

تأملی بر نگرش‌ها، استراتژی‌ها و رفتارهای رهبران انتقال آموزش (یافته‌های یک مطالعه کیفی)

سمیه طالبی گرکانی^{۱*}، حسن‌رضا زین‌آبادی^۲، سعید جعفری‌نیا^۳، اکبر حسن‌پور^۴

چکیده

هدف: امروزه منابع انسانی به‌عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها، شناخته می‌شود و سازمان‌ها به‌علت رقابت شدیدی که با هم دارند، سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در حوزه آموزش انجام می‌دهند. با این وجود، اثربخشی آموزش به این بستگی دارد که آیا مهارت‌های آموخته شده کارکنان، به محیط کار واقعی منتقل می‌گردد یا خیر. از بین عوامل مختلفی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر انتقال آموزش تأثیر می‌گذارند، حمایت سرپرست (مدیر مستقیم) به‌عنوان یک متغیر محیط کار دارای روابط متنوعی با انتقال است. اگر کارکنان از سرپرست خود حمایت دریافت کنند، انگیزه بیشتری برای یادگیری و تسلط بر محتوای یادگیری خواهند داشت و می‌توانند انتقال آموزش مناسبی ایجاد کنند.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: در این تحقیق ۱۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران شرکت‌های کارگزاری به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. روش مورد استفاده در این پژوهش از جمله روش‌های کیفی، روش تحلیل محتوای جهت‌دار بود.

یافته‌های پژوهش: مرور متوالی مصاحبه‌ها و مقایسه مستمر داده‌ها، منجر به شناسایی و دسته‌بندی سه مضمون نگرش، استراتژی و رفتار، هشت زیرمضمون و ۴۱ نشانگان شد. نتایج حاکی از آن بود که نگرش‌ها، استراتژی‌ها و رفتارهایی که مدیران در قبال کارمندانشان به کار می‌گیرند در انتقال آموزش بسیار مهم هستند و اجرایی شدن آن در سازمان، از هدر رفت منابع مالی و غیرمالی عظیمی جلوگیری به عمل می‌آورد.

محدودیت‌ها و پیامدها: نمونه مورد بررسی در این پژوهش متعلق به صنعت کارگزاری می‌باشد، نتایج به‌دست آمده بدون شک باید نمایانگر شرکت‌های واسطه‌گری مالی در ایران باشد، اما تحقیقات بین‌جمعیتی این سؤال را مطرح می‌کند که آیا اتخاذ تدابیر یکسان در زمینه‌های مختلف امکان‌پذیر است و آیا می‌توان از نتایج به‌دست آمده در کشورها و صنایع دیگر نیز استفاده نمود؟

پیامدهای عملی: این پژوهش پیکربندی جدیدی از حمایت‌های مدیران میانی (سرپرستان مستقیم) و یا همان رهبران انتقال آموزش جهت تسهیل آموخته‌ها به محیط کار ارائه می‌دهد. مدیران بر اساس نگرش‌هایی که به آموزش‌های ضمن خدمت دارند، استراتژی‌هایی را به کار می‌گیرند و در نهایت بر اساس استراتژی‌های کلی، که یا به کمک مدیران ارشد سازمان قابلیت اجرا دارند و یا در سطح خود مدیر (سرپرست مستقیم) اجرایی می‌گردند، رفتارهایی را در ۴ بعد ابزاری، اطلاعاتی، ارزیابی و عاطفی جهت بهبود فضای انتقال در مورد کارمندانشان به کار می‌گیرند.

ابتکار یا ارزش مقاله: پژوهش‌های انجام شده در زمینه انتقال آموزش موضوع حمایت مدیر را به عنوان بخشی از حمایت‌های سازمانی مطرح کرده‌اند و هیچیک به تفصیل به ابعاد نگرش‌ها، رفتارها و استراتژی‌های مدیران نپرداخته‌اند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: استراتژی، انتقال آموزش، رفتار، حمایت مدیران، نگرش.

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

s.talebi328@yahoo.com
۲. دانشیار دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، تهران، ایران.

hzeinabadi@yahoo.com
۳. استادیار دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، تهران، ایران.

shamsj58@yahoo.com
۴. استادیار دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، تهران، ایران.

a.hassanpoor@khu.ac.ir




تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۰۶ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



Research Paper

A Reflection on the Attitudes, Strategies and Behaviors of Educational Transfer Leaders (Findings of a Qualitative Study)

Somayeh Talebi Gerkan^{1*}, Hassan Reza Zeinabadi², Saeed Jafari Nia³, Akbar Hassanpour⁴

Authors

1. PhD Student of management, Kharazmi University, Faculty of Management, Tehran, Iran. (*corresponding author).
s.talebi328@yahoo.com
2. Associate Professor Kharazmi University, Faculty of Management, Tehran, Iran.
hzeinabadi@yahoo.com
3. Assistant Professor Kharazmi University, Faculty of Management, Tehran, Iran.
shamsj58@yahoo.com
4. Assistant Professor Kharazmi University, Faculty of Management, Tehran, Iran.
a.hassanpoor@khu.ac.ir

Abstract

Purpose: Today, human resources are known as the only sustainable competitive advantage for organizations, and organizations make significant investments in the field of education due to the intense competition they have with each other. However, the effectiveness of training depends on whether the skills learned by employees are transferred to the real work environment or not. Among the various factors that directly or indirectly affect the transfer of education, the support of the supervisor (direct manager) as a work environment variable has various relationships with the transfer. If employees receive support from their supervisor, they will be more motivated to learn and master the learning content and can create a proper transfer of training.

Design/ methodology/ approach: In this research, 16 semi-structured interviews were conducted with managers of brokerage companies using a targeted sampling method. The method used in this research, among the qualitative methods, was directed content analysis.

Research Findings: The sequential review of interviews and continuous comparison of data led to the identification and classification of three themes of attitude, strategy and behavior, eight sub-themes and 41 symptoms of the guideline. The results indicated that the attitudes, strategies and behaviors used by managers towards their employees are very important in the transfer of training and its implementation in the organization and prevents the wastage of huge financial and non-financial resources.

Limitations & Consequences: The sample examined in this research belongs to the brokerage industry, the obtained results should undoubtedly represent the financial intermediation companies in Iran, but cross-population research raises the question of whether it is possible to adopt the same measures in different fields and can the results obtained in other countries and industries be used?

Practical Consequences: This research presents a new configuration of support for middle managers (direct supervisors) or the leaders of training transfer to facilitate learning in the workplace. Managers use strategies based on their attitudes towards in-service training and finally based on general strategies, which can be implemented either with the help of senior managers of the organization or at the level of the manager himself (direct supervisor). They are implemented, behaviors are used in 4 instrumental, informational, evaluation and emotional dimensions to improve the transfer environment for their employees.

Innovation or value of the Article: The researches carried out in the field of education transfer have raised the issue of manager's support as a part of organizational support, and none of them have addressed in detail the dimensions of managers' attitudes, behaviors and strategies.

Paper Type: Research Article

Keywords: Strategy, Transfer of Training, Behavior, Support of Managers, Attitude.

Received Date:2021-12-26

Acceptation Date: 2023-01-26

Publication Date:2023-03-21

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

از چالش‌هایی که سال‌هاست مدیران ارشد کشور را به خود مشغول داشته، تأمین نیروهای ماهر و کاردان مورد نیاز کشور است (Foroghi et al., 2008). در عصر حاضر، سرمایه انسانی، مهمترین عامل توسعه سازمانی و آموزش، بهترین ابزار برای توسعه منابع انسانی به حساب می‌آید (Mahdavi and Fayaz, 2014). بنابراین سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی در پرورش نیروی انسانی اندیشمند، ماهر و با انعطاف ذهنی در سال‌های گذشته مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است (Yaghi & Bate, 2020). آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر است. از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان‌ها غیرقابل انکار است (Shen & Tang, 2018). دوره‌های آموزش ضمن خدمت، منابع انسانی را برای انعطاف‌پذیری و هماهنگی با تغییرات و پویایی‌های محیط کار آماده می‌کند و حتی می‌تواند با فراهم آوردن تخصص و دانش مورد نیاز سازمان، مزیت رقابتی برای سازمان به ارمغان آورد (Edwards, 2013).

باوجود توجه بسیار به آموزش‌های سازمانی، مطالعات نشان داده‌اند که بسیاری از این برنامه‌ها اثر بخشی لازم را از حیث انتقال آموزش ندارند و انتقال مهارت‌های آموخته‌شده به محیط کار، به‌عنوان یکی از مهمترین شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی، به میزان بسیار کمی صورت می‌گیرد (Bloom et al., 2010). زمانی یک برنامه آموزشی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اطمینان و معتبری در مورد بهبود نگرش، ارتقای مهارت و افزایش دانش، عرضه کند. این امر به جنبه مهمی از آموزش و یادگیری اشاره دارد که انتقال یادگیری نامیده می‌شود (Yuzbashi et al., 2016). بنابراین، سازمان‌هایی که مایل به افزایش بازگشت سرمایه از سرمایه‌گذاری‌های آموزشی هستند باید تمام عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری را درک و به‌منظور عوامل بازدارنده، اقدام نمایند (Holton et al., 2000). «پژوهش‌ها نشان داده‌اند ۶۰ درصد از دانش و مهارت‌های یاد گرفته‌شده به‌واسطه عدم وجود فضا و شرایط لازم در محیط کار حداکثر سه ماه پس از برگزاری فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی کنار گذاشته می‌شوند» (Diba et al., 2014).

مطالعات قبلی عوامل بسیاری را شناسایی کرده‌اند که بر انتقال آموزش تأثیر می‌گذارند. این مطالعات سه دسته از عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در محل کار را متمایز می‌کند: ویژگی‌های کارآموز، عوامل طراحی آموزش و فاکتورهای محیط کار. یکی از رایج‌ترین راه‌های تأثیرگذاری بر رفتار و عملکرد انسان در محل کار، استفاده از برنامه‌های آموزش ضمن خدمت است. اما آنچه که عمدتاً در این میان مورد غفلت قرار گرفته است و یا حداقل در ادبیات حوزه مدیریت انسانی مورد توجه بایسته نبوده است نقش، جایگاه و مسئولیت مدیران سازمان‌ها که از جمله عوامل محیط کار می‌باشد. انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا در گزارش سال ۲۰۱۱ خود بیان می‌کند که برای موفقیت هر برنامه صرف‌نظر از خوب یا بد بودن آن، پشتیبانی، مشارکت و مسئولیت‌پذیری مدیران نقش کلیدی ایفا می‌کند (Astd, 2011). در واقع مدیران با شناسایی نیازها و اختصاص منابع، همچنین پذیرش مسئولیت شخصی برای تشویق کارکنان برای حضور در فعالیت‌های آموزشی و پشتیبانی آن‌ها برای انتقال مهارت‌ها، نقش حیاتی در آموزش و توسعه کارکنان و تکوین جایگاه آن در سازمان ایفا می‌کنند (McDowall & Saunders, 2010). بدیهی است که حمایت و پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و

توسعه کارکنان متأثر از نگرش‌ها و مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان نسبت به آموزش می‌باشد (Coetzer, 2005). زمانی که سرپرست از کارکنان خود حمایت می‌کند احتمال بیشتری دارد که آن‌ها دانسته‌های خود را به محیط کار انتقال دهند. در واقع ناظرین یکی از مهمترین منابع بازخورد کارکنان در عملکردشان به حساب می‌آیند (Vander Klink et al., 2001)، تا زمانی که مدیران نگرش مثبتی به آموزش نداشته باشند و آن را برای سازمان ضروری ندانند، نمی‌توان انتظار رشد خاصی از آموزش را در سازمان داشت (Khorasani & Mola Mohammadi, 2009). سازمان‌ها در برنامه‌های آموزشی به‌عنوان یک استراتژی برای بهبود مهارت‌های کارکنان و افزایش عملکرد فردی و سازمانی سرمایه‌گذاری می‌کنند (Hurt, 2016). همچنین در مورد رفتارها نیز، حمایت مدیر به‌عنوان میزانی که رفتار مدیر، کارمندان را تشویق به استفاده از دانش، مهارت و نگرش‌های به‌دست آمده از آموزش می‌کند تعریف شده است. (Gil et al., 2016).

این پژوهش در راستای چگونگی بهبود کارآمدی آموزش و انتقال یادگیری، نقش مدیران را به‌عنوان یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده در نظر گرفته است. به‌طور کلی، نقش مدیران برای انتقال آموزش، می‌تواند به‌عنوان متغیری برای افزایش عملکرد شغلی کارکنان باشد. اعتقاد کلی بر این است که استراتژی‌های مدیر به‌طور مستقیم بر روی نتایج انتقال اثر می‌گذارد. نتایج انتقال عبارتند از یادگیری، عملکرد فردی و نتایج سازمانی. این نتایج به‌عنوان نتایج مورد قبول در یک مداخله آموزشی برای توسعه منابع انسانی تعریف شده‌اند. تغییر در عملکرد فردی به‌عنوان نتیجه یادگیری به کار برده شده و نتایج سطح سازمانی به‌عنوان نتیجه تغییر در عملکرد فرد در نظر گرفته شده است (Holton, 2005). مشکل اساسی که در اغلب آموزش‌های ضمن خدمت سازمانی محسوس و مشهود است، شکاف بین یادگیری‌های صورت گرفته در دوره‌های ضمن خدمت و انتقال آن به محیط کار است. بخش عمده‌ای از یادگیری‌ها پس از مدتی به فراموشی سپرده می‌شود. بنابراین، آنچه که در سازمان‌های امروزی اهمیت دارد، انتقال آموزش است. با نگاهی به پژوهش‌های مرتبط به اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت به‌ویژه در ایران مشاهده می‌شود که نقش مدیران میانی سازمان‌ها در این بین مورد غفلت قرار گرفته است. تحقیقات زیادی نشان دهنده آن است که پشتیبانی مدیر در کنار انگیزه و اشتیاق کارکنان نسبت به آموزش، مهم و حیاتی است بنابراین، این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ برای این سوال است که کدام نگرش‌ها، استراتژی‌ها و رفتارهای مدیران می‌تواند تسهیل کننده فرآیند انتقال آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان به محیط کار باشد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

امروزه توسعه موفق اقتصاد توسط نیروی انسانی هدایت می‌شود و کارکنان منبع استراتژیک سازمان هستند. سازمان‌ها برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری نیروی کار با استفاده از یادگیری مشخص با هدف بهبود عملکرد، بیشترین میزان را افزایش دهند. آموزش زمانی مناسب است که عملکرد فرد با مهارت‌ها و دانش اضافی بهبود یابد، اگر مهارت‌های آموزشی به محیط کار منتقل شود، کارکنان و سازمان‌ها می‌توانند به اهداف خود دست یابند. آموزش بر تغییر رفتار یا توسعه مهارت‌ها و دانش جدید برای کارآموزان متمرکز است و انتظار می‌رود در

محل کار اعمال شود. انتقال آموزش میزانی است که کارآموزان دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های کسب شده در آموزش را در مشاغل خود به کار می‌برند (Islam, 2019). انتقال آموزش، کاربرد دانش و مهارت‌های کسب شده در آموزش به‌وسیله کارآموزان برای کار خود و یا حتی در زندگی شخصی و مسئولیت‌های اجتماعی است (Seiberling & Kauffeld, 2017). تحقیقات حاکی از آن است که تنها ۱۰ تا ۲۰ درصد از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش به‌طور واقعی منجر به انتقال آموزش یا بهبود عملکرد سازمانی شده است (Raju, 2018). این برآوردها زمینه توجه بیشتر را به بررسی این امر که چه عواملی مانع یا باعث انتقال آموزش می‌شوند، افزایش داده است. در بررسی پژوهش‌های مربوط به عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار، آن‌ها را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کار (Yaghi & Bates, 2020). فریدمن و رونن^۱ (2015) اثبات نمودند که عناصر مربوط به محیط کار حقیقتاً ممکن است نسبت به دیگر جنبه‌های آموزش، به انتقال بیشتر منجر گردد. عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال آموزش شامل تناسب آموزش با جهت‌گیری استراتژیک سازمان، جو انتقال، انواع حمایت در جو انتقال حمایتی، حمایت مدیر، حمایت سرپرست، حمایت همکار، فرصت به‌کارگیری آموخته‌ها، در این میان «فرض بر این است که حمایت سرپرست یکی از مهم‌ترین عوامل آموزش برای انتقال به شغل است» (Baldwin & Ford, 1988)؛ Elangovan & Karakowsky, 1999). در نتیجه، تحقیقات قابل توجهی در مورد رابطه بین حمایت سرپرست و انتقال آموزش انجام شده است که اغلب نشان‌دهنده یک رابطه مستقیم مثبت است. شیائو^۲ (1996)، به‌عنوان مثال، یک نظرسنجی کمی در بین زنان شاغل در گروه‌های تولیدی شرکت‌های تولید کننده لوازم الکترونیکی الکترونیک انجام داد که نتایج آن نشان می‌دهد که میزان نظارت مهمترین پیش‌بینی کننده مثبت این پیامدهای انتقال است. نتایج یک مطالعه کیفی توسط لیم و جانسون^۳ (2002) نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل محیط کار مؤثر بر انتقال آموزش، بحث با سرپرست در مورد استفاده از یادگیری جدید، مشارکت یا آشنایی سرپرست با آموزش و بازخورد مثبت از ناظر این یافته‌ها، و همچنین یافته‌های مشابه اثرات مستقیم توصیف شده توسط سایر محققین (مانند Cromwell & Kolb, 2004؛ Gumuseli & Ergin, 2002) منجر به توافق گسترده‌ای در مورد اثرات مثبت حمایت سرپرست شده است.

در حالی که حمایت سرپرست تأثیر مثبتی بر انگیزه یادگیری دارد، پیشنهاد می‌شود که تأثیر مثبت آن بر پیامدهای انتقال صرفاً غیرمستقیم و از طریق ایجاد انگیزه برای یادگیری باشد. به‌عبارت دیگر، رابطه بین حمایت سرپرست و پیامدهای انتقال در این مطالعه حداقل تا حدی به انگیزه کارآموزان برای یادگیری بستگی دارد (Nijman, 2004). به علاوه یافته‌های پژوهش چیاپرو و همکاران (2010) بیانگر آن است که حمایت مدیران در ایجاد خودکارآمدی آموزش، یادگیری اهداف سازمانی و انگیزش انتقال مؤثر است. فیتز جرال و کهرهان^۴ (2003) بر اهمیت بررسی عوامل انتقال و تأثیرگذار بر انتقال از دیدگاه سیستمی بزرگ‌تر و جامع‌تر تأکید می‌کنند. چنین دیدگاه سیستمی اخیراً به‌عنوان سیستم انتقال نامیده می‌شود که به‌عنوان «همه عواملی در فرد،

¹ .Fridman & Ronen

² . Xiao

³ . Lim & Johnson

⁴ . Fitzgerald & Kehrhan

آموزش و سازمان که بر انتقال یادگیری به عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد» تعریف شده است (Holton et al., 2000)، یک سیستم انتقال همه عوامل مرتبط با انتقال آموزش کارآموزان را منعکس می‌کند و بینشی را در مورد ارتباط و تعامل احتمالی بین این عوامل و مجموعه خاص آن‌ها فراهم می‌کند. بنابراین، به‌منظور بررسی اثرات عوامل مؤثر بر انتقال احتمالی، مانند حمایت سرپرست، اعتقاد بر این است که باید تأثیر و وابستگی متقابل احتمالی سایر عوامل مؤثر بر انتقال را در نظر گرفت.

پیشینه پژوهش

گوتام و بازنت^۱ (2020) در پژوهش خود دریافتند که بین اعتماد و انتقال یادگیری رابطه وجود دارد و همچنین انگیزه انتقال نقش واسطه بین (چالش شغلی، ارتباط‌ها، نوآوری و انسجام اجتماعی) و انتقال آموزش است. یاقی و بتیس^۲ (2020) ۲۶۳ مدیر دانشگاهی که در برنامه‌های آموزش رهبری شرکت کرده بودند، مورد مطالعه قرار دادند. انگیزه مدیران دانشگاهی برای انتقال یادگیری با حمایت سازمانی و حمایت همکاران رابطه مستقیم دارد. در پژوهش رینهولد و گگنفورتنر^۳ (2018) چهار بعد حمایت اجتماعی شامل پشتیبانی سرپرست، پشتیبانی همکار تحریم‌های سرپرست و بازخورد بررسی شد. نتایج نشان داد حمایت همکار از قوی‌ترین پیش‌بینی کننده انگیزش برای انتقال یادگیری بود، همچنین بازخورد قوی‌ترین پیش‌بینی کننده انتقال آموزش بود. یافته‌های پژوهش مافانگ و همکاران^۴ (2018) حاکی از آن بود که عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، نگرش و توانایی کارآموزان، محتوای آموزشی و روش آموزشی است.

سلیمانی و همکاران (2020) در پژوهش خود به بررسی محیط‌های تسهیل کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی پرداختند، نتایج نشان داد مقوله محوری مطالعه حاضر مشارکت حرفه‌ای در آموزش است که باتوجه به شرایط علی (قابلیت‌های نظام مدیریت منابع انسانی، عوامل شغلی)؛ شرایط زمینه‌ای (جو سازنده دانشگاهی، عوامل مدیریتی)؛ شرایط مداخله‌گر (عوامل فراسازمانی)؛ راهبردها (پویایی محیط دانشگاهی، مکانیزم‌های انگیزشی، مدیریت عملکرد)؛ پیامدها (فردی، سازمانی) می‌باشد.

حسن‌پور و همکاران (2020) به کاوش در انتقال یادگیری به عنوان دغدغه بزرگ محیط کار پرداختند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن بود که عامل فردی، عامل آموزشی و عامل سازمانی، بیشترین تأثیر را بر انتقال یادگیری داشته‌اند و مؤلفه‌های استعداد فردی، طراحی انتقال و بازخورد عملکرد با بیشترین اندازه‌ی اثر به‌عنوان مهم‌ترین و مؤلفه‌های خودکارآمدی عملکردی، محتوای آموزشی مرتبط و مقاومت در برابر تغییرات، کمترین اندازه‌ی اثر و کم اهمیت‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در انتقال یادگیری به محیط کار بودند.

زندى و همکاران (2018) به نقش میانجی فرهنگ یادگیری مشارکتی در ارتباط بین رهبری دانش و انتقال آموزش پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد در بیمارستان دولتی دو متغیر حمایت همکار و جو مشارکتی و

¹ .Gautam & Basnet

² . Yaghi & Bates

³ .Reinhold & Gegenfurtner

⁴ . MaFang et al

در بیمارستان‌های خصوصی فرصت کاربرد و حمایت سرپرست مهم‌ترین پیش‌بینی کننده‌های انتقال یادگیری به محیط کار بودند.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر، از نوع کاربردی با اتخاذ رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای جهت‌دار به دنبال کشف مضمون‌ها و نشانگرها و همچنین توصیف و تکمیل تحقیقات و نظریه‌های پیشین بر اساس روش قیاسی متکی بر نظریه می‌باشد. به علاوه در این مطالعه از ادبیات و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای ایجاد و توسعه مدل رهبری انتقال آموزش استفاده شد. در این پژوهش ۱۶ شرکت کننده از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند، این تعداد شامل ۱۳ مدیر میانی از شرکت‌های فعال در صنعت کارگزاری و ۳ تن از کارمندی که بیشترین دوره‌های ضمن خدمت را در سه سال اخیر شرکت نموده‌اند، بود. در ادامه ویژگی‌های فردی مصاحبه شونده‌ها در جدول ۱، ارائه شده است:

جدول ۱: ویژگی‌های فردی مشارکت کنندگان مدیران و کارکنان باسابقه

شماره	سابقه کار	واحد مربوطه	رشته تحصیلی	زمان مصاحبه
۱	۱۱ سال	مالی	حسابداری	۳۰ دقیقه
۲	۹ سال	مالی	حسابداری	۵۵ دقیقه
۳	۲۵ سال	منابع انسانی	مدیریت بازرگانی	۴۵ دقیقه
۴	۷ سال	عملیات کالا	اقتصاد	۵۰ دقیقه
۵	۵ سال	عملیات اوراق	مهندسی مالی	۳۰ دقیقه
۶	۱۳ سال	منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۴۰ دقیقه
۷	۴ سال	عرضه و پذیرش	مدیریت بیمه	۳۰ دقیقه
۸	۲۸ سال	عملیات کالا	مدیریت بازرگانی	۷۰ دقیقه
۹	۱۰ سال	تحقیق و توسعه	مدیریت مالی	۳۵ دقیقه
۱۰	۶ سال	عرضه و پذیرش	مدیریت روابط عمومی	۴۰ دقیقه
۱۱	۱۷ سال	مالی	حسابداری	۵۰ دقیقه
۱۲	۸ سال	فناوری اطلاعات	مدیریت IT	۴۵ دقیقه
۱۳	۲۰ سال	عملیات اوراق	اقتصاد	۶۵ دقیقه
۱۴	۳ سال	فناوری اطلاعات	مدیریت IT	۳۵ دقیقه
۱۵	۵ سال	تحقیق و توسعه	مدیریت مالی	۳۰ دقیقه
۱۶	۱۳ سال	منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	۴۰ دقیقه

همان‌طور که در جدول ۱ قابل مشاهده است، سابقه کاری مشارکت کنندگان در پژوهش بین ۳ تا ۲۸ سال بود. زمان انجام هر مصاحبه در دامنه زمانی بین ۳۰ تا ۷۰ دقیقه و با میانگین زمانی ۴۳ دقیقه بود. مصاحبه‌ها از نوع چهره‌به‌چهره و عمدتاً بدون ساختار و قالب برگزار شدند.

روایی

بررسی روایی کیفی یعنی سنجش این موضوع که آیا اطلاعات به دست آمده از طریق جمع آوری داده‌های کیفی دقیق است یا خیر. برای تعیین روایی، راهبردهایی وجود دارد و پژوهشگران کیفی معمولاً بیش از یک روش را مورد استفاده قرار می‌دهند که بررسی توسط مشارکت‌کنندگان^۱ یکی از شیوه‌های متداول است که در آن پژوهشگر خلاصه‌ای از یافته‌های خود را مانند (مطالعه موردی، مضامین اصلی و الگوی نظری) در اختیار شرکت‌کنندگان کلیدی مطالعه، قرار داده و از آن‌ها می‌پرسد که آیا یافته‌ها منعکس‌کننده‌ی دقیق تجارب آن‌ها هستند یا خیر. بنابراین، برای اطمینان از اعتبار نتایج، به ترتیب اقداماتی انجام گرفت: نخست بعد از پیاده‌سازی اولیه، کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده به وسیله ۵ محقق از جمله: استاد راهنما، اساتید مشاور و ۲ تن از دانشجویان دکتری منابع انسانی بازبینی شده و اختلافات موجود شناسایی و رفع گردید. در مرحله بعد، مقوله‌ها و زیر مقوله‌های استخراج شده با ۱۲ تن از ۱۶ مصاحبه شونده در پژوهش در میان گذاشته شد (روایی افراد مورد مصاحبه) و دیدگاه‌های آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته و تایید نهایی شدند.

تاملی بر نگرش‌ها،
استراتژی‌ها،

۱۰۶ | صفحه

پایایی

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک فارغ‌التحصیل دکتری رشته مدیریت آموزشی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. سپس یکی از پژوهشگران همراه با این همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی را به‌منزله شاخص ارزیابی پایایی تحلیل، به کمک رابطه ۱ به‌دست آوردند؛ نتایج ای کدگذاری در جدول زیر درج شده است.

$$\text{درصد توافق دوره موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدهای}} \times 100$$

جدول ۲: پایایی دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدهای	تعداد توافقی	تعداد عدم توافق	پایایی دو کدگذار
۱	۵	۳۰	۱۴	۴	۹۳٪
۲	۷	۲۱	۹	۱	۸۵٪
۳	۹	۲۵	۱۱	۵	۸۸٪
		۷۶	۳۴	۱۰	۸۸٪

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای که محقق به ثبت رسانده است برابر ۷۶، تعداد کل توافق بین این کدهای ۳۴ و تعداد کل عدم توافق بین این کدهای، برابر ۱۰ است. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از رابطه یاد شده، ۸۸ درصد به‌دست آمد.

^۱ Member check

با توجه به اینکه این میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری ها به تایید می‌رسد و می‌توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

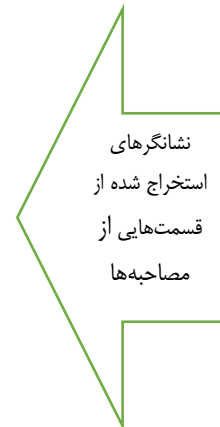
در ابتدا برای آشنایی با عمق و گستره داده‌ها، روایت‌های مشارکت کنندگان چندین مرتبه مطالعه شد و محققان با بازخوانی مکرر و جست و جوی معانی و ضمن برقراری ارتباط با روایات، با داده‌های جمع‌آوری شده آشنا شدند. سپس متن مصاحبه‌ها تایپ شد و به صورت ورودی در اختیار نرم‌افزار MAXQDA قرار گرفت. سپس با مطالعه مجدد هر مصاحبه، جملات و کلماتی که مستقیماً با موضوع مورد مطالعه مرتبط بود، به صورت کد اولیه در نرم افزار ثبت شد و هر متن مصاحبه چند بار مورد بررسی قرار گرفت. پس از مشخص شدن کدها، سعی گردید با توجه به معانی زیر بنایی، هر کد گروه‌بندی شود. کردها در سه گروه نگرش‌ها، استراتژی‌ها و رفتارها تقسیم‌بندی شدند و در مصاحبه بعدی دقیقاً مطابق با همین مراحل تکرار شد. از مصاحبه دوم به بعد، پس از یافتن هر کد که در مصاحبه‌های قبلی مشخص شده بود، کد مورد نظر در کد ثبت شده قبلی اضافه شد و در صورتی که کد یافت شده جدید بود، به فهرست کدهای موجود در نرم‌افزار اضافه شد. در پایان هر کدگذاری، کدهای جدید به گروه‌بندی انجام شده، اضافه گردید.

جدول ۳: نمونه‌هایی از روند استخراج جملات مهم بر اساس بخشی از مصاحبه‌ها

<p>اول مدیر باید به آموزش‌های ضمن خدمت اعتقاد داشته باشد، یعنی آموزش ضمن خدمت از کار صرف خیلی بهتر است در واقع کسی که فقط کار می‌کند انسان تک بعدی می‌شود، در واقع باید مدیر کاملاً موافق این باشد که این آموزش مسلماً به نفع کارمند به نفع سازمان و در نهایت به نفع خودش است و مسلماً بودجه‌ای که برای آموزش اختصاص داده می‌شود هزینه نیست بلکه یک نوع سرمایه‌گذاری هست و میتواند بازدهی این واحد رو بالا ببرد.</p> <p>دومین رفتار میتواند این باشد که وقتی کارمندی را به دوره‌ای فرستادیم بعد دوره و علی‌الخصوص حین دوره مثل یک مربی و یا حتی مثل پدر و مادر از کارمند بپرسیم که چه چیزهایی یاد گرفته است بدین صورت انگیزش برای یادگیری بهتر می‌شود و می‌توانیم راهنمایی کنیم که فلان مبحثی که یاد می‌گیرد کجا می‌تواند از آن استفاده کند.</p> <p>در ابتدا ما انتخاب می‌کنیم، در واقع هر کسی را به دوره نمی‌فرستیم، در واقع کارمندی را انتخاب می‌کنیم که قابلیت برگشت سرمایه گذاری‌ای را که بر روی او انجام دادیم دارد، و در واقع کسانی رو انتخاب می‌کنم که هم احساس مسئولیت کنند در قبال دوره و هم تعهد پیاده‌سازی مطالب را داشته باشند.</p>

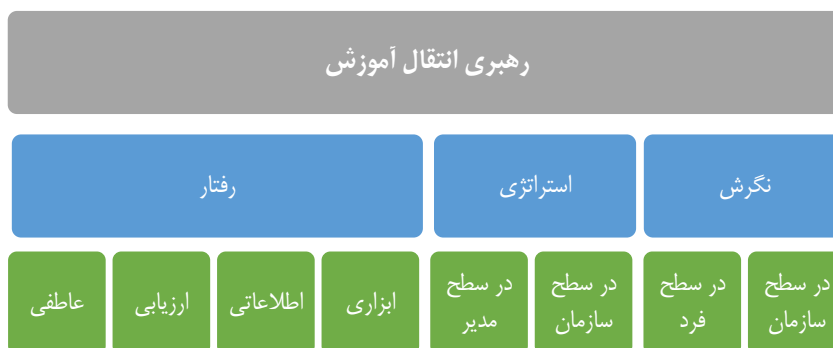
جدول ۳ نمونه‌ای از فرموله کردن معانی بر روی یکی از مصاحبه‌ها می‌باشد که به شناسایی نشانگرهای زیر منتج شد:

- نگاه سرمایه‌گذاری به بحث آموزش نه هزینه.
- فرهنگ توسعه محور آموزش در سازمان.
- نگرش و فرهنگ مثبت مدیر به آموزش‌های ضمن خدمت.
- تخصیص بودجه مالی بیش از حد مقرر در سازمان به آموزش.
- ایجاد بستری جهت رشد سازمان از طریق رشد پرسنل.
- مربی‌گری مدیر بعد از اتمام دوره ضمن خدمت و ایجاد یقین در پرسنل جهت برطرف کردن مشکلات آموزشی آنها.
- تفویض مسئولیت‌های مرتبط با آموزش‌های دوره ضمن خدمت.



یافته‌ها

تحلیل عمیق و مستمر روایت‌های مشارکت‌کنندگان به شناسایی سه مضمون «نگرش، استراتژی و رفتار» و هشت زیر مضمون و همچنین ۴۱ نشانگر منجر گردید. در ادامه نمای بصری این مضامین و زیر مضامین و نشانگرها در قالب نمودار ۱ آورده شده‌است:



نمودار ۱: نمای بصری مدل رهبری انتقال آموزش

نتیجه‌گیری

نگرش‌ها

تا زمانی که مدیران نگرش مثبتی به آموزش نداشته باشند و آن را برای سازمان ضروری ندانند، نمی‌توان انتظار رشد خاصی از آموزش را در سازمان داشت (Khorasani & Mola Mohammadi, 2009).

نشانگرهای در سطح سازمان

۱. سرمایه‌گذاری بودن آموزش نه هزینه‌زا بودن آن: در نتیجه سرمایه‌گذاری در آموزش‌های ضمن خدمت، چرخه زمانی تحویل محصول، نصف‌شده و نرخ دوباره‌کاری و ضایعات به نصف کاهش یافته‌است. از طرفی مدیران انتظار زودبازده بودن آموزش را دارند که این خود باعث می‌شود نوعی یأس از آموزش حاصل شود. زیرا گاهی

آموزش به دلیل ملموس نبودنش آن‌گونه که باید، به سرعت خود را نشان نمی‌دهد و این باعث می‌شود مدیران اهمیت کافی را برای آموزش قائل نشوند (Khorasani & Mola Mohammadi, 2009).

۲. ایجاد فرهنگ رشد و یادگیری مادام‌العمر: همان‌طور که بهاتی و همکاران^۱ (2015) خاطر نشان کردند، آموزش نمی‌تواند نتیجه‌ای کسب کند مگر اینکه مدیریت به‌طور مداوم از آن پشتیبانی کند.

۳. ایجاد فرهنگ برد-برد (کارمند و سازمان): برای رسیدن به مأموریت‌های سازمان و بهبود عملکرد کارکنان، آموزش بایستی طوری طراحی گردد که برای سازمان و بهبود عملکرد کارکنان موقعیت برد-برد ایجاد نماید. اگر انتقال آموزش به‌طور اثر بخش به محیط کار انتقال داده شود سازمان‌ها و کارکنان می‌توانند به اهدافشان برسند (Skerlavaj et al., 2010). در اکثر موارد مدیران به این موضوع تأکید داشتند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ در این خصوص معتقد است «متأسفانه در سازمان‌ها نگرش منفی‌ای نسبت به حضور کارمندان در دوره‌های آموزشی و پیشرفت آن‌ها وجود دارد و نگرانی برای مدیر که مبادا روزی کارمند این‌قدر سطح اطلاعاتش بالا برود که بخواهد جای او را بگیرد، در واقع باید در سازمان‌ها فرهنگ‌سازی شود که هرکسی می‌تواند ارتقا یابد و سازمان هم با رشد کامدانش پیشرفت می‌کند.»

۴. ایجاد فرهنگ توسعه‌محور: چیبورا و تکلیب^۲ (2005) بین فرهنگ یادگیری مداوم و حمایت مدیران رابطه مستقیم و معناداری با انگیزش آموزش به‌دست آوردند. به‌ویژه حمایت مدیران رابطه بسیار قوی با انگیزش آموزش داشت. یکی از عواملی که باعث ارتقای دانش و مهارت و همچنین به روز شدن اطلاعات کارمندان می‌شد فرستادن به دوره‌هایی که سطح آن‌ها پیشرفته‌تر از دوره‌های معمول بود، حال مدیرانی که نگرش توسعه محور به بحث آموزش نداشتند از فرستادن کارمندان به این نوع دوره‌ها سرباز می‌زدند که این خود باعث عدم پیشرفت و عقب ماندگی واحد مربوطه می‌شود.

نشانگرهای در سطح فرد

۱. ایجاد فرهنگ چرخشی بودن شرکت در دوره‌های ضمن خدمت: اگر فرهنگ چرخشی بودن شرکت در دوره‌ها در سازمان وجود داشته‌باشد هم کارشکنی‌های ناشی از حسادت به حداقل می‌رسد و هم به وظایف روزانه کل مجموعه خدشه‌ای وارد نخواهد شد.

۲. نگرش و فرهنگ مثبت به دوره‌های آموزشی: فرهنگ آموزش یک مفهوم یا کلیدی چند بعدی از جایگاهی است که آموزش در حیات سازمان دارد. نگرش کارکنان و مدیران نسبت به آموزش و یادگیری زمینه را برای انتقال یادگیری هموار می‌کند (Barshan et al., 2016). همچنین نتایج تحقیق گورتز و همکاران^۳ (2017) با این نشانگر همسو می‌باشد.

۳. برندسازی توسط کارمندان به‌روز: در صنعت کارگزاری و گاهاً در بخش معاملات اوراق بهادار و بورس کالا پرسنل آموزش‌دیده و با مهارت می‌توانند موجب جذب مشتری برای سازمان و همچنین ایجاد برندی خاص

¹. Bhatti et al

². Chiaburu & Tekleab

³. Govaerts et al

برای آن سازمان باشند چرا که با ترک کارمند از آن سازمان مشتری نیز کارگزار خود را به محل کار جدید آن کارمند تغییر می‌دهد.

استراتژی‌ها

سازمان‌ها در برنامه‌های آموزشی به‌عنوان یک استراتژی برای بهبود مهارت‌های کارکنان و افزایش عملکرد فردی و سازمانی سرمایه‌گذاری می‌کنند (Hurt, 2016). چالش متخصصان آموزش و بهسازی؛ طراحی، اجرا و ارزشیابی مؤثر استراتژی‌های انتقال به‌منظور تسهیل در انتقال دانش، مهارت و توانایی از کلاس درس به شغل فرد می‌باشد.

نشانه‌های در سطح سازمان

۱. تخصیص بودجه مالی بیش از مقدار مقرر: ساکس و بورک^۱ (2012) دریافتند که اگر شرکت‌ها بتوانند نرخ انتقال آموزش را ارتقا دهند، عملکرد بهتر شرکت به‌عنوان نتیجه آن ظاهر می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها برای آموزش سرمایه‌گذاری می‌کنند تا عملکرد کارکنانشان را بهبود دهند، یا با تغییرات اجتماعی، سیاسی و فناوری، خود را سازگار نمایند (Bates & Holton, 2004).

۲. ایجاد برنامه جانشینی و جایگزینی مدون در سازمان: مدیر هر بخش می‌تواند به کمک مدیریت سازمان برنامه جانشینی مدونی ایجاد کند که هر کارمند بتواند با ارتقای سطح مهارت‌هایش بازهم متناسب با ارتقای سطح دانش خود در سازمان به فعالیت بپردازد و همچنین از حقوق و مزایای منصفانه برخوردار گردد.

۳. ایجاد استراتژی‌های انگیزشی: چیبورا و تکلیب^۲ (2005) بین انگیزش آموزش با دانش شفاهی بعد از آموزش و انتقال آموزش، تعمیم‌پذیری و نگهداری آن رابطه معناداری دیده شد. بین انگیزش انتقال با دانش شفاهی بعد از آموزش و بین انگیزش آموزش با انتقال آموزش و تعمیم‌پذیری آن رابطه مستقیم وجود ندارد. چیبورا و مارینوا^۳ (2005) به این نتیجه رسیدند که بین انگیزش آموزش و انتقال آموزش رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین هر قدر انگیزش آموزش بالا باشد انتقال آموزش بهتر انجام می‌پذیرد.

ایجاد استراتژی‌های انگیزشی یکی دیگر از مواردی بود که مدیران جهت انتقال بهتر آموزش از آن استفاده می‌کردند، برخی مدیران با شفاف‌سازی افق کاری و برخی دیگر با در نظر گرفتن سن، جنسیت و وضعیت تأهل افراد، انگیزه‌های مادی و یا معنوی برای آن‌ها در نظر می‌گرفتند. نیجمن و همکاران^۴ (2006) به وجود این نشانه‌گر در تحقیقات خود اشاره داشته‌اند.

1. Saks & Burke

2. Chiaburu & Tekleab

3. Chiaburu & Marinova

4. Nijman et al

۴. ایجاد حمایت‌های ابزاری: این نشانگر یک استراتژی زیربنایی در سطح سازمان جهت انتقال آموزش محسوب می‌شود، به‌عنوان مثال، می‌توان به دادن وقت کافی توسط مدیر جهت پیاده‌سازی آموزش‌ها، برنامه‌ریزی جهت استفاده از دانش جدید، و تهیه ملزومات لازم جهت پیاده‌سازی آموزش‌ها اشاره کرد.

نشانگرهای در سطح مدیر

۱. بسترسازی رشد سازمان از طریق رشد پرسنل: انتقال آموزش در هر سازمان یک عنصر حیاتی است که موفقیت کارکنان و در نهایت موفقیت کل سازمان را تعیین می‌کند (Valsh, 2017). منابع انسانی سازمان مهمترین مزیت رقابتی آن محسوب می‌شود و رشد سازمان امکان‌پذیر نیست مگر با رشد تک تک کارمندان آن.

۲. شنیدن پرسنل (سیاست درهای باز) توسط مدیر: گوش دادن و صحبت کردن از طریق ایده‌ها و مشکلات احتمالی؛ حمایت از برنامه‌های پروژه، محیط کار حمایتی را فراهم می‌کند و به مشارکت‌کنندگان انگیزه انتقال آموزش مؤثرتر را می‌دهد (Lancaster et al., 2013). همچنین گورتز و همکاران (2017) در تحقیق خود بیان کردند سرپرست برای تغییر آماده است و می‌پذیرد که کارمند هنگام تلاش برای استفاده از برنامه آموزشی، اشتباه می‌کند.

۳. ایجاد اعتماد به نفس و حس ارزش: اعطای حق تصمیم‌گیری در مورد انتخاب دوره‌ها و یا زمان شرکت در آن‌ها و همچنین تعیین بازخوردهای ناشی از انتقال آموزش به محیط کار باعث ایجاد اعتماد به نفس و عزت نفس در کارمندان می‌شود و در نهایت منتج به افزایش انتقال آموزش توسط آنان به محیط کار می‌گردد. ویژگی‌های خاص کارآموزان همچنین ممکن است دلیل ناتوانی آن‌ها در انتقال آموزش باشد، به‌عنوان مثال، به دلیل عدم اعتماد به نفس یا عدم توانایی شناختی برای انتقال دانش به موقعیت‌های جدید (Baldwin & Ford, 1988).

۴. افزایش روابط غیررسمی: مطابق نتایج حاصل از مصاحبه‌ها ایجاد روابط غیررسمی در بین اعضای هر واحد توسط مدیر، موجبات انتقال آموزش در هر زمان و مکانی را در سازمان به وجود می‌آورد.

۵. انتخاب دوره‌های آموزشی در جهت شناسایی خلاءهای آموزشی: طراحان آموزش باید از محتوای دوره‌ها آگاه باشند، همچنین به اهداف سازمانی که در نتیجه آموزش به دست می‌آیند، از تمرینات و فعالیت‌های کافی برای جذب علاقه کارمندان استفاده کنند (Fagan, 2017).

رفتارها

حمایت مدیر به‌عنوان میزانی که رفتار مدیر، کارمندان را تشویق به استفاده از دانش، مهارت و نگرش‌های به‌دست‌آمده از آموزش می‌کند تعریف شده است. اعتقاد کلی بر این است که حمایت مدیر به‌طور مستقیم بر روی انگیزش انتقال و همچنین نتایج انتقال اثر می‌گذارد (Gil et al., 2016). در این تحقیق رفتارها به چهار دسته کلی ابزاری، اطلاعاتی، ارزیابی و عاطفی (احساسی) تقسیم بندی شده‌اند.

رفتارهای ابزاری سرپرست اشاره دارد به میزان نظارت آنان و کمک‌های عملی جهت افزایش نتایج انتقال دانش کارمندان به محیط کار (Broad & Newstrom, 1992). به میزان پشتیبانی اطلاعاتی که سرپرستان به کارمندان ارائه می‌دهند، اشاره دارد و شامل اطلاعاتی است که به کارکنان کمک می‌کند تا از دانش خود به روش صحیح در محل کار استفاده کنند (Nijman et al., 2006).

۱. شناسایی نیازهای آموزشی و تقبل هزینه‌های آن: این نشانگر مدیر را ملزم می‌کند آموزش‌هایی متناسب با نیاز هر کارمند و با توجه به سطح تحصیلات آکادمیک او را شناسایی کند و جهت پوشش هزینه‌های آن با معاونت و یا مسئول مربوطه مربوطه رأی‌زنی‌های لازم را به عمل آورد.

۲. تعیین زمان‌هایی برای جلسات هم‌اندیشی: جلسات منظم با سرپرستان فرصتی برای تدریس و تشویق فراهم می‌کند. شرکت کنندگان توانستند فرصتی برای افزایش آگاهی از محتوای دوره‌ها و اعتماد به نفس، و فرصتی برای اصلاح رفتارهای ناخواسته‌شان، و همچنین بازخورد به موقع "در طول مسیر" را تجربه کردند (Lancaster et al., 2013).

۳. ایجاد جایگزین برای کارمندان در زمان برگزاری دوره‌ها: حمایت ابزاری ارائه شده توسط سرپرستان در طول آموزش شامل رفتارهایی مانند اطمینان از عدم تداخل کار روزانه با دوره برنامه آموزشی و کمک به کارکنان برای برنامه ریزی استفاده از یادگیری در محل کار است (Broad & Newstrom, 1992). کاهش تداخل کار-آموزش فرصت‌های بهتری را برای کارآموزان فراهم می‌کند، به همین دلیل انتظار می‌رود که آن‌ها به نتایج یادگیری بهتری دست یابند. سرپرست در وظایف کارمند به او کمک می‌کند تا وی بتواند در آموزش شرکت کند و ترتیبی می‌دهد تا اختلالات کار از او گرفته شود تا مزاحمت در آموزش به حداقل برسد (Govaerts et al., 2017).

۴. عدم تداخل برگزاری دوره‌های ضمن خدمت با دوره‌های پیک‌کاری، کاهش مداخلات کار در زمان برگزاری دوره‌های آموزشی باعث می‌شود کارمندان فرصت بهتری برای یادگیری داشته باشند (Nijman et al., 2006). انجام این رفتار توسط مدیر دو دلیل دارد: اول اینکه به وظایف و امور روتین خدشه‌ای وارد نشود، دوم اینکه پرسنل وقت کافی جهت اجرای آموزش‌های دوره‌ها را داشته باشند.

۵. ایجاد دسترسی‌ها و مجراهای لازم، نرم‌افزارها و دیتا بیس‌ها و دسترسی به خطوط تلفن بدون محدودیت: بابین و بولز^۱ (1996) همچنین اظهار داشتند که فراهم کردن منابعی از قبیل تجهیزات لازم، به کارمندان جهت جلوگیری از تضاد شغلی کمک خواهد کرد، بالستروس و دسا^۲ (2011) نشان دادند که داشتن منابع و امکان استفاده از مهارت‌های آموخته‌شده برای انتقال موفقیت‌آمیز آموزش‌ها ضروری است.

1. Babin & Boles

2. Ballesteros & De Saá

۶. تفویض مسئولیت به پرسنل: سرپرست از مطالب و اهداف یادگیری برنامه آموزشی آگاهی دارد و انتظار دارد که آموزش‌ها بعد از آن در شغل کارمند مورد استفاده قرار گیرد (Martin, 2010؛ Govaerts et al., 2017؛ Fagan, 2017؛ Drake, 2014).

۷. اعطای وقت کافی به کارمندان جهت استفاده از مطالب دوره در کیس‌های روز: کمک به کارکنان برای برنامه ریزی جهت استفاده از دوره آموزشی در وظایف روزانه (Martin, 2010؛ Drake, 2014). چندین محقق از جمله مک کارکن و همکاران^۱ (2012) و پلک و جفرسون^۲ (2012) ادعا کردند که فرصت تمرین و استفاده از مهارت‌های آموخته‌شده در دوره آموزشی برای انتقال آموزش بسیار مهم است. آموزش اثر بخش هنگامی در بهبود عملکرد نقش اساسی دارد، که کارکنان، دانش و مهارت‌های تازه یاد گرفته شده را به کار گیرند (Grossman & Salas, 2011). لیم و یوهانسون^۳ (2004) طی یک پژوهش کیفی نتیجه گرفتند که فرصت کاربرد در سازمان تأثیر قوی در انتقال آموزش دارد. و یا با دادن زمان کافی به کارآموزان برای آماده شدن برای برنامه آموزشی، و مشارکت دادن آن‌ها در برنامه ریزی برای این امر، ارائه کرد (Broad & Newstrom, 1992).

۸. ایجاد توازن در بحث آموزش و ارتقا پرسنل: از نتایج مصاحبه‌ها اینطور برمی‌آید که اگر مدیر به ایجاد توازن در آموزش و ارتقا پرسنل بی‌توجه باشد، در نهایت هدف و رسالتی که سازمان برای آن واحد دیده‌است عملی نخواهد شد در واقع با رشد تنها یک نیرو، کل بخش و با رشد تنها یک بخش، کل سازمان پیشرفت نخواهد کرد.

۹. نیازسنجی دوره، انتخاب آموزشگاه و استاد: نیازسنجی دوره آموزش ضمن خدمت مسلماً جزء اولین و مهمترین اقدامات برگزاری دوره‌ها می‌باشد، در قدم بعدی انتخاب درست آموزشگاه و استاد می‌باشد که می‌تواند به نتایج انتقال آموزش کمک شایانی نماید.

۱۰. برگزاری دوره در داخل سازمان: به این نشانگر تنها مدیرانی اشاره داشتند که در حین برگزاری دوره خود نیز در محل، حضور داشتند و گاهی که استاد دوره مربوطه از مباحث اصلی دور می‌شده است، مدیر از این اشتباه ممانعت می‌کرد. از طرفی هنگامی که دوره در داخل سازمان برگزار گردد خستگی ناشی از رفت‌وآمد و هزینه‌های جابه‌جایی کارمندان حذف می‌شود که این خود باعث افزایش بازدهی پرسنل در انتقال آموزش‌ها به محیط کار می‌گردد.

زیر مضمون اطلاعاتی به میزان پشتیبانی اطلاعاتی که سرپرستان به کارمندان ارائه می‌دهند، اشاره دارد و شامل اطلاعاتی است که به این کارکنان کمک می‌کند تا از دانش خود به روش صحیح در محل کار استفاده کنند (Nijman et al., 2006).

۱. به اشتراک‌گذاری مطالب دوره: سرپرست کارمندان را تشویق می‌کند تا هنگام رسیدن به آموزش، آنچه را که آموخته‌اند با همکاران خود به اشتراک بگذارند (Govaerts et al., 2017). اهمیت این نشانگر در

^۱. McCracken et al

^۲. Pollock & Jefferson

^۳. lim & johanson

گفته‌های مصاحبه‌شونده شمار ۱۴ محرز است: «از من می‌خواستند آموزش‌هایی که دیدم رو به بقیه هم آموزش بدم، فکرمی‌کنم بازدهی دوره خیلی افزایش پیدا می‌کرد از این جهت که با آموزش مباحث به همکارانم اولاً که مباحث دوره آموزشی برای من مرور می‌شد و دوماً اینکه اگر مورد یا مشکلی بود با همفکری بقیه برطرف می‌شد».

۲. فرستادن گروه‌های دو یا چندنفره به یک دوره یکسان: طی مصاحبه‌ها این رفتار توسط کارمندان با سابقه مطرح شد، آن‌ها معتقد بودند که اگر در دوره‌هایی که از سطوح بالاتر و پیشرفته‌تری برخوردارند پرسنل به‌صورت گروهی حضور یابند باعث ایجاد همفکری در رفع مشکلات و سؤالات احتمالی آن‌ها خواهد شد.

۳. بیان اهداف و محتوای دوره قبل از شروع آن: برد و نیوسترم (1992) بعد جدیدی را به مدل بالدوین و فورد (1988) افزودند بر این اساس، حمایت سرپرست بر اساس زمان در سه مرحله قابل دسته‌بندی است: قبل از شروع آموزش، در طول برنامه آموزشی و بعد از برنامه. لن کاستر، دی‌میلیا و کمرون (2013) و گورتر و همکاران (2017) نیز از این نشانگر با عنوان پشتیبانی قبل از دوره یاد کردند.

۴. مدیریت صحیح دوره جهت بازرسی و بازبینی مطالب: در مورد مدیریت صحیح دوره مدیرانی که خود برگزارکننده دوره‌های آموزشی بودند به این نکته اشاره کردند که گاهی سرفصل‌ها و مطالب دوره با عنوان دوره و نیازهای آموزشی سازمان مطابقت ندارد، حال اگر مدیر به نوعی قدرت هماهنگی سرفصل‌ها و مطالب دوره را با نیازهای بخش خود داشته‌باشد موجب انتقال بهتر آموزش به محیط کار خواهد شد.

۵. آگاه بودن و تسلط مدیر به محتوای دوره و سازوکار جزئیات امور بخش الگوی نقش خوب: وجود این نشانگر در مدیران باعث راهنمایی بهتر کارمندان بعد از برگزاری دوره و حین انجام وظایفشان می‌شود. به نوعی حمایت اطلاعاتی به نظریه یادگیری اجتماعی نیز اشاره دارد که بیان می‌کند یادگیری می‌تواند از طریق مشاهده و تجربه مستقیم صورت گیرد (Bandura, 1986). اطلاعات از طریق مشاهده الگوها می‌تواند به کارآموزان در یادگیری دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید و چگونگی و زمان استفاده از آن‌ها کمک کند

سرپرستان می‌توانند حمایت ارزیابی خود را با اطلاع‌رسانی صریح در مورد موفقیت‌آمیز بودن برنامه آموزشی کارمندان و یا جوایز خاصی را برای دستیابی و نتایج خاص انتقال دانش کارمندان تعیین کنند.

۱. در نظر گرفتن تیپ شخصیتی کارمندان در دادن بازخوردها و حمایت‌های احساسی: نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نمایانگر آن بود که چنانچه بازخوردهای مدیران متناسب با شخصیت و روحیات کارکنان نباشد ممکن است انگیزه آنان جهت انتقال آموزش‌ها به محیط کار تضعیف شود. چنگ (2000) بین خودکارآمدی و نوع شخصیت با انتقال آموزش رابطه معناداری یافت، این تحقیق بر روی نمونه ۲۶۸ نفر انجام شد که بین خودکارآمدی و شخصیت تیپ A و جو انتقال و پاداش انتقال رابطه مثبتی با انگیزش یادگیری وجود داشت.

۲. گزارش‌گیری هفتگی و روزانه: این رفتار مدیر باعث هدفمندتر شدن حضور پرسنل در دوره‌ها خواهد شد. سلیمانی، امین بیدختی، نجفی و کرمی (2019) در تحقیق خود از اهمیت این نشانگر با «ارائه بازخورد منظم، بازخورد فردی، بازخورد سرپرست» یاد کردند.

۳. اعطای اضافه‌کاری، افزایش کارانه و حقوق، ارتقا جایگاه شغلی در صورت پیاده‌کردن اهداف دوره: بازخورد، تقویت مثبت، ایجاد برنامه‌های جدید در اثر پیشرفت‌ها، انتقال آموزش را تسهیل می‌کند (Nijman et al., 2006).

۴. ایجاد سنجه‌هایی جهت مقایسه خروجی کارها قبل و بعد دوره: اگر مدیران هر بخش بتوانند سنجه‌هایی جهت مقایسه کار کارمندان قبل بعد از برگزاری دوره طراحی کنند، فرستادن به دوره‌ها هدفمندتر و انتقال آموزش‌ها به محیط کار مؤثرتر صورت خواهد گرفت.

۵. نحوه گزینش کارمندان: حمایت ارزیابی توسط سرپرست قبل از آموزش شامل رفتارهایی مانند نشان دادن به کارآموزان است که به‌طور خاص (از بین طیف وسیعی از کارمندان) برای شرکت در برنامه آموزشی انتخاب شده‌اند (Nijman et al., 2006). در تحقیق گورتز و همکاران (2017) سرپرست کارمند را درباره دلائل انتخاب وی برای آموزش آگاه می‌سازد. در مطالعه و اندر کلینک و همکاران (2006) بین ویژگی‌های کارمندان (توانایی، انگیزش، شخصیت) با انتقال آموزش رابطه معناداری یافت شد. در این مورد مدیران مورد مطالعه به ۲ نکته اشاره داشتند: اول اینکه کارمندی انتخاب خواهند کرد که از نظر هوش، پشتکار، تعهد و قابلیت به اشتراک‌گذاری مطالب در سطح قابل‌قبولی باشد، دوم اینکه به خود کارمندان منتخب این بازخورد داده خواهد شد که شما از طیف وسیعی از کارمندان برای شرکت در این دوره انتخاب شده‌اید.

حمایت عاطفی (احساسی) سرپرست نمایانگر این است که کارمندان باید به توانایی خود در تکمیل برنامه آموزشی اطمینان داشته‌باشند و برای آن‌ها روشن کنند که همیشه در صورت بروز مشکلات می‌توانند از حمایت آنان برخوردار باشند و آن‌ها را به داشتن اعتماد نفس در استفاده از دانش‌ها و مهارت‌های جدیدشان تشویق می‌کنند (Nijman et al., 2006). اعتقاد بر این است که چنین حمایتی عمده‌تاً از طریق افزایش انگیزه آموزشی و با ادراک مثبت کارآموزان از جو انتقال، بر نتایج انتقال تأثیر می‌گذارد. حمایت عاطفی سرپرست قبل از آموزش شامل نشان دادن درک مشکلات احتمالی آینده به‌دلیل ترکیب کار و آموزش است و به کارکنان اجازه می‌دهد بدانند که در هنگام مواجهه با آن‌ها همیشه حمایت می‌شود.

۱. تلاش در جهت ایجاد اشتیاق یادگیری: یکی از رفتارهایی که مدیر می‌تواند در جهت تسهیل انتقال آموزش در کارمندان انجام دهد، ایجاد اشتیاق یادگیری در آن‌ها می‌باشد، قبل از برگزاری دوره با صحبت در مورد نوع دوره، زمان برگزاری و فواید و بعد از برگزاری دوره، از طریق الگوی نقش خوب می‌توان در کارمندان انگیزه و اشتیاق ایجاد کرد. بهتومونین^۱ (2003) همچنین پیشنهاد می‌کند که سرپرستان می‌توانند با الگوهای خوب و با استفاده از متقاعدسازی کلامی، خودکارآمدی کارکنان (و در نتیجه کارآموزان) را افزایش دهند.

¹. Bhanthumnavin

۲. حمایت از کارمندان از طریق مطرح کردن درخواست آن‌ها با مدیریت سازمان: مدیر میانی و یا سرپرست مستقیم به صورت پلی ارتباط مثبت و سازنده بین مدیریت سازمان و اعضای هر بخش را حفظ می‌کند.

۳. مربی‌گری مدیر و ایجاد یقین در پرسنل جهت برطرف کردن مشکلات آموزشی آن‌ها: مربی‌گری عملکرد، میزان دریافت بازخورد و کمک به افراد در انجام وظایفشان نیز تعریف می‌شود. این بازخورد می‌تواند از طرف کارمندان، مدیران یا همکاران بخش باشد و می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد. شواهد تجربی فزاینده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد مربی‌گری عملکرد می‌تواند انتقال یادگیری را پشتیبانی کند. (Chiaburu et al., 2010؛ Hartnett-Edwards, 2011؛ de Figueiredo et al., 2015). پارک و جیکوبز^۱ (2011) هم به صورت رسمی (به عنوان مثال گذراندن دوره آموزشی به خصوص) و هم یادگیری غیررسمی (به عنوان مثال فعالیت‌های غیر کاری در محل کار، مربی‌گری) را مورد مطالعه قرار دادند و دریافتند که ترکیب هر دو فعالیت رسمی و غیررسمی اثر بخشی انتقال را افزایش می‌دهد. وارنی^۲ (2014) در یک مطالعه در ایالات متحده دریافتند که "آموزش به تنهایی ۲۲ درصد بهره‌وری را بهبود بخشید، اما وقتی مربی‌گری عملکرد اضافه شد، بهره‌وری با ۸۸ درصد افزایش یافت". پشتیبانی و کمک عملی به کارمندان در طول دوره و جلسات برگزار شده پس از دوره بهترین فرصت برای حمایت از انتقال است (Lancaster et al., 2013).

۴. ایجاد برنامه ناهار مشترک، نوع چیدمان میزها، برگزاری برنامه‌های تفریحی و ورزشی: فاگان (2017) در تحقیق خود از این نشانگر با عنوان فعالیت‌های پی‌گیری در طراحی آموزش یاد می‌کند.

۵. امکان دیده شدن و منتشر شدن خروجی کارهای پرسنل در رسانه‌ها: از جمله رفتارهایی که مدیر هر بخش شرکت‌های کارگزاری می‌تواند در جهت افزایش انگیزه انتقال آموزش‌های جدید انجام دهد این است که بستری جهت نشر نتیجه تحقیقات پرسنل در رسانه‌ها و مجلات داخلی و خارجی و همچنین امکان مصاحبه با رسانه‌های مختلف را فراهم کند.

این پژوهش پیکربندی جدیدی از حمایت‌های مدیران میانی (سرپرستان مستقیم) و یا همان رهبران انتقال آموزش جهت تسهیل آموخته‌ها به محیط کار ارائه می‌دهد. مدیران بر اساس نگرش‌هایی که به آموزش‌های ضمن خدمت دارند، استراتژی‌هایی را به کار می‌گیرند و در نهایت بر اساس استراتژی‌های کلی، که یا به کمک مدیران ارشد سازمان قابلیت اجرا دارند و یا در سطح خود مدیر (سرپرست مستقیم) اجرایی می‌گردند، رفتارها در ۴ بعد ابزاری، اطلاعاتی، ارزیابی و عاطفی جهت بهبود فضای انتقال در مورد کارمندان به کار می‌گیرند. نکته قابل تأمل در تحلیل نتایج این پژوهش این است که نگرش‌ها، استراتژی‌ها و رفتارهای مدیران در راستای یکدیگر می‌باشند و دارای همبستگی عمودی هستند. برای مثال در راستای ایجاد استراتژی‌های انگیزشی می‌توان از رفتار در بعد ارزیابی «اعطای اضافه کاری، افزایش حقوق و کارانه، ارتقا جایگاه شغلی در صورت پیاده کردن اهداف دوره» نام برد، و یا در مورد استراتژی ایجاد حمایت‌های ابزاری می‌توان از رفتار در بعد ابزاری «ایجاد جایگزین برای کارمندان در زمان برگزاری دوره‌ها» یاد کرد، و در مورد استراتژی ایجاد روابط

^۱ Park & Jacobs
^۲ Varney

غیررسمی می‌توان از رفتار در بعد عاطفی «ایجاد برنامه ناهار مشترک، نوع چیدمان میزها، برگزاری برنامه‌های تفریحی و ورزشی» نام برد. در نهایت انواع حمایت‌های رفتاری به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر نتایج انتقال کارمندان تأثیر مثبت می‌گذارد. با توجه به نتایج حاصله از پژوهش یک یافته قابل توجه در مورد ابعاد مختلف حمایت رفتاری به تأثیر حمایت اطلاعاتی توسط سرپرستان پس از آموزش مربوط می‌شود. این مطالعه نشان می‌دهد که هرچه کارمندان قبل از آموزش بیشتر از حمایت سرپرستان برخوردار باشند، انگیزه بیشتری برای یادگیری دارند. حتی اگر تأثیرات نسبتاً اندک باشد، این نشان می‌دهد که سرپرستان می‌توانند با نشان دادن پیامدهای مثبتی که یادگیری و مشارکت آموزشی خواهد داشت، کارمندان را برای یادگیری ترغیب کنند. بنابراین، سرپرستان ممکن است به‌طور غیرمستقیم نتایج یادگیری و انتقال کارکنان را با اطلاع دادن به آنان قبل از آموزش در مورد پیامدهای مثبت مشارکت آموزشی و انتقال دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید افزایش دهند.

اثرات حمایت اطلاعاتی و ابزاری توسط سرپرستان قبل از آموزش، نتایج یادگیری کارمندان را افزایش می‌دهد و اثرات بعدی بر نتایج انتقال کارمندان و انگیزه آن‌ها برای انتقال را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حمایت ابزاری و تا حدی اطلاعاتی توسط سرپرستان پس از آموزش اثرات مثبت جزئی بر جو انتقال دارد. بنابراین مدیران جو انتقال را، از طریق کمک ابزاری «مانند فراهم کردن زمان و منابع کافی، و همچنین ارائه اطلاعاتی که کارمندان را به ارزیابی فضای انتقال به‌عنوان تسهیل‌کننده انتقال» بهبود می‌بخشند. به‌طور دقیق‌تر، پشتیبانی ابزاری پس از آموزش به‌طور خاص عملکرد کارمندان را تقویت می‌کند. ناظران که به کارمندان نشان می‌دهند که استفاده از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید پیامدهای مثبتی در پی خواهد داشت، به‌طور جزئی اما مستقیماً به‌کارگیری این موارد توسط کارمندان را افزایش می‌دهند. مشخص نیست که چرا حمایت ویژه ارزیابی پس از آموزش می‌تواند این نتایج انتقال را افزایش دهد، اما توضیح احتمالی ممکن است این باشد که کارمندی که پیامدهای مثبت آموزش و انتقال را درک می‌کند یا انتظار دارند مستقیماً زمان و انرژی بیشتری را برای استفاده از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید سرمایه‌گذاری می‌کنند.

همچنین نتیجه‌گیری می‌شود که کارمندی که برای مثال در مورد اهمیت دوره آموزشی قبل از آموزش حمایت اطلاعاتی را از سرپرستان خود دریافت می‌کنند، به‌طور کلی به نتایج یادگیری بالاتری دست می‌یابند. این تأثیر مثبت حمایت اطلاعاتی توسط سرپرستان قبل از آموزش نیز به‌طور غیرمستقیم نتایج انتقال کارمندان و انگیزه آن‌ها را برای انتقال افزایش می‌دهد. یک توضیح ممکن است این باشد که این اطلاعات پیش‌آموزشی به‌عنوان یک سازمان‌دهنده پیش‌تر عمل می‌کند و به کارمندان یک چارچوب ذهنی یا طرح‌واره‌ای برای برنامه آموزشی ارائه می‌دهد که یادگیری آن‌ها را تسهیل می‌کند. همچنین ممکن است به‌عنوان نوعی یادگیری قبل از آموزش تعبیر شود، بنابراین میزان یادگیری کارمندان را طولانی‌تر می‌کند، که می‌توان انتظار داشت که منجر به نتایج یادگیری بالاتر شود. در مورد حمایت ارزیابی نیز مواردی همچون در نظر گرفتن پاداش (در قالب اضافه کاری، کارانه) به‌صورت مستقیم در نتایج انتقال تأثیر می‌گذارد و مواردی همچون نحوه گزینش کارمندان به‌صورت غیرمستقیم مؤثر می‌باشد.

مفهوم‌سازی پشتیبانی ابزاری، اطلاعاتی و ارزیابی به این معناست که این پشتیبانی فقط و به‌طور خاص به آموزش و نتایج انتقال آن مربوط می‌شود. از سوی دیگر، حمایت عاطفی نوعی حمایت عمومی‌تر است که به آموزش و همچنین عملکرد عمومی شغلی و حتی بهزیستی روانی عمومی کارمندان اشاره دارد.

مخاطب این پژوهش در درجه اول مدیران میانی شرکت‌ها هستند. این مدیران می‌توانند با اقدامات خود نقش مهمی در تقویت انگیزش کارمندان ایفا نمایند. مدیری که بتواند کارمندان خود را به یادگیری و تداوم آن تشویق کند، مدیری کارآمد است. از آنجا که انتقال آموزش‌های کسب شده در دوره‌های ضمن خدمت توسط کارمندان، به‌صورت خودمختار است و اجباری رسمی در این خصوص وجود ندارد، می‌بایست فرهنگ‌ی ایجاد شود که این انتقال به خاطر خود آن برای کارمندان، ارزشمند واقع شود.

مدیران اگر تمایل دارند که کارکنان‌شان آموخته‌ها را در شغل خود به کار گرفته و عملکرد خویش را بهبود بخشند، قبل از هر کس خود باید در انتقال آموزش به محیط کار و استفاده از آموزه‌ها در انجام وظایف شغلی، مسئول و پاسخگو باشند.

شناسایی موانع انتقال آموزش و برطرف ساختن موانع توسط مسئولان مربوطه.

برگزاری یک دوره آموزشی برای کارکنان و مدیرانشان، به‌منظور تبیین اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت.

تأکید بر حمایت اطلاعاتی مدیران از کارمندان‌شان و مؤلفه‌های تشکیل دهنده‌ی آن در جلسات مدیران و کارگاه‌های آموزشی مربوطه. به‌عنوان نمونه؛ در طراحی دوره‌های آموزش ضمن خدمت قبل از هر چیز نیازسنجی دقیق صورت پذیرد و سپس مراحل هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی بر اساس آن انجام گیرد.

تقویت حمایت ابزاری مدیران از کارمندان‌شان و مؤلفه‌های تشکیل دهنده‌ی آن از طریق ارائه‌ی تجهیزات ضروری؛ به جهت ایجاد شرایط مناسب برای تسهیل انتقال آموزش‌های ضمن خدمت به محیط کار.

انتقال آموزش یک ساختار چند بعدی است که حداقل از ابعاد تعمیم‌پذیری و زمان تشکیل شده است. اگرچه در این مطالعه تمایز بین ابعاد جداگانه پیامدهای انتقال ممکن نبود، می‌توان انتظار داشت که تأثیرات حمایت سرپرست در هنگام ایجاد این تمایز متفاوت باشد. برای مثال، ممکن است حمایت سرپرست تأثیر بیشتری بر نتایج انتقال در مراحل اولیه انتقال داشته باشد، زمانی که کارمندان دقیقاً نمی‌دانند چه زمانی از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید استفاده کنند، بنابراین برای حمایت سرپرست می‌توان یک چارچوب زمان‌بندی در نظر گرفت. به‌طور مشابه، تفاوت بین انتقال نزدیک و دور ممکن است پیامدهایی برای تأثیر حمایت مدیر داشته باشد، که احتمالاً منجر به پیکربندی‌های مختلفی از انواع پشتیبانی می‌شود که به بهترین وجه برای دستیابی به نتایج انتقال مورد نظر ارائه می‌شوند. بنابراین تحقیقات آینده باید چند بعدی بودن انتقال آموزش را در نظر بگیرد. مورد بعدی، این تحقیق در صنعت کارگزاری که یک صنعت واسطه‌گری مالی و خدماتی است اجرا گردید اما احتمالاً نتایج تحقیق در صنایع مختلف و بسته به اینکه صنعت مورد مطالعه از نوع خدماتی و یا تولیدی باشد، می‌تواند متفاوت باشد و یا حتی نوع سازمان خصوصی، یا دولتی می‌تواند در نوع نگاه مدیران و حتی کارمندان به آموزش‌های ضمن خدمت تفاوت ایجاد کند و در نتیجه نتایج انتقال را تحت تأثیر قرار دهد.

محدودیت اصلی در این تحقیق، تعمیم معیارهای مورد استفاده می‌باشد. نمونه مورد بررسی در این پژوهش متعلق به صنعت کارگزاری می‌باشد، نتایج به‌دست آمده بدون شک باید نمایانگر شرکت‌های واسطه‌گری مالی در ایران باشد، اما تحقیقات بین جمعیتی این سؤال را مطرح می‌کند که آیا اتخاذ تدابیر یکسان در زمینه‌های مختلف امکان‌پذیر است و آیا می‌توان از نتایج به‌دست آمده در کشورها و صنایع دیگر نیز استفاده نمود؟ اشمیت و کولجانین^۱ (2008) از این مورد به‌عنوان وارینانس اندازه‌گیری به‌دلیل تفاوت‌های زبانی و فرهنگی یاد کردند. در مورد محدودیت دوم باید گفت که مصاحبه‌های این پژوهش در دوران کرونا جمع‌آوری شده است پس پرواضح است که محقق با مشکلات روانی جهت گرفتن وقت مصاحبه و هماهنگی‌های حضوری با مدیران شرکت‌های مورد مطالعه روبرو بوده است.

فهرست منابع

1. ASTD. (2011). Annual Review of Workplace Learning and Development Data. American Society for Training and Development.
2. Banerjee P., Gupta R., Bates R. (2017). "Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate", *Current Psychology*, 36(3), 606-617.
3. Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013). "Transfer of training: Does it truly happen? An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training" . *European Journal of Training and Development*, 37(3), 273-97.
4. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). "Transfer of training: A review and directions for future research". *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
5. Barshan, A., Safai Mohd, S., Moghadamzadeh, Ali., Farzad, and Kiamanesh, A. (2016). "Identifying the effective factors on the formation of transfer of learning to the work environment in in-service training of copper industries in Kerman region", *Journal of Research in Educational Systems*, 11(39). 113-134. (in Persian)
6. Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). "Transfer of Training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments". MA: Addison-Wesley.
7. Ballesteros, J. L., & De Saá, P. (2012). "The influence of organisational context on training success in the restaurant industry". *The Service Industries Journal*, 32(8), 1265-1282.
8. 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), 1065-1105.
9. Coetzer, A. J. (2005). " The effects of managers on employees' learning in selected New Zealand small manufacturing firms": a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management at Massey University, Wellington, New Zealand.
10. Chauhan R., Piyali Ghosh., Alka Rai. (2017). Sanchita Kapoor "Improving transfer of training with transfer design: Does supervisor support moderate the relationship?", *Journal of Workplace Learning*, 29 (4), 268-285.

11. Chiaburu, D. S., Van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187-200.
12. Chiaburu, D.S & Marinova, S.V.(2005). "What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational support". *International Journal of Training and Development*, 19(2), 110-230.
13. Chiaburu, Dan S., Tekleab, Amanuel G. (2005): "Individual and contextual influences on multiple dimensionsof training effectiveness". *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604-626.
14. Drake, L. (2014). "Corporate training is broken: So why are you still doing it?" *Training Journal*, 49-53.
15. Derakhshan, M., Almasi, M., and Zandi, Kh. (2018). "The mediating role of collaborative learning culture in the relationship between knowledge leadership and training transfer", *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7 (2). 159-175. (in Persian)
16. De Figueiredo, M. N., Rodolph, B., Bylund, C. L., Goelz, T., Heußner, P., Sattel, H., & . Wuensch, A. (2015). " ComOn Coaching: Study protocol of a randomized controlled trial to assess the effect of a varied number of coaching sessions on transfer into clinical practice following communication skills training". *BMC Cancer*, 15(1), 1-9.
17. Eid A., Quin D. (2017). "Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions", *BMC Medical Education*, 17(1), 26.
18. Fagan, SH-L (2017). "Trainees' Perceptions on Supervisor Factors That Influence Transfer of Training" [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden Dissertations and Doctoral Studies.
19. Ford, J. K., Yelon, S. L., & Billington, A. Q. (2011). "How much is transferred from training to the job?" *The 10% delusion as a catalyst for thinking about transfer Performance improvement quarterly*, 24(2), 7-24.
20. Foroghi Abri, A., Nadi, M. and Ebrahimpour, A. (2008). " Effective factors on improving the quality of in-service training for employees of Islamic Azad University, Khorasgan Branch (Isfahan) ", *Knowledge and Research Quarterly in Educational Sciences - Curriculum Planning*, 19(87). 61-78. (in Persian)
21. Fridman, SH. & Ronen, S. (2015), " The Effect of Implementation Intentions on Transfer of Training". Department of Organizational Behavior, Tel aviv University.
22. Govaerts, N., Kyndt, E., & Dochy, F. (2017). "The Influence of Specific Supervisor Support Types on Transfer of Training: Examining the Mediating Effect of Training Retention". *Vocations and Learning*, 1-24.
23. Grossman, R., & Salas, E. (2011). "The transfer of training: What really matters". *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
24. Gautam D., Basnet D. (2020). "Organizational culture for trainingtransfer: The mediating rol of motivation, *International Journal of Organizational Analysis*"© Emerald Publishing Limited, , pp. 1934-8835.
25. Hasanpour Roudbarki, M., Abdulahi, M., Arakih, A. and Parreste Qombavani, F. (2019). "Exploring the transfer of learning as a major workplace concern". *Research in curriculum planning*, 17(38), 12-30. (in Persian)

26. Islam T. (2019). "Motivation to transfer training in learning organizations", *Journal of Management Development*, 23(4), 273-287.
27. Iqbal M., AlSheikh M., H. (2018). "Factors affecting the transfer of training to the workplace after a faculty development programme: What do trainers think?", *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 13(6), 552-556.
28. Jibeen T., Khan M. A. (2015). "Internationalization of higher education: Potential benefits and costs", *International Journal of Evaluation & Research in Education*, 4(4), 196-199.
29. Khorasani, A. and Mullamohammadi, A. (2010). "Shortcomings of education in organizations and ways to overcome them from the point of view of managers and experts in the education sector", *bi-quarterly journal of management and planning in educational systems*, 3 (5). 142-126. (in Persian)
30. Lancaster S, Milia LD, Cameron R. (2013). "Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer". *Journal of Workplace Learning*; 25(1): 6-22.
31. MaFang F., Bai Yangjing., Yangjuan Bai., Weiguang Ma., Xiangyu Yang & Jiping Li. (2018). "Factors influencing training transfer in nursing profession: A qualitative study", *BMC Medical Education*, 18(44).
32. Mahdavi, Z. and Fayaz, A. (2014). "Identifying factors affecting the effectiveness of in-service training courses to provide a structural model", *Educational Psychology Quarterly*, 10(32). 115-137. (in Persian)
33. Seiberling Christian., Kauffeld S. (2017). "Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer", *Personnel Review*, 46(4), 809-823.
34. Soleimani, A., Amin Bidakhti, A., Najafi, M. and Kerami, M. (2019). "Presenting a model of environments that facilitate learning transfer in higher education with the foundation data theorizing approach", *Organizational Resource Management Research*, 10(4). 103-125. (in Persian)
35. Škerlavaj, M.M., Dimovski, V.V., Mrvar, A.A., & Pahor, M.M. (2010). "Intraorganizational learning networks within knowledge-intensive learning environments". *Interactive Learning Environments*, 18(1), 39-63.
36. Shen J., Tang C. (2018). "How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction", *European Management Journal*, 1(9).
37. Reinhold S., Gegenfurtner Andreas. (2018). Doris L. "Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modeling", *International Journal of Training and Development*, 22(1), 1360- 3736.
38. Raju D. (2018). "Youth labor skill training in Nepal", World Bank.
39. Nijman, D. J. J. M. (2004). "Supporting Transfer of Training: Effects of the Supervisor". Doctoral dissertation, University of Twente, Enschede.
40. Noe, R. A. (2010). "Employee training and development". New York: McGraw-Hill.
41. Park S., Kang H. S., Kim E J. (2018). "Does supervisor support make a difference in employees' training and job performance? An empirical study of a professional development program", *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 57-74.
42. Yaghi A., Bates R. (2020). "The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education", *International Journal of Training and Development*, pp. 1360-3736.

43. Yuzbashi, A., Abili, Kh., Kharazi, K. and Sobhani Netad, M. (2016). "Organizational factors underlying the transfer of learning to the work environment", *Journal of Human Resources Training and Development Quarterly*, 3(9). 21-45. (in Persian)

تاملی بر نگرش‌ها،
استراتژی‌ها،

۱۲۲ | صفحه