

## تدوین الگوی شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در برنامه‌های توسعه منابع انسانی

الهام سادات سلیمانی\*

علی‌اکبر امین بیدختی\*\*

محمود نجفی\*\*\*

مرتضی کرمی\*\*\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدلی برای انتقال یادگیری به محیط کار بود. به این منظور بر مبنای طرح مطالعه کیفی و با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد مطالعه انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران، اعضای هیئت علمی، کارمندان، کارشناسان و متخصصان منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۹۷ بودند که با توجه به سطح اشباع داده‌ها، ۳۰ نفر از آن‌ها به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از رهیافت نظام‌مند استراوش و کوربین کدگذاری باز، محوری، و منتخب صورت گرفت. با استفاده از مثلث‌سازی و روش بازخورد مشارکت‌کنندگان و خبرگان غیرمشارکت‌کننده از اعتبار تحلیل‌ها اطمینان حاصل شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده، ۱۳ مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی)؛ پدیده محوری (مشارکت فعالانه در آموزش و انتقال آموخته‌ها)؛ شرایط زمینه‌ای (شرایط و جو انتقال، عوامل مدیریتی و توان مالی سازمان)؛ شرایط مداخله‌گر (عوامل فراسازمانی)؛ راهبردها (راهبردهای ساختاری، راهبردهای فرایندی و راهبردهای محیطی)؛ و پیامدها (پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی) به دست آمد که عوامل مؤثر بر انتقال آموخته‌ها به محیط کار را نمایان می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: انتقال یادگیری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، نظریه داده بنیاد

---

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان است.

\*دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

\*\*استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول)

a.aminbeidokhti@semnan.ac.ir

\*\*\*دانشیار گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

\*\*\*\*دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۳

## مقدمه

منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه هر سازمانی به شمار می‌روند. از آنجایی که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی برای مواجهه با تغییرات از اهمیت ویژه برخوردار است و تمامی سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش نیروی انسانی در ابعاد مختلف اختصاص دهند (شمس مورکانی و دانشمندی، ۱۳۹۳). آموزش یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی است. آموزش و بهسازی در نظام مدیریت منابع انسانی، در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد. ردینگ<sup>۱</sup>، آموزش را مبنایی مناسب در توسعه شایستگی‌های سازمان می‌داند، (درمول و کاتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). با وجود توجه بسیار زیاد به آموزش و برنامه‌های آموزشی، مطالعات انجام شده حاکی از آن است که بسیاری از برنامه‌ها اثربخشی لازم را ندارند. عنصر حیاتی در اعتبار اثربخشی آموزشی، انتقال پایدار و دائم دانش، مهارت‌ها و رفتارهای آموخته‌شده به محل کار است (رینهولد، جنفورت و دوریس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ الویس، سانچز، مارتین، کازو و مایا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). انتقال یادگیری به محیط کار به‌عنوان معیار مهم موفقیت برنامه‌های آموزشی مطرح شده است (ویلدا و کتانو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). انتقال یادگیری را می‌توان کاربرد مؤثر و مستمر دانش و مهارت‌های کسب‌شده در آموزش توسط کارآموزان برای کار خود تعریف کرد (نوریزان، افزان و آکما<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). به‌عبارت‌دیگر دیگر انتقال یادگیری سطحی است که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کسب‌شده در دوره آموزشی منجر به تغییر پایدار در نحوه انجام وظایف شغلی شوند (چستر و م<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). علی‌رغم تأکید بسیار بر آموزش، پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که تنها حدود ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی بلافاصله پس از آموزش به محیط کار انتقال می‌یابند. پس از ۶ ماه از این مقدار به ۲۵ درصد و با گذشت یک سال به ۱۵ درصد کاهش می‌یابد (پاسکال<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵)، این موضوع بیانگر اتلاف عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی است (متاکس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). موضوع انتقال آموزش یکی از کلیدی‌ترین نگرانی‌های مدیران و

1. Rading

2. Dermol, V., & aa ,,, ,

3. Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Doris, L

4. Olivos, P., Santos, A., Martín, S.,

Cañas, M., Gómez, L, E., & Maya, Y.

5. Velada, R., & Caetano, A.

6. Noorizan, M., Afzan, N. F., & Akma,

A. S.

7. Cherrstrom, F.

8. Pascale, C.

9. Mattox, J. R.

کارشناسان آموزش در قبال هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی است. بنابراین، سازمان‌هایی که می‌خواهند از طریق آموزش شایستگی شغلی فرد و موفقیت کلی سازمانی را افزایش دهند نیاز به دانستن عواملی دارند که می‌توانند تسهیل‌کننده و یا مانع انتقال آموزش شوند (جنفورتر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). جریان گسترده‌ای از تحقیقات بیش از دو دهه گذشته، طیف گسترده‌ای از عوامل را شناسایی کرده‌اند که می‌تواند اثربخشی آموزش را قبل، حین و یا بعد از آموزش تحت تأثیر قرار دهد. نتایج پژوهش بالدوین و فورد (۱۹۸۸) انتقال آموزش را تابع سه فاکتور ویژگی‌های یادگیرندگان یا عوامل فردی، محیط کار یا عوامل محیطی و عوامل طرح آموزشی یا عوامل موقعیتی می‌داند (سبریلنگ و کوفیلد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). ویژگی فردی به توانایی یادگیرنده، تیپ شخصیتی و انگیزشی که کارآموز به محیط آموزش می‌آورد اشاره دارد (بالدوین، کوین فورد و بلوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷) عوامل آموزشی، مواردی مانند طراحی آموزشی (برک و هاجینز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، ساختار فعالیت‌های آموزشی و محتوای مرتبط با شغل را در بر می‌گیرد (گروسام و سالز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). محیط کار، بخش مهمی از فرایند انتقال را ایفا می‌کند، کارکنان نیاز دارند که یاد بگیرند و سپس آنچه فرا گرفته‌اند، در محیط واقعی به کار گیرند (چستروم، ۲۰۱۷؛ چوهان، قوش، ری و شوکلا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

در کشور ما نیز سازمان‌های دولتی و غیردولتی هزینه‌های سنگینی را صرف آموزش خود می‌کنند. هرچند هزینه‌های انجام شده در بخش غیردولتی برای آموزش‌های غیراثربخش بر توسعه ملی و ابعاد آن اثر می‌گذارد بدیهی است خسارت ناشی از این امر برای سازمان‌های دولتی، بدان سبب که از بودجه عمومی ارتزاق می‌کنند، آسیب‌زاتر خواهد بود. بر اساس نتایج پژوهش ما فانگ و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری؛ نگرش و توانایی کارآموزان، محتوای آموزشی و روش آموزشی، فرهنگ سازمانی، حمایت یا ممانعت همکاران، حمایت مدیران، فرهنگ مشارکتی، و فرهنگ تغییر بودند. نتایج پژوهش یوزباشی، ایبلی، خرازی و سبحانی‌نژاد (۱۳۹۶) در شرکت ملی گاز نشان داد که مقوله‌های اصلی سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری به محیط کار شامل: فرهنگ سازمانی، جوسازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت

1. Gegenfurtner, A.

2. Seiberling, C., &amp; Kauffeld, K.

3. Baldwin T., Kevin Ford, J., &amp; Blume, B. D.

4. Burke, L. &amp; Hutchins, H. -6

5. Grossman. R. &amp; Salas, E

6. Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A. &amp;

Shukla, D.

7. Ma, F., &amp; et al,

عملکرد، عدالت سازمانی، خصبه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل بودند. قنبری، شمس‌مورکانی، عارفی و زندی (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان پرداختند. نتایج نشان داد مهم‌ترین علل بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری، موانع انگیزشی، موانع مربوط به خصوصیات فردی، زمان‌بندی نامناسب، موانع مربوط به تدریس، محتوا و ارزشیابی، موانع اداری، موانع حمایتی، نظام اداری مختل‌کننده، و فضای بی‌تفاوتی سازمانی بودند. راهبردهای کارکنان در مواجهه با چنین شرایطی ممکن است به صورت رفتارهای انفعالی، رفتارهای منفی و شاید رفتارهای جبرانی مثبت باشد.

دانشگاه فردوسی مشهد نیز به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های کشور هر سال هزینه‌های هنگفتی را صرف آموزش کارکنان و اعضای هیئت‌علمی می‌کند و به‌رغم گستردگی فعالیت‌ها و تنوع آموزشی در طول سال‌های متمادی در آموزش دانشگاه، و با توجه به دقتی که در طراحی دوره‌ها انجام می‌گیرد فضای آموزشی با مشکلات و موانعی روبرو است و آموزش‌ها تغییر رفتار چندانی را در محل کاری منابع انسانی دانشگاه در پی نداشته است. لذا آگاهی از عوامل زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار بسیار حائز اهمیت است. با توجه به مطالب فوق و با توجه به اهمیت انتقال اثربخش آموخته‌ها به محیط کار، هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموخته‌ها به محیط کار است.

## روش

پژوهش کیفی حاضر با استفاده از روش تحلیل داده بنیاد صورت گرفته است. در پژوهش حاضر از نسخه نظام‌مند یا سیستماتیک نظریه زمینه‌ای که روایت استراوس و کوربین از این روش است، بهره گرفته شده است. مدل پارادایمی پیشنهادی استراوس و کوربین بروز نظریه زمینه‌ای بر اساس نسخه نظام‌مند (سیستماتیک) را تسهیل می‌کند. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی، ۲۴ نفر شامل ۸ مدیر، ۶ عضو هیئت‌علمی و ۱۰ کارمند و ۶ تن از کارشناسان و متخصصان منابع انسانی به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. از میان مصاحبه‌شوندگان ۱۲ نفر زن و ۱۸ نفر مرد بودند. همچنین مصاحبه‌شوندگان ۸ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۰ نفر کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر دارای مدرک دکتری بودند. تعداد

نمونه مورد مصاحبه بر اساس اصل اشباع<sup>۱</sup> در حجم نمونه در نظر گرفته شد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و انتخاب نمونه از میان افرادی انجام شد که تجربه شرکت در دوره‌های آموزشی بیشتری را دارا بودند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که سؤال‌های آن بر اساس هدف‌های پژوهش تدوین شد. به منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده‌ها بر فرایند مصاحبه و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تماماً توسط دستگاه ضبط صوت ثبت شده و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌برداری صورت گرفت. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه به طول انجامید. برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) پژوهش، از روش بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) و روش چند سونگری منابع داده‌ها استفاده شد. علاوه بر آن به منظور مطالعه عمیق‌تر پیشینه پژوهش، به مطالعه پژوهش‌ها و مقالات متعدد پیرامون عوامل و موانع سازمانی مؤثر بر انتقال آموزش پرداخته شد. در این روش بر طبقه‌بندی‌های جدید فراتر از اندیشه‌های قبلاً درک شده و بر گردآوری و تحلیل رفت و برگشتی داده‌ها به صورت نظام‌مند به‌جای گردآوری یک‌باره داده‌ها از نمونه‌های بزرگ تأکید می‌شود (نوری و مهرمحمدی ۱۳۹۰).

داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه زمینه‌ای استراوس و کوربین و الگوی سیستماتیک ارائه شده توسط کرسول تحلیل شدند. در روش نظام‌دار نظریه زمینه‌ای مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد (بازرگان، ۱۳۸۷).

در کدگذاری باز، پس از خواندن متن هر مصاحبه، جمله‌ها استخراج و به صورت کدهایی ثبت می‌گردند. سپس کدهای ایجاد شده بر اساس وجوه اشتراک و شباهت‌هایی که با هم دارند در یک دسته یا مقوله قرار می‌گیرند. دسته‌بندی‌ها به گونه‌ای خواهد بود که اجزای تشکیل دهنده هر مقوله با یکدیگر حتی‌المقدور هماهنگ، اما با عناصر تشکیل دهنده مقوله‌های دیگر تفاوت باشد

در مرحله کدگذاری محوری، کدها و مقوله‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد می‌شوند، با یکدیگر مقایسه خواهند شد. موارد مشابه ادغام و مقوله‌های مربوط به هم

حول محور مشترکی قرار می‌گیرند. سپس برای کدهای مشابه که در یک طبقه جای گرفته‌اند عناوین مناسب انتخاب می‌گردد. با انجام این فرآیند، تعدادی کد محوری یا گزاره مقوله‌ای به دست می‌آید. آنگاه کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. در مرحله کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه زمینه‌ای به منظور طراحی الگوی پارادایمی، یکی از مقوله‌ها به عنوان مقوله اصلی در فرآیند مورد بررسی تعیین و مقوله‌های دیگر به طور نظری به آن مرتبط می‌گردد.

### یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل داده‌هایی است که تولید آن‌ها به طور اصلی از مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک مرتبط با پژوهش بوده است. با بررسی مکرر رونوشت مصاحبه‌ها مقوله‌ها به تدریج مشخص شدند، پس از چندین بار بررسی دقیق مصاحبه‌ها در سطح بند، عبارات، پیدایش مقوله‌ها تکراری شد. علاوه بر آن رونوشت مصاحبه‌ها اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دادند. با استناد به رهیافت سیستماتیک در نظریه داده‌بنیاد، کدهای شناسایی شده در پنج طبقه شامل شرایط علی و زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، حول پدیده مرکزی «مشارکت حرفه‌ای در آموزش و کاربست آموخته‌ها» دسته‌بندی شدند.

شرایط علی: شرایط علی به شرایطی گفته می‌شود که عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه (انتقال یادگیری) است (استراوس و کوربین، ۱۳۸۶). تحلیل مصاحبه‌ها گویای آن بود که عوامل مختلفی در سطوح فردی، آموزشی و سازمانی موجب انتقال یادگیری به محیط کار می‌شود. جدول ۱ مقوله‌ها و کدهای باز مربوط به شرایط علی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. عوامل علی انتقال یادگیری به محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
عوامل فردی	انگیزه‌ها (درونی، بیرونی)	میل به پیشرفت، توسعه‌خواهی، علاقه‌مندی، دریافت امتیاز، توانایی، خودکارآمدی تجربه، دانش اولیه، خلاقیت
	آمادگی یادگیرنده	نگرش نسبت به وظیفه، نگرش نسبت به آموزش، احساس سودمندی، نگرش
عوامل آموزشی	کمیت و کیفیت دوره‌های آموزشی	متناسب بودن محتوا با نیاز شغلی، متناسب بودن محتوا با عنوان دوره، نیازسنجی دقیق تجربه و تخصص مربی، شیوه بیان، سواد مدرس
	راهبردهای آموزشی	اهداف و انتظارات، نقشه راه، هدف‌گذاری

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	ویژگی شغلی	حجم وظایف، چالش‌پذیری، امنیت شغلی، استقلال کاری
عوامل سازمانی	اقدامات پیگیرانه	دسترسی به مدرس، پاسخگویی به سؤالات کارآموزان، رها نکردن کارآموز پس از بازگشت از آموزش، مطالبات سازمانی، پاسخگویی
	نظام مدیریت منابع انسانی	جذب بر اساس شایسته‌سالاری، تدوین مدل شایستگی شغلی تضمین اشتغال، قوانین آموزشی

شرایط زمینه‌ای: متغیرهای زمینه‌ای، اشاره به عوامل بافت و زمینه‌ای دارد که بر انتقال آموخته‌ها اثرگذار است. شرایط زمینه‌ای انتقال یادگیری در این پژوهش شرایط و جو انتقال، خصیصه‌های مدیریتی و توان مالی سازمان است که شرایط مذکور به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. عوامل زمینه‌ای انتقال یادگیری به محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	حمایت سازمانی	حمایت مدیر و سرپرست از آموزش، حمایت همکاران، اجازه مافوق، تأیید و تشویق
شرایط و جو انتقال	فرهنگ سازمانی توسعه محور	وجود فرهنگ نوآوری و خلاقیت، اولویت یاددهی - یادگیری در سازمان، وجود فرهنگ مشارکتی، فرهنگ شایسته‌سالاری، فرهنگ یادگیری، عدم وجود فرهنگ پارتی‌بازی
	عدالت سازمانی	جوسازمانی عادلانه و بدون تبعیض، احساس انصاف، پرهیز از پارتی‌بازی، نظام پرداخت عادلانه، ضابطه مداری
عوامل مدیریتی	خصیصه‌های مدیریتی	ویژگی شخصیتی مدیران، سبک مدیریتی، رفتارها و برخوردهای مدیر، سبک مدیریتی متنوع مدیران به‌عنوان الگو،
	الگوهای نقش عوامل تفکری و نگرشی	مدیران به‌عنوان الگو، مدیران به‌عنوان یادگیرنده و پیش‌برنده نگاه مثبت مدیران نسبت به آموزش، باورمندی آموزش، جایگاه رسمی آموزش
	توان مالی سازمان	اعتبارات و بودجه بودجه اختصاص‌یافته به واحد آموزش نسبت به سایر بخش‌ها بودجه اختصاص‌یافته به آموزش نسبت به سایر سازمان‌ها

شرایط میانجی (مداخله‌گر): در پژوهش حاضر عوامل فراسازمانی شامل سه مقوله تحولات اجتماعی، جایگاه سازمان، مشکلات کارکنان عوامل مداخله‌گر شناسایی شد، که در جدول زیر مشخص شده است.

جدول ۳: شرایط مداخله‌گر (میانجی) انتقال یادگیری به محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	تحولات اجتماعی	رشد علم و تکنولوژی، تغییرات تکنولوژی، به‌روز شدن
عوامل	جایگاه سازمان	انتظارات جامعه، وجه سازمانی، منزلت اجتماعی، تأثیرگذاری
فراسازمانی	مشکلات کارکنان	تبادل بین کار و مسائل خانوادگی، رضایتمندی از زندگی شخصی، حمایت‌های خانواده

راهنم‌ها: راهنم‌های موردنظر در نظریه داده بنیاد به ارائه راه‌حل‌هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است.

جدول ۴: عوامل راهنم‌دی در انتقال یادگیری به محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	انعطاف‌پذیری ساختاری	وجود ساختارهای منعطف، رسمیت، تمرکز ساختاری، آزادی عمل، تفویض اختیار، دامنه اختیارات افراد برای انجام وظایف
راهنم‌های ساختاری	انطباق آموزش با اهداف سازمان	همسویی آموزش با ساختار سازمان، همسویی آموزش‌ها با اهداف سازمان، بیان شفاف اهداف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان، سند راهنم‌دی
	ارتباطات	هماهنگی سایر واحدهای منابع انسانی با آموزش (جذب، حقوق، ارتقا شغلی)، هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان، هماهنگی صف و ستاد، ارتباط شاخص‌های ارزیابی عملکرد با آموزش
راهنم‌های محیطی	بسترسازی مناسب سیاست‌های تشویقی	امکانات و منابع مورد نیاز، ارتباط وظیفه‌ای، کاربردی بودن آموزش، پیاده‌سازی معلومات، تطابق آموزش با نقش تشویق متناسب با انتظارات، دیده شدن زحمات، تشکر خالی، تقویت مثبت، حقوق، مزایا، مرخصی‌ها، ارائه پاداش شغل ارتقاء مسیر شغلی بر اساس توانایی، توسعه مسیر شغلی
	فرایند نیازسنجی	روش نیازسنجی، نیازسنجی دقیق، مبتنی بر نیاز شغلی
راهنم‌های فرایندی	بازخوردها	ارائه بازخورد منظم، بازخورد فردی، ارائه بازخورد عملکردی به مدیران دانشگاه، بازخورد سرپرست، بازخورد غیررسمی
	ارزشیابی عملکرد	ارزشیابی دقیق و ملموس، ارزشیابی بر مبنای واقعیت، دیده شدن نتایج عملکرد، ارزشیابی مستمر عملکرد



پیامدها: خروجی‌های حاصل از استفاده از راهبردها می‌باشند. نتایج نشان داد که پیامدها دو مقوله پیامدهای فردی و سازمانی است.

جدول ۵. پیامدهای انتقال یادگیری به محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کدباز
	فردی	توسعه شایستگی فردی، بهبود عملکرد فردی و کاهش خطاها
پیامدها	سازمانی	تغییر و تحول سازمانی، توسعه سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، جلوگیری از اتلاف سرمایه‌های سازمانی، رسیدن به اهداف سازمان



شکل ۱. مدل کیفی پژوهش؛ عوامل تسهیل‌کننده انتقال یادگیری به محیط کار (بر اساس طرح

نظام‌مند نظریه داده بنیاد)

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با استفاده از نظریه داده بنیاد صورت گرفت و پدیده مرکزی مورد مطالعه مشارکت حرفه‌ای در یادگیری و انتقال آموخته‌ها بود. نتایج نشان داد که الگوی انتقال یادگیری بر اساس ۶ حوزه و ۱۱ مقوله قابل تبیین است.

پدیده مرکزی: بیانگر تمایل و آمادگی افراد به شرکت در دوره‌های آموزشی، استفاده از ظرفیت‌های خود برای درگیری فعالانه در فرایند یاددهی- یادگیری و صرف وقت، انرژی و هزینه است. این‌که کارکنان کاربرد آموخته‌ها را به‌عنوان قسمت مهمی از کار حرفه‌ای خود در نظر بگیرند و با انتقال آموخته‌ها در صدد بهبود انجام وظایف برآیند. مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای با مقوله‌هایی مانند انگیزه انتقال شکل می‌گیرد.

الف) عوامل علی: بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل علی انتقال یادگیری سه مقوله عوامل فردی، آموزشی، سازمانی، است. عوامل فردی از پایدارترین مفاهیم مؤثر بر عملکرد و انتقال آموزش است. نقش فعال یادگیرنده و انگیزه‌های او در پژوهش‌های بورک و هاجینز (۲۰۰۷)، بوژیندا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، روسل (۲۰۱۴)، دیرانی (۲۰۱۲)، برشان و همکاران (۱۳۹۶)، قنبری و همکاران (۱۳۹۶) تأکید دارند. چنانچه محتوای آموزشی شبیه به امور واقعی مورد استفاده باشد، آنچه در دوره آموزشی تدریس شده با الزامات شغلی متناسب باشد انتقال یادگیری صورت خواهد گرفت که در پژوهش قنبری و همکاران (۱۳۹۶)، سجادی، کیان و صفایی موحد (۱۳۹۳) نیز تأکید شده است. هم‌راستا با پژوهش خراسانی، عباس‌پور و وفاپای زاده (۱۳۹۴) پایان آموزش نباید به‌منزله پایان یادگیری تلقی شود و کارآموزان پس از آموزش نباید به حال خود رها شوند. هنگامی که کارهای واگذار شده از طرف دانشگاه و مدیریت به‌گونه‌ای باشد که فرد ملزم به استفاده از آموخته‌های حاصل از دوره‌ها شود و متعاقب واگذاری چنین کارهایی از فرد نتایج عملکردی مبتنی بر کاربست آن آموخته‌ها مطالبه شود، میزان نگهداری آموزش‌ها و انتقال آن به محل کار افزایش می‌یابد. ب) در تبیین عوامل زمینه‌ای انتقال یادگیری جوسازمانی می‌تواند تسهیل‌کننده یا مانع انتقال آموخته‌ها شود. اگر جوسازمانی مثبت، سازنده و پشتیبانی‌کننده باشد می‌توان انتظار انتقال آموخته‌ها را داشت. وجود فضایی پویا و قابل‌انعطاف که تفاوت‌ها را شناسایی می‌کند باعث می‌شود از بیرون نیروی برانگیزاننده‌ای به افراد وارد شود و میزان حفظ و کاربست آموزش‌ها را افزایش دهد. رینهولد و همکاران (۲۰۱۸)؛ چوهان و همکاران

---

1. Bouzguenda, K.

(۲۰۱۷)، نوریزان، افزان و آکما (۲۰۱۶)، قنبری و همکاران (۱۳۹۶)، شمس‌مورکانی و دانشمندی (۱۳۹۳) نیز به متغیرهایی چون فرهنگ‌سازمانی، جوسازمانی، حمایت‌سازمانی و مدیریتی به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار قائل هستند. عدم ادراک آموزش به‌عنوان یک کالای لوکس، پرکننده اوقات بیکاری و اتلاف‌کننده وقت مفید کاری، توزیع فرصت‌های آموزشی اهمیت و ضرورت آموزش را از دیدگاه مدیریت نشان می‌دهد. یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌راستا با پژوهش نهادینه کردن عدالت و عدم وجود تبعیض در نظام‌های اداری، یکی از راهبردهای مهم در تحول نظام اداری می‌داند که در راستای آن برقراری فضای عدالت‌سازمانی و استقرار نظام شایسته‌سالاری با تأکید بر تعهد، تخصص، باورهای علمی خواهد بود در چنین فضایی نیاز به آموزش و کاربردی مهارت‌های جدید احساس می‌شود و مانع بی‌تفاوتی نسبت به توسعه مهارت‌های انسانی خواهد شد.

ج) در تبیین عوامل مداخله‌گر، در حال حاضر در محیط پیرامونی خارج از سازمان همواره تغییرات سریع و چشم‌گیری در حوزه‌ی علم و فناوری اتفاق می‌افتد که نفوذ و تأثیر آن‌ها بر سازمان غیرقابل‌انکار است. چنین روند روبه‌رشدی خارج از این‌که افراد آن را بپذیرند یا نه، بر روند کاری آن‌ها و آموزش‌های موردنیاز و کاربردی آن تأثیر می‌گذارد. این شرایط افراد را ملزم می‌سازد در تخصص و شغل خود به‌روز باشند و مطابق با پیشرفت‌های محیط بیرونی خود را سازگار کنند و این نیز نیازمند آموزش‌های جدید و عمل به شیوه‌ی آن‌ها است که همسو با پژوهش قنبری و همکاران (۱۳۹۶) است. دیرانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) تجارب و زمینه‌های فردی و خانوادگی را در تعیین رفتارهای افراد در محیط کار و واکنش‌های آن‌ها به انتقال آموزش مؤثر شناسایی کرد.

د) عوامل راهبردی: به نظر مشارکت‌کنندگان به‌واسطه راهبردهای ساختاری، فرایندی و محیطی می‌توان انتقال آموخته‌ها را ارتقاء داد. در برخی موارد تمرکز ساختاری و اداری بالا، موجب می‌شود که پیچیدگی وظایف به امور جاری و روزمره محدود شود و کارکنان احساس نیاز چندانی به یادگیری و کاربرد مهارت‌های جدید نخواهند داشت. آموزش‌ها در صورتی کاربرد خواهند داشت که به تناسب آن‌ها محیط هم تغییر کند و بستر مناسب برای پیاده‌سازی آن‌ها فراهم شود و یا آموزش‌ها به تناسب امکانات سازمان بومی‌سازی

1. Dirani, K.

شده باشد. همسو با پژوهش یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) اگر مهارت لازم ایجاد شود ولی به دلایل مختلف نتوانند آن مهارت‌ها پیاده شود این مهارت‌ها کاربردی نخواهد شد و به‌مرورزمان به فراموشی سپرده خواهد شد. در تبیین راهبردهای محیطی، پیش‌بینی مکانیزم‌های انگیزشی مالی و شغلی، ارتقای شغلی برابری شرایط و فرصت ارتقا و رقابت عناصر مهم انگیزشی در ارتقا انتقال آموخته‌ها هستند. همسو با پژوهش فوق چوهان و همکاران (۲۰۱۷) وجود پیامدهایی مانند حقوق و مزایا، ارتقاء، ارائه پاداش و یا دادن پست و مقام از نواحی مختلف همچون سازمان، مدیر و همکاران و به شکل‌های مختلف، مادی و معنوی در انتقال آموخته‌ها مهم می‌دانند. راهبردهای فرایندی دربرگیرنده نیازسنجی و ارزشیابی و بازخورد بود. نظرات مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که اگر در سازمان، میزان انتقال آموخته‌ها به‌صورت دقیق مورد ارزیابی قرار گیرد و مکانیزم‌های ارزیابی و اطلاع‌رسانی مناسب در دانشگاه استقرار یابد می‌توان انتظار انتقال آموخته‌ها را داشت.

ه) بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها پیامدهای حاصل از انتقال یادگیری به محیط کار در دانشگاه فردوسی مشهد در دو سطح فردی و سطح سازمانی است. مهم‌ترین پیامدهای انتقال یادگیری در سطح فردی (توسعه شایستگی فردی، بهبود عملکرد فردی و کاهش خطاها) و در سطح سازمانی (تغییر و تحول سازمانی، توسعه سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، ایجاد سازمان یادگیرنده و جلوگیری از اتلاف سرمایه‌های سازمانی) است. مشارکت کارکنان در یادگیری و انتقال آموخته‌ها موجب ارتقای آگاهی، اطلاعات و تجارب آن‌ها خواهد شد که برای اتخاذ تصمیمات در شغل از آن استفاده خواهند کرد. در مسیر انجام پژوهش و دستیابی به الگوی انتقال یادگیری محدودیت‌هایی وجود داشت که توجه به آن‌ها می‌تواند زمینه بهره‌مندی بیشتر و استفاده مناسب‌تر از نتایج تحقیق را میسر سازد. ازجمله محدودیت‌ها می‌توان به حجم کاری بالا در منابع انسانی دانشگاه به‌ویژه مدیران و اعضای هیئت‌علمی اشاره کرد که جلب موافقت آن‌ها برای مصاحبه و وقت گرفتن را با سختی مواجه می‌ساخت. همچنین دشواری در دسترسی به برخی از مطلعان کلیدی و زمان‌بر شدن جریان گردآوری اطلاعات از دیگر محدودیت‌های پژوهش فوق بود. با توجه به نتایج فوق می‌توان گفت؛ مدیران و سرپرستان به کارآموزان برای انتقال آموخته‌های خود به محیط کار توجه و حمایت بیشتری داشته باشند و شرایط لازم برای حضور در دوره‌ها را فراهم سازند. حمایت و مشوق‌های محیطی توسط مدیر و

همکاران بسیار اثرگذار است. با توجه به تأثیرگذاری زیاد آموزش از فرهنگ سازمان و دغدغه‌های کارآموزان از فرهنگ و جو سازمان بیش‌ازپیش باید در طراحی آموزش‌ها موردتوجه قرار گیرد تا حد ممکن از بروز احساس تبعیض بین گروه‌های مختلف جلوگیری شود. ارتباط واحد آموزش با واحدهای دیگر به‌خصوص واحد ارزیابی عملکرد عمیق‌تر و نظام‌مندتر شود تا ارتباط بین آموزش‌های گذرانده شده و ارتقا شغلی افراد فراهم شود.

### منابع

- استراوس، آ. و کوربین، جولیت. (۱۹۹۰). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*. ترجمه بیوک محمدی (۱۳۸۵). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بازرگان، ع. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*. تهران: دیدار.
- برشان، ا.؛ صفایی موحد، س.؛ مقدم‌زاده، ع.؛ فرزاد، و.؛ کیامنش، ع. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس منطقه کرمان. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۳۹ (۱۱)، ۱۱۳-۱۳۴.
- خراسانی، ا.، عباس‌پور، ع.، وفایی‌زاده، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۵ (۳)، ۱-۲۵.
- سجادی، م.، کیان، مرجان، و صفایی موحد، س. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی پدیده انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت سازمان آموزش و پرورش (مطالعه موردی استان خراسان رضوی). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱ (۲)، ۱-۲۴.
- شمس مورکانی، غ.، دانشمندی، س. (۱۳۹۳). بررسی مهم‌ترین عوامل محیطی بر انتقال آموزش کارکنان: مطالعه موردی. *نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۳ (۱)، ۹-۴۴.
- قنبری، س.، شمس مورکانی، غ.، عارفی، م.، و زندی، خ. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴ (۱۲)، ۱-۲۷.
- گال، م. و بورک، گال، ح. (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی*. ترجمه احمدرضا نصر و همکاران. جلد دوم، تهران: سمت.

نوری، ع.، مهرمحمدی، م. (۱۳۹۰). الگویی برای همه‌گیری از روش نظریه برخاسته از داده‌ها در پژوهش‌های تربیتی. *فصلنامه برنامه درسی*، ۶(۲۳)، ۸-۳۵.

یوزباشی، ع.، ابیلی، خ.، خرازی، س. ک.، سبحانی‌نژاد، م. (۱۳۹۵). عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۹)، ۲۱-۴۵.

- Baldwin, T. T., Kevin Ford, J. & Blume, B. D. (2017). The state of transfer of training research: moving toward more consumer-centric inquiry, *Human Resource Development Quarterly*, 28 (1), 17-28.
- Bazargan, A. (2008). *Introduction to qualitative and mixed research methods*. Tehran: Didar. [Persian]
- Borshan, A., Safayi Movahad, S., MoghadamZadah, A., Farzad, V., Kayamanash, A. (2017). Identification of effective factors on the formation of learning transfer to the work environment in the Kerman copper service in-service training. *Quarterly journal of research in educational systems*. 39(11), 113-134. [Persian]
- Bouzuenda, K. (2014). *Enablers and Inhibitors of Learning Transfer from Theory to Practice in K. Schneider* (Ed). Transfer of Learning in Organizations. Cham: Springer International Publishing.
- Burke, L. & Hutchins, H. (2007). Training transfer: an integrative literature review. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (3), 263-290.
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A., & Kapoor, S. (2017). Improving transfer of training with transfer design: Does supervisor support moderate the relationship?, *Journal of Workplace Learning*, 29 (4), 268-285
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A. & Shukla, D. (2016). The impact of support at the workplace on transfer of training: a study of an Indian manufacturing unit, *International Journal of Training and Development*, 20(3), 200-13.
- Cheng, E. W. R., Sanders, K., Hampson, I. (2015). An intention-based model of transfer of training, *Management Research Review*, 38 (8), 908 – 928
- Cherrstrom, (2017). Predicting workplace transfer of learning: A study of adult learners enrolled in a continuing professional education training program, *European Journal of Training and Development*, 41 (4), 327-353.
- rrr mo,, .. , & Ćrrrr, T. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance, *Personnel Review*, 42 (3), 324 – 348.
- Dirani, K. (2012). Professional Training as a Strategy for Staff Development. *European. Journal of Training and Development*, 36 (2/3), 158 – 178.
- Gal, M., Burk, Gal. H. (2011). *Quantitative and qualitative research methods in education and psychology*. Translation by AhmadReza Nasr Afshani. Tehran: Samt. [Persian]
- Gegenfurtner, A. (2011). Motivation and transfer in professional training: a meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions, *Educational Research Review*, 6 (3), 153-168.
- Ghambari, S., Shamsmorkani, Gh., Aarafi, M., Zandi, Kh. (2017). Pathology of Transfer of Learning to the Workplace in Government Organizations of Kurdistan Province. *Human Resource Education & Development Quarterly*. 1(12): 1-27. [Persian]
- Grossman, R., Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters, *International. Journal of Training and Development*, 15 (2), 103-120.

- Khorasani, A., Abaspour, A., Vafayizadah, M. (Investigating the Factors Affecting the Transfer of Education in In-Service Training of Non-Faculty Members of Tehran University Using the Holton Model. *Human Resources Education & Development Quarterly*.1(5), 1-25. [Persian]
- Ma, F., Bai, Y., Bai, Y., Ma, W., Yang, X., & Li, J. (2018). Factors influencing training transfer in nursing profession: a qualitative study. *BMC medical education*, 18(1), 44. doi.org/10.1186/s12909-018-1149-7
- Mattox, J. R. (2015). Scrap Learning Your Programs Are Not As Good as You Think They Are. *Training Industry Conference & Exposition*..
- Noorizan, M. M., Afzan, N. F., & Akma, A. S. (2016). The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer: A Preliminary Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 158-163.
- Nori, A., Mahmohamadi, M. (2011). A model for epidemic is the theory-based approach to data in educational research. *Curriculum Quarterly*.6(23): 8-35. [Persian]
- Olivos, P., Santos, A., Martín, S., Cañas, M., Gómez-Lázaro, E., & Maya, Y. (2016). The relationship between learning styles and motivation to transfer of learning in a vocational training programme. *Suma psicológica*, 23(1), 25-32.
- Pascale, C. (2015). Competency Development Best Practice: Learn the Five Best Practice to Develop Employee Competencies. February 2012. www.vadoinc.net.
- Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Doris Lewalter (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modeling. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 1360-3736.
- Sajadi, S., Kayan, M., & Safayi Movahad, S. (2014). Pathology of Transfer of Education in Educational In-Service Offices (Case Study of Khorasan Razavi Province). *Human Resources Education & Development Quarterly*.1(2),1-24. [Persian]
- Seiberling, C., Kauffeld., S. (2017). Volition to transfer: mastering obstacles in trainingtransfer, *Personnel Review*, 46 (4), 809-824.
- Shamsmorkani, Gh., Danashmandi, S. (2014). Study of the most important environmental factors on the transfer of employee training: a case study. *Management publication on organization training*. 3(1), 9-44. [Persian]
- Sturess, A., & Corbeen, J. (1990). *Principles of Qualitative Research Methodology: Basic Theory, Procedures and Practices*. Translation by Mohammadi. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. [Persian]
- Velada, R. & Caetano, A. (2007). Training Transfer: the Mediating Role of Perception of Learning...*Journal of European Industrial Training*, 31 (4), 283 – 296.
- Yozbashi, A., Abili, kh., kharazi, k., SobhaniNajad, M. (2016). Organizational Factors for Transferring Learning to Work Environment (Case Study; National Iranian Gas Company). *Human Resources Education & Development Quarterly*. 3(9), 21-45. [Persian]