

انتقال یادگیری در سازمان‌ها

تالیف

کت اشنايدر

ترجمه

دکتر حسن محجوب عشرت آبادی

عضو هیأت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری و

دانش آموخته دانشگاه تهران

دکتر کریم شاطری

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام (مرکز آبدانان)



شماره مسلسل ۹۰۷۹

شماره انتشار ۳۸۲۳

انتشارات دانشگاه تهران

عنوان و نام پدیدآور	: انتقال یادگیری در سازمان‌ها/ تألیف [صحیح: ویراستار] کت اشنایدر؛ ترجمه حسن محبوب عشرت‌آبادی، کریم شاطری.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۵۶ ص.: مصور، جدول، نمودار
فروست	: انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۸۲۳.
شابک	: 978-964-03-7082-7
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Transfer of learning in Organization, c2014.
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: مدیریت دانش
شناسه افزوده	: اشنایدر، کت، ویراستار
شناسه افزوده	: محبوب عشرت‌آبادی، حسن، ۱۳۵۷- مترجم
شناسه افزوده	: شاطری، کریم، ۱۳۶۲- مترجم
شناسه افزوده	: دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات
رده‌بندی کنگره	: HD ۵۸/۸۲/الف ۱۳۹۷
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۶۶۷۰۰۵

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

ISBN:978-964-03-7082-7



9 789640 370827

عنوان: انتقال یادگیری در سازمان‌ها

تألیف: کت اشنایدر

ترجمه: دکتر حسن محبوب عشرت‌آبادی - دکتر کریم شاطری

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۷

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

بها: ۱۸۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش مقدّم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲



فهرست مطالب

ذ	فهرست جدول‌ها
ز	فهرست شکل‌ها
س	پیشگفتار
ش	مقدمه مترجمین
ض	نویسندگان فصل‌های مختلف کتاب

۱	فصل اول: مقدمه (کت‌شنایدر)
۴	منابع

فصل دوم: انتقال یادگیری در شرکت‌های آلمانی (کت‌شنایدر، ماریا پالتز و

۵	هلموت استاوچ)
۵	۱-۲ مقدمه
۵	۲-۲ جایگاه پژوهش
۹	۳-۲ پژوهش حاضر
۹	۱-۳-۲ نمونه‌گیری
۱۰	۲-۳-۲ روش
۱۱	۳-۳-۲ نتایج
۱۱	۱-۳-۳-۲ سودمندی آموزش مداوم، تضمین انتقال و ارزیابی
۱۲	۲-۳-۳-۲ تضمین انتقال یادگیری قبل، در حین و بعد از آموزش مداوم
۱۵	۳-۳-۳-۲ ارزیابی فرایند انتقال
۱۸	۴-۳-۳-۲ تفاوت‌های آماری کاربردی در میانگین‌ها و رابطه‌ها
۲۰	۵-۳-۳-۲ تضمین انتقال یادگیری در ارتباط با ارقام سازمانی
۲۳	۴-۲ خلاصه و چشم‌انداز آینده
۲۶	منابع

فصل سوم: توانمندسازها و بازدارنده‌های انتقال یادگیری: از نظریه تا عمل

۲۹ (کاریمما بوژیندا)
۲۹ ۱-۳ مقدمه
۳۰ ۲-۳ اهمیت موضوع انتقال یادگیری در سازمان‌ها
۳۰ ۱-۲-۳ از ارزیابی منابع انسانی تا ارزیابی آموزش
۳۱ ۲-۲-۳ حوزه ارزیابی آموزشی
۳۲ ۳-۲-۳ از اثربخشی آموزش تا انتقال یادگیری
۳۳ ۳-۳ مبنای نظری انتقال یادگیری
۳۳ ۱-۳-۳ جنبه‌های پارادایمی انتقال یادگیری
۳۵ ۲-۳-۳ مفاهیم انتقال یادگیری
۳۶ ۳-۳-۳ جنبه‌های کاربردی انتقال یادگیری
۳۸ ۴-۳-۳ توانمندسازها و بازدارنده‌های انتقال: دیدگاه طرح سازمانی
۴۰ ۴-۳ کمک به نظریه: انتقال یادگیری و نظریه سازمانی
۴۴ ۵-۳ شواهد تجربی انتقال یادگیری در کشور تونس
۴۵ ۱-۵-۳ وضعیت اقدامات آموزشی در سازمان‌های تونس
۴۷ ۲-۵-۳ گروه کانونی و موضوع انتقال یادگیری
۵۲ ۶-۳ نتیجه‌گیری
۵۴ منابع

فصل چهارم: انتقال یادگیری در سازمان‌ها: یک دیدگاه تطبیقی با تمرکز بر یادگیرنده و

۵۷ (جین - فرانکوئیس راسل)
۵۷ ۱-۴ مقدمه: مسئله مهمی که وجود یک دیدگاه جدید را لازم می‌شمرد
۶۰ ۲-۴ انتقال یادگیری در محیط سازمانی: عناصر تعریفی و طبقه‌بندی پیشنهادشده
۶۰ ۱-۲-۴ ویژگی انطباقی انتقال یادگیری در یک محیط سازمانی
۶۴ ۲-۲-۴ ویژگی متمایز انتقال یادگیری در محیط سازمانی
۶۷ ۳-۲-۴ تعریف و طبقه‌بندی انتقال یادگیری
۶۹ ۴-۲-۴ یک طبقه‌بندی که انتقال یادگیری را سازمان می‌دهد
۷۱ ۳-۴ یک نقش مهم‌تر برای یادگیرنده: توسعه خودتنظیمی
۷۱ ۱-۳-۴ مشارکت فعال‌تر یادگیرندگان در محیط سازمانی

۷۲	توسعه خودتنظیمی از دیدگاه انتقال یادگیری
۷۳	اهمیت فراشناخت در زمینه توسعه مهارت‌ها
۷۶	نقش مربی: دیدگاه تسهیلگر
۸۰	نتیجه‌گیری
۸۱	منابع

فصل پنجم: دیدگاه سیستمی انتقال یادگیری (کونستنتین کونتوگیورگس) ۸۵

۸۵	۱-۵ مقدمه
۸۶	۲-۵ راهبردهای انتقال آموزش
۸۶	۱-۲-۵ راهبردهای انتقال قبل از آموزش
۸۷	۲-۲-۵ راهبردهای انتقال در حین آموزش
۸۸	۳-۲-۵ راهبردهای انتقال بعد از آموزش
۸۸	۳-۵ مرور جامع چارچوب انتقال آموزش بالدوین و فورد
۸۹	۱-۳-۵ عوامل درونداد آموزش: طرح آموزش
۹۰	۲-۳-۵ عوامل درونداد آموزش: ویژگی‌های کارآموز
۹۱	۳-۳-۵ ویژگی‌های محیط کار
۹۱	۴-۵ چارچوب‌های مفهومی انتقال آموزش سنتی
۹۴	۵-۵ مدل سیستمیک انتقال آموزش
۹۸	۶-۵ خلاصه
۹۹	منابع

فصل ششم: ادغام به منظور تحقق انتقال آموزش: یادگیری، دانش، فرهنگ سازمانی و فناوری

۱۰۳	(دو هوم لیم و برنت نوول) ۱۰۳
۱۰۳	۱-۶ مقدمه
۱۰۴	۲-۶ مبانی نظری انتقال آموزش
۱۰۴	۱-۲-۶ مفاهیم و تعاریف
۱۰۵	۲-۲-۶ نظریه‌های انتقال آموزش
۱۰۸	۳-۲-۶ عوامل انتقال آموزش
۱۰۸	۱-۳-۲-۶ طرح آموزش

۱۱۰	۲-۳-۲-۶ ویژگی‌های یادگیرنده (کارآموز)
۱۱۱	۳-۳-۲-۶ جو انتقال
۱۱۲	۴-۲-۶ انتقال نزدیک- انتقال دور
۱۱۳	۳-۶ سیستم‌های سازمانی برای انتقال آموزش
۱۱۳	۱-۳-۶ سازمان یادگیرنده و محیط انتقال آموزش
۱۱۴	۲-۳-۶ مدیریت دانش در برابر انتقال آموزش
۱۱۵	۳-۳-۶ سیستم‌ها و ابزارهای فناورانه برای انتقال آموزش
۱۱۵	۱-۳-۳-۶ سیستم‌های فناورانه برای مدیریت انتقال آموزش
۱۱۶	۲-۳-۳-۶ ابزارهای فناورانه برای مدیریت انتقال آموزش
۱۱۷	۴-۶ الحاق فرایند انتقال آموزش به سایر سیستم‌های سازمانی
۱۲۱	منابع

فصل هفتم: انتقال آموزش در برنامه آموزش معلمان: یک مطالعه موردی طولی (فرانچسکو

۱۲۵	پیسانو، فرانکو فرانکارولی و ماوریزیو جنتایل)
۱۲۵	۱-۷ مقدمه
۱۲۵	۲-۷ انتقال آموزش در توسعه حرفه‌ای معلمان
۱۲۹	۳-۷ پژوهش حاضر: روش
۱۲۹	۱-۳-۷ طرح پژوهش
۱۳۰	۲-۳-۷ فرایند آموزش
۱۳۱	۳-۳-۷ ابزارها
۱۳۱	۱-۳-۳-۷ پرسشنامه‌ها
۱۳۳	۲-۳-۳-۷ پروتکل مشاهده
۱۳۵	۴-۷ نتایج پژوهش حاضر
۱۳۵	۱-۴-۷ داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه
۱۳۵	۱-۴-۷ شرکت‌کنندگان
۱۳۶	۲-۴-۷ همبستگی بین متغیرها
۱۳۸	۳-۴-۷ نتایج داده‌های طولی
۱۴۲	۲-۴-۷ داده‌های برگرفته از مشاهده‌های کلاس درس
۱۴۴	۵-۷ بحث، محدودیت‌ها و اظهارات پایانی

منابع..... ۱۴۹

فصل هشتم: ارزیابی عوامل انتقال آموزش: مدل اف ای تی (پیلار پینیدا- هیریرو، کارلا

کسادا-پالارس و آنا سیراسو- کالی) ۱۵۳

۱-۸ پیشینه نظری..... ۱۵۳

۱-۱-۸ عوامل انتقال..... ۱۵۴

۱-۱-۱-۸ بعد کارآموز..... ۱۵۴

۱-۱-۲-۸ بعد آموزش..... ۱۵۶

۱-۱-۳-۸ بعد سازمانی..... ۱۵۸

۱-۲-۸ یادگیری محقق شده..... ۱۵۹

۱-۳-۸ قصد انتقال..... ۱۶۰

۲-۸ روش..... ۱۶۰

۱-۲-۸ نمونه..... ۱۶۱

۳-۲-۸ روش اعتبارسنجی..... ۱۶۴

۴-۲-۸ تجزیه و تحلیل داده‌ها..... ۱۶۶

۳-۸ نتایج..... ۱۶۷

۱-۳-۸ روایی و پایایی ابعاد انتقال..... ۱۶۷

۲-۳-۸ روایی و پایایی مقیاس یادگیری محقق شده..... ۱۷۰

۳-۳-۸ روایی و پایایی مقیاس قصد انتقال..... ۱۷۱

۴-۳-۸ روایی و پایایی مقیاس "انتقال معوق"..... ۱۷۲

۵-۳-۸ قدرت پیش‌بینی مدل اف ای تی..... ۱۷۲

۴-۸ بحث..... ۱۷۴

منابع..... ۱۷۷

فصل نهم: اندازه‌گیری انتقال با استفاده از بازگشت سرمایه‌گذاری (پائول دونووان)..... ۱۸۳

۱-۹ مقدمه..... ۱۸۳

۲-۹ ارزیابی در دوران گذشته..... ۱۸۴

۱-۲-۹ مراحل ارزیابی..... ۱۸۴

۲-۲-۹ رویکردهای فلسفی مربوط به ارزیابی..... ۱۸۶

۱۸۷.....	۳-۲-۹ مدل چهار سطحی کرک پاتریک
۱۹۰.....	۴-۲-۹ اصلاحات و پیشرفت‌های مدل کرک پاتریک.....
۱۹۱.....	۵-۲-۹ سهم علمی مدل کرک پاتریک
۱۹۱.....	۶-۲-۹ انتقادهای وارد شده بر مدل کرک پاتریک
۱۹۴.....	۷-۲-۹ نتیجه‌گیری و پژوهش‌های آتی
۱۹۵.....	۳-۲-۹ اندازه‌گیری بازگشت سرمایه‌گذاری
۱۹۵.....	۱-۳-۹ مقدمه
۱۹۶.....	۲-۳-۹ پژوهش درخصوص بازگشت سرمایه‌گذاری
۱۹۸.....	۳-۳-۹ مدل بازگشت سرمایه‌گذاری فیلیپس
۱۹۹.....	۴-۳-۹ برنامه‌ریزی ارزیابی
۲۰۵.....	۵-۳-۹ جداسازی اثرات آموزش
۲۰۵.....	۶-۳-۹ تبدیل داده‌ها به مقادیر پولی
۲۰۶.....	۷-۳-۹ فهرست کردن هزینه‌های برنامه
۲۰۶.....	۸-۲-۹ محاسبه بازگشت سرمایه‌گذاری (ROI).....
۲۰۷.....	۹-۳-۹ انتقادات وارده بر مدل فیلیپس
۲۰۸.....	۴-۹ نتایج و پژوهش‌های آتی
۲۱۰.....	منابع.....
۲۱۳.....	فصل دهم: نتیجه‌گیری (کت‌اشنایدر)
۲۱۵.....	منابع.....
۲۱۷.....	منابع.....

فهرست جدول‌ها

- جدول ۱-۲ رابطه‌های همبستگی بین ارزیابی‌های سودمندی (منبع: نویسندگان مقاله) ۱۸
- جدول ۲-۲ آزمون تی برای مشارکت در آموزش مداوم و هزینه‌های سالیانه آن ۲۱
- جدول ۳-۲ همبستگی بین برآوردهای سودمندی و ارقام شرکت ۲۲
- جدول ۱-۳ شاخص‌های اصلی اثربخشی آموزشی ۳۲
- جدول ۲-۳ عوامل اثرگذار بر انتقال یادگیری ۳۷
- جدول ۳-۳ سطوح ارزیابی آموزشی (بوژیندا و چالقاف ۲۰۱۰) ۴۶
- جدول ۴-۳ فنون مورد استفاده برای ارزیابی اثربخشی آموزشی (بوژیندا و چالقاف ۲۰۱۰) ۴۶
- جدول ۵-۳ عوامل تعیین‌کننده انتقال یادگیری ۵۱
- جدول ۱-۴ ۱۸ اقدام که توسط مربی برای تسریع توسعه فراشناخت مورد استفاده قرار می‌گیرد ۷۹
- جدول ۱-۵ مولفه‌های مورد تاکید جو انتقال آموزش ۹۲
- جدول ۱-۷ گزیده‌ای از عوامل خاص مرتبط با آموزش برگرفته از سیاهه اصلی سیستم انتقال یادگیری ۱۳۱
- جدول ۲-۷ گزیده‌ای از عوامل عام مرتبط با آموزش برگرفته از سیاهه اصلی سیستم انتقال یادگیری ... ۱۳۲
- جدول ۳-۷ پایایی و سازگاری درونی عوامل موردنظر در نسخه اقتباس‌شده سیاهه سیستم انتقال یادگیری ۱۳۳
- جدول ۴-۷ داده‌های مربوط به پایایی گزیده‌ای از متغیرهای مورد استفاده در پروتکل مشاهده، برگرفته از یک نمونه دو کدگذار / مشاهده‌گر (۱۴ = تعداد) ۱۳۵
- جدول ۵-۷ نتایج آزمون فریدمن در خصوص متغیرهای انتقال با در نظر گرفتن مراحل چهارگانه گردآوری داده‌ها ۱۴۰
- جدول ۶-۷ نتایج آزمون کروسکال والیس برای متغیرهای انتقال، با در نظر گرفتن سن (که در سه طبقه کدگذاری شده است) به عنوان متغیر مستقل ۱۴۱
- جدول ۷-۷ نتایج آزمون کروسکال والیس برای متغیرهای انتقال، با در نظر گرفتن مدارس مختلف (که در سه طبقه کدگذاری شده است) به عنوان متغیر مستقل ۱۴۱
- جدول ۱-۸ نیمرخ کارآموزان در پژوهش ۱۶۲
- جدول ۲-۸ ضرایب آلفای کرونباخ در آزمون آزمایشی ۱۶۶
- جدول ۳-۸ ترکیب عوامل انتقال ۱۶۹
- جدول ۴-۸ تحلیل توصیفی و پایایی عامل‌های ظاهر شده ۱۷۰

جدول ۵-۸	ترکیب عامل یادگیری محقق شده	۱۷۱
جدول ۶-۸	ترکیب عامل قصد انتقال	۱۷۱
جدول ۷-۸	ترکیب عامل انتقال معوق	۱۷۲
جدول ۸-۸	رگرسیون‌های چندگانه در خصوص انتقال معوق	۱۷۳
جدول ۱-۹	مقایسه رویکردهای قانون نگر و اندیش نگارانه	۱۸۵
جدول ۱-۹	ارتباطات علی- معلولی (براملی ۱۹۹۱)	۱۸۹
جدول ۲-۹	تعاریف سطوح ارزیابی در مدل فیلیپس	۱۹۸
جدول ۳-۹	نمونه فرم گردآوری داده‌ها (Adapted from Phillips and Phillips, 2001)	۲۰۱
جدول ۴-۹	نمونه طرح تحلیل ROI (Phillips 2003: 44)	۲۰۳

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۲ تعداد شرکت‌هایی که برای تضمین انتقال یادگیری قبل، در حین و پس از فعالیت آموزش مداوم یا در هر سه مورد به‌طور هم‌زمان، اقداماتی صورت می‌دهند..... ۱۲
- شکل ۲-۲ تعداد شرکت‌هایی که شایستگی‌های کارکنان را قبل از آموزش مداوم تعریف می‌کنند و آنها را قبل و بعد از آموزش مداوم اندازه‌گیری می‌نمایند..... ۱۶
- شکل ۱-۳ چرخه انتقال یادگیری ۴۱
- شکل ۱-۵ چارچوب مفهومی پژوهش‌های انتقال آموزش سنتی (Kontoghiorghes, 2002, 2004). ۹۴
- شکل ۲-۵ مدل سیستمیک انتقال آموزش (کونتوگیورگس ۲۰۰۲، ۲۰۰۴)..... ۹۵
- شکل ۳-۵ مدل سیستمیک انتقال آموزش کونتوگیورگس..... ۹۷
- شکل ۱-۶ اندازه‌گیری انتقال آموزش ۱۰۵
- شکل ۲-۶ عناصر اصلی رویکرد یکپارچه انتقال آموزش، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و سیستم‌های فناورانه (Lim et al. in press)..... ۱۱۸
- شکل ۳-۶ فرایند فناورانه یکپارچه برای به‌کارگیری دانش و انتقال آموزش (Lim et al. in press) ۱۲۰
- شکل ۱-۷ روند عوامل خاص انتقال آموزش در طول چهار مرحله از گردآوری داده‌ها..... ۱۳۹
- شکل ۲-۷ روند عوامل عام آموزش در طول چهار مرحله از گردآوری داده‌ها..... ۱۳۹
- شکل ۳-۷ روند چهار دوره نمرات استاندارد شده مربوط به سطح کاربرد روش‌ها و ژست معلمان.. ۱۴۳
- شکل ۴-۷ روند چهار دوره نمرات استاندارد شده مربوط به اندازه گروه‌های مشارکتی و طول تدریس..... ۱۴۳
- شکل ۱-۸ فرضیه‌های پژوهی مربوط به هدف دوم..... ۱۶۱
- شکل ۲-۸ مدل تجربی عوامل ارزشیابی انتقال (اف ای تی)..... ۱۷۴

پیشگفتار

بنابر آخرین مطالعات صورت گرفته، صاحب‌نظران حوزه آموزش پیش‌بینی کرده‌اند که در آینده، رشد و توسعه آموزش برای مدیران شرکت‌ها از اهمیت بالایی برخوردار خواهد شد که این خود به انتقال یادگیری منجر می‌شود. این موضوع که آموزش‌های بیشتر باید منجر به نوعی یادگیری پایدار و قابل انتقال شوند، ضرورتی است که تازگی نداشته و چندین دهه است که دست‌اندرکاران آموزش حرفه‌ای را به خود مشغول ساخته است. اهمیت موضوع آموزش و یادگیری، بیش از هر چیز بیانگر چالشی است که با ساختار محیط‌های یادگیری ارتباط دارد، چیزی که خود منجر به انتقال یادگیری در سازمان‌ها می‌شود.

کتاب *انتقال یادگیری در سازمان‌ها* (کتاب حاضر)، موضوع تضمین انتقال یادگیری و اندازه‌گیری آن را در سازمان‌ها مورد بحث قرار می‌دهد. این کتاب شامل مجموعه مطالعاتی است که توسط محققان دانشگاهی در خصوص انتقال یادگیری صورت گرفته و مطالعات انجام شده در مناطق مختلف دنیا از آفریقا، اروپا و آمریکای شمالی را دربر می‌گیرد.

انگیزه چاپ این کتاب از نیاز به تحقیق و توسعه در خصوص مفاهیم یادگیری ناشی شد که خود منجر به انتقال یادگیری می‌شود. هدف این کتاب، روشن کردن موقعیت کنونی اقدامات آموزشی در خصوص انتقال یادگیری و توسعه آن از طریق مفاهیم و مدل‌های پژوهش محور است. با کنار هم قراردادن دیدگاه‌های علوم تربیتی، روانشناسی و مدیریت کسب‌وکار، می‌توان در مورد پیچیدگی موضوع تضمین و ارزیابی انتقال یادگیری در سازمان‌ها قضاوت کرد.

از افرادی که در انتشار این کتاب ما را یاری کرده‌اند تشکر می‌نمایم. نخست و از همه مهم‌تر، می‌خواهم از محققان، به‌خاطر کمکی که در نوشتن این کتاب به من کرده‌اند، قدردانی نمایم. همچنین بر خود لازم می‌دانم که صمیمانه از نائین بورنر (Nadine Börner)، دانشجوی لیسانس روانشناسی، به‌خاطر کمک در ویرایش این اثر، سپاسگزاری نمایم. در پایان، به‌طور ویژه از انتشارات اشپرینگر¹ به‌خاطر همکاری بی‌دریغشان در زمینه چاپ این کتاب تشکر نمایم.

کت‌شنايدر

مقدمه مترجمین

بسیاری از مطالعات بیانگر آن است که توسعه تمهیدات آموزشی که انتقال یادگیری را بهبود می‌دهند از مهمترین اولویت‌های مدیریت آموزش سازمان‌های امروزی به شمار می‌آید. با توجه به شدت و عمق تغییرات فراروی سازمان‌های امروزی، آموزش یکی از راهبردهای حیاتی است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، مهارت و دانش لازم را برای مقابله با تغییرات و چالش‌ها به دست آورند. اگرچه برای آموزش‌های سازمانی اهداف متنوعی را می‌توان برشمرد، اما بدون شک مهم‌ترین هدف آموزش‌های سازمانی ایجاد تغییر در عملکرد کارکنان به نحوی است که ارتقای سطح کیفی و کمی محصولات یا خدمات سازمان را در پی داشته باشد؛ چیزی که نیازمند انتقال هرچه بهتر یادگیری به محیط کار است. به همین منظور، امروزه بیشتر سازمان‌ها به منظور تغییر نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان خود، دوره‌های آموزشی متعددی را برگزار می‌کنند.

در طول سال‌های اخیر، محققان دانشگاهی و سازمانی توجه خاصی به موضوع انتقال یادگیری داشته‌اند که این به خاطر اهمیت حیاتی آن در رابطه با اثربخشی دوره‌های آموزشی و همچنین پژوهش‌هایی است که نشان می‌دهند درصد بسیار کمی از یادگیری‌های حاصل از آموزش - تقریباً بین ۱۰ تا ۱۵ درصد - در عمل به محیط کار انتقال می‌یابند. از آنجا که برگزاری هر دوره آموزشی نیازمند سرمایه‌گذاری بسیار بالایی می‌باشد لذا آگاهی از میزان انتقال آموخته‌ها به محیط کار برای سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. به عبارت دیگر، با وجود هزینه‌های سنگینی که صرف آموزش‌های سازمانی می‌شود، عدم اثربخشی این آموزش‌ها برای مدیران ارشد سازمان قابل قبول نیست و آنها خواهان مشخص شدن دلایل اصلی این موضوع و تلاش برای رفع آنها هستند.

در این راستا، کتاب انتقال یادگیری در سازمان‌ها (کتاب حاضر)، به موضوع انتقال یادگیری و نحوه اندازه‌گیری آن در سازمان‌ها می‌پردازد. این کتاب حاصل مجموعه مطالعاتی است که توسط محققان در نقاط مختلف جهان صورت گرفته است. کتاب حاضر در ده فصل و از دیدگاه‌های مختلف موضوع انتقال یادگیری را مورد بررسی قرار داده است. در ضمن منابع مربوط به هر فصل در انتهای آن گنجانده شده است. این موضوع ضمن ارائه منابع تکمیلی امکان مطالعات بیشتر برای خواننده را فراهم می‌سازد.

از نظر مترجمین، محتوای این کتاب می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها، به‌خصوص مدیران آموزش، بسیار سودمند واقع شود و می‌تواند آنها را در مدیریت هرچه اثربخش‌تر آموزش‌های سازمانی خود و در نتیجه فراهم‌سازی زمینه‌های انتقال هرچه بهتر یادگیری به محیط کار، کمک کند، که این موضوع

مهم‌ترین انگیزه مترجمین برای ترجمه این اثر ارزشمند بوده است. از طرف دیگر، عدم وجود کتابی با این عنوان از دیگر عواملی بود که مترجمین را برآن داشت که در ترجمه این کتاب مصمم‌تر شوند. در ترجمه کتاب حاضر، تا حد امکان سعی شده است که از مفاهیم و اصطلاح‌های علمی و فنی مناسب استفاده شود. با این وجود، به خاطر تازگی برخی مفاهیم، مترجمین ناچار بودند معادل‌های فارسی جدید را برای آنها ایجاد کنند، لذا به منظور ایجاد فهم مشترک، معادل‌های انگلیسی مفاهیم و اصطلاحات علمی به صورت پانوش در انتهای هر صفحه آمده است. مترجمان نهایت تلاش خود را کرده‌اند که در برگردان محتوای کتاب حداکثر امانت را رعایت کنند. با وجود دقت زیادی که در ترجمه این کتاب به عمل آمده است بی شک کار بدون اشکال و ضعف نخواهد بود، لذا از همه اندیشمندان عزیز خواهشمندیم بر مترجمین منت نهاده و نظرات اصلاحی خود را به پست الکترونیکی hsssanmahjub@ut.ac.ir ارسال نمایند. امید است که این مجموعه مورد استفاده مدیران و محققان عزیز قرار گرفته و راهنمای آنها در پیشبرد اهداف سازمانی و علمی باشد.

حسن محجوب

کریم شاطری

نویسندگان فصل‌های مختلف کتاب

کاریم بوژویندا (Karima Bouzguenda) استادیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه فاکس^۱ در تونس و هم‌اکنون رئیس گروه مدیریت است. او مدارک لیسانس و فوق‌لیسانس خود را از دانشگاه رادفورد^۲ آمریکا گرفته است. علایق اصلی پژوهشی او شامل سقف شیشه‌ای^۳ و پیشرفت زنان تا رده‌های بالای مدیریت، تکامل مدیریت منابع انسانی در کشورهای نوظهور^۴، ادغام مدیریت منابع انسانی و مدیریت کیفیت فراگیر می‌شود.

آنا سیراسو کالی (Anna Ciraso-Calí) معلم و محقق در دانشگاه خودمختار بارسلونای^۵ اسپانیا است. او در پژوهش‌های مربوط به ارزیابی انتقال یادگیری، آموزش حرفه‌ای و آموزش معلمان فعالیت دارد. از سال ۲۰۰۵ او به‌عنوان عضو شبکه مدیریت جهانی منابع انسانی کرانفیلد^۶ فعالیت می‌کند. او همچنین در حوزه حرفه‌ای، به‌عنوان آموزگار دارای تجاربی در آموزش غیررسمی^۷ می‌باشد.

پائول دونووان (Paul Donovan) به‌عنوان مدیر تدریس و یادگیری در دانشکده کسب‌وکار دانشگاه ملی ایرلند فعالیت می‌کند. علایق پژوهشی او شامل موضوعات انتقال یادگیری، یادگیری در محیط کار و فناوری در یادگیری می‌شود. او چندین مقاله در مجله‌های علمی پژوهشی چاپ کرده و در هفت کتاب به‌عنوان مؤلف و ویراستار همکاری داشته است.

فرانکو فرانکارولی (Franco Fraccaroli) استاد روانشناسی کار و سازمانی دانشگاه ترنتو^۸ در ایتالیا است. علایق پژوهشی او شامل استرس شغلی و خطرهای روانشناختی در محیط کار و انتقال یادگیری می‌شود. او عضو انجمن روانشناسی صنعتی و سازمانی^۹ و همچنین عضو هیئت تحریریه چندین مجله علمی پژوهشی بین‌المللی می‌باشد. علاوه بر این، وی در گذشته رئیس انجمن اروپایی روانشناسی کار و سازمان^{۱۰} بوده است.

-
1. University of Sfax,
 2. Radford University
 3. Glass ceiling
 4. Emergent countries
 5. Universidad Autónoma de Barcelona
 6. Cranfield Network on global human resource management
 7. Non-formal education
 8. Trento University
 9. Society for Industrial and Organizational Psychology(SIOP)
 10. European Association of Work and Organizational Psychology

مائوریزیو جنتایل (Maurizio Gentile) استاد روانشناسی آموزشی دانشگاه ونیز در ایتالیا است. او یادگیری از راه دور و یادگیری چندرسانه‌ای را در دانشگاه لیبرای ماریا آسونتا^۱ در شهر رم تدریس می‌کند و سردبیر مجله بین‌المللی *رایسرکازینونه*^۲ نیز می‌باشد. وی همچنین به‌عنوان مشاور خصوصی در موسسه استانی تحقیقات و آزمایش‌های آموزشی^۳ و در گروه دانش در استان ترنتو کار می‌کند.

کونستنتین کونتوگیورگس (Constantine Kontoghiorghes) عضو هیئت‌علمی دانشگاه فناوری قبرس است. او مقالات بسیاری را در مجلات متعددی چاپ کرده و دو بار جایزه پیشگام پژوهش^۴ را از آکادمی توسعه منابع انسانی در ایالات‌متحده دریافت کرده است. علایق پژوهشی او عبارتند از: انتقال آموزش، مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی راهبردی و طراحی سازمان‌هایی با عملکرد بالا.

دو هوم لیم (Doo Hun H. Lim) دانشیار آموزش بزرگسالان و آموزش عالی در دانشگاه اوکلاهما^۵ در آمریکا است. علایق پژوهشی او سیستم‌های بهبود عملکرد و فناوری، پژوهش بین‌فرهنگی در خصوص موضوعات اخلاق کاری و موضوعات یادگیری و انگیزش در محیط‌های یادگیری مجازی را دربر می‌گیرد.

برنت نول (Brent Nowell) مدیر آموزش و مشاور شرکت‌های نفت و گاز طبیعی است. علایق پژوهشی او در حوزه انتقال آموزش عبارتند از: انتقال یادگیری از راه دور، انتقال آموزش حاصل از طراحی آموزشی، انتقال آموزش در سازمان‌های یادگیرنده و فرایند انتقال آموزش.

ماریا پالتز (Maria Pältz) محقق و دانشمند آموزش بزرگسالان در دانشگاه جینا در آلمان است. عمده‌ترین فعالیت‌های پژوهشی او شامل حوزه‌های رشد شخصیت، به‌خصوص برای مدیران، مربیگری و انتقال یادگیری در سازمان‌ها می‌شود. او در حال حاضر روی پایان‌نامه خود با عنوان *توانمندی‌های ارادی رهبری و کاربرد آن‌ها برای عمل مربیگری* کار می‌کند.

پیلار پینیدا/ هیریرو (Pilar Pineda-Herrero) استاد اقتصاد آموزش و کارورزی در سازمان‌ها در دانشگاه خودمختار بارسلونا در اسپانیا است. حوزه‌های مورد پژوهش او عبارتند از: ارزیابی نتایج آموزش، اثربخشی آموزش شغلی و آموزش و کار. او پژوهش‌های متعددی را درخصوص ارزیابی سیاست‌های آموزشی و انتقال یادگیری هدایت کرده است. او تاکنون پنج کتاب و بیش از بیست مقاله درخصوص آموزش و کار منتشر کرده است.

1. Libera Università Maria Ss. Assunta

2. Ricercazione

3. IPRASE (Provincial Institute of Educational Research and Experimentation)

4. "Cutting Edge Research" award

5. Oklahoma

نویسندگان فصل‌های مختلف کتاب □ ظ

فرانچسکو پیسانو (Francesco Pisanu) مدیر ارشد پژوهش در مؤسسه استانی تحقیقات و آزمایش‌های آموزشی در ترنتو واقع در ایتالیا است. علایق پژوهشی او جنبه‌های روانشناختی-اجتماعی استفاده از فناوری در آموزش و نوآوری در روش‌های آموزشی و موضوعات سازمانی را دربر می‌گیرد. در حال حاضر، او مشغول تدریس روانشناسی آموزش در دانشگاه ترنتو است.

کارلا کسادا پالارس (Carla Quesada-Pallarès) دستیار و محقق آموزش در دانشگاه خودمختار بارسلونا در اسپانیا است. وی از سال ۲۰۱۱ با گروه توسعه سازمانی^۱ همکاری می‌کند. پژوهش‌های او بر ارزیابی انتقال یادگیری، آموزش شغلی، آموزش سازمانی، آموزش کاری و زنان و آموزش معلمان در آموزش عالی متمرکز بوده است.

جین - فرانکوئیس روسل (Jean-François Roussel) ضمن اینکه به‌عنوان مشاور مدیران فعالیت داشته است، در حال حاضر او استاد و مسئول برنامه‌های مدیریت آموزشی در دانشگاه شربروک^۲ کانادا است. علاوه بر انجام فعالیت‌هایی در محیط کار، جین راسل با دانشگاه‌های متعددی در بلژیک و فرانسه همکاری می‌کند. عمده‌ترین علایق پژوهشی او شامل انتقال یادگیری، خودتنظیمی و یادگیری غیررسمی^۳ می‌شود.

کت اشنايدر (Käthe Schneider) استاد آموزش بزرگسالان دانشگاه جینا در آلمان است. علایق پژوهشی او عنوان ارتقای خود-توسعه‌ای بزرگسالان، آموزش بزرگسالان، توسعه رهبری، انتقال یادگیری و یادگیری در محیط کار را دربر می‌گیرد. او چندین مقاله علمی پژوهشی و چندین فصل از کتاب‌های مختلف را نوشته و همکار و ویراستار هشت کتاب می‌باشد.

هلموت استاوچ (Helmut Stauche) تا زمان بازنشستگی خود همکار علمی گروه آموزش بزرگسالان در دانشگاه جینا در آلمان بود. او بخش تجربی پژوهش‌ها را در طرح‌های مختلف انجام می‌داد و همچنین بر روش‌های جدید تدریس و یادگیری اینترنت‌محور در دانشگاه متمرکز بود. او مقالات متعدد و چندین فصل از کتاب‌های مختلف را نوشته است.

1. Organizational Development Group
2. Sherbrooke University
3. Informal learning