

## شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش و رتبه‌بندی آنها در قوه قضاییه

\* **سیامک اسلامی**، دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.  
**محمدنقی ایمانی**، استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.  
**اصغر شریفی**، استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش و اولویت بندی آنها در قوه قضاییه انجام شد. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گرد آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل ۳۵۰۰ نفر از کارکنان اداری ستاد قوه قضاییه می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان، ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته ۸۸ سؤالی بود که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز مصاحبه‌های اکتشافی، تدوین شد. این ابزار در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم و با توجه به مبانی موجود مشتمل بر ۱۹ مؤلفه و در ۳ دسته اصلی (عوامل هنجاری، رفتاری و زمینه‌ای) می‌باشد. روایی ابزار با استفاده از روای محتوایی و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد بررسی قرار گرفت. همچنین پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و مقدار ۰/۸۴۱ به دست آمد. داده‌های جمع آوری شده به کمک آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و رتبه بندی فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سیزده عامل (بعد هنجاری شش عامل، بعد رفتاری سه عامل و بعد زمینه‌ای چهار عامل) حاصل شد. در بعد هنجاری، یادگیری سازمانی و در بعد فردی، همه عوامل و در بعد زمینه‌ای، عامل فرهنگی و اجتماعی بالاترین رتبه را کسب کردند.

واژگان کلیدی: انتقال آموزش، شناسایی عوامل مؤثر، رتبه بندی عوامل مؤثر.

\* نویسنده مسئول: [siaesl@yahoo.com](mailto:siaesl@yahoo.com)

دریافت مقاله: ۹۵/۹/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۵/۱۲/۱۰

آموزش شامل هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده است که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان می‌باشد [۳۸] و یادگیری عبارت است از ایجاد تغییری نسبتاً دائمی که از طریق تجربه مستقیم (اجرای عملی) یا غیرمستقیم به دست می‌آید. یادگیری را نمی‌توان در عمل اندازه‌گیری کرد. اما می‌توان دگرگونی‌هایی را که بر اثر یادگیری در دانش، نگرش و رفتار روی می‌دهد سنجید. یکی از اهداف اولیه آموزش، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار در سازمان است که انتظار می‌رود بعد از پایان دوره آموزشی، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آورده باشد و رفتار آنان را در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر داده و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمانی پشتیبانی نمایند [۳۶]. با مرور هدف‌های آموزش کارکنان، این ابعاد شناسایی می‌شود: ۱. هدف‌های اجتماعی که سمت دهنده اصلی برنامه‌های موسسات و سازمان‌های مختلف است، ۲. هدف‌های سازمانی که لازم است قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف محوله و ایفای نقش‌ها به تناسب نیاز و ضرورت تقویت شوند و ۳. هدف‌های کارکنان که موجب وحدت و تناسب بین شخصیت افراد و مسئولیت‌های واگذار شده به آنان و دانش و توانایی انجام کار می‌شود [۲۹]. اهداف مهم آموزش کارکنان شامل بهبود عملکرد، به روز کردن اطلاعات، ترفیع شغل، حل مسائل و آشناسازی با اهداف سازمانی است [۱]. انتقال آموزش در چند دهه گذشته موضوع مهمی در توسعه منابع انسانی تبدیل شده و مشتمل بر انتقال یادگیری، به کارگیری مهارت و دانش کسب شده در شغل و محیط کار است [۸]. آموزش بایستی طوری طراحی شود که سازمان‌ها را برای رسیدن به مأموریت‌های خود و نیز بهبود عملکرد کارکنان یاری نماید و این همان موقعیت برد-برد است [۱۲]. همچنین اگر آموزش به طور اثربخش به محیط کار انتقال داده شود، سازمان‌ها و کارکنان می‌توانند به طور هم‌زمان به اهدافشان برسند [۳۹]. آموزش کارکنان

مجموعه کوشش‌ها، تدابیر و اقدامات عملی است که افراد شاغل در یک سازمان را به اطلاعات، دانش و مهارت‌های فنی و شغلی مورد نیاز مجهز می‌نماید و با پرورش مجموعه استعداد‌های فکری و جسمی، رفتارهای مطلوب در آنان ایجاد کرده و نهایتاً کارکنان را برای انجام وظایف مشخص خود در سازمان، مهیا و آماده می‌کند [۱۴]. بین فرهنگ یادگیری مداوم و حمایت مدیران با انگیزه آموزش رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و به ویژه حمایت مدیران، رابطه نیرومندی با انگیزه آموزش دارد. همچنین انگیزه آموزش با میزان دانش بعد از آموزش بر انتقال آموزش تأثیر دارد. بنابراین هر قدر انگیزه یادگیری آموزش بالا باشد، انتقال آموزش بهتر انجام می‌پذیرد [۱۱]. محیط کار و جو انتقال رابطه معنی داری با انتقال آموزش دارد [۳۷ و ۲۸]. همچنین مشارکت شغلی، محیط کار، خودکارآمدی و انگیزه پیش از آموزش، با انتقال آموزش رابطه معنی داری دارد [۴۲]. محیط کار (شامل حمایت سازمانی، سرپرستان، همکاران و مشارکت شغلی) رابطه مثبت و معنی داری با انتقال آموزش دارد [۱۳] و نیز میان طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی با انتقال آموزش رابطه معنی داری مشاهده شد [۱۷]. انعطاف‌پذیری انگیزه کارآموزان را برای انتقال آموزش افزایش می‌دهد و فرصت کاربرد در سازمان تأثیر نیرومندی بر انتقال آموزش دارد [۳۵] و بین ویژگی‌های کارآموزان (شامل توانایی، انگیزش و شخصیت) و انتقال آموزش رابطه معنی داری مشاهده شد [۴۳]. جو انتقال آموزش، رابطه معنی دار با تغییر رفتار دارد و همچنین حمایت سازمانی، رابطه معنی داری با انگیزه پیش از آموزش و انگیزه انتقال دارد و بین کانون کنترل با خودکارآمدی و مشارکت شغلی رابطه معنی داری وجود دارد [۲]. انگیزه یادگیری، کانون کنترل، خودکارآمدی، حمایت مدیریتی، حمایت سازمانی و شغلی و واکنش به آموزش، رابطه معنی داری با انگیزه انتقال آموزش دارد [۱۵]. واکنش به آموزش قبلی رابطه معنی داری با یادگیری و خودکارآمدی پس از آموزش دارد و همچنین خودکارآمدی رابطه معنی داری با واکنش پس از آموزش دارد، اما با یادگیری در طول آموزش رابطه ندارد. نتایج

فردی نیز رابطه معنی داری با خودکارآمدی پیش از آموزش دارد و نیز خودکارآمدی پیش از آموزش رابطه بسیار نیرومندی با خودکارآمدی پس از آموزش و یادگیری و تقویت انتقال آموزش دارد. همچنین یادگیری در طول آموزش، رابطه ای با خودکارآمدی پس از آموزش و یا کاربرد انتقال ندارد و خودکارآمدی بیشترین تأثیر را بر انتقال آموزش داشته است [۲۶]. آموزش کارکنان انجام یک سلسله عملیات مرتب، منظم، مداوم و با اهداف مشخص است که معمولاً برای سه منظور کاربرد دارد: ۱- ایجاد یا افزایش سطح دانش و آگاهی کارکنان، ۲- ایجاد یا افزایش سطح دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان و ۳- ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه [۱۸].

با وجود تحقیقات انجام شده، هنوز هم نمی‌توان به جمع بندی مشخصی در زمینه عوامل مؤثر بر انتقال آموزش رسید، زیرا سنجش انتقال آموزش بسیار دشوار است. چرا که عوامل و متغیرهای زیادی بر آن تأثیر می‌گذارد و علی‌رغم مدل‌های متعددی مانند مدل هالتون<sup>۱</sup> [۲۰] که در زمینه سنجش انتقال آموزش و عوامل مؤثر بر آن ارایه شده است. سازمان‌های ایرانی بیشتر از مدل کریک پاتریک<sup>۲</sup> استفاده می‌کنند [۳۳] و مطالعه بومی بر اساس مدل سه شاخگی میرزایی [۳۰] در این زمینه مشاهده نگردید. بنابراین به منظور شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش، مدل‌های مختلفی مانند هالتون و همکاران<sup>۳</sup>، تایر و تیکوت<sup>۴</sup>، تریسی و همکاران<sup>۵</sup>، بالدوین و فورد<sup>۶</sup>، گلدشتاین<sup>۷</sup>، آیرس<sup>۸</sup> و نوئه<sup>۹</sup> بررسی و نهایتاً مدل هالتون و مدل سه شاخگی میرزایی به عنوان پایه

1. Holton's model
2. Krick-Patrick
3. Holton et al.
4. Thayer & Teachout
5. Tracy et al
6. Baldwin & Ford
7. Goldstein
8. Ayres
9. Noe

نظری تحقیق انتخاب شده است. طبق مدل سه شاخگی پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند مانند انگیزش و روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند مانند ساختار سازمانی و قوانین و مقررات، و عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی که مسبب عوامل رفتاری و ساختاری هستند. علت نام‌گذاری این مدل به سه‌شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه صورت گیرد. همچنین طبق مدل هالتون عوامل مؤثر در انتقال آموزش را می‌توان در سه دسته سازمانی، آموزشی و فردی مطالعه کرد.

عوامل سازمانی شامل حمایت مدیران، حمایت همکار، آمادگی برای تغییر، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، تایید سرپرستان، بازخورد سرپرستان و مربیگری عملکرد است.

عوامل فردی شامل آمادگی کارکنان، خودکارآمدی کارکنان، انگیزه انتقال، انتظارات نتایج عملکرد و انتظارات تلاش عملکرد است.

عوامل آموزشی شامل اعتبار محتوا، طرح انتقال، استعداد فردی برای انتقال، و فرصت برای کاربرد یادگیری است.

بنابراین برخی از عواملی که تأثیر بیشتری بر انتقال آموزش دارد، باید در سنجش انتقال آموزش مد نظر قرار گیرند و چنانچه روند فعلی بررسی انتقال آموزش همچنان استفاده شود، نمی‌توان به نقاط قوت و قابل بهبود آموزش پی برد و در نتیجه نمی‌توان اقدام مؤثری در جهت بهبود کیفیت آموزش انجام داد. از این رو هم شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در انتقال آموزش و هم مشخص کردن رتبه هر کدام از این مؤلفه‌ها دارای اهمیت

است. در مورد شناسایی عوامل مؤثر، نتایج بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که دامنه وسیعی از این عوامل شناسایی شده است اما شناسایی عواملی که وجه مشترک این تحقیقات باشد و بتوان آن را در سازمان‌های ایرانی و به خصوص قوه قضاییه به کار برد، چرایی انجام این تحقیق را توجیه می‌کند و تفاوت در نتایج تحقیقات انجام شده، ضرورت شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در قوه قضاییه را ضروری می‌نماید. به عنوان مثال حمایت سرپرست ممکن است متغیر قدرتمندی در انتقال آموزش در مؤسسات دولتی باشد، در حالی که حمایت همکار ممکن است متغیر بهتری در مورد انتقال آموزش در مؤسسات خصوصی باشد. با توجه به موارد یاد شده، شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش به دلیل اهمیت آن، یکی از نیازهای اساسی سازمان‌های داخلی و از جمله قوه قضاییه است. بنابراین در این پژوهش به دنبال ۱- شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در قوه قضاییه و ۲- رتبه بندی عوامل یادشده، هستیم.

### روش پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی است زیرا تلاش می‌شود تا با شناسایی عوامل مؤثر در انتقال آموزش، روند انتقال آن را بهبود بخشد. از سوی دیگر از نظر روش جمع آوری داده‌ها به صورت توصیفی با شیوه پیمایشی انجام شده است. محقق در این شیوه نظرات جامعه آماری را در مورد پدیده‌های مورد مطالعه جمع آوری و همان گونه که هست توصیف می‌کند. از نظر نوع داده‌ها نیز روش تحقیق کمی است زیرا داده‌های لازم به کمک پرسشنامه جمع آوری و با استفاده از روش‌های آماری، تحلیل شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداری ستاد مرکزی قوه قضاییه است که از بین آنان تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه و با استفاده از جدول مورگان و به طور تصادفی طبقه‌ای تعیین شد. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته ۸۸ سؤالی است که با مرور مبانی نظری و عملی و

نیز مصاحبه‌های اکتشافی، تدوین شده است. این ابزار در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شده و با توجه به مبانی موجود شامل ۱۹ مؤلفه در ۳ دسته اصلی (عوامل هنجاری، رفتاری و زمینه‌ای) می‌باشد. روایی ابزار با استفاده از روای محتوایی و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد بررسی قرار گرفت و ۱۹ مؤلفه اولیه به ۱۳ مؤلفه کاهش یافت. همچنین پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفته و مقدار آن ۰/۸۴۱ بدست آمد. داده‌های جمع آوری شده با آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و رتبه بندی فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌ها

سؤال اول- عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در قوه قضاییه کدامند؟  
برای پاسخ به این پرسش با توجه به مبانی نظری و مطالعات انجام شده، و مدل‌های سه شاخگی میرزایی و هالتون، پرسشنامه‌ای تنظیم و پس از بررسی روایی و پایایی، بر روی نمونه‌های تحقیق اجرا شد و نتایج به کمک تحلیل عاملی اکتشافی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این ابزار دارای سه دسته عوامل زیر می‌باشد:  
عوامل هنجاری که دارای ۳۷ گویه در قالب ۱۰ مؤلفه شامل هدف‌ها و استراتژی‌ها، سبک‌های مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمان، نقش‌ها و انتظارات، سازمان یارنده، ساختار سازمانی، روش‌ها و فرآیندها، شرح وظایف، ارتباطات سازمانی و سبک‌های تصمیم‌گیری می‌باشد.  
عوامل رفتاری که دارای ۲۹ گویه در قالب ۶ مؤلفه شامل ارزش‌ها، انگیزش، هدف‌های فردی، خلاقیت، تسلط فردی، شناخت و فراشناخت می‌باشد.  
عوامل زمینه‌ای که دارای ۲۲ گویه در قالب ۵ مؤلفه شامل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، قانونی و فن شناسی می‌باشد.

این متغیرها در قالب پرسشنامه با ۸۸ سؤال تدوین و پس از اطمینان از روایی محتوایی آن و برای شناسایی مجموعه عواملی که پرسشنامه با آن اشباع می‌شود، تحلیل عامل اکتشافی انجام شد تا سازه‌های تشکیل دهنده این پرسشنامه شناسایی گردد. از آن جا که اجرای این روش بر پایه مفروضه‌هایی استوار است که هر کدام می‌توانند در قابل اجرا بودن این روش اثر داشته باشد، از این رو ابتدا وجود این مفروضه‌ها بررسی شده است:

۱. مناسب بودن داده‌ها: در پاسخ برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها و کفایت نمونه برداری از آماره کومو<sup>۱</sup> استفاده شد. مقدار کومو بین صفر تا یک است. اما اگر مقدار آن حداقل  $0/70$  باشد، نشان دهنده کفایت داده‌ها می‌باشد. سرنی و کیسر<sup>۲</sup> معتقدند وقتی مقدار کومو بیش از  $0/6$  باشد، به راحتی می‌توان از تحلیل عاملی استفاده کرد و هر چه این مقدار بیشتر باشد، کفایت داده‌ها بیشتر خواهد بود [۹]. در این پژوهش مقدار کومو برابر با  $0/791$  است که نشان دهنده کفایت داده‌ها می‌باشد.

۲. همبسته بودن متغیرها: این پیش فرض با استفاده از آماره بارتلت<sup>۳</sup> مورد بررسی قرار می‌گیرد و مقدار این آماره باید معنی دار باشد [۲۲]. در این پژوهش سطح معنی دار بودن مشخصه بارتلت کمتر از  $0/00031$  است. بنابراین و بر پایه هر دو ملاک گفته شده، می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی براساس ماتریس همبستگی حاصل در گروه نمونه مورد مطالعه، قابل توجیه بوده است.

- 
1. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)
  2. Cerny & Kaiser
  3. Bartlett's sphericity test



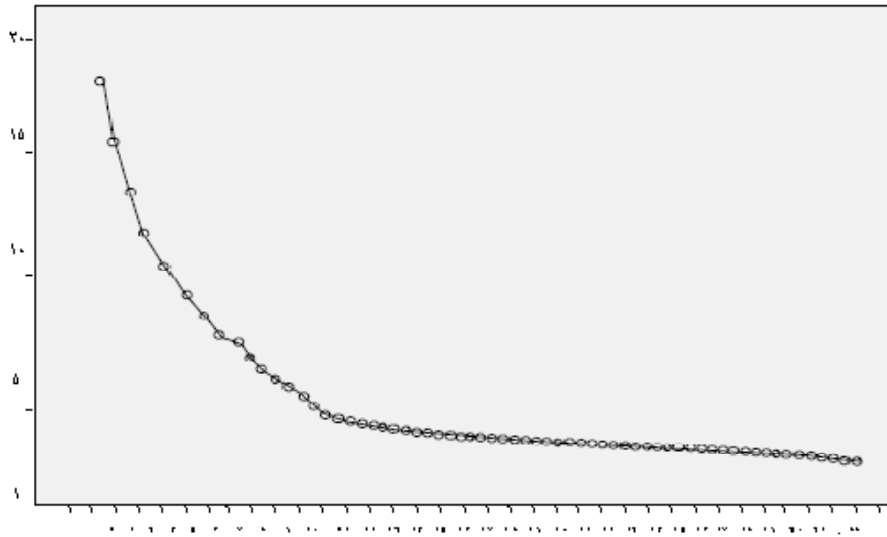
۳. بار عاملی سؤال ها: مقدار بار عاملی به عنوان یک معیار تجربی برای تفسیر عامل ها استفاده می شود و اگر بار عاملی  $0/30$  و یا بیشتر باشد می توان آن را معنی دار فرض کرد و هر عامل باید حداقل به سه سؤال تعلق داشته باشد.

### ساختار پرسشنامه

برای به دست آوردن ساختار عاملی پرسشنامه، عامل های استخراج شده با استفاده از چرخش واریماکس<sup>۱</sup>، به محورهای جدید که نسبت به هم با زاویه ای قائم قرار می گیرند، انتقال داده شد پس از دو بار اجرای تحلیل عاملی و استخراج عامل های متعدد و مقایسه عامل های استخراج شده با ساختار و مبانی نظری موجود و نیز در نظر گرفتن مفروضه های تحلیل عاملی، تعداد ۱۳ عامل اصلی در سه دسته استخراج شد. برای تعیین این که ابزار سنجش مورد مطالعه (و به بیان دقیق تر، مجموعه سؤال ها) از چند عامل معنی دار اشباع شده، دو شاخص عمده ارزش ویژه و نسبت واریانس تبیین شده توسط هر عامل، مورد توجه قرار گرفته است. برای نمایش مقدار ویژه در برابر تعداد عامل های مشخص شده از نمودار اسکری<sup>۲</sup> استفاده شده است. از نمودار اسکری که در شکل ۱ نشان داده شده است، می توان استنباط کرد که شیب نمودار در عامل سیزدهم تقریباً افقی می شود و این امر نشان دهنده آن است که مجموعه متغیرها احتمالاً از سیزده عامل اشباع شده است و نیز سهم هشت عامل اول در تبیین واریانس کل متغیرها چشم گیر است.

- 
1. Varimax rotation
  2. Scree plot

مدیریت بر آموزش سازمانها



شکل ۱- نمودار شیب‌دار ارزش‌های ویژه مجموعه ۱۰۰ سؤالی

جدول ۱- ارزش ویژه، درصد از واریانس و درصد تراکمی عامل‌های سیزده گانه

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تجمعی	درصد از کل واریانس
۱	۱۷/۵۳	۱۲/۲۳	۱۲/۲۳	۱۵/۵۱
۲	۱۵/۱۲	۱۰/۴۵	۲۲/۶۸	۲۸/۷۶
۳	۱۳/۲۵	۱۰/۱۲	۳۲/۸	۴۱/۵۹
۴	۱۱/۵۲	۸/۱۵	۴۰/۹۵	۵۱/۹۳
۵	۹/۸۹	۸/۶۶	۴۸/۶۱	۶۱/۶۴
۶	۸/۶۵	۶/۵۲	۵۵/۱۳	۶۹/۹۱
۷	۷/۴۵	۵/۸۵	۶۰/۹۸	۷۷/۳۳
۸	۶/۱۵	۴/۹۱	۶۵/۸۹	۸۳/۵۵
۹	۵/۷۵	۴/۲۱	۷۰/۱	۸۸/۸۹
۱۰	۵/۰۱	۳/۲۲	۷۳/۳۲	۹۲/۹۷
۱۱	۴/۴۸	۲/۰۴	۷۵/۳۶	۹۵/۵۶
۱۲	۲/۶۶	۱/۹۷	۷۷/۳۳	۹۸/۰۶
۱۳	۱/۸۶	۱/۵۳	۷۸/۸۶	۱۰۰

با توجه به جدول ۱، سیزده عامل استخراج شده، میزان ۷۸/۸۶ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کند. در این میان عامل اول با ارزش ویژه ۱۷/۵۳، عامل دوم با ارزش ویژه ۱۵/۱۲، عامل سوم با ارزش ویژه ۱۳/۲۵، عامل چهارم با ارزش ویژه ۱۱/۵۲، عامل پنجم با ارزش ویژه ۹/۸۹، عامل ششم با ارزش ویژه ۸/۶۵، عامل هفتم با ارزش ویژه ۷/۴۵ و عامل هشتم با ارزش ویژه ۶/۱۵ به ترتیب ۱۲/۲۳، ۱۰/۴۵، ۱۰/۱۲، ۸/۱۵، ۷/۶۶، ۶/۵۲، ۵/۸۵ و ۴/۹۱ درصد و در مجموع ۶۵/۸۹ درصد از واریانس کل و نهایتاً عامل سیزدهم با ارزش ویژه ۱/۸۶، ۱/۵۳ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به نام گذاری مناسب عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰/۳۰ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. جونز<sup>۱</sup> کمترین مقدار این ضریب را برابر با ۰/۳۰، و رینولدز<sup>۲</sup> آن را برابر با ۰/۴۰ می‌داند. از این رو مقدار متوسط این دو نظریه در تحقیق حاضر مبنا قرار گرفته است. هر چه بار عاملی یک سؤال زیاده‌تر باشد، نفوذ آن سؤال در تبیین ماهیت عامل مورد نظر بیشتر است. در این پژوهش با توجه به این که ابزار تحقیق برای نخستین بار اجرا می‌شود، درباره تحلیل سؤال‌ها و به ویژه حذف یا ابقاء عامل‌ها در مرحله نهایی، کمیته ملاک ۰/۳۵ به کار رفته است. نامگذاری عامل‌ها نیز با توجه به بار عاملی گویه‌هایی که عامل‌های استخراج شده در آن‌ها بزرگ‌ترین سهم را داشته‌اند، صورت گرفت و نتایج ماتریس چرخش یافته با شیوه واریماکس در جدول ۲ نمایش داده شده است.

1. Jones
2. Reynolds

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۲- ماتریس چرخش یافته ساختار مواد پرسشنامه

عامل															شماره گویا
۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
														۰/۶۸۴	۹
														۰/۵۷۵	۲
														۰/۵۱۴	۳
														۰/۷۴۸	۴
													۰/۵۴۶		۵
													۰/۴۱۲		۶
													۰/۵۴۱		۷
													۰/۶۱۲		۳۵
													۰/۵۹۲		۳۷
												۰/۴۳۲			۱۵
												۰/۶۶۶			۱۶
												۰/۶۸۴			۱۷
												۰/۵۴۱			۲۲
												۰/۵۱۴			۲۳
												۰/۷۵۰			۲۴
												۰/۵۵۹			۲۸
												۰/۷۱۰			۲۹
												۰/۵۹۵			۳۰
												۰/۴۴۱			۸
												۰/۶۳۵			۹
												۰/۷۷۲			۱۰
												۰/۷۸۸			۱۱
												۰/۵۱۴			۱۳
												۰/۶۳۱			۳۱
												۰/۶۹۰			۳۲
												۰/۶۶۱			۳۴
												۰/۷۱۰			۲۶
												۰/۶۹۵			۲۷
												۰/۵۸۸			۲۸
												۰/۴۶۵			۱۹
												۰/۴۳۴			۲۰
												۰/۶۹۰			۲۱

شناسایی عوامل مؤثر بر . . . . اسلامی، ایمانی، شریعی

عامل															شماره گویا
۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
								۰/۵۳۰							۳۸
								۰/۴۹۵							۴۰
								۰/۷۲۴							۴۱
								۰/۵۵۳							۴۳
								۰/۵۱۱							۴۴
								۰/۵۸۲							۴۵
								۰/۴۷۴							۴۶
								۰/۴۵۰							۴۸
								۶۵۴/۰							۴۹
								۷۴۴/۰							۵۱
								۰/۴۷۰							۵۲
								۰/۴۶۵							۵۳
								۰/۳۶۵							۵۵
								۶۶۳/۰							۵۷
								۰/۴۲۵							۵۸
								۰/۳۹۱							۵۹
								۳۴۳/۰							۶۲
								۳۸۴/۰							۶۳
								۶۴۳/۰							۶۴
								۸۵۳/۰							۶۵
								۰/۴۵۲							۶۷
								۰/۶۳۵							۶۹
								۰/۳۷۲							۷۰
								۰/۳۸۵							۷۱
								۷۷۴/۰							۷۲
								۰/۶۳۱							۷۴
								۰/۵۱۴							۷۵
								۰/۴۲۵							۷۶
								۰/۴۳۲							۷۷
								۰/۳۵۴							۷۹
								۰/۴۹۱							۸۰
								۰/۴۰۴							۸۱
								۰/۵۵۳							۸۳
															۸۴
															۸۴

## مدیریت بر آموزش سازمانها

عامل														شماره گویا	
۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲		۱
		۰/۳۹۶													۸۵
		۰/۴۴۱													۸۶
		۰/۵۲۰													۸۸

با استنتاج ماتریس چرخش یافته (برای ساده سازی استفاده از ساختار عامل‌ها در این ماتریس، متغیرهایی که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۳۵ بود یا در ساختار هیچ یک از مؤلفه‌ها قرار نمی‌گرفتند، حذف شدند)، عامل‌ها یا مجموعه سؤال‌هایی که مشترکاً با یک عامل همبسته بوده و تشکیل یک پاره تست را می‌دهند به شرح زیر استخراج و نام‌گذاری شدند:

- عامل اول با ۴ متغیر که به هدف‌ها و استراتژی‌ها مربوط می‌شود. این عامل ۱۲/۲۳ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
- عامل دوم با ۵ متغیر که مربوط به سبک‌های مدیریت و رهبری است. این عامل ۱۰/۴۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
- عامل سوم با ۹ متغیر که مربوط به ساختار سازمانی است. این عامل ۱۰/۱۲ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
- عامل چهارم با ۸ متغیر که مربوط به فرهنگ و جو سازمانی است. این عامل ۸/۱۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
- عامل پنجم با ۳ متغیر که مربوط به روش‌ها و فرآیندها است. این عامل ۸/۶۶ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
- عامل ششم با ۳ متغیر که مربوط به سازمان یادگیرنده است. این عامل ۶/۵۲ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
- عامل هفتم با ۳ متغیر که مربوط به به ارزش‌ها است. این عامل ۵/۵۸ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.

- عامل هشتم با ۸ متغیر که مربوط به انگیزه و هدف است. این عامل ۴/۹۱ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
  - عامل نهم با ۹ متغیر که مربوط به بعد فردی است. این عامل ۴/۲۱ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
  - عامل دهم با ۳ متغیر که مربوط به عوامل اقتصادی است. این عامل ۳/۲۲ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
  - عامل یازدهم با ۶ متغیر که مربوط به عوامل فرهنگی و اجتماعی است. این عامل ۲/۰۴ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
  - عامل دوازدهم با ۴ متغیر که مربوط به عوامل قانونی است. این عامل ۱/۹۷ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
  - عامل سیزدهم با ۴ متغیر که مربوط به عوامل فن شناسی است. این عامل ۱/۵۳ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند.
- بنابراین از مجموع ۲۱ عامل اولیه با ۸۸ متغیر که از مبانی نظری استخراج شده بود، پس از تحلیل عاملی اکتشافی تعداد ۱۳ عامل با ۶۹ متغیر باقی ماند به طوری که در مقایسه با دسته بندی نظری اولیه، تغییرات قابل توجهی در ساختار مؤلفه‌ها و عامل‌ها ایجاد شده است. براساس مدل مفهومی و نظریه‌های زیر بنایی این تحقیق می‌توان عوامل سیزده گانه فوق را در سه دسته کلی به شرح جدول ۳ قرار داد. همان گونه که دیده می‌شود، تعداد ۲۱ عامل اولیه وجود داشت که بعد از تحلیل عاملی به ۱۳ عامل کاهش یافت.

### مدیریت بر آموزش سازمانها

**جدول ۳- مقایسه عوامل برگرفته از مبانی نظری و عوامل استخراج شده از تحلیل عاملی**

مؤلفه‌های اصلی	بعد هنجاری	بعد رفتاری	بعد زمینه‌ای
تعداد عوامل برگرفته از مبانی نظری	۱. هدف‌ها و استراتژی‌ها ۲. سبک‌های مدیریت و رهبری ۳. فرهنگ و جو سازمانی ۴. نقش‌ها و انتظارات ۵. سازمان یادگیرنده ۶. ساختار سازمانی ۷. روش‌ها و فرآیندها ۸. شرح وظایف ۹. ارتباطات سازمانی ۱۰. سبک‌های تصمیم‌گیری	۱. ارزش‌ها ۲. انگیزش ۳. هدف‌های فردی ۴. خلاقیت ۵. تسلط فردی ۶. شناخت و فراشناخت	۱. عوامل اقتصادی ۲. عوامل فرهنگی ۳. عوامل اجتماعی ۴. عوامل قانونی ۵. عوامل فن‌شناسی
تعداد عوامل استخراج شده از تحلیل عاملی	۱. هدف‌ها و استراتژی‌ها ۲. سبک‌های مدیریت و رهبری ۳. ساختار سازمانی ۴. فرهنگ و جو سازمانی ۵. روش‌ها و فرآیندها ۶. سازمان یادگیرنده	۱. ارزش‌ها ۲. انگیزه و هدف ۳. بعد فردی	۱. عوامل اقتصادی ۲. فرهنگ و اجتماعی ۳. عوامل قانونی ۴. عوامل فن‌شناسی

سؤال دوم- اولویت بندی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در قوه قضاییه چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال از آزمون فریدمن استفاده شد. این آزمون رتبه بندی عوامل را در درون یک گروه مشخص می‌کند.



جدول ۴- نتیجه آزمون فریدمن برای مقایسه رتبه میانگین‌های عوامل مربوط به بعد هنجاری

رتبه میانگین	رتبه	مقدار $X^2$	سطح معنی داری
۳/۰۴	۵	۳۲۹/۹۴۲	۰/۰۱
۳/۸۰	۳		
۲/۰۲	۶		
۳/۶۸	۴		
۴/۲۲	۲		
۴/۲۴	۱		

همان طور که در جدول ۴ دیده می‌شود، مقدار  $X^2$  محاسبه شده (۳۲۹/۹۴) در سطح ۰/۰۱ بزرگتر از مقدار بحرانی  $X^2$  می‌باشد و می‌توان نتیجه گرفت که رتبه میانگین‌ها برابر نبوده و بین آن‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به طوری که بالاترین رتبه (۴/۲۴) به سازمان یادگیرنده و پایین‌ترین رتبه (۲/۰۲) به ساختار سازمانی مربوط است.

جدول ۵- نتیجه آزمون فریدمن برای مقایسه رتبه میانگین‌های عوامل مربوط به بعد رفتاری

رتبه میانگین	رتبه	مقدار $X^2$	سطح معنی داری
۱/۹۶	۱	۱/۷۶	۰/۴۱۴
۲/۰۶	۱		
۱/۹۸	۱		

همان طور که در جدول ۵ دیده می‌شود، مقدار  $X^2$  محاسبه شده (۱/۷۶) در سطح ۰/۰۵ کوچکتر از مقدار بحرانی  $X^2$  بوده و می‌توان نتیجه گرفت که رتبه میانگین‌ها برابر بوده و بین آن‌ها تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. به بیان دیگر عوامل مربوط به بعد رفتاری همه دارای اهمیت تقریباً برابری می‌باشند.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۶- نتیجه آزمون فریدمن برای مقایسه رتبه میانگین‌های عوامل مربوط به بعد زمینه‌ای

سطح معنی داری	مقدار $X^2$	رتبه	رتبه میانگین		
۰/۰۵	۹/۸۱۵	۴	۲/۳۷	عوامل اقتصادی	بعد زمینه‌ای
		۱	۲/۶۴	فرهنگی و اجتماعی	
		۳	۲/۴۱	عوامل قانونی	
		۲	۲/۵۸	عوامل فن شناسی	

همان طور که در جدول ۶ دیده می‌شود، مقدار  $X^2$  محاسبه شده (۹/۸۱۵) در سطح ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار بحرانی  $X^2$  بوده و می‌توان نتیجه گرفت که رتبه میانگین‌ها برابر نبوده و بین آن‌ها تفاوت معنی داری وجود دارد. به طوری که بالاترین رتبه (۲/۶۴) به عوامل فرهنگی و اجتماعی و پایین‌ترین رتبه (۲/۳۷) به عوامل اقتصادی مربوط است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از اجرای آزمون تحلیل عاملی نشان داد سه دسته مؤلفه با ۱۳ عامل بر انتقال آموزش در قوه قضاییه مؤثر است:

- بعد هنجاری شامل ۶ عامل هدف‌ها و استراتژی‌ها، سبک‌های مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، روش‌ها و فرآیندها و سازمان یادگیرنده.

- بعد رفتاری شامل ۳ عامل ارزش‌ها، انگیزه و هدف و عامل فردی.

- بعد زمینه‌ای شامل ۴ عامل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، قانونی و فن شناسی.

۶ عامل بعد هنجاری از تحلیل ۱۰ عامل اولیه، ۳ عامل بعد رفتاری از تحلیل ۶ عامل

اولیه و ۴ عامل بعد زمینه‌ای از تحلیل ۵ عامل اولیه حاصل شده است. نتایج این پژوهش

با نتایج تحقیقات انجام شده توسط بورک و هاچینز<sup>۱</sup> [۸]، گروسمن و سالاس<sup>۲</sup> [۱۹]، آلوارز و همکاران<sup>۳</sup> [۴]، بلوم و همکاران<sup>۴</sup> [۶]، چنگ و هامپسون<sup>۵</sup> [۵]، تیلور و همکاران<sup>۶</sup> [۴۱]، کولکویت و همکاران<sup>۷</sup> [۱۲] و آلیجر و همکاران<sup>۸</sup> [۳] که عوامل تقریباً مشابهی را در انتقال آموزش مؤثر دانسته اند، همسو می‌باشد. نتایج حاصل از رتبه بندی نیز نشان داد که در بین عوامل بعد هنجاری، سازمان یادگیرنده در اولویت اول قرار دارد و بعد از آن به ترتیب عوامل روش‌ها و فرآیندها، سبک‌های مدیریت و رهبری، فرهنگ و جو سازمانی، هدف‌ها و استراتژی‌ها و ساختار سازمانی قرار دارد. همچنین در بین عوامل بعد رفتاری، تفاوتی از نظر رتبه بندی مشاهده نشد، به عبارت دیگر هر سه عامل شناسایی شده دارای اولویت بالا هستند. در بین عوامل بعد زمینه‌ای نیز عامل فرهنگی و اجتماعی دارای بالاترین رتبه و بعد از آن به ترتیب عوامل فن شناسی، قانونی و اقتصادی قرار دارد. نتایج حاصل از ارائه مدل نیز نشان داد که مدل پیشنهادی برای انتقال آموزش در ابعاد یادشده دارای برزش بسیار مناسبی است. طبق این مدل، انتقال آموزش از یک سو به طور مستقیم در بردارنده سه بعد اصلی هنجاری (سازمانی)، رفتاری (فردی) و زمینه‌ای است و از سوی دیگر اهمیت نسبی آن‌ها یکسان نیست. در این مدل، ابعاد سازمانی که به عنوان ابعاد هنجاری شناخته شده است، سهم تعیین کننده‌ای در انتقال آموزش دارد. این امر در تحقیقات مختلف مورد تایید قرار گرفته است. برای نمونه از این عوامل تحت عنوان «نگاه به آموزش در بستر زمینه» یاد شده است [۱۶].

1. Burke & Hutchins
2. Grossman & Salas
3. Alvarez et al.
4. Blume et al.
5. Cheng & Hampson
6. Taylor et al.
7. Colquitt et al.
8. Alliger et al.

توجه به این دسته از عوامل از تحقیقات اولیه در حوزه انتقال آموزش مشهود است. زیرا حمایت مافوق و فرصت برای اجرای مهارت‌های آموخته شده از اصلی ترین عناصر سازمانی هستند که به حفظ این مهارت‌ها توسط فرد کمک شایانی می‌کنند. محققان بسیاری، تأثیر مجموع این عوامل تحت عنوان جو انتقال را بر انتقال آموزش مورد بررسی قرار داده‌اند. حاصل این پژوهش‌ها نشانگر وجود رابطه مثبت بین این دسته از عوامل و انتقال آموزش بوده است. نگاه سیستماتیک و جامع به انتقال آموزش باعث می‌شود تا عواملی به غیر از مداخلات آموزشی که بر انتقال تأثیر دارند، مشخص شود [۳۵]. مجموعه عوامل و شرایط سازمانی که باعث تسهیل یا مانع اجرای مهارت‌های آموخته شده در محیط کار شده و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم از طریق عوامل فردی و سازمانی نتایج آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، جو انتقال نامیده می‌شود [۲۵] و همبستگی نسبتاً قوی بین جو انتقال و انتقال آموزش نشان داده شده است و جو انتقال باید پیش از اجرای مداخلات آموزشی مورد بررسی قرار بگیرد [۱۲]. در صورتی که کارکنان جو حاکم را جوی حمایتی درک کنند احتمال بیشتری وجود دارد که میزان بیشتری از مهارت‌های آموخته شده را به محیط کار انتقال دهند. لزوم ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی از طریق تاکید و توجه به یادگیری مداوم و استفاده از دانش به منظور بهبود عملکرد، عامل اساسی موفقیت سازمان‌ها در یادگیری فردی، تیمی و سازمانی است که منجر به نوآوری و پیشرفت مستمر خواهد شد. محققان، ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی را جزء لاینفک فرآیند رشد، نوآوری، اثربخشی و موفقیت در سازمان‌ها دانسته و بر اهمیت سازمان یادگیرنده به عنوان راهبردی جهت بهبود عملکرد سازمانی و نیز عامل برتری رقابتی پایا برای سازمان‌ها در پاسخ به محیط کسب و کار بیش از پیش آشفته و غیرقابل پیش بینی تاکید دارند [۲۳]. از این رو در قوه قضاییه باید از کارکنانی که به امر یادگیری و آموزش خود توجه داشته و به انتقال آن اهمیت می‌دهند، حمایت‌های قابل ملاحظه ای انجام شود و مدیران فضای ترغیب کننده ای را به وجود

آورند. در فضای ترغیب کننده، مدیر کارکنان را برای یادگیری و کاربست یادگیری هایشان در انجام دادن وظایف شغلی تشویق و حمایت می‌کند. در چنین فضایی، مدیر می‌گوید: «مایلم بدانم چه یاد گرفته اید و چگونه می‌توانید به انتقال آموخته برای انجام وظایف شغلی کمک کنید؟» اینچنین مدیران و سرپرستانی، پیش از برگزاری دوره‌های آموزشی با کارکنان جلسات بحثی برگزار می‌کنند، پس از پایان دوره آموزشی نیز با کارکنان دست به هم اندیشی می‌زنند تا یافته‌ها و فراگرفته‌های حاصل از دوره‌های آموزش را در عمل به کار بندند. در این محیط، مدیر و کارکنان یاور یکدیگر در ارتقای سازمان هستند و مدیر از فراگرفته‌های کارکنان آگاهی دارد و تلاش می‌کند زمینه کاربست آموخته‌های آنان در انجام وظایف شغلی را فراهم سازد. از این رو، مدیر برای اطمینان خاطر کارکنان، از این نظر که آموخته هایشان به کار بسته خواهد شد، با آنان قراردادی نانوشته تنظیم می‌کند. دادن مشورت به کارکنان یکی از روش‌های آموزش و توسعه کارکنان است. سرپرستان می‌توانند مشاور کارکنان دیگر باشند. نقش مشاور این است که به پرورش کارکنان بپردازد، به روش‌های مستقیم و غیرمستقیم، آنان را آموزش دهد و آنها را در بهترکردن عملکرد و وظایف خود ارشاد کند. این نتیجه با یافته‌های باکینگهام و کافمن<sup>۱</sup> همسو می‌باشد [۷]. بازخورد عملکرد یکی دیگر از عوامل سازمانی می‌باشد و بعد از حمایت مدیران تأثیر بیشتری را نسبت به عوامل دیگر بر روی انتقال آموزش به محیط کار دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود در قوه قضاییه از روش‌هایی مانند مربی‌گری در سازمان پیاده شود که منجر به رهبری تبدیلی می‌شود زیرا مربی به مثابه ارتباط یک به یک بین فراگیر و سرپرستانی است که به طور مداوم کارکنان را هدایت و بازده عملکرد آنها را بررسی و ارزیابی می‌کنند. این راهنمایی نوع خاصی از آموزش است که مدیران رده بالا و باتجربه برای آماده کردن مدیران رده پایین به کار می‌گیرند.

---

1. Buckingham & Coffman

معمولاً این آموزش هدایت فرد به فرد را طی دوره چندساله در بر می‌گیرد تا زمانی که آن فرد بتواند جایگزین آن مدیر شود. شکی نیست که آموزش همراه با هدایت، فرصت عالی برای بازخورد مداوم فراهم می‌آورد. اگر این آموزش به درستی انجام شود، موجب یادگیری شده و انگیزش را افزایش می‌دهد. مؤلفه دیگر که در انتقال آموزش سهم به سزایی دارد، آمادگی برای تغییر می‌باشد. فرآیند تغییر در سه مرحله رخ می‌دهد که شامل آمادگی، سازگاری و تعادل می‌باشد و این فرآیند به صورت خودکار اتفاق نمی‌افتد [۵]. پیشنهاد می‌گردد بیش از پیش دوره‌های آموزشی در رابطه با مدیریت تغییر همراه با روش‌های عملی برای کارکنان اجرا گردد. همچنین دانش و مهارت‌های جدید وابسته به این موضوع به کارکنان، آموزش داده شود. از آن جا که آمادگی برای تغییر، مرحله اول فرآیند تغییر است بنابراین سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت و با موفقیت به تغییر پاسخ دهد. با اجرای مدل لوین<sup>۱</sup> که مبنای خوبی برای تغییر سازمانی است می‌توان آمادگی لازم برای تغییر در سازمان را شناسایی کرد [۳۱ و ۲۴]. لذا پیشنهاد می‌شود مدل تغییر لوین در سازمان پیاده گردد تا آمادگی برای تغییر سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد. این کار مزیت‌های زیادی دارد. اول، باور به ایجاد تغییر و دوم سرمایه گذاری موفق کارکنان بر ایجاد تغییر و سوم این که تغییر می‌تواند مثبتی بر نقش‌های شغلی داشته باشد [۳۴]. از طرف دیگر یافته‌های حاصل از رتبه بندی مؤلفه‌های مربوط به عوامل مؤثر در انتقال آموزش نشان داد که عواملی چون سازمان یادگیرنده و روش‌ها و فرآیندها در انتقال آموزش نقش دارد. لذا پیشنهاد می‌شود به کارکنان فرصت داده شود تا از دانش و تخصص خود در محیط کار استفاده کرده و به تسهیم دانش کمک کنند. همچنین منابعی را جهت استفاده از دانش، تجهیزات و اطلاعات برای کارکنان فراهم نمود تا سرمایه گذاری مناسبی در فرهنگ یادگیری داشته باشند و یادگیری و آموزش جزء ارزش‌های

---

1. Lewin

سازمان تلقی گردد. از سوی دیگر با تشکیل گروه‌های تخصصی یادگیری به گسترش فرهنگ یادگیری و توسعه کمک شود و حمایت‌های مادی و معنوی از فرصت‌های یادگیری در سازمان مانند مستندسازی فرآیندها، انجام شود. این حمایت‌ها باید به گونه ای باشد که میل و گرایش مناسب نسبت به یادگیری ایجاد شود و همچنین سازمان از روش‌های مختلف تشویق به موقع و قدردانی از کارکنانی که یادگیری را انجام می‌دهند به عمل آورد. همچنین لذا پیشنهاد می‌شود در مرحله جذب و استخدام با ابزارهایی مانند مصاحبه و پرسشنامه این مؤلفه مورد سنجش قرار گیرد، تا افراد کارآمد و شایسته جذب شوند. طرح انتقال هم یکی از عواملی است که بعد از فرصت کاربرد و استعداد فردی برای انتقال، بیشترین تأثیر را بر انتقال آموزش دارد که بهتر است در طراحی دوره‌های آموزشی، به آن توجه شود. در طرح انتقال، دوره‌های آموزشی کارکنان با نیازهای شغل مطابقت داده می‌شود و این عامل نیازمند نمونه‌های عملی برای فرآیند انتقال آموزش است. زمانی که یادگیرنده می‌فهمد چگونه می‌تواند از مهارت‌های یادگرفته شده استفاده کند، سطح اعتماد یادگیرنده افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های هولتون و بیتس<sup>۱</sup> همسو می‌باشد [۲۱]. از طرف دیگر یافته‌های حاصل از رتبه بندی مؤلفه‌های مربوط به عوامل فردی مؤثر بر انتقال آموزش بر این موضوع دلالت دارد که از بین عوامل فردی انگیزش انتقال، نتایج (هدف) جزء عواملی بودند که به ترتیب بیشترین تأثیر را بر انتقال آموزش دارند لذا پیشنهاد می‌شود به منظور ایجاد انگیزه، روش‌های مختلف تشویق و ترغیب کارکنان برای انتقال آموزش مانند پرداخت حق الزحمه به مدرسان درون سازمانی، حمایت از حضور کارکنان در کارگاه‌های برون سازمانی و انتخاب نفرات برتر در موضوع بهره‌وری با در نظر گرفتن معیارهای آموزش، به کار گرفته شود. از آنجا که عوامل هنجاری خارج از حیطه فرد بوده و سازمان در قبال آن‌ها مسئول است، بدون

---

1. Holton & Bates

توجه به اهمیت این عوامل، دوره‌های آموزشی بی معنا و فاقد اثربخشی لازم خواهد بود لذا سازمان برای دستیابی به سطح بالایی از انتقال دانش و مهارت، باید به این عوامل توجه کافی داشته باشد. در نتیجه پیشنهاد می‌شود به تک تک عوامل توجه شده و تدابیری برای قوت گرفتن آن‌ها اندیشیده شود. سازمان باید از طریق بازخورد و راهنمایی سرپرستان، انتظارات عملکرد شغلی افراد را قبل و بعد از دوره‌های آموزشی شفاف سازی کند زیرا که آگاهی افراد از چگونگی استفاده از آموخته هایشان ممکن است انگیزه ای برای انتقال آموزش باشد این موضوع اثبات شده که بین بازخورد سازنده و حمایت سرپرست از یادگیرندگان در محیط‌های آموزشی و آمادگی تغییر افراد، رابطه مستقیم وجود دارد [۲۷].

#### منابع

1. Abtahi, H. (1993). *Training and Improvement of Human Resources*. Tehran: Institute for Studies and Planning of Training. [Persian]
2. Alberto, E. (2000). Individual and Organizational Training Effectiveness, A Test of Noe's Model.
3. Alliger, G. M., Tannenbaum, S., & Bennett, W. (1997). A Meta-Analysis of Relations Among Training Criteria. *Personnel Psychology*, 50 (2), 341-358.
4. Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3 (4), 385-416.
5. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.
6. Blume, B. D., Ford, K., Baldwin, T., & Huang, J. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36 (4), 1065-1105.



7. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York, NY: Simon & Schuster.
8. Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review . *Human Resource Development Review* , 6, 263-297.
9. Cerny, B., & Kaiser, H. (1977, January). A Study Of A Measure Of Sampling Adequacy For Factor-Analytic Correlation Matrices. *Multivariate Behavioral Research* , 43-47.
10. Cheng, E. W., & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews* , 10 (4), 327-341.
11. Chiaburu, D., & Marinova, S. (2005). What Predicts Skill Transfer? An Exploratory Study of Goal Orientation, Training Self-Efficacy and Organizational Supports. *International Journal of Training and Development* , 9, 110-123.
12. Colquitt, J., LePine, J., & Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology* , 85 (5), 678-707.
13. Cromwell, S., & Kolb, J. (2004). An Examination of Work-Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training To The Workplace. *Human Resource Development Quarterly* , 1 (15), 449-471.
14. Dolan, S., & Schuler, R. (2001). *Human Resource Management*. (M. A. Toosi, Trans.)
15. Eric, T. (2006). Individual and Situational Factors Affecting Training In A Call Central Environment.
16. Ford, J. K. (1994). Defining Transfer of Learning: The Meaning Is in the Answers. *Adult Learning* , 5 (4), 22-23.

17. Foster, G. (2008). *Conditions of Work Environments In Fostering Transfer of Training*.
18. Golabi, S. (1990). *Management and Human Resource Development*. Tehran: Ferdowsi. [Persian]
19. Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development* , 15 (2), 103-120.
20. Holton, E. F. (2005). Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in Developing Human Resources* , 7 (1), 37-54.
21. Holton, E., & Bates, R. (2005). Development and Validation of the Learning Transfer System Inventory in Taiwan. *Human Resource Development Quarterly* , 16 (1), 55-84.
22. Kalantari, K. (2007). *Data Processing and Analysis in Socio-Economic Researches*. Sharif. [Persian]
23. Lacy, M. (2007, September). Is It Used? A Study of Factors Influencing The Transfer of Sales Training.
24. Lewin, K. (1947). *A Pioneer in Human Relations Research* . Mighigan.
25. Lim, D. H., & Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly* , 17 (1), 85-115.
26. Machin, M., & Fogarty, J. (2003). Perception of Training Related Factors and Personal Variables as Predictors of Training Implementation Intentions. *Journal of Business and Psychology* , 18 (2), 51-68.
27. Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly* , 16 (2), 213-234.
28. McMaster, M. (2001). Is Your Training A Waste of Money? *Sales and Marketing Management* , 133 (1), 40-48.

29. Mir'sepasi, N. (2001). *Strategic Management of Human Resources and Work Relations*. Tehran: Mir.
30. Mirzaei, H. (2002). *The Plan of Recognition of Iranian Governmental and public Organization*. Tehran: University of Tehran. [Persian]
31. Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management* , 9 (2), 215-231.
32. Noori, I., Asadi, B., & Reza'zadeh, A. (2007). Evaluation of Training Quality By MCDM. *Knowledge of Management* , 20 (78). [Persian]
33. Rahimian, H., & Najafi, A. (2013). The Most Effective Model of Organizational Transfer Training. *Development and Improvement of Management* (14).
34. Roffey, S., & McCarthy, F. (2013). Circle Solutions, a philosophy and pedagogy for learning positive relationships: What promotes and inhibits sustainable outcomes? *The International Journal of Emotional Education* , 5 (1), 36-55.
35. Ruona, W., Leimbach, Michael, Holton, E., & Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. *International Journal of Training and Development* , 6 (4), 218-228.
36. Sa'adat, E. (2000). *Human Resource Management*. Tehran: Samt. [Persian]
37. Santos, A., & Stuart, M. (2003). Employee Perceptions and Their Influence on Training Effectiveness. *Human Resource Management Journal* , 13 (1), 27-45.
38. Seif, A. A. (2005). *Evaluating and Measurement of Training*. Tehran: Dowran. [Persian]
39. Skerlavaj, M., Dimovski, V., Marvar, A., & Pahor, M. (2010). Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments. *Interactive Learning Environments* , 18 (1), 39-63.

40. Tavari, M., Soukhakian, M., & Mirnezhad, A. (2000). Identifying and Priorities of The Factors of Human Productivity By MADM. *Industrial Management* , 1 (1). [Persian]
41. Taylor, P. J., Russ, E., Darlene, F., & Daniel, W. (2005). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology* , 90 (4), 692-709.
42. Tracy, J., Hinkin, T., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. (2001). The Influence of Individual Characteristics and The Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes. *Juman Resources Development Quarterly* , 12 (1), 5-23.
43. Vander Klink, M., Gielen, E., & Nauta, C. (2001). Transfer, Suprvisory Support As A Major Condition To Enhance. *International Journal of Training and Development* , 31 (4), 52-63.