



شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور

دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش

خلاصه کتاب

## انتقال یادگیری به محیط کار

نویسندگان:

دکتر خلیل زندی    دکتر سیروس قنبری

خلاصه کتاب حاضر با اهتمام و نظارت جناب آقای کریم محرمی راد، مدیر کل محترم دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، تهیه و تنظیم گردیده است.



# انتقال یادگیری به محیط کار



مؤلفان:

دکتر خلیل زندی، دکتر سیروس قنبری

زندى، خليل ۱۳۶۴	HD
انتقال يادگيرى به محيط كار/نويسندگان: خليل زندى، سيروس قنبرى	۵۸/۸۲
همدان: دانشگاه بوعلی سینا ۱۳۹۸	الف ۹/ز
ص: ۳۳۳، جدول، نمودار	۱۳۹۸
شابک: ۲-۲۵۲-۱۲۸-۶۰۰-۹۷۸	
وضعیت فهرست نویسی: فیبا	
۱- یادگیری سازمانی، Organization Learning ۲- نیروی انسانی - مدیریت، Manpower ۳- دانشگاه بوعلی سینا، انتشارات.	
رده بندی دیوئی: ۶۵۸/۳۱۲۴	
شماره کتابشناسی ملی: ۵۵۶۱۱۸۰	

انتقال یادگیری به محیط کار	عنوان:
دکتر خليل زندى، دکتر سيروس قنبرى	مولفان:
دکتر سيد رسول عمادى	ويراستار علمى:
مرکز نشر دانشگاه بوعلی سینا	ناشر:
دکتر محمدجواد يدالهى فر	مدیر مرکز نشر:
روشن	چاپخانه:
۲۹۸ وزیری	صفحه و قطع:
اول	نوبت چاپ:
۱۰۰۰	تیراژ:
۴۵۰۰۰۰ ریال	قیمت:
۱۳۹۸	تاریخ انتشار:
۲-۲۵۲-۱۲۸-۶۰۰-۹۷۸	شابک:
۴۴۴ / الف	شماره کتاب:

**کلیه حقوق برای مرکز نشر دانشگاه بوعلی سینا محفوظ است**

مراکز فروش در همدان: ۱. دانشگاه بوعلی سینا، مرکز نشر دانشگاه تلفکس: ۰۸۱۱-۸۳۸۰۹۳۱

۲. خیابان شهید حسین فهمیده، روبروی پارک مردم، فروشگاه مرکز نشر

۳. خیابان مهدیه روبروی خانه معلم - انتشارات دانشجو

نمایندگی فروش در تهران: ۱. موسسه کتابیران، میدان انقلاب، خیابان لپافی نژاد غربی (بعد از چهار راه کارگر جنوبی)،

بعد از فروشگاه شیلات، پلاک ۲۳۷ تلفن: ۶۶۴۲۳۴۱۶-۶۶۱۱۱۷۳

## فهرست کلی مطالب

فصل اول: کلیاتی پیرامون آموزش در سازمان‌ها

فصل دوم: کلیاتی پیرامون ارزشیابی آموزش در سازمان‌ها

فصل سوم: انتقال یادگیری به محیط کار

فصل چهارم: مدل‌های اولیه انتقال یادگیری به محیط کار

فصل پنجم: مدل‌های روان‌شناختی انتقال یادگیری به محیط کار

فصل ششم: مدل‌های سیستمی انتقال یادگیری به محیط کار

فصل هفتم: عوامل فردی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

فصل هشتم: عوامل آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

فصل نهم: عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

فصل دهم: موانع و استراتژی‌های انتقال یادگیری به محیط کار

منابع

## فصل اول:

### کلیاتی پیرامون آموزش در سازمان‌ها

#### درآمدی بر ضرورت آموزش سازمانی

- آموزش‌های سازمانی یک استراتژی کلیدی برای ایجاد و کسب مهارت‌های جدید در افراد، و تغییر و بهبود مهارت‌های نامناسب آن‌ها است. اعتقاد بر این است که سازمان‌ها می‌توانند از طریق فراهم آوردن برنامه‌های مناسب آموزشی برای کارکنان، عملکرد آن‌ها را بهبود بخشند.

- آموزش عاملی ضروری در رشد و توسعه سازمان بوده و به عنوان یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی سازمان به حساب می‌آید. آموزش هم برای پیدا کردن شغل و هم عملکرد موفقیت‌آمیز و تعالی بیشتر در شغل، الزامی و مفید است.

- امروزه دوره‌های آموزش شغلی به عنوان ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی از طریق ایجاد مهارت‌ها، روزبه‌روز اهمیت بیشتری یافته و به عنوان یکی از لوازم بهبود ظرفیت‌های کاری و اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند.

#### تعاریف اصطلاحات

##### آموزش سازمانی

- آموزش سازمانی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند به منظور فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است به طوری که زمینه ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی را فراهم آورد.

##### تعلیم و تربیت

- تعلیم و تربیت یا پرورش، به جریان یا فرایندی منظم و مستمر گفته می‌شود که هدف آن هدایت رشد همه جانبه شخصیت پرورش یافتگان در جهت کسب دانش و معارف بشری و هنجارهای مورد پذیرش جامعه و نیز کمک به شکوفا شدن استعدادهای آنان است.

- تعلیم و تربیت مفهومی وسیع‌تر از آموزش بوده و توسعه همه جنبه‌های زندگی آدمی را در بر می‌گیرد؛ درحالی‌که که آموزش معطوف به توسعه مهارت یا مهارت‌هایی خاص و ویژه است.

- مخاطب «آموزش سازمانی» بزرگسالان هستند، درحالی‌که مخاطب «تعلیم و تربیت»، همه افراد هستند.

##### توسعه

- توسعه بیانگر رشد انسان از بدو تولد تا لحظه مرگ است. مطالعه علمی توسعه انسان، به معنای جستجویی برای فهم و توضیح چرایی و چگونگی تغییرات آدمی در طول زندگی است. در واقع توسعه، همه جنبه‌های رشد آدمی اعم از جنبه‌های فیزیکی، عاطفی، ذهنی، اجتماعی، ادراکی و شخصیتی را در بر می‌گیرد.

- توسعه «رشد یا تحقق توانایی‌های افراد از طریق یادگیری آگاهانه یا غیرآگاهانه» است. آنچه در «توسعه» مورد تأکید قرار می‌گیرد، یادگیری مستمر و رشد مداوم است.

- تمرکز اصلی برنامه‌های توسعه و آموزش‌های سازمانی، توانمندسازی افراد به‌منظور ایجاد یا نگهداری مزایای رقابتی است.

- طبق برآوردها، آموزش سازمانی بیشتر از ۱۰ درصد از زمان صرف شده افراد در سازمان را به خود اختصاص می‌دهد.

- توسعه بیشتر ناظر به آینده است اما آموزش در بسیاری موارد ناظر به گذشته است. به بیان دیگر، هدف از توسعه، معمولاً اکتساب توانایی‌ها و گسترش ظرفیت‌های افراد برای مواجهه با الزامات سازمانی در آینده است اما اهداف آموزش بیشتر معطوف به حل مشکلات و چالش‌هایی است که کارکنان در محیط کار تجربه کرده‌اند و اگرهم آموزش به دنبال ارتقای توانایی‌ها برای مواجهه با چالش‌های آتی باشد، این آتیه نزدیک‌تر و مشخص‌تر است.

- دامنه اهداف توسعه کلان‌تر و دامنه اهداف آموزش محدودتر و مشخص‌تر است.

### **انواع آموزش سازمانی**

(۱) از نظر هدف (۲) از نظر محتوا (۳) از نظر میزان درگیر ساختن شرکت کنندگان (۴) از نظر روش

#### **(۱) انواع آموزش سازمانی از نظر هدف**

- آموزش‌های توجیهی) با هدف ایجاد هماهنگی و آگاه‌سازی کارکنان جدیدالاستخدام

- بازآموزی) با هدف یادآوری، تکرار محتوای آموزش‌های قبلی، همراه با یافته‌ها و تکنیک‌های جدید انجام وظایف شغلی

- آموزش‌های جبرانی) با هدف جبران و تکمیل آموخته‌های کارکنان و رساندن آن‌ها به حداقل شرایط مورد نیاز برای احراز شغل

- آموزش‌های بهسازی یا دانش‌افزایی) با هدف به ارائه آموزش‌های سطح بالاتر و ارتقای دانش و بینش کارکنان.

چنین آموزش‌هایی دو هدف اساسی را دنبال می‌کنند. یکی ارائه پیشرفت‌ها و اطلاعات علمی جدید به کارکنان در خصوص حرفه مورد تصدی؛ و دیگر، کمک به کارکنان در جهت کسب صلاحیت‌های بالاتر.

#### **(۲) انواع آموزش سازمانی از نظر محتوا**

- محتوای داده‌های واقعی) که شامل انواع اطلاعات مشخص همچون مجموع ارقام فروش در یک دوره زمانی، تعداد شکایت‌ها و . . . است.

- محتوای فرایندی یا رویه‌ای) که شامل اطلاعات در مورد چگونگی وقوع رویدادها و فعالیت‌های سازمانی از قبیل مراحل و نحوه ثبت سفارشات و . . . است.

- محتوای مفهومی) که مشتمل بر توضیح و تبیین دلایل رویدادها هستند تا کارکنان از طریق فهم بهتر دلایل رویدادها، تصمیمات مناسب‌تر اتخاذ و اجرا نمایند.

### **(۳) انواع آموزش سازمانی از نظر میزان درگیر ساختن شرکت‌کنندگان**

- مداخله آموزشی با سطح پایین درگیر کردن فراگیران:

این نوع آموزش می‌تواند به شکل سخنرانی‌هایی با پایین‌ترین تعامل با کارآموزان، فیلم‌های آموزشی، جزوه‌های مکتوب، کتابچه‌های فاقد بخش تمرین، یا آموزش کامپیوتری بدون دریافت بازخورد و بدون فعالیت کارآموزان باشد.

- مداخله آموزشی با سطح متوسط درگیر کردن فراگیران:

چنین آموزش‌هایی نسبت به آموزش‌های قبلی ذکر شده، مشارکت بیشتری از سوی کارآموزان را طلب می‌کند اما این مشارکت ممکن است با بازخورد یا بدون بازخورد از سوی مربیان صورت گیرد. مانند سخنرانی همراه با بحث پایانی، کتاب‌های کار دارای تمرین‌های پیش‌بینی شده، و آموزش به شیوه بحث گروهی و حل مسأله

- مداخله آموزشی با سطح بالای درگیر کردن فراگیران:

این دسته از آموزش‌ها به کاربست مفاهیم در موقعیت‌های واقعی یا محیط‌های شبیه‌سازی شده توجه دارند. نمونه‌ای از این آموزش‌ها، مدل‌سازی رفتاری بر مبنای تئوری یادگیری اجتماعی باندورا است که معمولاً مهارت‌های خودتنظیمی و خودراهبری را مورد توجه قرار می‌دهد. نمونه‌های دیگر، آموزش واقعیت مجازی، و آموزش‌های عملی حین کار هستند.

### **(۴) انواع آموزش سازمانی از نظر روش**

روش‌های آموزش سازمانی را می‌توان به روش‌های آموزش حین کار، روش‌های آموزش خارج از کار، و روش‌های ترکیبی تقسیم کرد.

#### **۴-۱) روش‌های آموزش حین کار**

آموزش حین کار تجربه منحصر به فردی است که طی آن کارآموز در محیط شغلی خود تحت آموزش قرار گرفته و می‌تواند تلفیقی از دانش و عمل را تجربه نماید. برخی از روش‌های آموزش حین کار عبارتند از:

##### **۱- نمایش**

در این روش، آموزشگری باتجربه نحوه انجام یک وظیفه یا مهارت خاص را به دقت و به صورت عملی برای کارآموز شرح می‌دهد. روش نمایشی یک روش مهم و رایج در آموزش نحوه انجام کار با ماشین‌ها و تجهیزات است.

## ۲- پروژه

در این روش، از کارآموزان خواسته می‌شود تا مشکل یا مسأله‌ای که در محیط کار با آن دست به‌گریبان هستند را بررسی کنند و با استفاده از مراحل روش علمی، راه‌حل‌های ممکن برای حل آن مسأله را شناسایی نمایند. روش پروژه در برنامه‌های آموزش مدیریت کاربرد زیادی دارد.

## ۳- چرخش شغلی

در این روش، کارکنان در مشاغل هم‌خانواده و همگون که با آن‌ها آشنایی نسبی دارند، جابجا می‌شوند.

## ۴- متورینگ

در این روش، یک فرد جوان از فردی باتجربه‌تر راهنمایی و مشاوره دریافت می‌کند.

## ۵- مربی‌گری

مربی‌گری، هر گونه روندی است که طی آن کارآموز، انجام کاری را تحت راهنمایی فردی باتجربه‌تر یاد می‌گیرد.

## ۶- کارورزی

کارورزی شکلی از آموزش است که سازمان‌ها به دانشجویان یا افراد جدیدالاستخدامی ارائه می‌دهند که خواستار دریافت تجربه‌های عملی در محیط کار هستند و قرار است در آینده شغل‌های سازمانی را تصدی نمایند.

## ۷- مشاوره شغلی

در این روش یادگیرندگان این فرصت را دارند تا از طریق همکاری با سرپرست و مشورت گرفتن از وی، به توسعه حرفه‌ای خود پردازند.

## ۸- تکالیف شغلی

در این شکل از آموزش، کارکنان از طریق نوشتن گزارش‌های کوتاه پیرامون مسائل شغلی به تفکر و تأمل بیشتر پیرامون موضوعات شغلی و سازمانی تشویق شده و در نتیجه عمیق‌تر یاد می‌گیرند.

## ۴-۲) روش‌های آموزش خارج از کار

برخلاف روش‌های آموزش حین کار که در محیط کاری فرد انجام می‌گیرد، می‌توان روش‌های دیگری را نیز برای توسعه و آموزش افراد در نظر گرفت که خارج از محیط شغلی فرد باشند. برخی از این روش‌ها عبارتند از:

### الف) دوره‌های کوتاه مدت

این دوره‌ها شامل روش‌هایی همچون دوره‌های کوتاه مدت باز، دوره‌های کوتاه مدت بسته، مطالعات موردی، بازی‌های مدیریتی، ایفای نقش، و کنفرانس‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی هستند.

## ب) دوره‌های بلندمدت

این دوره‌ها از لحاظ زمانی معمولاً چند ماه و گاهی چند سال به طول می‌کشند. دوره‌های تحصیلی کاردانی، کارشناسی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌ها، پودمان‌های آموزشی ترمی یا سالانه، و دوره‌های آموزش مجازی بلند از جمله شکل‌های آموزش بلندمدت هستند.

## د) سایر دسته‌بندی‌های آموزش سازمانی

الف) از لحاظ زمان؛ ب) از لحاظ ماهیت؛ ج) از لحاظ حضور فراگیران؛ د) از لحاظ مسئولیت برگزاری

## مزایای آموزش سازمانی

غالباً مهم‌ترین دلیل و هدف از آموزش سازمانی، افزایش بهره‌وری عنوان می‌شود. اما این تنها یکی از مزایای آموزش و یا به بیان بهتر، هدف نهایی آموزش سازمانی است. برخی دیگر از مهم‌ترین مزایای آموزش سازمانی عبارتند از:

- افزایش رضایت شغلی

- افزایش انگیزه

- افزایش ظرفیت سازگاری مهارت‌ها و صلاحیت‌ها با تغییرات تکنولوژیکی در سازمان

- افزایش نوآوری در راهبردها و محصولات و افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های تولیدات و خدمات

- ارتقای تحرک عمودی از طریق اکتساب تخصص‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف جدید

- کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان

- بهبود روابط بین سازمان و مشتریان

- بهبود کیفیت تولیدات یا خدمات ارائه شده به مشتریان

- افزایش اعتماد به نفس

- پاداش‌های مادی و معنوی بیشتر و ارتقای جایگاه اجتماعی

- افزایش احساس امنیت

- سازگاری با تغییرات صورت گرفته در روش‌ها و رویه‌های کاری

- توسعه دانش و مهارت‌های تازه

## فرآیند آموزش سازمانی

پنج مرحله مهم چرخه آموزش سازمانی که مورد تأکید اکثر متخصصان است به شرح زیر است:

مرحله اول) شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی

مرحله دوم) تبیین اهداف آموزشی

مرحله سوم) طراحی و توسعه برنامه‌های آموزشی

مرحله چهارم) اجرای برنامه‌های آموزشی

مرحله پنجم) ارزشیابی و بازنگری برنامه‌های آموزشی

## مرحله اول) شناسایی و تحلیل نیازهای آموزشی

- باید بین نیازهای سازمان و نیازهای شخصی کارکنان ارتباط و تناسب وجود داشته باشد.
- اثربخشی یک برنامه آموزشی تنها زمانی مورد تأیید قرار گیرد که به بهبود نیازهای واقعی کمک کند.
- نیازهای آموزشی از طریق سه سطح اصلی تجزیه و تحلیل شامل تحلیل سازمان، تحلیل شغل و تحلیل فرد شناسایی می‌شود.

### الف) سطح تحلیل سازمان

تحلیل سازمان شامل عناصر زیر است:

#### ۱) تحلیل اهداف

- این مرحله به ترتیب شامل تصریح رسالت‌ها و آرمان‌های اصلی سازمان، مأموریت‌ها و راهبردهای گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان، تبیین اهداف کلی، و در نهایت تجزیه اهداف کلی به اهداف ویژه و عملیاتی است.
- لازم است که هدف‌های سطوح مختلف همواره بر اساس تغییرات محیطی مورد بازنگری پویا قرار گیرند.

#### ۲) تحلیل جو سازمان

- در این مرحله، میزان کارایی منابع مادی و انسانی صرف شده در تحقق اهداف عملیاتی تحلیل می‌گردد.

#### ۳) تحلیل جو سازمان

- جو سازمان نشان دهنده نگرش‌های اعضای آن سازمان است. جو سازمان همچنین بیانگر نگرش مدیریت به توسعه کارکنان است. تحلیل جو سازمان می‌تواند نقاط ضعف و قوت را آشکار نموده و مبنایی برای ارزشیابی فراهم آورد.

#### ۳) تجسم محیط

- در این مرحله، محیط‌های اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی و فرهنگی اجتماعی سازمان بررسی می‌شود.

### ب) سطح تحلیل نقش یا وظیفه

- در این مرحله بررسی و تحلیل نظام‌مند و جزء به جزء مشاغل با هدف شناسایی محتوای هر شغل انجام می‌گیرد.

#### ج) سطح تحلیل فرد

- در این مرحله مشخص می‌شود که شخص به چه آموزش‌هایی نیاز دارد و باید چه تغییراتی در دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کارمند صورت گیرد.

در مجموع اگر سه سطح مزبور در فرایند نیازسنجی آموزشی یعنی تحلیل سازمان، تحلیل وظیفه و تحلیل فرد به صورت مستمر و دقیق اجرا شود می‌توان امیدوار بود که آموزش‌ها ارزشمند، کاربردی و مرتبط با نیازهای واقعی کارکنان باشد.

### مرحله دوم) تبیین اهداف آموزشی

سؤالات زیر می‌توانند در تبیین و تصریح اهداف آموزشی مفید باشند:

۱- سازمان چگونه می‌تواند الزمات مشتریان و نیازهای بازار را تأمین کند؟

۲- در کدام حوزه‌ها نیاز به بهبود عملکرد وجود دارد؟

۳- چه تغییراتی ممکن است در آینده اتفاق بیفتند و برای چه تغییراتی در آینده برنامه‌ریزی شده است؟

- اهداف باید از کمترین ابهام ممکن برخوردار باشند، و انتظارات مشخص و واقع‌بینانه‌ای را دنبال کنند.

### مرحله سوم) طراحی و توسعه برنامه‌های آموزشی

- هر طرح آموزشی باید در برگیرنده اهداف دوره، محتوای دوره، مدت‌زمان دوره، مکان دوره، امکانات دوره، روش‌ها و تکنیک‌های پیش‌بینی شده برای آموزش، ویژگی‌های کارآموزان و هزینه‌های برآورد شده برای اجرای دوره باشد.

- در یک طرح آموزشی، باید مسئولان اجرای دوره آموزشی و وظایف هر یک از آن‌ها به‌خوبی روشن شده باشد.

- محتوای دوره آموزشی باید کاملاً مبتنی بر نیازسنجی آموزشی باشد.

### مرحله چهارم) اجرای برنامه‌های آموزشی

- اهداف دوره آموزشی باید به‌روشنی بیان شوند.

- کارآموز بداند در طول دوره چه مطالب یا محتوایی و چگونه ارائه خواهد شد.

- کارآموزان احساس نیاز به یادگیری محتوای دوره داشته باشند.

- در آغاز دوره آموزشی لازم است شناخت مناسبی از سطح دانش و توانایی‌های شرکت‌کنندگان پیرامون محتوای دوره به عمل آید و سپس بر اساس آن مطالب مورد نظر ارائه شود.

- توجه به بازخورد و برنامه‌های تقویت در جریان آموزش می‌تواند در ایجاد و تثبیت یادگیری عامل مهمی باشد.

- شایستگی مربیان، مدرسان یا آموزشگران یک ویژگی کلیدی و عاملی اساسی برای موفقیت هر برنامه آموزشی است.

- تمرین و تکرار در جریان آموزش یک تکنیک اساسی و مناسب برای تثبیت یادگیری است.

- انتخاب و کاربست مناسب روش متناسب آموزش از جمله مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده کیفیت جریان یاددهی یادگیری است.

- مناسب بودن شرایط فیزیکی محل آموزش و بهره‌گرفتن از وسایل کمک آموزشی و تکنولوژی‌های تسهیل‌کننده آموزش عامل مهمی در تعیین کم و کیف یادگیری است.

- زمان‌بندی مناسب فعالیت‌های آموزشی در جریان دوره عامل مهمی در افزایش اثربخشی تدریس است.

### **مرحله پنجم) ارزشیابی برنامه‌های آموزشی**

- تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی در گرو ارزشیابی میزان یادگیری و میزان انتقال یادگیری به محیط کار است.
- ارائه بازخورد مناسب از کیفیت محتوا، کیفیت مدیریت برنامه، کیفیت اجرای برنامه، کیفیت کارآموزان و . . . در گرو ارزشیابی مستمر برنامه آموزشی است.
- بررسی ارزش افزوده آموزش و به بیان دیگر مقایسه هزینه فایده برنامه‌های آموزشی در گرو ارزشیابی برنامه آموزشی است.
- ارزشیابی زمانی ارشمند است که بتواند به شناسایی نقاط ضعف و قوت عناصر آموزش و بازخورد مناسب جهت بهبود برنامه‌های آموزشی ختم شود.

## فصل دوم:

### کلیاتی پیرامون ارزشیابی آموزش در سازمان‌ها

#### ارزشیابی آموزش در سازمان‌ها

- ارزشیابی آموزش سازمانی عبارت است از فرایند نظام‌مند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های عینی مربوط به عوامل درونی و بیرونی برنامه آموزش که برای شناسایی میزان کارایی و اثربخشی آموزش و تصمیم‌گیری برای بهبود مستمر آموزش ایجاد می‌شود.

- تمرکز ارزشیابی آموزشی بر این است که تعیین شود آموزش تا چه حد توانسته است باعث تحقق نیازهای سازمان گردد و تأثیر و سودآوری آن به چه میزان بوده است. بنابراین ارزشیابی آموزش بیانگر شناسایی نتایج به‌دست آمده از یک چشم‌انداز خاص است: چشم‌انداز سهم آموزش در بهبود عملکرد سازمانی و تعیین میزان بازگشت سرمایه.

#### ارتباط ارزشیابی آموزش با سایر عناصر آموزش سازمانی

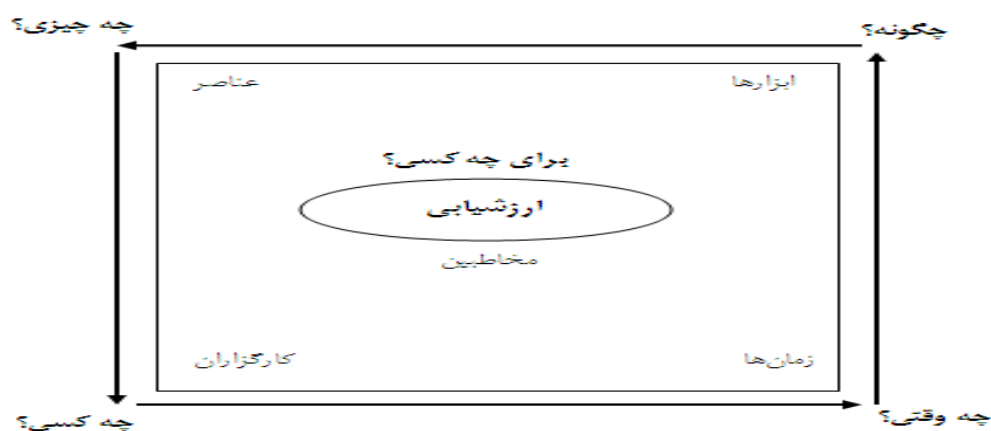
برای اینکه کارکرد واقعی ارزشیابی تحقق یابد و ارزشیابی‌ها واقعاً اثربخش گردند، باید هم‌زمان با جریان برنامه‌ریزی آموزشی طراحی شوند و در سطوح مختلف قبل، حین و بعد از اجرای آموزش، ارزشیابی صورت گیرد.

#### ویژگی‌های الگوهای ارزشیابی آموزش

برای تهیه یک الگوی ارزشیابی آموزش، لازم است که ویژگی‌های الگوی مناسب ارزشیابی آموزش بررسی شود تا از این طریق ضمن فهم مؤلفه‌های اصلی آن، مبنایی جهت قضاوت و ارزیابی الگوهای ارزشیابی آموزش نیز فراهم آید. در ادامه ویژگی‌های یک الگوی ارزشیابی مناسب از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است.

#### الف) ویژگی‌های الگوی ارزشیابی آموزش از دیدگاه پیندا

مدل پیندا بر پنج سؤال اساسی استوار است که می‌توانند بر جریان ارزشیابی تأثیرگذار باشند. پاسخ به هر سؤال، دسته‌ای از عناصر مورد نیاز برای طراحی فرایند ارزشیابی آموزش را روشن می‌سازد.



شکل ۱: فرایند ارزشیابی آموزش (منبع: پیندا، ۲۰۱۰: ۶۷۷)

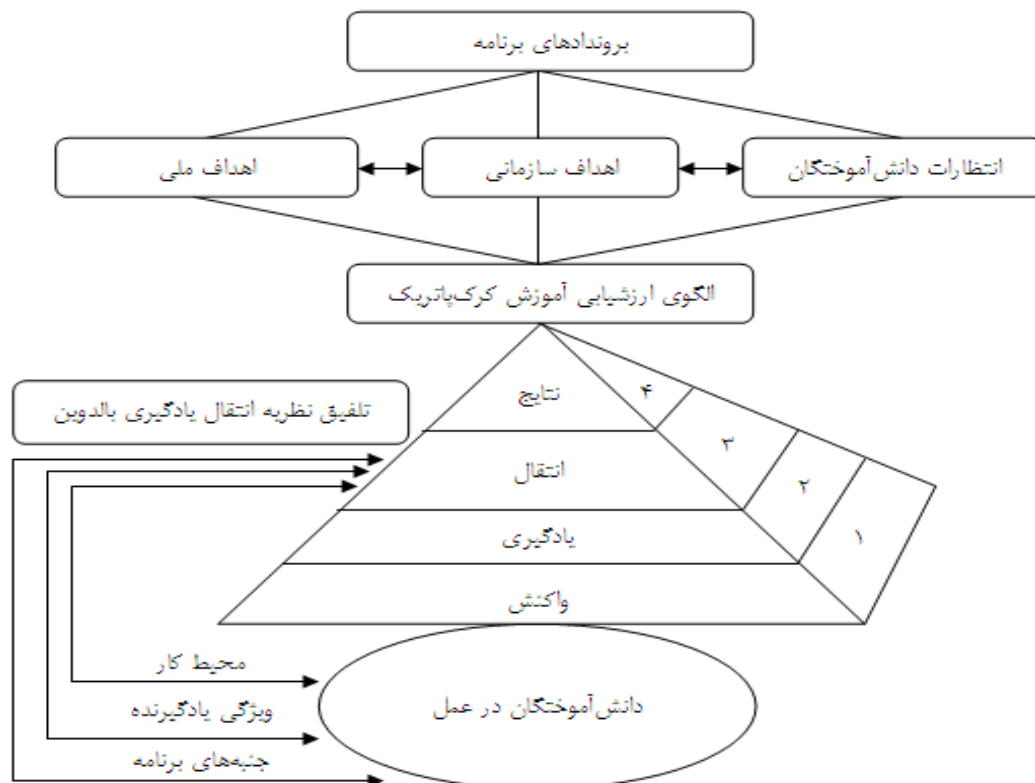
### ب) ویژگی‌های الگوی ارزشیابی آموزش از دیدگاه لیمباخ

لیمباخ (۲۰۱۰) معتقد است در آغاز هر برنامه یادگیری، سازمان‌ها باید سؤالات زیر را از خود بپرسند:

- ۱) چگونه مطمئن شویم که داوطلب کارآموزی برای این رویداد آموزشی آماده است، و بهترین راه برای آماده ساختن وی جهت یادگیری و به‌کارگیری مهارت‌ها چیست؟
- ۲) روند تعیین اهداف یادگیری در جریان برنامه آموزشی چگونه است؟
- ۳) بهترین تمرین‌ها و مثال‌ها برای محتوای مورد نظر و نیز برای داوطلب کارآموزی کدامند؟
- ۴) چه شکلی از مرور یادگیری و چه نوع حمایتی از کاربرد مطالب مورد نیاز است تا مطمئن شویم که کارآموز می‌تواند بعد از اتمام دوره آموزشی، مهارت‌های آموزش داده شده را در عمل به‌کار بندد؟
- ۵) بهترین راه برای حمایت سازمان از به‌کارگیری مهارت‌های آموخته شده چیست؟
- ۶) آیا مدیران و همکاران به خوبی برای پشتیبانی و حمایت از کاربست یادگیری آماده شده‌اند؟
- ۷) آیا فرهنگ سازمانی از به‌کارگیری یادگیری حمایت می‌کند یا مانعی بر سر راه آن است؟ اگر فرهنگی مانعی برای به‌کارگیری یادگیری است، چگونه می‌توان فرهنگ بهتری جایگزین کرد؟

### ج) ویژگی‌های الگوی ارزشیابی آموزش از دیدگاه آلوکو و شونیبی

آلوکو و شونیبی (۲۰۱۴) به‌منظور پوشش دادن کاستی‌های الگوی کرک‌پاتریک و دستیابی به اهداف پژوهش خود، عوامل مربوط به محیط کار را از مدل بالدوین و فورد گرفته و آن را با سطح سوم الگوی کرک‌پاتریک ادغام نمودند.



شکل ۲: ترکیب مدل‌های ارزشیابی آموزش و ارتباط آن‌ها با ارزشیابی دوره‌های آموزشی (منبع: آلوکو و شونیبی، ۲۰۱۴)

## دشواری‌های ارزشیابی آموزش

- جدا کردن تأثیر واقعی آموزش از تأثیر سایر متغیرهایی که در سازمان اتفاق می‌افتند.
- مشکل اندازه‌گیری برخی از نتایج کیفی آموزش و تبدیل آن‌ها به شاخص‌های کمی و پولی
- فقدان ابزارهای مناسب ارزشیابی و دشواری اندازه‌گیری برخی از اطلاعات در سازمان
- هزینه‌بر بودن به‌کارگیری منابع مورد نیاز برای طراحی و اجرای ارزشیابی آموزش
- کمبود حمایت‌های کامل از متخصصان آموزشی به‌گونه‌ای که به‌خوبی برای مواجهه با پیچیدگی‌های ارزشیابی آموزش مجهز شوند.
- کمبود حمایت مدیریت، که معمولاً ضرورت اختصاص منابع کافی برای اندازه‌گیری نتایج آموزش را درک نمی‌کنند و همچنین کمیت آموزش را بر کیفیت آن ترجیح می‌دهند.

## سطوح ارزشیابی آموزش

مرور سطوح ارزشیابی آموزش می‌تواند به فهم بهتر ویژگی‌های یک الگوی مناسب و جامع ارزشیابی کمک نماید. با این رویکرد در ادامه به مرور دیدگاه‌های برخی از صاحب‌نظران در مورد سطوح مختلف ارزشیابی آموزش پرداخته شده است:

### الف) سطوح چهارگانه ارزشیابی آموزش بر اساس الگوی کرک پاتریک

#### ۱) سطح واکنش

سطح واکنش نشان می‌دهد که کارآموزان چه احساسی نسبت به دوره آموزشی دارند و به چه میزان از این دوره‌ها رضایت دارند.

#### ۲) سطح یادگیری

سطح یادگیری نشان می‌دهد که کارآموزان چه میزان از اطلاعات و مهارت‌های جدید را یاد گرفته و تا چه میزان نگرش‌های آن‌ها بهبود یافته است.

#### ۳) سطح انتقال یادگیری به محیط کار

- سطح سوم که تحت عنوان تغییر رفتار نیز از آن یاد می‌شود، بیانگر میزان یا درجه‌ای است که رفتار شغلی کارآموزان در نتیجه آموزش بهبود می‌یابد.

- انتقال یادگیری تابعی از سه دسته عوامل شامل عوامل محیطی، ویژگی‌های کارآموز و طرح آموزشی است.

- برای انتقال یادگیری باید پنج شرط رعایت شده باشد. اول اینکه کارآموزان باید به اندازه کافی برای استفاده از محتوای آموزشی برانگیخته شده باشند. دوم اینکه کارآموزان باید از این دانش برخوردار باشند که چه چیزی را انجام دهند و چگونه آن را انجام دهند. سوم اینکه مسئولین باید یک محیط مناسب را برای انتقال یادگیری فراهم آورند. چهارم اینکه مدیران باید کارآموزان را تشویق نموده و به حمایت از آن‌ها جهت کاربست آموخته‌ها بپردازند؛ و پنجم اینکه مدیریت باید برای تغییر رفتار مناسب، پاداش مناسب در نظر بگیرد.

## ۴) سطح نتایج سازمانی

- سطح چهارم نقش آموزش‌های سازمانی در دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی را مدنظر قرار می‌دهد. این سطح نشان می‌دهد که تا چه میزان، بروندهای کارآموزان برای سازمان مفید و اثرگذار بوده است.

به‌طور کلی، سطوح چهارگانه ارزیابی آموزش در چارچوب کرک‌پاتریک به ترتیب به این سؤالات پاسخ می‌دهند که شرکت‌کنندگان، دوره آموزشی را چگونه تجربه می‌کنند؟ آیا برنامه‌های آموزشی آن‌گونه که انتظار می‌رود توانسته‌اند باعث یادگیری بیشتر کارآموزان شوند؟ آیا رفتارهای شغلی کارآموزان در نتیجه حضور در دوره‌های آموزشی، بهبود یافته است؟ و در نهایت آیا آموزش‌ها در راستای اهداف توسعه راهبردی سازمان بوده و آیا توانسته است به نتایج یادگیری مورد انتظار برسد؟

## ب) سطوح ششگانه ارزشیابی آموزش بر اساس الگوی پیندا

### ۱) رضایت شرکت‌کنندگان

مشابه با دیدگاه کرک‌پاتریک، از نظر پیندا نیز اولین سطح از ارزشیابی به شناسایی عقاید شرکت‌کنندگان درباره آموزش‌های دریافت شده و میزان رضایت آن‌ها از این آموزش‌ها اختصاص دارد. مهم‌ترین شاخص‌های مورد بررسی در این زمینه عبارتند از:

- تناسب آموزش با نیازها و انتظارات شرکت‌کنندگان
  - تحقق مجموعه اهداف از طریق آموزش
  - کیفیت محتوا و مناسب بودن آن از نظر سطح، عمق، جذابیت، و تناسب بین نظر و عمل
  - کیفیت تکنیک‌ها و روش‌های آموزشی به‌کار رفته از لحاظ تناسب، تنوع و لذت‌بخش بودن
  - کیفیت منابع آموزشی از قبیل محتوا، وسایل سمعی بصری و تجهیزات چندرسانه‌ای
  - کیفیت دانش و مهارت‌های مدرس از لحاظ آموزشی، ارتباطی و هدایت و راهبری گروه
  - جو گروهی و سطح مشارکت
  - وضعیت دیگر منابع تعیین‌کننده کیفیت آموزش از قبیل کیفیت فضا یا کلاس درس، کیفیت پذیرایی، جدول زمانی مناسب و کیفیت اطلاع‌رسانی
  - میزان کاربردی بودن مطالب آموزش داده شده در محیط کار
  - میزان مناسب بودن پیشنهادها و توصیه‌ها برای بهبود عملکرد
- تقریباً همه سازمان‌ها ارزیابی در این سطح را انجام می‌دهند و معمولاً این کار از طریق پرسشنامه صورت می‌گیرد. می‌توان از ابزارهای ارزشیابی دیگری نیز در حین آموزش یا پس از اتمام آن برای سنجش سطح رضایت شرکت‌کنندگان استفاده نمود. از جمله:

- ارزیابی غیر رسمی یا صمیمی از طریق پرسش گروهی یا فردی

- ارزیابی جمعی و به‌کارگیری تکنیک‌های گروهی که بر اساس آن شرکت کنندگان در گروه‌های کوچک به بحث و تفکر در مورد تعدادی از شاخص‌های مورد ارزیابی یا همه آن‌ها می‌پردازند
- مشاهده رفتار کارآموز توسط مدرس
- انجام مصاحبه با مدرس یا برخی از شرکت کنندگان به صورت تصادفی توسط واحد آموزش

## ۲) یادگیری کسب شده توسط شرکت کنندگان

ارزشیابی در این سطح مستلزم وجود اهداف آموزشی رفتاری و قابل اندازه‌گیری است تا بتوان از این اهداف به عنوان معیار یا مرجع ارزیابی استفاده نمود. بنابر نظر پیندا (۲۰۱۰)، ارزشیابی یادگیری می‌تواند در سه مرحله صورت گیرد: ۱) در آغاز آموزش؛ ۲) حین آموزش؛ ۳) در پایان آموزش.

## ۳) تناسب آموزشی ( تناسب پداگوژیکی)

- این سطح از ارزشیابی بر تعیین میزان انسجام درونی جریان آموزش از نقطه نظر پداگوژیکی تمرکز دارد. به بیان دیگر، سطح سوم به بررسی این مسأله می‌پردازد که تناسب آموزشی برای تحقق کارا و اثربخش اهداف، هم در بخش طراحی و هم در بخش عرضه آموزش به چه میزان بوده است.

- اهداف آموزشی، محتوا، روش، منابع انسانی و مواد و منابع کاربردی، از جمله عناصری هستند که در سطح تناسب پداگوژیکی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند.

- مهم‌ترین و پرکاربردترین ابزارهایی که برای ارزشیابی انسجام پداگوژیکی به کار می‌روند، پرسشنامه شرکت‌کنندگان، مصاحبه با مدرس، مشاهده و خودارزیابی هستند.

## ۴) انتقال یادگیری

- ارزشیابی انتقال یادگیری به این معناست که آیا دانش و مهارت‌های کسب شده در آموزش، در محیط کار به کار رفته است و آیا این انتقال با گذشت زمان همچنان حفظ شده است؟

- از نظر پیندا (۲۰۱۰) باید هم در مرحله طراحی، هم اجرا و هم ارزشیابی آموزش، توجه ویژه‌ای به قابلیت انتقال یادگیری بشود. بنابراین قبل از هر چیز باید دانش کاملی از نیازهای سازمانی به دست آید و بر اساس این نیازها، اهداف عملیاتی مشخصی برای آموزش در نظر گرفته شود. همچنین باید روش‌شناسی مشخص و مناسبی برای اجرای آموزش انتخاب شود تا امکان انتقال تسهیل گردد. به بیان دیگر، آموزش‌ها باید کاربردی، قابل اجرا و متناسب با واقعیت‌های شغلی و نیز حاوی دستورالعمل‌هایی برای اطمینان از انتقال یادگیری باشد.

- مهم‌ترین افرادی که در ارزشیابی سطح انتقال نقش کلیدی دارند، شامل مدرسان و متخصصان آموزشی، شرکت کنندگان، سرپرستان یا مدیران مستقیم، و همکاران شرکت کنندگان و حتی ارباب رجوع هستند.

## ۵) تأثیر آموزش

- سطح تأثیر آموزش به عنوان میزان اثربخشی فعالیت‌های آموزشی بر سازمان از لحاظ تحقق نیازهای آموزشی، بهبود حل مسأله، و کمک به تحقق اهداف استراتژیک سازمان تعریف شده است.

- در این سطح هم اثرات کیفی و غیرقابل تبدیل به نرخ اقتصادی و هم اثرات کمی و قابل تبدیل به ارزش پولی بررسی می‌شود.

- همان‌طور که انواع تأثیر می‌تواند کمی یا کیفی باشد، شاخص‌های تأثیر نیز به دو دسته شاخص‌های سخت یا اقتصادی (مانند میزان فروش، گردش مالی، تعداد خطاها، . . .)، و شاخص‌های نرم یا کیفی (مانند انگیزه همکاران؛ کیفیت پیشنهادها؛ جو کاری و . . .) تقسیم می‌شوند.

## ۶) سودرسانی آموزش

دو گام کلی برای بررسی میزان بازگشت سرمایه‌گذاری در آموزش وجود دارد:

گام اول) محاسبه هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم صورت گرفته

گام دوم) محاسبه فواید آموزش: تبدیل مزایای آموزش به واحد پولی

## الگوهای ارزشیابی آموزش

برخی از مهم‌ترین الگوهای ارزشیابی آموزش عبارتند از:

۱) الگوی کرک پاتریک

۲) الگوی ارزشیابی CIRO

۳) الگوی هامبلین

۴) الگوی لیدرمن

۵) الگوی هوگز

## فصل سوم:

### انتقال یادگیری به محیط کار

- دستیابی به سطح مطلوبی از یادگیری محتوای دوره‌های آموزشی و افزون بر آن، سطح مناسبی از کاربرد محتوای یادگرفته شده در محیط کار از مهم‌ترین اهداف دوره‌های آموزش ضمن خدمت است.

- کاربرد دانش، نگرش‌ها و مهارت‌های آموخته شده در محیط کار را، انتقال یادگیری به محیط کار گویند.

#### انواع انتقال یادگیری به محیط کار

در ادامه به برخی از تقسیم‌بندی‌ها پیرامون انواع انتقال یادگیری اشاره شده است:

##### ۱) انتقال دور و انتقال نزدیک

اگر بین محیط آموزش و محیط کار مشابهت زیادی وجود داشته باشد، انتقالی که اتفاق می‌افتد، انتقال نزدیک خواهد بود و اگر بین محیط آموزش و محیط کار مشابهت زیادی وجود نداشته باشد، انتقالی که اتفاق می‌افتد، انتقال دور نامیده خواهد شد.

##### ۲) انتقال عمودی و انتقال افقی

در رویکرد عمودی، فرایند یادگیری به عنوان یک جریان اکتساب در نظر گرفته می‌شود که طی آن یادگیرنده، دانشی که به وی عرضه می‌شود را درونی می‌سازد. اما در رویکرد افقی یادگیری از طریق یک تعامل و فرایند مشارکتی اتفاق می‌افتد. بر این اساس، انتقالی هم که در نتیجه این دو رویکرد ایجاد می‌شود به ترتیب انتقال عمودی و انتقال افقی خواهد بود.

##### ۳) انتقال حداکثری و انتقال معمولی

- آنچه که کارآموزان به‌طور بالقوه می‌توانند انجام دهند، بیانگر انتقال حداکثری است و اینکه آن‌ها در عمل تا چه حد به انتقال آموزش خواهند پرداخت، بیانگر انتقال معمولی است.

#### ضرورت انتقال یادگیری به محیط کار

هدف اصلی فعالیت‌های آموزش سازمانی، ارتقای مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. این هدف تنها در صورتی تحقق می‌یابد که کارکنان بتوانند مهارت‌های آموخته شده را به محیط کار انتقال دهند.

## فصل چهارم:

### مدل‌های اولیه انتقال یادگیری به محیط کار

مدل‌های انتقال یادگیری عمدتاً معطوف به شناسایی عوامل و سازوکارهایی هستند که زمینه انتقال یادگیری به محیط کار را فراهم می‌آورند. در این کتاب با توجه به روند تکامل الگوهای انتقال یادگیری و البته با توجه به محتوا و ماهیت روابط بین عناصر تشکیل دهنده هر الگو، مدل‌های انتقال یادگیری در سه دسته کلی شامل: «مدل‌های اولیه انتقال یادگیری»، «مدل‌های سیستمی انتقال یادگیری» و «مدل‌های روان‌شناختی انتقال یادگیری» توضیح داده شده است. با این رویکرد، در فصل چهارم، مدل‌های اولیه انتقال یادگیری توضیح داده شده‌اند.

#### مدل انتقال آموزش بالدوین و فورد

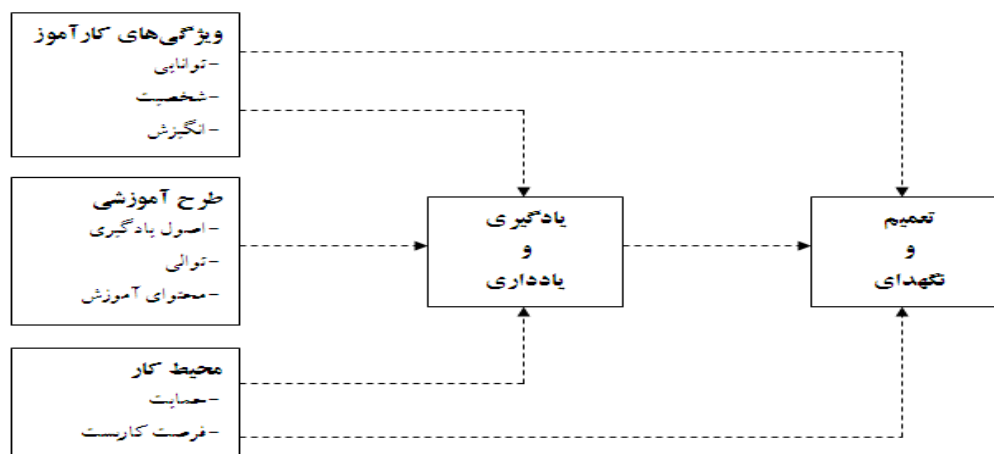
- بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، به بررسی نحوه تأثیر ویژگی‌های فردی، نگرش‌های شغلی، طرح آموزشی و محیط کار بر جریان انتقال آموزش پرداخته‌اند. تمرکز بر این متغیرها ریشه در مفهوم «آموزش‌پذیری» دارد. آموزش‌پذیری بیانگر سطحی است که شرکت‌کنندگان در آموزش، قادر به یادگیری و استفاده از آموخته‌ها هستند. بنابراین آموزش‌پذیری تابعی از توانایی، انگیزش و مطلوبیت محیطی است.

- مدل بالدوین و فورد از سه عامل اصلی تشکیل شده است:

الف) دروندادهای آموزش شامل ویژگی‌های کارآموز، طرح آموزشی و دروندادهای محیط کار

ب) بروندادهای آموزش که بیانگر میزان یادگیری اصیلی است که در طول دوره آموزشی اتفاق افتاده و نیز بیانگر میزان نگهداری محتوای آموخته شده پس از اتمام دوره آموزشی است.

ج) شرایط انتقال که تعیین کننده میزان تعمیم و نگهداری دانش و مهارت‌های آموخته شده در محیط شغلی و در طول زمان است.



شکل ۳: مدل انتقال آموزش بالدوین و فورد (۱۹۸۸)

### مدل انتقال یادگیری براد و نیوستروم

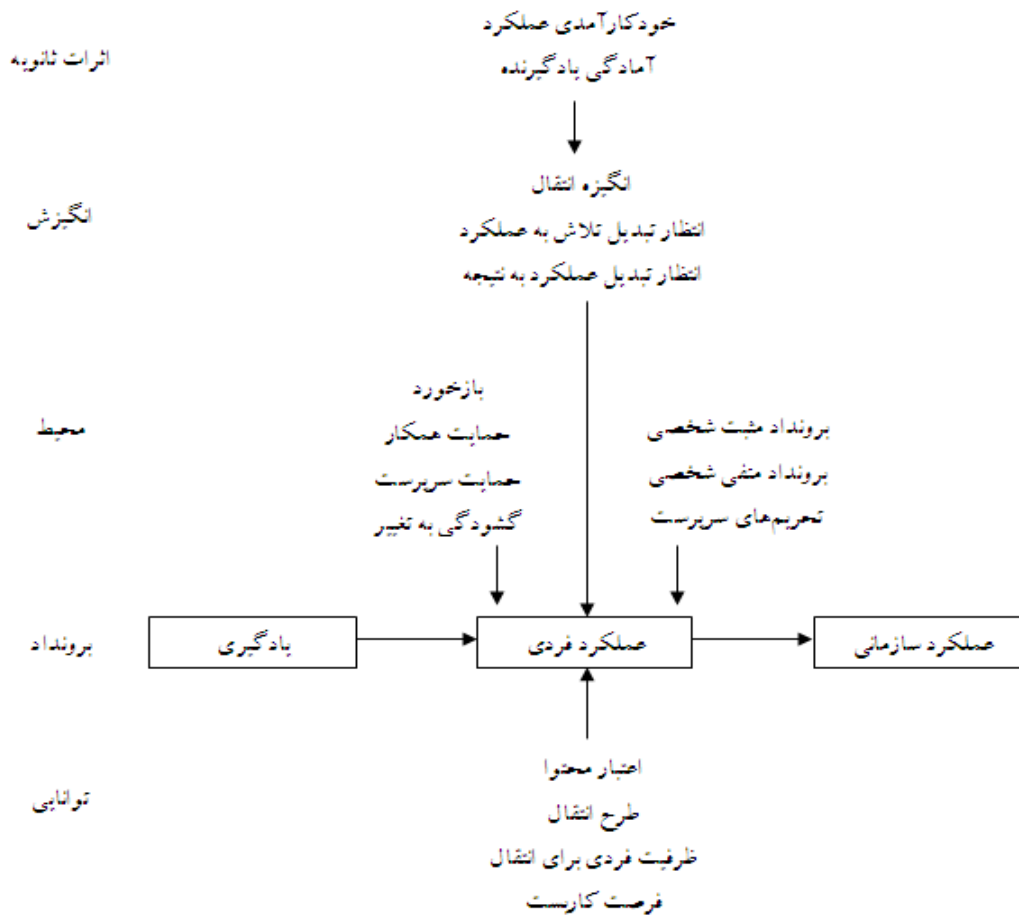
- براد و نیوستروم (۱۹۹۲)، مدل بالدوین و فورد را گسترش داده و تأکید کردند که علاوه بر در نظر گرفتن عوامل موجود در مدل بالدوین و فورد، لازم است نقش ذی‌نفعان کلیدی و نیز نقش زمان در بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش تصریح شود.

- در مدل براد و نیوستروم، سه دوره زمانی کلیدی شامل دوره قبل از آموزش، حین آموزش و پس از آموزش مورد توجه قرار گرفت.

- در این مدل مهم‌ترین ذی‌نفعان آموزش نیز مشتمل بر مدیران، سرپرستان، کارگزاران، مشاوران عملکرد، ارزیابان، همکاران، متخصصان مواد آموزشی و . . . مورد تأکید قرار گرفتند.

### مدل مفهومی سیاهه سیستم انتقال یادگیری هالتون و همکاران

- سیاهه سیستم انتقال یادگیری چارچوبی مشتمل بر شانزده عامل است که می‌توان آن را به عوامل انگیزشی، محیطی، عناصر توانایی و عوامل اثرگذار ثانویه گروه‌بندی نمود که همگی بر یادگیری، عملکرد فردی و نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارند.



شکل ۴-۲: مدل مفهومی سیاهه سیستم انتقال یادگیری هالتون و همکاران (۲۰۰۰)

## سیاهه سیستم انتقال یادگیری هالتون و بیتس

- در طول سال‌های گذشته به‌ویژه از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲، هالتون و همکارانش در مطالعات متعددی به سنجش اعتبار سیاهه سیستم انتقال یادگیری پرداخته‌اند. بر مبنای آخرین نسخه‌ای که هالتون و بیتس در سال ۲۰۰۲ ارائه دادند، سیاهه سیستم انتقال یادگیری مشتمل بر ۸۹ آیتم می‌باشد. این درحالی است که نسخه قبلی ارائه شده توسط هالتون و همکاران (۲۰۰۰) مشتمل بر ۶۸ آیتم بود.

- در نسخه ۲۰۰۲، مقیاس‌ها و آیتم‌های سیاهه سیستم انتقال یادگیری، در دو بعد ویژه و عمومی دسته‌بندی شده‌اند.

- زیرمقیاس‌های بعد ویژه عبارت از آمادگی یادگیرنده، انگیزه انتقال، بروندهای مثبت شخصی، بروندهای منفی شخصی، ظرفیت شخصی برای انتقال یادگیری، حمایت همکار، حمایت سرپرست، تحریم‌های سرپرست، ادراک از معتبر بودن محتوا، طرح انتقال، و فرصت کاربست هستند.

- زیرمقیاس‌های بعد عمومی عبارت از انتظار تبدیل تلاش به عملکرد، انتظار تبدیل عملکرد به برونداد، مقاومت / گشودگی نسبت به تغییر، خودکارآمدی عملکرد، و هدایت عملکرد (بازخورد) هستند.

## مدل انتقال یادگیری بورک و هاتکینز

- این مدل یک دیدگاه نظام‌مند ارائه داد که طی آن طراحی کار، محتوای شغل، محتوای آموزش، اندازه سازمان و ساختار سازمان همگی بر انتقال یادگیری اثرگذار بوده و در نهایت تعیین کننده عملکرد شغلی هستند.

- در این مدل همچنین پنج عامل ویژگی‌های یادگیرنده، ویژگی‌های مدرس، طرح و نحوه ارائه آموزش، محیط کار و ارزشیابی به عنوان عواملی در نظر گرفته شده‌اند که بر یادگیری، انتقال یادگیری و عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارند.

## مدل مفهومی فرآیند انتقال یادگیری هالتون و بالدوین

- هالتون و بالدوین (۲۰۰۳) به منظور دستیابی به فهم بیشتر و تلفیق عناصر مدل‌های اولیه انتقال، مدل‌های بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، براد و نیوستروم (۱۹۹۲) و هالتون و همکاران (۲۰۰۰) را با هم ادغام نمودند. در واقع هالتون و بالدوین (۲۰۰۳)، طبقه «کارآموز» را با مفهوم پردازی کردند و علاوه بر یادگیرنده، از تیم‌های یادگیرنده سخن به میان آوردند.

- در چارچوب مفهومی هالتون و بالدوین (۲۰۰۳)، به پنج دوره زمانی توجه شده است:

در دوره زمانی اول، چهار متغیر دروندادی شامل توانایی، انگیزش، تفاوت‌های فردی و تجارب اولیه یادگیرنده یا تیم یادگیرنده مطرح شده است. دوره‌های زمانی دوم، سوم و چهارم به ترتیب بیانگر مراحل قبل، حین و پس از آموزش هستند. در نهایت دوره زمانی پنجم بیانگر انتقال در محیط کار یا بروندهای عملکرد است که شامل دو نوع انتقال یعنی انتقال نزدیک و انتقال دور هستند.

## فصل پنجم:

### مدل‌های روان‌شناختی انتقال یادگیری به محیط کار

تأمل در برخی از مدل‌های انتقال یادگیری نشان می‌دهد که این مدل‌ها بیش از هر چیز تحت تأثیر نظریه‌های روان‌شناختی بوده‌اند. در این فصل، از این الگوها تحت عنوان مدل‌های روان‌شناختی انتقال یادگیری نام برده شده و به تفکیک معرفی شده‌اند.

#### مدل انتقال یادگیری ویلادا و کاتانو

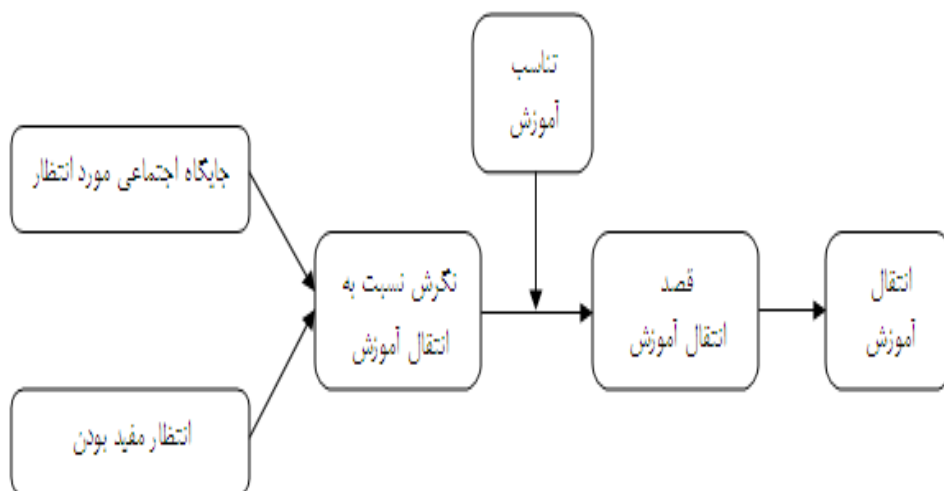
- بر اساس مدل ویلادا و کاتانو، سازه‌هایی از قبیل نگرش شغلی، واکنش عاطفی، سودمندی ادراک شده و البته ادراک از یادگیری عواملی هستند که کم و کیف میزان انتقال یادگیری به محیط کار را تعیین می‌کنند. بر این اساس، مهم‌ترین مفروضات مندرج در مدل ویلادا و کاتانو به شرح زیر هستند:

- ۱) رضایت شغلی هم با ادراک از یادگیری و هم با انتقال یادگیری رابطه مثبت و معناداری دارد.
- ۲) واکنش عاطفی به آموزش هم با ادراک از یادگیری و هم با انتقال یادگیری رابطه مثبت و معناداری دارد.
- ۳) ادراک از سودمندی آموزش هم با ادراک از یادگیری و هم با انتقال یادگیری رابطه مثبت و معناداری دارد.
- ۴) ادراک از یادگیری نقش میانجی را در ارتباط رضایت شغلی، واکنش عاطفی و سودمندی ادراک شده با انتقال یادگیری دارد.

#### مدل پیشایندهای انتقال آموزش محمد تراب و کاسیمیر

- محمد تراب و کاسیمیر (۲۰۱۵) با مبنا قرار دادن تئوری کنش منطقی، مدل مفهومی پیشایندهای رفتار انتقال آموزش را تدوین و مورد آزمون قرار دادند. ایده اصلی در تئوری کنش منطقی این است که رفتار تحت تأثیر قصد رفتار است و خود قصد رفتار نیز تحت تأثیر نگرش نسبت به رفتار و هنجارهای درونی پیرامون رفتار است. به بیان دیگر، قصد رفتار هم در ارتباط بین نگرش و رفتار و هم در ارتباط بین هنجار درونی و رفتار، نقش میانجی را ایفا می‌کند.

- محمد تراب و کاسیمیر (۲۰۱۵) سازه‌های تئوری کنش منطقی را بسط دادند و مدلی ارائه نمودند که طی آن نگرش نسبت به انتقال آموزش تحت تأثیر دو عامل جایگاه اجتماعی مورد انتظار، انتظار مفید بودن رفتار انتقال می‌باشد و بر قصد انتقال آموزش تأثیر می‌گذارد. همچنین در مدل مطرح شده، قصد انتقال نیز بر رفتار انتقال تأثیر می‌گذارد. در نهایت در این مدل، متغیر تناسب آموزش به عنوان یک متغیر تعدیل کننده در ارتباط بین نگرش نسبت به انتقال آموزش و قصد انتقال آموزش مطرح شده است.

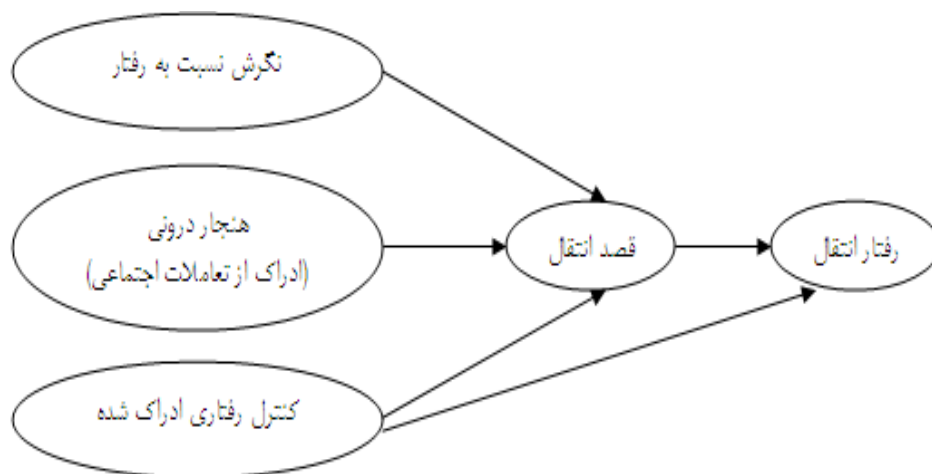


شکل ۵: مدل پیشایندهای انتقال آموزش بر اساس تئوری کنش منطقی (منبع: محمد تراب و کاسیمیر، ۲۰۱۵)

### مدل انتقال آموزش مبتنی بر قصد انتقال

- چنگ و همکاران (۲۰۰۸) به منظور توضیح «قصد انتقال» از سازه «رفتار انتقال» استفاده می‌کنند. از نظر آن‌ها، منظور از رفتار انتقال، تغییر رفتار کارآموز است که در نتیجه به کارگیری آموخته‌ها در شغل ایجاد می‌شود.

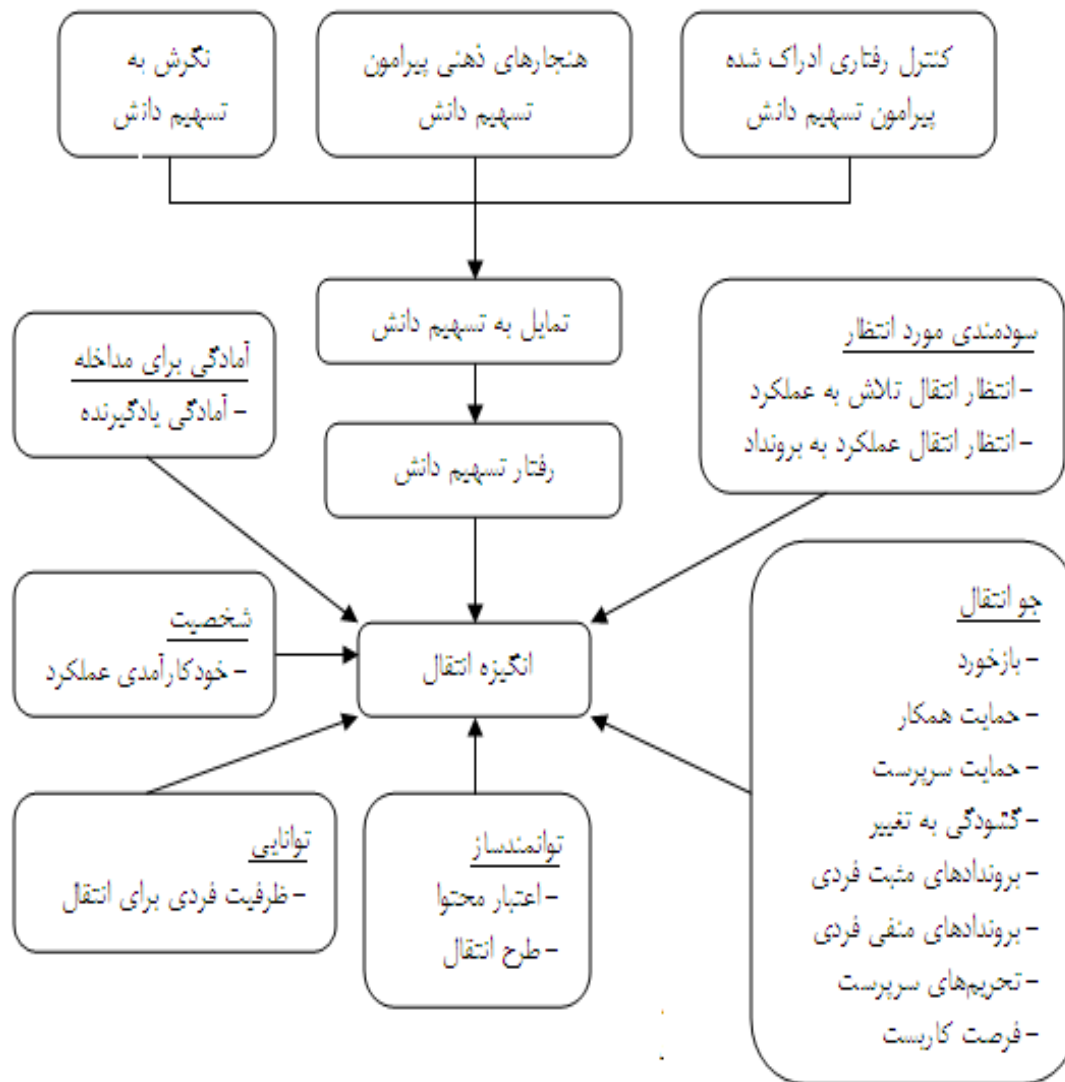
- مدل چنگ و همکاران نیز مبتنی بر تئوری کنش منطقی یا رفتار برنامه‌ریزی شده است. از نظر آن‌ها سه عامل مهم، پیش‌بینی کننده تمایل به رفتار انتقال یادگیری هستند. این سه عامل عبارت از نگرش نسبت به رفتار، هنجار درونی، و کنترل رفتاری ادراک شده هستند.



شکل ۶: مدل انتقال آموزش بر مبنای قصد انتقال (منبع: چنگ و همکاران، ۲۰۱۵)

### مدل انگیزه انتقال یادگیری کریشنامانی و حیدر

در مدل کریشنامانی و حیدر (۲۰۱۶)، بیست متغیر مؤثر بر انتقال یادگیری و چگونگی تأثیرگذاری آن‌ها شناسایی شده است. در این مدل، انگیزه انتقال یک سازه کلیدی محسوب می‌شود و متغیرهای دیگر از طریق تأثیر بر این سازه می‌توانند بر انتقال یادگیری به محیط کار تأثیرگذار باشند.



شکل ۷: مدل انگیزه انتقال یادگیری کریشنامانی

## فصل ششم:

### مدل‌های سیستمی انتقال یادگیری به محیط کار

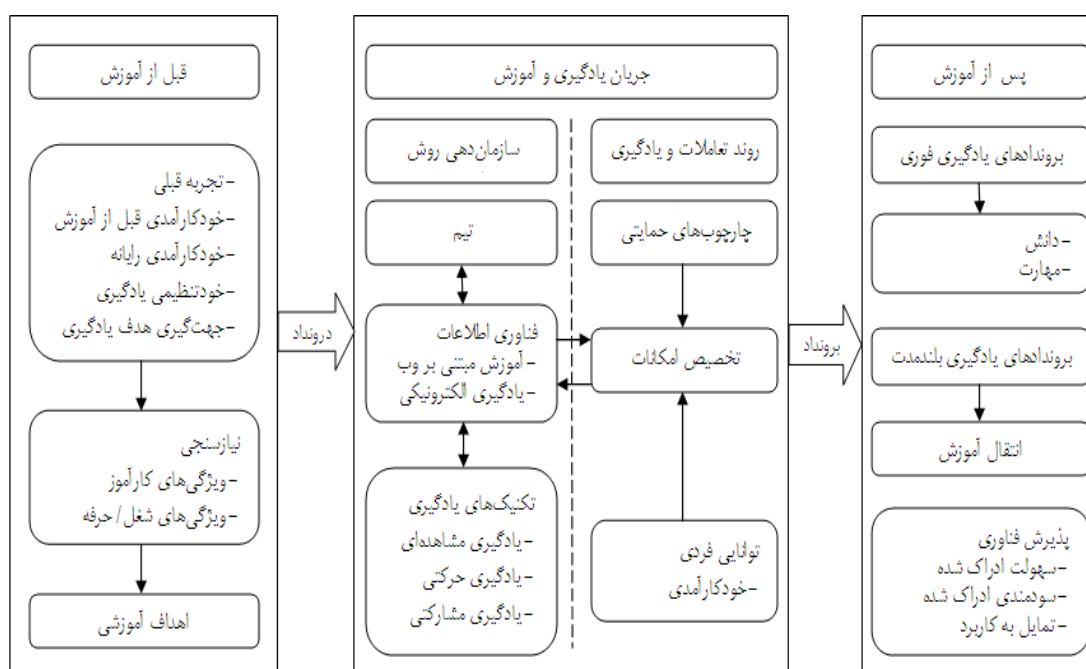
بسیاری از مدل‌های معتبر جدیدتر، به ارائه مدل‌های سیستمی انتقال یادگیری پرداخته‌اند. از جمله ویژگی‌های اصلی این مدل‌ها، توجه به عوامل مختلف دروندادی، فرآیندی و بروندادی، توجه به در هم تنیدگی عوامل شناسایی شده، و البته توجه به عامل زمان است. در ادامه برخی از مهم‌ترین مدل‌های سیستمی انتقال یادگیری ارائه شده‌اند.

#### مدل انتقال آموزش دیرانی

دیرانی (۲۰۱۲) از چارچوب ارائه شده توسط بالدوین و فورد (۱۹۸۸) الهام گرفته و بر اساس مطالعات خود، عوامل مؤثر بر انتقال آموزش را در چهار دسته عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی دسته‌بندی نمود.

#### مدل انتقال یادگیری کاربر محور

کرومفو و پوراوات‌پریاکورن (۲۰۱۳)، ۷۷ عامل مؤثر بر آموزش کاربر محور را شناسایی کردند و این عوامل را در هفت طبقه شامل عوامل سازمانی؛ تفاوت‌های فردی؛ روش‌های آموزش؛ تکنیک‌های یادگیری؛ فرایند تعاملات و یادگیری؛ نتایج فوری یادگیری؛ و نتایج بلندمدت یادگیری دسته‌بندی نمودند. در ادامه آن‌ها با در نظر گرفتن این عوامل، به ارائه چارچوبی مفهومی جهت بهبود عملکرد آموزش کاربر محور پرداختند. در شکل ۸، چارچوب مفهومی آموزش کاربر محور ارائه شده است.

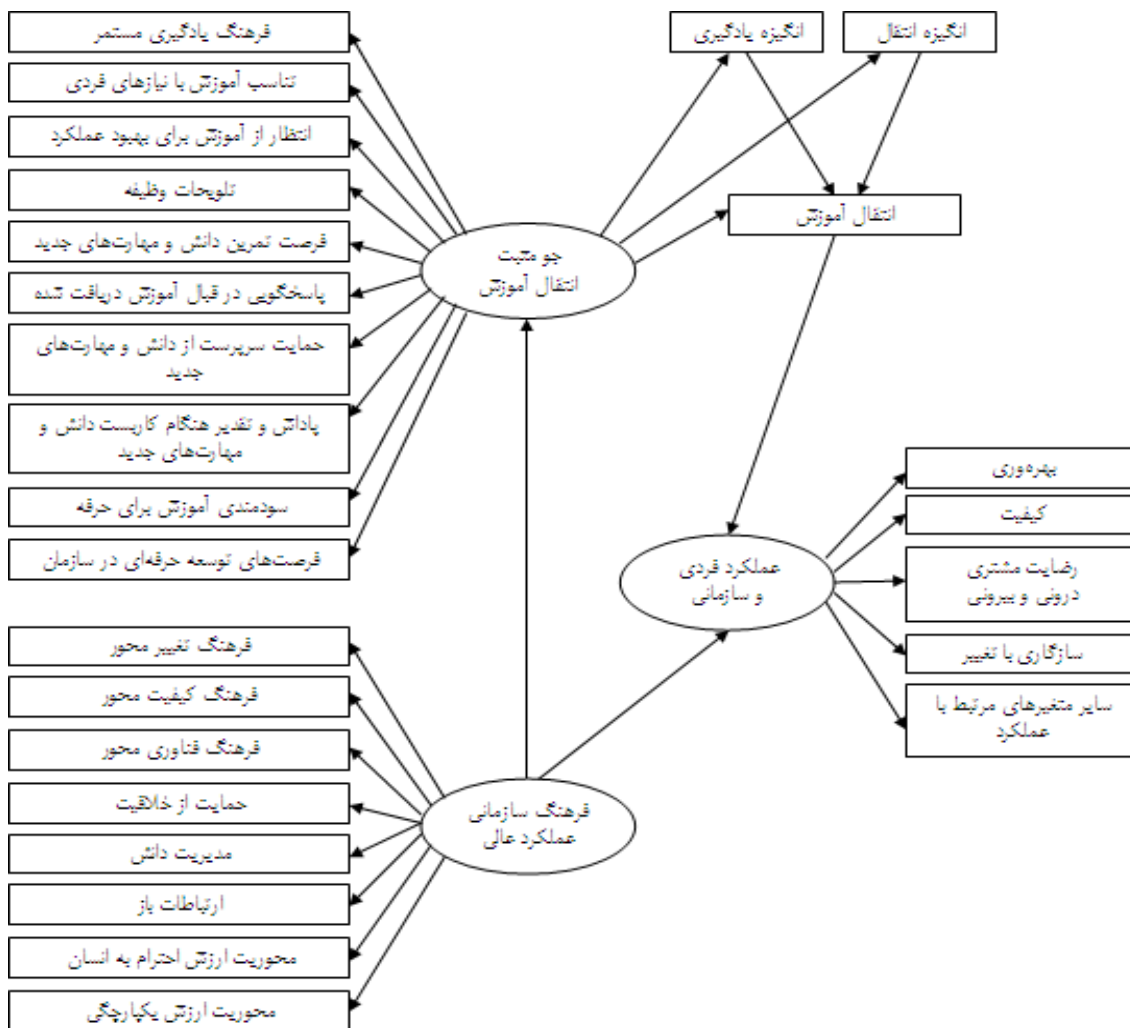


شکل ۸: چارچوب مفهومی آموزش کاربر محور (منبع: کرومفو و پوراوات‌پریاکورن، ۲۰۱۳: ۱۲۶)

## مدل سیستمی انتقال یادگیری کانتوگروگیس

- از دیدگاه کانتوگروگیس (۲۰۱۴) بر اساس ادبیات موجود، مهم‌ترین و پرتکرارترین متغیرهای مربوط به جو مثبت انتقال یادگیری، به ترتیب عبارت از حمایت سرپرست؛ حمایت همکاران، فرصت تمرین آموخته‌های جدید در طول دوره آموزشی و در محیط شغلی؛ پاداش‌های درونی و بیرونی برای کاربست دانش و مهارت‌های جدید؛ سودمندی آموخته‌های جدید در شغل و حرفه؛ تلویح وظیفه میزان مشابهت محتوای دوره آموزش با فعالیت‌های مورد نیاز برای انجام یک شغل؛ میزان تناسب آموزش با نیازهای آموزشی کارکنان؛ پاسخگویی آموزشی و فرهنگ یادگیری مستمر هستند.

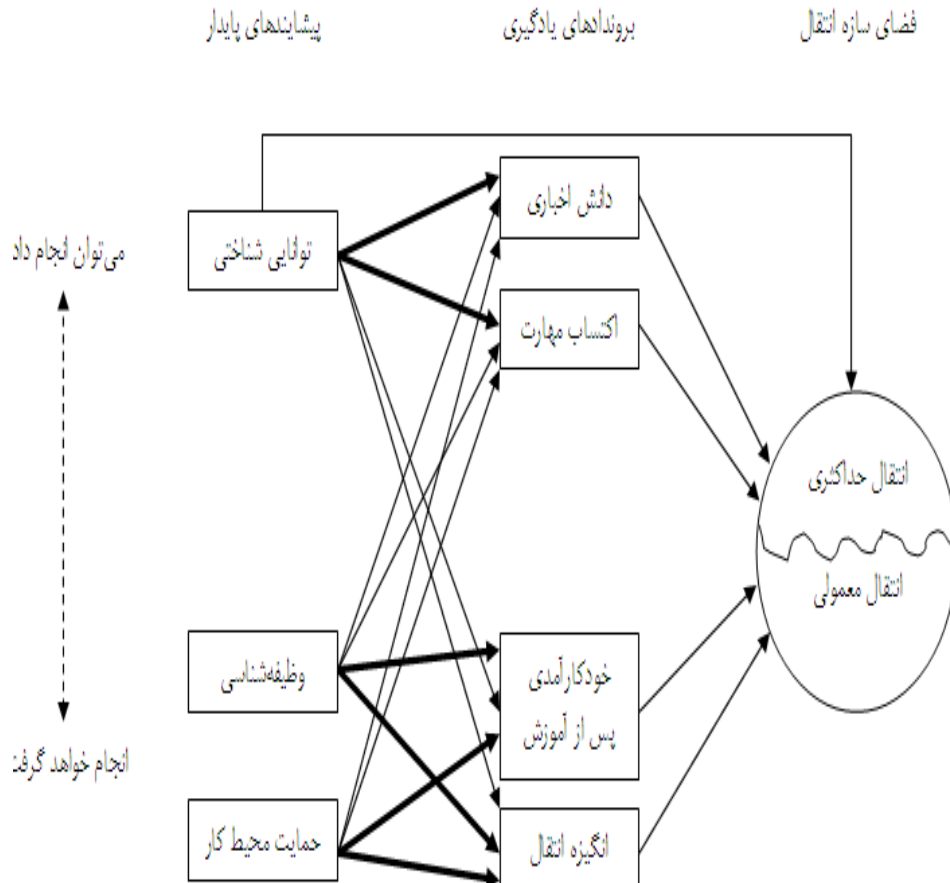
- بر اساس مدل ارائه شده از سوی کانتوگروگیس (۲۰۱۴)، فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد عالی، بر جو مثبت انتقال یادگیری تأثیرگذار می‌باشد و جو مثبت انتقال نیز، هم به صورت مستقیم و هم با واسطه انگیزه انتقال و انگیزه یادگیری بر انتقال یادگیری تأثیر می‌گذارد. انتقال یادگیری نیز به نوبه خود موجب بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌گردد. در نهایت بر اساس مدل کانتوگروگیس (۲۰۱۴)، فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد عالی، به صورت مستقیم نیز زمینه بهبود عملکرد فردی و سازمانی را فراهم می‌آورد.



شکل ۹: مدل سیستمی انتقال یادگیری (منبع: کانتوگروگیس، ۲۰۱۴: ۷۵)

## مدل انتقال حداکثری و انتقال معمولی

- هوانگ و همکاران (۲۰۱۵) مدلی مفهومی مبنی بر پیش‌بینی کننده‌های انتقال حداکثری و انتقال معمولی مطرح نمودند. بر اساس این مدل، برون‌دادهای مربوط به توانایی (دانش اخباری و اکتساب مهارت) پیش‌بینی کننده بهتر انتقال حداکثری هستند و حال آن‌که برون‌دادهای انگیزشی (خودکارآمدی پس از آموزش و انگیزه انتقال) پیش‌بینی کننده بهتر انتقال معمولی هستند.



شکل ۱۰: مدل عوامل پیش‌بین انتقال حداکثری و انتقال معمولی (منبع: هوانگ و همکاران: ۲۰۱۵)

## سایر مدل‌های انتقال یادگیری

علاوه بر مدل‌های اولیه، مدل‌های روان‌شناختی و مدل‌های سیستمی انتقال یادگیری به محیط کار، در ادامه برخی دیگر از مدل‌های انتقال یادگیری معرفی شده‌اند:

### الگوی انتقال آموزش لانکاستر و همکاران با تأکید بر نقش سرپرستان

لانکاستر و همکاران (۲۰۱۳) در پی پاسخ به این سؤال بود که چه رفتارهایی از سرپرستان و چه وقت، تسهیل کننده یا محدود کننده انتقال آموزش هستند. این صاحب‌نظران بر اساس مطالعات خود به سه مؤلفه اصلی و چهارده مؤلفه فرعی دست یافتند. مؤلفه‌های اصلی عبارت از «تشویق و ترغیب از سوی سرپرست»، «رفتار سرپرست در نقش الگو»

و «موانع انتقال» بودند. در جدول ۱، تم‌های اصلی و فرعی بیانگر عوامل تسهیل کننده یا محدودکننده انتقال آموزش ارائه شده و بر حسب دوره زمانی، به سه دسته رفتارهای قبل، حین و پس از آموزش تقسیم شده‌اند.

جدول ۱: عوامل تسهیل کننده و موانع انتقال آموزش با تأکید بر نقش سرپرستان

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	زمان
تشوق و دلگرمی از سوی سرپرست	بحث و تبادل نظر قبل از آغاز دوره	قبل از دوره
	مشخص نمودن انتظارات	قبل و بعد از دوره
	نشان دادن علاقه	قبل و بعد از دوره
	دادن فرصت برای استفاده از مهارت‌های جدید	بعد از دوره
	گشودگی نسبت به تغییر و ایده‌های جدید	بعد از دوره
	بحث و تبادل نظر بعد از دوره	بعد از دوره
	بازخورد	بعد از دوره
	پایش مستمر	بعد از دوره
رفتار سرپرست در نقش الگو	فهم سرپرست از مفاهیم آموخته شده	قبل، حین و بعد از دوره
	مشارکت سرپرست در تمام مراحل آموزش	قبل، حین و بعد از دوره
	نمایش مهارت‌های آموخته شده از سوی سرپرست	قبل، حین و بعد از دوره
موانع کاربست	فرهنگ (غیرحمایت‌گرانه)	بعد از دوره
	سیاست‌های محدود کننده	بعد از دوره
	عدم تشویق	بعد از دوره

#### چارچوب عوامل پیش‌بینی کننده انتقال یادگیری نامیان و همکاران

نامیان و همکاران (۲۰۱۶) یازده عامل مؤثر بر انتقال یادگیری را شناسایی کردند:

- ۱) تعهد مدیریت عالی؛ ۲) انتظارات و حمایت‌های سرپرست یا سرکارگر؛ ۳) طراحی و مواد آموزشی؛ ۴) حمایت و تشویق همکار؛ ۵) بازخورد رسمی و غیررسمی؛ ۶) ارزیابی موثق انتقال؛ ۷) تشویق و تقویت مثبت؛ ۸) انگیزه کارمند؛ ۹) جو و فرهنگ ایمن؛ ۱۰) فراهم آوردن منابع و راهنمایی مناسب؛ ۱۱) استعداد و یادداری کارمند.

## فصل هفتم:

### عوامل فردی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

عوامل فردی بیانگر ویژگی‌های کارآموز شامل توانایی، شخصیت و انگیزش و ... است.

#### آمادگی یادگیرنده

- منظور از آمادگی یادگیرنده سطحی است که افراد مهیای حضور و مشارکت در آموزش می‌شوند. به‌طور واضح‌تر منظور از آمادگی یادگیرنده، برخورداری از ویژگی‌های زیر است:

- ۱) برخورداری از مهارت‌های پایه برای انجام فعالیت‌های مختلف در طول دوره آموزشی
- ۲) برخورداری از دانش پایه در مورد فعالیت‌های مختلفی که کارآموز باید در طول دوره آموزشی انجام دهد
- ۳) اعتقاد به اینکه برنامه آموزشی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد.
- ۴) فهم ارتباط برنامه آموزشی با توسعه حرفه‌ای
- ۵) داشتن انتظارات مشخص از برنامه آموزشی
- ۶) اطلاع کافی از بروندهای مورد انتظار در آغاز آموزش

- وقتی کارآموزان با محتوای دوره آموزشی آشنایی دارند و از انگیزه و اطمینان کافی برای کاربست دانش خود برخوردارند، احتمالاً شاهد سطح بالاتری از انتقال یادگیری خواهیم بود.

- نتایج برخی تحقیقات نشان می‌دهد که پرداختن به آمادگی یادگیرنده، می‌تواند اثربخشی انتقال یادگیری را به میزان ۷۰ درصد افزایش دهد (لیمباخ، ۲۰۱۰: ۸۵).

#### خودکارآمدی

- خودکارآمدی را به‌عنوان «قضاوت شخص در مورد توانایی‌هایش برای عملکرد مناسب» تعریف می‌کنند.

- از منظر آموزش‌های سازمانی، خودکارآمدی اشاره به قضاوت کارآموز در مورد توانایی به‌تمام رساندن موفقیت‌آمیز دوره آموزشی دارد.

#### انگیزه یادگیری

- انگیزه یادگیری به‌عنوان «تمایل ویژه کارآموز به یادگیری محتوای برنامه آموزشی و مشارکت کامل در تجربیات آموزشی» تعریف شده است.

- باید توجه داشت که انگیزه یادگیری متفاوت از انگیزه آموزش و انگیزه انتقال است. انگیزه آموزش به «تمایل کارکنان به حضور در آموزش و بهره‌مندی از فرصت‌های آموزشی عرضه شده در آن» اشاره دارد. انگیزه انتقال نیز

بیانگر «تمایل کارآموز به کاربست دانش و مهارت‌های کسب شده در آموزش به شغل» است. به نظر می‌رسد که این سه شکل از انگیزه، حداقل به لحاظ مفهومی با هم مرتبط بوده و از لحاظ زمانی، ابتدا انگیزه آموزش، سپس انگیزه یادگیری و در نهایت انگیزه انتقال مطرح می‌شود.

### **انگیزه انتقال (قصد انتقال)**

- انگیزه انتقال یک عنصر کلیدی در جریان انتقال یادگیری است. این سازه، به عنوان «جهت، شدت و استمرار تلاش‌ها در جهت کاربست دانش و مهارت‌های آموخته شده به محیط کار» تعریف شده است. به بیان دیگر، منظور از انگیزه انتقال تمایل کارآموز به استفاده از دانش و مهارت‌های آموخته شده در دوره آموزشی، در شغل خود است.

### **نگرش‌های شغلی**

- نگرش‌های شغلی به طور کلی به هویت روانشناختی شغل فرد اشاره دارد. کارآموزانی که از سطح بالای هویت شغلی برخوردارند، احتمال بیشتری وجود دارد که یادگیری کسب شده در آموزش را به محیط کار انتقال دهند.

### **واکنش کارآموز**

- واکنش کارآموز، احساس عاطفی او در مورد جنبه‌های مختلف برنامه آموزشی از قبیل مواد و محتوای آموزشی و سخنران است.

- نگرش معطوف به آینده است اما واکنش معطوف به گذشته است. در این معنا، نگرش مقدم بر دوره آموزشی بوده و لذا کارآموز قبل از آن که وارد دوره شود، نگرشی در مورد آن دارد. اما واکنش مقدم بر دوره آموزشی نیست؛ بلکه ابتدا دوره آموزشی برگزار می‌شود و سپس کارآموز واکنش منفی یا مثبتی نسبت به دوره خواهد داشت.

### **ابزارگرایی**

- منظور از ابزارگرایی باور شخص به این نکته است که تلاش‌هایش در جریان آموزش موجب دستیابی به پاداش در کار می‌شود. در این زمینه کارآموزان انتظار دو نوع پاداش درونی و بیرونی برای تلاش‌هایشان در آموزش را دارند.

### **سبک‌های یادگیری**

- یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که فراگیر مفاهیم و چارچوب‌ها را به گونه‌ای ایجاد یا بازسازی کند که بتواند بین دانش جدید و دانش قبلی‌اش پیوند ایجاد نماید. بنابراین لازم است در طراحی دوره‌های آموزشی، با مبنا قرار دادن روش‌های مختلف یادگیری بزرگسالان، روش‌های تدریس چندگانه‌ای گنجانده شود.

### **نگهداشت آموزش**

- نگهداشت آموزش یک توانایی شناختی است و بیانگر میزان یا درجه‌ای است که کارآموز محتوای آموزش را پس از اتمام دوره آموزشی به خاطر می‌سپارد.

- برخی مطالعات نشان می‌دهد که تنها حدود ۴۰ درصد از محتوا پس از اتمام آموزش به خاطر سپرده می‌شود. پس از شش ماه تنها ۲۵ درصد از آموزش حفظ می‌شود و بعد از یک‌سال، تنها ۱۵ درصد از آموخته‌ها باقی خواهد ماند.

بالدوین و فورد (۱۹۸۸) نشان دادند تنها ۱۰ درصد از کل تجارب آموزشی، از محیط آموزش به شغل انتقال داده می‌شوند.

### **پس‌زمینه کارآموز**

- کارآموزان ارزش‌ها، باورها و تجارب مختلفی را با خود به همراه دارند. بنابراین در آموزش‌های سازمانی باید پس‌زمینه‌ها، باورها و عقاید شخصی و فرهنگی کارآموزان مورد توجه قرار گیرد.

## فصل هشتم:

### عوامل آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

در این فصل به تشریح مهم‌ترین عوامل آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری از قبیل اهداف، محتوا، مدرسان، روش‌های آموزش و امکانات پرداخته می‌شود.

#### اهداف آموزشی

- اهداف آموزشی بیان‌کننده سطح قابل قبولی از دانش و مهارت‌ها است که انتظار می‌رود کارآموزان در پایان دوره یاد گرفته باشند یا بتوانند انجام دهند.

- هدف‌ها و چگونگی تدوین آن‌ها از مهم‌ترین عوامل موفقیت هر سیستمی محسوب می‌شوند. هدف‌ها جهت حرکت و چگونگی تخصیص منابع را تعیین می‌کنند. افزون بر این، هدف‌ها نه تنها در افزایش انگیزه و بهبود عملکرد تأثیرگذار هستند، بلکه معیار مهمی برای ارزیابی فعالیت‌ها و عملکرد فردی و سازمانی محسوب می‌شوند.

#### محتوای آموزشی

- منظور از محتوای یک ماده درسی عبارت از دانش سازمان‌یافته، اصطلاحات، اطلاعات، واقعیات، حقایق، مفاهیم، تعمیم‌ها، پدیده‌ها و مسائل مربوط به آن ماده درسی است.

- برای انتخاب محتوا معیارهای متعددی وجود دارد از جمله:

معیارهای فلسفی: مانند توجه به ملاحظات اخلاقی و انسانی

معیارهای حرفه‌ای: مانند توجه به تجارب نظری و عملی

معیارهای روانی: مانند توجه محتوا به مهارت‌های بالای ذهنی

معیارهای عملی: مانند در دسترس بودن کتابخانه و مواد و منابع فناوری اطلاعات

معیارهای مربوط به فراگیران: مانند توجه به نیازها، علائق و سطح توانایی‌های ذهنی فراگیران در انتخاب محتوا

- قابل فهم بودن، کاربردی بودن، در راستای اهداف آموزشی و بروندهای مورد انتظار بودن، از دیگر معیارهای انتخاب محتوا هستند.

#### مدرسان

- اثربخشی مدرسان ابعاد مختلفی را در برمی‌گیرد که از آن جمله می‌توان به احترام به فراگیران، توانایی به چالش کشیدن آن‌ها، مهارت‌های سخنرانی و ارائه مطالب به نحو مناسب اشاره نمود.

- فراگیران انتظار دارند مدرسان، آگاه و با دانش، علاقمند به تدریس، صمیمی و دارای رفتار دوستانه باشند.

- در یک تقسیم بندی، سه ویژگی دانش تخصصی، شایستگی‌ها و توانایی‌های عمومی تدریس، و صلاحیت‌های اخلاقی و فردی، معیارهای مدرس شایسته هستند.

- از دیگر ویژگی‌های یک مدرس خوب می‌توان به صداقت در گفتار و رفتار، ارائه مطالب جدید، ارائه جذاب مطالب درسی و داشتن برنامه‌ریزی منظم جهت ارائه دروس اشاره نمود.

### **محیط آموزشی**

- منظور از محیط آموزشی همه شرایط، امکانات، موقعیت‌ها، رسانه‌های موجود در مکان آموزش است.

- کسب موفقیت در دوره آموزشی، بستگی به اختصاص دقیق منابع و تجهیزات مناسب دارد.

### **روش‌های آموزش**

- طیف متنوعی از روش‌های آموزش از قبیل سخنرانی، روش مباحثه‌ای، مطالعه موردی، ایفای نقش، آموزش حساسیت، تشکیل گروه‌های کوچک، تمرین و تکرار، بارش مغزی، یادگیری مبتنی بر رایانه، بازی‌های آموزشی، آموزش حین کار، روش پروژه، یادگیری برنامه‌ای وجود دارد که مربیان می‌توانند از آن‌ها به‌تنهایی یا در کنار یکدیگر استفاده کنند.

- آنچه مسلم است این‌که روش‌های آموزش باید با توجه به اهداف آموزشی، ویژگی‌های کارآموزان، ویژگی‌های محتوا، امکانات و ... انتخاب شود.

### **انواع روش‌های آموزش**

- روش‌های آموزش سازمانی می‌تواند شامل روش‌های آموزش حین کار، آموزش‌های بیرون از سازمان و یا ترکیبی از هر دو شکل آموزش باشد.

- برخی از مهم‌ترین روش‌های آموزش سازمانی عبارت از کارآموزی، مشاوره شغلی، مربی‌گری، یادگیری مستمر، یادگیری مجازی، کارورزی، تکالیف شغلی، چرخش شغلی، سخنرانی، برنامه‌های توسعه مدیریت، شکل‌های آموزش همکار محور، یادگیری خودراهبر، و کارگاه‌های آموزشی هستند.

### **انواع روش‌های آموزش سازمانی از دیدگاه درس‌ر**

- درس‌ر (۲۰۱۳) بر آموزش‌های حین کار تأکید نموده و رایج‌ترین انواع آموزش‌های حین کار را شامل روش خلیفه‌ای (جانشین)، مربی‌گری به وسیله سرپرستان، چرخش شغلی، و محوگ نمودن تکالیف ویژه مربوط به یک حوزه مهارتی می‌داند.

### **مقایسه روش‌های آموزش سازمانی**

- قدر مسلم، وظیفه اصلی مربیان ایجاد انگیزه در کارآموزان و افزایش نرخ یادگیری ایده‌ها و مهارت‌های جدید از سوی آنان است. این امر از طریق استفاده از روش‌های تدریس پویا، فعال و جذاب تحقق می‌یابد. در ادامه ویژگی‌های هر یک از روش‌های مختلف آموزش سازمانی در قالب جدول ۲ مشخص شده‌اند:

جدول ۲: مقایسه روش‌های آموزش سازمانی

نقش مربیان	معایب	مزایا	مفید برای:	روش
<p>- فراهم آوردن اطلاعات</p> <p>- ارائه اطلاعات</p> <p>- پاسخ دادن به پرسش‌ها</p>	<p>- یادگیرنده منفعل است.</p> <p>- بخش کمی از مطالبی که گفته می‌شود، به‌خاطر سپرده می‌شود.</p> <p>- سخنران بازخورد کمی دریافت می‌کند.</p>	<p>- امکان ارائه مطالب زیادی را در زمانی کوتاه فراهم می‌آورد.</p> <p>- امکان ارائه مطالب برای حجم زیادی از کارآموزان را فراهم می‌آورد.</p> <p>- به سخنران اجازه می‌دهد کنترل کاملی بر مطالبی که می‌خواهد ارائه دهد داشته باشد.</p>	<p>- آموزش اطلاعات و حقایق</p> <p>- ارائه اطلاعات تخصصی</p> <p>مربوط به حرفه، شغل و کار</p>	سخنرانی
<p>- تشکیل گروه‌های کوچک در آغاز دوره</p> <p>- کمک به گروه‌ها برای انتخاب ناظم و هماهنگ کننده اعضا</p> <p>- روشن ساختن فعالیت‌های اصلی برای هر گروه</p> <p>- تعیین بازه زمانی برای فعالیت هر گروه و تشویق آن‌ها به بحث</p>	<p>- نیاز به زمان زیاد</p> <p>- نیاز به وجود کارآموزان برخوردار از تجارب قبلی پیرامون موضوع</p> <p>- احتمال در دست گرفتن بحث‌ها توسط تنها تعداد کمی از کارآموزان و عدم مشارکت کارآموزان دیگر در بحث‌ها</p>	<p>- برانگیختن علاقه یادگیرندگان</p> <p>- درگیر ساختن یادگیرندگان و فعال بودن آن‌ها</p> <p>- ایجاد امکان تسهیل تجربیات یادگیرندگان با یکدیگر</p>	<p>- برانگیختن علاقه و تفکر</p> <p>- تولید راه‌حل‌های ممکن برای مسائل</p> <p>- تقویت سبک‌های یادگیری</p> <p>- ارتقای انتقادپذیری</p>	مباحثه

ادامه جدول ۲: مقایسه روش‌های آموزش سازمانی

نقش مربیان	معایب	مزایا	مفید برای:	روش
<p>- تدارک دقیق موضوع و مطالب مرتبط با آن</p> <p>- پرسیدن سؤالات برانگیزاننده به منظور فراهم آمدن موضوعات کلیدی برای بحث</p> <p>- هدایت بحث‌ها برای روشن ساختن راه‌حل‌های ممکن، تحلیل آن‌ها و دستیابی به توصیه‌هایی برای عمل</p>	<p>- نیاز به زمان زیاد برای آماده کردن شرایط</p> <p>- آسان نبودن - احتمال سوق یافتن بحث‌ها به سمت موضوعاتی که مورد نظر مربی نیست.</p>	<p>- درگیر ساختن یادگیرندگان و فعال بودن آن‌ها</p> <p>- ایجاد امکان تسهیل تجربیات یادگیرندگان با یکدیگر</p> <p>- بهره‌مندی از ایده‌ها و مباحث پیرامون موضوع</p>	<p>- حل مسائل</p> <p>- بهبود نگرش‌ها</p> <p>- ایجاد مهارت‌های تحلیلی</p>	مطالعه موردی
<p>- انتخاب داستان یا گزارش مناسب برای تمرکز بر موضوعات کلیدی</p> <p>- پرسش و اظهار نظرهای هدایت‌گر برای تشویق کارآموزان به تفکر</p>	<p>- نیاز به زمان زیاد برای آماده کردن شرایط</p> <p>- احتمال منفعل بودن ناظر</p> <p>- احتمال بی‌توجهی به نکات کلیدی و موضوعات اصلی</p> <p>- احتمال غرق شدن در نقش و فراموش شدن یادگیری</p>	<p>- برانگیختن علاقه به موضوع</p> <p>- جالب و سرگرم کننده بودن</p> <p>- فعال بودن</p> <p>- بهره‌گیری از تجربیات کارآموزان</p>	<p>- ارتقای آگاهی متقابل و اصلاح نگرش‌ها</p> <p>- ایجاد نشاط و سرزندگی در آموزش</p>	ایفای نقش

ادامه جدول ۲: مقایسه روش‌های آموزش سازمانی

نقش مربیان	معایب	مزایا	مفید برای:	روش
- تدارک دقیق برای اطمینان از اینکه همه چیز به‌خوبی سازمان یافته است.	- نیاز به مهارت بالای مربیان برای هدایت تمرین‌ها - نیاز به زمان زیاد برای هماهنگ نمودن فعالیت‌های گروه	- تسهیل مشارکت بالای یادگیرندگان برانگیخته شده	- تیم‌سازی - توسعه مهارت‌های ارتباطی - مطالعه پویایی‌های گروهی	تمرین گروهی
- ثبت پیشنهادها - سازمان‌دهی گروه‌ها - انجام بحث پایانی	- نیاز به زمان زیاد - احتمال منفعل بودن بعضی از کارآموزان - نیاز به مربیانی با مهارت‌های بالا	- ارتقای مشارکت فعال یادگیرندگان - بهره‌مندی از ایده‌ها و تجارب کارآموزان	- پرورش تفکر خلاق - تولید راه‌حل‌های ممکن برای مسائل - تکمیل آموخته‌های قبلی - ایجاد تنوع	بارش مغزی
- تهیه کاربرگ بر مبنای موقعیت‌های واقعی - هدایت کارآموزان بدون سلب مسئولیت پذیری آن‌ها	- نیاز به زمان زیاد - دشواری در تهیه کاربرگ	- کمک به کارآموزان در ایجاد ارتباط بین آموخته‌ها و مسائل ویژه مرتبط با شغل آن‌ها	- تمرین‌های کمی نیازمند انجام محاسبات - حل مسائل مربوط به مطالعات موردی	کاربرگ

ادامه جدول ۸-۱: مقایسه روش‌های آموزش سازمانی

نقش مربیان	معایب	مزایا	مفید برای:	روش
- چیدن مواد برای انجام نمایش علمی - انجام نمایش علمی و تشریح گام به گام مراحل - مشاهده فعالیت کارآموزان - تصحیح اشتباهات احتمالی کارآموزان - تشویق کارآموزان به انجام نمایش علمی	- نیاز به تلاش زیاد برای انجام نمایش علمی - مشکل بودن مرور و انجام فعالیت برای یادگیرندگان در گروه‌های بزرگ	- جذابیت و جلب توجه کارآموزان - قابلیت استفاده برای گروه‌های بزرگ	- نشان دادن رویه‌های صحیح و استانداردهای مورد نیاز	نمایش علمی
- فراهم آوردن برنامه‌ها و پشتیبانی‌های لازم برای تدریس خصوصی، مربی‌گری و... از طریق ابزارهای مختلف همچون تلفن و اتاق‌های گفت‌گویی مجازی	- پر هزینه بودن - احتمال عدم دسترسی برخی کارآموزان به کامپیوتر یا وسایل ارتباطی مورد نیاز	- سرعت مناسب دسترسی به مواد درسی - فراهم آمدن امکان مطالعه کارآموزان در خانه یا محیط‌های شخصی - فراهم آمدن ارتباطات هم‌زمان بین کارآموزان (در برخی از شکل‌های یادگیری الکترونیکی)	- مطالعه فردی - تسلط بر اطلاعات و حقایق - نشان دادن رویه‌های صحیح انجام فعالیت - تمرین‌های کمی نیازمند انجام محاسبات	یادگیری الکترونیکی

منبع: (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۱۲)

### شیوه‌های ارزشیابی یادگیری

- منظور از ارزشیابی یادگیری، سنجش عملکرد یادگیرندگان و مقایسه نتایج حاصل با هدف‌های آموزشی از پیش تعیین شده، به منظور تصمیم‌گیری در این باره است که آیا فعالیت‌های آموزشی به نتایج مطلوب انجامیده‌اند و به چه میزان؟

### **ویژگی‌های طرح آموزش به عنوان طرح انتقال یادگیری**

- احتمال انتقال یادگیری زمانی افزایش می‌یابد که کارآموزان نحوه به‌کارگیری دانش و مهارت‌های کسب شده جدید را در محیط شغلی فراگیرند. بنابراین یک ویژگی دیگر طرح آموزشی مناسب این است که علاوه بر آموزش دانش و مهارت‌ها، نحوه استفاده از این دانش و مهارت‌ها را نیز مورد توجه قرار دهد.

- سه عنصر طرح انتقال یادگیری، تمرین و مدل‌سازی، تنظیم اهداف یادگیری، و مرور نحوه کاربرد مهارت‌ها است.

### **جمع‌بندی اصول آموزش سازمانی**

۱) اهداف روشن؛ ۲) خط مشی آموزشی؛ ۳) انگیزش؛ ۴) تشویق و تقویت؛ ۵) مواد آموزشی سازمان یافته؛ ۶) دوره زمانی یادگیری؛ ۷) آمادگی مدرس؛ ۸) بازخورد مناسب؛ ۹) تمرین؛ ۱۰) تکنیک‌های آموزشی مناسب

## فصل نهم:

### عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

در این فصل، به برخی از مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار اشاره شده است:

#### حمایت سرپرست

انتقال یادگیری به محیط کار از سوی کارآموزان، مستلزم برخورداری سرپرست از انواعی از رفتارها یا نگرش‌های خاص در زمان قبل، حین و بعد از اجرای آموزش است. این رفتارها یا نگرش‌ها را می‌توان در ۲۴ دسته طبقه‌بندی نمود:

۱) هم‌سوایی؛ ۲) روشن ساختن دلیل انتخاب کارآموز؛ ۳) مربی آموزش و انتقال؛ ۴) بحث در مورد کاربرد؛ ۵) حمایت عاطفی؛ ۶) تشویق؛ ۷) پیگیری مناسب آموزش؛ ۸) بازخورد؛ ۹) تعیین هدف؛ ۱۰) مشارکت در انتخاب آموزش؛ ۱۱) پشتیبانی غیررسمی؛ ۱۲) علاقه به محتوای آموزشی؛ ۱۳) پایش کاربست؛ ۱۴) گشودگی به تغییر؛ ۱۵) ایجاد فرصت برای عمل و کاربست؛ ۱۶) نگرش مثبت به آموزش؛ ۱۷) حمایت عملی؛ ۱۸) درخواست به اشتراک‌گذاری؛ ۱۹) پاداش؛ ۲۰) درگیر شدن در آموزش؛ ۲۱) تحمل اشتباهات؛ ۲۲) آماده‌سازی کارآموز؛ ۲۳) نشان دادن ارزش آموزش برای شغل؛ ۲۴) تحت پوشش قرار دادن کار.

#### حمایت همکار

- حمایت اجتماعی به‌عنوان یک عنصر کلیدی در آموزش اثربخش در نظر گرفته شده است. حمایت اجتماعی از سوی مدیریت عالی، سرپرست، همکاران و حتی زیردستان، بر اثربخشی آموزش تأثیر می‌گذارد.

- حمایت همکار به‌عنوان «سطحی که همکاران از کارآموز جهت کاربست آموخته‌ها در محیط شغلی پشتیبانی و دلگرمی به عمل می‌آورند» تعریف شده است.

#### جو یادگیری

- جو و فرهنگ سازمانی دو مورد از مهم‌ترین متغیرهایی هستند.

- از دیگر جنبه‌های مرتبط با جو انتقال می‌توان به جو مشارکت و تصمیم‌گیری، فرهنگ مبتنی بر نوآوری، فرهنگ مبتنی بر کیفیت (کیفیت‌محور)، و فرهنگ تیمی اشاره نمود.

- هفت ویژگی زیر را می‌توان به‌عنوان ویژگی‌های «محیط کار مناسب برای یادگیری» بر می‌شمرد:

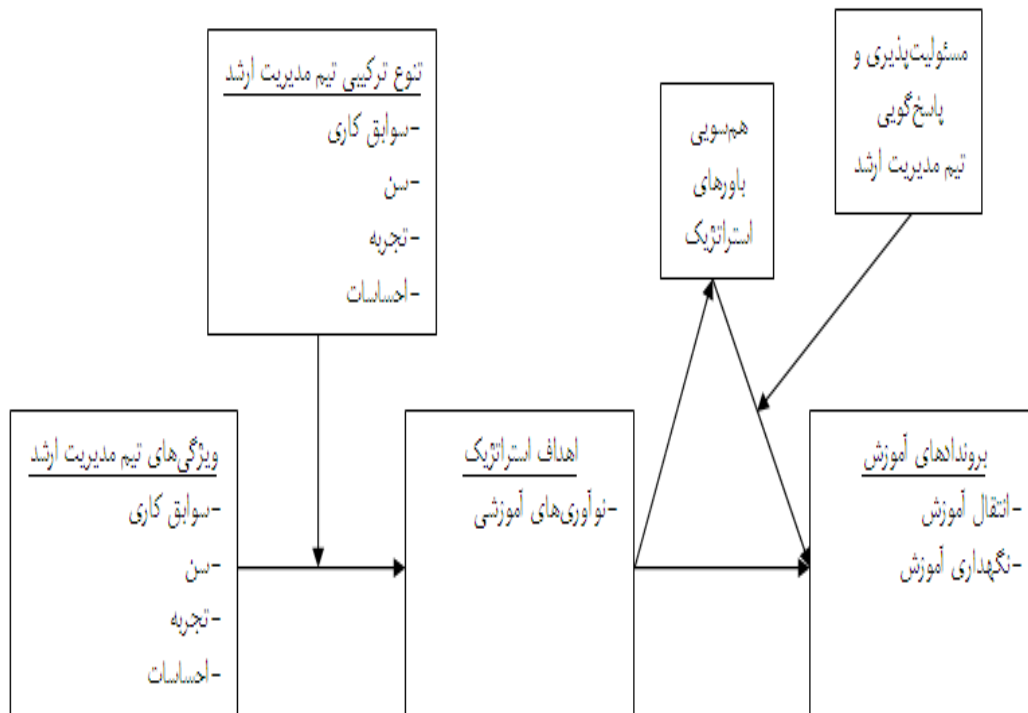
۱) قرار گرفتن در معرض تغییر؛ ۲) آشکارسازی خواسته‌ها؛ ۳) مسئولیت‌های مدیریتی؛ ۴) ارتباطات حرفه‌ای؛ ۵) بازخورد مستقیم؛ ۶) حمایت از یادگیری؛ ۷) پاداش برای مهارت و تسلط.

## حمایت مدیران ارشد

- میزان انتقال و نگهداری آموزش تحت تأثیر عواملی همچون ترکیب تیم مدیریت ارشد، ویژگی‌های ترکیب تیم مدیریت ارشد، و میزان مسئولیت‌پذیری تیم مدیریت ارشد است.

- باورها و چگونگی برخورد مدیران ارشد با دوره‌های آموزشی عامل مهمی در شکل‌دهی به رفتار مدیران سطوح پایین و به تبع آن، عاملی مهم در تعیین میزان انتقال آموخته‌ها به محیط کار است.

- حمایت عملی مدیران ارشد سازمان می‌تواند در اقدامات زیر نمود پیدا کند:  
اختصاص منابع کافی و مناسب به آموزش‌ها؛ فراهم آوردن فرصت حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی؛ نشان دادن اطمینان خود از اینکه کارکنان توانایی استفاده از مهارت‌های آموخته شده را دارند؛ حمایت از نوآوری‌های آموزشی؛ نشان دادن مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در قبال آموزش‌ها و البته مطالبه مسئولیت‌پذیری از سوی مدیران سطوح پایین‌تر.



شکل ۱۱: تأثیر تیم مدیریت ارشد بر انتقال و نگهداری آموزش (منبع: هارت، ۲۰۱۶: ۴۹)

## سایر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری

- علاوه بر عوامل بیان شده، سایر پژوهشگران به شناسایی برخی دیگر از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری پرداخته‌اند. در ادامه به این عوامل اشاره شده است:

(۱) تصدیق کردن: منظور از تصدیق، تقدیر و ارج نهادن سرپرست از دستاوردهای آموزشی کارکنان است.

۲) گذار: گذار یا انتقال بیانگر روندی است که کارکنان از عادات قدیمی خود در انجام کارها بیرون می‌آیند و به سمت انجام کارهایی حرکت می‌کنند که بتوانند از مهارت‌های جدیدی که در آموزش کسب کرده‌اند، استفاده نمایند.

۳) روش‌ها و رویه‌های کاری

۴) کار تیمی

۵) سیاست‌ها

۶) توانایی شخصی برای به‌کارگیری مهارت‌های جدید

۷) عوامل شخصی یا خانوادگی

۸) مقاومت یا گشودگی نسبت به تغییر

۹) وقفه زمانی

۱۰) آشنایی مدیران با مربی‌گری

۱۱) ارتباط شغلی بین مهارت‌های آموخته شده و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام شغل

۱۲) هم‌سویی با اهداف حرفه‌ای: یادگیرنده بیشتر مهارت‌هایی را ارزشمند می‌داند که آن‌ها را در پیشرفت حرفه‌ای مؤثر بدانند.

## فصل دهم:

### موانع و استراتژی‌های انتقال یادگیری به محیط کار

تلاش برای به‌کارگیری و حرکت مدل‌های انتقال یادگیری از کشورهای توسعه یافته به دیگر کشورها، با موضوعات پیچیده و چالش‌هایی هم برای مریبان و هم برای فراگیران همراه بوده است. تئوری‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌هایی که به‌طور ویژه در کشورهای خاص تدوین و توسعه می‌یابند، معمولاً ویژگی‌های فرهنگی خاص آن کشورها را به کشورهای دیگر تزریق می‌کنند.

#### موانع انتقال یادگیری به محیط کار

مهم‌ترین موانع انتقال یادگیری عبارتند از:

- کمبود زمان
- فرهنگ غیر حمایتی سازمان
- مسائل مربوط به کارکنان
- رفتارها و عادات شخصی
- تغییرات مداوم
- قوانین نامناسب
- فاصله زمانی
- مکان جغرافیایی کارکنان
- کمبود تشویق و تقویت در شغل
- عوامل مختل کننده در محیط کار از قبیل فشار زمانی، فشار کاری، اقتدار ناکافی، رویه های کاری غیراثربخش، و تجهیزات و امکانات ناکافی
- فرهنگ سازمانی غیرحمایتی
- اعتقاد کارآموزان به غیرکاربردی بودن دوره‌های آموزشی
- اعتقاد کارآموزان به نامناسب بودن محتوای آموزش
- ناخشنودی کارآموزان از تغییرات آموزشی
- دریافت نکردن تشویق یا حمایت مدرس
- اعتقاد کارآموزان به طراحی ضعیف و ارائه نامناسب برنامه آموزشی
- فشار از سوی همکاران برای مقاومت در برابر تغییر

## گزارش یک مطالعه پیرامون آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی در ایران

شمس مورکانی و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخه‌گی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر)» انجام دادند. این پژوهشگران با اقتباس از الگوی سه شاخگی، آسیب‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی را در سه بعد فرایندی، ساختاری و محیطی مورد بررسی قرار دادند. برخی از نتایج این مطالعه به شرح زیر بود:

### آسیب‌های فرآیندی

- بزرگ‌ترین آسیب در مقوله نیازسنجی آموزشی، فقدان الگو و مدل خاص و مدون نیازسنجی آموزشی بود.  
- بزرگ‌ترین آسیب‌ها در مقوله طراحی و برنامه‌ریزی، «عدم توجه به معیارهای علمی، ویژگی‌های شغلی، تجارب قبلی و رفتارهای ورودی فراگیران در انتخاب محتوا»؛ و «بی‌توجهی به الگوها و مدل‌های علمی در طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی و نیز عدم همگنی شرکت کنندگان» بودند.  
- بزرگ‌ترین آسیب‌ها در مقوله اجرای آموزش، «کمبود یا نبود تجهیزات و امکانات آموزشی» و بر «عدم استفاده از آموزش الکترونیکی» بود.

- بزرگ‌ترین آسیب‌ها در مقوله ارزشیابی آموزش، «نادیده گرفتن و عدم به‌کارگیری نتایج اثربخشی دوره‌ها و ارزیابی‌های حین دوره در فرایند نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، و اجرای آموزش» و «استفاده صرف از نظرسنجی در ارزشیابی دوره‌ها و بی‌توجهی به میزان واقعی یادگیری، میزان تغییر در رفتار و میزان تحقق نتایج سازمانی» بودند.

### آسیب‌های ساختاری

- بزرگ‌ترین آسیب‌ها در مقوله ارتباطات، «عدم ارتباط نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی» و «عدم ارتباط مناسب شاخص‌های سیستم آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد» بودند.  
- بزرگ‌ترین آسیب‌ها در مقوله اعتبارات و بودجه، «کمی اعتبارات و بودجه ناکافی واحد آموزش» و «مسیر غلط و کند ساختار صنعت در پرداخت حق الزحمه مدرسین داخلی و مؤسسات آموزشی» بودند.  
- بزرگ‌ترین آسیب‌ها در مقوله قوانین و مقررات، «نبود قوانین مربوط به حمایت‌های آموزشی و عدم پشتیبانی از اجرای آموزش در قوانین» «پایین بودن مبلغ حق الزحمه مدرسین داخلی در قوانین و رویه‌های موجود در صنعت» بودند.

### آسیب‌های محیطی

- بزرگ‌ترین آسیب‌ها در مقوله برون‌سپاری آموزش، «نبود ارتباط نظام‌دار میان سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی» و «نبود ارتباط نظام‌دار میان واحد آموزش و مؤسسات آموزشی» بودند.  
- بزرگ‌ترین آسیب‌ها در مقوله عوامل نگرشی، «عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و تأثیر آموزش‌های گذرانده بر عملکرد افراد» و «عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و بی‌توجهی به واحد آموزش» بودند.

## استراتژی‌های انتقال یادگیری به محیط کار

استراتژی‌های انتقال یادگیری به محیط کار را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد. در ادامه به برخی از این استراتژی‌ها اشاره شده است:

### استراتژی‌های قبل از آموزش

- حمایت و پشتیبانی مدیریت از تلاش‌های آموزش
- مشارکت دادن کارآموز و سرپرست در مرحله نیازسنجی دوره آموزشی
- قدردانی مستمر و متناسب
- اختصاص زمان کافی به کارآموزان

### استراتژی‌های حین آموزش

- جلوگیری از وقفه و اختلال در جریان آموزش
- محوّل نمودن تکالیف کاری به کارکنان
- حضور سرپرستان در دوره آموزشی

### استراتژی‌های پس از آموزش

- حمایت مدیر
- نقش مربی، مدیر و سرپرستان
- تقویت و تشویق نظام‌مند رفتارهای کاری مطلوب کارکنان
- اجرای سیاست‌های و سیستم تخصیص پاداش برای کاربست دانش و مهارت‌های آموخته شده کارکنان