

## عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران)

علیرضا یوزباشی<sup>۱\*</sup>

خدایار ایبلی<sup>۲</sup>

سیدکمال خرازی<sup>۳</sup>

مهدی سبحانی‌نژاد<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۰۸)

### چکیده

پژوهش حاضر به شناسایی عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار در شرکت ملی گاز ایران با استفاده از رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی صورت گرفت. به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران و معاونان منابع انسانی و آموزشی شرکت ملی گاز ایران بوده که با توجه به سطح اشباع داده‌ها، ۱۶ نفر از آن‌ها به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد و روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بررسی توسط اعضاء و چندسویه‌نگری منابع داده‌ها تضمین گردید. همچنین، به منظور سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد. پس از مرور و سازماندهی متون مصاحبه‌ها، محقق کدها یا مفاهیم اولیه را شناسایی و در ادامه کدهای مشابه در طبقه‌هایی خاص قرار گرفتند. سپس، برای هر یک از این طبقات عناوینی، که نمایانگر کل کدهای آن طبقه باشند، انتخاب گردید و در نتیجه، مقوله‌های اصلی سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری به محیط کار در شرکت ملی گاز ایران شناسایی شد که شامل؛ فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** عوامل سازمانی، انتقال یادگیری، محیط کار، شرکت ملی گاز ایران

<sup>۱</sup>- دانشجوی دکتری، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: ayoubashi@gmail.com

<sup>۲</sup>- استاد مدیریت آموزش عالی، گرایش آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup>- استاد علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup>- دانشیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

## ۱- مقدمه

موفقیت بلندمدت هر سازمانی، عمدتاً بسته به این است که آیا کارکنان آن سازمان به صورت اثربخش و مداوم به امر یادگیری می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود، که برای سازمان سودمند است، به کار می‌گیرند. بنابراین، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تأمین و حفظ آینده سازمان می‌باشد (Schneider, 2014). آموزش از راهبردهای حیاتی سازمان می‌باشد که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، مهارت و دانش لازم را برای مقابله با تغییرات و چالش‌ها به دست آورند. اگر چه می‌توان برای آموزش‌های سازمانی، اهداف یا ضرورت‌های متنوعی را در نظر گرفت ولی بدون تردید، مهم‌ترین هدف آموزش‌های سازمانی، تغییر در عملکرد کارکنان است به نحوی که موجب ارتقای سطح کیفی و کمی محصول یا خدمات سازمان گردد.

در این راستا، هدف هر گونه آموزشی، آماده‌سازی کارکنان، بهبود نگرش، مهارت و دانش آنان است تا آنها را قادر به انجام بهینه وظایف و کنترل مشکلات و موانع شغلی نماید (Sepeng & OgutuMiruka, 2013). بنابراین زمانی یک برنامه آموزشی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اطمینان و معتبری در مورد بهبود نگرش، ارتقای مهارت و افزایش دانش، عرضه کند. این امر، به جنبه مهمی از آموزش و یادگیری اشاره دارد که «انتقال یادگیری»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود.

انتقال یادگیری در مقیاسی وسیع، توجه بسیاری از محققان آموزش و مدیران توسعه منابع انسانی را به خود جلب کرده است. اندیشمندان، تعریف‌های متعددی از انتقال یادگیری ارائه کرده‌اند (رحیمیان و نجفی، ۱۳۸۴). طبق رویکرد شناختی، انتقال یادگیری، پدیده‌ای پویا و پیچیده است و در بین نظریه‌پردازان، در خصوص چگونگی توصیف آنچه به صورت شناختی در بین یادگیرندگان در زمان مواجهه با یک مسأله یا زمینه جدید، اتفاق می‌افتد، همگرایی فزاینده وجود دارد (Lebermann et al., 2006).

این مفهوم پیچیده، دربرگیرنده عوامل مختلفی است که نشان‌دهنده میزانی از دانش و مهارت کسب شده در یک محیط یادگیری است که می‌تواند در محیط کار، مورد استفاده قرار گیرد و در طول زمان حفظ شود (Blume et al., 2010) به عبارت دیگر، این مفهوم به میزان ماندگاری یادگرفته‌ها در یادگیرنده و کاربرد آن در موقعیت‌های سازمانی، اشاره دارد (Holton et al., 2000). انتقال یادگیری، به استفاده از دانش و مهارت‌های یادگرفته شده در محیط کار اشاره دارد. رفتار یادگرفته شده باید به زمینه شغل، تعمیم داده شود و در همه دوره‌های زمانی در

---

<sup>1</sup>-Learning Transfer

شغل حفظ شود (Baldwin & Ford, 1988). اگر چه اکثر تعاریف ارائه شده، روی موضوع انتقال واقعی آموزش به حرفه فرد تمرکز می‌کند، ولی آموزش، قابل انتقال نمی‌باشد مگر اینکه یادگیری رخ بدهد و تنها زمانی که این انتقال مورد حمایت واقع شود، سازمان به سود دست می‌یابد (Weldy, 2009).

دانشمندان بر این عقیده هستند که مهارت، دانش، رفتار و نگرش‌هایی که از طریق آموزش به دست می‌آیند، اگر به شغل فرد، تعمیم داده نشوند، ارزش چندانی نخواهند داشت؛ به عبارت دیگر، اگر آموزش، تبدیل به عملکرد نشود، عملاً بی‌فایده خواهد بود. انتقال یادگیری، مقوله بسیار مهمی است که با موضوعاتی همچون تغییرات فردی و نیازهای سازمانی، در ارتباط می‌باشد و اگر ما اعتقاد داریم که آموزش باعث ایجاد تمایز بین عملکرد فردی و سازمانی می‌شود باید بدانیم که چطور فرایند انتقال را هدایت کنیم (Yamhill & Mclean, 2001).

سالانه مدیران و متولیان سازمانی اصولاً بخش قابل توجهی از سرمایه خود را صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند تا از این طریق، کارها، بهبود یابند و با کارایی بیشتر و هزینه کمتری انجام شوند. به طور متوسط، شرکت‌های بزرگ آلمانی، سالانه به ازای هر کارمند بیش از ۱۰۰۰ یورو صرف آموزش‌های سازمانی می‌کنند (Lenske & Werner, 2009). به همین نحو، شرکت‌های آمریکایی نیز با صرف ۱۲۰۰ دلار به ازای هر کارمند، مبالغ هنگفتی را در این راستا هزینه می‌نمایند (Industry Report, 2007). زمانی که آموزش ارائه شده به کارکنان، به محیط کار آنها منتقل نمی‌شود؛ در حقیقت آنها زمان، پول و اعتقاد به آموزش را به عنوان یک سرمایه‌گذاری تجاری مناسب و با صرفه، از دست می‌دهند. آموزش باید بر اساس تأثیری که بر رفع نیازهای عملکردی سازمان می‌گذارد، مورد ارزیابی واقع شود. به منظور پا برجا ماندن در شرایط رقابتی بازار کار و داشتن نرخ بازگشت سرمایه<sup>۱</sup> مناسب، انتقال نگرش‌ها، مهارت‌ها، دانش و رویه‌های جدید آموخته شده به محیط کار، الزامی می‌باشد (Yaw, 2008). طبق برآوردهایی که اخیراً انجام شده است حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد سرمایه‌گذاری در آموزش، به هدر می‌رود و فقط ۱۰ درصد سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در زمینه آموزش، سالانه به انتقال یادگیری و بهبود عملکرد، اختصاص می‌یابد (Weldy, 2009).

همچنین پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن هستند که تنها حدود ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی، بلافاصله پس از آموزش، به محیط کار، انتقال می‌یابد و پس از شش ماه این مقدار به ۲۵ درصد و با گذشت یک سال به ۱۵ درصد، کاهش

<sup>۱</sup>-Return on Investment

می‌یابد. این بدان معناست که با گذشت زمان، کارکنان قادر به حفظ و به‌کارگیری اطلاعات کسب شده نیستند. این موضوع بیانگر اتلاف بخش عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی می‌باشد، حال آنکه لازمه بهره‌برداری هرچه بیشتر سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش، به‌کارگیری آموخته‌ها توسط کارکنان در محیط کار (انتقال یادگیری) می‌باشد (عباس‌پور و وفایی‌زاده، ۱۳۸۹). همچنین برخی از مطالعات، حاکی از آن هستند که تقریباً ۱۰ تا ۱۵ درصد از محتوای آموزشی، منجر به تغییر رفتار در محیط کار می‌شود (Cromwell & Kolb, 2004; Lim & Morris, 2006). همچنین یافته‌های مربوط به تضمین انتقال حاکمی از آن می‌باشند که از کل ۴۱۰ شرکت آلمانی در سال ۲۰۰۹، تنها ۱۰/۱ درصد از آنها تمهیداتی برای تضمین انتقال یادگیری اتخاذ کرده‌اند (Käpplinger, 2009).

با وجود توجه بسیار زیاد به آموزش و برنامه‌های آموزشی در این سازمان‌ها، مطالعات انجام شده حاکی از آن هستند که بسیاری از این برنامه‌ها، اثربخشی لازم را از حیث انتقال یادگیری ندارند و انتقال مهارت‌های آموخته شده به محیط کار، به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی، به میزان بسیار اندکی صورت می‌گیرد و برخلاف سرمایه‌گذاری‌های کلان در آموزش و منافع بالقوه آن، متولیان و مسئولان سازمانی هنوز هم مطمئن نیستند که کارکنان به چه میزان بعد از دوره‌های آموزشی، در محیط کار، متفاوت عمل می‌کنند (Blume et al., 2010).

انتقال یادگیری به عنوان یک موضوع، برای سال‌ها مورد تحقیق و پژوهش بوده است. مطالعات گسترده حاکی از آن هستند که چگونه می‌توان این نوع آموزش‌ها را برای دستیابی به اهداف، طراحی کرد اما با وجود این، بیشتر این مطالعات در ماهیت‌شان، کلی و عمومی هستند و تعداد کمی از آنها به طور خاص روی مسائل تمرکز کرده‌اند. در همین راستا، پژوهشگران در قالب مدل‌ها و پژوهش‌هایی، به بررسی انتقال آموزش و یادگیری پرداختند که در ادامه به بررسی این مطالعات پرداخته می‌شود (ایبیلی و همکاران، ۱۳۹۴).

سازمان‌ها خواهان نشان دادن این امر هستند که سرمایه‌گذاری روی توسعه منابع انسانی، دارای بازده‌های قابل قبولی می‌باشد و روش‌های اثبات این امر، برای سال‌های زیادی مورد بررسی قرار گرفته است. منتقدین پیشنهاد می‌کرده‌اند که روش‌های پیامدمحور ارزیابی در نشان دادن این امر به سازمان‌ها، چه از نظر تئوریک و چه از نظری کاربردی، ناکام مانده‌اند. در این راستا برخی از محققان پیشنهاد داده‌اند که سیستم انتقال می‌تواند پتانسیلی برای توسعه ارائه دهد. تا به امروز پژوهش‌های زیادی در خصوص انتقال یادگیری انجام شده است اما برخی از عوامل همچنان نامشخص و فهم آنها دشوار است (Schneider, 2014). همچنین پژوهش‌ها حاکی از آن است که شرکت‌ها به اندازه کافی انتقال یادگیری را مورد ارزیابی قرار نمی‌دهند

(Käpplinger, 2009) با نگاهی دقیق به مدل‌های انتقال یادگیری، می‌توان دریافت که طراحی یک سیستم آموزشی سالم و بی‌نقص به خودی خود برای اثربخشی دوره‌های آموزشی کافی نیست. موفقیت دوره آموزشی تا حد زیادی به تعدادی از عوامل سازمانی بستگی دارد که بر میزان انتقال اثربخش دانش و مهارت‌های جدید یاد گرفته شده به محیط کار تأثیر می‌گذارند. به منظور انتقال یادگیری توجه به عوامل تأثیرگذار بر انتقال در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

بدین منظور از آنجا که در شرکت ملی گاز ایران، سالانه دوره‌های آموزشی متعددی برای ایجاد تغییرات در نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان برگزار می‌گردد و اجرای هر دوره، متضمن سرمایه‌گذاری هنگفت و صرف زمان خدمتی نیروی انسانی فعال می‌باشد؛ لذا آگاهی از عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار بسیار حائز اهمیت است. با توجه به مطالب فوق و با توجه به اهمیت انتقال اثربخش آموخته‌ها به محیط کار، مسأله اساسی پژوهش حاضر شناسایی عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار شرکت ملی گاز ایران بوده است.

انتقال یادگیری به عنوان یک موضوع، برای سال‌ها مورد تحقیق و پژوهش بوده است. مطالعات گسترده حاکی از آن هستند که چگونه می‌توان این نوع آموزش‌ها را برای دستیابی به اهداف، طراحی کرد اما با وجود این، بیشتر این مطالعات در ماهیت‌شان، کلی و عمومی هستند و تعداد کمی از آن‌ها به‌طور خاص روی مسائل تمرکز کرده‌اند. همان‌طور که در بررسی عوامل مؤثر بر انتقال به بررسی برخی از پژوهش‌ها در این زمینه پرداخته شده در ادامه به منظور حجیم نشدن پژوهش در جدول ۱ به‌طور خلاصه به این پژوهش‌ها پرداخته شده است.

## جدول ۱: خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص انتقال یادگیری

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۱	عرب شیرازه	۱۳۹۰	نتایج پژوهش در رابطه با عوامل محیطی، مهم‌ترین عامل حمایت همکاران و پس‌از آن به ترتیب حمایت سرپرستان، عملکرد مورد انتظار از تلاش برای انتقال، نتایج فردی مثبت، فرصت استفاده، نتایج فردی منفی، مجوز سرپرست و آزادی می‌باشد.
۲	ابیلی و همکاران	۱۳۹۱	عوامل سازمانی به ترتیب شامل جو سازمانی مناسب برای حمایت از شرکت‌کنندگان دوره آموزشی، وجود مدیریت و پشتیبانی متناسب در حمایت از شرکت‌کنندگان دوره آموزشی و وجود خط‌مشی و قوانین سازمانی متناسب در حمایت از شرکت‌کنندگان می‌باشد.
۳	میرکمالی و متاجی‌نیمور	۱۳۹۳	هشت عامل؛ جو انتقال، پیامدهای مثبت فردی، پیامدهای منفی فردی، فرصت استفاده، حمایت مافوق، حمایت همکار، بازخورد و برنامه‌ریزی مسیر شغل به عنوان مهم‌ترین عوامل سازمانی بر انتقال آموزش شناسایی شدند.
۴	اسماعیلی و همکاران	۱۳۹۳	در پژوهشی با عنوان تسهیل انتقال یادگیری از مسیر حرفه‌ای گرای: بررسی اثر حمایت همکاران و مدیر دریافتند که انتقال آموخته‌ها به محیط کار تا حد زیادی درگرو حرفه‌ای گرای معلمان و حمایت همکاران از فرایندهای انتقال و استفاده از آموخته‌ها در کلاس درس است.
۵	تقوی فرد و همکاران	۱۳۹۴	عوامل سازمانی شامل نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، تصدیق سرپرست و بازخورد سرپرستان / مربی‌گری عملکرد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی در وضعیت نامطلوبی قرار دارند. اما مؤلفه‌های حمایت همکار و حمایت سرپرست و مدیران در وضعیت مطلوبی می‌باشد.
۶	خراسانی و همکاران	۱۳۹۴	این پژوهش با هدف بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در بین کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه تهران انجام شده است. نتایج مطالعه حاکی از آن بود که در بین کارکنان دانشگاه تهران عوامل سازمانی به عنوان مانع معمولی انتقال محسوب می‌شود.
۷	چین	۲۰۰۳	این مطالعه انتقال آموزش را با توجه به متغیرهای موقعیتی متفاوت مانند نوع سازمان، انواع آموزش و متغیرهای فردی مانند جنسیت، سن، نوع شغل، ساعات‌های شرکت در آموزش، سابقه خدمت در سازمان را مورد بررسی قرار داده و نشان می‌دهد که سازمان‌های غیرانتفاعی نسبت به انواع سازمان‌های دیگر سیستم انتقال قوی‌تری دارند.
۸	کرومول و کولب	۲۰۰۴	نتایج نشان داد که کارآموزانی که سطح بالایی از حمایت سازمان، حمایت مافوق و حمایت همکار دریافت کردند و همچنین کسانی که در یک گروه حمایت همکار شرکت کردند، سطح بالایی از انتقال دانش و مهارت‌ها را از خود نشان داده‌اند.
۹	کارگ	۲۰۰۶	نتایج پژوهش تأثیر محیط کاری را روی ایجاد یادگیری مطلوب تأیید کرد. عمده‌ترین عوامل شناسایی شده؛ علاقه یادگیرنده (فرد شرکت‌کننده در سمینار) که شامل اهداف فردی می‌شود، حمایت شدن یادگیرنده از جانب محیط، بخصوص گرفتن بازخورد از مربیان و همکاران و فرهنگ یادگیری شرکت که از طریق ایجاد محیط حمایتی برای گروه یادگیرنده و توجه به کسب صلاحیت‌های جدید می‌باشد.
۱۰	ولادا و کاتنو	۲۰۰۷	نتایج نشان داد که طرح انتقال، خودکارآمدی، حمایت مافوق و بازخورد به‌طور معناداری با انتقال آموزش رابطه دارد.
۱۱	بیورک و هاتچینس	۲۰۰۷	در مطالعه‌ای که بر روی ۱۷۰ مقاله تحقیقی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که برخی از ویژگی‌های سازمانی اثرگذار بر انتقال شامل؛ فضای سازمان، حمایت سرپرستان، حمایت همکاران، فرصت کاربرد و پاسخگویی می‌باشد.

## ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص انتقال یادگیری

ردیف	پژوهشگر	سال	نتایج
۱۲	کورتز و جانیکوسکی	۲۰۰۸	موانع انتقال یادگیری شامل؛ موارد فقدان تعریف، وضوح و کنترل هدف، نبود دانش در خصوص فرایندهای ضروری تغییر، فقدان کنترل ادراک‌شده کارکنان، و ترس آن‌ها در فرایند انتقال، همچنین فرهنگ شرکت یا فرهنگ یادگیری مربوط به عواملی مانند فقدان بازخورد، عدم پذیرش خطا و نبود مدل‌های نقش در بین مدیران ارشد بود.
۱۳	بوژیندا و چالفاف	۲۰۱۲	نتایج حاکی از آن بود که عمده‌ترین عوامل سازمانی تأثیرگذار بر انتقال یادگیری شامل؛ حمایت سرپرست، فرهنگ و جو سازمانی می‌باشند.
۱۴	کیم و یانگ <sup>۱</sup>	۲۰۱۵	نتایج پژوهش نشان دادند که (۱) جهت‌گیری و خودکارآمدی یادگیری تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی از طریق انتقال یادگیری دارد (۲) فرضیه تأثیر مستقیم جهت‌گیری یادگیری بر عملکرد شغلی مورد تأیید قرار نگرفت (۳) آموزش عامل تأثیرگذاری در گسترش انتقال یادگیری و افزایش عملکرد شغلی بود.
۱۵	زیمراه و بویل	۲۰۱۵	نتایج حاکی از آن بود که حمایت سازمانی ادراک‌شده، می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهد که این امر خود منجر به انتقال آموزش به محیط کار می‌شود. همچنین روابط مثبت و معناداری بین حمایت سازمانی ادراک‌شده، رضایت شغلی و انتقال آموزش وجود دارد و در این میان رضایت شغلی نقش تعدیل‌کننده بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و انتقال آموزش دارد.
۱۶	بانیرجی و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۱۶	نتایج نشان داد که درک مثبت از فرهنگ یادگیری سازمانی با تمایل به انتقال آموزش همبستگی مثبتی دارد. همچنین این رابطه به‌وسیله ابعاد جو انتقال یادگیری از قبیل؛ مقاومت در برابر تغییر و عملکرد به‌طور قابل توجهی تعدیل شد.
۱۷	نوریزان و همکاران	۲۰۱۶	در این پژوهش نظرات ۳۲ نفر از شرکت‌کنندگان در سازمان‌های دولتی در خصوص رابطه ابعاد محیط کار و انتقال آموزش مورد بررسی قرار گیرد. یافته‌ها حاکی از آن بود که از سه بعد محیط کار، تنها دو بعد پشتیبانی و حمایت و باز بودن نسبت به تغییر در میزان انتقال یادگیری تأثیر معنی‌داری داشت.

منبع: (مطالعات نگارندگان)

## ۲- روش تحقیق

برای شناسایی عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری در شرکت ملی گاز ایران از رویکرد کیفی و روش مصاحبه‌پژوهی از نوع گروه‌های کانونی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان دانشگاهی و صنعتی می‌باشد که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته و می‌توانستند پاسخ‌های غنی‌تری به سؤال پژوهش بدهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند و با توجه به سطح اشباع یافته‌ها، با ۱۰ نفر از مدیران و معاونان و کارشناسان منابع انسانی و ۶ نفر از

<sup>۱</sup>-Kim & Yang<sup>۲</sup>-Banerjee

اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها مصاحبه به عمل آمد. در جدول ۲ مشخصات نمونه نیز مشخص شده است.

جدول ۲: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	پست سازمانی	مدت مصاحبه	برچسب
۱	م ۱	استاد دانشگاه تهران	۵۶ دقیقه	خبیره دانشگاهی
۲	م ۲	دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی	۴۰ دقیقه	خبیره دانشگاهی
۳	م ۳	استادیار دانشگاه علامه طباطبائی	۲۶ دقیقه	خبیره دانشگاهی
۴	م ۴	استادیار دانشگاه تهران	۷۰ دقیقه	خبیره دانشگاهی
۵	م ۵	استاد دانشگاه شهید بهشتی	۵۳ دقیقه	خبیره دانشگاهی
۶	م ۶	دانشیار دانشگاه شهید بهشتی	۷۵ دقیقه	خبیره دانشگاهی
۷	م ۷	مدیر حوزه منابع انسانی	۴۹ دقیقه	مدیر
۸	م ۸	مدیر حوزه پژوهش و فناوری	۵۷ دقیقه	مدیر
۹	م ۹	معاونت حوزه منابع انسانی	۴۹ دقیقه	معاون
۱۰	م ۱۰	معاونت حوزه برنامه‌ریزی	۴۵ دقیقه	معاون
۱۱	م ۱۱	معاونت حوزه منابع پژوهش و فناوری	۳۸ دقیقه	معاون
۱۲	م ۱۲	کارشناس منابع انسانی	۵۰ دقیقه	کارشناس
۱۳	م ۱۳	کارشناس آموزش ضمن خدمت	۴۲ دقیقه	کارشناس
۱۴	م ۱۴	کارشناس ارزشیابی آموزشی	۶۶ دقیقه	کارشناس
۱۵	م ۱۵	کارشناس پژوهش منابع انسانی	۵۵ دقیقه	کارشناس
۱۶	م ۱۶	کارشناس آموزش مدیران	۷۸ دقیقه	کارشناس

منبع: (مطالعات نگارندگان)

در این پژوهش قبل از شروع مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش، به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه برای مصاحبه‌شوندگان از طریق ایمیل ارسال شده و در ابتدای جلسه نیز در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیح داده شد. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرایند مصاحبه اقدام شد. به منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده بر فرایند مصاحبه و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تماماً توسط دستگاه ضبط صوت ثبت شده و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌هایی تهیه گردید.

برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) پژوهش، از روش بررسی توسط اعضاء (مصاحبه شونده‌گان) و روش چندسونگری منابع داده‌ها<sup>۲</sup> استفاده شد. در بررسی توسط اعضاء از برخی از

<sup>۱</sup>-Member Checking

<sup>۲</sup>-Data Source Triangulation



مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا گزارش پژوهش، فرآیند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها بیان کنند. همچنین، جهت تضمین بیشتر روایی از روش چندسوتگری منابع داده‌ها استفاده شد که در آن از منابع (دیدگاه‌ها) چندگانه داده‌ها شامل اعضای هیئت علمی، مدیران، معاونان و کارشناسان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران مصاحبه به عمل آمد تا دیدگاه‌های مختلف بررسی شده و داده‌های جامع‌تر و عمیق‌تری در خصوص عوامل سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری در شرکت ملی گاز ایران به دست آید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده گردید و مراحل (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازماندهی داده‌ها، (۳) کدگذاری داده‌ها، (۴) طبقه‌بندی داده‌ها، (۵) مقوله‌بندی، (۶) ایجاد موضوع (تم) و (۷) تدوین گزارش انجام شد.

### ۳- یافته‌های پژوهش

جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آنها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه عمده‌ترین عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری در شرکت ملی گاز ایران شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی مقوله‌های شناسایی شده و با الهام گرفتن از پیشینه پژوهش، مقوله‌های اصلی مربوط به عوامل سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری در شرکت ملی گاز ایران به شرح جدول ذیل شناسایی گردید (جدول شماره ۳).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۳: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در خصوص عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار در شرکت

ملی گاز ایران

مقوله اصلی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
فرهنگ سازمانی	محیط مناسب از لحاظ فرهنگی، فرهنگ بستر مناسب و زمین حاصلخیزی، عدم وجود فرهنگ ضد یادگیری، استقرار فرهنگ یادگیری، فرهنگ تشویق، فرهنگ همکاری، فرهنگ دانش‌محوری، فرهنگ رسمی، فرهنگ گروه‌های غیررسمی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ حمایتی، فرهنگ سازمانی جذاب، فرهنگ شفافیت، فرهنگ پذیرش کارکنان متمایل به انتقال دانش و مهارت جدید به محیط کار، روح و فرهنگ نوآوری، فرهنگ سازمانی شایسته‌سالار، فرهنگ ارج گذاشتن و ارزش قائل شدن برای کار، فرهنگ پذیرش افراد با مهارت بالا، عدم وجود فرهنگ رفاقتی و پارتی‌بازی
جو سازمانی	فضای یادگیری و یاددهندگی، جو سازمانی انتقال، شرایطی مناسب برای ثبت و یادسپاری فرآیندهای آموزش، تفکر حاکم، جو زیرمجموعه فرهنگ، فضای نوآوری، فضای خلاقیت، فضای مشارکت، فضای سازمان متناسب با شرایط کار، شرایط و فضای مناسب سازمانی، جو یادگیری، جو سازمانی مثبت، جو سازمانی سازنده، جو سازمانی پشتیبانی‌کننده
حمایت سازمانی	پشتیبانی، حمایت مدیریت ارشد، نقش حمایتی مدیر و سرپرست، حمایت مافوق‌ها، حمایت از عملکرد زیردستان، حامی بودن مدیران مستقیم، پر و بال دادن به کارکنان، سیاست‌های حمایتی و تشویقی، برخورد و ارتباطات بین کارمندان، تأیید و تشویق همکاران و مدیران، باور کردن کارکنان، اهمیت سازمان به این افراد، انتظارات همکاران
پیامدهای سازمانی	پیامدهای طلبیده و ناطلبیده، پیامدهای فردی، مزایای بیشتری، پرداخت بیشتر به کارکنان انتقال‌دهنده مهارت، ساز و کار انگیزشی مناسب، حقوق و مزایا، ارتقا، تشویق کارکنان، ارائه تقویت مثبت، به وجود آوردن سیستم ارتقاء در سازمان، پرداخت، تشکر خالی، ارائه پاداش و اضافه کار، دادن پست و مقام، استفاده از سیاست‌ها و راهبردها و بسته‌های تشویقی، مکانیزم‌های برانگیزاننده، دستورالعمل تشویقی، دادن اضافه کار بیشتر، ایجاد انگیزش در این افراد
مدیریت عملکرد	پاسخگویی، ارزیابی عملکرد شفاف و دقیق، ارزیابی عملکرد شغلی، ارزیابی دقیقی از کیفیت و کمیت کار کارکنان، استقرار نظام مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد بر مبنای واقعیت، ارزیابی ملموس، ارزیابی دقیق از عملکرد کارکنان، ارائه بازخورد، دیده شدن نتایج عملکرد، آگاهی از نتیجه عملکرد، ملاک تصمیم‌گیری نتایج ارزیابی، ارج نهادن به عملکرد مطلوب، بیان شفاف بازخوردها، بازخوردهای سرپرست، دیده شدن زحمات، برگشت نتایج رفتار افراد به خودشان، تأثیر نتایج این ارزیابی، ارزیابی مهارت‌های آموخته شده کارکنان به صورت عملی، هماهنگی سایر بخش‌ها با مدیریت منابع انسانی در خصوص ارزیابی کارکنان
عدالت سازمانی	احساس انصاف، شرایط عادلانه، درک وجود تفاوت بین فرد و دیگران، نظام پرداخت عادلانه، توجه به تفاوت کارکنان، عدم وجود پارتی‌بازی، ضابطه مداری، برخورد و رفتار با کارکنان به نحو مقتضی، تقدیر متناسب با زحمات
خصیصه‌های مدیریتی	رفتار مدیریتی، سرپرست مستقیم و مدیر، بی‌تفاوت و خنثی بودن مدیر، نوع نگاه مدیران ارشد، دانش فنی لازم مدیران مستقیم، سبک مدیریت، تسهیل‌گر بودن مدیر، سبک رهبری و مدیریت متنوع، دانش مدیر، سواد مدیر، تجربه مدیر، شخصیت مدیر، شایستگی‌های مدیر، تنگ‌نظر نبودن مدیران، قبول مدیر توسط زیردست‌ها، رفتارها و برخوردهای مدیر، تفکرات مدیریت ارشد سازمان و سرپرستان، مدیریت منابع انسانی، پذیرش سرپرست و یا مقام مافوق

ادامه جدول ۳: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده در خصوص عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار در شرکت ملی گاز ایران

مقوله اصلی	کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)
مشارکت در تصمیم‌گیری	استفاده مدیران و سرپرستان از کارکنان در تصمیم‌گیری، دادن اختیار به زیردستان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آزادی عمل، دادن استقلال به کارمندان، اطمینان به کارمندان
محیط یادگیرنده	سازمان یادگیرنده، سازمان دانش‌محور، وجود داشتن چیزی برای یاد گرفتن در سازمان، اولویت داشتن دانش و یادگیری در سازمان، ارزش بودن یادگیری و آموزش، فرصت یادگیری، محیط چالشی و یادگیرنده بودن، تأثیرپذیری کارکنان از یکدیگر در یادگیری جمعی
فرصت کاربرد	فرصت کاربرد جهت اجرای مهارت‌های آموخته‌شده، عدم ممانعت مدیر از به‌کارگیری آموخته‌های جدید، بستر مناسب برای پیاده‌سازی دانش و معلومات، هموار کردن مسیر برای آنها، فرصت کاربرد این یادگیری‌ها، ظرفیت‌های محیطی، پشتیبانی مناسب، امکانات و تجهیزات، ظرفیت‌های تکنولوژیکی، استفاده از توانایی کارکنان، شرایط کاری، عامل محیطی
تناسب شغل و شاغل	شغل بر مبنای توانایی‌ها، انتخاب فرد برای شغل مطلوب و مناسب، دانستن نوع کار برای رشد، ارتباط شغل با تحصیلات، ارتباط شغل با تجربه، ارتباط شغل با علاقه، به‌کارگیری فرد در شغل مناسب، نوع شغل، کار نزدیک به ویژگی‌های ذاتی، مرتبط بودن رشته تحصیلی با شغل فرد، به‌کارگیری افراد در جاهای مناسب، توانمندی‌ها و محدودیت‌های واقعی فرد، سازگار بودن شغل با خصوصیت و روحیات فردی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و استخراج کدهای مشابه همان‌طور که در بالا ذکر گردید هر یک از کدهای پژوهش به مقوله‌های اصلی طبقه‌بندی گردید. یافته‌ها نشان داد که عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار در شرکت ملی گاز ایران از نظر مصاحبه‌شوندگان به ترتیب شامل؛ مدیریت عملکرد، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، پیامدهای سازمانی، خصیصه مدیر مستقیم، جو سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت کاربرد، تناسب شغل و شاغل و محیط یادگیرنده می‌باشد.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

در راستای شناسایی عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار در بستر شرکت ملی گاز ایران و همچنین تعیین اهمیت نسبی هر یک از این عوامل، مهم‌ترین عوامل به شرح ذیل در یازده مقوله (تم اصلی)؛ شناسایی مدیریت عملکرد، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، خصیصه مدیر مستقیم، جو سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت کاربرد، تناسب شغل و شاغل و محیط یادگیرنده شناسایی گردید.

همان‌طور که ملاحظه می‌فرمایید در جدول ۴ با توجه به مقوله‌های اصلی شناسایی شده، یافته‌های همسو با نتایج تحقیق حاضر آورده شده است.

جدول ۴: پژوهش‌های هم‌راستا با عوامل سازمانی زمینه ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار

ش. س.	عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار	صاحب‌نظران همسو با یافته پژوهش
۱	جو سازمانی	اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۳)، روبر و گلدشتاین (۱۹۹۳)، ماتو مارتینو (۱۹۹۷) کلکویت و همکاران (۲۰۰۰)، تایر و تیکوت به نقل از اساری (۲۰۰۱)، ریچمن (۲۰۰۱)، رونا و همکاران (۲۰۰۲)، کلارک (۲۰۰۲)، رایت (۲۰۰۳)، ماچین و فوگارتی (۲۰۰۴)، کونتوگورگس (۲۰۰۴)، چیاپوری و مارینوا (۲۰۰۵)، هاولی و بارنارد (۲۰۰۵)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، ولادا و کانتو (۲۰۰۷)، گیلپین-جکسون و بوش (۲۰۰۷)، هاتالا و فلمینگ (۲۰۰۷)، یاو (۲۰۰۸)، براون و مکران (۲۰۰۹)، بلوم و همکاران (۲۰۱۰)، اشنایدر (۲۰۱۴)
۲	فرهنگ سازمانی	نیوستروم (۱۹۸۶)، براود و نیوستروم (۱۹۹۲)، کلارک (۲۰۰۲)، چیاپوری و تیکلیاب (۲۰۰۵)، کارگ (۲۰۰۶)، ولادا و کانتو (۲۰۰۷)، بوژیندا و چالقف (۲۰۱۲)، کورتز و جانیکوسکی (۲۰۰۸)، بالستروس و دی سا (۲۰۱۲)
۳	حمایت سازمانی	میرکمالی و متاجی‌نیمور (۱۳۹۳)، نوئه (۱۹۸۶)، بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، کوهن (۱۹۹۰)، براود و نیوستروم (۱۹۹۲)، کلارک و همکاران (۱۹۹۳)، مکشری و تیلور (۱۹۹۴)، برینکرهوف و مونتنسینو (۱۹۹۵)، گرگویر و همکاران (۱۹۹۸)، میلهیم (۱۹۹۴)، فاکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، تریسی و همکاران (۱۹۹۵)، پوتیت (۱۹۹۶)، هولتون (۱۹۹۶)، سالاس و همکاران (۱۹۹۹)، بیورک و بالدوین (۱۹۹۹)، کلکویت و همکاران (۲۰۰۰)، اسمیت-چیننج و همکاران (۲۰۰۱)، وندرکلینک و همکاران (۲۰۰۱)، بارتلت (۲۰۰۱)، تارنو (۲۰۰۱)، کلارک (۲۰۰۲)، آوونیا و همکاران (۲۰۰۲)، لیم و جانسون (۲۰۰۲)، رایت (۲۰۰۳)، ماچین و فوگارتی (۲۰۰۴)، چیاپوری و مارینوا (۲۰۰۵)، چیاپوری و تیکلیاب (۲۰۰۵)، نیچمان و همکاران (۲۰۰۶)، کارگ (۲۰۰۶)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، ولادا و کانتو (۲۰۰۷)، یاو (۲۰۰۸)، بلوم و همکاران (۲۰۱۰)، براون و مکران (۲۰۰۹)، کونتوگورگس (۲۰۰۲)، (۲۰۰۴)، اسکادوتو و همکاران (۲۰۰۸)، مارتین (۲۰۱۰)، بوژیندا و چالقف (۲۰۰۶؛ ۲۰۰۷؛ ۲۰۱۰؛ ۲۰۱۲)، بالستروس و دی سا (۲۰۱۲)، اشنایدر (۲۰۱۴)، پینیدا و همکاران (۲۰۱۴)
۴	پیامد سازمانی	میرکمالی و متاجی‌نیمور (۱۳۹۳)، تقوی فرد و همکاران (۱۳۹۴)، نیوستروم (۱۹۸۶)، براود و نیوستروم (۱۹۹۲)، میلهیم (۱۹۹۴)، فاکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، ماتو و مارتینو (۱۹۹۷)، ماچین (۱۹۹۹)، هولتون (۲۰۰۰)، کونتوگورگس (۲۰۰۲، ۲۰۰۴)، ولادا و کانتو (۲۰۰۷)، یاو (۲۰۰۸)
۵	مدیریت عملکرد	میرکمالی و متاجی‌نیمور (۱۳۹۳)، اسچلنگر و همکاران به نقل از متاجی‌نیمور (۱۳۹۲)، تقوی فرد و همکاران (۱۳۹۴)، یارنولد و همکاران (۱۹۸۸)، اولیری-کلی و همکاران (۱۹۹۴)، میلهیم (۱۹۹۴)، برینکرهوف و مونتنسینو (۱۹۹۵)، فاکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، ژیانو (۱۹۹۶)، چیاپوری و مارینوا (۲۰۰۵)، هاولی و بارنارد (۲۰۰۵)، کورتز و جانیکوسکی (۲۰۰۸)، کونتوگورگس (۲۰۰۲؛ ۲۰۰۴)، ولادا و کانتو (۲۰۰۷) و یاو (۲۰۰۸)، وپینیدا و کسادا (۲۰۱۳) و پینیدا و همکاران (۲۰۱۴)
۶	عدالت سازمانی	-
۷	خصیصه مدیر مستقیم	فاکتیو و همکاران (۱۹۹۵)

ادامه جدول ۴: پژوهش‌های هم‌راستا با عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار

ردیف	عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار	صاحب‌نظران هم‌سو با یافته پژوهش
۸	مشارکت در تصمیم‌گیری	نونه (۱۹۸۶)، نیوستروم (۱۹۸۶)، براود و نیوستروم (۱۹۹۲)، تایلر و تیکوت به نقل از اساری (۲۰۰۱)، هولتون (۲۰۰۵)
۹	محیط یادگیرنده	کونتوگیورگس (۲۰۰۴)، چیاپوری و تیکلیاب (۲۰۰۵)، کارگ (۲۰۰۶)، کورتز و جانیکوسکی (۲۰۰۸)، بالستروس و دی‌سا (۲۰۱۲)
۱۰	فرصت کاربرد	میرکمالی و مناجی‌نیمور (۱۳۹۳)، تقوی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴)، بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، نیوستروم (۱۹۸۶)، براود و نیوستروم (۱۹۹۲)، میلیهم (۱۹۹۴)، برینکرهاوف و مونتسینو (۱۹۹۵)، هولتون (۱۹۹۶)، پوتیت (۱۹۹۶)، رایت (۲۰۰۳)، کونتوگیورگس (۲۰۰۲؛ ۲۰۰۴)، ماچین و فوگرانی (۲۰۰۴)، گادوین و ساکس (۲۰۰۴) کلارک (۲۰۰۲؛ ۲۰۰۵)، هاولی و بارنارد (۲۰۰۵)، نیچمان و همکاران (۲۰۰۶)، لیم و موریس (۲۰۰۶)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، ولادا و کاتنو (۲۰۰۷) و یو (۲۰۰۸)، براون و مکران (۲۰۰۹)، گروسمن و سالاس (۲۰۱۱)، وپینیدا و کسادا (۲۰۱۳)
۱۱	تناسب شغل و شاغل	-

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در راستای انتقال یادگیری، از نظر افراد مورد مصاحبه، مدیریت عملکرد، یکی از مفاهیمی بود که در اغلب مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفته بود. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان "یکی از راهکارهایی که برای انتقال یادگیری در سازمان وجود دارد این هست که ارزیابی عملکرد شغلی به درستی انجام شود و بازخوردش را به کارکنان بدیم". همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت که "تجربه من نشان داده وقتی کارمند در سازمان مورد ارزیابی ملموس قرار بگیرد، عملکردش تفاوت دارد با وقتی که به صورت صوری انجام می‌شود، اما نکته مهم‌تر از ارزیابی عملکرد، تأثیر نتایج این ارزیابی هست". از آنجا که ارزیابی عملکرد شغلی، ارزیابی ملموس و تأثیر نتایج این ارزیابی یکی از کدهای شناسایی شده در مقوله مدیریت عملکرد داشت، می‌توان با نتایج به دست آمده استنباط نمود که با مدیریت عملکرد، بستر و زمینه‌ای فراهم می‌گردد که کارکنان تمایل بیشتری به انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار داشته باشند. نکته مهم در ارزیابی عملکرد، میزان انتظار سازمان و مدیریت، از یادگیرندگان برای استفاده از دانش و مهارت‌های آموخته شده می‌باشد (Kontoghiorghes, 2002). باید توجه داشت اگر در سازمان‌ها، میزان انتقال آموخته‌ها به صورت دقیق مورد ارزیابی قرار گیرد و مکانیزم‌های ارزیابی و اطلاع‌رسانی مناسب در این خصوص در شرکت ملی گاز ایران استقرار یابد، می‌توان انتظار داشت که میزان انتقال آموخته‌ها در سازمان افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر به منظور افزایش انتقال یادگیری، باید انتقال

آموخته‌ها با در نظر گرفتن استانداردهای عملکرد نظارتی، مورد ارزیابی قرار بگیرد (Burke & Saks, 2009). در این راستا مطالعات نشان می‌دهد که یکی از ابزارهای مؤثر در انتقال یادگیری، انجام ارزیابی عملکرد شغلی به منظور حفظ مطالب آموخته شده می‌باشد (Yaw, 2008). به عبارت دیگر و با توجه به جمع‌بندی مصاحبه‌ها می‌توان اذعان داشت که از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخوردهای شفاف و ملموس به آنان، این اعتقاد و باور در کارکنان ایجاد می‌گردد که عملکرد آنها در سازمان مورد ملاحظه قرار می‌گیرد و پیامدهای مطلوبی برای آنها دارد. این امر موجبات انتقال آموخته‌ها را به محیط کار تسهیل می‌کند زیرا این اعتقاد و باور در بین کارکنان شکل می‌گیرد که میزان انتقال آموخته‌های آنها، در ارزیابی عملکردشان تأثیر مثبتی دارد.

یکی دیگر از عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار، فرهنگ سازمانی می‌باشد، در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت که "به منظور انتقال هر چه بیشتر باید فرهنگ سازمانی مناسب باشد، چون هر وقت کارمند فرهنگ موجود در سازمان را مشارکتی و حمایتی درک کند به همان میزان بر انتقال یادگیری تأثیر می‌گذارد". مصاحبه‌شونده دیگری در خصوص فرهنگ سازمانی بیان داشت که "فرهنگ بستر مناسب و زمین حاصلخیزی است که هر چه بکارید در می‌آید، اینجا انتقال یادگیری صورت می‌گیرد. یک جا فرهنگ، فرهنگ ضد یادگیری است. طبیعتاً در این سازمان انتقال صورت نمی‌گیرد". به منظور انتقال آموخته‌ها در شرکت ملی گاز باید توجه داشت که شناسایی فرهنگ سازمانی موجود، موجبات تسهیل فرایند انتقال را فراهم می‌آورد زیرا از نظر متخصصان وجود فرهنگ یادگیری و دانش‌محوری و استقرار فرهنگ شایسته‌سالار در سازمان می‌تواند موجبات انتقال آموخته‌ها را از محیط آموزشی به محیط کار فراهم نماید.

نتایج تحلیل مصاحبه‌ها حاکی از آن بود که عامل حمایت سازمانی نقش کلیدی در انتقال آموخته‌ها به محیط کار دارد. زیرا نکته مهم در خصوص انتقال آموخته‌ها به محیط کار، رفتارهای حمایتی مدیران، سرپرستان و همکاران می‌باشد، مطالعات نشان دادند که حمایت همکاران و مافوق یک عامل معنادار در فرایند انتقال می‌باشد. پژوهش‌های زیادی، همبستگی مثبت بین حمایت مافوق و انتقال را مورد تأیید قرار دادند (Van der Klink et al., 2001). در این خصوص به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان "کارکنان اگر از حمایت مقام مافوق برخوردار باشند، بهتر می‌توانند دانش جدید کسب شده را در محیط کار به کار گیرند. مقوله حمایت یک عامل چند بعدی هست و به اشکال مختلف خودش را نشون می‌دهد، حمایت‌های مدیر و سرپرست، یک فرهنگ حمایتی را در سازمان به وجود می‌آورد و همه پشت هم هستند و به خاطر اشتباهات‌شان زیردستان را توبیخ نمی‌کنند". همچنین مصاحبه‌شونده دیگری عنوان داشت که "به نظر من بحث حمایت مدیریت ارشد و سرپرست

اصلی‌ترین اولویت برای انتقال یادگیری هست زیرا تا زمانی که ما حمایت بالادستی‌ها را نداشته باشیم نمی‌توانیم کاری از پیش ببریم. به عبارت دیگر اگر شرایط و مقتضیات روانی و حمایتی سازمان مناسب باشد و تفکری حاکم باشد که از یادگیری و انتقال آن حمایت کند، می‌توانیم شاهد این رفتارها از کارکنان باشیم". هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر، بالدوین و فورد (۱۹۸۸) اعتقاد دارند که حمایت مافوق، از اصلی‌ترین عناصر سازمانی هستند که به حفظ این مهارت‌ها توسط فرد، کمک شایانی می‌کنند. همچنین مطالعات حاکی از آن بود که کارکنان، زمانی که حمایت مافوق و همکارانشان را دریافت می‌کنند، تمایل بیشتری برای انتقال دانش و مهارت‌های جدید آموخته شده به شغل خود دارند (Yaw, 2008; Facticeau et al., 1995; Colquitt et al., 2000).

عامل پیامد سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار می‌باشد. در راستای نتایج تحلیل‌های کیفی باید توجه داشت که وجود پیامدهای انتقال یادگیری از قبیل؛ حقوق و مزایا، ارتقاء، ارائه پاداش، دادن پست و مقام و یا اضافه کار در شرکت ملی گاز ایران همگی از عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری می‌باشند. به عبارت دیگر کاربرد آموخته‌ها در شغل، منجر به بروندهایی برای کارکنان می‌شود که هر اندازه فرد، این بروندها را مثبت ارزیابی نماید، به همان میزان احتمال انتقال آموخته‌ها به محیط کار افزایش می‌یابد (Holton, 2005). یکی دیگر از عوامل سازمانی مؤثر پیامدهای سازمانی می‌باشد، در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت "هدف ارزیابی باید تشویق کارکنان به منظور به‌کارگیری مطالب آموخته شده باشد و پس از آن تقویت مثبت، پاداش و بازخورد به آنها ارائه بدیم. اینجا هم بالادستی‌ها می‌توانند با اتخاذ یک سری از مکانیزم‌ها مثل افزایش حقوق یا به وجود آوردن سیستم ارتقاء در سازمان یا ارائه پاداش، شرایطی را به وجود بیاورند که میزان انتقال کارمند را افزایش دهد". همچنین در این راستا مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت "وقتی سازمان به این افراد توجه کند این افراد خیلی از خودشان مایه می‌گذرانند و جواب اعتماد را می‌دهند، حالا این توجه می‌تواند یک تشکر خالی باشد یا ارائه پاداش، اضافه کار و یا حتی دادن پست و مقام به این افراد، چون این افراد رفتاری را از خودشان نشان می‌دهند که دیگران هیچ تلاشی در این خصوص انجام نمی‌دهند". به عبارت دیگر یکی از شروط اساسی انتقال آموخته‌ها، تشویق کارکنان، به واسطه به‌کارگیری مطالب یادگرفته در محیط کار می‌باشد (Yaw, 2008).

خصیصه‌های مدیر مستقیم، از دیگر عوامل سازمانی مؤثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار می‌باشد، در مقوله خصیصه‌های مدیر مستقیم، نوع نگاه مدیران ارشد، دانش فنی لازم مدیران مستقیم، تسهیل‌گر بودن مدیر، سبک رهبری و مدیریت متنوع، سواد مدیر، تجربه مدیر، شخصیت مدیر، شایستگی‌های مدیر و ... از مهم‌ترین کدهای شناسایی شده

در شرکت ملی گاز به منظور انتقال آموخته‌ها به محیط کار می‌باشند. به عبارت دیگر فعالیت‌های مدیریت، عمل برنامه‌ریزی و مدیریت زمان از عوامل مهم در انتقال آموزش می‌باشد (Milheim, 1994)، به عبارت دیگر اگر کارکنان تلقی و نگرش مثبتی از مدیر و سرپرست مستقیم خود داشته باشند و مدیر دارای خصیصه‌های مدیریتی لازم و کافی باشد، موجبات تسهیل انتقال یادگیری در این سازمان فراهم می‌آید. در این راستا مصاحبه‌شونده‌ای اذعان داشت که "بیشترین عامل تأثیرگذار در انتقال آموخته‌ها و کاربردش در سازمان، سرپرست و مدیر است. اگر زیردستان، مدیر، سرپرست و یا مقام مافوق را بپذیرند، و آنها نیز از عملکرد زیردستان‌شان حمایت نمایند، انتقال به بهترین صورت رخ می‌دهد. من می‌خواهم به شما بگویم اگر سواد، تجربه و شخصیت مدیر بالا باشد، احترامش در سطح سازمان بالاتر می‌رود و کارکنان می‌توانند از آنها به عنوان الگوی مناسب استفاده نمایند. به عبارت دیگر آنها به خاطر مدیرشان هم که شده اقدام به بروز این رفتارها می‌کنند". همچنین در این راستا یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: "تفکراتی که مدیر با خودش وارد سازمان می‌کند خود به خود این تفکرات به زیرمجموعه‌ها خواهد شد. شما فرض کنید مدیری دارید که اعتقادی به امر آموزش ندارد یا آموزش هزینه می‌بیند برای سازمان، نگرش برخی از مدیران در سازمان این‌طور است و این در عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد".

همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن بود که از نظر افراد مورد مصاحبه، یکی دیگر از عوامل سازمانی مؤثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار، جو سازمانی می‌باشد، به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان "جو سازمانی و شرایط کار، یک کاتالیزور در بحث انتقال یادگیری هست. اگر سازمان دارای جو سازمانی مثبت، سازنده، پشتیبانی‌کننده و شرایط لازم کار نباشد، نباید انتظار بروز این گونه رفتارها را داشته باشید". در این راستا ریچمن (۲۰۰۱) بر این عقیده است که جو انتقال باید پیش از اجرای مداخلات آموزشی، مورد بررسی قرار بگیرد. به زعم وی در صورتی که کارکنان، جو حاکم را جوی حمایتی درک کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که میزان بیشتری از مهارت‌های آموخته شده را به محیط کار انتقال دهند. به عبارت دیگر امروزه از مباحث مهم در زمینه انتقال یادگیری، موضوع شرایط محیط کاری و چگونگی تأثیرگذاری آن بر روی انتقال یادگیری می‌باشد؛ به طوری که حتی اگر پس از آموزش، یادگیری صورت پذیرد، ممکن است جو و شرایط موجود در محیط کاری از به‌کارگیری یادگیری ضمن خدمت شخص، حمایت یا ممانعت کند. مطالعات زیادی در این زمینه انجام شده است که چگونه جو انتقال می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر توانایی افراد و انگیزه انتقال یادگیری آنان به عملکرد شغلی داشته باشد (Ruona et al., 2002)، به عبارت دیگر شرایط سازمانی، باعث تسهیل یا مانع اجرای مهارت‌های آموخته شده در محیط کار می‌شود (Lim & Morris, 2006) و هر وقت کارکنان جو سازمانی را مثبت



تشخیص دهند، رفتارهایی را که قبلاً در آموزش یاد گرفته‌اند، به نحو مطلوبی به محیط کار انتقال می‌دهند (Rouiller & Goldstein, 1993; Colquitt et al., 2000).

یکی دیگر از عوامل سازمانی مؤثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار عدالت سازمانی می‌باشد، به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان "افراد باید احساس انصاف کنند، اینکه زحمات‌شان دیده شود و متناسب با زحمات‌شان مورد تقدیر قرار بگیرند. اگر شرایط عادلانه نباشد طبیعی هست که عملکرد کارکنان دچار افت شود". همچنین مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که "سازمان باید یک نظام پرداخت عادلانه داشته باشد، که در آن به همه فاکتورها (حقوق و مزایا، ارتقا و ...) توجه شده باشد". یکی از مهم‌ترین عوامل در انتقال یادگیری باور کارآموزان در این خصوص است که عملکردشان نتایج مطلوبی خواهد داشت. زمانی که کارآموزان به توانایی‌ها و اعتقادات خود مطمئن باشند و باور داشته باشند که نتایج عملکرد آن‌ها به صورت عادلانه در سازمان مورد تأیید و تشویق قرار می‌گیرد، گرایش بیشتری به انتقال آموزش از خود نشان می‌دهند (Clasen, 1997) به عبارت دیگر از نظر خبرگان استقرار عدالت در سازمان و درک کارکنان از عدالت سازمانی، عامل مهمی است که موجبات انتقال آموخته‌ها را از محیط آموزشی به محیط کار فراهم می‌آورد. مشارکت در تصمیم‌گیری از عوامل سازمانی مؤثر دیگر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار بود که در این پژوهش شناسایی گردید. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت که "اگر این افراد در سازمان مورد پذیرش قرار گیرند و مدیران و سرپرستان از آنها در تصمیم‌گیری‌ها استفاده کنند یا بخشی از وظایف را به آنها تفویض کنند، این افراد ترغیب می‌شوند که آموخته‌هایشان را در محیط کار عملی نمایند". همچنین مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که "هر چه مدیر اختیار بیشتری را به زیردستانش دهد، آنها هم به همان اندازه احساس مسئولیت و مفید بودن می‌کنند. به نظرم برای یک کارمند خیلی مهم است که مدیرش به او اختیارات لازم را دهد". باید توجه داشت زمانی که کارکنان دارای اختیارات لازم در خصوص وظایف محوله باشند، تمایل بیشتری به کاربرد آموخته‌ها در محیط کار دارند. در این راستا نتایج مطالعات نشان داد که اجبار در وظیفه به طور مستقیم بر انتقال یادگیری تأثیر می‌گذارد (Milheim, 1994; Facticeau et al., 1995; Mathieu & Martineau, 1997)، زیرا اختیاراتی که از جانب مدیر به کارکنان تفویض می‌گردد، زمینه‌ساز تعهد بیشتر به انتقال آموخته‌ها به محیط کار می‌گردد.

یکی دیگر از عوامل سازمانی مؤثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار، فرصت کاربرد می‌باشد، به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان "بعضی از کارکنان مهارت دارند اما به دلایل مختلف نمی‌توانند این مهارت‌ها را با هم پیاده کنند. به عنوان مثال اگر فرد در شغلی به کار گرفته شود که فرصت به‌کارگیری این مهارت‌ها به او داده نشود، طبیعتاً این مهارت‌ها کاربردی نمی‌شود و به

مرور زمان عملکرد فرد تنزل پیدا می‌کند". همچنین مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که "به طور کلی فضای سازمان باید متناسب با شرایط کاری باشد تا فرد بتواند به بهترین نحو دانش و یادگرفته‌هایش را به صورت عملی در محیط کار پیاده کند". زمانی که کارکنان، فرصت لازم برای اجرای مهارت‌های آموخته‌شده را نداشته باشند، انتقال یادگیری به میزان قابل توجهی، کاهش پیدا خواهد کرد (Lim & Morris, 2006)، زیرا مطالعات نشان داده‌اند که محتوا و مفاهیم آموزش داده شده باید در حرفه فرد، کاربرد داشته و فرصت لازم برای پیاده‌سازی این آموخته‌ها به فرد داده شود تا امر انتقال صورت پذیرد (Yaw, 2008; Holton, 1996).

همچنین یکی دیگر از عوامل سازمانی مؤثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار، تناسب شغل و شاغل می‌باشد، به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان "اگر فرد نقش خودش را بداند، در این صورت انرژی فرد هرز نمی‌رود و آموخته‌هایش را به راحتی به محیط کارش می‌آورد. در شرایط کنونی در تمام بخش‌های سازمان افرادی وجود دارند که شغل آنها ارتباط چندانی با تحصیلات، تجربه و همچنین علاقه آنها ندارد". مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که "کار باید مرتبط با دانش من باشد و به ویژگی‌های فردی من نزدیک باشد. رشته تحصیلی باید با شغل فرد مرتبط باشد. سازمان باید شخصیت فرد را بشناسد و شغل نزدیک به شخصیت او را به او بدهد. سازمان باید افراد را در جاهای مناسب به کار بگیرد". در صورتی که مطالب آموخته شده در دوره آموزشی با شغل فرد متناسب باشد، کارآموز اقدام به انتقال یادگیری می‌نماید (Yaw, 2008). در صورتی که تناسبی بین شغل فرد با ویژگی‌های فرد وجود نداشته باشد، تحقق انتقال یادگیری در سازمان‌ها دشوار می‌باشد.

محیط یادگیرنده از دیگر عوامل سازمانی مؤثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار بود که در این پژوهش شناسایی گردید، باید توجه داشت که انگیزه یادگیری، ویژگی‌های مربوط به یادگیری و دلیل یادگیری، عناصری مهم در انتقال یادگیری می‌باشند و تأثیر مستقیمی بر انتقال آموخته‌ها دارد (Mathieu & Martineau, 1997). درک کارآموز از فرهنگ یادگیری مداوم در سازمان رابطه مثبتی با انتقال آنها دارد (Chiaburu & Tekleab, 2005) زیرا اگر محیط سازمان، محیطی دانش‌محور باشد، کارکنان گرایش بیشتری به یادگیری و انتقال آن به محیط کار دارند. در این راستا به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان "مدیر باید سعی کند که فرهنگ و جو یادگیری در سازمانش استقرار پیدا کند تا سازمانش تبدیل به سازمان یادگیرنده شود، در چنین سازمانی هست که به فرد امکان بروز رفتارها داده می‌شود، در این سازمان‌ها دانش حرف اول را می‌زند، در این سازمان‌ها افراد انگیزه یادگیری و انتقال دارند". مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت که "اگر در یک سازمانی نوعاً یادگیری در سازمان اتفاق بیافتد و خود سازمان، سازمان یادگیرنده باشد زمینه‌ای را برای انتقال فراهم می‌کند. برای این که افراد در یک فضای یادگیری و یاددهندگی و اعمال تجربه قرار می‌گیرند که به نظرم شاخص خیلی مهمی است".

با توجه به نتایج فوق به منظور بهبود انتقال یادگیری، پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود؛

- حمایت و پشتیبانی مدیریت از برنامه آموزشی می‌تواند تا حد زیادی بر موفقیت هرگونه مداخله آموزشی تأثیر گذارد زیرا حمایت مدیریت تا حد بسیار زیادی باعث تقویت این احتمال می‌شود که کارآموزان یادگیری جدید را به طور اثربخشی در شغل خود به کار بگیرند، در این راستا لازم است که مدیران و متولیان شرکت ملی گاز ایران بحث حمایت و پشتیبانی از کارکنان به‌ویژه در مقوله آموزشی را مدنظر قرار دهند. لازم است که چنین حمایت و تعهدی از جانب مدیریت قبل، حین و پس از آموزش ارائه گردد، مدیران و سرپرستان باید قبل از برگزاری آموزش‌ها، نیازسنجی دوره‌های آموزشی را بر اساس شناخت کارکنان مورد ارزیابی قرار دهند، در حین آموزش با حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی موافقت گردد و پس از آموزش نیز بستر لازم برای به‌کارگیری این آموخته‌ها فراهم گردد.
- حمایت و مشارکت سرپرست پس از اتمام آموزش می‌تواند به طور قابل‌ملاحظه‌ای روی موفقیت فرایند انتقال یادگیری تأثیر گذارد. بنابراین پس از برگزاری دوره آموزشی و بازگشت فراگیر به محیط کار، مدیر و سرپرست باید حمایت‌های لازم و کافی را از افراد شرکت‌کننده در دوره آموزشی به عمل آورند. سرپرستان بایستی به فراگیران این فرصت را بدهند تا دانش و مهارت‌های یادگرفته شده جدید را در عمل به کار بگیرند و همچنین در ابتدا فشارهای شغلی را کاهش دهند، از این طریق، فراگیران می‌توانند زمان خود را صرف تحکیم الگوهای رفتاری جدید کنند.
- پیشنهاد می‌گردد که مکانیزم‌های تشویقی و تنبیهی مناسب برای به‌کارگیری مهارت‌های آموخته‌شده در محیط کار به کار رود. به عبارت دیگر، جهت انتقال آموخته‌ها یک مکانیزم تشویقی-تنبیهی و همچنین برای افراد شرکت‌کننده موفق و افراد شرکت‌کننده ناموفق در امر آموزش نیز مکانیزم تشویقی-تنبیهی جداگانه در نظر گرفته شود؛ یعنی پاداش‌ها صرفاً بر حسب شرکت کردن یا نکردن در دوره‌ها توزیع نشود و باید به میزان تلاش فرد برای انتقال محتوای یاد گرفته شده به محیط کار توجه خاصی شود. در این راستا پاداش‌های بیرونی و فرصت‌های ارتقاء شغلی از جمله مواردی می‌باشند که بیشترین کمک را به انتقال یادگیری و اثربخشی آن می‌کنند، در این راستا آموزش و شرکت در دوره‌های آموزشی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در ارتقاء شغلی کارکنان می‌باشد در این راستا پیشنهاد می‌شود این مقوله در شرکت ملی گاز ایران مورد توجه جدی قرار گیرد.

- توصیه می‌شود انتقال یادگیری به عنوان یک عامل بسیار مهم در فرم ارزیابی عملکرد کارکنان گنجانده شود و عملاً این عامل مورد توجه قرار گیرد. در این راستا توصیه می‌شود از واحد آموزش، سرپرستان مستقیم و همکاران در خصوص شرکت در دوره‌های آموزشی و انتقال آموزش به محیط کار نظرسنجی شود.
- فرصت محدود و کم برای کاربرد دانش و مهارت‌های کسب‌شده در آموزش، بزرگ‌ترین مانع بر سر راه انتقال آموزش موفق در سازمان می‌باشد. بایستی به کارآموزان فرصت و زمان لازم برای کاربرد آنچه که یاد گرفته‌اند، داده شود. برنامه انتقال آموزش بایستی کاربرد سریع دانش و مهارت‌ها را برانگیخته و مکانیزم‌های پاسخگویی را که به طور قابل توجهی انتقال آموزش را افزایش می‌دهند، برای کارآموزان و سرپرستان، تعریف نمود.

## ۵- منابع

- ایلی، خدایار؛ خرازی، سیدکمال؛ سبحانی‌نژاد، مهدی و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۴). تدوین الگوی اثربخش انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی با تأکید بر مدیریت شهری. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، سال سوم، شماره ۱۱، صص ۷۹-۹۸.
- اسماعیلی، آمنه؛ طاهری، مرتضی و یونسی، جلیل. (۱۳۹۳). تسهیل انتقال یادگیری از مسیر حرفه‌ای گرایی: بررسی اثر حمایت همکاران و مدیر. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۱، صص ۴۰-۵۶.
- تقوی فرد، محمدتقی؛ رحیمیان، حمید و نجفی، علی. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت انتقال آموزش و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر آن در صنعت پتروشیمی با تکنیک فرایند سلسله مراتبی گروهی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۶، صص ۷۵-۱۰۱.
- خراسانی، اباصلت؛ عباس‌پور، عباس و وفایی‌زاده، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۵، صص ۱-۲۵.
- خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی*، سال پانزدهم، شماره ۵۸.
- رحیمیان، حمید و نجفی، علی. (۱۳۸۸). واکاوی مدل‌های انتقال آموزش در سازمان. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش، تهران، ایران.
- عباس‌پور، عباس و وفایی‌زاده، مهدی. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی سیستم انتقال آموزش؛ حلقه مفقوده در فرایند پایش آموزش. اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش ایران، مشهد.
- عرب‌شیراز، نیره. (۱۳۹۰). *بررسی ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی بر اساس مدل انتقال آموزش هالتون*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

متاجی‌نیمور، عالیه. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مرتبط با انتقال آموزش به محیط کار در بین کارکنان شرکت پژوهش فناوری پتروشیمی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

میرکمالی، سیدمحمد و متاجی‌نیمور، علییه. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مرتبط با انتقال آموزش به محیط کار از دیدگاه متخصصان شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی با استفاده از روش دلفی. بهبود مدیریت، سال هشتم، شماره ۲۴، ۷۳-۹۸.

- Awoniyi, E. A., Griego, O. V., & Morgan, G. A. (2002). Person-environment fit and transfer of training. *International journal of training and development*, 6(1), 25-35.
- Ayres. (2005). *Factor's related to motivation to learn and motivation to transfer learning in nursing population*. Ph.D Dissertation.
- Baldwin, T. T., Ford, J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-100.
- Ballesteros, L. J., & De Saá, P. (2012). The influence of organisational context on training success in the restaurant industry. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1265-1282.
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2016). Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. *Current Psychology*, 1-12.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. & Huang, J.L. (2010). Transfer of training: a meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-105
- Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. U. (1995). *Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study*. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263-274.
- Broad, M.L., Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of training: Action packed strategies to ensure High payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brown, T. C., & McCracken, M. (2009). Building a bridge of understanding. How barriers to training participation become barriers to training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 33(6), 492-512.
- Burke, L. A., Hutchins, H, M. (2007). Training Transfer an integrate literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- Burke, L., & Baldwin, T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer. *Human Resource Management*, 38(3), 227-243.
- Burke, L., Saks, A. (2009). Accountability in training transfer: Adapting schlenker's model of responsibility to a persistent but solvable problem. *Journal of Human Resource Development Review*, 8(3), 382-402.
- Chen, H. C. (2003). *Cross-cultural construct validation of the learning transfer system inventory in Taiwan*. Doctoral dissertation, Marshall University.

- 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., & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604–626.
- Clark, C. S., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation: Influence of involvement, credibility, and transfer climate. *Group & Organization Management*, 18(3), 292–307.
- Clarke, N. (2002). Job/work environment factors influencing training effectiveness within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct. *International Journal of Training and Development*, 6(3), 146–162.
- Clarke, N. (2005). Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organisations. *Human Resource Development International*, 8(2), 185–205.
- Clasen, P. S. (1997). Expectancy theory predictions of training skills to the job. *Dissertation Abstracts International*, 58(4), 2163B.
- Cohen, J. (1990). Things I have learned (so far). *American psychologist*, 45(12), 1304.
- 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 of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707.
- 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 of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-707.
- Cromwell, S.E., Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449-72.
- Essary, V. L. (2001). *The influences of self efficacy on training transfer*. Doctoral dissertation, California School of Professional Psychology.
- 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*. 21(1), 25.
- Gaudine, A. P., & Saks, A. M. (2004). A longitudinal quasi-experiment on the effects of posttraining transfer interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 57–76.
- Gilpin-Jackson, Y., & Bushe, G. R. (2007). Leadership development training transfer: A case study of post-training determinants. *Journal of Management Development*, 26(10), 980–1004.
- Gregoire, T. K., Propp, J., & Poertner, J. (1998). The supervisor's role in the transfer of training. *Administration in Social Work*, 22(1), 1–18.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters?. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120.
- Hatala, J. P., & Fleming, P. R. (2007). Making transfer climate visible: Utilizing social network analysis to facilitate the transfer of training. *Human Resource Development Review*, 6(1), 33–63.

- Hawley, J. D., & Barnard, J. K. (2005). Work environment characteristics and implications for training transfer: A case study of the nuclear power industry. *Human Resource Development International*, 8(1), 65–80.
- Holton, E. F., Bates, R.A., Ruona, W, E, A (2000). Development of Generalized learning transfer system Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
- Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in developing human resources*, 7(1), 37-54.
- Industry Report. (2007). Training magazine's exclusive analysis of the U.S. training industry. *Training*, 44(10/11), 8–24.
- Käpplinger, B. (2009). Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema. BIBB-Umfragen von 1997 und 2008 im Vergleich. *BIBB-Report*, 13, 1–8.
- Karg, U. (2006). *Betriebliche Weiterbildung und Transfer*. Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisationalen Kontext. Bielefeld: Bertelsmann.
- Kim, S. G., & Yang, S. J. (2015). Structural Relations of Learning Orientation, Self-Efficacy, Learning Transfer and Job Performance of Farmers who Participated in the Strong and Small Farms Education. *Journal of Agricultural Extension & Community Development*, 22(4), 455-464.
- Kontoghiorghes, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 15(3), 114-129.
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 210–221.
- Kurtz, H.-J., & Janikowski, A. (2008). Evaluation zum Lerntransfer anhand eines EU-Projektes. Der schwierige Schritt über den Rubikon. *Personalführung*, 41(5), 64–69.
- Leberman, S., McDonald, L., & Doyle, S. (2006). *The transfer of learning: Participants' perspectives of adult education and training*. Gower Publishing, USA.
- Lenske, W., & Werner, D. (2009). Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung— Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. *IW-Trends— Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 36(1), 51–66.
- Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 36–48.
- Lim, D. H., Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85-115.
- Machin, M. A. (1999). *Understanding the process of transfer of training in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern Queensland.

- Machin, M. A., Fogarty, G. J. (2004). Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. *International Journal of Training & Development*, 8(3), 222–236.
- Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 87–104.
- Mathieu, J. E., Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. In J. K. Ford (Ed.), *Improving training effectiveness in work organizations*. 193-217.
- McSherry, M., & Taylor, P. (1994). Supervisory support for the transfer of team-building training. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 107–119.
- Milheim, W. D. (1994). A comprehensive model for the transfer of training. *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 95-104.
- Newstrom, J. W. (1986). Leveraging management development through the management of transfer. *Journal of Management Development*, 5(5), 33–45.
- Nijman, D. J. J., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European industrial training*, 30(7), 529-549.
- Noe, R. A. (1986). Trainee's attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of anagement Review*, 11, 736–749.
- Noorizan, M. M., Afzan, N. F., & Akma, A. S. (2016). The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer: A Preliminary Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 158-163.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1285–1301.
- Pineda, P., & Quesada, P. C. (2013). Evaluación de la transferencia de la formación continua mediante el modelo ETF de factores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 61(1). Retrieved from: <http://www.rieoei.org/deloslectores/5290Pineda.pdf>.
- Pineda, P; Quesada-Pallarès, C; Ciraso-Calí, A. (2014). *evaluation of training transfer model: the eft model*. In K. Schneider (Ed.), *Transfer of Learning in Organizations*. Cham: Springer International Publishing.
- Poteet, M. L. (1996). *The training transfer process: An examination of the role of individual, motivational, and work environmental factors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville, Retrieved from: [jom.sagepub.com/content/36/4/1065.refs](http://jom.sagepub.com/content/36/4/1065.refs)
- Richman-Hirsch, W. L. (2001). Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 105–120.
- Rouiller, J. Z & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(2), 377-390.
- Ruona, W.E.A., Leimbach, M., Holton, E.F., Bates, R.A. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainers, *International Journal of Training and Development*, 6(2), 218-28.



- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329.
- Scaduto, A., Lindsay, D., & Chiaburu, D. S. (2008). Leader influences on training effectiveness: Motivation and outcome expectation processes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 158–170.
- Schneider, K. (2014). *Transfer of Learning in Organizations*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Sepeng, S., & Miruka, C. O. Transfer of Learning Challenges Experienced by Employees in Selected Departments of the North West Province. Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London, UK.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Brannick, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 279–292.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 599–621.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239–252.
- Van der 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. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Development and Learning in Organizations*, 21(5), 283–297.
- Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16(1), 58 – 68.
- Wright, L. (2003). Training in Its Organizational Context: Sharing Responsibility. *Perf. Improvement Quarterly*, 16, 5–22
- Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55–73.
- Yamhill, S., Mclean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195–208
- Yarnold, P. R., Mueser, K. T., & Lyons, J. S. (1988). Type A behaviour, accountability, and work rate in small groups. *Journal of Research in Personality*, 22(3), 353–360.
- Carole Yaw, D. (2008). Tools for transfer. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 152–155.
- 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.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی