فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام

شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره بیست و دوم (بهار ۱۴۰۴)

تبیین عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار در دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب کشور

(تاریخ ارسال ۱۴۰۴/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۳/۰۲)

فتانه خاکره

مدرس دانشگاه فرهنگیان

شاهدخت ارشدی گلشن

دبیر آموزش‌وپرورش

چکیده

افزایش انتقال یادگیری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین معیارهای اثربخشی دوره‌های آموزشی، از مهم‌ترین اولویت‌های مدیریت آموزش سازمان‌های امروزی به شمار می‌آید. پژوهش کیفی حاضر، با هدف تبیین شرایط زمینه‌ساز انتقال یادگیری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب کشور بر مبنای نظریه داده‌بنیاد انجام گرفت. به‌منظور گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مدیران، اعضای هیئت‌علمی و صاحب‌نظران حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه‌های مزبور بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌های گردآوری‌شده از طریق تحلیل محتوای کیفی، ابتدا دسته‌بندی شده و سپس به‌شیوه مقوله‌بندی مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. جهت اطمینان از اعتبار تحلیل‌های کیفی، از روش بازبینی توسط اعضا و بررسی همکار استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری شامل فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ تعالی‌مداری و فرهنگ گشودگی بودند. نتایج این مطالعه، می‌تواند به‌عنوان الگوی راهنما برای مدیران، سیاست‌گذاران و مسئولان آموزش‌های سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی و سایر دانشگاه‌ها، به‌منظور مشخص کردن نقاط قوت و ضعف در زمینه ارتقای فرهنگ حمایت‌گر انتقال یادگیری و برنامه‌ریزی جهت اجرای راهبردها مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: انتقال یادگیری، عوامل سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظریه داده‌بنیاد

مقدمه

منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه به‌شمار می‌روند؛ زیرا انسان محور اصلی تحول در سازمان‌هاست. برای ارتقای منابع انسانی تمهیدات گسترده‌ای در سازمان‌های پیشرو فراهم می‌شود (خان عزیزی و طالع پسند، ۱۳۹۶). از بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، آموزش نقش مهمی را در تجهیز کارکنان برای کسب شایستگی‌های نوین و موردنیاز در سازمان‌های امروزی ایفا می‌نماید (نجفی، تقوی‌فرد، زرین و باشکوه، ۱۳۹۶). سازمان‌ها خواهان نشان دادن این امر هستند که سرمایه‌گذاری روی توسعه منابع انسانی، دارای بازده‌های قابل قبولی می‌باشد (باقری، رنجبر و تب، ۱۳۹۴). بااین‌حال بسیاری از پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه به شکل کنونی، چندان باعث ایجاد تغییر در عملکرد نمی‌گردد (لیمباخ[۱]، ۲۰۱۰). زمانی یک برنامه آموزشی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل‌اطمینان 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[۲] نامیده می‌شود (یوزباشی، ابیلی، خرازی و سبحانی‌نژاد، ۱۳۹۵). انتقال یادگیری به‌عنوان «کاربرد مستمر و اثربخش دانش و مهارت‌های به‌دست‌آمده در آموزش به محیط شغلی از سوی کارآموز» تعریف شده است (چوی و پارک[۳]، ۲۰۱۴). اثربخشی کل سیستم آموزش به واژه کلیدی «انتقال» بستگی دارد که به‌عنوان سنگ‌بنای اثربخشی آموزش درنظر گرفته می‌شود (بوژیندا[۴]، ۲۰۱۴). بر این اساس، سازمان‌هایی که به آموزش برای بهبود شایستگی شغلی فردی و موفقیت سازمانی همه‌جانبه تکیه می‌کنند، نیاز به دانستن عوامل مؤثر در انتقال آموزش دارند (سبرلینگ و

---

۱. Leimbach
۲. Learning Transfer
۳. Choi & Park
۴. Bouzguenda

کوفلد[۱]، ۲۰۱۷). دلیل این موضوع این است که انتقال آموزش فرآیند پیچیده‌ای است که متغیرهای بسیاری بر آن تأثیر می‌گذارند (کانتوگیروگیس[۲]، ۲۰۰۴). بنابراین، نیاز به شناسایی شرایطی که تحت آن انتقال آموزش به حداکثر می‌رسد، به یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها تبدیل شده است (والت، سوزئن، لارو و نکائولا[۳]، ۲۰۱۳).

بر اساس چارچوب بالدوین و فورد (۱۹۸۸) پیرامون مسئله انتقال یادگیری، انتقال تابعی از سه دسته عوامل شامل ویژگی‌های کارآموز یا عوامل فردی، محیط کار یا عوامل محیطی و ویژگی‌های طراحی آموزشی یا عوامل وضعیتی است (باتی، بتور، ساندرام و عثمان[۴]، ۲۰۱۳). از آن‌جایی که تمرکز پژوهش حاضر بر شناسایی عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری است، در ادامه به تعدادی از پژوهش‌های پیشین که درصدد شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری بوده‌اند و به بررسی نقش فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری پرداخته‌اند، اشاره شده است:

نتایج پژوهش قنبری، شمس‌مورکانی، عارفی و زندی (۱۳۹۶)، نشان داد که فرهنگ سازمانی غیرحمایتی، نظام اداری مختل‌کننده و فضای بی‌تفاوتی سازمانی می‌توانند درمجموع جو سازمانی بازدارنده‌ای را ایجاد نمایند و لذا در چنین جوی، بسترها و زمینه‌های انتقال یادگیری از بین رفته و در عوض زمینه‌های بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری شکل می‌گیرد. اخوان خرازیان و مقدسی (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود بر اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در تسهیم دانش به‌عنوان عاملی که به عقیده‌ی صاحب‌نظران به انتقال و توزیع و درنهایت کاربرد دانش در سازمان کمک می‌کند، صحه گذاشته‌اند. یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به شناسایی عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به

---

۱. Seiberling & Kauffeld
۲. Kontoghiorghes
۳. Wallet, Sauzéon, Larrue & N'Kaoua
۴. Bhatti, Battour, Sundram & Othman

محیط کار در شرکت ملی گاز ایران پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها مقوله‌های اصلی سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری به محیط کار را 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 دانسته‌اند. نتایج پژوهشی که منتظرصومعه‌رایی، حسینی، یزدانی و نخستین (۱۳۹۴) باهدف بررسی وضعیت قابلیت یادگیری سازمانی و موانع و تسهیل‌کننده‌های آن در دانشگاه علوم بهزیستی و توان‌بخشی انجام دادند، نشان داد که مهم‌ترین موانع یادگیری سازمانی، عادت و تمایل به انجام کارها به روش‌های قدیمی، کمبود حمایت مدیران ارشد و کمبود منابع جهت اجرای ایده‌ها و برنامه‌های جدید و مهم‌ترین تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی، ضروری دانستن به‌کارگیری آموخته‌ها در عمل، عزم و اراده‌ی کارکنان در یادگیری بود. در این پژوهش، شرکت‌کنندگان به انجام برنامه‌های آموزشی، اشتراک دانش و محیط یادگیری مثبت توجه داشته‌اند اما مهم‌ترین عامل تسهیل‌کننده را «ضروری دانستن به‌کارگیری آموخته‌ها در عمل» دانستند.

بهاریم[۱] (۲۰۰۸) در رساله دکتری خود بر رابطه مثبت بین تمایل به تسهیم دانش و انتقال یادگیری اشاره می‌کند. نتایج پژوهش پایک، اندج، لورتون، فورد و گیلبرت[۲] (۲۰۱۰) نیز بر اهمیت یک فرهنگ پذیرنده در محل کار برای ترویج انتقال مؤثر آموزش تأکید دارد. یافته‌های مطالعه رحیملی[۳] (۲۰۱۲) نیز که با هدف بررسی تأثیر تسهیم دانش بر انگیزش انتقال آموزش کارکنان در مالزی انجام گرفت نشان داد که بین تسهیم دانش و انگیزش انتقال آموزش کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. بالستروس و دی‌سا[۴] (۲۰۱۲)،

۱. Baharim
۲. Pike, Indge, Leverton, Ford & Gilbert
۳. Rahimli
۴. Ballesteros & De Saá

سیموسی[۱] (۲۰۱۲) و رنتا-دیویس، جیمنز- گونزالس، فاندوس گاریدو و گونزالس سوتو[۲] (۲۰۱۴) نیز فرهنگ سازمانی را یکی از عوامل محیطی اساسی برشمرده‌اند که بر انتقال آموزش تأثیرگذار است. لن‌کاستر، دی‌میلیا و کامرون[۳] (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود به مدیران توصیه می‌کنند که یک فرهنگ کاری حمایت‌گر خلق کنند تا مشارکت‌کنندگانی با اعتمادبه‌نفس را برای انجام کارهای جدید آماده سازد. آن‌ها فرهنگ غیرحمایت‌گری در سازمان را از مهم‌ترین موانع انتقال آموزش برشمرده‌اند. در مدل جامع جدید کانتوگیروگیس (۲۰۱۴)، رابطه‌ی بین انتقال آموزش، جو انتقال مثبت و فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا نشان داده شده است. این مدل نشان می‌دهد که چگونه تأثیر انتقال آموزش موفقیت‌آمیز روی عملکرد، به‌وسیله فرهنگ سازمانی غالب تعدیل می‌شود. همچنین بر اساس نتایج مطالعه نیک‌نازلی و شیخ خیردین (۲۰۱۸)، فرهنگ یادگیری در سازمان‌های دولتی مالزی ضعیف ارزیابی شده؛ این پژوهشگران معتقدند که مدیران باید عناصر فرهنگ یادگیری را با خلق جو انتقال یادگیری درک کنند و به مدیران سازمان‌های دولتی مالزی توصیه می‌کنند که جهت توسعه تعاملات داخلی کارکنان را جهت به‌اشتراک‌گذاری دانش و مهارت‌های خود با یکدیگر تشویق کنند.

با نگاهی دقیق به مدل‌های انتقال یادگیری، می‌توان دریافت که طراحی یک سیستم آموزشی سالم و بی‌نقص به‌خودی‌خود 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 گرفته‌شده به محیط کار تأثیر می‌گذارند. بنابراین، به‌منظور انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار توجه به عوامل سازمانی تأثیرگذار بر انتقال یادگیری به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد (برشان،

---

۱. Simosi

۲. Renta-Davids, Jiménez- Gonzàlez, Fandos-Garrido & Gonzàlez-Soto

۳. Lancaster, Milia & Cameron

صفایی موحد، مقدم‌زاده، فرزاد و کیامنش، ۱۳۹۶). «بررسی‌ها نشان می‌دهند که یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی اثرگذار در موفقیت آموزش‌ها و جلب حمایت مدیران در این زمینه، ایجاد و توسعه فرهنگ حمایتی در سازمان است. فرهنگی که فضای مثبت و قوی را برای حمایت از آموزش و کاربست آن در سازمان ایجاد کند» (پرسل، هاتچینسون، اسوارت، کینی و ریتون[۱]، ۲۰۰۴). در چنین فرهنگی است که افراد مسئولیت آموزش و بهسازی خود را خود بر عهده می‌گیرند و مدیران نیز از این اقدامات کارکنان حمایت می‌کنند (دیباواجاری، عباسی و فتحی‌واجارگاه، ۱۳۹۵). به‌وضوح قابل‌درک است که فرهنگ سازمانی روی تمامی جنبه‌های سازمان اثرگذار بوده و در هر سازمانی پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست؛ بنابراین، «فرهنگ سازمانی، به‌طور معناداری روی انتقال یادگیری و رفتارهای پس از آموزش تأثیر می‌گذارد» (بالدوین و فورد، ۱۹۸۸؛ هالتون، بیتس و رونا[۲]، ۲۰۰۰؛ تریسی و توز[۳]، ۲۰۰۵). باوجود مطالعات وسیع، تأثیرات مهم فرهنگ سازمانی در مطالعات انتقال آموزش تا حد زیادی مورد غفلت قرارگرفته است. این در حالی است که فرهنگ سازمانی تأثیر قابل‌توجهی بر رفتار و عملکرد کارکنان دارد و محرومیت از ابعاد فرهنگی می‌تواند به‌عنوان یک محدودیت طرح‌های انتقال آموزش در نظر گرفته شود. با در نظر گرفتن این مسائل و با توجه به‌این‌که فرهنگ سازمانی به‌طور فراوانی انتقال آموزش و رفتارهای پس از آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد، وجود چنین فرهنگی در دانشگاه‌ها که رسالت اصلی آموزش و یادگیری را به‌عهده دارند، یک ضرورت انکارناپذیر است. ازاین‌رو، اگرچه باید به انتقال یادگیری از یک دیدگاه سیستماتیک و همه‌جانبه‌نگر نگاه کرد، دیدگاهی که عوامل مربوط به خصوصیات فردی، عوامل آموزشی و محیط سازمانی را در بر می‌گیرد، اما به‌دلیل توجه کم‌تر به عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، به‌ویژه فرهنگ سازمانی و وجود خلأ در این حوزه، این پژوهش با هدف شناسایی عوامل سازمانی زمینه‌ساز

---

۱. Purcell, Hutchinson, Swart, Kinnie & Rayton
۲. Holton, Bates & Ruona
۳. Tracey & Tews

انتقال یادگیری به محیط کار با تأکید بر فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب کشور انجام گرفته است.

بخش اول: روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد[۱] صورت گرفته است. میدان مطالعه، دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب کشور بوده و مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت‌علمی، صاحب‌نظران و متخصصان آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه‌های مزبور بوده که به روش نمونه‌گیری هدفمند، از نوع گلوله برفی و نظری انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان، متشکل از صاحب‌نظرانی بودند که آگاهی بیش‌تری نسبت به موضوع پژوهش داشته و می‌توانستند پاسخ‌های غنی‌تری به سؤال‌های پژوهش بدهند. به‌منظور واکاوی تجارب، نگرش و ادراک خبرگان نسبت به عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. سؤال‌های مصاحبه نیز بر اساس نتایج مشاهده اسناد و پیشینه پژوهش و مشاوره با صاحب‌نظران آموزش و بهسازی منابع انسانی و بر اساس ابعاد نظریه زمینه‌ای طراحی و مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. اشباع نظری پس از ۱۳ مصاحبه حاصل شد، اما به‌منظور اطمینان ۲ مصاحبه دیگر نیز صورت گرفت و حجم نهایی مشارکت‌کنندگان به ۱۵ نفر رسید. در پژوهش حاضر، از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌های مصاحبه استفاده شده است. در این راستا، ابتدا جمله‌های حاوی مفاهیم کلیدی در تک‌تک مصاحبه‌ها مشخص شده و پس از انجام تحلیل محتوا بر روی گزاره‌های به‌دست‌آمده، مقوله‌ها و طبقه‌های اصلی شناسایی شدند. درنهایت، جهت اطمینان از معتبر بودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی، از روش بازبینی توسط اعضا[۲] (۳ نفر از

---

۱. Grounded Theory

۲. Member Checking

مصاحبه‌شوندگان) و بررسی همکار[۱] (۲ نفر از اساتید و ۲ نفر از دانشجویان دکتری خبره در کدگذاری اسناد و مصاحبه) استفاده شد.

بخش دوم: یافته‌ها

در این پژوهش با ۱۵ نفر از مطلعان کلیدی[۲] مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، جملات معنی‌دار حاوی مفاهیم کلیدی در تک‌تک مصاحبه‌ها مشخص گردید و ۱۰۷ کد باز اولیه استخراج شد. پس از بازنگری کدها و ادغام مفاهیم مشابه، این کدهای اولیه به ۴۳ کد باز غیرتکراری کاهش داده شدند. کدهای ثانویه نیز بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی شده و بر این اساس، ۳ مقوله فرعی (مؤلفه) به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار شناسایی گردید. مقوله‌های شناسایی‌شده شامل فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ تعالی‌مداری و فرهنگ گشودگی بودند که در طبقه اصلی «بسترهای فرهنگی» جای گرفتند. در جدول ۲، مقوله‌ها و کدهای ثانویه مربوط به آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار

مقوله اصلی	مؤلفه‌ها	کدهای باز
بسترهای فرهنگی	فرهنگ تسهیم دانش	۱- تشویق مباحثه و مناظره علمی در فضای سازمان، ۲- فرهنگ یادگیری محور، ۳- تقویت توانایی خود هدایتگری، ۴- تسهیم اطلاعات، ۵- تعهد به یادگیری مادام‌العمر برای توسعه مستمر، ۶- پرورش تفکر خوداکتشافی، ۷- فرهنگ یادگیری

۱. Peer debriefing
۲. Kay informants

مقوله اصلی	مؤلفه‌ها	کدهای باز
		تیمی، ۸- فرهنگ مشوق تجربه، ۹- ترویج یادگیری فردی و سازمانی بهینه، ۱۰- فرهنگ تسهیم دانش و تجارب جدید با همکاران
	فرهنگ تعالی‌مداری	۱- فرهنگ بالنده و پویای سازمان، ۲- تقویت روحیه خودباوری و اعتمادبه‌نفس، ۳- تقویت آگاهی افراد از نقش خود، ۴- تقویت خشنودی سازمانی، ۵- فرهنگ کمال‌گرایی و رشد و خودشکوفایی اعضا، ۶- فرهنگ نگاه حرفه‌ای و رشد حرفه‌ای، ۷- نگاه هنجاری مبتنی بر مشتری و ارزش‌های او، ۸- غلبه فرهنگ کیفیت‌گرا بر فرهنگ کمی‌گرایانه، ۹-فرهنگ منزلت‌بخشی و پاداش به کارکنان، ۱۰- فرهنگ برنامه‌ریزی، ۱۱- فرهنگ ارزیابی در سازمان، ۱۲- تأکید بر عدالت و شایسته‌سالاری در نظام‌های اداری، ۱۳- فرهنگ مشارکت‌پذیری، ۱۴- توجه به ارزش‌های کار گروهی، ۱۵- تأکید بر تعهد اعضا، ۱۶- فرهنگ ارتباط آفرینی، ۱۷- حس نیاز به یادگیری و بهبود عملکرد فردی و سازمانی
	فرهنگ گشودگی	۱- به حداقل رساندن مرزهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، ۲- تلقی هر یک از اعضای سازمان به‌عنوان یک مساعدت‌کننده باارزش، ۳- دادن آزادی به افراد برای تجربه کردن، ریسک کردن، اشتباه کردن؛ ۴- تقویت و پرورش روحیه نقدپذیری و فرهنگ نقدپذیری، ۵- پرورش تحمل تضاد و ابهام، ۶- تحمل

مقوله اصلی	مؤلفه‌ها	کدهای باز
		شنیدن اشتباهات، ۷-فرهنگ تغییر در سازمان، ۸- تلقی نوآوری و خلاقیت به‌عنوان یک ارزش محوری در دانشگاه (فرهنگ نوآوری)، ۹- ایجاد و تقویت روحیه خطرپذیری (فرهنگ ریسک‌پذیر)، ۱۰- حمایت مادی معنوی از ایده‌های نو و نوآوران، ۱۱- استقبال از انجام کارها به شیوه‌های جدید و عدم مقاومت نسبت به ایده‌های جدید، ۱۲- بهره‌گیری از فرصت‌ها؛ شناسایی نقاط قوت و توانمندی‌های کارکنان، ۱۳- فرهنگ پاسخ‌گویی، ۱۴- اعتمادآفرینی، ۱۵- استفاده از ظرفیت‌های سازمانی، ۱۶- بن‌بست‌شکنی

مقولات استخراج‌شده از تحلیل محتوا و استنباط اکتشافی مصاحبه‌ها با صاحب‌نظران و مطلعان کلیدی نشان داد که انتقال یادگیری متأثر از بسترهای فرهنگی است که می‌تواند زمینه اثربخشی آموزش‌های سازمانی را فراهم کند. با قطعیت می‌توان گفت «فرهنگ سازمانی» کاتالیزور فرایند انتقال یادگیری است و چنان‌چه فرهنگ سازمان حمایت‌گر یادگیری و انتقال آن نباشد، باید در اثربخشی دوره‌های آموزشی با تردید نگریست. در ادامه هر یک از مقوله‌ها به‌طور جداگانه تشریح می‌شوند.

۱- فرهنگ تسهیم دانش

بر مبنای تحلیل مصاحبه‌ها، وجود فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش در هر سازمانی به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، زمینه‌ساز تعهد کارکنان به یادگیری و انتقال آن می‌شود. یکی از اعضای هیئت‌علمی اظهار داشت: «... فرهنگ بسیاری از دانشگاه‌ها غیرآموزشی است. در

آن‌ها ریسک‌پذیری، امتحان روش‌های جدید و تسهیم دانش تشویق نشده است. یک فرهنگ انتقال یادگیری موفق یک سیستم ارزشی است که یادگیری و تسهیم دانش را حمایت می‌کند». یکی از مدیران ارشد اهمیت این موضوع را این‌گونه تشریح کرد: «... باید دید که آیا فرهنگ تعاون و تسهیم دانش و انتقال تجارب حاکمه یا هر کسی رمز کاری خودش رو داره و فردگرایی و در انحصارطلبی دانش و توانایی باب شده؟ آیا به اشتراک‌گذاری مهارت‌ها و طرح ایده‌های نو هنجار شده؟». بنابراین، بسیاری از مصاحبه‌شوندگان بر ضرورت شکل‌گیری فرهنگ تسهیم دانش و مهارت‌ها در دانشگاه‌ها تأکید داشته‌اند.

۲- فرهنگ تعالی‌مداری

فرهنگ تعالی‌مداری، یکی دیگر از مقوله‌هایی بود که همه مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر اهمیت و سهم آن در فراهم‌سازی زمینه‌های لازم برای انتقال یادگیری صحه گذاشته‌اند. ایجاد و توسعه فرهنگ مشارکت‌پذیری یکی از مفاهیمی بود که بر این مقوله دلالت داشت. یکی از اعضای هیئت‌علمی در این زمینه بیان داشت: «... فضای سازمان باید یک فضا و فرهنگ بالنده باشد؛ یعنی فرهنگ همکاری نهادینه شده باشد و اعضا آن‌چه دارند را از یکدیگر دریغ نکنند. این امر سبب می‌شود که یک فرهنگ بالنده و پویا در سازمان حاکم شو، افراد در چنین فضایی به دنبال یادگیری و توسعه حرفه‌ای خود هستند. این فرهنگ در حال حاضر در آموزش‌عالی وجود ندارد، همه تمایل به رشد فردی و تک‌روی دارند». بیانات یکی دیگر از مطلعان کلیدی گویای نقش پررنگ فرهنگ سازمان در تحقق انتقال اثربخش یادگیری است: «... وجود فرهنگ مطالبه‌گر پیشرفت در یک سازمان یک ضرورت محسوب میشه. باید دید آیا فرهنگ کار بر سازمان حاکمه یا فرهنگ از زیر کار در رفتن؟ آیا به افراد متخصص و دارای دانش‌های نو بها داده میشه؟». نهادینه ساختن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان، از نگاه هیچ‌یک از مصاحبه‌شوندگان دور نماند. «... چه خوبه که این فرهنگ در تمام سازمان‌ها نهادینه بشه که هیچ‌کس را نباید بر مسندی بزرگ نشاند مگر آن‌که منش او

بتواند سرمشق زیردستان شود». رعایت «عدالت سازمانی» و پایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی از دیگر مفاهیم اساسی از دید مشارکت‌کنندگان است. یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است: « ...اگر سازمان شایسته‌سالار باشد، افراد انگیزه تقویت بنیه علمی خود را دارند. وقتی من می‌بینم کسی که ارتقا پیدا می‌کند ازنظر علمی از من بالاتر است، من هم سعی خواهم کرد خود را به آن سطح برسانم».

۳- فرهنگ گشودگی

از دیگر مقوله‌های محوری که مطلعان کلیدی به‌عنوان یک عامل بسترساز انتقال یادگیری، بر اهمیت آن اذعان داشتند، فرهنگ گشودگی بود. وجود چنین فرهنگ و تفکری در سازمان، رساندن مرزهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی را به حداقل می‌رساند. تلقی هر یک از اعضای سازمان به‌عنوان یک مساعدت‌کننده باارزش، دادن آزادی به افراد برای تجربه کردن، ریسک کردن، اشتباه کردن؛ تشویق مباحثه و مناظره علمی در فضای دانشگاه، تقویت و پرورش روحیه نقدپذیری و فرهنگ نقدپذیری و بسیاری از مفاهیم دیگر در خلال مصاحبه با خبرگان، گویای اهمیت این مقوله بودند. مصاحبه‌شونده شماره ۱۴ که مدرس برخی از دوره‌های آموزشی نیز بوده است، بیان داشت: «... باید دید آیا فرهنگ سازمان طالب مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید هست؟ یک سری مناسبات انسانی هست که در فرهنگ سازمان می‌گنجد و آن اینه که چقدر فرهنگ سازمان طالب خلاقیت، نوآوری، خطرپذیری، ریسک و چالشه. چقدر از نوآوران و ایده‌های آن‌ها حمایت میشه؛ فرهنگ سازمان تا چه حد پذیرای تغییره و روحیه تغییرپذیری تا چه اندازه تقویت شده». بر این اساس، درگیر ساختن کارکنان در اجرای نوآوری‌ها، به‌منزله فرصتی برای رشد حرفه‌ای آن‌ها قلمداد می‌شود و ترغیب‌کننده به‌کارگیری دانش و مهارت‌های جدید است. یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص ضرورت نهادینه‌ساختن فرهنگ نوآوری و تغییرپذیری می‌گوید: «تغییر و شکستن عادت به انجام کارها به‌شکل روتین، 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 اختیارشان قرار داد که بتوانند با استفاده از روش‌های متفاوت، مسائل کاری خود را به‌گونه‌ای بدیع حل کنند». توانایی شنیدن نظرات مخالف، اهمیت به ساختارهای فکری متفاوت دیگران، توانایی کنار آمدن با تفاوت‌ها، جذابیت آشنایی با ایده‌های جدید و میل به تنوع در برابر عدم تمایل به یکنواختی از دیگر مفاهیمی بودند که به‌طور ضمنی از بطن مصاحبه‌ها استخراج شد. فرهنگ اعتمادآفرینی از دیگر مفاهیمی بود که در متن گفته‌های یکی از مصاحبه‌شوندگان قابل‌ذکر است: «... باید جو مبتنی بر اعتماد و دوستی را در دانشگاه ایجاد کرد، جوی که در آن روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون‌گرا و روابط عاطفی یک ارزش محسوب شود. در این فضا، فرد نسبت به سازمان احساس تعلق و اعتماد می‌کند. همین احساس تعلق و اعتماد سازمانی منجر به اثربخشی و حذف موانع محدودکننده در سازمان می‌شود. کاربست دانش و مهارت‌ها در محیط کار که خود نیازمند جوی پذیرای خطا و خلاقیت، تسهیم دانش و همکاری و کار تیمی و تعاملات سازنده است، باید از سطح بالایی از اعتماد و خوش‌بینی در روابط میان اعضای سازمان برخوردار باشد».

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل مصاحبه‌ها گویای آن بود که مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری، عوامل فرهنگی بوده که شامل فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ تعالی‌مداری و فرهنگ گشودگی هستند. از دید مصاحبه‌شوندگان، یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری، فرهنگ تسهیم دانش است. یافته‌های پژوهش در این زمینه با یافته‌های (نیک‌نازلی و شیخ خیردین ۲۰۱۸؛ رحیملی، ۲۰۱۲ و بهاریم، ۲۰۰۸) همسو است. از آن‌جایی که فرهنگ یادگیرندگی و تسهیم دانش به‌عنوان قلب یک دانشگاه موفق محسوب می‌شود، دانشگاه‌ها باید محیط مناسب و فرهنگ تسهیم، انتقال و تبادل دانش را به‌وجود آورند و افراد را برای

بامفهوم‌کردن تعاملاتشان آموزش دهند. « تسهیم دانش به انتقال و توزیع و درنهایت، کاربرد دانش در سازمان کمک می‌کند. ایجاد محیطی که اعضا حاضر به تسهیم دانش با یکدیگر باشند، محیطی بدون ترس و سرشار از اعتماد ایجاد می‌کند که خلق دانش را حداکثر کرده و نوآوری را ترویج می‌کند» (هوی[۱]، ۲۰۰۴). ادعای جکسون[۲] (۲۰۰۶) مبنی بر این‌که تسهیم یا به‌اشتراک‌گذاری دانش، ابزاری بنیادین در راستای به‌کارگیری دانش، ایجاد نوآوری و کاربرد آن در سازمان و درنهایت دست‌یابی به مزیت رقابتی است؛ تأکیدی دیگر بر نتایج این پژوهش است. یافته‌های پژوهش کریشنمانی و هایدر[۳] (۲۰۱۶) نیز اهمیت نگرش نسبت به تسهیم دانش را یکی از عوامل مؤثر بر انتقال معرفی نموده است. واکاوی دیدگاه مصاحبه‌شوندگان نشان داد فرهنگ تعالی‌مداری، یکی دیگر از عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار است. دانشگاهی که نگاهی تعالی‌بخش به همه امور به‌ویژه آموزش‌های سازمانی دارد، بسترسازی برای تقویت حس مشارکت و مسئولیت‌پذیری، تقویت روحیه خودباوری و اعتمادبه‌نفس در کارکنان، ترویج و تقویت فرهنگ خودارزیابی در راستای بهبود عملکرد فردی و زمینه برای تلفیق اندیشه و عمل را فراهم می‌نماید. در یک فرهنگ بالنده و پویا، توسعه حرفه‌ای و رشد و خودشکوفایی کارکنان یک ضرورت محسوب شده و حس نیاز به یادگیری و بهبود عملکرد فردی در یکایک افراد برانگیخته خواهد شد. در چنین سازمانی برنامه‌ریزی برای ارتقای اثربخشی آموزش‌های سازمانی به جزئی از فرهنگ کمال‌گرای سازمان تبدیل شده؛ بر تعهد اعضا تأکید شده؛ کیفیت‌گرایی بر کمیت‌گرایی غلبه دارد؛ یادگیری مستمر فردی و سازمانی، نگرش سیستمی و بهبود مستمر در اولویت‌های سازمان قرار گرفته؛ ارتباط‌آفرینی در راستای تقویت فرهنگ کار تیمی و گروهی یک ارزش محسوب شده و ضمن رعایت عدالت در نظام اداری به کارکنان پاداش‌های متناسب با عملکرد آن‌ها تعلق می‌گیرد. ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی با

---

۱. Hoy
۲. Jacson
۳. Krishnamani & Haider

رویکرد نگاه به سرمایه‌های انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان، کمال‌گرایی، توجه به ارزش‌های محوری و پویایی اجتماعی (روابط سازنده میان کارکنان، توجه بـه ارزش‌هـای کار گروهی، تأکید بر هویت سازمانی کارکنان و تأکید بر تعهد و مسئولیت‌پـذیری اعضـا)، از دیگر مفاهیم مورد توجه خبرگان در ایـن مقولـه بـود. یکـی دیگـر از مؤلفـه‌هـای فرهنگـی زمینه‌ساز انتقال یادگیری فرهنگ گشودگی بود. در چنین فرهنگی ضمن ارج‌گـذاری بـرای هر یک از اعضای سازمان به‌عنوان یک مساعدت‌کننده باارزش، به آن‌ها آزادی بـرای تجربـه کردن، ریسک کردن و اشتباه کـردن داده شـده؛ روحیـه نقدپـذیری و فرهنـگ نقدپـذیری، تحمل تضاد و ابهام، خلاقیت و تغییرپذیری تقویت شده و از ایده‌هـای نـو و نـوآوران تقـدیر به‌عمل می‌آید. قلتاش، صالحی، جـاودانی و سـینا (۱۳۹۰) نیـز معتقدنـد کـه «وجـود یـک فرهنگ سازمانی که بتواند تغییرات را به‌خوبی مورد حمایـت قـرار داده و هـم‌چنـین بـرای کاویدن، فهمیدن، یاد دادن و خلـق دانـش مـورد نیـاز سـازمان و اشـاعه آن میـان اعضـای سازمان، ضروری به نظر می‌رسد». همچنین، بهره‌گیری از فرصت‌ها؛ شناسایی نقاط قـوت و توانمندی‌های کارکنان و استفاده از ظرفیت‌های سازمانی پرورش می‌یابد. خبرگان پـژوهش حاضر، حاکمیت سیکل روتین‌محـور و عـدم کـاربرد رویکردهـای نـوگرا را از موانـع انتقـال آموزش برشمردند. به اعتقاد آن‌ها درگیر ساختن کارکنان در اجـرای نـوآوری‌هـا، بـه‌منزلـه فرصتی برای رشد حرفه‌ای آن‌ها قلمداد شده و ترغیب‌کننده به‌کارگیری دانش و مهارت‌های جدید است. نوآوری‌ها و اقدامات اصلاحی به سبک «هدایت از بالا به پایین» اجرا نمی‌شـود، بلکه این خود کارکنان هستند که نوآوری ها را پذیرفته و مسئولیت اجـرای آن را بـه‌عهـده می‌گیرند. «گشـودگی کـه خـود مسـتلزم آزادی در انجـام وظـایف کـاری و برخـورداری از سامانه‌هایی ارگانیک است، می‌تواند موجب فراهم شدن شرایط برای مبادله دانـش و بهبـود توانمندی کارکنان برای رویارویی با چالش‌های سازمانی باشد» (شاهی و همکـاران، ۱۳۸۷). در تأیید نتایج این بخش از پژوهش، چاترجی و همکـاران، (۲۰۱۸) نیـز معتقدنـد کـه «در سازمان‌های انعطاف‌پذیر همکاران از یکدیگر حمایت بیش‌تری دارند و مایل به ارائه بازخورد

نسبت به ابتکارات جدید هستند. از آن‌جا کـه چنـین محیطـی از ریسـک پـذیری حمایـت می‌کند، ترس از شکست کم‌تر است و تعهد به نوآوری در این سازمان‌ها، مشـارکت همـه را در خلق چیزهای جدید تضمین می‌کند».

این سه مؤلفه به‌خوبی نمایـان‌گـر اهمیـت و سـهم فرهنـگ دانشـگاه در تحقـق اثربخشـی آموزهای سازمانی و از جمله انتقال یادگیری به محـیط کـار هسـتند. فرهنـگ سـازمان در تعاملی تنگاتنگ با سایر مؤلفه‌ها و ابعاد سازمانی بوده، بر آن‌ها تأثیر گذاشته و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، اگرچه در پژوهش‌های اندکی به‌طور مستقیم رابطه این مؤلفه‌ها با انتقال یادگیری بررسی شده است و بعد فرهنـگ در مطالعـات مربـوط بـه انتقـال آمـوزش، مـورد کم‌توجهی قرار گرفته است؛ با این حال، مطالعات پیشین نیز به‌طور ضمنی به اهمیـت ایـن مؤلفه در تحقق انتقال یـادگیری اشـاره داشـته‌انـد. بـه‌عنـوان مثـال، یوزباشـی و همکـاران (۱۳۹۵)، اید و کوین[۱] (۲۰۱۷)؛ لن‌کاستر و دی‌میلیا (۲۰۱۵) و کانتوگیورگیس (۲۰۱۴) نیـز هر یک در نتایج پژوهش‌های خود به‌نوعی به اهمیت فرهنگ سازمانی در انتقال یادگیری از زوایای گوناگون اشاره کرده‌اند. لذا، فرهنگ سازمانی بسیار آرام و خاموش فراینـد آمـوزش و انتقال آن را احاطه می‌نماید و در صـورت عـدم همـاهنگی بـا آن آرام و بـی‌صـدا مقـدمات شکسـت را فـراهم خواهـد نمـود. بـراین‌اسـاس و بـا اسـتناد بـه تجـارب پـژوهش‌گـران و صاحب‌نظران مبنی بر این‌که در جستجوی عوامل و موانع مؤثر بر انتقـال آمـوزش، بایـد بـه شرایط فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر محیط کار به‌عنوان یکی از عوامل مهم توجه گردیده و تلاش شود که انتقال آموزش با درنظرگرفتن ارزش‌های فرهنگی خاص هر جامعه یا سازمان صورت گیرد (دیرانی[۲]، ۲۰۱۲).

---

۱. Eid & Quinn

۲ Dirani

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود کـه بـا توجـه بـه اهمیـت و سـهم فرهنـگ سازمانی دانشگاه‌ها در تسهیل فرایند انتقال یادگیری، شناسایی فرهنگ سـازمانی موجـود و به‌کارگیری مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، مورد توجه قرار گیرد.

منابع و مآخذ

- اخوان خرازیان، مریم و مقدسی، فائزه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش و طراحی مدل چندسطحی برای تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش. مدیریت *فرهنگ سازمانی، ۱۵* (۱): ۲۰۷-۲۲۳.
- باقری، مهدی؛ رنجبر، محمدحسین و تب، سمیه. (۱۳۹۴). بررسی نقش واسطه‌ای اعتماد و خودکارآمدی جمعی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی (مطالعه موردی: اداره کل آموزش‌وپرورش استان هرمزگان). *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۹ (۳۱)، ۱۲۷-۱۶۲.
- برشان، ادیبه؛ صفایی‌موحد، سعید؛ مقدم‌زاده، علی؛ فرزاد، ولی‌اله و کیامنش، علیرضا. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن‌خدمت صنایع مس منطقه کرمان. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، *۱۱* (۳۹)، ۱۲۱-۱۴۰.
- خان عزیزی، محمد و طالع پسند، سیاوش. (۱۳۹۶). رابطه راهبردهای مدیریت دانش با ظرفیت‌های یادگیری فردی و سازمانی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، *۱۱* (۳۷)، ۱۱۱-۱۳۰.
- دیباواجاری، طلعت؛ عباسی، اسدالله و فتحی‌واجارگاه، کورش (۱۳۹۵). چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟ *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۹ (۱۶)، ۱۰۱-۱۱۴.
- شاهی، سکینه؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و مهرعلیزاده، یدالله (۳۸۷). ارتباطات گشوده آموزش عالی، ضرورت رویترویی با چالش‌های جهانی شوندگی؛ مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی خوزستان. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، *۱۴* (۵۰)، ۱۹-۴۵.
- قلتاش، عباس؛ صالحی، مسلم؛ جاودانی، مریم و سینا، حمید (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی. *اندیشه های تازه در علوم تربیتی*، *۷* (۱)، ۶۹-۷۵.

- قنبری، سیروس؛ شمس مورکانی، غلامرضا؛ عارفی، محبوبه و زندی، خلیل (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان (یک پژوهش کیفی). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۴(۱۲)، ۱-۲۷.
- منتظرصومعه‌سرایی، نادیا؛ حسینی، محمدعلی؛ یزدانی، شهرام و نخستین، محمدرضا. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت قابلیت یادگیری سازمانی و موانع و تسهیل‌کننده‌های آن در دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی. *توسعه‌ی آموزش در علوم پزشکی*، ۸(۱۷)، ۹۳-۱۰۱.
- یوزباشی، علیرضا؛ ابیلی، خدایار؛ خرازی، سیدکمال و سبحانی‌نژاد، مهدی (۱۳۹۵). عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۹)، ۲۱-۴۵.
- نجفی، علی؛ تقوی‌فرد، محمدتقی، زرین، حمیدرضا و باشکوه، اکبر (۱۳۹۶). شناسایی عوامل موثر بر انگیزش انتقال آموزش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی و اولویت‌بندی آن با تکنیک فرآیند سلسله مراتب گروهی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۰(۱)، ۲۹-۴۸.

- *Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (۱۹۸۸). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel psychology, ٤١(١), ٦٣-١٠٥.*
- *Baharim, S. B. (۲۰۰۸). The influence of knowledge sharing on motivation to transfer training: A Malaysian public sector context (Doctoral dissertation, Victoria University).*
- *Ballesteros, J. L., & De Saá, P. (۲۰۱۲). The influence of organisational context on training success in the restaurant industry. The Service Industries Journal, ٣٢(٨), ١٢٦٥-١٢٨٢.*
- *Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (۲۰۱۳). Transfer of Training: Does It Truly Happen? European Journal of Training and Development, ٣٧(٣), ٢٧٣-٢٩٧.*
- *Bouzguenda, K. (۲۰۱٤). Enablers and inhibitors of learning transfer from theory to practice. In K. Schneider (Ed.). Transfer*

of learning in organizations (pp. ۲۳-٤٤). Cham: Springer International Publishing.

- *Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (۲۰۱۸). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. International Journal of Training and Development, ۲۲(۱), ۱٥-۳۳.*
- *Choi, H. J., & Park, J. (۲۰۱٤).The Relationship Between Learning Transfer Climates and Innovation in Public and Private Organizations in Korea. International Journal of Manpower, ۳٥(۱), ۹٥٦–۹۷۲.*
- *Dirani, K. M. (۲۰۱۲). Professional training as a strategy for staff development: A study in training transfer in the Lebanese context. European Journal of Training and Development, ۳٦(۲/۳), ۱٥۸-۱۷۸.*
- *Eid, A., & Quinn, D. (۲۰۱۷). Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions. BMC medical education, ۱۷(۱), ۲٦.*
- *Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (۲۰۰۰). Development of Generalized learning transfer system Inventory. Human Resource Development Quarterly, ٤(٤), ۳۷۷-۳۹۰.*
- *Hoy, B. (۲۰۰٤). The knowledge management opportunity. Journal of Information Science, ۱٤(٤), ۳-۱۲.*
- *Jacson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. F., jiang, Y., & Zoob, J. M. (۲۰۰٦). Toward developing human resource mangmentsestem for knowledge intensive teamwork. Research in personal and human Resources Mangment, (۲٥), ۲۷-۷۰.*
- *Kontoghiorghes, C. (۲۰۰٤). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. International Journal of Training and Development, ۸(۳), ۲۱۰–۲۲۱.*
- *Kontoghiorghes, C. (۲۰۱٤). A Systemic Perspective of Training Transfer. In K. Schneider (Ed.). Transfer of Learning in*

Organizations. (pp. ٦٥-٧٩). Switzerland: Springer International Publishing.

- *Krishnamani, S., & Haider, Y. (٢٠١٦). Transfer of learning from executive education programs in developing economies: the key role of motivation. Development and Learning in Organizations: An International Journal, ٣٠(١), ١٥-١٨.*
- *Lancaster, S., Milia, L. D., & Cameron, R. (٢٠١٣). Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. Journal of Workplace Learning, ٢٥(١), ٦-٢٢.*
- *Lancaster, S., & Di Milia, L. (٢٠١٥). Developing a supportive learning environment in a newly formed organisation. Journal of Workplace Learning, ٢٧(٦), ٤٤٢-٤٥٦.*
- *Leimbach, M. (٢٠١٠). Learning Transfer Model: a Research-driven Approach to Enhancing Learning Effectiveness. Industrial and Commercial Training, ٤٢(٢), ٨١ – ٨٦.*
- *Nik Nazli, N. N. N., & Sheikh Khairudin, S. M. H. (٢٠١٨). The factors that influence transfer of training and its effect on organizational citizenship behaviour: Evidence from Malaysia civil defence force. Journal of Learning, ٣٠(٢), ١٢١-١٤٦.*
- *Pike, L., Indge, R., Leverton, C., Ford, D., & Gilbert, T. (٢٠١٠). Bridging the gap between learning and practice: from where we were to where we are now. The Journal of Adult Protection, ١٢(٢), ٢٨-٣٨.*
- *Purcell, J., Hutchinson, S., Swart, J., Kinnie, N. & Rayton, B. (٢٠٠٤). Vision and Values: Organisational Culture and Values as a Source of Competitive Advantage. Chartered Institute of Personnel and Development.*
- *Rahimli, A. (٢٠١٢). The impact of knowledge sharing on motivation to transfer training of employee. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, ٤(٥), ٧٥٣-٧٥٨.*

- *Renta-Davids, A., Jiménez- Gonzàlez, J. M., Fandos-Garrido, M. & Gonzàlez-Soto, A. P. (۲۰۱٤). Transfer of Learning .European Journal of Training and Development, ۳۸(۸), ۷۲۸_۷٤٤.*
- *Seiberling, C., & Kauffeld, S. (۲۰۱۷). Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. Personnel Review, ٤٦(٤), ۸۰۹-۸۲۳.*
- *Simosi, M. (۲۰۱۲). The moderating role of self-efficacy in the organizational culture–training transfer relationship. International Journal of Training and Development, ۱٦(۲), ۹۲-۱۰٦.*
- *Tracey, J. B., & Tews, M. J. (۲۰۰٥). Construct validity of a general training climate scale. Organizational Research Methods, ۸(٤), ۳٥۳-۳۷٤.*
- *Wallet, G., Sauzéon, H., Larrue, F., & N'Kaoua, B. (۲۰۱۳). Virtual/real transfer in a large-scale environment: impact of active navigation as a function of the viewpoint displacement effect and recall tasks. Advances in Human-Computer Interaction, ۲۰۱۳, ۸.*