



140305091127668

طراحی چارچوب نظری الگوی انتقال آموزش به محیط کار در یاددهی و یادگیری سازمانی فرماندهی انتظامی: یک پژوهش کیفی

حمزه یساقی^۱، محبوبه سلیمان پورعمران^{۲*}، رویا افراسیابی^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۲- (نویسنده مسئول) گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۳- گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
پرونده مقاله	هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی انتقال آموزش به محیط کار در یاددهی و یادگیری سازمانی در فرماندهی انتظامی استان خراسان شمالی بود که با استفاده از طرح پژوهش کیفی و به طور ویژه مطالعه موردی کیفی انجام شد. در این راستا روش تحقیق کیفی داده بنیاد، به کمک مصاحبه های اکتشافی (نیمه ساختار یافته) با متخصصان کلیدی شامل ۱۴ نفر از مربیان و مدیران و کارکنان نیروی انتظامی، بر اساس نمونه گیری هدفمند مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام و کدها و مولفه ها احصاء گردید و در قالب مدل مفهومی تدوین شد. در بخش کیفی روش تحلیل به صورت تحلیل مضمون بود. روایی پژوهش حاضر به صورت صوری و محتوایی و ضریب توافق روایی سازه CVI مورد بررسی و تایید واقع گردید. در این مرحله با استفاده از روش تحلیل مضمون تعدادی مفهوم استخراج شد که بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه های به دست آمده، ۷ مضمون فرعی و ۴۷ مفهوم عملیاتی در ۳ مضمون اصلی ۱- شاخصه های فردی، ۲- شاخصه های سازمانی و ۳- شاخصه های پویایی و تعاملی فرد و سازمان ارایه حاصل گردید. مدل پژوهش حاضر توانست مولفه های نو و بدیع تری را در مقایسه با مدل هالتون (۲۰۰۵) پیشنهاد کند که بیشتر جنبه ی پویایی و رابطه ی رفت و برگشتی بین مولفه های فردی و سازمانی را بازنمایی کند. بدیهی است که یافته های این پژوهش امکان طراحی الگوی انتقال آموزش به محیط کار در یاددهی و یادگیری سازمانی در فرماندهی انتظامی را فراهم آورده است.
تاریخ ارسال	
۱۴۰۲/۱۱/۲۳	
تاریخ پذیرش	
۱۴۰۳/۰۲/۲۱	
(مقاله پژوهشی)	
کلمات کلیدی: انتقال آموزش به محیط کار، ارایه الگو، یاددهی و یادگیری سازمانی، فرماندهی انتظامی	

مقدمه

آموزش فرایند برنامه ریزی شده برای تغییر دانش، نگرش، رفتار یا مهارتی خاص از طریق تجربه یادگیری برای دستیابی به عملکرد اثربخش در یک فعالیت یا سلسله فعالیتها است. هدف آموزش در یک شرایط کاری توسعه توانمندی های فرد و ارضای نیازهای فعلی و آتی نیروی انسانی سازمان است (همه مرادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۶). انتقال آموزش به محیط کار: منظور از انتقال آموزش به محیط کار کاربرد مستمر و اثربخش دانش و مهارت های به دست آمده در آموزش به محیط شغلی از سوی کارآموز است (جوی و پارک ۱، ۲۰۱۴: ۹۵۸). یاددهی و یادگیری سازمانی توانایی سازمان به منزله یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزش های سازمان می باشد (کلانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۸).

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ‌چیز به اندازه دانایی نمی‌تواند آن‌ها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد (رضایی نور و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۵۴). چرا که دانش هم به‌عنوان یک منبع سازمانی مهم و هم به‌عنوان منبع مزیت رقابتی شناخته می‌شود (اسماعیل پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۲). در تلاش برای ارتقای دانش سازمانی، جوامع پیشرفته دنیا به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ستون حرکت به سمت کسب و کار دانش‌محور می‌نگرند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۸) و معتقدند که توسعه دانش و مهارت‌های منابع انسانی سازمان، مهم‌ترین عامل در دستیابی به بهره‌وری سازمانی است (اکبری بورنگ و پور، ۱۳۹۵: ۱۹۲). آموزش ۱ بی‌تردید در رشد و تعالی زندگی فردی و اجتماع انسان و دگرگون نمودن آدمی و تحول حیاتی او جایگاهی خاص و بی‌نظیر دارد و می‌تواند نیروی محرکه سراسر زندگی انسان باشد. تمامی اقبال جامعه در دستیابی به رشد و تعالی نیازمند آموزش هستند و در این راستا کارکنان نیز به‌عنوان کارگزاران اصلی در سازمان‌ها در جهت تطبیق با تغییرات و تحولات مداوم نیازهای روزافزون جامعه، نیازمند آموزش مستمر و مداوم هستند (همه مرادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۳). موفقیت بلندمدت هر سازمانی، عمدتاً، بسته به این است که آیا کارکنان آن سازمان به‌صورت اثربخش و مداوم به امر یادگیری می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود که برای سازمان سودمند است، به کار می‌گیرند (اشنایدر ۲، ۲۰۱۴: ۲). یادگیری، قلب تغییر، تحول و بهبود سازمانی است. یادگیری سازمانی ۳، فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است و ایجاد شرایطی در سازمان است که تک‌تک افراد آن شرایط و تغییرات به وجود آمده را می‌پذیرند و از آن به‌عنوان یک فرایند دائمی استقبال می‌کنند. از طریق تولید بینش، دانش و الگوهای ذهنی مشترک و بر مبنای دانش و تجربه گذشته، حافظه سازمان ایجاد می‌شود (آریایی و ایرانبان، ۱۳۹۹: ۳). یادگیری سازمانی فرایند تشخیص نیاز به دانش، کسب و ذخیره سازی آن در حافظه سازمانی برای کاربرد در تجارب آینده، جهت انطباق با شرایط متغییر محیطی و بهبود مستمر سازمان می‌باشد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۶۲). در این راستا انتقال آموزش به محیط کار در یاددهی و یادگیری سازمانی اهمیت می‌یابد. یادگیری سازمانی توانایی سازمان به منزله یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن‌ها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان می‌باشد؛ به طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود. توجه به اهمیت این مفهوم در سازمان و تأثیری که می‌تواند بر پیشرفت آن داشته باشد، یادگیری سازمانی نوعی دانش بین‌فعالیت سازمانی و محیط آن است (کلانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۸).

جبریلی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند با توجه به اهمیت انتقال آموزش برای کسب و کار و نرخ بالای شکست انتقال، نیاز به دانش بیشتر در مورد بهبود انتقال آموزش وجود دارد. یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) به این نتیجه رسیدند که مقوله‌های اصلی سازمانی اثرگذار بر انتقال یادگیری به محیط کار در شرکت ملی گاز ایران شناسایی شد که شامل؛ فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل می‌باشد. محمدی و همکاران (۱۳۹۵) به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی، سازمانی و آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری دوره‌های آموزش ضمن خدمت به محیط کار از دیدگاه پرستاران از سطح متوسط بیشتر اما از سطح مطلوب کمتر می‌باشد. همچنین مشخص گردید که عامل مؤثر غالب از دید آنان عامل فردی می‌باشد. شمس و عباسی کسانی (۱۳۹۵) دریافته‌اند عوامل ثانویه، عناصر انگیزشی، عوامل محیطی و عناصر توانایی انتقال آموزش به محیط کار در میان معلمان رشته علوم انسانی مقطع متوسطه شهر تهران مطلوب ارزیابی شدند. خراسانی و همکاران (۱۳۹۴) دریافته‌اند فردی و سازمانی بیشترین تأثیر را بر انتقال آموزش در محیط کار دارند. از میان عوامل فردی، مؤلفه استعداد کارآموز و از میان عوامل سازمانی، مؤلفه عملکرد مورد انتظار از تلاش برای انتقال، تأثیر بیشتری بر انتقال آموزش به محیط کار دارند. سجادی و همکاران (۱۳۹۳) دریافته‌اند 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. دادگرپناه و عرفانی خانقاهی (۱۳۹۲) دریافته‌اند بین کلیه ابعاد جو یادگیری (روابط و شیوه مدیریت، زمان موجود برای یادگیری موثر، آزادی عمل و مسولیت، کار تیمی، فرصت یابی برای شکوفایی، راهنمایی چگونگی انجام کار و رضایتمندی) با انتقال آموزش رابطه معناداری وجود دارد.

1- Education

2 - Schneider

3 - Organizational Learning

نجفی و طالبی (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که سامانه‌ی سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی با تأکید بر انتقال یادگیری بر پایه‌ی نظری برای تشخیص نقاط قوت و ضعف انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان را فراهم می‌کند. زیمره و بویل (۲۰۱۵) نشان دادند که 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. کیم و یانگ (۲۰۱۵) دریافتند که جهت‌گیری و خودکارآمدی یادگیری تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی از طریق انتقال یادگیری دارد. کانتوگیروگیس (۲۰۱۴) نشان دادند که جو مثبت انتقال آموزش، فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد عالی و عوامل انگیزشی بر انتقال آموزش در محیط کار در یادگیری تأثیر دارد. رنتا داویدز (۲۰۱۴) و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسید که عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری تناسب دوره‌های آموزشی با شرایط محیط کار؛ انگیزه مشارکت؛ مناسب بودن محیط کار می‌باشند. محمدتراب و کاسیمیر (۲۰۱۴) دریافتند عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری جایگاه اجتماعی مورد انتظار؛ انتظار مفید بودن؛ پاداش‌های مورد انتظار؛ نگرش نسبت به انتقال آموزش؛ تناسب آموزش؛ قصد انتقال آموزش می‌باشند. دیرایت (۲۰۱۳) و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسید که عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری عبارتند از: ویژگی‌های یادگیرنده؛ طرح مداخله آموزشی؛ عوامل محیط کار. باتی (۲۰۱۳) و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسید که عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری عبارتند از: حمایت همکار، حمایت سرپرست، ابزارگرایی (باور فرد به اینکه تلاش‌های وی در آموزش موجب دستیابی به پاداش در کار می‌شود)؛ آمادگی یادگیرنده، نگهداری آموزش می‌باشد. لانکاستر (۲۰۱۳) و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسید که عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری شوق و دلگرمی از سوی سرپرست؛ رفتار سرپرست در نقش الگو و موانع انتقال آموزش می‌باشند. لن کاستر (۲۰۱۳) نشان داد که رفتارهای مدیریتی سرپرستان در قبل، حین و بعد از دوره آموزشی بر انتقال آموزش به محل کار توسط فراگیران بسیار مؤثر است. یافته‌های آنان نشان داد که برگزاری جلسات منظم پس از پایان دوره آموزشی با شرکت‌کنندگان توسط سرپرستان، فرصت مناسبی را برای حمایت از انتقال آموزش فراهم می‌کند. دیرانی (۲۰۱۲) به این نتیجه رسید که عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری عبارتند از: عوامل فردی؛ عوامل آموزشی؛ عوامل سازمانی؛ عوامل محیطی می‌باشند. چیاپورو (۲۰۱۰) و همکاران (۲۰۱۰) اظهار داشته‌اند که حمایت اجتماعی منجر به افزایش خودکارآمدی در زمینه‌ی آموزش خواهد شد، تسلط آموزش‌گیرنده بر یادگیری هدف‌گرایی را افزایش می‌دهد و منجر به افزایش انگیزش برای انتقال آموزش خواهد شد. لیمباخ (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید که ویژگی‌های یادگیرنده، طرح انتقال یادگیری، ترتیبات سازمانی می‌باشند. کورتز و جانیکوسکی (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که موانع انتقال یادگیری شامل؛ موارد فقدان تعریف، وضوح و کنترل هدف، نبود دانش در خصوص فرایندهای ضروری تغییر، فقدان کنترل ادراک شده کارکنان، و ترس آن‌ها در فرایند انتقال، همچنین فرهنگ شرکت یا فرهنگ یادگیری مربوط به عواملی مانند فقدان بازخورد، عدم پذیرش خطا و نبود مدل‌های نقش در بین مدیران ارشد بود. ولادا و کاتنو (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان انتقال آموزش: نقش میانجی ادراک یادگیری در سازمان‌ها نشان داد که طرح

- 1- Zumrah & Boyle
- 2- Kim & Yang
- 3- Kontoghiorghes
- 4 - Renta-Davids
- 5 - De Rijdt
- 6 - Bhatti
- 7 - Lancaster
- 8- Lancaster
- 9 - Dirani
- 10- Chiaburu
- 11 - Leimbach
- 12 - Kurtz, H.-J., & Janikowski
- 13 - Velada, R., Caetano

انتقال، خودکارآمدی، حمایت مافوق و بازخورد به طور معناداری با انتقال آموزش رابطه دارد. بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷) به این نتیجه رسیدند که برخی از ویژگی‌های سازمانی اثرگذار بر انتقال شامل؛ فضای سازمان، حمایت سرپرستان، حمایت همکاران، فرصت کاربرد و پاسخگویی می‌باشد. کارگ (۲۰۰۶) عمده‌ترین عوامل شناسایی شده؛ علاقه یادگیرنده (که شامل اهداف فردی می‌شود، حمایت شدن یادگیرنده از جانب محیط، بخصوص گرفتن بازخورد از مربیان و همکاران و فرهنگ یادگیری شرکت که از طریق ایجاد محیط حمایتی برای گروه یادگیرنده و توجه به کسب صلاحیت‌های جدید می‌باشد. کرومول و کولب (۲۰۰۴) نشان داد که کارآموزانی که سطح بالایی از حمایت سازمان، حمایت مافوق و حمایت همکار دریافت کردند و همچنین کسانی که در یک گروه حمایت همکار شرکت کردند، سطح بالایی از انتقال دانش و مهارت‌ها را از خود نشان داده‌اند. چین (۲۰۰۳) به این نتیجه رسیدند که انتقال آموزش را با توجه به متغیرهای موقعیتی متفاوت مانند نوع سازمان، انواع آموزش و متغیرهای فردی مانند جنسیت، سن، نوع شغل، ساعت‌های شرکت در آموزش، سابقه خدمت در سازمان را مورد بررسی قرار داده و نشان می‌دهد که سازمان‌های غیرانتفاعی نسبت به انواع سازمان‌های دیگر سیستم انتقال قوی‌تری دارند.

اگرچه ممکن است کارکنان دانش و مهارت‌های جدید را از طریق آموزش به دست آورند، یادگیری به‌تنهایی برای مؤثر بودن آموزش کافی نیست. اینکه آموزش تا چه حد به بهبود عملکرد منجر می‌شود بستگی به میزان استفاده کارکنان از آموزش‌ها در فرایند شغلی دارد. به اعتقاد گولدستین و فورد (۲۰۰۲) یکی از مهم‌ترین مسائل انتقال مثبت آموزش و یا میزانی است که یادگیری منجر به انتقال نتایج آموزش به کار و تغییرات مربوطه در عملکرد کاری می‌گردد. از نظر بابکینا (۲۰۱۴) هنگامی که انتقال وجود نداشته باشد، هیچ‌گونه منفی وجود ندارد، آموزش هیچ ارزشی نمی‌آفریند و به عبارتی آموزش بی‌فایده است. در کشور ایران نیز سازمان‌های گوناگون هزینه‌های سنگینی را صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند. صرف چنین هزینه‌هایی بر این پیش‌فرض استوار است که آموزش به طور هم‌زمان عملکرد فردی و سازمانی را بهبود خواهد بخشید. البته تحقق این امر مشروط به انتقال آموخته‌ها از دوره‌های آموزشی به محیط کار است. به بیانی دیگر اگر مهارت‌های آموخته شده هرگز به محیط کار انتقال نیابد و یا در شغل مورد تصدی و وظایف مرتبط با آن به کار بسته نشود، آموزش هیچ نفعی برای سازمانی که هزینه‌های آن را متقبل شده است، به همراه ندارد. در حقیقت اگر آموزش نتواند به عملکرد تبدیل شود، بی‌فایده است. حصول اطمینان از انتقال آموزش به محیط کار، چالشی است که مدیران، مربیان و آموزش‌دهندگان درگیر آن هستند. در این میان آموزش و یاددهی و یادگیری سازمانی نقش و کارکردی بسیار مهم و منحصر به فرد در سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های نظامی که مسئولیت و الاتری نسبت به جامعه داشته و این امر جز با تربیت و آموزش نیروی انسانی متعهد و متخصص امکان‌پذیر نخواهد بود. در حقیقت وجود نیروی انسانی کارآمد، علاوه بر تأثیر مستقیمی که بر حفظ و ارتقای توان رزمی نیروی‌های مسلح دارد، امنیت و آرامش جامعه را نیز به ارمغان خواهد داشت. از این رو تلاش برای کارآمد ساختن هر چه بیشتر نظام آموزشی نیروهای مسلح آثار و نتایج مثبت بلندمدت بسیاری برای کشور به همراه خواهد داشت (روح الهی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۴). تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که تنها ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی بلافاصله پس از آموزش به محیط کار انتقال می‌یابد. پس از ۶ ماه این مقدار به ۲۵ درصد و با گذشت یک سال به ۱۵ درصد کاهش می‌یابد. این بدان معناست که با گذشت زمان افراد قادر به حفظ و به‌کارگیری اطلاعات آموخته شده نیستند. در صورتی که لازمه بهره‌برداری هر چه بیشتر سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش، به‌کارگیری آموخته‌ها توسط کارکنان در محیط کار (انتقال آموزش) است (روح الهی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳). با توجه به اینکه نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در ساختار نظامی -راهبردی نیروهای مسلح یک سازمان مهم به حساب می‌آید و نتایج عملکرد آن نقش حیاتی در حفاظت از منافع امنیت ملی، تمامیت ارضی و استقلال کشور دارد. به لحاظ اهمیت و حساسیت این مأموریت، نیروی انتظامی باید هوشمندانه تحولات محیطی و فناوری‌های

Burke, L, A., Hutchins- ۱

Karg- ۲

Cromwell, S.E., Kolb- ۳

Chen- ۴

Goldstein & Ford- ۵

Babkina- ۶

نوین را پیگیری نموده و بر میزان یادگیری و توانایی علمی و عملی خود بیفزاید. کسب فناوری و دانش نوین در صورتی که بدون توجه به اهمیت انتقال دانش به محیط کار و الزامات آن انجام پذیرد، پاسخگوی نیازهای سازمان، برای یادگیری چگونه مواجه شدن با شرایط جدید نمی‌باشد؛ بنابراین توجه به انتقال یادگیری به محیط کار و یاددهی - یادگیری سازمانی که مورد توجه در این پژوهش نیز می‌باشد، می‌تواند به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی نیروی انتظامی مطرح شود؛ بنابراین با توجه اهمیت انتقال آموزش و یادگیری در محیط کار، در این میان سازمان‌های نظامی نیز به‌عنوان مراکزی که در آموزش کارکنان خود، برنامه‌ها و دوره‌های مشخصی دارند و جزء واحدهای عملیاتی جامعه محسوب می‌شوند از این قاعده مستثنی نیستند، زیرا خدمات این گونه سازمان‌ها زیربنای فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سایر سازمان‌ها می‌باشد. منابع انسانی هوشمند و نوآور جزء عوامل راهبردی برای سازمان‌های نظامی تلقی می‌شود که همه این موارد در سایه انتقال آموزش دریافت شده به محیط کار توسط فراگیران قابل توجه است. نتایج پژوهش حاضر، به لحاظ نظری، منجر به شناخت بهتر کاستی‌های احتمالی مدیریت آموزش سازمانی فرماندهی انتظامی می‌شود و به لحاظ کاربردی نیز به درک بهتر موانع واقعی انتقال یادگیری از سوی مدیران و بهبود تصمیمات آن‌ها در جهت ارتقای اثربخشی آموزش‌های سازمانی گردد. از اینرو پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سوال می‌باشد که الگوی انتقال آموزش به محیط کار در یاددهی و یادگیری سازمانی فرماندهی انتظامی کدام است؟

روش شناسی پژوهش

طرح پژوهش حاضر، کیفی و روش آن به طور ویژه مطالعه موردی کیفی است، روشی که امکان بررسی عمیق و دقیق موضوع و کشف ابعاد پنهان را فراهم می‌آورد. جامعه آماری در پژوهش کیفی شامل مربیان و مدیران و کارکنان نیروی انتظامی خراسان شمالی که در فرایند مصاحبه شرکت می‌کنند، می‌باشد. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که با توجه به آن تا تعداد ۱۴ نفر، اطلاعات به حد اشباع رسید. در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه به صورت نیمه ساختاریافته بر اساس الگوی مصاحبه‌های کیفی و با رعایت موازین آن، جمع آوری شد. از طریق فن تحلیل مضمون و تشکیل شبکه مضامین که یکی از روش‌های پایه و کارآمد تحلیل کیفی است، مورد تحلیل قرار گرفت. برای بررسی اعتبار شبکه مضامین به دست آمده، از معیارهای اعتبارسنجی کیفی قابل قبول بودن و قابل اعتماد بودن استفاده شد. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده گردید. برای این منظور مراحل زیر طی گردید:

یک هفته قبل از مصاحبه، طرح پیشنهادی تحقیق و خلاصه‌ای از پیشینه نظری و تجربی در حوزه برنامه درسی سبز برای اعضاء گروه ارسال شد؛

در روز برگزاری جلسه، ابتدا محورهای بحث برای اعضاء تشریح و سپس، از آنها خواسته شد که نظرات خود را بیان نمایند جهت گردآوری داده‌های به دست آمده از مصاحبه، فرم مصاحبه طراحی و جهت ثبت دیدگاه متخصصان از یادداشت برداری استفاده گردید.

طول مدت زمان مصاحبه‌ها از ۴۰ تا ۹۰ دقیقه بود. در پایان هر جلسه مصاحبه از مصاحبه شونده‌گان درخواست می‌شد تا چنانچه مطلب دیگری برای طرح ضروری می‌دانند، بیان کنند.

هر جلسه مصاحبه از مصاحبه شونده‌گان درخواست می‌شد تا چنانچه مطلب دیگری برای طرح ضروری می‌دانند، بیان کنند. به جهت تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل تم یا تحلیل مضمون استفاده گردید. روایی پژوهش حاضر به صورت روایی صوری و محتوایی و ضریب توافقی روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت و مورد تایید واقع گردید. ابتدا مولفه‌ها در اختیار ۸ نفر متخصص قرار گرفت و اعتبار صوری و محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان سنجیده می‌شود سپس برای بررسی ضریب توافقی روایی سازه CVI چهار انتخاب به متخصصین داده شد (غیر مرتبط - نیاز به بازبینی اساسی - مرتبط اما نیاز به بازبینی - کاملاً مرتبط).

یافته‌ها

در این قسمت، بر اساس داده‌های جمع آوری شده، سوال اصلی تحقیق پاسخ داده می‌شود:

مولفه‌های انتقال آموزش به محیط کار و آرایه الگو در یاددهی و یادگیری سازمانی فرماندهی انتظامی کدام‌اند؟

پس از بررسی متن مصاحبه‌های صورت گرفته و همچنین ادبیات موضوع و مطالعه دقیق ادبیات، نتایج حاصل در جداول ۱ و ۲ آمده است.

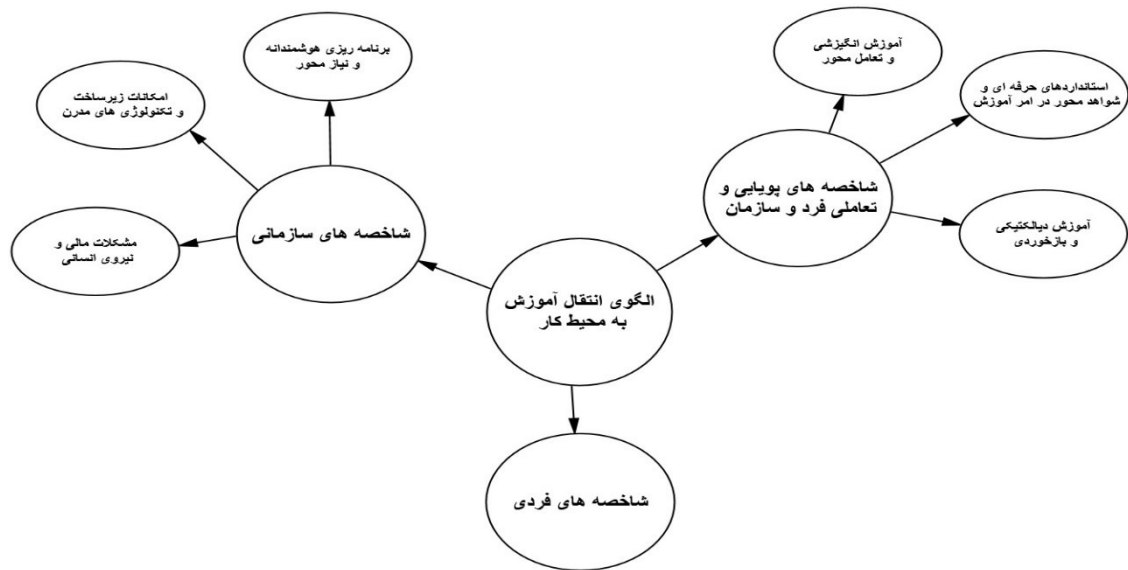
جدول ۴-۴. مضامین اصلی و فرعی به دست آمده از مصاحبه نیمه ساختار یافته

عوامل اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
۱- شاخصه‌های فردی	توجه به توانمندی‌ها و پتانسیل‌های فردی یاد دهنده و یادگیرنده	سابقه عملی در محیط کار انگیزه رصد و پایش مهارت‌های افراد حین آموزش توجه به توانمندی‌های علمی آموزش دهنده مشاهده عینی یادگیرنده‌های موفق و افراد ناموفق و الگوسازی از افراد موفق توجه به مهارت و تسلط و توانایی انتقال مطالب و بیان گفتار سطح تحصیلات افراد

<p>سن افراد ویژگی های شخصیتی آنان استفاده از اساتید مطرح و متخصص علمی میزان رضایت شغلی افراد برون گرایی افراد گشودگی به تجربیات جدید</p>		
<p>نارسا بودن خط مشی و اهداف و برنامه های تدوین شده کوتاه مدت و بلندمدت نبود محیط منعطف و فرصت بازدهی مناسب برآورده ساختن نیازهای شغلی افراد در سرفصل های آموزشی توجه مستمر به رشد مهارت های افراد و پایش این مهارت ها برگزاری برنامه های ورزشی یا برنامه های مذهبی و علمی تداوم در برگزاری دوره ها برنامه ریزی های سرفصل آموزشی بر اساس نیاز سنجی اجرای روش پیشرفت پله ای در آموزش</p>	<p>برنامه ریزی هوشمندانه و نیاز محور</p>	<p>۲. شاخصه های سازمانی</p>
<p>چند وجهی بودن آموزش برای ارتقای اثربخشی یادگیری استفاده از ابزارهای آموزش الکترونیکی هوشمندسازی برنامه های آموزشی پیش رو تدارک مکان مناسب برای آموزش</p>	<p>امکانات زیرساخت و تکنولوژی های مدرن</p>	
<p>کم بودن نیرو افزایش بودجه اختصاص یافته در خصوص آموزش</p>	<p>مشکلات مالی و نیروی انسانی</p>	
<p>اهمیت سرپرستی، سوپرویزن و گماردن افراد جدید در کنار شخص دارای تجربه آموزش همراه با ایجاد مسئولیت برای یادگیرنده کاهش فشار کاری و استرس شغلی برقراری نظام تشویقی متناسب و مستمر آموزش متناسب با ساختار خلیقیات و شخصیت افراد ایجاد احساس نیاز به یادگیری در افراد در امور شغلی تفویض اختیار با رویکرد استقلال پروری و حس مسئولیت</p>	<p>آموزش انگیزشی و تعامل محور</p>	<p>۳- شاخصه های پویایی و تعاملی فرد و سازمان</p>
<p>توجه به وجوه جامعه شناختی و روانشناختی در آموزش ها. توجه به تحقیقات و منابع جدید مرز علم در امر آموزش پرهیز از نگاه کمی و کاهش گرایانه به آموزش و تقویت کیفی آموزش آموزش ها مرتبط با رسته های عملیاتی کارکنان توجه به جنبه عملی آموزش های شغلی بومی سازی زمانی و مکانی آموزش ها تکرار دوره های آموزشی برای ایجاد ماندگاری مطالب</p>	<p>استانداردهای حرفه ای و شواهد محور در امر آموزش</p>	

<p>توجه همزمان به آموزش های بدو ورود و حین خدمت بهبود یاددهی از طریق نظارت بر مربی دریافت بازخورد از اجرای آموزش ها و بازبینی مجدد آموزش ها سنجش و اندازه گیری آموزش دیدگان با معیارهای واقعی ایجاد فضای تعاملی در کلاس های آموزشی و مشارکت جمعی در فرآیند آموزش و یادگیری.</p>	<p>آموزش دیالکتیکی و بازخوردی</p>	
---	-----------------------------------	--

در نهایت می توان نتیجه گرفت که بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه های به دست آمده ، ۷ مضمون فرعی و ۴۷ مفهوم عملیاتی در ۳ مضمون اصلی ۱- شاخصه های فردی، ۲- شاخصه های سازمانی و ۳- شاخصه های پویایی و تعاملی فرد و سازمان ارایه شده اند.



شکل ۱. مدل مفهومی کمی الگوی انتقال آموزش به محیط کار در یاددهی و یادگیری سازمانی

بحث و نتیجه گیری

به شکل کلی یافته های این مدل حاکی از آن است که الگوی انتقال آموزش به محیط کار دربردارنده ی سه مولفه ی اصلی ۱- مولفه های فردی ۲- مولفه های سازمانی و ۳- مولفه های پویایی و تعامل فرد و سازمان است. این ابعاد به شکل کلی با مدل نظری هالتون (۲۰۰۵) همسوست. هالتون (۲۰۰۵) بر این باور است که الگوی انتقال آموزش به محیط کار دربردارنده ی عوامل فردی شامل توانایی های ذهنی، روانی و فیزیکی افراد، خودکارآمدی کارآموزان قبل و بعد از آموزش و آمادگی فراگیران و انگیزه آنان برای شرکت در برنامه های آموزشی نیز بر انتقال آموزش به محیط کار تأثیر دارد. عوامل آموزشی هم شامل جنبه های طراحی آموزش همچون ارزیابی نیازهای آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، مرتبط بودن مواد آموزشی، به کارگیری روش های خود مدیریتی، روش های متنوع یادگیری، استفاده از مثال های مناسب و مرتبط شغلی و نیز راه های تجربی کسب یادگیری از عوامل آموزشی می باشند که بر توانایی کارآموزان برای انتقال دانش های کسب شده از آموزش به محل کار مؤثر هستند. نهایتاً اینکه عوامل سازمانی دربردارنده ی ویژگی های سازمانی عواملی چون حمایت سازمانی، ارزش آموزش برای سازمان، حمایت مدیران و سرپرستان، حمایت همکاران و فرصت استفاده از آموزش تمرکز دارند (هولتون، ۲۰۰۵). اما با دقت در ریز مولفه ها و حتی مولفه های کلان می توان متوجه شد که مدل پژوهش حاضر توانسته مولفه های نو و بدیع تری را در مقایسه با مدل هالتون (۲۰۰۵) پیشنهاد کند که بیشتر جنبه ی پویایی و رابطه ی رفت و برگشتی بین مولفه های فردی و سازمانی را بازنمایی کند. برای اینکه نقش توسعه دهنده ی مدل پژوهش حاضر در پیشینه پژوهش بهتر بررسی شود به شکل جزئی به بررسی یافته های به دست آمده پرداخته می شود.

به شکل جزئی تر شاخصه های فردی دربردارنده ی مواردی مانند سابقه و تجارب افراد مانند «سن»، «تجربه کاری»، «توانمندی های علمی»؛ ویژگی های شخصیتی آنان مانند «برون گرایی»، «توان بیان گفتاری» و «گشودگی به تجربه» می باشد. همچنین نقش تقویت توانمندی های فردی بر اهمیت قلمداد شده است که از جمله این موارد می توان به «توجه به ارتقای مهارت و تسلط و توانایی انتقال»، «رصد و پایش مهارت های افراد حین آموزش» و «الگوسازی از افراد موفق» در سازمان اشاره کرد.

در مورد همسویی مولفه های فردی بر اهمیت به دست آمده در این پژوهش با پژوهش های پیشین می توان گفت که نتایج این قسمت به شکل ضمنی با یافته های نامیان و همکاران (۲۰۱۶) (انگیزه کارمند)، کیم و یانگ (۲۰۱۵) (جهت گیری و خودکارآمدی)، کانتوگیروگیس (۲۰۱۴) (عوامل انگیزشی شامل انگیزه یادگیری، انگیزه انتقال یادگیری)، دیرایت و همکاران (۲۰۱۳) (توانایی شناختی، خودکارآمدی، انگیزه یادگیری، انگیزه انتقال یادگیری، شخصیت، سودمندی ادراک شده، متغیرهای شغلی، منبع کنترل و میزان تجربه)، باتی و همکاران (۲۰۱۳) (آمادگی یادگیرنده، دیرانی (۲۰۱۲) (عوامل فردی از قبیل: اعتمادبه نفس کارآموز؛ کافی بودن مهارت‌های انتقال؛ باورهای شخصی در مورد انتظارات از انتقال آموزش؛ و نحوه تطابق خود با فعالیت‌های بعد از آموزش) همچنین با یافته های فرهاد و همکاران (۱۳۹۹) همسوست.

همان گونه که از یافته های پیشین در بخش مولفه های فردی پیداست بیشتر مولفه هایی مانند سن، تجربه، انگیزه، میزان تجربه، اعتماد به نفس و منبع کنترل برجسته شده است و دلایل اهمیت آن ها به وضوح بحث شده است. این در حالی است که پژوهش حاضر علاوه بر نشان دادن اهمیت ضمنی این مولفه ها به شکل دقیق تری نشان داد که «برون گرایی»، «گشودگی به تجربه» و «تسلط و توانایی انتقال» به عنوان عوامل فردی بر اهمیت در این زمینه هستند و این در مقایسه با پژوهش های پیشین یک گام رو به جلو است چرا که از مولفه های فردی کلی مانند شخصیت مدل حاضر نشان داده است که کدام یک از ابعاد شخصیت اهمیت بیشتری دارد.

در تبیین اهمیت عوامل شخصیتی بر عملکرد شغلی می توان گفت که ویژگی های شخصیتی، و به ویژه مدل پنج عاملی بزرگ شخصیت، به طور گسترده به عنوان پیش بینی کننده پیامدهای شغلی در دهه های گذشته مورد مطالعه قرار گرفته است (آنز و همکاران، ۱، ۲۰۰۷)، این صفات طیف گسترده ای از پدیده های سازمانی، از جمله تحرک شغلی ۲ (گاتیکر و همکاران، ۳، ۱۹۹۸)، موفقیت شغلی ۴ (سیمیزن و همکاران، ۵، ۲۰۲۰)، رهبری ۶ (هاوارد و همکاران، ۷، ۲۰۲۱) و رضایت شغلی ۸ (لی و ژای، ۹، ۲۰۲۰) را پیش بینی می کنند.

علی رغم اهمیت این مولفه در عملکردهای اجتماعی و شغلی اما در مدل های یادگیری و یاددهی شغلی کمتر به مولفه های شخصیتی پرداخته شده است و از این بابت پرداختن به آن در مدل پژوهش حاضر واجد اهمیت و نوآوری پژوهشی است. چرا که شخصیت چگونگی پاسخ فرد به محرک های بیرونی را به روشی پایدار و بادوام جهت دهی می کند (هورستمن و زیگلر، ۱۰، ۲۰۱۶). به همین دلیل با پیشرفت در توسعه مدیریتی، مدیران به یک تکنیک مفید برای انتخاب کارکنانی نیاز دارند که در محل کار عملکرد خوبی داشته باشند و شخصیت می تواند در این راستا کمک کننده باشد (اوچیدا و همکاران، ۱۱، ۲۰۱۴). با توجه به اهمیت چنین تحقیقاتی برای محیط های شغلی، بسیاری از مطالعات رابطه بین شخصیت و عملکرد شغلی را مورد بحث قرار داده اند، به عنوان

- 1 Ones DS et al.
- 2 . career mobility
- 3 . Gattiker UE et al.
- 4 . career success
- 5 . Semeijn, J., et al.
- 6 . leadership
- 7 . Håvard R. et al.
- 8 . job satisfaction
- 9 . Li, W. W., & Xie, G
- 10 . Horstmann & Ziegler
- 11 . Uchida, et al.

مثال، جاج و همکاران ۱ (۲۰۱۳) و جاج و زاپاتا ۲ (۲۰۱۵) تلاش کرده اند تا اهمیت این مولفه را در گزینش سازمانی و شغلی کارکنان برجسته سازند و این نتیجه ای است که پژوهش حاضر نیز به شکل ضمنی نشان داد و اهمیت آن را در انتقال یادگیری و یاددهی به محیط شغلی نشان داد.

در رابطه با اهمیت دو مولفه ی شخصیتی «برون گرایی» و «گشودگی به تجربه» و تجربه می توان از چند جنبه تحلیل کرد. ابتدا می توان گفت که در پیشینه پژوهش و مطالعات این حوزه چهار ویژگی شخصیتی (برون گرایی، وظیفه شناسی، ثبات عاطفی، و گشودگی به تجربه) به میزان بیشتری با عملکرد شغلی مرتبط شده اند (وای تن ۳، ۲۰۲۰). نتایج پژوهش حاضر در خصوص اهمیت دو مولفه ی برون گرایی و گشودگی به تجربه با عملکرد شغلی بهتر همچنین با نتایج مطالعات انجام شده در ادبیات پژوهش مطابقت دارد (روتمان و کوتزر ۴، ۲۰۰۳؛ راجا و جانز ۵، ۲۰۱۰).

به شکل دقیق تر کوتزر و روتمان (۲۰۰۳) نشان دادند که برون گرایی و گشودگی به تجربه تأثیر مثبتی بر خلاقیت شغلی دارند. فورنهام و همکاران ۶ (۲۰۱۳) نیز دریافتند که دو ویژگی شخصیتی، برون گرایی و گشودگی، با خلاقیت فردی همبستگی مثبت دارند. بر همین اساس اثرات مثبت آن بر انتقال یادگیری و یاددهی قابل پیش بینی است. اما چرا برون گرایی در این زمینه اهمیت دارد؟ در تبیین این موضوع باید گفت که برون گرایی به درجه اجتماعی بودن، تسلط و هیجان جویی فرد اشاره دارد که بیشتر با رفتارهای مبتنی بر خودابرازی ۷ (کرم و وینتر ۸، ۲۰۰۸)، عواطف مثبت (واتسون و کلارک ۹، ۱۹۹۷) و شادی (پاوت و همکاران ۱۰، ۱۹۹۰) مربوط می شود. لذا قابل پیش بینی است که چنین سازه ی شخصیتی افراد را در وضعیت بهتری از منظر یادگیری و یاددهی و انتقال آموزش ها به محل کار قرار دهد. در ارتباط با اهمیت مولفه ی گشودگی به تجربه نیز وای تن (۲۰۲۰) نشان داد که گشودگی به تجربه یکی از عوامل اصلی در عملکرد کلی شغلی افراد است و این اثر را از طریق افزایش خلاقیت و کاهش استرس اعمال می کند. او بر این باور است که گشودگی به تجربه یکی از ویژگی های شخصیتی حیاتی برای بهبود و ارتقای عملکرد شغلی است. بر همین مبنا این امر به مدیران کمک می کند زمانی که رزومه های زیادی دریافت می کنند تصمیم بگیرند تا افراد با ویژگی گشودگی بالاتر را انتخاب کنند. بر اساس این مطالعه، استفاده از ارزیابی شخصیت در انتخاب پرسنل ممکن است تصمیمات مدیران را از نظر اثربخشی و کارایی بهبود بخشد. در کنار شاخصه های فردی، شاخصه های سازمانی نیز در پژوهش حاضر واجد اهمیت قلمداد شده است. منظور از شاخصه های سازمانی در پژوهش حاضر عبارت است از عواملی مانند «برنامه ریزی هوشمندانه و نیاز محور»، «امکانات زیر ساخت و تکنولوژی های مدرن» و «منابع مالی و انسانی».

در بخش «برنامه ریزی» پاسخگویان عواملی مانند: «نارسا بودن خط مشی و اهداف و برنامه های تدوین شده کوتاه مدت و بلندمدت»، «نبود محیط منعطف و فرصت بازدهی مناسب»، «برآورده ساختن نیازهای شغلی در سرفصل های آموزشی»، «توجه مستمر به رشد مهارت های افراد و پایش این مهارت ها»، «برنامه های ورزشی یا برنامه های مذهبی و علمی»، «تداوم در برگزاری دوره ها»، «برنامه ریزی های سرفصل آموزشی بر اساس نیاز سنجی» و نهایتاً «اجرای روش پیشرفت پله ای در آموزش» را در بهبود برنامه ریزی برای انتقال یادگیری به محیط کار پر اهمیت می دیدند.

در بخش «امکانات زیر ساخت و تکنولوژی های مدرن» نیز پاسخگویان عواملی مانند: «چند وجهی بودن آموزش»، «استفاده از ابزارهای آموزش الکترونیکی»، «هوشمندسازی برنامه های آموزشی پیش رو» و «تدارک مکان مناسب برای آموزش» را مهم شمرده

- 1 . Judge, et al.
- 2 . Judge and Zapata
- 3 . Wei-Tien
- 4 . Rothmann, S., & Coetzer, E. P.
- 5 .Raja, U., & Johns, G.
- 6 . Furnham, A., et al.
- 7 . self-presentation
- 8 . Krämer, N. C., & Winter, S.
- 9 .Watson, D., & Clark, L. A.
- 10 . Pavot, W., et al.

اند و در بخش کمی نیز این عوامل تایید شد. و همچنین در بخش «منابع مالی و انسانی» پاسخگویان بر اهمیت «افزایش بودجه اختصاص یافته در خصوص آموزش» و به عنوان یک مشکل عمده در این زمینه به «کم بودن نیروی انسانی» تاکید داشته‌اند. به طور کلی یافته‌های این بخش از منظر اهمیت مولفه‌های سازمانی با یافته‌های عرفانی خانقاهی و همکاران (۱۳۹۹)، فرهاد و همکاران (۱۳۹۹)، فرهاد و همکاران (۱۳۹۸)، سلیمانی و همکاران (۱۳۹۸)، خاکره و همکاران (۱۳۹۷)، ایلندر (۲۰۲۰)، کانتوگیروگیس (۲۰۱۴)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، کرومول و کولب (۲۰۰۴) و چین (۲۰۰۳) همسوست. اما در عین این همسویی خاص بودگی مولفه‌های به دست آمده در این پژوهش نیز یکی از نقاط قوت این پژوهش است چرا که از مولفه‌های کلی فاصله گرفته و به شکل دقیق تری نشان داده مهم ترین مولفه‌ها در این زمینه انتقال آموزش به محیط کار در یاددهی و یادگیری سازمانی در فرماندهی انتظامی استان خراسان شمالی (در بخش سازمانی) به چه صورت است.

در خصوص تبیین اهمیت این مولفه‌ها در این سطح نظری می‌توان گفت که این ویژگی‌ها تا حد زیادی همراستا با ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده است چرا که در یک تعریف سیستماتیک، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و از آن استفاده کند (فیاض، ۱۳۹۷). ویژگی سازمان‌های یادگیرنده در پنج دسته تقسیم‌بندی می‌شود: ویژگی‌های رهبری سازمان یادگیرنده؛ ویژگی نیروی انسانی سازمان یادگیرنده؛ ویژگی طرح سازمانی سازمان یادگیرنده؛ ویژگی فرهنگ سازمانی سازمان یادگیرنده؛ و ویژگی مأموریت / استراتژی سازمان یادگیرنده (معطوفی، ۱۳۸۹).

در این راستا پژوهش حاضر نشان داد که چنین سازمانی باید «برنامه ریزی هوشمندانه و نیازمحور» داشته باشد تا بتواند خط مشی‌های مناسبی متناسب با نیازهای روز سازمان تدوین کند، در فصل‌های آموزشی تدوین شده اش نیازهای شغلی متغیر را در نظر داشته باشد و بر اساس نیازهای موجود به تدوین برنامه‌ها دست بزند و روش پیشرفت پله ای را در این راستا پیاده کند. این مولفه‌ها را در مجموع می‌توان حول محور ویژگی‌های طرح سازمانی، استراتژی سازمانی و رهبری سازمان یادگیرنده در نظر گرفت. همچنین پژوهش حاضر نشان داد که چنین سازمانی در بخش امکانات زیر ساخت و تکنولوژی‌های مدرن و منابع مالی و انسانی نیز پیشرو است. بدین صورت که ضمن در نظر داشتن چند وجهی بودن آموزش و هوشمند سازی آموزش، ایجاد بستر مناسب آموزش و همچنین توجه به توازن نیروی انسانی را در راستای مأموریت‌های خود قرار می‌دهد. چنین مولفه‌هایی را می‌توان در راستای ویژگی‌های نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی در نظر گرفت. به عبارتی همسو با تعاریف موجود می‌توان گفت که این‌گونه سازمان‌ها باید دارای ساختارها و سیستم‌هایی باشند که فرایند کسب یا تولید دانش سازمانی را در بین افراد سازمان تقویت کند و عملکرد و خروجی‌های سازمان را به صورت مستمر بهبود بخشد، زیرا موفقیت و حیات هر سازمان در گرو بهبود مستمر عملیات خود است تا ضمن دستیابی به اهداف خود، بتواند از رقبا نیز پیشی بگیرد. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در یادگیری سازمانی مهارت دارد و از ویژگی‌هایی برخوردار است که باعث تقویت کسب یا تولید دانش سازمان می‌شود به طوری که این یادگیری به بهبود مستمر در اقدامات و نتایج خروجی سازمان می‌گردد (فیاض، ۱۳۹۷) یافته‌های این بخش مدل اختصاصی را برای فرماندهی انتظامی استان خراسان شمالی به دست داد که می‌تواند مبنای سیاست گذاری‌های این سازمان قرار بگیرد. نهایتاً یکی از مولفه‌های بدیعی که سیستماتیک و تعاملی بودن الگوهای یادگیری و یاددهی سازمانی را خاطر نشان می‌کند و در پژوهش حاضر اهمیت قابل توجهی یافت شاخصه‌های «پویایی و تعاملی فرد و سازمان» است. در این مضمون بیشتری راهکارهای عملی برای انتقال آموزش به محیط کار و تثبیت یاددهی و یادگیری مطرح شده است. یافته‌های این بخش از منظر اهمیت تعامل سیستماتیک عوامل فردی و سازمانی بر الگوی انتقال یاددهی و یادگیری با یافته‌های قنبری و زندی (۱۳۹۷)، فرهاد و همکاران (۱۳۹۸)، عباس پور و همکاران (۱۳۹۷)، برشان و همکاران (۱۳۹۶)، سجادی و همکاران (۱۳۹۳)، دادگرپناه و همکاران (۱۳۹۲)، هونگ و ونگ (۲۰۲۰)، کانتوگیروگیس (۲۰۱۴)، دیرایت و همکاران (۲۰۱۳)، لانکاستر و همکاران (۲۰۱۳)، دیرانی (۲۰۱۲) و کارگ (۲۰۰۶) همسوست. از مجموعه مضامین فرعی این مضمون می‌توان به «آموزش انگیزشی و تعامل محور»، «استانداردهای حرفه ای و مبتنی بر شواهد در امر آموزش» و «آموزش دیالکتیکی و بازخوردی» اشاره کرد. در این پژوهش منظور از «آموزش انگیزشی و تعامل محور» فضایی آموزشی است که در آن «توجه به سوپرویزن و سرپرستی در آموزش»، «آموزش متناسب با ساختار خلیات و شخصیت افراد»، «ایجاد

احساس نیاز به یادگیری در افراد در امور شغلی»، «برقراری نظام تشویقی متناسب و مستمر»، «تفویض اختیار با رویکرد استقلال پروری و حس مسئولیت» و «کاهش فشار کاری و استرس شغلی» در دستور کار قرار گرفته است.

در تبیین اهمیت این موضوع می توان همسو با مدل بورک و هاچینز (۲۰۰۸) چنین بیان کرد که طراحی و محتوای شغل، محتوای آموزش و اندازه و ساختار سازمان با تأثیر بر ویژگی های یادگیرنده، آموزش دهنده، طراحی/انتقال، محیط کار و ارزشیابی آموزش که در قبل، ضمن و بعد از آموزش مؤثر و مهم است، بر عوامل همکاران، آموزش دهندگان، کارآموزان، سرپرستان و سازمان تأثیر گذاشته و منجر به یادگیری و در نتیجه انتقال می گردد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین منظور از «استانداردهای حرفه ای و مبتنی بر شواهد در امر آموزش» فضایی است که در آن «توجه به وجوه جامعه شناختی و روانشناختی در آموزش ها»، «توجه به تحقیقات و منابع جدید مرز علم در امر آموزش»، «پرهیز از نگاه کمی و کاهش گرایانه به آموزش و تقویت کیفی آموزش»، «آموزش ها مرتبط با رسته های عملیاتی کارکنان»، «توجه به جنبه عملی آموزش های شغلی»، «بومی سازی زمانی و مکانی آموزش ها» و «تکرار دوره های آموزشی برای ایجاد ماندگاری مطالب» پراهمیت قلمداد می گردد.

در تبیین اهمیت این مولفه ها نیز می توان همسو با دیدگاه سانر (۲۰۰۱) بیان کرد که برای تقویت یاددهی و یادگیری در سازمان ها هدف آموزش نباید فقط معطوف به یاددهی دانش و اطلاعات باشد بلکه باید به سمت تولید دانش و خلق مزیت برای کارکنان حرکت کند. و این خلق مزیت زمانی رخ می دهد که در کارکنان مهارت های ویژه و به روز مداماً در حال ارتقا باشد. از نظر سانر (۲۰۰۱) این آموزش باید سه هدف اصلی را پیگیری کند: الف: تمرکز بر یاددهی دانش و اطلاعات ب: پیوند بین آموزش و نیازهای کسب و کار و ج: کاربرد آموزش برای تولید و تسهیم دانش و خلق مزیت برای سازمان و توسعه کارکنان توانمند. در همین راستا مولفه های به دست آمده از پژوهش حاضر نیز نشان داد که توانمند سازی کارمندان نیازمند نگاه کیفی تر به آموزش هاست که متناسب با رسته ی عملیاتی کارکنان باشد، جنبه های عملی را بهتر پوشش دهد و موضوعات جدید و به روز را به کارکنان ارایه دهد و به شکل جزیره ای و پراکنده انجام نشود بلکه مداومت بخشی از اصول این نوع آموزش ها باشد. بر همین مبنا به نظر می رسد مولفه های به دست آمده می تواند نقشه راهی برای سیاست گذاران این حوزه باشد. از دیگر مولفه های به دست آمده در این بخش می توان به «آموزش دیالکتیکی و بازخوردی» اشاره کرد. در این بخش مدل استخراج شده پژوهش شامل مفاهیمی مانند: «توجه همزمان به آموزش های بدو ورود و حین خدمت»، «بهبود یاددهی از طریق نظارت بر مربی»، «دریافت بازخورد از اجرای آموزش ها و بازبینی مجدد آموزش ها»، «ایجاد فضای تعاملی در کلاس های آموزشی و مشارکت جمعی در فرآیند آموزش و یادگیری» و «سنجش و اندازه گیری آموزش دیدگان با معیارهای واقعی» بود. این یافته ها تا حد زیادی با یافته های لانکاستر و همکاران (۲۰۱۳) همسوست که بر نقش بازبینی و نظارت مستمر در امر آموزش تأکید کرده بودند. همان گونه که پیش تر اشاره شد یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آن هاست. یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱) به همین دلیل مولفه هایی که در این بخش به دست آمده نیز چنین نقش نظارتی و بازخوردی مستمری را نشان می دهد که برای انتقال یاددهی و یادگیری در بخش آموزشی ضروری است. از سوی دیگر این یافته ها با دیدگاه آرجیس و شون که یادگیری را فرایند "کشف و اصلاح خطا" تعریف می کنند و یادگیری را در سه گروه یادگیری تک حلقه ای، دو حلقه ای، سه حلقه ای طبقه بندی کرده اند همسوست (مارتین و براون، ۲۰۰۹). یادگیری تک حلقه ای فرایندی است که جنبه های اصلی و کلیدی تئوری مورد استفاده یا مجموعه قواعد سازمان را حفظ می کند و خود را به مشخص کردن و تصحیح خطاها در درون این سیستم مفروض از قواعد محدود می کند (اصغری، ۱۳۸۸). یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدفها و سیاست های جاری سازمان خطاها کشف و اصلاح شوند. یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح کند و هنجارها و رویه ها، سیاستها و هدفهای موجود را زیر سؤال در این نوع، برده و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱). یادگیری سازمان آمادگی مواجهه با هرگونه شرایط غیرمنتظره را دارد، افراد به جستجوی تجربه های جدید تشویق می شوند (مارتین و براون، ۲۰۰۹). یادگیری سه حلقه ای در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاستها، ساختارها، سیستمها و تکنیکها در مواجهه با تغییر مداوم فرضها در مورد خود و محیط قرار داشته و قادر است که سیستمهای سنتی ریشه دوانده هدف از این نوع یادگیری را که مبنای ارزشها هستند (آتش پور، ۱۳۸۷). بهبود یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای می باشد. در این نوع یادگیری نیازها شناخته شده و افراد برای تجدیدنظر و مهندسی مجدد سازمان برانگیخته می شوند (مارتین و براون، ۲۰۰۹). از مولفه های به دست آمده در این بخش نیز می توان چنین برداشت کرد که آموزشی می تواند

به خوبی به محل کار انتقال یابد که اولاً مدام از واقعیت‌های اجرایی بازخورد بگیرد، بر مربیان و نحوه تدریسشان نظارت وجود دارد، آموزش‌ها مستمراً ارزیابی می‌شوند و در صورت لزوم در آن‌ها بازبینی صورت می‌گیرد و آموزش‌دیدگان با معیارهای واقعی ارزیابی می‌شوند در چنین شرایطی هم قواعد اصلی آموزش حفظ می‌شود و در عین حال خطاهای آموزش‌شناسایی می‌گردد (یادگیری تک حلقه‌ای)، هم رویه‌های غلط اصلاح و بازبینی می‌گردد (یادگیری دو حلقه‌ای) و هم بر اساس دو مرحله‌ی اول سیاست‌های آموزشی مجدداً طراحی و اجرا می‌گردد. در این زمینه پیشنهاد می‌شود: توجه به توانمندی‌ها و پتانسیل‌های فردی یاددهنده و یادگیرنده در تدوین برنامه‌های آموزشی. توجه به شاخصه‌های سن و تجربه کاری در انتخاب مدرسان و کارکنان، رصد و پایش مهارت‌های افراد حین آموزش، توجه به توانمندی‌های علمی آموزش‌دهنده مشاهده عینی یادگیرنده‌های موفق و افراد ناموفق و الگوسازی از افراد موفق، توجه به مهارت و تسلط و توانایی انتقال مطالب و بیان گفتار، استفاده از اساتید مطرح و متخصص علمی، کمک گرفتن از افراد با ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی و گشودگی به تجربه‌ی بالاتر.

منابع

- آریایی، شکوفه و ایرانبان، سید جواد. (۱۳۹۹). رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک با یادگیری سازمانی بر اساس نقش واسطه‌ای مدیریت دانش. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۴ (۳۱). ۸۶-۹۸.
- اسماعیل‌پور، رضا؛ کاشانی، سیدحسام و نیکوکار، هانی. (۱۳۹۳). تسهیم دانش، بررسی نقش عوامل مؤثر بر آن و بهره‌وری سازمان. مدیریت بهره‌وری. ۸ (۳۱). ۵۱-۷۳.
- اصغری، آرش. (۱۳۸۸). بررسی ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.
- اکبری بورتنگ، محمد و پور، سمیه. (۱۳۹۵). تعیین تأثیر روش‌های مدیریت منابع انسانی بر توانایی یادگیری سازمانی با میانجی‌گری سرمایه انسانی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری. ۱۰ (۳۹). ۱۹۱-۲۱۵.
- برشان، ادیبه؛ صفایی موحد، سعید؛ مقدم زاده، علی؛ فرزاد، ولی‌اله و کیامنش، علیرضا. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس منطقه کرمان. پژوهش در نظام‌های آموزشی. (۳۹). ۱۱۳-۱۳۴.
- جبریلی، زهره؛ شمس مورکانی، غلامرضا و خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۶). اهمیت انتقال آموزش به محیط کار (با تأکید بر مدل انتقال آموزش هالتون). پنجمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی. ۱-۱۸.
- خاکره، فتانه؛ ملکیان، فرامرز؛ سعیدی پور، بهمن و کاویانی، الهام. (۱۳۹۷). طراحی الگوی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار بر اساس نظریه داده بنیاد. فصلنامه علمی پژوهشی تدریس پژوهی. ۶ (۴). ۱-۲۰.
- خراسانی، اباصلت؛ شمس مورکانی، غلامرضا و مختاری، زینب. (۱۳۹۶). ارزیابی نقش عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان به محیط کار. مجله‌ی مطالعات آموزش و یادگیری. علوم اجتماعی و انسانی سابق. ۹ (۱). ۱۰۹-۱۲۸.
- دادگرپناه، ژیلا و عرفانی خانقاهی، معصومه. (۱۳۹۲). پیش‌بینی رابطه ابعاد جو یادگیری با انتقال آموزش در بیمارستان میلاد تهران و ارائه مدل. فصلنامه بیمارستان. ارگان رسمی انجمن علمی اداره امور بیمارستان‌های ایران. ۱۲ (۴). ۶۳-۷۰.
- رحیمیان، حمید و نجفی، علی. (۱۳۸۸). واکاوی مدل‌های انتقال آموزش؛ مجموعه مقالات پذیرفته‌شده در کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش. ۱-۱۲.
- رضایی نور، جلال، ضرغامی، حمیدرضا و ممشی، یاسر. (۱۳۹۳). شناسایی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان سازمان‌های تأمین اجتماعی استان اردبیل. مدیریت بهره‌وری. ۸ (۳۰). ۱۵۳-۱۸۱.
- روح الهی، احمدعلی؛ محبوب، حسن؛ خیراندیش، مهدی و مهری، داریوش. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیل انتقال آموزش به محل کار از منظر محیط سازمانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۳ (۱۱). ۲۱-۴۷.
- سجادی، محمدتقی؛ کیان، مرجان و صفایی موحد، سعید. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی پدیده انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت سازمان آموزش و پرورش (مطالعه موردی استان خراسان جنوبی). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۱ (۳). ۱-۲۴.

شمس، غلامرضا و عباسی کسان، حامد. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار (بر اساس مدل انتقال آموزش هالتون). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۴ (۱۳). ۵۸-۲۷.

عرفانی خانقاهی، معصومه؛ عبادی فرد آذر، فرید و عبادی فرد آذر، گلرخ. (۱۳۹۹). ارائه مدل عوامل اثرگذار بر انتقال آموزش در کارکنان معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی ایران. مجله سلامت و بهداشت. ۱۱ (۲). ۲۰۴-۲۱۲.

فیاض، امید. (۱۳۹۷). نقش میانجی قابلیت سازمانی و یادگیری دانشی در رابطه میان اقدامات نوآورانه و عملکرد نوآورانه در شعب موسسه ثامن استان خراسان شمالی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت بازرگانی داخلی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیروان. قنبری، سیروس و زندی، خلیل. (۱۳۹۷). طراحی الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار (الگویی جهت ارتقای بهره‌وری آموزش‌های سازمانی). مدیریت بهره‌وری. ۱۲ (۴۵). ۱۱۵-۱۵۱.

قنبری، سیروس؛ رحمانی، اسماعیل و افضل، افشین. (۱۳۹۸). رابطه تسهیم دانش با یادگیری سازمانی: نقش میانجی‌گری دل‌بستگی شغلی. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ۸ (۲). ۳۵۷-۳۸۳.

کلانی، امین؛ ساعتچیان، وحید و قربانی، مهدی. (۱۳۹۳). مدل ارتباطی قابلیت‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های شمالی ایران. دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۴ (۷). ۱۱۷-۱۳۰.

محمدی، مهدی و ترک‌زاده، جعفر و رئیسی، لاله. (۱۳۹۶). مروری بر مدل‌های انتقال یادگیری به محیط کار: کاربرد در آموزش پلیس. فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی. ۳۹ (۳). ۴۱-۶۰.

معطوفی، علیرضا؛ تاجدینی، کیهان؛ آقاجانی، حسنعلی و تاجدینی، کیوان. (۱۳۸۹). نقش گرایش به یادگیری بر نوآوری و عملکرد سازمانی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی. ۴ (۴). ۸۷-۷۱.

میرکمالی، سیدمحمد؛ متاجی نیمور، علیه و حسن‌زاده، مصطفی. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش به محیط کار در بین کارکنان شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۸ (۳۰). ۱۰۰-۱۲۲.

نژاد ایرانی، فرهاد. (۱۳۸۱). مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها. انتشارات پیک سبحان. چاپ اول.

همه مرادی، مجید؛ خراسانی، اباصلت و فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۳). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت شرکت ملی گاز ایران بر اساس سه الگوی پاتریک، فیلیپس و سیپ. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۶ (۱۹). ۱۳۰-۱۰۳.

یوزباشی، علیرضا؛ ابیلی، خدایار؛ خرازی، سیدکمال و سبحانی نژاد، مهدی. (۱۳۹۵). عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۳ (۹). ۲۱-۴۵.

Babkina, M. (2014). Training Transfer improvement at organizational level. Master's Thesis, Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta.

Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013), Transfer of Training: Does It Truly Happen?. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 273-297.

Burke, L, A., Hutchins, H, M. (2007). Training Transfer an integrate literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.

Chiaburu, D. S., Dam, K. V. & Hutchins, H. M. (2010). "Social Support in the Workplace and Training Transfer: A Longitudinal Analysis." *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 18, no.2.

Choi, H. J. & Park, J. (2014). The Relationship Between Learning Transfer Climates and Innovation in Public and Private Organizations in Korea. *International Journal of Manpower*, 35(7), 956 – 972.

Cromwell, S.E., Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449-72.

De Rijdt, C., Stes, A., van der Vleuten, C., & Dochy, F. (2013), Influencing Variables and Moderators of Transfer of Learning to the Workplace within the Area of Staff Development in Higher Education: Research review. *Educational Research Review*, 8, 48-74.

Dirani, K. (2012), Professional Training as a Strategy for Staff Development. *European Journal of Training and Development*, 36 (2/3), 158-178.

Furnham, A., Hughes, D. J., & Marshall, E. (2013). Creativity, OCD, narcissism and the Big Five. *Thinking Skills and Creativity*, 10, 91–98. doi: 10.1016/j.tsc.2013.05.003 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

Gattiker UE, Larwood L. Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Hum Relat.* 1988;41: 569–591. [Google Scholar] [Ref list]

Goldstein, I.L., Ford, K.J. (2002). *Training in Organisations; Needs assessment, development and evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.

Håvard R. Karlsen & Eva Langvik | Marco Tommasi (Reviewing editor) (2021) Facet level effects of extraversion on leadership behaviours rated by subordinates, *Cogent Psychology*, 8:1, DOI: 10.1080/23311908.2021.1930712

Holton, E (2005) "Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations". *Advances in Developing Human Resources*. No. 7 Iss. 1, P: 37.

Hung, Wei-Hsi and Wang, Wen-Hsin. (2020). Design Principles of Wiki System for Knowledge Transfer and Sharing in Organizational Education and Training. *Sustainability* 2020, 12, 6771; doi:10.3390/su12176771. 1-15.

Jaw, B. S. and Liu, W. (2003), Promoting organizational learning and selfrenewal in Taiwanese company: the role of HRM; *Human Resource Management* 42 (3), pp: 223–241.

Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 875–925. doi: 10.1037/a0033901 [Crossref], [PubMed], [Web of Science ®], [Google Scholar]

Karg, U. (2006). *Betriebliche Weiterbildung und Transfer. Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisationalen Kontext*. Bielefeld: Bertelsmann.

Kim, S. G., & Yang, S. J. (2015). Structural Relations of Learning Orientation, Self- Efficacy, Learning Transfer and Job Performance of Farmers who Participated in the Strong and Small Farms Education. *Journal of Agricultural Extension & Community Development*, 22(4), 455-464.

Kontoghiorghes, C. (2014), *A Systemic Perspective of Training Transfer*. Springer International Publishing, 65-79.

Krämer, N. C., & Winter, S. (2008). Impression management 2.0: The relationship of self-esteem, extraversion, self-efficacy, and self-presentation within social networking sites. *Journal*

of *Media Psychology*, 20, 106–116. doi: 10.1027/1864-1105.20.3.106 [Crossref], [Google Scholar]

Lancaster, S., Di Milia, L., & Cameron, R. (2013). Supervisor behaviours that facilitate training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 6- 22.

Lancaster, S., Di Milia, L., & Cameron, R. (2013). Supervisor behaviours that facilitate training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 6- 22.

Leimbach, M. (2010), Learning Transfer Model: A Research-Driven Approach to Enhancing Learning Effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 42(2), 81-86.

Li, W. W., & Xie, G. (2020). Personality and job satisfaction among Chinese health practitioners: The mediating role of professional quality of life. *Health Psychology Open*. <https://doi.org/10.1177/2055102920965053>

Martin, Andreas & Brun, Roman (2009), Applying Organizational Learning to Enterprise Knowledge Maturing, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland (FHNW) School of Business Institute for Information Systems.

Öhlander, M, et al. 2020. Knowledge Transfer Work: A Case of Internationally Mobile Medical Professionals. *Nordic Journal of Migration Research*, 10(2), pp. 36–49. DOI: <https://doi.org/10.33134/njmr.136>.

Ones DS, Dilchert S, Viswesvaran C, Judge TA. In support of personality assessment in organizational settings. *Pers Psychol*. 2007;60: 995–1027. [Google Scholar] [Ref list]

Pavot, W., Diener, E., & Fujita, F. (1990). Extraversion and happiness. *Personality and Individual Differences*, 11, 1299–1306. doi: 10.1016/0191-8869(90)90157-M [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

Raja, U., & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63, 981–1005. doi: 10.1177/0018726709349863 [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

Renta-Davids, A., Jiménez-González, J. M., Fandos-Garrido, M., & González-Soto, A. P.(2014), Transfer of learning. *European Journal of Training and Development*, 38(8), 728- 744.

Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The Big Five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29, 68–74. [Crossref], [Google Scholar]

Saner, R. (2001). *Competitive Advantage & Quality of Human Resources*, Centre for Socio - Eco-Nomic Development, Geneva, 4.

Schneider, K. (2014). *Transfer of Learning in Organizations*. Springer International Publishing, Switzerland.

Uchida, M., Kaneko, M., & Kawa, S. (2014). Effects of personality on overtime work: A cross-sectional pilot study among Japanese White-collar workers. *BMC Research Notes*, 7, 180. doi: 10.1186/1756-0500-7-180 [Crossref], [PubMed], [Google Scholar]

Velada, R., Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Development and Learning in Organizations*, 21(5), 283-297.

Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767–793). San Diego: Academic press. [Crossref], [Google Scholar]

Wei-Tien Hung (2020) Revisiting relationships between personality and job performance: working hard and working smart, *Total Quality Management & Business Excellence*, 31:7-8, 907-927, DOI: 10.1080/14783363.2018.1458608.

Designing the theoretical framework of the model of transferring education to the work environment in organizational teaching and learning

Abstract

The aim of the current research was to design a model of transfer of training to the workplace in organizational teaching and learning in North Khorasan Police Command, which was carried out using a qualitative research design and specifically a qualitative case study. In this regard, the foundation's qualitative data research method was conducted with the help of exploratory (semi-structured) interviews with key experts, including 14 trainers, managers, and police force employees, based on the purposeful sampling of semi-structured interviews, and the codes and components were calculated. And it was compiled in the form of a conceptual model. In the qualitative part, the analysis method was thematic analysis. The face and content validity of the current research and the validity agreement coefficient of the CVI structure were examined and confirmed. At this stage, using the theme analysis method, a number of concepts were extracted, based on the content analysis of the obtained interviews, 7 sub-themes and 47 operational concepts in 3 main themes 1- individual characteristics, 2- organizational characteristics and 3- characteristics The dynamics and interactions of the individual and the organization were presented. The current research model was able to propose new and innovative components compared to Halton's (2005) model, which represents more of the dynamic aspect and the reciprocating relationship between individual and organizational components. It is obvious that the findings of this research have made it possible to design a model for transferring training to the workplace in organizational teaching and learning in police command.

key words: Transferring education to the work environment, presenting a model, organizational teaching and learning, police command