

تحلیل سلسله‌مراتبی عوامل بازدارنده انتقال یادگیری در یک سازمان دفاعی

ناصر عسگری^۱، منوچهر انصاری^۲، محمد کیان‌پور^۳، محمد اسماعیلی^۴

چکیده

زمینه و هدف: در دنیای بسیار متغیر و پویای امروزین، رشد و بالندگی حرفه‌ای منابع انسانی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. سرمایه‌گذاری‌های عظیم آموزشی سازمان‌ها نیز به همین منظور انجام می‌شود. با وجود این، اطمینان از انتقال یادگیری به محیط کار به یکی از دغدغه‌های مهم مدیران تبدیل شده است. در این راستا، پژوهش حاضر به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بازدارنده انتقال یادگیری در محیط کار پرداخته است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش پیمایشی است. جامعه آماری این مطالعه مدیران و فرماندهان یک سازمان علمی دفاعی بود که برای تحلیل عاملی اکتشافی تعداد ۱۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و برای رتبه‌بندی تعداد ۸ نفر از خبرگان با روش قضاوتی هدف‌مند به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود.

یافته‌ها: تحلیل سلسله‌مراتبی فازی داده‌ها نشان داد که مهم‌ترین عوامل بازدارنده انتقال یادگیری عبارت‌اند از: ویژگی‌های سازمانی (حمایت مدیران و فرماندهان و مشوق‌های بیرونی و درونی)، ویژگی‌های فردی (مقاومت در برابر تغییر و خودکارآمدی افراد)، ویژگی‌های شغلی (امکانات و ابزار مورد نیاز شغل، پیامد شغلی مثبت و منفی) و ویژگی‌های دوره آموزشی (طرح انتقال آموزش و تعهد آموزشی).

نتیجه‌گیری: رفع عوامل بازدارنده یادگیری سازمانی موجب ارتقای اثربخشی آموزش‌های کارکنان خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: انتقال یادگیری، موانع سازمانی، موانع فردی، ویژگی‌های شغلی، موانع دوره آموزشی

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۴. دکترای مدیریت ورزشی، مدرس دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۰۵/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: ناصر عسگری

E-mail: naser.asgari60@gmail.com

مقدمه

مفهوم منابع انسانی حرفه‌ای موجب می‌شود پنداشتی از انسان‌هایی فرهیخته و رشدیافته در ذهن ایجاد شود. افرادی که با بهره‌گیری از توانایی و مهارت‌های ارزشمند خود موجب رشد و تعالی سازمان و جامعه می‌شوند (روح‌الهی و همکاران، ۱۳۹۵). به‌طور معمول، این توانایی و مهارت از طریق سرمایه‌گذاری در آموزش منابع انسانی حاصل می‌شود (بیتس^۱، ۲۰۱۴). اگرچه می‌توان برای آموزش‌های سازمانی، اهداف یا ضرورت‌های متنوعی را در نظر گرفت ولی بدون تردید، مهم‌ترین هدف آموزش‌های سازمانی، تغییر در عملکرد کارکنان است به‌نحوی که موجب ارتقای سطح کیفی و کمی محصول یا خدمات سازمانی گردد (یوزباشی، ۱۳۸۹؛ لیم و موریس^۲، ۲۰۰۶). آموزش از جمله راه‌هایی است که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند منابع انسانی خود را به سرمایه‌های انسانی تبدیل کنند. آموزش از طریق ارتقاء کیفی سطح مهارت، دانش و نگرش موجب توانمندی افراد در ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان می‌شود (خراسانی و حسن‌زاده بارانی کرد، ۱۳۹۲). در واقع، آموزش نوعی مداخله برای ارتقاء دانش، مهارت و نگرش کارکنان در محل کار است (بهاریم^۳، ۲۰۱۳). سازمان‌های امروزی به اهمیت آموزش پی برده‌اند، دوره‌های آموزشی را با دقت برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که به کارکنان آموزش‌های کاربردی ارائه می‌شود. اجرای هر دوره آموزشی نیازمند سرمایه‌گذاری هنگفت و صرف زمان خدمتی نیروی انسانی فعال است. از این رو آگاهی از میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی و بازدهی حاصل از آن‌ها برای کارکنان بسیار مهم است.

بررسی ادبیات اثربخشی دوره‌های آموزشی نشان می‌دهد انتقال یادگیری یکی از معیارهای اثربخشی آموزشی است. به عبارت دیگر، نبود انتقال یادگیری یک عامل مهم تضعیف اثربخشی آموزشی است (بیتس، ۲۰۱۴). انتقال یادگیری مرحله‌ای است که فراگیران به‌طور اثربخش دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های به‌دست آمده در دوره آموزشی را در مرحله عمل مورد استفاده قرار می‌دهند. متأسفانه برآوردها نشان می‌دهد تنها ۱۰ درصد از آموزش‌ها به عملکرد منتقل می‌شود و برخلاف سرمایه‌گذاری‌های کلان در آموزش و منافع بالقوه آن،

1. Bates
2. Lim and Morris
3. Baharim

مدیران و مسئولان سازمانی هنوز مطمئن نیستند که کارکنان به چه میزان بعد از دوره‌های آموزشی، در محیط کار به صورت متفاوت عمل می‌کنند (بلوم و همکاران^۱، ۲۰۱۰). در پژوهش‌های دیگر مشخص شد تنها نزدیک به ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی، بلافاصله پس از آموزش به محیط کار انتقال می‌یابد و پس از شش ماه این مقدار به ۲۵ درصد و با گذشت یک سال به ۱۵ درصد کاهش می‌یابد. این بدان معناست که با گذشت زمان، کارکنان قادر به حفظ و به‌کارگیری اطلاعات کسب‌شده نیستند. این موضوع بیان‌گر اتلاف بخش عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی است (عباس‌پور و وفایی‌زاده، ۱۳۸۹). برخی از مطالعات نشان می‌دهند حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد از محتوای آموزشی به تغییر رفتار در محیط کار منتهی می‌شود (هالتون^۲، ۲۰۰۹). این برآورد حاکی از چالش برانگیز بودن بازگشت سرمایه‌گذاری در آموزش است و پرداختن به آن، انجام تحقیقات علمی در زمینه انتقال یادگیری و شناسایی عوامل تأثیرگذار و تسهیل‌کننده انتقال دانش، مهارت و توانایی از کلاس درس به محل کار را ضروری می‌نماید.

تحقیقات متعددی نشان دادند که انتقال یادگیری فرایندی پیچیده است و در سازمان عوامل متعددی بر آن تأثیر دارند. به منظور بررسی طیف بیشتری از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری استفاده از رویکردی سیستمی مفید خواهد بود. در این راستا هالتون و همکاران (۲۰۰۰) مدلی با عنوان «الگوی انتقالی» برای مفهوم‌سازی انتقال یادگیری ارائه دادند. این مدل شامل مجموعه به نسبت کاملی از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری است. این الگو مبنایی نظری برای تشخیص قوت‌ها و ضعف‌های انتقال یادگیری در سازمان فراهم می‌آورد و متغیرهای مؤثر بر فرایند انتقال را تشریح می‌کند. این مدل بر پایه سه نتیجه آموزش شامل یادگیری، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی بنا شده است (هالتون و همکاران، ۲۰۰۰). دیگر محققان نیز به مدت طولانی مسئله انتقال یادگیری را مورد بررسی قرار دادند (گراسمن و سالاس^۳، ۲۰۱۱). بر اساس مطالعات هالتون (۲۰۰۰)، تأثیرگذارترین عوامل انتقال یادگیری را می‌توان به سه گروه عوامل فردی، عوامل سازمانی و آموزشی تقسیم کرد.

1. Blume et.al.
2. Holton et.al.
3. Grossman and Salas

موفقیت سازمان‌های دفاعی به توانایی آن‌ها در توسعه و تحول و یادگیری مستمر متناسب با نیازها و تهدیدات محیطی بستگی دارد. قابلیت‌های بخش‌های دفاعی هنگامی شکل می‌گیرد که آن‌ها با محیط در حال تغییر سازگار شوند. تغییرات محیطی مانند تغییر در نیازهای مشتریان، تهدیدات مختلف نظامی و غیرنظامی و پیشرفت‌های فناورانه، همواره عملکرد سازمان‌های دفاعی را تهدید می‌کنند. بخش‌های دفاعی با هدف دوری گزیدن از این تهدیدها و همچنین استفاده از فرصت‌های روزگزر پیش‌رو، باید منابع و قابلیت‌های خود را در راستای یادگیری مستمر ارتقاء بخشند. زیرا در غیر این صورت نمی‌توانند بر پیچیدگی‌ها و محیط پرتلاطم رقابت فعلی غلبه نمایند. در سرفصل بودجه سالیانه سازمان‌های دفاعی مبالغ چشم‌گیری به آموزش کارکنان اختصاص داده می‌شود. در صورت عدم انتقال یادگیری، این سرمایه‌گذاری‌های سنگین آموزشی به هدر خواهند رفت و اعتقاد فرماندهان و مدیران به اثربخشی آموزش نیز خدشه‌دار خواهد داشت. افزون بر این، با وجود تفاوت‌های اساسی در ماهیت مأموریت، وظایف، کارکردها و فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های گوناگون، عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری در سازمان‌ها متفاوت بوده و ضریب اهمیت و تأثیرگذاری متفاوتی خواهند داشت. بر این اساس، این پژوهش به دنبال شناسایی و رتبه‌بندی عوامل بازدارنده انتقال یادگیری در یک سازمان علمی دفاعی است. شناسایی و ارائه راهکارهای رفع این موانع می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای اثربخشی برنامه‌های آموزش کارکنان در عمل شود.

پیشینه پژوهش

معروف‌ترین تعریف یادگیری به‌وسیله کیمبل ارائه شده است: یادگیری^۱ تغییر به نسبت پایدار در توان رفتاری (رفتار بالقوه^۲) است که در نتیجه تمرین تقویت‌شده رخ می‌دهد. بر اساس این تعریف می‌توان گفت نخست، یادگیری همواره باید به رفتار مشاهده‌پذیر قابل انتقال باشد؛ یعنی یادگیرنده^۳ قادر به انجام کاری خواهد شد که پیش از یادگیری نمی‌توانست آن را انجام دهد. دوم، تغییر رفتاری به نسبت پایدار است؛ یعنی نه موقتی و نه ثابت است. سوم، تغییر در رفتار الزاماً نباید بلافاصله پس از تجربه یادگیری رخ دهد.

1. learning

2. Behavioral Potentiality

3. learner

چهارم، تغییر در رفتار در اثر تجربه یا تمرین انجام می‌شود و پنجم، اینکه تجربه یا تمرین باید تقویت شود (نوذری، ۱۳۹۵). یادگیری را نمی‌توان به‌طور مستقیم مطالعه کرد، بلکه ماهیت آن را تنها از تغییرات رفتاری می‌توان استنباط کرد. اسکینر تنها نظریه پرداز جدا از این قاعده است. برای اسکینر تغییرات رفتاری یادگیری هستند و نیاز به استنباط هیچ فرایند دیگری نیست. از دیدگاه دیگر نظریه پردازان یادگیری، یادگیری چیزی است که در نتیجه تجارب معین حاصل می‌شود و پیش از ایجاد تغییر در رفتار رخ می‌دهد (علیایی، ۱۳۹۵). تعاریف گوناگونی از آموزش ارائه شده است که تا اندازه زیادی با هم همپوشانی دارند. برای مثال از دیدگاه میرکمالی (۱۳۹۳) آموزش فرآیند ایجاد تغییر در اطلاعات، دانش، نگرش، رفتار، مهارت و عملکرد کارکنان از طریق نیازسنجی، طراحی دوره و تدریس نظری و عملی و اندازه‌گیری میزان یادگیری برای بهتر آماده شدن و انجام دادن مسئولیت‌های شغلی و ایفای نقش کارکنان است. واژه آموزش در فرهنگ لغت مدیریت آموزشی به معنی آموزش شغلی، کارآموزی، تربیت شغلی، بهبود و گسترش منظم توانایی یک فرد در انجام کار یا وظیفه خاص است که با دادن دانش، اطلاعات و تغییر رفتار انجام می‌گیرد (میرکمالی، ۱۳۸۵). از نظر علیایی (۱۳۹۵) نیز آموزش عبارت است از انتقال دانستنی‌ها، اطلاعات و مهارت‌ها به شرطی که در فرد تغییراتی ایجاد کند. در تعریفی دیگر آموزش عبارت است از افزایش معلومات و مهارت‌های یک فرد در یک شغل خاص.

انتقال یادگیری

انتقال یادگیری را می‌توان کاربرد مداوم و مؤثر دانش و مهارت‌های کسب‌شده توسط افراد در دوره‌های آموزشی تعریف کرد (بههاتی و همکاران، ۲۰۱۰). هالتون (۱۹۹۶) نیز انتقال یادگیری را فرایند تبدیل یادگیری به عملکرد فردی می‌داند. برای دستیابی به مأموریت‌های سازمان و بهبود عملکرد کارکنان باید آموزش‌های لازم به کارکنان داده شود. اگر انتقال آموزش به‌طور اثربخش به محیط کار انتقال داده شود سازمان و کارکنان می‌توانند به اهدافشان برسند (رحیمیان و نجفی، ۱۳۸۸). انتقال یادگیری شامل فرایندی سه مرحله‌ای است؛ ۱- یادگیری و تسلط بر اطلاعات ارائه شده در طول دوره آموزشی

۲- به‌کارگیری مهارت‌ها و دانش جدید در شغل ۳- محافظت و نگهداری از تغییر رفتار در طول فرآیند آموزش (میرهاشمی، ۱۳۸۹؛ ولادا و کاتانو^۱، ۲۰۰۷). عمده‌ترین موانع انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار، عوامل فردی و سازمانی و آموزشی هستند که برخی از این پژوهش‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. موانع انتقال یادگیری شناسایی شده در تحقیقات پیشین

موانع فردی	موانع سازمانی	موانع آموزشی	محقق
موانع انگیزشی، خصوصیات فردی	موانع اداری، موانع حمایتی، موانع مربوط به شغل	زمان‌بندی نامناسب، موانع مربوط به تدریس، موانع مربوط به محتوا، موانع مربوط به ارزشیابی	قنبری و همکاران، ۱۳۹۶
ظرفیت کارآموز برای انتقال، موانع انگیزش در فرد، عدم آمادگی یادگیرنده	موانع حمایتی همکاران، موانع حمایتی مدیران، عدم فرصت به‌کارگیری موارد آموزش داده شده، مقاومت سازمان در برابر تغییر	عدم بازخورد مناسب، طرح انتقال آموزش ناکارآمد، نامناسب بودن محتوا	شمس و عباسی کسانی، ۱۳۹۶
-----	محیط کاری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری راهبردی، نقش مدیریت، مدیریت منابع انسانی	-----	اشنایدر، ۲۰۱۴
فقدان کنترل ادراک شده کارکنان، ترس کارکنان در فرآیند انتقال	نبود دانش در خصوص فرآیندهای ضروری تغییر، فرهنگ سازمانی، عدم پذیرش خطا و نبود مدل‌های نقش در بین مدیران ارشد	موارد فقدان تعریف، وضوح و کنترل هدف، فقدان بازخورد	کورتز و جانیکوسکی، ۲۰۰۸

انتقال یادگیری به‌عنوان یک موضوع، برای سال‌ها مورد تحقیق و پژوهش بوده است. مطالعات گسترده حاکی از آن هستند که چگونه می‌توان این نوع آموزش‌ها را برای دستیابی

به اهداف طراحی کرد. با وجود این، بیشتر این مطالعات در ماهیت‌شان، کلی و عمومی هستند و تعداد کمی از آن‌ها به‌طور خاص روی مسائل تمرکز کرده‌اند. برخی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای انتقال یادگیری عبارت‌اند از:

- طراحی آموزشی: طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی به میزان قابل توجهی بر یادگیری و در نهایت نتایج انتقال تأثیر می‌گذارد (گراسمن و سالاس، ۲۰۱۱). برخی از عوامل طراحی آموزشی همچون محتوی آموزشی و توالی فعالیت‌های آموزشی، بیش‌ترین تأثیر را بر انتقال یادگیری دارند. با این حال، بر اساس دیدگاه تریسی و همکاران تمرکز بسیاری از پژوهش‌ها در زمینه انتقال یادگیری بر روی طراحی و محتوای آموزشی است.
- محیط کاری: محیط کاری ممکن است انگیزه فراگیران را برای انتقال مهارت‌های‌شان به کار افزایش دهد یا موجب دلسردی فراگیران به انتقال آن چیزی که آموخته‌اند، باشد.
- پشتیبانی‌های محیط کاری: در هنگام آموزش عوامل مداخله‌گری وجود دارد که اثربخشی آموزشی ممکن است به آن‌ها مشروط باشد (کلارک^۱، ۲۰۰۲) محققان متعددی معتقدند که میزان فرصت‌های داده‌شده به فراگیران برای کاربرد دانش‌ها و مهارت‌های تازه‌آموخته‌شده می‌تواند انتقال یادگیری را تحت تأثیر قرار دهد (لیم و جانسون^۲، ۲۰۰۲).
- مشوق‌های محیطی: تقویت یا تشویق کاری موقعی رخ خواهد داد که سرپرستان پاداشی برای کسانی که آموزش را یاد گرفته‌اند و در کار مورد استفاده قرار می‌دهند در قالب مشوق، تحسین و مشورت مربی‌گری در نظر می‌گیرند (بهاتی و کار^۳، ۲۰۱۰) لیم و موریس نشان دادند هنگامی که فراگیران بدانند برای کاری که انجام می‌دهند پاداش‌هایی در دسترس هست برای سیستم پاداش ارزش قائل می‌شوند و انتقال یادگیری از آموزش، در

1. Clarke

2. Lim & Johnson

3. Bhatti and Kaur

سیستم‌هایی که به پاداش اهمیت می‌دهند به مراتب بالاتر از سیستم‌های یادگیری باشد که به پاداش اهمیت نمی‌دهند (لیم و موریس^۱، ۲۰۰۶). در همین راستا، پژوهشگران مختلفی به بررسی انتقال آموزش و یادگیری و عوامل مؤثر بر آن پرداخته‌اند. خلاصه نتایج حاصل از این مطالعات در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص انتقال یادگیری

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۱	عرب شیرازه	۱۳۹۰	نتایج پژوهش در رابطه با عوامل محیطی، مهم‌ترین عامل حمایت همکاران و پس از آن به ترتیب حمایت سرپرستان، عملکرد مورد انتظار از تلاش برای انتقال، نتایج فردی مثبت، فرصت استفاده، نتایج فردی منفی، مجوز سرپرست و آزادی است.
۲	ایبلی و همکاران	۱۳۹۱	عوامل سازمانی به ترتیب شامل جو سازمانی مناسب برای حمایت از شرکت کنندگان دوره آموزشی، وجود مدیریت و پشتیبانی متناسب در حمایت از شرکت کنندگان دوره و وجود خط‌مشی و قوانین سازمانی متناسب در حمایت از شرکت کنندگان است.
۳	میرکمالی و متاجی نیمور	۱۳۹۳	هشت عامل جو انتقال، پیامدهای مثبت فردی، پیامدهای منفی فردی، فرصت استفاده، حمایت مافوق، حمایت همکار، بازخورد و برنامه‌ریزی مسیر شغلی به عنوان مهم‌ترین عوامل سازمانی بر انتقال یادگیری شناسایی شدند.
۴	اسماعیلی و همکاران	۱۳۹۳	پژوهشگران در بررسی اثر حمایت همکاران و مدیر دریافتند که انتقال آموخته‌ها به محیط کار تا حد زیادی در گرو حرفه‌ای‌گرایی معلمان و حمایت همکاران از فرآیندهای انتقال و استفاده از آموخته‌ها در کلاس درس است.

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۵	تقوایی فرد و همکاران	۱۳۹۴	عوامل سازمانی شامل نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، تصدیق سرپرست و بازخورد سرپرستان در شرکت ملی صنایع پتروشیمی وضعیت نامطلوبی دارد اما مؤلفه‌های حمایت همکاران، حمایت سرپرست و مدیران وضعیت مطلوبی دارد.
۶	ولادا و کاتنو	۲۰۰۷	نتایج حاکی از آن بود که طرح انتقال، خودکارآمدی، حمایت مافوق و بازخورد به‌طور معناداری با انتقال آموزش رابطه دارد.
۷	به یورک و هاتچینس	۲۰۰۷	در مطالعه‌ای که بر روی ۱۷۰ مقاله پژوهشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که برخی از ویژگی‌های سازمانی اثرگذار بر انتقال شامل فضای سازمان، حمایت سرپرستان، حمایت همکاران، فرصت کاربرد و پاسخگویی است.
۸	بهاتی	۲۰۰۷	یافته‌های این پژوهش نشان داد که حمایت از فرهنگ سازمانی به‌عنوان قوی‌ترین پیش‌بینی انتقال یادگیری در شرایط عملکرد کاری است و نشان داد که در ادراک، شکاف‌هایی میان فراگیران و سرپرستان آن‌ها در عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری وجود دارد و همچنین نشان داد که فرصت‌هایی برای بهبود عملکرد شغلی از طریق آموزش و استراتژی سازمانی وجود دارد.
۹	ماچین و فوگراتی	۲۰۰۹	در مطالعه خود اهدافی که کارآموزان از انتقال آموزش دارند را بررسی کردند و دریافتند، اهدافی که کارآموزان برای انتقال مد نظر دارند و تعهد آن‌ها به این اهداف، به‌عنوان متغیرهای میانجی بر خودکارآمدی، انگیزش، محدودیت‌های موقعیتی و دستیابی به اهداف انتقال تأثیر می‌گذارند.
۱۰	میخالکو	۲۰۱۰	یافته‌ها نشان دادند که هیچ یک از عوامل انتقال پیش‌بین قوی برای انتقال یادگیری در این پژوهش نبودند به جز طراحی آموزشی که به‌عنوان یک پیش‌بین قوی برای انتقال درک شد. این یافته نشان می‌دهد که به‌طور کلی، فراگیران با تجربه با فقدان پشتیبانی همکاران و سرپرستان به استفاده از مهارت‌های جدید بر روی کار را دارند.

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۱۱	بلوم و همکاران	۲۰۱۰	نتایج تأیید کرد که بین انتقال و پیش‌بینی‌ها از جمله ویژگی‌های فراگیر: توانایی شناختی، وظیفه‌شناسی و انگیزه روابط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در محیط کاری مؤلفه‌های پشتیبانی سرپرست و پشتیبانی همکار و شرایط انتقال بود که نتایج نشان داد شرایط انتقال بالاترین رابطه را با انتقال یادگیری دارد و مداخلات آموزشی (از قبیل خوش بین بودن، تنظیم هدف و پیشگیری از به حال نخستین برگشتن) نیز نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بر انتقال یادگیری دارد.
۱۲	بوژیندا و چالفاف	۲۰۱۲	نتایج حاکی از آن بود که عمده‌ترین عوامل سازمانی تأثیرگذار بر انتقال یادگیری شامل حمایت سرپرست، فرهنگ و جو سازمانی می‌باشند.
۱۳	پارک و وتلینگ	۲۰۱۲	دریافتند که نگرش‌های کارآموزان، تحت تأثیر ادراک آن‌ها از قابلیت استفاده از روش‌های الکترونیکی می‌باشند. زمانی که کارآموزان در کلاس یادگیری الکترونیک، با نگرش مثبت حاضر می‌شوند، احساس آن‌ها نسبت به سیستم آموزش الکترونیکی، کارآمدتر می‌شود و بهتر می‌توانند آنچه را که آموخته‌اند، به عملکرد شغلی ارتباط دهند.
۱۴	ولادا و کاتنو	۲۰۱۴	در پژوهش خود دریافتند که سه عامل کلیدی انتقال آموزش شامل طرح آموزشی (تکنیک‌های ساختاری، اصول یادگیری، خودمدیریتی و استراتژی‌های ممانعت از بازگشت به حالت اولیه، اعتبار محتوای آموزشی، الگوی انتقال، ظرفیت فرد برای انتقال و فرصت کاربرد)، ویژگی‌های فراگیر (توانایی شناخت (ادراکات)، وظیفه‌شناسی، داشتن انگیزه موفقیت، انگیزه کارآموز، نگرانی، خودکارآمدی، انگیزه انتقال، نگرش‌های شغلی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی) و شرایط محیط کاری (فرهنگ سازمانی، حمایت سرپرست، مجوز سرپرست، حمایت همکار و عملکرد شغلی) است.
۱۵	کیم و یانگ	۲۰۱۵	نتایج پژوهش نشان دادند که (۱) جهت‌گیری و خودکارآمدی یادگیری تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی از طریق انتقال یادگیری دارد (۲) فرضیه تأثیر مستقیم جهت‌گیری یادگیری بر عملکرد شغلی مورد تأیید قرار نگرفت (۳) آموزش عامل تأثیرگذاری در گسترش انتقال یادگیری و افزایش عملکرد شغلی بود.

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۱۶	بانیرجی و همکاران	۲۰۱۶	نتایج نشان داد که درک مثبت از فرهنگ یادگیری سازمانی با تمایل به انتقال آموزش همبستگی مثبت دارد. همچنین این رابطه به وسیله ابعاد جو انتقال یادگیری از قبیل مقاومت در برابر تغییر و عملکرد به‌طور قابل توجهی تعدیل شد.
۱۷	نوریزان و همکاران	۲۰۱۶	در این پژوهش نظرات ۳۲ نفر از شرکت‌کنندگان در سازمان‌های دولتی در خصوص رابطه ابعاد محیط کار و انتقال آموزش مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن بود که از سه بعد محیط کار، تنها دو بعد پشتیبانی و حمایت و باز بودن نسبت به تغییر در میزان انتقال یادگیری تأثیر معنی‌داری داشت.

پس از بررسی تئوری‌ها و پژوهش‌های مرتبط با موانع انتقال یادگیری و کسب نظر از خبرگان، عوامل اثرگذار بر انتقال یادگیری شناسایی گردید. در جدول ۳ مؤلفه‌های مرتبط با موانع انتقال یادگیری آورده شده است.

جدول ۳. مؤلفه‌های مستخرج از پیشینه تجربی

ردیف	مؤلفه	نویسنده (سال)
۱	خودکارآمدی افراد	هالتون (۱۹۹۶)، آیرس (۲۰۰۵)، پوتیت (۱۹۹۶)، به یورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، ولادا و کاتنو (۲۰۰۷)، ماچین و فوگراتی (۲۰۰۹)، ولادا و کاتنو (۲۰۱۴)
۲	آمدگی افراد	هالتون و همکاران (۲۰۰۰)، آیرس (۲۰۰۵)، بهانی و کور (۲۰۱۰)
۳	مقاومت افراد در برابر تغییر	هالتون و همکاران (۲۰۰۰)، بورک و ساکس (۲۰۰۹)، لیونگ (۲۰۰۵)، چن (۲۰۰۳)، سیریوم (۲۰۰۱)
۴	عوامل جمعیت‌شناختی	ماتیو و مارتینو (۱۹۹۷)، آیرس (۲۰۰۵)، شمس و همکاران (۲۰۱۲)، ججنفوردنر و وراس (۲۰۱۲)
۵	تعهد سازمانی افراد	فکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، تریسی و همکاران (۲۰۰۱)، هالتون (۱۹۹۶)، به یورک و هاتچینس (۲۰۰۷)
۶	نگرش افراد به یادگیری	کلاسن (۱۹۹۷)، شومیکر (۱۹۹۹)، اساری (۲۰۰۱)، هالتون (۱۹۹۶)، ماتیو و مارتینو (۱۹۹۷)، اساری (۲۰۱۱)، کلیماسکی و دوناهو (۲۰۰۱)

۷	حمایت همکاران	هالتون (۱۹۹۶)، پوتیت (۱۹۹۶)، فکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، به بورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، باهاتی (۲۰۰۷)، تیلور و همکاران (۲۰۰۵)، کورنیک (۲۰۰۶)
۸	حمایت مدیران و سرپرستان	هالتون (۱۹۹۶)، پوتیت (۱۹۹۶)، آیرس (۲۰۰۵)، کریشنامانی و حیدر (۲۰۱۶)، یاو (۲۰۰۸)، به بورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، باهاتی (۲۰۰۷)، بورگ و هاتکینز (۲۰۰۷)، کریپ پاتریک و پریپ پاتریک (۲۰۰۵)، هارت (۲۰۱۶)
۹	مشوق‌های درونی و بیرونی	فکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، اشنایدر (۲۰۱۴)، یاو (۲۰۰۸)، ماچین و فوگرانی (۲۰۰۹)، لیم و موریس (۲۰۰۶)
۱۰	عوامل آموزشی محیط کار	لیم و جانسون (۲۰۰۲)، بورک و هاتچینز (۲۰۰۸)
۱۱	فرصت استفاده از آموخته‌ها	نوته (۲۰۱۰)، اوردونز و همکاران (۲۰۰۹)، کلارک (۲۰۰۲)، آیرس (۲۰۰۵)
۱۲	قوانین و مقررات سازمانی	سالاس (۲۰۰۶)، سوبیدی (۲۰۰۴)، تریسی و همکاران (۲۰۰۱)، اشمیتز و ماگ (۲۰۰۹)
۱۳	فرهنگ و جو سازمانی	رنتا و دیودس (۲۰۱۴)، لیمباخ (۲۰۱۰)، کانتوگیروس (۲۰۱۴)، دیرانی (۲۰۱۰)
۱۴	پیامد شغلی مثبت	هالتون (۱۹۹۶)، پارک و ونتلینگ (۲۰۱۲)، اساری (۲۰۱۱)، کلیماسکی و دوناهو (۲۰۰۱)، بورک و ساکس (۲۰۰۹)، لاندین (۲۰۰۶)، لی (۲۰۰۷)
۱۵	پیامد شغلی منفی	هالتون (۱۹۹۶)، پارک و ونتلینگ (۲۰۱۲)، اساری (۲۰۱۱)، کلیماسکی و دوناهو (۲۰۰۱)، کوتسی و همکاران (۲۰۰۶)، لی (۲۰۰۷)
۱۶	امکانات و ابزار مورد نیاز شغل	هالتون (۱۹۹۶)، بلوم و همکاران (۲۰۱۰)، ولادا و کاتانو (۲۰۱۴)
۱۷	امکان مشارکت شغلی پس از یادگیری	هالتون (۱۹۹۶)، نوته (۱۹۸۶)، آیرس (۲۰۰۵)، تریسی و همکاران (۲۰۰۱)، اساری (۲۰۰۱)
۱۸	هماهنگی شغل با نیازهای یادگیری	هالتون (۱۹۹۶)، به بورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، کلارک (۲۰۰۲)، تریس و کاوانگاه (۲۰۰۷)، بین ساپرین (۲۰۰۶)، میهالکو (۲۰۱۰)

می‌لهیم (۱۹۹۴)، هالتون (۲۰۰۶)، به لوم و همکاران (۲۰۱۰)، به بورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، پارک و ونتلینگ (۲۰۰۷)، میهالکو (۲۰۱۰)	بازخورد شغل	۱۹
هالتون و همکاران (۲۰۰۰)، نیکاندورو همکاران (۲۰۰۹)، کوتسی و همکاران (۲۰۰۶)، اچسین (۲۰۰۳)، کلارک و همکاران (۱۹۹۳)	طرح انتقال یادگیری	۲۰
بورک و هاتچینز (۲۰۰۷)، بلینگ و همکاران (۲۰۰۴)، نوته (۲۰۱۰)، لیم و همکاران، (۲۰۰۶)، به لوم و همکاران (۲۰۱۰)	جو دوره	۲۱
هالتون و همکاران (۲۰۰۰)، نیکاندورو همکاران (۲۰۰۹)، کوتسی و همکاران (۲۰۰۶)، اچسین (۲۰۰۳)، کلارک و همکاران (۱۹۹۳)	تعهد آموزشی	۲۲
هالتون و همکاران (۲۰۰۰)، نیکاندورو همکاران (۲۰۰۹)، کوتسی و همکاران (۲۰۰۶)، اچسین (۲۰۰۳)، کلارک و همکاران (۱۹۹۳)	زمان‌بندی نامناسب دوره	۲۳
می‌لهیم (۱۹۹۴)، پارک و ونتلینگ (۲۰۰۷)، کلارک (۲۰۰۲)، بین ساپرین (۲۰۰۶)	تمرکز دوره بر مهارت افراد	۲۴

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. در پژوهش حاضر، در گام اول با مطالعه ادبیات و پیشینه تجربی مؤلفه‌های مربوط به موانع انتقال یادگیری، استخراج و در گام بعد از طریق تحلیل عامل اکتشافی ابعاد موانع انتقال یادگیری تدوین و در گام نهایی از طریق تکنیک مقایسات زوجی به اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها پرداخته شد. در پژوهش حاضر، نمونه‌گیری در دو مرحله انجام گرفت. در مرحله اول برای انجام تحلیل عامل اکتشافی از نظرات فرماندهان به تعداد ۱۷۰ نفر استفاده شد و تعداد ۱۲۰ نفر از آن‌ها به صورت تصادفی بر اساس جدول تعیین اندازه نمونه برای یک جامعه معین به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در مرحله دوم، برای انجام مقایسات زوجی از نظرات ۸ نفر از خبرگان جامعه آماری استفاده شد. این تعداد به صورت قضاوتی هدف‌مند انتخاب شدند. برای سنجش پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که طی آن ابزار سنجش در یک نمونه‌ای ۳۰ تایی پیش‌آزمون گردید. نتایج پیش‌آزمون نشان داد مقادیر آلفای کرونباخ برای همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۷ بوده و این عدد نشان از پایایی مناسب ابزار تحقیق دارد. همچنین روایی ابزار به صورت کمی از طریق ضریب نسبی محتوا (CVR) بررسی و تایید شد. بدین منظور از ۱۰ نفر از خبرگان جامعه

آماري خواسته شد تا هر آيتم را بر اساس طيف سه قسمتي «ضروري است»، «مفيد است ولي ضرورتي ندارد» و «ضرورتي ندارد» بررسي کنند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول مربوط محاسبه شد که برابر ۰/۸ بوده است. بدین ترتیب، رويی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در این تحقیق تحلیل قسمت اول با استفاده از نرم‌افزار SPSS 21 و تحلیل قسمت دوم با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice 11 انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

ابزار گردآوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش پرسشنامه‌ای محقق ساخته بود که بر اساس داده‌های جدول ۴ تدوین شده است. برای شناسایی مؤلفه‌های مربوط به گویه‌های پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است و انجام این کار نیازمند اطمینان از کفایت داده‌ها است. شاخص کفایت نمونه‌برداری برابر ۰/۷۸۱ به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی کفایت نمونه‌گیری است. همچنین میزان مجذور کای کرویت بارتلت ۱۱۷۰/۰۹۸ با درجه آزادی ۲۷۶ و سطح معنی‌داری صفر بود. در نتیجه، این مقادیر حاکی از کفایت داده‌هاست و می‌توان برای تحلیل عاملی استفاده کرد.

جدول ۴. نتایج آزمون کرویت بارتلت و KMO

۰/۷۸۱	مقیاس کفایت نمونه KMO
۱۱۷۰/۰۹۸	آزمون کرویت بارتلت
۲۷۶	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

پس از اطمینان از کفایت داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی، عوامل زیربنایی شناسایی شد. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس عوامل چرخش یافته

عامل‌ها				متغیرها
۴	۳	۲	۱	
				عامل ۱
			۰/۸۰۵	۱ خودکارآمدی افراد
			۰/۶۷۱	۲ آمادگی افراد
			۰/۶۳۷	۳ مقاومت افراد در برابر تغییر
			۰/۶۲۶	۴ عوامل جمعیت شناختی

			۰/۵۶۳	تعهد سازمانی افراد	۵
			۰/۵۵۸	نگرش افراد به یادگیری	۶
عامل ۲					
			۰/۷۲۰	حمایت همکاران	۱
			۰/۷۱۵	حمایت مدیران و سرپرستان	۲
			۰/۷۰۴	مشوق‌های بیرونی و درونی	۳
			۰/۶۲۷	عوامل آموزشی محیط کار	۴
			۰/۴۴۵	فرصت استفاده از آموخته‌ها	۵
			۰/۵۵۷	قوانین و مقررات سازمانی	۶
			۰/۵۵۰	فرهنگ و جو سازمانی	۷
عامل ۳					
				پیامد شغلی مثبت	۱
		۱/۸۵۰		پیامد شغلی منفی	۲
			۰/۷۶۹	امکانات و ابزار مورد نیاز شغل	۳
			۰/۷۵۱	امکان مشارکت شغلی پس از یادگیری	۴
			۰/۶۴۸	هماهنگی شغل با نیازهای یادگیری	۵
			۰/۵۴۳	بازخورد شغل	۶
عامل ۴					
				طرح انتقال یادگیری	۱
			۰/۸۷۸	جو دوره	۲
			۰/۸۲۹	تعهد آموزشی	۳
			۰/۷۴۸	زمان‌بندی نامناسب دوره	۴
			۰/۶۳۴	تمرکز دوره بر مهارت افراد	۵
			۰/۵۲۵	ارزش ویژه	
	۱/۶۷۳	۲/۱۵۷	۲/۲۲۹	۷/۰۹۴	
					واریانس
	۵/۵۳۷	۱۲/۸۳۷	۱۴/۹۷۶	۱۹/۴۶۰	
					واریانس تجمعی
	۵۴/۸۰۹	۴۷/۲۷۲	۳۴/۴۳۶	۱۹/۴۶۰	

بر اساس داده‌های به دست آمده از جدول واریانس کلی، مجموع واریانس تجمعی چهار عامل نخست، بیش از ۵۰ درصد مقدار واریانس یعنی مقدار ۵۴/۸۰۹ را تشکیل می‌دهند؛ همچنین ماتریس عوامل چرخش یافته تعداد چهار ستون را مشخص کرده است. از این رو در دسته‌بندی عوامل زیربنایی تحقیق، ۴ عامل در نظر گرفته شد. کلیه شاخص‌های پژوهش در این ۴ عامل طبقه‌بندی شده‌اند. با توجه به مفاهیم و صفات مشترک متغیرهایی که بر روی یک عامل قرار گرفته‌اند و استفاده از نظر خبرگان، عناوین زیر برای هر یک از عوامل انتخاب گردید: عامل ۱. ویژگی‌های فردی؛ عامل ۲. ویژگی‌های سازمانی؛ عامل ۳. ویژگی‌های شغلی؛ عامل ۴. ویژگی‌های دوره آموزشی.

با توجه به اینکه چهار عامل به عنوان عوامل اثرگذار بر انتقال یادگیری شناسایی شد، باید برای هر کدام از این عوامل، تحلیل عاملی جداگانه‌ای انجام داد. برای عامل‌بندی این متغیرها بر اساس داده‌های استخراج شده از ۱۲۰ پرسشنامه، چندین مرتبه تحلیل عاملی انجام شد که خروجی‌های آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. تحلیل عاملی عوامل اثرگذار بر انتقال یادگیری

ویژگی‌های				متغیر
دوره آموزشی	شغلی	سازمانی	فردی	
۵	۶	۷	۶	تعداد متغیر
۰.۷۲۰	۰.۷۸۹	۰.۶۶۷	۰.۵۸۱	آزمون KMO
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	آزمون بارتلت
۰	۰	۰	۰	تعداد متغیرهای حذف شده
۰.۶۴۶	۰.۷۳۴	۰.۵۵۲	۰.۷۳۰	عدد اشتراک عوامل
۵۰.۳۷۱	۵۳/۷۷۶	۶۱.۸	۶۴.۳۷۶	کل واریانس تبیین شده

در سطر نخست جدول ۶ به تعداد متغیرها اشاره شده که در واقع شاخص‌های در نظر گرفته شده برای عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری می‌باشند. سطر دوم مقدار آزمون KMO برای هر یک از عوامل را نشان می‌دهد. در سطر سوم، عدد معناداری آزمون بارتلت نشان

داده شده است که باید از ۰.۰۵ کمتر باشد. با توجه به اینکه در این پژوهش سطح معناداری برای همه عوامل کوچک‌تر از ۰.۰۵ بود، نتیجه می‌شود که ماتریس همبستگی دارای اطلاعات معنادار بوده است. در سطر چهارم تعداد متغیرهای حذف‌شده از هر یک از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری نشان داده شده است. در سطر پنجم اشتراکات در تکرار آخر تحلیل عاملی نشان داده شده است. اشتراکات به منظور بررسی مناسب یا نامناسب بودن سؤالات هر حوزه در فرآیند تحلیل عاملی است. گفتنی است اگر عدد اشتراکات حداقل برابر ۰.۵ باشد، شاخص‌ها مورد پذیرش هستند. با توجه به اینکه عدد اشتراکات عوامل بزرگ‌تر از ۰.۵ شد، بنابراین سؤالات یاد شده از روایی مناسب برای تحلیل عاملی برخوردارند. در سطر ششم کل واریانس تبیین شده است که هر عامل، چند درصد از واریانس حوزه مورد نظر را پوشش می‌دهد؛ در صورتی که این عدد بزرگ‌تر از ۵۰ باشد نشان‌دهنده روایی سؤالات نیز است. با توجه به اینکه در همه این عوامل، نتایج بزرگ‌تر از ۵۰ است، از این رو پذیرفته می‌شود.

در گام بعد، برای رتبه‌بندی و وزن‌دهی عوامل و شاخص‌ها از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی داده‌ها با کمک نرم‌افزار اکسپرت چویس نسخه ۱۱ به روش مقایسات زوجی استفاده شد. این مقایسه به طور مجزا در سطح عوامل و زیر عوامل انجام گرفت. فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره است (ایزدبخش و همکاران، ۱۳۸۸). فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی منعکس‌کننده رفتار طبیعی و تفکر انسانی است. این تکنیک، مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آن‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد و آن‌ها را به شکلی ساده تبدیل کرده و به حل آن می‌پردازد (زبردست، ۱۳۸۰). در روش AHP مقایسه زوجی بین هر کدام از سطوح معیارها انجام می‌گیرد و به کمک نرم‌افزار اکسپرت چویس پرسشنامه‌های مقایسه زوجی تحلیل و نرخ ناسازگاری آن‌ها تعیین می‌شود. چنانچه نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد مقایسه‌های زوجی انجام‌گرفته شده قابل قبول است.

با توجه به امتیازدهی به مقایسه بین چهار شاخص اصلی که عددی از ۱ تا ۹ اختیار می‌کند، با توجه به خروجی نرم‌افزار اکسپرت چویس، ماتریس مقایسات زوجی معیارهای اصلی به شرح جدول ۷ به دست آمده است (نرخ ناسازگاری ۰.۰۵):

جدول ۷. ماتریس مقایسات زوجی میان شاخص‌های اصلی

ویژگی‌های دوره آموزشی	ویژگی‌های شغلی	ویژگی‌های سازمانی	ویژگی‌های فردی	
۳.۰	۱.۲۱۶۴۴	(۲.۷۵۸۹۲)		ویژگی‌های فردی
۲.۹۲۴۰۲	۱.۲۸۹۲۳			ویژگی‌های سازمانی
۱.۷۰۹۹۸				ویژگی‌های شغلی
			Incon: 0.05	ویژگی‌های دوره آموزشی

اعداد جدول ۸ نشان‌دهنده اولویت شاخص سطر نسبت به شاخص ستون مربوطه است. اعداد پررنگ در جداول وضعیت معکوس، یعنی اولویت ستون نسبت به سطر را نشان می‌دهند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این تحلیل، عوامل اصلی بازدارنده انتقال یادگیری و ارزش وزنی آن‌ها عبارت است از: ۱. عوامل سازمانی (۰.۴۱۴)؛ ۲. عوامل فردی (۰.۲۳۴)؛ ۳. ویژگی‌های شغلی (۰/۲۲۸)؛ ۴. ویژگی‌های دوره آموزشی (۰/۱۱۳)؛ در ادامه زیرمجموعه‌های شناسایی شده برای هر یک از این عوامل چهارگانه رتبه‌بندی می‌شوند. نتایج حاصل از این رتبه‌بندی در جداول ۹ تا ۱۲ ارائه شده است.

تعیین ارجحیت زیر شاخص‌های عوامل فردی

عوامل فردی خود از شش زیرشاخص تشکیل شده است که ماتریس مقایسات زوجی آن به شرح زیر است (نرخ ناسازگاری ۰.۸):

جدول ۸. ماتریس مقایسات زوجی میان زیر شاخص‌های ویژگی‌های فردی

نگرش افراد به یادگیری	تعهد سازمانی افراد	عوامل جامعه شناختی	مقاومت در برابر تغییر	آمدگی افراد	خودکارآمدی افراد	
۲.۹۲۴۰۲	۳.۲۷۱۰۷	۱.۴۴۲۲۵	۳.۹۷۹۰۶	۵.۱۲۹۹۳		خودکارآمدی افراد
۱.۱۱۸۶۹	۱.۱۱۸۶۹	۴.۳۲۶۷۵	۲.۷۵۸۹۲			آمدگی افراد
۱.۰۸۷۳۸	۳.۵۵۶۸۹	۲.۰۸۰۰۸				مقاومت در برابر تغییر
۱.۴۴۲۲۵	۱.۹۱۲۹۳					عوامل جامعه‌شناختی
۱.۱۸۵۶۳						تعهد سازمانی افراد
					Incon: 0.08	نگرش افراد به یادگیری

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۹، زیرشاخص‌های فردی بازدارنده انتقال یادگیری و ارزش وزنی آن‌ها عبارت است از: ۱. مقاومت در برابر تغییر (۰/۳۱۶)؛ ۲. خودکارآمدی (۰/۱۹۲)؛ ۳. تعهد سازمانی (۰/۱۷۵)؛ ۴. آمدگی افراد (۰/۱۲۳)؛ ۵. نگرش نسبت به یادگیری (۰/۱۱۸)؛ ۶. عوامل جمعیت‌شناختی (۰/۷۶)؛

تعیین ارجحیت زیر شاخص‌های ویژگی‌های سازمانی

شاخص ویژگی‌های سازمانی خود از هفت زیر شاخص تشکیل شده است که ماتریس مقایسات زوجی آن به شرح زیر است (نرخ ناسازگاری ۰.۰۹):

جدول ۹. ماتریس مقایسات زوجی میان زیر شاخص‌های ویژگی‌های سازمانی

فرهنگ و جو سازمانی	قوانین و مقررات سازمانی	فرصت استفاده از آموخته‌ها	عوامل آموزشی محیط کار	مشوق‌های بیرونی و درونی	حمایت مدیران و سرپرستان	حمایت همکاران	
۱.۹۱۲۹۳	۱.۴۴۲۲۵	۱.۳۲۶۳۵	۱.۷۰۹۹۸	۳.۲۷۱۰۷	۱.۵۲۸۵۵		حمایت همکاران
۲.۱۳۹۹۸	۲.۰۸۰۰۸	۵.۵۹۳۴۴	۱.۳۲۶۳۵	۱.۷۰۹۹۸			حمایت مدیران و سرپرستان
۵.۱۲۹۹۳	۱.۱۱۸۶۹	۱.۹۱۲۹۳	۲.۷۵۸۹۲				مشوق‌های بیرونی و درونی
۱.۴۴۲۲۵	۳.۶۵۹۳۱	۲.۰۸۰۰۸					عوامل آموزشی محیط کار
۱.۲۱۶۴۴	۴.۷۱۷۶۹						فرصت استفاده از آموخته‌ها
۱.۱۱۸۶۹							قوانین و مقررات سازمانی
						Incon: 0.09	فرهنگ و جو سازمانی

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۱۰، زیرشاخص‌های سازمانی بازدارنده انتقال یادگیری و ارزش وزنی آن‌ها عبارت است از: ۱. حمایت مدیران و سرپرستان (۰/۲۳۷)؛ ۲. مشوق‌های بیرونی و بیرونی (۰/۲۰۵)؛ ۳. فرصت استفاده از آموخته‌ها (۰/۱۳۷)؛ ۴. قوانین و

مقررات سازمانی (۰/۱۲۶)؛ ۵. عوامل آموزشی محیط کار (۰/۱۱۶)؛ ۶. حمایت همکاران (۰/۱۱۱)؛ و فرهنگ و جو سازمانی (۰/۰۶۸).

تعیین ارجحیت زیر شاخص‌های ویژگی‌های شغلی

شاخص ویژگی‌های شغلی خود از شش زیر شاخص تشکیل شده است که ماتریس مقایسات زوجی آن به شرح زیر است (نرخ ناسازگاری ۰.۰۸):

جدول ۱۰. ماتریس مقایسات زوجی میان زیر شاخص‌های ویژگی‌های شغلی

پیامد مثبت	پیامد منفی	امکانات و ابزار مورد نیاز شغل	امکان مشارکت شغلی پس از یادگیری	هماهنگی شغل با نیازهای یادگیری	بازخورد شغل
پیامد شغلی مثبت	۱.۷۰۹۹۸	۱.۱۸۵۶۳	۱.۹۱۲۹۳	۱.۱۱۱۶۹	۱.۴۴۲۲۵
پیامد شغلی منفی		۱.۳۲۶۳۵	۲.۷۵۸۹۲	۲.۱۳۹۸۸	۱.۴۴۲۲۵
امکانات و ابزار مورد نیاز شغل			۵.۲۷۷۶۳	۲.۰۸۰۰۸	۱.۰
امکان مشارکت شغلی پس از یادگیری				۲.۴۶۶۲۱	۱.۹۱۲۹۳
هماهنگی شغل با نیازهای یادگیری					۱.۰
بازخورد شغل	Incon: 0.08				

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۱۱، زیر شاخص‌های سازمانی بازدارنده انتقال یادگیری و ارزش وزنی آن‌ها عبارت است از: ۱. امکانات و ابزارهای مورد نیاز شغل (۰/۲۵۵)؛ ۲. پیامدهای شغلی مثبت (۰/۱۹۱)؛ ۳. پیامدهای شغلی منفی (۰/۱۸۹)؛ ۴. بازخورد شغل (۰/۱۵۰)؛ ۵. هماهنگی شغل با نیازهای یادگیری (۰/۱۲۰)؛ ۶. امکان مشارکت شغلی پس از یادگیری (۰/۱۰۳).

تعیین ارجحیت زیر شاخص‌های ویژگی‌های دوره آموزشی

شاخص ویژگی‌های دوره آموزشی خود از پنج زیر شاخص تشکیل شده است که ماتریس مقایسات زوجی آن به شرح زیر است (نرخ ناسازگاری ۰.۰۴):

جدول ۱۱. ماتریس مقایسات زوجی میان زیر شاخص‌های ویژگی‌های دوره آموزشی

تمرکز دوره بر مهارت افراد	زمان‌بندی نامناسب دوره	تعهد آموزشی	جو دوره	طرح انتقال یادگیری	
۵.۲۷۷۶۳	۳.۹۷۹۰۶	۱.۹۱۲۹۳	۲.۴۶۶۲۱		طرح انتقال یادگیری
۱.۲۱۶۴۴	۱.۰	۱.۴۴۲۲۵			جو دوره
۳.۶۵۹۳۱	۱.۰				تعهد آموزشی
۲.۴۶۶۲۱					زمان‌بندی نامناسب دوره
				Incon: 0.04	تمرکز دوره بر مهارت افراد

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۱۱، زیر شاخص‌های سازمانی بازدارنده انتقال یادگیری و ارزش وزنی آن‌ها عبارت است از: ۱. طرح انتقال یادگیری (۰/۲۵۵)؛ ۲. تعهد آموزشی (۰/۱۹۱)؛ ۳. جو دوره (۰/۱۸۹)؛ ۴. زمان‌بندی نامناسب دوره (۰/۱۵۰)؛ ۵. تمرکز دوره بر مهارت افراد (۰/۱۲۰).

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر دانایی محوری، سرمایه انسانی از جمله مهم‌ترین دارایی‌ها و قابلیت‌های رقابتی پایدار سازمان‌های پیشرو به شمار می‌رود. این سرمایه ارزشمند، ارزش آفرین، تقلیدناپذیر و جایگزین‌ناپذیر است. آموزش یکی از کارکردهای اساسی مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند این سرمایه ارزشمند را توسعه دهد. یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای اثربخشی آموزش امکان انتقال یادگیری‌های حین آموزش به محیط واقعی کار است که می‌تواند موجب انجام بهتر وظایف شغلی و ارتقای عملکرد شغلی افراد در سازمان شود. به منظور پیشبرد این هدف پژوهش حاضر به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل بازدارنده انتقال یادگیری در سازمان پرداخته است.

نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان داد که از چهار شاخص اصلی موانع انتقال یادگیری در سازمان، ویژگی‌های سازمانی از اهمیت بیشتری به نسبت سایر شاخص‌ها برخوردار می‌باشند. نتیجه حاصل شده با نتیجه به‌دست‌آمده از تحقیق بهاتی (۲۰۰۷) منطبق است. بدین منظور پیشنهاد می‌گردد که سازمان و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان حمایت کامل خود را از طرح‌های انتقال یادگیری در سازمان اعلام دارند و نیز سعی در بهبود شرایط و قوانین سازمانی در راستای حمایت از طرح‌های انتقال یادگیری بنمایند. همچنین در این تحقیق از میان زیرشاخص‌های ویژگی‌های فردی با اهمیت‌ترین مورد، مقاومت در برابر تغییر افراد است که این مورد نیز با پژوهش صورت گرفته توسط بانیرجی و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد. به منظور کاهش مقاومت افراد در سازمان توصیه می‌گردد مدیران ترس‌ها و ناآگاهی کارکنان در سازمان نسبت به طرح‌های انتقال یادگیری را که به مقاومت در برابر آموزش منجر می‌گردد را مرتفع نمایند. از این ترس‌ها و ناآگاهی‌ها می‌توان به ترس از دست دادن موقعیت فعلی و عدم آگاهی نسبت به مزایای آموزش اشاره کرد.

در این پژوهش مهم‌ترین عامل در میان ویژگی‌های سازمانی، حمایت مدیران و سرپرستان تشخیص داده شد. نتایج به‌دست‌آمده با نتایج حاصل از تحقیق به یورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، میهالکو (۲۰۱۰)، بوژیندا و چالقف (۲۰۱۲) ایبلی و همکاران (۱۳۹۱) و عرب شیرازه (۱۳۹۰) انطباق دارد. بدین منظور توصیه می‌گردد که مدیران و فرماندهان بلندپایه سازمان در وهله نخست به‌عنوان مجریان طرح‌های انتقال یادگیری، خود باید موافق اجرای این طرح‌ها در سازمان باشند تا کارکنان حمایت آن‌ها را در زمان اجرا احساس کنند. همچنین در میان زیر شاخص‌های ویژگی‌های شغلی، شاخص امکانات و ابزار مورد نیاز شغل دارای بیشترین اهمیت است که با نتیجه به‌دست‌آمده از تحقیق پارک و ونتلینگ (۲۰۱۲) انطباق دارد. بدین منظور توصیه می‌گردد که ابزارهای آموزشی در سازمان منطبق با نیازهای افراد به روز رسانی شوند تا آموزش‌ها متناسب با ویژگی‌های روز به کارکنان ارائه گردد و در نهایت از میان زیر شاخص‌های مرتبط با ویژگی دوره آموزشی، طرح انتقال یادگیری از اهمیت بیشتری برخوردار است که با نتیجه پژوهش ولادا و کاتنو (۲۰۰۷) منطبق است. بدین منظور توصیه می‌شود عناصر تدریس اصول مرتبط شغلی با محتوای آموزش مرتبط بوده و نیز در اجرای طرح انتقال یادگیری از شیوه‌های گوناگون استفاده گردد.

در نهایت عوامل سازمانی مهم‌ترین عامل مؤثر بر انتقال آموزش در این تحقیق شناخته شد که باید به آن توجه بیشتری نمود. از آنجایی که عوامل سازمانی خارج از حیطه فرد بوده و

سازمان در قبال آن مسئول است و بدون توجه به اهمیت این عوامل، دوره‌های آموزشی بی‌معنا و فاقد اثربخشی لازم خواهد بود، سازمان‌ها برای دستیابی به سطح بالای انتقال دانش و مهارت باید به این عوامل توجه کافی داشته باشند. در نتیجه پیشنهاد می‌شود که به تک‌تک عوامل توجه شده و تدابیری برای قوت گرفتن آن‌ها اندیشیده شود. سازمان باید از طریق بازخورد و راهنمایی سرپرستان، انتظارات عملکرد دلخواه را قبل و بعد از دوره‌های آموزشی شفاف‌سازی کند، چرا که آگاهی افراد از چگونگی استفاده آموخته‌های‌شان ممکن است انگیزه‌ای برای انتقال یادگیری باشد. نتایج تحقیقات ماندسن و همکاران (۲۰۰۵)، نشان داد که بین بازخورد سازنده و حمایت سرپرست از یادگیرندگان در محیط‌های آموزشی و آمادگی تغییر افراد رابطه مستقیم وجود دارد. این به نوبه خود باعث می‌شود افراد مهارت و آموزش‌های فراگرفته شده را قبول داشته باشند و در انتقال آن بر عملکرد شغلی تلاش نمایند. در نتیجه پیشنهاد می‌شود که به این عوامل به‌عنوان فرصتی برای بالا بردن ظرفیت انتقال آموزش بعد از دوره آموزشی توجه ویژه شود چرا که غفلت از آن مسیر انتقال آموزش را دگرگون می‌کند.

نتایج به‌دست‌آمده بیانگر این واقعیت است که در فرآیند آموزش در سازمان و برای رسیدن به اثربخشی و تأثیرگذار بودن آن در عملکرد کارکنان و سازمان باید به عواملی که بین آموزش‌های طراحی شده و کاربرد آن‌ها در شغل موردنظر نقش میانجی دارند توجه کرد چرا که عدم توجه به این عوامل بر فرآیند انتقال یادگیری نشان داده است که یادگیری‌ها به مرور زمان به فراموشی سپرده شده و نهایتاً درصد ناچیزی به محیط کار انتقال داده می‌شود و هزینه‌های بسیار زیادی تحمیل سازمان می‌گردد بی‌آنکه سودی عاید سازمان نماید. همچنین در فرآیند اجرای آموزش و برای رسیدن به اثربخشی آموزش‌ها و تأثیر آن در عملکرد فردی و به تبع آن عملکرد سازمانی، به عوامل سازمانی جهت انتقال آموزش توجه ویژه کرد؛ چرا که در تکنیک فرآیند سلسله‌مراتبی گروهی، عوامل سازمانی وزن بیشتری در انتقال یادگیری طبق نظر خبرگان دارد و به عبارتی عدم توجه به این عامل باعث می‌شود کارکنان انتقال یادگیری را به محیط کار انجام ندهند و هزینه‌های زیادی را برای سازمان تحمیل نمایند بی‌آنکه بازگشت سرمایه‌ای برای سازمان داشته باشد.

با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را برای اجرای طرح‌های انتقال یادگیری ارائه نمود:

- انتقال آموخته‌های جدید به محیط کار به‌عنوان یکی از مبانی اصلی ارزشیابی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شود.
 - مسئولین آموزش‌های سازمانی از طریق تبادل نظر و مشارکت دادن کارکنان در مراحل مختلف نیازسنجی آموزشی، اجرای آموزش و فعالیت‌های پس از آموزش، ضمن ارتقای انگیزه کارکنان، مقاومت در برابر تغییر آن‌ها را نیز کاهش دهند.
 - مسئولین آموزش‌های سازمانی، به خصوص سرپرستان و مدرسان دوره آموزشی با ارائه حمایت‌های مستمر، معرفی منابع کمکی و ...، زمینه تثبیت و نگهداری بیشتر آموخته‌ها نزد کارکنان را فراهم آورند.
 - در تعیین زمان برگزاری دوره‌های آموزشی حساسیت بیشتری مصروف گردد و شرایط فردی و خانوادگی کارکنان بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.
 - سرپرستان با سعه‌صدر و خویش‌داری، زمان کافی برای کاربست آموخته‌های جدید به محیط کار را در اختیار کارکنان بگذارند.
 - در انتخاب و ارائه محتوای دوره‌های آموزشی، به زمان‌بندی مناسب و تناسب تعداد ساعات آموزش با محتوای در نظر گرفته‌شده توجه گردد.
 - مدرسان دوره آموزش، ارائه محتوا را با بیان مثال و مصادیق کاربردی و عینی همراه نمایند.
 - مسئولین برگزاری دوره آموزشی، با حساسیت بیشتری تناسب بین سرفصل‌های دوره و آنچه مدرسان واقعاً تدریس می‌کنند را پیگیری نمایند.
 - در هنگام معرفی و تهیه بروشورهای مربوط به اطلاع‌رسانی دوره‌های آموزشی، اطلاعات بیشتری در مورد محتوا و سرفصل‌های دوره آموزشی ارائه شود تا کارکنان از قدرت تصمیم‌گیری بیشتری برای حضور یا عدم حضور در دوره برخوردار شوند.
 - پرهیز از اکتفا به ارزشیابی گرم (بلافاصله پس از اتمام دوره) و حرکت به سمت ارزشیابی‌های مستمر در دوره‌های زمانی مختلف.
- این پژوهش همچون دیگر پژوهش‌ها با کاستی‌هایی روبرو بود که از جمله می‌توان بررسی موضوع انتقال یادگیری تنها در جامعه آماری خاص این پژوهش اشاره کرد. پژوهشگران در تحقیقات آتی خود می‌توانند با تغییر و گسترش جامعه آماری، نتایج حاصل از تحقیق را به جامعه آماری متفاوت و گسترده‌تری بسط دهند.

منابع

- ابیلی، خدایار؛ خرازی، سیدکمال؛ سبحانی نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۹۱) طراحی مدل ارتقای اثربخشی دوره های آموزشی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران)، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال سوم، شماره یازدهم.
- اسماعیلی، آمنه؛ طاهری، مرتضی، یونسی، جلیل (۱۳۹۳). تسهیل انتقال یادگیری از مسیر حرفه ای گرایبی: حمایت همکاران و مدیر، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال اول، شماره ۱.
- تقوایی فرد، محمد تقی؛ رحیمیان، حمید و نجفی، علی. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت انتقال آموزش و اولویت بندی عوامل مؤثر بر آن در صنعت پتروشیمی با تکنیک فرآیند سلسله‌مراتبی. *فصل‌نامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۶، صص ۷۵-۱۰۱.
- خراسانی، اباصلت و حسن زاده بارانی کرد، سودابه. (۱۳۹۲). آسیب شناسی اثربخشی آموزشی در سازمان‌های ایرانی از دیدگاه کارشناسان و مدیران، *اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش*، مشهد.
- رحیمیان، حمید؛ نجفی، علی (۱۳۸۸). واکاوای مدلهای انتقال آموزش در سازمان، *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش*، تهران، ایران.
- روح الهی، احمد علی؛ محجوب، حسن؛ خیراندیش، مهدی و مهری، داریوش (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیل انتقال آموزش به محل کار از منظر محیط سازمانی، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال سوم، شماره ۱۱، صص ۲۱-۴۷.
- زبر دست، اسفندیار (۱۳۸۰). کاربرد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی در برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای، *هنرهای زیبا*، شماره ۱۰.
- شمس، غلامرضا؛ عباسی کسان، حامد (۱۳۹۶). آسیب شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار (بر اساس مدل انتقال آموزش هالتون)، *فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، سال هفتم، شماره ۲
- عباس پور، عباس؛ وفايي زاده، مهدی (۱۳۸۹). آسیب شناسی سیستم انتقال آموزش؛ حلقه مفقوده در فرایند پایش آموزش، *اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش ایران*، مشهد.
- عرب شیراز، نیره (۱۳۹۰). *بررسی ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت ملی پخش و فرآورده‌های نفتی ایران بر اساس مدل انتقال آموزش هالتون*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران.
- علیایی، سیما (۱۳۹۵). *بررسی رضایت تحصیلی و راهبردهای یادگیری دانشجویان گروه علوم تربیتی بر اساس مهارت فراشناختی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز.

قنبری، سیروس؛ شمس مورکانی، غلامرضا؛ عارفی، محنوبه و زندی، تللیل (۱۳۹۶) آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، (۱۲) ۴، صص ۱-۲۷.

میرکمالی، سید محمد؛ متاجی نیمور، عالیه (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مرتبط با انتقال آموزش به محیط کار از دیدگاه متخصصان شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی با استفاده از روش دلفی، *نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت*، سال ۸، شماره ۲.

میرهاشمی، الهه (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین میزان آموزش انتقال یافته و عملکرد فردی در سازمان‌های خدماتی (مورد: شرکت خدماتی سایپا یدک)*، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (مدیریت سیستم و بهره‌وری)، سازمان مدیریت صنعتی.

نوذری، حسن (۱۳۹۵). *بررسی رابطه ابعاد رهبری معنوی در یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان.

یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۹). *بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت ملی نفت ایران و ارائه مدل اثربخشی آموزشی مناسب*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

Ayres. (2005). *Factor's related to motivation to learn and motivation to transfer learning in nursing population*. Ph.D Dissertation.

Baharim, S.B. (2013). *The influence of knowledge sharing on motivation to transfer training: A Malaysian public sector*. Phd thesis, Department of management, university of Victoria, Melbourne, Australia.

Banerjee, P. Gupta, R. & Bates, R. (2016). "Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate". *Current Psychology*, 1-12.

Bates, R. (2014). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27 (3), 341-347.

Bhati, D. (2007). *Factors that influence transfer of hazardous material training: The perception of selected fire -fighter trainees and supervisors*, Ph.D. thesis of Philosophy, University of Central Florida Orlando.

Bhatti, M and Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34 No. 7. pp. 656-672.

Blume, B.D., Ford, J., Baldwin, T.T., & Huang, J.L. (2010). Transfer of Training: *A Meta-Analytic Review*. *Journal Of Management*, 36 (4), 1065-1105.

Burke, L.A., & Hutchins, H.M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6 (3), 263-296.

- Chen, H. C. (2003). *Cross-cultural construct validation of the learning transfer system inventory in Taiwan*. Doctoral dissertation, Marshall University.
- Clarke, N. (2002). Job work environment factors influencing training transfer within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct. *International Journal of Training and Development*, 6, 146-162.
- Facteau, J.D, Dobbins, G. H, Russell, J. E, Ladd, R. T., Kudisch, J. D. (1995). The influence of General perceptions of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*. 21(1), 25.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15 (2), 103-120.
- Holton EF. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*. 1996; 7 (1): 5-21.
- Holton, E, F., Bates, R.A & Ruona, W.E.A. (2000). Development of Generalized learning transfer system Inventory. *Human Resource Development Quarterly*. 4 (4), 377-390.
- Holton, E. F. (2009). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 37-54.
- Kim, S. G., & Yang, S. J. (2015). Structural Relations of Learning Orientation, Self-Efficacy, Learning Transfer and Job Performance of Farmers who Participated in the Strong and Small Farms Education. *Journal of Agricultural Extension & Community Development*, 22(4), 455-464.
- Kurtz, H.-J., & Janikowski, A. (2008). Evaluation zum Lerntransfer anhand eines EU-Projektes. Der schwierige Schritt über den Rubikon. *Personalführung*, 41(5), 64-69.
- Lim, D. H. & Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 85-115.
- Lim, D.H. & Johnson, S.D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 4 (1), 36-48.
- Machin, M. A., Fogarty, G.J. (2009). Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 222-236.
- Mathieu, J. E., Martineau, J. W. (1997). *Individual and situational influences on training motivation*. In J. K. Ford (Ed.), *Improving training effectiveness in work organizations*. 193-217.
- Mihalko, B. J. (2010). *The Influence of Transfer System Factors and Training Elapsed Time on Transfer in a Healthcare Organization*. ProQuest LLC.
- Milheim, W. D. (1994). A comprehensive model for the transfer of training. *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 95-104.

- 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.
- Park, Ji-Hye., Wentling, Tim. (2012). Factors associated with transfer of training in workplace e-learning, *Journal of Workplace Learning*, 19(5), 311 – 329.
- Poteet, M. L. (1996). *The training transfer process: An examination of the role of individual, motivational, and work environmental factors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville, Retrieved from: jom.sagepub.com/content/36/4/1065.refs
- Schneider, Käthe. (2014). *Transfer of Learning in Organizations*, Springer International Publishing, Switzerland.
- Velada, R. & Caetano, A. (2007). Training Transfer: the Mediating Role of Perception of Learning. *Journal of European Industrial Training*, 31 (4): 283 – 296.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B.D., Kavanagh, M. J. (2014). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.

