

عنوان مقاله :الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان

مؤلف/مترجم :محمدرحیم جعفرزاده

موضوع :مدیریت آموزشی / ارزیابی عملکرد

سال انتشار (میلادی 2007):

وضعیت :تمام متن

منبع :ماهنامه تدبیر- سال هجدهم- شماره 186

تهیه و تنظیم :پایگاه مقالات مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

چکیده: مفهوم اثربخشی از مهمترین، مبهمترین و در عین حال بحث انگیزترین مباحث حوزه آموزش است. این ویژگی ناشی از ابهاماتی است که در تعریف و بالطبع در ارزیابی آن وجود دارد. بر این اساس تعاریف متعدد و الگوهای متفاوتی برای ارزیابی اثربخشی آموزش شکل گرفته است. یکی از جدیدترین الگوهایی که در حوزه ارزیابی اثربخشی آموزش مطرح است الگوی مربوط هالتون با عنوان «الگوی انتقالی» است. الگویی جامع و در عین حال در کاربرد ساده و آسان که ما در این نوشته تلاش کرده ایم جنبه های مختلف آن را توضیح داده و تصویری روشن از این الگو برای استفاده کنندگان آن ارائه دهیم.

مقدمه

با توجه به دگرگونیهای سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمانها به عنوان یک سیستم باز با محیط خود در تعامل قرار دارند و برای تداوم حیات خود نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمانها محسوب می شود، تجهیز و آماده سازی منابع انسانی برای مواجه شدن با تغییرات از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمانها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسانها در ابعاد مختلف اختصاص دهند.

آموزش به فرایند انتقال معلومات، نگرشها و مهارتها از فرد یا گروهی به فرد یا گروه دیگر برای ایجاد تغییرات در ساختارهای شناختی، نگرشی و مهارتی آنها گفته می شود. (صدری، 1383، 14) آموزش اصطلاحی است که دامنه آن طیف وسیعی از فعالیتهای را در بر می گیرد. منظور از آموزش کارکنان کلیه کوششهایی است که در جهت بهبود سطح دانش و آگاهی، مهارتهای فنی - حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی خود می کند. آموزش کارکنان معنای وسیع و گسترده ای دارد و تنها معنی کارآموزی، کارورزی و یا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی گیرد، بلکه دامنه آن به قدری وسیع می شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع می شود و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریتی

در سازمانهای دولتی و صنعتی و بازرگانی و همچنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بسط می یابد.

ابیلی می نویسد: «توسعه منابع انسانی در سازمانها به نوعی تعهد و انتظار متقابل و وظیفه دو سویه بین فرد و سازمان مبدل شده است. در چارچوب این تعهد و انتظار متقابل، کارکنان باید ضمن نشان دادن التزام عملی به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمانی و همچنین رفتار در چارچوب نظامنامه آن، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف کنند. از اهم این حقوق می توان به بهره مندی از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه های مختلف شخصیتی کارکنان اشاره کرد» (ابیلی، 1382).

بنابراین ضروری است که آموزشهایی ارائه شود که ضمن تغییر نگرش و بینش فرد در بعد مثبت آن و انطباق فرد با سازمان، توانسته باشد در کارایی و انجام موفق وظایف محوله مفید واقع شود.

برای اطلاع از تاثیر دوره ها در ارتقای سطح دانش، نگرش، مهارت و رفتار مطلوب نیروی انسانی، میزان تحقق اهداف دوره ها، پاسخگو بودن برون دادهای این آموزشها به نیازهای محیط کار و به طور کلی تصویر نمودن اثربخشی این دوره ها، نیاز به الگوی مناسب ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی وجود دارد. در این راستا الگوی انتقالی می تواند به عنوان ابزاری مناسب جهت ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی ضمن خدمت مورد استفاده قرار گیرد.

مفهوم انتقال

سازمانها همیشه منابعی را برای آموزش کارکنانشان و در تلاش برای از بین بردن شکاف صلاحیتی آنها به کار می برند. آنها نه تنها پول هزینه می کنند بلکه زمانی را که پرسنل می توانند برای تولید استفاده شوند نیز هزینه

می کنند. پس جای تعجب نیست که چرا آنها قصد دارند آنچه یاد گرفته اند را به کار ببرند. این مشکل سازمان خاصی نیست، بلکه به کلیه سازمانهایی که مواجه با یک خیز سریع در سرمایه گذاری در برنامه های آموزشی نیروی انسانی هستند مربوط می شود.

آموزش و توسعه منابع انسانی یک سرمایه گذاری گران برای سازمانهاست و واضح است که گفته شود هدف کارفرماست که مطمئن شود سرمایه گذاری در آموزش حداکثر برگشت را مهیا می کند. متأسفانه زمینه هایی که انتقال مهارتهای یاد گرفته شده در آموزش را به محل کار نشان دهد، بسیار محدود هستند. از طرف دیگر به منظور بهبود انتقال آموزش برای سازمانها مهم است که نه فقط مؤلفه های موثر بر انتقال را بشناسند، بلکه همچنین مطمئن شوند که الگوی ارزشیابی آموزشی سازمان این مؤلفه ها را محاسبه می کند.

در یک مقیاس وسیع، انتقال در آموزش، توجه بسیاری از محققان آموزش و کارگزاران توسعه منابع انسانی را

به خود جلب کرده است؛ خصوصاً اینکه، چگونه ممکن است بهبود یابد. انتقال آموزش سطحی است که آموزش را با عملکرد فردی مرتبط می کند. عملکرد فردی در برگشت می تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی و در نهایت رشد اقتصاد ملی شود.

انتقال آموزش سطحی تعریف شده است که کارآموز، دانش، مهارتها و نگرشهای کسب کرده از آموزش را در حرفه اش به کار می برد. همچنین انتقال آموزش به عنوان پایداری این دانش، مهارتها و نگرشها در یک دوره زمانی معین تعریف شده است.

ما می توانیم انتقال یادگیری را به عنوان کارآمدی و تداوم کاربرد دانش و مهارت و نگرشهای به دست آمده از آموزش به وسیله کارآموزان یا یادگیرندگان تعریف کنیم. بالدوین و فورد بیان کردند که برای فهم اینکه آیا آموزش رخ داده یا رفتار یادگرفته شده است، آموزش باید به زمینه کار عمومیت یابد و در یک دوره زمانی به کار رود.

تاریخچه الگوی انتقالی

تحقیق روی انتقال یادگیری بعد از کارهای بالدوین و فورد در سال 1988 رشد کرده است. تحقیق آنها روی مؤلفه های موثر برانتقال یادگیری شامل سه دسته عمده می شود: ویژگیهای کارآموزان، محیط کار و مؤلفه های طراحی آموزش است. تحقیق روی ویژگیهای کارآموزان روی این موضوع که یادگیری کسب شده کارآموزان از آموزش می تواند منجر به دستاورد یادگیری بلند مدت شود، تمرکز دارد. همچنین آنها با تمرکز تحقیقات بر روی عوامل طراحی آموزشی دریافتند که استراتژی های انتقال مانند ممانعت از بازگشت انتقال یا مشاهده منافع کاری محتوای آموزش، بر روی انتقال، تاثیر گذار است، همچنانکه تحقیق روی محیط کار مانند شرایط انتقال و فرصت عمل، نشان می دهد که آنها به طور قدرتمندی برمیزان انتقال یادگیری اثر می گذارند.

در سال 1996 هالتون در مقاله ای باعنوان «الگوی ارزیابی چهارسطحی خدشه پذیر»، به انتقاد از الگوی چهار سطحی کرک پاتریک پرداخت و الگوی جایگزین معرفی کرد. الگوی هالتون براساس یک نوآوری از کارهای موجود در حوزه انتقال یادگیری به وجود آمد.

در سال 2000 هالتون و همکارانش کارشان را به وسیله «سیستم انتقال» توسعه دادند. آنها سیستم انتقال را به عنوان همه مؤلفه های فردی، آموزشی و سازمانی که در انتقال یادگیری بر عملکرد کاری اثر می گذارند، تعریف کردند.

روبلر و گلدستین تحقیق بر روی انتقال آموزش را با بررسی نقش شرایط انتقال، شرایطی چون موقعیتها و نتایجی که هریک از موانع و امکانات و حمایتها برای تسهیل انتقال آنچه از آموزش یادگرفته شده است، توسعه دادند. آنها درباره چهار عامل موقعیتی بحث کردند: عامل هدف، عامل اجتماع، عامل وظیفه و عامل خود کنترلی. این موارد آنچه که کارآموزان یادگرفته اند را یادآوری می کنند یا حداقل فرصتی برای

استفاده از آنچه آنها یاد گرفته اند ، مهیا می کنند (Rouiller & Goldstein , 1993) .

در مرحله بعد هالتون و همکارانش از اولین مطالعه و الگوی ارائه شده آنها به عنوان چارچوب مفهومی استفاده کردند . در این چارچوب فرض بر سه نتیجه آموزشی مقدماتی است . این نتایج عبارتند از یادگیری ، عملکرد فردی و نتایج سازمانی . این نتایج به عنوان نتایج مورد قبول در یک مداخله آموزشی برای توسعه منابع انسانی تعریف شده اند . تغییر در عملکرد فردی به عنوان نتیجه یادگیری به کار برده شده و نتایج سطح سازمانی به عنوان نتیجه تغییر در عملکرد فرد در نظر گرفته شده است . اصطلاح عملکرد فردی در الگوی انتقالی به جای رفتار در الگوی کرک پاتریک استفاده شده است (Holton & al,2000) .

سنخ شناسی الگوی انتقالی

الگوی انتقالی هالتون یک پایه تئوریک برای تشخیص نقاط قوت و ضعف انتقال یادگیری در سازمانها فراهم می آورد . این الگو متغیرهایی را که بر روی فرایند ارزشیابی بسیار موثرند و روابط میان عوامل موثر را ، تشریح

می کند . آنچه در مورد این الگو جالب به نظر می رسد اینکه واکنش که یکی از اجزای الگوی چهار سطحی اثربخشی کرک پاتریک بود ، جزء الگوی هالتون نیست . زیرا واکنشها نتیجه اولیه آموزش در نظر گرفته نشده ، بلکه واکنشها به عنوان یک متغیر واسطه ای یا تعدیل کننده بین کارآموزان ، انگیزه یادگیری و عملکرد تعریف شده است . هالتون در الگوی خود از یکپارچگی ارزیابی و اثربخشی صحبت کرده است . در نتیجه بر اساس این الگو ، هنگامی که نتایج ارزشیابی می شوند ، متغیرهای اثربخشی خطوط اصلی اهمیت را برای اندازه گیری دارا هستند .

انتقال آموزش شامل تعدادی عناصر عمومی است . این عناصر عمومی ؛ افراد ، نتایج ، کاربرد و زمینه هستند . افراد درگیر در انتقال ممکن است شامل یادگیرندگان ، مربیان ، همکاران و زیردستان باشند . نتایج انتقال آموزش شامل نتایج شناختی ، مهارتی و عاطفی است و کاربرد اشاره دارد به درجه ای که کارآموزان قادرند مهارتهای یادگرفته را در حرفه هایشان به کار ببرند یا عمومیت دهند و سرانجام ، زمینه ، شامل ویژگیهای محیط کاری است ، مانند منابع در دسترس .

«رویلر» انتقال را به چند نوع تقسیم بندی کرده است : انتقال افقی و انتقال عمودی ، انتقال خاص و

انتقال غیر خاص ، انتقال لفظی و انتقال شکلی ، انتقال نزدیک و انتقال دور (Rouiller,1993) .

انتقال افقی اشاره دارد به وسعتی که دانش و مهارتهای یادگرفته شده می تواند در دیگر موقعیتهای به کار رود ، در حالی که انتقال عمودی به وسعت دانش و مهارتهایی یادگرفته شده در سطوح بالاتر از مهارتها و دانش کسب شده اشاره دارد . این دو نوع انتقال روی هم رفته ممکن است مربوط به یکی از شرایط در نظر گرفته شده انتقال به وسیله بالدوین و فورد باشد . برای مثال فرد می تواند دانش و مهارتهای

کسب شده را به موقعیتهای مختلف و یا به سطوح بالاتری از کاربرد، عمومیت دهد . هنگامی که موقعیت انتقال کاملاً مشابه عناصر یادگرفته شده باشد ، انتقال از نوع خاص اتفاق افتاده است . یکسان بودن عناصر، یادگیرندگان را هدایت می کند تا دانش ، مهارت و نگرشهای کسب شده از فعالیتهای آنها را تا آنجا که برایشان مقدور است در حرفه هایشان به کار ببرند. این نظریه با تئوری «عناصر یکسان» همراه است . تئوری عناصر یکسان بیان می کند که برنامه آموزشی باید به روشی یکسان طراحی شود تا در حد ممکن محتوای آموزش هماهنگ با موقعیت واقعی کار باشد . انتقال غیرخاص یا غیر ویژه به موقعیتی که عناصر یکسان مشابهی بین یادگیری و فعالیتهای انتقال وجود نداشته باشد، اشاره دارد . انتقال لفظی به مجموعه کاملی از دانش و مهارتهای کسب شده که در یک فعالیت یادگیری به کار می روند، اشاره دارد . از طرف دیگر انتقال شکلی اشاره به برخی از بخشهای دانش عمومی دارد که به شکلی خاص انعکاس می یابد. تکنیک های یادگیری مانند استعاره یا مدل سازی می توانند برای تسهیل انتقال شکلی استفاده شوند .

رویلر انتقال نزدیک را به عنوان شرایطی که در آن پیچیدگی موقعیت انتقال با پیچیدگی موقعیتی که یادگیری در آن شکل گرفته است بسیار مشابه باشد، تعریف کرده است. انتقال دور به درجه معینی از تفاوت بین یادگرفته های اولیه یا اصلی و موقعیت انتقال اشاره دارد. او در توضیح بیشتر بیان می کند که انتقال نزدیک برای مثال می تواند به دانش و مهارتهایی که از یک مدرسه کسب شده و به مدرسه دیگر انتقال می یابد اشاره داشته باشد ، در حالی که انتقال دور، دانش و مهارتهایی را که می توانند در موقعیتهای واقعی کار استفاده شوند را تقویت می کند. اگر کارآموز بتواند نقشی واقعی مشابه فعالیتهای آموزشی اعمال شده به وسیله آموزش دهنده را تشریح کند، او به انتقال نزدیک دست زده است. از طرف دیگر اگر بتواند شباهتها را به خاطر بسپارد و آن را در شغل و حرفه اش به کار گیرد، انتقال دور رخ داده است . در الگوی انتقالی ویژگیهای فردی ، آموزشی و سازمانی که بر نتایج آموزشی تاثیر دارند. در کل این الگو بیان می کند که این مجموعه از ویژگیها مستقیماً با یادگیری و عملکرد انتقال ارتباط دارند . ویژگیهای فردی

به استثنای انگیزه، در مورد تاثیر سایر ویژگیهای فردی بر یادگیری و عملکرد انتقال توافق وجود دارد . در مورد انگیزه افراد ، کثرت انگیزه های بررسی شده به وسیله محققان ، یک طبقه بندی ساده از نتایج را مشکل کرده است . هالتون دو نوع انگیزه را مطرح کرده است و در ادبیات نشان می دهد که هر کدام شامل جنبه های مختلفی است . ویژگیهای فردی تنوعی از ویژگیهای کارآموزان مانند دانش قبلی ، توانایی کلی ، سطح مهارت ، سطح انگیزه و دریافت از منابع یادگیری را شامل می شود .

ویژگیهای آموزشی

بررسی ویژگیهای آموزشی، یک مرحله پیشرفته تر از ویژگیهای فردی است و بیانگر آن است که محققان به طرف اثربخشی به وسیله تکنیک های آموزشی خاص و اصول یادگیری حرکت می کنند . تحقیقات وسیعی روی طراحی آموزش به عنوان ویژگی آموزش انجام شده است. اگر آموزش و مجموعه یا موقعیتی که آموزش به آن انتقال داده می شود، مشابه باشند، انتقال آموزش بهبود می یابد. به عبارت دیگر درجه شباهت بین آموزش و موقعیت انتقال، میزان انتقال را تعیین می کند.

ویژگیهای سازمانی

ویژگیهای سازمانی نسبت به ویژگیهای فردی و آموزشی کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است . اولاً مطالعات کمی در این زمینه وجود دارد، به علاوه محققان در مورد روش هماهنگی برای اندازه گیری شرایط سازمانی توافق ندارند. تحقیقات مربوط به تاثیر ویژگیهای سازمانی بر انتقال به طور فزاینده ای روی عواملی چون حمایت سازمانی ، ارزش آموزش برای سازمان ، حمایت مدیریت، حمایت سرپرست ، حمایت همکاران و فرصت استفاده از آموزش تمرکز کرده است (Kaye Alvarez et al, 2004).

الگوی هالتون بیان می کند که این سه مجموعه ویژگیها مستقیماً با یادگیری و عملکرد انتقال ارتباط دارند . چنین ارتباطات مشخصی به خاطر تعامل بین ویژگیها وجود دارد . برای مثال هالتون بیان می کند که ویژگیهای اولیه (برای مثال انگیزه) بروی ویژگیهای آموزشی و سازمانی اثر دارند، بنابراین نتایج آموزشی را تحت تاثیر قرار می دهند . اگر چه هالتون راهنماییهای سودمندی برای اندازه گیری اثربخشی آموزشی تهیه کرده است اما مطالعات کمی به طور همزمان جنبه های مختلف بحث شده به وسیله هالتون را اندازه گیری کرده اند.

الگوی انتقالی یک الگوی ارزشیابی مفهومی است که روی عملکرد فراگیران متمرکز شده است و در تغییر عملکرد افراد به عنوان یک نتیجه از یادگیری تلقی شده است . بر همین اساس نتایج سطح سازمان، یک نتیجه از تغییر در عملکرد افراد است .

از طرف دیگر الگوی انتقالی یک الگوی بسیار جامع است که برای تعیین اثر متغیرهای مداخله گر مانند انگیزه ، محیط ، توانایی و تاثیر عوامل ثانویه مانند عملکرد خودکارآمدی و آمادگی یادگیرنده به کار می رود . با این وجود این الگو تاثیر سهم دانش روی انتقال آموزش را که می تواند یک نقش کلیدی روی انتقال یادگیری داشته باشد ، لحاظ نکرده است .

دیگر عامل کلیدی در انتقال یادگیری ، فرصت استفاده است که به وسیله هالتون شناخته شده است . فرصت استفاده به عنوان میزانی تعریف می شود که کارآموز می آموزد تا منابعی که او را قادر به کاربرد مهارتهای جدید در کار می کند، استفاده کند. هالتون و همکارانش بیان کردند که شرایط انتقال آموخته

های کارآموزان منطبق بر مرجع سازمانی مانند سرپرستان، همکاران و وظایف است (Holton & al, 1997).

در مجموع عواملی که تحقیقات و تجارب اولیه طراحان الگو، اثرگذاری آنها را روی نتایج انتقال نشان داده اند، به طور مختصر شامل موارد زیر است:

- محیط عمومی کار: در محیط کار بین محیط کار عمومی و شرایط انتقال تفاوت وجود دارد. محیط کار عمومی شامل مؤلفه هایی از محیط کار است که ارتباط خاصی با نتایج انتقال ندارد، اما ممکن است روی آن اثرگذار باشد. به عنوان مثال مشخص شده است که استقلال کاری که کارآموزان دارند، نقش مسلمی روی نتایج انتقال دارند. استقلال کاری متغیری است که شرایط عمومی کار را نشان می دهد.

- شرایط انتقال: بورک و بالدوین بیان کردند که شرایط انتقال اشاره دارد به شواهدی که ویژگیهای محیطی کار را توصیف می کنند و ممکن است تسهیل کننده یا مانع استفاده از مهارتها شوند.

(Burke & Baldwin, 1999)

- حمایت سرپرست: حمایت سرپرست به عنوان میزانی که رفتار سرپرست، کارآموزان را تشویق به استفاده از دانش، مهارت و نگرشهای به دست آمده از آموزش می کند، تعریف شده است و شامل رفتار سرپرستی قبل، ضمن و بعد از مشارکت در آموزش است. اعتقاد عمومی بر این است که حمایت سرپرست بطور مستقیم بر روی نتایج انتقال اثر می گذارد.

- انگیزه انتقال: انگیزه انتقال اشاره به تمایل کار آموز به استفاده از دانش، مهارت و نگرشهای کسب شده از برنامه آموزشی در حرفه اش دارد.

- اجرای مداخله: مداخله اشاره به آموزش برای نیازهای کاری و حرفه ای کارآموزان دارد.

- طرح انتقال: طرح انتقال اشاره دارد به میزانی که طراحی و اجرای برنامه آموزشی، به طور مثبتی نتایج انتقال را تحت تاثیر قرار می دهند. عواملی که طراحی انتقال را انعکاس می دهند، شامل پیوستگی عناصر، تدریس اصول عمومی درباره محتوای آموزش، تنوع عمل، محتوای کلی و میزان تنظیم اهداف ضمن آموزش است.

هالتون یک چارچوب مفهومی برای ارزشیابی توسعه منابع فراهم آورده است که متفاوت از الگوهای دیگر است، زیرا این الگو، عواملی را که روی فرایند ارزشیابی و روابط بین مؤلفه ها اثر می گذارند، تشریح می کند. او 9 عامل شرایط انتقال را استخراج کرد. این عوامل عبارتند از حمایت همسالان، حمایت سرپرست، آزادی تغییر، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، مجوز سرپرست، اعتبار محتوا، طرح انتقال و فرصت انتقال.

در گام بعد هالتون و همکارانش تلاش کردند تا 9 عامل شرایط انتقال بیان شده در تحقیق سال 1996 را ترکیب کنند. آنها 7 عامل دیگر را در این تحقیق به آن افزودند. این هفت عامل شامل این موارد است:

خودکارآمدی عملکرد، انتظار مربوط به نتایج خودکارآمدی عملکرد، استعداد فردی برای انتقال، هدایت عملکرد، بازخورد، آمادگی یادگیرنده و انگیزه کلی برای انتقال (Holton & al, 1997).

درمجموع هالتون برای تعیین میزان انتقال یادگیری فراگیران مؤلفه‌هایی را ارائه داد که شامل 16 مؤلفه در دو حوزه آموزشی است: مؤلفه‌های آموزش خاص و مؤلفه‌های آموزش عمومی. حوزه آموزش به طور خاص شامل موارد اندازه‌گیری کننده 11 ساختار است. این 11 ساختار عبارتند از: آمادگی یادگیرنده، انگیزه انتقال، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، ظرفیت فردی برای انتقال، پیش حمایتها، حمایت سرپرست، مجوز سرپرست، اعتبار محتوای مهیا شده، طرح تحقیق و فرصت استفاده. مؤلفه‌های آموزش به طور کلی (عمومی) شامل موارد اندازه‌گیری کننده 5 ساختار است که عبارتند از: انتظارات عملکرد انتقال، انتظارات نتایج عملکرد، مقاومت در برابر تغییر، خود کارآمدی عملکرد و هدایت عملکرد.

در این الگو سهم دانش به وسیله رفتارهایی که در مبادله اطلاعات و فراهم سازی کمک به افراد در گیر هستند، مشخص می شود (Connelly & Kelloway, 2003).

نتیجه گیری

الگوی انتقالی از جدیدترین الگوهای موجود در ادبیات ارزیابی اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت است. فرض اساسی در این الگو آن است که میزان اثربخشی آموزش باید براساس میزان انتقال آموخته های حاصله از آموزش به محیط واقعی کار سنجیده شود، بنابراین جوانب موثر بر میزان کاربرد آموزشها در محیط واقعی کار مؤلفه های موثر براین انتقال و کاربرد آموخته ها را مورد ارزیابی قرار داده است.

الگوی انتقالی را می توان برای اهداف زیر نیز مورد استفاده قرار داد:

- 1- برای ارزیابی مشکلات بالقوه فاکتورهای انتقال دوره.
- 2- برای ارزشیابی برنامه های آموزشی.
- 3- برای رسیدگی به مشکلات انتقال شناخته شده.
- 4- برای طراحی مداخلات هدفمند جهت بهبود انتقال.
- 5- برای ارزشیابی یکپارچه انتقال به عنوان بخشی از ارزیابی منظم کارکنان.

منابع

- 1- ابیلی، خدایار ، " سیستم های توسعه منابع انسانی " ، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی ، آبان 1382.
- 2- صدری، سید صدرالدین ، نظام آموزش کارکنان دولت ، چاپ اول ، (تهران : معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ، 1383) ، ص 14.
- 3- Baldwin , T.T & Ford, J.K , " Transfer of Training : A Review and Direction for Future Research " . personnel psychology , 1988 ,vol 41 , pp63- 105 .
- 4- Connelly, C.E & Kelloway, E.K, "Predictors of Employees, Perceptions of Knowledge Sharing Cultures", Leadership and Organization Development Journal, 2003,VOL24,no 5 ,p294
- 5- Holton .E.F.III, Bates .R.A,& Ruona Wendy .E.A, "The development of a generalized learning transfer system inventory " , Human Resource Development Quarterly ,2000,vol 8 , no 4 , p 333 .
- 6- Holton ,E.F.III, Bates .R.A, Seyle . D.L, & Carvalho .M.B, " Toward construct validation of a transfer climate instrument " , Human Resource Development Quarterly , 1997, vol 8 , no 2 , p 95 .
- 7- Kaye Alvarez , Eduardo ,Salas and Christian , " An integrated model of training evaluation and effectiveness " , Human Resource Development Review , 2004 , vo 13 , No 4 , p 389 .
- 8- Rouiller , J.Z , & Goldstein , I.L , " The Relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training " , Human Development Quarterly .1993 vol 4 , no 4 , p 95 .