

## طراحی و اعتباریابی مدل ساختاری پیامدهای فرهنگ سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: دانشگاه اراک)

### Designing and Validating Structural Modeling of Consequences of Learning Organization Culture (Case Study: Arak University)

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۶/۲۴

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۱/۱۳

Elham Esmaeili  
Abolfazl Ghasemzadeh  
Rouhollah Mahdiuon

الهام اسمعیلی\*  
ابوالفضل قاسم‌زاده\*\*  
روح‌اله مهدیون\*\*\*

**Abstract:** The purpose of this study was to test and present structural modeling of the consequences of learning organization culture at Arak University. The research method was a descriptive correlational. The statistical population of this study was all 247 employees of Arak University. Using Morgan's table and a simple random sampling method, 176 people were taken as the sample size. Standardized questionnaires were used to collect the data. The obtained data were analyzed using correlation, confirmatory factor analysis method, and structural equation model by using SPSS and LISREL software. The results showed that there is a direct and significant relationship between the variables of learning organization culture and motivation to learning transfer with the coefficient of ( $\beta = 0.32$ ) and also between learning organization culture and informal learning with the coefficient of ( $\beta = 0.25$ ). Learning organization culture negatively and significantly affected the staff's turnover intention with the coefficient of ( $\beta = -0.54$ ). In other words, an increase in the learning organization culture leads to an increase in the motivation of employees to transfer learning and informal learning, as well as reduces their intention to turnover.

**Keywords:** Learning organization culture, Motivation to transfer learning, Informal learning, Turnover intention

**چکیده:** هدف از اجرای این پژوهش، آزمون و ارائه مدل ساختاری پیامدهای فرهنگ سازمان یادگیرنده دانشگاه اراک بود. این پژوهش برحسب روش، توصیفی-همبستگی و برحسب هدف از نوع کاربردی است. جامعه آماری این مطالعه ۲۴۷ نفر، شامل همه کارکنان اداری دانشگاه اراک در سال ۱۳۹۸ بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۷۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی و روش مدل‌یابی معادلات ساختاری برای بررسی روابط بین متغیرها و ارائه مدل ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین متغیرهای فرهنگ سازمان یادگیرنده و انگیزه انتقال یادگیری با ضریب ( $\beta = 0.32$ ) و نیز فرهنگ سازمان یادگیرنده با یادگیری غیر رسمی با ضریب ( $\beta = 0.25$ ) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ و همچنین فرهنگ سازمان یادگیرنده بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با ضریب ( $\beta = -0.54$ ) اثر منفی معنی‌داری دارد. به‌عبارت‌دیگر، افزایش فرهنگ سازمان یادگیرنده سبب افزایش انگیزه انتقال یادگیری و یادگیری غیر رسمی کارکنان و همچنین کاهش تمایل به ترک خدمت آنان می‌شود. **واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمان یادگیرنده، انگیزه انتقال یادگیری، یادگیری غیر رسمی، تمایل به ترک خدمت

\*کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان (نویسنده مسئول: esmaeli4359@gmail.com)

\*\*دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

\*\*\*دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

## مقدمه

در عصر حاضر دانشگاه‌ها به سازمان‌های اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه پایدار کشورها نقش عمده ایفا می‌کنند. در واقع، دانشگاه‌ها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقش اساسی بر عهده دارند. در جهان متغیر امروزی تنها سازمان‌هایی امکان بقا دارند که بتوانند خود را با تغییرات پیرامون وفق دهند و همگام با این تغییرات پیش بروند. بنابراین تا زمانی که نظام آموزش عالی نتواند خود را با نیازهای جامعه و همچنین تحولات روز تطبیق دهد و با شناختی عمیق به تغییر فرایندها اقدام نکند، توانایی رقابت و توسعه پایدار و رفع نیازهای جامعه و پاسخگویی شایسته به تقاضاها را نخواهد داشت و ناگزیر محکوم به فنا است (برزگر و همکاران، ۱۳۹۸). افزایش توانایی یادگیری کارکنان بهترین راه برای موفق بودن، مقابله با تهدیدات و نیز بهره‌برداری بهتر و بیشتر از فرصت‌ها و ایجاد نوآوری است (علوی و همکاران، ۱۳۹۳).

منتقدان نظام آموزش عالی درون و بیرون این نظام خواستار اقدامات اصلاحی به‌منظور ارائه خدمات بهتر به دانشجویان هستند. در چنین وضعیتی، موفقیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به توانایی استفاده مستمر از نوآوری‌های آموزشی (والدر، ۲۰۱۷)، شناسایی منابع جدید مالی، صورت‌های انعطاف‌پذیر سازمانی، مأموریت جامع، یادگیری مادام‌العمر، تعهد نسبت به بین‌المللی کردن، مدیریت منابع انسانی راهبردی (آلیکسو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ به نقل از عباس‌پور، ۱۳۹۷) و توانایی انطباق کارکنان و هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با محیط متغیر پیرامونی آنها وابسته است (عباس‌پور، ۱۳۹۷). امروزه بقای سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌ها به این موضوع بستگی دارد که چگونه با تغییرات روبرو شوند و با اقدامات مناسب توان رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند. تغییر ساختار به سازمان یادگیرنده سازوکار مناسبی برای دستیابی به این موارد است (علی خامیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). از طرفی، به دلیل نقش مهم دانشگاه‌ها در زمینه تربیت نیروی انسانی برای سایر سازمان‌ها، انتقال میراث فرهنگی، اجتماعی و نیز یگانگی و انسجام اجتماعی، آنها بیشتر در معرض حساسیت و قضاوت جامعه قرار دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد دانشگاه‌ها، مؤسساتی هستند که دارای فرصت‌های

1. Aleixo et al

2. Ali Khamis

ویژه‌ای برای تطابق با ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به سازمان یادگیرنده هستند (قلی‌پور و افراسیابی، ۱۳۹۶). حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، اساس بقا و بهبود عملکرد سازمانی است (یوزباشی، ۱۳۹۲). سازمان یادگیرنده، همواره ظرفیت و قابلیت‌های خود را در همه زمینه‌ها افزایش می‌دهد و مدیریت و کارکنان آنها همیشه در حال آموختن روش‌های جدید و تفکر هستند. سازمان‌ها باید برای همگامی و سازگاری با تغییرات محیط خود به دنبال بهترین راهکارها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی و پایداری با تأکید به یادگیری مستمر دست یابند (خورشیدی و همکاران، ۱۳۹۷).

با توجه به اهمیت یادگیری در بهبود عملکرد سازمانی، سازمانی که متعهد به یادگیری باشد و از همه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود بهره بگیرد می‌تواند ادعای برتری کند (بیک‌زاد و همکاران، ۱۳۸۹). یادگیری، ابزاری است که به کمک آن سازمان‌ها می‌توانند عملکرد کارکنان خود را بالا ببرند؛ بنابراین امروزه بیشتر سازمان‌ها، تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان راه حلی مناسب تشخیص داده‌اند. فرهنگ و محیط یک سازمان می‌تواند بر انواع و شمار رویدادهای مربوط به یادگیری و رضایت شغلی کارکنان و همچنین انگیزه کارکنان برای انتقال دانش تازه به محیط کار تأثیر بگذارد. در زمینه محیط سازمانی، تعامل میان فرهنگ سازمان یادگیرنده، انگیزه انتقال دانش و قصد ترک خدمت در جستجوهای صورت گرفته، پژوهشی در دسترس پژوهشگر قرار نداشته است؛ بنابراین با توجه به مطالعات و پژوهش‌های اخیر در خصوص بررسی دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان یادگیرنده، در این پژوهش این موضوع بررسی شده است که ایجاد فرهنگ سازمان یادگیرنده چه پیامدهایی را در این مؤسسات داشته است. از این‌رو، مطالعه حاضر با هدف بررسی ارتباط فرهنگ سازمان یادگیرنده با تمایل به ترک خدمت، انگیزه انتقال یادگیری و یادگیری غیر رسمی در کارکنان دانشگاه اراک به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده اجرا شد.

### بررسی مفاهیم و پیشینه پژوهش

یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر ایجاد یادگیری سازمانی و تسهیل روند آن در سازمان، فرهنگ سازمانی است (وکیلی و صارمی، ۱۳۹۴). اثبات شده است که فرهنگ سازمان یادگیرنده بر رشد و توسعه یک سازمان تأثیرگذار است (حسین و همکاران<sup>۱</sup>،

<sup>۱</sup>. Hussein et al

۲۰۱۶). فرهنگ به عنوان مهم ترین عامل برای یادگیری در سازمان‌ها، یادگیری‌های سازمانی را ارتقا می‌دهد و سازمان را به سازمان یادگیرنده تبدیل می‌کند. برای بررسی اهمیت و نقش فرهنگ در سازمان یادگیرنده، نویسندگان بسیاری از واژه فرهنگ یادگیری سازمانی استفاده کرده‌اند (ملک‌زاده، ۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی که قابلیت حمایت از یادگیری و انتقال دانش را داشته باشد تضمین‌کننده فراهم کردن زمینه لازم برای توانمندسازی هر چه بهتر و بیشتر کارکنان است. فرهنگ یادگیری سازمانی به واسطه یادگیری فردی و گروهی موجب افزایش سطح عملکرد کارکنان می‌شود (یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). طبق نظر واتکینز و مارسیک<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) پژوهشگران در مراحل نسبتاً اولیه جستجوی ساختار سازمان یادگیرنده و رویکردهای اندازه‌گیری توسعه هستند. این مطالعات اولیه و پذیرش اصول سازمان یادگیرنده در عمل به افزایش علاقه در مورد تعامل بین فرهنگ یادگیری سازمانی و نتایج سازمان منجر می‌شود (ایگان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

### انگیزه انتقال یادگیری

بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام گرفته یکی از پیامدهای فرهنگ سازمان یادگیرنده<sup>۴</sup>، انتقال یادگیری به محیط کار است (بانرجی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). به لحاظ تاریخی، مسئله انتقال یادگیری موضوع مهم پژوهشی در توسعه منابع انسانی (HRD<sup>۶</sup>) و آموزش بزرگسالان بوده و هست (الوود و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). انتقال یادگیری را می‌توان کاربرد مؤثر و مستمر دانش و مهارت‌های کسب‌شده در آموزش توسط کارآموزان برای کار خود تعریف کرد (نوریزان و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). موضوع انتقال آموزش یکی از کلیدی‌ترین نگرانی‌های مدیران و کارشناسان آموزش در قبال هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی است (امین بیدختی، ۱۳۹۸). به هر حال، اگرچه هدف اصلی آموزش‌های سازمانی، انتقال یادگیری به محیط کار است، اما پژوهشگران بسیاری

1. Yang

2. Watkins & Marsick

3. Egan et al

4. Learning Organization culture

5. Banerjee et al

6. Human Resource Development

7. Elwood et al

8. Noorizan et al

تأکید کرده‌اند که در عمل، انتقال یادگیری چندانی صورت نگرفته است و سازمان‌ها نتوانسته‌اند چندان به نتایج مورد انتظار خود دست یابند (بهاتی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳)؛ بنابراین، یادگیرندگان با انگیزه انتقال آموزش را داشته باشند. انگیزه انتقال آموزش یعنی تمایل یادگیرندگان برای کاربرد مهارت‌ها و دانش به شغل (هولتون، ۱۹۹۶) و پیش‌نیاز مهم انتقال آموزش است (ججن فورترنر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). با استناد به تجارب صاحب‌نظران مبنی بر اینکه در جستجوی عوامل و موانع مؤثر بر انتقال آموزش باید به شرایط فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر محیط کار به‌عنوان یکی از عوامل مهم توجه شود و برای انتقال آموزش با در نظر گرفتن ارزش‌های فرهنگی خاص هر جامعه یا سازمان تلاش شود (دیرانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). این ادبیات بر لزوم تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان‌ها تمرکز کرده است (ایسلام و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ۲۰۱۶) زیرا یک محیط یادگیری باعث می‌شود تا کارکنان یاد بگیرند و سپس یادگیری خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند.

### یادگیری غیر رسمی

با توجه به اینکه یکی از ابعاد فرهنگ سازمان یادگیرنده خلق فرصت‌های مستمر برای یادگیری است (واتکینز و مارسیک، ۲۰۰۳)، فرصت‌های پیوسته برای یادگیری می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی مؤثر یادگیری غیر رسمی، یادگیری چگونه یادگرفتن و یادگیری به‌موقع نظیر تجربیات کاری یا مراکز آموزش پیوسته فراهم شود. از دیگر پیامدهای فرهنگ سازمان یادگیرنده، یادگیری غیر رسمی است (متولیان، ۱۳۹۵). یادگیری غیر رسمی<sup>۵</sup> توسط فراگیران، به‌صورت فردی یا با دیگران، در پی کسب دانش و کسب مهارت برای خدمت به افراد و همچنین هدف‌های سازمان آغاز می‌شود (جئونگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). یادگیری غیر رسمی روشی غیر رسمی، بداهه و برنامه‌ریزی نشده است که بیشتر مردم یاد می‌گیرند کارهای خود و تقریباً همه‌چیز در زندگی را انجام دهند. برخی افراد تخمین می‌زنند که یادگیری غیر رسمی ۷۰ تا ۸۰

1. Bhatti et al

2. Gegenfurtner et al

3. Dirani

4. Islam et al

5. Informal learning

6. Jeong et al

درصد کل یادگیری‌هایی را که در شغل رخ می‌دهد، بر عهده دارد. بسیاری از سازمان‌های آموزشی، یادگیری غیر رسمی را در فعالیت‌های آموزشی خود قرار داده‌اند و از آن در دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی، مشاوره‌ها و گزارش‌های علمی استفاده کردند (کامیل و راجرز، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، مدیران سازمان‌های یادگیرنده باید برای خلق محیطی تلاش کنند که برای کارکنان چالشی و انگیزاننده باشد و مشارکت کارکنان را تسهیل کند تا انتقال و بیان دانش در آن به‌راحتی صورت گیرد.

### تمایل به ترک خدمت<sup>۲</sup>

همچنین با توجه به پژوهش‌های انجام گرفته (ایگان و همکاران، ۲۰۰۴؛ ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵) کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان یکی دیگر از پیامدهای استقرار فرهنگ سازمان یادگیرنده است. حضور نداشتن و تمایل به ترک خدمت کارکنان از جمله مواردی است که این روزها مورد توجه خاص مدیران و پژوهشگران قرار دارد و یکی از معضلات اساسی سازمان‌ها، ترک خدمت کارکنان، به‌ویژه کارکنان متخصص و ارزشمند است و هزینه‌های مستقیم (در قالب یافتن، گزینش، آموزش فرد جدید) و غیرمستقیم زیادی (همچون؛ کاهش وجدان کاری و اخلاقیات، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر روی کارکنان باقی‌مانده، هزینه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه) برای سازمان‌ها به همراه دارد (فرحید، ۱۳۹۷)؛ به همین دلیل، سازمان‌هایی که بتوانند دلایل و عوامل مؤثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاست‌ها و روش‌های مؤثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارا به کار بگیرند (عرب و همکاران، ۱۳۹۵). تمایل به ترک خدمت کارمندان همچنان یک چالش جهانی است که بیشتر سازمان‌ها با آن روبرو هستند (اتیتسوگبای و امپونسا-تاویا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). تمایل به ترک خدمت، نشان‌دهنده تصمیم داوطلبانه و آگاهانه یک کارمند برای خروج از سازمان یا شغل است و بهترین پیش‌بینی‌کننده و نشان‌دهنده ترک خدمت واقعی است (جوهدی

1. Kamil & Rogers

2. Turnover Intention

3. Atitsogbui & Amponsah-Tawiah

و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). به گفته چو و لوئیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، تمایل به ترک از نظر آماری نه تنها به عنوان پیش‌بینی کننده ترک خدمت واقعی، بلکه به عنوان نشانه و اختطاردهنده که ممکن است کارکنان با تمام توان خود در یک سازمان مشارکت نداشته باشند، بسیار مهم است (اتیتسوگبای و امپونسا-تاویا، ۲۰۱۹). در مقاله‌های در دسترس به عوامل مختلفی اشاره شده که نشان می‌دهد چرا کارکنان سازمان را ترک می‌کنند و بحث‌های زیادی در رابطه بین عوامل مختلف و ترک خدمت وجود دارد (علی‌شاه و همکاران، ۲۰۱۰)؛ اما از این میان بررسی کمی از تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی یا محیط یادگیری بر روی تمایل به ترک خدمت صورت گرفته است.

گرچه از زمانی که پیتر سنگه مفهوم سازمان یادگیرنده را مطرح کرد نزدیک به بیست سال می‌گذرد، اما این ایده هنوز هم در کانون توجه قرار دارد. درک عواملی که در یادگیری سازمانی و انتقال دانش به محیط کار نقش دارند، برای توسعه منابع انسانی ضروری است. توجه خاص توسعه منابع انسانی، تأثیر بالقوه بر انگیزه و رضایت ناشی از محیط کار است که دارای خصوصیتی است که به شدت با فرهنگ یادگیری سازمانی همراه است. درک بهتر در مورد فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه برای انتقال یادگیری و تمایل به ترک خدمت اطلاعات بیشتری را در مورد عوامل درک شده در یادگیری، رضایت شغلی و نتایج مهم مرتبط با عملکرد در اختیار پژوهشگران و متخصصان HRD قرار می‌دهد. گرچه یادگیری سازمانی از نظر تئوری و عملی طی چند سال گذشته بررسی شده است، در مورد تعامل بین فرهنگ یادگیری سازمانی و یادگیری کارکنان و نتایج عملکرد، چیزهای زیادی باید مورد بررسی قرار گیرد. اینکه تا چه اندازه فرهنگ سازمانی یادگیرنده بر یادگیری غیر رسمی، انگیزه انتقال دانش و تمایل به ترک خدمت تأثیر می‌گذارند، علی‌رغم اهمیت بالقوه آن برای عملکرد شغلی، کاوش نشده است. نظر به اینکه به‌کارگیری اصول سازمان یادگیرنده در مؤسسات خصوصی به عملکرد بهتر و موفقیت بیشتری منجر شده است، مناسب است تا دانشگاه‌ها نیز اصول سازمان یادگیرنده را در خود تقویت کنند تا موفق‌تر عمل کنند و توانمندتر به رقابت بپردازند. در چنین شکلی از دانشگاه، ساختار مدیریتی و فرایندهای تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیرتر می‌شوند و ارتباطات با محیط تقویت می‌شود. فرهنگ دانشگاه به‌گونه‌ای می‌شود که افراد خواهان

---

1. Juhdi et al

2. Cho & Lewis

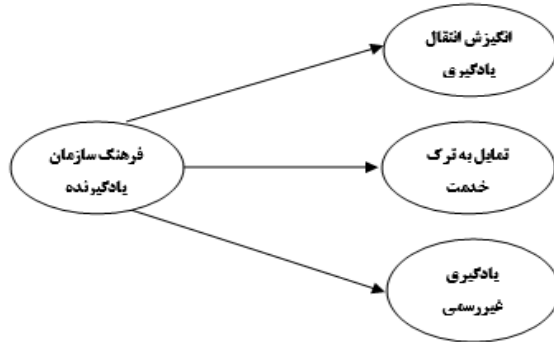
یادگیری از یکدیگر و از تجربیات فردی خود می‌شوند. با توجه به اینکه نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد دانشگاه‌ها، مؤسساتی هستند که دارای فرصت‌های ویژه‌ای برای مطابقت با ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به سازمان یادگیرنده هستند (هادکینسون، ۲۰۰۶؛ به نقل از کوچکی، ۱۳۹۳)؛ در پژوهش حاضر، این پرسش مطرح است که آیا با ایجاد فرهنگ سازمان یادگیرنده می‌توان برافزایش یادگیری غیر رسمی و انگیزه انتقال یادگیری و نیز تمایل بر ترک خدمت کارکنان تأثیر گذاشت؟ در ادامه به برخی پژوهش‌های انجام گرفته در خصوص متغیرهای پژوهش اشاره می‌شود.

نتایج پژوهش ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)، نشان می‌دهد فرهنگ یادگیری سازمانی بر رضایت شغلی اثر معنی‌دار و مثبتی دارد و بر قصد ترک شغل کارکنان اثر معنی‌دار و منفی دارد. همچنین، رضایت شغلی بر متغیر قصد ترک شغل تأثیر منفی دارد. ایگان و همکاران (۲۰۰۴)، در پژوهشی اثرات فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت شغلی روی انگیزه انتقال یادگیری و تمایل به خروج را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی با رضایت شغلی و انگیزه انتقال یادگیری ارتباط دارد. این نتیجه نیز به دست آمد که فرهنگ یادگیری سازمانی، پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی و تمایل به خروج است. همچنین تمایل به خروج به‌طور منفی تحت تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت شغلی قرار می‌گیرد. ایسلام<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهش خود اثر فرهنگ یادگیری سازمانی بر انگیزه انتقال آموزش با نقش تعدیل‌کننده خودکارآمدی (SE) و جو انتقال یادگیری (LTC) را بررسی کرده است. بانیرجی و همکاران (۲۰۱۶) نیز چگونگی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر انگیزه کارکنان برای انتقال آموزش را در نمونه‌ای از دانشگاهیان هند بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که درک مثبت از یادگیری سازمانی با تمایل به انتقال آموزش ارتباط مثبت دارد. بر این اساس در یک جمع‌بندی از مبانی نظری و تجربی می‌توان گفت، با مطالعه پژوهش‌های انجام گرفته در ارتباط با پیامدهای فرهنگ سازمان یادگیرنده، مشخص شد که این متغیر در ادبیات گذشته مورد توجه بوده است. هرچند پژوهشی با این عنوان در آموزش عالی، توسط پژوهشگر یافت نشد. بر اساس آنچه گفته شد هدف از اجرای پژوهش حاضر، تعیین نقش فرهنگ سازمان یادگیرنده بر انگیزه انتقال یادگیری، تمایل به ترک خدمت

<sup>۱</sup>. Islam



و یادگیری غیر رسمی کارکنان دانشگاه اراک است که می‌توان مدل مفهومی پژوهش را به صورت شکل (۱) ارائه داد.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه این متغیرها درصدد پاسخگویی علمی به این پرسش است که آیا مدل مفهومی پژوهش حاضر از برآزش مناسب برخوردار است؟ برای پاسخ به این پرسش و با توجه به هدف کلی پژوهش، فرضیه‌های زیر بررسی می‌شود.

۱. بین فرهنگ سازمان یادگیرنده و انگیزه انتقال یادگیری رابطه معنی‌دار وجود دارد.

۲. بین فرهنگ سازمان یادگیرنده و تمایل به ترک خدمت رابطه معنی‌دار وجود دارد.

۳. بین فرهنگ سازمان یادگیرنده و یادگیری غیر رسمی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

### روش پژوهش

روش اجرای پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارکنان اداری مشغول به خدمت دانشگاه اراک در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بود. حجم جامعه آماری ۲۴۷ نفر است. در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۴۸ نفر به روش تصادفی ساده در نظر گرفته شد که با در نظر گرفتن بازنگشتن تعدادی از پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شد که از این بین ۱۷۶ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد. برای گردآوری داده‌ها از چهار پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمان یادگیرنده واتکینز و

مارسیک (۲۰۰۳) با ضریب پایایی ۰/۸۱؛ پرسشنامه تمایل به ترک خدمت کامان و همکاران (۱۹۷۹) با ضریب پایایی ۰/۷۱؛ پرسشنامه انگیزه انتقال آموزش مچین و فوگارتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) با ضریب پایایی ۰/۸۴ و پرسشنامه یادگیری غیر رسمی لوهمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) با ضریب پایایی ۰/۷۰ استفاده شد. همچنین برای بررسی روایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه از تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است. داده‌ها پس از گردآوری با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و استنباطی همچون میانگین و انحراف استاندارد برای نشان دادن وضعیت داده‌ها و ضریب همبستگی پیرسون، روش تحلیل عاملی تأییدی، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری برای بررسی روابط بین متغیرها و ارائه مدل ساختاری به‌وسیله نرم‌افزار SPSS و LISREL تجزیه و تحلیل شدند.

### یافته‌ها

توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

داده‌های آماری مربوط به جنسیت نشانگر آن است که از ۱۷۶ نفر نمونه مورد مطالعه ۱۰۸ نفر (۶۱/۴ درصد) مرد و ۵۳ نفر (۳۰/۱ درصد) زن بوده‌اند. بیشترین فراوانی‌ها به لحاظ میزان تحصیلات تعداد ۶۳ نفر (۳۵/۸ درصد) لیسانس و ۶۲ نفر (۳۵/۲ درصد) فوق لیسانس و از نظر سابقه خدمت تعداد ۶۴ نفر (۳۶/۲ درصد) که دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۲۰ سال بوده‌اند، همچنین تعداد ۷۶ نفر (۴۲/۹ درصد) در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار گرفته‌اند که بیشترین فراوانی به لحاظ سن را داشته‌اند.

**توصیف داده‌ها:** برای بررسی و توصیف داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه مورد مطالعه از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی (میانگین و انحراف معیار) استفاده شد تا از چگونگی پراکندگی نمره‌های به‌دست‌آمده از متغیرهای مورد مطالعه اطلاعات لازم کسب شود. این داده‌ها در جدول (۱) درج شده است.

1. Machin & Fogarty

2. Lohman

جدول (۱) توصیف متغیرهای پژوهش

آزمون نرمال بودن		آماره توصیفی		متغیر
مقدار احتمال	آماره	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۶	۱/۳۰	۰/۷۸	۳/۱۳	فرهنگ سازمان یادگیرنده
۰/۰۵۱	۱/۵۰	۰/۵۸	۳/۷۹	انگیزه انتقال
۰/۳۷	۰/۹۱	۰/۵۸	۳/۵۸	یادگیری غیر رسمی
۰/۰۶	۱/۳۰	۰/۷۶	۲/۷۰	تمایل ترک

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر میانگین فرهنگ سازمان یادگیرنده ۳/۱۳ با انحراف معیار ۰/۷۸ است و نشان‌دهنده آن است که طبق اظهار نظر کارکنان دانشگاه فرهنگ بالاتر از حد میانگین مفروض ( $\bar{x}=3$ ) است. همچنین میانگین متغیر انگیزه انتقال یادگیری برابر با ۳/۷۹ با انحراف معیار ۰/۵۸ و میانگین متغیر یادگیری غیر رسمی برابر با ۳/۵۸ با انحراف معیار ۰/۵۸ است که بالاتر از حد میانگین مفروض ( $\bar{x}=3$ ) است. میانگین تمایل به ترک خدمت برابر ۲/۷۰ با انحراف معیار ۰/۷۶ است که کمتر از میانگین مفروض ( $\bar{x}=3$ ) است و نشان‌دهنده این است که تمایل به ترک خدمت در کارکنان دانشگاه پایین است. همچنین با توجه به اینکه نرمال بودن توزیع متغیرها از پیش‌فرض‌های روش مدل‌یابی معادلات ساختاری است در ابتدا با استفاده از آزمون کالموگروف اسمیرنوف، نرمال بودن توزیع متغیرها بررسی شده است. اطلاعات مندرج در جدول (۱) نشان می‌دهد سطح معنی‌داری همه متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است و بیانگر این است که توزیع تمام متغیرها نرمال است. در ادامه با توجه به رویکرد اندرسون و گربینگ<sup>۱</sup>، ابتدا به آزمون مدل اندازه‌گیری و سپس مدل معادلات ساختاری اشاره شده است.

1. Anderson & Gerbings

## آزمون‌های ضرایب همبستگی پیرسون

جدول (۲) ماتریس کواریانس متغیرها

متغیرها	فرهنگ سازمان یادگیرنده	انگیزه انتقال	یادگیری غیر رسمی	تمایل به ترک
فرهنگ	۱			
انگیزه انتقال	۰/۲۶**	۱		
یادگیری غیر رسمی	۰/۱۷*	۰/۳۱**	۱	
تمایل ترک	-۰/۴۵**	-۰/۴۷	۰/۰۰۴	۱

جدول (۲) ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به اطلاعات جدول، ضریب همبستگی بین متغیر فرهنگ سازمان یادگیرنده با انگیزه انتقال ( $r=0/26$ ) و یادگیری غیر رسمی ( $r=0/17$ ) مثبت و معنی‌دار و با تمایل به ترک خدمت ( $r=-0/45$ ) همبستگی منفی و معنی‌داری دارد. شدت همبستگی دو به دو بین متغیرهای پژوهش حاضر از ۰/۱۷ تا ۰/۴۵ در نوسان است. بیشترین ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمان یادگیرنده و تمایل ترک ( $r=-0/45$ ) است.

در مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی نیکویی برازش مدل، آماره‌هایی به‌وسیله نرم افزار این روش یعنی لیزرل عرضه می‌شود. در پژوهش حاضر از چند شاخص برای ارزیابی مدل ساختاری استفاده شده است: ۱- مجذور کای، ۲- نسبت مجذور کای به درجه آزادی، ۳- شاخص نیکویی برازش ( $GFI^1$ )، ۴- شاخص ( $NNFI^2$ )، ۵- شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI^3$ )، ۶- شاخص برازندگی افزایشی ( $IFI^4$ ) و ۷- ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب ( $RMSEA^5$ ).

1. Goodness of fit index

2. Non-Normed Fit Index

3. Comparative Fit Index

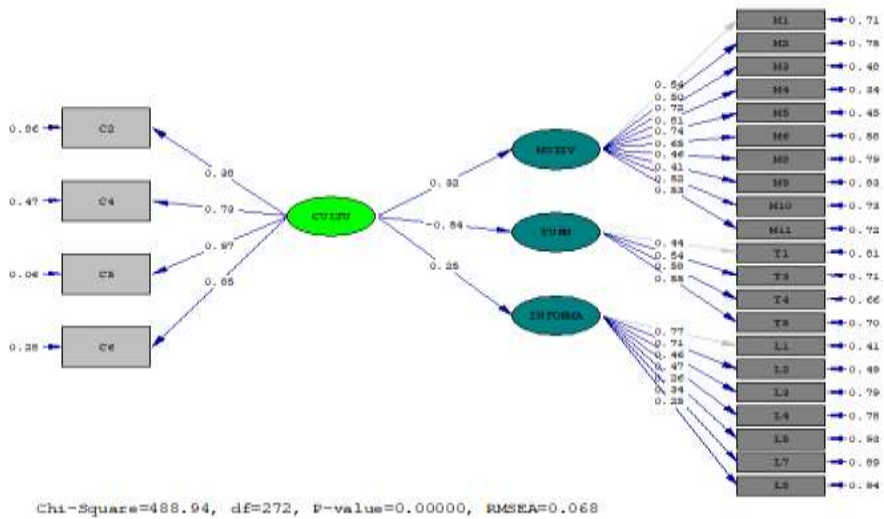
4. Incremental Fit Index

5. Root Mean Square Residual

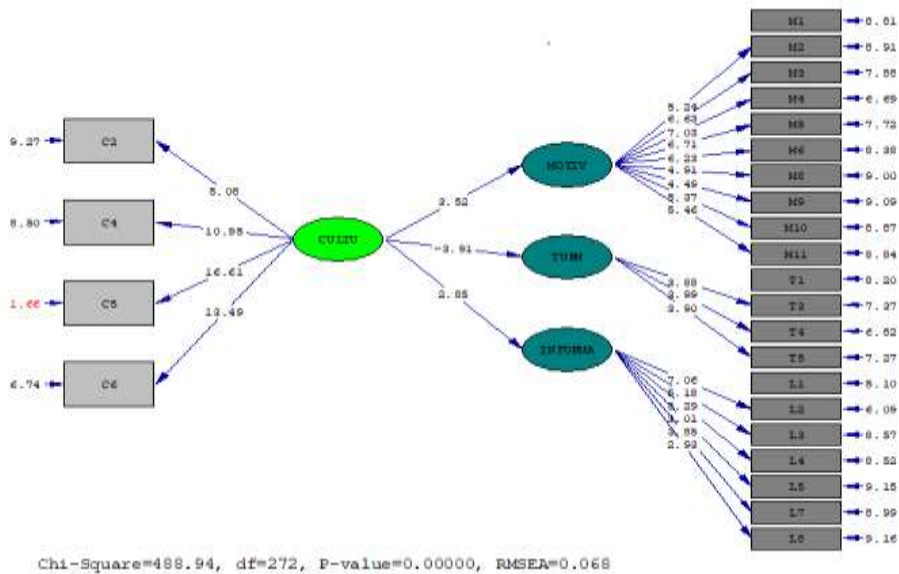
جدول (۳) شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری کلی

شاخص‌ها	GFI	IFI	NNFI	CFI	X <sup>2</sup> /df	RMSEA
خروجی	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۱	۱/۷۹۷	۰/۰۶۸
معیار	۰ (عدم پذیرش) تا ۱ (برازش کامل)	بالاتراز ۰/۹۰	بالاتراز ۰/۹۰	بالاتراز ۰/۹۰	بین ۱ تا ۳	کمتر از ۰/۰۵ برآزش خوب بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ قابل قبول بین ۰/۰۸ تا ۰/۱ متوسط بزرگ‌تر از ۰/۱ ضعیف

همان‌طور که شاخص‌های جدول (۳) نشان می‌دهد، شاخص‌های برازش مدل وضعیت مناسبی دارند و می‌توان گفت مدل نهایی از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل (۱) خروجی نرم‌افزار لیزرل بر اساس ضرایب استاندارد



شکل (۲) خروجی نرم افزار لیزرل بر اساس ضرایب  $t$

### تحلیل فرضیه‌ها

در مدل ساختاری معنی داری ضریب مسیر با استفاده از  $t$  (t-value) مشخص می‌شود. چنانچه مقدار  $t$  بین ۱/۹۶ الی ۲/۵۷ باشد، ارتباط دو سازه در سطح  $P < ۰/۰۵$  معنی دار است. اگر مقدار  $t$  بیشتر از ۲/۵۷ باشد، معنی داری ارتباط در سطح  $P < ۰/۰۱$  است. با توجه به نتایج به دست آمده از مدل ساختاری (شکل های ۱ و ۲) می‌توان گفت: فرهنگ سازمان یادگیرنده بر انگیزه انتقال یادگیری با ( $\beta = ۰/۳۲$ ,  $t = ۳/۵۲$ ) و بر یادگیری غیر رسمی با ( $\beta = ۰/۲۵$ ,  $t = ۲/۸۵$ ) در سطح  $P < ۰/۰۱$  تأثیر مثبت معنی داری دارد. همچنین بر اساس معنی دار بودن ضریب مسیر بین فرهنگ سازمان یادگیرنده و تمایل ترک خدمت کارکنان با ( $\beta = -۰/۵۴$ ,  $t = -۳/۹۱$ ) در سطح  $P < ۰/۰۱$  چنین نتیجه می‌شود که رابطه منفی معنی داری بین دو متغیر فرهنگ سازمان یادگیرنده و تمایل به ترک خدمت وجود دارد؛ به عبارت دیگر افزایش در فرهنگ سازمان یادگیرنده همراه با کاهش تمایل به ترک خدمت خواهد شد؛ بنابراین هر سه فرضیه پژوهش تأیید می‌شوند. جدول (۴) خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۴) ضرایب تأثیر متغیرها

نتیجه	t	ضریب مسیر استاندارد	مسیر فرضیه‌ها
تأیید	۳/۵۲	۰/۳۲	فرهنگ یادگیرنده ← انگیزه انتقال یادگیری
تأیید	-۳/۹۱	-۰/۵۴	فرهنگ سازمان یادگیرنده ← تمایل ترک
تأیید	۲/۸۵	۰/۲۵	فرهنگ یادگیرنده ← یادگیری غیر رسمی

### بحث و نتیجه‌گیری

در رابطه با فرضیه اول، تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد که بر اساس معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین فرهنگ سازمان یادگیرنده با انگیزه انتقال یادگیری، رابطه مثبت معنی‌داری بین دو متغیر مذکور وجود دارد. به عبارتی می‌توان گفت که با تقویت فرهنگ سازمان یادگیرنده میزان انگیزه انتقال یادگیری کارکنان نیز افزایش می‌یابد بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده از این فرضیه با تحقیق ایسلام (۲۰۱۹)، ایگان و همکاران (۲۰۰۴)، بانرجی و همکاران (۲۰۱۶) و بوژیندا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) همسو است. مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که یادگیری مستمر را تشویق می‌کنند و ارتقا می‌دهند، کارکنانشان در محیط شغلی از رضایت بیشتری برخوردارند و متقابلاً در جستجوی یادگیری بیشتر برمی‌آیند و پیرو آن نیز انتقال یادگیری به محیط شغلی در این افراد بیشتر خواهد بود. بر اساس ادبیات موجود نیز یکی از مهم‌ترین و پرتکرارترین متغیرهای تعیین‌کننده انتقال یادگیری، فرهنگ یادگیری مستمر است (کونتوگیروگس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). همچنین لیمباخ (۲۰۱۰)، بیان می‌کند که جو و فرهنگ یادگیری، عامل تعیین‌کننده‌ای در انتقال یادگیری به محیط کار محسوب می‌شوند. مطالعه حاضر نشان می‌دهد مدیران می‌توانند یادگیری را به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی در نظر بگیرند و ایجاد یک فرهنگ سازمان یادگیرنده به درک کارکنان از رابطه مثبت این فرهنگ با انگیزه انتقال یادگیری برای بهبود عملکرد در ارائه خدمات منجر خواهد شد؛ بنابراین سطح بالایی از فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر انگیزه انتقال یادگیری کارکنان دانشگاه اراک دارد.

1. Bouzguenda

2. Kontoghiorghes

در رابطه با فرضیه دوم، تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بر اساس معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین فرهنگ سازمان یادگیرنده با تمایل به ترک خدمت رابطه منفی معنی‌داری بین دو متغیر وجود دارد؛ یعنی افزایش در فرهنگ یادگیرنده همراه با کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان خواهد بود؛ بنابراین فرضیه دوم تأیید می‌شود. نتایج به دست آمده از این فرضیه با نتایج پژوهش‌های ایگان و همکاران (۲۰۰۴)، هسیو (۲۰۰۹)، ایسلام و همکاران (۲۰۱۴)، مکیتاش و دوهرتی (۲۰۱۰)، ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) و محسنی‌فرد و همکاران (۱۳۹۶) همسو است. بنا بر تئوری نگرش‌های فیشرین و آجزن، تمایل به ترک خدمت بهترین پیش‌بینی کننده ترک خدمت شناخته می‌شود (سبک‌رو و همکاران، ۱۳۹۰). تمایل به ترک خدمت اشاره دارد به فرایند فکر کردن شخصی که به خاطر نارضایتی از کار خود می‌خواهد استعفا دهد و این ارتباط نزدیکی با عوامل فردی و سازمانی دارد. هنگامی که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان متناسب با نیازهای کار باشد، یا هنگامی که اعتقادات و ارزش‌های وی شبیه به سازمان باشد، تعهد آنها افزایش می‌یابد و احتمال کمی دارد که استعفا دهند (ایتیسوگبای و همکاران، ۲۰۱۹). سازمان‌های موفق و برتر، فرهنگی مثبت و قوی دارند که موجب افزایش همکاری و توافق کارکنان بر نکات کلیدی، افزایش تعهد و همچنین همسویی هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمانی و در نتیجه عامل مهمی برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری است. از دیدگاه رابینز، فرهنگ سبب تقویت وظیفه‌شناسی و وفاداری در کارکنان، کاهش جابه‌جایی‌ها و زمینه‌ساز ایجاد انسجام و تعهد اعضا به هدف‌ها و آرمان‌های سازمان می‌شود (افخمی و فرحی، ۱۳۹۱). تقویت فرهنگ یادگیرنده در سازمان علاوه بر افزایش دانش و مهارت‌های جدید در کارکنان سبب می‌شود آنها نسبت به شغل خود احساس رضایت داشته باشند و این حس رضایت آنان سبب ارائه خدمات با کیفیت‌تر می‌شود. به عبارتی تقویت فرهنگ یادگیرنده سبب کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌شود. در واقع تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی موجب می‌شود تا کارکنان خود را جزئی از سازمان بدانند (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). نتایج نشان داد که فرهنگ سازمان یادگیرنده همبستگی معکوس و معنی‌داری با تمایل به ترک خدمت دارد؛ بدین معنا که هر چقدر فرهنگ سازمانی مطلوب‌تر باشد، تمایل به ترک خدمت کارکنان نیز کمتر است. در رابطه با فرضیه سوم، بر اساس معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین فرهنگ سازمان یادگیرنده با یادگیری غیر رسمی کارکنان چنین نتیجه می‌شود که رابطه مثبت معنی‌داری بین دو متغیر وجود دارد؛ بنابراین فرضیه سوم نیز تأیید می‌شود. این یافته را می‌توان با



نتایج پژوهش‌های نیکولووا و همکاران (۲۰۱۴)، سمپ (۲۰۱۲)، برگ و چیونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، هنری و همکاران (۱۳۹۰) و متولیان (۱۳۹۵) همسو است. یادگیری عامل مهمی در رفع مشکلات سازمان‌ها محسوب می‌شود و سازمان‌هایی موفق هستند که سریع‌تر از دیگران یاد بگیرند و حرکت کنند. از طرفی مؤسسات آموزش عالی با توجه به پیشرفت‌های سریع فناورانه در عرصه اطلاعات، یکی از اعضای جامعه اطلاعاتی به شمار می‌آیند و بیشتر از قبل نیاز دارند تا قابلیت‌ها و مهارت‌های مناسب برای انتقال، تسهیم و به‌کارگیری دانش را در خود پرورش دهند؛ بنابراین دانشگاه‌ها نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های اجتماعی برای مقابله با این تحولات باید سازمان یادگیرنده بودن را در فرایند توسعه خود تحقق بخشند. در سازمان یادگیرنده، فرایند یادگیری مستمر و مادام‌العمر است که همه جنبه‌های یادگیری اعم از رسمی و غیر رسمی را در برمی‌گیرد. بسیاری از سازمان‌ها ادعا دارند که سازمان‌هایی یادگیرنده هستند، در صورتی این ادعا صحت دارد که به یادگیری غیررسمی بها داده باشند. یادگیری غیر رسمی در محیط کار به‌عنوان هر فعالیت یادگیری که در ارتباط با دستیابی به درک، دانش یا مهارت است صورت می‌گیرد، تعریف می‌شود و اینکه تقریباً هر کاری را که شخص انجام می‌دهد، می‌تواند به‌عنوان یادگیری غیر رسمی تصور شود (جنونگ و همکاران، ۲۰۱۸). یادگیری غیر رسمی نوعی از یادگیری است که اساس آن اشتیاق، کنجکاوی و انگیزش درونی است. امروزه بیشتر کارشناسان یادگیری غیر رسمی را عاملی مهم در بهبود عملکرد سازمان معرفی می‌کنند و سازمان‌های موفق را سازمانی می‌دانند که قابلیت‌های یادگیری غیر رسمی را در خود پرورش دهد. به‌طور کلی می‌توان گفت سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری را مورد توجه قرار داده‌اند، آموخته‌های آنان صرفاً معطوف به یادگیری‌های رسمی نمی‌شود بلکه یادگیری را فرایندی مادام‌العمر می‌دانند و همواره در حال یادگیری هستند. یادگیری غیر رسمی ۷۰ تا ۸۰ درصد یادگیری در محل کار را به خود اختصاص می‌دهد زیرا با فعالیت‌های کاری روزمره بسیار یکپارچه است (جنونگ و همکاران، ۲۰۱۸). یکپارچه شدن یادگیری غیر رسمی با کار و برنامه‌های روزمره یکی از ویژگی‌های یادگیری غیر رسمی است که تأثیر فرهنگ یادگیرنده بر یادگیری غیر رسمی را نشان می‌دهد؛ زیرا تنها در صورتی یک ویژگی با زندگی روزمره انسان یکپارچه می‌شود که آن ویژگی جزئی از فرهنگ فرد یا سازمان شده باشد (مارسیک و لپ، ۱۹۹۹ به نقل از متولیان، ۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی، حامی و پذیرای یادگیری، بستر شکوفایی یادگیری را در سازمان می‌گسترده و در واقع فرهنگ سازمانی عنصری کلیدی

<sup>1</sup>. Berg & Chyung

در افزایش یا جلوگیری از یادگیری است؛ بنابراین سطح بالایی از فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر یادگیری غیر رسمی کارکنان دانشگاه اراک دارد. با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش و تأیید نقش فرهنگ سازمان یادگیرنده بر انگیزه انتقال یادگیری، یادگیری غیر رسمی و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان، متناسب با یافته‌ها پیشنهادهایی برای تقویت فرهنگ سازمان یادگیرنده ارائه می‌شود که امید است سازمان‌ها به‌ویژه دانشگاه‌ها با کاربرست آنها فرهنگ یادگیرنده را در خود افزایش دهند. پیشنهاد می‌شود مسئولان دانشگاه تلاش کنند محیط کار برای کارکنان چالشی و انگیزاننده باشد و مشارکت کارکنان را تسهیل کند تا انتقال و بیان دانش در آن به راحتی صورت گیرد و این کار معمولاً از راه تعامل زیاد در گفتگو و تجربیات مشترک صورت می‌پذیرد. همچنین مدیران، زمان‌هایی را به برگزاری جلسات پرسش و پاسخ و رسیدگی به مشکلات فردی، آموزشی و حرفه‌ای کارکنان اختصاص دهند. پیشنهاد می‌شود مؤسسات آموزش عالی برای ارتقای کیفیت و مقابله با چالش‌های پیش رو در ساختار و فرایندهای کارکردی خود تحول ایجاد کنند و برای تحقق این هدف اهمیت بیشتری به گذراندن دوره‌های آموزشی و به‌کارگیری آموزش‌ها در انجام وظایف شغلی نشان دهند و با تقویت فرهنگ سازمان یادگیرنده باعث افزایش انگیزه، باور و نگرش مثبت نسبت به آموزش و انتقال آن به محیط کار در کارکنان شوند. پیشنهاد می‌شود که مدیران با ایجاد محیط امن و صمیمی، روحیه انجام کار گروهی در کارکنان را تقویت و حس همدلی و همراهی در افراد ایجاد کنند. به افراد و توانایی‌های آنها، ارزش و اهمیت زیاد داده شود و از تمامی مهارت‌های کارکنان تا حد امکان استفاده کنند. مدیران می‌توانند فرصت‌های لازم برای یادگیری و گفت‌ووشنود را با برگزاری جلسات آموزشی و ترغیب کارکنان به شرکت در این جلسات و استقبال از اظهارنظر آنها ایجاد کنند. همچنین ارتباط واحد آموزش با واحدهای دیگر به‌خصوص واحد ارزیابی عملکرد عمیق‌تر و نظام‌مندتر شود تا ارتباط بین آموزش‌های گذرانده شده و ارتقای شغلی افراد فراهم شود. مدیران همواره باید خود را به فنون و استراتژی‌های لازم مجهز سازند و با تحولات سریع خود را منطبق کنند تا توانایی پاسخگویی به محرک‌های محیطی به وسیله کسب دانش و آگاهی را داشته باشد. همچنین مدیران باید دریابند که کدام یک از کارمندان به‌طور غیر رسمی و از چه راهی یاد می‌گیرند تا یادگیری غیر رسمی در محیط کار را بهینه‌تر کنند. شناسایی اشکال مختلف یادگیری غیر رسمی در مکان‌های کاری و تلاش برای حمایت و تقویت این فرم‌های یادگیری در سازمان‌ها بسیار مهم است.

## منابع

- افخمی اردکانی، مهدی؛ فرحی، رضا (۱۳۹۰). فرهنگ تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۴).
- امین بیدختی، علی اکبر؛ سلیمانی، الهام سادات؛ نجفی، محمود؛ کرمی، مرتضی (۱۳۹۸). تدوین الگوی شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در برنامه‌های توسعه منابع انسانی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۳(۴۴)، ۳۷.
- برزگر، نادر؛ قورچیان، نادرقلی؛ تقی‌پور ظهیر، علی (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی خلق ظرفیت‌های نوآوری در مدیریت دانشگاهی ایران (مورد: دانشگاه آزاد اسلامی). *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۳۷)، ۲۹۱-۳۱۰.
- بیکزاد، جعفر؛ فردی‌آذر، علیرضا؛ فتحی بنابی، رقیه (۱۳۸۹). بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴(۱۲)، ۶-۳۳.
- خورشیدی، عباس؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ عباسی سروک، لطف‌اله؛ فدایی، ندا (۱۳۹۷). ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(ویژه‌نامه بهار)، ۱۴۷-۱۶۲.
- سبک‌رو، مهدی؛ کلهریان، رضا؛ کامجو، زین‌العابدین؛ طالقانی، غلامرضا (۱۳۹۰). تعارض کار و خانواده: نقش ادراک حمایت‌های سازمانی در قصد ترک خدمت (موردکاوی پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران). *مدیریت دولتی*، ۳(۶)، ۱۱۱-۲۳۶.
- عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ طاهری، مرتضی؛ مبینی، مهدی (۱۳۹۷). طراحی سیستم انتقال یادگیری برنامه‌های پرورش هیئت علمی. *فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۸(۲۴)، ۱۷۵-۲۰۵.
- عرب، عباس؛ امین بیدختی، علی اکبر؛ مرادزاده، عبدالباسط؛ رستگار، عباسعلی (۱۳۹۵). بررسی روابط ساختاری بین اخلاق کاری اسلامی، تأمین نیازهای رشد، احساس انرژی و تمایل به ترک خدمت. *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۲۴(۱)، ۵۱-۸۴.
- علوی، سمیه؛ ارباب شیرانی، بهروز؛ اسفندیاری، احسان (۱۳۹۳). بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و نوآوری از دیدگاه سیستم دینامیکی در مرکز تحقیقات مهندسی اصفهان. *مدیریت تولید و عملیات*، ۱، ۷۱-۹۲.

فرحبد، فرزین؛ بخشعلی زاده، داود؛ خمایی، ساره (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به ترک خدمت کارکنان بانک ملی استان گیلان. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۱(۱)۲، ۱۵۱-۱۶۵.

قلی پور، مریم؛ افراسیابی، رویا (۱۳۹۶). دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده، اولین کنفرانس ملی پژوهش های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد و حسابداری و علوم انسانی، شیراز، دانشگاه علمی کاربردی شوشتر، <https://www.civilica.com/Paper-MEAHBTM04-MEAHBTM04476.html>

کوچکی، سیدحسن؛ رضایی، بیژن (۱۳۹۳). بررسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر به عنوان سازمان یادگیرنده، دومین همایش ملی پژوهش های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران.

متولیان، مرضیه السادات (۱۳۹۵). نقش سرمایه فکری و فرهنگ سازمان یادگیرنده بر یادگیری غیر رسمی و تسهیم دانش. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید مدنی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی.

محسنی فرد، جواد؛ صادقی، امیر؛ پورالعجل، جلال (۱۳۹۶). همبستگی فرهنگ سازمانی و تمایل به ترک خدمت پرستاران در مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی همدان. *فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت*، ۶ (۶).

ملک زاده، غلامرضا؛ رحیم نیا، فریبرز؛ گلی، سیمین (۱۳۹۵). بررسی تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر رضایت شغلی و قصد ترک شغل کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری منطقه سه مشهد)، دومین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، شهریور ۱۳۹۵، رشت، ایران وکیلی، نجمه؛ صارمی، شهرزاد (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در معاونت توسعه دانشگاه علوم پزشکی ایران. *نوآوری های مدیریت آموزشی*، ۴۱، ۹۹-۱۰۹.

هنری، حبیب؛ افشاری، مصطفی؛ کارگر، غلامعلی (۱۳۹۰). بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP. *مدیریت ورزشی*، ۴(۱۳)، ۱۱۵-۱۳۵.

یوزباشی، علیرضا؛ ایلی، خدیار؛ شاطری، کریم (۱۳۹۲). بررسی رابطه فرهنگ سازمان یادگیرنده کارشناسان دانشگاه تهران با تمایل به تسهیم دانش آنها. *مدیریت برآموزش سازمان ها*، ۲(۲)، ۹-۳۳.

- Ali Khamis, A. (2012). Academic staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 55- 82.
- Ali Shah, I., Fakhr, Z., Ahmad, M. S., & Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic & Business studies*, 3(1), 167-192.
- Atitsogbui, J., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). Turnover intention and job fit among nurses in Ghana: Does psychological climate matter? *Nursing open*, 6(2), 546-557.
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2016). Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. *Current Psychology*, 36(3), 606- 617.
- Berg, S. A., & Chyung, S. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 229-244.
- 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 & Development*, 37(3), 273 – 297.
- Bouzguenda, K. (2014). *Enablers and Inhibitors of Learning Transfer from Theory to Practice in K. Schneider (Ed). Transfer of Learning in Organizations*. Cham: Springer International Publishing.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. (2012). Turnover Intention and Turnover Behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23.
- Dirani, K. (2012). Professional Training as a Strategy for Staff Development. *European Journal of Training & Development*, 36(2/3), 158 – 178.
- Egan, T. M., Yang, B., Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Elwood, F., Holton, I., Chen, H. C., Naquin, S. S. (2003). An examination of learning transfer system characteristics across organizational settings. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 459-482.
- Gegenfurtner, A., Festner, D., Gallenberger, W., Lehtinen, E., & Gruber, H. (2009). Predicting autonomous and controlled motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, 13(2), 124-138.

- Hisu-Yen, H. (2009). *Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn*. Ph.D. Thesis. St. Paul, MN: University of Minnesota
- Holton, E. (1996) .The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 5–21
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics & Finance*, 37, 512-519.
- Islam, T. (2019). Motivation to transfer training in learning organizations. *Journal of Management Development*, 38(4), 273-287
- Islam, T., Khan, S., Ahmad, U., Ali, G. & Sadiq, M (2014). Organizational learning culture and customer satisfaction. *The Learning Organization*, 21(6), 392-404.
- Jeong, S., Han, S. J., Lee, J., Sunalai, S., & Yoon, S. W. (2018). Integrative literature review on informal learning: antecedents, conceptualizations, and future directions. *Human Resource Development Review*, 17(2), 128-152.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.
- Kamil, M., & Rogers, A. (2011). Looking Again at Non-formal and Informal Education - towards a New Paradigm Prepared. [http://www.infed.org/biblio/non\\_formal\\_paradigm.htm](http://www.infed.org/biblio/non_formal_paradigm.htm).
- Kontoghiorghes, C. (2014). *A Systemic Perspective of Training Transfer*. Springer International Publishing, 65-79.
- Leimbach, M. (2010). Learning transfer model: a research-driven approach to enhancing learning effectiveness. *Industrial & Commercial Training*, 42(2), 81 – 86.
- Machin, M. A., & Fogarty, G. J. (2004). Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. *International Journal of Training & Development*, 8, 222–236.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.

- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Syroit, J. (2014). Work-based learning: Development and validation of a scale measuring the learning potential of the workplace (LPW). *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 10-1.
- 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 & Finance*, 37, 158-163.
- Sampe, F. (2012). *The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs*. Corpus ID: 166231341
- Walder, A. M. (2017). Pedagogical Innovation in Canadian higher education: Professors' perspectives on its effects on teaching and learning. *Studies in Educational Evaluation*, 54, 71-82.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (Eds.). (2003). Make learning count! Diagnosing the learning culture in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2).
- Yang, J. (2010). The Knowledge Management Strategy and Its Effect on Firm Performance: A Contingency Analysis. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 215-223.