

## Designing the Pattern of Organizational Factors Affecting the Transfer of Learning to the Workplace Based on Grounded Theory

F. Khakrah<sup>1</sup>, F. Malekian<sup>2\*</sup>, B. Saeidipour<sup>3</sup>, E. Kavyani<sup>4</sup>

1. Ph.D. student of educational management, Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. 2. Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. 3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran- Iran. 4. Department of Educational Sciences, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

طراحی الگوی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار بر اساس نظریه داده بنیاد  
فتانه خاکره<sup>۱</sup>، فرامرز ملکیان<sup>۲\*</sup>، بهمن سعیدی پور<sup>۳</sup>، الهام کاویانی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.  
۲. گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.  
۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
۴. گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to present the pattern of organizational factors affecting the transfer of learning to the workplace.

**Method:** The research is carried out in the framework of qualitative approach by using grounded theory method. The statistical society included specialists of training and human resource development of Islamic Azad Universities of the west of Iran which 15 people of them were selected by purposive sampling method. Semi-structured interviews were used to collect data; simultaneous analysis of interviews was performed using three stages of open, axial and selective coding.

**Findings:** The results of interviews analysis represented 25 components including organizational structure, organizational capabilities, financial and physical resources, knowledge sharing culture, exaltation culture, openness culture, organizational policies and laws, job characteristics, organizational status of education, development of organizational learning culture, development of participatory and teamwork culture, institutionalization of experience and expertise in the organization, career management, performance management, review and refine the laws and regulations, creating opportunities for use, promoting scientific interactions, promotion of the unit's training position, reducing job burnout, developing personality abilities and creativity, increasing the effectiveness of organizational training and increasing organizational success that were presented in the form of a paradigm model.

**Key words:** Learning transfer to the workplace, Organizational factors, Grounded theory

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش، ارائه الگویی برای عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار بود.

**روش:** پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری نظریه داده بنیاد انجام گرفت. جامعه آماری شامل صاحب نظران حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه های آزاد اسلامی غرب کشور بود که از طریق نمونه گیری هدفمند، ۱۵ نفر از آن ها، انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تحلیل هم زمان مصاحبه ها نیز با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت.

**یافته ها:** نتایج تحلیل مصاحبه ها حاکی از ۲۵ مؤلفه شامل ساختار سازمانی، قابلیت های سازمانی، منابع مالی و کالبدی، فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ تعالی مداری، فرهنگ گشودگی، سیاست ها و قوانین سازمانی، ویژگی های شغلی، جایگاه سازمانی آموزش، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ مشارکت و کار تیمی، نهادینه سازی تجربه و خبرگی در سازمان، مدیریت کار راه، مدیریت عملکرد، بازنگری و پالایش قوانین و مقررات، خلق فرصت های کاربرد، ارتقاء تعاملات علمی، ارتقاء جایگاه واحد آموزش، کاهش فرسودگی شغلی، توسعه قابلیت ها و خلاقیت کارکنان، افزایش اثربخشی آموزش های سازمانی و افزایش موفقیت سازمانی بود که در قالب مدل پارادایمی ارائه شدند.

**کلیدواژه ها:** انتقال یادگیری به محیط کار، عوامل سازمانی، نظریه داده بنیاد

Accepted Date: 2018/11/06

Received Date: 2018/06/24

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۰۴

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۱۵

Email: faramarz.malekian45@yahoo.com

\* نویسنده مسئول:

مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه است.

## مقدمه و بیان مسئله

با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر می‌باشند؛ برای همسویی و پاسخگویی به این تحولات محیطی، سازمان‌ها باید منابع انسانی خود که مهم‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند را برای مواجه شدن با این تغییرات آماده سازند. مهم‌ترین کار جهت آماده‌سازی منابع انسانی، استفاده از آموزش است (Shams and Abbasi, 2017). اما، مهم‌تر از آموزش، اثربخشی آن است. چراکه اگر آموزش هیچ تأثیری در روند کاری کارکنان و روند رو به رشد سازمان نداشته باشد، نه تنها فایده‌ای ندارد بلکه هزینه و منابع سازمانی بسیاری را تلف می‌کند (Shams mourkani and Hosseini, 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 (Youzbashi, Ebili, Kharazi and SobhanineZhad, 2016). انتقال یادگیری، کاربرد دانش، مهارت و نگرش‌های کسب‌شده از آموزش توسط کارآموز در حرفه‌اش تعریف شده است و به پایداری این دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها در یک دوره زمانی معین اشاره دارد (Ford, Yelon and Billington, 2011).

انتقال یادگیری در هر سازمان یک عنصر حیاتی است که موفقیت کارکنان و درنهایت موفقیت کل سازمان را تعیین می‌کند (Walsh, 2017). بنابراین، سازمان‌هایی که مایل به افزایش بازگشت سرمایه از سرمایه‌گذاری‌های آموزشی هستند باید تمام عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری را درک و به منظور بهبود عوامل بازدارنده، اقدام نمایند (Holton, Bates and Ruona, 2000). باوجود توجه بسیار به آموزش‌های سازمانی، مطالعات نشان داده‌اند که بسیاری از این برنامه‌ها اثربخشی لازم را از حیث انتقال یادگیری ندارند و انتقال مهارت‌های آموخته‌شده به محیط کار، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی، به‌میزان بسیار کمی صورت می‌گیرد (Blume, Ford, Baldwin and Huang, 2010). بسیاری از سازمان‌ها ساعت‌ها به کارکنان خود آموزش می‌دهند درحالی‌که فرد نمی‌داند از این آموزش‌ها در کجا باید استفاده نماید، بدون شک این آموزش‌ها از اثربخشی لازم برخوردار نخواهند بود. بر این اساس، زمان اجرای یک دستور کار جدید برای بررسی انتقال فرارسیده است (Baldwin, Ford and Blume, 2017).

بر اساس یافته‌های مطالعه پارک، کانگ و کیم (Park, Kang and Kim, 2018)، انتقال آموزش فرایندی چند فازی است نه یک فرایند خطی و تحت تأثیر عوامل زیادی است که هم‌زمان با آن تعامل دارند. بنابراین، «سازمان‌هایی که به آموزش برای بهبود شایستگی شغلی، فردی و موفقیت سازمانی همه‌جانبه تکیه می‌کنند، نیاز به شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش دارند» (Seiberling

(and Kauffeld, 2017). «ویژگی‌های سازمان، ویژگی‌های کارآموزان و ویژگی‌های آموزش از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری شناخته شده‌اند» (Walsh, 2017). در خصوص ضرورت توجه به عوامل سازمانی، گلدستین<sup>۱</sup> ثابت کرد که مؤلفه‌های مربوط به محیط کار ممکن است نسبت به دیگر جنبه‌های آموزش، به انتقال بیش‌تری منجر شوند (Baldwin et al., 2017). «پژوهش‌ها نشان داده‌اند ۶۰ درصد از دانش و مهارت‌های یاد گرفته شده به واسطه عدم وجود فضا و شرایط لازم در محیط کار حداکثر سه ماه پس از برگزاری فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی کنار گذاشته می‌شود» (Diba Vajari, Abbasi and Fathi Vajarghah, 2016). بر این اساس، صاحب‌نظران و پژوهشگران پیشین، درصدد شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال آموزش به محیط کار برآمده‌اند:

قنبری، شمس مورکانی، عارفی و زندی (Ghanbari, Shams Mourkani, Arefi and Zandi, 2017) در پژوهشی که باهدف آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار انجام دادند، در بعد سازمانی، سه مقوله محوری شامل موانع اداری، موانع حمایتی و موانع مربوط به شغل را، به‌عنوان دلایل بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری شناسایی کردند. همچنین، صیادی، رجائی پور، عابدینی و غلامی (Sayadi, Rajaipour, Abedini and Gholami, 2017) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که انتقال اثربخش آموزش در دانشگاه‌های علوم پزشکی غرب کشور تحت تأثیر پنج عامل «حمایت مافوق، خط‌مشی و سیاست‌های سازمان، ارزیابی عملکرد فرد، بازخورد و پاداش» قرار می‌گیرد. در پژوهشی دیگر که شمس و عباسی کسان (Shams and Abbasi Kasani, 2017) باهدف آسیب‌شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار در میان معلمان دوره متوسطه شهر تهران انجام دادند، نتایج نشان داد که برخی آسیب‌های شناخته شده در سطح سازمان در زمینه انتقال آموزش مربوط به حمایت همکاران، حمایت سرپرست، فرصت کاربرد، انتظارات از نتایج عملکرد، انتظارات از نتایج انتقال و آزادی برای تغییر بودند. بر اساس نتایج پژوهش یوزباشی و همکاران (Youzbashi et al., 2016) نیز مقوله‌های سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری 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 بوده‌اند. در همین راستا، نتایج پژوهش لطفی، آهنچیان و کرمی (Lotfi, Ahanchian and Karami, 2016) نشان داد عوامل مربوط به محیط کار که بر به‌کارگیری آموزش‌ها در دانشگاه فردوسی مشهد تأثیر می‌گذارند، شامل: فضای به‌کارگیری آموزش، حمایت مدیر و همکاران، پیامد به‌کارگیری، بسترسازی مناسب، تشویق در کار، فرهنگ سازمان، تضمین اشتغال و مطالبات سازمان است. همچنین، در پژوهشی که شمس مورکانی، صفایی موحد و فاطمی صفت (Shams mourkani, Safaei Movahed and Fatemi Sefat, 2016) انجام دادند، نتایج حاکی از آن بود که برخی آسیب‌های ساختاری و

محیطی از جمله مشکلات مربوط به قوانین و مقررات محدودکننده، عدم ارتباط دوره‌های آموزشی با ارتقاء شغلی، نبود ارتباط نظام‌دار میان واحد آموزش و مؤسسات آموزشی، عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش بر عملکرد افراد و بی‌توجهی به واحد آموزش، اثربخشی فعالیت‌های آموزش و بهسازی را مختل کرده‌اند. نیک‌نازلی و شیخ خیرالدین (Nik Nazli and Sheikh Khairudin, 2018)، تأثیر متغیرهای کاری را بر انتقال یادگیری بررسی کرده و معتقدند که فرهنگ یادگیری سازمانی بر وقوع انتقال آموزش در محل کار تأثیر می‌گذارد. یافته‌های مطالعه بانرجی، گپتا و بیتس (Banerjee, Gupta and Bates, 2017) نیز بیان‌گر آن بود که درک مثبت از فرهنگ یادگیری سازمانی با انتقال آموزش همبستگی مثبت دارد. در پژوهشی دیگر که توسط کاپالدو، دپولو، ریپا و شیاتن (Capaldo, Depolo, Ripa and Schiattone, 2017) باهدف طراحی ابزاری برای سنجش انتقال آموزش انجام شد، نتایج نشان داد که مشارکت فعال ذی‌نفعان برای بهبود بخشیدن به رابطه بین فعالیت‌های آموزشی و تحقق اهداف سازمانی مهم اساسی است. چاوهان و همکاران (Chauhan et al., 2017) نیز در پژوهش خود دریافتند که طراحی مناسب برنامه‌های آموزشی و همچنین حمایت مافوق بیش‌ترین نقش را در انتقال اثربخش آموزش‌ها دارند. در همین راستا، نتایج پژوهش اید و کوین (Eid and Quinn, 2017) نشان داد عوامل محیطی مؤثر بر بهبود کیفیت انتقال آموزش شامل فرهنگ محیط کار، ارتباطات و تعاملات محیطی در محل کار و منابع در دسترس بود. لن‌کاستر (Lancaster, 2016) نیز در رساله دکتری خود برای درک بهتر این‌که سازمان‌ها چگونه می‌توانند محیط‌هایی را ایجاد کنند که از یادگیری و انتقال آن پشتیبانی کنند، به اهمیت اشکال مختلف حمایت سازمانی پرداخته است. مطالعات بوژیندا (Bouzguenda, 2014) نیز گویای آن بود که مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری در سازمان‌ها شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری راهبردی، و نقش مدیریت منابع انسانی است. همچنین، نتایج پژوهش دیرانی (Dirani, 2012) نشان داد که عوامل مرتبط با محیط کار که بر انتقال آموزش اثرگذار هستند شامل، حمایت همکاران و مدیران، فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های کاری و کار تیمی است. بیورک و هانچینس (Burke and Hutchins, 2007) نیز کارراهه شغلی را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری موردبررسی قرار داده‌اند. در پژوهشی دیگر، کانتوگیورگیس (Kontoghiorghes, 2014)، برخی از مهم‌ترین موانع انتقال آموزش را کمبود تشویق و تقویت در شغل، عوامل مختل‌کننده در محیط کار از قبیل فشار زمانی، فشار کاری، اقتدار ناکافی، فرهنگ سازمانی غیر حمایتی و فشار از سوی همکاران برای مقاومت در برابر تغییر دانسته‌اند.

مرور پیشینه پژوهش‌ها در خصوص انتقال یادگیری نشان می‌دهد که باوجود اهمیت و نقش عوامل سازمانی در تسهیل انتقال یادگیری، درزمینه موضوعات مربوط به اثربخشی دوره‌های آموزشی، عوامل سازمانی کم‌تر از عوامل آموزشی و فردی موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند. حال آن‌که آموخته‌ها در محیط کار قابلیت کاربرد پیدا می‌کنند و هرچند که ویژگی‌های فراگیر مناسب

بوده و طراحی و اجرای آموزش به خوبی صورت گرفته باشد، محیط است که محل جامعه عمل پوشاندن به آموزش‌ها است. هر سازمان ویژگی‌ها و بافت و بومی دارد که منحصر به فرد بوده و می‌تواند بر انگیزش کارکنان برای انتقال تأثیر بسزایی داشته باشد؛ لذا سازمان می‌تواند با اصلاح ویژگی‌های خود و سیاست‌های آموزشی، بستر مناسب را جهت به کارگیری آموزش برای منابع انسانی خود فراهم سازد. علاوه بر این، نتایج پژوهش‌های پیشین نشان‌دهنده آن است که انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های آموزشی به ویژه دانشگاه‌ها مورد کم‌توجهی قرار گرفته است. بنابراین، از آنجایی که آموزش یک راهبرد مهم در ایجاد دانش، مهارت، توانایی و شایستگی در کارکنان یک سازمان است و با توجه به این که انتقال آموزش در حال تبدیل شدن به یک آفت سازمانی است، هدف اساسی پژوهش حاضر، شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب کشور است تا با بررسی و تحلیل ارتباط بین این مؤلفه‌ها بتوان مدل مناسبی را جهت بهبود انتقال یادگیری در دانشگاه‌های مزبور ارائه نمود بر این اساس، مهم‌ترین سؤال‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از: ۱- شرایط علی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار از منظر عوامل سازمانی کدام‌اند؟ ۲- مؤلفه‌های سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟ ۳- عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟ ۴- عوامل سازمانی مداخله‌گر انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟ ۵- راهبردهای سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟ ۶- پیامدهای انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی و راهبرد آن مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> است. در دل این روش از رهیافت سیستماتیک برای دستیابی به الگوی پارادایمی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت‌علمی، صاحب‌نظران و متخصصان آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب کشور بود. روش نمونه‌گیری، هدفمند بود. در این راستا، نمونه‌ها متشکل از صاحب‌نظرانی بودند که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته و می‌توانستند پاسخ‌های غنی‌تری به سؤال‌های پژوهش بدهند. برای گردآوری داده‌ها، با ۱۵ نفر از خبرگان مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد که از مصاحبه سیزدهم به بعد اشباع نظری حاصل شد. پروتکل مصاحبه نیز شامل ۸ سؤال کلی بود که بر اساس نتایج مشاهده اسناد و پیشینه پژوهش و مشاوره با صاحب‌نظران حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی، بر اساس ابعاد نظریه داده‌بنیاد طراحی و روایی سؤال‌ها نیز بر اساس نظر متخصصان تأیید گردید. لازم به ذکر است که قبل از شروع مصاحبه، اهداف و سؤال‌های پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه از طریق ایمیل برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و در ابتدای جلسه نیز در مورد پژوهش‌های انجام شده به‌طور مختصر توضیح داده شد و

سپس سؤال‌های مصاحبه مطرح گردید. به‌منظور ثبت داده‌ها و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده بر فرایند مصاحبه و با جلب رضایت مشارکت‌کنندگان، روند ضبط مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط‌صوت صورت گرفت و از نکات کلیدی هر مصاحبه، یادداشت‌هایی نیز تهیه گردید. زمان متوسط هر مصاحبه ۴۶ دقیقه بوده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس رهیافت سیستماتیک انجام گرفت که شامل سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup> است. به این منظور، در مرحله کدگذاری باز، پس از مرور و سازمان‌دهی متون مصاحبه‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی و در ادامه کدهای مشابه در طبقه‌های خاصی قرار گرفتند. سپس، برای هر یک از این طبقات عناوینی که نمایانگر کل کدهای آن طبقه باشند، انتخاب شد. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط بین پدیده محوری و سایر مقولات و مفاهیم بر اساس مدل پارادایم مشخص و ارائه شد؛ درنهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، قضیه‌هایی که بر روابط درونی مقوله‌ها اشاره دارند، ذکر شده است. لازم به یادآوری است که با توجه به این‌که ماهیت پژوهش نیازمند واکاوی دقیق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در خصوص موضوع مورد مطالعه است، روند کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها، به‌صورت دستی انجام گرفت. درنهایت، جهت اطمینان از معتبر بودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی، بر اساس معیارهای ارائه‌شده توسط کرسول و میلر (Creswell and Miller, 2000)، از روش بازبینی توسط اعضا<sup>۴</sup> (۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان) و بررسی همکار<sup>۵</sup> (۲ نفر از اساتید و ۲ نفر از دانشجویان دکتری خبره در کدگذاری اسناد و مصاحبه) استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با ۱۵ نفر از متخصصان حوزه آموزش‌های سازمانی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد که مشخصات آن‌ها به شرح جدول ذیل است.

جدول (۱): توزیع جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

جنسیت		رتبه علمی			مدرك تحصیلی		سابقه شغلی	
مرد	زن	استادیار	دانشیار	استاد	دکتری	کمتر از ۱۵ سال	بیشتر از ۱۵ سال	
۱۱	۴	۸	۵	۲	۱۵	۵	۱۰	

بر این اساس، ۱۵ مصاحبه تحلیل شد. در مرحله اول کدگذاری باز، ۶۹۰ کد باز اولیه از محتوای مصاحبه‌ها استخراج شد، پس از بازنگری داده‌ها و ادغام مفاهیم مشابه، این کدهای اولیه به ۱۷۰ کد ثانویه کاهش داده شدند. در مرحله دوم کدگذاری باز، کدهای ثانویه بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی شده و در ۲۵ مقوله فرعی (مؤلفه) جای گرفتند. در آخرین مرحله از کدگذاری باز،

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding
4. Member Checking
5. Peer debriefing

مؤلفه‌ها یا مقوله‌های فرعی به‌دست‌آمده از مرحله قبل بر اساس مشابهت‌ها، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز و مفاهیم، در طبقه‌ها یا مقوله‌های انتزاعی‌تری قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری محوری، مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از مرحله کدگذاری باز در قالب شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به‌صورت الگوی پارادایمی به هم مرتبط گردید. در ادامه یافته‌های مراحل کدگذاری باز و محوری در جدول ۲ ارائه شده است. لازم به ذکر است که به علت طولانی بودن تعداد کدهای باز، تنها به تعدادی از کدهای باز هر مقوله اشاره شده است.

جدول (۲): یافته‌های فرایند کدگذاری باز و محوری

کدگذاری محوری	مقوله اصلی	(مقوله‌های فرعی)	کدهای باز
		ساختار سازمانی	انطباق ساختار با فرایند آموزش سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، تیم سازی و چاپک‌سازی دانشگاه، رها کردن ساختارهای سلسله‌مراتبی
شرایط علی	الزامات یک سازمان پاسخگو	قابلیت‌های سازمانی	حرفه‌ای بودن سازمان و بلوغ فرایندها و رویه‌های کاری، هوشیاری سازمانی، پویایی و بالندگی سازمانی، دارا بودن ابعاد سازمان یادگیرنده، دارا بودن مزیت رقابتی از طریق بنا کردن استراتژی بر پایه فهم نقاط قوت و ضعف نیروی کار
		منابع مالی و کالبدی	اختصاص دادن زمان کافی برای حل مسائل همکاران در محیط‌های رشد حرفه‌ای، کفایت بودجه‌های تخصیص داده‌شده به مقوله‌ی آموزش و انتقال آن متناسب با انتظارات، گسترش زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
		حمایت سازمانی	توجه سازمان به موانع یادگیری و انتقال آن و برنامه‌ریزی جهت حذف یا کاهش موانع مذکور، برخورداری از حمایت همکاران در به‌کارگیری آموزخته‌ها، پشتیبانی مدیر از عوامل کلیدی اثربخشی آموزش‌ها و انتقال آموزخته‌ها
پدیده محوری	عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری	شایستگی‌های مدیران	اعتقاد مدیران به جایگاه آموزش در تعالی سازمان، تمایل به ریسک‌پذیری در مدیران، نگرش مدیران به خطاهای کارکنان به‌منزله فرصتی برای یادگیری
		جو انتقال یادگیری	جو انتقال حمایتی، فضای پویایی سازمانی، جو اعتماد و مشارکت بین اعضا، وجود فضای شوق‌آمیز یادگیری، فضای برابری، صلح‌آمیز و دیگر پذیر، جو همکاری برای ایجاد اجتماعی از یادگیری و تبادل حرفه‌ای
		فرهنگ تسهیم دانش	تشویق مباحثه و مناظره علمی در فضای سازمان، فرهنگ یادگیری محور، تقویت توانایی خود هدایتگری، فرهنگ یادگیری تیمی
شرایط زمینه‌ای	بسترهای فرهنگی	فرهنگ تعالی‌مداری	فرهنگ بالنده و پویای سازمان، تقویت روحیه خودباوری و اعتمادبه‌نفس، تقویت آگاهی افراد از نقش خود، تقویت خشنودی سازمانی، فرهنگ کمال‌گرایی و رشد و خودشکوفایی اعضا، فرهنگ نگاه حرفه‌ای
		فرهنگ گشودگی	به حداقل رساندن مرزهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، تلقی هر یک از اعضای سازمان به‌عنوان یک مساعدت‌کننده بارز، دادن آزادی به افراد برای تجربه کردن، ریسک کردن، اشتباه کردن؛ تقویت و پرورش روحیه نقدپذیری
		سیاست‌ها و قوانین سازمانی	وجود سیاست‌های منعطف و حمایت‌گر یادگیری و انتقال آن، آیین‌نامه‌ها و ضوابط پشتیبان برای دانش‌آفرینی و انتقال دانش، داشتن چشم‌انداز روشن و آینده‌نگر نسبت به دانشگاه، پرهیز از جابه‌جایی زیاد کارکنان
شرایط مداخله‌گر	پتانسیل‌های اثربخشی آموزش	جایگاه سازمانی آموزش	میزان مشارکت بخش آموزش در سیاست‌گذاری‌ها، تصمیمات و عملیات سازمانی؛ به رسمیت شناخته شدن اختیارات واحد آموزش؛ هوشمندی سیستم آموزشی

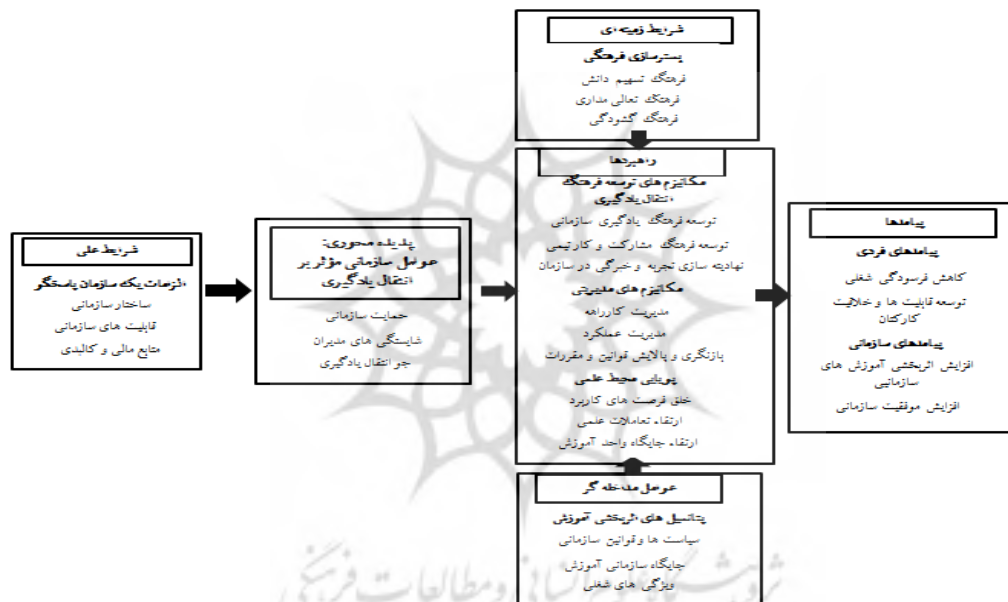
۸ کده طراحی الگوی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری...

کدگذاری باز		مقوله اصلی	مقوله‌های (فرعی)	کدهای باز
مجموعی				
کی‌گذاری				
<p>تحرك شغلی، پویای شغلی، حجم کاری متعادل، وجود تنوع و چالش در شغل</p>				
<p>حاکمیت فرهنگ یادگیری سازمانی، داشتن استراتژی در خصوص تسهیم دانش، تأکید بر یادگیرندگی در رهبری آموزشی، تبدیل سازمان به سازمانی یاد دهنده، بهبود کیفیت زمینه یادگیری، افزایش مسئولیت‌پذیری سازمان در قبال تقویت یادگیری کارکنان</p>				
<p>پیش‌بینی فضایی برای تبادل تجارب، ایده‌ها و مهارت‌ها؛ ایجاد بستر ارزش مناسب برای مدیریت دانش، توسعه یادگیری جمعی، مستندسازی تجارب با رویکرد انتقال تجربه، تسهیم تجارب مدیران دانشگاهی، تسهیم تجارب دانشگاه‌ها در خصوص راهبردهای انتقال یادگیری به محیط کار</p>				
<p>دخالت دادن کارکنان متخصص در هسته تصمیم‌گیری، رهبری اشتراکی و تسهیلگر، ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ایجاد فرصت برای کارکنان جهت مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه، اشاعه و تقویت تیم‌محوری، تلاش برای رسیدن به اجماع در حل مشکلات دانشگاه</p>				
<p>افزایش توان رهبری جهت به‌کارگیری ابزارهای نوین مدیریت، ارتباط بین آموزش‌های گذرانده شده و ارتقای گرید سازمانی، تدوین خط‌مشی جابه‌جایی</p>				
<p>هدف‌گذاری و اولویت‌بندی اهداف، وضع یک استاندارد برای سنجش آموخته‌های فراگیران در محیط کار، ارائه بازخورد مستمر در انجام فعالیت‌ها، گزارش‌دهی مداوم نقایص، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر کیفیت، به‌کارگیری منتورینگ و مربی‌گری</p>				
<p>تدوین قوانین و مقررات حمایتی و منعطف، تجدیدنظر در ماهیت کمیته‌گرایانه آیین‌نامه‌های ارتقا، پالایش محدودیت‌های قانونی و حذف قوانین و سلسله‌مراتب دست‌وپا گیر، از بین بردن خلأهای قانونی مقررات</p>				
<p>درگیر ساختن کارکنان در اجرای نوآوری‌ها به‌منزله فرصتی برای عمل به آموخته‌ها، فراهم ساختن سطوح بالای فرصت اجرا، ایجاد فرصت کاربست آموخته‌ها در محیط واقعی کار</p>				
<p>فراهم ساختن محیط‌های رشد حرفه‌ای، بهبود ارتباطات میان گروه‌های کاری، تقویت ارتباطات غیررسمی، ایجاد فرصت‌های هم‌آموزی متنوع بین همکاران</p>				
<p>ارتباط واحد آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد، جایجایی کارکنان در شغل‌های مختلف با در نظر گرفتن دیدگاه واحد آموزش، تخصیص بودجه و اعتبارات بیشتر به واحد آموزش، بازخورد از واحد آموزش</p>				
<p>درآمدن از روزمرگی و ایجاد جذابیت در شغل، موفقیت در کار، لذت از انجام وظایف شغلی، ارتقاء رضایت شغلی کارکنان، افزایش خودآگاهی و خودباوری کارکنان، افزایش اعتقاد به آموزش</p>				
<p>ارتقاء تعاملات علمی</p>				
<p>ارتقاء جایگاه واحد آموزش</p>				
<p>کاهش فرسودگی شغلی</p>				
<p>توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای (بالندگی) کارکنان، افزایش تمایل به حرفه‌ای‌گرایی در کارکنان، عملکرد درون شغلی و برون شغلی بهتر، کمک به شکل‌گیری هویت حرفه‌ای در کارکنان، کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان، تلاش برای انجام وظایف به شیوه نو</p>				
<p>توسعه قابلیت‌ها و خلاقیت کارکنان</p>				
فردی				
فردی				
فردی				



کدگذاری باز		کدگذاری محوری
کدهای باز	(مقوله‌های فرعی)	مقوله اصلی
افزایش نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری‌های آموزشی، رابطه آموزش و بهبود عملکرد سازمانی، تحول در حوزه یاددهی و یادگیری، هدفمند کردن یادگیری، استفاده حداکثری از ظرفیت‌های آموزشی درون سازمانی	افزایش اثربخشی آموزش‌های سازمانی	پیامدهای سازمانی
راهبردی برای دست‌یابی به مزیت رقابتی، کاهش هزینه‌های سازمان، ارتقای قابلیت‌های سازمانی، ایجاد خودبستگی، امیدواری و خوش‌بینی در سازمان، شکل‌گیری و تحقق دانشگاه یادگیرنده و یاددهنده	افزایش موفقیت سازمانی	سازمانی

مرحله کدگذاری محوری، مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که روابط بین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها را به تصویر می‌کشد (شکل ۱).



شکل (۱): مدل پارادایمی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار بر اساس نظریه داده‌بنیاد در ادامه نتایج بررسی هر یک از سؤال‌های پژوهش ارائه شده است.

#### ۱- شرایط علی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار از منظر عوامل سازمانی کدام‌اند؟

بر مبنای تحلیل مصاحبه‌ها، در سطح سازمانی عوامل مختلفی شرایط انتقال یادگیری به محیط کار را فراهم می‌آورند که می‌توان آن‌ها را در سه مقوله فرعی جا داد:

**ساختار سازمانی:** از دید خبرگان پژوهش حاضر، پویایی و به‌روز بودن ساختار سازمانی از الزامات انتقال یادگیری است. آن‌ها ساختار سازمانی توانمندساز را از این جهت در تحقق انتقال یادگیری ضروری برشمردند که در ترویج فرهنگ یادگیری و انتقال آن مؤثر است و ناکارآمدی ساختاری منجر به محدودیت بخش آموزش می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره ۲ معتقد بود: «... ساختارهای دانشگاه‌ها

توانمندساز نیستند و باید اصلاح شوند. سلسله‌مراتب و وجود ساختارهای سازمانی ناکارآمد مانعی برای انتقال یادگیری هستند.»

**قابلیت‌های سازمانی:** از دید یکی از خبرگان «... قابلیت‌های سازمانی، به سرعت در حال تبدیل شدن به کلید موفقیت‌های سازمانی است. سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلفی نیاز دارند و برای استفاده بهینه از این منابع باید به قابلیت‌هایی مجهز شوند و آن‌ها را تقویت کنند» (مصاحبه‌شونده شماره ۵). تحلیل مصاحبه‌ها گویای این واقعیت است که در سازمان‌هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود، نیروی انسانی هر لحظه در صدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری و کارایی بهتر است و این‌گونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون‌سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند.

**منابع مالی و کالبدی:** یکی دیگر از عوامل سازمانی که کلیه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر اهمیت آن صحنه گذاشتند وجود بودجه مشخص و مستمر برای آموزش کارکنان و فراهم بودن منابع مالی و کالبدی در سطح دانشگاه‌ها است. یکی از اعضای هیئت‌علمی در این خصوص معتقد است که: «... امکانات و تجهیزات سازمان برای انتقال دانش و مهارت‌ها یک ضرورت محسوب می‌شود، فردی که از توان و تخصص کافی برخورداره برای به‌کارگیری مهارتش به ابزار هم نیاز دارد، واحد آموزش باید از لحاظ مالی، امکانات و تجهیزات آموزش بیشتر تأمین بشه...» (مصاحبه‌شونده شماره ۳).

## ۲- مؤلفه‌های سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟

با توجه به نتایج تحلیل مصاحبه‌ها و تجربه مشارکت‌کنندگان در زمینه موضوع پژوهش، مهم‌ترین مؤلفه‌های سازمانی انتقال یادگیری به محیط کار شامل:

**حمایت سازمانی:** حمایت مدیران از آموزش وابسته به نگرش آموزشی مدیران بوده و رفتارهای حمایتی یا احیاناً محدودیت‌های اعمالی مدیران بر آموزش را شکل می‌دهند. یکی از مشارکت‌کنندگان در ابتدای بحث خود می‌گوید: «سازمان باید چنان حامی یادگیری، دانش‌آفرینی و انتقال دانش و مهارت‌ها به حیطه شغلی افراد باشه، و چنان حامی کارکنان حرفه‌ای، شایسته و باصلاحیت باشه که همه افراد خودشون متقاعد بشن که دنبال قابلیت باشن و به چشم یک ارزش بهش نگاه کنن» (مصاحبه‌شونده شماره ۹). «... حمایت همکارانی که در برنامه آموزشی شرکت کرده‌اند و میزان پذیرش آن‌ها از اعمال تغییرات و انجام کارها به شیوه‌های نو و تمایل آن‌ها به ریسک‌جویی، بدون شک نقش مثبتی بر کارکنان خواهد گذاشت. با استفاده از جو همکاری می‌توان فضای دانشگاه را به اجتماعی از یادگیری و رشد حرفه‌ای تبدیل کرد» (مصاحبه‌شونده شماره ۴).

**شایستگی‌های مدیران:** از دید خبرگان پژوهش حاضر، شایستگی‌های مدیران که به دانش، تخصص، تجربه، نگرش، سبک رهبری و مهارت‌های مدیران اشاره دارد، روند انتقال یادگیری را تسریع می‌بخشد. در این راستا، یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: «... داشتن دانش و تجربه مدیریتی

نقش مهمی در تحقق اهداف دانشگاه‌ها دارد. در برخی موارد شاهد هستیم که مدیران دانشگاهی نه بر اساس تخصص و تجربه بلکه بر اساس رابطه در جایگاه مدیریت قرار می‌گیرند این امر بدون شک در رویکرد آن‌ها نسبت به فعالیت‌ها و امور دانشگاهی تأثیرگذار خواهد بود» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱).

**جو انتقال یادگیری:** در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند: «... جو سازمانی، یک عامل بسیار کلیدی در بحث انتقال یادگیری هست. اگر سازمان دارای جو سازمانی مثبت، سازنده، پشتیبانی‌کننده نباشد، نباید انتظار بروز این پدیده را داشته باشد» (مصاحبه‌شونده شماره ۷). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱) با بیان این که «... رقابت در هر زمینه‌ای به بهبود عملکرد و بهره‌وری منجر می‌شود و پویایی و خلاقیت را افزایش می‌دهد» یکی از نشان‌گرهای جو مثبت انتقال را جو رقابت‌برانگیز دانشگاه عنوان نمود.

### ۳- عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟

واکاوی دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که بسترهای فرهنگی می‌تواند زمینه اثربخشی آموزش‌های سازمانی را فراهم کند. این مقوله خود شامل سه مؤلفه است: **فرهنگ تسهیم دانش:** آن چه از تحلیل مصاحبه‌ها به دست آمده، نشان می‌دهد که چنانچه فرهنگ سازمان حمایت‌گر یادگیری و انتقال آن نباشد، باید در اثربخشی دوره‌های آموزشی با تردید نگرست. یکی از مدیران ارشد اهمیت این موضوع را این‌گونه تشریح کرد: «... یادگیری در واقع از شکست‌های گذشته و صحبت در مورد تجارت موفقیت‌آمیز به دست می‌آید. این یک واقعیت است که با استفاده از تجارب کارآزمودگان و افراد صاحب تجربه، گویا در موفقیت و تجارب آنان شریک شده‌ایم» (مصاحبه‌شونده شماره ۲).

**فرهنگ تعالی مداری:** ضرورت شکل‌گیری فرهنگ تسهیم دانش در دانشگاه‌ها خود نیازمند وجود فرهنگ مشارکت‌پذیری و اعتقاد به کار تیمی است. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان: «... وجود فرهنگ مطالبه‌گر پیشرفت در یک سازمان یک ضرورت محسوب می‌شود. باید دید آیا فرهنگ کار بر سازمان حاکمه یا فرهنگ از زیر کار در رفتن؟» (مصاحبه‌شونده شماره ۱). همچنین شرکت‌کننده شماره ۱۲ و عضو هیئت‌علمی، بستر انتقال را فرهنگ می‌داند: «... از آن جا که فرهنگ، زیربنای رفتار افراد است، لذا با داشتن فرهنگ همکاری می‌توان مسیر یادگیری در حین عمل را برای افراد هموار ساخت».

**فرهنگ گشودگی:** یکی دیگر از مقوله‌هایی که مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان یک عامل بسترساز انتقال یادگیری، بر اهمیت آن اذعان داشتند، فرهنگ گشودگی بود. یکی از خبرگان اظهار داشت: «تغییر و شکستن عادت به انجام کارها به‌شکل روتین‌وار، روشی برای انتقال یادگیری به کار است. البته ایجاد خلاقیت نیازمند شرایطی است، لذا باید با دادن آزادی و اختیار عمل به کارکنان، این فرصت را در

اختیار آن‌ها قرار داد که بتوانند با استفاده از روش‌های متفاوت، مسائل کاری خود را به‌گونه‌ای بدیع حل کنند» (مصاحبه‌شونده شماره ۵).

#### ۴- عوامل سازمانی مداخله‌گر انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟

تأمل در نتایج تحلیل‌های کیفی نشان داد که مؤلفه‌های زیر می‌توانند پیش‌برنده و یا بازدارنده انتقال یادگیری به محیط کار شوند:

**سیاست‌ها و قوانین سازمانی:** در این مقوله یافته‌ها حاکی از آن است که تدوین قوانین و سیاست‌هایی منعطف و حمایت‌گر یادگیری و انتقال آن در اثربخشی آموزش ضرورتی انکارناپذیر است. مصاحبه‌شونده شماره ۷ اهمیت این مقوله را چنین بازگو کرد: «... چنان‌چه سازمانی بخواهد آموزش‌های خود را اثربخش کند، قبل از هر چیز باید یادگیری و انتقال آن به محیط کار را به‌عنوان مأموریت سازمان انتخاب کند».

**جایگاه سازمانی آموزش:** یکی از مدیران می‌گوید: «... تأثیرگذاری آموزش در سازمان، یعنی میزان مشارکت بخش آموزش در تصمیمات و عملیات سازمانی مخصوصاً در بخش مدیریت منابع انسانی، از عوامل دخیل بر انتقال یادگیری محسوب همیشه» (مصاحبه‌شونده شماره ۳). مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که میزان اثرگذاری آموزش در سازمان در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های سرنوشت‌ساز سازمان از جمله استخدام، فراهم ساختن فرصت برای توانمندسازی کارکنان و نهایتاً چینش افراد در سازمان نقش دارد.

**ویژگی‌های شغلی:** ایجاد جذابیت در شغل و عدم تکیه بر اجرای روتین وظایف کاری از جمله مفاهیمی بود که از دل مصاحبه‌ها بر اهمیت این مقوله تأکید داشتند. مصاحبه‌شونده شماره ۶ اظهار داشت: «... فشار و تراکم کاری، یکنواختی و عدم چالش‌پذیری وظایف شغلی در طولانی‌مدت باعث فرسودگی شغلی شده و انگیزه فرد رو برای یادگیری مهارت‌های جدید و انجام کار به شکل خلاقانه از بین می‌برد. از سوی دیگر، باید بین شخصیت و توان و تخصص فرد با نقش و وظیفه‌اش همخوانی و تناسب وجود داشته باشه؛ گاهی من تا اواخر سنوات خدمتم با نقشم آشتی نمی‌کنم...» (مصاحبه‌شونده شماره ۱).

#### ۵- راهبردهای سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟

مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، ۹ راهبرد جهت تسهیل انتقال یادگیری پیشنهاد داده‌اند. این راهبردهای متأثر از بستری هستند که در آن اتفاق می‌افتند.

**توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی:** از دید خبرگان این پژوهش، یکی از پرتکرارترین راهبردهای اتخاذشده توسط سازمان برای تسهیل انتقال یادگیری به محیط کار، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی است. بنابراین، مدیران باید به‌صراحت خود را نسبت به این امر مهم مشتاق نشان دهند و آن را در چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و راهبردهای سازمانی برجسته سازند. یکی از اعضای هیئت‌علمی بیان داشت: «... باید فرصت‌هایی غنی برای یادگیری سازمانی را فراهم آورد. بستر

یادگیری باید محیا باشه؛ مسیرهای متفاوت یادگیری، آشنایی با افراد جدید و یادگیری و یاد دادن به آن‌ها می‌تونه خودش در کارکنان انگیزه قابل توجهی ایجاد کنه» (مصاحبه‌شونده شماره ۹).  
**توسعه فرهنگ مشارکت و کار تیمی:** به اعتقاد یکی از مدیران ارشد: «کارکنان باید در تدوین اهداف، چشم‌انداز و مأموریت سازمان به مشارکت طلبیده شوند، فراهم کردن زمینه برای حصول آرمان‌های مشترک از جمله وظایف خطیر مدیران است» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱). یکی از اعضای هیئت‌علمی در این رابطه می‌گوید: «... وقتی افراد با همکاری یکدیگر درگیر انجام وظایف شغلی می‌شوند، اهداف و باورهایشان را وضوح می‌بخشند، به مهارت جدید دست می‌یابند و از ایده‌ها و تجارب دیگران یاد می‌گیرند، تا وقتی دانش در حصار فرد هست، انتقال آن ممکن نیست».

**نهادینه‌سازی تجربه و خبرگی در سازمان:** به کارگیری سیستم مدیریت دانش در سازمان رابطه تنگاتنگی با موفقیت انتقال آموزش دارد که برخی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر اهمیت آن تأکید داشتند. مصاحبه‌شونده شماره ۷ می‌گوید: «فرایند تسهیم دانش باید به یک هنجار در سازمان تبدیل بشه؛ خیلی مهمه که ما برای استفاده از دانش، تخصص و تجارب فردی که سال‌ها در سازمان به کار مشغول بوده برنامه داشته باشیم».

**مدیریت عملکرد:** یکی از مهم‌ترین مقوله‌هایی که تقریباً تمامی شرکت‌کنندگان بر آن اذعان داشتند، مدیریت عملکرد بود. در این زمینه یکی از خبرگان می‌گوید: «... مدیران ارشد باید اهداف یادگیری قانع‌کننده‌ای برای یادگیری تعریف کنند که واضح و قابل فهم باشند؛ چراکه این اهداف سبب پیشبرد مأموریت سازمان می‌شوند» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۲). مصاحبه‌شونده شماره ۶ نیز معتقد بود: «... سازمانی که از کارکنانش انتظار کار درست و نه عبث داره باید استانداردهای عملکرد رو تعریف کنه، فردی که در یک دوره آموزشی شرکت می‌کنه باید در جریان باشه مطالبات سازمان ازش چی هست». از دید مشارکت‌کنندگان، سازمانی که در پی افزایش اثربخشی دوره‌های آموزشی است، باید انتقال آموزش را به‌عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر بگیرد.

**مدیریت کارراه:** تأثیر کم آموزش‌ها بر پیشرفت شغلی از جمله موانع انتقال یادگیری معرفی شده است. یکی از مدیران میانی در این زمینه اظهار داشت: «نداشتن استراتژی مناسب در خصوص منابع انسانی خودش یک سیر قهقراپی ایجاد می‌کند... آیا شما اصلاً فرایند رشد و تعالی افراد در سازمان را فراهم کرده‌اید؟ آیا سازمان شما شغل افراد رو غنی کرده؟ آیا به تفاوت‌ها و خواسته‌های ویژه افراد توجه می‌کنه؟» (مصاحبه‌شونده شماره ۱).

**بازنگری و پالایش قوانین و مقررات:** یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: «... وجود آیین‌نامه‌ها، قوانین و مقررات پشتیبان، پالایش محدودیت‌های قانونی و از بین بردن راه‌های دور زدن مقررات، از جمله عواملی است که نباید از آن غافل شد» (مصاحبه‌شونده شماره ۵).

خلق فرصت‌های کاربرد: به‌کارگیری دانش و مهارت افراد در محیط کار در نتیجه تأمل و عمل فکورانه آن‌ها حاصل می‌شود؛ بنابراین تدارک فرصت‌هایی برای یادگیری و کاربست آموخته‌ها ضروری است. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان (شماره ۱۱) معتقد بود: «... فرصت محدود و کم برای کاربرد دانش و مهارت‌های کسب‌شده در آموزش، یکی از موانع جدی انتقال اثربخش یادگیری در سازمان است. برنامه انتقال بایستی کاربرد سریع دانش و مهارت‌ها را برانگیخته و مکانیزم‌های پاسخ‌گویی را که باعث افزایش قابل توجه انتقال آموزش می‌شوند، برای کارآموزان و سرپرستان تعریف کند».

**ارتقاء تعاملات علمی:** ایجاد زمینه مناسب برای افزایش تعاملات علمی بین کارکنان سبب ایجاد تجارب و درک مشترک می‌شود که در فرایند انتقال یادگیری اهمیت فراوانی دارد. تعاملاتی که بین افراد به وجود می‌آید موجب شکل‌گیری اجتماعی از یادگیرندگان می‌شود که انتقال یادگیری می‌تواند یکی از اهداف مشترک آن‌ها باشد. یکی از مدیران ارشد دانشگاه اذعان داشت: «... باید فرصتی فراهم شود تا افراد در سیکلی از تجربه و آزمایش و تأمل درگیر شوند. همین تأمل و بازاندیشی فرصتی برای انتقال محسوب می‌شود» (مصاحبه‌شونده شماره ۳).

**ارتقاء جایگاه واحد آموزش:** امری که تحلیل مصاحبه‌ها به‌وضوح آن را نشان می‌دهد این است که اداره واحدهای آموزش توسط افراد متخصص یک ضرورت محسوب می‌شود که خود نیازمند تخصیص بودجه و اعتبارات بیش‌تر به واحد آموزش و توانمندسازی ظرفیت این واحد سازمانی است. مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ اهمیت این راهبرد را این‌گونه بیان داشت: «... ارتباط واحد آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد از سوی آن، همین‌طور جابجایی کارکنان در سمت‌های مختلف با در نظر گرفتن دیدگاه واحد آموزش، باعث ارتقای جایگاه آموزش‌های سازمانی می‌شود».

#### ۶- پیامدهای انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟

تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که پیامدهای انتقال یادگیری را می‌توان در دو سطح فردی و سازمانی دسته‌بندی نمود. سطح فردی شامل مؤلفه‌های کاهش فرسودگی شغلی و توسعه قابلیت‌ها و خلاقیت کارکنان است و سطح سازمانی نیز مؤلفه‌های افزایش اثربخشی آموزش‌های سازمانی و افزایش موفقیت سازمانی را در برمی‌گیرد.

**کاهش فرسودگی شغلی:** تحلیل‌ها نشان داد که ایجاد احساس کارآمدی در کارکنان در نتیجه انتقال آموخته‌ها به عرصه عمل و انعکاس نتایج آن در عملکرد آن‌ها، یکی از پیامدهای قابل توجه انتقال یادگیری است که خود مانع از فرسودگی شغلی و باعث ایجاد پویایی و نشاط در محیط کار می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ معتقد است: «... وقتی افراد آموزش‌هایی در راستای نیازهای شغلی خود دریافت کرده و امکان به‌کارگیری آموخته‌های خود را داشته باشند و پیامد مثبت این انتقال را نیز در زندگی خود مشاهده کنند، نسبت به مهارت‌ها و شایستگی‌های خود اعتمادبه‌نفس پیدا می‌کنند».

**افزایش قابلیت و خلاقیت کارکنان:** مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ معتقد بود «انتقال دانش و تجربه حاصل از دوره‌های آموزشی به عرصه عمل با افزایش تمایل به حرفه‌ای‌گرایی در کارکنان، سبب توسعه حرفه‌ای کارکنان شده و همین عامل منجر به عملکرد بهتر می‌شود که به نوبه خود به شکل‌گیری هویت حرفه‌ای در کارکنان کمک می‌کند. احساس رضایت باطنی ناشی از انتقال یادگیری، به تقویت روحیه خلاقانه در کارکنان می‌انجامد».

**افزایش اثربخشی آموزش‌های سازمانی:** مصاحبه‌شونده شماره ۹ در این خصوص تصدیق می‌کند: «اگر انتقال یادگیری صورت گیرد، زمان و هزینه صرف شده برای آموزش به هدر نمی‌رود، شاهد بازگشت سرمایه‌ها خواهیم بود و ارتباط بین آموزش‌های سازمانی و بهره‌وری سازمان، سرعت عملکرد و میزان تحقق اهداف سازمانی معنا خواهد یافت». تحول در حوزه یادگیری و یاددهی، هدفمند شدن یادگیری و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های آموزشی درون سازمانی از دیگر مفاهیم استخراج‌شده از محتوای مصاحبه‌ها بودند که بر افزایش اثربخشی آموزش‌ها در نتیجه انتقال یادگیری اشاره داشتند.

**افزایش موفقیت سازمانی:** از مهم‌ترین پیامدهای انتقال در سطح سازمانی، دستیابی به مزیت رقابتی، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری و تبدیل شدن دانشگاه به دانشگاه یادگیرنده و یاددهنده است که در گفته‌های مصاحبه‌شونده شماره ۲ محرز است: «...آموزش‌های سازمانی و کاربست نتایج آن‌ها نقش مهمی در گسترش مرزهای دانش به‌عنوان یکی از عالی‌ترین اهداف سیستم آموزش عالی ما دارد. توجه به آموزش و بهسازی کارکنان و فراهم ساختن زمینه برای انتقال آموزش‌ها از سوی مدیران باعث می‌شود که به اعتبار دانشگاه‌های ما افزوده شود».

مرحله نهایی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی است. در این مرحله براساس الگوی ترسیم شده در مرحله محوری پژوهش، قضایای زیر حاصل می‌شوند:

قضیه ۱. شرایط علی شامل ساختار سازمانی، قابلیت‌های سازمانی و منابع مالی و کالبدی بر عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری تأثیر دارد. قضیه ۲. عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری شامل حمایت سازمانی، شایستگی‌های مدیران و جو انتقال یادگیری بر راهبردهای انتقال یادگیری تأثیر دارد. قضیه ۳. عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری شامل فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ گشودگی و فرهنگ تعالی‌مداری بر راهبردهای انتقال یادگیری تأثیر دارد. قضیه ۴. عوامل مداخله‌گر مؤثر بر انتقال یادگیری شامل سیاست‌ها و قوانین سازمانی، ویژگی‌های شغل و جایگاه سازمانی آموزش بر راهبردهای انتقال یادگیری تأثیر دارد. قضیه ۵. راهبردهای انتقال یادگیری شامل توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ مشارکت و کار تیمی، نهادینه‌سازی تجربه و خبرگی در سازمان، مدیریت عملکرد، مدیریت کارراهه، بازنگری و پالایش قوانین و مقررات، ارتقا تعاملات علمی، خلق فرصت‌های کاربرد و ارتقا جایگاه واحد آموزش بر پیامدهای انتقال یادگیری تأثیر دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار، با استفاده از رهیافت سیستماتیک نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت. نتایج تحلیل مصاحبه‌ها گویای آن بود که مهم‌ترین مؤلفه‌های انتقال یادگیری شامل حمایت سازمانی، شایستگی‌های مدیران و جو انتقال یادگیری هستند. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر، حمایت سازمان از کارکنان را یکی از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های انتقال یادگیری به‌شمار می‌آورند که پایه و اساس بسیاری از عوامل دیگری است که بر این فرایند اثرگذار هستند. این بعد خود شامل دو زیرمؤلفه حمایت مدیر و حمایت همکار می‌شود که در مطالعات پیشین از جمله (Shams and Abbasi Kasani, 2017)، (Ghanbari et al., 2017)، (Lotfi et al., 2016)، (Kontoghiorghes, 2014) و (Lancaster, 2016) و مصاحبه‌های تحلیل‌شده به‌عنوان دو نمونه از اشکال حمایت سازمانی مورد تأکید قرار گرفته‌اند. نتایج حاکی از آن بود که بیشترین تأکید بر مؤلفه حمایت مدیر بوده است و تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش به‌نوعی به اهمیت و سهم این عامل در تسهیل انتقال آموزش اشاره داشتند. بدیهی است که حمایت و پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه کارکنان متأثر از نگرش‌ها و مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان نسبت به آموزش است. تا زمانی که مدیران نگرش مثبتی نسبت به آموزش نداشته باشند و آن را برای سازمان ضروری ندانند، نمی‌توان انتظار رشد خاصی از آموزش را در سازمان داشت (Khorasani, Amouzad and MolaMohammadi, 2016) و این تأکیدی بر ضرورت توانمندی و شایستگی مدیران در موفقیت فرایند انتقال یادگیری است که همسو با نتایج پژوهش‌های (Park et al., 2018)، (Lancaster, 2016)، (Diba Vajari et al., 2016) و (Youzbashi et al., 2016) است. جو سازمانی تسهیل‌گر از دیگر مقولات مهم مورد تأکید خبرگان پژوهش بود. مطالعات زیادی در این زمینه انجام شده است که چگونه جو انتقال می‌تواند تأثیر قابل توجهی روی توانایی افراد و انگیزه انتقال یادگیری آنان به عملکرد شغلی داشته باشد. بعضی از دانشمندان معتقدند که اهمیت جو انتقال تا حدی برابر با اهمیت خود انتقال است (Ruona, Leimbach, Holton and Bates, 2002). تغییرات در فرهنگ و جو یادگیری می‌تواند به‌نحو مطلوب و یا به‌طور نامطلوب محیط را تحت تأثیر قرار دهد و منعکس‌کننده ایده‌های مشترک و ارزش‌های اعتقادی باشد که به یک سازمان هویت می‌دهد. همچنین، مطالعات همسو با جو سازمانی نشان داده است که جو می‌تواند بر ادراکات کارکنان از فرهنگ سازمان تأثیر بگذارد (Bates and Khasawneh, 2005) و می‌تواند کارکنان را برای تسهیم دانش با همکاران ترغیب کند (Banerjee et al., 2017). بر مبنای تحلیل مصاحبه‌ها، شرایط علی مؤثر بر انتقال یادگیری شامل، ساختار سازمانی، قابلیت‌های سازمانی و منابع مالی و کالبدی بودند. در میان مقوله‌های استخراج‌شده از محتوای مصاحبه‌ها، بیش‌ترین تأکید بر ساختار سازمانی بود. صاحب‌نظران آموزش عالی در این پژوهش بر تیم‌سازی، ارتباطات شبکه‌ای، ساختار سازمانی چندلایه و هسته‌های مدیریتی چندگانه، هوشمندی و خودسامان‌دهی، انعطاف‌پذیری و سازگاری دانشگاه با



محیط بیرونی تأکید داشته‌اند و این ویژگی‌ها را برای توانمندسازی بودن ساختار دانشگاه جهت نیل به اهداف، ضروری برشمرده‌اند. در راستای نتایج این پژوهش، سایر پژوهشگران از جمله (Eid 2017 and Quinn, 2014) و (Bouzguenda, 2014) نیز بر اهمیت این مؤلفه تأکید داشته‌اند. دومین مؤلفه از شرایط علی انتقال یادگیری، قابلیت‌های سازمانی بود که در هیچ پژوهشی به صورت مستقیم مورد توجه قرار نگرفته است؛ اما منابع مالی و کالبدی در پژوهش‌های بسیاری از جمله (Diba Vajari et al., 2016) و (Lotfi et al., 2016)، از ضرورت‌های انتقال یادگیری برشمرده شده است. همسو با نتایج این پژوهش، در پژوهش‌های متعددی از جمله (Shams and Abbasi Kasani, 2017)، فراهم نبودن منابع و امکانات لازم جهت به‌کارگیری آموخته‌ها، یکی از آسیب‌های حوزه انتقال و عامل کاهش اثربخشی آموزش‌های سازمانی شناخته شده است. بسترهای انتقال یادگیری به محیط کار نیز شامل فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ تعالی‌مداری و فرهنگ گشودگی بودند. این یافته‌ها همسو با نتایج مطالعات (Youzbashi et al., 2016)، (Eid and Quinn, 2017)، (Kontoghiorghes, 2014) و (Dirani, 2012) بود که هر یک در نتایج پژوهش‌های خود به نوعی به اهمیت فرهنگ سازمانی در انتقال یادگیری از زوایای گوناگون اشاره کرده‌اند. از دید مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، عوامل مداخله‌گر بسیاری از قبیل سیاست‌ها و قوانین سازمانی، جایگاه سازمانی آموزش و ویژگی‌های شغلی وجود دارد که می‌توانند پیش‌برنده و یا بازدارنده انتقال آموخته‌ها و مهارت‌های کارکنان به محیط کار شوند. این یافته‌ها همسو با نتایج مطالعات و پژوهش‌های پیشین از جمله (Ghanbari et al., 2017)، (Sayadi et al., 2017) و (Dirani, 2012) است که قوانین و خط‌مشی‌های سازمانی را در ارتقای اثربخشی آموزش‌های سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند. جایگاه سازمانی آموزش نیز از جمله مؤلفه‌هایی بود که تقریباً در اغلب پژوهش‌ها از جمله (Diba Vajari et al., 2016) و (Ghanbari et al., 2017)، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم مورد توجه پژوهشگران بوده است. همچنین، ویژگی‌های شغلی سومین عامل مداخله‌گر مؤثر بر انتقال یادگیری محسوب می‌شود که می‌تواند روند انتقال را تسریع بخشیده یا مانع آن شود. بررسی وجوه اشتراک این پژوهش با پیشینه نشان می‌دهد نتایج این پژوهش با نتایج مطالعاتی چون (Kontoghiorghes, 2014) و (Shams and Abbasi Kasani, 2017) همسو بوده است. راهبردهایی که مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر توصیه کرده‌اند دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب کشور می‌توانند به منظور بهبود روند انتقال یادگیری اتخاذ کنند، شامل: توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی همسو با مطالعات (Nik Nazli and Sheikh, 2017; Banerjee et al., 2018; Khairudin, 2018)، توسعه فرهنگ مشارکت و کار تیمی مطابق با مطالعات (Capaldo et al., 2017; Dirani, 2012; Youzbashi et al., 2016)، نهادینه‌سازی تجربه و خبرگی در سازمان در راستای نتایج مطالعات (Eid and Quinn, 2017; Bouzguenda, 2014)، مدیریت عملکرد همسو با مطالعات (Youzbashi et al., 2017; Sayadi et al., 2017; Kontoghiorghes, 2014)، مدیریت کارراهه مطابق نتایج پژوهش‌های (Burke and Hutchins, 2007; Dirani, 2012)،

بازنگری و پالایش قوانین و مقررات همسو با مطالعات ( Diba Vajari et al., 2016; Sayadi et al., 2017)، خلق فرصت‌های کاربرد مشابه نتایج پژوهش‌های ( Lancaster, 2016; Youzbashi et al., 2014; Kontoghiorghes, 2016)، ارتقاء تعاملات علمی همسو با نتایج مطالعات ( Eid and Quinn, 2016; Bouzguenda, 2014; Youzbashi et al., 2017) و ارتقاء جایگاه واحد آموزش است. ارتقاء جایگاه واحد آموزش نیز به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در پژوهش‌های پیشین از جمله (Ghanbari et al., 2017)، از مؤلفه‌های اثرگذار بر انتقال معرفی شده و حتی برخی پژوهشگران از جمله (Shams et al., 2016)، کم‌توجهی به آن را به‌عنوان یکی از آسیب‌های حوزه آموزش‌های سازمانی به شمار آورده‌اند. پیامدهای اتخاذ چنین راهبردهایی و در نتیجه انتقال یادگیری به محیط کار هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی قابل توجه است. در سطح فردی، انتقال یادگیری باعث افزایش حس خوداثربخشی کارکنان می‌شود و ایجاد حس خوداثربخشی منجر به ایجاد روابط اجتماعی مثبت و کاهش حس فرسودگی شغلی می‌گردد که تأییدی بر یافته‌های (Ghanbari et al., 2017) است. توسعه قابلیت‌ها و خلاقیت کارکنان از دیگر پیامدهای قابل توجه انتقال یادگیری در سطح فردی شناخته شد. در همین راستا نامی، سیدعباس‌زاده، حسنی و بازرگان (Nami, Seyed 2017, Abbaszadeh, Hassani and Bazargan, 2017) در پژوهش خود نشان دادند که انتقال آموزش بر توسعه منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد، به عبارت دیگر با افزایش میزان انتقال آموزش در کارمندان، توسعه آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. همچنین یافته‌ها نشان داد در سطح سازمانی افزایش اثربخشی آموزش‌های سازمانی و افزایش موفقیت سازمانی از پیامدهای قابل توجهی است که انتظار می‌رود در نتیجه انتقال آموزش به محیط کار حاصل گردد. مطالعات (Capaldo et al., 2017)، (Ghanbari et al., 2017)، (Shams and Abbasi Kasani, 2017) و (Lotfi et al., 2016) نیز مؤید این پیامدهای انتقال یادگیری هستند.

با توجه به نتایج این پژوهش، می‌توان برخی پیشنهاد‌های کاربردی و پژوهشی جهت بهبود انتقال یادگیری به محیط کار به‌ویژه به دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب کشور ارائه داد:

**پیشنهاد‌های کاربردی:** دادن استقلال و فرصت خطا به کارکنان و پذیرش اشتباه از سوی آن‌ها؛ پویایی و به‌روزرسانی ساختارهای سازمانی، پرهیز از پایبندی به رویه‌های اداری زائد و ناکارآمد، ایجاد نگرش مثبت در کارکنان برای شرکت در دوره‌ها و انتقال آموخته‌ها، ایجاد فرصت‌های متنوع و چالش‌برانگیز در قالب پروژه‌های کاری جهت کاربست آموخته‌ها، مشارکت دادن کارکنان در مراحل مختلف نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، اجرای آموزش، ارزشیابی و پایش.

**پیشنهاد‌های پژوهشی:** پژوهش‌های مشابه دیگری در سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها انجام شود که بتوان در صورت امکان الگویی کارآمد برای انتقال یادگیری به آن‌ها ارائه کرد. در مطالعات دیگر به شناسایی عوامل فردی و آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها پرداخته شود.

**References:**

- Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2017). The State of transfer of training research: Moving toward more consumer centric inquiry. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 17-28.
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate. *Current Psychology*, 36(3), 606-617.
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International journal of training and development*, 9(2), 96-109.
- 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), 1065-1105.
- Bouzuenda, K. (2014). Enablers and inhibitors of learning transfer from theory to practice. In *Transfer of learning in organizations* (pp. 23-45). Springer, Cham.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrate literature review. *Human resource development review*, 6(3), 263-296.
- Capaldo, G., Depolo, M., Rippa, P., & Schiattone, D. (2017). Supervisor/peer involvement in evaluation transfer of training process and results reliability: A research in an Italian Public Body. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 134-148.
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A., & Kapoor, S. (2017). Improving transfer of training with transfer design: Does supervisor support moderate the relationship? *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 268-285.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Diba Vajari, T., Abbasi, A., & Fathi Vajarghah, K. (2016). How to gain managers supports for staff training and development. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 9(16), 101-114 [In Persian].
- Dirani, K. M. (2012). Professional training as a strategy for staff development: A study in training transfer in the Lebanese context. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 158-178.
- Eid, A., & Quinn, D. (2017). Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions. *BMC medical education*, 17(1), 26.
- Ford, J. K., Yelon, S. L., & Billington, A. Q. (2011). How much is transferred from training to the job? The 10% delusion as a catalyst for thinking about transfer. *Performance improvement quarterly*, 24(2), 7-24.
- Ghanbari, S., Shams Mourkani, Gh., Arefi, M., & Zandi, Kh. (2017). Studying the challenges in the transfer of learning to workplace in public organizations of Kurdistan Province (a qualitative research). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 4(12), 1-27 [In Persian].
- Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360.
- Khorasani, A., Amouzad, M., Molamohammadi, A. (2016). Validation of excellence model of training and development of human resources of Iran. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 3(8), 1-27 [In Persian].
- Kontoghiorghes, C. (2014). A Systemic perspective of training transfer. In *Transfer of learning in organizations* (pp. 65-79). Switzerland: Springer.

- Lancaster, S. (2016). *Participant perceptions on the meaning of supervisor and organizational support in creating a positive learning environment*. (Doctoral dissertation). Central Queensland University.
- Lotfi, H., Ahanchian, M. R., & Karami, M. (2016). Training transfer at Ferdosi University of Mashhad: Identifying factors related to trainee's characteristics and training process. *Training and Evaluation, 9*(35), 37-63 [In Persian].
- Nami, K., Seyed Abbaszadeh, M. M., Hassani, M., & Bazargan, A. (2017). Structural modeling of the impact of organizational factors on the human resource development with the mediating role of knowledge management process and transfer of training. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 4*(14), 77-96 [In Persian].
- Nik Nazli, N. N. N., & Sheikh Khairudin, S. M. H. (2018). The factors that influence transfer of training and its effect on organizational citizenship behaviour: evidence from Malaysia civil defence force. *Journal of Workplace Learning, 30*(2), 121-146.
- Park, S., Kang, H. S., & Kim, E. J. (2018). Does supervisor support make a difference in employees' training and job performance? An empirical study of a professional development program. *European Journal of Training and Development, 42*(1/2), 57-74.
- EA Ruona, W., Leimbach, M., Holton III, E., & Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainers. *International Journal of Training and Development, 6*(4), 218- 228.
- Sayadi, Y., Rajaipour, S., Abedini, Y., & Gholami, Kh. (2017). Identification of factors affecting the transfer of training among human resources of Medical Sciences Universities in Iran's western. *Tomorrow management, 6*(52), 41-58 [In Persian].
- Seiberling, C., & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: Mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review, 46*(4), 809-823.
- Shams, G., & Abbasi Kasani, H. (2017). A pathology and effectiveness of the transfer of training to the workplace (Based on the Halton training transfer model). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 4*(13), 27-58 [In Persian].
- Shams mourkani, G., & Hosseini, N. (2013). *Organizational Learning: Transfer Training to the Workplace*. Tehtan: Bavar Edalat [In Persian].
- Shams mourkani, G., Safaei Movahed, S., & Fatemi Sefat, A. (2016). Studying the challenges of training and development of human resources based on three branches model. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 2*(7), 71-100 [In Persian].
- Walsh, J. (2017). *Transfer of training in the retail sector: An action research approach to change*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations publishing. (AAT 7905069).
- Youxbashi, A., Ebili, Kh., Kharazi, S. K., & SobhanineZhad, M. (2016). Organizational factors leading to the transfer of learning to the workplace (Case study; national Iranian gas company). *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, 3*(9), 21-45 [In Persian].