

## عنوان مقاله: شناسایی و اعتباریابی عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال آموزش

علیرضا یوزباشی<sup>۱</sup> - خدایار ابیلی<sup>۲</sup> - کمال خرازی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۰۷

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۲۳

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتباریابی عوامل تسهیل کننده انتقال آموزش در شرکت ملی گاز ایران، به روش آمیخته انجام شده است. بدین منظور در مرحله کیفی، ۱۶ نفر از متخصصان شرکت ملی گاز ایران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها، به عنوان نمونه پژوهش به صورت هدفمند انتخاب شدند. در مرحله کمی، روش پژوهش پیمایشی بوده و از طریق فرمول کوکران ۳۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های کیفی از فن تحلیل موضوعی و جهت اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی از مدل‌یابی معادلات ساختاری (PLS) استفاده شد. در مرحله کیفی، نتایج تحلیل موضوعی نشان داد که عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال آموزش شامل: جو، فرهنگ، حمایت، پیامد، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل است. نتایج آزمون استنباطی حاکی از آن بود که تمامی عوامل سازمانی انتقال یادگیری (به جز مدیریت عملکرد) در حد بالاتر از متوسط ارزیابی گردید. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که همه متغیرهای مشاهده‌پذیر و مکنون دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۷۰ روی متغیر مکنون متناظر خود بوده و در سطح ۰/۰۱ مورد تایید قرار گرفتند. نتایج بخش ساختاری مدل نشان داد که عامل سازمانی می‌تواند ۰/۵۹۹ از انتقال یادگیری را تبیین کند.

**کلیدواژه‌ها:** اعتباربخشی، الگو، عوامل سازمانی، انتقال آموزش، شرکت ملی گاز ایران.

۱. دکترای مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

ayoubzashi@ut.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، (نویسنده مسئول).

abili\_hrm@yahoo.com

۳. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران. sakharrazi@ut.ac.ir

در طول دو دهه گذشته موضوع ارزیابی اثربخشی یادگیری توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است. در واقع، با تحول مدیریت منابع انسانی، که بیشتر بر راهبرد و توسعه متمرکز بوده است، بسیاری از سازمان‌ها به فعالیت‌های آموزشی، به‌منظور تطبیق واکنش بیشتر به پیشرفت‌های فناورانه و تغییرات درونی و برونی، رو آورده‌اند (Bouzguenda, 2014). امروزه اکثر سازمان‌ها دوره‌های آموزشی متعددی را برای ایجاد تغییرات در نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان برگزار می‌کنند. اجرای هر دوره، متضمن سرمایه‌گذاری هنگفت و صرف زمان خدمتی نیروی انسانی فعال است از این‌رو آگاهی از انتقال آموخته‌ها به محیط کاری برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. به‌عبارت‌دیگر، از آنجا که در سازمان‌ها، همواره به‌مقوله آموزش و یادگیری کارکنان توجه شده، بررسی این امر که آیا کارکنانی که در دوره‌های آموزشی شرکت کرده‌اند، بعد از اتمام دوره‌ها می‌توانند از آموخته‌هایشان برای بهبود عملکرد خود و افزایش اثربخشی سازمانی بهره بگیرند، مطلبی مهم است که این امر مستلزم انتقال آموزش<sup>۱</sup> به محیط کار است.

با وجود توجه بسیار زیاد به آموزش و برنامه‌های آموزشی، مطالعات انجام‌شده حاکی از آن است که بسیاری از این برنامه‌ها اثربخشی لازم را از حیث انتقال آموزش نداشته و انتقال مهارت‌های آموخته‌شده به محیط کار به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی به میزان بسیار اندکی صورت می‌گیرد و برخلاف سرمایه‌گذاری‌های کلان در آموزش و منافع بالقوه آن، متولیان و مسئولان سازمانی هنوز هم در خصوص اینکه کارکنان به چه میزان بعد از دوره‌های آموزشی، در محیط کار متفاوت عمل می‌کنند مطمئن نیستند (Blume et al., 2010). انتقال آموزش به معنای استفاده از دانش و مهارت‌های یادگرفته‌شده در محیط کار اشاره داشته و رفتار یادگرفته‌شده باید به زمینه شغل تعمیم داده شود و در همه دوره‌های زمانی در شغل حفظ شود. در تعریف دیگری، شنایدر<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) انتقال آموزش را پدیده‌ای می‌داند که با یادگیری در محیط کار و آموزش بیشتر در سازمان‌ها مرتبط است، به این معنی است که فرد آنچه یاد گرفته است را در محیط کاری خود به کار ببرد.

1. Training Transfer
2. Schneider

بنابراین، موضوع انتقال یادگیری را می‌توان به‌عنوان یک پدیده جهان‌گستر به‌خصوص در اقتصادهای نوظهور، که متکی بر توانایی انسان به‌عنوان اساس مزیت رقابتی پایدار هستند، در نظر گرفت. با وجود این، به‌نظر می‌رسد پرداختن به انتقال یادگیری امری پیچیده باشد چرا که با سیستمی بزرگ درهم‌تنیده است که خود طیف گسترده‌ای از عوامل را که ممکن است در تضمین اثربخشی یادگیری مطلوب یا غیرمطلوب باشند، در برمی‌گیرد.

با وجود هزینه‌های بالایی که صرف آموزش سازمانی مداوم می‌شود، تنها حدود ۱۰ درصد از شرکت‌های آلمانی، تمهیداتی در خصوص انتقال آموخته‌ها به محیط کار اتخاذ می‌کنند و در نتیجه از این طریق اثربخشی و بهره‌وری خود را تضمین می‌کنند. پژوهش‌ها حاکی از آن است که شرکت‌ها به‌اندازه کافی انتقال یادگیری را مورد ارزیابی قرار نمی‌دهند (Käpplinger, 2009). طبق برآوردهایی که اخیراً انجام شده است حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد سرمایه‌گذاری‌های صورت‌گرفته در امر آموزش به هدر می‌رود و فقط ۱۰ درصد سرمایه‌گذاری آموزش سالانه به انتقال یادگیری و بهبود عملکرد منجر می‌شود (Weldy, 2009).

همچنین پژوهش‌های انجام‌شده حاکی از آن است که تنها حدود ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی بلافاصله پس از آموزش به محیط کار انتقال یافته و پس از شش ماه این مقدار به ۲۵ درصد و با گذشت یک سال به ۱۵ درصد کاهش می‌یابد. این بدان معناست که با گذشت زمان کارکنان قادر به حفظ و به‌کارگیری اطلاعات کسب‌شده نیستند. این موضوع بیانگر اتلاف بخش عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف‌شده در برنامه‌های آموزشی است حال آنکه لازمه بهره‌برداری هرچه بیشتر سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش به‌کارگیری آموخته‌ها از سوی کارکنان در محیط کار (انتقال یادگیری) است (عباس‌پور وفایی‌زاده، ۱۳۸۹). این ادعا از طریق برخی از آمارهای ارائه‌شده از سوی هیأت کنفرانس مطالعات کانادا (Hugues & Grant, 2007) که مربوط به ۲۵۸ شرکت کانادایی است حمایت می‌شود. در واقع، داده‌ها نشان می‌دهد که ۴۷ درصد از کارکنان بر این باور هستند که آن‌ها بلافاصله پس از بازگشت از آموزش، یادگیری صورت‌گرفته را در محیط کار به‌کار می‌گیرند. این درصد پس از گذشت شش ماه به ۱۲ درصد و پس از گذشت یک سال به ۹ درصد کاهش یافته است.

با بررسی پژوهش‌های خارجی انتقال آموزش در کشورهای مختلف به این نتیجه می‌رسیم که پژوهشگران کشورهای دیگر، توجه بسیاری به این موضوع داشته و بررسی‌های فراوانی را در سازمان‌های مختلف انجام داده‌اند. بررسی این پژوهش‌ها حاکی از آن است که عوامل تاثیرگذار بر انتقال آموزش در سازمان‌ها متفاوت است. از این‌رو برای تعمیم نتایج باید جانب احتیاط را در

نظر گرفته و به صورت مجزا نتایج را در فرهنگ و سازمان مورد نظر بررسی کرد. همچنین در اغلب پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور خلأ موجود در روش‌شناسی به چشم می‌خورد. پژوهش‌ها در زمینه انتقال آموزش از لحاظ روش کمی بوده و خلأ روش‌های کیفی کاملاً بارز است. همچنین بنابر گزارش دفتر آموزش شرکت کلی گاز ایران، با وجود هزینه‌هایی که به این سازمان در خصوص برگزاری دوره‌های آموزشی تحمیل شده است، این دوره‌ها از حیث کاربرد آموخته‌ها در محیط کار اثربخشی کافی و لازم را نداشته است. به عبارت دیگر، به رغم هزینه‌های زیادی که شرکت ملی گاز ایران در خصوص آموزش کارکنان صرف کرده است، تنها بخش اندکی از محتواهای ارائه شده در دوره آموزشی به محیط کار انتقال داده می‌شود.

با توجه به آنچه گفته شد، مشخص است که موضوع انتقال آموزش در شرکت ملی گاز مستلزم توجه خاص است. با توجه به اینکه به کارگیری این آموخته‌ها نقش بسزایی در پیشبرد اهداف شرکت ملی گاز ایران دارد، از این رو پرداختن به مسئله انتقال آموخته‌ها به محیط کار و شناسایی عوامل موثر بر آن در شرکت ملی گاز ایران ضرورت پیدا می‌کند. همان‌طور که گفته شد برآوردهای اولیه حاکی از آن بود که میزان انتقال آموخته‌ها در این شرکت در حد مطلوبی قرار نداشته و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این آموخته در شرکت ملی گاز ایران فراهم نبود.

### مبانی نظری و پیشینه‌ها

صحت از انتقال یادگیری در قرن بیست و یکم حداقل با دو دلیل عمده قابل تبیین است. از یک سو، مسائل مربوط به انتقال یادگیری هنوز به طور کامل حل نشده‌اند. زمانی که نوبت به ارزیابی میزان یادگیری که انتقال می‌یابد می‌رسد همچنان دیده می‌شود که مشکلات عملکردی تکراری وجود دارند. حقیقت امر این است که آموزش نه تنها همچنان منشأ سوء عملکرد<sup>۱</sup> بلکه همچنین منبع هزینه پنهان و عملکرد پنهان<sup>۲</sup> است. از سوی دیگر، پدیده انتقال یادگیری با همه جنبه‌های زندگی از قبیل؛ جامعه‌پذیری، تعلیم و تربیت، کار، جامعه و مداخله تداعی‌گرا<sup>۳</sup> سروکار دارد. انتقال یادگیری به همه افراد و همه نسل‌ها در سراسر جهان مربوط بوده و یک مسئله مادام‌العمر به شمار می‌آید (Bouzguenda, 2014).

تا به امروز، هدف اولیه بسیاری از تلاش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، فهم بهبود عملکرد

1. Dysfunction
2. Hidden Cost and Hidden Performance
3. Associative Intervention

مبتنی بر انتقال<sup>۱</sup> بوده است (Swanson & Holton, 2009). این بدان معناست که ارتباط قوی بین اقدامات توسعه منابع انسانی و پیامدهای عملکرد سازمانی، مورد تقاضای ذی‌نفعان مختلف آموزش از جمله کارآموزان، مربیان، سرپرستان و مدیران ارشد سازمان‌هاست. این روند مستلزم آن است که فرآیندها و راهبردهای اصلی انتقال یادگیری قبل، حین و بعد از ارائه آموزش مورد توجه قرار گیرد و در همه جنبه‌های آموزش از جمله برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی انعکاس داده شود (Yoon & Lim, 2007). با این حال، مشخص شده است که بسیاری از نظریه‌های آموزشی، رفتاری و یادگیری به‌طور قابل‌توجهی بر انتقال آموزش و یادگیری تاثیر می‌گذارند. با این حال، از این میان سه نظریه؛ نظریه عناصر همانند<sup>۲</sup>، نظریه اصول، نظریه شناختی انتقال منحصرأ انتقال محور هستند. نظریه عناصر همانند: در سال ۱۹۰۱، توردنیک و وودورث<sup>۳</sup> نظریه عناصر همانند خود را منتشر کردند. آن‌ها، با تمرکز کامل بر اعمال قابل مشاهده، نظریه‌پردازی کردند که اگر محرک‌ها، پاسخ‌ها و شرایط موجود در محیط آموزش با محرک‌ها، پاسخ‌ها و شرایط محیط کار تطابق داده شود، در نتیجه انتقال رفتارهای یادگرفته‌شده صورت می‌گیرد. در این نظریه، انتقال موفق به تعداد شباهت‌ها بین محیط یادگیری و محیطی که یادگیری به آن منتقل می‌شود بستگی دارد. محیط‌های همانند، منجر به پاسخ‌هایی قابل پیش‌بینی خواهد شد و حداکثر انتقال صورت خواهد گرفت (Ford & Weissbein, 1997). انتقادهای بسیاری بر نظریه عناصر همانند وارد شده است. هدف انتقال آموزش صرفاً این نیست که رفتارهای یادگرفته‌شده را در زمانی دیگر و در محیطی مشابه تکرار کرد. هدف انتقال این است که مهارت‌های آموخته‌شده را به محیطی دیگر انتقال داد (Bransford *et al.*, 2000). با این تعریف، این نظریه در توضیح آموزشی که عملاً از یک محیط به محیطی متفاوت (غیرهمانند) انتقال می‌یابد ناتوان است. از آنجا که این محیط‌ها، به‌خاطر کاهش کنترل مربیان روی محیط آموزش یا تغییر شرایط در طول زمان، بیش از پیش ناهمانند می‌شوند در نتیجه، از اثربخشی نظریه عناصر همانند در تسهیل انتقال آموزش کاسته می‌شود.

نظریه اصول: به‌جای تمرکز بر شباهت‌های بین محرک‌ها و پاسخ‌ها، نظریه اصول انتقال آموزش روی مفاهیم و قوانین اساسی کارها و تکالیفی که باید انتقال داده شود تمرکز دارد (Goldstein, 1986). اساساً، در طول یک برنامه آموزشی، این آمادگی در کارآموزان به‌وجود می‌آید که مهارت‌های یادگرفته‌شده را به محیط‌هایی که مشابه محیط ارائه آموزش نیستند

1. Transfer-based Performance Improvement
2. Identical Elements Theory
3. Thorndike & Woodworth

انتقال دهند. این امر (آماده‌سازی کارآموزان برای انتقال مهارت‌ها) با استفاده از آموزش نظری (بیان دانش، مفاهیم، قواعد و...) و از طریق انجام تمرین‌های متنوع (تمرین‌هایی که در شرایط مختلف و در محیط‌های متفاوت انجام می‌شوند) صورت می‌گیرد. مفروضه‌ها و پیش‌بینی‌های نظریه اصول به‌طور گسترده‌ای از طریق پژوهش‌های علمی آزمون شده و مورد حمایت قرار گرفته است (Baldwin & Ford, 1988)، با این حال، انتقادهایی نیز بر این نظریه وارد شده است. برای آنکه انتقال به سایر محیط‌ها صورت بگیرد این نظریه فرض می‌کند که می‌توان دانش را از محیطی که یاد گرفته شده است جدا کرد و می‌توان دانش، مهارت‌ها و رفتارها را در آینده مستقل از فرهنگ، محیط اجتماعی، تاریخ، زمینه و محیط یادگیری به کار برد (Lobato, 2006). این انتقاد بیان می‌دارد که طبق یافته‌های قبلی، یادگیری یک پدیده اجتماعی و سازه‌ای است که از سوی افرادی که در یک محیط اجتماعی پویا شرکت می‌کنند، ساخته می‌شود (Lave & Wenger, 1991). مشخص شده است که دانش نظری (مفاهیم، قواعد و...) مبتنی است بر اینکه تا چه اندازه می‌توان یادگیری را، بسته به نوع دانشی که کسب می‌شود، به صورت محکم به زمینه یا بافت متصل کرد (Anderson, 1996). با تأکید بر قواعد و اصول به جای تأکید بر زمینه و سازه‌های اجتماعی و روابط متنوع آن‌ها با خود دانش، اثربخشی نظریه اصول در تسهیل انتقال آموزش کاهش می‌یابد. نظریه شناختی انتقال: این نظریه ریشه در نظریه‌های یادگیری پردازش اطلاعات، که بر ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات تمرکز می‌کنند، دارد. در این نظریه، انتقال آموزش به‌عنوان احتمالی که بتوان یادگیری قبلی را بازیابی کرده و آن را در محیط مربوطه به کار برد تعریف می‌شود. در این نظریه، تعدادی فرضیه مطرح می‌شود. نخست، نظریه شناختی انتقال آموزش فرض می‌کند که بیت‌های<sup>۱</sup> حافظه دارای ارتباطات درونی مختلفی هستند. دوم، این نظریه فرض می‌کند که حافظه، با اینکه از نظر ارتباط متنوع است، کاملاً ساختاریافته بوده و می‌توان به شیوه‌ای نظام‌مند در آن به جست‌وجو پرداخت. سرانجام، نظریه شناختی انتقال فرض می‌دارد که درک و فهم دانش برای به وقوع پیوستن انتقال ضروری است (Royer, 1979). به‌خاطر عمل بازیابی اطلاعات؛ ادراک و فهم ضروری است. اگر فرد با مشکلی مواجه شود که در خصوص آن هرگز آموزشی ندیده است، آن دسته از اطلاعاتی که فرد آن‌ها را درک نکرده عموماً از طریق مغز به‌عنوان راه‌حل‌های بالقوه بازیابی نمی‌شود.

برخلاف دو نظریه قبلی، نظریه شناختی انتقال، آموزش را به‌عنوان یک پدیده پویا و پیچیده، و نه یک پیشرفت خطی از یک موقعیت به موقعیتی دیگر می‌بیند. کل دانشی را که یک فرد درک

کرده است می‌توان برای حل مشکل به کار برد و نه مجموعه‌هایی از دانش که صرفاً با هم مرتبط هستند. کلید انتقال، اتصال یا ارتباط درونی بین اطلاعات است بنابراین، تاکید روی این است که تا حد امکان در داخل حافظه فرد اتصال یا ارتباط به وجود آید. در عمل، دانش به تدریج پالایش می‌شود تا جایی که دانش موجود با دانش جدید و محیط جدید وفق می‌یابد (Wagner, 2006). این امر کاربرد جدید و ترکیب منحصر به فرد اطلاعات موجود در ذهن و دانش را از سوی یادگیرنده، که به محیط‌ها و موقعیت‌های متعدد قابل انتقال است، ممکن می‌سازد (Royer, 1979).

مانند نظریه اصول انتقال، نظریه شناختی انتقال نیز به خاطر این مفروض که دانش را می‌توان از محیط جدا کرد، مورد انتقاد قرار گرفته است. اگرچه نظریه شناختی به انتقالی که در محیط‌های نامشابه رخ می‌دهد کمک قابل توجهی کرد، ولی به انتقالی که در موقعیت‌های مشابه روی می‌دهد کمک اندکی کرد، چیزی که پیش از این از طریق نظریه عناصر همانند و نظریه اصول محقق نشده بود (Royer, 1979). این فرض که حافظه کاملاً ساختاریافته است در ادبیات مورد حمایت قرار گرفته است (Merriam & Caffarella, 1999).

امروزه، بیش از پیش بر ارزیابی پیامدهای آموزشی تاکید می‌شود و الگوهای ارزیابی واژگانی را به متصدیان برای بحث در خصوص پیامدهای آموزشی، که عملاً قابل اندازه‌گیری هستند، ارائه می‌کنند. همچنین، این ارزیابی‌ها مهارت‌هایی را در اختیار متصدیان جهت سنجش اثربخشی آموزشی در اختیار سازمان قرار می‌دهند (Schneider, 2014). در این راستا مدل چهارسطحی کرک پاتریک<sup>۱</sup> مدلی است که مفهوم ارزیابی آموزشی را رواج داده است (Wang et al., 2002). اصلی‌ترین کمک این مدل، توجه به موضوع پیامدهای مداخلات آموزشی است (Broad & Newstrom, 1992). این مدل نشانگر جنبه‌ها و پیامدهایی است که یک فرد باید هنگام ارزیابی برنامه‌های آموزشی مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد (Wang & Spitzer, 2005).

توسعه منابع انسانی نیازمند پژوهش و مسیرهای جدید در خصوص معیارهای ارزیابی است. لازم است که مدل کرک پاتریک با یک مدل دیگر جایگزین شود؛ مدلی که مبتنی بر پژوهش بوده و متصدیان بتوانند به‌طور کاربردی از آن استفاده کنند (Schneider, 2014). باید در خصوص عواملی که بر انتقال یادگیری تاثیر می‌گذارند پژوهش‌های بیشتری انجام شود. پژوهش‌های کنونی عمدتاً در آمریکا انجام شده‌اند (Van der Klink, 2001). پژوهش در خصوص جایگزینی آغاز شده و وانگ و اسپیتزر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) آن را مرحله جامع پژوهش محور - عمل محور می‌نامند. این مرحله نویدبخش معرفی

1. Kirk Patrick
2. Wang & Spitzer

زمینه‌ای از سوی پژوهشگران متعددی است که در جست‌وجوی رویکردهایی برای کنار گذاشتن مدل کرک پاتریک هستند (Holton, 1996; Tracey & Tews, 2005; Kontoghiorghes, 2004). سازمان‌ها خواهان نشان‌دادن این امر هستند که سرمایه‌گذاری روی توسعه منابع انسانی، دارای بازده‌های قابل قبولی است و روش‌های اثبات این امر، برای سال‌های زیادی مورد بررسی قرار گرفته است. منتقدان عقیده دارند که روش‌های پیام‌محور ارزیابی در نشان‌دادن این امر به سازمان‌ها، چه از نظر تئوریک و چه از نظری کاربردی، ناکام مانده‌اند. تا امروز پژوهش‌های زیادی در خصوص انتقال آموزش انجام شده است اما برخی از عوامل همچنان نامشخص و فهم آنها دشوار است (Schneider, 2014). بالدوین و فورد<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) و نوئه و اشمیت<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) اولین کسانی بودند که تصریح کردند اگرچه اندازه‌گیری انتقال واقعی بسیار پرهزینه است، با این حال راهی برای تعیین اینکه کدام عامل، به هنگام کاربرد آموخته‌ها در محیط کار، مانع یا تسهیل‌کننده هستند وجود دارد. کشف موانع و تسهیل‌کننده‌های انتقال در یک سازمان به ما این امکان را می‌دهد که پیش‌بینی کنیم انتقال به چه میزان رخ خواهد داد. بنابراین، ممکن است عوامل به‌عنوان پیش‌بین‌های انتقال عمل کنند و امکان ارزیابی غیرمستقیم آن را فراهم آورند (Burke & Hutchins, 2007; Holton *et al.*, 2000) انتقال آموزش به‌عنوان یک موضوع، برای سال‌ها مورد تحقیق و پژوهش بوده است. مطالعات گسترده حاکی از آن هستند که چگونه می‌توان این نوع آموزش‌ها را برای دستیابی به اهداف، طراحی کرد اما با وجود این، بیشتر این مطالعات در ماهیتشان، کلی و عمومی هستند و تعداد کمی از آن‌ها به‌طور خاص روی مسائل تمرکز کرده‌اند. همان‌طور که در بررسی عوامل سازمانی موثر بر انتقال به بررسی برخی از پژوهش‌ها در این زمینه پرداخته شده در ادامه به‌منظور حجیم‌نشدن پژوهش در جدول (۱) به‌طور خلاصه به این پژوهش‌ها پرداخته شده است.

جدول ۱: خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت‌گرفته در خصوص انتقال آموزش

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۱	ابیلی و همکاران	۱۳۹۱	عوامل سازمانی موثر بر ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت ملی نفت ایران به ترتیب شامل؛ جو سازمانی مناسب برای حمایت از فراگیران، وجود مدیریت و پشتیبانی متناسب در حمایت از فراگیران و وجود خط‌مشی و قوانین سازمانی متناسب در حمایت از فراگیران است.

1. Baldwin & Ford
2. Noe & Schmitt



## ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص انتقال آموزش<sup>۱</sup>

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۲	میرکمالی و متاجی‌نیمور	۱۳۹۳	عمده‌ترین عوامل تاثیرگذار بر انتقال یادگیری را شامل؛ جو انتقال، پیامدهای مثبت فردی، پیامدهای منفی فردی، فرصت استفاده، حمایت مافوق، حمایت همکار، بازخورد و برنامه‌ریزی مسیر شغل دانسته‌اند.
۳	کرومول و کولب <sup>۱</sup>	۲۰۰۴	کارآموزانی که سطح بالایی از حمایت سازمان، حمایت مافوق و حمایت همکار دریافت کردند و همچنین کسانی که در یک گروه حمایت همکار شرکت کردند، سطح بالایی از انتقال دانش و مهارت‌ها را از خود نشان داده‌اند.
۴	آیرس <sup>۲</sup>	۲۰۰۵	انگیزه یادگیری شرکت‌کنندگان در یک برنامه آموزش حرفه‌ای از طریق روابط متقابل عوامل فردی و محیطی، مستقل از کیفیت برنامه متاثر می‌شود. همچنین، روابط متقابل عوامل فردی و محیطی می‌تواند انگیزه انتقال را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق انگیزه یادگیری تحت تاثیر قرار دهد.
۵	کارگ <sup>۳</sup>	۲۰۰۶	نتایج پژوهش تاثیر عوامل یادگیرنده، طرح آموزش و محیط کاری را روی ایجاد یادگیری مطلوب تایید کرد. عوامل علاقه یادگیرنده، مشارکت بالادستان در فرآیند یادگیری یادگیرنده از طریق پایش ارتباطی، حمایت‌شدن یادگیرنده از جانب محیط، به‌خصوص گرفتن بازخورد از مربیان و همکاران، جهت‌دهی کاربرد و فرهنگ یادگیری که از طریق ایجاد محیط حمایتی برای گروه یادگیرنده و توجه به کسب صلاحیت‌های جدید کارکنان از طریق تحلیل عاملی شناسایی شدند.
۶	ولادا و کاتنو <sup>۴</sup>	۲۰۰۷	نتایج نشان داد که طرح انتقال، خودکارآمدی، حمایت مافوق و بازخورد به‌طور معناداری با انتقال آموزش رابطه دارد.
۷	بیورک و هاتچینس <sup>۵</sup>	۲۰۰۷	عمده‌ترین عوامل سازمانی اثرگذار بر انتقال شامل؛ فضای سازمان، حمایت سرپرستان، حمایت همکاران، فرصت کاربرد و پاسخگویی است.
۸	کورتز و جانیکوسکی <sup>۶</sup>	۲۰۰۸	موانع انتقال شامل؛ موارد فقدان تعریف، وضوح و کنترل هدف، نبود دانش در خصوص فرآیندهای ضروری تغییر، فقدان کنترل ادراک‌شده کارکنان، و ترس آن‌ها در فرآیند انتقال، همچنین فرهنگ شرکت یا فرهنگ یادگیری مربوط به عواملی مانند فقدان بازخورد، عدم پذیرش خطا و نبود الگوهای نقش در بین مدیران ارشد بود.

1. Cromwell & Kolb
2. Ayres
3. Karg
4. Velada & Caetano
5. Burke & Hutchins
6. Kurtz & Janikowski

## ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص انتقال آموزش<sup>۱</sup>

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۹	بیورک و ساکس <sup>۱</sup>	۲۰۰۹	به نقش مهم مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی برای حل مسائل انتقال پرداخته و بیان داشتند که یکی از عوامل موثر بر انتقال که در ادبیات انتقال به‌دردت به آن اشاره شده و نقش حیاتی در انتقال آموزش دارد، پاسخگویی است.
۱۰	بوژیندا و چالغاف <sup>۲</sup>	۲۰۰۷، ۲۰۱۰، ۲۰۱۲	عوامل تاثیرگذار بر پیامدهای یادگیری شامل؛ عوامل مربوط به محیط کار (حمایت سرپرست، فرهنگ و جو سازمانی)، عوامل فردی (انگیزه، خودکارآمدی، درگیری شغلی) و عوامل مربوط به طرح آموزش (تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، انتخاب و توالی محتوا) هستند.

مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که کارکنان شرکت ملی گاز ایران آنچه در محیط آموزشی یاد گرفته‌اند را بسیار اندک به محیط کار انتقال می‌دهند و اثربخشی لازم در انتقال آموخته‌ها ملاحظه نشد. بنابراین تلاش خواهد شد تا عوامل سازمانی تسهیل‌کننده این انتقال مورد شناسایی قرار گیرد، تا مدیران و متولیان شرکت ملی گاز ایران با شناخت این عوامل، زمینه‌های به‌کارگیری آموخته‌ها را در محیط کار فراهم آورند، بدین‌منظور این پژوهش دارای دو هدف عمده است:

- شناسایی عوامل سازمانی موثر بر انتقال آموزش در شرکت ملی گاز ایران
- اعتبارسنجی الگوی عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش در شرکت ملی گاز ایران

### روش پژوهش

از آنجا که در این پژوهش، پژوهشگر بر آن است که عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش را از طریق مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و صنعتی شناسایی (مرحله کیفی) و سپس با استفاده از مولفه‌های به‌دست‌آمده به طراحی ابزار و اجرای آن روی نمونه آماری، به‌منظور اعتباریابی الگوی حاصله بپردازد (مرحله کمی)، می‌توان گفت که پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی است.

### روش شناسایی بخش کیفی

از آنجا که برای شناسایی عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش در شرکت ملی گاز

1. Burke & Saks
2. Bouzguenda & Chalghaf

ایران از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد، استفاده از رویکرد کیفی قابل توجیه است. در این مرحله، جامعه آماری خبرگان دانشگاهی و صنعتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری (غیر احتمالی) و هدفمند این افراد شناسایی شدند. تعداد نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است یعنی، پژوهشگر تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه داد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر شود. در نهایت از فهرست تهیه‌شده و با توجه به سطح اشباع، با ۱۰ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان شرکت ملی گاز ایران و شش نفر از اعضای هیات‌علمی دانشگاه مصاحبه به‌عمل آمد (جدول ۲).

جدول ۲: مشخصات کلی افراد مورد مصاحبه در مرحله کیفی

ردیف	کدمصاحبه‌شونده	پست سازمانی	جنسیت	مدت مصاحبه	برچسب
۱	م ۱	استاد دانشگاه تهران	مرد	۵۶ دقیقه	خبره دانشگاهی
۲	م ۲	دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی	مرد	۴۰ دقیقه	خبره دانشگاهی
۳	م ۳	استادیار دانشگاه علامه طباطبائی	مرد	۲۶ دقیقه	خبره دانشگاهی
۴	م ۴	استادیار دانشگاه تهران	مرد	۷۰ دقیقه	خبره دانشگاهی
۵	م ۵	استاد دانشگاه شهید بهشتی	مرد	۵۳ دقیقه	خبره دانشگاهی
۶	م ۶	دانشیار دانشگاه شهید بهشتی	مرد	۷۵ دقیقه	خبره دانشگاهی
۷	م ۷	مدیر حوزه منابع انسانی	مرد	۴۹ دقیقه	مدیر
۸	م ۸	مدیر حوزه پژوهش و فناوری	مرد	۵۷ دقیقه	مدیر
۹	م ۹	معاونت حوزه منابع انسانی	مرد	۴۹ دقیقه	معاون
۱۰	م ۱۰	معاونت حوزه برنامه‌ریزی	مرد	۴۵ دقیقه	معاون
۱۱	م ۱۱	معاونت حوزه منابع پژوهش و فناوری	مرد	۳۸ دقیقه	معاون
۱۲	م ۱۲	کارشناس منابع انسانی	زن	۵۰ دقیقه	کارشناس
۱۳	م ۱۳	کارشناس آموزش ضمن خدمت	مرد	۴۲ دقیقه	کارشناس
۱۴	م ۱۴	کارشناس ارزشیابی آموزشی	زن	۶۶ دقیقه	کارشناس
۱۵	م ۱۵	کارشناس پژوهش منابع انسانی	زن	۵۵ دقیقه	کارشناس
۱۶	م ۱۶	کارشناس آموزش مدیران	مرد	۷۸ دقیقه	کارشناس

برای بررسی قابلیت اعتبار (روایی) از بررسی از طریق اعضا<sup>۱</sup> (مصاحبه‌شوندگان) و واسنجی

## 1. Member Checking

متقابل منابع داده‌ها<sup>۱</sup> استفاده شد. در روش بررسی از طریق اعضا از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا گزارش نهایی مرحله نخست، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها بیان کنند. همچنین برای تضمین روایی بیشتر از واسنجی متقابل منابع داده‌ها استفاده شد که در آن از منابع (دیدگاه‌ها) چهارگانه داده‌ها شامل؛ اعضای هیات‌علمی، مدیران، معاونان و کارشناسان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران مصاحبه به‌عمل آمد تا دیدگاه‌های مختلف بررسی شده و داده‌های جامع‌تر و عمیق‌تری در خصوص عوامل تسهیل‌کننده انتقال آموزش حاصل شود. در ادامه به‌منظور تحلیل داده‌های کیفی از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد.

### روش‌شناسی بخش کمی

در مرحله دوم پژوهش و پس از انجام پژوهش کیفی و ساخت پرسش‌نامه، از روش کمی به‌منظور آزمودن الگوی پیشنهادی عوامل تسهیل‌کننده انتقال یادگیری استفاده شده است. روش پژوهش پیمایشی و از مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری، شامل تمامی کارکنان شرکت ملی گاز ایران بوده که بنابر گزارش دفتر منابع انسانی تعداد آن‌ها حدود ۱۹۱۶۰ نفر بود که از جامعه آماری مذکور، نمونه‌ای به حجم ۳۸۰ نفر با به‌کارگیری فرمول کوکران انتخاب شد. به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته ۵۶ پرسشی استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها در این مرحله مدل‌یابی معادلات ساختاری است. از این‌رو از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و از نرم‌افزار Smart PLS جهت انجام تحلیل عاملی مرتبه دوم برای اعتباریابی عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش استفاده شد. برای سنجش روایی همگرا از شاخص معیار متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) و برای سنجش روایی تشخیصی از شاخص فورنر - لارکر<sup>۲</sup> استفاده شد. همچنین برای بررسی پایایی ابزار یادگیری از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب یا  $p$  دلوین - گلدشتاین بهره گرفته شد. برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری و ساختاری به ترتیب از شاخص اشتراک با روایی متقاطع<sup>۳</sup> و شاخص افزونگی با روایی متقاطع<sup>۴</sup> استفاده شد. چنانچه شاخص اشتراک با روایی متقاطع عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری انعکاسی از کیفیت لازم برخوردار است.

1. Data Source Triangulation
2. Fornell-Larcker
3. Cross Validated Commuality (CV Com)
4. Cross Validated Redundancy (CV Red)

## هدف اول پژوهش: شناسایی عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش در شرکت ملی گاز ایران

به‌منظور پاسخ به پرسش اول پژوهش از روش پژوهش کیفی و مصاحبه با خبرگان به شیوه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. طی فرآیند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش در شرکت ملی گاز ایران اشاره کردند. در جدول (۳) اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هریک از صاحب‌نظران به این پرسش دیده می‌شود.

جدول ۳: عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش در شرکت ملی گاز ایران

مقوله اصلی	صاحب‌نظران	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
فرهنگ سازمانی	۴ م، ۳ م، ۲ م، ۵ م، ۶ م، ۷ م، ۸ م، ۹ م، ۱۰ م، ۱۱ م، ۱۲ م، ۱۳ م، ۱۴ م	محیط مناسب از لحاظ فرهنگی، فرهنگ بستر مناسب و زمین حاصلخیزی، نبود فرهنگ ضد یادگیری، استقرار فرهنگ یادگیری، فرهنگ تشویق، فرهنگ همکاری، فرهنگ دانش‌محوری، فرهنگ رسمی، فرهنگ گروه‌های غیررسمی، فرهنگ سازمانی مناسب، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ حمایتی، فرهنگ سازمانی جذاب، فرهنگ شفافیت، فرهنگ پذیرش کارکنان متمایل به انتقال دانش و مهارت جدید به محیط کار، فرهنگ مناسب، روح و فرهنگ نوآوری، فرهنگ ارج گذاشتن و ارزش قائل شدن برای کار، فرهنگ پذیرش افراد با مهارت بالا، ایجاد فرهنگ مناسب، فرهنگ شایسته‌سالاری، محیط سازمانی، نبود فرهنگ رفاقتی، پذیرش کارکنان با عملکرد کاری بالا، مقاومت در برابر تغییر
جو سازمانی	۳ م، ۲ م، ۱ م، ۴ م، ۵ م، ۶ م، ۷ م، ۸ م	فضای یادگیری و یاددهندگی، جو سازمانی انتقال، جو سازمانی، شرایط مناسب برای ثبت و یادسپاری فرآیندهای آموزش، تفکر حاکم، جو زیرمجموعه فرهنگ، فضای نوآوری، فضای خلاقیت، فضای مشارکت، فضای سازمان متناسب با شرایط کاری، شرایط و فضای مناسب سازمانی، استقرار جو یادگیری، جو سازمانی مثبت، جو سازمانی سازنده، جو سازمانی پشتیبانی‌کننده
حمایت سازمانی	۱۳ م، ۴ م، ۳ م، ۱ م، ۵ م، ۶ م، ۷ م، ۹ م، ۱۰ م، ۱۱ م، ۱۲ م، ۱۳ م، ۱۵ م	حمایت، پشتیبانی، حمایت مدیریت ارشد، نقش حمایتی مدیر و سرپرست، حمایت مافوق‌ها، حمایت از عملکرد زیردستان، حامی‌بودن مدیران مستقیم، پر و بال‌دادن به کارکنان، سیاست‌های حمایتی و تشویقی، برخورد و ارتباطات بین کارمندان، تایید و تشویق همکاران، تایید و تشویق مدیران، باورکردن کارکنان، اهمیت سازمان به این افراد، انتظارات همکاران، تشویق‌های همکاران

### ادامه جدول ۳: عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال آموزش در شرکت ملی گاز ایران

کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مقوله اصلی	صاحب نظران فراوانی
پيامدهای طلبیده، پيامدهای نطلبیده، پرداخت بیشتر به کارکنان انتقال دهنده مهارت، سازوکار انگیزشی مناسب، حقوق و مزایا، ارتقاء، تشویق کارکنان، ارائه تقویت مثبت، افزایش حقوق، به وجود آوردن سیستم ارتقاء در سازمان، پرداخت، مزایا و حقوق، تشکر خالی، ارائه پاداش و اضافه کار، دادن پست و مقام، استفاده از سیاست‌ها و راهبردها و بسته‌های تشویقی، تشویق این رفتارها، سازوکارهای برانگیزاننده، توجه و تقویت این رفتارها، دستورالعمل تشویقی، دادن اضافه کار بیشتر، ایجاد انگیزش در این افراد	پيامدهای سازمانی	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۶
پاسخگویی، ارزیابی عملکرد شفاف و دقیق، ارزیابی عملکرد شغلی، ارزیابی دقیقی از کیفیت و کمیت کار کارکنان، ارزیابی عملکرد مناسب، استقرار نظام مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد بر مبنای واقعیت، ارزیابی ملموس، ارزیابی دقیق از عملکرد کارکنان، عملکرد افراد، ارائه بازخورد، دیده شدن نتایج عملکرد، آگاهی از نتیجه عملکرد، ملاک تصمیم‌گیری نتایج ارزیابی، ارج نهادن به عملکرد مطلوب، بیان شفاف بازخوردها، بازخوردهای سرپرست، دیده شدن زحمات، برگشت نتایج رفتار افراد به خودشان، تاثیر نتایج این ارزیابی، استفاده از نتایج ارزیابی، ارزیابی مهارت‌های آموخته شده کارکنان به صورت عملی	مدیریت عملکرد	م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵
احساس انصاف، شرایط عادلانه، درک وجود تفاوت بین فرد و دیگران، نظام پرداخت عادلانه، توجه به تفاوت کارکنان، نبود پارتی‌بازی، ضابطه‌مداری، برخورد و رفتار با کارکنان به نحو مقتضی، تقدیر متناسب با زحمات	عدالت سازمانی	م ۵، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶
رفتار مدیریتی، سرپرست مستقیم و مدیر، بی تفاوت و خشن بودن مدیر، نوع نگاه مدیران ارشد، دانش فنی لازم مدیران مستقیم، تسهیل‌گری بودن مدیر، سبک رهبری و مدیریت متنوع، سبک مناسب مدیریت، دانش مدیر، سواد مدیر، تجربه مدیر، شخصیت مدیر، شایستگی‌های مدیر، نقش مدیر و مافوق، تنگ‌نظر نبودن مدیران، قبول مدیر از سوی زیردستان، رفتارها و برخوردهای مدیر، تفکرات مدیریت ارشد سازمان و سرپرستان، مدیریت منابع انسانی، پذیرش سرپرست یا مقام مافوق، روابط کارکنان و مدیر	خصیصه مدیریتی	م ۲، م ۴، م ۵، م ۸، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵
استفاده مدیران و سرپرستان از کارکنان در تصمیم‌گیری، دادن اختیار به زیردستان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آزادی عمل، دادن استقلال به کارمندان، اطمینان به کارمندان	مشارکت در تصمیم	م ۵، م ۶، م ۹، م ۱۲، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶

### ادامه جدول ۳: عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال آموزش در شرکت ملی گاز ایران

کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مقوله اصلی	صاحب نظران فراوانی
سازمان یادگیرنده، سازمان دانش محور، وجود داشتن چیزی برای یادگرفتن در سازمان، اولویت داشتن دانش و یادگیری در سازمان، ارزش بودن یادگیری و آموزش، فرصت یادگیری، محیط چالشی و یادگیرنده بودن سازمان، تاثیر پذیری کارکنان از یکدیگر در یادگیری جمعی	محیط یادگیرنده	م ۱، م ۶، م ۹، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۶
فرصت کاربرد برای اجرای مهارت های آموخته شده، عدم ممانعت مدیر از به کارگیری آموخته های جدید، بستر مناسب برای پیاده سازی دانش و معلومات، هموار کردن مسیر برای آن ها، فرصت کاربرد یادگیری ها، ظرفیت های محیطی، پشتیبانی مناسب، امکانات و تجهیزات، ظرفیت های فناورانه، استفاده از توانایی کارکنان، شرایط کاری، عامل محیطی	فرصت کاربرد	م ۱، م ۲، م ۳، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۵
شغل بر مبنای توانایی ها، انتخاب فرد برای شغل مطلوب و مناسب، دانستن نوع کار برای رشد، ارتباط شغل با تحصیلات، تجربه و علاقه، به کارگیری فرد در شغل مناسب، نوع شغل، شغل مناسب، کار نزدیک به ویژگی های ذاتی، مرتبط بودن رشته تحصیلی با شغل، به کارگیری افراد در جاهای مناسب، توانمندی ها و محدودیت های واقعی فرد، سازگار بودن شغل با خصوصیت و روحیات فردی	تناسب شغل و شاغل	م ۴، م ۷، م ۸، م ۱۰، م ۱۳، م ۱۴

یافته ها نشان داد که عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال آموزش به محیط کار در شرکت ملی گاز ایران از نظر مصاحبه شوندگان به ترتیب شامل؛ مدیریت عملکرد، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، پیامدهای سازمانی، تخصیص مدیر مستقیم، جو سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت در تصمیم گیری، فرصت کاربرد، تناسب شغل و شاغل و محیط یادگیرنده است که در جدول (۴) آورده شده است.

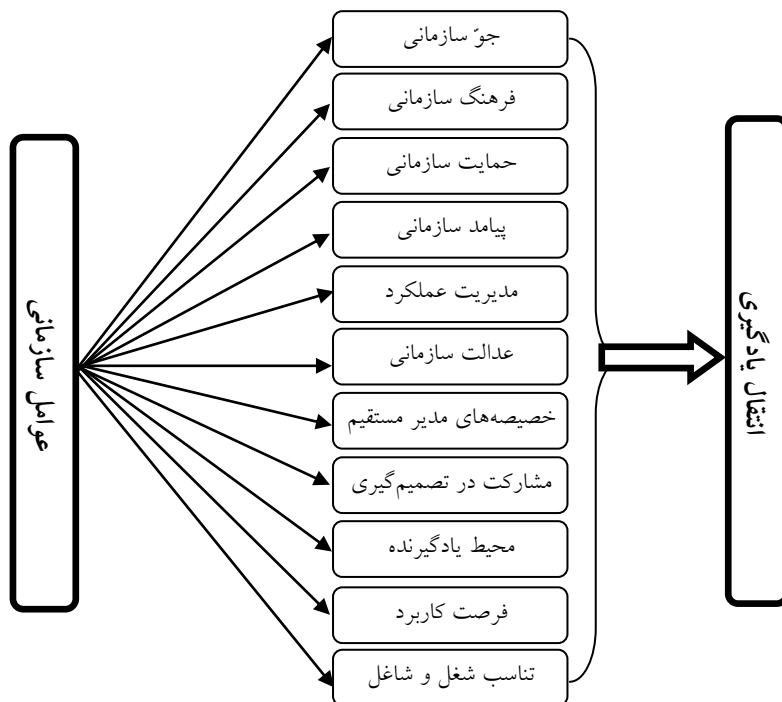
جدول ۴: فراوانی عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال آموزش به محیط کار در شرکت ملی گاز

ایران

ردیف	عوامل شناسایی شده	تعداد افراد اشاره کننده به عامل	درصد
۱	مدیریت عملکرد	۱۵	۰/۹۴
۲	فرهنگ سازمانی	۱۴	۰/۸۷
۳	حمایت سازمانی	۱۳	۰/۸۱
۴	پیامدهای سازمانی	۱۳	۰/۸۱
۵	خصیصه‌های مدیر مستقیم	۱۲	۰/۷۵
۶	جو سازمانی	۸	۰/۵۰
۷	عدالت سازمانی	۸	۰/۵۰
۸	مشارکت در تصمیم‌گیری	۷	۰/۴۴
۹	فرصت کاربرد	۷	۰/۴۴
۱۰	تناسب شغل و شاغل	۷	۰/۴۴
۱۱	محیط یادگیرنده	۶	۰/۳۷

به منظور تدوین الگوی مفهومی انتقال یادگیری، ابتدا دانش موجود در زمینه انتقال آموزش و یادگیری بررسی شد یعنی در ادبیات عوامل اثرگذار بر انتقال یادگیری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از این بخش و پس از انجام مصاحبه‌ها، مولفه‌های عوامل سازمانی (جو، فرهنگ، حمایت، پیامد، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل) به عنوان مولفه‌های اثرگذار بر انتقال یادگیری شناسایی شد. از این رو با توجه به مطالب فوق، شکل (۱) الگوی پیشنهادی اثربخش انتقال یادگیری در شرکت ملی گاز ارائه شد.





شکل ۱: الگوی پیشنهادی اثربخش انتقال یادگیری در شرکت ملی گاز

## هدف دوم پژوهش: اعتبارسنجی الگوی عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال آموزش در شرکت ملی گاز ایران

برای اعتبارسنجی الگوی اندازه‌گیری عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال، از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شد، به این صورت که در مرتبه اول بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر روی متغیر مکنون مربوط به خود و در مرتبه دوم بارهای عاملی متغیرهای مکنون سطح اول روی متغیرهای مکنون سطح دوم مورد بررسی قرار گرفت. در این روش، بار عاملی هر نشانگر روی سازه مربوط به خود مورد بررسی قرار می‌گیرد که مقدار  $t$  متناظر با هر بار عاملی باید بالاتر از  $2/58$  در سطح  $0/01$  باشد که آن نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه برخوردار باشد (جدول ۵).

جدول ۵: مقادیر بار عاملی برای نشاتگرهای هر سازه در قالب الگوی اندازه‌گیری عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش

سازه	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری
جو سازمانی OCLI	OCLI1	۰/۵۵۲	۹/۷۹	۰/۰۱
	OCLI2	۰/۵۷۲	۱۱/۰۸	۰/۰۱
	OCLI3	۰/۷۱۰	۷/۷۴	۰/۰۱
	OCLI4	۰/۸۶۶	۵۰/۵۸	۰/۰۱
	OCLI5	۰/۸۱۴	۳۸/۰۰۵	۰/۰۱
فرهنگ سازمانی OCUL	OCUL1	۰/۸۵۲	۴۵/۶۶	۰/۰۱
	OCUL2	۰/۸۸۶	۸۴/۰۴	۰/۰۱
	OCUL3	۰/۸۳۰	۳۹/۲۷	۰/۰۱
	OCUL4	۰/۸۳۳	۴۷/۲۹	۰/۰۱
حمایت سازمانی OSUP	OSUP1	۰/۸۴۶	۶۰/۵۳	۰/۰۱
	OSUP2	۰/۸۵۰	۴۴/۳۲	۰/۰۱
	OSUP3	۰/۸۷۴	۵۸/۴۶	۰/۰۱
	OSUP4	۰/۸۹۳	۷۴/۷۳	۰/۰۱
	OSUP5	۰/۸۷۸	۶۲/۲۶	۰/۰۱
	OSUP6	۰/۸۲۲	۳۵/۴۴	۰/۰۱
پیامد سازمانی OOUT	OOUT1	۰/۸۷۵	۶۲/۶۹	۰/۰۱
	OOUT2	۰/۸۸۴	۶۷/۵۳	۰/۰۱
	OOUT3	۰/۸۷۵	۶۷/۵۸	۰/۰۱
	OOUT4	۰/۸۵۸	۵۵/۱۳	۰/۰۱
	OOUT5	۰/۸۶۰	۵۱/۶۷	۰/۰۱
مدیریت عملکرد PMAN	PMAN1	۰/۷۱۸	۲۴/۲۳	۰/۰۱
	PMAN2	۰/۶۵۶	۱۴/۱۱۶	۰/۰۱
	PMAN3	۰/۶۷۴	۱۱/۷۴	۰/۰۱
	PMAN4	۰/۶۱۹	۹/۷۵	۰/۰۱
	PMAN5	۰/۷۶۸	۲۳/۸۵	۰/۰۱
	PMAN6	۰/۶۸۸	۱۶/۶۲	۰/۰۱
	PMAN7	۰/۸۳۱	۳۵/۳۶	۰/۰۱

ادامه جدول ۵: مقادیر بار عاملی برای نشانه‌های هر سازه در قالب الگوی اندازه‌گیری عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش

سازه	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری
عدالت سازمانی OJUS	OJUS1	۰/۸۱۸	۲۷/۹۸	۰/۰۱
	OJUS2	۰/۸۶۶	۴۸/۵۲	۰/۰۱
	OJUS3	۰/۸۶۳	۴۰/۰۶	۰/۰۱
	OJUS4	۰/۸۶۲	۳۴/۸۰	۰/۰۱
خصیصه مدیر مستقیم DMANG	DMANG1	۰/۸۸۸	۵۸/۸۴	۰/۰۱
	DMANG2	۰/۹۱۷	۸۵/۶۸	۰/۰۱
	DMANG3	۰/۹۲۴	۸۹/۳۸	۰/۰۱
	DMANG4	۰/۹۱۸	۶۲/۹۲	۰/۰۱
	DMANG5	۰/۸۷۱	۴۷/۱۹	۰/۰۱
	DMANG6	۰/۷۸۸	۲۵/۱۱	۰/۰۱
مشارکت در تصمیم‌گیری PDECI	PDECI1	۰/۷۲۸	۱۶/۳۲	۰/۰۱
	PDECI2	۰/۷۲۴	۱۵/۳۵	۰/۰۱
	PDECI3	۰/۸۵۴	۶۲/۵۷	۰/۰۱
	PDECI4	۰/۸۰۸	۳۸/۸۹	۰/۰۱
محیط یادگیرنده LENV	LENV1	۰/۷۷۹	۱۷/۳۲	۰/۰۱
	LENV2	۰/۹۲۴	۹۱/۲۳	۰/۰۱
	LENV3	۰/۹۰۰	۶۷/۸۲	۰/۰۱
	LENV4	۰/۸۶۶	۳۴/۰۰	۰/۰۱
	LENV5	۰/۸۹۰	۶۵/۵۱	۰/۰۱
فرصت کاربرد OPUSE	OPUSE1	۰/۷۴۴	۲۸/۶۰	۰/۰۱
	OPUSE2	۰/۷۸۱	۲۸/۷۹	۰/۰۱
	OPUSE3	۰/۸۵۲	۴۳/۷۷	۰/۰۱
	OPUSE4	۰/۸۶۲	۵۴/۶۴	۰/۰۱
	OPUSE5	۰/۸۵۹	۴۴/۹۳	۰/۰۱
	OPUSE6	۰/۷۹۷	۳۱/۱۴	۰/۰۱
	OPUSE7	۰/۷۵۱	۲۱/۳۶	۰/۰۱
تناسب شغل و شاغل JIM	JIM1	۰/۸۹۴	۶۶/۳۶	۰/۰۱
	JIM2	۰/۹۱۰	۷۷/۶۶	۰/۰۱
	JIM3	۰/۸۵۲	۳۹/۴۹	۰/۰۱
	JIM4	۰/۸۶۰	۳۳/۵۷	۰/۰۱

همان‌طور که از جدول (۴) مشخص است تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی (بالتر از ۰/۷) بر متغیر مکنون هستند و این بارها در سطح ۰/۰۱ معنادار هستند. به عبارت دیگر، مقدار  $t$  متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه می‌توان گفت این نشانگرها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود برخوردار هستند. البته برخی از پرسش‌ها دارای بار عاملی کمتر از ۰/۷ هستند، اما از آنجاکه AVE متغیر مکنون مربوطه آن‌ها بالاتر از ۰/۵ است، می‌توان متغیر مشاهده‌پذیر را در الگوی اندازه‌گیری حفظ کرد.

همان‌طور که از جدول (۵) مشخص است، پایایی ترکیبی (p دلونین - گلدشتاین) و آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مربوط به عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش بالاتر از ۰/۷۰ است، از این‌رو پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای سنجش روایی همگرا استفاده شد که میزان این شاخص باید بالاتر از ۰/۵۰ باشد. با توجه به جدول (۶) شاخص AVE در مورد همه متغیرها از میزان ۰/۵۰ بیشتر است که خود دلیل بر روایی همگرایی مناسب الگوی اندازه‌گیری عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش است.

جدول ۶: مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای الگوی اندازه‌گیری عوامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش

عوامل سازمانی انتقال آموزش	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
جو سازمانی OCLI	۰/۸۳۵	۰/۷۵۱	۰/۵۱۰
فرهنگ سازمانی OCUL	۰/۹۱۳	۰/۸۷۳	۰/۷۲۴
حمایت سازمانی OSUP	۰/۹۴۵	۰/۹۳۰	۰/۷۴۱
پیامد سازمانی OOUT	۰/۹۴۰	۰/۹۲۰	۰/۷۵۸
مدیریت عملکرد PMAN	۰/۸۷۶	۰/۸۳۹	۰/۵۰۵
عدالت سازمانی OJUS	۰/۹۱۴	۰/۸۷۵	۰/۷۲۷
خصیصه مدیر مستقیم DMANG	۰/۹۵۶	۰/۹۴۴	۰/۷۸۴
مشارکت در تصمیم‌گیری PDECI	۰/۸۶۱	۰/۷۸۹	۰/۶۰۹
محیط یادگیرنده LENV	۰/۹۳۶	۰/۹۱۴	۰/۷۴۷
فرصت کاربرد OPUSE	۰/۹۲۹	۰/۹۱۱	۰/۶۵۳
تناسب شغل و شاغل JIM	۰/۹۳۲	۰/۹۰۲	۰/۷۷۳

## شاخص فورنر لارکر

برای بررسی روایی تشخیصی یا واگرا از شاخص فورنر لارکر استفاده شد (جدول ۷). طبق این شاخص، جذر میانگین واریانس استخراج شده ( $\sqrt{AVE}$ ) هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد. همان طور که در جدول (۷) مشخص است جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد، که این خود بیان کننده روایی تشخیص مناسب الگوی اندازه‌گیری مورد بررسی است.

جدول ۷: نتایج شاخص فورنر لارکر برای آزمون روایی تشخیصی الگوی اندازه‌گیری عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال آموزش

عوامل	DMANG	JIM	LENV	OCLI	OCUL	OJUS	OOUT	OPUSE	OSUP	PDECI	PMAN
DMANG	0.886										
JIM	0.692	0.879									
LENV	0.788	0.810	0.864								
OCLI	0.671	0.408	0.504	0.714							
OCUL	0.764	0.614	0.694	0.683	0.851						
OJUS	0.780	0.675	0.762	0.546	0.697	0.852					
OOUT	0.644	0.574	0.634	0.524	0.784	0.594	0.870				
OPUSE	0.781	0.746	0.749	0.606	0.728	0.732	0.629	0.808			
OSUP	0.764	0.569	0.597	0.402	0.760	0.654	0.779	0.723	0.861		
PDECI	0.757	0.752	0.690	0.435	0.631	0.746	0.553	0.688	0.565	0.780	
PMAN	0.646	0.584	0.664	0.585	0.700	0.694	0.630	0.525	0.644	0.670	0.711

## تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم

الگوی عاملی مرتبه دوم را به‌عنوان نوعی از الگوهای عاملی تعریف می‌کنند که در آن عامل‌های مکنون که با استفاده از متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری می‌شوند خود تحت‌تأثیر یک متغیر زیربنایی‌تر و به‌عبارتی متغیر مکنون، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجاکه در پژوهش حاضر، هر کدام از متغیرهای جوّ سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، پیامد سازمانی، حمایت سازمانی، مدیریت عملکرد، خصیصه مدیر مستقیم، محیط یادگیرنده فرصت کاربرد، مشارکت در تصمیم‌گیری و تناسب شغل و شاغل می‌توانند به‌عنوان

نشانه‌گر عوامل سازمانی موثر بر انتقال یادگیری عمل کنند، از این رو تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام شده است (جدول ۸).

جدول ۸: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم برای عوامل سازمانی تسهیل کننده انتقال آموزش

سازه	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری	R2
جو سازمانی OCLI	۰/۷۶۸	۴۰/۰۷	۰/۰۱	۰/۵۹۰
فرهنگ سازمانی OCUL	۰/۸۹۶	۷۷/۸۵	۰/۰۱	۰/۸۰۳
حمایت سازمانی OSUP	۰/۸۶۸	۷۴/۲۶	۰/۰۱	۰/۷۵۴
پيامد سازمانی OOUT	۰/۸۳۲	۴۲/۷۳	۰/۰۱	۰/۶۹۲
مدیریت عملکرد PMAN	۰/۸۱۸	۳۸/۳۹	۰/۰۱	۰/۶۶۹
عدالت سازمانی OJUS	۰/۸۵۶	۴۷/۵۹	۰/۰۱	۰/۸۳۳
خصیصه مدیر مستقیم DMANG	۰/۹۱۱	۸۷/۴۴	۰/۰۱	۰/۸۳۰
مشارکت در تصمیم‌گیری PDECI	۰/۸۰۹	۳۸/۸۴	۰/۰۱	۰/۶۵۴
محیط یادگیرنده LENV	۰/۸۵۶	۴۰/۲۴	۰/۰۱	۰/۷۳۲
فرصت کاربرد OPUSE	۰/۹۲۵	۹۷/۲۹	۰/۰۱	۰/۸۵۶
تناسب شغل و شاغل JIM	۰/۷۹۲	۲۹/۲۹	۰/۰۱	۰/۶۲۸
AVE		۰/۷۱۵		
cp		۰/۹۶۵		
$\alpha$		۰/۹۶۰		

همان‌طور که جدول (۸) نشان می‌دهد مقادیر بار عاملی در سطح ۰/۰۱ معنادار است. به عبارت دیگر، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ است. همچنین، مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ به ترتیب برابر با ۰/۹۶۵ و ۰/۹۶۰ است که خود بیانگر همسانی درونی بالایی متغیرهاست. همچنین مقدار AVE برابر با ۰/۷۱۵ گزارش شده که از میزان ۰/۵۰ بیشتر بوده و در نتیجه روایی همگرایی مدل نیز تایید می‌شود. ضریب تعیین R2 ارتباط بین واریانس تبیین شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن سنجش می‌کند. مقدار این ضریب بین صفر تا ۱ است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است. با توجه به جدول، مقادیر R2 قابل توجه است.

در ادامه، شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CV Com) برای کل مدل محاسبه شد. چنانچه این شاخص عددی مثبت را نشان دهد، الگوی اندازه‌گیری انعکاسی از کیفیت لازم برخوردار است. میزان این شاخص برابر با ۰/۶۵۵ گزارش شد که نشان از کیفیت بالای مدل دارد. در واقع، می‌توان گفت مدل مسیر توانایی پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر (در اینجا متغیرهای مکنون سطح اول) از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان را دارد.

## نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

در خصوص عوامل سازمانی موثر بر انتقال یادگیری، یافته‌ها نشان داد که تمامی مولفه‌های شناسایی شده بر انتقال یادگیری کارکنان تاثیر داشته و عامل فرصت کاربرد و جوّ سازمانی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که از نظر افراد مورد مصاحبه، یکی دیگر از عوامل سازمانی موثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار، جوّ سازمانی است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «جوّ سازمانی و شرایط کار، یک کاتالیزور در بحث انتقال یادگیری هست. اگر سازمان دارای جوّ سازمانی مثبت، سازنده، پشتیبانی‌کننده و شرایط لازم کار نباشد، نباید انتظار بروز این‌گونه رفتارها را داشته باشید». در این راستا ریچمن (۲۰۰۱) بر این عقیده است که جوّ انتقال باید پیش از اجرای مداخلات آموزشی، مورد بررسی قرار بگیرد. به‌زعم وی در صورتی که کارکنان، جوّ حاکم را جوّی حمایتی درک کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که میزان بیشتری از مهارت‌های آموخته‌شده را به محیط کار انتقال دهند. امروزه از مباحث مهم در زمینه انتقال یادگیری، موضوع شرایط محیط کاری و چگونگی تاثیرگذاری آن بر روی انتقال یادگیری است؛ به طوری که حتی اگر پس از آموزش، یادگیری صورت پذیرد، ممکن است جوّ و شرایط موجود در محیط کاری از به‌کارگیری یادگیری ضمن خدمت شخص، حمایت یا ممانعت کند. پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام شده است که چگونه جوّ انتقال می‌تواند تاثیر قابل توجهی روی توانایی افراد و انگیزه انتقال یادگیری آنان به عملکرد شغلی داشته باشد (Ruona et al., 2002). بدین منظور شرایط سازمانی، باعث تسهیل یا مانع اجرای مهارت‌های آموخته‌شده در محیط کار می‌شوند (Lim & Morris, 2006). و هر گاه کارکنان جوّ سازمانی را مثبت تشخیص دهند، رفتارهایی را که قبلاً در آموزش یاد گرفته‌اند، به نحو مطلوبی به محیط کار انتقال می‌دهند (Colquitt et al., 2000).

یکی دیگر از عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار، فرهنگ سازمانی است، در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت که «به‌منظور انتقال هرچه بیشتر

باید فرهنگ سازمانی مناسب باشد، چون هرگاه کارمند فرهنگ موجود در سازمان را مشارکتی و حمایتی درک کند به همان میزان بر انتقال یادگیری تاثیر می‌گذارد». مصاحبه‌شونده دیگری در خصوص فرهنگ سازمانی بیان داشت که «فرهنگ بستر مناسب و زمین حاصلخیزی است که هرچه بکارید در می‌آید، اینجا انتقال یادگیری صورت می‌گیرد. یک‌جا فرهنگ، فرهنگ ضد یادگیری است. طبیعتاً در این سازمان انتقال صورت نمی‌گیرد». به‌منظور انتقال آموخته‌ها در شرکت ملی گاز باید توجه داشت که شناسایی فرهنگ سازمانی موجود، موجبات تسهیل فرآیند انتقال را فراهم می‌آورد زیرا از نظر متخصصان وجود فرهنگ یادگیری و دانش‌محوری و استقرار فرهنگ شایسته‌سالار در سازمان می‌تواند موجبات انتقال آموخته‌ها را از محیط آموزشی به محیط کار فراهم کند.

حمایت سازمانی نیز یکی از عوامل بسیار مهم در انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار است. در این خصوص به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «کارکنان اگر حمایت مقام مافوق را داشته باشند، بهتر می‌توانند دانش جدید کسب‌شده را در محیط کار به کار گیرند. مقوله حمایت یک عامل چندبعدی است و به اشکال مختلف خودش را نشان می‌دهد. حمایت‌های مدیر و سرپرست، یک فرهنگ حمایتی را در سازمان به‌وجود می‌آورد و همه پشت هم هستند و به خاطر اشتباهاتشان زبردستان را توبیخ نمی‌کنند». همچنین مصاحبه‌شونده دیگری عنوان داشت که «به‌نظر من بحث حمایت مدیریت ارشد و سرپرست اصلی‌ترین اولویت برای انتقال یادگیری است زیرا تا زمانی که ما حمایت بالادستی‌ها را نداشته باشیم نمی‌توانیم کاری از پیش ببریم. زیرا اگر شرایط و مقتضیات روانی و حمایتی سازمان مناسب باشد و تفکری حاکم باشد که از یادگیری و انتقال آن حمایت کند، می‌توانیم شاهد این رفتارها از کارکنان باشیم». نکته مهم در خصوص انتقال آموخته‌ها به محیط کار، رفتارهای مدیران، سرپرستان و همکاران است، زیرا پژوهش‌ها نشان دادند که حمایت همکاران و مافوق یک عامل معنادار در فرآیند انتقال است. پژوهش‌های زیادی، همبستگی مثبت بین حمایت مافوق و انتقال را مورد تایید قرار دادند (Van der Klink *et al.*, 2001). هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر بالدوین و فورد<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) اعتقاد دارند که حمایت مافوق، از اصلی‌ترین عناصر سازمانی هستند که به حفظ این مهارت‌ها از سوی فرد، کمک شایانی می‌کند. همچنین پژوهش‌ها حاکی از آن بود که کارکنان، زمانی که حمایت مافوق و همکارانشان را دریافت می‌کنند، تمایل بیشتری برای انتقال دانش و مهارت‌های جدید آموخته‌شده به شغل خود را دارند (Colquitt *et al.*, 2000; Yaw, 2000; Facticeau, 1995).

1. Baldwin & Ford



یکی دیگر از عوامل سازمانی موثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار پیامدهای سازمانی است. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت «هدف ارزیابی باید تشویق کارکنان به‌منظور به‌کارگیری مطالب آموخته‌شده باشد و پس از آن تقویت مثبت، پاداش و بازخورد به آن‌ها ارائه بدهیم. اینجا هم بالادستی‌ها می‌توانند با اتخاذ یکسری سازوکارها مثل افزایش حقوق یا به‌وجودآوردن سیستم ارتقاء در سازمان یا ارائه پاداش، شرایطی را به‌وجود بیاورند که میزان انتقال کارمند را افزایش بدهد». همچنین در این راستا مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت «وقتی سازمان به این افراد توجه کند این افراد خیلی از خودشان مایه می‌گذارند و جواب اعتماد را می‌دهند. حالا این توجه می‌تواند یک تشکر خالی باشد یا ارائه پاداش، اضافه کار و یا حتی دادن پست و مقام به این افراد. چون این افراد رفتاری را از خودشان نشان می‌دهند که دیگران هیچ تلاشی در این خصوص انجام نمی‌دهند». در راستای نتایج تحلیل‌های کیفی باید توجه داشت که وجود پیامدهای انتقال یادگیری از قبیل؛ حقوق و مزایا، ارتقاء، ارائه پاداش، دادن پست و مقام یا اضافه کار در شرکت ملی گاز ایران همگی از عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری هستند. کاربرد آموخته‌ها در شغل، منجر به بروندادهایی برای کارکنان می‌شود که هر اندازه فرد، این بروندها را مثبت ارزیابی کند، به همان میزان احتمال انتقال آموخته‌ها به محیط کار افزایش می‌یابد (Holton, 2005)، زیرا یکی از شروط اساسی انتقال آموخته‌ها، تشویق کارکنان، به واسطه به‌کارگیری مطالب آموخته در محیط کار است (Yaw, 2008).

به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «یکی از راهکارهایی که برای انتقال یادگیری در سازمان وجود دارد این است که ارزیابی عملکرد شغلی به درستی انجام شود و بازخوردش را به کارکنان بدهیم». همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت که «تجربه من نشان داده وقتی کارمند در سازمان مورد ارزیابی ملموس قرار بگیرد، عملکردش تفاوت دارد با وقتی که به‌صورت صوری انجام می‌شود. اما نکته مهم‌تر از ارزیابی عملکرد، تاثیر نتایج این ارزیابی است». از آنجا که ارزیابی عملکرد شغلی، ارزیابی ملموس و تاثیر نتایج این ارزیابی یکی از کدهای شناسایی‌شده در مقوله مدیریت عملکرد داشت، می‌توان با نتایج به‌دست‌آمده استنباط کرد که با مدیریت عملکرد، بستر و زمینه‌ای فراهم می‌شود که کارکنان تمایل بیشتری به انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار داشته باشند. نکته مهم در ارزیابی عملکرد، میزان انتظار سازمان و مدیریت، از یادگیرندگان برای استفاده از دانش و مهارت‌های آموخته‌شده است (Kontoghiorghes, 2002). باید توجه داشت اگر در سازمان‌ها، میزان انتقال آموخته‌ها به‌صورت دقیق مورد ارزیابی قرار گیرد و سازوکارهای ارزیابی و اطلاع‌رسانی مناسب در این خصوص در شرکت ملی گاز ایران استقرار

یابد، می‌توان انتظار داشت که میزان انتقال آموخته‌ها در سازمان افزایش می‌یابد. به‌منظور افزایش انتقال یادگیری، باید انتقال آموخته‌ها با در نظر گرفتن استانداردهای عملکرد نظارتی، مورد ارزیابی قرار بگیرد (Burke & Saks, 2009). در این راستا پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از ابزارهای موثر در انتقال یادگیری، انجام ارزیابی عملکرد شغلی به‌منظور حفظ مطالب آموخته‌شده است (Yaw, 2008).

یکی دیگر از عوامل سازمانی موثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار عدالت سازمانی است؛ به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «افراد باید احساس انصاف بکنند، اینکه زحماتشان دیده شود و متناسب با زحماتشان مورد تقدیر قرار بگیرند. اگر شرایط عادلانه نباشد طبیعی است که عملکرد کارکنان دچار افت می‌شود». همچنین مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که «سازمان باید یک نظام پرداخت عادلانه داشته باشد، که در آن به همه فاکتورها (حقوق و مزایا، ارتقاء و...) ی پرداخت دیده شود». یکی از مهم‌ترین عوامل در انتقال یادگیری باور کارآموزان در این خصوص است که عملکردشان نتایج مطلوبی خواهد داشت. زمانی که کارآموزان به توانایی‌ها و اعتقادات خود مطمئن باشند و باور داشته باشند که نتایج عملکرد آن‌ها به‌صورت عادلانه در سازمان مورد تایید و تشویق قرار می‌گیرد، گرایش بیشتری به انتقال آموزش از خود نشان می‌دهند (Clasen, 1997). همچنین از نظر خبرگان استقرار عدالت در سازمان و درک کارکنان از عدالت سازمانی، عامل مهمی است که موجبات انتقال آموخته‌ها را از محیط آموزشی به محیط کار فراهم می‌آورد.

خصیصه‌های مدیر مستقیم، از دیگر عوامل سازمانی موثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «بیشترین عامل تاثیرگذار در انتقال آموخته‌ها و کاربرد آن در سازمان، سرپرست و مدیر است. اگر زیردستان، مدیر، سرپرست یا مقام مافوق را بپذیرند، و آن‌ها نیز از عملکرد زیردستانشان حمایت کنند، انتقال به بهترین صورت رخ می‌دهد. اگر سواد، تجربه و شخصیت مدیر بالا باشد، احترامش در سطح سازمان بالاتر می‌رود و کارکنان می‌توانند از او به‌عنوان الگوی مناسب استفاده کرده و به خاطر مدیرشان هم که شده اقدام به بروز این رفتارها می‌کنند». همچنین در این راستا یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت که «تفکراتی که مدیر با خودش وارد سازمان می‌کند خودبه‌خود این تفکرات به زیرمجموعه القا خواهد شد. شما فرض کنید مدیری دارید که اعتقادی به امر آموزش ندارد یا آموزش را برای سازمان هزینه می‌بیند. نگرش برخی از مدیران در سازمان اینطور است و این بر عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارد». در مقوله خصیصه‌های مدیر مستقیم، نوع نگاه مدیران ارشد، دانش فنی لازم مدیران مستقیم، تسهیل‌گر بودن مدیر، سبک رهبری و مدیریت متنوع، سواد مدیر، تجربه مدیر، شخصیت

مدیر، شایستگی‌های مدیر و... از مهم‌ترین کدهای شناسایی‌شده در شرکت ملی گاز به‌منظور انتقال آموخته‌ها به محیط کار است. به‌عبارت دیگر فعالیت‌های مدیریت، عمل برنامه‌ریزی و مدیریت زمان از عوامل مهم در انتقال آموزش است (Milheim, 1994). اگر کارکنان تلقی و نگرش مثبتی از مدیر و سرپرست مستقیم خود داشته باشند و مدیر دارای خصیصه‌های مدیریتی لازم و کافی باشد، موجبات تسهیل انتقال یادگیری در این سازمان فراهم می‌آید.

مشارکت در تصمیم‌گیری از عوامل سازمانی موثر دیگر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار بود که در این پژوهش شناسایی شد. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت «اگر این افراد در سازمان مود پذیرش قرار بگیرند و مدیران و سرپرستان از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها استفاده کنند یا بخشی از وظایف را به آنها تفویض کنند، این افراد ترغیب می‌شوند که آموخته‌هایشان را در محیط کار عملی کنند». همچنین مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که «هر چقدر مدیر اختیار بیشتری را به زیردستانش بدهد، آن‌ها هم به همان اندازه احساس مسئولیت و مفیدبودن می‌کنند. به نظرم برای یک کارمند خیلی مهم است که مدیرش به او اختیارات لازم را بدهد». باید توجه داشت زمانی که کارکنان دارای اختیارات لازم در خصوص وظایف محوله باشند، تمایل بیشتری به کاربرد آموخته‌ها در محیط کار دارند. در این راستا نتایج پژوهش‌ها نشان داد که اجبار در وظیفه به‌طور مستقیم بر انتقال یادگیری تاثیر می‌گذارد (Milheim, 1994; Facticeau *et al.*, 1995; Mathieu & Martineau, 1997). زیرا اختیاراتی که از جانب مدیر به کارکنان تفویض می‌شود، زمینه‌ساز تعهد بیشتر به انتقال آموخته‌ها به محیط کار خواهد شد.

محیط یادگیرنده از دیگر عوامل سازمانی موثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار بود که در این پژوهش شناسایی شد. در این راستا به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «مدیر باید سعی کند فرهنگ و جو یادگیری در سازمانش استقرار پیدا کند تا سازمانش تبدیل به سازمان یادگیرنده شود. در چنین سازمانی که به فرد امکان بروز رفتارها داده می‌شود، دانش حرف اول را می‌زند و افراد انگیزه یادگیری و انتقال دارند». مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که «اگر در یک سازمانی یادگیری باشد و خود سازمان، سازمان یادگیرنده باشد زمینه را برای انتقال فراهم می‌کند. زیرا افراد در یک فضای یادگیری و یاددهندگی و اعمال تجربه قرار می‌گیرند که به نظرم شاخص خیلی مهمی است». باید توجه داشت که انگیزه یادگیری، ویژگی‌های مربوط به یادگیری و دلیل یادگیری عناصر مهمی در انتقال یادگیری هستند و تاثیر مستقیمی بر انتقال آموخته‌ها دارند (Mathieu & Martineau, 1997). درک کارآموز از فرهنگ یادگیری مداوم در سازمان رابطه مثبتی با انتقال آن‌ها دارد (Chiaburu & Tekleab, 2005). زیرا اگر محیط سازمان، محیطی

دانش محور باشد، کارکنان گرایش بیشتری به یادگیری و انتقال آن به محیط کار دارند. یکی دیگر از عوامل سازمانی موثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار، فرصت کاربرد است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «بعضی از کارکنان مهارت دارند اما به دلایل مختلف نمی‌توانند این مهارت‌ها را با هم پیاده کنند. به‌عنوان مثال اگر فرد در شغلی به کار گرفته شود که فرصت به‌کارگیری این مهارت‌ها به او داده نشود، طبیعتاً این مهارت‌ها کاربردی نمی‌شود و به مرور زمان عملکرد فرد تنزل پیدا می‌کند». همچنین مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که «به‌طور کلی فضای سازمان باید متناسب با شرایط کاری باشد تا فرد بتواند به بهترین نحو دانش و آموخته‌هایش را به‌صورت عملی در محیط کار پیاده کند». زمانی که کارکنان، فرصت لازم برای اجرای مهارت‌های آموخته‌شده را نداشته باشند، انتقال یادگیری به میزان قابل‌توجهی، کاهش پیدا خواهد کرد (Lim & Morris, 2006). زیرا پژوهش‌ها نشان داده‌اند که محتوا و مفاهیم آموزش داده‌شده باید در حرفه فرد، کاربرد داشته باشد و فرصت لازم برای پیاده‌سازی این آموخته‌ها به فرد داده شود تا امر انتقال صورت پذیرد (Yaw, 2008; Holton, 1996).

همچنین یکی دیگر از عوامل سازمانی موثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار، تناسب شغل و شاغل است، به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «اگر فرد نقش خودش را بداند، در این صورت انرژی‌اش هرز نمی‌رود و آموخته‌هایش را به راحتی به محیط کار می‌آورد. در شرایط کنونی در تمام بخش‌های سازمان افرادی وجود دارند که شغل آن‌ها ارتباط چندانی با تحصیلات، تجربه و همچنین علاقه آن‌ها ندارد». مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که «کار باید مرتبط با دانش من باشد و به ویژگی‌های فردی‌ام نزدیک باشد. رشته تحصیلی باید با شغل فرد مرتبط باشد. سازمان باید شخصیت فرد را بشناسد و شغل نزدیک به شخصیت او را به او بدهد. سازمان باید افراد را در جاهای مناسب به کار بگیرد». در صورتی که مطالب آموخته‌شده در دوره آموزشی با شغل فرد متناسب باشد، کارآموز اقدام به انتقال یادگیری می‌کند (Yaw, 2008). در صورتی که تناسبی بین شغل فرد و ویژگی تناسب شغل و شاغل‌های فرد وجود نداشته باشد، تحقق انتقال یادگیری در سازمان‌ها دشوار خواهد بود.

برای اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی از رویکرد حداقل مربعات جزئی PLS استفاده شد. این رویکرد برای مدل پیش‌بینی‌کننده سازه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، به‌ویژه زمانی که تعداد نشانگرهای هر عامل زیاد و بین آن‌ها هم‌راستایی چندگانه وجود داشته باشد، این رویکرد گزینه اول برای برآورد مدل محسوب می‌شود. نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول نشان داد که همه متغیرهای مشاهده‌پذیر در پرسش‌نامه عوامل سازمانی موثر بر انتقال آموزش دارای بار عاملی مناسب بر متغیر

مکنون متناظر خود هستند و از اعتبار لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های الگوی پیشنهادی برخوردار هستند. در ادامه، یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان داد که همه نشانگرهای عامل سازمانی انتقال آموزش، می‌توانند این عوامل را بازنمایی کنند و می‌توانند به‌عنوان عوامل زیربنایی این مولفه‌ها عمل کنند.

یافته‌ها نشان داد که از بین ۱۱ عامل سازمانی تسهیل‌کننده انتقال آموزش، همه عوامل از اعتبار لازم برای اندازه‌گیری سازه عامل سازمانی برخوردار هستند. همچنین، نتایج نشان داد که از بین نشانگرهای عامل سازمانی، فرصت کاربرد (۰/۹۲۵)، خصیصه‌های مدیر مستقیم (۰/۹۱۱)، فرهنگ (۰/۸۹۶)، حمایت سازمانی (۰/۸۶۸)، عدالت سازمانی (۰/۸۵۶)، محیط یادگیرنده (۰/۸۵۶)، پیامد سازمانی (۰/۸۳۲)، مدیریت عملکرد (۰/۸۱۸)، مشارکت در تصمیم‌گیری (۰/۸۰۹)، تناسب شغل و شاغل (۰/۷۹۲) و جو سازمانی (۰/۷۶۸) به‌ترتیب دارای بیشترین نقش در تبیین عامل سازمانی موثر بر انتقال یادگیری هستند و نقش مهمی در آشکارسازی این عامل دارند. به‌طور کلی می‌توان گفت که طبق یافته‌های پژوهش، نشانگرهای مورد مطالعه ساختار عاملی مناسبی را برای اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در الگوی پژوهش فراهم می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، تمامی نشانگرها می‌توانند به‌عنوان عوامل زیربنایی سازه‌های مربوط به خود به‌کار رفته و آن‌ها را پیش‌بینی کنند. از آنجا که پژوهش‌های پیشین کمتر به بررسی عوامل سازمانی انتقال آموزش به‌طور خاص پرداخته و بیشتر عوامل فردی را مورد بررسی قرار داده‌اند، در این پژوهش تلاش شد تا عوامل سازمانی انتقال آموزش، با عمق بیشتری مورد بررسی قرار گیرند از این‌رو یافته‌های جامع‌تری در این خصوص حاصل شد.

## منابع

### الف) فارسی

- ابیلی، خدایار؛ سبحانی‌نژاد، مهدی و یوزباشی، علیرضا (۱۳۹۱). طراحی مدل ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران)، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۱۱)، صفحات ۸۵-۱۱۴.
- سیدعباس‌زاده، میرمحمد؛ امانی‌ساری‌بگلو، جواد؛ خضری‌آذر، هیمن و پاشوی، قاسم (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربرد آن در علوم رفتاری با معرفی نرم‌افزار، ارومیه، دانشگاه ارومیه.

عباس پور، عباس و وفایی زاده، مهدی (۱۳۸۹). آسیب شناسی سیستم انتقال آموزش؛ حلقه مفقوده در فرآیند پایش آموزش، *اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش ایران*، مشهد.  
میرکمالی، سیدمحمد و متاجی نیمر، علیه (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مرتبط با انتقال آموزش به محیط کار از دیدگاه متخصصان شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی با استفاده از روش دلفی، *بهبود مدیریت*، سال هشتم، شماره ۲۴، صفحات ۹۸-۷۳.

### ب) انگلیسی

- Anderson, J.; Reder, L. & Simon, H. (1996). Situated Learning and Education. *Educational Researcher*, 25(4), pp. 5-11.
- Ayres, H. W. (2005). Factors Related to Motivation to Learn and Motivation to Transfer Learning in a Nursing Population.
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, *Personnel Psychology*, 41, pp. 63-100.
- Ballesteros, L. J. & De Saá, P. (2012). The Influence of Organisational Context on Training Success in the Restaurant Industry. *The Service Industries Journal*, 32(8), pp. 1265-1282.
- Bates, R. (2004). A Critical Analysis of Evaluation Practice: The Kirkpatrick Model and the Principle of Beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), pp. 341-347.
- Blume, B. D.; Ford, J. K.; Baldwin, T. T. & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), pp. 1065-1105.
- Bouzuenda, K. (2014). Enablers and Inhibitors of Learning Transfer from Theory to Practice. In K. Schneider (Ed.), *Transfer of Learning in Organizations*. Cham: Springer International Publishing.
- Bouzuenda, K. & Chalhaf, A. (2006). Stratégie de Sous-traitance et Performance Del'entreprise: Essai de Rationalisation. Paper Presented at the International Symposium on Financement des Entreprises et Stratégie de Développement Dans Les PME, Sousse, Tunisia.
- Bouzuenda, K. & Chalhaf, A. (2007). Le Management par la Qualité et Performance des Organisations Publiques: Spécificités, Enjeux et Effet de Mode. Paper Presented at the International Symposium on Modèles et Pratiques de Management Entre Convergence et Contingence, Fès- Morocco.
- Bouzuenda, K. & Chalhaf, A. (2010). Le Management de la Qualité: Affaire d'acteurs (Cas dela CPG). Paper Presented at the 6èmes Journées d'Ingénierie Industrielle (J2I'10) & Les 5èmes Journées de Rencontre Interdisciplinaire sur le Management de la Qualité (RIMAQ'10), Sfax, Tunisia.
- Bouzuenda, K. & Chalhaf, A. (2012). Vers L'intégration de la Gestion par

- Objectifs et du Management de la Qualité Totale: Etude de Cas d'un Organisme Public. *Revue Tunisienne d'Administration Publique (SERVIR)*, (39-40), pp. 23-61.
- Bransford, J.; Brown, A. & Cocking, R. (Eds.). (2000). *Learning and Transfer. In How People Learn: Brain, Mind, Experience and School* (pp. 31-78). Washington, DC: National Academy Press.
- Brinkerhoff, R. O. & Montesino, M. U. (1995). Partnerships for Training Transfer: Lessons from a Corporate Study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), pp. 263-274.
- Broad, M. L. & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training Transfer an Integrate Literature Review; *Human Resource Development Review*, 6(3), pp. 263-296.
- Burke, L. & Saks, A. (2009). Accountability in Training Transfer: Adapting Schlenker's Model of Responsibility to a Persistent but Solvable Problem. *Journal of Human Resource Development Review*, 8(3), pp. 382-402.
- Chiaburu, D. S. & Marinova, S. V. (2005). What Predicts Skill Transfer? An Exploratory Study of Goal Orientation, Training Self-efficacy, and Organizational Supports. *International Journal of Training and Development*, 9(2), pp. 110-123.
- Chiaburu, D. S. & Tekleab, A. G. (2005). Individual and Contextual Influences on Multiple Dimensions of Training Effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), pp. 604-626.
- Clarke, N. (2002). Job/Work Environment Factors Influencing Training Effectiveness within a Human Service Agency: Some Indicative Support for Baldwin and Ford's Transfer Climate Construct. *International Journal of Training and Development*, 6(3), pp. 146-162.
- Clasen, P. S. (1997). Expectancy Theory Predictions of Training Skills to the Job, *Dissertation Abstracts International*, 58(4), 2163B.
- Colquitt, J. A.; LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-analytic Path Analysis of 20 Years of Research, *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 678-707.
- Cromwell, S. E. & Kolb, J. A. (2004). An Examination of Work-environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace, *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), pp. 449-72.
- Facteau, J. D.; Dobbins, G. H.; Russell, J. E.; Ladd, R. T. & Kudisch, J. D. (1995). The Influence of General Perceptions of the Training Environment on Pre-training Motivation and Perceived Training Transfer. *Journal of*

- Management*, 21(1), p. 25.
- Ford, J. K. & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of Training: An Updated Review and Analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), pp. 22-41.
- Goldstein, I. L. (1986). Training in Organisation: Needs Assessment, Development and Evaluation. Monterey: Brooks/Cole.
- Hawley, J. D. & Barnard, J. K. (2005). Work Environment Characteristics and Implications for Training Transfer: A Case study of the Nuclear Power Industry. *Human Resource Development International*, 8(1), pp. 65-80.
- Henseler, J.; Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), pp. 277-319.
- Holton, E. F. (1996). The Flawed Four-level Evaluation Model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), pp. 5-21.
- Holton, E. F. (2005). Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), pp. 37-54.
- Holton, E. F.; Bates, R. A. & Ruona, W. E. A. (2000). Development of Generalized Learning Transfer System Inventory, *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), pp. 377-390.
- Holton, E. F. (1996). The Flawed Four-level Evaluation Model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), pp. 5-21.
- Hugues, P. D. & Grant, M. (2007). Learning and Development Outlook: Are We Learning Enough. Conference Board du Canada.
- Käpplinger, B. (2009). Bildungscontrolling, vor allem in Großbetrieben ein Thema: BIBB-Umfragen von 1997 und 2008 im Vergleich.
- Karg, U. (2006). Betriebliche Weiterbildung und Transfer. Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisationalen Kontext. Bielefeld: Bertelsmann.
- 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(3), pp. 114-129.
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the Learning Transfer Conceptual Framework: Empirical Validation of a New Systemic Model. *International Journal of Training and Development*, 8(3), pp. 210-221.
- Kurtz, H.-J. & Janikowski, A. (2008). Evaluation zum Lerntransfer anhand eines EU-Projektes. Der schwierige Schritt über den Rubikon. *Personalführung*, 41(5), pp. 64-69.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lim, Doo Hun & Nowell, Brent (2014). Integration for Training Transfer: Learning,



- Knowledge, Organizational Culture, and Technology. In K. Schneider (Ed.), *Transfer of Learning in Organizations*. Cham: Springer International Publishing.
- Lim, D. H. & Morris, M. L. (2006). Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer, *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), pp. 85-115.
- Lobato, J. (2006). Alternative Perspectives on the Transfer of Learning: History, Issues, and Challenges for Future Research. *The Journal of the Learning Sciences*, 15(4), pp. 431-449.
- Machin, M. A. & Fogarty, G. J. (2004). Assessing the Antecedents of Transfer Intentions in a Training Context. *International Journal of Training & Development*, 8(3), pp. 222-236.
- Mathieu, J. E. & Martineau, J. W. (1997). Individual and Situational Influences on Training Motivation. In J. K. Ford (Ed.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. pp. 193-217.
- Merriam, S. & Caffarella, R. (1999). *Learning in Adulthood* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Milheim, W. D. (1994). A Comprehensive Model for the Transfer of Training, *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), pp. 95-104.
- Newstrom, J. W. (1986). Leveraging Management Development through the Management of Transfer. *Journal of Management Development*, 5(5), pp. 33-45.
- Noe, R. & Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, 39(3), pp. 497-523.
- Noe, R. A. (1986). Trainee's Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. *Academy of Management Review*, 11, pp. 736-749.
- Pineda, P. & Quesada, P. C. (2013). Evaluación de la Transferencia de la Formación Continua Mediante el Modelo ETF de Factores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 61(1). Retrieved from <http://www.rieoei.org/deloslectores/5290Pineda.pdf>.
- Richman-Hirsch, W. L. (2001). Posttraining Interventions to Enhance Transfer: The Moderating Effects of Work Environments. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), pp. 105-120.
- Royer, J. (1979). Theories of the Transfer of Learning. *Educational Psychologist*, 14(1), pp. 53-69.
- Ruona, W. E. A.; Leimbach, M.; Holton, E. F. & Bates, R. A. (2002). The Relationship between Learner Utility Reactions and Predicted Learning Transfer among Trainers; *International Journal of Training and Development*, 6(2), pp. 218-228.

- Schneider, K. (2014). *Transfer of Learning in Organizations*; Springer International Publishing, Switzerland.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development* (2nded). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tracey, J. B. & Tews, M. J. (2005). Construct Validity of a General Training Climate Scale. *Organizational Research Methods*, 8(4), pp. 353-374.
- Van der Klink, M.; Gielen, E. & Nauta, C. (2001). Supervisory Support as a Major Condition to Enhance Transfer. *International Journal of Training and Development*, 5(1), pp. 52-63.
- Velada, R. & Caetano, A. (2007). Training Transfer: The Mediating Role of Perception of Learning. *Development and Learning in Organizations*, 21(5), pp. 283-297.
- Wagner, J. (2006). Transfer in Pieces. *Cognition and Instruction*, 24(1), pp. 1-71.
- Wang, G. G. & Spitzer, D. R. (2005). Human Resource Development Measurement and Evaluation: Looking Back and Moving Forward. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), pp. 5-15.
- Wang, G. G.; Dou, Z. & Li, N. (2002). A Systems Approach to Measuring Return on Investment for HRD Interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), pp. 203-224.
- Weldy, T. G. (2009). Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance. *The Learning Organization*, 16(1), pp. 58-68.
- Yaw, D. (2008). Tools for Transfer, *Industrial and Commercial Training*, 40(3), pp. 152-155.
- Yoon, S. W. & Lim, D. H. (2007). Strategic Blending: A Conceptual Framework to Improve Learning and Performance. *International Journal on E-Learning*, 6(3), pp. 475-489.

# Identification and Validation of Organizational Facilitating Factors of Learning Transfer

**Alireza Youzbashi**<sup>1</sup> Ph.D., Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Tehran University.

**Khodayar Abili**<sup>2</sup> Professor, Faculty of Educational Management and Planning, Tehran University (Corresponding Author).

**Seyyed Kamal Kharrazi**<sup>3</sup> Professor, Faculty of Educational Management and Planning, Tehran University

## Abstract

This research aims to identify the facilitating factors of learning transfer in NIGC, using a mixed research method. In the qualitative phase, 16 experts of NIGC and university faculty members were selected as the research sample. In the qualitative phase, survey research method was applied and a sample of 376 subjects was selected based on Cochran formula. In order to analyze the qualitative data and to validate the proposed model, thematic analysis technique and Structural Equation Modeling (PLS) approach were utilized consecutively. To collect data in the qualitative step, semi-structured interviews, and in quantitative step, researcher-made questionnaires were used. In the qualitative step, the results of thematic analysis indicate that organizational facilitating factors of learning transfer include climate, culture, support, outcomes, organizational justice, performance management, characteristics of direct manager, participation in decision-making, learner's environment, application opportunity, and job and job-holder match. Also, inferential tests indicate that NIGC employees assessed all organizational factors of learning transfer, excluding performance management, higher than average. The results of confirmatory factor analysis indicate that all observable and latent variables bear a factor value higher than 0.70 over their corresponding latent variable and they are confirmed at the level of 0.01. The results of structural part of the model show that organizational factors can determine 0.599 of the learning transfer. Finally, the results of Goodness of Fit Index (GOF) represents strong performance of proposed model of learning transfer.

**Keywords:** Validating, Model, Organizational Factors, Learning Transfer, National Iranian Gas Company (NIGC).

1. ayoubzashi@ut.ac.ir
2. abilihram@yahoo.com
3. sakharrazi@ut.ac.ir