

مدل ساختاری و ویژگی شغلی، پویایی جو سازمانی و عوامل فراسازمانی بر مشارکت فعالانه در انتقال آموزش با نقش میانجی راهبردهای انتقال

***الهام سادات سلیمانی**، دکتری مدیریت آموزشی، مدرس گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی خراسان رضوی، مشهد، ایران.

سیداحمد محمدی حسینی، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

چکیده

هدف از انجام این تحقیق بررسی نقش عوامل شغلی، پویایی جو سازمانی و عوامل فراسازمانی بر انتقال یادگیری با نقش میانجی مکانیزم‌های انتقال یادگیری بود. روش تحقیق توصیفی-همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمام مدیران، اعضای هیئت علمی، کارمندان، کارشناسان و متخصصان منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد بودند که در سال ۹۹-۹۸ به خدمت اشتغال داشتند. این تعداد شامل ۱۸۸۱ نفر می‌باشند. نمونه مورد مطالعه بر اساس جدول مورگان ۲۲۵ نفر تعیین شد که به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته ۸۵ سوالی مبتنی بر مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. اعتبار محتوا و سازه این پرسشنامه توسط تعدادی از صاحب‌نظران و متخصصین مدیریت در حوزه آموزش منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت و از روایی سازه و اعتبار لازم برخوردار بود. پویایی آن نیز با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج پژوهش نشان داد ویژگی شغلی و جو سازمانی اثر ساختاری مثبت و معنی‌داری بر مشارکت فعالانه در انتقال یادگیری دارد. عوامل فراسازمانی اثر ساختاری مثبت و معنی‌داری بر مشارکت فعالانه در انتقال آموزش ندارد. همچنین مشارکت فعالانه در آموزش اثر ساختاری مثبت و معنی‌داری بر مکانیزم‌های انتقال آموخته‌ها دارد و مکانیزم‌های انتقال نیز بر پیامدهای انتقال آموخته‌ها اثر ساختاری مثبت و معنی‌داری دارد. راهبردهای انتقال نیز به عنوان متغیر میانجی، اثر ساختاری غیرمستقیم و معنی‌داری بین جو سازمانی و ویژگی شغلی با پیامدهای انتقال دارد.

واژگان کلیدی: ویژگی شغلی، پویایی جو سازمانی، عوامل فراسازمانی، انتقال آموزش

* نویسنده مسئول: soleimaniham92@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۹/۸/۱۴ پذیرش مقاله: ۰۰/۲/۹

Structural Model of Job Characteristics, Organizational Climate and Extra-Organizational Factors on the active participation Transfer of Education with the Role of Mediator Strategies Transfer

***Elham Sadat Soleimani**, PhD. in Educational Administration, Lecturer of Educational Sciences, Islamic Azad University of Khorasan Razavi, Mashhad, Iran.

Seyed Ahmad Mohammadi Hoseini, PhD. in Educational Administration, Lecturer of Educational Sciences, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the role of job factors, constructive organizational climate and extra-organizational factors on the transfer of learning with the mediating role of transfer mechanisms. The research method was descriptive-survey and based on structural equations. The statistical population of the study included all managers, faculty members, staff, experts and human resources specialists of Ferdowsi University of Mashhad who were employed in the year 2019-2020. This number includes 1881 people. The study sample was determined based on Morgan table 225. A researcher-made questionnaire based on a 5-point Likert scale was used to collect data. Content and construct validity of questionnaires were confirmed by several management and factor analysis experts. To analyze data from questionnaires. The results showed that job characteristics and constructive organizational climate have a positive and significant relationship on the transfer of training, but the role of extra-organizational factors do not have a positive and significant relationship on active participation in education transfer. Also, active participation in education has a positive and significant relationship on the mechanisms of learning transfer and transfer mechanisms have a positive and significant relationship on the consequences of learning transfer. Transfer strategies as a mediating variable have an indirect and significant relationship between constructive climate and job characteristics on the consequences of transfer.

Keywords: job characteristics, organizational climate, extra-organizational factors, transfer training

* Corresponding author: soleimanelham92@yahoo.com
Receiving Date: 4/11/2020 Acceptance Date: 29/4/2021

مقدمه

توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌ها را به پیشرو را به خود اختصاص داده است. اکنون مدیران هوشمند آگاهند که هر قدر در زمینه توسعه و ارتقای نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کنند، موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمان خود را تضمین می‌کنند. آموزش حتی برای کارکنان توانمند نیز می‌تواند به منزله عاملی جهت تعالی بیشتر در نظر گرفته شود (Shams Morkani, SafayiMovahad, Fatami, 2015).

بنابراین آموزش می‌تواند هم برای فرد و هم برای سازمان مفید باشد. نظر به اهمیت آموزش‌های سازمانی، هدف مدیران منابع انسانی طراحی و ارائه فعالیت‌های آموزشی به‌گونه‌ای است که مزایای کاربردی در محیط کار را به ارمغان آورد و بتواند زمینه‌ساز انتقال دانش و مهارت‌های کسب شده توسط کارکنان به محیط کار آن‌ها گردد (Sahoo & Mishra, 2018). اگر مهارت، دانش، رفتار و نگرش‌هایی که از طریق آموزش به دست می‌آیند، تبدیل به عملکرد نشود، عملاً آموزش بی‌فایده خواهد بود. انتقال یادگیری به‌عنوان میزان حفظ و کاربرد دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها از محیط آموزش به محیط کار تعریف می‌شود (Gautam & Basnet, 2020). بنابراین اهداف آموزش به دست نمی‌آید مگر این‌که انتقال صورت پذیرد. 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 فرآیند انتقال را هدایت کنیم (Yamhill & Mclean, 2001). مروری بر مطالعات انجام شده نشان می‌دهد عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار رادر قالب سه دسته عوامل فردی، طراحی آموزشی و عوامل محیط کار دسته‌بندی کرده‌اند از این میان به دلیل اینکه آموخته‌ها در محیط قابلیت کاربرد پیدا می‌کنند و هرچند ویژگی‌های فراگیر مناسب بوده و طراحی و اجرای آموزش به خوبی صورت گرفته باشد، محیط است که محل جامه عمل پوشاندن به آموزش است، محیط کار به‌طور قابل توجهی بر انتقال نتایج آموزش تأثیر می‌گذارد (Shen & Tang, 2018). در خصوص ضرورت توجه به عوامل سازمانی، گلدستین اظهار داشت که مولفه‌های مربوط به محیط کار ممکن است نسبت به دیگر جنبه‌های آموزش، به انتقال بیش‌تری منجر شوند (Schmitz, 2009). عوامل محیطی تعیین می‌کنند آیا فراگیران هنگام بازگشت به محل کار، رفتارهای آموخته شده را از خود نشان می‌دهند. متغیرهایی همچون جوسازمانی، حمایت سازمانی (Yaghi & Bates, 2020)، فرهنگ سازمانی، فرصت به‌کارگیری قابلیت‌ها از عوامل مهم

مرتبط با محیط کاری در انتقال آموزش شناسایی شده است (Cherrstrom et al., 2020). اما کاستی‌هایی بر مباحث موجود وارد است زیرا مطالعات صورت گرفته توجه چندانی به عوامل محیطی خارج از سازمان (فراسازمانی) نداشته‌اند. عوامل فراسازمانی اشاره به تمام عواملی دارد که از محیط خارج از سازمان بر کاربست آموزش‌ها تأثیر می‌گذارند (Lotfi, Ahanchian, 2014). به‌رغم اهمیت عوامل فراسازمانی در انتقال یادگیری، چندان در تحقیقات مرتبط مورد بررسی قرار نگرفته‌اند بنابراین در این تحقیق، محقق بر آن است که نقش جو سازمانی و ویژگی‌های شغلی و عوامل فراسازمانی را، با انتقال یادگیری با توجه به متغیر میانجی راهبردهای انتقال، مورد کنکاش قرار دهد. آموزش یک راهبرد مهم در ایجاد دانش، مهارت، توانایی و شایستگی منابع انسانی سازمان است و در سازمان‌های آموزشی به ویژه دانشگاه‌ها مورد بی‌توجهی قرار گرفته است. پیچیدگی شرایط در محیط آموزشی و دانشگاه‌ها بنا به ویژگی‌های دانشگاه و نیروی انسانی شاغل در آن بیشتر و حساس‌تر می‌باشد. دانشگاه‌ها وظیفه تربیت و پرورش نیروی انسانی متخصص را برای توسعه و پیشرفت کشور بر عهده دارند و از سویی نیروی انسانی شاغل در دانشگاه‌ها از ویژگی‌های خاص مانند تخصص و مهارت‌های بالا برخوردار بوده و وظایف آن‌ها از جمله تدریس و پژوهش نیز ویژه و تخصصی است که نیازمند توجه خاص می‌باشند. تقاضای فزاینده برای مسئولیت و پاسخگویی در آموزش عالی هم اکنون بیش از هر زمان دیگری نیاز به ارائه شواهد لازم از تأثیر این برنامه‌ها در افزایش عملکرد سازمانی می‌باشد. این در حالی است که در خصوص اثربخشی این برنامه‌ها و به‌کارگیری یادگیری حاصل از این برنامه‌ها در محیط کار اقدامات موثری از سوی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی صورت نمی‌پذیرد (Boyce 2009 et al.). در چنین شرایطی، نگرانی در خصوص اثربخشی و انتقال آموخته‌های حاصل از این برنامه‌ها به‌مثابه چالشی مهم مدنظر صاحب‌نظران و مدیران دانشگاه‌ها در سراسر جهان است. این رو پژوهش حاضر با هدف، یافتن رابطه ویژگی‌های شغلی، جو سازمانی و عوامل فراسازمانی با انتقال یادگیری با نقش میانجی مکانیزم‌های انتقال در دانشگاه فردوسی مشهد انجام شد.

انتقال یادگیری یک موضوع اصلی برای محققان توسعه منابع انسانی است، از یک طرف، آموزش زمینه نوآوری و رقابتی در یک اقتصاد دانش محور را فراهم می‌سازد، از سوی دیگر، هزینه های آموزش بازگشت سرمایه‌گذاری‌های آموزشی را افزایش می‌دهد (Zumrah, 2015). انتقال یادگیری، کاربرد دانش و مهارت‌های کسب شده در آموزش توسط کارآموزان برای کار خود و یا حتی در زندگی شخصی و مسئولیت‌های اجتماعی می‌باشد (Al-Mughairi,

2018). تحقیقات در زمینه آموزش نشان می‌دهد که اگر آموزش درست طراحی شده و روش آموزش به درستی اجرا شود تا حد زیادی اثربخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Seiberling, 2017). با این وجود، موضوع انتقال آموزش یکی از کلیدی‌ترین نگرانی‌های مدیران و کارشناسان آموزش در قبال هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی است (Dam, Hutchins, 2010). بنابراین، سازمان‌هایی که می‌خواهند از طریق آموزش شایستگی شغلی فرد و موفقیت کلی سازمانی را افزایش دهند نیاز به دانستن عوامل هستند که می‌توانند تسهیل‌کننده و یا مانع انتقال آموزش شود (Grohmann, Beller, 2014). طبق نظر لاتام (۲۰۰۷) زمان، امکانات و ابزار مورد نیاز برای اجرای آموزش و سرمایه‌گذاری سازمانی در فعالیتهای آموزشی عواملی هستند که تمایل فراگیران را برای استفاده از دانش و مهارت‌های آموخته شده تحت تأثیر قرار می‌دهد (Gegenfurtner et al, 2016). بالدوین و فورد (۱۹۸۸) در مقاله‌ای به بررسی موضوع انتقال پرداختند این مقاله نه تنها یک نقد از پژوهش‌های موجود در مورد انتقال آموزش را ارائه داده است بلکه یک چهارچوب مفهومی را فراهم نموده که جنبه‌های کلیدی انتقال یادگیری را شناسایی می‌کند. این تحقیقات منجر به درک جدیدی از اثربخشی آموزشی شده است که ویژگی‌های فراگیر، ویژگی آموزش و ویژگی سازمان را به‌عنوان عوامل درون داد حیاتی در نظر می‌گیرد (Seiberling, & Kauffeld, 2017). بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه انتقال یادگیری نشان می‌دهد بیشتر تحقیقات مربوطه بر ویژگی‌های شرکت‌کنندگان و برنامه آموزشی متمرکز هستند، در حالی که در مورد چگونگی تأثیر محیط کاری بر انتقال یادگیری تحقیقات زیادی صورت نگرفته است (Handy, 2008). همچنین، مسائلی مانند اقدامات پس از آموزش، استفاده از روش‌های انتقال و واکنش کارفرما نسبت به آنها در تحقیقات خیلی مطرح نشده است. (Shams Morkani, 2014). Danashmandi, 2014 در پژوهش خود اهمیت ویژگی محیط کار را تشخیص داده و متغیرها را که برای موفقیت تلاش‌های آموزشی مهم هستند، مورد توجه و بررسی قرار دادند. در همین راستا نتایج (Eid & Quinn, 2017) نشان داد عوامل محیطی موثر بر بهبود کیفیت انتقال آموزش شامل فرهنگ محیط کار، تعاملات محیطی، ارتباطات و منابع در دسترس می‌باشد. نتایج پژوهش (Bouzguenda, 2014) نیز گویای آن بود که مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری در سازمان‌ها شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری راهبردی، نقش مدیریت منابع انسانی است تحقیقات در زمینه فرهنگ یادگیری سازمانی نشان می‌دهد چگونه

ارزشی که سازمان برای یادگیری قایل است، بر عملکرد کارکنان به عنوان نتیجه آموزش تأثیر دارد، همچنین موفقیت انتقال آموزش هنگامی افزایش پیدا می کند که اهداف آموزشی با اهداف سازمانی در یک راستا قرار گیرند (Gautam, 2020). برخی از عوامل محیطی تأثیرگذار بر فرایند انتقال را می توان شامل موارد زیر دانست:

«جو انتقال» به معنای موقعیت های قابل مشاهده یا درک شده در سازمان می باشد که مانع یا تسهیل کننده استفاده از مهارت های آموخته شده است (Rouiller, Goldstein, 1993). به عبارت دیگر جو انتقال، ادراکات کارآموزان نسبت به طیف گسترده ای از ویژگی های محیط کار است که بکارگیری مهارت ها و رفتار فرا گرفته را تسهیل کرده یا مانع می شوند. ویژگی های جو انتقال مثبت شامل نشانه هایی از تقویت کاربرد مهارت های جدید کارآموز، اصلاح کاربرد غلط مهارت ها، در نظر گرفتن نتایجی برای استفاده درست از مهارت ها و نیز حمایت همکاران و سرپرستان برای انجام بازخوردها و تشویق ها می باشد. تحقیقات نشان می دهد که جو سازمانی حمایتی عاملی مهم و مؤثر در انتقال یادگیری به شغل است در مقابل جو غیر حمایتی، تأثیر منفی و نامطلوبی بر بکارگیری و حفظ دانش، مهارت و نگرش های جدید در شغل دارد (Burke, Hutchins, 2007).

حمایت سرپرست را می توان به عنوان درجه ای که کارآموزان درک می کنند مدیران یا سرپرستان برای استفاده از آموزش در محیط کار از آن ها حمایت می کنند، تعریف کرد (Yaghi, Bates, 2020). مدیران و سرپرستان به عنوان عامل انتقال، هنگامی که از مهارت های مدیریتی و توانایی های خود جهت حمایت کارمند به منظور انتقال آموزش استفاده می کنند عهده دار نقش حیاتی هستند. نگرش سرپرست و سبک مدیریتی وی عامل اساسی در جلب حمایت وی قبل و بعد از آموزش است. حمایت سرپرست را از نظر روش های بکارگیری آموزش برای شغل، استفاده از آموزش، علاقه به آموزش، بازخورد روی عملکرد، اهداف بکارگیری آموزش شغلی بررسی کردند و تأثیر آنها روی انگیزه انتقال را بیان کردند (Shams Morkani, Danashmandi, 2014). نظریه یادگیری اجتماعی که بر اهمیت حمایت و نظارت اجتماعی تأکید دارد نیز بیان می کند که کارفرمایان و سرپرست بر ظرفیت و کیفیت یادگیری فردی مؤثر هستند. این تأثیر از طریق انگیزه های سازمانی و فعالیت های مربوط به حمایت از آموزش که انتقال آموزش را تقویت می کنند اعمال می شود. برخی از محققان نظارت و حمایت سرپرست را با مفهوم

حمایت همکاران ترکیب می‌کنند تا عنصر حمایت اجتماعی را تشکیل دهند (et al., 2017) (Cherrstrom).

ویژگی شغلی از عوامل مؤثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار می‌باشد. هرچه محیط کاری از لحاظ استقلال و انعطاف‌پذیری و پیچیدگی بالاتر باشد افراد را برای یادگیری و آموزش حرفه‌ای و کاربرد آن ترغیب می‌کند. افراد باید فرصتی برای درگیر شدن با یادگیری‌های جدید را داشته باشد تجربه درگیر شدن با شرایط پیچیده و متغیر برای روبرو شدن با روند تصمیم‌گیری به شیوه جدید و مشارکت در تصمیم‌گیری و داشتن استقلال برای روبرو شدن در شرایط مختلف در انتقال آموزش مؤثر است (Festner, 2008). هنگامی که کارآموزان هنگام بازگشت به محیط کار با حجم کاری زیاد وظایف روبرو می‌شوند فرصتی جهت به‌کارگیری آموزش پیدا نمی‌کنند.

پیامدها، انتقادات و پیشنهاداتی هستند که فراگیران پس از کاربرد دانش و مهارت‌های به دست آمده از آموزش در کار خود دریافت می‌کنند و آن‌ها با عواقب استفاده از آنچه آموخته‌اند، مواجه می‌شوند. به عبارتی پیامدهای انتقال یادگیری، حصول اهدافی است که توسط کارآموزان هنگامی که آنچه را که در یک زمینه آموزشی کسب کرده‌اند به کار منتقل کنند، به دست می‌آید که هم فراگیران و هم سازمان می‌توانند از این نتایج بهره‌مند گردند، برخی از نمونه‌های چنین اهدافی عبارتند از تغییر رفتار، درک انتقال یادگیری، عملکرد شغل، ماندگاری مهارت و غیره (Babkina, 2014) پیامدها می‌تواند به دو صورت فردی یا گروهی باشد. هولتون (۲۰۰۰) پیامدهای مثبت فردی را میزانی که کاربرد در شغل منجر به بروندادهایی شود که برای افراد (کسانی که آموخته‌های خود را بعد از دوره آموزشی در شغل خود به کار برده‌اند مثبت باشد) بیان می‌دارد. هر اندازه که افراد بروندها را برای خود و شغل خود مثبت ارزیابی کنند، احتمال انتقال آموزش به محیط کار افزایش می‌یابد. همچنین پیامدهای فردی منفی را به‌عنوان دامنه‌ای از عدم کاربرد دانش و مهارت‌های آموخته شده در آموزش که منجر به بروندهای منفی می‌شود، تعریف می‌شود (Noorizan, Afzan, & Akma, 2016).

تقویت یا پاداش کاری موقعی رخ می‌دهد که سرپرستان پاداشی، برای کسانی که آموزش را یاد گرفته‌اند و در کار مورد استفاده قرار می‌دهند در قالب مشوق و تحسین و مشورت مربی‌گری در نظر می‌گیرند. هنگامی که فراگیران بدانند که برای کاری که انجام می‌دهند. پاداش‌هایی در دسترس هست برای سیستم پاداش ارزش قایل می‌شوند و ممکن است انتقال یادگیری از آموزش،

در سیستم‌هایی که به پاداش اهمیت می‌دهند به مراتب بالاتر از سیستم‌های یادگیری باشد که به پاداش اهمیت نمی‌دهند (Lim, Morris, 2006). طبق نظر سیره (۱۹۹۳) کارآموزان دو نوع پاداش را برای تلاش‌های آموزشی خود انتظار دارند که می‌تواند به عنوان ذاتی یا درونی (مثل کار مورد علاقه و محتوای فعالیت تخصیص یافته) و بیرونی یا خارجی (مثل اجر و پاداش و امکانات شغلی) طبقه‌بندی شوند. بنابراین در تشریح اینکه کارمندان مهارت‌های فراگرفته شده خود را در محل کار به کار گیرند اگر باور داشته باشند که تلاش‌های آموزشی آن‌ها منجر به بهبود کار و حرفه‌شان می‌شود، مفید خواهد بود. برخلاف پاداش‌های خارجی، پاداش‌های درونی یا ذاتی نظیر تقدیر و تحسین برای استفاده از مهارت‌های کسب شده جدید و دانش بدست آمده در آموزش می‌تواند یک متغیر شایسته‌تر باشد (Bhatti et al, 2013).

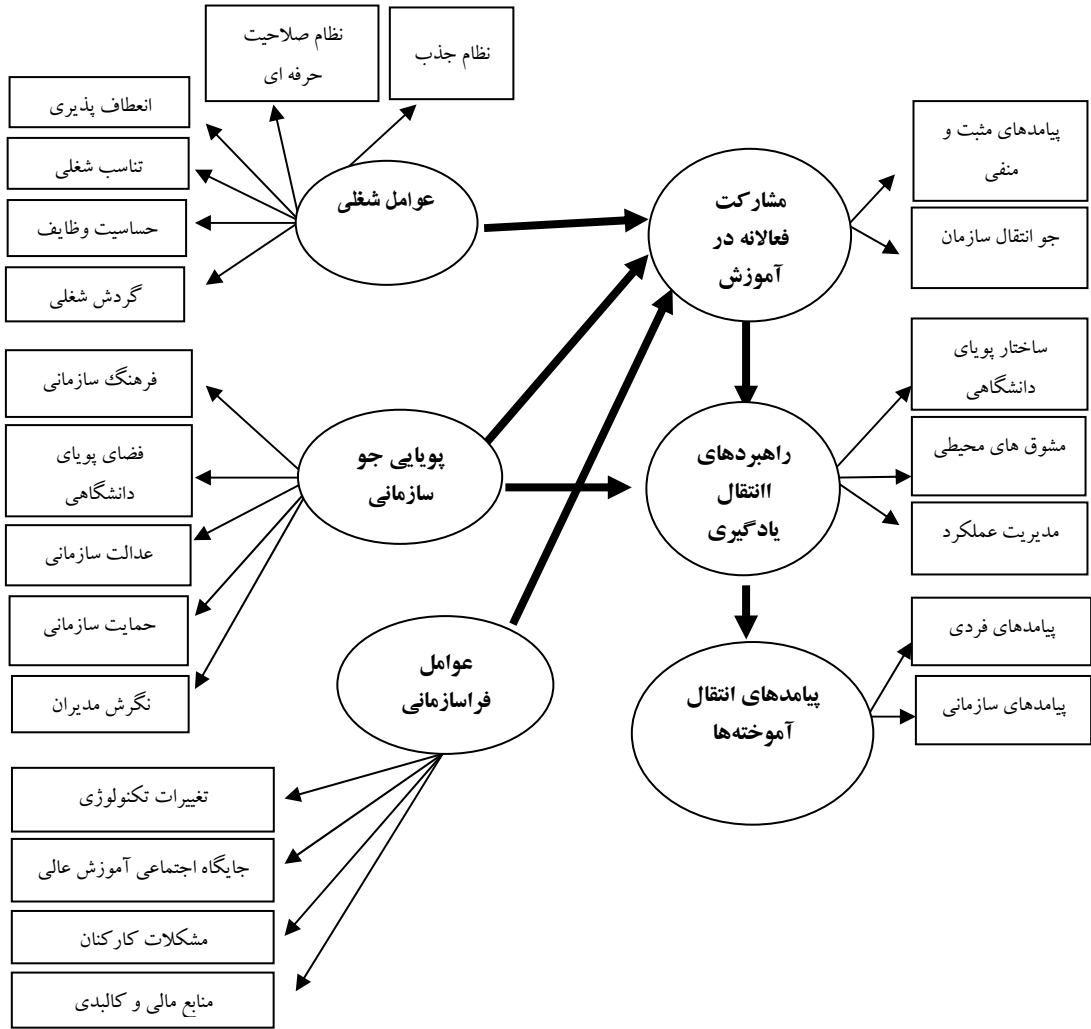
حیات هر سازمانی در محیط بزرگتری جریان دارد که می‌توان آن را «فضای فراسازمان» نامید. سازمان از محیط بیرون خود تأثیر می‌پذیرد و این تأثیرات می‌تواند در تمام اجزا و فعالیت‌های سازمان نمود پیدا کند. بنابراین در مورد کاربست آموزش‌های سازمانی نیز ممکن است عواملی تأثیر بگذارند که خارج از محیط سازمان باشند. عوامل فراسازمانی اشاره به تمام عواملی دارد که از محیط خارج از سازمان بر کاربست آموزش‌ها تأثیر می‌گذارند. محیط پیرامونی خارج از سازمان همواره تغییرات سریع و چشم‌گیری در حوزه‌ی علم و فناوری اتفاق می‌افتد که نفوذ و تأثیر آن‌ها بر سازمان غیر قابل انکار است. چنین روند رو به رشدی خارج از این که افراد آن را بپذیرند یا نه، بر روند کاری آن‌ها و آموزش‌های مورد نیاز و کاربست آن تأثیر می‌گذارد. این شرایط افراد را ملزم می‌سازد در تخصص و شغل خود به‌روز باشند و مطابق با پیشرفت‌های محیط بیرونی خود را سازگار کنند و این نیز نیازمند آموزش‌های جدید و عمل به شیوه‌ی آنها است (Lotfi, Ahanchian, Karami, 2014).

نتایج پژوهش (Arfani, Abadi Fard, Abadi Fard, 2020) حاکی از آن بود که محتوای آموزشی، حمایت مدیران، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی و جوسازمانی رابطه مثبتی با انتقال یادگیری دارد. نتایج پژوهش (Zandi, Mohabi, Naamati, 2019) نشان داد در بیمارستان دولتی دو متغیر حمایت همکار و جو مشارکتی و در بیمارستان‌های خصوصی فرصت کاربرد و حمایت سرپرست مهم‌ترین پیش‌بینی کننده‌های انتقال یادگیری به محیط کار بودند. همچنین نتایج پژوهش (Borshan et al, 2018) نشان داد عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار شامل عوامل فردی (خودکارآمدی، انگیزه، آمادگی یادگیرنده و

نگرش)، عوامل سازمانی (جو انتقال و عدالت سازمانی) و عوامل آموزشی (استراتژی آموزشی) می‌باشد. (Rahimeyan & Najafi, 2015) در پژوهشی به بررسی پیش‌آیندهای مؤثر بر انتقال آموزشی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین حمایت مدیر، آمادگی برای تغییر، نتایج فردی مثبت، تصدیق سرپرست، مربی‌گری عملکرد، استعداد فردی برای انتقال، فرصت کاربرد، آمادگی یادگیرنده، انگیزش انتقال، انتظارات نتایج عملکرد با انتقال آموزش رابطه معناداری وجود داشت، اما بین حمایت همکار و انتظارات تلاش عملکرد، نتایج فردی منفی، اعتبار محتوا و طرح انتقال رابطه معناداری وجود نداشت. نتایج پژوهش (Yaghi & Bates, 2020) که بر روی ۲۶۳ مدیر دانشگاهی که در برنامه‌های آموزش رهبری شرکت کرده بودند نشان داد انگیزه مدیران دانشگاهی برای انتقال یادگیری با حمایت سازمانی و حمایت همکاران رابطه مستقیم دارد و حمایت همکاران تأثیر بیشتری داشت. نتایج پژوهش (Gautam Basnet, 2020) نشان داد انگیزه انتقال نقش واسطه بین (چالش شغلی، ارتباطات، نوآوری و انسجام اجتماعی) و انتقال آموزش است نتایج پژوهش (Reinhold, Gegenfurtner and Lewalter, 2018) چهار بعد حمایت اجتماعی شامل: پشتیبانی سرپرست، پشتیبانی همکار، تحریم‌های سرپرست و بازخورد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد حمایت همکار از قوی‌ترین پیش‌بینی کننده انگیزش برای انتقال یادگیری بود، همچنین بازخورد قوی‌ترین پیش‌بینی کننده انتقال آموزش بود. (MaFang, 2018) تحقیقی با هدف شناسایی عواملی که انتقال آموزش را در توسعه حرفه‌ای پرستاران انجام دادند. نتایج نشان داد عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری شامل ویژگی-های کارآموزان، طراحی آموزش، محیط کار بود. ویژگی‌های کارآموزان شامل نگرش و توانایی بود. طراحی آموزشی شامل محتوای آموزشی و روش آموزشی بود. محیط کاری شامل عوامل تسهیل-کننده و موانع انتقال یادگیری شامل: فرهنگ سازمانی، حمایت یا ممانعت همکاران، حمایت مدیران، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ تغییر شناسایی شد. نتایج پژوهش (Eid, & Quinn, 2017) نشان داد مهمترین عوامل محیطی مؤثر بر بهبود کیفیت انتقال آموزش فرهنگ محیط کار، ارتباطات و تعاملات محیطی در محل کار و منابع در دسترس بود. نتایج پژوهش (Banerjee, Gupta, & Bates, 2017) نشان داد که درک مثبت از فرهنگ یادگیری سازمانی با تمایل به انتقال آموزش همبستگی مثبتی دارد همچنین این رابطه به وسیله ابعاد جو انتقال یادگیری از قبیل، مقاومت در برابر تغییر و عملکرد به طور قابل توجهی تعدیل شد (Eid, Quinn, 2017). نتایج پژوهش (Noorizan, Afzan, & Akma, 2016)

حاکی از آن است که از سه بعد محیط کار، تنها دو بعد محیط پشتیبانی و حمایتی و باز بودن نسبت به تغییر در میزان انتقال یادگیری تأثیر معنی‌داری داشت (Noorizan, Afzan, & Akma, 2016) در پژوهش (Zumrah, and Boyle, 2015). حمایت سازمانی ادراک شده، 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 ادراک شده، رضایت شغلی و انتقال آموزش وجود دارد و رضایت شغلی نقش تعدیل‌کننده بین حمایت سازمانی ادراک شده و انتقال آموزش دارد.

با توجه به پیشینه نظری و تجربی پژوهش، به منظور روشن شدن ارتباط متغیرهای تحقیق با یکدیگر مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱: مدل مفهومی

فرضیه های پژوهش

- عوامل شغلی بر مشارکت فعالانه در آموزش اثر مثبت و معناداری دارد.
- جو سازمانی سازنده بر مشارکت فعالانه در آموزش اثر مثبت و معناداری دارد.

۳. جو سازمانی سازنده بر راهبردهای انتقال یادگیری اثر مثبت و معناداری دارد.
۴. عوامل فراسازمانی بر مشارکت فعالانه در آموزش و تغییرات رفتاری اثر مثبت و معناداری دارد.
۵. مشارکت فعالانه در آموزش بر راهبردهای انتقال یادگیری اثر مثبت و معناداری دارد.
۶. راهبردهای انتقال یادگیری بر پیامدهای حاصل از انتقال یادگیری اثر مثبت و معناداری دارد.
۷. عوامل شغلی و پویایی‌های جو سازمانی به واسطه راهبردهای انتقال تأثیر غیرمستقیم مثبت و معناداری بر پیامدهای انتقال دارد.
۸. عوامل فراسازمانی به واسطه مشارکت فعالانه در آموزش بر راهبردهای انتقال یادگیری تأثیر غیر مستقیم دارد.
۹. پویایی جو سازمانی به واسطه مشارکت فعالانه در آموزش بر راهبردهای انتقال یادگیری تأثیر غیر مستقیم دارد.

روش شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش بررسی رابطه علی بین عوامل شغلی، پویایی جو سازمانی، عوامل فراسازمانی، مشارکت فعالانه در آموزش، راهبردهای انتقال یادگیری و پیامدهای انتقال یادگیری است. روش پژوهش پیمایشی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، اعضای هیئت علمی، کارمندان، کارشناسان و متخصصان منابع انسانی بودند که در سال ۹۸-۹۹ به خدمت اشتغال داشتند. این تعداد شامل ۱۸۸۱ نفر می‌باشند. نمونه مورد مطالعه بر اساس جدول مورگان ۲۲۵ نفر تعیین شد که پرسشنامه بین ۲۵۰ نفر به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد و انتخاب نمونه در داخل طبقات همان دانشگاه بصورت تصادفی در نیمه دوم سال ۱۳۹۸ توزیع شد. از این تعداد ۲۱۷ پرسشنامه بازگشت داده شد. از این تعداد ۲۱۰ پرسشنامه انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. از این تعداد ۱۰۴ تن مرد و ۱۰۶ تن زن بودند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته ۸۵ سوالی با طیف ۵ درجه لیکرت استفاده شد. برای سنجش روایی سوالات از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روش تحقیق قرار گرفت

و پس از انجام اصلاحات به تأیید رسید. به منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۴۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از میزان ضریب پایایی با نرم افزار SPSS محاسبه شد بر این اساس مقدار آلفای کرونباخ برای سؤالات پرسشنامه به ترتیب ۰/۸۰ عوامل شغلی، ۰/۸۸ عوامل فراسازمانی، ۰/۸۱ جو سازمانی سازنده، ۰/۸۵ مشارکت فعالانه در آموزش، راهبردهای انتقال ۰/۸۲ و پیامدهای انتقال ۰/۸۵. بدست آمد. این اعداد نشان‌دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری مختلف استفاده شد. آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای آزمایش نرمال بودن، و برای برآزش مدل از مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جدول (۲) نشان می‌دهد که پاسخ‌های شرکت کنندگان به پرسش‌های عوامل شغلی، جوسازمانی سازنده و عوامل فراسازمانی، مشارکت فعالانه در آموزش، راهبرد و پیامدهای انتقال یادگیری دارای ویژگی توزیع نرمال بوده لذا می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

جدول ۲: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	Z	سطح معناداری (sig)
جوسازمانی، راهبردهای انتقال	۱/۴۲	۰/۰۶۳
مشارکت فعالانه در آموزش، پیامدهای انتقال	۱/۲۸	۰/۱۲۰
عوامل شغلی	۱/۱۴	۰/۱۳۴
عوامل فراسازمانی	۱/۵۸	۰/۰۶۱

هرگاه سطح معناداری متغیرها بیشتر و بزرگتر از سطح (۰/۰۵) باشد می‌توان گفت داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند لذا همانطور که در جدول ۴-۸ مشاهده می‌گردد همه متغیرها سطح معناداری آن‌ها بزرگتر از (۰/۰۵) است.

جدول ۳: نتایج آزمون T تک نمونه برای مقایسه با میانگین

فاصله اطمینان ۰.۹۵		معنی داری	میانگین	مقدار T	متغیر
حد بالا	حد پایین				
۲/۱۰	۱/۹۸	۰/۰۰	۲/۰۴	۷۰/۲۶	عوامل شغلی
۳/۷۱	۳/۶۱	۰/۰۰	۳/۳۶	۱۴۶/۵۸	جو سازمانی سازنده
۳/۶۹	۳/۸۳	۰/۰۰	۳/۷۳	۱۰۷/۶۷	مشارکت فعالانه در آموزش
۳/۷۹	۳/۹۴	۰/۰۰	۳/۹۲	۹۷/۷۶	عوامل فرا سازمانی
۳/۷۸	۳/۶۸	۰/۰۰	۳/۷۶	۱۵۷/۴۲	راهبردهای انتقال یادگیری
۴/۰۰	۳/۸۴	۰/۰۰	۳/۶۶	۹۵/۳۰	پیامدهای انتقال یادگیری

نتایج آزمون T نشان داد که جو سازمانی سازنده، مشارکت فعالانه در آموزش و راهبردهای انتقال یادگیری و پیامدهای انتقال یادگیری و عوامل فراسازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد از وضعیت مطلوب برخوردار است، اما عوامل شغلی از وضعیت مطلوب برخوردار نمی‌باشد.

آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

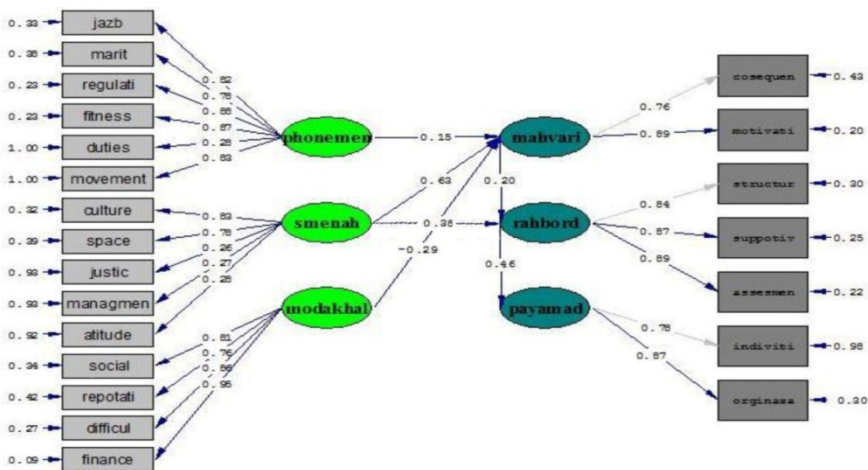
از برآوردهای پیشینه درست نمایی با تعدیل چولگی استفاده شد. نخست شاخص‌های برازندگی مدل بررسی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بعضی از شاخص‌ها حاکی از برازندگی مناسب و بعضی از شاخص‌ها نشان دهنده برازندگی نه چندان مطلوب مدل است (جدول ۴). با در نظر گرفتن تغییراتی مدل‌های اندازه‌گیری در بخش برو نژاد مدل تأیید شد. در بخش ساختاری (نمودار ۲ و ۳) یافته‌ها نشان داد که عوامل شغلی دارای اثر مثبت و مستقیم بر مشارکت فعالانه در آموزش می‌باشد ($\gamma = 0/15, p < 0/05$). به این ترتیب، فرضیه نخست تأیید می‌گردد. پویایی‌های جو سازمانی دارای اثر مثبت و مستقیم بر مشارکت فعالانه در آموزش می‌باشد ($\gamma = 0/63, p < 0/01$). از اینرو، فرضیه دوم نیز تأیید می‌گردد. همچنین پویایی‌های جو سازمانی دارای اثر مثبت و مستقیم بر راهبردهای انتقال می‌باشد ($\gamma = 0/38, p < 0/01$) (فرضیه سوم). اما تاثیر شرایط فرا سازمانی بر مشارکت فعالانه در آموزش در حالت استاندارد برابر با $-0/۲۹$ و در حالت معناداری برابر با $-0/۹۴$ به دست آمده که نشان می‌دهد که فرضیه چهارم

پژوهشی رد می گردد. مشارکت فعالانه در آموزش بر روی راهبردهای انتقال یادگیری دارای اثر مثبت و مستقیم می باشد ($\gamma = 0/20, p < 0/05$). بنابراین فرضیه پنجم تأیید می گردد. راهبردها بر روی پیامدها دارای اثر ساختاری مثبت و مستقیم می باشد ($\gamma = 0/46, p < 0/01$) (فرضیه ششم). عوامل شغلی و پویایی‌های سازمانی به واسطه نقش میانجی راهبردهای انتقال دارای اثر غیرمستقیم برابر با $0/69$ و $0/28$ می‌باشد، بنابراین این فرضیه پژوهشی هم تأیید می گردد (فرضیه هفتم). به علاوه فرضیه هشتم و نهم پژوهش یعنی عوامل فراسازمانی و پویایی‌های جو سازمانی به واسطه مشارکت فعالانه در آموزش بر راهبردهای انتقال یادگیری دارای اثر ساختاری غیر مستقیم است که نشان از تأیید این فرضیه‌ها دارد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

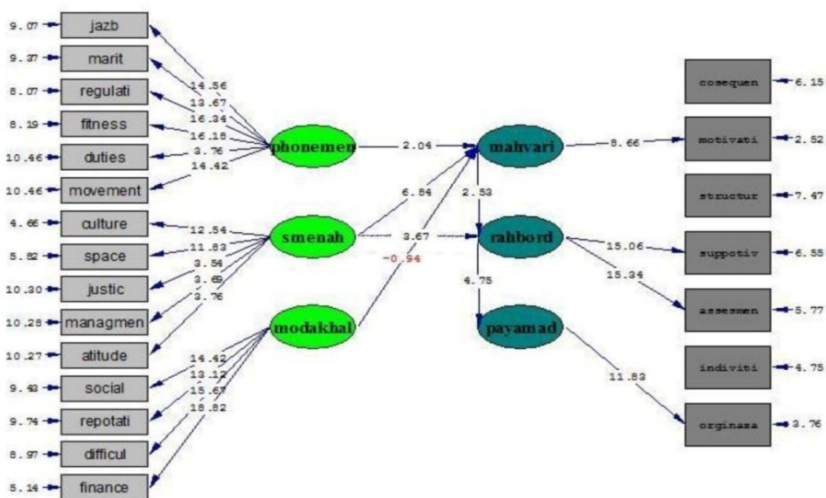
ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	مقدار به دست آمده	مقدار مجاز یا حد مطلوب	نتیجه برازش
۱	کای دو نسبی	X^2/DF	۲/۱۴	$3 <$	قابل قبول
۲	ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۶۳	$0/1 <$	خوب
۳	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۸۴	$0/90 >$	متوسط
۴	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۸۹	$0/95 >$	متوسط
۵	شاخص برازش مقایسه ای	CFI	۰/۸۴	$0/90 >$	ضعیف
۶	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۴	$0/90 >$	خوب
۷	برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۸۳	$0/90 >$	متوسط

مدیریت بر آموزش سازمانها



Chi-Square=216.15, df=101, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

نمودار ۲: مدل در حالت استاندارد



Chi-Square=216.15, df=101, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

نمودار ۳: مدل در حالت معنی داری

بحث و نتیجه گیری

امروزه آموزش مسئله‌ای مهم برای محققان و شاغلین در بخش توسعه منابع انسانی می‌باشد. زیرا آموزش از یک طرف امری ضروری در نوآوری و رقابت در اقتصاد دانش محور تلقی می‌شود و از طرفی دیگر هزینه‌های آموزش برگشت‌پذیر و در واقع نوعی سرمایه آموزشی می‌باشد. هدف تحقیق حاضر تبیین ارتباط میان ویژگی‌های شغلی، جو سازمانی، عوامل فراسازمانی با مشارکت فعالانه در آموزش با نقش میانجی مکانیزم‌های انتقال بر پیامدهای انتقال یادگیری در دانشگاه فردوسی مشهد بود.

یافته‌های این مطالعه با توجه به معادلات ساختاری نشان داد که مدل مفهومی مورد نظر در جامعه مورد مطالعه از برازش مناسب برخوردار است و نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد: ویژگی شغلی دارای اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری بر پدیده محوری می‌باشد. اگر در سازمان افراد شغل-شان ارتباط چندانی با تحصیلات و تجربه و علاقه آن‌ها نداشته باشد، انتقال یادگیری کاسته می‌شود. چنانچه شغل فرد با ویژگی‌های فردی متناسب باشد فرد از کارش لذت خواهد برد و برای بهبود کارش بیشتر تلاش خواهد کرد و آموزش‌ها را انتقال خواهد داد. در سازمان‌هایی که کارکنان با فشارحجم کاری مواجه هستند، هنگامی که ساعاتی را برای فعالیت‌های آموزش و یادگیری آنان اختصاص می‌دهند، تلقی کارکنان از آموزش و یادگیری به عنوان فعالیتی، اضافه بر فعالیت‌های کاری روزانه‌شان است که این امر منجر به کاهش انگیزه کارکنان برای حضور در دوره‌های آموزشی می‌شود و از نظر آنان آموزش فعالیتی غیرضروری و بی ارزش به حساب می‌آید. ویژگی‌های مربوط به شغل همچون استقلال و انعطاف پذیری و پیچیدگی می‌تواند افراد را برای یادگیری و آموزش حرفه‌ای و کاربرد آن ترغیب کند. همسو با پژوهش فوق (Borshan et al., 2018) نشان دادند نبود زمان کافی یکی از موانع مهم انتقال آموزش است. برای فراهم آوردن فرصت، مدیران باید با تنظیم بار کاری به کارآموزان اجازه دهند که مهارت‌های جدید در شغل را به کار بندند. نتایج پژوهش (Cherrstrom et al., 2017) نشان داد که هرچه محیط کاربان‌انعطاف‌پذیرتر و پیچیدگی شغلی بیشتر باشد انگیزه کارآموزان برای شرکت در آموزش و انتقال یادگیری افزایش می‌یابد که با نتایج پژوهش فوق همراستا می‌باشد.

نتایج نشان داد جو سازمانی سازنده بر مشارکت فعالانه در آموزش و راهبردهای انتقال دارای اثر مثبت و معنی‌داری می‌باشد. این امر نشان می‌دهد که موضوع شرایط محیط کاری و چگونگی تأثیرگذاری آن بر روی انتقال یادگیری از مباحث مهم در زمینه انتقال یادگیری می‌باشند. اهمیت

جو انتقال تا حدی برابر با اهمیت خود انتقال است (Ruona et al., 2002). تغییرات در فرهنگ و جو یادگیری می‌تواند به نحو مطلوب و یا به‌طور نامطلوب محیط را تحت تأثیر قرار دهد و منعکس کننده ایده‌های مشترک و ارزش‌های اعتقادی باشد که به یک سازمان هویت می‌دهد. جو می‌تواند بر ادراکات کارکنان از فرهنگ سازمان تأثیر بگذارد (Bates, Khasawneh, 2005) و می‌تواند کارکنان را برای تسهیم دانش با همکاران ترغیب کند (Banerjee, 2017). Gupta, Bates, 2017 یافته‌های پژوهش در خصوص راهبردهای افزایش انتقال یادگیری در برنامه‌های پرورش نشان می‌دهد طراحی برنامه‌ها با در نظر داشتن ماهیت متفاوت این برنامه‌ها با برنامه‌های معمول آموزشی در سایر سازمان‌ها می‌تواند میزان انتقال یادگیری را در برنامه‌های مذکور افزایش دهد. یافته‌های Borshan (et al., 2018) نشان می‌دهد آموخته‌ها در برنامه‌های پرورش زمانی به کار گرفته می‌شود که با شرایط محیط دانشگاه سازگار باشد دانشگاهی که فرهنگ سازمانی آن یادگیری و نوآوری را به‌عنوان ارزش اساسی می‌پذیرد، رهبران به‌طور کامل از نیروی انسانی نوآور و یادگیرنده برای به‌کارگیری آموخته‌هایشان پشتیبانی می‌کنند و ساختار سازمانی نیز با انعطاف‌پذیری، انتقال یادگیری را تسهیل می‌کند. مدیرانی که به صورت مثبت و سازنده از دوره‌های آموزشی حمایت می‌کنند در اطمینان و دلگرمی فرد به یادگیری مهارت‌های جدید و همچنین توانایی او برای انتقال آن مهارت‌ها تأثیر می‌گذارند. مهم‌ترین سطوح حمایت مدیران می‌تواند به صورت افزایش سطح علاقه و انگیزه کارکنان نسبت به آموزش و ایجاد فرصت بهره‌مندی از مزایای آموزش باشد. نتایج فوق با نتایج تحقیقات Reinhold, (2020), Gautam, (2018), Banerjee, Gegenfurtner, Lewalter, (2018), Gupta, & Bates, (2017) Freitas, Sílvia, (2017) همخوان می‌باشد.

نتایج فرضیه چهارم تحقیق نشان داد عوامل فراسازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری بر روی مشارکت فعالانه در آموزش و انتقال آموخته‌ها نمی‌باشد. این عوامل خارج از کنترل سازمان هستند، ویژگی‌هایی همچون وضعیت اقتصادی فرد و یا مسائل و مشکلات خانوادگی نه به محیط کار بلکه به خود کارمند مربوط است و به‌طور مستقیم در کنترل سازمان نیستند. انتظارات جامعه از سازمان در جهت‌دهی به آموزش‌ها و به دنبال آن طلب پاسخگویی از نهادها می‌تواند تا حد زیادی به‌طور غیر مستقیم نیروی انسانی سازمان را به سمت برآوردن مطالبات جامعه سوق دهد و در این راستا به دنبال به‌کارگیری آموزش‌ها در جهت بهبود عملکرد خود گام بردارند. نتایج یافته‌های Krompho, & Porrawatpreyakorn (2013) و Dirani (2012) نقش

عواملی همچون مسائل خانوادگی و اثرات زندگی شخصی بر انتقال آموخته‌ها به محیط کار تأیید شد. شده که با نتایج فوق همراستا نمی‌باشد.

نتایج فرضیه پنجم حاکی از این بود مشارکت فعالانه در آموزش و انتقال آموخته‌ها دارای اثر مثبتی بر روی راهبردهای انتقال می‌باشد، این که کارکنان کاربرد آموخته‌ها را به‌عنوان قسمت مهمی از کار حرفه‌ای خود در نظر بگیرند و با انتقال آموخته‌ها درصدد بهبود انجام وظایف برآیند نیازمند تمایل و آمادگی افراد برای شرکت در دوره‌های آموزشی، استفاده از ظرفیت‌های خود برای درگیری فعالانه در فرآیند یاددهی - یادگیری و صرف وقت و انرژی و هزینه برای آن است. این که فرد بتواند مهارتی را یاد بگیرد باید برانگیخته شود که انگیزه بیشتری برای حضور در دوره‌های آموزشی و یادگیری داشته باشند، در این صورت افزایش سطح علاقه و انگیزه از طریق مزایای مادی و سیستم‌های تشویقی امکان‌پذیر خواهد بود. وجود یک نظام تشویق مناسب باعث افزایش عملکرد مثبت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد خواهد شد، حمایت‌ها باید به گونه‌ای باشد که میل و گرایش مناسب نسبت به یادگیری ایجاد شود و همچنین دانشگاه با روش‌های مختلف تشویق و به موقع و قدردانی از کارکنانی که یادگیری را به کار می‌گیرند به عمل آید. ارائه بازخوردهای سازنده از سوی دیگر از ملزوماتی است که یافته‌های پژوهش به آن اشاره دارد. نتایج پژوهش (Madsen, Miller, & John (2005 نشان داد بین بازخورد سازنده و حمایت سرپرست از یادگیرندگان و آمادگی تغییر افراد و کاربست آموخته‌ها رابطه مثبت وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Lim & Morris (2006), Yaghi & Bates (2020 همخوانی دارد.

همچنین نتایج نشان می‌دهد اگر راهبردهای انتقال را در دانشگاه درست به کار ببریم می‌توانیم انتظار داشته باشیم که پیامدهایی چون بهبود عملکرد فردی و سازمانی، رشد و توسعه سازمانی و موفقیت برنامه‌های پرورش کارمندان، اعضای هیئت علمی، و مدیران دانشگاه را در داشته باشیم. استفاده از برنامه بهسازی موجب افزایش تامل فراگیران بر یادگیری و بهسازی حرفه‌ای آن‌ها می‌شود، همچنین فراگیران سودمندی برنامه‌های بهسازی را در فراهم‌سازی مهارت‌های قابل انتقال، یادگیری مادام‌العمر و کسب خودآگاهی و افزایش مهارت‌های شغلی می‌دانند. نتایج پژوهش (Reinhold, Gegenfurtner & Lewalter (2018 نشان داد اجرای برنامه‌های بهسازی و انتقال آموخته‌ها منجر به بهسازی فردی و سازمانی و در نتیجه

مسئولیت‌پذیری بیشتر، بهتر شدن ارتباطات، تعدیل فرهنگ سازمانی و افزایش خلاقیت در بین کارکنان شده است.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود ضروری است که تناسبی بین شغل فرد با ویژگی‌های فرد وجود داشته باشد، در این صورت توجه به عواملی چون ارتباط شغل افراد با تحصیلات و تجربه و علاقه آن‌ها ضروری می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده جو و فضای سازمانی می‌تواند در محیط کاری از به‌کارگیری یادگیری شخصی، حمایت یا ممانعت کند بنابراین مدیران دانشگاه باید در خلق فضای مساعد و فرهنگ سازمانی مستعد و ایجاد یک فضای رقابتی سازنده در بین کارمندان دانشگاه که سبب انگیزش و خلاقیت و در نتیجه بهبود روند بهسازی می‌شود اقدام نمایند. نقش حمایت مدیر به علت گستره‌ی اختیارات وی، در راستای افزایش کاربست آموزش اهمیت ویژه‌ای دارد بنابراین تغییر نقش مدیران از مانع به حامی، به تسهیل کاربست آموزش کمک می‌نماید. با توجه به نقش عمده‌ی مدیران سازمان در کاربست آموزش به‌طور مستقیم و ایجاد عوامل محیطی مطلوب به‌طور غیرمستقیم، لازم است توجیه و آگاه‌سازی مدیران در همه‌ی سطوح سازمانی، نسبت به اهمیت و ضرورت کاربست آموزش برای خود و زیردستان‌شان به‌عنوان یک اصل تأثیرگذار دنبال شود. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه با دادن استقلال و فرصت خطا به کارکنان و پذیرش اشتباه از سوی آن‌ها، ایجاد فرصت‌های متنوع و چالش‌انگیز در قالب پروژه‌های کاری مکانیزم‌های است که جهت کاربرد آموخته‌ها در محیط کار اقدام نمایند. حمایت‌ها و مشوق‌های محیطی در مرحله بعد از آموزش که زمان کاربرد آموخته‌ها است، باید توسط مدیر و همکاران ادامه یابد. تشویق باید متناسب با نیاز هر فرد باشد و تنها دریافت امتیاز شرکت در دوره‌ها احتمالاً کارساز نیست و پایداری تشویق معنوی را نباید از نظر دور داشت.

تعارض منافع / حمایت مالی

نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

1. Arfani, M., Abadi Fard, F., Abadi Fard, G. (2020). Presenting a model of factors affecting the transfer of education in the staff of the Vice

- Chancellor for Health of Iran University of Medical Sciences. *Journal of Health*, 2(45), 203-212.
2. Al-Mughairi, A. M. (2018). The evaluation of training and development of employees: The case of a national oil and gas industry, *Ph.D. Thesis*. (London: Brunel University).
 3. Babkina, M. (2014). Training Transfer Improvement at Organizational Level. Master's Thesis, *Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta*
 4. 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.
 5. 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.
 6. Burke, L. and Hutchins, H. (2007), "Training transfer: an integrative literature review", *Human Resource Development Quarterly*, 6 (3) 263-29
 7. Boyce, E. G.; Burkiewicz, J. S.; Haase, M. R.; MacLaughlin, E. J.; Segal, A. R.; Chung, E. P. ... et al (2009). Essential components of a faculty development program for pharmacy practice faculty. *Pharmacotherapy: The Journal of Human Pharmacology and Drug Therapy*, 29 (1), 127-127.
 8. Bouzguenda, K. (2014). Enablers and inhibitors of learning transfer from theory to practice. In *Transfer of learning in organizations* (pp. 23-45). Springer, Cham
 9. Borshan, A., Safayi Movahad, S., Moghadam Zadah, A., Farzad, V., Keyamanash, A. (2018). Identifying the effective factors on the formation of learning transfer to the workplace in in-service training of copper industries in Kerman region. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 39.
 10. Bhatti, M.A., Battour, M.M., Sundram, V.P.K. and Othman, A.A. (2013), "Transfer of training: does it truly happen? An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training", *European Journal of Training and Development*, 37 (3), 273-297.
 11. Cherrstrom, Fredrick Muya Nafukho, Mary Alfred, Misha Chakraborty, Michelle Johnson, Catherine A. (2017). "Predicting workplace transfer of learning: A study of adult learners enrolled in a continuing professional

- education training program", *European Journal of Training and Development*, 41 (4), 327-353.
12. Chiaburu, D.S., Van Dam, K. and Hutchins, H.M. (2010), "Social support in the workplace and training transfer: a longitudinal analysis", *International Journal of Selection and Assessment*, 18 (2), 187-200.
13. Dirani, K. (2012), Professional Training as a Strategy for Staff Development. *European Journal of Training and Development*, 36 (2/3), 158-178.
14. 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.
15. Eid, A., & Quinn, D. (2017). Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions. *BMC medical education*, 17(1), 26.
16. Erziehungswiss, Z. (2015). Motivation to transfer: linking perceived organizational support to training to personal goals. 18:169–199. DOI 10.1007/s11618-014-0594-2.
17. Festner, G. (2008). Conditions of environment in fostering Trasfer of training. Research Report, 36.
18. Freitas, A. C. Silvia Agostinho Silva (2017). Exploring OHS trainers' role in the transfer of training. *Safety Science*, 91, 310–319.
19. Grohmann, A., Beller, J. and Kauffeld, S. (2014), "Exploring the critical role of motivation to transfer in the training transfer process", *International Journal of Training and Development*, 18 (2), 84-103.
20. Gegenfurtner, A., K€onings, K. D., Kosmajac, N. and Gebhardt, M. (2016), 'Voluntary or mandatory training participation as a moderator in the relationship between goal orientations and transfer of training', *International Journal of Training and Development*, 20(4), 290–301
21. Gautam D., Basnet D. (2020). Organizational culture for training transfer: the mediating rol of motivation, *International Journal of Organizational Analysis* © Emerald Publishing Limited, 1934-8835.
22. Handy, L. W. (2008). The importance of the work environment variables on the transfer of training, Unpublished PhD Thesis, Department of Education, University of North Carolina State University, Carolina, USA.
23. Hurt K J. A., Theoretical Model of Training and its Transference: the Pivotal Role of Top Management Team Composition and Characteristics, *Human Resource Development International*, 19 (1), 2016, 44-66.

24. Krompho, S., & Porrawatpreyakorn, N. (2013), Identifying Factors Influencing Hybrid Self-regulated and Collaborative Learning: Toward an End-User Training Framework. Springer, *International Publishing Switzerland*, 120-130.
25. Lotfi, H., Ahanchian, M., Karami, M. (2014). Identifying non-educational factors affecting the application of training in the organization: the organizational environment and extra-organizational factors.. *Organizational Resource Management Research*, 6(1), 204-228 [Persian].
26. 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.
27. Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 213-234
28. MaFang F., Bai Yangjing., Yangjuan Bai., Weiguang Ma., Xiangyu Yang & Jiping Li., (2018). Factors influencing training transfer in nursing profession: a qualitative study. *BMC Medical Education*, 18(44).
29. 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.
30. 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. 1993.
31. Zandi, KH., Mohabi, M. M. Naamati, L (2019). A comparative study of predictors of learning transfer to the workplace in public and private hospitals. *Iranian Journal of Nursing Research*, (60), 56-62 [Persian].
32. Rahimeyan, H., Najafi, A. (2015). Explaining the preconditions of education transfer in the National Petrochemical Company using a combined research plan. *Journal of Management Training of Organization*, 4(2), 91-125.
33. Reinhold, S., Andreas Gegenfurtner and Doris Lewalter (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modeling. *International Journal of Training and Development* 22(1). 1360-3736
34. Seiberling, C., & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: Mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809-823.

35. Shams Morkani, G., Danashmandi, S., (2014). Investigating the role of the most important environmental factors on the transfer of education, *Management on training organizations*, 3(1), 9-44[Persian].
36. Shams Morkani, GH.; Safayi Movahad, S.; Fatami, A. (2015). Pathology of human resource training and improvement activities based on the three-pronged model (Case study: Fajr Electronic Industries). *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 2(7), 71-100[Persian].
37. Sahoo, M.; Mishra, S. (2018). Effects of trainee characteristics, training attitudes and training need analysis on motivation to transfer training, *Management Research Review*.
38. Shen J., Tang C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction, *European Management Journal*, 1(9).
39. Schmitz, M. (2009). Report on transfer of training. *Training & Development*, 5.4.1
40. Yaghi A., Bates R. (2020). The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education, *International Journal of Training and Development*, 1360-3736.
41. Yamnill S., Mclean G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-208.
42. Zumrah, A.R. and Boyle, S. (2015). "The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training", *Personnel Review*, 44 (2) pp. 236-254.