



دانشگاه علامه طباطبائی

پردیس آموزش های نیمه حضوری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

**آسیب شناسی سیستم انتقال یادگیری (LTSI)**

نگارش

فرشته سادات ملایی

استاد راهنما

دکتر میر علی سید نقوی

استاد مشاور

دکتر داوود حسین پور

استاد داور

دکتر فتاح شریف زاده

تیر ۱۳۹۲

تقدیم به پدر بزرگوار و مادر مهربانم

آن دو فرشته ای که از خواسته هایشان گذشتند، سختی ها را به جان خریدند و خود را سپر بلای مشکلات و ناملایمات کردند تا من به جایگاهی که اکنون در آن

ایستاده ام برسم.

## با تقدیر و تشکر از

جناب آقای دکتر میر علی سید نقوی که در سمت استاد راهنمای این پایان نامه قبول زحمت فرموده و در نهایت بزرگواری کمال همکاری را با بنده داشته اند .

جناب آقای دکتر داوود حسین پور که در سمت مشاور این پایان نامه افتخار استفاده و بهره مندی از محضرشان را داشته ام .

جناب آقای دکتر فتاح شریف زاده که داوری این پایان نامه به عهده ایشان بوده است.

و همچنین با تشکر از کارمندان شهرداری کرج به خصوص جناب آقای جوانمرد، جناب آقای مهندس رعیتی و سرکار خانم مداحی که مرا در به ثمر رساندن این پژوهش یاری رساندند.

## چکیده

فهرست سیستم انتقال یادگیری یک ابزار آسیب شناختی در حیطه ارزیابی اثربخشی آموزش ضمن خدمت سازمانها می باشد که توسط هولتون در سال ۲۰۰۰ طراحی شده است این ابزار دارای ۱۶ سازه است در قالب سه دسته عوامل فردی، سازمانی و آموزشی. در تحقیق حاضر به روش توصیفی- پیمایشی با استفاده از این ابزار میزان انتقال دانش، مهارت و رفتار فراگرفته شده توسط آموزش به محیط کار در شهرداری کرج مورد بررسی قرار گرفت. از تعداد ۲۰۰ نفر در شهرداری کرج که طی سالهای ۱۳۸۹ تا شش ماهه اول سال ۱۳۹۱ حداقل در یک دوره آموزشی شرکت داشته اند، تعداد ۱۳۱ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب گردید که تنها تعداد ۱۰۰ پرسشنامه جمع آوری شد و با استفاده از پرسشنامه ۶۸ آیتمی استاندارد در این حوزه که توسط خود نظریه پرداز این مدل (هولتون) وضع گردیده است، این نمونه مورد سنجش قرار گرفت. جهت سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ بهره برده شد که این میزان در تحقیق حاضر برابر با ۰/۷۹ می باشد. جهت سنجش روایی، علی رغم اعتبار این ابزار در عرصه بین المللی، این پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور و تنی چند از کارشناسان زبان انگلیسی که تجربه قابل توجهی در حوزه ترجمه متون تخصصی مدیریت داشتند مورد بررسی قرار گرفت و تایید شد. این پژوهش در برگزیده سه سوال بود که جهت تجزیه تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی، متغیرهای تحقیق در قالب جداول توزیع فراوانی و نمودارها (فراوانی، درصد، مد، میانه، میانگین) توصیف گردید سپس در قسمت آمار استنباطی به تناسب سطح سنجش متغیرها از آزمون تی استیودنت تک نمونه، آزمون کولموگروف اسمیرنوف و آزمون فریدمن به منظور جواب دادن به سوال های تحقیق استفاده گردید.

نتایج حاکی از این بود که از بین ۱۶ عامل انتقال یادگیری تنها ۱۳ عامل در شهرداری کرج مورد تایید قرار گرفت و عوامل ظرفیت فردی، حمایت مدیر/سرپرست و پیامدهای مثبت فردی رد شدند. عوامل فردی به شرح زیر شناسایی شدند: آمادگی فراگیر (مانع ضعیف انتقال)، انگیزه انتقال (تسهیل گر ضعیف)، انتظارات تلاش- عملکرد (تسهیل گر ضعیف)، انتظارات عملکرد- نتایج (مانع قوی)، خودکارآمدی عملکرد (تسهیل گر ضعیف)، همچنین عوامل سازمانی نیز بدین شرح شناسایی گردید: پیامدهای منفی فردی (مانع قوی)، حمایت همکاران (مانع ضعیف)، ممانعت مافوق (مانع قوی)، بازخورد (مانع ضعیف)، مقاومت در برابر تغییرات (مانع ضعیف)، فرصت استفاده (مانع ضعیف)، عوامل آموزشی اعتبار محتوا و طرح انتقال نیز هر دو به عنوان مانع ضعیف انتقال شناسایی گردیدند. همچنین نتایج آزمون فریدمن نشان داد که مهمترین عامل انتقال یادگیری در شهرداری کرج خودکارآمدی عملکرد و کم اهمیت ترین عامل نیز انتظارات عملکرد - نتایج بوده است.

کلیدواژه: انتقال یادگیری، سیستم انتقال یادگیری

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات تحقیق
۱	۱-۱ مقدمه
۲	۱-۲ بیان مساله
۴	۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق
۵	۱-۴ اهداف پژوهش
۵	۱-۴-۱ هدف اصلی
۵	۱-۴-۲ اهداف فرعی
۶	۱-۵ سوالات پژوهش
۶	۱-۶ تعاریف مفاهیم
۶	۱-۶-۱ انتقال یادگیری (LT) یا انتقال آموزش
۶	۱-۶-۲ سیستم انتقال یادگیری (LTS)
۷	۱-۶-۳ فهرست سیستم انتقال یادگیری (LTSI)
۸	۱-۷ خلاصه فصل

## فصل دوم: چارچوب نظری و ادبیات تحقیق

۹	۲-۱ مقدمه
۱۰	۲-۲ مفهوم آموزش
۱۱	۲-۳ مفهوم آموزش کارکنان
۱۱	۲-۴ یادگیری و آموزش
۱۲	۲-۵ اصول یادگیری که در امر آموزش به کار می رود
۱۴	۲-۶ نظریه های یادگیری و بکارگیری آن در آموزش کارکنان
۱۵	۲-۶-۱ نظریه یادگیری رفتاری
۱۶	۲-۶-۲ نظریه یادگیری اجتماعی
۱۷	۲-۶-۳ نظریه شناختی (گشتالت)
۱۸	۲-۷ انواع آموزش کارکنان
۱۹	۲-۸ مفهوم آموزش ضمن خدمت
۲۰	۲-۹ مزایای آموزش ضمن خدمت
۲۰	۲-۱۰ انواع آموزش های ضمن خدمت
۲۰	۲-۱۰-۱ انواع آموزش ضمن خدمت بر حسب زمان
۲۲	۲-۱۰-۲ انواع آموزش های ضمن خدمت بر حسب هدف
۲۵	۲-۱۰-۳ انواع آموزش های ضمن خدمت بر حسب ماهیت
۲۵	۲-۱۱ تقسیم بندی یونسکو از انواع آموزش ضمن خدمت
۲۶	۲-۱۲ روش های آموزش ضمن خدمت کارکنان
۲۶	۲-۱۲-۱ روش های آموزش گروهی
۲۹	۲-۱۲-۲ روش های آموزش انفرادی
۳۲	۲-۱۳ اصول برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت

۳۲	۱-۱۳-۲ اصول عمومی برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت
۳۳	۲-۱۳-۲ اصول متمم برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت
۳۴	۱۴-۲ مدل‌های گوناگون از مراحل و فرایندهای آموزش
۳۵	۱۵-۲ ارزشیابی آموزش
۳۷	۱۶-۲ ضرورت ارزشیابی
۳۸	۱۷-۲ اهداف ارزشیابی
۳۹	۱۸-۲ دلایل ارزشیابی
۴۰	۱۹-۲ شاخصهای ارزشیابی آموزش
۴۱	۲۰-۲ اصول ارزشیابی و کاربرد آن در برنامه های آموزشی
۴۲	۲۱-۲ علل تنوع الگوها و رویکردهای ارزیابی اثربخشی آموزش
۴۳	۲۲-۲ الگوی ارزشیابی کرک پاتریک
۴۵	۲۳-۲ دلایل محبوبیت مدل کرک پاتریک
۴۵	۲۴-۲ نقص های مدل کرک پاتریک
۴۶	۲۵-۲ مفهوم انتقال یادگیری / آموزش در محل کار
۴۷	۲۶-۲ انواع انتقال
۴۹	۲۷-۲ مدل های انتقال یادگیری
۴۹	۱-۲۷-۲ مدل نوئه
۵۰	۲-۲۷-۲ مدل بالدوین و فورد
۵۲	۳-۲۷-۲ مدل رویلر و گلدستین
۵۴	۴-۲۷-۲ مدل تایر و تیکوت
۵۵	۵-۲۷-۲ مدل فکتیو و همکاران

۵۶	۲-۲۷-۶ مدل کویینسز
۵۷	۲-۲۷-۷ مدل پوتیت
۵۸	۲-۲۷-۸ مدل ماتیو و مارتینو
۵۹	۲-۲۷-۹ مدل کلاسن
۶۰	۲-۲۷-۱۰ مدل شومیگر
۶۱	۲-۲۷-۱۱ مدل هولتون
۶۳	۲-۲۸ سنخ شناسی الگوی انتقالی هولتون
۶۳	۲-۲۹ توسعه فهرست سیستم انتقال یادگیری
۶۵	۲-۳۰ تشریح عوامل موثر بر انتقال یادگیری در مدل پیشنهادی هولتون
۶۶	۲-۳۰-۱ تشریح تاثیرات ثانویه
۷۰	۲-۳۰-۲ تشریح عوامل انگیزشی
۷۱	۲-۳۰-۳ تشریح عوامل محیطی
۷۵	۲-۳۰-۴ تاثیر عوامل توانایی یا توانمند ساز
۸۲	۲-۳۱ دلیل انتخاب مدل هولتون به عنوان مدل پژوهش
۸۵	۲-۳۲ پیشینه تحقیق
۸۵	۲-۳۲-۱ تحقیقات داخلی
۸۶	۲-۳۲-۲ تحقیقات خارجی
۹۰	۲-۳۳ چارچوب ذهنی محقق
۹۱	۲-۳۴ خلاصه فصل



## فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۹۲	۳-۱ مقدمه
۹۲	۳-۲ روش تحقیق
۹۳	۳-۳ جامعه ی آماری
۹۴	۳-۴ تعیین حجم نمونه
۹۵	۳-۵ شیوه نمونه گیری
۹۶	۳-۶ ابزار گردآوری داده ها
۹۶	۳-۶-۱ روش کتابخانه ای
۹۶	۳-۶-۲ روش میدانی
۹۷	۳-۷ فرآیند گردآوری داده ها
۹۸	۳-۸ روایی
۹۹	۳-۹ پایایی
۱۰۲	۳-۱۰ محدودیت های تحقیق
۱۰۲	۳-۱۱ سطح و واحد تحلیل
۱۰۳	۳-۱۲ قلمرو پژوهش
۱۰۳	۳-۱۲-۱ قلمرو مکانی
۱۰۳	۳-۱۲-۲ قلمرو زمانی
۱۰۳	۳-۱۲-۳ قلمرو موضوعی
۱۰۳	۳-۱۳ روشهای تجزیه و تحلیل داده ها

۱۰۵	۳-۱۴ معرفی سازمان و جامعه آماری مورد مطالعه
۱۰۷	۳-۱۵ خلاصه فصل
<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها</b>	
۱۰۸	۴-۱ مقدمه
۱۰۹	۴-۲ الف) تحلیل توصیفی داده های مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی
۱۰۹	۴-۲-۱ تحلیل توصیفی جنسیت
۱۱۰	۴-۲-۲ تحلیل توصیفی سن
۱۱۱	۴-۲-۳ تحلیل توصیفی سطح تحصیلات
۱۱۲	۴-۲-۴ تحلیل توصیفی سابقه کار
۱۱۳	۴-۳ ب) تحلیل توصیفی داده های مربوط به عوامل انتقال آموزش
۱۱۴	۴-۳-۱ تحلیل توصیفی آمادگی فراگیر
۱۱۵	۴-۳-۲ تحلیل توصیفی انگیزه جهت انتقال یادگیری
۱۱۶	۴-۳-۳ تحلیل توصیفی پیامدهای مثبت فردی
۱۱۷	۴-۳-۴ تحلیل توصیفی پیامدهای منفی فردی
۱۱۸	۴-۳-۵ تحلیل توصیفی ظرفیت فردی جهت انتقال
۱۱۹	۴-۳-۶ تحلیل توصیفی حمایت همکاران
۱۲۰	۴-۳-۷ تحلیل توصیفی حمایت مدیر / سرپرست
۱۲۱	۴-۳-۸ تحلیل توصیفی ممانعت مافوق
۱۲۲	۴-۳-۹ تحلیل توصیفی اعتبار محتوا
۱۲۳	۴-۳-۱۰ تحلیل توصیفی طرح انتقال
۱۲۴	۴-۳-۱۱ تحلیل توصیفی انتظارات تلاش جهت انتقال-عملکرد

۱۲۵	۴-۳-۱۲ تحلیل توصیفی انتظارات عملکرد-نتایج
۱۲۶	۴-۳-۱۳ تحلیل توصیفی مقاومت/پذیرش تغییرات
۱۲۷	۴-۳-۱۴ تحلیل توصیفی خودکارآمدی عملکرد
۱۲۸	۴-۳-۱۵ تحلیل توصیفی بازخورد/هدایت عملکرد
۱۲۹	۴-۳-۱۶ تحلیل توصیفی فرصت استفاده
۱۳۰	۴-۴ (ج) تجزیه و تحلیل عوامل انتقال آموزش
۱۳۱	۴-۴-۱ تجزیه و تحلیل سوال اول پژوهش
۱۳۲	۴-۴-۲ تجزیه و تحلیل سوال دوم پژوهش
۱۳۳	۴-۴-۳ تجزیه و تحلیل سوال سوم پژوهش
۱۳۴	۴-۵ آزمون فریدمن
۱۳۵	۴-۶ تشریح سوال باز پرسشنامه
۱۳۷	۴-۷ خلاصه فصل

### فصل پنجم: یافته های تحقیق و نتیجه گیری

۱۳۸	۵-۱ مقدمه
۱۳۹	۵-۲ جمع بندی تحقیق
۱۴۰	۵-۳ نتایج داده های مربوط به جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار
۱۴۰	۵-۴ نتایج مربوط به سوالات تحقیق
۱۴۰	۵-۴-۱ سوال اول: عوامل فردی موثر بر انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟
۱۴۱	۵-۴-۲ سوال دوم: عوامل سازمانی موثر بر انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟
۱۴۱	۵-۴-۳ سوال سوم: عوامل آموزشی موثر بر انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟
۱۴۱	۵-۵ مقایسه با نتایج تحقیقات پیشین

۱۴۳	۵-۶ سوال اصلی تحقیق: عوامل موثر بر انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟
۱۴۵	۵-۷ پیشنهادات کاربردی
۱۴۸	۵-۸ پیشنهادات آتی تحقیق
	<b>منابع و مأخذ</b>
۱۴۹	منابع فارسی
۱۵۲	منابع لاتین
	<b>ضمائم</b>
۱۵۵	پرسشنامه
۱۶۲	چکیده لاتین
۱۶۳	صفحه عنوان لاتین

## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۳۵	شکل ۲-۱ رویکرد سیستماتیک به فرایند آموزش
۴۹	شکل ۲-۲ مدل نوئه
۵۱	شکل ۲-۳ مدل بالدوین و فورد
۵۴	شکل ۲-۴ مدل رویلر و گلدستین
۵۵	شکل ۲-۵ مدل تایر و تیکوت
۵۶	شکل ۲-۶ مدل فکتیو و همکاران
۵۷	شکل ۲-۷ مدل کویینسز
۵۸	شکل ۲-۸ مدل پوتیت
۵۹	شکل ۲-۹ مدل ماتیو و مارتینو
۶۰	شکل ۲-۱۰ مدل کلاسن
۶۱	شکل ۲-۱۱ مدل شومیکر
۶۲	شکل ۲-۱۲ مدل هولتون
۹۰	شکل ۲-۱۳ چارچوب ذهنی محقق

## فهرست جداول و نمودارها

صفحه	عنوان
۷۸	جدول ۱-۲ تعاریف سازه های LTSI
۸۲	جدول ۲-۲ مقایسه مدل های انتقال یادگیری
۹۷	جدول ۳-۱ طیف تحلیل پژوهش
۱۰۰	جدول ۳-۲ عوامل مورد سنجش در LTSI
۱۰۶	نمودار ۳-۱ چارت سازمانی شهرداری کرج
۱۰۹	جدول و نمودار ۴-۱ توزیع فراوانی جنسیت
۱۱۰	جدول و نمودار ۴-۲ توزیع فراوانی سن
۱۱۱	جدول و نمودار ۴-۳ توزیع فراوانی سطح تحصیلات
۱۱۲	جدول و نمودار ۴-۴ توزیع فراوانی میزان سابقه ی کار
۱۱۴	جدول و نمودار ۴-۶ فراوانی، درصد و میانگین عامل آمادگی فراگیر
۱۱۵	جدول و نمودار ۴-۷ فراوانی، درصد و میانگین عامل انگیزه برای انتقال
۱۱۶	جدول و نمودار ۴-۸ فراوانی، درصد و میانگین عامل پیامدهای مثبت فردی
۱۱۷	جدول و نمودار ۴-۹ فراوانی، درصد و میانگین عامل پیامدهای منفی فردی
۱۱۸	جدول و نمودار ۴-۱۰ فراوانی، درصد و میانگین عامل ظرفیت فرد برای انتقال
۱۱۹	جدول و نمودار ۴-۱۱ فراوانی، درصد و میانگین عامل حمایت همکار
۱۲۰	جدول و نمودار ۴-۱۲ فراوانی، درصد و میانگین عامل حمایت مافوق
۱۲۱	جدول و نمودار ۴-۱۳ فراوانی، درصد و میانگین عامل ممانعت مافوق
۱۲۲	جدول و نمودار ۴-۱۴ فراوانی، درصد و میانگین اعتبار محتوا
۱۲۳	جدول و نمودار ۴-۱۵ فراوانی، درصد و میانگین عامل طرح انتقال
۱۲۴	جدول و نمودار ۴-۱۶ فراوانی، درصد و میانگین عامل انتظارات تلاش-عملکرد
۱۲۵	جدول و نمودار ۴-۱۷ فراوانی، درصد و میانگین عامل انتظارات عملکرد-نتایج
۱۲۶	جدول و نمودار ۴-۱۸ فراوانی، درصد و میانگین عامل مقاومت/پذیرش تغییرات

- ۱۲۷ جدول و نمودار ۴-۱۹ فراوانی، درصد و میانگین عامل خودکارآمدی عملکرد
- ۱۲۸ جدول و نمودار ۴-۲۰ فراوانی، درصد و میانگین عامل بازخورد/هدایت عملکرد
- ۱۲۹ جدول و نمودار ۴-۲۱ فراوانی، درصد و میانگین عامل فرصت استفاده
- ۱۳۱ جدول ۴-۲۲ T تک نمونه برای سوال اول پژوهش
- ۱۳۲ جدول ۴-۲۳ T تک نمونه برای سوال دوم پژوهش
- ۱۳۳ جدول ۴-۲۴ T تک نمونه برای سوال سوم پژوهش
- ۱۳۴ جدول ۴-۲۵ آزمون فریدمن
- ۱۴۴ جدول ۵-۱ عوامل موثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

## ۱-۱ مقدمه

طی چند دهه اخیر در کشور ما سازمانها توجه ویژه ای به آموزش<sup>۱</sup> و توسعه منابع انسانی<sup>۲</sup> به عنوان ابزاری برای ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان خود داشته اند چرا که مهارت ها و عملکرد کارکنان در محیط کاری برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است. سازمانها مقادیر بسیاری از پول و زمان خود را در آموزش برای افزایش بهره وری، کیفیت کاری، افزایش سود، کاهش ترک خدمت کارکنان، بهبود رضایت مشتریان و افزایش انگیزش هزینه می کنند (Velada, Caetano, Michel, Lyons & Kavanagh. 2007).

ایبیلی می نویسد: "توسعه منابع انسانی در سازمانها به نوعی تعهد و انتظار متقابل و وظیفه دو سویه بین فرد و سازمان مبدل شده است. در چارچوب این تعهد و انتظار متقابل، کارکنان باید ضمن نشان دادن التزام عملی به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمانی و همچنین رفتار در چارچوب نظامنامه آن، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف کنند. از اهم این حقوق می توان به بهره مندی از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه های مختلف شخصیتی کارکنان اشاره کرد (ایبیلی، ۱۳۸۲).



امروزه اکثر پژوهش‌ها در زمینه اثربخشی آموزش در ایران و حتی محیط بین‌المللی روی مدل کرک پاتریک<sup>۱</sup> تمرکز پیدا کرده است، البته آن هم به شیوه ای نا آگاهانه، چرا که از این الگو به صورت ناقص استفاده می‌شود و فقط به سنجش سطح واکنش<sup>۲</sup> و یادگیری<sup>۳</sup> پرداخته می‌شود و نیز کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که روی مهم‌ترین معیار ارزشیابی اثربخشی آموزش یعنی انتقال یادگیری<sup>۴</sup> که سطح سوم مدل کرک پاتریک می‌باشد تمرکز کرده باشد. از مهمترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمانهای امروزی کسب اطمینان از این است که آیا مهارت‌ها، دانش و رفتار فراگرفته شده توسط آموزش، به محیط کار انتقال می‌یابد یا خیر؟ و اصولاً چه عواملی در ممانعت یا تسهیل این فرایند دخیل می‌باشد؟ (Yamnil, 2001).

وکسلی<sup>۵</sup> و لاتام<sup>۶</sup> به نقل از ولادا<sup>۷</sup> بیان کردند "تنها حدود ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی بلافاصله پس از آموزش به محیط کار انتقال می‌یابند. پس از ۶ ماه این مقدار به ۲۵ درصد و با گذشت یکسال به ۱۵ درصد کاهش می‌یابد" (Velada et al., 2007).

طبق نظر متخصصان منابع انسانی کمتر از ۲۰ درصد مهارت‌ها و دانش فراگرفته شده توسط آموزش در محیط کار استفاده می‌شود. واقعا چرا میزان این انتقال تا به این اندازه کم است (Devos, Dumay, Bonami, Bates & Holton. 2007).

سازمانها تمایل به افزایش بازده سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش دارند پس باید همه عواملی را که روی انتقال یادگیری تاثیر دارد و باعث تسهیل انتقال می‌شود (تسهیل‌گر<sup>۸</sup>) را شناسایی کرده و آن را تقویت کنند و سپس عواملی را که مانع انتقال می‌شود را رفع کنند (Ruona, Leimbach, Holton & Bates. 2002).

- 
1. Kirck Patrick
  2. Reaction
  3. Learning
  4. Learning Transfer
  5. Wexley
  6. Latham
  7. Velada
  8. Catalist

یکی از بحث های اساسی در حیطه توسعه منابع انسانی شناسایی موانع موثر بر انتقال یادگیری است چرا که شناسایی این موانع متخصصان توسعه منابع انسانی را قادر می سازد تا دلایل موفقیت و شکست سازمانها را درک کنند. بدون کنترل تاثیر سیستم انتقال، نتایج ارزشیابی احتمالا به طور قابل ملاحظه ای متنوع می شود و نتایج نادرستی را به دست می دهد. بررسی متون نشان می دهد که یکی از بهترین روش های حصول اطمینان از تحقق اثربخشی آموزش، افزایش نرخ انتقال یادگیری است. انتقال یادگیری دربرگیرنده به کارگیری موثر دانش، مهارت و نگرش جدید (KSA)<sup>۱</sup> است که توسط آموزش فراگرفته شده است (Holton, 1996).

کسب دانش، مهارت و رفتار و نگرش ها در آموزش زمانی ارزشمند است که این ویژگی های جدید در محیط کار نهادینه شود و یا برای مدت زمانی نگهداری شود. چرا که یادگیری هیچ ارزشی برای سازمانها ندارد مگر اینکه به شغل منتقل شده و منجر به بهبود عملکرد فردی و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی شود (Holton, Bates, 1997).

لازم به ذکر است که واژه های انتقال یادگیری<sup>۲</sup>، انتقال آموزش<sup>۳</sup>، سیستم انتقال<sup>۴</sup> در حوزه HRD<sup>۵</sup> و HRM<sup>۶</sup> به یک مفهوم به کار رفته است و بیشتر محققان این واژه ها را به طور معاوضه برای اشاره به کاربرد دانش و مهارت های فراگرفته شده توسط آموزش در شغل به جای یکدیگر به کار می برند (Chen, Holton & Bates, 2006).

با توجه به اینکه شهرداری کرج دوره های آموزش ضمن خدمت بسیاری را برای منابع انسانی خود برگزار می کند و این روند به صورت افزایشی همچنان نیز ادامه دارد، نیاز به ارزشیابی اثربخشی این دوره ها با توجه به اساسی ترین معیار ارزشیابی یعنی انتقال یادگیری به محیط کار احساس می شود چرا که هم به وضعیت فعلی سازمان کمک می کند و هم می توان بر این اساس برای برنامه های آموزشی آینده نیز برنامه ریزی کرد و از این طریق عملکرد خود شهرداری نیز ارتقا پیدا کند.

- 
1. Knowledge and Skill and Attitude
  2. Learning Transfer
  3. Training Transfer
  4. Transfer System
  5. Human Resources Development (HRD)
  6. Human Resources Management (HRM)

متخصصان منابع انسانی در شهرداری کرج برای ارزشیابی برنامه های آموزشی خود نیازمند یک ابزار تشخیصی بوده تا با استفاده از یک مدل جامع و سیستمی تمامی عوامل فردی، سازمانی و آموزشی را در این فرایند در نظر بگیرند و بتوانند عوامل کلیدی موثر بر انتقال یادگیری را شناسایی کنند چرا که توجه به این عوامل در ارزیابی اثربخشی آموزش یک دید و چشم اندازی را برای توسعه منابع انسانی شهرداری کرج فراهم می آورد و باعث می شود مدیریت سازمان شهرداری کرج نسبت به ضعف سیستم از لحاظ آموزشی اطلاعاتی را کسب کند و با استفاده از استراتژی های کاربردی سعی در برطرف ساختن این نقاط کور بنماید. چرا که توسعه هر سازمانی در گرو توسعه با ارزش ترین منبع سازمان یعنی منابع انسانی می باشد.

### ۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق

می توان این گونه بیان کرد که یکی از راه های توسعه اقتصادی ملت ها، توسعه منابع انسانی می باشد. برای کمک به حفظ مزیت رقابتی و حفظ رشد اقتصادی ملت ها سازمان ها باید همواره عملکرد بالای منابع انسانی را توسط آموزش و مداخلات در این زمینه بهبود دهند. انتقال آموزش/ یادگیری حوزه ایست که آموزش را به عملکرد فردی<sup>۱</sup> و عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی<sup>۲</sup> و در نهایت رشد اقتصادی ملتها ارتباط می دهد.

پژوهش حاضر در بعد فنی کمکی است به منظور رفع کمبود پژوهش های انجام شده داخلی در حوزه انتقال آموزش. این تحقیق از جهاتی به شرح ذیل، کمکی در راستای بسط و گسترش علم مدیریت و منابع انسانی در کشور نیز قلمداد می شود:

۱. تعیین عوامل بالقوه فردی، سازمانی، آموزشی که در میزان انتقال یادگیری/ آموزش شهرداری کرج دخیل هستند. بدون آشنایی با این عوامل متخصصان منابع انسانی اثربخشی آموزش را صرفاً بر اساس سطوح یک و دو مدل کرک پاتریک (واکنش و یادگیری) می سنجند.

۲. پژوهش حاضر زمینه ساز استفاده از ابزاری جامع و معتبر (LTSI<sup>۳</sup>) جهت اندازه گیری میزان انتقال آموزش در کشور محسوب می شود.

- 
1. individual performance
  2. organizational performance
  3. Learning Transfer System Inventory (LTSI)

این نکته از آن بعد حائز اهمیت است که داشتن ابزاری معتبر<sup>۱</sup> به ما کمک خواهد کرد تا به این امر پی ببریم که آیا شهرداری کرج آمادگی لازم جهت انجام مداخلات آموزشی<sup>۲</sup> را دارد یا خیر. از سوی دیگر چنین ابزاری ما را در گردآوری اطلاعات بمنظور هدایت مداخلات پیش از آموزش که هدفشان افزایش اثربخشی آموزش است، یاری خواهد کرد.

۳. از دیدگاه نظری استفاده از LTSI باعث تدوین چارچوب مفهومی جامعی در ارتباط با اثربخشی آموزش خواهد شد.

بر این اساس امید می رود پژوهش حاضر به مدیران شهرداری کرج کمک کند تا عوامل موثر بر انتقال یادگیری را در شهرداری کرج شناسایی کرده و از این طریق کارایی و بهره وری و در نهایت اثربخشی منابع انسانی را افزایش داده تا در نهایت منجر به بهبود در نتایج سازمانی بشوند.

#### ۱-۴ اهداف پژوهش

##### ۱-۴-۱ هدف اصلی

شناسایی عوامل موثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

##### ۱-۴-۲ اهداف فرعی

شناسایی عوامل فردی<sup>۳</sup> موثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

شناسایی عوامل سازمانی<sup>۴</sup> موثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

شناسایی عوامل آموزشی<sup>۵</sup> موثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

- 
1. Valid
  2. instructional interventions
  3. individual factors
  4. organizational factors
  5. training factors