

شناسایی عوامل غیرآموزشی مؤثر بر به‌کارگیری آموزش‌ها در سازمان: محیط سازمان و عوامل فراسازمانی

حمیده لطفی¹، محمدرضا آهنچیان^{2*}، مرتضی کریمی³

- 1- کارشناس ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
- 2- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
- 3- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

پذیرش: 1394/8/17

دریافت: 1393/10/27

چکیده

هدف مقاله حاضر شناسایی عواملی است که به‌طور مستقیم از برنامه آموزش و نحوه اجرای آن نشأت نمی‌گیرد، اما ذیل دو دسته «محیط سازمان» و «عوامل فراسازمانی» بر به‌کارگیری آموزش‌ها در سازمان اثر می‌گذارند. یافته‌های این مقاله با استفاده از پژوهشی به دست آمد که با رویکرد کیفی و با روش مطالعه موردی اکتشافی انجام شد. واحد تحلیل پژوهش دانشگاه فردوسی مشهد در سال 1393 بود. برای جمع‌آوری داده‌ها، 34 تن شامل 13 مدیر، 12 استاد و نه تن از کارمندان به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. ابزار پژوهش مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته بود. یافته‌ها نشان داد که در مجموع عوامل مؤثر بر به‌کارگیری آموزش‌ها در دانشگاه، ذیل عوامل مربوط به محیط سازمان شامل هشت عامل فضای به‌کارگیری آموزش، حمایت مدیر و همکاران، پیامد به‌کارگیری، بسترسازی مناسب، تشویق در کار، فرهنگ سازمان، تضمین اشتغال و مطالبات سازمان و عوامل فراسازمانی شامل سه عامل انتظارات جامعه، منزلت اجتماعی و روند سریع رشد علم و تکنولوژی می‌باشند. در مجموع می‌توان این عوامل را برای یادگیری فراگیران در آموزش‌های سازمانی مورد نظر قرار داد. توجه به این عوامل می‌تواند



سازمان‌ها را در تحقق هدف «به‌کارگیری آموزش» یا «انتقال آموخته‌ها به میدان عمل» که دغدغه همیشگی مدیران و یک شاخص اصلی برای سنجش اثربخشی آموزش است، یاری نماید.

واژه‌های کلیدی: آموزش ضمن خدمت، به‌کارگیری آموزش، انتقال یادگیری، عوامل محیطی، بهسازی منابع انسانی.

1_ مقدمه

آموزش اکتساب نظام‌مند و توسعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است. آموزش کارکنان به‌منظور اجرای مناسب یک وظیفه یا کار و بهبود عملکرد در محیط کار امری ضروری می‌باشد [1]، ص 647. چندین معیار برای ارزیابی موفقیت آموزش؛ هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم، عملکرد برنامه، واکنش‌ها، یادگیری، تغییر رفتار و تغییر عملکرد است [2]، ص 151. معیارهای رفتاری، عملکرد واقعی در حین کار را مورد سنجش قرار می‌دهند که می‌توان آن را به منظور شناسایی اثرات آموزش بر عملکرد کار حقیقی مورد استفاده قرار داد. مسائل مربوط به انتقال یادگیری نیز وابسته به همین موضوع می‌باشد [3]، ص 235. میزان نگهداری و کاربرد دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها از محیط آموزش به محیط کار را انتقال یادگیری می‌گویند [4]، ص 591. در صورتی که در سازمان شرایط برای پیاده‌سازی آموخته‌ها فراهم نباشد، آموزش اثربخش نبوده و تنها دانش و مهارت‌هایی را در افراد ایجاد کرده است که بدون استفاده باقی خواهند ماند. به سخن دیگر معیار اصلی برای سنجش «اثربخشی» آموزش‌ها در هر سازمانی، به‌کارگیری آموخته‌ها است. از آن‌جا که سازمان‌ها با جامعه و نهادها در تعامل هستند، برای عقب‌نماندن از تغییر و تحول علمی و تکنولوژیک، دانش و اطلاعات باید به‌روز باشند [5]. روشن است که کیفیت نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها بر کیفیت ارائه خدمات آن سازمان در تمام جهات تأثیر به‌سزایی دارد [6]، ص 35. علی‌رغم تأکید بر آموزش، به‌ظاهر بخش عمده‌ای از هزینه‌های آموزش بازده مورد نظر را به دست نمی‌دهند. سازمان‌هایی که مایل به افزایش بازگشت سرمایه از سرمایه‌گذاری‌های یادگیری - آموزشی هستند، باید تمامی عواملی را که بر انتقال یادگیری تأثیر می‌گذارند درک کنند و پس از آن به‌منظور بهبود عوامل بازدارنده انتقال



اقدام نمایند [7، ص 334]. روشن است تا زمانی که به موازات طراحی و اجرای آموزش‌ها شرایط به‌کارگیری آنها در سازمان فراهم نشده باشد، آموزش‌ها به‌طور صرف وقت و انرژی نیروی انسانی را به هدر داده و به هزینه‌های سازمان و دانش افراد می‌افزاید و نتیجه نهایی، یعنی به‌کارگیری را در پی نخواهد داشت. در صورتی که سازمان طالب به‌کارگیری صحیح آموخته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی باشد، لازم است از شرایط مناسب آن آگاه باشد. به منظور کسب این آگاهی باید به جستجوی عواملی پرداخت که تأثیر منفی بر به‌کارگیری آموزش‌ها در سازمان دارند و آنها را برطرف کرد. امروزه سازمان‌های زیادی با مسئله عدم پایین بودن به‌کارگیری آموزش‌های ضمن خدمت در محیط کار مواجهه و در پی برطرف ساختن آن هستند. نمونه‌ای از این سازمان‌ها، دانشگاه فردوسی مشهد است که این مسئله در آن مورد بررسی قرار گرفت. بدیهی است به منظور حل هر مسئله‌ای روشن ساختن شرایط موجود و عواملی که بر ایجاد آن مسئله تأثیرگذارند، به‌عنوان اولین اقدام ضروری است. با شناسایی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری آموزش‌ها در سازمان می‌توان از دو طریق برای حل مسئله پایین بودن به‌کارگیری آموخته‌ها اقدام کرد: نخست حذف عواملی که مانع به‌کارگیری آموخته‌ها می‌شوند و دوم تقویت عوامل موجود که تأثیر مثبتی در افزایش به‌کارگیری آموخته‌ها دارند. براساس مبانی نظری و شواهدی که در مرور پیشینه تحقیق قابل دستیابی است و بر مبنای مدل‌های بالدوین و فورد (1988) و گلدستین و فورد (2002)، عوامل مؤثر بر به‌کارگیری آموخته‌ها به سه دسته ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کار تقسیم می‌شوند. از این میان به دلیل اینکه آموخته‌ها در محیط قابلیت کاربرد پیدا می‌کنند و هرچند که ویژگی‌های فراگیر مناسب بوده و طراحی و اجرای آموزش به‌خوبی صورت گرفته باشد، محیط است که محل جامه عمل پوشاندن به آموزش‌ها است، لذا در پژوهش حاضر به‌طور خاص بر عوامل مربوط به محیط پرداخته شده است. در این راستا در گام اول پژوهش مصاحبه‌های اکتشافی برای شناسایی عوامل محیطی انجام شد. نتایج به‌دست آمده نشان داد علاوه بر محیط سازمان، عواملی وجود دارند که از ناحیه خارج از سازمان بر به‌کارگیری آموخته‌ها در دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر می‌گذارند که این دسته از عوامل فراسازمانی نامگذاری شدند. لذا براساس اطلاعات به‌دست آمده در این مرحله، پیش‌فرضی مبنی بر اینکه عوامل محیطی ذیل دو دسته



محیط سازمان و عوامل فراسازمانی می‌توانند بر به‌کارگیری آموزش‌های مهارتی منابع انسانی تأثیرگذار باشند، مبنای سؤال‌های پژوهش قرار گرفت.

2- مبانی نظری

برای استفاده بهینه از نیروی انسانی باید آنها را آموزش داد. آموزش فرآیندی است که کاربرد فرآیندهای رسمی برای ابلاغ دانش و کمک به افراد برای کسب مهارت‌های لازم به‌منظور انجام کارهای خود به‌طور رضایت‌بخش را در بر می‌گیرد [8، ص 15]. مهم‌ترین معیارها برای این‌که آموزش کامل خوانده شود:

(1) انتقال دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها از آموزش به کار؛

(2) بهره‌مندی از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها؛

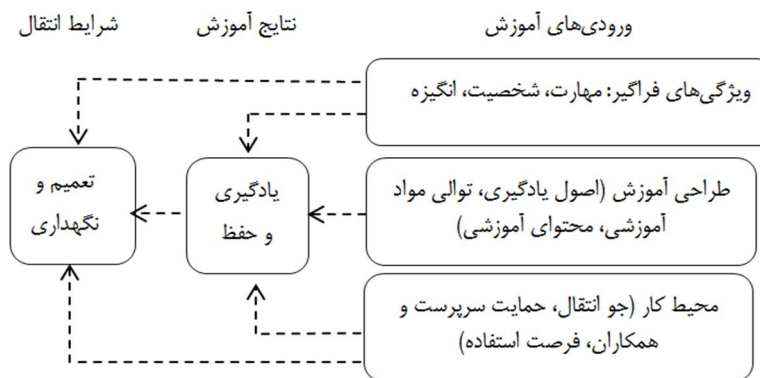
(3) دستیابی به نتایج بهتر سازمانی [9، ص 90].

تاریخ مطالعات درباره انتقال یادگیری به اوایل قرن 20 باز می‌گردد. پس از آن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها، نظریه‌ها و پژوهش‌های گسترده‌تری پدید آمده که به بررسی این موضوع پرداخته است [10، ص 2]. در ادبیات موجود عبارت‌های «انتقال یادگیری» و «انتقال آموزش» معمولاً به جای یکدیگر به صورت مترادف به کار می‌روند [11، ص 42]. انتقال آموزش را می‌توان میزانی که کارآموزان دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های کسب شده در آموزش را در مشاغل خود به کار می‌برند، تعریف کرد [4]. همچنین انتقال آموزش به‌عنوان پایداری این دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها در یک دوره زمانی معین تعریف شده است [12، ص 44]. انتقال آموزش، کاربرد مؤثر و مستمر دانش و مهارت‌های کسب شده در آموزش توسط کارآموزان برای کار خود است [13، ص 1]. با وجود تعاریف متعدد، بر سر اینکه انتقال یادگیری شامل کاربرد، تعمیم و نگهداشت دانش و مهارت‌های جدید می‌باشد، توافق کلی وجود دارد [5، ص 334]. در بررسی تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محل کار، آنها را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کاری [14؛ 15].

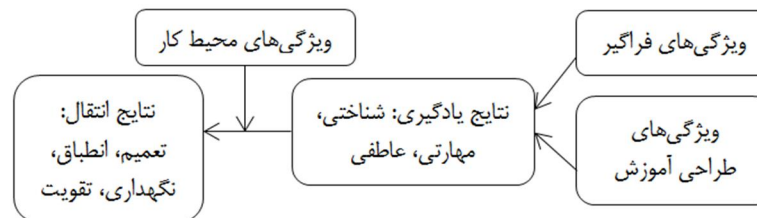


1-2- مدل‌های انتقال یادگیری (عوامل مؤثر بر کاربرد آموخته‌ها)

از رایج‌ترین مدل‌های انتقال یادگیری می‌توان به مدل (بالدوین و فورد، 1988) در شکل 1 و مدل (گلدستین و فورد، 2002) که در شکل 2 نشان داده شده است، اشاره کرد.



شکل 1 مدل فرآیند انتقال آموزش بالدوین و فورد، 1988 [16، ص 65]



شکل 2 مدل عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری و کاربرد نتایج گلدستین و فورد، 2002 [17، ص 87]

2-2- عوامل مربوط به مشخصات سازمانی و محیط کار

محیط کار به‌طور قابل توجهی بر انتقال نتایج آموزش تأثیر می‌گذارد [18، ص 476]، زیرا در آنجا است که انتظار می‌رود فراگیر، دانش و مهارت‌های جدید خود را آشکار سازد. اگر چنین پنداشته شود که هیچ‌گونه تغییری اتفاق نیفتاده، فرض بر این است که انتقال صورت نگرفته



است [19، ص 54]. عوامل محیطی تعیین می‌کنند آیا فراگیران هنگام بازگشت به محل کار، رفتارهای آموخته شده را از خود نشان می‌دهند. حتی برنامه‌هایی که به‌طور مؤثر طراحی و ارائه شده‌اند، نتایج عملکرد از نظر انتقال مثبت، زمانی که محیط کار رفتارهای مورد هدف را تشویق نکند، با شکست مواجه می‌شوند. مهم‌ترین عناصر آن، جو انتقال، حمایت، فرصت استفاده و پیگیری را در بر می‌گیرند [20، ص 112].

به نقش مشارکت و جو سازمانی در اثربخشی آموزش اشاره شده است. مشارکت اشاره به سطحی دارد که فراگیران در تصمیمات آموزشی دخالت می‌کنند [21، ص 32]. رولر و گلدستین¹ (1993) نشان می‌دهند که جو انتقال شامل دو جزء نشانه‌های موقعیتی و پیامدها می‌شود. نشانه‌های موقعیتی به میزانی که یک موقعیت کارمند را تشویق به استفاده از آموخته‌ها می‌نماید و پیامدها به میزانی که فراگیران برای کاربرد آموخته‌ها پاداش داده می‌شوند، اشاره می‌کند [18، ص 477]. به گفته نوئه و اشمیت² (1986) بافت اجتماعی حمایتی که در آن نیروی انسانی باور دارند که دیگران فرصت‌هایی را در جهت تمرین مهارت‌ها و استفاده از آنها فراهم می‌سازند، بر انتقال آموزش مؤثر است [19، ص 62]. حمایت سرپرست و همکاران هر دو تأثیر مهمی در تمایل فراگیران برای استفاده از مهارت‌های آموخته شده دارند. سرپرستان قادرند حمایت را به روش‌های مختلف و در مراحل مختلف فرآیند آموزش فراهم سازند.

برای اینکه آموزش به‌طور موفقیت‌آمیزی منتقل شود، فراگیران نیاز به منابع و فرصت‌هایی برای کاربرد مهارت‌ها و توانایی‌های جدید در محل کار دارند [20، ص 114]. لازم است که فراگیران فرصت کافی برای کاربرد مهارت‌های جدید در کار را داشته باشند [15، ص 282]. تحقیقات در زمینه فرهنگ یادگیری سازمانی نشان می‌دهد چگونه ارزشی که سازمان برای یادگیری قایل است، بر عملکرد کارکنان به‌عنوان نتیجه آموزش تأثیر می‌گذارد. همچنین موفقیت انتقال آموزش هنگامی افزایش پیدا می‌کند که اهداف آموزشی با اهداف سازمانی در یک راستا قرار گیرند [22، ص 39]. دو مداخله مدیریتی شامل بحث انتظارات قبل از آموزش و پیگیری پس از آموزش و همچنین تقاضای پاسخگویی از جانب فراگیران به‌منظور استفاده از آموزش در کار، تأثیر قابل توجهی بر موفقیت انتقال آموزش دارد [15، ص 267].

1. Rouiller & Goldstein
2. Noe & Schmitt



3- پیشینه پژوهش

کیا و اسماعیل¹ در سال 2013، پژوهشی به‌منظور بررسی ارتباط بین ویژگی‌های محیط کار و انتقال آموزش در دانشگاه پوترا² انجام دادند. ابزار مورد استفاده پرسشنامه بود. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین تمام ابعاد ویژگی‌های محیطی (حمایت مدیر، حمایت همکاران، پشتیبانی فنی، بودجه در دسترس، حجم کار، محل کار، محیط فیزیکی و روانی) و انتقال آموزش وجود دارد [23، صص 196-203]. همچنین تریسی و تانباوم و کواناگ در سال 1995 در پژوهشی اهمیت محیط کار را در کاربرد مهارت‌های آموخته شده میان مدیران یک سازمان خصوصی بررسی کردند. نتایج نشان داد که محیط کار بر به‌کارگیری آموزش از نظر جو انتقال آموزش و فرهنگ یادگیری مستمر مؤثر واقع شد و نظام حمایت اجتماعی در انتقال آموزش نقش کلیدی دارد [24، ص 234]. فهیدی و ضیغمی محمدی (1390) پژوهشی با عنوان «نگرش پرستاران به شرایط حمایتی محیط کار مؤثر بر انتقال آموخته‌ها به کار» به روش توصیفی در بیمارستان‌های البرز تأمین اجتماعی کرج و شهریار انجام دادند. نتایج نشان داد شرایط حمایتی محیط کار به‌ترتیب (حمایت همکاران، حمایت مدیران، سیستم تشویق مناسب و کاهش فشارهای موقعیتی) از فاکتورهای مؤثر در به‌کارگیری آموزش می‌باشند [25]. نتایج پژوهش جودی قاسم‌کندی (1391) با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری در میان کارکنان شرکت ایران خودرو خراسان نشان داد که محیط کاری با مؤلفه‌های پشتیبانی‌های محیط کاری و مشوق‌های محیطی توانست پیش‌بین خوبی برای انتقال یادگیری باشد [26].

پید در سال 2002 با هدف بررسی رابطه بین بافت محیط کاری و انتقال آموزش به انجام پژوهشی در مؤسسات آموزش شهری در جنوب استرالیا پرداخت. نتایج نشان داد که گروه کاری بدون حمایت می‌تواند مانع از انتقال یادگیری شود و حمایت همکاران برای انتقال یادگیری ضروری است [27، ص 135]. بلوم و همکاران (2009) نیز در بررسی 89 مطالعه تجربی، نتایج را چنین بیان می‌کنند: روابط مثبتی بین انتقال و توانایی شناختی، وظیفه‌شناسی، انگیزه و محیط کار حمایتی وجود دارد. قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده انگیزه و محیط کار بود [28، ص 1]. ابوزید و ملین و ساکی (2009) پژوهشی را با هدف بررسی تأثیر عوامل محیط کار بر انگیزه برای انتقال آموزش با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه در میان منابع انسانی صنعت نفت لیبی انجام دادند. نتایج نشان داد

1. Kia & Ismail
2. Putra University



انتقال زمانی رخ می‌دهد که افراد انگیزه و تمایل برای استفاده از مهارت‌های برنامه آموزشی در محل کار را داشته باشند و در این راستا محیط حمایتی منجر به افزایش و محیط کار غیر حمایتی منجر به کاهش آن می‌گردد [29، ص 9]. بنسمان (2010) نیز در مقاله‌ای با عنوان «انتقال مهارت‌های آموخته شده به محل کار» نتایج چندین مطالعه موردی را چنین بیان می‌کند: فراهم‌آوری بستری برای کاربرد محتوای آموزشی، حمایت و تشویق از جانب سرپرستان، نیازها و اهداف سازمان بر به‌کارگیری آموزش مؤثر است [30، صص 9-11].

مطالعات نشان داده‌اند تنها ده درصد از منافع مورد انتظار از هزینه‌های آموزش، به سازمان و فضای کار منتقل می‌شود [20، ص 104]. در یکی از مطالعات اخیر تنها یک‌چهارم از مدیران احساس می‌کردند که سرمایه‌گذاری‌های آموزشی به بهبود عملکرد منجر می‌شود [31]. با این حال تاکنون تعداد کمی از پژوهش‌ها پدیده به‌کارگیری آموزش در سازمان‌ها را در ایران مورد مطالعه قرار داده‌اند. بیشتر پژوهش‌ها نقش عوامل مربوط به محیط سازمان را بیشتر از جهت محیط کار حمایتی و وجود مشوق‌ها در انتقال آموزش عنوان کرده‌اند، اما به منظور شناسایی سایر عوامل محیطی، پژوهش‌های زیادی صورت نگرفته است. در مورد شناسایی عوامل فراسازمانی مؤثر بر به‌کارگیری آموزش نیز پژوهشی انجام نشده است.

4- سؤال‌های پژوهش

- 1- در زمینه عوامل مربوط به مشخصات سازمانی و محیط کار، چه عواملی بر به‌کارگیری آموزش‌های مهارتی منابع انسانی مؤثر است؟
- 2- در زمینه عوامل فراسازمانی، چه عواملی بر به‌کارگیری آموزش‌های مهارتی منابع انسانی مؤثر است؟

5- روش پژوهش

پژوهش حاضر مطالعه موردی است. از میان انواع مطالعات موردی، پژوهش حاضر مطالعه تک‌موردی می‌باشد. همچنین از میان سه استراتژی غالب توصیفی، اکتشافی و تبیینی در مطالعات موردی، در پژوهش حاضر استراتژی اکتشافی به صورت مرحله‌ای که در ادامه به آن پرداخته می‌شود، به کار گرفته شده است. در این پژوهش «پدیده»، اثربخشی یادگیری در آموزش‌های



ضمن خدمت؛ «مورد»، به‌کارگیری آموزش‌های ضمن خدمت؛ «واحد تمرکز»، عوامل محیطی و فراسازمانی مؤثر بر به‌کارگیری آموزش‌ها و «واحد تحلیل» دانشگاه فردوسی مشهد در سال 1393 بود. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی، 27 تن شامل 10 مدیر، 9 عضو هیأت علمی و 8 تن از کارکنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. علاوه بر این 7 تن از کارشناسان و اعضای هیأت علمی که در زمینه آموزش منابع انسانی دارای تجربه و تخصص بودند نیز به‌طور خاص در نمونه تحقیق قرار گرفتند. ملاک تعیین اندازه نمونه، «به اتمام رسیدن اطلاعات منابع مورد پرسش» بود، به این صورت که به‌واسطه کیفیت و تکمیل اطلاعات جمع‌آوری شده، زمانی که اطلاعات تکراری به‌دست آمد، ادامه جمع‌آوری اطلاعات متوقف شد.

نمونه‌گیری به صورت هدفمند و براساس سه شاخص زیر صورت گرفت:

- 1- انتخاب نمونه از میان افرادی که در دوره‌های آموزشی سه سال منتهی به تابستان 1393 در دانشگاه فردوسی مشهد شرکت کرده بودند؛
 - 2- انتخاب نمونه از میان افرادی که در دوره‌های آموزشی که جنبه مهارت‌آموزی داشته است، شرکت کرده بودند؛
 - 3- انتخاب نمونه از میان افرادی که تجربه شرکت در دوره‌های بیشتری را داشته بودند؛
- ابزار پژوهش مصاحبه باز (اکتشافی) و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که سؤال‌های آن براساس هدف‌های پژوهش تدوین شد. 2 تن از صاحب‌نظران مدیریت آموزشی، پیش از اجرای اصلی مصاحبه‌ها، روایی سؤال‌های مصاحبه را تأیید کردند. در طول فرآیند پژوهش پایایی مورد توجه پژوهشگر قرار داشت. به این منظور از روش «کاوش به‌وسیله افراد مورد مطالعه» استفاده شد. در این پژوهش صحت پایایی یافته‌ها توسط 2 تن از مدیران، 3 تن از استادان و 3 تن از کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های کیفی در مرحله پنجم پژوهش، از روش تحلیل تفسیری - تأملی استفاده شد.

5-1- مراحل انجام پژوهش

پژوهش با ترکیبی از پیشنهادهای اجرای مطالعه موردی که توسط صاحب‌نظران بنام مطرح شده است، انجام شد. همان‌طور که انتظار می‌رفت در مجموع اختلاف چندانی میان دیدگاه‌ها و



پیشنهادات وجود نداشت. به این منظور براساس اشتراک نظرات و با تابعیت عمده از دیدگاه گال، بورگ و گال، 1390 و ین، 1381، اقدام‌های زیر به ترتیب انجام شد:

1- انتخاب مورد و پرسش‌های پژوهش: مورد یک نمونه برجسته است که در حد گسترده‌ای منعکس‌کننده پدیده مورد علاقه پژوهشگر است [32]. پس از صورت‌بندی مسئله با انتخاب دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان واحد تحلیلی که مسئله پژوهش در آن وجود دارد، مورد «به‌کارگیری آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه فردوسی مشهد» انتخاب شد. در مطالعه موردی اکتشافی، جمع‌آوری اطلاعات و کار میدانی ممکن است قبل از تعریف پرسش‌های اصلی پژوهش انجام شود [33]. در این راستا و در گام اول مصاحبه‌های اکتشافی با 7 تن از کارشناسان و اعضای هیأت علمی دانشگاه که در زمینه آموزش منابع انسانی دارای تجربه و تخصص بودند، صورت پذیرفت. چون هدف از پژوهش موردی یافتن پاسخ به «چرا» و «چگونه» است [34]. بر مبنای نتایج حاصل، مشخص گردید عوامل محیطی احتمالی مؤثر بر به‌کارگیری آموزش در دانشگاه فردوسی مشهد (واحد تحلیل پژوهش)، ذیل دو دسته عوامل مربوط به محیط سازمان و عوامل فراسازمانی شناخته می‌شوند. لذا این دو دسته عوامل محیطی به‌عنوان پیش‌فرض پژوهش در نظر گرفته و پرسش‌های اصلی پژوهش براساس آنها تدوین شد؛

2- طراحی چارچوب تئوریک: مطالعه موردی اکتشافی باید دارای چارچوبی سازمانی باشد که قبل از انجام پژوهش ایجاد شده است [33]. بنابراین در گام دوم علاوه بر مطالعه عمیق‌تر پیشینه پژوهش، به مطالعه پژوهش‌ها و مقالات متعدد پیرامون عوامل مؤثر بر کاربست آموزش پرداخته و عوامل احتمالی در این دو محور (محیط سازمان و عوامل فراسازمانی) استخراج شد. هدف این مرحله شناسایی و تعیین حدود موضوع پژوهش بود [34]؛

3- جمع‌آوری داده‌ها: به این منظور مصاحبه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات طراحی و سازماندهی شد. پس از مقایسه عوامل احتمالی مستخرج از مصاحبه‌های اکتشافی و پیشینه پژوهش و بازنگری و اصلاح آنها، موارد قابل انطباق حذف و مؤلفه‌های باقیمانده با تأیید روایی توسط متخصصان به‌عنوان مؤلفه‌های مصاحبه نیمه‌ساختار یافته در نظر گرفته شدند. سپس بر اساس دیدگاه ین (1381) برای یافتن اطلاعات مورد نظر و مرتبط ساختن آن



با موضوع اقدام و مصاحبه‌ها با رعایت کامل قواعد عملیاتی و ملاحظات اخلاقی انجام شد. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین 50 تا 70 دقیقه به‌طول می‌انجامید؛

4- تحلیل داده‌های پژوهش: در این مرحله مقوله‌ها و شاخص‌هایی برای تحلیل داده‌ها مشخص شد. با استفاده از روش تحلیل تفسیری - تأملی داده‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. تحلیل تفسیری فرآیندی برای بررسی دقیق داده‌های پژوهش موردی است که هدف اصلی آن یافتن سازه‌ها، مقوله‌ها و الگوهایی است که برای توصیف و تبیین پدیده مورد پژوهش به‌کار می‌روند [32، ص 977]. اگرچه فرآیند تحلیل داده‌ها در پژوهش موردی در حین و بعد از جمع‌آوری داده‌ها صورت می‌گیرد، به‌طور کلی در مراحل تحلیل اقداماتی به این ترتیب انجام شد:

الف: دسته‌بندی پایگاه داده‌ها

در این مرحله یادداشت‌های دست‌نویس شده، تایپ شد و از مجموع آنها پایگاه اطلاعاتی به‌دست آمد. سپس داده‌های موجود در پایگاه به بخش‌هایی تقسیم شدند. در تحلیل داده‌های مربوط به مصاحبه، تنظیم و تدوین هر سؤال و پاسخ آن در هر قطعه یا بخش معمول و مرسوم است [32، ص 978]. در این راستا، یافته‌ها براساس اهداف پژوهش به دو بخش کلی طبقه‌بندی شدند.

- بخش اول: عوامل مربوط به مشخصات سازمانی و محیط کار مؤثر بر به‌کارگیری آموزش‌ها

- بخش دوم: عوامل فراسازمانی مؤثر بر به‌کارگیری آموزش‌ها

ب: تدوین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها

یافته‌های دسته‌بندی شده در مرحله قبل جهت استخراج مفاهیم مجدد مورد بررسی عمیق قرار گرفتند و با به‌کارگیری شیوه کدگذاری استقرایی برای خلاصه‌سازی داده‌های پژوهش، به تدوین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها پرداخته شد. به این منظور مقولات تدوین شده نامگذاری شدند. پس از اینکه فرآیند عنوان‌دهی به زیرمقوله‌ها نیز انجام شد، سرانجام همه آنها مفهوم‌پردازی شدند، به‌عنوان مثال در بخش عوامل فراسازمانی، براساس مشترکات مفهومی، **انتظارات جامعه** به‌عنوان یک مقوله با در نظر گرفتن فراوانی آن براساس تعداد نظرات تدوین شدند.



ج: نشانه‌گذاری بخش‌ها

در این مرحله بررسی شد که هر یک از داده‌ها در کدام یک از مقوله‌های نظام مقوله‌بندی قرار گرفته‌اند. به این منظور پس از مطالعه کامل تمامی اظهارات و توضیحات مصاحبه‌شونده‌ها پیرامون هر مقوله، براساس تجمیع نظرات آنها به توضیح مقولات پرداخته شد. در این مرحله با توجه به عدم تطابق تعداد معدودی از بخش‌ها با نظام مقوله‌بندی مورد نظر، برحسب نیاز به اصلاح نظام مقوله‌بندی به‌ویژه در زیرمقوله‌ها اقدام شد.

د: گروه‌بندی بخش‌های مقوله

در این مرحله تمام بخش‌هایی که با عنوان یک مقوله نشانه‌گذاری شدند، در یک گروه کنار هم قرار گرفتند. سپس بررسی‌هایی از نظر میزان همخوانی محتوای بخش‌ها با مقوله‌ها، تداخل مقوله‌ها و رابطه آنها با اهداف پژوهش صورت پذیرفت و در مواقع لزوم به‌طور مجدد اصلاحاتی انجام شد. سپس به‌عنوان آخرین کنترل در مقوله‌بندی، پایایی درونی توسط ارزیابان (8 تن از مصاحبه‌شونده‌ها) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بررسی‌ها نشان داد که پایایی درونی یافته‌های پژوهش مورد تأیید است.

5- استخراج نتایج و ارائه گزارش: در این مرحله ارائه یافته‌های اصلی پیرامون عوامل محیطی مؤثر بر به‌کارگیری آموزش، دسته‌بندی جدید از آنها و مقایسه و برقراری رابطه بین آنها انجام و نتایج تحلیل به شکل گزارش پژوهش موردی تنظیم و ارائه شد.

6- یافته‌های پژوهش

سؤال اول پژوهش: در زمینه عوامل مربوط به مشخصات سازمانی و محیط کار، چه عواملی بر به‌کارگیری آموزش‌های مهارتی منابع انسانی مؤثر است؟
یافته‌های به‌دست آمده در پاسخ به این سؤال پژوهش در جدول 1 ارائه شده است.



جدول 1 استخراج مؤلفه‌های مربوط به مشخصات سازمانی و محیط کار مؤثر بر به کارگیری آموزش

ردیف	عوامل	توضیحات
1	فضای به کارگیری آموزش	موقعیت‌های قابل مشاهده یا درک شده در سازمان که مانع یا تسهیل کننده استفاده از مهارت‌های آموخته شده است [20 ص 112]. فضای سازمان می‌تواند حمایت‌کننده، بازدارنده، خنثی و یا دلسردکننده باشد. دو عامل موجود در فضای سازمان مؤثر بر به کارگیری آموزش شناسایی شد.
زیر مؤلفه‌ها	1-1 فضای تغییر	به کارگیری آموزش در صورتی افزایش می‌یابد که در سازمان و یا واحد سازمانی، فضای تغییر فراهم باشد و همه افراد تغییر را بپذیرند، زیرا آموزش ایجاد تغییراتی در محیط و وظایف و عملکرد را موجب می‌شود.
	2-1 فضای رقابتی	وجود رقابت مثبت همراه با هم‌افزایی و هم‌اندیشی در جهت بهبود عملکرد جمعی در سازمان، نیروی محرکی در جهت بهبود عملکرد افراد و به کارگیری آموزش‌ها است. برجستگی افراد با عنوانی خاص می‌دهد موجب می‌شود فرد درصدد ارتقای آن تلاش کند. شناسایی تفاوت‌ها و قدردانی از افراد از جانب سازمان، چنین فضای برانگیزاننده و مطلوبی را ترغیب می‌کند.
2	حمایت مدیر و همکاران	افراد هرچه از حمایت‌های گروهی در محیط کار بهره‌مند باشند، انگیزه و تلاش بیشتری در جهت به کارگیری آموخته‌ها دارند. میزان توجه، الزام، تشویق و قدردانی مدیر در مراحل آموزش بر به کارگیری آموزش‌ها توسط زیردستان تأثیر می‌گذارد. افراد معتقدند حمایت مدیر به علت اختیارات زیاد و اهرم‌هایی که در دست دارد نسبت به حمایت همکاران تأثیر بیشتری دارد و تعهد زیردستان را به دنبال دارد. حمایت همکاران نیز در راستای به کارگیری آموزش‌ها تأثیر دارد، اما نمی‌توان تأثیر آن را به اندازه حمایت مدیر دانست؛ زیرا بیشتر در کارهای گروهی و از جهت روزآمدسازی مهارت‌ها و کمک به کاربرد صحیح آنها و رفع مشکلات قابل طرح است.
3	پیامد به کارگیری	انتقادات و پیشنهادهایی که فراگیران پس از کاربرد دانش و مهارت‌های به دست آمده از آموزش در کار خود دریافت می‌کنند و آنها با عواقب استفاده از آنچه آموخته‌اند، مواجه می‌شوند [22 ص 60]. در این مورد دو نوع پیامد می‌تواند تأثیرگذار باشد.



ادامه جدول 1

رتبه	عوامل	توضیحات
زیرموقعه‌ها	1-3 پیامد فردی	اغلب به شکل احساس رضایت‌مندی فردی از کاربرد آموخته‌های حاصل از یک دوره آموزشی مطرح است؛ یعنی فرد پس از به‌کارگیری آموزش با تحلیل و تفکر در مورد آن از نظر صرفه‌جویی در وقت، پاسخگویی بیشتر، بهبود عملکرد، با نتایج مثبتی مواجه شود و در غیر این صورت، انگیزه فرد در جهت ادامه آن رفتار کاهش پیدا می‌کند. افراد اغلب چنین پیامدی را مؤثرتر از پیامد محیطی می‌دانند.
	2-3 پیامد محیطی	انتقادات و پیشنهادات اطرافیان اعم از مخاطبان، همکاران و مدیر پس از به‌کارگیری آموزش‌ها را در بر می‌گیرد و واقع‌بینانه، منطقی و سازنده بودن آن در میزان تأثیرگذاری مهم است. اگر عکس‌العمل آنها مثبت باشد، فرد به ادامه به‌کارگیری آموخته‌ها تشویق می‌شود و در صورت نیاز و ارائه راهکار مناسب فرد رفتار مورد نظر را اصلاح می‌کند. اما گاهی که عکس‌العمل منفی شدید باشد، فرد رفتار خود را کاهش داده و یا متوقف می‌سازد.
4	بسترسازی مناسب	میزان دستیابی افراد به منابع و وظایفی در کار که آنها را قادر به استفاده از دانش و مهارت خود می‌نماید [35]. اگر مجال ظهور نتایج آموزش نباشد، به مرحله نهایی نخواهد رسید و صرفاً به دانش‌ها اضافه می‌کند؛ در این صورت نیز حفظ آموخته‌ها نیز میسر نمی‌شود، زیرا چنین آموزشی به دست فراموشی سپرده خواهد شد. بسترسازی در سه زمینه مطرح می‌شود.
زیرموقعه‌ها	1-4 ارتباط وظیفه‌ای	میزان دستیابی افراد به وظایفی در کار که آنها را تشویق و یا ملزم به استفاده از آموخته‌های جدید نماید. هرچه وظایف بیشتری در کار افراد مرتبط با آموزشی که دیده‌اند، پیش آید؛ میزان به‌کارگیری آموزش افزایش می‌یابد.
	2-4 شرایط و امکانات	میزان دسترسی افراد به منابع مادی، زمانی و ابزاری به منظور پیاده‌سازی آموزش‌ها است. با برقراری تعادل بین توقعات آموزش‌های سازمان با زیرساخت‌هایی که فراهم می‌کند، به‌کارگیری آموزش‌ها افزایش می‌یابد.
	3-4 اختیارات	دامنه اختیاراتی که سازمان به افراد برای وظایف خود و تعیین شیوه انجام آن می‌دهد. بسیاری از اوقات افراد آموزش‌دیده به دلیل اختیارات محدود، قادر به ایجاد تغییر و استفاده از مهارت‌ها نیستند. اگر سازمان سیستم بسته‌ای همراه با سیاست‌های غیر منعطف داشته باشد که به اجبار باید در چارچوب آنها عمل شود، به‌کارگیری آموزش‌ها به حداقل نزول می‌کند.



ادامه جدول 1

ردیف	عوامل	توضیحات
5	تشویق در کار	تشویق به‌عنوان یک عامل انگیزشی مثبت، فرد را به سمت ادامه رفتار مطلوب خود، یعنی به‌کارگیری آموخته‌ها سوق می‌دهد. تشویق می‌تواند از نواحی مختلف همچون سازمان، مدیر و همکاران و به شکل‌های متنوع باشد. اکثر افراد نقش تشویق معنوی را به علت پایداری و ارزشمندی آن و عده‌ای هم نقش تشویق مادی را پررنگ‌تر می‌بینند.
6	فرهنگ سازمان	مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌های ذهنی مشترک که از طریق تعریف رفتار مناسب در موقعیت‌های مختلف، راهنمای تفسیر و عمل در سازمان‌ها قرار می‌گیرد [36] و نشان‌دهنده ارزش‌های جمعی، باورها و اصول اعضای سازمان است. آموزش‌ها زیر چتر فرهنگ سازمان کاربرد می‌یابند و فرهنگ می‌تواند آنها را به هر سویی سوق دهد. فرهنگ مشارکت‌جویانه با ذهنیت کمک به سازمان به‌واسطه بهبود عملکرد و رسیدن به اهداف سازمانی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد.
7	تضمین اشتغال	این عامل همانند شمشیری دو لب می‌تواند جنبه مثبت یا منفی داشته باشد. بنابراین حاکمیت تضمین اشتغال نسبی در سازمان به‌طوری که جوانب مثبت هر دو را افزایش و جوانب منفی هر دو را کاهش دهد، موجب افزایش به‌کارگیری آموزش می‌شود. تأثیر به‌کارگیری آموزش در تضمین اشتغال روشن است: شرکت در دوره‌های آموزشی و به‌کارگیری آن، معادل ارتقای کارایی، بهبود عملکرد فرد و در نتیجه تضمین اشتغال فرد است.
8	مطالبات سازمان	میزانی که سازمان، فرهنگ و یا مدیریت انتظار دارند که فراگیران از دانش و مهارت‌های آموخته شده در کار استفاده کنند و برای انجام چنین کاری مسئولیت‌پذیر باشند [37]. هنگامی که کارهای واگذار شده از طرف سازمان و مدیریت به‌گونه‌ای باشد که فرد ملزم به استفاده از آموخته‌ها شود و متعاقب واگذاری چنین کارهایی از فرد نتایج چنین عملکرد مطالبه شود، میزان نگهداری آموزش‌ها و انتقال آن به کار افزایش می‌یابد. مطالبه باعث می‌شود کارکنان در برابر به‌کارگیری آموزش‌ها مسئولیت‌پذیرتر شوند و دوره‌های آموزشی جز با دنبال کردن این هدف، شرکت نکنند.

سؤال دوم پژوهش: در زمینه عوامل فراسازمانی، چه عواملی بر به‌کارگیری آموزش‌های

مهارتی منابع انسانی مؤثر است؟

یافته‌های به‌دست آمده در پاسخ به این سؤال پژوهش در جدول 2 ارائه شده است.



جدول 2 استخراج مؤلفه‌های مربوط به عوامل فراسازمانی مؤثر بر به‌کارگیری آموزش

ردیف	عوامل	توضیحات
1	انتظارهای جامعه	انتظارات جامعه از سازمان در جهت‌دهی به آموزش‌ها و به دنبال آن طلب پاسخگویی از نهادها می‌تواند تا حد زیادی به‌طور غیر مستقیم نیروی انسانی سازمان را به سمت برآوردن مطالبات جامعه سوق دهد و در این راستا به دنبال به‌کارگیری آموزش‌ها در جهت بهبود عملکرد خود گام بردارند. برخی از سازمان‌ها همچون دانشگاه در مقایسه با سایر سازمان‌ها به دلیل بهره‌مندی از دانش و تجربیات اندیشمندان و اهل فن در اصل باید پیش‌تر و دارای مشکلات کمتری باشند [38، ص 133]. بر این اساس احتمالاً نگاهی که از بیرون به این‌گونه سازمان‌ها و منابع انسانی آن به‌عنوان افراد حرفه‌ای می‌شود و نوع مطالبات آنها با سایر سازمان‌ها متفاوت است. مطابق این انتظارات سطح بالا، منابع انسانی نیز همواره به‌منظور حفظ و ارتقای جایگاه خود می‌کوشند تا در رقابت و مقایسه با سازمان‌های دیگر بهترین باشند.
2	منزلت اجتماعی	جایگاه، وجهه و رتبه اجتماعی که فرد در جامعه دارد. وجود منزلت اجتماعی بالا در منابع انسانی سازمان باعث ایجاد تشویق، احساس رضایت و اعتماد به نفس می‌شود و آنها را به سمت حفظ و ارتقای چنین جایگاهی از طریق افزایش توانمندی‌های خود سوق می‌دهد. در یک حالت مفروض، افراد برای ارائه واکنش مطلوب به جامعه، خواهان ارائه عملکرد برتر در وظایف شغلی خود خواهند بود. در این صورت، شناسایی آموزش به منزله مطمئن‌ترین راه برای بهبود عملکرد، کار دشواری برای افراد نخواهد بود.
3	روند سریع رشد علم و تکنولوژی	امروزه در محیط خارج از سازمان تغییرات سریع و چشم‌گیری در حوزه علم و فناوری اتفاق می‌افتد که تأثیر آنها بر سازمان غیر قابل انکار است. چنین روند رو به رشدی خارج از اینکه افراد آن را بپذیرند یا نه، بر روند کاری آنها و آموزش‌های مورد نیاز و به‌کارگیری آن تأثیر می‌گذارد و افراد را ملزم می‌سازد در تخصص و شغل خود به‌روز باشند و مطابق با پیشرفت‌های محیط بیرونی سازگار شوند و این نیز نیازمند آموزش‌های جدید و عمل به شیوه آنها است. نتایج نشان داد که افراد بیشتر تمایل دارند به آن دسته از آموزش‌هایی جامعه عمل بپوشانند که همگام با علم نوین پیش برود و در محیط بیرون از سازمان نیز سودمندی آن را لمس کنند.



جدول 3 نمونه مصاحبه‌ها درباره چگونگی تأثیر عوامل غیر آموزشی بر به‌کارگیری آموزش در سازمان

ردیف	عوامل مربوط به محیط کار	نمونه مصاحبه‌ها
1	فضای به‌کارگیری آموزش	مصاحبه‌شونده 19، عضو هیأت علمی: اگر جوی باشه که پویا باشه و در بین همکاران فضای رقابتی سالمی وجود داشته باشه، باعث میشه که احساس نیاز بیشتری بکنیم و انگیزه از بیرون به فرد وارد بشه. اما محیطی که جامد هست و پویایی نداره، کاربرد آموزش رو کاهش میده و باعث میشه فرد نسبت به خیلی چیزها بی‌تفاوت بشه و ترجیح میده کار شخصی خود را انجام بده.
2	حمایت مدیر و همکاران	مصاحبه‌شونده 6، مدیر: قدردانی از فرد خیلی مهمه است؛ یعنی به‌طور مثال اگر فردی دوره حرفه‌پسینی رفت و حداقل نسبت به قبل آن دوره بهتر شد، این محیط برانگیزاننده به فرد فشار مثبت وارد می‌کند. حمایت و قدردانی سرپرست مهمه است. مصاحبه‌شونده 10، کارمند: اگر آموزش‌هایی برگزار میشه، همکاران بی‌علاقه و بی‌انگیزه باشند و وقت نگذارند، کم‌کم روی فرد تأثیر می‌گذاره؛ اما حمایت و حضورشان در کلاس‌ها و کاربرد هم تأثیر می‌گذاره. تعامل با همکاران و وابستگی کارها با همکاران تأثیر داره.
3	پیامد به‌کارگیری	مصاحبه‌شونده 23، عضو هیأت علمی: من می‌خوام بچه‌ها رو به محیط باز ببرم یا یک کاری کنم، بازخوردهایی که از اطراف می‌گیرم، مانع ما میشه یا اینکه برای مثال کلاس را به شیوه سمینار برگزار کردم، بچه‌ها اعتراض داشتند و سپس متوجه شدم باید کمی خودم درس دهم و کمی آنها در مورد سؤالاتی که بخواهند با تحقیق کوچک انجام شود. مصاحبه‌شونده 8، کارمند: تجربه بازخورد شخصی مهمه. تاکنون پیش آمده که یک دوره شرکت کردم، سریع بعد چند روز مراجعه‌کننده اون رو بخواد. خود فرد ببینه کار فرد دیگر را انجام داده خیلی مؤثر هست.
4	بسترسازی مناسب	مصاحبه‌شونده 32، عضو هیأت علمی: خیلی از عوامل محیطی برای تحقق اهداف کارگاه آماده نیست که اگر بخواهد کارآمد باشد باید آماده شوند مثل دستیار برای استاد. تعداد دانشجو در کلاس هم مهمه هست. امکانات محیط گاهی فراهم نیست. مصاحبه‌شونده 11، کارمند: مثلاً در دوره‌های اکسل تونستم چند تا از گزارشاتم را با آن بفرستم، اما گاهی دوره‌هایی هست که هیچ وظیفه‌ای مرتبط با آن نیست! مصاحبه‌شونده 22، مدیر: برخی اوقات نمی‌تواند از لحاظ اختیارات، فرد تغییری در شغلش ایجاد کند. باید به تناسب دامنه اختیاری که سازمان به فرد می‌دهد، کلاس‌ها گذاشته شود. اما اگر آن محدود باشد، نمی‌شود.



ادامه جدول 3

ردیف	عوامل	توضیحات
5	تشویق در کار	مصاحبه‌شونده 17، عضو هیأت علمی: تشویق مؤثر هست و هر کاری تشویق را لازم دارد. اگر سیستم فکر کند و توجه کند به فرد و فرد این را حس کند که سیستم درک می‌کند من مهارتی رو در کارم دارم و باعث پیشرفت کاری‌ام شده، باعث افزایش کاربرد میشه و اگر ببینم برایشان با دیگران فرقی ندارم باعث میشه به سمتش نروم. تشویق مادی به‌علاوه معنوی لازمه.
6	فرهنگ سازمان	مصاحبه‌شونده 24، مدیر: فرهنگ اینکه آموزش واقعاً می‌تونه در کار فرد پیشرفت ایجاد کنه باید در سازمان ایجاد بشه یا بحث مدیریت دانش در فرهنگ سازمان ایجاد بشه. معمولاً به آموزش به‌عنوان یک بحث هزینه‌ای نگاه می‌کنند.
7	تضمین اشتغال	مصاحبه‌شونده 32، عضو هیأت علمی: ارتقای امنیت شغلی با تلاش برای بهبود کار در تناقض است. با امنیت شغلی پایین، به‌خاطر موقعیت متزلزل شغلی انگیزه برای اجرایی کردن بیشتر هست. برای رسمی‌ها نه خودمون انگیزه داریم و نه دانشگاه اهرمی، پیمانی و عدم قطعیت خوبه و باید امنیت شغلی را از بین برد.
8	مطالبات سازمان	مصاحبه‌شونده 8، کارمند: مدیر از فرد کار می‌خواهد و این باعث میشه فرد خودآموزی کند، زیرا مثلاً مدیری داشتیم که کاری نداشت آن را بلد هستی یا نه و مجبور بودی. کارهای واگذار شده از طرف سازمان و مدیر طوری باشد که فرد هم از دوره‌ها استفاده کند. نوع مدیریت خیلی مهمه. مثلاً دوره اکسل بخوای کار را به مدیر تحویل دهی در ارائه کار و نتیجه کار باید نشون داده بشه.
ردیف	عوامل فراسازمانی	نمونه مصاحبه‌ها
1	انتظارات جامعه	مصاحبه‌شونده 6، مدیر: جامعه باید از سازمانش سؤال کند و انتظارات جامعه از سازمان بسیار مهم است. جامعه از نهادهای خود پاسخگویی نمی‌خواهد و این انتقال به محیط کار می‌کند. جامعه اگر از سازمان بخواهد، سازمان هم از کارکنانش می‌خواهد و این حلقه پاسخگویی ادامه می‌یابد تا فرد و نهایتاً کار بد و خوب آن مشخص می‌شود.
2	منزلت اجتماعی	مصاحبه‌شونده 20، مدیر: منزلت اجتماعی تأثیرگذار هست چون برای حفظ و ارتقای آن تلاش می‌کنیم. با این انتظار در کلاس‌ها شرکت می‌کنم که مطالب بیشتری را یاد بگیرم که اگر در فرهنگ ما سؤالی شد، توان پاسخگویی اون رو داشته باشم و منزلت اجتماعی باعث میشه دنبال دانش‌افزایی و کاربرد اون باشم.
3	روند سریع رشد علم و تکنولوژی	مصاحبه‌شونده 12، کارمند: امکانات و فناوری‌های جدیدی که در حوزه کاری من در خارج از سازمان انجام میشه، باعث میشه برای اینکه در آن جامعه به روز باشم، به آن سمت بروم.



7- نتیجه‌گیری

آموزش ضمن خدمت در هر سازمانی به‌منظور توسعه منابع انسانی، مورد توجه بسیار قرار گرفته است. یکی از مهم‌ترین ملاک‌های اثربخشی آموزش، میزان حفظ و کاربرد آموزش‌ها در محل کار، یعنی همان «انتقال یادگیری» یا «به‌کارگیری آموزش» است. در این پژوهش به‌منظور افزایش به‌کارگیری آموزش، به شناسایی عوامل مربوط به محیط سازمان و عوامل فراسازمانی مؤثر بر آن پرداخته شده است. روش پژوهش مطالعه موردی اکتشافی بود که در دانشگاه فردوسی مشهد انجام شد. مطابق یافته‌های پژوهش، به‌طور کلی نقش عوامل محیطی در به‌کارگیری آموزش‌های سازمانی از دو ناحیه محیط داخلی و خارج از سازمان صورت می‌گیرد. یافته‌ها نشان داد عوامل مربوط به محیط سازمان به‌طور قابل توجهی بر به‌کارگیری آموزش‌ها مؤثرند. این یافته با نتایج پژوهش کیا و اسماعیل (2013) هم‌راستا است. در محیط سازمان همواره عواملی وجود دارد که هرچند یک فراگیر با ویژگی‌های مطلوب، دوره آموزشی بی‌نقصی را گذرانده باشد، می‌تواند میزان به‌کارگیری آموخته‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. آموزش دارای مراحل شامل قبل، حین و بعد از آموزش است. در صورتی که مراحل قبل و حین آموزش با موفقیت سپری شده باشند، چندان نباید به کاربردی شدن آموزش در عرصه عمل و رسیدن به دستاورد نهایی آموزش‌ها که مورد توجه تمامی سازمان‌ها است، امیدوار بود؛ زیرا که این مراحل تنها به صورت گرفتن یادگیری اشاره دارد. هنگامی که عضو سازمانی پس از گذراندن دوره آموزشی وارد محیط کار می‌شود، می‌توان آغاز به‌کارگیری آموخته‌ها را متصور بود. اکنون وی را محیطی احاطه کرده است که عوامل بسیاری در آن نقش دارند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد عوامل مربوط به مشخصات سازمانی و محیط کار که بر

به‌کارگیری آموزش‌ها تأثیر می‌گذارند، 8 مورد را شامل می‌شوند:

- 1- فضای به‌کارگیری آموزش از دوبعد (فضای تغییر - فضای رقابتی)؛
- 2- حمایت مدیر و همکاران؛
- 3- پیامد به‌کارگیری از دوبعد (پیامد فردی - پیامد محیطی)؛
- 4- بسترسازی مناسب از سه بعد (ارتباط وظیفه‌ای - شرایط و امکانات - اختیارات)؛
- 5- تشویق در کار؛



6- فرهنگ سازمان؛

7- تضمین اشتغال

8- مطالبات سازمان.

یافته‌های نتایج پژوهش تریسی، تانناوم و کاواناگ (1995) در مورد تأثیر جو سازمانی، حمایت اجتماعی و فرهنگ یادگیری بر انتقال آموزش و فehیدی و ضیغمی محمدی (1390) و جودی قاسم‌کندی (1391) و بنسمان (2010) در مورد تأثیر پشتیبانی و مشوق‌های محیطی بر انتقال آموزش را تأیید می‌کنند. همچنین یافته‌ها در مورد تأثیر محیط کار حمایتی بر انتقال آموزش با بلوم و همکاران (2009) و ابوزید، ملین و ساکی (2009) و پید (2002) هم‌راستا است.

تأثیر عوامل محیط سازمان بر به‌کارگیری آموزش از کنترل واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی خارج است. این عوامل به‌طور مستقیم از جانب افراد و شرایط و ضوابطی نشأت می‌گیرند که در بافت محل کار وجود دارند. در نگاه اول ممکن است چنین به نظر برسد که نمی‌توان حد و مرز مشخصی بین عوامل مذکور قائل شد. در حقیقت نوعی وابستگی میان آنها به چشم می‌خورد، برای مثال اگرچه حمایت‌های محیطی در مرحله قبل و حین آموزش نیز وجود دارد اما در مرحله پس از آموزش که نوعی تشویق معنوی هم هستند، پیامد محیطی مثبت در جهت افزایش به‌کارگیری آموخته‌ها محسوب می‌شوند. همچنین با فراهم‌آوری سه بعد بسترسازی مناسب، می‌توان فضای تغییر را در سازمان ایجاد کرد و به دنبال آن نیز با استمرار آن، چنین جوی به‌تدریج تبدیل به جزئی از فرهنگ ماندگار سازمان خواهد شد. ناگفته نماند که سازمان در حالی می‌تواند مطالبات خود را در به‌کارگیری آموزش افزایش دهد که بستر مناسب را از همه جهت فراهم کرده باشد.

با وجود وابستگی میان عوامل فوق، به‌منظور اقدامی مؤثر برای بهبود هر عامل ضروری است که به شکل جزئی نقش خاص هر عامل در نظر گرفته شود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود اگرچه نقش فراگیر و افراد سازمان در برخی از عوامل ذکر شده به چشم می‌خورد، اما به یقین سازمان و مدیر آن در تمامی عوامل فوق نقش به‌سزایی دارد. در واقع عوامل مربوط به محیط سازمان را می‌توان مشخصات سازمانی نیز نامید، چراکه هر سازمان ویژگی‌هایی دارد که تنها در آن سازمان نمایان است. لذا سازمان می‌تواند با اصلاح ویژگی‌های خود و سیاست‌های آموزشی متعاقب برگزاری دوره‌ها بستر مناسب در جهت به‌کارگیری آموزش را از هر نظر برای منابع انسانی خود



فراهم سازد. در برقراری تضمین اشتغال نسبی و بسترسازی مناسب، مطالبات سازمانی، اعمال تشویق و حمایت مافوق، سازمان و مدیر آن در ایجاد فضای به کارگیری، فرهنگ متناسب با به کارگیری آموزش و حمایت همکاران، سازمان و اعضای آن و در نهایت ارائه پیامد به کارگیری در راستای افزایش انتقال آموزش، گروه کاری می تواند اقدامات مقتضی را به عمل آورند.

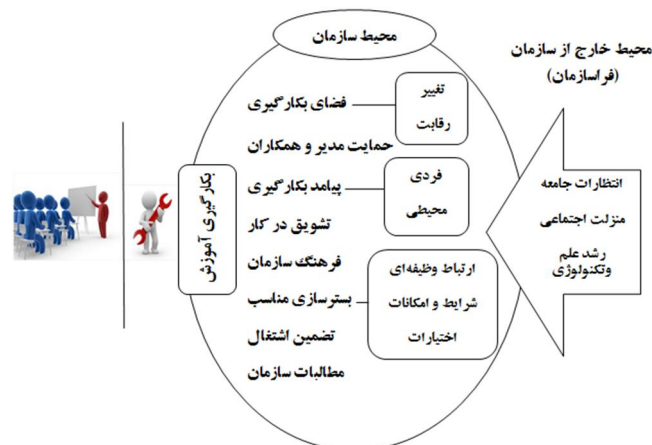
در زمینه عوامل فراسازمانی، یافته ها نشان داد که این دسته از عوامل نیز به طور قابل توجهی بر به کارگیری آموزش ها مؤثرند. این عوامل 3 مورد را شامل می شوند:

1- انتظارات جامعه؛

2- منزلت اجتماعی؛

3- روند سریع رشد علم و تکنولوژی.

با مرور پیشینه پژوهش، مشاهده شد تاکنون در مورد تأثیر عوامل فراسازمانی بر به کارگیری آموزش پژوهشی صورت نگرفته و نقش آن ها نسبت به عوامل داخل سازمان کم رنگ تر است. همچنین عوامل فراسازمانی به طور غیرمستقیم بر به کارگیری آموزش تأثیر می گذارند، زیرا در محیط کار افراد وجود ندارند و تنها از طریق تعامل با محیط خارج از سازمان صورت می گیرد. تأثیر این دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان است، لذا برجسته ساختن نقش آنها برای فراگیران و تطبیق آموزش ها با انتظارات جامعه و روند رشد علم و تکنولوژی توسط دست اندرکاران آموزش ها اهمیت دارد. شکل 3 نمای کلی نتایج پژوهش را نشان می دهد.



شکل 3 عوامل محیطی تأثیرگذار بر به کارگیری آموزش در سازمان براساس نتایج پژوهش



8- پیشنهادها و محدودیت‌ها

8-1- پیشنهادهای نظری

- شناسایی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری آموزش‌های نگرشی منابع انسانی در سازمان‌ها
- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری آموزش‌ها

8-2- پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به اینکه پیاده‌سازی آموزش‌ها نیازمند تغییر است، سازمان با به‌کارگیری روش‌ها و رویه‌های منعطف و قابل تغییر، امکان به‌کارگیری آموخته‌ها را فراهم سازد و همواره فرهنگ تغییر در مواقع ضروری و ترغیب رقابت میان منابع انسانی دنبال شود؛
- حمایت‌ها و مشوق‌های محیطی در مرحله بعد از آموزش که زمان کاربرد آموخته‌ها است، همچنان باید توسط مدیر و همکاران ادامه یابد. تشویق باید متناسب با نیاز هر فرد باشد و تنها دریافت امتیاز شرکت در دوره‌ها احتمالاً کارساز نیست و پایداری تشویق معنوی را نباید از نظر دور داشت.
- در صورتی که مرحله نیازسنجی آموزشی به‌طور دقیق با توجه به وظایف شغلی و مشارکت فراگیران انجام شود، به‌طور مسلم آموزش با وظایف افراد ارتباط پیدا می‌کند و شرط دوم کاربرد آن، بسترسازی پس از برگزاری دوره‌ها است. سازمان در پی مطالبه از افراد مبنی بر تغییر عملکرد بر طبق دوره آموزشی، باید در جهت ایجاد امکانات مورد نظر و دادن اختیار به عضو سازمانی در جهت پیاده‌سازی آموزش‌ها اقدام کنند؛
- انتظار می‌رود سازمان تضمین اشتغال نسبی را فراهم آورد، به‌گونه‌ای که افراد با تضمین اشتغال کم به علت عدم احساس تعلق به سازمان و افراد با تضمین اشتغال زیاد، به علت آسودگی از موقعیت خود در مورد به‌کارگیری آموخته‌ها بی‌تفاوت نباشند.
- طراحی آموزشی باید مطابق با تحولات علم و تکنولوژی و مطالبات جامعه انجام شود. ایجاد و توسعه دفاتر ارتباط با جامعه و همچنین نظام پیشنهادات در جهت ارتباط بیشتر با جامعه، مشتریان و انتظارات آنها در جهت پاسخگویی بیشتر به عوامل فراسازمانی و افزایش به‌کارگیری آموخته‌ها نیز پیشنهاد می‌شود.



8-3- محدودیت‌های محتوایی

- در مورد عوامل مؤثر بر به‌کارگیری آموزش در سازمان‌های ایران پژوهش‌چندانی صورت نگرفته بود و این امر آشنایی با پدیده مورد نظر در محیط بومی را با محدودیت مواجه می‌ساخت؛

- در مرور پیشینه نظری و تجربی پژوهش، در زمینه عوامل فراسازمانی مؤثر بر به‌کارگیری آموزش در سازمان محتوایی یافت نشد؛

- اگرچه برخی پژوهش‌ها عوامل مشترکی را بر به‌کارگیری آموخته‌ها مؤثر دانسته‌اند، اما در مورد میزان و نحوه تأثیرگذاری این عوامل بر پدیده مورد نظر، توافق چندانی وجود ندارد.

9- منابع

- [1] Sultana A., Irum S., Ahmed K., Mehmood N. (2012) "Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Pakistan*, 4(6): 464-661.
- [2] Kalemci I. (2005) "General overview of training effectiveness and measurement models", *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*, No: 1.
- [3] Arthur J. r.W., Bennett J. r. W. (2003) "Effectiveness of training in organization: A meta-analysis of design and evaluation features", *Journal of applied psychology*, 88 (2): 234-245.
- [4] Wexley K. R., Latham G. P. (1991) *Developing and training human resources in organizations*, Harper Collins, New York.
- [5] Robbins S. P., Judge T. A. (2009) *Organizational Behavior*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- [6] حدادنیا س.، شهیدی ن. (1391) «بررسی دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی در مورد تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت آنان بر کیفیت آموزشی دانشگاه‌ها»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، شماره 14، صص 33-54.



- [7] Holton E. F., Bates R. A., Ruona W. E. A. (2000) "Development of a generalized learning transfer system inventory", *Human Resources Development Quarterly*, 11(4) 333-360.
- [8] Juhasova E. (2011) *Education and training of employees in a multinational corporation as an integral part of the human resources management*, Diploma Thesis, Masaryk University, Brno.
- [9] Subedi B. Sh. (2006) "Cultural factors and beliefs influencing transfer of training", *International Journal of Training and Development*, 10 (2): 88-97.
- [10] ESI International (2011) "Applying training and transferring learning in the workplace: How to turn hope into reality", *International an Informa Business*, London, 1-20.
- [11] Alsagheer A., Bin Mohammed H. (2011) "The transfer of learning: Exploration of benefits and perspectives in the state of Kuwait", *International Journal of Management and Information systems*, 15 (2): 39-48.
- [12] جعفرزاده م. (1386) «بازگشت سرمایه؛ الگویی برای ارزیابی اثربخشی آموزش». ماهنامه تدبیر، شماره 180، صص 43-48.
- [13] FKA (Friesen, Kaye & Associate). (2009) "Training transfer: A corporate strategy for applying skills and knowledge in the workplace" *Solutions for Learning and Performance*, pp.1-15.
- [14] De Rijdt C., Stes A., Vleuten C., Dochy F. (2013) "Influencing variables and moderators of transfer of learning to the workplace within the area of staff development in higher education: Research review", *Educational Research Review*, 8: 48-74.
- [15] Burke L. A., Hutchins H. M. (2007) "Training transfer: An integrative literature review", *Human resources development review*, 6(3): 263-296.
- [16] Baldwin T. T., Ford J. K. (1988) "Transfer of training: A review and directions for future research", *Personnel Psychology*, (41): 63-104.
- [17] Goldstein I. L., Ford K. J. (2002) *Training in organizations: Needs assessment, development and evaluation*, Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.



- [18] Salas E., Wilson K., Priest H., Guthrie J. (2006) Design, *delivery, and evaluation of training systems*, in G. Salvendy (ed.), *Handbook of human factors and ergonomics*, 3rd edn, pp. 472-512.
- [19] Leberman S. I. (1999) *The transfer of learning from the classroom to the workplace: A New Zealand case study*, Doctoral thesis, Victoria University, Wellington.
- [20] Grossman R., Salas E. (2011) "The transfer of training: what really matters", *International Journal of Training and Development*, 15: 103-120.
- [21] Crisp J. (2002) *Exploration of factors affecting transfer of training into the workplace: A case study of selected capacity building training courses in Western Australia*. Master Thesis, University of Queensland, Brisbane.
- [22] Babkina M. (2014) *Training Transfer improvement at organizational level*, Master's Thesis, Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta.
- [23] Kia N., Ismail, B. (2013) "The relationship between environmental characteristics and training transfer", *International Journal of Business and Social Science*, 4(12): 196-203.
- [24] Tracey B., Tannenbaum S. I., Kavanagh M. J. (1995) "Applying trained skills on the job: The importance of the worke environment", *Jornal of Applied Psychology*, 80(2): 239-252.
- [25] فهیدی ف، ضیغمی محمدی ش. (1390) «نگرش پرستاران به شرایط حمایتی محیط کار مؤثر بر انتقال آموخته‌ها به کار». *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، 11(2): 128-139.
- [26] جودی قاسم‌کندی ب. (1391) تأثیر ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در سازمان های صنعتی (مطالعه موردی): شرکت ایران خودرو خراسان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- [27] Pidd K. (2002) *Organisational barriers to training transfer: the role of workplace social controls and normative behaviour in workforce development*, Adelaide: National Centre for Education and Training on Addiction (Australia), pp. 135-144.



- [28] Blume B. D., Ford J. K., Baldwin T. T., Huang J. (2009) "Transfer of training: A meta-analytic review", *Journal of Management*, 2(1): 1-41.
- [29] Abozed M., Melaine Y., Saci K. (2009) *The influence of work environmental factors on motivation to transfer management training, case study of the libyan Oil industry*, pp.9-34.
- [30] Benseman J. (2010) *Transferring literacy skills in the workplace, Reflect*, 13 (Summer), pp.9-13.
- [31] DeSmet A., McGurk M., Schwart E. (2010) *Getting more from your training programs. McKinsey Quarterly*. http://www.mckinsey.com/insights/organization/getting_more_from_your_training_programs (Accessed on 19 March 2014).
- [32] گال م، بورگ و، گال ج. (1390) روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. ترجمه احمدرضا نصر و همکاران، جلد دوم، تهران: سمت.
- [33] سفیری خ (1388) روش تحقیق کیفی. تهران: پیام پویا.
- [34] ین رابرت. ک. (1381) تحقیق موردی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [35] Waller L. (2012) "Enhancing the transfer of learning: A focus on the individual", *360° The Ashridge Journal*, Spring, pp. 34-41.
- [36] Ravasi D., Schultz M. (2006) "Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, 49 (3): 433-458.
- [37] Kontoghiorghes C. (2002) "Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness", *Performance improvement Quarterly*, 15: 114-129.
- [38] پوررضا ر. (1390) «مروری بر چالش‌های مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها در سازمان‌های آموزشی ایران»، فصلنامه تعلیم و تربیت، (106): 131-160.