

Identifying Factors Affecting the Transfer of Learning with the Approach of Organizational Creativity

ARTICLE INFO

Article Type

Research Article

Authors

Afarin Nabizadeh Haghghi¹

Zahra Taleb^{2*}

Morteza Samiee Zafarghandi³

Esmat Masoudi Nadushan⁴

How to cite this article

Afarin Nabizadeh Haghghi, Zahra Taleb, Morteza Samiee Zafarghandi, Esmat Masoudi Nadushan, Identifying Factors Affecting the Transfer of Learning with the Approach of Organizational Creativity, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2022;6(1):505-516.

1. PhD student, Department of Educational Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

3. Associate Professor, Educational Research Institute, Educational Research and Planning Organization, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: z_taleb@azad.ac.ir

Article History

Received: 2022/03/11

Accepted: 2022/05/15

ABSTRACT

Purpose: The purpose of the research was to identify the effective factors on the transfer of learning with the approach of organizational creativity. This research is one of the qualitative researches, which is applied in terms of purpose and in terms of data collection and synthesis method.

Materials and Methods: Its statistical population includes all domestic and foreign documents and documents from researches, in the time interval of 2000 to 2022, and during several stages of screening, 96 researches entered the process of synthesis. The research tool in the second qualitative part is a semi-structured interview with experts, university professors and managers in the field of human resources, who were selected by the snowball method, and the principle of theoretical saturation was achieved in the tenth person. Data analysis was done in the qualitative part in the form of open, central and selective coding. Then, the findings of the two qualitative parts, including the research center stage (the first qualitative part of the research) and the interview (the second qualitative part of the research), each of which included a list of components categorized in the same format and were counted by the method of Strass and Kobin (1998). again and in such a way that by reviewing the coded components line by line and with the supervision and consultation of two professors who are familiar and experienced with the coding concepts of the methods used in this research, first by considering the affinity Meaning and overwhelming agreement were combined based on the selective coding method.

Findings: The findings of the research showed that the dimensions of learning transfer with organizational creativity approach include organizational factors (6 components), learner characteristics (4 components), teacher characteristics (3 components) and education process (3 components).

Conclusion: Based on the findings, it is suggested that, through the development and implementation of the calculated dimensions and components, in the transfer of learning, especially with the approach of creativity, the ground for obtaining better results and competitive advantages in organizations will be provided.

Keywords: Learning Transfer, Learning Transfer with Organizational Creativity Approach, Creativity in Learning

شناسایی عوامل موثر بر انتقال یادگیری با رویکرد

خلاقیت سازمانی

آفرین نمی‌زاده حقیقی^۱

دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

زهرا طالب^{۲*}

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

مرتضی سمیعی زفرقندی^۳

دانشیار، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، تهران، ایران.

عصمت مسعودی ندوشن^۴

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف پژوهش شناسایی عوامل موثر بر انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی بود. این پژوهش از جمله پژوهش‌های کیفی است که از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و جمع‌بندی روش سنتز پژوهی است.

مواد و روش‌ها: جامعه آماری آن شامل کلیه اسناد و مدارک داخلی و خارجی از پژوهش‌ها، در فاصله زمانی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ می‌باشد، که طی چندین مرحله غربالگری، ۹۶ پژوهش وارد فرآیند سنتز پژوهی گردید. ابزار پژوهش در بخش دوم کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، اساتید دانشگاه و مدیران حوزه منابع انسانی است که به شیوه گلوله برفی انتخاب گردیدند و اصل اشباع نظری در نفر دهم میسر گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی در قالب کد گذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. سپس یافته‌های دو بخش کیفی شامل مرحله سنتز پژوهی (بخش اول کیفی پژوهش) و مصاحبه (بخش دوم کیفی پژوهش) که هریک شامل فهرستی از مولفه‌های دسته بندی شده در قالب یکسان و با روش اشتراک و کوبین (۱۹۹۸) احصا گردیده بودند، را مجدداً و بدین صورت که با مرور سطر به سطر، مولفه‌های کد گذاری شده و با نظارت و مشورت دو نفر از اساتید آشنا و صاحب تجربه با مفاهیم کد گذاری روش‌های به کار گرفته شده در این پژوهش، ابتدا با در نظر گرفتن قرابت معنایی و توافق قریب به اتفاق و بر اساس روش کد گذاری انتخابی ترکیب گردید.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد، که ابعاد انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی شامل عوامل سازمانی (۶ مولفه)،

خصوصیات یادگیرنده (۴ مولفه)، خصوصیات مدرس (۳ مولفه) و فرآیند آموزش (۳ مولفه) است.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌ها پیشنهاد می‌شود، از طریق توسعه و پیاده سازی ابعاد و مولفه‌های احصا شده، در انتقال یادگیری به ویژه با رویکرد خلاقیت، زمینه کسب نتایج بهتر مزیت‌های رقابتی در سازمان‌ها فراهم گردد.

واژگان کلیدی: انتقال یادگیری، انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی، خلاقیت در یادگیری.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۵

* نویسنده مسئول: z_taleb@azad.ac.ir

مقدمه

در فضای جدید کسب و کارهای فعال و پیشرو، بقای سازمان‌ها، به ویژه، یک سازمان سود محور تا حد زیادی به آن بستگی دارد که چگونه می‌تواند با تغییرات محیطی سازگار شود، تغییرات را بپذیرد، نوآوری کند و از نظر عملکرد بهتر عمل کند. یادگیری^۱ در سازمان‌ها تأثیر مستقیمی بر نوآوری سازمانی دارد که مستقیماً با حیات سازمانی مرتبط است. (۱) در رویکرد سازمانی هدف یادگیری، بهبود عملکرد یادگیرندگان هدف در حوزه‌های هدف با انتقال دانش موجود در حوزه‌های متفاوت اما مرتبط است. به این ترتیب، وابستگی به تعداد زیادی از داده‌های دامنه هدف را می‌توان برای آموزش یادگیرندگان هدف کاهش داد. (۲) در جوامع پیچیده ی امروز، به دلیل وجود تغییر و تحولات محیطی، سازمان‌ها ناچارند که ضمن پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر، خود را با این تغییرات و پیچیدگی‌ها سازگار کنند. این امر با به کارگیری منابع سازمانی به خصوص منابع انسانی امکان‌پذیر است. مدیران با طراحی دوره‌های آموزشی، به ارتقاء سطح دانش و توانایی کارکنان در سازمان کمک کرده و با استفاده از شاخص‌های مختلف به ارزشیابی اثربخشی آن می‌پردازند که یکی از این شاخص‌ها میزان انتقال آموخته‌ها به محیط کار می‌باشد (۳). بر اساس یافته‌های کیم، سانگ و پارک^۲ (۴)، انتقال یادگیری^۳ در رویکرد سازمانی فرایندی چند فاز و تحت تأثیر عوامل زیادی است که هم زمان با آن تعامل دارند. بنابراین سازمان‌هایی که به آموزش برای بهبود شایستگی شغلی، فردی و موفقیت سازمانی همه جانبه تکیه می‌کنند، نیاز به شناسایی عوامل موثر بر انتقال آموزش دارند (۵).

از سوی دیگر سازمان‌ها در مواجهه با محیط پویا و رقابت جهانی برای بقا و رشد نیازمند یک مزیت رقابتی پایدار می‌باشند. برای داشتن چنین مزیتی نیروی انسانی متخصص و خلاق جزء ضروریات ابتدایی است. علی‌رغم سابقه طولانی خلاقیت و نوآوری در حیات بشری، سازمان‌ها اخیراً بواسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژیک، رقابت جهانی و عدم اطمینان اقتصادی بی‌برده‌اند که کلید مزیت رقابتی پایدار، خلاقیت سازمانی^۴ می‌باشد. برقراری محیط حمایتی از خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان

³ Transfer of Learning

⁴ Organizational creativity

¹ Learning

² Kim, Song & Park

بانک بودند. متخصصان باید راه‌هایی برای پشتیبانی از مدیران با ارائه اطلاعات مربوط به آموزش پیدا کنند تا مدیران با اهداف یک دوره آموزشی آشنا باشند. مدیران موسسه مالی در مورد نحوه آگاهی از محتوای آموزش بحث و تبادل نظر کردند. برخی عوامل محیطی مانع از انتقال یادگیری مدیران می‌شوند (۱۵).

در این میان با توجه به اینکه در سند راهبردی بانک مسکن، توسعه منابع انسانی با وجود سرمایه انسانی خلاق از استراتژی‌های عالی‌ه بانک محسوب گردیده و همچنین عدالت محوری و ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان از جمله باورها و ارزش‌های این بانک می‌باشد. بنابراین در واقع این بانک، نیاز به وجود کارکنان خلاق را، راهبردی در جهت نیل به مقاصد خود اعلان نموده است و ویژگی‌ای که در حال حاضر در کارمندان مشهود نمی‌باشد و به نظر می‌رسد نیل به این مقصود مهم، از طریق طراحی الگوی انتقال یادگیری خلاق محور امکان‌پذیر باشد. این مطالعه بر آن بود تا مولفه‌ها و عوامل موثر بر انتقال یادگیری که موجب خلاقیت سازمانی می‌گردند را یافته و الگویی بدین منظور ارائه دهد تا سازمان‌ها از این مزیت رقابتی در ایجاد خلاقیت کارکنان خود بهره‌مند گردند. در واقع مساله اصلی عدم توجه به رویکرد خلاقیت در انتقال یادگیری است که موجب می‌گردد که سازمان‌ها قادر نباشند تا از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی در جهت منافع خود استفاده نمایند. لذا پژوهش حاضر کوششی بود تا ضمن مرور ادبیات مبتنی بر مفهوم انتقال یادگیری در محیط کار، در سازمان‌های دولتی مانند بانک‌ها، به توسعه منابع انسانی و تربیت سرمایه انسانی خلاق کمک کند و به این سوال اساسی پاسخ دهد که عوامل موثر بر انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی کدامند؟

مواد و روش‌ها

در این پژوهش از روش سنتزپژوهی استفاده شد. سنتزپژوهی که گاهی معادل فراتحلیل کیفی به کار می‌رود، ترکیب مشخصه‌های خاص مجموعه ادبیات تحقیق است. هدف سنتزپژوهی این است که تحقیقات تجربی را به منظور خلق تعمیم‌ها، ترکیب کند. تعمیم‌هایی که در آن، حد و مرزهای تعمیم نیز مشخص می‌شود. سنتزپژوهی سعی دارد تحقیقاتی را که پوشش می‌دهد، تحلیل کرده و تعارضات موجود در ادبیات آن را حل کند و موضوعات اصلی را برای تحقیقات آینده مشخص نمایند (۱۶). در این روش دانسته‌های مطالعات مختلف و شاید پراکنده که می‌توانند با نیازهای خاص میدان عمل مرتبط باشند، گردآوری شدند؛ سپس این دانسته‌ها با هم پیوند یافته و کل مجموعه دانش حاصله در قالبی متناسب با نیازهای کنونی، مورد ارزیابی، سازماندهی مجدد و تفسیر قرار گرفتند. از این رو در این روش صرف‌کنار هم قرار دادن دانش‌های قبلی مدنظر نیست؛ بلکه بر ترکیب یافته‌های گوناگون در چارچوبی مشخص که روابط جدید را در پی دارد، مورد تأکید است (۱۷). از این رو حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی، منابع و مدل‌های پژوهشی در ارتباط با انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی بود. با توجه به ماهیت پژوهش در این تحقیق جامعه‌های آماری متفاوتی وجود داشت که به ترتیب هر یک بیان و تشریح می‌گردند. جامعه آماری در بخش اول شامل؛ کلیه مقاله‌های

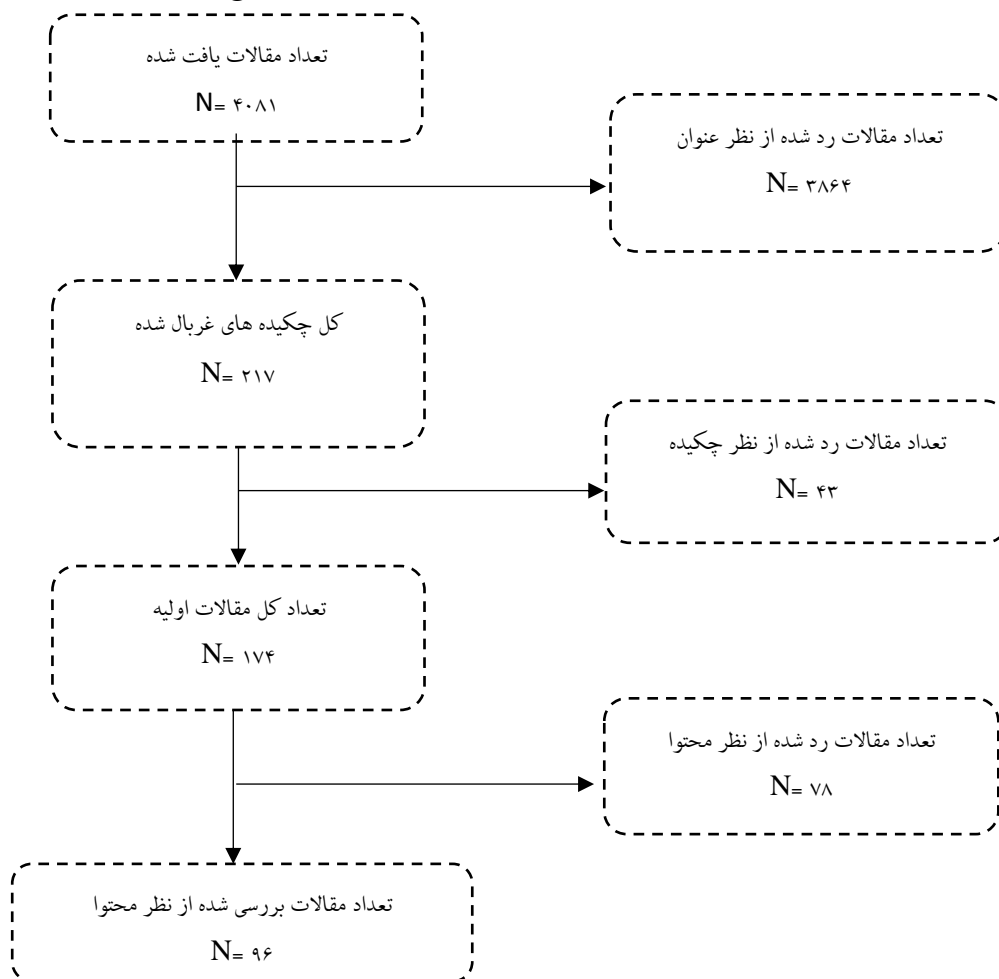
کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمانی ارائه دهند و به کار گیرند. در راستای ایجاد چنین محیطی و همچنین استفاده بهینه از ایده‌های ایجاد شده توسط کارکنان، برقراری فرایندهایی که به شناسایی، کسب، توزیع و استفاده از دانش درونی و بیرونی سازمان منجر گردد، ضروری می‌نماید (۶). خلاقیت یعنی استفاده از قدرت تخیل برای ایجاد چیزهایی که قبل از این وجود نداشته‌اند و انجام مواردی که تاکنون کسی انجام نداده است. امروزه طبق یک نظر علمی، خلاقیت اینگونه تعریف می‌شود: تولید چیزی که در عین نو و بدیع بودن، مفید، مرتبط و مناسب برای انجام یک کار مشخص باشد (۷).

از آنجایی که سازمان‌ها با یک محیط بازاریابی به سرعت در حال تغییر روبرو هستند، سرمایه‌گذاری بیشتری در برنامه‌های آموزشی دارند که هدف آنها بهبود مهارت‌های سخت کارکنان برای اجرای موفقیت‌آمیز وظایف و مهارت‌های نرم برای روابط اجتماعی سالم است (۸). افزایش قابل توجهی در تعداد توسعه حرفه‌ای و برنامه‌های آموزشی مشابه ارائه شده توسط سازمان‌ها در بیست سال گذشته وجود داشته است؛ زیرا سازمان‌ها به دنبال بهبود دانش و مهارت‌های کارکنان خود هستند (۹). در سال ۲۰۱۹، سازمان‌های ایالات متحده ۱۶۶ میلیارد دلار برای هزینه‌های آموزش و توسعه کارکنان هزینه کردند (۱۰)، این امر نشان می‌دهد که آموزش برای سازمان‌ها در اولویت است (۱۱). باوجود توجه بسیار به آموزش‌های سازمانی، مطالعات متعددی نشان داده‌اند که بسیاری از این برنامه‌ها اثربخشی لازم را از حیث انتقال یادگیری ندارند و انتقال مهارت‌های آموخته‌شده به محیط کار، به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی، بندرت صورت می‌گیرد (۱۲). در کشور ما نیز، سازمان‌های دولتی و غیردولتی هزینه‌های سنگینی را صرف آموزش خود می‌کنند. هرچند هزینه‌های انجام شده در بخش غیردولتی برای آموزش‌های غیراثربخش بر توسعه ملی و ابعاد آن اثر می‌گذارد؛ بدیهی است خسارت ناشی از این امر برای سازمان‌های دولتی، بدان سبب که از بودجه عمومی ارتزاق می‌کنند، آسیب‌زاتر خواهد بود (۱۳).

مساله اصلی این است که هر گونه استفاده از یک مدل یادگیری باید تمرکز ثابتی بر این امر داشته باشد که چگونه کارآموزان می‌توانند یادگیری خود را از آموزش‌ها به توسعه خود منتقل می‌کنند تا این امر بتواند تبدیل به یک ارزش افزوده برای حرفه خود و در نتیجه کارفرمایان شود (۱۴). اما پیشینه مطالعات نشان می‌دهد تاکنون در باره الگوی انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی پژوهشی صورت نگرفته است. الگوی انتقال موثر یادگیری مستلزم وجود ساختار خاصی در سازمان است. مرور پیشینه پژوهش‌ها در خصوص ساختار انتقال یادگیری و انتقال مهارت‌های مناسب نیروی انسانی به کارکنان موسسات مالی و بانکی نشان می‌دهد که با وجود اهمیت و نقش انتقال یادگیری، چندین راهبردی انتقال یادگیری استفاده شده در بانک‌ها با یکدیگر سازگار نیستند. مدیران موسسات مالی به روش‌هایی اشاره کردند که از کارمندان پشتیبانی می‌کردند؛ این موارد شامل ملاقات با کارمندان قبل یا بعد از آموزش یا نیاز به کارآموز برای حضور در یک جلسه تیمی

گرفت. پس از خوانش چکیده ها تعداد ۴۳ سند از بررسی خارج و در آخر با مطالعه اجمالی محتوا، ۷۸ سند دیگر نیز رد شد. سپس قسمت های کلیدی سند از جمله بیان مساله، ادبیات، روش تحقیق، یافته ها و نتیجه مورد بررسی قرار گرفت. در آخر ۹۶ سند باقی ماند که اطلاعات آنها استخراج و مورد تحلیل قرار گرفت.

مرتبط با انتقال یادگیری و خلاقیت سازمانی، اسناد و مدارک علمی بودند. نمونه این بخش شامل تعداد کل ۴۰۸۱ سند علمی (مقاله، کتاب و پایان نامه) بوده است. تعداد ۳۸۶۴ سند که عنوان آنها بر مساله تحقیق و متغیرهای پژوهش منطبق نبود کنار گذاشته شد، سپس با بررسی چکیده ۲۱۷ سند باقی مانده مورد بررسی قرار



شکل ۱. نمودار مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی اطلاعات

طبقات در اختیار سه تن از اعضا قرار گرفت. همچنین در ارتباط با تایید پذیری فرایند تلاش گردید تا کلیه فعالیت ها به دقت ثبت گردد. جهت رعایت شرایط اخلاقی ضمن ایجاد جو صمیمی در گروه سعی گردید تا رضایت ایشان جهت شرکت در گروه جلب گردد.

در این پژوهش، برای مصاحبه نیمه سازمان یافته، با استفاده از یافته های بخش اول کیفی نسبت به تعیین و تشخیص مولفه ها و شاخص های انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی اقدام شد در نهایت ابعاد و مولفه ها از روش پژوهش کیفی و مصاحبه نیمه ساختار یافته با متخصصان جمع شد. در مصاحبه، با توجه به هدف پژوهش، از پرسش های زیر به منظور کشف، شناسایی و تصحیح ابعاد و مؤلفه ها بدست آمده بهره گیری شده است:

- از نظر شما ابعاد و مؤلفه های انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی کدامند؟
- از دیدگاه جنابعالی رویکرد خلاقیت در فرایند انتقال یادگیری چقدر مؤثر بوده و چگونه آن را متاثر می نماید؟

در بخش دوم جامعه آماری شامل، کلیه متخصصان، اعضای هیات علمی آشنا و نخبگان با مدرک و تجربه متناسب با موضوع بود که با استفاده از روش گلوله برفی و به تعداد ۱۰ نفر (حد اشباع ۱۰ نفر) انتخاب شدند. در این بخش داده های مورد نظر از طریق مصاحبه (برای هر فرد به مدت ۳۰ تا ۴۵ دقیقه) احصا شد. سپس از دیدگاه های بیان شده تحلیل محتوی انجام شد. تحلیل محتوی تحقیقات کیفی از طریق فرایند طبقه بندی نظام مند، کدها و طبقات مستقیماً و به صورت استقرایی از داده های خام استخراج شد. از آنجا که معیارهای دقت در تحلیل محتوی کیفی شامل اعتبار، انتقال پذیری و قابلیت تایید می باشد. بنابراین جهت تعیین اعتبار از راهبرد بازبینی مشارکت کنندگان و بازبینی صاحب نظران و متخصصان استفاده شد. برای سنجش بازبینی مشارکت کنندگان علاوه بر بازگرداندن گفتار و تجربیات صاحب نظران و متخصصان در طول مصاحبه، متن کامل کدها و طبقات در اختیار ۳ نفر از متخصصان قرار گرفت و نظرات ایشان در اصلاح و یا تایید مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی انتقال پذیری نیز متن کامل به همراه کدها و

همچنین و علاوه بر پرسشهای فوق، در طی مصاحبه، به منظور درک عمیق پدیده مورد مطالعه سؤالات کنکاش برانگیز دیگری نیز مطرح گردید. پاسخهای تفسیری و توضیحی مشارکت‌کنندگان در هر مصاحبه، هدایتگر مسیر سؤالات بعدی، مبتنی بر گردآوری داده‌های کیفی مستقل و اکتشافی، قرار داشته است. پس از هر مصاحبه، شاخص‌ها و مؤلفه‌ها استخراج شدند و مصاحبه بعدی بر اساس یافته‌های مصاحبه قبل، تا رسیدن به مرحله‌ای که اطلاعات حاصل از مصاحبه شناخت بیشتری فراهم نمی‌ساخت، انجام شد. اقدامات انجام شده در این پژوهش به منظور اعتباریابی بر اساس مدل سندلوسکی و باروسو در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. اقدامات به منظور اعتباریابی

توصیفی	تفسیری	نظری	عملی
به صورت همه جانبه منابع	تشکیل جلسات به طور مرتب	تشکیل جلسات منظم بمنظور تفسیر	سعی بر قابل کاربرد بودن
مختلف مورد جستجو قرار گرفت.	و مقایسه گزارشات با یکدیگر	یافته‌ها. مشاوره با خبرگان	یافته‌ها

- نظر جنابعالی در خصوص ابعاد و ارکان موثر در انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت در سازمان چگونه است؟
- به نظر جنابعالی مهمترین عوامل زمینه‌ای (آموزشی، سازمانی، فرهنگی، روانشناختی و ...) که باید در الگوی انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی مدنظر قرار بگیرد کدام است؟
- از دیدگاه شما مهمترین پیامدها و خروجی یک فرآیند انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت چیست؟
- ضرورت وجود یک الگوی انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی چیست؟
- به نظر شما با توجه به اطلاعات ارائه شده اولویت دادن به کدام یک از مولفه‌ها (ذی نفعان، فرایندهای درونی و ...) در بهبود الگو موثرتر خواهد بود؟

در جدول ۲، فرایندهای بهینه سازی اعتبار فراترکیب بر اساس مدل سندلوسکی و باروسو آمده است:

جدول ۲. فرآیندهای بهینه‌سازی اعتبار فراترکیب

فرآیندها	توصیفی	تفسیری	نظری	عملی
ارتباط با نویسندگان اصلی پژوهش‌های اولیه	✓	✓		
مشورت با متخصص مراجع	✓			
مشورت با متخصص پژوهش‌های سنتز پژوهی	✓			✓
جستجوی مستقل منابع حداقل توسط دو مرورگر	✓			
ارزیابی مستقل هر گزارش حداقل توسط دو مرورگر	✓	✓		
جلسه‌های منظم تیم پژوهش به جهت بحث درخصوص نتایج و بازنگری راهبردهای جستجوی منابع	✓			
جلسه‌های منظم تیم پژوهش به منظور ارزیابی نتایج	✓	✓		
جلسه‌های منظم تیم پژوهش به منظور رسیدن به اجماع کلی	✓	✓	✓	
مستندسازی از تمامی فرآیندها، رویه‌ها، تغییرات در روند کار و نشست‌های تیمی پژوهش	✓	✓	✓	✓

عدم وابستگی کدهای استخراجی به یکدیگر تایید می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار هستند و میزان توافق دو کدگذار در سطح خوب می‌باشد.

یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا به منظور تجزیه و تحلیل با روش کدگذاری باز، تمام نکات و عوامل کلیدی و مهم استخراج شد. با در نظر گرفتن مفهوم کدها و قیاس آنها و دریافت وجه اشتراک از نظر پژوهشگر، دسته بندی شدند. سپس با مرور چندباره اسناد و شناسایی درست مفاهیم و یافتن ارتباط بین آنها به منظور ترکیب نتایج، از روش کدگذاری محوری استفاده و در آخر، مقولات اصلی استخراج گردید. کدهای حاصل از بخش فراترکیب را با کدهای بخش

در پژوهش حاضر بمنظور ارتقای اعتبار به جز ارتباط با نویسندگان اصلی مقالات از تمامی مراحل دیگر، استفاده شد. بنابراین پژوهش حاضر با توجه به انجام این مراحل از چهار نوع اعتبار توصیفی، تفسیری، نظری و عملی برخوردار است. همچنین برای کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره (آشنا با موضوع انتقال یادگیری و خلاقیت سازمانی و فن سنتزپژوهی) استفاده شد و میزان توافق دو رتبه دهنده با شاخص کاپا اندازه گرفته شد. برای دستیابی به این امر، تعدادی از مقالات بطور رندم در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و نتایج بدست آمده از طریق شاخص کاپا ارزیابی شد. با استفاده از نرم افزار SPSS مقدار شاخص کاپا ۰/۷۱۲ و عدد معناداری $\alpha = 0/000$ محاسبه شد. با توجه به $0/05 < \alpha$ فرض استقلال کدهای خارجی وجود دارد و

مصاحبه با خبرگان ترکیب کرده و مجدداً فرآیند کنترل کیفیت داده‌ها تکرار و نهایتاً شاخص های انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت در سازمان استخراج شد.

جدول ۳. شاخص های انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت

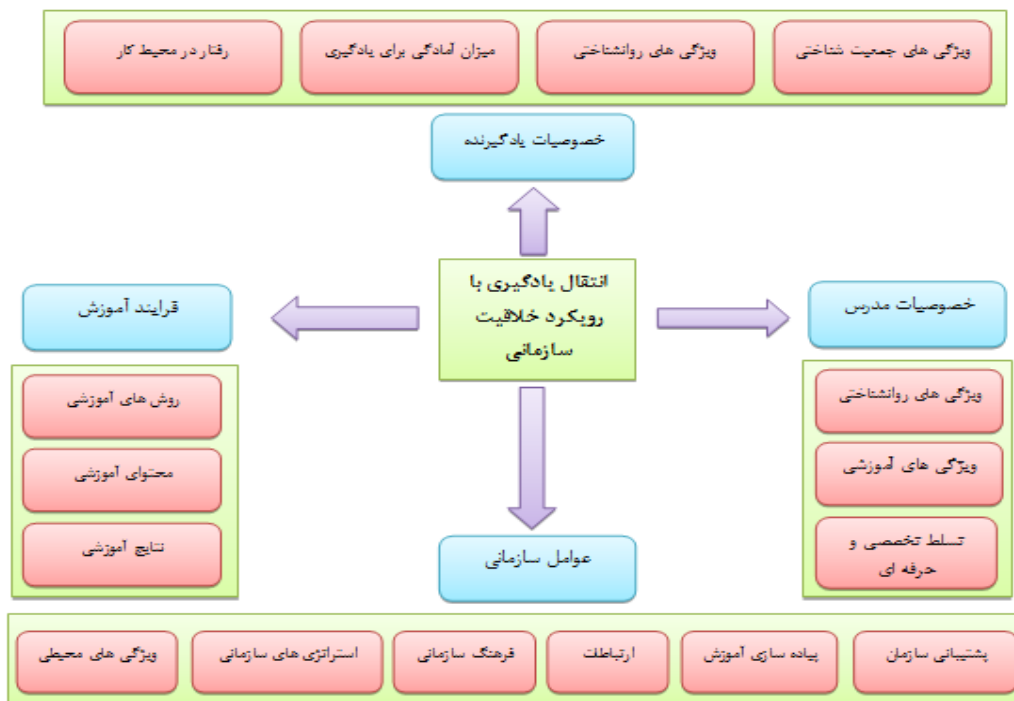
طبقه	مقولات اصلی	مقولات فرعی
پشتیبانی سازمان		حمایت مدیران از مهارت جدید
		حمایت همکاران از مهارت جدید
		سیستم جریان خدمات
		حمایت سازمانی
		حمایت از خلاقیت
		فرصت استفاده از دانش جدید
		مشوق های بیرونی
		سیستم انگیزشی برای استفاده از دانش و مهارت جدید
		شیوه های مدیریت منابع انسانی
		بودجه آموزش
پیاده سازی آموزش		فرصت تمرین کردن
		آمادگی برای اجرا
		انتظار بهبود عملکرد با آموزش
		جو پیاده سازی
ارتباطات		ارتباطات افراد سازمان
		هماهنگی بین بخش ها
		ارتباطات باز
عوامل سازمانی		فرهنگ یادگیری مداوم
		فرهنگ کیفیت محمر
		فرهنگ کار تیمی
		فرهنگ نوآرانه
		اعتماد
		ایمنی روانی
		خلاقیت گروهی
		همدلی
		همکاری ویژه
		فرهنگ انتقال
استراتژی های سازمانی		مسئولیت پذیری
		احترام به افراد یک ارزش است
		فرهنگ تغییر محور
		فرهنگ فناوری محور
		عملکرد واحد سازمانی
		سبک رهبری
		سازمان مشارکتی
		ارزش عملکرد
		مدیریت دانش
		ویژگی های ساختاری
		خود گردانی تصمیم کارکنان
		اجبار در وظیفه
		تسهیم اطلاعات

تعهد به تعالی	
صلاحیت حرفه ای مدیر	
فرصت های پیشرفت	
مدیریت کیفیت	
ویژگی های وضعیتی	
مدیریت ارشد	
فرصت کاربرد	
الگو های تعامل	
ساختار و فرهنگ	
طراحی فضای کاری	
محیط کاری تیمی	
محیط کاری چند مهارتی	ویژگی های محیطی
محیط یادگیری مداوم	
عوامل مختل کننده در محیط کار	
فرهنگ یادگیری در جامعه	
نظارت سازمان فرادستی	
جو انتقال سازمانی	
محیط کار	
حمایت و فرصت دادن یادگیری به فراگیر	
باور داشتن قابلیت علمی دانشجویان	
ویژگی های شخصیتی خلاقانه	ویژگی های روانشناختی
ریسک پذیر بودن مدرسان	
تحلیل نیازها	
نگرش نسبت به وظیفه	خصوصیات مدرس
دانش ارتقا خلاقیت آموزشی	
محرک های جدید	ویژگی های آموزشی
ویژگی های مهارتی اساتید	
صلاحیت و مهارت مدرسان	تسلط تخصصی و حرفه‌ای
توانایی تفکر خلاق	
طراحی آموزش	
برنامه ریزی	
فضا و امکانات آموزشی	
اهمیت آموزش	
اصول یادگیری	روش های آموزشی
ارائه آموزش	
سبک های یادگیری (همگرا، واگرا، جذب کننده)	
آموزش نظری و تمرین	فرایند آموزش
انعطاف پذیری	
برنامه باز درسی	
طراحی ترکیبی	
پیش گیری از بازگشت یادگیری	
توالی	محتوای آموزشی
اتصال یا ارتباط درونی بین اطلاعات	
نیاز سنجی	

آموزش های مرتبط با نیاز های فردی	
محتوای مرتبط	
باز خورد	
واکنش به آموزش	
ارزش یابی یادگیری	
بایش آموزش	نتایج آموزشی
انتقال رفتار یاد گرفته شده	
تعهد آموزشی	
نگهداری و تعمیم	
یادگیری و تعمیم پذیری	
سن	
جنسیت	ویژگی های جمعیت شناختی
سابقه کاری	
شخصیت	
انگیزه یادگیری	
انگیزه انتقال	
انگیزش	
کانون کنترل	
تمایل به اشتراک گذاری ایده	
مهارت ها و نگرش های جدید	
نگرش های عاطفی	
مشارکت در یادگیری	
نگرش نسبت به رفتار	
ارزش گذاری خلاقیت	
تخیل	ویژگی های روانشناختی
ریسک پذیری فکری	
اعتماد به نفس خلاق	
خود کارآمدی	خصوصیات یاد گیرنده
تجربه	
نگرش کار آموزان	
تغییر و نحوه پذیرش آن	
انعطاف پذیری	
رفتار اکتشافی	
کنترل رفتاری ادراک شده	
هنجار ذهنی	
تشابه روانشناختی	
نتایج و بهبود عملکرد	
برنامه ریزی مسیر شغلی	
مشارکت شغلی	
پاسخ گویی مورد انتظار	رفتار در محیط کار
تعهد سازمانی	
سود مندی شغلی	
آزادی و استقلال کاری	
نگرش شغلی	

انگیزش شغلی
رفتار شغلی
امکانات و ابزار مورد نیاز شغل
استفاده شغل از استعدادها و توانایی‌ها
توانایی یادگیری و انتقال
یادگیری (واکنش تا رفتار)
دانش
آمادگی یادگیرنده
سوابق یادگیری
گشودگی به تجربه
انگیزه یادگیری
مهارت‌ها و نگرش‌های جدید
تجارب آموزشی
واکنش به ارزیابی
ادارک و فهم مطالب

میزان آمادگی برای یادگیری



شکل ۲. الگوی انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت در سازمان

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی انجام شد. در طراحی الگوی انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت ۴ بعد، ۱۶ مولفه و ۱۴۲ شاخص شناسایی گردیدند. بعد عوامل سازمانی با مولفه‌های «پشتیبانی سازمان»، «پیاده‌سازی آموزش»، «ارتباطات»، «فرهنگ سازمانی»، «استراتژی‌های سازمانی» و «ویژگی‌های محیطی»، بعد خصوصیات یادگیرنده با مولفه‌های «ویژگی‌های جمعیت شناختی»، «ویژگی‌های روانشناختی»، «رفتار در محیط کار» و «میزان آمادگی برای یادگیری»، بعد خصوصیات مدرس با مولفه‌های «ویژگی‌های

روانشناختی»، «ویژگی‌های آموزشی»، و «تسلط تخصصی و حرفه‌ای»، بعد فرآیند آموزش با مولفه‌های «روش‌های آموزشی»، «محتوای آموزشی» و «نتایج آموزشی» می‌باشد. یادگیری که نتیجه فرآیند آموزش است، در سازمان به ویژه با رویکرد خلاقانه ضمن کمک به فعالیت‌های شناختی مانند تفکر، استدلال، برنامه‌ریزی، فراشناخت، تصمیم‌گیری و حل مساله باعث تسهیل روش‌ها و فرآیندهای نوین سازمانی و اساساً پذیرش تغییر و در نهایت خلاقیت و نوآوری و کسب مزیت‌های رقابتی خواهد بود. این مهم از پر اهمیت‌ترین دستاوردهای یک سازمان قلمداد می‌گردد. از سوی دیگر انتقال یادگیری نیز به عنوان معیار مهم موفقیت فرآیند

همچنین نشان می دهد که کارکنان فرصت های کافی برای به اشتراک گذاشتن دانش خود در سراسر سازمان از طریق روش های صریح در اختیار ندارند. مقایسه این تحقیق نشان از اشتراک ۳ مولفه موثر در انتقال یادگیری دارد. از نظر شوارز (۲۱) و آمایل و خایر (۲۲) دیدگاه، تجربه و سابقه از عناصر مهم دیگر تاثیر گذار بر خلاقیت سازمانی منظور می شود. یافته های فاطیما و صدیقی (۲۳) نشان داد که ارتباط معنی دار و قابل توجهی در ایجاد انگیزه برای یادگیری و طراحی آموزش در انتقال یادگیری حین کار وجود دارد. کنتوگروگیس با استناد به مطالعات نیوستروم و براد، یکی از مهم ترین موانع انتقال آموزش را کمبود ایجاد انگیزه برای یادگیری دانسته است. در مدل انتقال یادگیری لی و همکاران، انگیزه یادگیری که در این تحقیق در دسته ویژگی های جمعیت شناختی منظور شده است به عنوان یکی از مولفه های اصلی تاثیر پذیر و تاثیر گذار بر مدل انتقال یادگیری خود درج گردیده است. همچنین پانگاریوآن و همکاران (۲۴) نیز در پژوهش خود معناداری فرهنگ یادگیری سازمانی و سودمندی شغلی را بر انگیزه انتقال یادگیری نشان دادند. استانستی و شعلی بر (۲۵) در بررسی «رابطه مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره وری کارکنان نتیجه گرفتند که بین متغیرهای مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. از میان ابعاد و مولفه ها «پاسخ گویی مورد انتظار» را که در این تحقیق در دسته مولفه های رفتار در محیط کاری منظور شده است را در ابعاد خلاقیت سازمانی و بعد صلاحیت منابع انسانی موثر یافته اند.

سازمان های چابک، فعال و متعالی همواره در جستجوی کسب مزیت رقابتی و توسعه کسب و کار و ادامه حیات موفق در عرصه فعالیت خود هستند. این مهم از طریق توسعه منابع انسانی و با توجه مناسب به سرمایه انسانی خلاق از استراتژی های متعالی سازمانها محسوب می گردد یکی از راهبردهای ممکن برای تحقق این مقصود از طریق اجرای کامل فرآیند انتقال یادگیری به ویژه با به کارگیری از رویکرد توسعه خلاقیت در آن می باشد. انتقال یادگیری در سازمان همواره دارای مولفه ها و ابعاد ویژه است که هرچه میزان تناسب ابعاد و مولفه های تاثیر گذار و تاثیر پذیر در آن با ابعاد عملیاتی و ویژگی های کسب و کار آن سازمان بیشتر باشد و در صورت امکان از الگویی متناسب با ابعاد و ویژگی های عملیاتی خود بهره مند باشد دست یابی به اهداف فرآیند آموزش و انتقال یادگیری بیشتر خواهد بود. همانگونه که در بخش تفسیر یافته ها اشاره شد، ابعاد و مولفه های شناسایی شده در الگوی مورد بررسی متناسب با ویژگی ها و نیازهای سازمان مورد بررسی یعنی بانک مسکن که یک نهاد مالی بزرگ دولتی محسوب می گردد طراحی و اعتبار-سنجی گردید. در پژوهش حاضر از طریق سنتز پژوهی ابتدا کلیه مدلها، نظریه ها و ادبیات موضوعی قابل دسترس در ایران و سایر کشورها مورد بررسی قرار گرفت و سپس از طریق مصاحبه با خبرگان و اساتید موضوع یافته های سنتز پژوهی مجدداً به بحث و بررسی گذارده شد و در مرحله بعد عوامل موثر بر انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت سازمانی گردید.

بنابر یافته های پیشنهاد می گردد که سازمانها برای اجرای هر نوع برنامه ایجاد و یا ارتقاء سازمانی در حوزه انتقال یادگیری به ویژه

آموزشی و از نتایج آن محسوب می گردد که در آن فراگیران، دانش، مهارت ها، رفتارها و نگرش های کسب شده در آموزش را در مشاغل خود به کار می برند، تعریف می گردد. توجه به انتقال یادگیری و آموزش در سازمان به ویژه با رویکرد بکارگیری ابعاد خلاقیت در آن، اهداف «بهبود عملکرد و افزایش بهره وری»، «ارتقا سطح دانش فنی و سطح کیفیت»، «کاهش میزان شکایات مشتریان» و «افزایش رضایت مشتریان با توجه به ارائه خدمات نوآورانه»، «ایجاد سازمان یادگیرنده»، «توسعه سرمایه های انسانی» و «بهبود نوآوری در محصولات، خدمات و ابزارهای اختصاصی سازمانی» را دنبال می کند، بر این اساس است که در صورت وجود الگوی مناسب انتقال یادگیری اختصاصی صنایع و تمرکز بر بهبود فرآیندها و مولفه های مورد نیاز می تواند به ارتقا سطح دانش فنی و سطح کیفیت آن و در نتیجه کمک نماید.

در این ارتباط میراحمدی و همکاران (۱۸) در پژوهش خود به «آسیب شناسی نظام آموزش منابع انسانی در آموزش عالی: تدوین و اعتباریابی یک الگو» پرداختند. آنها در مطالعه موردی کیفی خود، در نتیجه کدگذاری داده های حاصل از تحلیل داده ها در نهایت ۳۴ مؤلفه و ۱۴ بعد شامل تجزیه و تحلیل مشاغل و شایستگی، نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی، اجرای آموزش، ارزشیابی و پایش، انتقال آموزش، سیستمی، مدیریت دانش و تجارب، فرهنگ دانشگاهی و منابع انسانی، قوانین و اسناد بالادستی، مالی و بودجه، آشناسازی و آگاهی بخشی، ساختار سازمانی و منابع انسانی، و فناوری دسته بندی و اعتبارسنجی نمودند. در این تحقیق مولفه های ارزشیابی و پایش، طراحی و برنامه ریزی و انتقال آموزش بیشترین تبیین و مولفه های مدیریت دانش و تجارب، قوانین و اسناد بالادستی و مالی و بودجه کمترین تبیین را از الگوی تدوین شده نشان دادند. که در مقایسه هر چهار مولفه که دارای بیشترین تبیین را داشته اند در مولفه های اعتباریابی شده تحقیق حاضر نیز تبیین گردیده و در نهایت در تشکیل سازه الگو جای نمایی گردیدند. همچنین هر چهار مولفه که کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده اند علی رغم بررسی اولیه، در نهایت در تشکیل سازه الگی این تحقیق منظور نگردیده اند. آنان و همکاران (۱۹) مطالعه ای تحت عنوان «آموزش مداوم معلمان در آموزش پیش دبستانی: حمایت مدیران از انتقال یادگیری» انجام دادند. هدف از آن تحلیل حمایت مدیران از انتقال یادگیری معلمان پس از شرکت در جلسات آموزش معلمان بود. روش مورد استفاده یک روش آمیخته بود و تکنیک های مورد استفاده مصاحبه و گروه کانونی متمرکز بود. نتایج نشان می دهد که مدرسان در مقابل حمایت در انتقال یادگیری موفق تر بوده اند و مدیران آنها تمایل دارند در مقایسه با انتقال یادگیری معلمان، رفتارها و نگرشهای حمایتی بیشتری را در مورد معلمان نشان دهند. این نتایج موید یکی از مهمترین مولفه های بعد عوامل سازمانی این تحقیق یعنی «پشتیبانی سازمان» می باشد. وسپری و همکاران (۲۰) در پژوهش خود به «توسعه حرفه ای در پروژه: مطالعه انتقال یادگیری و ایجاد دانش سازمانی» پرداخت. نتایج نشان داد که کارکنان در پروژه ها، انگیزه و توانایی بالایی برای انتقال یادگیری خود از جلسات آموزشی داشتند، اما محیط کلی، از جمله حمایت نظارتی و نتایج شخصی مثبت و منفی، مانع ایجاد کرد. داده ها

توجه است. در بخش «نتایج آموزشی» نیز نظارت با رویکرد «پیشگیری از بازگشت یادگیری» و «تعمیم پذیری یادگیری‌ها» مورد پیشنهاد است.

References

- Hillary O Odor, V. E. (2021). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences. Progress in Molecular Biology and Translational Science*, 179, 197-223
- Zhuang, F., Qi, Z., Duan, K., Xi, D., Zhu, Y., Zhu, H., ... & He, Q. (2020). A comprehensive survey on transfer learning. *Proceedings of the IEEE*, 109(1), 43-76.
- Mohammadi, Mahdi; Turkzadeh, Jafar and Raisi, Laleh (2016). A review of models of transfer of learning to the workplace: application to police training, *Quarterly Journal of Law Enforcement Education Management*, 4(39), 41-60.
- Kim, W., Song, J. M., & Park, K. R. (2018). Multimodal biometric recognition based on convolutional neural network by the fusion of finger-vein and finger shape using near-infrared (NIR) camera sensor. *Sensors*, 18(7), 2296
- Seiberling, C., & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: Mastering obstacles in transfer training. *Personnel Review*, 46(4), 809-823
- Kamali, Sima and Mirzaei, Ali Akbar (2017). Investigating learning strategies, creativity and innovation in SMEs using qualitative comparative analysis of fuzzy sets and PLS path modeling. *Elite Journal of Science and Engineering*, 5(3), 1-19.
- Doron, S., Stokar-Avihail, A., Peleg, Y., ... & Sorek, R. (2017). Communication between viruses guides lysis-lysogeny decisions. *Nature*, 541(7638), 488-493
- Wang, Y., Di, Y., Ye, J., & Wei, W. (2021). Study on the public psychological states and its related factors during the outbreak of coronavirus disease 2019 (COVID-19) in some regions of China.

با رویکرد خلاقیت سازمانی، ابتدا با توجه به ارزیابی سطح بلوغ سازمان خود با شاخص قراردادن ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های احصا شده در این پژوهش، به شناخت وضعیت موجود پرداختند. و با مقایسه وضعیت موجود و وضعیت سازمان خود بر اساس الگو، برنامه ریزی داشته باشند. همچنین بر اساس مولفه‌های احصا شده ی مربوط به «عوامل سازمانی» پیشنهاد می‌شود که بانک و سازمان های مشابه، با هدف توسعه انتقال یادگیری به ویژه با رویکرد خلاقیت، ضمن منظور نمودن ابعاد عملیاتی و راهبردی آن در استراتژی‌های سازمانی، با ایجاد و یا بهبود عوامل و شاخص‌های «ارتباطات» و «ویژگی‌های محیطی» تلاش هدفمندی برای بهبود بستر انتقال یادگیری، فراهم نمایند. بر اساس یافته‌های این پژوهش فرهنگ سازمانی از جمله عوامل موثر بر انتقال یادگیری بوده و لذا سازمان‌ها باید در توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی در این خصوص اهتمام ورزند.

با توجه به یافته‌های پژوهش بر اساس مولفه‌های مربوط به «خصوصیات مدرس» پیشنهاد می‌شود با انتخاب مدرسانی که از «ویژگی‌های روانشناختی» متناسبی با توسعه و بهبود فرآیند انتقال یادگیری به ویژه با رویکرد خلاقیت دارند از این رکن فرآیند یادگیری، استفاده مناسبی نمایند. همچنین «ویژگی‌های آموزشی» مدرسان و میزان «تسلط تخصصی و حرفه‌ای» آنان مولفه‌های بسیار تاثیر گذاری هستند که سازمان‌ها در بخش آموزش خود باید مورد توجه قرار دهند.

این پژوهش در خصوص «خصوصیات یادگیرنده» نیز به مولفه‌های بسیار مهمی دست یافت که توجه ویژه بانک و سازمانهای مشابه با هدف ایجاد و یا بهبود انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت، را الزام آور می‌نماید. به سازمانها پیشنهاد می‌شود در فرآیند آموزش به «ویژگی‌های جمعیت شناختی» یادگیرندگان توجه نمایند. همچنین برای بهبود بستر انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت، برنامه ها، محتوا و روش‌های اجرای آموزش را بر اساس «ویژگی‌های روانشناختی» یادگیرنده گان تنظیم و ارائه نمایند. در همین ارتباط در صورت توجه سازمان به «رفتار در محیط کار» کارکنان به طور مثال ارائه فرصت تمرین کردن، فرصت به کارگیری آنچه در فرآیند آموزش فراگرفته است و همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به شاخص‌ها و ابعاد عملیاتی «میزان آمادگی برای یادگیری» در بهبود بستر انتقال یادگیری با رویکرد خلاقیت تلاش نمایند.

با توجه به یافته‌های پژوهش بر اساس مولفه‌های مربوط به «فرآیند» پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های بالعی که فرآیند انتقال یادگیری به ویژه با رویکرد خلاقیت برای آنان دارای اهمیت است، کلیه شاخص‌های موجود در مولفه‌های مربوطه شامل «روش‌ها، محتوا و نتایج آموزشی» را بررسی و با توجه به آنها فرآیند آموزشی خود را بهبود بخشند. به طور نمونه توجه به طراحی مناسب آموزشی، بهبود و بازبینی «برنامه ریزی» آموزشی و رعایت مجموعه نکات «اصول یادگیری» را در روشهای‌های مختلف در کلیه زیر فرآیندهای آموزشی لحاظ نمایند، در بخش محتوا نیز به عنوان مثال رعایت «انعطاف پذیری محتوا» یعنی بخشی از محتوای درس به انتخاب و یا بر اساس دیدگاه، تفکر و حتی تخیل مخاطب منظور گردد، «طراحی ترکیبی» در «برنامه‌باز درسی» از دیگر نمونه‌های قابل

18. Mirahmadi, Khalid; Khorasani, Abaslat; Nazarpour, Mohammad Taqi and Shams, Gholamreza. (1400). Pathology of the educational system of human resources in higher education: formulation and validation of a model. *Journal of Human Resource Education and Development*, 8(28), 1-25.
19. Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A., & Csepregi, A. (2021). Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: evolution, antecedents, outcomes and directions. *Personnel review*, 50(9), 1873-1893
20. Vesperi, W., Melina, A. M., Ventura, M., Coppolino, R., & Reina, R. (2021). Organizing knowledge transfer between university and agribusiness firms. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(3), 321-329
21. Schwarz, R. (2015). What the research tells us about team creativity and innovation. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org>
22. Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org>
23. Fatima, M., & Siddiqui, D. A. (2019). Factors Affecting Transfer of On-The-Job Training at Workplaces in Pakistan. Available at SSRN 3510595
24. Pangaribuan, Christian Haposan; Wijaya, Fachri Hussein; Djamil, Ari Barkah; Hidayat, Desman; Putra, Okta Prihatma Bayu (2020). An analysis on the importance of motivation to transfer learning in VUCA environments. *Management Science Letters*, (4), 271–278
25. Stansti, oyster and flame, legend. (2018). Investigating the relationship between knowledge management and organizational creativity with employee productivity (study of steam power plant, Iranshahr). *Public Management Research*, 12(46), 305-328.
- Psychology, health & medicine, 26(1), 13-22
9. Ho, R. C. (2019). Prevalence of burnout in medical and surgical residents: a meta-analysis. *International journal of environmental research and public health*, 16(9), 1479
10. Freifeld, L. (2019). Mentoring Minds Want to Know. *Training*, 56(3), 7-8
11. Ho, R. C. (2016). Prevalence of depression among medical students: A meta-analysis. *Medical education*, 50(4), 456-468.
12. Dunmore, J. L. (2021). Employee Perceptions about Improving Training Transfer in the Federal Workplace (Doctoral dissertation, Walden University).
13. Soleimani, Elham. (2018). Presenting the model of environments that facilitate learning transfer in higher education with the foundation's data-theorizing approach. Doctoral thesis of Semnan University, Faculty of Psychology and Educational Sciences.
14. Reynolds, J. L. (2021). Developing a Measurement Plan for Monitoring Diverse Friendships in the Workplace. In *Handbook of Research on Advances in Organizational Data Collection and Measurements: Strategies for Addressing Attitudes, Beliefs, and Behaviors* (pp. 314-325). IGI Global.
15. Gutiérrez, M. L. (2021). Mitigating damage on heritage structures by continuous conservation using thermal real-time monitoring. Case study of Ziri Wall, city of Granada, Spain. *Journal of Cleaner Production*, 296, 126522
16. Cooper, H., Hedges, L. V., & Valentine, J. C. (Eds.). (2019). *The handbook of research synthesis and meta-analysis*. Russell Sage Foundation.
17. Short, Edmund C. (2008). *Curriculum Studies Methodology: Translated by Mahmoud Mehr Mohammadi*, Tehran Post Publication and Educational Studies Institute.