

## ارائه الگوی محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی با رویکرد نظریه پردازي داده‌بنیاد

الهام سلیمانی<sup>۱</sup>، علی‌اکبر امین‌بیدختی<sup>۲\*</sup>، محمود نجفی<sup>۳</sup>، مرتضی کرمی<sup>۴</sup>

- ۱- دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۲

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۵

### چکیده

امروزه آموزش به‌عنوان ابزار پیشرفت و توسعه، پاسخگوی نیاز سازمان‌های یادگیرنده است که به کمک آن می‌توان دانش، مهارت و نگرش کارکنان را بهبود بخشید و از این راه سازمانی پویا و فعال را که پاسخگوی نیاز فناوری است، ایجاد کرد. این مطالعه با هدف ارائه الگوی محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل، ۳۰ تن از مدیران، کارمندان، اعضای هیأت علمی، کارشناسان و متخصصان در زمینه آموزش منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد بودند که به‌صورت هدفمند و به شیوه گلوله برفی تا دستیابی به حد اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه باز و نیمه‌ساختار یافته بود. تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از رهیافت نظام‌مند استراوش و کوربین شامل کدگذاری باز، محوری و منتخب انجام شد. با استفاده از مثلث‌سازی، روش بازخورد مشارکت‌کنندگان و خبرگان غیرمشارکت‌کننده از اعتبار تحلیل‌ها اطمینان حاصل شد.

E-mail: a.aminbeidokhti@semnan.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:



نتایج نشان داد مقوله محوری مطالعه حاضر مشارکت حرفه‌ای در آموزش است که باتوجه به شرایط علی (قابلیت‌های نظام مدیریت منابع انسانی، عوامل شغلی)؛ شرایط زمینه‌ای (جو سازنده دانشگاهی، عوامل مدیریتی)؛ شرایط مداخله‌گر (عوامل فراسازمانی)؛ راهبردها (پویایی محیط دانشگاهی، مکانیزم‌های انگیزشی، مدیریت عملکرد)؛ پیامدها (فردی، سازمانی) تدوین و الگوی نهایی براساس عوامل مذکور ارائه شده است. در مجموع می‌توان این عوامل را برای یادگیری فراگیران در آموزش‌های سازمانی موردنظر قرار داد. برنامه‌ریزان آموزشی و مدیران باتوجه به این عوامل و تقویت آنها می‌توانند انتقال مهارت‌های آموخته‌شده به محیط کار، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی را افزایش دهند.

واژه‌های کلیدی: الگو، محیط تسهیل‌کننده، انتقال یادگیری، دانشگاه فردوسی مشهد.

## ۱- مقدمه

باتوجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر می‌باشند؛ برای همسویی و پاسخگویی به این تحولات محیطی، سازمان‌ها باید منابع انسانی خود را که مهم‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند، برای مواجه شدن با این تغییرات آماده سازند [۱]. نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت سازمان به وسیله نیروی انسانی انجام می‌شود [۲]. بنابراین سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی در پرورش نیروی انسانی اندیشمند، ماهر و با انعطاف ذهنی در سال‌های گذشته موردتوجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است [۳]. آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر است. از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان‌ها غیرقابل انکار است [۴]. دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی نیز مانند سایر سازمان‌ها در معرض نیروهای پیچیده تغییر هستند که آنها را ناگزیر از سازگاری مداوم برای بقا کرده است [۵]. به این ترتیب با در نظر گرفتن این واقعیت که در حال حاضر دانشگاه‌ها در سراسر دنیا به صورت مؤسسه‌های بزرگی درآمده‌اند که در تداوم حیات ملی کشورها نقش فزاینده‌ای بازی می‌کنند، تأکید فزاینده‌ای بر بهسازی دانشگاهی،



توسعه منابع انسانی از سوی سازمان‌ها و نظام‌های آموزش عالی در کشورهای مختلف قابل مشاهده است [۶]. پیچیدگی شرایط در محیط آموزش عالی و دانشگاه‌ها بنا به ویژگی‌های دانشگاه و نیروی انسانی شاغل در آن بیشتر و حساس‌تر می‌باشد. دانشگاه‌ها وظیفه تربیت و پرورش نیروی انسانی متخصص را برای توسعه و پیشرفت کشور بر عهده دارند و از سوی نیروی انسانی شاغل در دانشگاه‌ها از ویژگی‌های خاصی مانند تخصص و مهارت‌های بالا برخوردار بوده و وظایف آنها مانند تدریس و پژوهش نیز ویژه و تخصصی است که نیازمند توجه خاص می‌باشند. بدیهی است که کیفیت نیروی انسانی شاغل در دانشگاه از جمله اعضای هیأت علمی آن تأثیر به‌سزایی بر کیفیت دانشگاه در تمام جهت‌ها به‌ویژه کیفیت آموزشی دارد [۷].

اما، مهم‌تر از آموزش، اثربخشی برنامه‌های آموزشی است، زیرا اگر آموزش هیچ تأثیری در روند کاری کارکنان و روند رو به رشد سازمان نداشته باشد، نه تنها فایده‌ای ندارد بلکه هزینه و منابع سازمانی بسیاری را تلف می‌کند [۸]. باوجود توجه بسیار زیاد به آموزش و برنامه‌های آموزشی منابع انسانی در سازمان‌ها، مطالعه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌های توسعه منابع انسانی اثربخشی لازم را ندارند [۸]. عنصر حیاتی در اعتبار اثربخشی آموزشی، انتقال پایدار و دائم دانش، مهارت‌ها و رفتارهای آموخته‌شده به محل کار می‌باشد [۹]. انتقال یادگیری به‌عنوان معیار مهم موفقیت دوره‌های آموزشی مطرح شده است. انتقال یادگیری را می‌توان میزانی که کارآموزان دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های کسب‌شده در آموزش را در مشاغل خود به کار می‌برند، تعریف کرد [۱۰]. انتقال یادگیری، موضوع بسیار مهمی است که با موضوعاتی همچون تغییرات فردی و نیازهای سازمانی، در ارتباط است و اگر ما اعتقاد داریم که آموزش باعث ایجاد تمایز بین عملکرد فردی و سازمانی می‌شود، باید بدانیم که چطور فرایند انتقال را هدایت کنیم [۱۱]. به‌رغم تأکید بسیار بر آموزش، به‌ظاهر بخش عمده‌ای از هزینه‌های آموزش بازده موردنظر را به‌دست نمی‌دهند [۱۲]. براساس نظر متخصصان منابع انسانی کمتر از ۲۰ درصد مهارت‌ها و دانش فراگرفته‌شده به‌وسیله آموزش در محیط کار استفاده می‌شود. درواقع چرا میزان انتقال تا به این اندازه کم است؟ [۱۳]. مروری بر مطالعه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که عمده پژوهش‌ها بر مبنای مدل‌های بالدوین و فورد



(۱۹۸۸) عوامل مؤثر بر به‌کارگیری آموخته‌ها را در قالب سه دسته عوامل فردی، طراحی آموزشی و عوامل محیط کار دسته‌بندی کرده‌اند. از این میان به دلیل اینکه آموخته‌ها در محیط قابلیت کاربرد پیدا می‌کنند و هرچند ویژگی‌های فراگیر مناسب بوده و طراحی و اجرای آموزش به‌خوبی صورت گرفته باشد، محیط است که محل جامه عمل پوشاندن به آموزش است، محیط کار به‌طور قابل‌توجهی بر انتقال نتایج آموزش تأثیر می‌گذارد [۹]، ازاین‌رو در پژوهش حاضر به‌طور خاص بر عوامل مربوط به محیط سازمانی پرداخته شده است.

دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های کشور و براساس چشم‌انداز ۱۰ ساله می‌خواهد یکی از دو دانشگاه برتر جامع کشوری در تولید علم نظریه‌پردازی و توسعه فناوری شود. بنا به گفته مسئولان آموزش و بهسازی دانشگاه هر سال هزینه‌های بسیاری به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم صرف آموزش کارکنان و اعضای هیأت علمی می‌کند و به رغم گستردگی فعالیت‌ها و تنوع آموزشی در طول سال‌های متمادی در آموزش دانشگاه و با توجه به دقتی که در طراحی دوره انجام می‌شود، فضای آموزشی و انتقال آموخته‌ها به محیط کار با مشکلات و موانعی روبه‌رو است. آسیب‌های موجود در نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه، گواه این است که هرچند تلاش بسیاری برای تهیه و اجرای موفقیت‌آمیز دوره‌های آموزش به عمل می‌آید و زمان بسیاری صرف این دوره‌ها می‌شود و علاوه بر آن انگیزه کافی برای شرکت در دوره‌ها ایجاد شده است، ولی سیستم آموزش خروجی‌های مناسب ندارد، به این دلیل لازم است در دوره‌های آموزشی مسئله انتقال آموزش‌ها در محیط کار بررسی شود. مسئله کیفیت آموزش و اثربخشی نظام آموزشی از مهم‌ترین دغدغه‌های مسئولان، دست‌اندرکاران و تصمیم‌سازان امر توسعه در هر سازمان است. انجام این پژوهش به برنامه ریزان و تصمیم‌گیرندگان کمک خواهد کرد که با در نظر گرفتن این عوامل و تقویت آنها و حذف عواملی که مانع انتقال آموخته‌ها می‌شود موجب تسهیل تحقق اهداف سازمانی، افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های آموزشی شوند. توجه به این نکته بسیار حیاتی است که هر سازمان ویژگی‌ها و بافت بومی منحصر به فرد دارد که می‌تواند بر انگیزش کارکنان برای انتقال یادگیری تأثیر بسزایی داشته باشد. ازاین‌رو ارائه یک نظریه بومی مبتنی بر تجربه‌های کارمندان، مدیران، اعضای هیأت علمی و متخصصان مدیریت منابع انسانی، روشنگر نقشه راه فعالیت‌های آینده مدیریت منابع انسانی دانشگاه برای اثربخش‌تر ساختن آموزش‌های سازمانی



خواهد شد. بنابراین این پژوهش با هدف شناسایی عوامل محیطی اثرگذار بر انتقال آموخته‌ها در دانشگاه فردوسی مشهد و ارائه مدل مناسبی برای بهبود محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری که از مؤلفه‌های بسیار مهم در انتقال یادگیری می‌باشد و به میزان کمی در پژوهش‌ها مورد توجه قرار گرفته است، انجام شده است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از معیارهای اصلی ارزیابی اثربخشی هر برنامه آموزش رسمی انتقال آموزش به کار است [۱۴]. در ادبیات موجود عبارت‌های «انتقال یادگیری» و «انتقال آموزش» به‌طور معمول به‌جای یکدیگر به‌صورت مترادف به‌کار می‌روند [۱۵]. انتقال آموزش میزانی است که کارآموزان دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های کسب‌شده در آموزش را در مشاغل خود به کار می‌برند [۱۶]. انتقال آموزش، کاربرد دانش و مهارت‌های کسب‌شده در آموزش به‌وسیله کارآموزان برای کار خود و یا حتی در زندگی شخصی و مسئولیت‌های اجتماعی است [۱۷]. انتقال به‌عنوان یک نوآوری به توانایی افراد در یادگیری مهارت‌های جدید و به‌دست‌آوردن دانش برای درک محیط خود به شیوه‌ای متفاوت اشاره دارد [۱۸]. پژوهش‌ها در زمینه آموزش نشان می‌دهد که اگر آموزش درست طراحی شده و روش آموزش به‌درستی اجرا شود، تا حد زیادی اثربخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برآوردهای اولیه زیان ۸۰ تا ۹۰ درصدی در زمینه سرمایه‌گذاری در آموزش را تخمین زده‌اند؛ این موضوع نشانگر آن است که تنها ۱۰ تا ۲۰ درصد از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش به‌طور واقعی منجر به انتقال آموزش یا بهبود عملکرد سازمانی شده است [۱۹]. این برآوردها زمینه توجه بیشتر را به بررسی این امر که چه عواملی مانع یا باعث انتقال آموزش می‌شوند، افزایش داده است [۴]. در بررسی پژوهش‌های مربوط به عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار، آنها را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کار [۳]. در این میان محیط کار به‌طور قابل توجهی بر انتقال نتایج آموزش تأثیر می‌گذارد. باوجود اینکه کارآموزان ممکن است قادر باشند دانش و مهارت‌هایی را که از دوره‌های آموزش کسب کرده‌اند، در محل کار استفاده



کنند، اما متغیرهای محیط کاری وجود دارد که ممکن است بر توانایی‌های آنها برای انتقال این مهارت‌ها تأثیر بگذارند [۲۰]. عوامل محیطی در تعیین اینکه در بازگشت به شرایط کاری، آیا کارآموز اثری از رفتارهای یادگرفته را نشان می‌دهد یا خیر، یاریگر است [۲۱]. از اواسط ۱۹۹۰ محیط کار به‌عنوان یک معیار مهم چه در انتقال و چه انتقال‌ندادن آموزش شناخته شده است [۲۲]. بیشتر پژوهش‌های مربوط بر ویژگی‌های شرکت‌کنندگان و برنامه آموزشی متمرکز هستند، درحالی‌که درباره چگونگی تأثیر محیط کاری بر انتقال یادگیری پژوهش‌های زیادی انجام نگرفته است. همچنین، مسائلی مانند اقدام‌های پس از آموزش، استفاده از روش‌های انتقال و واکنش کارفرما نسبت به آنها در پژوهش‌ها خیلی مطرح نشده است [۲۳]. برای مثال، بالدوین و همکاران اظهار می‌کنند که ارائه فعالیت‌های مدیریتی مناسب بر درک اهمیت آموزش، انگیزه و اشتیاق برای یادگیری و انتقال آموزش تأثیر مهمی دارد. نیکاندر و همکاران (۲۰۰۹) اظهار داشتند دیدگاه‌ها و رفتارهای مدیران، ناظران و همکاران نه‌تنها بر آموزش بلکه بر رفتار پس از آموزش آنها تأثیرگذار است [۲۴]. متغیرهایی همچون فرهنگ سازمانی، حمایت از همکاران و حمایت مدیریت سه عامل مهم مرتبط با محیط کاری در انتقال آموزش شناسایی شده است [۲۵]. مرور پیشینه پژوهش‌ها درخصوص انتقال یادگیری نشان می‌دهد که باوجود اهمیت و نقش عوامل سازمانی در تسهیل انتقال یادگیری، عوامل سازمانی کمتر از عوامل آموزشی و فردی موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند. در این زمینه برخی معتقدند که ضعف جدی مدل‌های موجود، نادیده‌گرفتن عوامل محیطی است [۲۶]. جدول ۱ به برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری اشاره می‌کند.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری

ردیف	پژوهشگر	نتایج
۱	حسن‌پور رودبارکی و همکاران، ۱۳۹۹	مؤلفه استعداد فردی، طراحی انتقال و بازخورد عملکرد به‌عنوان مهم‌ترین و مؤلفه‌های خودکارآمدی عملکردی، محتوای آموزشی مرتبط و مقاومت در برابر تغییرات کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در انتقال یادگیری به محیط کار بودند.
۲	عرفانی خانقاهی و همکاران، ۱۳۹۹	نتایج نشان می‌دهد که محتوای آموزشی، حمایت مدیران، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی و جو سازمانی رابطه مثبتی با انتقال یادگیری دارد.



ردیف	پژوهشگر	نتایج
۳	زندى و همکاران، ۱۳۹۸	نتایج نشان داد در بیمارستان دولتی دو متغیر حمایت همکار و جو مشارکتی و در بیمارستان‌های خصوصی فرصت کاربرد و حمایت سرپرست مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های انتقال یادگیری به محیط کار بودند.
۴	برشان و همکاران، ۱۳۹۷	عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار شامل عوامل فردی (خودکارآمدی، انگیزه، آمادگی یادگیرنده و نگرش)، عوامل سازمانی (جو انتقال و عدالت سازمانی) و عوامل آموزشی (راہبرد آموزشی) می‌باشد.
۵	یوزباشی و همکاران، ۱۳۹۶	فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل از عوامل محیطی انتقال یادگیری بودند.
۶	گوتام و بازنت، ۲۰۲۰	نتایج نشان داد انگیزه انتقال نقش واسطه بین (چالش‌های شغلی، ارتباطها، نوآوری و انسجام اجتماعی) و انتقال آموزش است. همچنین بین اعتماد و انتقال یادگیری رابطه وجود دارد.
۷	یاقی و بتیس، ۲۰۲۰	نمونه پژوهش ۲۶۳ مدیر دانشگاهی که در برنامه‌های آموزش رهبری شرکت کرده بودند. انگیزه مدیران دانشگاهی برای انتقال یادگیری با حمایت سازمانی و حمایت همکاران رابطه مستقیم دارد و حمایت همکاران تأثیر بیشتری داشت.
۸	رینهولدو همکاران، ۲۰۱۸	چهار بعد حمایت اجتماعی شامل پشتیبانی سرپرست، پشتیبانی همکار، تحریم‌های سرپرست و بازخورد بررسی شد. نتایج تحقیق نشان داد حمایت همکار از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده انگیزش برای انتقال یادگیری بود، همچنین بازخورد قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده انتقال آموزش بود.
۹	مافانگ و همکاران، ۲۰۱۸	عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری نگرش و توانایی کارآموزان، محتوای آموزشی و روش آموزشی، همچنین محیط کاری شامل عوامل تسهیل‌کننده فرهنگ سازمانی، حمایت یا ممانعت همکاران، حمایت مدیران، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ تغییر شناسایی شد.
۱۰	چوهان و همکاران، ۲۰۱۷	نمونه پژوهش ۱۴۹ نفر از کارکنان تولیدی در هند بودند. نتایج نشان داد که طراحی انتقال و حمایت سرپرست در انتقال آموزش بسیار مؤثر است. همچنین حمایت سرپرست می‌تواند نقش واسطه‌ای را بین طراحی انتقال و انتقال آموزش داشته باشد.
۱۱	سبرلینگ و کوفیلد، ۲۰۱۶	پژوهش با هدف بررسی نقش اراده در انتقال یادگیری بر ۸۹۱ مدیر انجام گرفت. نتایج نشان داد هر دو عامل قصد انتقال و انگیزه برای انتقال تحت اثرهای متقابل حمایت سرپرست و عملکرد مربی می‌باشد.



### ۳- روش پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی و راهبرد آن مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. به زعم میلز و همکاران (۲۰۰۶) هدف از نظریه زمینه‌ای، تدوین نظریه‌ای درخصوص فرایندهای اجتماعی از مشارکت‌کنندگان در محیطی است که فرایند در آن رخ می‌دهد [۲۷]. جامعه آماری پژوهش مدیران، کارمندان و اعضای هیأت علمی، کارشناسان و متخصصان منابع انسانی بود. نمونه‌ها مشکل از صاحب‌نظرانی بودند که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته و درزمینه آموزش منابع انسانی تجربه و تخصص داشتند. در پژوهش حاضر برای انتخاب گروه نمونه از دو راهبرد استفاده شد. در آغاز با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> آن دسته از خبرگان که بنا به شناخت و قضاوت محقق، مطالعه و سوابق مرتبط و تجربه کاری درزمینه موضوع مورد مطالعه داشتند، برای مصاحبه انتخاب شدند. سپس بر مبنای روش نمونه‌گیری برفی<sup>۲</sup> از هریک از افراد مصاحبه‌شونده خواسته شد تا خبرگان دیگری را که فکر می‌کنند می‌توانند یاریگر این پژوهش باشند، معرفی کنند. تعداد نمونه مورد مصاحبه براساس اصل اشباع در حجم نمونه در نظر گرفته شد. در این پژوهش از مصاحبه ۲۵ به بعد به اشباع رسید، اما فرایند مصاحبه تا ۳۰ نفر ادامه پیدا کرد. از این تعداد ۸ مدیر، ۶ عضو هیأت علمی و ۱۰ کارمند به‌علاوه ۶ تن از کارشناسان و عضو هیأت علمی متخصص درزمینه آموزش منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد بودند. برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده‌ها بر فرایند مصاحبه، با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تمام به‌وسیله دستگاه ضبط‌صوت ثبت شد. همچنین از نکته‌های کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌برداری انجام شد. پس از آن نیز پیاده‌سازی متن صورت می‌گرفت. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه به زمان نیاز داشت. برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) پژوهش، از روش بررسی به‌وسیله اعضا (مصاحبه‌شوندگان) همچنین با استفاده از روش‌های؛ سه‌سوسازی، بازخورد مشارکت‌کنندگان و خبرگان غیر مشارکت‌کننده از اعتبار تحلیل‌ها اطمینان حاصل شد.

1. Purposive Sampling  
2. Snowball Sampling





تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس رهیافت سیستماتیک انجام شد که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. به این منظور در مرحله کدگذاری باز، پس از مرور و سازمان‌دهی متون مصاحبه‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی و در ادامه کدهای مشابه در طبقه‌های خاصی قرار گرفتند. سپس برای هر یک از این طبقه‌ها عنوان‌هایی که نماینگر کل کدهای آن طبقه باشند، انتخاب شد. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط بین پدیده محوری و سایر مقوله‌ها و مفاهیم براساس مدل پارادایم مشخص ارائه شد. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، قضیه‌هایی که بر روابط درونی مقوله‌ها اشاره دارند، ذکر شده است [۲۸]. در مرحله کدگذاری انتخابی، یافته‌های پژوهش در قالب رویکرد سیستمی نظریه زمینه‌ای شامل شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها براساس پدیده محوری، تدوین و مدل پارادایمی ترسیم شد (جدول ۲).

#### جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کدمصاحبه	پست سازمانی	ردیف	کدمصاحبه	پست سازمانی
۱	م ۱	کارشناس آموزش	۱۶	م ۱۶	هیأت علمی
۲	م ۲	مدیر منابع انسانی	۱۷	م ۱۷	کارمند
۳	م ۳	معاونت حوزه آموزشی	۱۸	م ۱۸	مدیر آموزش منابع انسانی
۴	م ۴	کارمند	۱۹	م ۱۹	مدیر
۵	م ۵	مدیر	۲۰	م ۲۰	معاونت حوزه پژوهش
۶	م ۶	مدیر برنامه‌ریزی و توسعه	۲۱	م ۲۱	کارمند
۷	م ۷	مدیر منابع انسانی	۲۲	م ۲۲	هیأت علمی
۸	م ۸	هیأت علمی	۲۳	م ۲۳	کارمند
۹	م ۹	کارمند	۲۴	م ۲۴	هیأت علمی
۱۰	م ۱۰	کارمند	۲۵	م ۲۵	کارمند
۱۱	م ۱۱	کارمند	۲۶	م ۲۶	کارشناس آموزش
۱۲	م ۱۲	مدیر	۲۷	م ۲۷	کارمند
۱۳	م ۱۳	هیأت علمی	۲۸	م ۲۸	مدیر آموزش منابع انسانی
۱۴	م ۱۴	مدیر	۲۹	م ۲۹	مدیر
۱۵	م ۱۵	کارمند	۳۰	م ۳۰	کارمند

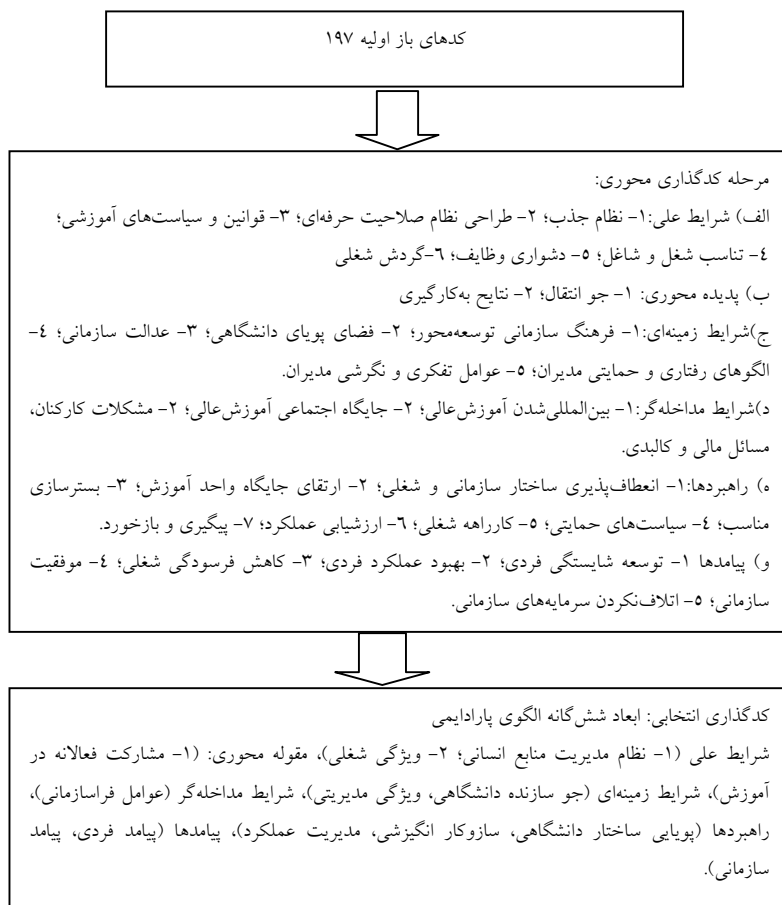


## ۴- یافته‌های پژوهش

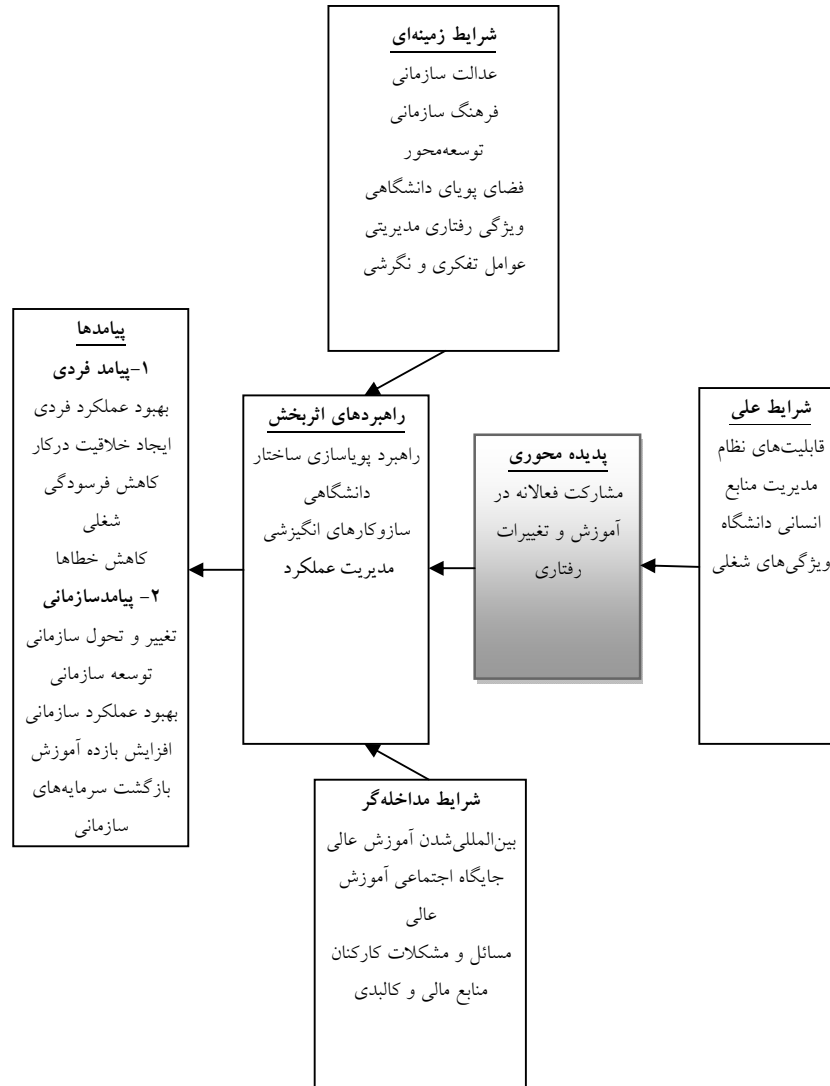
یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل داده‌هایی است که تولید آنها به‌طور اصلی از مصاحبه‌ها، اسناد و مدارک مرتبط با پژوهش بوده است. در راستای پرسش‌های پژوهش، چند سؤال پیرامون موانع و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر انتقال یادگیری در آموزش عالی پرسیده شد، برای مثال جایگاه آموزش در دانشگاه چگونه است؟ نقش مدیریت را در انتقال چگونه می‌بینید؟ چه موانعی برای انتقال یادگیری به محیط کار وجود دارد؟ شرکت‌کنندگان با جواب‌های متنوع به این پرسش‌ها پاسخ دادند. با بررسی مکرر رونوشت مصاحبه‌ها مقوله‌ها به تدریج مشخص شدند، مانند انگیزه‌ها، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیریتی، منابع مالی سازمان... پس از چندین بار بررسی دقیق مصاحبه‌ها در سطح بند، عبارت‌ها، پیدایش مقوله‌ها تکراری شد. علاوه بر آن رونوشت مصاحبه‌ها اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دادند. براساس مفاهیم مندرج در هر مصاحبه، کدگذاری باز انجام شد. براساس تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته، ۱۹۷ کد باز غیرتکراری به دست آمد. کدهای باز غیرتکراری نیز به ۲۸ کد محوری کاهش داده شدند. کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌های اصلی و فرعی اشاره دارد. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) انجام می‌شود تا روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها را نشان دهد. در مرحله کدگذاری انتخابی نظریه‌پرداز داده‌بنیاد مقوله محوری را که سایر مقوله‌ها بر محور آن می‌گردند و کلیتی را تشکیل می‌دهند، به‌طور روش‌مند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه اقدامی می‌کند که شرحی انتزاعی برای فرایندی که در پژوهش مطالعه شده است، ارائه می‌دهد. در ادامه یافته‌های مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی در جدول ۳ ارائه شده است.



### جدول ۳. روند کدگذاری



سپس الگوی مفهومی محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری انتقال یافته در آموزش عالی به شرح شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱. الگوی پارادایمی محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری  
(براساس طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد)



باتوجه به آنچه که به آن اشاره شد، ابعاد شش‌گانه الگوی پارادایمی پژوهش به این شرح است:

(۱) **شرایط علی:** این مقوله‌ها که حاصل شرایط علی یا شرایط مقدم است، به حوادث، وقایع و اتفاق‌هایی که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای منتهی می‌شود، اطلاق می‌گردد [۲۹]. در این پژوهش نظام جذب، طراحی نظام صلاحیت حرفه‌ای، قوانین و سیاست‌های آموزشی، تناسب شغل و شاغل، دشواری وظایف، گردش شغلی به‌عنوان عوامل علی انتقال یادگیری به محیط کار مشخص شدند. برای مثال مصاحبه‌شونده ۷، درباره جذب چنین گفت: «آدم‌ها باید جوری استخدام شوند در معیارهای استخدام این فرد چقدر از این منظر آدم پر تلاش و توانمند و فعالی است». یا مصاحبه‌شونده ۳ اظهار کرد: «بهارت‌های موردنیاز یا شایستگی‌ها و یا نیمرخ شایستگی باید از قبل تدوین شود و بگویند این آموزش‌ها را برای می‌گذاریم تا این شایستگی‌های شما ارتقا پیدا کند. از قبل باید شایستگی‌های موردنیاز شغل مشخص باشد و آموزش درجهت توسعه اون شایستگی‌ها صورت بگیرد در این صورت است که آموزش قابلیت کاربرد پیدا می‌کند». همچنین مصاحبه‌شونده ۸ بیان کرد: «کار باید مرتبط با شغل من باشد و به ویژگی‌های فردی من نزدیک باشد. رشته تحصیلی باید با شغل فرد مرتبط باشد. سازمان باید شخصیت فرد را بشناسد و شغل نزدیک به شخصیتش به او بدهد. باید افراد در جاهای مناسب به کار گرفته شوند. این باعث خودکارآمدی می‌شود و همین نکته موجب می‌شود فرد به توانایی‌هایش باور داشته باشد».

**پدیده‌محوری:** حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود [۲۹]. پدیده‌محوری مورد مطالعه در این پژوهش مشارکت فعالانه در آموزش و تغییرات رفتاری است که از جمع دو مقوله نتایج به‌کارگیری و جو انتقال مشخص شد، برای مثال مصاحبه‌شونده ۲ بیان کرد: «آموزش یک نوع انتظار است شاید از آدم‌ها انتظار دارید یک کاری انجام دهند خدمات جبران پس از آموزش هم داشته باشیم. وقتی در دوره آموزشی شرکت می‌کنیم انتظار داریم یک رفتاری اتفاق بیفته و یک پیامدی هم برایش داشته باشد» و یا مصاحبه‌شونده ۱۶ بیان کرد: «وقتی می‌بینم به شکل نمونه این‌ها یک جایی داره انجام میشه و تأثیرگذاره، من هم سعی می‌کنم از آنها استفاده کنم».



**شرایط زمینه‌ای:** نشان‌دهنده یک مجموعه خصوصیات ویژه است که به پدیده دلالت می‌کند، به عبارتی محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد [۲۹]. عواملی را شامل می‌شود که بدون آنها انتقال یادگیری امکان‌پذیر نیست. فرهنگ سازمانی توسعه‌محور، فضای پویای سازمانی، عدالت سازمانی، الگوهای رفتاری و حمایتی مدیران، عوامل نگرشی و تفکری به‌عنوان مقوله‌های زمینه‌ای شناسایی شدند، جو سازنده دانشگاهی از جمع‌شدن مقوله‌های فرعی فرهنگ سازمانی توسعه‌محور، فضای پویای دانشگاهی و عدالت سازمانی تشخیص داده شد، برای مثال مصاحبه‌شونده ۹ در زمینه فرهنگ سازمانی اظهار کرد: «سازمان باید یک محیط چالشی باشد. اگر توی سازمان ضابطه به‌جای رابطه ملاک تصمیم‌گیری و انتساب مدیران باشه. وقتی فرهنگ شایسته‌سالاری باشه و معیار ارزیابی، عملکرد واقعی کارکنان باشه، این باعث می‌شه عملکرد همه بهتر بشه». مصاحبه‌شونده ۱۷ هم گفت: «اینکه محیط کار تا چه اندازه از دانش و نوآوری و ابتکارات استقبال می‌کند، به فضا و جو آن سازمان بستگی دارد که چه اندازه به‌دنبال تغییرات و پذیرای تغییرات باشد. یادگیری باعث می‌شه که کار تکراری نشه. از متن مصاحبه‌ها و جمع‌کردن مفاهیم الگوهای رفتاری و حمایتی مدیران، عوامل نگرشی و تفکری مدیران کد انتخابی عوامل مدیریتی انتخاب شد». مصاحبه‌شونده ۱۹ در این زمینه بیان کرد: «به نظر من نقش مدیر و سرپرست از بقیه عوامل مهم‌تر است. مدیر یا سرپرست باید توی سازمان تسهیل‌گر باشه و بتونه شرایطی را ایجاد بکنه که کارمندان دست به انتقال آموخته‌ها بزنند».

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط میانجی کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش/کنش متقابل اثر می‌گذارند. در پژوهش حاضر و براساس تحلیل مصاحبه‌ها شرایط مداخله‌گر شامل مقوله اصلی عوامل فراسازمانی و چهار مقوله فرعی (بین‌المللی‌شدن آموزش عالی، جایگاه اجتماعی سازمانی، مشکلات کارکنان، توان مالی سازمان) تشخیص داده شد، برای مثال مصاحبه‌شونده ۸ چنین گفت: «باتوجه به پیشرفتی که علم کرده است و مسائل و مواردی که هر روز دارن بهینه می‌شن، قابلیت‌ها به همان نسبت ارتقا پیدا کرده است. ما باید پیش‌بینی کنیم چه وقایعی در آینده به سراغ ما می‌آید و چه نیازهایی در آینده داریم و آموزش براساس آن طراحی شود».



مصاحبه‌شونده ۱۹ بیان کرد: «دانشگاه چون یک محیط علمی است و افراد فرهیخته در آن مشغول هستند و فلسفه وجودی آن آموزش و آموزش‌محور است. باید اطلاعات و دانش روز را در اختیار کارکنان خود قرار دهند تا بهتر بتوانند به ایفای نقش بپردازند». مصاحبه‌شونده ۱۰ در زمینه مسائل و مشکلات کارکنان اظهار کرد: «اگر فرد در زندگی خیالش از بعضی مسائل جمع باشد بهتر می‌تونه کارش را انجام بده. اگر می‌خواهیم آموزش اثربخش‌تر شود، باید شرایط زندگی او را هم ببینیم».

**راهبردها:** به ارائه راه‌حلهایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد. بنابراین با استفاده از راهبردها می‌توان به پدیده‌محوری جامه عمل پوشاند. در این پژوهش راهبردهایی مانند پویایی محیط دانشگاهی، راهبردهای انگیزشی، مدیریت عملکرد ارائه شده است. باتوجه به متن مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم، پویایی محیط دانشگاهی از جمع کردن مقوله‌های انعطاف‌پذیری ساختار دانشگاهی و شغلی، ارتقای جایگاه واحد آموزش، بسترسازی مناسب انتخاب شد، برای مثال مصاحبه‌شونده ۱۶ اظهار کرد: «انعطاف‌پذیری در سازمان مهم است، اگر سازمان سیستم بسته‌ای همراه با سیاست‌های غیرمنعطف باشد که به اجبار باید در چارچوب آنها عمل شود، کاربری آموزش‌ها به حداقل نزول می‌کند... سلسله مراتب و وجود ساختارهای سازمانی ناکارآمد مانعی برای انتقال یادگیری است». مصاحبه‌شونده ۷ هم چنین گفت: «علاوه بر واحد آموزش، واحدهای دیگر در حوزه منابع انسانی باید به کمک واحد آموزش بیایند، برای مثال ارزیابی عملکرد ترفیع و ارتقا به کمک واحد آموزش بیاید و اگر کارمندی دوره‌ای شرکت کرد و آموزشی دید انتظار از اون کارمند بالاتر برود و آنچه را که آموزش دیده است، ارزیابی کند».

مصاحبه‌شونده ۱۵ در زمینه راهبردهای انگیزشی گفت: «به نظر من مدیران نباید تنگ‌نظر باشند و با سیاست‌ها، راهبردها و بسته‌های تشویقی شرایط بروز این رفتارها را فراهم کنند». مصاحبه‌شونده ۲ اظهار کرد: «مدیران باید از دانش فنی لازم برخوردار باشند تا بتوانند ارزیابی دقیق از عملکرد کارکنان داشته باشند... نتایج این ارزیابی باید ملاک تصمیم‌گیری توی سازمان باشد. اگر مدیر خودش دانش نداشته باشد و به‌طور قطع ارزیابی بهتر صورت نگیرد، این باعث سرخوردگی و عدم انگیزه کارکنان می‌شه».



**پیامدهای انتقال یادگیری:** نتایجی که بر اثر راهبردها پدیدار می‌شوند پیامدهای پژوهش هستند که دستاوردهای انتقال یادگیری را در دانشگاه منعکس می‌کند و نتایجی است که در اثر اجرای راهبردی‌های انتقال یادگیری پدیدار می‌شود. براساس نتایج مصاحبه‌ها مهم‌ترین پیامدهای انتقال یادگیری در سطح فردی (توسعه شایستگی فردی، بهبود عملکرد فردی) و در سطح سازمانی (موفقیت سازمانی و عدم اتلاف سرمایه‌های سازمانی) را به‌دنبال خواهد داشت. مصاحبه‌شونده ۱۹ نیز اعتقاد داشت: «بحث توسعه و بالندگی سازمان است، اگر آموزش صورت گیرد و افراد به درستی یاد بگیرند و استفاده کنند باعث رضایت ارباب رجوع و یا همون دانشجویان می‌شود. باتوجه به اینکه دانشگاه یک سازمان پیشرو است به‌عنوان یک مدل خواهد شد در فرایندها و در جنبه‌های اخلاقی و نوآوری نسبت به سایر سازمان‌های دولتی».

## ۶- نتیجه‌گیری

امروزه آموزش مسئله‌ای مهم برای پژوهشگران و افراد شاغل در بخش توسعه منابع انسانی می‌باشد. زیرا آموزش از یک طرف امری ضروری در نوآوری و رقابت در اقتصاد حور تلقی می‌شود و از طرفی دیگر هزینه‌های آموزش برگشت‌پذیر و درواقع نوعی سرمایه آموزشی می‌باشد. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی با تأکید بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. در مدل پارادایمی به‌دست آمده، شناخت پدیده‌محوری که در مرکز الگو قرار دارد و سایر مفاهیم با آن در ارتباط هستند، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در این پژوهش، پدیده‌محوری، مشارکت فعالانه در آموزش و انتقال آموخته‌ها می‌باشد. براساس مفاهیم و موضوع‌های مشخص‌شده، قابلیت‌های نظام مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های شغلی در ایجاد پدیده‌محوری نقش دارند. بدیهی است که هرکدام از این عوامل تأثیر مهمی در مشارکت فعالانه در آموزش و انتقال آموخته‌ها دارند. اگر می‌خواهیم آموزش‌ها به محیط کار انتقال پیدا کند، همان‌گونه که بیشتر مشارکت‌کنندگان نیز به آن اشاره داشتند باید به شاخص‌هایی مانند نظام جذب براساس شایسته‌سالاری، تدوین نظام صلاحیت‌های حرفه‌ای و قوانین و سیاست‌های آموزشی موردتوجه قرار گیرد. لاپاک و اسنل معتقدند سرمایه سازمان باید در فرایند جذب، انتخاب،





توسعه به کارکنانی با مهارت‌های منحصربه‌فرد و ارزشمند اختصاص داده شود. در نتیجه این سرمایه‌گذاری باعث بهره‌وری بیشتر و نرخ بازگشت بالاتر در سازمان می‌شود [۳۰]. در پژوهش طاهری (۱۳۹۵) نیز نحوه تأمین کارمندان، رویه‌های استخدامی در سازمان (جذب، استخدام)، گماردن افراد شایسته در پست‌های سازمانی و مدیریتی در ایجاد انگیزش برای مشارکت حرفه‌ای در آموزش مؤثر شناسایی شده است [۳۱].

عامل فرهنگ و فضای سازمانی تسهیل‌گر همچنین حمایت مدیران سازمان به‌عنوان الزام برنامه‌های بهسازی فردی و انتقال آموخته‌ها از سوی آگاهی‌دهندگان بسیار مطرح شد. در اثر خلق فضای مساعد و فرهنگ سازمانی مستعد است که انتقال آموخته‌ها امکان‌پذیر خواهد شد. از طرف دیگر، ایجاد یک فضای رقابتی سازنده در بین کارمندان دانشگاه سبب انگیزش و خلاقیت و در نتیجه بهبود روند بهسازی آنها می‌شود. نتایج پژوهش بانیرجی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و یاغی و بتیس (۲۰۲۰) نشان دادند که درک مثبت از جو حمایتی و فرهنگ سازمانی دانشگاه با تمایل به انتقال یادگیری همبستگی مثبتی دارد [۳؛ ۳۲]. حمایت مدیر از لحاظ سلسله مراتب سازمان به علت اختیارات زیاد و اهرم‌هایی که در دست دارد، تعهد زیردستان را به‌منظور کاربست نتایج یادگیری به‌دنبال خواهد داشت. در واقع مدیران با شناسایی نیازها و اختصاص منابع، همچنین پذیرش مسئولیت شخصی برای تشویق کارکنان برای حضور در فعالیت‌های آموزشی و پشتیبانی آنها برای انتقال مهارت‌ها، نقش حیاتی در آموزش و توسعه کارکنان و تکوین جایگاه آن در سازمان ایفا می‌کنند و این تأکیدی بر ضرورت توانمندی و شایستگی مدیران در موفقیت فرایند انتقال است که در مطالعه‌های پیشین از جمله پارک و همکاران (۲۰۱۸)، رینهولد و جینفونتر (۲۰۱۸)، ایزلام (۲۰۱۹) مورد تأکید قرار گرفته‌اند [۱۰؛ ۱۶؛ ۳۳]. از دید مشارکت‌کنندگان این پژوهش، عوامل مداخله‌گر بسیاری مانند انتظارات جامع، بین‌المللی شدن آموزش عالی، منابع مالی دانشگاه وجود دارد که می‌تواند پیش‌برنده انتقال آموخته‌ها و مهارت‌های کارکنان به محیط کار شود. انتظارات جامع از دانشگاه، نوع مشتریان و مطالبه‌های آنها سبب می‌شود کارکنان دانشگاه تمایل بیشتری برای کاربست آموزش داشته باشند. تأثیر رشد علم و فناوری بر سازمان و نحوه عملکرد اعضای آن، ایجاد تغییرات



مطابق با آنها را می‌طلبد. براین اساس، افراد به‌منظور همگام‌شدن با علم نوین و اعمال چنین تغییراتی در عملکرد خود، کاربست آموخته‌ها را افزایش می‌دهند. همگامی با تحولات جهانی و ارتباط با مراکز دانشگاهی در سطح جهان، مستلزم به‌روزروری دانش و مهارت‌ها و به‌کارگیری آن به‌وسیله کارکنان، مدیران و اعضای هیأت علمی در دانشگاه است. به نظر جیبین و کان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و اید و کوین<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) بین‌المللی شدن آموزش عالی در ارتقای سطح علمی و تعالی دانشگاهی پویا و افزایش ظرفیت‌های اجتماعی و اقتصادی مؤثر است [۳۴؛ ۳۵]. در سال‌های گذشته مباحث عمده‌ای همچون کاهش هزینه‌ها، استقلال واحدهای آموزشی و نحوه تأمین منابع مالی و نحوه تأمین بودجه موردنیاز، بهسازی منابع انسانی را با بحران مواجه کرده است. شاید تعریف کمی منافع حاصل از آموزش و بهسازی، راهی برای توجیه هزینه‌های صرف‌شده می‌شود. پویایی ساختار سازمانی، سازوکارهای انگیزشی، مدیریت عملکرد راهبردهایی بودند که مشارکت‌کنندگان به‌منظور بهبود روند انتقال یادگیری در پژوهش حاضر توصیه کردند. باید یادآوری کرد تمرکز ساختاری و اداری بالا موجب می‌شود که پیچیدگی وظایف به امور جاری و روزمره محدود شود و کارکنان احساس نیاز چندانی به یادگیری و کاربرد مهارت‌های جدید نخواهند داشت واضح است که وقتی آموزش و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک امر جدا اداره می‌شود، می‌تواند به یک اولویت کم اهمیت‌تری مبدل شود اغلب وقت‌ها نداشتن ارتباط و همبستگی بین زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب به ناکارآمدی برنامه‌های بهسازی منجر خواهد شد. استقرار زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد و برقراری کانال‌های ارتباطی لازم بین آنها، ضرورت برنامه‌های بهسازی می‌باشد. اما مشکلی که وجود دارد این است که در وضعیت فعلی به‌جای ارتباط نظام‌مند بین بخش‌ها، به‌طور عمده جزیره‌های پراکنده در مدیریت منابع انسانی دانشگاه مواجه است. در نتیجه شاهد پراکنده‌کاری، ناهماهنگی، محدودنگاری و نداشتن درک واقعی از بهسازی در دانشگاه هستیم که در مطالعه‌های (یوزباشی و همکاران، ۱۳۹۶؛ بانیرجی و همکاران، ۲۰۱۷؛ ساهو و میشر، ۲۰۱۸) نیز اشاره شده است [۳۲؛ ۳۶؛ ۳۷].

---

1. Jibeen, T. & Khan  
2. Quinn & Eid



پیامدهای اتخاذ چنین راهبردهایی منجر به بهسازی فردی و سازمانی خواهد شد. در سطح فرد منجر به ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، بهبود عملکرد فردی و حس خود اثربخشی کارکنان می‌شود و منجر به ایجاد روابط اجتماعی مثبت خواهد شد و در سطح سازمان بهبود عملکرد سازمانی، تغییر و تحول سازمانی و توسعه سازمانی و افزایش بازده آموزش خواهد شد. استفاده از برنامه بهسازی موجب افزایش تأمل فراگیران بر یادگیری و بهسازی حرفه‌ای آنها می‌شود که تأییدی بر نتایج پژوهش قنبری و همکاران (۱۳۹۶) است و نشان داد انتقال آموزش موجب توسعه کارکنان می‌شود [۳۸].

در اجرای این پژوهش، محدودیت‌هایی نیز وجود داشت؛ دشواری در دسترسی و هماهنگی به برخی از مطالعه‌های کلیدی و زمان‌بر شدن جریان گردآوری اطلاعات از محدودیت‌های پژوهش حاضر بود. همچنین با توجه به تلاش پژوهشگر در فرایند گردآوری اطلاعات و رعایت اخلاق پژوهش این احتمال وجود داشت که برخی مصاحبه‌شوندگان ملاحظه‌های شخصی و سازمانی را در جلسه‌های مصاحبه رعایت کنند.

با توجه به نتایج به دست آمده، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی برای انتقال آموخته‌ها به محیط کار استخراج می‌شوند. از آنجایی که جو و فضای سازمانی می‌تواند در محیط کاری از به‌کارگیری یادگیری شخص، حمایت یا ممانعت کند، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه در خلق فضای مساعد و فرهنگ سازمانی مستعد و ایجاد یک فضای رقابتی سازنده در بین کارمندان دانشگاه که سبب انگیزش و خلاقیت و در نتیجه بهبود روند بهسازی می‌شود، اقدام کنند. پیشنهاد می‌شود زمان جذب شایسته‌سالاری مورد توجه قرار گیرد و افراد از لحاظ دانشی، نگرشی و مهارتی شایستگی‌های لازم را داشته باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه با دادن استقلال و فرصت خطا به کارکنان و پذیرش اشتباه از سوی آنها، ایجاد فرصت‌های متنوع و چالش‌انگیز برای کاربرد آموخته‌ها در محیط کار اقدام کنند. حمایت‌ها و مشوق‌های محیطی در مرحله بعد از آموزش (که زمان کاربرد آموخته‌ها است) باید مورد توجه و تأکید مدیر و همکاران قرار گیرد. برای توسعه نظریه پدیدار شده در این مطالعه، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در سایر دانشگاه‌ها انجام شود تا بتوان الگویی کارآمد برای محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی ارائه کرد. هریک از مفاهیم



استخراج‌شده در این مدل، نیاز به واکاوی و پالایش دقیق دارد و می‌توان آن را مبنایی برای پژوهش‌های آینده قرار داد. این پژوهش تا مرحله شناسایی و پیشنهاد راهکارهایی برای محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در سازمان پرداخته است و به بررسی اثر اجرای این راهکارها و میزان اثر آن بر انتقال آموخته‌ها نپرداخته است. بررسی میزان انتقال آموخته‌ها به محیط کار باتوجه به این مدل می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای یک کار پژوهشی (که مکمل مطالعه حاضر است) باشد.

## ۷- منابع

- [۱] شمس غلامرضا، عباسی‌کسانی حامد «آسیب‌شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار (براساس مدل انتقال آموزش هالتون)»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱(۱۳): ۲۷-۵۸.
- [۲] طاهرخانی مریم، حمیدی ناصر «ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۴۱: ۲۱-۳۶.
- [3] Yaghi A., Bates R. "The role of supervisor and peer support intraining transfer in institutions of higher education", *International Journal of Training and Development*, 2020, pp. 1360-3736, doi: 10.1111/ijtd.12173 .
- [4] Shen J., Tang C. "How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction", *European Management Journal*, 1(9), 2018.
- [5] Iqbal M., AlSheikh M., H. "Factors affecting the transfer of training to the workplace after a faculty development programme: What do trainers think?", *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 13(6), 2018, 552-556.
- [۶] رامزدن م، یادگیری رهبری در آموزش عالی، ترجمه عبدالرحیم نوه‌ابراهیم و همکاران، تهران، انتشارات پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۸۰.
- [۷] حدادنیا س؛ شهیدی ن «بررسی دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی درمورد تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت آنان بر کیفیت آموزشی دانشگاهها»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، (۱۴)، ۱۳۸۹، ۳۳-۵۴.



- [8] Chiaburu D.S., Tekleab A.G. "Individual and contextual influence on multipledimensions of training effectiveness", *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 2005, 604-26.
- [9] Gautam D., Basnet D. Organizational culture for trainingtransfer: The mediating rol of motivation, *International Journal of Organizational Analysis*© Emerald Publishing Limited, 2020, pp. 1934-8835.
- [10] Reinhold S., Gegenfurtner Andreas., Doris L. "Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modeling, *International Journal of Training and Development*, 22(1), 2018, 1360-3736, doi: 10.1111/ijtd.12115.
- [11] Yamnill S., Mclean G. N. "Theories supporting transfer of training", *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 2001, 195-208.
- [12] Dauids Renta., Ana-Inés. José-Miguel., Jiménez-González., Manel Fandos-Garrido., Ángel-Pío González-Soto. "Transfer of learning: Motivation, training design and learning-conducive work effects", *European Journal of Training and Development*, 38 (8), 2014, 728-744.
- [13] MaFang F., Bai Yangjing., Yangjuan Bai., Weiguang Ma., Xiangyu Yang & Jiping Li1. "Factors influencing training transfer in nursing profession: A qualitative study", *BMC Medical Education*, 18(44), 2018.
- [14] Chauhan R., Piyali Ghosh., Alka Rai., Sanchita Kapoor "Improving transfer of training with transfer design: Does supervisor support moderate the relationship?", *Journal of Workplace Learning*, 29 (4), 2017, 268-285.
- [15] Alsagheer A., Bin Mohammed, H. "The transfer of learning: Exploration of benefits and perspectives in the state of Kuwait", *International Journal of Management and Information Systems*, 15 (2), 2011, 39-48.
- [16] Islam T. "Motivation to transfer training in learning organizations", *Journal of Management Development*, 23(4), 2019, 273-287.
- [17] Seiberling Christian., Kauffeld S. "Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer", *Personnel Review*, 46(4) , 2017, 809-823.
- [18] Blume B. D., Ford K. J., Baldwin T. T., Huang, J. L. "Transfer of training: A meta-analytic review", *Journal of Management*, 34(4), 2010, 1065–1105.
- [19] Raju D. *Youth labor skill training in Nepal*, World Bank, 2018.



- [20] Abozed M., Melaine Y., Saci K. The influence of work environmental factors on motivation to transfer management training, *Case Study of the Libyan Oil Industry*, 2009, pp. 9-34.
- [21] Cheng Eddie., W.L., Karin Sanders Ian Hampson. "An intention-based model of transfer of training", *Management Research Review*, 38 (8), 2015, 908 – 928.
- [۲۲] روح‌الهی احمدعلی، محبوب حسن، خیراندیش مهدی، مهری داریوش «بررسی عوامل مؤثر بر تسهیل انتقال آموزش به محل کار از منظر محیط سازمانی»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱ (۱۱)، ۱۳۹۵، ۲۱-۴۷.
- [23] Piyali Ghosh Ragini Chauhan Alka Rai "Supervisor support in transfer of training looking back at past research", *Industrial and Commercial Training*, 47(4), 2013, 201 – 207.
- [24] Nikandrou I., Brinia V., Bereri E. "Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis", *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 2009, 55-70.
- [25] Cherrstrom, Fredrick Muya Nafukho, Mary Alfred, Misha Chakraborty, Michelle Johnson, Catherine A. "Predicting workplace transfer of learning: A study of adult learners enrolled in a continuing professional education training program", *European Journal of Training and Development*, 41(4), 2017, 327-353.
- [۲۶] عباس‌پور عباس، دهقانی علیرضا «مطالعه تطبیقی ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان»، *مجله مدیریت دولتی* ۴ (۱۰)، ۱۳۹۱، ۱۰۱-۱۱۸.
- [27] Mills J., Bonner A., & Francis K. "The development of constructivist grounded theory", *International Journal of Qualitative Methods*. 5 (1), 2006, Retrieved [date] from [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/5\\_1/html/mills.htm](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/5_1/html/mills.htm).
- [28] Creswell J. W., Miller D. L. Determining validity in qualitative inquiry, *Theory into Practice*, 39(3), 2000, 124-130.
- [۲۹] استراوس آنسلم، کوربین جولیت اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبانی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه: بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۵.
- [30] Lepak D. P., Snell S. A. "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24(1), 1999, 31-40.



- [۳۱] طاهری مرتضی «کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی: مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه زمینه‌ای»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳ (۹)، ۱۳۹۵، ۱۳۷-۱۶۱.
- [32] Banerjee P., Gupta R., Bates R. "Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate", *Current Psychology*, 36(3), 2017, 606-617.
- [33] Park S., Kang H. S., Kim E. J. "Does supervisor support make a difference in employees' training and job performance? An empirical study of a professional development program", *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 2018, 57-74.
- [34] Jibeen T., Khan M. A. "Internationalization of higher education: Potential benefits and costs", *International Journal of Evaluation & Research in Education*, 4(4), 2015, 196-199.
- [35] Eid A., Quin D. "Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions", *BMC Medical Education*, 17(1), 2017, 26.
- [۳۶] یوزباشی علیرضا، ابیلی خدایار، خرازی سیدکمال، سبحانی‌نژاد مهدی «عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران)»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳ (۹)، ۱۳۹۵، ۴۵.
- [37] Sahoo Malabika, Mishra Sumita. "Effects of trainee characteristics, training attitudes and training need analysis on motivation to transfer training", *Management Research Review*, 2018.
- [۳۸] قنبری سیروس، شمس مورکانی غلامرضا، عارفی محبوبه، زندی خلیل «آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴ (۱۲)، ۱۳۹۶، ۱-۲۷.