

Research Paper

Research Synthesis on Barriers to Learning Transfer in Organizational Training; an Introduction to ideal Organizational Educational Planning

Sirus Mansoori^{1*}  Fatemeh Sadat Joneid² 

¹ Assistant Professor, Department of Education, Faculty of Humanities, Arak University, Arak, Iran

² M.A. in Curriculum Development, Department of Education, Faculty of Humanities, Arak University, Arak, Iran

 10.22080/eps.2024.27637.2275

Received:

May 22, 2024

Accepted:

August 12, 2024

Available online:

August 8, 2024

Keywords:

Research synthesis,
Barriers to learning
transfer,
Organization
training....

Abstract

Objective: This study aimed to identify the barriers to the transfer of organizational learning using a synthesis research strategy within a qualitative framework.

Methodology: A synthesis research strategy guided this study, employing a qualitative approach. The statistical population consisted of documents sourced from the ISC Database, Magiran, Google Scholar, and ScienceDirect. Purposeful sampling was used, focusing on all accessible documents related to organizational training, organizational learning, transfer of organizational learning, barriers to learning transfer, skills training, and in-service training. Data collection continued until theoretical saturation was reached. Out of 247 initial studies, 70 were selected based on relevance to the study's objectives. A checklist developed from keyword-related articles served as the research tool. Data analysis followed an inductive process, with recurring themes and factors consolidated and categorized under general headings. These headings were then reviewed by expert faculty, who validated certain categories while suggesting modifications to others. Approved categories were organized coherently, with each category reference noted.

Results: Findings identified the primary obstacles to effective organizational learning transfer, including (1) insufficient educational and managerial qualifications of instructors, (2) absence of a learning culture, (3) lack of transformative and supportive management, (4) overwhelming and challenging job responsibilities, (5) inadequate quality of instructional content, (6) ineffective evaluation processes, (7) inadequate supervision or inefficient course monitoring, (8) poorly scheduled courses, and (9) insufficient learner preparation. **Conclusions:** Based on the findings, it is recommended that course instructors be selected with a specialized focus, that educational and managerial policies be aligned with practical applications from the outset, and that points awarded solely for attendance and participation in training courses be reconsidered.

Innovation and Originality: For the first time, this research comprehensively identifies barriers to organizational learning transfer across various organizations, both domestically and internationally, through a synthesis research strategy.

*Corresponding Author: Sirus Mansoori

Address: Department of Educational Sciences,
Faculty of Humanities, Arak University, Arak, Iran

Email: smansoori06@gmail.com

Tel: Click or tap here to enter text.

Extended Abstract

Introduction

Due to the rapid evolution of knowledge and information, organizations are undergoing constant change. To adapt to and respond effectively to these environmental shifts, organizations must prepare their employees—widely regarded as their most vital resources—to meet these challenges (Shams and Abbasi Kashi, 2016). Substantial investments are made to enhance employee performance, and one of the most effective strategies for achieving this is through targeted training (van den Bossche and Segers, 2013). The concept of learning transfer refers to the degree to which the knowledge, skills, and abilities acquired in training programs bring about sustainable changes in how work tasks are executed (Wenzel and Cordery, 2014). However, if the factors influencing learning transfer are not integrated into the design of training programs in alignment with organizational objectives, these training initiatives may fall short of their intended goals. Neglecting these critical factors not only diminishes the effectiveness of training but also results in considerable waste of time and resources spent in training sessions. When training courses fail to address these essential elements, only a small portion of learning is likely to be applied in the workplace, with much of the training ultimately forgotten. Although the primary goal of organizational training is to transfer acquired learning to the workplace, research indicates that significant learning often fails to be applied in practice, leaving organizations without the desired results (Bhatti and Battour, 2013). Studies reveal that approximately 51% of knowledge acquired in training programs is initially applied in the workplace, but this figure drops to 71% after nine months and further declines to 51% after one year (Pascal, 2015). To enhance learning transfer, it is essential to identify the factors that promote or impede individual, group, or organizational learning. This includes recognizing the elements that facilitate or hinder the process for individuals, then removing these barriers to optimize learning transfer (Akhawan, 2010).

Methodology

This research aimed to identify barriers to the transfer of organizational learning using a synthesis research strategy and a qualitative approach. To achieve this, studies in the field of organizational learning were systematically reviewed and selected, from which key barriers to learning transfer were extracted. The study's statistical population included all relevant documents accessible through Islamic World sources, Jihad Academici, Magiran, Google Scholar, and ScienceDirect. A purposive sampling method was applied, focusing on documents related to organizational training, organizational learning, learning transfer, barriers to transfer, skills training, and in-service training. Data collection continued until theoretical saturation was reached. From an initial pool of 247 studies, 70 were selected based on alignment with the objectives of this study. A checklist of relevant keywords derived from literature served as the research tool. Data analysis followed an inductive approach, with recurring topics and factors removed, allowing the main barriers to be categorized under comprehensive titles. These categories were then presented to subject-matter experts for validation; some were confirmed, while others were refined or excluded. The final approved categories were cohesively organized, with references cited for each.

Findings

The findings showed that the main obstacles to the transfer of organizational learning, respectively, include the lack of educational and managerial quality of instructors, the absence of a learning culture, the absence of transformative and supportive management, the large volume of job duties and their challenge, the lack of desirability of the quality of the content provided, unfavorable evaluation, lack of supervision or Improper monitoring of course efficiency, improper timing of courses and lack of preparation of the learner

Conclusion

Based on the research findings, the following recommendations are suggested to improve organizational learning:

1. **Selective Training Participation:** The selection of individuals for training programs should focus on capable and qualified candidates to ensure meaningful outcomes.
2. **Revision of Roles, Goals, and Regulations:** The goals, duties, and regulations guiding employees should be reviewed to foster a stronger culture of learning within the organization.
3. **Education-Centric Policies:** Educational and managerial policies should prioritize practical applications from the outset, emphasizing education's role in the company's macro strategies.
4. **Performance-Based Promotion:** Promotion criteria should be strictly performance-driven, focusing on improved job performance rather than mere attendance or participation in training courses.
5. **Practical and Skill-Oriented Training Design:** Training programs should emphasize practical skills, integrating essential elements like needs assessment, instructor selection, content quality, teaching methods, and post-course follow-up to ensure skill transfer.
6. **Needs-Based Alignment:** Training programs should align closely with specific job duties and learner needs, enabling participants to apply new knowledge effectively in their roles.
7. **Integration with Science, Technology, and Societal Expectations:** Training design and delivery should keep pace with scientific, technological, and societal advancements, ensuring the organization remains adaptive and forward-thinking.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Sirus Mansoori planned research Idea and drafting the article; Fatemeh Sadat Joneid has collaborated as data collection and.

Conflict of Interest

Author declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors extends heartfelt gratitude to all individuals dedicated to the pursuit of knowledge and scientific progress. Special appreciation is given to those who have provided invaluable academic, moral, and intellectual support throughout the course of this research.

مقاله پژوهشی

سنتز پژوهی موانع انتقال یادگیری در آموزش‌های سازمانی؛ مقدمه‌ای برای برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان

سیروس منصوری^{*۱}  فاطمه سادات جنید^۲ 

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

 10.22080/eps.2024.27637.2275

چکیده

هدف: با توجه به تغییرات سریع در دانش و اطلاعات انسانی و در نهایت تغییر اهداف سازمان‌ها، نیاز به همگام شدن نیروی انسانی احساس می‌شود که مهمترین راهکار در این راستا، آموزش است که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کسب‌شده در یک برنامه آموزشی منجر به تغییر پایدار در نحوه انجام وظایف کاری می‌شود که به مفهوم انتقال یادگیری اطلاق می‌شود. لذا هدف پژوهش حاضر شناسایی و چارچوب بندی موانع انتقال یادگیری سازمانی بود.

روش‌شناسی: استراتژی این پژوهش سنتز پژوهی و از طریق رویکرد کیفی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد و مدارک موجود در منابع پایگاه‌های استناد جهان اسلام، جهاد دانشگاهی و مگیران، گوگل اسکالر و ساینس دایرکت بود. نمونه‌گیری، هدفمند و نمونه شامل کلیه اسناد موجود در زمینه آموزش سازمانی، یادگیری سازمانی، انتقال یادگیری سازمانی، موانع انتقال یادگیری سازمانی، مهارت‌آموزی و آموزش‌های ضمن خدمت بود. جمع‌آوری منابع و اسناد تا زمانی که داده‌ها از لحاظ نظری اشباع نشد، ادامه یافت. از میان ۲۴۷ پژوهش دریافت‌شده، ۷۰ مورد بر اساس میزان تطابق با پژوهش حاضر انتخاب شدند. ابزار پژوهش چک‌لیستی برگرفته از مقالات مرتبط با کلیدواژگان بود. سپس تحلیل داده‌ها به شیوه استقرایی صورت گرفت و مضامین و عوامل تکرارشونده حذف و موانع اصلی و نهایی دسته‌بندی و برای هر دسته عنوانی کلی اتخاذ گردید. سپس عناوین کلی در اختیار اساتید صاحب‌نظر قرار گرفت و آنها صحت بعضی مقولات را تأیید و بعضی را رد کردند. مقولات تأییدشده به صورت منسجم درآمد و مرجع هر مقوله مقابل آن ذکر شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد اصلی‌ترین موانع انتقال یادگیری سازمانی؛ به‌ترتیب شامل عدم کیفیت آموزشی و مدیریتی مربیان، عدم وجود فرهنگ یادگیری، عدم وجود مدیریت تحول‌گرا و حمایتگر، حجم زیاد وظایف شغلی و چالش‌پذیری آنها، عدم مطلوبیت محتوای ارائه‌شده، ارزشیابی نامطلوب، عدم نظارت یا نظارت نادرست بر کارآمدی دوره، زمان‌بندی نامناسب دوره‌ها و عدم آمادگی یادگیرنده می‌باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات: با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود؛ انتخاب مدرسین دوره‌های متناسب با شرایط یادگیرندگان و به صورت تخصصی صورت بگیرد، سیاست‌ها و راهبردهای کلان آموزشی و مدیریتی از ابتدا بر اساس کاربست آموزش بنا شود و امتیازاتی که صرفاً مربوط به حضور و شرکت در دوره‌های آموزشی است، حذف گردد.

نوآوری و اصالت: پژوهش حاضر برای اولین بار، به شناسایی تمامی موانع انتقال یادگیری سازمانی در سازمان‌های مختلف داخل و خارج کشور به صورت جامع با استفاده از استراتژی سنتز پژوهی پرداخته است.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۵/۲۲

تاریخ انتشار:

۱۴۰۳/۰۶/۱۵

کلیدواژه‌ها:

آموزش سازمانی،
برنامه‌ریزی آموزش،
انتقال یادگیری

* نویسنده مسئول: سیروس منصوری،

آدرس: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی،

دانشگاه اراک، اراک، ایران

ایمیل: smansoori06@gmail.com

تلفن: Click or tap here to enter text.

مقدمه

با توجه به تغییرات سریع در دانش و اطلاعات انسانی، همه سازمان‌ها نیز به تناسب آن، به سرعت در حال تغییر هستند (Mattajang, 2023). برای انطباق و پاسخگویی به این تغییرات محیطی، سازمان‌ها باید کارکنان خود را که مهم‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند، برای رویارویی با این تغییرات آماده کنند (Shams Murkani & Abbasi Kasani, 2016). در این راه؛ سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی را برای افزایش عملکرد کارکنان صرف می‌کنند (Kalli, Abba & Bukar, 2023)، چرا که یکی از مهمترین ارکان توسعه اقتصادی کشورها محسوب می‌شوند (Mahbanooi & pourezzat, 2023) که یکی از استراتژی‌های سازمانی قابل دوام برای این منظور، آموزش است (Van den Bossche & Seger, 2013). امروزه؛ آموزش و آموزش مادام‌العمر برای رسیدن به شاخص‌ها و استانداردهای توسعه در سازمان‌ها بیش از پیش حائز اهمیت است (Abedini Baltork, 2022) چرا که بهبود کیفیت آموزش را به دنبال خواهد داشت (Shahriyari et al, 2023). به همین دلیل امروزه مفهوم انتقال یادگیری مطرح شده است که درجه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کسب‌شده در یک برنامه آموزشی است که منجر به تغییر پایدار در نحوه انجام وظایف کاری می‌شود (Wenzel & Cordery, 2014). در صورتی که عوامل موثر بر انتقال آموزش در طراحی دوره‌های آموزشی لحاظ نشود و طبق اهداف سازمان صورت نگیرد، آموزش‌ها نمی‌تواند به اهداف سازمان برسد و با بی توجهی به عواملی که روی آموزش تاثیر بگذارد انتقال آموزش هم هزینه‌های زیادی دارد، هم زمان صرف‌شده در کلاس‌ها و هم انرژی صرف‌شده در آن کلاس‌ها هدر می‌رود. هم‌چنین در نظر نگرفتن عوامل موثر بر انتقال آموزش باعث می‌شود دوره‌ها به اندازه کافی موثر واقع نشود و قسمت کوچکی از آموزش به محل کار منتقل شود و بقیه آموزش‌ها فراموش شود. اگرچه هدف اصلی آموزش سازمانی انتقال یادگیری به محیط کار است، اما بسیاری از محققین اشاره کرده‌اند که در عمل انتقال یادگیری زیادی صورت نگرفته و سازمان‌ها به نتایج مورد انتظار دست نیافته‌اند (Bhatti & Battour, 2013). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تنها حدود ۵۱ درصد از آنچه کارکنان در برنامه‌های آموزشی یاد می‌گیرند، پس از آموزش به محل کار منتقل می‌شوند که پس از ۹ ماه به ۷۱ درصد و پس از یک سال به ۵۱ درصد کاهش می‌یابد (Pascale, 2015). پس قبل از هر چیز باید متوجه شد که چه چیزی باعث تقویت یا مانع یادگیری یک فرد، یک گروه یا کل سازمان می‌شود، از طرف دیگر باید مواردی را که باعث تقویت، کندی یا جلوگیری از یادگیری از یک فرد می‌شود، کشف کرد، سپس با رفع موانع انتقال یادگیری را ارتقا داد (Akhawan, 2010).

در این خصوص یعنی تشخیص موانع انتقال یادگیری سازمانی، پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است از جمله (Han et al, 2023) به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی و حمایت سرپرست، برخی از ویژگی‌های سازمانی هستند که بر انتقال اثر می‌گذارند. طبق پژوهش (Akgün et al, 2023) ویژگی‌های یادگیرنده شامل: انگیزه یادگیری، تمایل به کاربست یادگیری، تناسب مهارت‌ها با اهداف کاری و حرفه‌ای و ترتیبات سازمانی شامل: حمایت مدیر، مربی‌گری، پیوند شغلی و فرهنگ یادگیری است. طبق پژوهش (Meher & Mishra, 2022) عوامل آموزشی از قبیل: آمادگی مدرس، آشنایی مدرسان با نظریه‌های یادگیری بزرگسالان، کاربرد بودن محتوا و عوامل سازمانی از قبیل: فرهنگ یادگیری، حمایت سازمانی، جو همکارانه است. نتایج پژوهش (Abili et al, 2012) نشان داد که اولویت‌بندی عوامل آموزشی شامل ویژگی‌های مدرسین، نحوه و سبک تدریس مدرسین، نوع امکانات

و زمان‌بندی، نوع هدف‌گذاری، نحوه ارزشیابی مدرسین و نوع محتوا مطالب مطرح در دوره آموزشی گزارش شد. همچنین اولویت‌بندی عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای اثربخشی آموزش نیز به ترتیب شامل وجود جو سازمانی مناسب در شرکت برای حمایت از شرکت‌کنندگان دوره آموزشی، وجود مدیریت و پشتیبانی متناسب در حمایت از شرکت‌کنندگان و وجود خط مشی و قوانین سازمانی متناسب در حمایت از شرکت‌کنندگان است. (Yuzbashi et al, 2015) در پژوهشی مهم‌ترین عوامل انتقال را به شرح فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، خصیصه مدیر مستقیم، جو سازمانی، عدالت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت کاربرد، تناسب شغل و شاغل و محیط یادگیرنده شناسایی کردند. (Noorizan, Afzan & Akma, 2016) به این نتیجه رسیدند که از سه بعد محیط کار، تنها دو بعد پشتیبانی و حمایت و باز بودن نسبت به تغییر در میزان انتقال یادگیری تأثیر معناداری داشت. بر اساس نتایج پژوهش (MaFang et al, 2018) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری نگرش و توانایی کارآموزان، محتوای آموزشی و روش آموزشی، فرهنگ سازمانی، حمایت یا ممانعت همکاران، حمایت مدیران، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ تغییر بودند. نتایج پژوهش (Ghanbari et al, 2016) نشان داد مهم‌ترین علل بی تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری، موانع انگیزشی، موانع مربوط به خصوصیات فردی، زمانبندی نامناسب، موانع مربوط به تدریس، محتوا و ارزشیابی، موانع اداری، موانع حمایتی، نظام اداری مختل‌کننده و فضای بی تفاوتی سازمانی بودند. نتایج پژوهش (Santa et al, 2024) نشان داد فراهم‌آوری بستری برای کاربرد محتوای آموزشی، سطح مهارت یادگیرنده که بر مدت زمان انتقال مهارت به محیط کار تأثیرگذار است، حمایت و تشویق از جانب سرپرستان برای به‌کارگیری مهارت‌های جدید در کار، نیازها و اهداف سازمان، مربی، یادگیرنده‌ها و میزان انگیزه آنها نسبت به تغییر شیوه‌های کار خود در انتقال یادگیری مؤثر است. نتایج پژوهش (Kia, & Ismail, 2013) نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین ویژگی‌های کارآموز(توانایی، انگیزه و شخصیت) و ویژگی‌های آموزشی(برنامه آموزش و فرصت انجام) و همچنین تمام ابعاد ویژگی‌های محیطی(حمایت مدیر، حمایت همکاران، پشتیبانی فنی، بودجه در دسترس، حجم کار، محل کار، محیط فیزیکی و روانی) و انتقال آموزش وجود دارد. نتایج پژوهش (Fahidi & Zaighami Mohammadi, 2010) نشان داد که شرایط حمایتی محیط کار (حمایت‌های مدیران و همکاران، برخورداری از سیستم تشویق مناسب و کاهش فشارهای موقعیتی) از فاکتورهای مهم و مؤثر در فرایند انتقال دانش، نگرش و مهارت‌های آموخته‌شده از دوره‌های آموزش مداوم به حرفه می‌باشند. طبق پژوهش (Yang et al, 2024) جو مثبت انتقال آموزش شامل: فرهنگ یادگیری مستمر، تناسب آموزش با نیازهای فردی، فرصت تمرین دانش و مهارت‌های جدید، پاسخگویی در قبال آموزش دریافت شده، حمایت سرپرست، پاداش و تقدیر هنگام کار بست دانش و مهارت‌های جدید، سودمندی آموزش برای حرفه، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای در سازمان و فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد عالی شامل: فرهنگ تغییرمحور، فرهنگ کیفیت‌محور و فرهنگ فناوری‌محور است. بر اساس آنچه (Anand & Brix, 2022) در پژوهش خود با عنوان " سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در بخش دولتی " دریافتند، فرهنگ غیرحمایتگری در سازمان، سیاست‌های محدودکننده و عدم تشویق کارکنان از سوی سرپرستان مهم‌ترین موانع انتقال آموزش بوده‌اند. نتایج پژوهش (Kampf, Brandt & Kampf, 2023) نشان داد مهم‌ترین موانع انتقال آموزش عبارت از کمبود زمان کافی برای انتقال آموخته‌ها، فرهنگ غیر حمایتی سازمان و عدم در اختیار گذاشتن آزادی عمل کافی به کارکنان برای انتقال آموخته‌ها، عدم تمایل کارکنان و همکاران به دریافت بازخورد، رفتارها و عادات شخصی بازدارنده و عدم تلاش کافی کارکنان برای تفکر و

رفتار به شیوه جدید، تغییرات مداوم و جابه‌جایی‌های زیاد کارکنان، قوانین انعطاف‌ناپذیر، فاصله زمانی زیاد بین یادگیری و انتقال یادگیری به محیط کار و در دسترس نبودن سرپرستان و مدیران بودند. طبق پژوهش (Sajjadi, Kian & Safai Mohd, 2013) شش عامل ضعف یادگیرنده، ضعف آموزش‌دهنده، ضعف محتوا، ضعف امکانات و تجهیزات آموزشی، ضعف مکان و زمان، و ضعف ارزشیابی و بازخورد، عوامل مؤثر بر تحقق یادگیری بودند و تحقق یادگیری نیز به نوبه خود مانع انتقال آموزش بود (Soelton, 2023) ضمن پژوهشی برخی موانع انتقال آموخته‌ها به عملکرد حرفه‌ای را معرفی نموده است که از آن جمله می‌توان به مشخصات فردی (مانند نداشتن انگیزه، کمبود تسلط و مهارت)، فاکتورهای مربوط به طراحی دوره (تئوری و غیرکاربردی بودن، تفاوت اهداف آموزش‌ها با ارزش‌های سازمان، مربوط نبودن با حیطه کاری)، فاکتورهای آموزشی (نارسایی روش و تجهیزات و شیوه آموزش)، فاکتورهای محیطی (وجود یک محیط غیرحمایتی جهت اجرای آنچه فراگرفته‌شده) اشاره نمود. با وجود پژوهش‌ها قابل توجه در حوزه یادگیری سازمانی و مهارت آموزی، آنچه در بررسی پژوهش‌ها قابل ملاحظه است، عدم توجه همه جانبه به ابعاد آموزش‌های سازمانی است. به عبارت دیگر، اغلب پژوهش‌ها یا از منظر گروهی از ذینفعان آموزشی از جمله مدرسان، مدیران یا یادگیرندگان موضوع را مورد مطالعه قرار داده‌اند و یا بخشی از فرایند آموزش‌های سازمانی، از جمله محتوا، شیوه‌های آموزش و یا انگیزه یادگیرندگان را مدنظر قرار داده‌اند. لذا درک کلی از چالش‌های موجود در آموزش‌های سازمانی و رفع آنها برای مدیران حوزه آموزش سازمانی، ضروری می‌نماید. بر این اساس هدف از انجام پژوهش حاضر، سنتز پژوهی موانع انتقال یادگیری در آموزش‌های سازمانی بود.

روش پژوهش :

رویکرد پژوهش حاضر، کیفی و روش، سنتز پژوهشی بوده است. سنتز پژوهی، تولید دانش جدید از طریق روشن ساختن روابط و اختلافات بین گزارشات مطالعات منفردی است که بیش از این دیده نشده‌اند. این روش شامل انتخاب هدفمند، مرور، تحلیل و ترکیب گزارشات پژوهشی دست اول در یک موضوع مشابه است به همین دلیل انتخاب گردید تا موانع انتقال یادگیری سازمانی دسته‌بندی شود. بدین منظور ابتدا مطالعات انجام‌شده در زمینه یادگیری سازمانی جستجو، انتخاب و سپس موانع انتقال یادگیری سازمانی استخراج شدند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد و مدارک موجود در منابع پایگاه‌های استناد جهان اسلام، جهاد دانشگاهی و مگیران، گوگل اسکالر و ساینس دایرکت بود. نمونه‌گیری، هدفمند و نمونه شامل کلیه اسناد موجود در زمینه آموزش سازمانی، یادگیری سازمانی، انتقال یادگیری سازمانی، موانع انتقال یادگیری سازمانی، مهارت‌آموزی و آموزش‌های ضمن خدمت بود. جمع‌آوری منابع و اسناد تا زمانی که داده‌ها از لحاظ نظری اشباع نشد، ادامه یافت. از میان ۲۴۷ پژوهش دریافت‌شده، ۷۰ مورد بر اساس میزان تطابق با پژوهش حاضر انتخاب شدند. ابزار پژوهش چک‌لیستی برگرفته از مقالات مرتبط با کلیدواژگان آموزش‌های ضمن خدمت سازمانی، آموزش سازمانی، یادگیری محیط کار، مهارت‌آموزی، موانع آموزش سازمانی، موانع یادگیری سازمانی و موانع انتقال آموزش بود. سپس تحلیل داده‌ها به شیوه استقرایی صورت گرفت. برای این کار از کدگذاری نظری استفاده شد کدگذاری نظری، عملیاتی است که طی آن داده‌ها تجزیه و مفهوم‌سازی و به‌شکلی تازه، در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند. تجزیه و تحلیل داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها است. براین اساس، داده‌های جدید هم‌زمان با داده‌ها و مضامین قبلی مقایسه

می‌شود تا محوریت مطلوب در بین داده‌ها آشکار گردد. داده‌ها به دقت به کوچک‌ترین اجزاء ممکن شکسته می‌شوند و تفاوت و تشابه‌ها مقایسه می‌گردد. طبقه‌بندی با اطلاق کدهای جداگانه و مرور مکرر و ادغام کدهای مشابه انجام می‌گیرد تا کدهای اصلی تولید شود. این حرکت قیاسی و استقرایی مداوم بین طبقات، باتوجه به ویژگی‌ها و مختصات هر طبقه ادامه یافتند تا مضامین اصلی و نیز طبقه مرکزی که در بین آنها محوریت دارد انتخاب شود و در نهایت مرجع هر مقوله مقابل آن ذکر شد.

یافته های پژوهش :

مقولات کلی در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و در آخر پس از حذف مورد مردود از سوی صاحب‌نظران، زیرمقولات نهایی در جدول ۱ گردآوری شدند. یافته‌ها نشان داد اصلی‌ترین موانع انتقال یادگیری سازمانی به‌ترتیب شامل عدم کیفیت آموزشی و مدیریتی مربیان، عدم وجود فرهنگ یادگیری، عدم وجود مدیریت تحول‌گرا و حمایتگر، حجم زیاد وظایف شغلی و چالش‌پذیری آنها، عدم مطلوبیت کیفیت محتوای ارائه‌شده، ارزشیابی نامطلوب، عدم نظارت یا نظارت نادرست بر کارآمدی دوره، زمان‌بندی نامناسب دوره‌ها و عدم آمادگی یادگیرنده می‌باشد.

جدول ۱: مضامین مستخرج از مستندات

ردیف	مضامین پایه	مرجع
۱	عدم انگیزه انتقال	Abili & et al(2012); Kia & Ismail(2013)
۲	عدم انگیزه یادگیری	Khorasani & Hasanzadeh Barani Kord(2012); Lancaster (2013); Mattox(2015)
۳	عدم انگیزه ارتقا و پیشرفت	Sajjadi, Kian & Safai Movahed (2013) Ma Fang & etal (2018)؛ Meher & Mishra (2022)
۴	عدم خلاقیت در انتقال مطالب دوره به شغل	Shams Murkani & Abbasi Kasani (2016)؛ Nur, Mattox (2015)؛ Ruhizan & Bekri(2015)
۵	عدم رضایت شغلی	Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014)؛ Meher & Mishra(2022)؛ Noorizan, Afzan & Akma (2016)
۶	مقاومت در برابر تغییر و تمایل به انجام کارها به شیوه قدیمی	Fahidi & Zaighami Mohammadi (2010)؛ Chauhan & etal (2017)؛ Pascale(2015)
۷	نگرش نامطلوب نسبت به انجام وظیفه	Ghanbari & etal(2016)؛ Yang & etal (2024)؛ Reinhold & etal (2018)
۸	نگرش نامطلوب نسبت به آموزش و تسهیم دانش	Yuzbashi & etal(2015)؛ Blume & etal(2010)؛ Raju (2018)
۹	عدم احساس نیاز و باور به سودمندی کاربرد آموزش	Santa & etal (2024)؛ Akgün & etal (2023)؛ Fridman & Ronen (2015)
۱۰	عدم تمایل به توسعه شایستگی های فردی	؛Soelton(2023)Akhawan (2010)؛ Lancaster (2013)؛ Hasanpour & etal (2020)
۱۱	فقدان درک شناختی و هوش مناسب	Anand & Brix (2022)؛ Van den & Seger (2013)؛ Han & etal (2023)
۱۲	فقدان تفکر نظام مند	Bhatti & Battour(2013)؛ Sajjadi, Kian & Safai Movahed(2013)؛ Velada & etal(2014)
۱۳	فقدان دانش پیشین لازم در ارتباط با دوره ها	Blume & etal (2010)؛ Fahidi & Zaighami Mohammadi (2010) Wenzel & Cordery (2014)
۱۴	فقدان خودکارآمدی	Chauhan & etal(2017)؛ Van den & Seger (2013)؛ Yaghi & Bates (2020)
۱۵	فقدان انعطاف پذیری	Fridman & Ronen (2015)؛ Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014)؛ Yang & etal (2024)

ردیف	مضامین پایه	مرجع
۱۶	فقدان ریسک پذیری	Hasanpour & etal (2020); Santa et al (2024); Zumrah & Boyle (2015)
۱۷	عدم تجربه پذیری	Han & etal (2023); Akhawan (2010); Raju (2018); Abili & etal(2012)
۱۸	عدم پذیرش ناآگاهی جهت پذیرش دانش	Kampf, Brandt & Kampf (2023); Bhatti & Battour (2013); Khorasani & Hasanzadeh Barani Kord(2012)
۱۹	عدم تناسب ویژگی های فرد با شغل	Kontoghiorghes (2014); Sajjadi, Kian & Safai Movahed(2013); Yuzbashi & etal(2015)
۲۰	عدم مشارکت فعال در یادگیری	Kia & Ismail (2013); Ghanbari & etal(2016); Fahidi & Zaighami Mohammadi (2010), Mansoori & Deghhani (2021).
۲۱	عدم نیازسنجی (متناسب نبودن محتوا با نیاز شغل)	Zumrah & Boyle (2015); Lancaster (2013); Ghanbari et al(2016)
۲۲	معتبر نبودن محتوا (مرتبط نبودن محتوا با ماهیت شغل و سیاستگذاری سازمان)	Ma Fang & etal (2018); Akgün & etal (2023); Yuzbashi & etal(2015)
۲۳	سادگی بیش از حد محتوا و تنوع نداشتن آن	Akgün & etal (2023); Mattox (2015); Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014)
۲۴	پرزحمت بودن کاربست آموخته های جدید	Akhawan (2010); Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014); Meher & Mishra (2022)
۲۵	طراحی نادرست دوره و عدم توجه به تمام عناصر آموزشی (ساختارمند نبودن دوره)	Abili & etal(2012); Anand & Brix (2022); Nur, Ruhizan & Bekri(2015)
۲۶	عدم تناسب زمان و طول دوره آموزشی با شرایط فراگیران	Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014); Noorizan, Afzan & Akma (2016); Velada & etal(2014)
۲۷	عدم پیوستگی و ارتباط بین دوره‌های آموزشی	Bhatti & Battour(2013); Pascale(2015); Yaghi & Bates (2020)
۲۸	فشرده‌گی زیاد برخی دوره‌های آموزشی	Kampf, Brandt & Kampf (2023); Hasanpour & etal (2020); Reinhold & etal (2018)
۲۹	عدم تخصص و توانمندی مربیان	Raju (2018); Kia & Ismail(2013); Blume & etal(2010)
۳۰	عدم به کارگیری ابزار ، مواد و منابع آموزشی مناسب	; Santa & etal (2024); Chauhan & etal(2017) Pascale(2015)
۳۱	مطلوب نبودن کیفیت روش آموزش مربیان	; Soelton(2023) ; Lancaster (2013) Kontoghiorghes (2014);
۳۲	ضعف مدیریت کلاس‌داری	Ma Fang & etal (2018); Akgün & etal (2023); Van den & Seger (2013)
۳۳	عدم توانایی در انتقال اطلاعات	Khorasani & Hasanzadeh Barani Kord(2012); Nur, Ruhizan & Bekri(2015); Velada & etal(2014)
۳۴	شکل نگرفتن تفکر جمعی	Ghanbari & etal(2016); Wenzel & Cordery (2014)
۳۵	مقدم ندانستن کارگروهی و تیمی	Kampf, Brandt & Kampf (2023); Anand & Brix (2022); Yaghi & Bates (2020)
۳۶	تعهد نداشتن و عدم تمایل نسبت به تلاش برای تحقق اهداف سازمان	Han & etal (2023); Raju (2018); Yang & etal (2024)
۳۷	عدم وجود فرهنگ نوآوری و خلاقیت	Kia & Ismail(2013); Zumrah & Boyle (2015); Mattox (2015)
۳۸	عدم پویایی ، بالندگی و چشم انداز روشن و آینده نگر کارکنان نسبت به سازمان	Khorasani & Hasanzadeh Barani Kord(2012); Akhawan (2010) ; Anand & Brix (2022)
۳۹	فقدان آرمان مشترک برای تمامی افراد سازمان	Fahidi & Zaighami Mohammadi (2010); Ma Fang & etal (2018); Velada & etal(2014)
۴۰	عدم اولویت یاددهی-یادگیری در سازمان	Van den & Seger (2013); Blume & etal(2010); Meher & Mishra (2022);
۴۱	عدم حمایت از واحد آموزش (حمایت نشدن آموزش سازمانی از سوی مدیران)	Abili & etal(2012); Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014); Kampf, Brandt & Kampf (2023)(

ردیف	مضامین پایه	مرجع
۴۲	عدم وجود جو تغییر و انعطاف پذیری در سازمان	Kampf, Brandt & Kampf (2023); Mattox (2015); Noorizan, Afzan & Akma (2016)
۴۳	فردگرایی و عدم تمایل به برقراری تعامل سازنده با همکاران	Yuzbashi & etal(2015); Hasanpour & etal (2020); Fridman & Ronen(2015)
۴۴	ترجیح منافع فردی نسبت به منافع سازمان	Akhawan (2010); Hasanpour & etal (2020); Han & etal (2023)
۴۵	تغییر و جا به جایی زیاد نیروی کار	Kia & Ismail(2013); Pascale(2015); Soelton(2023)
۴۶	عدم شناخت نقاط قوت و ضعف کارکنان و در نتیجه عدم تناسب شغل و شاغل	Kontoghiorghes ؛ Bhatti & Battour(2013); Lancaster (2013)؛(2014)
۴۸	عدم آزادی عمل و استقلال فراگیران در زمینه اعمال ایده های کارآمد یا کاربرد آموخته ها در سازمان	Sajjadi, Kian & Safai Movahed(2013); Noorizan, Afzan & Akma(2016); Chauhan & etal(2017)
۴۹	تخصیص نیافتن بودجه کافی برای امر آموزش	Reinhold & etal (2018); Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014); Meher & Mishra (2022)
۵۰	نبود فضای فیزیکی باکیفیت برای آموزش	Van den & Seger (2013);Han & etal (2023); Ma Fang & etal (2018)؛Zumrah & Boyle (2015)
۵۱	عدم توجه به فرایند گرایی و اولویت‌های کوتاه مدت	Ghanbari & ؛ Anand & Brix (2022) ؛ Fridman & Ronen(2015)؛etal(2016)
۵۲	محدودیت فرصت شرکت در دوره‌ها و تعامل سازنده با همکاران به دلیل مشغله کاری	Sajjadi, Kian & Safai ؛ Pascale(2015)؛Yuzbashi & etal(2015) Movahed(2013)؛
۵۳	نبود فرصت کاربرد آموخته‌ها در سازمان	Reinhold & etal ؛ Santa & etal (2024) ؛ Fridman & Ronen(2015) (2018)
۵۴	یادگیرنده نبودن	Khorasani & Hasanzadeh Barani ؛ Chauhan & etal(2017) Mattox (2015) ؛Kord(2012)
۵۵	تقابل با تحول گرایی	Kia & Ismail(2013)؛Kontoghiorghes (2014); Hasanpour & etal (2020)
۵۶	سبک مدیریتی بسته (توجه سطحی نگرانه به مسائل سازمان)	Lancaster (2013) ؛ Akgün & etal (2023); Meher & Mishra (2022)
۵۷	فقدان نگرش مثبت مدیران نسبت به آموزش	Han & etal (2023); Raju (2018); Blume & etal(2010); Soelton(2023)
۵۸	عدم حمایت مدیریتی از کارکنان موفق	Nur, Ruhizan & Bekri(2015); Bhatti & Battour(2013); Blume & etal(2010)
۵۹	عدم برقراری جو شایسته محور در سازمان	Wenzel & Cordery (2014); Reinhold & etal (2018); Anand & Brix (2022)
۶۰	عدم نظارت و پیگیری مدیران بر فرایند انتقال یادگیری به عملکرد شغلی	؛ Soelton(2023) Akhawan (2010); Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014)
۶۱	عدم نظارت بر میزان تحقق اهداف دوره از نظر شناختی	؛ Pascale(2015); Chauhan & etal(2017) Akgün & etal (2023)
۶۲	عدم اطلاع رسانی به موقع دوره‌های آموزشی	Ghanbari & etal(2016); Reinhold & etal (2018) Yuzbashi & etal(2015)
۶۳	فقدان بازخورد فردی و محیطی از سوی سازمان	Fahidi & Zaighami Mohammadi (2010)Abili & etal(2012); Ma Fang & etal (2018)
۶۴	عدم نظارت بر شفافیت اهداف آموزشی دوره	Shams Morkani & ؛ Yang & etal (2024) ؛ Fridman & Ronen(2015) Seifi Hosseinabadi (2014)
۶۵	توجه به گواهی پایان دوره به جای یادگیری	Yaghi & Bates (2020);Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014); Noorizan, Afzan & Akma (2016)

ردیف	مضامین پایه	مرجع
۶۶	عدم پایش آموزش	Fahidi & Zaighami Mohammadi (2010); Khorasani & Hasanzadeh Sajjadi, Kian & Safai Movahed(2013); Barani Kord(2012)
۶۷	عدم نظارت بر عملکرد غایبی سازمان	Abili & etal(2012); Nur, Ruhizan & Bekri(2015); Velada & etal(2014)
۶۸	عدم ارتباط با مدرسان پس از اتمام دوره	Zumrah & Boyle (2015); Van den & Seger (2013); Kontoghiorghes (2014)
۶۹	عدم ارزیابی از آموخته‌ها	Bhatti & Battour(2013) ; Santa & etal (2024) ; Yang & etal (2024) ;Soelton(2023)
۷۰	عدم ارزیابی مستمر عملکرد	Kampf, Brandt & Kampf (2023); Santa & etal (2024);Yaghi & Bates (2020)
۷۱	عدم ارزیابی صحیح و مبتنی بر واقعیت	Raju (2018); Shams Morkani & Seifi Hosseinabadi (2014); Wenzel & Cordery (2014)

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ۷۱ زیرمقوله پس از بررسی تمامی اسناد موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی استخراج گردید. حاصل دسته‌بندی و نام‌گذاری دسته‌ها با عناوین کلی، در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۲: مضامین سازمان دهنده مستخرج از مضامین پایه

مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده
عدم انگیزه انتقال، عدم انگیزه یادگیری، عدم انگیزه ارتقا و پیشرفت، عدم خلاقیت در انتقال مطالب دوره به شغل، عدم رضایت شغلی، مقاومت در برابر تغییر و تمایل به انجام کارها به شیوه قدیمی، نگرش نامطلوب نسبت به انجام وظیفه، نگرش نامطلوب نسبت به آموزش و تسهیم دانش، عدم احساس نیاز و باور به سودمندی کاربرد آموزش، عدم تمایل به توسعه شایستگی-های فردی، فقدان درک شناختی و هوش مناسب، فقدان تفکر نظام‌مند، فقدان دانش پیشین لازم در ارتباط با دوره‌ها، فقدان دانش پیشین لازم در ارتباط با دوره‌ها، فقدان خودکارآمدی، فقدان خودکارآمدی، فقدان انعطاف پذیری، فقدان ریسک پذیری، عدم تجربه پذیری، عدم پذیرش ناآگاهی جهت پذیرش دانش، عدم تناسب ویژگی‌های فرد با شغل، عدم مشارکت فعال در یادگیری	عدم آمادگی یادگیرنده
عدم نیازسنجی (متناسب نبودن محتوا با نیاز شغل)، معتبر نبودن محتوا (مرتبط نبودن محتوا با ماهیت شغل و سیاست‌گذاری سازمان)، سادگی بیش از حد محتوا و تنوع نداشتن آن، پرزحمت بودن کاربست آموخته‌های جدید، طراحی نادرست دوره و عدم توجه به تمام عناصر آموزشی (ساختارمند نبودن دوره)	عدم مطلوبیت محتوای ارائه شده در دوره
عدم تناسب زمان و طول دوره آموزشی با شرایط فراگیران، عدم پیوستگی و ارتباط بین دوره‌های آموزشی، فشردگی زیاد برخی دوره‌های آموزشی	زمان بندی نامناسب دوره های آموزشی
عدم تخصص و توانمندی مربیان، عدم به کارگیری ابزار، مواد و منابع آموزشی مناسب، مطلوب نبودن کیفیت روش آموزش مربیان، ضعف مدیریت کلاس‌داری، عدم توانایی در انتقال اطلاعات	عدم کیفیت آموزشی و مدیریتی مربیان دوره
شکل نگرفتن تفکر جمعی، مقدم ندانستن کارگروهی و تیمی، تعهد نداشتن و عدم تمایل نسبت به تلاش برای تحقق اهداف سازمان، عدم وجود فرهنگ نوآوری و خلاقیت، عدم پویایی، بالندگی و چشم انداز روشن و آینده نگر کارکنان نسبت به سازمان، فقدان آرمان مشترک برای تمامی افراد سازمان، عدم اولویت یاددهی-یادگیری در سازمان، عدم حمایت از واحد آموزش (حمایت نشدن آموزش سازمانی از سوی مدیران)، عدم وجود جو	عدم وجود فرهنگ یادگیری در سازمان

مضمون پایه	مضامین سازمان دهنده
<p>تغییر در سازمان، فردگرایی و عدم تمایل به برقراری تعامل سازنده با همکاران، ترجیح منافع فردی نسبت به منافع سازمان، تغییر و جا به جایی زیاد نیروی کار، عدم شناخت نقاط قوت و ضعف کارکنان و در نتیجه عدم تناسب شغل و شاغل، عدم انعطاف پذیری سازمانی، عدم آزادی عمل و استقلال فراگیران در زمینه اعمال ایده های کارآمد یا کاربرد آموخته ها در سازمان، تخصیص نیافتن بودجه کافی برای امر آموزش ، نبود فضای فیزیکی باکیفیت برای آموزش</p>	
<p>محدودیت فرصت شرکت در دوره‌ها و تعامل سازنده با همکاران به دلیل مشغله کاری، نبود فرصت کاربرد آموخته‌ها در سازمان</p>	<p>حجم زیاد وظایف شغلی و چالش پذیری آنها</p>
<p>یادگیرنده نبودن مدیران، تقابل با تحول گرایی، سبک مدیریتی بسته (توجه سطحی نگرانه به مسائل سازمان)، فقدان نگاه مثبت مدیران نسبت به آموزش، عدم حمایت مدیریتی از کارکنان موفق، عدم برقراری جو شایسته محور در سازمان</p>	<p>عدم وجود مدیریت تحول گرا و حمایتگر</p>
<p>عدم نظارت و پیگیری مدیران بر فرایند انتقال یادگیری به عملکرد شغلی، عدم نظارت بر میزان تحقق اهداف دوره از نظر شناختی، عدم اطلاع رسانی به موقع دوره‌های آموزشی، فقدان بازخورد فردی و محیطی از سوی سازمان، عدم نظارت بر شفافیت اهداف آموزشی دوره، توجه به گواهی پایان دوره به جای یادگیری، عدم پایش آموزش، عدم نظارت بر عملکرد غایی سازمان، عدم ارتباط با مدرسان پس از اتمام دوره</p>	<p>عدم نظارت یا نظارت نادرست بر کارآمدی دوره آموزشی</p>
<p>عدم ارزیابی از آموخته‌ها، عدم ارزیابی مستمر عملکرد، عدم ارزیابی صحیح و مبتنی بر واقعیت</p>	<p>ارزشیابی نامطلوب دوره</p>

همانطور که در جدول شماره ۲ قابل ملاحظه است، مقولات عدم آمادگی یادگیرنده، عدم مطلوبیت محتوای ارائه شده در دوره، زمان بندی نامناسب دوره‌های آموزشی، عدم کیفیت آموزشی و کلاس‌داری مربیان دوره، عدم وجود فرهنگ یادگیری در سازمان، حجم زیاد وظایف شغلی و چالش‌پذیری آنها، عدم وجود مدیریت تحول‌گرا و حمایتگر، عدم نظارت یا نظارت نادرست بر کارآمدی دوره‌های آموزشی و ارزشیابی نامطلوب دوره به عنوان موانع انتقال یادگیری سازمانی، پس از دسته بندی مقولات استخراج شده از اسناد موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی گوناگون نام‌گذاری شدند.

بحث و نتیجه گیری :

نتایج این پژوهش و تجزیه و تحلیل یافته‌های آن نشان داد که اصلی‌ترین موانع انتقال یادگیری سازمانی شامل عدم کیفیت آموزشی و مدیریتی مربیان دوره، عدم وجود فرهنگ یادگیری در سازمان، عدم وجود مدیریت تحول‌گرا و حمایتگر، حجم زیاد وظایف شغلی و چالش‌پذیری آنها، عدم مطلوبیت محتوای آموزشی ارائه‌شده در دوره، ارزشیابی نامطلوب از دوره، عدم نظارت یا نظارت نادرست بر کارآمدی دوره آموزشی، زمان بندی نامناسب دوره‌های آموزشی و عدم آمادگی یادگیرنده می‌باشند.

یکی از موانع مهم در انتقال یادگیری سازمانی با توجه به مستندات بررسی شده و نظرات متخصصان آموزشی؛ عدم کیفیت آموزشی و مدیریتی مربیان دوره بود. این مانع با نظرات و نتایج پژوهش‌های پژوهشگران ذیل

همخوانی دارد. به گونه ای که طبق پژوهش (Meher & Mishra, 2022) از جمله عوامل آموزشی موثر در انتقال یادگیری می توان به آمادگی مدرس و آشنایی مدرسان با نظریه‌های یادگیری بزرگسالان اشاره کرد. نتایج پژوهش (Abili et al, 2012) نشان داد که ویژگی‌های مدرسین و نحوه و سبک تدریس مدرسین و نحوه ارزشیابی مدرسین از جمله عوامل آموزشی موثر در انتقال یادگیری است. بر اساس نتایج پژوهش (MaFang et al, 2018) روش آموزشی مدرسین از جمله مهم‌ترین عوامل آموزشی موثر بر انتقال یادگیری محسوب می‌گردد. (Santa et al, 2024) نقش مربی را به عنوان عاملی که می تواند انتقال یادگیری را تسهیل کرده یا مانع آن شود بیان می کند. یکی از نتایج پژوهش (Sajjadi, Kian & Safai Mohd, 2013) این بود که ضعف آموزش‌دهنده مانع انتقال آموزش است. (Soelton, 2023) برخی موانع انتقال آموخته‌ها به عملکرد حرفه ای را معرفی نموده است که از جمله آنها می‌توان فاکتورهای آموزشی (نارسایی روش و شیوه آموزش) که به مدرس اشاره دارند، نام برد. (Akgün et al, 2023) مربی‌گری را از جمله ترتیبات سازمانی موثر در انتقال یادگیری دانستند. در توضیح این مانع می‌توان گفت زمانی که مدرسان به لحاظ شناختی نسبت به اهداف دوره آموزشی تدارک دیده‌شده و محتوای آموزشی لازم جهت تحقق آن اهداف بی اطلاع باشند، به تبع آن در زمینه ابزار و منابع آموزشی و روش آموزشی مناسب جهت کیفیت‌بخشی به فرایند یاددهی-یادگیری و ثبات آموخته‌ها نیز آگاهی لازم را ندارند. حتی اگر مدرسانی که برای آموزش سازمانی انتخاب می‌شوند صرفاً از نظر اطلاعاتی و علمی نسبت به اهداف و محتوای آموزشی، منابع و سبک تعلیم مطلع باشند باز هم ممکن است فرایند انتقال یادگیری به حیطه شغلی در سازمان به خوبی صورت نپذیرد چرا که دانش و شناخت مربیان کافی نیست بلکه آنها علاوه بر دانش قوی باید از نظر مهارتی و عملکردی نیز بتوانند روند یاددهی-یادگیری را سازماندهی کرده و محتوای دوره را به گونه‌ای که برای فراگیران جذاب و قابل فهم و برای انتقال به رشته شغلی آنان کارآمد باشد، ارائه نمایند.

مانع دیگر عدم وجود فرهنگ یادگیری در سازمان بود که با نظرات و نتایج پژوهش‌های پژوهشگران ذیل همخوانی دارد. به گونه‌ای که (Fridman & Ronen, 2015) ثابت کردند که عناصر مرتبط با محیط کار در واقع می‌توانند منجر به انتقال بیشتر نسبت به سایر جنبه‌های آموزش شوند و یکی از عوامل موثر بر انتقال آموزش را جو انتقال بیان می‌کنند. (Han et al, 2023) به این نتیجه رسیدند که جو سازمانی یکی از ویژگی‌های سازمانی است که بر جابه جایی آموزش به محل کار اثر می‌گذارد. (Noorizan, Afzan & Akma, 2016) در مطالعه ای به این نتیجه رسیدند که پذیرنده بودن سازمان در برابر تغییر یکی از ابعاد موثر محیط کار بر میزان انتقال یادگیری است. بر اساس دیدگاه (Akgün et al, 2023) از جمله ترتیبات سازمانی موثر بر انتقال یادگیری، پیوند شغلی و فرهنگ یادگیری است. بر اساس پژوهش (Meher & Mishra, 2022) از جمله عوامل سازمانی موثر بر انتقال یادگیری، فرهنگ یادگیری و جو همکارانه است. نتایج پژوهش (Abili et al, 2012) نشان داد در اولویت‌بندی عوامل سازمانی موثر بر انتقال یادگیری، وجود جو سازمانی مناسب برای حمایت از شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی در رأس قرار دارد. (Yuzbashi et al, 2015) فرهنگ و جو سازمانی، محیط یادگیرنده و تناسب شغل و شاغل را از جمله مهم‌ترین عوامل برشمردند. بر اساس نتایج پژوهش (MaFang et al, 2018) فرهنگ سازمانی، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ تغییر از جمله مهم‌ترین عوامل موثر بر انتقال یادگیری محسوب می‌گردد. (Santa et al, 2024) به این نتیجه رسیدند که نیازها و اهداف سازمان می‌تواند تسهیلگر یا مانع انتقال یادگیری باشد. همانطور که پیش تر گفته شد در صورتی که تمام کارکنان دارای اهداف و نیازها و درحقیقت آرمان مشترک برای پیشرفت سازمان باشند،

در زمینه انتقال یادگیری نیز اهتمام بیشتری می‌ورزند. (Kia, & Ismail, 2013) به این نتیجه رسیدند که محیط روانی سازمان یکی از عوامل موثر بر انتقال یادگیری است که با وجود فرهنگ یادگیری در سازمان مرتبط است. (Kontoghiorghes, 2014) از جمله مهم‌ترین موانع انتقال آموزش را فرهنگ سازمانی غیر حمایتی و فشار از سوی همکاران در برابر تغییر و ناخشنودی کارآموزان از تغییرات آموزشی دانسته است. طبق پژوهش (Yang et al, 2024) فرهنگ یادگیری مستمر از جمله ویژگی‌های جو مثبت انتقال آموزش است و فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد عالی شامل: فرهنگ تغییرمحور، کیفیت محور، فناوری محور، حمایت از خلاقیت، مدیریت دانش و ارتباطات باز است که اینها نمودهایی از وجود فرهنگ یادگیری در سازمان است که باعث انتقال یادگیری در محیط کار می‌شود. بر اساس نتایج (Kampf, Brandt & Kampf, 2023) تغییرات مداوم و جابه جایی های زیاد کارکنان و قوانین انعطاف ناپذیر سازمان از جمله مهم‌ترین موانع انتقال آموزش محسوب می‌شوند که همان طور که پیش تر ذکر شد. زمانی این دو مانع وجود نخواهند داشت که فرهنگ یادگیری در سازمان برقرار باشد. بر خلاف سایر پژوهش ها، نتایج پژوهش (Hasanpour Roudbarki et al, 2020) نشان داد مقاومت سازمان در برابر انتقال یادگیری کمترین اندازه اثر را در انتقال یادگیری می‌گذارد. در تبیین مانع عدم وجود فرهنگ یادگیری در سازمان می توان گفت عدم وجود آرمان مشترک در محوریت آن قرار دارد چراکه اگر در میان تمامی کارکنان یک سازمان آرمان مشترک وجود داشته باشد به تبع آن به جای تفکر انفرادی، نگرش و روحیه‌ای جمعی در سازمان شکل می‌گیرد، رغبت کارکنان به برقراری تعامل سازنده با همکاران افزایش یافته و منافع سازمان نسبت به منافع فردی ترجیح داده می‌شوند. بنابراین نیروهای انسانی خواستار تغییر و جابه جایی پست خود برای دریافت مزایای بیشتر خواهند بود بلکه تمایل به فعالیت در سمتی دارند که در آن توانمندتر بوده و می‌توانند جهت پیشرفت سازمان نقش تسهیلگری بیشتری داشته باشند. بنابراین همان آرمان مشترک است که تمامی پرسنل (مدیر و کارمند) را منضبط و متعهد می نماید. زمانی که تعهد افراد روی کار آید رفته رفته پویا، مبتکر و نوآور خواهند شد تا بتوانند در زمان کوتاه‌تر و با کیفیت بیشتر به چشم انداز روشنی که برای سازمان تصور نموده‌اند دست یابند و در نتیجه اولویت یاردهی-یادگیری در سازمان، منعطف بودن امکان تغییر در سازمان و توجه به تمامی فرصت ها و اولویت‌های کوتاه مدت به عنوان مصداق های تلاش جهت تحقق آن آرمان مشترک نمود پیدا می کنند.

مانع دیگر عدم وجود مدیریت تحول‌گرا و حمایتگر بود که با نظرات و نتایج پژوهش های پژوهشگران ذیل همخوانی دارد. به گونه ای که (Han et al, 2023) به این نتیجه رسیدند که حمایت مدیر و سرپرست از ویژگی های سازمانی است که بر جا به جایی یادگیری اثر می‌گذارد. (Akgün et al, 2023) یکی از ترتیبات سازمانی موثر در انتقال یادگیری را حمایت مدیر دانستند. (Meher & Mishra, 2022) حمایت سازمانی را از جمله عوامل موثر بر انتقال یادگیری بیان کردند که این نوع حمایت به میزان قابل توجهی از سوی مدیران قابل اعمال است. طبق نتایج پژوهش (Abili et al, 2012) امکانات و زمان بندی دوره های آموزشی از جمله عوامل آموزشی موثر در انتقال یادگیری محسوب می‌شود و تدارکات و برنامه‌ریزی های مربوطه به طور قابل توجهی باید از سوی مدیران سازمان محقق شود. (Yuzbashi et al, 2015) از جمله مهم ترین عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار در بستر شرکت ملی گاز ایران را حمایت سازمانی، خصیصه مدیر، عدالت سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری دانسته‌اند و همان طور که پیش‌تر گفته شد این عوامل مرتبط با عامل کلیدی و اصلی مدیریت تحول‌گرا و حمایتگر

و زیرمجموعه آن می‌باشند (Noorizan, Afzan & Akma, 2016) بعد پشتیبانی و حمایت در میزان انتقال یادگیری تأثیر معناداری داشت. بر اساس نتایج پژوهش (MaFang et al, 2018) حمایت مدیران از جمله مهم‌ترین عوامل موثر بر انتقال یادگیری است. (Santa et al, 2024) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که حمایت و تشویق از جانب سرپرستان برای به کارگیری مهارت‌های جدید در کار و فراهم‌آوری بستری برای کاربرد محتوای آموزشی می‌تواند انتقال یادگیری را تسهیل کرده یا مانع آن شود. (Kia, & Ismail, 2013) دریافتند رابطه مثبت و معناداری بین تمامی ابعاد ویژگی‌های محیطی (از جمله حمایت مدیر، پشتیبانی فنی، بودجه در دسترس و محیط فیزیکی) و انتقال آموزش وجود دارد. نتایج پژوهش (Fahidi & Zaighami Mohammadi, 2010) نشان داد که شرایط حمایتی محیط کار (حمایت‌های مدیران، برخورداری از سیستم تشویق مناسب) از فاکتورهای موثر در انتقال دانش، نگرش و مهارت‌های آموخته شده از دوره‌های آموزشی به محیط کار است. (Kontoghiorghes, 2014) کمبود تشویق و تقویت در شغل و تجهیزات و امکانات ناکافی را از مهم‌ترین موانع انتقال یادگیری دانست که به طور قابل توجهی از سوی مدیران قابل پیشگیری و رسیدگی است. از نظر (Yang et al, 2024) جو مثبت انتقال آموزش به مواردی چون حمایت سرپرست و پاداش و تقدیر از سوی آنها هنگام کاربست دانش و مهارت‌های جدید مرتبط است. (Anand & Brix, 2022) دریافتند فرهنگ غیرحمایتگری در سازمان، سیاست‌های محدودکننده و عدم تشویق کارکنان از سوی سرپرستان مهم‌ترین موانع انتقال آموزش بوده‌اند. بر اساس نتایج پژوهش (Kampf, Brandt & Kampf, 2023) در دسترس نبودن مدیران و سرپرستان، فرهنگ غیرحمایتی سازمان و عدم در اختیار گذاشتن آزادی عمل کافی به کارکنان برای انتقال آموخته‌ها از مهم‌ترین موانع انتقال آموزش محسوب شدند. نتایج پژوهش (Sajjadi, Kian & Safai Movahed, 2013) نشان داد ضعف امکانات و تجهیزات آموزشی و ضعف مکان و زمان و بازخورد به نوبه خود مانع انتقال آموزش بودند. (Soelton, 2023) برخی موانع انتقال آموخته‌ها به عملکرد حرفه‌ای را معرفی نموده و از جمله فاکتورهای آموزشی به نارسایی تجهیزات و از جمله فاکتورهای محیطی به وجود یک محیط غیررقابتی جهت اجرای آنچه فراگرفته شده اشاره کرد. در توضیح مانع عدم وجود مدیریت تحول‌گرا و حمایتگر می‌توان گفت از آنجایی که مدیران سازمان به عنوان تصمیم‌گیرندگان اصلی جهت تدارک و برگزاری دوره‌های آموزشی کارکنان محسوب می‌شوند، ضروری است خودشان افرادی یادگیرنده باشند تا بتوانند نیازهای کارکنان و سازمان را به خوبی تشخیص داده و دوره‌هایی کاربردی برای رفع آنها تدارک ببینند و در غیر این صورت دوره‌ها مفید نبوده و کارکنان تمایلی برای شرکت نخواهند داشت و طبیعتاً انتقال یادگیری به محیط کار صورت نمی‌گیرد. به علاوه مدیران باید نگرش مثبتی نسبت به آموزش داشته باشند و باور کنند زمانی سازمان موفق خواهد بود که هم نیازهای آموزشی عمیقاً شناخته شوند و هم هزینه کافی برای امر آموزش صرف شود و هم اینکه تمامی کارکنان تمایل به تلاش برای پیشرفت سازمان داشته باشند و جهت به روزرسانی دانش خود همگام با تغییرات پیرامون و نیازهای سازمان تلاش کنند. زمانی که چنین نگرشی در مدیران سازمان شکل بگیرد توجه سطحی به چالش‌های سازمان نخواهند داشت، بودجه و فضای کافی برای برگزاری دوره‌های آموزشی در نظر می‌گیرند، آزادی عمل برای ارائه و اعمال ایده‌های سازنده به کارکنان می‌دهند، فقط شایسته‌سالاری را ملاک گزینش کارکنان قرار می‌دهند و از کارکنان موفق حمایت می‌کنند و در نتیجه اینکه مقاومتی برای ایجاد تحول در امور سازمان نخواهند داشت و خودشان پیشگام تغییرات نتیجه‌بخش می‌شوند.

مانع دیگر حجم زیاد وظایف شغلی و چالش‌پذیری آنها بود که با این پژوهش‌ها همخوانی دارد؛ بر اساس پژوهش‌های (Han et al, 2023)، (Velada et al, 2014)، (Yuzbashi et al, 2015)، (Kia, & Ismail, 2013) نیز فرصت کاربرد و استفاده از آموخته‌های دوره‌های آموزشی نقش بسزایی در انتقال یادگیری به محیط کار دارد و زمانی کارکنان این فرصت را پیدا می‌کنند که وظایف کاری آنها در حدی پیچیده و متعدد نباشد که تمام وقت و انرژی‌شان صرفاً به همان موارد اختصاص یابد. نتایج پژوهش (Fahidi & Zaighami Mohammadi, 2010) نشان داد کاهش فشارهای موقعیتی از عواملی است که بیشترین تاثیر را در فرایند انتقال دانش، نگرش و مهارت‌های آموخته‌شده از دوره‌های آموزشی به حرفه را دارد. (Kontoghiorghes, 2014) فشار کاری و زمانی را از جمله مهم‌ترین موانع انتقال آموزش دانسته است. از نظر (Yang et al, 2024) فرصت تمرین دانش و مهارت‌های جدید و پاسخگویی در قبال آموزش دریافت‌شده و فرصت‌های توسعه حرفه ای از سوی سازمان از جمله ویژگی‌های جو مثبت انتقال آموزش در سازمان محسوب می‌شود. بر اساس نتایج (Kampf, Brandt & Kampf, 2023) کمبود زمان کافی برای انتقال آموخته‌ها از جمله مهم‌ترین موانع انتقال آموزش در سازمان است. در تبیین مانع حجم زیاد وظایف شغلی و چالش‌پذیری آنها می‌توان گفت حیطة کاری هر یک از کارکنان باید به گونه ای منعطف باشد که هم زمان کافی برای شرکت در دوره‌ها را داشته باشند و هم اینکه تعدد وظایف به اندازه ای زیاد نباشد که بدون صرف نظر کردن از وظایف همیشگی یا محدود کردن آنها بتوانند دانسته‌های جدیدی که از دوره‌های آموزشی کسب کردند ضمن انجام وظیفه به کار بگیرند.

مانع بعدی عدم مطلوبیت محتوای ارائه‌شده در دوره بود. این مانع با نظرات و نتایج پژوهش‌های پژوهشگران ذیل همخوانی دارد. به گونه ای که (Velada et al, 2014) در مطالعه خود دریافتند که نقشه آموزشی که خود شامل فنون ساختاری و اصول یادگیری، راهبردهای پیشگیری از بازگشت به حالت اولیه، کیفیت محتوای آموزشی و مدل انتقال است یکی از سه عنصر مهم انتقال دانش است. نتایج پژوهش (Akgün et al, 2023) نشان داد تناسب مهارت‌های آموزش داده شده با اهداف کاری و حرفه‌ای و فعالیت‌های تمرین و الگوسازی مربوط به طرح انتقال یادگیری از جمله عوامل موثر بر انتقال آموزش است که هر دو به مطلوبیت محتوای ارائه‌شده در دوره مربوط می‌شوند. (Meher & Mishra, 2022) کاربردی بودن محتوا را به عنوان یکی از عوامل آموزشی موثر بر انتقال یادگیری دانستند. نتایج پژوهش (Abili et al, 2012) نشان داد نوع هدف‌گذاری آموزش تدارک‌دیده شده و نوع محتوا و مطالب مطرح‌شده در دوره آموزشی از اولویت‌های آموزشی موثر بر انتقال یادگیری محسوب می‌شوند. بر اساس نتایج پژوهش (MaFang et al, 2018) محتوای آموزشی از مهم‌ترین عوامل موثر بر انتقال یادگیری است. نتایج پژوهش (Kia, & Ismail, ۲۰۱۳) نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین برنامه آموزشی (به‌عنوان یکی از ویژگی‌های آموزشی) و انتقال آموزش وجود دارد. (Kontoghiorghes, 2014) اعتقاد کارآموزان به غیر کاربردی بودن دوره‌های آموزشی و نامناسب بودن محتوای آموزش و طراحی ضعیف و ارائه نامناسب برنامه آموزشی را از جمله مهم‌ترین موانع انتقال یادگیری قلمداد کرد. (Yang et al, 2024) سودمندی آموزش برای حرفه را از جمله ویژگی‌های جو مثبت انتقال آموزش در سازمان دانستند. (Sajjadi, Kian & Safai Mohd, 2013) ضعف محتوای آموزشی را از موانع تحقق یادگیری و انتقال آموزش بیان کردند. (Soelton, 2023) برخی موانع انتقال آموخته‌ها به عملکرد حرفه‌ای را معرفی نموده است که از آن جمله می‌توان به فاکتورهای مربوط به طراحی دوره (تئوری و غیرکاربردی بودن، تفاوت اهداف آموزش‌ها با ارزش‌های سازمان و مربوط نبودن با حیطة کاری) اشاره نمود. در تبیین این

مانع می‌توان گفت این مانع را با توجه به مستندات بررسی شده می‌توان به موانع جزئی‌تری از جمله عدم نیازسنجی (متناسب نبودن محتوا با نیاز شغل)، معتبر نبودن محتوا (مرتبط نبودن محتوا با ماهیت شغل و سیاست‌گذاری سازمان)، سادگی بیش از حد محتوا و تنوع نداشتن آن، پرزحمت بودن کاربست آموخته‌های جدید و طراحی نادرست دوره و عدم توجه به تمام عناصر آموزشی (ساختارمند نبودن دوره) تقسیم بندی نمود. اگر محتوای تدارک دیده شده هر یک از این ویژگی‌ها را نداشته باشد انتقال یادگیری با ممانعت مواجه خواهد شد. در خصوص سایر موانع انتقال یادگیری سازمانی یعنی ارزشیابی نامطلوب پیامدهای دوره، عدم نظارت یا نظارت نادرست جهت کارآمدی دوره آموزشی، زمان بندی نامناسب دوره‌های آموزشی و عدم آمادگی یادگیرنده با توجه به نظرات مدیران، مدرسان و فراگیران خبره می‌توان اینگونه توضیح داد؛ زمانی که فرهنگ یاددهی-یادگیری در سازمان از سوی مدیران به عنوان اولویت در نظر گرفته شود و آرمان مشترک موفقیت سازمان را در اذهان تمامی پرسنل درون‌سازی نمایند و در صدد برآیند تا محیطی منعطف، یادگیرنده، مجهز، نوآور، عدالت‌محور و حمایت‌کننده (دادن آزادی عمل کافی جهت اعمال ایده‌هایشان به منظور پیشرفت سازمان و تشویق قابل توجه بابت عملکرد موفقشان) ایجاد نمایند، این نتایج رخ خواهند داد؛ مدیران و سرپرستان و حتی کارکنان به طور پیوسته از دوره‌های آموزشی برگزار شده و پیامدهای آن ارزیابی به عمل خواهند آورد و از نظرات کارکنان نیز جهت بهبود این دوره‌ها استفاده می‌نمایند، با توجه به اینکه هدف مدیران به عنوان تصمیم‌گیرندگان در زمینه زمان برگزاری دوره‌ها این است که این دوره‌ها گامی برای ارتقا کارکنان و سازمان باشند، بنابراین زمانی را برنامه‌ریزی می‌کنند که تمامی کارکنان بتوانند با آسودگی خاطر و تمرکز بالا در این دوره‌ها شرکت نمایند، کارکنان سازمان به عنوان افراد یادگیرنده و شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی نسبت به تلاش برای تحقق اهداف سازمان متعهد خواهند بود و منافع سازمان را به منافع فردی ترجیح می‌دهند، نواقص عملکردی خود را پذیرفته و درصدد رفع سریع‌تر آنها بر می‌آیند. بنابراین در صورت وجود فرهنگ یادگیری و مدیران حمایتگر در سازمان موانع مذکور نیز وجود نخواهند داشت با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادات زیر را برای بهبود یادگیری سازمانی ارائه داد:

از آنجایی که یکی از اصلی‌ترین موانع انتقال یادگیری در ادبیات پژوهش، مربیان دوره آموزشی است، انتظار می‌رود فرایند گزینش، و بکارگیری مربیان دوره‌های متناسب با شرایط یادگیرندگان و محیط کار فراگیران باشد.

از آنجایی که یکی از اصلی‌ترین موانع یادگیری سازمانی، عدم جو یادگیرندگی و سازمان یادگیرنده بود، توجه به یادگیرندگی و سازمان یادگیرنده در چارچوب و اهداف سازمان می‌تواند جهت کلی سازمان در یادگیر مادام‌العمر را تقویت کند

با توجه به اینکه آمادگی کارکنان برای یادگیری یکی از عوامل اثرگذار بر انتقال یادگیری بود، انتظار می‌رود سیاست‌ها و راهبردهای کلان آموزشی و مدیریتی در شرکت از ابتدا بر اساس کاربست آموزش بنا شود و امتیازات و ملاک ارزیابی افراد به منظور ارتقای شغلی، صرفاً به بهبود عملکرد اختصاص یابد و امتیازاتی که صرفاً مربوط به حضور و شرکت در دوره‌های آموزشی است حذف شود.

با توجه به اینکه یکی از موانع انتقال یادگیری عدم کیفیت آموزش های سازمانی بود، در طراحی و ارائه آموزش‌های مهارتی منابع انسانی، ماهیت کاربردی و جنبه مهارت‌آموزی آن در تک تک عناصر برنامه آموزشی از جمله نیازسنجی، انتخاب مربی، محتوا، روش آموزش و پیگیری دوره‌ها مدنظر قرار گیرد.

منابع:

- Abili, Kh., Kharazi, S K. , Sobhaninejad, M. , Yuzbashi, A.(2012). Designing a model to improve the effectiveness of training courses (case study: Iran National Oil Company), Human Resource Management Quarterly in the Oil Industry, 3(11): 85-114. [In Persian]
- Abedini Baltork, M. (2022). Analysis of interpretive structural model of factors affecting the choice of technical and vocational university. Journal of Educational Planning Studies .11(21): 1-15. [In Persian]
- Akgün, A. E., Keskin, H., Aksoy, Z., Samil Fidan, S., & Yigital, S. (2023). The mediating role of organizational learning capability and resilience in the error management culture-service innovation link and the contingent effect of error frequency. The Service Industries Journal, 43 (7-8), 525-554.
- Akhawan P. (2010). the role of knowledge management in innovation. 3 rd. Iranian conference on cetology Triz & innovation Management & engineering. Tehran. Iran
- Anand, A., & Brix, J. (2022). The learning organization and organizational learning in the public sector: a review and research agenda. The Learning Organization, 29(2), 129-156.
- Bhatti, M.A. & Battour, M. (2013) Transfer of training: Dose it truly happen European Journal of Training and Development, Vol 37 Iss 3 PP. 273-297
- Blume, B.D., Ford, J., Baldwin, T.T. & Huang, J.L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. Journal of Management, 36 (4), 1065-1105.
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A. & Kapoor, S. (2017). Improving transfer of training with transfer design: Does supervisor support moderate thr relationship? Journal of Workplace Learning, 29(4), 268-285.
- Fahidi, F. & Zaighami Mohammadi, Sh. (2010). Nurses' attitude towards the supportive conditions of the working environment, effective in transferring what they have learned to work. Iranian Journal of Education in Medical Sciences, 11(2), 128-139. [In Persian]
- Fridman, SH. & Ronen, S. (2015), The Effect of Implementation Intentions on Transfer of Training. Department of Organizational Behavior, Tel aviv University.
- Ghanbari, S., Shams Morkani, Gh., Arefi, M. & Zandi, Kh.(2016). Pathology of learning transfer to work environment in government organizations of Kurdistan province. Human resources training and development quarterly. 4(12): 1-27. [In Persian]

- Han, J. W., Nguyen, T. T. M., Hua, S. M., & Pham, T. H. (2023). Organizational learning through training effectiveness: evidence from the hospitality industry in Vietnam. *The Learning Organization*, 30(5), 532-553.
- Hasanpour Roudbarki, M., Abdulahi, M., Arakih, A. and Parreste Qombavani, F. (2020). Exploring the transfer of learning as a major workplace concern. *Research in curriculum planning*, 17(38), 12-30. [In Persian]
- Kalli, K. A., Abba, Y. B., & Bukar, A. G. (2023). An assessment of the effect of training and development on employee performance: A review perspective. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(2), 258-270.
- Kampf, C. E., Brandt, C. J. & Kampf, C. G. (2023). Using action research in innovation project management: building legitimacy and organizational learning in an SME during a merger process. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(1), 92-118.
- Khorasani, A. & Hasanzadeh Barani Kord, S. (2012). Pathology of educational effectiveness in Iranian organizations from the point of view of experts and managers, the first national conference of education and research managers, Mashhad.
- Kia, N., Ismail, I. B. (2013). The relationship between environmental characteristics and training transfer. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (12), 196-203.
- Kontoghiorghes, C. (2014). *A Systemic Perspective of Training Transfer*. Springer International Publishing, 65-79.
- Lancaster, S. (2013). Supervisor behaviours that facilitate training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 6-22.
- Ma Fang F., Bai Yangjing, Y., Weiguang Ma, X. & Jiping Li1. (2018). Factors influencing training transfer in nursing profession: A qualitative study, *BMC Medical Education*, 18(44).
- Mahbanooi b & pourezat A.A(2023). Education Policy Guide for human capital: An Importance- Performance Analysis in Iran. *Journal of Educational Planning Studies* .11(22): 1-22. [In Persian]
- Mattajang, R. (2023). Organizational Agility: HR Practices for Facing Rapid Change in the Digital Era. *Jurnal Info Sains: Informatika dan Sains*, 13(03), 829-837.
- Mattox, J. R. (2015). *Scrap Learning Your Programs Are Not As Good as You Think They Are*. Training Industry Conference & Exposition 2015.
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2022). Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(2), 205-223.
- Mansoori, S., & Dehghani, E. (2021). Identification and leveling factors affecting on the quality of training courses in the industry based on Interpretative Structural Modeling. *Journal of Educational Planning Studies*, 10(19), 106-124. [in Persian]

- 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.
- Nur, Y. F. A., Ruhizan, M. Y., & Bekri, R. M. (2015). Learning transfer in national occupational skill standard (NOSS) system and workplace learning: how training design affect it?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174(1), 156-163
- Pascale, C. (2015). Competency Development Best Practice: Learn the Five Best Practice to Develop Empliyee Competencies. February 2012. www.vadoinc.net
- Raju, D. (2018). Youth labor skill training in Nepal, World Bank.
- Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & 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.
- Sajjadi, M T., Kian, M. & Safai Movahed, S. (2013). Pathology of the phenomenon of education transfer in in-service trainings of education and training organization (case study of South Khorasan province). *Human Resources Education and Development Quarterly*, 2 (3): 2-18. [In Persian]
- Santa, R., Morante, D., Tegethoff, T., & Berggrun, L. (2024). Organizational learning, quality and safety culture in patient care: comparing Colombia and the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Shahriyari, R; Taghipour Zahir, A; Shabannezhad Khas, R & Sahebalzamani, M (2023). The Designing a model for the improvement of the non-governmental education system with an emphasis on the education of the third millennium at the elementary level (Case: Tehran city). *Journal of Educational Planning Studies*. 12(23); 1-18. [In Persian]
- Shams Morkani, Gh. & Seifi Hosseinabadi, M. (2014). Evaluating the effectiveness of the executive management training course in Iran's National Gas Company based on the Kirkpatrick model. *Human resources training and development quarterly*. (4)2: 1-16. [In Persian]
- Shams Murkani, Gh. & Abbasi Kasani, H. (2016). Pathology and effectiveness of training transfer to the work environment (based on Halton's training transfer model). *Training and development of human resources*. 4(13): 27-58. [In Persian]
- Soelton, M. (2023). Conceptualizing Organizational Citizenship Behavior and Learning Organization in the Labor Sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239-255.
- Van den Bossche, P. & Seger, M. (2013). Transfer of training: Adding insight through social network analysis. *Educational Research Review*, 8, 37-47.

- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B.D., Kavanagh, M. J. (2014). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.
- Wenzel, R. & Cordery, J. (2014). *Training Transfer Research: A Manager's Guide and Bibliography*. Australian Institute of Management – Western Australia, Perth.
- 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*, pp. 1360-3736
- Yang, M., Miller, C., Crompton, H., Pan, Z., & Glaser, N. (2024). The Implementation of Virtual Reality in Organizational Learning: Attitudes, challenges, side effects, and affordances. *TechTrends*, 68(1), 111-135.
- Yuzbashi, A., Abili, Kh., Kharazi, S K. & Sobhaninejad, M.(2015). Organizational factors that create the context of learning transfer to the environment (case study; National Gas Company of Iran). *Human resources training and development journal*. 3 (9): 21-45. [In Persian]
- Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, 44(2), 236-254.