

Research Paper

## Explaining the Lived Experiences of Organizational Training Experts on Zero Learning Transfer

Mohammad Atashak <sup>\*1</sup> , Razieh Mohaqeqian <sup>2</sup> <sup>1</sup> Faculty Member of State Management Training Center, Tehran, Iran.<sup>2</sup> Ph.D. Graduate in Information Technology in Higher Education, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. [10.22080/eps.2025.28097.2314](https://doi.org/10.22080/eps.2025.28097.2314)**Received:**

January 9, 2025

**Accepted:**

February 23, 2025

**Available online:**

March 5, 2025

**Keywords:**

Zero learning transfer, Organizational training, workplace, training effectiveness, lived experiences, Educational planning

**Abstract**

**Aim:** This study explores the educational factors contributing to zero learning transfer in governmental organizations. Zero learning transfer occurs when knowledge and skills acquired through training fail to translate into improved workplace performance, resulting in wasted resources and diminished effectiveness of organizational training programs.

**Methodology:** A sequential mixed-methods approach was adopted for this research. In the qualitative phase, the lived experience method and semi-structured interviews were utilized to identify educational factors influencing zero learning transfer. Insights from 12 organizational training experts, purposefully selected, were analyzed through open and axial coding. In the quantitative phase, a descriptive-survey method was applied. A researcher-designed questionnaire was used to evaluate and prioritize the qualitative findings based on the perspectives of training experts and managers. The data were ranked using the Friedman test.

**Results:** The results revealed that zero learning transfer in organizational training is shaped by several factors, including challenges in educational policies and structures, a lack of strategic and comprehensive approaches in training needs assessment, weaknesses in designing effective training programs, obstacles in training implementation, inadequacies in training content, trainers' limited knowledge and experience, and deficiencies in assessment and evaluation processes. These issues undermine the effectiveness of training and prevent the practical application of learned skills in the workplace.

**Conclusions and suggestions:** Addressing zero learning transfer requires forward-thinking, goal-oriented educational approaches that adhere to adult learning principles. Needs assessments should be continuous and adaptable to organizational and job-related changes. Training design and delivery must align with real job demands and accommodate diverse learning styles. Furthermore, training content should be practical, interactive, and relevant to real-world challenges. Trainers must be skilled in modern teaching methods and educational technologies, especially in virtual environments. Efficient resource allocation and utilizing evaluation results to drive continuous improvement are also critical.

**Innovation and originality:** This study uniquely focuses on educational factors and thoroughly examines their impact on zero learning transfer. A key innovation is the integration of organizational training experts' perspectives, ensuring findings are grounded in both practical experience and expertise. This blend of scientific rigor and professional insights sets this research apart from prior studies.

**\*Corresponding Author:** Mohammad Atashak

Address: Faculty Member of State Management Training Center, Tehran, Iran.

Email: [matashak@yahoo.com](mailto:matashak@yahoo.com)

Tel: Click or tap here to enter text.

## Extended Abstract

### Introduction

Organizational training plays a crucial role in enhancing the knowledge, skills, and competencies of employees to improve their workplace performance and contribute to overall organizational success. However, one of the persistent challenges faced by government organizations is the issue of zero learning transfer. Zero learning transfer refers to situations where employees participate in training programs but fail to apply the acquired knowledge and skills in their actual work environments. This issue significantly reduces the effectiveness of training initiatives, leading to wasted financial resources, time, and effort. As a result, organizations struggle to achieve their intended developmental goals, and training investments yield minimal or no tangible outcomes.

Understanding the root causes of zero learning transfer is essential for organizations seeking to improve their training strategies. Various factors contribute to this phenomenon, including ineffective training design, poor alignment between training content and job requirements, lack of managerial support, inadequate motivation among employees, and an absence of practical application opportunities. Additionally, educational factors, such as outdated teaching methodologies, limited engagement in training sessions, and insufficient assessment mechanisms, further exacerbate the issue. Given these challenges, this study aims to identify and analyze the key educational factors that contribute to zero learning transfer within government organizations. By uncovering these factors, the study seeks to provide insights that can enhance training effectiveness and ensure that learning outcomes are successfully transferred to real-world job settings.

### Methodology

To achieve a comprehensive understanding of the educational factors influencing zero learning transfer, this study employed a sequential mixed-methods research design. The research was conducted in two distinct phases: a qualitative phase and a quantitative phase.

In the qualitative phase, a lived experience approach was adopted to capture in-depth insights from professionals with direct exposure to training programs. Semi-structured interviews were conducted with 12 organizational training experts, who were selected based on their extensive experience and expertise in the field of workplace learning and development. The interviews focused on understanding their perspectives regarding the reasons behind zero learning transfer, the challenges faced in designing and delivering training programs, and the obstacles preventing employees from applying learned skills in their job roles. The qualitative data obtained from these interviews were analyzed using open and axial coding techniques to identify recurring themes and critical factors affecting learning transfer.

In the subsequent quantitative phase, a descriptive-survey method was used to validate and prioritize the findings from the qualitative analysis. A researcher-designed questionnaire was developed, incorporating the key factors identified in the qualitative phase. The questionnaire was then distributed to a broader group of training experts and managers working within government organizations. The participants were asked to rate the significance of various factors influencing zero learning transfer based on their experiences and observations. The collected data were analyzed using the Friedman test, which helped rank the factors in order of importance, allowing the study to determine which aspects had the greatest impact on the failure of training programs.

By combining qualitative and quantitative research methods, the study ensured a comprehensive and well-rounded analysis of the issue. This mixed-methods approach provided deeper insights into the complex nature of zero learning transfer while also allowing for the generalization of findings to a broader population within government organizations.

## Findings

The findings of the study revealed multiple interconnected factors contributing to zero learning transfer in organizational training. These factors were classified into several key categories:

1. **Educational Policies and Organizational Structures:** Weak institutional policies regarding employee training, lack of clear training objectives, and insufficient support from leadership hinder the effectiveness of training programs. Organizations often fail to establish a structured training framework that aligns with their strategic goals.
2. **Training Needs Assessment:** Many training programs are designed without a thorough and data-driven needs assessment. The absence of a strategic approach in identifying employees' actual learning needs results in irrelevant and ineffective training content.
3. **Training Design and Content Development:** Poorly designed training programs that do not consider different learning styles, levels of prior knowledge, or job-specific requirements significantly reduce the chances of successful learning transfer. Training materials that lack practical applicability further contribute to this issue.
4. **Implementation Barriers:** Logistical challenges, ineffective instructional delivery, and a lack of interactive and engaging training sessions negatively impact the effectiveness of training initiatives. Traditional lecture-based methods with minimal hands-on practice fail to promote active learning.
5. **Trainer Competence and Teaching Approaches:** Trainers play a vital role in facilitating learning transfer. However, when trainers lack adequate expertise, experience, or the ability to utilize modern instructional techniques, training sessions become less impactful and fail to engage employees effectively.
6. **Evaluation and Feedback Mechanisms:** Inadequate post-training assessment and follow-up strategies prevent organizations from measuring learning transfer and making necessary improvements. The absence of a structured feedback loop results in training programs continuing without addressing their shortcomings.

These findings highlight that zero learning transfer is a multifaceted problem requiring strategic interventions at different levels of training program design, delivery, and evaluation.

## Conclusion

To address the problem of zero learning transfer, the study suggests adopting forward-thinking, goal-oriented educational approaches grounded in adult learning principles. Training programs should be continuously assessed and adapted to align with organizational changes and job-specific demands. Effective training requires alignment with employees' actual needs, incorporating diverse learning styles to enhance engagement and retention. Practical, interactive, and problem-solving-based content, supported by real-world applications, can bridge the gap between theory and practice. Trainers must be proficient in modern teaching methodologies and technological tools, ensuring engaging and effective learning experiences.

Organizations should implement post-training reinforcement strategies such as coaching, structured follow-ups, and workplace-based projects to support skill application. Supervisors play a key role in facilitating this process, creating an environment that encourages employees to apply learned skills.

Additionally, efficient resource allocation and continuous evaluation of training effectiveness are essential. Leveraging data analytics to track performance improvements and refine future programs enhances overall impact. By addressing these challenges, organizations can significantly improve training effectiveness, fostering a workplace culture that values continuous learning and professional growth, ultimately leading to improved employee performance and organizational success.

### **Funding**

There is no funding support.

### **Authors' Contribution**

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. author approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work.

### **Conflict of Interest**

Authors declared no conflict of interest.

### **Acknowledgments**

The author used AI tools for editing, translation, and summarization support in this article. All intellectual contributions, ideas, and scientific content were solely developed by the authors.

## مقاله پژوهشی

## تبیین تجارب زیسته متخصصان آموزش سازمانی از انتقال یادگیری صفر

محمد آتشک\*<sup>۱</sup>، راضیه محققیان<sup>۲</sup> 

۱ عضو هیات علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ایران.

۲ دانش‌آموخته دکتری فناوری اطلاعات در آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

doi:10.22080/eps.2025.28097.2314

## چکیده

**هدف:** آموزش یکی از ابزارهای کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها محسوب می‌شود. با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها، فرآیندهای آموزشی با چالش‌هایی مواجه‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها عدم انتقال مؤثر آموخته‌ها به محیط کار است، که می‌تواند به کاهش اثربخشی آموزش‌ها و هدررفت منابع منجر شود. از این رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری صفر در سازمان‌های دولتی انجام شده است. **روش‌شناسی:** روش پژوهش حاضر از نوع ترکیبی متوالی است. در بخش کیفی، با هدف شناسایی عوامل آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری صفر، از رویکرد تجربه زیسته و ابزار مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد. در این مرحله، تجارب ۱۲ نفر از متخصصان آموزش سازمانی که به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل داده‌ها از طریق روش‌های کدگذاری باز و محوری انجام شد. در بخش کمی، با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی و ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته، اهمیت و اولویت‌بندی یافته‌های کیفی از دیدگاه متخصصان و مدیران آموزش بررسی شد و داده‌ها با آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند.

**یافته‌ها:** نتایج بخش کیفی نشان داد که انتقال یادگیری صفر در آموزش‌های سازمانی تحت تأثیر عواملی مانند چالش‌های سیاست‌گذاری و ساختار آموزش در سازمان‌ها، نبود رویکردی استراتژیک و جامع در فرآیند نیازسنجی آموزشی، ضعف در طراحی اصولی برنامه‌های آموزشی، موانع اجرای مؤثر آموزش‌ها، نامناسب بودن محتوای آموزشی، کمبود دانش و تجربه کافی در مدرسان، و چالش‌های مرتبط با سنجش و ارزشیابی آموزشی است. و بر اساس نتایج بخش کمی، «نبود رویکرد استراتژیک و جامع در نیازسنجی آموزش» با میانگین رتبه ۴/۶۶، بیشترین تأثیر را در انتقال یادگیری صفر دارد. همچنین، مشکلات در طراحی برنامه‌های آموزشی با میانگین رتبه ۴/۵۹ و چالش‌های سیاست‌گذاری و ساختار آموزش با میانگین رتبه ۴/۵۷، از دیگر عوامل اصلی کاهش اثربخشی آموزش‌ها در سازمان‌های دولتی هستند.

**نتیجه‌گیری و پیشنهادها:** انتقال یادگیری در سازمان‌های دولتی به عوامل آموزشی وابسته است و غفلت از این عوامل می‌تواند انتقال یادگیری صفر را تداوم بخشد. برای رفع این چالش، رویکردهای آموزشی باید آینده‌نگر، هدفمند و مبتنی بر اصول آموزش بزرگسالان باشند. نیازسنجی باید به‌طور مستمر و همسو با تغییرات انجام شود، طراحی و اجرای آموزش‌ها نیز متناسب با نیازهای شغلی و سبک‌های گوناگون یادگیری صورت گیرد. علاوه بر این، ارائه محتوای کاربردی و تعاملی، تسلط مدرسان بر روش‌های نوین و فناوری‌های آموزشی، و استفاده بهینه از منابع و نتایج ارزشیابی، نقش مهمی در بهبود این فرآیند دارند.

**نوآوری و اصالت:** این پژوهش با تمرکز بر عوامل آموزشی، سعی دارد به‌طور دقیق و تخصصی تأثیر مؤلفه‌های مختلف آموزشی بر انتقال یادگیری را بررسی کند. همچنین این پژوهش از دیدگاه متخصصان حوزه آموزش سازمانی انجام می‌شود، که باعث می‌شود نتایج آن بر اساس تجربه و دانش عملی باشد.

## تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۱۰/۲۰

## تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۱۲/۰۵

## تاریخ انتشار:

۱۴۰۳/۱۲/۱۵

## کلیدواژه‌ها:

انتقال یادگیری  
صفر، آموزش  
سازمانی، محیط  
کار، اثربخشی  
آموزش، تجارب  
زیسته، برنامه‌ریزی  
آموزشیایمیل: [matashak@yahoo.com](mailto:matashak@yahoo.com)

تلفن: ۰۲۱ ۴۲۵۰۱۰۰۰

\* نویسنده مسئول: محمد آتشک

آدرس: عضو هیات علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ایران.

## مقدمه

بر اساس این دیدگاه که آموزش و توسعه نیروی انسانی، موجب افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها می‌شود، کسب‌وکارها به طور فزاینده‌ای در حال سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی هستند (Ho, 2016). و با وجود اهمیت همه ابعاد توسعه منابع انسانی، آموزش‌های سازمانی جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است (Mansoori & Dehghani, 2021). مطالعات متعددی نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری در آموزش، با دستاوردهای مهم سازمانی از جمله بهبود عملکرد، نوآوری و بهره‌وری مرتبط است و می‌تواند به شکل قابل‌توجهی به ایجاد و تقویت مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها کمک کند، چرا که نیروی کار آموزش‌دیده و توانمند، قابلیت انطباق بیشتری با تغییرات محیطی و نیازهای بازار دارد (Birdi et al, 2008; Kim & Ployhart, 2014; Sung & Salas et al, 2012; Choi, 2014). برای مثال، Kim & Ployhart (2014) در یک مطالعه بر روی ۳۵۹ شرکت طی ۱۲ سال نشان دادند که میزان سرمایه‌گذاری داخلی در آموزش، از طریق تأثیر این آموزش بر بهره‌وری نیروی کار، به طور معناداری با رشد سود شرکت‌ها مرتبط بوده است. بنابراین زمان آن رسیده است که آموزش را نه به عنوان یک هزینه مصرفی، بلکه به عنوان یک سرمایه‌گذاری تلقی کنیم (Shahriyari, 2023).

با توجه به تأثیر سرمایه‌گذاری در آموزش بر عملکرد سازمان‌ها، بررسی میزان سرمایه‌گذاری در این حوزه در نظام اداری ایران حائز اهمیت است. بر اساس قوانین حاکم بر نظام اداری کشور ایران سالیانه هر کارمند حداقل ۴۰ ساعت و هر مدیر بخش دولتی ۶۰ ساعت آموزش دریافت می‌کند که با توجه به تعداد بیش از دو میلیون نفر در دستگاه‌های دولتی مشغول به کار هستند (Statistical Yearbook of the Administrative System of the Country, 2023)، این میزان به بیش از صد میلیون نفر ساعت آموزش در سال می‌رسد که حاکی از اختصاص حجم منابع مالی عظیمی به امر آموزش در سازمان‌ها است که با توجه به محدودیت‌های مالی دولت، ضرورت اطمینان از کارایی و اثربخشی دوره‌های آموزشی از طریق تضمین انتقال یادگیری به محیط کار<sup>۱</sup> آشکار می‌شود.

انتقال یادگیری به محیط کار به معنای به‌کارگیری مؤثر دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کسب‌شده در یک برنامه آموزشی برای ایجاد تغییرات پایدار در عملکرد شغلی و نحوه انجام وظایف است. به اعتقاد Nijman et al (2006) انتقال آموزش عنصر ضروری در برنامه‌های اثربخش و کارآمد است. علاوه بر این، بازگشت سرمایه در برنامه‌های آموزشی تنها با توجه به این نکته که تا چه میزان آموزش‌های فراگرفته شده به محیط کار انتقال داده می‌شود، بدست می‌آید. با این حال، یکی از چالش‌های اساسی در حوزه آموزش سازمانی، پدیده‌ای به نام انتقال یادگیری صفر<sup>۲</sup> است که به وضعیتی اشاره دارد که در آن دانش و مهارت‌های کسب‌شده در برنامه‌های آموزشی به بهبود عملکرد واقعی فرد در محیط کار منجر نمی‌شود (Mwamwenda, 2020). این مسئله نه تنها باعث اتلاف بخش عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف‌شده در برنامه‌های آموزشی می‌شود، بلکه اعتماد به آموزش‌های سازمانی را نیز تضعیف می‌کند (Kirwan & Birchall, 2006).

<sup>1</sup> Transfer of Learning in the Workplace

<sup>2</sup> Zero Transfer Learning

تبیین‌های متعددی از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار صورت گرفته است که نشان می‌دهد عوامل فردی، سازمانی و آموزشی بر انتقال یادگیری صفر مؤثر هستند (Mansoori & Joneid, 2024). بر اساس پژوهش Chiaburu, Van Dam & Hutchins (2010) حمایت اجتماعی در محیط کار نقش مهمی در فرایند انتقال آموزش ایفا می‌کند. این مطالعه به بررسی تأثیر حمایت اجتماعی مدیران بر انتقال آموخته‌ها در محیط کار پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که حمایت مدیران می‌تواند به طور مستقیم انگیزه کارکنان را برای به‌کارگیری دانش و مهارت‌های جدیدی که از آموزش به دست آورده‌اند، افزایش دهد. این حمایت نه تنها به تقویت انگیزه افراد کمک می‌کند، بلکه محیطی فراهم می‌آورد که کارکنان احساس کنند آموخته‌هایشان ارزشمند است و استفاده از آن‌ها مورد تشویق قرار می‌گیرد.

Grossman & Salas (2011) در پژوهش خود عواملی را شناسایی کردند که بیشترین تأثیر را بر انتقال آموزش دارند، از جمله ویژگی‌های کارآموز (توانایی شناختی، خودکارآمدی، انگیزه، و سودمندی ادراک شده از آموزش)، طراحی آموزش (نحوه ارائه و ساختار دوره آموزشی) و محیط کار. بر اساس نتایج این پژوهش، عوامل مرتبط با محیط کار، نظیر جو انتقال، حمایت سازمانی، فرصت برای به‌کارگیری آموخته‌ها، و پیگیری مستمر، بیشترین تأثیر را بر مقوله انتقال آموزش در سازمان دارند. در پژوهشی که توسط Nur, Ruhizan & Bekri (2015) با هدف شناسایی عناصر کلیدی مؤثر بر انتقال یادگیری انجام شد، یافته‌ها نشان داد که طراحی اثربخش آموزش نقشی بسیار مهم در موفقیت فرآیند انتقال یادگیری دارد. این امر به ویژه در چارچوب «سیستم استاندارد ملی مهارت‌های شغلی» و سایر برنامه‌های یادگیری در محیط کار در مالزی برجسته است. این پژوهش بر اهمیت ایجاد پیوند میان محتوای آموزشی و نیازهای واقعی محیط کار تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که انتقال مؤثر یادگیری نیازمند یک رویکرد جامع است که همه عوامل کلیدی، از جمله طراحی آموزش، حمایت کارفرما و انگیزه کارآموزان را در نظر بگیرد.

پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که «حمایت اجتماعی» و «انگیزه» نقش کلیدی در انتقال آموزش ایفا می‌کنند. با این حال، به طور دقیق مشخص نشده است که آیا حمایت اجتماعی به صورت مستقیم بر انتقال آموزش تأثیر می‌گذارد یا این اثر از طریق «انگیزه برای انتقال» میانجی‌گری می‌شود. در این راستا، مطالعه‌ای توسط Reinhold, Gegenfurtner & Lewalter (2018) با هدف پاسخ به این پرسش انجام شد که انگیزه انتقال تا چه حد می‌تواند اثر حمایت اجتماعی بر انتقال آموزش را میانجی‌گری کند. این پژوهش با استفاده از روش فراتحلیل، داده‌های ۳۲ مطالعه شامل ۵۴۸۷ شرکت‌کننده را بررسی کرد تا روابط بین حمایت اجتماعی، انگیزه انتقال و انتقال آموزش را روشن کند. نتایج نشان داد که حمایت اجتماعی و انگیزه انتقال یادگیری، اجزای اساسی مدل‌های مفهومی مرتبط با انتقال آموزش هستند. از میان ابعاد مختلف حمایت اجتماعی، حمایت همکاران به عنوان قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده انگیزه انتقال شناسایی شد، در حالی که بازخورد و مربی‌گری به عنوان قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده مستقیم انتقال آموزش شناخته شد. این یافته‌ها بر اهمیت توجه به نقش ابعاد مختلف حمایت اجتماعی و انگیزه در طراحی مداخلات آموزشی تأکید دارند و می‌توانند مبنایی برای ارتقای اثربخشی آموزش‌ها فراهم کنند.

در پژوهشی دیگر Van den Bossche & Segers (2013) به بررسی دقیق‌تر ابعاد حمایت اجتماعی در محیط کار پرداخته و تاثیر شبکه‌های ارتباطی بر انتقال یادگیری را روشن کرده‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش، شبکه‌های

اجتماعی شامل ارتباطات رسمی و غیررسمی میان همکاران، مدیران و سایر اعضای سازمان است که باعث می‌شود افراد به یکدیگر متصل شوند و از این روابط برای اشتراک‌گذاری دانش، اطلاعات و حمایت‌های اجتماعی استفاده کنند. در حوزه انتقال آموزش، این شبکه‌ها می‌توانند تأثیر زیادی بر فرایند یادگیری و کاربرد آموخته‌ها در محیط کار داشته باشند، چرا که افراد می‌توانند از همکاران و مدیران خود بازخورد، و حمایت‌های لازم را دریافت کنند.

در پژوهشی که توسط Zumrah & Boyle (2015) با عنوان «تأثیرات حمایت سازمانی ادراک‌شده و رضایت شغلی بر انتقال آموزش» انجام شد، نتایج نشان می‌دهد که رضایت شغلی به عنوان یک متغیر میانجی در ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و انتقال آموزش عمل می‌کند. به طور خاص، حمایت سازمانی ادراک‌شده موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود. این بدان معناست که زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان آنها از مشارکت‌هایشان قدردانی کرده و به رفاه آنها اهمیت می‌دهد، این احساس باعث افزایش رضایت شغلی آنها می‌شود. به عبارت دیگر، کارکنان رضایتمند با انگیزه بیشتری آموزش‌های خود را به کار می‌گیرند و از آن در محل کار استفاده می‌کنند.

پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر عوامل کمی و مفهومی انتقال یادگیری مانند حمایت سازمانی، انگیزه برای انتقال، طراحی آموزش و ویژگی‌های محیط کار، تمرکز کرده‌اند. این مطالعات به ارائه چارچوب‌ها و مدل‌های مفهومی در انتقال یادگیری پرداخته‌اند و بیشتر به شناسایی روندهای کلی و آماری محدود بوده‌اند. در حوزه مطالعات داخلی نیز، (2016) Yuzbashi et al و (2017) Rohollahi et al به بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری پرداخته‌اند، اما در این پژوهش‌ها سایر ابعاد تأثیرگذار همچون عوامل آموزشی یا فردی به طور مستقیم مورد بررسی قرار نگرفته است. در پژوهشی دیگر با عنوان «آسیب‌شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار بر اساس مدل انتقال آموزش هالتون» که توسط Shams & Abbasi Kasani (2017) انجام شد، مجموعاً ۳۶ آسیب در حوزه فردی، آموزشی و سازمانی انتقال آموزش به محیط کار، شناسایی شد که جامعه هدف این پژوهش نیز متشکل از معلمان و مدیران مدارس بودند و متخصصان حوزه آموزش سازمانی در آن حضور نداشتند. به طور مشابه، پژوهش (2015) Khorasani et al با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش به محیط کار در دانشگاه هوایی شهید ستاری» نشان داد عوامل فردی و سازمانی بیشترین تأثیر را بر انتقال آموزش بر محیط کار دارند. جامعه هدف این پژوهش متشکل از کارکنان دانشگاه بود که این موضوع نیز ضرورت مطالعه دیدگاه متخصصان آموزش سازمانی را آشکار می‌کند.

در پژوهش (2016) Mohammadi et al که با هدف «ارزشیابی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری دوره‌های آموزش ضمن خدمت پرستاری به محیط کار» با تمرکز بر گروه شغلی پرستاران انجام شد، نتایج نشان داد که عامل مؤثر غالب بر انتقال آموزش از دید پرستاران، عامل «فردی» است. هرچند این مطالعات، نتایج ارزشمندی درباره انتقال یادگیری ارائه می‌دهند، اما به دلیل محدودیت جامعه آماری، نمی‌توانند به درک جامعی از این موضوع در سایر سازمان‌ها و حوزه‌ها منجر شوند. همچنین، در پژوهش (2017) Khakrah et al که به «طراحی الگوی عوامل سازمانی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد برای انتقال یادگیری» پرداخته شده، جامعه آماری را صاحب‌نظران حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی تشکیل داده است که در این پژوهش نیز عوامل آموزشی انتقال یادگیری مورد مطالعه قرار نگرفته است.



پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عوامل آموزشی از جمله روش‌های آموزشی تعاملی و جذاب و همچنین طراحی دوره‌هایی متناسب با نیازهای شغلی، نقش کلیدی در اثربخشی یادگیری و انتقال یادگیری دارند. در صورت عدم وجود این ویژگی‌ها، آموزش‌ها از همان ابتدا فاقد قابلیت تأثیرگذاری خواهند بود (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). به زعم Hawley & Barnard (2005) هرچند عوامل سازمانی اهمیت بالایی دارند، اما کیفیت برنامه‌های آموزشی اولیه عامل اصلی اثربخشی یادگیری است. در مجموع، عوامل آموزشی به دلیل نقشی که در آغاز و هدایت فرایند یادگیری ایفا می‌کنند، از اهمیت بالایی برخوردارند. ضعف در طراحی، محتوا، یا روش‌های آموزشی می‌تواند تمامی تلاش‌های سازمانی در سایر زمینه‌ها را بی‌اثر کند.

با توجه به پیشینه پژوهش یکی از خلأهای مهم پژوهشی در این حوزه، عدم بررسی عمیق دیدگاه متخصصان آموزش سازمانی است؛ افرادی که با طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها سروکار دارند. متخصصان آموزش سازمانی به دلیل برخورداری از دانش نظری و تجربیات عملی در طراحی و بهسازی برنامه‌های آموزشی، بهتر از دیگر گروه‌ها می‌توانند ریشه‌های ناکامی در انتقال یادگیری را شناسایی کنند و عوامل کلیدی مرتبط با این چالش را تحلیل نمایند. از آنجایی که خلأ پژوهش‌های اختصاصی متمرکز بر عوامل آموزشی آن هم در خصوص انتقال یادگیری صفر، مشهود است؛ این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است که تجارب زیسته متخصصان آموزش سازمانی از عوامل انتقال یادگیری صفر چگونه است و چگونه می‌توان از این تجارب برای کمک به سیاست‌گذاران و مجریان آموزشی در شناسایی و رفع این عوامل بهره برد؟

### روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع ترکیبی متوالی<sup>۱</sup> است. در بخش کیفی، با هدف شناسایی عوامل آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری صفر با استفاده از روش تحقیق تجربه زیسته ۱۲ نفر از متخصصان آموزش سازمانی (شامل مدیران حوزه‌های مختلف آموزش از نهادهای دولتی و مراکز آموزشی وابسته و طراحان برنامه‌های آموزش در سازمان‌ها که حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه آموزش کارکنان دولت را داشتند) به صورت هدفمند و با روش نمونه‌گیری موارد مطلوب انتخاب و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختارمند، تجارب آنها با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون براون و کلارک (شامل مراحل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری، تولید تم‌ها یا مضمون، بررسی تم‌ها یا مضمون‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها یا مضمون‌ها، نوشتن)، تحلیل و کدگذاری شده‌اند. صحت یافته‌های بخش کیفی با استفاده از ملاک‌های تاییدپذیری و کدگذاری توسط هم‌تایان و بررسی مجدد توسط مشارکت‌کنندگان، انجام شده است.

روش تحقیق بخش کمی، پیمایشی است و افراد نمونه شامل متخصصان آموزش و مدیران آموزش سازمانی، مدیران برنامه‌ریزی آموزشی و مدرسان با تجربه در حوزه آموزش کارکنان دولت بودند که حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در این حوزه داشتند. به دلیل عدم دسترسی به فهرست کامل مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۴۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته شده از یافته‌های بخش کیفی با ۵۰ گویه در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده و است که این ابزار دارای روایی محتوایی و پایایی (آلفای کرانباخ معادل ۰/۸۲) قابل قبولی است. برای رتبه‌بندی یافته‌ها از آزمون

<sup>۱</sup> Sequential Mixed Method

آماري فریدمن استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

### ۱- نتایج بخش کیفی

پس از پیاده‌سازی و تحلیل متن مصاحبه‌ها، مجموعاً ۴۸ مفهوم (جدول ۱) شناسایی شد که در ذیل ۷ مقوله -مطابق با شکل ۱- سازماندهی شدند.



شکل ۱: عوامل آموزشی (مقوله‌های اصلی) مرتبط با انتقال یادگیری صفر در سازمان‌ها

همچنین، جدول ۱ نمونه‌ای از شواهد گفتاری، مفاهیم استخراج شده و مقوله‌های مرتبط را ارائه می‌دهد.

جدول ۱: نمونه‌ای از شواهد گفتاری، مفاهیم استخراج شده و مقوله‌های اصلی

مقوله	مفهوم	شاهد گفتاری
چالش‌های سیاست‌گذاری و ساختار آموزش	جهت‌گیری غیراستراتژیک آموزش	دوره‌های آموزشی صرفاً جهت انجام وظیفه و صرف کردن بودجه اختصاص داده شده به این امر، برگزار می‌شود. هدف این نیست که این آموزش‌ها واقعا کاربردی باشد و مشکلی از مشکلات کارکنان را در محل کار حل نماید. فقط صرف این که بودجه در نظر گرفته شده صرف این کارگاه‌ها گردد و کارکنان نیز برای کسب امتیاز لازم در ارزشیابی سالانه، صرفاً در این دوره‌ها شرکت می‌کنند.
	ضعف فرهنگ یادگیری و تعهد به آموزش	ابلاغیه در خصوص آموزش دستگاه‌های اجرایی توسط سازمان اداری و استخدام کشور وجود دارد که این فرایند را ترسیم کرده است اما عملاً در اجرا صرفاً برگزاری دوره‌ها مدنظر قرار دارد و ورودی و خروجی و بستری‌های حاکم بر آموزش سازمانی مورد غفلت قرار می‌گیرد.
	سیاست‌گذاری منفعلانه و گذشته‌نگر	بر اساس اساسنامه مرکز آموزش مدیریتی، این مرکز متولی سیاست‌گذاری در حوزه آموزش مدیران و کارکنان است و بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری، سازمان اداری و استخدامی که این امر باعث سردرگمی دستگاه‌های متولی و اجرای آموزش‌های سازمانی شده است.
	غفلت از گفتمان توسعه و بالندگی	گفتمان حاکم بر آموزش‌های سازمانی در ایران، دانشی است همچنین امر آموزش سازمانی در ایران متمرکز بر شغل فعلی کارکنان است در حالی‌که
	تسلط رویکرد دانشی	
	نهادهای متکثر سیاست‌گذاری	
	حرفه‌گرایی پایین سیاست‌گذاران	
	ضعف ساختاری نهادهای سیاست‌گذار	
	کم‌اهمیت بودن بازگشت سرمایه در دستگاه‌های دولتی	
	ارتباط ضعیف نهادهای سیاست‌گذار با مراکز و نهادهای علمی	

مقاله	مفهوم	شاهد گفتاری
<p>نبود رویکرد استراتژیک و جامع در نیازسنجی آموزش</p>	<p>نیازسنجی منفعلانه و گذشته‌نگر نیازسنجی متمرکز بر الزامات شغل فعلی غفلت از امر بهسازی انجام به‌وسیله متخصصان غیرآموزشی عدم تطابق نیازهای فردی، سازمانی، شغلی و مدیریتی در برنامه‌های آموزشی تنزل امر حرفه‌ای به امر اداری</p>	<p>گفتمان‌های رایج بر توسعه و بالندگی و همچنین مدیریت یادگیری کارکنان سوق پیدا کرده است. - درسته که شرح مشاغل اختصاصی برای شاغلین امر آموزش در دستگاه‌های اجرایی تدوین شده اما عملاً افرادی با مدارک غیرمرتبط در این حوزه مشغول هستند. همچنین دانش و مهارت‌های این افراد به‌روز نشده و توسعه حرفه‌ای منظم و علمی برای آنها تدارک دیده نشده. - سازمان اداری و استخدامی و مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان نهادهای سیاستگذار امر آموزش سازمانی تقریباً ارتباط ضعیف و اندکی با مجریان آموزش‌های سازمانی و دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها دارند. - یک رویکردی هست در دنیا به اسم یادگیری خدمت‌محور، یعنی چیزی که آموخته همیشه به کمترین زمان ممکن باید فرصت تجربه و به کارگیری او مطلب فراهم بشه. همچنین سیاست‌هایی رو در آموزش نداریم. در سیاستگذاری‌های آموزشی باید به این موضوعات توجه بشه.</p>
<p>ضعف در طراحی اصولی برنامه‌های آموزشی سازمانی</p>	<p>سرفصل‌های غیرکاربردی تنزل طراحی آموزشی به تکمیل فرم‌های استاندارد غفلت از مدل‌های جدید طراحی آموزشی عدم توجه به سبک‌های یادگیری نسل جدید عدم توجه به اصول آموزش بزرگسالان</p>	<p>- اگر دوره‌ای مانند آشنایی با نرم‌افزارهای اداری برگزار میشه، باید دقیق مشخص شود که کارکنان کدام بخش نیاز دارند که چه مبحثی از نرم‌افزار به آنها ارائه گردد تا مهارت‌های آنها را در حین کار با این نرم‌افزار ارتقا دهد. مثلاً واحد طراحی و ساخت، ممکنه فقط از یک قسمت از نرم‌افزار استفاده نماید، بهتر است برای این واحد، همان مبحث مورد نیاز به آنها آموزش داده شود. - امر سیاستگذاری آموزش‌های سازمانی در ایران متمرکز بر نیازسنجی معطوف به شغل است نه بهسازی سرمایه انسانی معطوف به آینده. امر سیاستگذاری آموزش‌های سازمانی در ایران متمرکز بر نیازسنجی معطوف به شغل است نه بهسازی سرمایه انسانی معطوف به آینده. - باید دقیق نیازهای واحدهای مختلف سازمان توسط متخصصان نیازسنجی بشه و بر اساس نیاز هر بخش، دوره آموزشی مورد نظر طراحی و ارائه شود. بدون دانستن اینکه چه واحدی به چه نیازهای تخصصی برای بهبود در فرایند کاری خودش نیاز داره و برگزاری دوره‌هایی که هدف اونها مشخص نیست و معلوم نیست که چه نیازی از نیاز کارکنان سازمان رو مرتفع میسازن، نمیتونیم آموزش موثری رو انتظار داشته باشیم.</p>
		<p>- موضوع بعدی هم که از نظر من مهم هست خود طراحی ما اصلاً چطوری دوره رو طراحی می‌کنیم اصول طراحی ما چی هستش از چه مبانی استفاده می‌کنیم دنبال چه هدفی هستیم اصلاً تو دوره اینا رو دیدیم یا همینطور عشقی به دوره‌ای رو طراحی می‌کنیم و چهارتا محتوا از اینور اونور کپی می‌کنیم می‌گذاریم داخلش خب این دوره معلومه اثربخشی نداره. - نکته اول این هست که طراحی دوره آموزشی باید مبتنی بر نیازسنجی آموزشی باشه. نکته بعدی اینکه ما اصلاً به پیش نیازها توجه نمی‌کنیم من</p>

مقاله	مفهوم	شاهد گفتاری
	فقدان مسیر یادگیری و آموزش‌های هدفمند برای کارکنان	<p>باید به چیزی بدونم که بهش اضافه کنم خب مثلا تو روانشناسی شناخت‌گرا بحث ساخت شناختی مطرح میشه یعنی یادگیری زمانی معنا داره که یادگیری جدید در ساخت شناختی به یادگیری قبلی مرتبط بشه یا سوار بشه.</p> <p>- یکی از نکات مهمی که بنظر امروزه باید در آموزش‌های سازمانی به اون توجه بشه بحث تغییر نسل‌هاست. یعنی نیروی کاری که داره وارد سازمان میشه اصطلاحا بهشون میگن نسل Z. این نسل کلا کاراکتر متفاوتی نسبت به نسل‌های قبلی دارن. بنابراین سبک‌های یادگیری متفاوتی هم دارن. نسل Z اساسا حوصله ابزارهای سنتی رو ندارن. تعامل مکرر و سریع با محتوا رو ترجیح میدن. این نسل شیوه‌های آموزش خودش رو میطلبه. مثل بازی‌ها و غیره.</p>
موانع اجرای مؤثر آموزش‌های سازمانی	<p>عدم تخصیص و ناکافی بودن منابع، امکانات و تجهیزات</p> <p>زمان آموزشی نامناسب</p> <p>غفلت از رویکردها و روش‌های نوین آموزش</p> <p>عدم استفاده از فناوری‌های نوین</p> <p>عدم توجه به سبک‌های یادگیری</p> <p>استفاده از روش‌های تدریس سنتی و غیرتعاملی</p> <p>عدم آمادگی فراگیر</p>	<p>- بنظر تنها چیزی که توی آموزش‌های سازمانی بهش توجه میشه همین بحث امکانات و تجهیزات و از این دست موضوعات و مسایل هستش این خیلی مهمه. ما این تجربه رو در سازمان خودمون داریم متاسفانه تجهیزات کافی نداره یعنی برای آموزش‌هایی که ما طراحی می‌کنیم دوره‌هایی که طراحی می‌کنیم امکاناتمون ناکافیه تجهیزاتمون ناکافیه محیطمون نامناسبه اصلا به درد اون آموزش نمی‌خوره منابع ناکافیه خب این‌ها تاثیرگذارن شاید بگیم که خب نه تاثیر آنچنانی نداره به نظر من تاثیر بسیار مستقیم داره.</p> <p>- روش‌های نامناسب تدریس تاثیر مستقیم داره از نظر من روی انتقال یادگیری صفر. شما می‌بینید که تو آموزش‌های سازمانی اغلب مدرسان تاکید روی سخنرانی به طرفه دارن. مشکلش اینجاست کیه فراگیر بزرگسال باید درگیر بشه با مسئله. ذهن فراگیر بزرگسال باید به اندازه کافی با موضوع درگیر باشه.</p> <p>- ما باید بریم به سمت استفاده از روش‌های نوین یادگیری. مثل یادگیری مشارکتی مثل شبیه‌سازی‌ها مثل یادگیری‌های مبتنی بر مسئله، کیس استادی‌ها. این روش‌ها برای بزرگسال بهتر و مناسب‌تره. به لحاظ ذهنی اونا رو درگیر می‌کنه و می‌تونه اون دغدغه‌هایی که دارن در محیط کار رو اولاً تمرین کنن و بعد هم انتقال بدن به محیط کارشون.</p> <p>- شیوه انتقال دانش اصلا گفتن دانش نیست بلکه درگیر کردن مخاطبه حالا درگیر کردن مخاطب به موقع با مشارکت و فعالیت‌های گروهیه به موقع با درگیری احساسی و گره زدن با تجربه‌های قبلی فرد هست.</p> <p>- ما از روش‌های تدریس خوب آگاه نیستیم. روش‌های تدریس خیلی میتونه در ماندگاری دانسته‌ها در ذهن موثر باشه و نگه داره و بتونه اگر فاصله هم زیاد شد در عمل به کار بره. الان سخنرانی و پاورپوینت و .. شده بیشتر.</p> <p>- توجه به سبک‌های یادگیری هم مهمه مثلا بعضی افراد دیداری هستن، برای اینها گاهی با یک ماینمپ ساده همیشه ماندگاری مطالب رو زیاد کرد.</p> <p>- کارکنان ممکنه که به دلیل مشغله‌های کاری یا عدم تخصیص وقت مناسب برای مطالعه، نتونند خودشون رو برای دوره‌های آموزشی آماده کنند. این مسئله می‌تونه بر یادگیری اونها تأثیر منفی بگذاره.</p>
نامناسب بودن محتواهای آموزشی	<p>عدم تناسب محتوا با نیازهای شغلی و چالش‌های واقعی کارکنان</p> <p>گرانباری و پیچیدگی نامناسب محتوا</p> <p>تأکید بر مباحث نظری</p> <p>غیرتعاملی بودن محتوا</p> <p>چالشی نبودن محتوا</p>	<p>- اگه بخوایم تو بحث محتوا نامناسب آموزشی صحبت کنیم باید هم به عدم تناسب محتوا با نیازهای شغلی فراگیران توجه کنیم هم به پیچیدگی نامتناسب این محتوا و هم به عدم به روز بودن محتوا یعنی این سه تا عامل تو بحث محتوا بسیار مهمه به نظر من باید تو این مساله تمرکز بشه.</p>

مقاله	مفهوم	شاهد گفتاری
	<p>به‌روز نبودن محتوا</p> <p>نداشتن دانش دانشگاهی مرتبط با حوزه تدریس</p> <p>مهارت‌های ارتباطی ضعیف</p> <p>آشنا نبودن با اصول و مبانی یادگیری بزرگسالان</p> <p>عدم تسلط کافی به روش‌های تدریس اثربخش</p> <p>نداشتن تجربه عملی در نظام اداری</p> <p>عدم تسلط به ابزارها و فناوری‌های نوین تدریس</p> <p>دانش و مهارت ناکافی برای تدریس مؤثر در محیط‌های آنلاین</p>	<p>- محتوای آموزشی با وظایف روزمره کارکنان ارتباط مستقیم ندارد با مسایل و چالش‌های روزمره‌ای که در محیط کار و زندگی سازمانی باهاشون مواجه میشن ارتباطی نداره.</p> <p>- آنچه که من فکر می‌کنم در عدم به کارگیری آموزش‌ها در اجرا یا عدم تاثیر آموزش بر عملکرد فرد می‌تونم بگم اینه که یک حجم مطالب زیاده یعنی عمدتاً در دوره‌های آموزشی مطالب آموزشی فراوانی به یادگیرنده انتقال پیدا می‌کنه.</p> <p>- مثلاً مدرس تو یه دوره یک روزه یا دو روزه، شونزده ساعت از ابتدا همه‌ی مطالب علمی دقیق دانشگاهی که مثلاً توی یک ترم آموزشی دانشجو می‌خونه به صورت خیلی فشرده و گذرا دونه دونه با پاورپوینت ارایه میکنه و میره جلو تموم میشه و در نهایت اون یادگیرنده و فرد نمیدونه که خب با این همه مطلب آموزشی چیکار بکنه!</p> <p>- یکی بحث عدم تسلط تخصصی مدرس هست. ما شاهدیم که مدرسان میان تو حوزه‌های مختلف تدریس می‌کنن یه پاورپوینت درست می‌کنه و شروع به سخنرانی میکنه یعنی تخصص نداره. مُدرسی که تسلط کافی نداشته باشه تخصص کافی نداشته باشه اولاً نمی‌تونه به درستی انتقال بده دوما نمی‌تونه دغدغه‌ی فراگیر رو درک کنه و درگیری ذهنی برای فراگیر ایجاد کنه. از اون طرفم فراگیر بزرگسال ما میاد دقیقاً دغدغه‌هایی که تو محیط کار باهاشون درگیر بوده رو مطرح می‌کنه و این فرد نمیتونه پاسخ بده</p> <p>- موضوع بعدی تو بحث مدرس بحث مهارت‌های ارتباطیه مدرسین ما در مهارت‌های ارتباطی ضعف دارن این ضعف بسیار مهمه یعنی ارتباط مؤثر نمیتونن برقرار کنن با فراگیر بزرگسال نمی‌تونن نیازهای فراگیر بزرگسال رو درک کنن بلدم نیستن باهاشون چطور رفتار کنن.</p> <p>- اگر می‌خوایم آموزش‌های سازمان در عملکرد باعث توسعه فرد بشه باعث تغییر در رفتار و عملکرد فرد بشه قطعاً باید از مدرسانی استفاده کنیم که تجربه عملی داشته باشن من بارها و بارها گفتم استناد دانشگاه برای آموزش‌های سازمانی که در نظام اداری یا اصلاً در سازمان‌ها تجربه نداشته کار نکرده دعوت نکنید اصلاً استاد تمام باشه نمی‌تونه پاسخگوی نیازهای فراگیران بزرگسال در سازمان‌ها باشه.</p>
<p>چالش‌های سنجش و ارزشیابی در آموزش‌های سازمانی</p>	<p>استفاده از افراد غیرمتخصص برای سنجش و ارزشیابی</p> <p>تأکید بر ارزشیابی سطح واکنش و عدم توجه به سطوح دیگر</p> <p>استفاده از روش‌های سنتی ارزشیابی نبود بازخورد آنی به نتایج ارزشیابی فقدان راهگشایی عملی نتایج ارزشیابی</p>	<p>- در فاز ارزشیابی، بازخورد و ارزشیابی آنی هست که در ماندگاری تاثیر میگذاره. حتی اگر ارزشیابی به یک ساعت بعد موقوف بشه انگیزه و توجه پایین میاد.</p> <p>- از روش‌های ارزشیابی مثل پیش آزمون و پس آزمون، برای سنجش یادگیری کارکنان استفاده میشه. این نوع سنجش، برای اندازه‌گیری میزان یادگیری کارکنان مطلوب نیست. باید یادگیری رو در محیط کار و در حل مشکلات محل کارکنان سازمان جستجو کرد تا ببینیم چه اندازه محتوای ارائه شده موجب شده که روند کار کارمند بهبود پیدا کنه و وظایف خودش رو نسبت به قبل در وضعیت بهتر و قابل قبول‌تری ارائه کنه.</p> <p>- در آموزش بزرگسالان بازخورد انگیزشی بسیار مهمه. ما نیاز داریم که تو بحث همین پشتیبانی، پیگیری و ارزیابی‌های اثربخشی به بازخورد آنی به‌خصوص از نوع انگیزشی توجه داشته باشیم.</p> <p>- یه بحثی هم که تو این بخش لازمه بهش توجه کنیم اینه که ما تو سازمان‌ها ارزیابی اثربخشی در سطح عملکرد و رفتار نداریم. یعنی آموزش رو میدیم حالا یه با کیفیت چه بی‌کیفیت ولی پیگیر نیستیم ببینیم آیا واقعا رو عملکرد فرد تاثیر گذاشته رو بهره‌وری سازمان تاثیر داشته و اگر نداشته چرا مشکل کجا بوده. یعنی ارزشیابی رو محدود کردیم به اینکه مثلاً دوره‌مون چقدر رضایت‌بخش بوده حالا این وسط چهارتا سوال تستی هم میدیم که یادگیری رو بسنجیم. خیلی تو این بخش‌ها ضعف داریم.</p>

## ۲- نتایج بخش کمی

در بخش کمی این پژوهش، مقوله‌ها و مفاهیم استخراج‌شده از داده‌های مصاحبه‌ها بررسی و رتبه‌بندی شدند تا نتایج بدست آمده به‌طور دقیق‌تر ارزیابی و سازمان‌دهی شوند. به‌منظور تعیین اهمیت و اولویت مقوله‌ها و مفاهیم از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: نتایج آزمون فریدمن؛ رتبه‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم

مقوله	میانگین رتبه	مفهوم	میانگین رتبه	(p-value)
نیبود رویکرد استراتژیک و جامع در نیازسنجی آموزش	4.66	نیازسنجی منفعلانه و گذشته‌نگر	4.95	0.03
	4.59	عدم تطابق نیازهای فردی، سازمانی، شغلی و مدیریتی در برنامه‌های آموزشی	4.93	0.01
		غفلت از امر بهسازی	4.90	0.01
		نیازسنجی متمرکز بر الزامات شغل فعلی	4.82	0.02
		تنزل امر حرفه‌ای به امر اداری	3.76	0.02
ضعف در طراحی اصولی برنامه‌های آموزشی سازمانی	4.57	انجام به‌وسیله متخصصان غیرآموزشی	4.64	0.01
		عدم توجه به اصول آموزش بزرگسالان	4.90	0.02
	4.54	فقدان مسیر یادگیری و آموزش‌های هدفمند برای کارکنان	4.85	0.02
		عدم توجه به سبک‌های یادگیری نسل جدید	4.60	0.05
		غفلت از مدل‌های جدید طراحی آموزشی	4.45	0.03
		تنزل طراحی آموزشی به تکمیل فرم‌های استاندارد	4.40	0.05
		سرفصل‌های غیرکاربردی	4.35	0.01
		جهت‌گیری غیراستراتژیک آموزش	4.90	0.01
		نگرش غیرسیستمی به آموزش	4.78	0.01
		ضعف فرهنگ یادگیری و تعهد به آموزش	4.66	0.03
چالش‌های سیاستگذاری و ساختار آموزش	4.54	سیاستگذاری منفعلانه و گذشته‌نگر	4.63	0.02
		غفلت از گفتمان توسعه و بالندگی	4.60	0.04
	4.54	تسلط رویکرد دانشی	4.52	0.04
		نهادهای متکثر سیاستگذاری	4.50	0.05
		حرفه‌گرایی پایین سیاستگذاران	4.47	0.02
		ضعف ساختاری نهادهای سیاستگذار	4.45	0.02
		کم‌اهمیت بودن بازگشت سرمایه در دستگاه‌های دولتی	4.43	0.05
		ارتباط ضعیف نهادهای سیاستگذار با مراکز و نهادهای علمی	4.40	0.06
		نداشتن دانش دانشگاهی مرتبط با حوزه تدریس	4.80	0.06
		مهارت‌های ارتباطی ضعیف	4.70	0.02
دانش و تجربه ناکافی مدرسان	4.54	آشنا نبودن با اصول و مبانی یادگیری بزرگسالان	4.65	0.02
		عدم تسلط کافی به روش‌های تدریس اثربخش	4.59	0.01
	4.54	نداشتن تجربه عملی در نظام اداری	4.40	0.01
		عدم تسلط به ابزارها و فناوری‌های نوین تدریس	4.35	0.01
		دانش و مهارت ناکافی برای تدریس مؤثر در محیط‌های آنلاین	4.30	0.03

مقوله	میانگین رتبه	مفهوم	میانگین رتبه	(p-value)
موانع اجرای مؤثر آموزش‌های سازمانی	4.53	عدم تخصیص و ناکافی بودن منابع، امکانات و تجهیزات	4.70	0.02
		زمان آموزشی نامناسب	4.63	0.01
		غفلت از رویکردها و روش‌های نوین آموزش	4.60	0.01
		عدم استفاده از فناوری‌های نوین	4.55	0.03
		عدم توجه به سبک‌های یادگیری	4.49	0.01
		استفاده از روش‌های تدریس سنتی و غیرتعاملی	4.45	0.02
		عدم آمادگی فراگیر	4.35	0.03
نامناسب بودن محتواهای آموزشی	4.51	عدم تناسب محتوا با نیازهای شغلی و چالش‌های واقعی کارکنان	4.80	0.02
		تأکید بر مباحث نظری	4.70	0.01
		گرانباری و پیچیدگی نامناسب محتوا	4.40	0.01
		چالشی نبودن محتوا	4.60	0.03
		غیرتعاملی بودن محتوا	4.30	0.03
		به‌روز نبودن محتوا	4.30	0.01
		استفاده از افراد غیرمتخصص برای سنجش و ارزشیابی	4.69	0.01
چالش‌های سنجش و ارزشیابی در آموزش‌های سازمانی	4.49	تأکید بر ارزشیابی سطح واکنش و عدم توجه به سطوح دیگر	4.55	0.05
		استفاده از روش‌های سنتی ارزشیابی	4.50	0.03
		نبود بازخورد آنی به نتایج ارزشیابی	4.45	0.05
		فقدان راهگشایی عملی نتایج ارزشیابی	4.30	0.06

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این تحقیق به شرح زیر است:

چالش‌های سیاستگذاری و ساختار آموزش در سازمان‌ها به عنوان مقوله‌ای پیچیده و چندوجهی، شامل مشکلات اساسی در جهت‌گیری‌ها و فرآیندهای آموزشی است که به میزان زیادی بر کیفیت و اثربخشی آموزش‌ها در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. یکی از مهم‌ترین زیرمقوله‌های این مقوله، «جهت‌گیری غیراستراتژیک آموزش» است. این مسئله زمانی به وجود می‌آید که سیاستگذاران آموزش در سازمان‌ها به جای تمرکز بر اهداف بلندمدت و استراتژیک، تنها به مسائل کوتاه‌مدت و حل مشکلات فوری توجه می‌کنند، که نتیجه آن، عدم ایجاد برنامه‌های آموزشی جامع و توسعه‌ای است که بتوانند نیازهای آینده سازمان‌ها را برآورده کنند (Mulder et al, 2007). مطابق با دیدگاه متخصصان آموزش: «دوره‌های آموزشی اغلب برای انجام وظیفه یا صرف بودجه برگزار می‌شوند و نه برای حل واقعی مشکلات کارکنان». این نوع جهت‌گیری غیراستراتژیک، بازدهی آموزش را کاهش می‌دهد و ارتباط میان آموزش و مأموریت‌های سازمان را تضعیف می‌کند.

همچنین، «نگرش غیرسیستمی به آموزش» از دیگر چالش‌های اساسی است که مانع از طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی منسجم و مؤثر می‌شود. این نگرش باعث می‌شود که سیاستگذاران به آموزش به عنوان یک فرآیند جدا از سایر فعالیت‌های سازمانی نگاه کنند و ارتباطات میان آموزش و سایر جنبه‌های سازمانی را نادیده

بگیرند. متخصصان آموزش نیز به عدم بهره‌گیری از رویکردهای کاربردی نظیر یادگیری خدمت‌محور<sup>۱</sup> اشاره دارند. در این روش، یادگیری بلافاصله با عمل ترکیب می‌شود. طبق نظریه‌های یادگیری تجربی کلب<sup>۲</sup> مؤثرترین نوع یادگیری زمانی رخ می‌دهد که چرخه یادگیری شامل تجربه، مشاهده تأملی، مفهوم‌سازی انتزاعی، و آزمایش عملی باشد. با این حال، ساختارهای فعلی آموزش در سازمان‌ها، این چرخه را نادیده می‌گیرند. فرهنگ سازمانی ضعیف در زمینه یادگیری، یکی از موانع کلیدی است. زمانی که کارکنان صرفاً برای امتیازدهی سالانه در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند، نشان‌دهنده عدم تعهد واقعی به یادگیری است. Schein (2010) در تئوری فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند که یادگیری سازمانی پایدار مستلزم وجود فرهنگ یادگیری است. این فرهنگ باید توسط رهبران سازمان ترویج شود و با سیاست‌های مشوق یادگیری همراه باشد. در همین راستا، «سیاست‌گذاری منفعلانه و گذشته‌نگر» و «غفلت از گفتمان توسعه و بالندگی» نیز به عنوان مشکلات بنیادین شناسایی شده‌اند. سیاست‌گذاری‌های آموزش در بسیاری از سازمان‌ها اغلب به شیوه‌ای قدیمی و بدون توجه به تحولات جدید در زمینه آموزش و توسعه نیروی انسانی صورت می‌گیرد، که این امر موجب عدم انطباق برنامه‌ها با نیازهای واقعی و روزافزون سازمان‌ها می‌شود (Noe, 2010).

«تسلط رویکرد دانشی» نیز یکی دیگر از مسائلی است که در این مقوله قابل توجه است. در این رویکرد، آموزش‌ها عمدتاً بر انتقال اطلاعات تئوریک و دانشی متمرکز می‌شود و از مهارت‌های عملی و کاربردی غفلت می‌شود، در حالی که نیاز سازمان‌ها به مهارت‌های عملی و توانمندی‌های کاربردی بیشتر از دانش تئوریک است (Saks & Belcourt, 2006). به علاوه، «نهادهای متکثر سیاست‌گذاری» که در آن‌ها هیچ هماهنگی و یکپارچگی در سیاست‌ها و فرآیندهای آموزشی وجود ندارد، یکی از دلایل اصلی ناکامی در ایجاد یک ساختار آموزشی کارآمد و یکپارچه است. این پراکندگی باعث می‌شود که برنامه‌های آموزشی فاقد انسجام و اثربخشی لازم باشند. سیاست‌گذاری موفق نیازمند هم‌افزایی میان بازیگران مختلف است. در نبود چنین هماهنگی، سیاست‌های آموزشی پراکنده و کم‌اثر باقی می‌مانند.

در نهایت، «حرفه‌گرایی پایین سیاست‌گذاران» و «ضعف ساختاری نهادهای سیاست‌گذار» نشان‌دهنده عدم توانمندی لازم در ایجاد و هدایت فرآیندهای آموزشی کارآمد است. سیاست‌گذاران آموزش نیاز به تخصص و مهارت‌های حرفه‌ای دارند تا بتوانند برنامه‌های آموزشی را به درستی طراحی و اجرا کنند، و نهادهای سیاست‌گذار باید از ساختارهای مؤثر و پشتیبانی‌کننده برخوردار باشند تا بتوانند تصمیمات مناسب و مؤثری در زمینه آموزش اتخاذ کنند (CIPD, 2019). به علاوه، در دستگاه‌های دولتی، بازگشت سرمایه در آموزش کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. این مسئله، تخصیص منابع را غیرکارآمد می‌کند. در حالی که تحلیل اثربخشی و بازگشت سرمایه باید بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند آموزش باشد. این تحلیل می‌تواند به بهینه‌سازی منابع کمک کند و سیاست‌گذاران را نسبت به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش آگاه سازد.

نیازسنجی آموزشی به‌عنوان اولین گام در فرایند آموزش، نقش مهمی در موفقیت برنامه‌های آموزشی ایفا می‌کند. یکی از چالش‌های اساسی در این حوزه، «رویکرد منفعلانه و گذشته‌نگر» به نیازسنجی است که بر نیازهای واقعی هر بخش، متمرکز نیست. از دیدگاه متخصصان آموزش: «باید دقیق نیازهای واحدهای مختلف

<sup>۱</sup> In-Service Learning

<sup>۲</sup> Kolb's Experiential Learning Theory



سازمان توسط متخصصان نیازسنجی بشود و بر اساس نیاز هر بخش، دوره آموزشی مورد نظر طراحی و ارائه شود» و «اگر دوره‌ای مانند آشنایی با نرم‌افزار اکسل برگزار می‌شود، باید دقیق مشخص شود که کارکنان کدام بخش نیاز دارند که چه محثی از نرم‌افزار اکسل به آنها ارائه گردد تا مهارت‌های آنها را در حین کار با این نرم‌افزار ارتقا دهد». این نقل قول، نشان‌دهنده ضرورت تطبیق آموزش با الزامات شغلی و نیازهای تخصصی هر واحد است. اما در بسیاری از سازمان‌ها، نیازسنجی به صورت کلیشه‌ای و بدون توجه به نیازهای خاص بخش‌ها یا کارکنان انجام می‌شود. به علاوه، نیازسنجی باید هم به نیازهای حال و هم به نیازهای آینده توجه داشته باشد تا برنامه‌های آموزشی بتوانند کارکنان را برای مواجهه با چالش‌های آتی آماده کنند (Salas et al, 2012).

از دیگر مسائل مطرح، این است که در بسیاری از سازمان‌ها، نیازسنجی صرفاً بر الزامات شغل فعلی متمرکز است و به توسعه حرفه‌ای کارکنان توجهی ندارد. در چنین حالتی، آموزش‌ها اغلب به رفع نیازهای فوری و عملی کارکنان محدود می‌شوند و به جنبه‌های بلندمدت توسعه حرفه‌ای آن‌ها بی‌توجهی می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نیازسنجی آموزشی باید فراتر از نقش‌های شغلی کنونی باشد و بر توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز آینده نیز تمرکز کند (Blanchard & Thacker, 2010).

همچنین، «عدم تطابق نیازهای فردی، سازمانی، شغلی و مدیریتی» در فرآیند نیازسنجی آموزشی یکی از چالش‌های کلیدی است که می‌تواند اثربخشی برنامه‌های آموزشی را کاهش دهد. این عدم تطابق باعث می‌شود که برنامه‌های آموزشی نتوانند به درستی پاسخگوی نیازهای متنوع کارکنان و سازمان باشند. یک نیازسنجی مؤثر باید شکاف‌های بین این سطوح را شناسایی کند و به تطبیق آن‌ها بپردازد؛ زیرا برنامه‌های آموزشی که تنها بر نیازهای شغلی یا سازمانی تمرکز دارند، اغلب تأثیر محدودی بر عملکرد فردی و رضایت شغلی دارند (Ford et al, 2018).

«انجام نیازسنجی آموزشی توسط افراد غیرمتخصص» یکی از مسائل رایج است که می‌تواند به طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی ناکارآمد منجر شود. این مسئله معمولاً به دلیل نداشتن دانش کافی درباره اصول علمی نیازسنجی، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، و تحلیل داده‌ها رخ می‌دهد. تحقیقات نشان داده‌اند که فرآیند نیازسنجی زمانی مؤثر است که توسط افراد متخصص با مهارت‌های تحلیلی، شناخت عمیق از اهداف سازمان و آگاهی از روش‌های ارزیابی انجام شود. برای مثال، مطالعه‌ای توسط Gupta (2011) تأکید می‌کند که افراد غیرمتخصص ممکن است صرفاً به جمع‌آوری اطلاعات اولیه یا نظرات محدود کارکنان بسنده کنند، بدون آنکه شکاف‌های مهارتی واقعی یا نیازهای استراتژیک سازمان را شناسایی کنند.

همچنین، «تنزل امر حرفه‌ای به امر اداری» در فرآیند نیازسنجی آموزشی به معنای کاهش اهمیت و پیچیدگی این فعالیت به یک رویکرد صرفاً رویه‌ای و بوروکراتیک است. در چنین شرایطی، نیازسنجی آموزشی از یک فرآیند تحلیلی، تخصصی، و استراتژیک به یک وظیفه‌ی اداری تبدیل می‌شود که بر فرم‌ها، گزارش‌های رسمی، و تکمیل مدارک متمرکز است. این وضعیت می‌تواند اثرات منفی متعددی بر کیفیت و اثربخشی نیازسنجی آموزشی داشته باشد (Ford et al, 2018).

طراحی برنامه‌های آموزشی سازمانی باید بر مبنای اصول علمی، مدل‌های معتبر و تحلیل دقیق نیازهای آموزشی صورت گیرد. زمانی که این طراحی به درستی انجام نشود، ممکن است برنامه‌های آموزشی نتوانند به اهداف خود دست یابند و نتایج مطلوبی برای کارکنان و سازمان به همراه نداشته باشند. از دیدگاه متخصصان آموزش،

«طراحی سرفصل‌های آموزشی بدون توجه به کاربرد و نیازهای عملی کارکنان»، یکی از مشکلات رایج در آموزش سازمانی است. همان‌طور که در اظهارات مصاحبه‌شوندگان آمده است: «اصلاً چطوری دوره رو طراحی می‌کنیم، اصول طراحی ما چی هستش، دنبال چه هدفی هستیم؟... چهار تا محتوا از اینور اونور کپی می‌کنیم می‌گذاریم داخلش، خب این دوره معلومه اثربخشی نداره». این موضوع به نبود طراحی اصولی برنامه‌های آموزشی اشاره دارد. براساس طبقه‌بندی اهداف آموزشی بلوم<sup>۱</sup>، سرفصل‌ها باید علاوه بر دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان را نیز توسعه دهند. طراحی اصولی باید به افزایش توانایی‌های عملی کارکنان و حل مشکلات واقعی کمک کند. همچنین، بسیاری از برنامه‌های آموزشی صرفاً به‌عنوان یک فرایند اداری و تکمیل فرم‌ها تلقی می‌شوند. این رویکرد اداری به جای استفاده از روش‌های علمی، بر کاهش اثربخشی برنامه‌ها تأثیر می‌گذارد. براساس مدل ADDIE، طراحی آموزشی باید شامل پنج مرحله تحلیل، طراحی، توسعه، اجرا، و ارزیابی باشد. بدون پیروی از این اصول، برنامه‌ها نمی‌توانند نیازهای واقعی سازمان را برآورده سازند. در دنیای امروز، مدل‌های نوین طراحی آموزشی مانند DACUM، Design Thinking و Agile Learning Design می‌توانند به طراحی دوره‌های جذاب‌تر و اثربخش‌تر کمک کنند. با این‌حال، بسیاری از سازمان‌ها هنوز از روش‌های سنتی استفاده می‌کنند.

«فقدان یک مسیر یادگیری مشخص و نبود آموزش‌های هدفمند و متمرکز» یکی از مشکلات عمده در برنامه‌های آموزشی سازمانی است که می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر توسعه کارکنان بگذارد. وقتی مسیر یادگیری برای کارکنان روشن نباشد و آموزش‌ها به‌طور پراکنده و بدون استراتژی منظم طراحی شوند، این امر باعث می‌شود که کارکنان نتوانند به‌طور مؤثر مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز خود را توسعه دهند. این مشکل معمولاً به دلیل عدم برنامه‌ریزی مناسب در فرایند طراحی برنامه‌های آموزشی یا عدم هم‌راستایی آموزش‌ها با نیازهای واقعی کارکنان و سازمان به وجود می‌آید (Reiser & Dempsey, 2017). بر اساس دیدگاه متخصصان: «ما اصلاً به پیش نیازها توجه نمی‌کنیم، من باید به چیزی بدونم که بهش اضافه کنم خب مثلاً تو روانشناسی شناخت‌گرا بحث ساخت شناختی مطرح میشه یعنی یادگیری زمانی معنا داره که یادگیری جدید در ساخت شناختی به یادگیری قبلی مرتبط بشه یا سوار بشه».

همچنین، با تغییر نسل‌ها و ورود نسل Z به سازمان‌ها، سبک‌های یادگیری تغییر کرده است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «نسل Z اساساً حوصله ابزارهای سنتی رو ندارن. تعامل مکرر و سریع با محتوا رو ترجیح میدن». طراحان آموزشی باید از روش‌های متنوعی نظیر آموزش‌های تعاملی، بازی‌سازی، و فناوری‌های نوین برای جلب توجه و انگیزه نسل جدید استفاده کنند (Rezaei-Zadeh et al, 2023). از طرف دیگر، طراحی آموزشی برای بزرگسالان نیازمند توجه به اصول خاصی نظیر مرتبط بودن محتوا با تجربیات زندگی واقعی، ارائه فرصت برای حل مسئله، و تأکید بر خودمحوری در یادگیری است. اگر این آموزش‌ها بر مبنای روش‌های غیرمرتبط با زندگی شغلی و شخصی بزرگسالان باشد، یادگیری نه تنها سطحی خواهد بود، بلکه ممکن است نتایج آن به‌طور پایدار در عمل به‌کار گرفته نشود (Merriam & Bierema, 2014).

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در اجرای مؤثر برنامه‌های آموزشی سازمانی، کمبود منابع و امکانات مناسب است. منابع آموزشی شامل مواد درسی، فناوری‌های آموزشی، فضاهای آموزشی، و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری

<sup>۱</sup> Bloom's Taxonomy

می‌شود. نبود این منابع، به ویژه در دنیای امروز که آموزش‌های مبتنی بر فناوری در حال رشد هستند، می‌تواند باعث کاهش دسترسی به آموزش، محدود شدن تعاملات آموزشی، و حتی دلسردی کارکنان از مشارکت در دوره‌های آموزشی شود (Clark & Mayer, 2016). همان‌طور که مصاحبه‌شوندگان اشاره نموده‌اند: «ما این تجربه رو در سازمان خودمون داریم متناسفانه تجهیزات کافی نداره یعنی برای آموزش‌هایی که ما طراحی می‌کنیم دوره‌هایی که طراحی می‌کنیم امکاناتمون ناکافیه تجهیزاتمون ناکافیه محیطمون نامناسبه اصلا به درد اون آموزش نمی‌خوره منابع ناکافیه خب این‌ها تاثیرگذارن شاید بگیم که خب نه تاثیر آنچنانی نداره به نظر من تاثیر بسیار مستقیم داره».

برنامه‌ریزی زمانی نامناسب برای آموزش‌ها نیز مانعی مهم است. زمان‌بندی باید متناسب با فعالیت‌های کاری کارکنان باشد. تنظیم برنامه‌های آموزشی در بازه‌هایی که تداخل کمتری با وظایف روزانه دارد، می‌تواند میزان توجه و حضور ذهن کارکنان را افزایش دهد.

«استفاده از رویکردهای سنتی و غفلت از روش‌های نوین»، از دیگر موانع اصلی است. روش‌های سنتی نظیر سخنرانی‌های یک‌طرفه، اثربخشی کمتری در یادگیری بزرگسالان دارند. همان‌طور که اشاره شد: «مشکل آموزش‌های کنونی اینجاست که فراگیر بزرگسال باید درگیر بشه با مسئله». با توجه به دیدگاه متخصصان: «ما باید بریم به سمت استفاده از روش‌های نوین یادگیری. مثل یادگیری مشارکتی، شبیه‌سازی‌ها، و یادگیری‌های مبتنی بر مسئله». روش‌هایی نظیر یادگیری مبتنی بر مسئله<sup>۱</sup> و شبیه‌سازی‌ها<sup>۲</sup>، فرصت تعامل فعال را برای فراگیران فراهم می‌کنند که می‌تواند منجر به بهبود انتقال یادگیری به محیط کار شود. همچنین، فناوری‌های نوین نظیر سیستم‌های مدیریت یادگیری<sup>۳</sup>، بازی‌های آموزشی، و واقعیت مجازی<sup>۴</sup> می‌توانند تجربه یادگیری را غنی‌تر کنند. با این حال، همان‌طور که از بیانات متخصصان برمی‌آید: «ما از روش‌های تدریس خوب آگاه نیستیم... الان سخنرانی و پاورپوینت شده بیشتر» و بسیاری از سازمان‌ها هنوز از این امکانات بهره نمی‌گیرند. همچنین، «سبک‌های یادگیری متفاوت افراد» از جمله یادگیری بصری، شنیداری، و تجربی، در طراحی و اجرای آموزش‌ها نادیده گرفته می‌شوند. این موضوع در اظهارات متخصصان نیز مورد تأکید قرار گرفته است: «شیوهی انتقال دانش اصلا گفتن دانش نیست بلکه درگیر کردن مخاطبه... بعضی افراد دیداری هستن، مثلا برای اینها یک مایندمپ ساده می‌تونه ماندگاری مطالب رو زیاد کنه». یادگیری اثربخش نیازمند این است که محتوای آموزشی به شیوه‌ای ارائه شود که با سبک یادگیری فرد تطابق داشته باشد. اگر برنامه‌های آموزشی تنها بر یک روش یادگیری (مانند سخنرانی) تمرکز کنند، افراد با سبک‌های یادگیری متفاوت قادر به یادگیری مؤثر نخواهند بود.

یکی دیگر از مشکلات اساسی در اجرای مؤثر برنامه‌های آموزشی سازمانی، «عدم آمادگی فراگیران» برای شرکت در برنامه‌های آموزشی است. عدم آمادگی فراگیر می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله فقدان انگیزه، عدم اعتماد به نفس، نداشتن مهارت‌های پیش‌نیاز، یا حتی نگرش منفی به فرآیند آموزش ناشی شود. با توجه به اظهارات:

<sup>۱</sup> Problem-based Learning

<sup>۲</sup> Simulators

<sup>۳</sup> Learning Management System

<sup>۴</sup> Virtual Reality

«کارکنان ممکنه که به دلیل مشغله‌های کاری یا عدم تخصیص وقت مناسب برای مطالعه، نتونند خودشون رو برای دوره‌های آموزشی آماده کنند. این مسئله می‌تونه بر یادگیری اونها تأثیر منفی بگذاره». بنابراین، در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، توجه به آمادگی فراگیران ضروری است تا از بی‌اثر بودن آموزش‌ها جلوگیری شود.

یکی از عوامل مهم در طراحی محتواهای آموزشی، ارتباط مستقیم آن با وظایف شغلی و چالش‌های واقعی کارکنان است. در این رابطه، یکی از متخصصات اظهار داشت: «محتوای آموزشی با وظایف روزمره کارکنان ارتباط مستقیم نداره با مسایل و چالش‌های روزمره‌ای که در محیط کار و زندگی سازمانی باهاشون مواجه میشن ارتباطی نداره». این عدم تناسب، باعث کاهش انگیزه و احساس بی‌فایده بودن آموزش برای کارکنان می‌شود. همچنین، محتوای بیش از حد پیچیده و حجیم، یادگیرندگان را سردرگم کرده و از درک و کاربرد آن‌ها جلوگیری می‌کند. همانطور که متخصصان نیز اظهار داشتند: «حجم مطالب زیاده. مثلاً مدرس تو یه دوره یک روزه یا دو روزه، (شونزده ساعت) همه مطالب علمی دقیق دانشگاهی رو خیلی فشرده و گذرا ارایه می‌کنه». مطالعات نیز تایید می‌کنند که ارائه حجم زیاد اطلاعات در بازه زمانی کوتاه، اثر معکوس بر یادگیری دارد و حتی می‌تواند منجر به فرسودگی شناختی در کارکنان شود (Clark & Mayer, 2016).

«تأکید بیش از حد بر نظریه‌ها» بدون ارائه راهکارهای عملی یکی دیگر از ضعف‌های عمده محتواهای آموزشی است. با توجه به اظهارات متخصصان، بسیاری از آموزش‌ها صرفاً به انتقال اطلاعات نظری پرداخته و جنبه عملی ندارند: «آنچه که من فکر می‌کنم در عدم به‌کارگیری آموزش‌ها در اجرا یا عدم تأثیر آموزش بر عملکرد فرد می‌تونم بگم اینه که مطالب آموزشی فراوانی به یادگیرنده انتقال پیدا می‌کنه». این امر با اصول آموزش بزرگسالان مغایرت دارد که تأکید دارد آموزش بزرگسالان باید به‌صورت مسئله‌محور و کاربردی طراحی شود. همچنین، «محتوای غیرتعاملی و فاقد چالش»، کارکنان را از مشارکت فعال در یادگیری باز می‌دارد. همانطور که مصاحبه‌شوندگان بیان نموده‌اند: «باید روی چالشی نبودن محتوا تمرکز بشه»، رویکردهای نوین آموزشی نیز تأکید دارند که محتوا باید شامل فعالیت‌ها و سناریوهایی باشد که افراد را به حل مسائل واقعی ترغیب کند و این تعامل، یادگیری را عمیق‌تر و کاربردی‌تر می‌کند. غیرتعاملی بودن محتوا نیز یکی از دلایل کاهش اثربخشی آموزش‌های سازمانی است. تعامل و مشارکت در فرایند یادگیری، نه‌تنها موجب درگیری ذهنی یادگیرنده می‌شود، بلکه به تثبیت بهتر مطالب می‌انجامد. اما همانطور که اشاره شد، بسیاری از آموزش‌های سازمانی بر رویکرد سخنرانی و ارائه یک‌طرفه متمرکز هستند.

به‌علاوه، همانطور که مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند: «عدم به روز بودن محتوا و تمرکز بر محتواهای قدیمی یکی از مسائل مهمه». چرا که محتواهای آموزشی قدیمی توانایی پاسخگویی به نیازهای پویا و متغیر سازمان‌ها را ندارد. تحقیقات نیز بیانگر آن است که آموزش‌هایی با محتوای به‌روز و مرتبط، تأثیر بیشتری بر افزایش عملکرد و نوآوری در کارکنان دارند (Noe et al, 2017).

یکی دیگر از چالش‌های اساسی در آموزش سازمانی، «عدم تسلط مدرسان به دانش تخصصی» در حوزه تدریس است. مدرسانی که فاقد دانش به‌روز، مهارت‌های تدریس مناسب، یا تجربه کافی در محیط‌های کاری مشابه هستند، نمی‌توانند محتوای آموزشی را به‌طور مؤثر انتقال دهند یا نیازهای آموزشی مخاطبان خود را برآورده کنند. مطابق با اظهارات متخصصان: «ما شاهدیم که مدرسان میان تو حوزه‌های مختلف تدریس می‌کنن یه پاورپوینت درست می‌کنه و شروع به سخنرانی میکنه یعنی تخصص نداره». وقتی مدرسان فاقد تخصص

باشند، نه تنها انتقال دانش به درستی انجام نمی‌شود، بلکه امکان پاسخگویی به سوالات و دغدغه‌های فراگیران نیز وجود ندارد.

«مهارت‌های ارتباطی مدرسان» یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در آموزش‌های سازمانی است. توانایی برقراری ارتباط مؤثر به مدرسان امکان می‌دهد تا نه تنها اطلاعات را به درستی منتقل کنند، بلکه فضایی برای تعامل، درک متقابل و مشارکت فعال فراگیران فراهم آورند. در این رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: «مدرسین ما در مهارت‌های ارتباطی ضعف دارند. نمی‌تونن نیازهای فراگیر بزرگسال رو درک کنن». هرگونه ضعف در ارتباط میان مدرس و فراگیر باعث کاهش اثربخشی انتقال پیام می‌شود. در آموزش بزرگسالان، این ضعف به‌ویژه مهم است، چرا که فراگیران بزرگسال معمولاً نیاز به تعاملات معنادار و متناسب با تجربیات کاری خود دارند (Knowles et al, 2015).

از دیگر از چالش‌های اساسی، نداشتن تجربه عملی مدرسان در نظام اداری است. یکی از روش‌های مؤثر در آموزش‌های سازمانی، استفاده از شبیه‌سازی‌ها و تمرین‌های عملی است؛ مدرس‌هایی که تجربه عملی ندارند، نمی‌توانند چنین سناریوهایی را طراحی و اجرا کنند. یکی از متخصصان چنین اظهار داشت که: «من بارها و بارها گفتم استاد دانشگاه برای آموزش‌های سازمانی که در نظام اداری یا اصلاً در سازمان‌ها تجربه نداشته، کار نکرده دعوت نکنید». این نقل قول، نشان می‌دهد که دانش نظری، هرچند ارزشمند، بدون ارتباط مستقیم با تجربه عملی و درک عمیق از فرآیندها، ساختارها و فرهنگ سازمانی، نمی‌تواند نیازهای واقعی کارکنان و سازمان‌ها را برآورده سازد. مدرس‌هایی که صرفاً از فضای دانشگاهی وارد آموزش سازمانی می‌شوند، اغلب قادر به ارائه مثال‌های کاربردی، حل مسائل عملی، یا تطبیق محتوای آموزشی با نیازهای روزمره سازمانی نیستند (Mwamwenda, 2020).

یکی دیگر از مشکلات، عدم مهارت مدرسان در استفاده از ابزارها و فناوری‌های مدرن برای آموزش، به‌ویژه در محیط‌های آنلاین است. این مسئله در دوران رشد روزافزون آموزش الکترونیکی و فناوری‌های دیجیتال، اهمیت بیشتری پیدا کرده است. مدرس‌هایی که در استفاده از ابزارهایی مانند سیستم‌های مدیریت یادگیری، نرم‌افزارهای برگزاری کلاس‌های آنلاین، و ابزارها و روش‌های ایجاد تعامل در کلاس مجازی مهارت کافی ندارند، کیفیت آموزش‌های الکترونیکی را کاهش می‌دهند. این ناتوانی، تعامل میان فراگیر و مدرس را محدود کرده و تجربه یادگیری را غیرجذاب و کم‌اثر می‌سازد (Schmid et al, 2014).

ارزشیابی یکی از مهم‌ترین مراحل چرخه آموزش است که کیفیت یادگیری، اثربخشی دوره‌ها، و تأثیر آموزش بر عملکرد فردی و سازمانی را مشخص می‌کند. اما در بسیاری از سازمان‌ها، چالش‌های متعددی در این زمینه وجود دارد که مانع دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود. یکی از مشکلات اساسی در ارزشیابی آموزشی، سپردن این مسئولیت به افرادی است که تخصص کافی در این حوزه ندارند. این امر باعث می‌شود که فرایند ارزشیابی سطحی و غیرعلمی انجام شود. بر اساس دیدگاه متخصصان: «ارزشیابی رو محدود کردیم به اینکه مثلاً دوره‌مون چقدر رضایت‌بخش بوده حالا این وسط چهارتا سوال تستی هم میدیم که یادگیری رو بسنجیم». طبق مدل کرک پاتریک، ارزشیابی اثربخش باید در چهار سطح (واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج) انجام شود؛ اما در بسیاری از آموزش‌های سازمانی، ارزشیابی تنها در سطح واکنش (رضایت فراگیران) انجام می‌شود، و اثرات واقعی آموزش بر رفتار و عملکرد کارکنان نادیده گرفته می‌شود. بنابر اظهارات متخصصان: «ما تو سازمان‌ها ارزیابی اثربخشی

در سطح عملکرد و رفتار نداریم... آموزش رو میدیم ولی پیگیر نیستیم ببینیم آیا واقعا روی عملکرد فرد تاثیر گذاشته». براساس پژوهش‌های انجام‌شده، تمرکز صرف بر سطح واکنش نمی‌تواند تضمین‌کننده اثربخشی آموزش باشد. ارزشیابی باید به تغییرات رفتاری و بهبود عملکرد کارکنان در محیط کار توجه داشته باشد. یکی دیگر از مشکلات، استفاده از روش‌های غیرعلمی و سنتی در ارزشیابی است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «از روش‌های ارزشیابی مثل پیش‌آزمون و پس‌آزمون برای سنجش یادگیری استفاده میشه... این نوع سنجش، برای اندازه‌گیری میزان یادگیری کارکنان مطلوب نیست». این روش‌ها معمولاً نتوانسته‌اند تأثیر واقعی آموزش را در محیط کار مشخص کنند. یادگیری زمانی اثربخش است که در موقعیت‌های واقعی سنجیده شود. بنابراین، روش‌هایی مانند مشاهده مستقیم، بررسی شاخص‌های عملکردی، و تحلیل مطالعات موردی باید جایگزین روش‌های سنتی شوند (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

همچنین، «عدم ارائه بازخورد فوری» یکی از مهم‌ترین موانع انگیزشی برای فراگیران است. اظهارات متخصصان به این نکته اشاره دارد: «بازخورد و ارزشیابی آنی هست که در ماندگاری تاثیر میگذاره... حتی اگر ارزشیابی به یک ساعت بعد موکول بشه انگیزه و توجه پایین میاد. در آموزش بزرگسالان بازخورد انگیزشی بسیار مهمه. ما نیاز داریم که تو بحث همین پشتیبانی، پیگیری و ارزیابی‌های اثربخشی به بازخورد آنی به‌خصوص از نوع انگیزشی توجه داشته باشیم. مطالعات نیز نشان می‌دهند که بازخورد آنی به بهبود عملکرد یادگیری و افزایش انگیزه فراگیران کمک می‌کند (Akgün et al, 2023).

از دیگر چالش‌های مطرح این است که نتایج ارزشیابی در بسیاری از سازمان‌ها به‌درستی تحلیل نشده و به‌صورت عملی در بهبود فرآیندهای آموزشی استفاده نمی‌شود. مطابق با اظهارات متخصصان: «ارزشیابی رو محدود کردیم به اینکه دوره‌مون چقدر رضایت‌بخش بوده... ولی از این نتایج برای بهبود عملکرد یا رفع مشکلات استفاده نمی‌کنیم». براساس رویکرد ارزش‌افزایی<sup>۱</sup> در ارزشیابی، هدف اصلی، ایجاد راهکارهای عملی و بهبود مستمر در فرایند آموزشی است. همچنین، تحلیل دقیق نتایج ارزشیابی و ارائه بازخورد به فراگیران و سازمان‌ها می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش منجر شود.

نتایج در بخش کمی نشان داد که در میان مقوله‌های مختلف شناسایی‌شده به‌عنوان عوامل انتقال یادگیری صفر در آموزش‌های سازمانی، مقوله «نبود رویکرد استراتژیک و جامع در نیازسنجی آموزش» با میانگین رتبه ۴٫۶۶ در رتبه اول قرار دارد. این مقوله نشان‌دهنده ضعف اساسی در فرآیند نیازسنجی آموزش‌ها است که نقش بسیار مهمی در تأمین نیازهای واقعی و هدفمند سازمان‌ها دارد. مهم‌ترین مشکلات در این مقوله عبارتند از «نیازسنجی منفعلانه و گذشته‌نگر» (رتبه ۴٫۹۵)، «عدم تطابق نیازهای فردی، سازمانی، شغلی و مدیریتی در برنامه‌های آموزشی» (رتبه ۴٫۹۳) و «غفلت از امر بهسازی» (رتبه ۴٫۹۰). این مقوله نشان می‌دهد که فرآیندهای نیازسنجی در سازمان‌ها اغلب بر اساس یک رویکرد قدیمی و غیراستراتژیک انجام می‌شود که نتایج آن منجر به عدم تطابق بین نیازهای واقعی کارکنان و آموزش‌های ارائه‌شده است. همچنین، فرآیندهای نیازسنجی در بسیاری از موارد فقط بر اساس الزامات شغل فعلی انجام می‌شود و به نیازهای بلندمدت و تحولی کارکنان و سازمان توجهی نمی‌شود. این نتایج با رتبه‌های بالا در این مقوله به‌طور معناداری نشان می‌دهند که این مشکلات نیاز به توجه

<sup>۱</sup> Value-Added Approach

فوری و بهبود دارند تا برنامه‌های آموزشی بتوانند به‌طور واقعی پاسخگوی نیازهای متغیر و پیچیده کارکنان و سازمان‌ها باشند.

مقوله بعدی، «ضعف در طراحی اصولی برنامه‌های آموزشی سازمانی» است که با میانگین رتبه ۴٫۵۹ در رتبه دوم قرار دارد. این مقوله به مشکلات در طراحی و برنامه‌ریزی آموزش‌ها اشاره دارد که موجب کاهش اثربخشی آن‌ها می‌شود. در این مقوله، مسائل مختلفی شناسایی شده است که می‌توان به «عدم توجه به اصول آموزش بزرگسالان» (رتبه ۴٫۹۰)، «فقدان مسیر یادگیری و آموزش‌های هدفمند برای کارکنان» (رتبه ۴٫۸۵)، «عدم توجه به سبک‌های یادگیری نسل جدید» (رتبه ۴٫۶۰)، «غفلت از مدل‌های جدید طراحی آموزشی» (رتبه ۴٫۴۵) و «سرفصل‌های غیرکاربردی» (رتبه ۴٫۳۵) اشاره کرد. به‌طور کلی، این مقوله بیانگر این است که برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها فاقد طراحی علمی و منسجم هستند. در واقع، طراحی آموزش‌ها بیشتر بر اساس فرایندهای کلیشه‌ای و غیرمنطبق با نیازهای روزمره کارکنان و تحولات سازمانی صورت می‌گیرد. عدم توجه به اصول یادگیری بزرگسالان و نادیده‌گرفتن نیازهای یادگیری نسل جدید از دیگر مشکلاتی هستند که بر توانمندی و اثربخشی آموزش‌ها تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، بسیاری از آموزش‌ها فاقد مسیر یادگیری هدفمند هستند که می‌تواند بهبود کارایی و انگیزش کارکنان را به دنبال داشته باشد. این مسائل با رتبه‌های بالا در این مقوله نشان می‌دهند که طراحی اصولی و کارآمد برنامه‌های آموزشی نیاز به بازنگری جدی دارند.

مقوله سوم که در رتبه بعدی قرار دارد، «چالش‌های سیاست‌گذاری و ساختار آموزش» است که با میانگین رتبه ۴٫۵۷ در رتبه سوم قرار دارد. این مقوله شامل مشکلات عمیق و اساسی در سیاست‌گذاری‌ها و ساختارهای آموزشی است که به‌طور مستقیم بر کیفیت و اثربخشی آموزش‌ها تأثیر می‌گذارند. در این مقوله، مهم‌ترین مسائل به چشم می‌خورند که شامل «جهت‌گیری غیراستراتژیک آموزش» با میانگین رتبه ۴٫۹۰، «نگرش غیرسیستمی به آموزش» (رتبه ۴٫۷۸) و «ضعف فرهنگ یادگیری و تعهد به آموزش» (رتبه ۴٫۶۶) هستند. این نتایج به وضوح نشان می‌دهند که آموزش‌ها بیشتر بر اساس یک دیدگاه قدیمی و غیرسیستمی طراحی شده‌اند که منجر به عدم اثربخشی و کارایی لازم در آموزش‌های سازمانی می‌شود. همچنین، ضعف در فرهنگ یادگیری و تعهد به آموزش به‌عنوان یکی از دلایل اصلی ناکارآمدی آموزش‌ها به چشم می‌آید. پایین بودن رتبه‌ها در این مقوله به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای تأکید می‌کنند که این مسائل باید به سرعت مورد توجه قرار گیرند و سیاست‌های آموزشی باید به‌طور جامع و استراتژیک بازبینی شوند.

دیگر عوامل که ذیل چهار مقوله اصلی مدرسان، اجرا، محتوا، و ارزشیابی قرار گرفته‌اند، به ترتیب در رتبه‌های چهارم تا هفتم قرار دارند. در مقوله مدرسان، ضعف‌هایی همچون عدم آشنایی کافی با اصول یادگیری بزرگسالان (۴٫۶۵)، مهارت‌های ارتباطی ضعیف (۴٫۷۰)، و تسلط ناکافی به فناوری‌های نوین و تدریس آنلاین (۴٫۳۰ و ۴٫۳۵) بیشترین تأثیر را دارند. در بخش اجرا، مشکلاتی نظیر کمبود منابع و امکانات (۴٫۷۰)، بی‌توجهی به سبک‌های یادگیری متنوع (۴٫۴۹)، و استفاده از روش‌های سنتی تدریس (۴٫۴۵) مانع از اجرای کارآمد آموزش‌ها می‌شوند. همچنین، محتوای آموزشی به‌دلیل عدم تناسب با نیازهای واقعی شغلی (۴٫۸۰)، تأکید بیش‌ازحد بر مباحث نظری (۴٫۷۰)، و به‌روز نبودن (۴٫۳۰)، از تأثیرگذاری مطلوب فاصله دارند. در نهایت، ارزشیابی‌ها نیز با مشکلاتی مانند استفاده از افراد غیرمتخصص (۴٫۶۹)، روش‌های سنتی ارزیابی (۴٫۵۰)، و نبود بازخورد مؤثر و آنی (۴٫۴۵) نقش بازدارنده‌ای در بهبود فرآیندهای آموزشی دارند.

در مجموع، بر اساس نتایج این پژوهش، انتقال یادگیری در سازمان‌های دولتی به شدت تحت تأثیر عوامل آموزشی قرار دارد و غفلت از این عوامل می‌تواند انتقال یادگیری صفر را تداوم بخشد. بنابراین سیاستگذاران آموزشی باید با اتخاذ رویکردی فعال، آینده‌نگر، و توسعه‌محور به اصلاح ساختاری و بهبود نظام آموزش‌های سازمانی بپردازند. نیازسنجی آموزشی باید به‌طور مداوم و با در نظر گرفتن تغییرات فناوری، تحولات سازمانی، و نیازهای شغلی کارکنان انجام شود تا برنامه‌های آموزشی واقع‌بینانه و کاربردی طراحی شوند. برنامه‌های آموزشی باید بر اساس مدل‌های نوین یادگیری و اصول آموزش بزرگسالان طراحی شوند و محتوای آن‌ها به‌روز، کاربردی و چالش‌برانگیز باشد. همچنین، تربیت مدرسان توانمند و تخصیص منابع کافی می‌تواند به ارتقای کیفیت آموزش‌ها و افزایش اثربخش آن‌ها کمک کند. نظام ارزشیابی آموزش‌ها نیز باید مورد بازنگری قرار گیرد تا از روش‌های سنتی فاصله گرفته و به شیوه‌های علمی و مبتنی بر داده مجهز شود. بازخوردهای دقیق و به‌موقع از ارزشیابی‌ها می‌تواند به بهبود مستمر برنامه‌های آموزشی کمک کند و اطمینان حاصل شود که این آموزش‌ها تأثیر واقعی بر عملکرد کارکنان دارند. به منظور توسعه و تعمیق یافته‌های این تحقیق، پیشنهاد می‌شود که سایر محققان با استفاده از دیگر روش‌های کیفی و کمی و در سایر جوامع آماری به بررسی این موضوع بپردازند.

## منابع

- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, CB. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Pers. Psychol.* 61(3), 467- 501. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2010). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson.
- Cark, R. C., Mayer, R. E. (2016). *E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning* (4th ed.). Wiley.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00500.x>
- CIPD. (2019). *Learning and Development*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., Prasad, J. (2018). Transfer of training: Learning principles for instructional design. <https://doi.org/10.1007/BF02769112>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International journal of training and development*, 15(2), 103-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Hawley, J. D., & Barnard, L. A. (2005). The transfer of training: A review and directions for future research. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 113-127. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Ho, M. (2016). Investment in learning increases for the fourth straight year. *Talent Development*, Nov. 1. <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2016/11/Investment-in-Learning-Increases-for-Fourth-Straight-Year>.
- Khakrah, F., Malekian, F., Saeidipour, B., Kavyani, E. (2017) Designing the Pattern of Organizational Factors Affecting the Transfer of Learning to the Workplace Based on Grounded Theory. *Journal of Research in Teaching*, 6(4), 66-85. [In Persian]
- Khorasani, A., Abbaspour., A., VafaiiZadeh, M. (2015). Investigating the factors affecting training transfer in the in-service training of non-faculty staff at the University of Tehran using the Holton model. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 2(5),1-25. [In Persian]
- Kim, Y., & Ployhart, R.E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. *J. Appl. Psychol.* 99(3). [10.1037/a0035408](https://doi.org/10.1037/a0035408)



- Kirkpatrick, D. L., Kirkpatrick, J. D. (2016). Evaluating training programs: The four levels. 3rd ed. Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. Routledge.
- Mansoori, S., Dehghani, E. (2021). Identification and leveling factors affecting on the quality of training courses in the industry based on Interpretative Structural Modeling. Journal of Educational Planning Studies, 10(19), 106-124. [in Persian] [10.22080/eps.2022.21605.2036](https://doi.org/10.22080/eps.2022.21605.2036)
- Mansoori, S., & Joneid, F. S. (2024). Synthesis of research on barriers to learning transfer in organizational training: an introduction to ideal organizational educational planning. Journal of Educational Planning Studies, 13(25), 46-66. [in Persian] [10.22080/eps.2024.27637.2275](https://doi.org/10.22080/eps.2024.27637.2275)
- Merriam, S. B., Bierema, L. L. (2014). Adult learning: Linking theory and practice. Jossey-Bass.
- Mohammadi, M., Naseri Jahromi, R., Mokhtari, Z., Rasekh Jahahromi, A., Abedi, A., & Naseri Jahromi, R. (2016). An Evaluation of Effective Factors in Learning Transfer of Nursing On-the-Job Training Courses in Work-Environment Based on Holton's Transfer Model. Journal of Medical Education Development, 9(23), 83-89. [In Persian] <http://edujournal.zums.ac.ir/article-1-681-en.html>
- Mulder, M., T. Weigel & K. Collins (2006). The concept of competence concept in the development of vocational education and training in selected EU member states. A critical analysis. Journal of Vocational Education and Training, 59,1, 65-85. <https://doi.org/10.1080/13636820601145630>
- Mwamwenda, T. S. (2020). Transfer of learning. Journal of Critical Reviews, 7(12).
- Nijman, D. J. J. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. University of Twente. <https://doi.org/10.1108/03090590610704394>
- Noe, R. A. (2010). Employee Training and Development (5th ed.). McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2017). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4(1), 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Nur, Y. F. A., Ruhizan, M. Y., Bekri, R. M. (2015). Learning transfer in national occupational skill standard (NOSS) system and workplace learning: how training design affect it?. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 174, 156-163. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.641>
- Reinhold, S., Gegenfurtner, A., Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta modelling. International Journal of Training and Development, 22(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12115>
- Reiser, R. A., Dempsey, J. V. (2017). Trends and Issues in Instructional Design and Technology. Pearson.
- Rezaei-Zadeh, M., Mohagheghiaan, R., Vahidi-Asl, M. (2023). Critical meta-analysis of problem-solving serious games: Clear signs of pedagogists' disengagement and over-optimistic expectations. International Journal of Serious Games, 10(2), 85-113. <https://doi.org/10.17083/ijsg.v10i2.563>
- Rohollahi, A., Mahjoub, H., kheyandish, M., Mehri, D. (2017). Investigating the factors affecting the facilitation of training transfer to the workplace from the perspective of the organizational environment. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources, 3(11), 21-47. [In Persian]
- Saks, A. M., Belcourt, M. (2006). An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations. Human Resource Management, 45(4), 629-648. <https://doi.org/10.1002/hrm.20135>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schmid, R. F., Bernard, R. M., Borokhovski, E., Tamim, R. M., Abrami, P. C., Surkes, M. A., ... & Woods, J. (2014). The effects of technology use in postsecondary education: A meta-analysis of classroom applications. Computers & Education, 72, 271-291. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.11.002>
- Shahriyari, R., Taghipour Zahir, A., Shabannezhad Khas, R., Sahebalzamani, M. (2023). The Designing a model for the improvement of the non-governmental education system with an emphasis on the

-analytic struc

- education of the third millennium at the elementary level (Case: Tehran city). Journal of Educational Planning Studies, 12(23), 1-18. [In Persian] [10.22080/eps.2023.24567.2152](https://doi.org/10.22080/eps.2023.24567.2152)
- Shams Murkani, Gh., Abbasi Kasani, H. (2016). Pathology and effectiveness of training transfer to the work environment (Based on Halton's Training Transfer Model). Training and development of human resources. 4(13),27-58. [In Persian]
- Statistical Yearbook of the Administrative System of the Country (2023). [In Persian]
- Sung, S.Y., Choi, J.N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. J. Organ. Behav. 35,393-412. <https://doi.org/10.1002/job.1897>
- Van den Bossche, P., Segers, M. (2013). Transfer of training: Adding insight through social network analysis. Educational Research Review, 8, 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.08.002>
- Yuzbashi, A., Abili, Kh., Kharazi, S K., Sobhaninejad, M. (2016). Organizational factors that create the context of learning transfer to the environment (case study; National Gas Company of Iran). Human resources training and development journal. 3 (9), 21-45. [In Persian]
- Zumrah, A. R., Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. Personnel review, 44(2), 236-254. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2013-0029>