# جوّ انتقال: سطح ۶ ارزشیابی آموزش[1]

خدایار ابیلی[2]


## چکیده

امروزه در ادبیات ارزشیابی اثربخشی آموزش از سطح ۶ ارزشیابی تحت عنوان "جوّ انتقال" نام برده می‌شود. هدف اصلی این سطح پاسخ به این سوال است که چرا آموزش برای برخی از فراگیران اثربخش و برای برخی دیگر اثربخش نیست. بنابراین، مقاله حاضر با بررسی مفهوم جوّ انتقال در صدد پاسخگویی به سوالات زیر است:

۱. جوّ انتقال چیست؟

۲. مزایای سنجش جوّ انتقال چیست؟

۳. ابزار ارزیابی جوّ انتقال کدام است؟


**کلیدواژگان:** جوّ انتقال، مزایای جوّ انتقال، ابزار جوّ انتقال

## مقدمه

### ۱. جوّ انتقال چیست؟

جوّ انتقال سطح ۶ ارزشیابی آموزش در نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش سازمانی است که توسط لئون (۲۰۱۴)، به پنج سطح قبلی ارزشیابی آموزش سازمانی (۴ سطح مدل کرک پاتریک و سطح ۵ بازگشت سرمایه فیلیپس)، افزوده شد. این سطح ۶ نوعی ارزشیابی است که جوّ سازمان شما را سنجیده و به شما نشان می‌دهد کدام عوامل محیطی بیشترین تأثیر را بر اثر آموزش شما دارند. جوّ انتقال به ویژگی‌های محیط کاری که کاربست مهارت‌های فراگرفته شده را تسهیل کرده یا از آن ممانعت می‌کند اشاره دارد (Burke & Baldwin، ۱۹۹۹). بنابراین، شما زمانی می‌توانید یک نظام ارزشیابی آموزش مؤثر طراحی کنید که بدانید کدام عوامل جوّی موفقیت یا شکست آموزش شما را رقم می‌زند.

علت نامگذاری این سطح تحت عنوان "جوّ انتقال"[3] این است که دقیقاً به ما می‌گوید کدام عوامل جوّی هنگام تلاش کارکنان برای انتقال آموخته‌های حاصل از آموزش به شغل آن‌ها، بیشترین اهمیت را دارند. درواقع، میزان تغییر رفتار (سطح ۳)، بهبود بهره‌وری (سطح ۴)، و بازگشت سرمایه‌ای (سطح ۵)، که فراگیران قادر به تحقق آن هستند همه و همه به موفقیت این انتقال بستگی دارد و با اطمینان می‌توان گفت این عناصر جوّی در پیش‌بینی اثر کلی آموزش چنان قدرتمند است که می‌تواند "موفقیت یا شکست" برنامه آموزشی شما را رقم بزنند.

نمونه‌های این عوامل جوّی حامی یا نابودگر آموزش کدامند؟ عوامل موجود در محیط کاری بلافصل کارمند (فراگیر)، که اثر کلی آموزش را ارتقا بخشیده یا تضعیف می‌کند کدامند؟ گرچه عوامل جوّی به اندازه خود سازمان‌هایی که این فاکتورها در آن‌ها حضور دارند متنوع و متفاوت‌اند، اما اساساً تنها دو نوع فاکتور عمده وجود دارند که بر خلق جوّ انتقال اثرگذارند:

الف- عوامل انسانی[4] سایر کارکنان (برای مثال، رهبران و همکاران)، که هر روز بر فراگیر تأثیر می‌گذارند.

ب- عوامل سازمانی[5] ساختارهای معمول سازمان (برای مثال، نقش‌های شغلی، سلسله‌مراتب و خط‌مشی‌ها)، که هر روز بر فراگیر تأثیر می‌گذارند.

اجازه بدهید از هر یک برای شما مثالی بزنم: اگر شما در الهام‌بخش‌ترین دوره آموزش نوآوری شرکت کنید، اما بعد از بازگشت به محیط کارتان رهبر بلافصل‌تان به شما بگوید کارها را به همان روال سابق انجام بدهید، عدم حمایت رهبر شما یک فاکتور جوّی (فاکتور انسانی)، است که انتقال آموزش

---

۱. طالب کتاب "Measuring and maximizing training impact" اثر "Paul Leone" شاکله مقاله حاضر را تشکیل داده است.

۲. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران

3. transfer climate
4. people factor
5. Organizational factor

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24 ]

موفق شما را فلج کرده و مانع این می‌شود که آموزش شما هرگونه اثر کسب‌وکار قابل‌سنجشی داشته باشد. اگر شما سه روز و ۱۰۰۰ دلار را در یک دوره آموزشی خارج از سازمان به منظور اینکه یک کارشناس فروش بهتر شوید صرف کنید، اما محیط کاری یا سیستم جبران خدمت به عملکرد توجه نکرده و فروش بیشتر را تشویق نکند، در این صورت این فقدان سیستم پاداش رسمی یک فاکتور جوّی (فاکتور سازمانی)، است که مانع انتقال آموزش شما شده و اثر بالقوه آموزش بر کسب‌وکار را در نطفه خفه می‌کند.

با تمسک به مثال فوق، شما حالا با خودتان فکر می‌کنید "چگونه می‌توانیم عناصر جوّی اثرگذار بر فراگیران در محیط کارشان را شناسایی کنیم؟" بهرحال، برای هر کارمند این عوامل جوّی ممکن است وجود داشته باشند یا وجود نداشته باشند، اثرگذاری متفاوت داشته باشند و حتی به شیوه‌ای غیرقابل پیش‌بینی با هم ترکیب شده و تعامل داشته باشند. باید از کجا شروع کنیم و چگونه باید این عوامل جوّ را در سازمان شناسایی کنیم؟

پاسخ ساده و روشن است. فکر شناسایی همه عوامل جوّ اثرگذار بر آموزش کارکنان را از سرتان بیرون کنید و تنها مهم‌ترین فاکتورها را شناسایی کنید. تسهیل‌گرترین یا بازدارنده‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال آموزش کدامند؟ کدام فاکتورها بیشترین توان پیش‌بینی تغییر رفتار فراگیر، اثر کسب‌وکار و بازگشت سرمایه را دارد؟ این‌جا جایی است که ارزشیابی سطح ۶ پا به عرصه می‌گذارد و خبر خوب این است که شما مجبور نیستید از صفر شروع کنید؛ چرا که در پژوهش‌های مختلف این عوامل جوّی شناسایی شده‌اند. خبر خوب بیشتر این است که این عناصر جوّ در اثرگذاری بر آموزش از الگوی نسبتاً باثبات و مشخصی پیروی می‌کنند. این بدان معناست که به‌محض شناسایی مهمترین عوامل انسانی و سازمانی، شما می‌توانید از آن‌ها برای افزایش و به‌حداکثررسانی اثر برنامه‌های آموزشی‌تان استفاده کنید. در حقیقت، بعد از ارزشیابی و اصلاح جوّ، شما مزد زحمات و تلاش‌های آموزشی‌تان را خواهید گرفت.

سطح ۶ به مدیران سازمان نشان می‌دهد که چرا آموزش‌های سازمانی اثربخش یا غیراثربخش هستند و نتایجی ارائه می‌دهد که رهبران سازمان با کمک آن‌ها می‌توانند استراتژی‌های آتی آموزش را متحول سازند. سنجش این سطح به رهبران سازمان نشان می‌دهد چرا آموزش برای برخی از کارکنان مؤثر بوده اما برای برخی دیگر مؤثر نبوده است؟ چرا برخی از آموزش‌ها دارای بازگشت سرمایه ۵۰۰ درصدی است اما برخی دیگر فقط هدررفت منابع است؟ تصور کنید که شما به عنوان ارزیاب آموش می‌توانید به همه این سؤالات پاسخ دهید. اگر شما از زاویه دید رهبران سازمان به فواید و مزایای فوری آموزش نگاه کنید، متوجه خواهید شد چرا این سطح ارزشیابی آن‌ها را هیجان‌زده می‌کند.

حالا قبل از اینکه نحوه انجام تحلیل سطح ۶ را توضیح دهم، بهخلاصه فواید و مزایای سطح ۶ را بیان می‌کنم.

**۲. فواید و مزایای سطح ٦ کدام است؟**

سطح ۶ آینده‌نگر[1] است

سنجش پنج سطح سنتی ارزشیابی (سطح ۱: واکنش فراگیران تا سطح ۵: بازگشت سرمایه)، یک موفقیت نادر و شگفت‌انگیز است، اما متأسفانه، این پنج سطح پویاترین بخش داستان را بازگو نمی‌کنند؛ یعنی، آن‌ها به شما می‌گویند که آیا آموزش در گذشته "اثربخش" یا "غیر اثربخش" بوده است، اما به شما نمی‌گویند چگونه اثر آموزش را بهبود بخشیده و همان آموزش را در آینده اثربخش‌تر ساخت. افزودن سطح ۶ به سطوح پنج‌گانه سنتی ارزشیابی آموزشی را پویا و آینده‌نگر می‌سازد زیرا به شما می‌گوید چگونه نتایج آموزش‌تان را در طول زمان تغییر دهید. این سطح ۶ فوراً ارزشیابی را از یک موضوع حاشیه‌ای به یک داستان در حال تکامل تبدیل می‌کند که از همه داده‌هایتان در استراتژی بهبود مستمر استفاده می‌کند. بالاخره، سطح ۶ به رهبران سازمان و ذی‌نفعان شما می‌گوید این همان جوّی است که شما به منظور مدیریت اثر آموزش و به حداکثررسانی بازگشت سرمایه آموزش در آینده باید خلق کنید.

سطح ۶ عمل‌گرا[2] است

به محض اینکه شما محیط و جوّ مناسب انتقال آموزش را شناسایی کنید، بلافاصله تقاضا برای اقدام[3] ایجاد می‌شود. برای اینکه آموزش تا حد امکان اثربخش باشد، باید برای بهبود جوّ اقدامی صورت گیرد؛ این تقاضا برای اقدام قدرت تغییر و بهبود نتایج آموزش را به رهبران سازمان و متولیان آموزش می‌سپارد زیرا حالا آن‌ها می‌دانند چه نقشی دارند و چگونه می‌توانند نتایج آموزش‌شان را به حداکثر برسانند.

با تمرکز و ارزیابی آنچه بعد از بازگشت کارکنان به محیط شغل‌شان، میز کارشان، و دفتر کارشان اتفاق می‌افتد، شما (به‌گونه‌ای موجه)، بخش بزرگی از مسئولیت آموزش "موفق" را متوجه رهبران سازمان می‌سازید. در نهایت، این رهبران کسب‌وکار هستند که می‌توانند "جوّ انتقال" را در محیط کار

1. future-oriented
2. action-oriented
3. call for action

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24 ]

خلق و مدیریت کنند این رهبران سازمان هستند که می‌توانند محیط‌های مناسبی برای کارکنان به منظور تمرین، کاربست و نگهداری آموخته‌های حاصل از آموزش خلق کنند. بهرحال، رهبران سازمان پول هنگفتی را صرف آموزش کارکنان می‌کنند- آیا روا نیست که به آن‌ها مقداری کنترل بر پیامدهای آموزش اعطاء شود؟

سطح ۶ تغییرپذیری نتایج آموزش را توضیح می‌دهد

با انجام درست سطح ۶، شما قادر خواهید بود تغییرپذیری نتایج در بین فراگیران را توضیح دهید. همواره افرادی وجود دارند که آموزش بر آن‌ها اثرگذار نیست و همواره افرادی وجود دارند که تجارب آموزشی عالی داشته‌اند و عملکردشان شکوفا شده است. ارزشیابی سطح ۶ کارشناس آموزش را به پاره‌ای از اطلاعات بسیار مهم مجهز می‌سازد. چرا آموزش برای خانم X موفق بود اما برای آقای Y موفق نبود؟ چرا آموزش برای برخی تیم‌ها شگفتی آفرید اما برای برخی دیگر موفقیت‌آمیز نبود؟ با تحلیل و شناسایی عناصر گوناگون جوّ در میان فراگیران و توضیح اینکه چگونه بر پیامدهای آموزش تأثیر می‌گذارند، شما می‌توانید توضیح دهید چرا برخی از فراگیران عملکرد موفق و برخی دیگر عملکرد ناموفق دارند. دفعه بعد که رهبر سازمان پیش شما یا واحد آموزش می‌آید و می‌پرسد "چرا آموزش اثربخش نبود؟" شما با اطمینان می‌توانید پاسخ دهید "خوب برای این گروه اثربخش بود. آن‌ها بازگشت سرمایه عالی داشتند. بگذارید جوّ شما را بررسی کرده و آن را با جوّ این گروه مقایسه کنیم؛ و مهمتر اینکه، بیایید ببینیم چه‌کاری می‌توانید برای اصلاح جوّتان انجام دهید."

سطح ۶ بازگشت سرمایه را افزایش می‌دهد

سطح ۶ برای شما پول‌ساز است! اگر شما بدانید کدام عناصر جوّ بازگشت سرمایه شما را به حداکثر می‌رساند، می‌توانید حمایت و ابزار لازم برای خلق جوّ مثبت را فراهم آورید. حالا شما می‌دانید تلاش‌هایتان برای ایجاد تغییر را در کجا متمرکز کنید و می‌توانید محیط پس از آموزشی[1] خلق کنید که بیشترین بازگشت سرمایه را به بار آورد. درواقع، با ارتقاء چند فاکتور کلیدی، می‌توانید جوّی را خلق کنید که اثر و بازگشت سرمایه تقریباً همه برنامه‌های آموزشی را بهبود ببخشید. این یعنی بهبود مداوم عملکرد و بازگشت سرمایه بیشتر. قوی‌ترین پیش‌بین‌های موفقیت کدامند و بهبود هر کدام از آن‌ها چقدر برای سازمان ارزش دارد؟ سطح ۶ قوی ضریب و وزن هر یک از این فاکتورها را به شما می‌گوید و به شما در اولویت‌بندی عواملی‌های که بیشترین بازگشت سرمایه را به بار می‌آورند کمک می‌کند.

۳. ابزار ارزیابی جوّ انتقال کدام است؟

اولین کاری که شما به منظور شناسایی مهمترین عوامل جوّ باید انجام بدهید تدوین ابزار ارزیابی جوّ انتقال است. این ابزار فهرست فاکتورهای احتمالی تسهیل‌گر یا بازدارنده انتقال آموزش است. با بررسی تلاش‌های صورت گرفته برای بررسی جوّ انتقال، اندیشمندانی همچون هالتون، باتس، سیلر و کاروالو[2] (۱۹۹۷)، بیان می‌کنند که ابزار اعتبارسنجی شده قابل قبولی برای ارزیابی جوّ انتقال وجود ندارد. ترسی و توس[3] (۲۰۰۵)، با بررسی عوامل اثرگذار بر انتقال آموزش فاکتورهای جوّ انتقال را در سه بعد حمایت مدیریتی، حمایت شغلی، و حمایت سازمانی دسته‌بندی کردند.

همچنین لئون (۲۰۱۴)؛ پس از سال‌ها مطالعه دوازده فاکتور جوّ انتقال را شناسایی کرده است که به زعم وی قوی‌ترین پیش‌بین‌های اثر آموزش در برنامه‌های آموزشی مختلف، سازمان‌های مختلف و سطوح مختلف کارکنان است. گرچه دیگر مطالعات ارزشیابی عوامل اثرگذار دیگری را نیز معرفی کرده‌اند، اما این فهرست شامل اثرگذارترین عواملی است که "موفقیت یا شکست" آموزش را رقم می‌زنند. در زیر، دوازده فاکتور برای ارزیابی جوّ آورده شده است.

۱. به منظور بحث درباره نحوه کاربست آموخته‌ها در شغلم، من با مدیرم جلسات یک‌به‌یک برگزار می‌کنم.

۲. من انتظار دارم مدیرم از من به خاطر کاربست آموخته‌ها و ایجاد بهبود تقدیر کرده و به من پاداش بدهد.

۳. مدیرم حمایت و پشتیبانی خود از آموزش را ابراز می‌کند.

۴. من می‌توانم رفتارها و روش‌های جدید را در شغلم بدون ترس از تنبیه یا عواقب منفی "امتحان کنم".

۵. همکارانم مرا به "فراتر رفتن" از سطح فعلی عملکردم تشویق می‌کنند.

۶. من زمان و فرصت کافی برای کاربست رفتارهای آموزش داده‌شده را در شغلم دارم.

۷. برایم روشن است که کاربست آموخته‌ها باعث بهبود شاخص‌های مهم کسب‌وکارم می‌شود.

۸. مدیرم از بالندگی من طرفداری می‌کند و خواهان پیشرفت من در سازمان است.

۹. من واقعاً خواهان کاربست رفتارهای آموخته‌شده در دوره آموزشی هستم.

۱۰. رفتارهای آموزش داده‌شده در دوره آموزشی کاملاً با شغل

1. post-training environment
2. Holton, Bates, Seyler, and Carvalho
3. Tracey and Tews

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24 ]

من مرتبط و منطبق است
۱۱ـ من مزد افزایش بهره‌وری‌ام را خواهم گرفت
۱۲ـ من نسبت به موفقیت سازمانم متعهد هستم

۱ـ به منظور بحث درباره نحوه کاربست آموخته‌ها در شغلم، من با مدیرم جلسات یک‌به‌یک برگزار می‌کنم وقتی فراگیران با مدیران بلافصل‌شان به منظور بحث درباره آموزش ملاقات می‌کنند، آن‌ها بین محتوای آموزش و انتظارات شغلی‌شان رابطه برقرار می‌کنند این گفتگوهای یک‌به‌یک به تعیین رفتارهایی که باید در نتیجه آموزش تغییر یابد و مهمتر از آن، شاخص‌هایی که باید از این رفتارها متأثر شوند کمک می‌کنند در حالت ایده‌آل، فراگیر و مدیر باید حداقل یک بار قبل از آموزش به منظور بحث درباره پیامدهای شغلی مورد انتظار با هم ملاقات کنند و سپس بعد از آموزش باید جلسات منظم(برای مثال، یک بار در هفته)، به منظور پایش پیشرفت و بهبود رفتارها و شاخص‌های تعیین‌شده برگزار کنند جلسه اول به فراگیر و مدیر اجازه می‌دهد رفتارهای کلی‌تر فهرست شده در اهداف آموزش را بررسی کرده و رفتارها/ اهداف مشخص‌تر و جزئی‌تر مرتبط با نقش و مسئولیت‌های روزمره فراگیر را شناسایی کنند

۲ـ من انتظار دارم مدیرم از من به خاطر کاربست آموخته‌ها و ایجاد بهبود تقدیر کرده و به من پاداش بدهد تقدیر و پاداش کلید تحریک تغییر و بهبود شغلی هستند؛ و تقریباً همیشه، اولین فرصت تقدیر و قدردانی در دست مدیر یا رهبر بلافصل است به‌محض اینکه کارمند شروع به بهبود رفتارهایش می‌کند و اهداف آموزش محقق می‌شود، مدیر باید به‌صورت مداوم و مکرر از این بهبودها قدردانی کرده و مشوق‌هایی را ارائه کند یک راه برای اطمینان از اینکه به این رفتارهای مرتبط با آموزش پاداش داده شود این است که آن‌ها را با رفتارها و شایستگی‌هایی که هم‌اکنون به‌صورت رسمی در ارزیابی‌های سالیانه عملکرد مورد ارزیابی قرار می‌گیرند همسو کنیم هرزمانی که بتوانیم این همسوسازی را انجام دهیم و فراگیران بتوانند رابطه مشخص بین آموزش و ارزیابی رسمی عملکرد را ببینند، آن‌وقت است که آموزش احتمالاً اثر بیشتری خواهد داشت

۳ـ مدیر حمایت و پشتیبانی خود از آموزش را ابراز می‌کند این احساس و تصور که مدیرتان به آموزش و مزایای سازمانی شرکت در آموزش باور دارد مهم است حتی چند کلمه دلگرم‌کننده که از بالندگی شما حمایت می‌کند و نقش مهم آموزش در سازمان را برجسته می‌سازد می‌تواند اثر آموزش را تحت تأثیر قرار دهد نظرات مدیران در خصوص دوره‌های آموزشی و پشتیبانی مثبت آن‌ها از دوره‌ها می‌تواند اثر آموزش برای زیردستان بلافصل را افزایش دهد

۴ـ من می‌توانم رفتارها و روش‌های جدید را در شغلم بدون ترس از تنبیه یا عواقب منفی"امتحان کنم"ـ گاهی اوقات، رفتارها و مهارت‌های آموزش داده‌شده در دوره آموزشی با هنجارها و رویه‌های معمول جاافتاده در شغل همسو و سازگار نیست برنامه‌های آموزشی ممکن است اقداماتی را آموزش دهد که سازمان یا فرهنگ اداری آن‌ها را به‌عنوان اقدامات تهاجمی یا تقابلی تلقی می‌کند برای نمونه، گرچه همه سازمان‌ها، در مقام نظر، می‌خواهند نوآوری را تشویق کرده و فضای امن برای تبادل آزاد ایده‌ها خلق کنند، اما واقعیت این است که همه باید سلسله‌مراتب سازمانی را پذیرفته و به آن احترام بگذارند این قطعاً بر نحوه کاربست رفتارهای فراگرفته شده توسط فراگیران تأثیر گذارده و در نهایت می‌تواند اثر آموزش را تضعیف کند

۵ـ همکارانم مرا به"فراتر رفتن" از سطح فعلی عملکردم تشویق می‌کنند علاوه بر حمایت و قدردانی مدیران، یک پیش‌بین قوی عملکرد شغلی تشویق و دلگرمی همسانان است حمایت از موفقیت اعضای گروه و همکاران می‌تواند یک تقویت‌کننده شغلی[1] باشد که به بهره‌وری کارمند منجر می‌شود درواقع، از آنجایی که حضور و نفوذ همکاران فرد در اکثر سازمان‌ها رایج و فراگیر است، آن‌ها گاهی اوقات می‌توانند نسبت به مدیران نفوذ بیشتری بر کارکنان اعمال کنند به دلیل این نفوذ بالقوه، اثر مطلوب آموزش و انواع رفتارهایی که تغییر و بهبود می‌یابند همیشه تحت تأثیر فشار همسانان قرار دارد اگر عملکرد بسیار عالی شما تشویق مدیر را به همراه داشته باشد، اما باعث شود که هر روز نهار را به تنهایی در محل نهارخوری سرو کنید، شما هیچ‌وقت از رفتارهای آموزش داده‌شده در دوره آموزشی آن‌طور که باید استفاده نمی‌کنید اگر شما با عملکردتان دیگران را بد جلوه دهید و نگاه‌های غضب‌آلود همیشه به شما خیره باشد، شما نمی‌توانید در سازمان، حتی با وجود عملکرد خوب‌تان، دوام بیاورید بالعکس، اگر عملکرد عالی‌تان شما را در سازمان محبوب و مشهور کند و همه نیز از بهبود بهره‌وری شما منتفع شوند(برای مثال، مشوق‌های تیمی)، شما از آموزشی که هدفش بهبود شاخص‌های بهره‌وری است نهایت استفاده را خواهید برد

۶ـ من زمان و فرصت کافی برای کاربست رفتارهای آموزش داده‌شده در شغلم را دارم علیرغم وجود آموزش با کیفیت و قصد کاربست، اگر فراگیران فرصت لازم برای کاربست رفتارهای آموزش داده‌شده را در شغلش‌شان نداشته باشند، اثر و بازگشت سرمایه آموزش هیچ‌وقت نمود پیدا نمی‌کند

1. on-the-jobreinforcement

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24 ]

۷. برایم روشن است که این آموزش باعث بهبود شاخص‌های مهم کسب‌وکارم می‌شود. آیا فراگیران حاضر در دوره ارتباط روشن و مشخصی بین اهداف دوره و شاخص‌های مهم کسب‌وکارشان می‌بینند؟ یعنی، آیا آموزش روایی صوری دارد؟ نه تنها کارکنان باید همبستگی بین رفتارشان و شاخص‌های سازمان را ببینند، بلکه شاخص‌ها باید ارزشمندترین و مهمترین شاخص‌ها برای موفقیت سازمان باشند.

۸. مدیرم از بالندگی من طرفداری می‌کند و خواهان پیشرفت من در سازمان است. گرچه این بسیار شبیه به حمایت از برنامه بالندگی و پشتیبانی از یک برنامه آموزشی خاص است (فاکتور سوم در این فهرست)، اما تفاوت واضحی بین این دو فاکتور وجود دارد. حمایت از برنامه آموزش معرف رفتار محدودتر و هدفمندتر رهبر است، اما طرفداری از بالندگی کارمند و اهمیت دادن به موفقیت کلی او معرف طیف وسیع‌تر و کلی‌تر رفتارهای رهبر است. هر چند حمایت از یک برنامه آموزشی و بالندگی خاص می‌تواند یک پیش‌بین قوی باشد، اما اگر آن حمایت با پیشینه‌ای از تعهد کلی مدیر به رشد و پیشرفت کارمند و سیر صعودی وی در سلسله مراتب سازمان همراه نباشد، از نظر کارمند اکثر این حمایت‌ها بی‌اساس است. درواقع، وجود این احساس حمایت و جانبداری کلی و تعهد خالصانه می‌تواند سبب شود کارکنان به دنبال راه‌هایی برای کاربست رفتارهای آموزش داده‌شده و رشد مهارت‌هایشان بگردند حتی اگر رهبر از آموزش حمایت نکند. هنگام انتقال یادگیری هر دو نوع حمایت (حمایت خاص و حمایت عام)، مهم هستند.

۹. من واقعاً می‌خواهم از رفتارهای یاد گرفته‌شده استفاده کنم. به نظر می‌رسد همه فراگیران واقعاً تمایل دارند از رفتارهای یاد گرفته شده استفاده کنند، اما در واقعیت این‌گونه نیست. به دلایلی که در عوامل قبلی پوشش داده شد (برای مثال، حمایت، فشار همسانان، پیوند روشن با کسب‌وکار)، یا سایر دلایل دیگر، این‌گونه نیست که همه فراگیران خواهان کاربست آموزش و تغییر رفتارهایشان باشند. گرچه اکثر عواملی که ما تا این‌جا پوشش دادیم بیانگر عوامل بیرونی اثرگذار بر انتقال یادگیری از آموزش به شغل است، اما این فاکتور بیشتر معرف اثرات درونی و روان‌شناختی فرد است. هر چند بسیاری از عوامل بیرونی قطعاً بر حالات روان‌شناختی اثرگذارند، اما این فاکتور بیشتر تحت تأثیر عواملی همچون خودکارآمدی (احساس اطمینان فرد به توانایی‌اش در کاربست یادگیری و موفق شدن)، مقاومت فردی در برابر تغییر (عدم تمایل به ترک روش‌های جاری انجام کارها)، و یا این باور که آموزش اثربخش نیست و کاربست آن فقط هدر دادن زمان است، قرار دارد. این تمایلات و حالات روان‌شناختی تعیین‌کننده‌های اولیه انتقال آموزش هستند. اگر شما نسبت به کاربست آموزش هیجان‌زده، آماده و مایل باشید و توانایی کاربست آموزش را نیز داشته باشید، یادگیری شما به انتقال آموزش مثبت و اثر آموزش بزرگ‌تر می‌انجامد. اگر شما نگران و مردّد بوده و بر همان رفتارهای سابق پافشاری کنید، شما شاهد اثر آموزش بسیار کمتری خواهید بود. اگر شما مصداق ضرب‌المثل "نرود میخ آهنین در سنگ" هستید، بهتر است در آموزش شرکت نکنید.

۱۰. رفتارهای آموزش داده شده در دوره آموزشی با شغل من کاملاً مرتبط و منطبق است. این دیدگاه که هر چه در دوره آموزشی یاد بگیرید می‌تواند به‌سرعت راندمان روزانه شما در شغل را افزایش دهد برای انتقال آموزش و اثر آموزش بسیار مهم است. گرچه این دیدگاه با وجود فرصت برای کاربست آموزش و ایجاد ارتباط بین آموزش و نتایج کسب‌وکار مرتبط است، اما بیشتر ناظر بر این مسئله است که تا چه حد محتوای آموزش با همه رفتارها و نیازهای عملکردی شغل و نقش کارمند منطبق بوده و همپوشانی دارد؛ یعنی، آیا کارکنان در حال یادگیری مهارت‌ها و رفتارهایی که هرازگاهی به آن‌ها نیاز دارند هستند، یا در حال یادگیری و تمرین وظایفی هستند که فردا در شغل می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند. اگر آموزش تعداد معدودی از این وظایف روزمره را پوشش می‌دهد یا چنان کلّی باشد که نمی‌توان بلافاصله از آن استفاده کرد، نرخ انتقال آموزش پایین‌تر می‌آید. اگر همه ماژول‌های آموزش، مدرس دوره و اهداف آموزش به وظیفه‌ای که کارمند هر روز با آن سر و کار دارد و در آن ضعیف است می‌پردازد، یا رفتار و مهارتی که کارمند می‌خواهد در آن بهبود یابد را پوشش می‌دهد، کارمند شاهد انتقال و اثر آموزش بسیار بیشتری خواهد بود. هر زمان فراگیران احساس کنند که محتوا آموزش برای آن‌ها طراحی یا متناسب‌سازی شده است واکنش مثبت‌تری نسبت به آموزش و تمایل بیشتری جهت تغییر و بهبود رفتارهایشان خواهند داشت.

۱۱. من مزد بهبود بهره‌وری‌ام را خواهم گرفت. هیچ‌چیز به اندازه افزایش حقوق یا ارتقاء شغلی نمی‌تواند محرک کارمند برای کاربست یادگیری و بهبود عملکردش باشد. این احساس که شما مزد تلاش‌تان را می‌گیرید می‌تواند پیش‌بینی‌کننده قوی میزان تلاش شما برای تحقق اهداف‌تان باشد. درواقع،

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24 ]

اگر کارکنان روش‌های بهبود رفتارهای شغلی را فرا بگیرند، آن‌ها در عوض انتظار دارند سازوکارهای ارتقاء و پرداخت حقوق این سطوح بالاتر عملکرد را مورد توجه قرار دهد این‌ها پاداش‌های رسمی سازمان هستند که تکرار و تناوب آن‌ها از تقدیر و قدردانی و پاداش‌های غیررسمی که توسط مدیران ارائه می‌شود بسیار کمتر است. اگر سیستم و بسته‌های جبران خدمت همسو و متناسب با سطوح بالاتر عملکرد نباشد، کارکنان سعی نمی‌کنند سخت‌تر و کارآمدتر کار کنند. در رابطه با آموزش، این بدان معناست که حتی اگر آموزش برانگیزاننده و مرتبط بوده و رهبران از آن حمایت کنند، انتقال آموزش به دلیل نبود پاداش بلندمدت یا کوتاه‌مدت رخ نمی‌دهد. برای مثال، یک کارشناس فروش در یک دوره آموزشی که بهترین تکنیک‌های فروش را آموزش می‌دهد شرکت می‌کند اما حقوق خالص او براساس کمیسیون نیست، در این صورت او هیچ‌وقت از این تکنیک‌ها در شغل‌اش استفاده نمی‌کند و میزان فروش‌اش را در سطح فعلی نگه می‌دارد.

۱۲ـ من نسبت به موفقیت سازمان متعهد هستم. برخی کارکنان موفقیت شرکت‌شان را درونی کرده و موفقیت سازمان را موفقیت خود می‌دانند، درحالی‌که برخی دیگر خواهان مرگ سازمان هستند. تمایل به دیدن بقا و شکوفایی سازمان دلیل خوبی برای انجام وظایف خود و تلاش برای تحقق اهداف سازمانی است. ازآنجایی‌که هدف آموزش کمک به همه کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است، کارکنانی که از این اهداف خشنود نیستند(یا با آن‌ها موافق نیستند)، هیچ‌وقت از آموزش استفاده نخواهند کرد. هر چند انگیزه و مزاج فرد ممکن است بالا و پایین شود و شما ممکن است رابطه عشق یا نفرت با سازمان‌تان داشته باشید، اما در نهایت شما باید خواهان موفقیت سازمان‌تان باشید. میزان تعهد شما به سازمان و مأموریت‌اش تعهد شما به کاربست آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر سازمان و اهداف و مأموریت‌اش با ارزش‌ها، اخلاقیات، یا فلسفه زندگی شما در تضاد باشد، به هیچ‌وجه امکان ندارد برای بهبود عملکردتان برانگیخته شوید.

اینکه این فاکتورها متداول‌ترین فاکتورها هستند به این معنا نیست که همه سناریوهای ممکن را پوشش می‌دهند و شما می‌توانید با توجه به محیط منحصربفرد سازمان خودتان فاکتورهای دیگری را به فهرست فوق اضافه کنید. در این‌جا، آنچه اهمیت دارد این است که اطمینان یابید همه سؤالات ساده بوده و برای پاسخ‌دهندگان قابل فهم است.

## نتیجه‌گیری

در این مقاله، ما خلاصه‌وار قدرت جوّ انتقال آموزش بر اثربخشی آموزش‌های سازمانی را تبیین و بیان کردیم که اولین قدم در سنجش سطح ۶ شناسایی و تدوین فهرست فاکتورهای اصلی بهینه‌ساز اثر آموزش است. بعد از شناسایی این فاکتورها و سنجش سطح ۶، شما می‌توانید مدیران سازمان را قانع کنید که ابعاد مشخصی از جوّ انتقال باید به منظور بهره‌برداری بیشتر از آموزش بهبود یابد. در واقع، سطح ۶ مرحله اقدام و ارائه راهکار است. تصور کنید که قادر باشید به رهبران سازمان بگویید: "ما می‌دانیم که این آموزش برای برخی از کارکنان اثربخش‌تر بوده است، ما می‌دانیم چرا برای این کارکنان اثربخش‌تر بوده است و ما فهرستی از اقداماتی تهیه کردیم که شما می‌توانید به‌منظور اثربخش‌تر ساختن آموزش در آینده انجام دهید." حالا کدام رهبر کسب‌وکار از این کار خشنود نخواهد شد؟

بنابراین، قبل از صرف مقدار زیادی زمان و پول در محتوا و اجرای آموزش، سازمان‌ها ابتدا باید برای پرورش جوّ مناسب سرمایه‌گذاری کنند. فهم جوّ انتقال و اولویت دادن به آن در استراتژی آموزش به سازمان‌ها در دستیابی به بیشترین فواید و به‌روزرسانی بازگشت سرمایه آموزش‌هایشان کمک می‌کند. بدین ترتیب، شما به‌گونه‌ای اثربخش اثر آموزش را بهینه می‌سازید.

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24 ]

## فهرست منابع

- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 38(3), 227-241.

- Holton III, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. Human Resource Development Quarterly, 8(2), 95-113.

- Leone, P. (2014). Measuring and maximizing training impact. Palgrave MacMillan.

- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. Organizational research methods, 8(4), 353-374.

[ Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24 ]