

ارزیابی نقش عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش‌های ضمن خدمت

کارکنان به محیط کار

اباصلت خراسانی* غلامرضا شمس مورکانی** زینب مختاری***

دانشگاه شهید بهشتی دانشگاه شیراز

چکیده

امروزه توانمندسازی و ایجاد فرصت برای به‌کارگیری و انتقال آموخته‌های کارکنان به موقعیت شغلی از کلیدی‌ترین دغدغه‌های مدیران سازمان در آموزش‌های سازمانی به‌شمار می‌رود. انتقال آموزش فرآیندی است که با ارزیابی آن می‌توان نقاط قوت و قابل بهبود را شناسایی کرد و دستیابی به اهداف سازمانی را تسریع بخشید. عوامل مختلفی بر فرآیند انتقال آموزش در سازمان تأثیرگذار هستند؛ به‌طور ویژه عامل فردی دربرگیرنده‌ی آن دسته از ویژگی‌های مربوط به فراگیر است که در انتقال آموخته‌ها به محیط کار تأثیر می‌گذارد. هدف از پژوهش حاضر، ارزیابی نقش عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان بانک انصار به محیط کار می‌باشد. با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی، سنوات خدمت و مدرک تحصیلی تعداد ۵۳۵ نفر از کارکنان بانک انصار کشور، انتخاب شدند و مقیاس پژوهشگرساخته بین آن‌ها توزیع گردید. نتایج نشان داد که (۱) اهمیت ابعاد آمادگی یادگیرنده، انگیزه انتقال، انتظارات از نتایج عملکرد، انتظار از نتایج انتقال، خودکارآمدی یادگیرنده، از میانگین معیار بالاتر می‌باشد؛ (۲) از بین ابعاد متعدد عامل فردی مؤثر بر انتقال آموزش، بالاترین میانگین متعلق به خودکارآمدی عملکرد و پایین‌ترین میانگین متعلق به نتایج فردی مثبت می‌باشد؛ (۳) بین اهمیت ابعاد هفت‌گانه عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش به محیط کار از دیدگاه کارکنان با مدارک تحصیلی مختلف تفاوت معنادار وجود دارد و (۴) بین اهمیت ابعاد هفت‌گانه عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش به محیط کار از دیدگاه کارکنان با سنوات خدمت مختلف تفاوت معنادار وجود دارد. به‌طور کلی می‌توان گفت که عامل فردی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال آموزش کارکنان به محیط کار می‌باشد. بر این اساس لازم است برنامه‌ریزان و مدیران آموزشی در ارزیابی و تقویت ابعاد مرتبط با این عامل در سازمان‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی اثربخشی، عامل فردی، انتقال آموزش، آموزش ضمن خدمت، بانک انصار

* دانشیار برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسؤول) drkhorasanitr@gmail.com

** دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی gh_shams@sbu.ac.ir

*** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز zmokhtari71@gmail.com

مقدمه

در عصر حاضر، سرمایه‌ی انسانی، مهم‌ترین عامل توسعه‌ی سازمانی، و آموزش، بهترین ابزار برای توسعه‌ی منابع انسانی به حساب می‌آید (مهدوی و فیاض، ۱۳۹۳). محیط‌های تجاری مدرن به سرعت در حال تغییر، پویا و در حال رقابت با دیگر سازمان‌های تجاری هستند. در این راستا سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود نیازمند منابع انسانی توانمند و دارای مهارت و تخصص سطح بالا هستند. در این میان فرض بر این است که منابع انسانی عنصر حیاتی، پایدار و در حال توسعه در سازمان است. دوره‌های آموزش ضمن خدمت، منابع انسانی را برای انعطاف پذیری و هماهنگی با تغییرات و پویایی‌های محیط کار آماده می‌کند و حتی می‌تواند با فراهم آوردن تخصص و دانش مورد نیاز سازمان، مزیت رقابتی برای سازمان به ارمغان آورد (ادواردز^۱، ۲۰۱۳).

آموزش و توسعه‌ی کارکنان یکی از راه‌های دستیابی به دانش و تخصص لازم برای کارکنان است (فورد^۲، ۱۹۹۷). موفقیت بلندمدت شرکت‌ها به‌طور معناداری به این بستگی دارد که آیا کارکنان به‌صورت اثربخش و مناسب یاد می‌گیرند و اطلاعات جدید را به انجام کار اثربخش انتقال می‌دهند. آموزش مداوم کارکنان به دلیل این است که عنصر اصلی تأمین آینده‌ی شرکت‌ها می‌باشد. به‌طور متوسط، شرکت‌های بزرگ آلمانی بیش از ۱۰۰۰ یورو در سال برای آموزش مداوم هر کارمند در منزل صرف می‌کنند (لنسک و ورنر^۳، ۲۰۰۹). البته فقط برگزاری دوره‌های آموزشی و هزینه‌های بالایی که صرف آن می‌شود تضمین‌کننده‌ی اثربخش بودن آن‌ها و بازگشت مالی برای سازمان نیست و اینجاست که نیاز به ارزشیابی به‌عنوان ضرورتی انکارناپذیر مطرح می‌شود، ارزشیابی به این منظور صورت می‌گیرد که مشخص گردد آموزش چه تأثیری بر عملکرد کارکنان و در نهایت منافع سازمان داشته است. اثربخشی آموزش در نهایت بستگی به این دارد که آیا نتایج آموخته شده از آموزش به محیط کار انتقال می‌یابد.

طبق مطالعات صورت گرفته، عامل فردی یکی از عوامل مهم در اثربخشی انتقال آموزش به‌شمار می‌رود. مدل‌های مختلفی چون فورد و بالدوین (۱۹۸۸)، تایر و تیکوت (۱۹۹۵)، فکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، شومیکر (۱۹۹۹)، کلاسن (۱۹۹۷)، تریسی و همکاران (۲۰۰۱)، به ترسیم و معرفی ابعاد و شاخص‌های انتقال آموزش پرداخته‌اند. الگوی هالتون یکی از الگوهای انتقال آموزش است که به‌صورت جامعی به معرفی ابعاد عامل فردی پرداخته است. هالتون و همکارانش^۴ (۲۰۰۰)، برای عامل فردی، هفت بعد آمادگی یادگیرنده، انگیزه انتقال، ظرفیت فردی برای انتقال، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، انتظارات از نتایج عملکرد و خودکارآمدی عملکرد را ارائه می‌کنند. با ارزیابی این عوامل نقاط قوت و قابل بهبود عامل فردی در انتقال آموزش به موقعیت شغلی مشخص می‌گردد

1- Edwards
2- Ford

3- lancec & verner
4- Holton, Bates & Ruona, W.E.A

که بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال ارزیابی عامل فردی در انتقال آموزش‌های ضمن خدمت به محیط کار می‌باشد.

در بیش از سه دهه‌ی گذشته، برخی از پژوهشگران بر روی توسعه‌ی سازوکارها و ابزارهای سنجش انتقال آموزش در محیط کار تمرکز نمودند. پژوهشگران انتقال آموزش را به‌عنوان درجه‌ای که مشارکت‌کنندگان؛ دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کسب شده‌شان را در حیطه‌ی کاری‌شان به کار می‌برند تعریف کرده‌اند (بالدوین و فورد، ۱۹۸۸)، این یک شیوه‌ی اصلی در تعیین توانایی میزان نتایج آموزش در محیط کار بوده و مستلزم ارتباط هزینه، فایده در سازمان است. در سطح گسترده‌ای پذیرفته شده است که ویژگی‌های فراگیر نقشی قدرتمند و قوی در انتقال آموزش دارد (بورک و هاچکینز^۱، ۲۰۰۷). برخی ادعا می‌کنند که چنین ویژگی‌هایی حجم وسیعی از نوسانات نتایج آموزشی را تشکیل می‌دهند (ون در کلینک و همکاران^۲، ۲۰۰۱). در پژوهش حاضر شاخص‌هایی مورد تأکید قرار گرفته است که با ثبات‌ترین رابطه با انتقال را نشان داده‌اند. این شاخص‌ها عبارتند از: آمادگی یادگیرنده، انگیزه انتقال، ظرفیت فردی برای انتقال، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، انتظارات از نتایج عملکرد و خودکارآمدی عملکرد. شاخص‌های عامل فردی، تعاریف و خلاصه‌ای از ملاحظات پیشنهادی در جدول ۱ مشخص گردیده است.

جدول ۱- تعاریف و سؤالات مربوط به ابعاد عامل فردی

ردیف	ابعاد عامل فردی	تعاریف	چه چیزهایی را می‌بایست مورد توجه قرار داد؟
۱	آمادگی یادگیرنده ^۳	میزانی که کارآموز برای ورود و شرکت در آموزش آماده می‌شود/ میزان آمادگی کارآموز برای ورود و شرکت در آموزش	آیا کارآموزان قبل از دوره آموزشی ورودی لازم را فراهم می‌آورند، آیا آن‌ها می‌دانند که در نتیجه دوره آموزشی خود عملکرد شغلی خود چگونه باید تغییر یابد، و آیا آن‌ها آمادگی لازم برای آموزش را دارند؟
۲	انگیزه انتقال ^۴	تمایل کارآموزان به استفاده از دانش و مهارت‌های تسلط‌یافته در برنامه‌ی آموزش به شغل.	آیا کارآموزان در محیط کار انگیزه کاربردی کردن مهارت‌های تازه فراگرفته خود را دارند؟
۳	ظرفیت فردی برای انتقال ^۵	حد و اندازه‌ای که افراد زمان، انرژی و ظرفیت ذهنی در کارشان دارند تا تغییرات خواسته شده را جهت انتقال یادگیری به شغل ایجاد کنند.	کاربردی کردن و پیاده‌سازی دانش و مهارت‌های فراگرفته در طی دوره آموزشی چگونه روی زمان، برنامه، و سطح استرس فراگیران تاثیر می‌گذارد؟
۴	نتایج شخصی – مثبت ^۶	میزانی که کاربرد آموزش در شغل، نتایجی را به بار می‌آورد که برای کارآموزان، مثبت است.	در صورتی که فراگیران مهارت‌های تازه فراگرفته خود را اجرا و پیاده‌سازی نمایند چه نتایج و پیامدهایی مثبت برای فراگیران خواهند داشت؟
۵	نتایج شخصی – منفی ^۷	میزانی که افراد معتقدند به کارگیری مهارت‌ها و دانش آموخته شده در آموزش، نتایج منفی فردی را به بار خواهد آورد.	در صورتی که فراگیران مهارت‌های تازه فراگرفته خود را پیاده‌سازی کنند چه نتایج و پیامدهایی منفی برای فراگیران خواهد داشت؟
۶	انتظارات از نتایج عملکرد ^۸	انتظار این که تغییرات در عملکرد شغلی نتایج با ارزشی را به دنبال خواهد داشت.	فراگیران تا چه حد معتقد هستند که اجرا و پیاده‌سازی مهارت‌های تازه فراگرفته خود با تشویق مواجه خواهد شد؟
۷	خودکارآمدی عملکرد	اعتقاد کلی کارآموزان مبنی بر این که آن‌ها قادرند عملکردشان را هر زمان که بخواهند تغییر دهند.	فراگیران تا چه میزان در مورد اجرا و پیاده‌سازی مهارت‌های تازه فراگرفته خود در محیط کار اطمینان خاطر و اعتماد به نفس کافی دارند؟

بارنارد^۹ (۲۰۱۳)، هالتون (۲۰۰۵)

- 1- *Burke & Hutchins*
- 2- *Van der Klink, Gielen & Nauta*
- 3 *Learner readiness*
- 4 *Motivation to Transfer*
- 5- *Personal capacity for transfer*

- 6- *Positive personal outcomes*
- 7- *Negative personal outcomes*
- 8- *Transfer tperformance expectations*
- 9- *Barnard*

در ادامه‌ی مقاله ضروری است پس از مفهوم‌شناسی‌های اولیه و شناخت و تبیین مسأله‌ی پژوهش، مروری بر مطالعات تجربی پیشین ارائه گردد. در ابتدا باید اشاره شود که عوامل انتقال آموزش به‌خصوص عامل فردی، به‌ویژه در دهه‌ی اخیر نگاه علاقه‌مندان و پژوهشگران سازمانی را به‌خود معطوف داشته است که در ادامه به نمونه‌هایی از مطالعاتی تجربی در این زمینه اشاره خواهد شد.

خراسانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش به محیط کار در دانشگاه هوایی شهید ستاری به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی و سازمانی بیش‌ترین تأثیر را بر انتقال آموزش در محیط کار دارند. از میان عوامل فردی، مؤلفه‌ی استعداد کارآموز و از میان عوامل سازمانی، مؤلفه‌ی عملکرد مورد انتظار از تلاش برای انتقال، تأثیر بیش‌تری بر انتقال آموزش به محیط کار دارند.

شمس و سیفی حسین آبادی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان ارزیابی اثربخشی دوره‌ی آموزشی مدیریت اجرایی در شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل کرک پاتریک به این نتیجه رسیدند که شرکت‌کنندگان نسبت به طراحی، محتوا، مدرس و سازماندهی دوره رضایت بالایی دارند و تا حدودی آموخته‌های خود را از طریق گفتگوهای غیررسمی در محیط کار به‌کار می‌گیرند.

خراسانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان غیرهیأت علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هالتون به این نتیجه دست یافت که در بین کارکنان دانشگاه تهران، عوامل مؤثر بر انتقال آموزش به‌عنوان مانع معمولی در برابر انتقال آموزش محسوب می‌شوند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که در بین ابعاد عامل فردی در اثربخشی انتقال یادگیری، سه عامل انگیزش، انتظارات از نتایج عملکرد و خودکارآمدی به‌عنوان موانع قوی در برابر انتقال آموزش و سه عامل آمادگی یادگیرنده، انتظارات از عملکرد-نتایج و ظرفیت فرد برای انتقال به‌عنوان موانع معمولی در برابر انتقال آموزش می‌باشند.

کرمی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در صنعت بانک‌داری به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های فراگیر با مؤلفه‌های شرایط فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش، رابطه معناداری با انتقال یادگیری نداشت و نتوانست انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند و از سوی دیگر طراحی آموزشی نیز رابطه‌ی مثبت و معناداری با انتقال یادگیری نداشت و نتوانست انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند. محیط کاری با مؤلفه‌های پشتیبانی‌های محیط کاری و مشوق‌های محیطی، رابطه‌ی معناداری با انتقال یادگیری نداشت و نتوانست انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند.

سجادی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهش خود با عنوان آسیب شناسی پدیده‌ی انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت سازمان آموزش و پرورش (مطالعه موردی استان خراسان رضوی) به این نتیجه دست یافتند که از جمله عوامل عدم تحقق مؤثر یادگیری، ضعف یادگیرنده، ضعف

آموزش‌دهنده، ضعف محتوا، ضعف امکانات و تجهیزات آموزشی، ضعف مکان و زمان، ضعف ارزشیابی و بازخورد می‌باشد.

نجفی و طالبی (۱۳۹۱) در طراحی الگوی سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی با تأکید بر انتقال یادگیری (رفتار) به این نتیجه رسیدند که سامانه‌ی سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی با تأکید بر انتقال یادگیری بر پایه‌ی نظری برای تشخیص نقاط قوت و ضعف انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان را فراهم می‌کند. در این مدل ویژگی‌های فردی، آموزشی و سازمانی بر نتایج آموزش تأثیر می‌گذارد که این مجموعه از ویژگی‌ها، به‌طور مستقیم با یادگیری و عملکرد ارتباط دارد. چراکه این الگو متغیرهایی را که روی فرآیند ارزشیابی بسیار مهم است و روابط بین عوامل را تشریح می‌نماید که از سایر الگوهای ارزیابی اثربخشی متفاوت است. بر اساس این الگو تغییر عملکرد افراد به‌عنوان یک نتیجه از یادگیری به‌کار برده شد و نتایج سطح سازمان نتیجه‌ی تغییر در عملکرد افراد می‌باشد. تای^۱ (۲۰۰۶) به بررسی تأثیر چارچوب آموزش مدیران بر انگیزه‌ی آموزش و خودکارآمدی فراگیران پرداخته است. این مسأله تأیید شده است که فراگیرانی که چارچوب آموزشی مثبتی از سرپرستان خود دارند، سطوح بالاتری از خودکارآمدی و انگیزه آموزش را دریافت می‌کنند. بنابراین، اگر سرپرستان پیش از تنظیم برنامه‌ی آموزشی، برنامه‌ی آموزشی ویژه‌ای را شکل دهند که برای کارآموزان مفید باشد، آن‌ها خودکارآمدی و انگیزه‌ی آموزشی بالایی را شکل می‌دهند.

کیابورو و لیندسی^۲ (۲۰۰۸) با پژوهش از کارمندان یک سازمان خدماتی بزرگ در ایالات متحده آمریکا یک نوع رابطه‌ی قوی میان سودمندی آموزشی و انتقال مشاهده نمودند، هم‌چنین سودمندی با انگیزه‌ی انتقال به‌عنوان پیش‌بینی اصلی انتقال آموزشی در این مطالعه ارتباط داشت.

چیابورو و همکاران^۳ در سال ۲۰۱۰، در پژوهشی با عنوان "حمایت اجتماعی در محل کار و انتقال آموزش" با اشاره به این‌که انتقال آموزش برای اثربخشی محل کار حیاتی می‌باشد، به مطالعه‌ی دو نوع از حمایت اجتماعی (از طرف سازمان و از طرف سرپرست (که تعیین‌کننده‌ی انتقال آموزش می‌باشند پرداخته‌اند. پژوهشگران اظهار داشته‌اند که حمایت اجتماعی منجر به افزایش خودکارآمدی در زمینه‌ی آموزش خواهد شد، تسلط آموزش‌گیرنده بر یادگیری هدف‌گرایی را افزایش می‌دهد و منجر به افزایش انگیزش برای انتقال آموزش خواهد شد.

مجموع مبانی نظری نشان‌گر اهمیت عامل فردی در اثربخشی انتقال آموزش به موقعیت شغلی می‌باشد بر این اساس پژوهش حاضر به‌دنبال بررسی اهداف زیر می‌باشد:

۱- تعیین میزان اهمیت عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش دوره‌های بانک انصار کشور به

موقعیت شغلی.

1- Tai

2- Chiaburu, & Lindsay

3- Chiaburu, Dam & Hutchins

- ۲- شناسایی بعد غالب عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش دوره‌های بانک انصار کشور به موقعیت شغلی.
- ۳- مقایسه‌ی ادراک کارکنان با مدارک تحصیلی مختلف از اهمیت ابعاد عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش.
- ۴- مقایسه‌ی ادراک کارکنان با سنوات خدمت مختلف از اهمیت ابعاد عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش.

روش پژوهش

باتوجه به هدف پژوهش که ارزیابی عامل فردی در اثربخشی انتقال آموزش‌های ضمن خدمت به محیط کار می‌باشد، روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد.

شرکت‌کنندگان پژوهش

جامعه‌ی آماری مطالعه، شامل کلیه‌ی کارکنان بانک انصار کشور که در دوره‌های آموزشی مشتری‌مداری ویژه‌ی تحویل‌داران، بازاریابی و مشتری‌مداری بانکی و اعتبارات اسنادی؛ شرکت نموده‌اند (۶۴۲) بود که بر اساس فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۹ درصد و فاصله اطمینان ۵ درصد و با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده بر حسب مدارک تحصیلی و سنوات خدمت، ۴۸۷ نفر انتخاب گردیدند.

ابزارهای پژوهش

ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر، مقیاس پژوهشگرساخته بود. مقیاس مورد نظر دارای ۲۱ گویه بوده که به‌صورت طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) درجه‌بندی شده است. این مقیاس دارای ۷ زیرمقیاس "آمادگی یادگیرنده، خودکارآمدی عملکرد، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، انتظارات از نتایج عملکرد، انگیزه‌ی انتقال و ظرفیت فردی برای انتقال" بود که هر زیرمقیاس ۳ گویه داشت.

روایی و پایایی ابزار

روایی صوری مقیاس با نظر استادان و خبرگان این حوزه مورد تأیید قرار گرفت. روایی محتوایی نیز با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب هم‌بستگی بین گویه‌های هر زیرمقیاس با نمره‌ی کل زیرمقیاس مربوطه محاسبه گردید که نتایج آن به‌صورت کم‌ترین و بیش‌ترین ضریب هم‌بستگی گویه‌ها در هر زیرمقیاس به‌دست آمد. باتوجه به طیف هم‌بستگی گویه‌های آمادگی یادگیرنده (۰/۷۵-۰/۸۴)، انگیزه انتقال (۰/۷۵-۰/۹۰)، ظرفیت فردی برای انتقال (۰/۵۰-۰/۶۵)، نتایج فردی مثبت (۰/۸۲-۰/۹۰)، نتایج فردی منفی (۰/۵۷-۰/۷۶)، انتظارات از نتایج عملکرد (۰/۷۲-۰/۹۲)، خودکارآمدی عملکرد (۰/۷۰-۰/۸۳)، در سطح ۰/۰۰۱، با نمره کل زیرمقیاس‌های مربوطه، روایی کلیه‌ی زیرمقیاس‌ها مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین پایایی درونی ابعاد هفت‌گانه این مقیاس نیز با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۰ تا ۰/۹۳، مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها

سؤال اول: اهمیت عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش دوره‌های بانک انصار کشور به

موقعیت شغلی به چه میزان است؟

جدول شماره ۲، میانگین و انحراف استاندارد عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش دوره‌های

بانک انصار کشور به موقعیت شغلی و مقایسه‌ی آن با میانگین نظری (۳) را نشان می‌دهد که بیان‌گر

این است که میانگین عامل فردی (۳/۴۵)، در مقایسه با میانگین نظری (۳) بالاتر است.

جدول ۲- آزمون t تک‌نمونه‌ای - مقایسه‌ی میانگین اهمیت عامل فردی انتقال اثربخش آموزش

با میانگین نظری اثربخشی انتقال آموزش

میانگین نظری (۳)						
متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معناداری
عامل فردی	۵۳۴	۳/۴۵	۰/۴۴	۲۳/۷۸	۵۳۳	۰/۰۰۰۱

سؤال دوم: بعد غالب عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش دوره‌های بانک انصار کشور

به موقعیت شغلی کدام است؟

جدول شماره ۳، میانگین و انحراف استاندارد اهمیت ابعاد عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش

از دیدگاه کارکنان و مقایسه‌ی آن با میانگین نظری (۳) را نشان می‌دهد.

جدول ۳- آزمون t تک‌نمونه‌ای - مقایسه‌ی میانگین اثر ابعاد عامل فردی انتقال اثربخش

آموزش با میانگین نظری اثربخشی انتقال آموزش

میانگین نظری (۳)						
متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معناداری
آمادگی یادگیرنده	۵۳۴	۳/۳۱	۰/۷۱۵	۱۰/۱۶۸	۵۳۳	۰/۰۰۰۱
انگیزه انتقال	۵۳۴	۳/۸۴	۰/۷۵۳	۲۵/۷۹۱	۵۳۳	۰/۰۰۰۱
ظرفیت فردی برای انتقال	۵۳۳	۲/۸۹	۰/۵۳۸	۴/۳۰۲	۵۳۲	۰/۰۰۴
نتایج فردی مثبت	۵۳۴	۲/۷۸	۰/۹۴۶	۵/۲۵۲	۵۳۳	۰/۰۰۰۱
نتایج فردی منفی	۵۳۱	۲/۴۸	۰/۶۷۰	۱۶/۸۰۷	۵۳۰	۰/۰۰۰۱
انتظارات از نتایج عملکرد	۵۲۶	۳/۸۹	۰/۸۳۱	۲۴/۵۷۲	۵۲۵	۰/۰۰۰۱
انتظارات از نتایج انتقال	۵۲۶	۳/۴۴	۰/۷۶۷	۱۳/۲۱۰	۵۲۵	۰/۰۰۰۱
خودکارآمدی یادگیرنده	۵۲۶	۳/۹۹	۰/۷۸۳	۲۹/۰۰۹	۵۲۵	۰/۰۰۰۱

هم‌چنان‌که ملاحظه می‌شود میانگین اهمیت ابعاد آمادگی یادگیرنده (۳/۳۱)، انگیزه انتقال (۳/۸۴)،

انتظارات از نتایج عملکرد (۳/۸۹)، انتظار از نتایج انتقال (۳/۴۴)، خودکارآمدی یادگیرنده (۳/۹۹)، از

میانگین نظری (۳) بالاتر بوده و مقادیر به‌دست آمده t در درجه آزادی ۵۲۵، در این ابعاد تفاوت

معناداری را بین میانگین ابعاد و میانگین نظری نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که از

دیدگاه کارکنان، اهمیت ابعاد آمادگی یادگیرنده، انگیزه‌ی انتقال، انتظارات از نتایج عملکرد، خودکارآمدی یادگیرنده در انتقال اثربخش آموزش بالاتر از حد معیار می‌باشد.

اما میانگین ابعاد ظرفیت فردی برای انتقال (۲/۸۹)، نتایج فردی مثبت (۲/۷۸) و نتایج فردی منفی (۲/۴۸) در مقایسه با میانگین نظری (۳) پایین‌تر بوده و مقادیر به‌دست آمده t ، در همه‌ی ابعاد تفاوت معناداری را بین میانگین ابعاد و میانگین نظری نشان می‌دهد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه کارکنان بانک انصار، اهمیت ابعاد ظرفیت فردی برای انتقال، نتایج فردی مثبت و نتایج فردی منفی در انتقال اثربخش آموزش پایین‌تر از حد معیار می‌باشد.

بر اساس جدول شماره ۴، می‌توان مشاهده نمود که از بین ابعاد متعدد عامل فردی مؤثر بر انتقال آموزش، بالاترین میانگین متعلق به خودکارآمدی عملکرد (۳/۹۹) و پایین‌ترین میانگین متعلق به نتایج فردی مثبت (۲/۷۹) می‌باشد.

جدول ۴- آمارهای توصیفی مربوط به ابعاد فردی

انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	ابعاد فردی
۰/۷۱	۳/۳۱	۵۲۶	آمادگی یادگیرنده
۰/۷۵	۳/۸۳	۵۲۶	انگیزه انتقال
۰/۵۴	۲/۹۰	۵۲۶	ظرفیت فردی برای انتقال
۰/۹۴	۲/۷۹	۵۲۶	نتایج فردی مثبت
۰/۶۷	۳/۴۸	۵۲۶	نتایج فردی منفی
۰/۸۳	۳/۸۹	۵۲۶	انتظارات از نتایج عملکرد
۰/۷۶	۳/۴۴	۵۲۶	انتظارات از نتایج انتقال
۰/۷۸	۳/۹۹	۵۲۶	خودکارآمدی عملکرد

هم‌چنین مطابق جدول ۵، باتوجه به این که مقدار ماچلی (۰/۴۱) با درجه آزادی ۲۷ در سطح $0/001$ معنادار به‌دست آمده است، پس مفروضه‌ی کرویت برقرار نیست (کواریانس‌های ابعاد هفت‌گانه برابر نیست) و بنابراین از آزمون درون‌گروهی با تعدیل درجات آزادی استفاده شده است.

در جدول ۵، نتایج حاصل از تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر نشان می‌دهد که بر اساس آزمون گرین‌هاوس-گیسر، مقدار $F(240/60)$ در درجه آزادی (۵۲۵ و ۷) در سطح $0/001$ معنادار به‌دست آمده و در آزمون هوین-فلت نیز مقدار $F(240/60)$ در درجه آزادی (۵۲۵ و ۵/۵۹) در سطح $0/001$ معنادار به‌دست آمده است. بنابراین از دیدگاه کارکنان بانک انصار، بین اهمیت ابعاد هفت‌گانه‌ی عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۵- تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر- شاخص‌های معناداری تفاوت

اثر عوامل فردی

منابع تغییرات	شاخص	مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
کرویت فرض شده		۷۳۰/۶۵	۷ و ۵۲۵	۱۰۴/۳۷	۲۴۰/۶۰	۰/۰۰۰۱
گرین‌هاوس- گیسر		۷۳۰/۶۵	۵/۵۲	۱۳۲/۱۸	۲۴۰/۶۰	۰/۰۰۰۱
هوین- فلت		۷۳۰/۶۵	۵/۵۹	۱۳۰/۶۳	۲۴۰/۶۰	۰/۰۰۰۱
باند پایین		۷۳۰/۶۵	۱	۷۳۰/۶۵	۲۴۰/۶۰	۰/۰۰۰۱

آزمون تعقیبی بونفرونی برای مقایسه‌ی زوجی اهمیت ابعاد عامل فردی در جدول نشان داد که از دیدگاه کارکنان بانک انصار، بین میانگین اهمیت بعد آمادگی یادگیرنده با ابعاد انگیزه‌ی انتقال، ظرفیت فردی برای انتقال، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، انتظارات از نتایج عملکرد و خودکارآمدی عملکرد؛ بین اهمیت بعد انگیزه‌ی انتقال با ابعاد ظرفیت فردی برای انتقال، نتایج فردی منفی، نتایج فردی مثبت، انتظارات از نتایج عملکرد و خودکارآمدی عملکرد، بین اهمیت بعد ظرفیت فردی برای انتقال با ابعاد نتایج فردی منفی، انتظارات از نتایج انتقال، خودکارآمدی عملکرد، بین اهمیت بعد نتایج فردی مثبت با ابعاد نتایج فردی منفی، انتظارات از نتایج عملکرد، انتظار از نتایج انتقال و خودکارآمدی عملکرد، بین اهمیت بعد نتایج فردی منفی با ابعاد انتظارات از نتایج عملکرد، انتظار از نتایج انتقال و خودکارآمدی عملکرد، بین اهمیت بعد انتظار از نتایج عملکرد با ابعاد انتظار از نتایج انتقال، خودکارآمدی عملکرد و هم‌چنین بعد انتظار از نتایج انتقال با بعد خودکارآمدی عملکرد تفاوت معنادار وجود دارد؛ اما بین اهمیت سایر ابعاد تفاوت معناداری وجود ندارد.

سؤال سوم: آیا تفاوت معناداری بین ادراک کارکنان با مدارک تحصیلی مختلف از اهمیت

ابعاد عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش وجود دارد؟

بر اساس جدول ۶ در ابعاد هشت‌گانه‌ی عامل فردی، بالاترین میانگین اهمیت متعلق به کارکنان با تحصیلات دیپلم می‌باشد که به بعد خودکارآمدی عملکرد (۴/۱۲) اختصاص داده‌اند و پایین‌ترین اهمیت متعلق به کارکنان با تحصیلات فوق دیپلم که به بعد ظرفیت فردی برای انتقال (۲/۸۸) و کارکنان با تحصیلات دیپلم که به بعد ظرفیت برای انتقال (۲/۸۸) اختصاص داده‌اند، می‌باشد.

جدول ۶- جدول توصیفی ادراک کارکنان با تحصیلات مختلف از اهمیت ابعاد عامل

فردی در انتقال اثربخش آموزش

انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	تحصیلات	ابعاد
۰/۷۱	۳/۳۸	۱۰۸	دیپلم	آمادگی یادگیرنده
۰/۶۱	۳/۳۸	۱۹۴	فوق دیپلم	
۰/۷۸	۳/۲۱	۲۲۴	لیسانس و بالاتر	
۰/۷۱	۳/۳۱	۵۲۶	کل	انگیزه انتقال
۰/۶۳	۳/۹۵	۱۰۸	دیپلم	
۰/۵۹	۳/۹۶	۱۹۴	فوق دیپلم	
۰/۸۹	۳/۶۶	۲۲۴	لیسانس و بالاتر	ظرفیت فردی برای انتقال
۰/۷۵	۳/۸۳	۵۲۶	کل	
۰/۵۰	۲/۸۸	۱۰۸	دیپلم	
۰/۴۹	۲/۸۹	۱۹۴	فوق دیپلم	نتایج فردی مثبت
۰/۵۹	۲/۹۱	۲۲۴	لیسانس و بالاتر	
۰/۵۴	۲/۹۰	۵۲۶	کل	
۰/۹۹	۲/۶۳	۱۰۸	دیپلم	نتایج فردی منفی
۰/۹۳	۲/۸۲	۱۹۴	فوق دیپلم	
۰/۹۱	۲/۸۳	۲۲۴	لیسانس و بالاتر	
۰/۹۴	۲/۷۹	۵۲۶	کل	انتظارات از نتایج عملکرد
۰/۶۵	۳/۵۹	۱۰۸	دیپلم	
۰/۶۱	۳/۵۶	۱۹۴	فوق دیپلم	
۰/۷۱	۳/۳۷	۲۲۴	لیسانس و بالاتر	انتظارات از نتایج انتقال
۰/۶۷	۳/۴۸	۵۲۶	کل	
۰/۷۰	۴/۰۳	۱۰۸	دیپلم	
۰/۷۲	۴/۰۳	۱۹۴	فوق دیپلم	خودکارآمدی
۰/۹۳	۳/۷۰	۲۲۴	لیسانس و بالاتر	
۰/۸۳	۳/۸۹	۵۲۶	کل	
۰/۷۱	۳/۴۸	۱۰۸	دیپلم	
۰/۷۴	۳/۵۲	۱۹۴	فوق دیپلم	
۰/۸۰	۳/۳۴	۲۲۴	لیسانس و بالاتر	
۰/۷۶	۳/۴۴	۵۲۶	کل	
۰/۶۴	۴/۱۲	۱۰۸	دیپلم	
۰/۷۴	۴/۱۱	۱۹۴	فوق دیپلم	
۰/۸۴	۳/۸۱	۲۲۴	لیسانس و بالاتر	
۰/۷۸	۳/۹۹	۵۲۶	کل	

هم‌چنین مطابق جدول ۶، باتوجه به این که مقدار ماچلی (۰/۴۳۲) با درجه آزادی ۲۷ در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار به‌دست آمده است، پس مفروضه‌ی کروییت برقرار نیست (کواریانس‌های ابعاد هشت‌گانه برابر نیست) و بنابراین از آزمون درون‌گروهی با تعدیل درجات آزادی استفاده شده است. در جدول ۷، نتایج حاصل از تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر در مقایسه‌ی اهمیت ابعاد فردی از دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف (بعد تعاملی) نشان می‌دهد که بر اساس آزمون گرین‌هاوس-گیسر، مقدار F (۳/۷۵) در درجه آزادی (۱۷/۱۱ و ۵۲۳) در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار به‌دست آمده و در آزمون هوین-فلت نیز مقدار F (۳/۷۵) در درجه آزادی (۱۱/۳۵ و ۵۲۳) در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار به‌دست آمده است. بنابراین از دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف بانک انصار، بین اهمیت ابعاد هشت‌گانه‌ی عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۷- تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر- شاخص‌های معناداری تفاوت

اثر عوامل فردی

منابع تغییرات	شاخص	مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری		
	کروییت فرض شده	۷۱۶/۰۴	۷ و ۵۲۳	۱۰۲/۲۹	۲۳۸/۲۶۷	۰/۰۰۰۱		
د ر ج ه ت ح ص ی ل ات	گرین‌هاوس-گیسر	۷۱۶/۰۴	۵/۵ و ۵۲۳	۱۲۸/۱۱۵	۲۳۸/۲۶۷	۰/۰۰۰۱		
	هوین-فلت	۷۱۶/۰۴	۵/۶ و ۵۲۳	۱۲۶/۱۰۹	۲۳۸/۲۶۷	۰/۰۰۰۱		
	باند پایین	۷۱۶/۰۴	۱ و ۵۲۳	۷۱۶/۰۴	۲۳۸/۲۶۷	۰/۰۰۰۱		
	کروییت فرض شده	۲۲/۵۵	۱۴ و ۵۲۳	۱/۶۱	۳/۷۵	۰/۰۰۰۱		
ت ح ص ی ل ات	گرین‌هاوس-گیسر	۲۲/۵۵	۱۱/۱۷ و ۵۲۳	۲/۰۱	۳/۷۵	۰/۰۰۰۱		
	هوین-فلت	۲۲/۵۵	۱۱/۳۵ و ۵۲۳	۱/۹۸	۳/۷۵	۰/۰۰۰۱		
	باند پایین	۲۲/۵۵	۲ و ۵۲۳	۱۱/۲۷	۳/۷۵	NS		

بر اساس جدول ۸، مقایسه‌ی بین گروهی دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف بانک انصار در مورد اهمیت عامل فردی، نشان داد که کارکنان با مدرک دیپلم، بالاترین میانگین (۳/۵۱) و کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر، پایین‌ترین میانگین (۳/۳۵) را به اهمیت عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش به موقعیت شغلی اختصاص داده‌اند.

جدول ۸- مقایسه بین گروهی اهمیت عامل فردی در کارکنان با تحصیلات مختلف

عامل	سن	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
فردی	دیپلم	۱۰۹	۳/۵۱	۰/۳۷
	فوق دیپلم	۱۹۶	۳/۵۳	۰/۴۱
	لیسانس و بالاتر	۲۲۶	۳/۵۹	۰/۴۷
	کل	۵۳۴	۳/۴۵	۰/۴۴

هم‌چنین در جدول ۹، بر اساس F به دست آمده (۱۰/۲۳) در درجه آزادی ۲ و ۵۲۳، تفاوت معناداری بین دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف در مورد اهمیت عامل فردی وجود دارد. جدول ۹- آزمون اثرات بین گروهی - مقایسه ادراک کارکنان با تحصیلات مختلف از اهمیت عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش

منبع	مجذور	درجه آزادی	میانگین	F	سطح معناداری
تحصیلات	۳۱/۰۳	۲	۱۵/۵۱		
خطا	۷۹۳/۱۱	۵۲۳	۱/۵	۱۰/۲۳	۰/۰۰۰۱

سؤال چهارم: آیا تفاوت معناداری بین ادراک کارکنان با مدارک تحصیلی مختلف از اهمیت

ابعاد عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش وجود دارد؟

بر اساس جدول ۱۰، در ابعاد هشت‌گانه‌ی عامل فردی، بالاترین میانگین اهمیت متعلق به کارکنان ۱۵ سال خدمت و بالاتر می‌باشد که به بعد خودکارآمدی عملکرد (۴/۱۳) اختصاص داده‌اند و پایین‌ترین اهمیت متعلق به کارکنان ۱۶ سال به بالا می‌باشد که به بعد نتایج فردی مثبت (۲/۷۵) اختصاص داده‌اند.

جدول ۱۰- جدول توصیفی ادراک کارکنان با سنوات خدمت مختلف از اهمیت ابعاد عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش

انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	سن به سال	ابعاد
۰/۷۹۶	۳	۷۵	کمتر از ۵ سال	آمادگی یادگیرنده
۰/۷۱۷	۳/۳۴	۱۴۹	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۶۶۱	۳/۳۸	۲۰۴	۱۱ تا ۱۵ سال	
۰/۷۱۰	۳/۳۳	۹۸	۱۶ سال به بالا	
۰/۷۱۶	۳/۳۱	۵۲۶	کل	
۰/۸۸۰	۳/۲۴	۷۵	کمتر از ۵ سال	انگیزه انتقال
۰/۶۷۵	۴	۱۴۹	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۶۷۱	۳/۹۲	۲۰۴	۱۱ تا ۱۵ سال	
۰/۷۲۴	۳/۸۴	۹۸	۱۶ سال به بالا	
۰/۷۵۴	۳/۸۳	۵۲۶	کل	
۰/۷۴۷	۲/۸۷	۷۵	کمتر از ۵ سال	ظرفیت فردی برای انتقال
۰/۴۸۸	۲/۹۴	۱۴۹	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۴۷۹	۲/۹۲	۲۰۴	۱۱ تا ۱۵ سال	
۰/۵۵۲	۲/۸۱	۹۸	۱۶ سال به بالا	
۰/۵۴۱	۲/۹۰	۵۲۶	کل	
۰/۷۶۹	۳/۰۴	۷۵	کمتر از ۵ سال	نتایج فردی مثبت
۰/۹۶۶	۲/۷۶	۱۴۹	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۹۸۶	۲/۷۵	۲۰۴	۱۱ تا ۱۵ سال	
۰/۹۰۲	۲/۷۰	۹۸	۱۶ سال به بالا	
۰/۹۴۰	۲/۷۹	۵۲۶	کل	
۰/۸۰۶	۳/۱۷	۷۵	کمتر از ۵ سال	نتایج فردی منفی
۰/۶۶۷	۳/۵۲	۱۴۹	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۶۳۶	۳/۵۵	۲۰۴	۱۱ تا ۱۵ سال	
۰/۵۸۰	۳/۵۴	۹۸	۱۶ سال به بالا	
۰/۶۷۲	۳/۴۸	۵۲۶	کل	
۰/۹۸۲	۳/۳۹	۷۵	کمتر از ۵ سال	انتظارات از نتایج عملکرد
۰/۷۹۸	۳/۹۴	۱۴۹	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۷۶۰	۳/۹۹	۲۰۴	۱۱ تا ۱۵ سال	
۰/۷۷۲	۳/۹۵	۹۸	۱۶ سال به بالا	
۰/۸۳۱	۳/۸۹	۵۲۶	کل	
۰/۷۹۸	۳/۱۸	۷۵	کمتر از ۵ سال	انتظارات از نتایج انتقال
۰/۷۳۶	۳/۵۳	۱۴۹	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۷۶۹	۳/۴۸	۲۰۴	۱۱ تا ۱۵ سال	
۰/۷۴۹	۳/۴۰	۹۸	۱۶ سال به بالا	
۰/۷۶۷	۳/۴۴	۵۲۶	کل	
۰/۸۷۲	۳/۵۴	۷۵	کمتر از ۵ سال	خودکارآمدی
۰/۸۰۵	۳/۹۷	۱۴۹	۵ تا ۱۰ سال	
۰/۷۵۲	۴/۱۳	۲۰۴	۱۱ تا ۱۵ سال	
۰/۵۹۹	۴/۰۵	۹۸	۱۶ سال به بالا	
۰/۷۸۳	۳/۹۹	۵۲۶	کل	

هم‌چنین باتوجه به این که مقدار ماچلی ($0/445$) با درجه آزادی ۲۷ در سطح $0/0001$ معنادار به‌دست آمده است، پس مفروضه کرویت برقرار نیست (کواریانس‌های ابعاد هشت‌گانه برابر نیست) و بنابراین از آزمون درون گروهی با تعدیل درجات آزادی استفاده شده است. در جدول ۱۱، نتایج حاصل از تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر در مقایسه‌ی اهمیت ابعاد فردی از دیدگاه کارکنان با سنوات خدمت مختلف (بعد تعاملی) نشان می‌دهد که بر اساس آزمون گرین‌هاوس-گیسر، مقدار F ($5/585$) در درجه آزادی ($16/91$ و 522) در سطح $0/0001$ معنادار به‌دست آمده و در آزمون هوین-فلت نیز مقدار F ($5/585$) در درجه آزادی ($17/22$ و 522) در سطح $0/0001$ معنادار به‌دست آمده است. بنابراین از دیدگاه کارکنان با سنوات خدمت مختلف بانک انصار، بین اهمیت ابعاد هشت‌گانه‌ی عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۱۱- تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر- شاخص‌های معناداری تفاوت

اثر عوامل فردی

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	شاخص	
					منابع تغییرات	
$0/0001$	$184/702$	$78/08$	522 و 7	$546/571$	کرویت فرض شده	
$0/0001$	$184/702$	$96/92$	522 و $5/63$	$546/571$	گرین‌هاوس-گیسر	د
$0/0001$	$184/702$	$95/21$	522 و $5/74$	$546/571$	هوین-فلت	د
$0/0001$	$184/702$	$54/57$	522 و 1	$546/571$	باند پایین	د
$0/0001$	$5/585$	$2/36$	522 و 21	$49/579$	کرویت فرض شده	د
$0/0001$	$5/585$	$2/93$	522 و $16/91$	$49/579$	گرین‌هاوس-گیسر	د
$0/0001$	$5/585$	$2/87$	522 و $17/22$	$49/579$	هوین-فلت	د
$0/001$	$5/585$	$16/526$	522 و 3	$49/579$	باند پایین	د

اما بر اساس جدول ۱۲، مقایسه‌ی بین گروهی دیدگاه کارکنان با سنوات خدمت مختلف بانک انصار در مورد اهمیت عامل فردی، نشان داد که کارکنان با سنوات خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال، بالاترین میانگین ($3/516$) و کارکنان با سنوات خدمت کم‌تر از ۵ سال، پایین‌ترین میانگین ($3/194$) را به اهمیت عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش به موقعیت شغلی اختصاص داده‌اند.

جدول ۱۲- مقایسه بین گروهی اهمیت عامل فردی در کارکنان با سنوات خدمت مختلف

عامل	سن	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
فردی	کمتر از ۵ سال	۷۶	۳/۱۹۴	۰/۴۲۹
	۵ تا ۱۰ سال	۱۵۲	۳/۵۰۲	۰/۴۴۹
	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۰۷	۳/۵۱۶	۰/۴۴۶
	۱۶ سال به بالا	۹۹	۳/۴۵۹	۰/۳۶۴
	کل	۵۳۴	۳/۴۵۶	۰/۴۴۳

هم‌چنین در جدول ۱۳، بر اساس F به‌دست آمده (۱۲/۳۱) در درجه آزادی ۳ و ۵۲۲، تفاوت معناداری بین دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف در مورد اهمیت عامل فردی وجود دارد.

جدول ۱۳- آزمون اثرات بین گروهی- مقایسه ادراک کارکنان با سنوات خدمت مختلف

از اهمیت عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش

منبع	مجذور	درجه آزادی	میانگین	F	سطح معناداری
سنوات خدمت	۵۴/۴۸۲	۳	۱۸/۱۶	۱۲/۳۱	۰/۰۰۰۱
خطا	۷۶۹/۶۶۲	۵۲۲	۱/۴۷		

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر ارزیابی عامل فردی در اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار بود. برای ارزیابی عامل فردی در اثربخشی انتقال یادگیری از ابعاد آمادگی یادگیرنده، انگیزه‌ی انتقال، ظرفیت فردی برای انتقال، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، انتظارات از نتایج عملکرد و خودکارآمدی عملکرد استفاده گردید. بر اساس یافته‌های به‌دست آمده، در پاسخ به سؤال اول پژوهش، اهمیت ابعاد آمادگی یادگیرنده، انگیزه‌ی انتقال، انتظارات از نتایج عملکرد، انتظار از نتایج انتقال، خودکارآمدی یادگیرنده، از میانگین معیار بالاتر می‌باشد. این بدان معناست که از نظر کارکنان برای این‌که آموزش‌های ارائه شده در بانک انصار به موقعیت واقعی شغلی منتقل شود، باید قبل از شرکت در دوره‌ها، ویژگی‌های ورودی لازم را در خودشان فراهم آورند، مطلع شوند که در نتیجه‌ی دوره‌ی آموزشی، عملکرد شغلی خود را چگونه باید تغییر دهند و آمادگی لازم برای ورود به دوره را کسب نمایند. باید برای پیاده کردن آموخته‌های خود انگیزه‌ی لازم را کسب نمایند. باید توانایی کاربردی کردن و پیاده‌سازی دانش و مهارت‌های فراگرفته در طی دوره‌ی آموزشی را داشته باشند. نتایج و پیامدهای مثبت و منفی شرکت در دوره را مد نظر قرار دهند و برای اجرا و پیاده‌سازی مهارت‌های تازه فراگرفته‌ی خود در محیط کار اطمینان خاطر و اعتماد به‌نفس کافی به‌دست آورند. توانایی فراگیران، به‌ویژه توانایی شناختاری، یک پیش‌بین قوی برای نتایج انتقال محسوب می‌شود. میزان توانایی افراد برای درک ایده‌های پیچیده، سازگاری با محیط، یادگیری از تجربیات را برای یادگیری و اجرای محتوای آموزشی دارای اهمیت خاصی می‌دانند. انگیزه‌ی یادگیری شامل

فرآیندهایی است که موجب برانگیختگی، جهت و پایداری رفتار می‌شود. در مجموع بررسی اهمیت عامل فردی و ابعاد آن در انتقال اثربخش آموزش دوره‌های بانک انصار کشور به موقعیت شغلی از دیدگاه کارکنان نشان داد که کارکنان نقش این عامل را بسیار مهم و کلیدی می‌دانند. نتایج به‌دست آمده همسو با پژوهش‌های خراسانی و همکاران (۱۳۹۴)، شمس و سیفی حسین‌آبادی (۱۳۹۴)، صفایی موحد و همکاران (۱۳۹۳)، نجفی و طالبی (۱۳۹۱) بورک و هاچکینز، ۲۰۰۷؛ ون در کلینک و همکاران (۲۰۰۱)؛ نیسر و همکاران (۱۹۹۶)، بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، کیابورو و مارینوا (۲۰۰۵)؛ ولادا و همکاران (۲۰۰۷) می‌باشد. به‌طوری که در سطح گسترده‌ای پذیرفته شده است که ویژگی‌های فراگیر نقشی قدرتمند و قوی در انتقال آموزش دارند (بورک و هاچکینز، ۲۰۰۷). برخی ادعا می‌کنند که چنین ویژگی‌هایی حجم وسیعی از نوسانات نتایج آموزشی را تشکیل می‌دهند (ون در کلینک و همکاران، ۲۰۰۱). بورک و هاچکینز (۲۰۰۷)، ویژگی‌ها و شاخصه‌هایی را مورد تأکید قرار داده‌اند که قوی‌ترین ماهیت را داشته و باثبات‌ترین رابطه با انتقال را نشان داده‌اند. این ویژگی‌ها عبارتند از توانایی شناختاری، خودکارآمدی، انگیزه و سودمندی ادراک شده‌ی برنامه‌های آموزشی. توانایی فراگیران، به‌ویژه توانایی شناختاری یک پیش‌بین قوی برای نتایج انتقال محسوب می‌شود. به اعتقاد بورک و هاچکینز (۲۰۰۰) توانایی فراگیران، به‌ویژه توانایی شناختاری یک پیش‌بین قوی برای نتایج انتقال محسوب می‌شود. نیسر و همکاران (۱۹۹۶) میزان توانایی افراد برای درک ایده‌های پیچیده، سازگاری با محیط، یادگیری از تجربیات را برای یادگیری و اجرای محتوای آموزشی دارای اهمیت خاصی می‌دانند. توانایی شناختی بالاتر فراگیران باعث موفقیت بیش‌تر در پردازش، یادداری و تعمیم مهارت‌های آموخته می‌شود (بالدوین و فورد، ۱۹۸۸؛ بورک و هاچکینز، ۲۰۰۷؛ کولکیت و همکاران، ۲۰۰۰؛ کانفر و آکرم، ۱۹۸۹؛ ولادا و همکاران، ۲۰۰۷). خودکارآمدی بیش‌تر فراگیران باعث می‌شود که اطمینان بیش‌تری به توانایی خود برای یادگیری و عملیاتی نمودن دانسته‌های خود داشته باشند و احتمال بیش‌تری باشد که در زمان مواجه شدن با شرایط سخت و دشوار با ثبات بیش‌تری رفتار نمایند (بلوم و همکاران، ۲۰۱۰؛ بورک و هاچکینز، ۲۰۰۷؛ کیابورو و مارینوا، ۲۰۰۵؛ ولادا و همکاران، ۲۰۰۷).

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، یافته‌ها نشان داد که از بین ابعاد متعدد عامل فردی مؤثر بر انتقال آموزش، بالاترین میانگین متعلق به خودکارآمدی عملکرد و پایین‌ترین میانگین متعلق به نتایج فردی مثبت می‌باشد. این بدان معناست که کارکنان زمانی که قصد داشته باشند که آموخته‌هایشان را که آموزش دیده‌اند در عمل به‌کار بگیرند نگرش مثبتی به توانمندی خود دارند و معتقدند می‌توانند به بهترین نحو کار را انجام بدهند، از طرفی بر این باورند که به‌کارگیری آموخته‌ها در محیط کار نتایج مثبتی را برایشان به بار نخواهد آورد. در تحلیل یافته‌ها می‌توان پی برد که به اعتقاد کارکنان، هرچند که آن‌ها از توانمندی لازم برای انتقال آموخته‌هایشان برخوردارند اما به دلیل این که تصورشان بر این

است که عمل به آموخته‌ها نتایج مثبتی برایشان نخواهد داشت؛ احتمالاً از انتقال برخی از آن‌ها خودداری می‌کنند.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش، یافته‌ها حاکی از آن بود که از دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف بانک انصار، بین اهمیت ابعاد عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش تفاوت معنادار وجود دارد. در ابعاد هفت‌گانه‌ی عامل فردی، کارکنان با مدرک لیسانس و بالاتر، بالاترین میانگین و کارکنان با مدرک تحصیلی دیپلم، پایین‌ترین میانگین را به اهمیت عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش به موقعیت شغلی اختصاص داده‌اند. در ابعاد هفت‌گانه‌ی عامل فردی، بالاترین میانگین اهمیت متعلق به کارکنان با تحصیلات لیسانس و بالاتر می‌باشد که به بعد خودکارآمدی اختصاص داده‌اند و پایین‌ترین اهمیت متعلق به کارکنان با تحصیلات فوق دیپلم که به بعد ظرفیت فردی برای انتقال و کارکنان با تحصیلات دیپلم که به بعد نتایج فردی منفی اختصاص داده‌اند، می‌باشد. مقایسه بین گروهی دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف بانک انصار در مورد اهمیت عامل آموزشی، نشان داد که کارکنان با مدرک لیسانس و بالاتر، بالاترین میانگین و کارکنان با مدرک تحصیلی دیپلم، پایین‌ترین میانگین را به اهمیت عامل آموزشی در انتقال اثربخش آموزش به موقعیت شغلی اختصاص داده‌اند. در ابعاد عامل آموزشی، بالاترین میانگین اهمیت متعلق به کارکنان با تحصیلات لیسانس و بالاتر می‌باشد که به بعد اعتبار محتوا اختصاص داده‌اند و پایین‌ترین اهمیت متعلق به کارکنان با تحصیلات دیپلم می‌باشد که به بعد طرح انتقال اختصاص داده‌اند.

آموزش به‌عنوان یک پیش‌بین برای ظرفیت انتقال افراد مورد توجه قرار گرفته است. فرض بر این است که افراد با سطوح تحصیلات عالی نسبت با فراگیران کم‌تر تحصیل کرده، از آموزش، بیش‌تر بهره‌مند گردند. متیو و همکاران (۱۹۹۲) به نقل از فورد (۱۹۹۷)، دریافتند که فراگیران با سطوح آموزش قبلی، تأثیر مثبتی بر سنجش یادگیری می‌گذارند. در مقابل، سطوح آموزش مدیران هیچ تأثیر معناداری بر تلاش‌های آنان برای انتقال مهارت‌های آموخته شده در آموزش ضمن خدمت نداشت (بومگرتل و جینپیر، ۱۹۷۲). همچنین، سطح آموزشی فرد تأثیری بر نرخ مشارکت افراد غیراستخدامی در برنامه‌های آموزش شغلی نداشت (گریسز و ریان، ۱۹۹۳).

یافته‌ها برای پاسخ به سؤال چهار نشان داد که در ابعاد هفت‌گانه‌ی عامل فردی، کارکنان با سنوات خدمت ۲۱ سال و بالاتر، بالاترین میانگین و کارکنان با سنوات خدمت ۱ تا ۱۰ سال، پایین‌ترین میانگین را به اهمیت عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش به موقعیت شغلی اختصاص داده‌اند. در ابعاد هفت‌گانه‌ی عامل فردی، بالاترین میانگین اهمیت متعلق به کارکنان ۲۱ سال خدمت و بالاتر می‌باشد که به بعد انتظارات از نتایج عملکرد اختصاص داده‌اند و پایین‌ترین اهمیت متعلق به کارکنان ۱ تا ۱۰ سال خدمت می‌باشد که به بعد ظرفیت فردی برای انتقال اختصاص داده‌اند. بالاترین میانگین اهمیت ابعاد عامل آموزشی از دیدگاه کارکنان با سنوات خدمت مختلف متعلق به دیدگاه کارکنان با سنوات خدمت ۲۱ سال و بالاتر در مورد اهمیت هر دو بعد اعتبار محتوا و طرح انتقال در انتقال

اثربخش آموزش به موقعیت شغلی و کم‌ترین میانگین متعلق به دیدگاه کارکنان با سنوات خدمت ۱ تا ۱۰ سال در مورد اهمیت طرح انتقال در انتقال اثربخش به موقعیت شغلی می‌باشد. مقایسه‌ی بین گروهی دیدگاه کارکنان با سنوات خدمت مختلف بانک انصار در مورد اهمیت عامل سازمانی، نشان داد که کارکنان با سنوات خدمت ۲۱ سال و بالاتر، بالاترین میانگین و کارکنان با سنوات خدمت ۱ تا ۱۰ سال، پایین‌ترین میانگین را به اهمیت عامل سازمانی در انتقال اثربخش آموزش به موقعیت شغلی اختصاص داده‌اند. در ابعاد هفت‌گانه‌ی عامل سازمانی، بالاترین میانگین اهمیت متعلق به کارکنان ۲۱ سال خدمت و بالاتر می‌باشد که به بعد حمایت همکار اختصاص داده‌اند و پایین‌ترین اهمیت متعلق به کارکنان ۱۱ تا ۲۰ سال خدمت می‌باشد که به بعد فرصت کاربرد اختصاص داده‌اند. در نهایت پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، ارزیابی‌ها با استفاده از مؤلفه‌های دیگری که عامل فردی را می‌سنجند، به‌طور جامع‌تری صورت پذیرد. هم‌چنین می‌توان از دیدگاه مدیران یا ذینفعان نیز انتقال اثربخش آموزش در عامل فردی ارزیابی گردد.

منابع

الف. فارسی

- خراسانی، اباصلت، نوراللهی، مینا، مهری، داریوش، نقش‌بندی، حسین و نامدار، حسین. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش به محیط کار در دانشگاه شهید ستاری. *فصلنامه‌ی مطالعات منابع انسانی*، سال پنجم، شماره ۱۵.
- خراسانی، اباصلت، عباس‌پور، عباس و وفایی‌زاده، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان غیرهیأت‌علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون. *فصلنامه‌ی آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۵.
- سجادی، سید محمدتقی، کیان، مرجان و صفایی‌موحد، سعید. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی پدیده‌ی انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت سازمان آموزش و پرورش (مطالعه‌ی موردی استان خراسان رضوی). *فصلنامه‌ی آموزش و توسعه منابع انسانی*، شماره ۲.
- کریمی، مرتضی، رحمانی‌زاده، داوود و جودی، بابک. (۱۳۹۳). تأثیر ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در صنعت بانک‌داری. *فصلنامه‌ی آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال اول، شماره ۱.
- شمس‌مورکانی، غلامرضا و سیفی حسین‌آبادی، مهسا. (۱۳۹۴). *ارزیابی اثربخشی دوره‌ی آموزشی مدیریت اجرایی در شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل کرک پاتریک*.
- مهدوی، زهرا و فیاض، ایراندخت. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت ارائه‌ی مدل ساختاری. *فصلنامه‌ی روان‌شناسی تربیتی*، شماره ۳۲، سال دهم.
- نجفی، علی و طالبی، حجت‌اله. (۱۳۹۱). طراحی الگوی سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی با تأکید بر انتقال یادگیری (رفتار). *ماهنامه‌ی تدبیر*، شماره ۲۳۹.

ب. انگلیسی

- Baldwin, T. T. & Ford, K. J. (1988). *Transfer of training: A review and directions for future research. Personal Psychology, 41* (1).
- Barnard, S. (2013). *Barriers to Employee Training of Learning. University of JOHANSBURG.*
- Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). *Training transfer: an integrative literature review.6. 3.*
- Chiaburu, D. S. & Marinova, S. V. (2005). *What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy, and organizational supports. International Journal of Training and Development, 9*(2), 110–123.
- Chiaburu, D. S., Dam, K. V. & Hutchins, H. M. (2010). "Social Support in the Workplace and Training Transfer: A Longitudinal Analysis." *International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18, no.2.*
- Clasen, P. S. (1997). "Expectance theory predictions of the transfer of training skills to the job". *Ph.D. Dissertation.*
- Chiaburu, D. S. & Lindsay, D. R. (2008). *Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. Human Resource Development International, 11*(2), 199-206.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Noe, R. A. (2000). "Toward an integrative theory of training motivation: A Meta analytic path analysis of 20 years research". *Journal of Applied Psychology, Vol 5* (5), pp.678-707.
- Edwards, J. S. (2013). 'Factors affecting training transfer in supervisors and hourly employees in a manufacturing organization', *PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.*
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E., Ladd, R. T. & Kudisch, J. D. (1995). "The influence of General perceptions of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer". *Journal of Management. Vol, 21. No, 1, p: 25.*
- Ford, J. (1997). *Transfer of training, the criterion problem 'Applied Psychology, An International Review, Vol. 46, pp349-354, viewed 18.*
- Ford, J. (1997) *Improving Training Effectiveness in Work Organization's Applied Psychology.*
- Holton, E. F., Bates, R. A. & Ruona, W. E. A. (2000). *The development of a generalized learning transfer system inventory. Human Resources Development Quarterly, 11*(4), pp. 333-360.
- Holton, E. (2005). *Holton's evaluation model, new evidence and construct elaboration' Advances in Developing Human Resources, Vol. 7, pp37–54.*
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (1989). *Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. Journal of Applied Psychology, Vol 74*(4), 657-690.
- Myers, M. J. M. (2009). *Transfer of learning from training program to the workplace in a university healthcare organization setting. Doctoral Dissertations. Connecticut: University of Connecticut.*
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. I., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. L., Halpern, D. F., Loehelin, J. C., Perloff, R., Sternberg, R. I. & Urbina, S. (1996). *Intelligence: Knowns and unknowns. American Psychologist. 51.*
- Shoemaker, H. (1999). "Transfer of training as perceived by trainers and supervisors, in the workplace". *Ph.D. Dissertation.*
- Tai, W. T. (2006). *Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. Personnel Review, 35*(1), 51–65. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480610636786>.
- Thayer, P. & Teachout, M. (1995). *A climate for transfer model (AL/HR-TP-1995-0035). Brooks Air Force Base, TX: Technical Training Research Division, Armstrong Laboratory, None, 1-41.*

- Tracy, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, s. & Mathieu, J. E. (2001). "The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes". *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 12. No.01.PP:5-23.
- Vander Klink, M., Gielen, E. & Nauta, C. (2001). Supervisory support as a major condition to enhance transfer. *International Journal of Training and Development*, 5(1), 52-63.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D. & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.
- Yamhill, S. & McLean, G. N. (2005). Factors affecting transfer of training in Thailand. *Human Resource Development Quarterly*, 16: 323-344.

Extended Abstract

Evaluating the Role of Individual Factor in Employees' Effective Transfer of In-service Trainings to the Workplace

*Abasalt khorasani*¹

*Gholamreza Shams morekani*²

*Zeinab Mokhtari*³

Shahid Beheshti University

Shiraz University

Introduction

In the current era, human investment is the most important factor in organizational development and education and training are the best media for human development (Mahdavi & Fayyaz, 2015). The educators' biggest obsession is providing chances to apply their knowledge in their workplace and practice what they have learned for professional development. Education and employees' training is one of the ways to gain the essential expertise and competence (Ford, 1997). Transferring training is a process that through evaluation its advantages and drawbacks could be recognized and thereby the organizational aims could be fulfilled. Scholars have defined the transfer of training as the degree to which the participants use their expertise, knowledge, skills and attitudes adopted at workplace. Long-term success at firms significantly depends on whether the employees are effectively learning and transferring new information to their workplace. The efficiency of training is ultimately dependent on whether the favored results are transferred to the workplace or not. Halton's pattern is one the training patterns to transmit training which has comprehensively introduced the individual aspects. Halton et. al (2000) defined seven individual factors: The learners' preparation, transfer motivation, the individual capacity for transfer, positive individual results, and negative individual results, the expectations of performance and self-efficacy of the performance. Based on the importance of this dimension, this study focused on evaluation of the role of individual factor in effective transfer of in-service training at Ansar Bank. The following research questions were raised:

- To what extent is the individual factor important in effective transfer of in-service trainings to the professional status at Ansar Bank of country?*
- Which aspect of individual factor is prominent in effective transfer of training to professional status at Ansar Bank?*
- Is there a significant difference between the employees' perception of the individual factors in efficient transfer of training with regard to their educational degree?*
- Is there a significant difference between the employees' perception of the individual factors in efficient transfer of training with regard to their years of service?*

Method

This study was an applied and descriptive survey. Using a random cluster sampling 535 employees working at Ansar bank were selected based on their demographic features, the period of service and academic degree. The participants were asked to fill out a self-

1 - Associate professor of higher education planning, Shahid Beheshti University, Tehran. Iran. Email: drkhorasanitr@gmail.com

2 - Associate professor of educational management, Shahid Beheshti University, Tehran. Iran. Email: gh_shams@sbu.ac.ir

3 - Ph.D. candidate of educational management, Shiraz University. Iran. Email: zmokhtari71@gmail.com

developed scale. The scale included 211 items based on a 5 point Likert whereby 5 means strongly agree to 1 strongly disagree. This scale have seven subscales : "The learners' readiness", self-efficacy of the performance, individual positive outcome, individual negative outcome, the expectations of results of the performance, the motivation to transmit and individual's capacity for transfer. For each subscale there were 3 items. The face validity of this scale was conducted through expert comments. The content validity of this scale has been conducted through item analysis and correlational coefficient among the items in each subscale was calculated. After calculating the reliability through the experts' opinions and item analysis and Cronbach alpha (.69 to .93), the scales were handed out among the participants. To analyze the data, SPSS 16 was used and T-test, multiple ANOVA and MANCOVA, MANOVA were used.

Results

Overall, the analysis of individual factor in effective transfer of in-service training to the professional status showed that the learners' preparation, the motivation of transmission, the expectations of the performance outcomes, the expectations of outcomes of transfer and self-efficacy were above the mean.

2. Among the several individual factors affecting the transfer of training, the highest mean belonged to the self-efficacy of the performance and the lowest mean was related to the positive individual outcomes.

3. There was a significant difference among the importance attached to the seven aspects of individual factors in efficient transfer of training to the employees at workplace.

4. There was a significant difference among the importance of the seven aspects of individual factors in effective transfer of training to the workplace with regard to the employees' years of experience.

Discussion and Conclusions

The aim of this study was to evaluate the individual factor in effective transfer of training from the view point of learners' preparation, the motivation of transmission, the individual capacity to transmit, the positive individual outcomes, the negative individual outcome, the expectations of the performance, and self-efficacy of the performance. The findings showed that significant differences existed among the aspects. At the end it is suggested that future evaluations get conducted through a more comprehensive set of variables that assess the individual factor. Moreover, the managers' viewpoints and stakeholders' views must also be evaluated in efficacy of training in individual factor.

Key words: Evaluation of effectiveness, Individual factor, Transfer of training, In-service training