

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

حمیده لطفی¹، محمدرضا آهنچیان^{2*}، مرتضی کرمی³

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

دربافت: 1393/10/27 پذیرش: 1394/8/17

چکیده

هدف مقاله حاضر شناسایی عواملی است که به طور مستقیم از برنامه آموزش و نحوه اجرای آن نشأت نمی‌گیرد، اما ذیل دو دسته «محیط سازمان» و «عوامل فراسازمانی» بر به کارگیری 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 به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. ابزار پژوهش مصاحبه باز و نیمه ساختار یافته بود. یافته‌ها نشان داد که در مجموع عوامل مؤثر بر به کارگیری آموزش‌ها در دانشگاه، ذیل عوامل مربوط به محیط سازمان شامل هشت عامل فضایی به کارگیری آموزش، حمایت مدیر و همکاران، پیامد به کارگیری، 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 «به کارگیری 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، به کارگیری آموزش، انتقال یادگیری، عوامل محیطی، بهسازی منابع انسانی.

۱- 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، به کارگیری آموخته‌ها است. از آنجا که سازمان‌ها با جامعه و نهادها در تعامل هستند، برای عقب نماندن از تغییر و تحول علمی و تکنولوژیک، دانش و اطلاعات باید به روز باشند [5]. روش 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 به کارگیری آنها در سازمان فراهم نشده باشد، آموزش‌ها به طور صرف وقت و انرژی نیروی انسانی را به هدر داده و به هزینه‌های سازمان و دانش افراد می‌افزاید و نتیجه نهایی، یعنی به کارگیری را در پی نخواهد داشت. در صورتی که سازمان طالب به کارگیری 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 به کارگیری آموزش‌ها در سازمان دارند و آنها را برطرف کرد. امروزه سازمان‌های زیادی با مسئله عدم یا پایین بودن به کارگیری 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، به عنوان اولین اقدام ضروری است. با شناسایی عوامل مؤثر بر به کارگیری آموزش‌ها در سازمان می‌توان از دو طریق برای حل مسئله پایین بودن به کارگیری آموخته‌ها اقدام کرد: نخست حذف عواملی که مانع به کارگیری آموخته‌ها می‌شوند و دوم تقویت عوامل موجود که تأثیر مثبتی در افزایش به کارگیری آموخته‌ها دارند. براساس مبانی نظری و شواهدی که در مرور پیشینه تحقیق قابل دستیابی است و بر مبنای مدل‌های بالدوین و فورد (1988) و گلدنستین و فورد (2002)، عوامل مؤثر بر به کارگیری آموخته‌ها به سه دسته ویژگی‌های فرآگیر، طراحی آموزشی و محیط کار تقسیم می‌شوند. از این میان به دلیل اینکه آموخته‌ها در محیط قابلیت کاربرد پیدا می‌کنند و هرچند که ویژگی‌های فرآگیر مناسب بوده و طراحی و اجرای آموزش به خوبی صورت گرفته باشد، محیط است که محل جامه عمل پوشاندن به آموزش‌ها است، لذا در پژوهش حاضر به طور خاص بر عوامل مربوط به محیط پرداخته شده است. در این راستا در گام اول پژوهش مصاحبه‌های اکتسافی برای شناسایی عوامل محیطی انجام شد. نتایج به دست آمده نشان داد علاوه بر محیط سازمان، عواملی وجود دارند که از ناحیه خارج از سازمان بر به کارگیری آموخته‌ها در دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر می‌گذارند که این دسته از عوامل فراسازمانی نامگذاری شدند. لذا براساس اطلاعات به دست آمده در این مرحله، پیش‌فرضی مبنی بر اینکه عوامل محیطی ذیل دو دسته

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

۲- 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 به منظور انجام کارهای خود به طور رضایت‌بخش را در بر می‌گیرد [8، ص 15]. مهم‌ترین معیارها برای این‌که آموزش کامل خوانده شود:

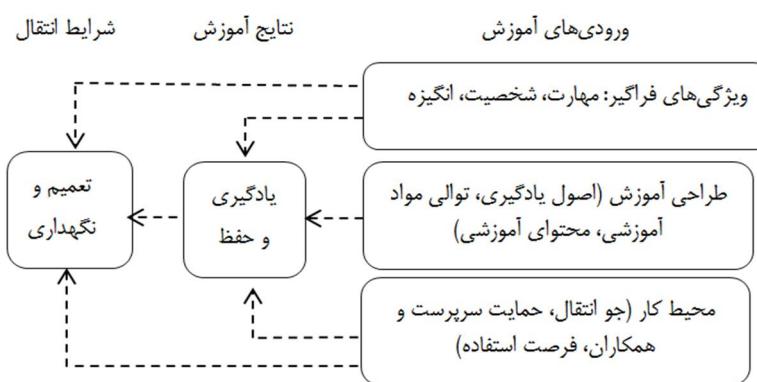
- (1) انتقال دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها از آموزش به کار؛
- (2) بهره‌مندی از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها؛
- (3) دستیابی به نتایج بهتر سازمانی [9، ص 90].

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 متراffد 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 به عنوان 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].

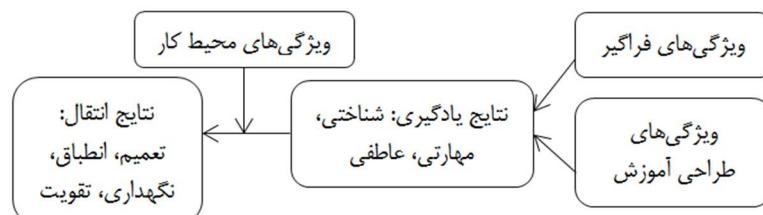


2-1- مدل‌های انتقال یادگیری (عوامل مؤثر بر کاربرد آموخته‌ها)

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 به طور قابل توجهی بر انتقال نتایج آموزش تأثیر می‌گذارد [18، ص 476]. زیرا در آن جا 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 فرآگیران 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 موواجه 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 فرآگیران در تصمیمات آموزشی دخالت می‌کنند [21، ص 32]. رولر و گلددستین¹ (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 فرآگیران 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 فرآگیران 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، فرآگیران نیاز به منابع و فرصت‌هایی برای کاربرد مهارت‌ها و توانایی‌های جدید در محل کار دارند [20، ص 114]. لازم است که فرآگیران 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 قابل است، بر عملکرد کارکنان به عنوان 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 فرآگیران به منظور 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 به منظور 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 تائبام و کاواناگ 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 به کارگیری آموزش از نظر جو انتقال آموزش و فرهنگ یادگیری مستمر مؤثر واقع شد و نظام حمایت اجتماعی در انتقال آموزش نقش کلیدی دارد [24]. 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 به ترتیب (حمایت همکاران، حمایت مدیران، سیستم تشویق مناسب و کاهش فشارهای موقعیتی) از فاکتورهای مؤثر در به کارگیری آموزش می‌باشند [25]. نتایج پژوهش جودی قاسم‌کندي (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 پیش‌بینی کننده 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. پنسمان (2010) نیز در مقاله‌ای با عنوان «انتقال مهارت‌های آموخته شده به محل کار» نتایج چندین مطالعه موردنی را چنین بیان می‌کند: فراهم‌آوری بستری برای کاربرد محترای آموزشی، حمایت و تشویق از جانب سرپرستان، نیازها و اهداف سازمان بر به کارگیری آموزش مؤثر است [30]. صص 11-9.

مطالعات نشان داده‌اند تنها ده درصد از منافع مورد انتظار از هزینه‌های آموزش، به سازمان و فضای کار منتقل می‌شود [104]. ص 20. 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 به کارگیری 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 به کارگیری آموزش نیز پژوهشی انجام نشده است.

۴- سوال‌های پژوهش

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

5- روش پژوهش

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



ضمن خدمت؛ «مورد»، به کارگیری آموزش‌های ضمن خدمت؛ «واحد تمرکز»، عوامل محیطی و فراسازمانی مؤثر بر به کارگیری آموزش‌ها و «واحد تحلیل» دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۹۳ بود. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی، ۲۷ تن شامل ۱۰ مدیر، ۹ عضو هیأت علمی و ۸ تن از کارکنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. علاوه بر این ۷ تن از کارشناسان و اعضای هیأت علمی که در زمینه آموزش منابع انسانی دارای تجربه و تخصص بودند نیز به طور خاص در نمونه تحقیق قرار گرفتند. ملاک تعیین اندازه نمونه، «به اتمام رسیدن اطلاعات منابع مورد پرسش» بود، به این صورت که به واسطه کیفیت و تکمیل اطلاعات جمع‌آوری شده، زمانی که اطلاعات تکراری به دست آمد، ادامه جمع‌آوری اطلاعات متوقف شد.

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

۱- انتخاب نمونه از میان افرادی که در دوره‌های آموزشی سه سال منتهی به تابستان ۱۳۹۳

در دانشگاه فردوسی مشهد شرکت کرده بودند؛

۲- انتخاب نمونه از میان افرادی که در دوره‌های آموزشی که جنبه مهارت‌آموزی داشته

است، شرکت کرده بودند؛

۳- انتخاب نمونه از میان افرادی که تجربه شرکت در دوره‌های بیشتری را داشته بودند؛ ابزار پژوهش مصاحبه باز (اكتشافی) و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که سؤال‌های آن براساس هدف‌های پژوهش تدوین شد. ۲ 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 ۲ تن از مدیران، ۳ تن از استادان و ۳ تن از کارکنان مورد تایید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های کیفی در مرحله پنجم پژوهش، از روش تحلیل تفسیری - تأملی استفاده شد.

۱-۵- مراحل انجام پژوهش

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

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

1. انتخاب مورد و پرسش‌های پژوهش: مورد یک نمونه بر جسته است که در حد گستره‌ای منعکس‌کننده پدیده مورد علاقه پژوهشگر است [32]. پس از صورت‌بندی مسئله با انتخاب دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان واحد تحلیلی که مسئله پژوهش در آن وجود دارد، مورد «به کارگیری 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 موردي یافتن پاسخ به «چرا» و «چگونه» است [34]. بر مبنای نتایج حاصل، مشخص گردید عوامل محیطی احتمالی مؤثر بر به کارگیری 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 به عنوان پیش‌فرض پژوهش در نظر گرفته و پرسش‌های اصلی پژوهش براساس آنها تدوین شد؛

2. طراحی چارچوب تئوریک: مطالعه موردي اکتشافی باید دارای چارچوبی سازمانی باشد که قبل از انجام پژوهش ایجاد شده است [33]. بنابراین در گام دوم علاوه بر مطالعه عمیق تر 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 به عنوان 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 به عنوان 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 به طور میانگین بین 50 تا 70 دقیقه به طول 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 موردي است که هدف اصلی آن یافتن سازه‌ها، مقوله‌ها و الگوهایی است که برای توصیف و تبیین پذیده مورد پژوهش به کار می‌روند [32، ص 977]. اگرچه فرآیند تحلیل داده‌ها در پژوهش موردي در حین و بعد از جمع‌آوری داده‌ها صورت می‌گیرد، به طور 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 به دست 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 زیرمقوله‌ها 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، به عنوان مثال در بخش عوامل فراسازمانی، براساس مشترکات مفهومی، انتظارات جامعه به عنوان 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 تجمعی نظرات آنها به توضیح مقولات پرداخته شد. در این مرحله با توجه به عدم تطابق تعداد محدودی 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 موقع لزوم به طور مجدد اصلاحاتی انجام شد. سپس به عنوان 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 به کارگیری آموزش، دسته‌بندی جدید از آنها و مقایسه و برقراری رابطه بین آنها انجام و نتایج تحلیل به شکل گزارش پژوهش موردي تنظیم و ارائه شد.

6- یافته‌های پژوهش

سؤال اول پژوهش: در زمینه عوامل مربوط به مشخصات سازمانی و محیط کار، چه عواملی بر به کارگیری آموزش‌های مهارتی منابع انسانی مؤثر است؟

یافته‌های به دست آمده در پاسخ به این سؤال پژوهش در جدول 1 ارائه شده است.



جدول ۱ استخراج مؤلفه های مربوط به مشخصات سازمانی و محیط کار مؤثر بر به کارگیری آموزش

ردیف	عوامل	توضیحات
1	فضای به کارگیری آموزش	موقعیت های قابل مشاهده یا درک شده در سازمان که مانع یا تسهیل کننده استفاده از مهارت های آموخته شده است [20 ص 112]. فضای سازمان می تواند حمایت کننده، بازدارنده، خشی و یا دلسوز کننده باشد. دو عامل موجود در فضای سازمان مؤثر بر به کارگیری آموزش شناسایی شد.
2-1	فضای تغییر زیر مؤلفه ها	به کارگیری آموزش در صورتی افزایش می یابد که در سازمان و یا واحد سازمانی، فضای تغییر فراهم باشد و همه افراد تغییر را پذیرند، زیرا آموزش ایجاد تغییراتی در محیط و وظایف و عملکرد را موجب می شود.
2	حمایت مدیر و همکاران	وجود رقابت مثبت همراه با هما فرایی و هماندیشی در جهت بهبود عملکرد جمعی در سازمان، نیروی محركی در جهت بهبود عملکرد افراد و به کارگیری آموزش ها است. برجستگی افراد با عنوانی خاص می دهد موجب می شود فرد در صدد ارتقای آن تلاش کند. شناسایی تفاوت ها و قدردانی از افراد از جانب سازمان، چینن فضای برانگیزانده و مطلوبی را ترغیب می کند.
3	پیامد به کارگیری	افراد هرچه از حمایت های گروهی در محیط کار بهره مند باشند، انگیزه و تلاش بیشتری در جهت به کارگیری آموخته ها دارند. میزان توجه، الزام، تشویق و قدردانی مدیر در مراحل آموزش بر به کارگیری آموزش ها توسط زبردستان تأثیر می گذارد. افراد معتقد ند حمایت مدیر به علت اختیارات زیاد و اهرم هایی که در دست دارد نسبت به حمایت همکاران تأثیر بیشتری دارد و تعهد زبردستان را به دنبال دارد. حمایت همکاران نیز در راستای به کارگیری آموزش ها تأثیر دارد، اما نمی توان تأثیر آن را به اندازه حمایت مدیر دانست؛ زیرا بیشتر در کارهای گروهی و از جهت روز آمد سازی مهارت ها و کمک به کاربرد صحیح آنها و رفع مشکلات قابل طرح است.



ادامه جدول 1

ردیف	عنوان	توضیحات
زیر مفاده ها	(1-3) پیامد فردی	اغلب به شکل احساس رضایتمندی فردی از کاربرد آموخته‌های حاصل از یک دوره آموزشی مطرح است؛ یعنی فرد پس از به کارگیری 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.
زیر مفاده ها	(2-3) پیامد محیطی	انتقادات و پیشنهادات اطرافیان اعم از مخاطبان، همکاران و مدیر پس از به کارگیری 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 به کارگیری 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	بستر سازی 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 خواهد 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. بستر سازی در سه زمینه مطرح می‌شود.
زیر مفاده ها	(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 به کارگیری آموزش افزایش می‌یابد.
زیر مفاده ها	(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، به کارگیری آموزش‌ها افزایش می‌یابد.
زیر مفاده ها	(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، به کارگیری آموزش‌ها به حداقل نزول می‌کند.



ادامه جدول 1

ردیف.	عوامل	توضیحات
5	تشویق در کار	تشویق به عنوان یک عامل انگیزشی مثبت، فرد را به سمت ادامه رفتار مطلوب خود، یعنی به کارگیری 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 پر رنگتر 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 به واسطه بهبود عملکرد و رسیدن به اهداف سازمانی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد.
7	تضیین اشتغال	این عامل همانند شمشیری دو لب می‌تواند جنبه مثبت یا منفی داشته باشد. بنابراین حاکمیت تضیین اشتغال نسبی در سازمان به‌طوری که جوانب مثبت هر دو را افزایش و جوانب منفی هر دو را کاهش دهد، موجب افزایش به کارگیری آموزش می‌شود. تأثیر به کارگیری آموزش در تضیین اشتغال روشی است: شرکت در دوره‌های آموزشی و به کارگیری آن، معادل ارتقای کارایی، بهبود عملکرد فرد و در نتیجه تضیین اشتغال فرد است.
8	مطلوبات سازمان	میزانی که سازمان، فرهنگ و یا مدیریت انتظار دارند که فراغیران 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 به گونه‌ای 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 به کارگیری آموزش‌ها مسئولیت‌پذیرتر شوند و دوره‌های آموزشی جز با دنیال کردن این هدف، شرکت نکنند.

سؤال دوم پژوهش: در زمینه عوامل فراسازمانی، چه عواملی بر به کارگیری آموزش‌های مهارتی منابع انسانی مؤثر است؟

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

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

ردیف.	عوامل	توضیحات
1	انتظارهای جامعه	انتظارات جامعه از سازمان در جهت دهی به آموزش‌ها و به دنبال آن طلب پاسخگویی از نهادها می‌تواند تا حد زیادی به طور غیر مستقیم نیروی انسانی سازمان را به سمت برآوردن مطالبات جامعه سوق دهد و در این راستا به دنبال به کارگیری 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 این گونه سازمان‌ها و منابع انسانی آن به عنوان افراد حرفه‌ای می‌شود و نوع مطالبات آنها با سایر سازمان‌ها متفاوت است. مطابق این انتظارات سطح بالا، منابع انسانی نیز همواره به منظور 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 بتر 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 پذیریند یا نه، بر روند کاری آنها و آموزش‌های مورد نیاز و به کارگیری آن تأثیر می‌گذارد و افراد را ملزم می‌سازد در تخصص و شغل خود به روز 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 جامه عمل بپوشانند که همگام با علم نوین پیش بروند و در محیط بیرون از سازمان نیز سودمندی آن را لمس کنند.



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

ردیف.	عوامل مربوط به محیط کار	نمونه مصاحبه‌ها
1	فضای به کارگیری آموزش	مصاحبه‌شونده ۱۹، عضو هیأت علمی: اگر جوی باشد که پویا باشد و در بین همکاران فضای رقابتی سالم وجود داشته باشد، باعث می‌شود که احساس نیاز بیشتری به کیم و انگیزه از بیرون به فرد وارد بشد. اما محیطی که جامد است و پویایی ندارد، کاربرد آموزش رو کاهش میده و باعث می‌شود فرد نسبت به خیلی چیزها بی تفاوت بشود و ترجیح میده کار شخصی خود را انجام بد.
2	حمایت مدیر و همکاران	مصاحبه‌شونده ۶، مدیر: قدردانی از فرد خیلی مهم است؛ یعنی به طور مثال اگر فردی دوره حروف‌جنبی رفت و حالاً نسبت به قبل آن دوره بهتر شد، این محیط برانگیرانده به فرد فشار مشبّث وارد می‌کند. حمایت و قدردانی سرپرست مهم است. مصاحبه‌شونده ۱۰، کارمند: اگر آموزش‌هایی برگزار می‌شود، همکاران بی علاقه و بی انگیزه باشند و وقت نگذارند، کم کم روی فرد تأثیر می‌گذارند؛ اما حمایت و حضورشان در کلاس‌ها و کاربرد هم تأثیر می‌گذارند. تعامل با همکاران و واپسگی کارها با همکاران تأثیر دارد.
3	پیامد به کارگیری	مصاحبه‌شونده ۲۳ عضو هیأت علمی: من می‌خوام بجهه‌ها رو به محیط باز برم یا یک کاری کنم، بازخوردهایی که از اطراف می‌گیرم، مانع ما می‌شود یا اینکه برای مثال کلاس را به شیوه سمینار برگزار کردم، بجهه‌ها اعتراض داشتم و سپس متوجه شدم باید کمی خودم درس دهم و کمی آنها در مورد سؤالاتی که بخواهند با تحقیق کوچک انجام شود.
4	بستر سازی مناسب	مصاحبه‌شونده ۸، کارمند: تجربه بازخورد شخصی مهم است. تاکنون پیش آمده که یک دوره شرکت کردم، سریع بعد چند روز مراجعه کننده اون رو بخواهد، خود فرد بینه کار فرد دیگر را انجام داده خیلی مؤثر هست.
		مصاحبه‌شونده ۳۲، 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 مهم هست. امکانات محیط گاهی فراهم نیست.
		مصاحبه‌شونده ۱۱، کارمند: مثلاً در دوره‌های اکسل توانستم چند تا از گزارشاتم را با آن بفرستم، اما گاهی دوره‌هایی هست که هیچ وظیفه‌ای مرتبط با آن نیست!
		مصاحبه‌شونده ۲۲ مدیر: برخی اوقات نمی‌تواند از لحاظ اختیارات، فرد تغییری در شغاش ایجاد کند. باید به تناسب دامنه اختیاری که سازمان به فرد می‌دهد، کلاس‌ها گذاشته شود. اما اگر آن محدود باشد، نمی‌شود.

ادامه جدول 3

عنوان	عنصر	ردیف.	
تصویق در کار	5	17. مصاحبه‌شونده، 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 کنه که سیستم درک می‌کند من مهارتی رو در کارم دارم و باعث پیشرفت کاری ام شده، باعث افزایش کاربرد میشه و اگر ببینم برایشان با دیگران فرقی ندارم باعث میشه به سمتی نروم، تشویق مادی به علاوه معنی لازمه.	مصاحبه‌شونده 17
فرهنگ سازمان	6	24. مديـر: فرهنگ اينـكـه آموزـش واقـعاً مـيـتوـنه درـ كـارـ فـردـ پـيـشرـفتـ اـيـجادـ كـنهـ بـايـدـ درـ سـازـمانـ اـيـجادـ بـشـهـ يـاـ بـحـثـ مدـيـريـتـ دـانـشـ درـ فـرنـگـ سـازـمانـ اـيـجادـ بـشـهـ.ـ مـعـولـاًـ بـآـمـوزـشـ بـهـ عـنـانـ يـكـ بـحـثـ هـزـينـهـ اـيـ نـگـاهـ مـيـ كـنـدـ.	
تضمين اشتغال	7	32. عضو هیأت علمی: ارتقای امنیت شغلی با تلاش برای بهبود کار در تنقض است. با امنیت شغلی پایین، به خاطر موقعیت متزلزل شغلی انگیزه برای احرابی کردن بیشتر هست، برای رسماً ها نه خودمون انگیزه داریم و نه دانشگاه اهرمی، پیمانی و عدم قطعیت خوبه و باید امنیت شغلی را از بین برد.	
مطلوبات سازمان	8	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 مهم، مثلاً دوره اکسل بخواهی کار را به مدیر تحويل دهی در ارائه کار و نتیجه کار باید نشون داده بشه.	
انتظارات جامعه	1	6. مدیر: جامعه باید از سازمانش سوال 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 حلقة پاسخگویی ادامه می‌یابد تا فرد و نهایتاً کار بد و خوب آن مشخص می‌شود.	
متزلزل اجتماعی	2	20. مدیر: متزلزل اجتماعی تأثیرگذار هست چون برای حفظ و ارتقای آن تلاش می‌کیم. با این انتظار در کلاس‌ها شرکت می‌کنم که مطالب بیشتری را باد بگیرم که اگر در فرهنگ ما سؤالی شد، توان پاسخگویی اون رو داشته باشم و متزلزل اجتماعی باعث میشه دنبال دانش افزایی و کاربرد اون باشم.	
روند سریع رشد علم و تکنولوژی	3	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 موثر 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 داخل 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 فرآگیر با ویژگی‌های مطلوب، دوره آموزشی بی‌نقصی را گذرانده باشد، می‌توانند میزان بهکارگیری آموخته‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. آموزش دارای مراحلی 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 دستاوردهای 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 دو بعد (فضای تغییر - فضای رقباتی)؛

2- حمایت مدیر و همکاران؛

3- پیامد بهکارگیری از دو بعد (پیامد فردی - پیامد محیطی)؛

4- بستر سازی 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، تانباؤم و کاواناگ (1995) در مورد تأثیر جو سازمانی، حمایت اجتماعی و فرهنگ یادگیری بر انتقال آموزش و فهیدی و ضیغمی محمدی (1390) و جودی قاسم‌کندي (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 به طور مستقیم از جانب افراد و شرایط و خواباطی 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 بستر سازی مناسب، می‌توان فضای تغییر را در سازمان ایجاد کرد و به دنبال آن نیز با استمرار آن، چنین جوی به تدریج 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. همان طور که ملاحظه می‌شود اگرچه نقش فرآگیر و افراد سازمان در برخی از عوامل ذکر شده به چشم می‌خورد، اما به یقین سازمان و مدیر آن در تمامی عوامل فوق نقش بسزایی دارد. درواقع 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



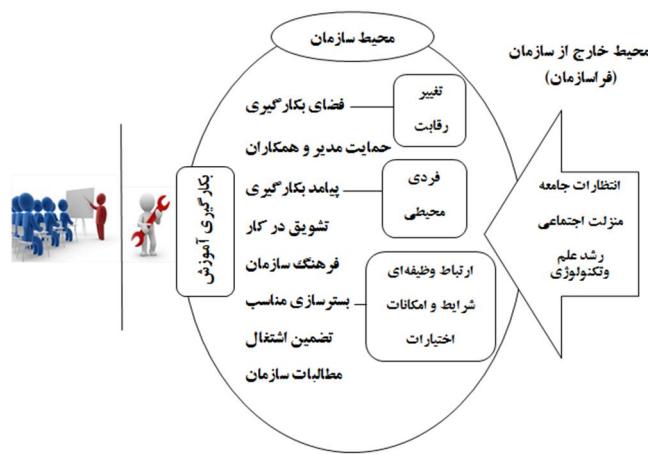
فرآهم سازد. در برقراری تضمین اشتغال نسبی و بسترسازی مناسب، مطالبات سازمانی، اعمال تشویق و حمایت مافوق، سازمان و مدیر آن در ایجاد فضای به کارگیری، فرهنگ مناسب با به کارگیری آموزش و حمایت همکاران، سازمان و اعضای آن و درنهایت ارائه پیامد به کارگیری در راستای افزایش انتقال آموزش، گروه کاری می توانند اقدامات 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 ۳ مورد را شامل می شوند:

۱- انتظارات جامعه؛

۲- منزلت اجتماعی؛

۳- 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 آنها نسبت به عوامل داخل سازمان کم رنگتر است. همچنین عوامل فراسازمانی به طور غیر مستقیم 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 بر جسته ساختن نقش آنها برای فراغیران و تطبیق آموزش ها با انتظارات جامعه و روند رشد علم و تکنولوژی توسط دست اندر کاران آموزش ها اهمیت دارد. شکل ۳ نمای کلی نتایج پژوهش را نشان می دهد.



شکل ۳ عوامل محیطی تأثیرگذار بر به کارگیری آموزش در سازمان براساس نتایج پژوهش

8 - پیشنهادها و محدودیت‌ها

1-8- پیشنهادهای نظری

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

2-8- پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به اینکه پیاده‌سازی آموزش‌ها نیازمند تغییر است، سازمان با به کارگیری روش‌ها و رویه‌های منعطف و قابل تغییر، امکان به کارگیری آموخته‌ها را فراهم سازد و همواره فرهنگ تغییر در موقع 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 نیازسنجدی آموزشی به طور دقیق با توجه به وظایف شغلی و مشارکت فرآگیران انجام شود، به طور مسلم آموزش با وظایف افراد ارتباط پیدا می‌کند و شرط دوم کاربرد آن، بستر سازی 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 کند؛
- انتظار می‌رود سازمان تضمین اشتغال نسبی را فراهم آورد، به گونه‌ای 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 به کارگیری 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 به کارگیری آموخته‌ها نیز پیشنهاد می‌شود.



3-8 محدودیت‌های محتوای

- در مورد عوامل مؤثر بر به کارگیری آموزش در سازمان‌های ایران پژوهش چندانی صورت نگرفته بود و این امر آشنای 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 به کارگیری آموزش در سازمان محتوای یافت نشد؛
- اگرچه برخی پژوهش‌ها عوامل مشترکی را بر به کارگیری آموخته‌ها مؤثر دانسته‌اند، اما در مورد میزان و نحوه تأثیرگذاری این عوامل بر پدیده مورد نظر، توافق چنانی 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 54-33.

- [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»، *مahanameh تابیر*، 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 work environment", *Jurnal 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 سازمان‌های 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 احمد رضا نصر و همکاران، جلد دوم، تهران: سمت.
- [33] سفیری خ (1388) روش تحقیق کیفی. تهران: پیام پوریا.
- [34] ین رابت. 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) «هروری بر چالش‌های مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها در سازمان‌های آموزشی ایران»، *فصلنامه تعلیم و تربیت*, 106: 131-160.