

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۴

تاریخ پذیرش: ۹۷/۴/۳

فصلنامه خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سال نهم / شماره سی‌ام / تابستان ۱۳۹۷

احصاء مکانیزم‌های چندسطحی یادگیری سازمانی موثر بر خطمشی‌گذاری در سازمان‌های کوچک و متوسط استان تهران

کامبیز نوایی زند^۱ - آذر کفاش‌پور^۲ - شمس‌الدین ناظمی^۳ - غلامرضا ملک‌زاده^۴

چکیده

زمینه: در سال‌های آتی بزرگترین دغدغه سازمان‌ها صرفنظر از بقا و سودآوری، ایجاد بستری برای یادگیری و کاربرد آموخته‌ها خواهد بود و طراحی الگوی یادگیری چندسطحی و پیاده‌سازی آن می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای در جهت خطمشی‌گذاری برخوردار باشد.

هدف: این تحقیق با هدف احصاء مکانیزم‌های چندسطحی یادگیری سازمانی موثر بر خطمشی‌گذاری در سازمان‌های کوچک و متوسط استان تهران انجام شده است

روش‌ها: روش تحقیق حاضر از نوع کیفی اکتشافی می‌باشد. جهت شناسایی سازوکارهای فرآیندهای چندسطحی یادگیری سازمانی از رویکردهای سه مرحله‌ای استفاده گردیده است. در مرحله اول با مطالعه گسترده ادبیات موضوع، ۴۸ کد (سازوکار یادگیری سازمانی) شناسایی گردید. در مرحله دوم، با ورود به محیط واقعی در بین ۱۰۴۵۴ شرکت کوچک و متوسط استان تهران سعی گردید که سازوکارهای یادگیری سازمانی شناسایی شود. به همین جهت پرسشنامه‌ای حاوی ۵۵ سؤال در نمونه ۳۷۱ که به طور تصادفی انتخاب گردیده بود، توزیع شد و اطلاعات جمع‌آوری گردید. در مرحله سوم با مراجعه به این شرکت‌ها و بررسی اسناد و مدارک آنها و انجام مصاحبه با مدیران و خبرگان آنها سازوکارهای یادگیری بکارگرفته شده در این شرکت‌ها شناسایی و مورد بررسی واقع گردید. در نهایت، از تلفیق سه رویکرد قبل، مدل سازوکارهای فرآیند چندسطحی یادگیری نهایی شد.

یافته‌ها: بر اساس نتایج، در مرحله کشف و شهود، ۴۱ مکانیزم در قالب چهار مقوله، در مرحله تفسیر ۲۰ مکانیزم در سه مقوله اصلی، مرحله ادغام ۹ مکانیزم در دو مقوله اصلی و در نهایت ۱۶ سازوکارهای مرحله نهادینه‌سازی در قالب سه مقوله اصلی قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق می‌تواند آگاهی محققین و مدیران را در خصوص سازوکارهای یادگیری سازمانی که به فرآیند خطمشی‌گذاری کمک می‌کند، را افزایش دهد.

کلیدواژه: یادگیری سازمانی، مکانیزم‌های چندسطحی یادگیری سازمانی و سازوکار یادگیری سازمانی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

^۲ دانشیارمدیریت و عضو هیئت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

kafashpor@um.ac.ir

^۳ استاد مدیریت و عضو هیئت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

^۴ استادیارمدیریت و عضو هیئت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

مقدمه

تغییرات و چالش‌های فراوان دنیای کنونی ایجاب می‌کند که سازمانی با قدرت یادگیری و به روزرسانی خود شکل گیرد تا بتواند با تحولات سریع خود را منطبق کند و به موقع به محرک‌های محیطی پاسخ داده و با کسب دانش و آگاهی به صورتی گسترده و پویا و زنده در حوزه‌ی بهسازی و توسعه‌ی سازمانی به حیات خود ادامه دهد (لوپز و همکاران^۱، ۲۰۰۵). فشار رقابتی در بازار انگیزه مدیران سازمان‌ها را برای ارزیابی استراتژی‌های یادگیری سازمانی و شیوه‌های خلاق و نوآور به منظور افزایش کارایی و عملکرد خود را افزایش می‌دهد (کولوتیلو و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

یکی از مهم‌ترین این ابزارها، نهادینه کردن فرایند یادگیری در سازمان است. مفهوم یادگیری سازمانی که به طور قابل ملاحظه‌ای از سال ۱۹۹۰ به بعد، مورد توجه بسیاری از مراکز دانشگاهی و صنعتی قرار گرفت نتیجه دو عامل مهم است: ۱. ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می‌کنیم. ۲. محیط رقابتی که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند. یادگیری سازمانی چیزی فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است، یعنی یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربردارنده رفتار سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌شود. در چنین سازمان‌هایی همه شرایط برای یادگیری اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه که یادگرفته‌اند همت می‌گذارند (چاودیک و راور^۳، ۲۰۱۵).

یادگیری سازمانی فرآیندی است که طی آن شرکت دانش جدید خود را گسترش می‌دهد و در کنار تجارب عادی افراد در سازمان‌ها قرار داده و پتانسیل بالقوه برای تأثیرگذاری روی رفتار افراد را کسب کرده و قابلیت‌های شرکت را بهبود می‌بخشد (جیمنز و ولا^۴، ۲۰۱۱). پژوهشگران اغلب یادگیری را، در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، یک فرآیند آگاهانه تحلیلی

فرض می‌کنند. اما، آندوود (۱۹۸۲) عنوان می‌دارد که پیوندها بین تجربه، دانش و آگاهی پیچیده تر از آن چیزی است که عموماً پنداشته می‌شود. شناخت بخش ناخودآگاه برای فهم چگونگی رسیدن افراد به تشخیص و فهم چیز جدیدی که برای آن پیشتر توضیحی وجود نداشته، تعیین کننده است. یک تئوری یادگیری باید بیان کننده چگونگی روی دادن این فرآیند باشد. بنابراین، فرآیند کشف و شهود - یک فرآیند عمدتاً ناخودآگاه - بخش مهمی از چهارچوب ارائه شده در بحث یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهد. یادگیری سازمانی را می‌توان به عنوان یک فرآیند عملکرد محور در جهت تغییر در رفتار بالقوه کارکنان، در نظر گرفت (ترکستانی و همکاران^۵، ۲۰۱۴).

اغلب یادگیری سازمانی بعنوان پدیده‌ای با ماهیت چند سطحی پویا، شامل تعامل غنی بین فرآیند و سطح تبیین می‌گردد (پففر، ۱۹۹۳). از طرفی یادگیری محصول تعامل است، بنابراین یادگیرنده‌ها نیز برای به حداکثر رساندن این توانایی باید با دیگران ارتباط و تعامل داشته باشند (الیاس^۶، ۲۰۱۱). با توجه به اهمیت این مفهوم در سازمان و تأثیری که می‌تواند بر پیشرفت آن داشته باشد، برخی محققین یادگیری سازمانی را نوعی دانش بین فعالیت سازمانی و محیط آن توصیف کرده (کیتاپسی^۷ و همکاران، ۲۰۱۲) و در همین راستا انتخاب و بررسی مقوله یادگیری سازمانی امری حیاتی به نظر می‌رسد. امروزه سازمان‌ها تلاش می‌نمایند تا نیروی انسانی ضمن انجام وظایف، بتواند آموزش‌های لازم را بمنظور رفع نارسایی‌ها و مشکلات کاری طی نموده تا بواسطه افزایش یادگیری و دانش، اثربخشی و عملکرد فردی و گروهی در سطح سازمان افزایش یابد (بونتیس^۸ و همکاران، ۲۰۰۲). یادگیری سازمانی در سازمانی که در ایجاد دانش و کسب مهارت توانایی دارد منعکس کننده تغییر رفتار و بینش‌های جدید در سازمان است، بنابراین قابلیت یادگیری سازمانی را می‌توان به

می‌کنند به گونه‌ای که امروزه تقریباً همه کشورها سعی در توسعه این بنگاه‌ها در ساختار صنعتی خود دارند (اسوتلیسیک^{۱۵} و همکاران، ۲۰۰۶).

به طور خلاصه به نظر محققین یادگیری سازمانی نقش مهمی در افزایش عملکرد سرمایه انسانی و دانش سازمانی در جهت ایجاد مزیت رقابتی دارد (گومز^{۱۶} و همکاران، ۲۰۰۴). زیرا هدف اصلی آموزش کارکنان افزایش یادگیری سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد (ماریا^{۱۷}، ۲۰۱۴). به عبارتی یادگیری سازمانی را می‌توان یک فرآیند پویا به منظور توسعه منابع و ظرفیت، که به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود محسوب کرد (لوپز^{۱۸} و همکاران، ۲۰۰۵). بنابراین ادبیات موجود، تحقیق حاضر به دنبال احصاء سازوکار فرآیندهای چند سطحی یادگیری سازمانی در سازمان‌های کوچک و متوسط استان تهران می‌باشد. لازم به ذکر است علی‌رغم وجود ادبیات موضوع در زمینه فرآیندها و مدل‌های یادگیری سازمانی و همچنین سازوکارهای یادگیری، اما ادبیات مشترکی بین آن‌ها وجود ندارد. بنابراین شناسایی سازوکارهای مرتبط با فرآیندهای یادگیری می‌تواند باعث بهبود فرآیند یادگیری سازمانی شود. این پژوهش نیز در همین راستا صورت می‌گیرد و قصد دارد به این مسأله اساسی بپردازد که سازوکارهای یادگیری سازمانی در هر مرحله از فرآیند یادگیری سازمانی چیست؟ چه سازوکارهایی می‌تواند در هر مرحله از فرآیند یادگیری به عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط استان تهران و افزایش توان رقابتی سازمان‌های برای حمایت از کارآفرینان و بنگاه‌های کوچک و متوسط و بهبود فرآیند یادگیری کمک می‌کند؟

برخی از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که "در بسیاری از سازمان‌ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می‌شوند"، نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از:

عنوان یک ویژگی سازمانی و مدیریتی که فرآیند یادگیری سازمانی را تسهیل می‌نماید تعریف نمود (چیوا^۹ و همکاران، ۲۰۰۷).

با توجه به اینکه یادگیری سازمانی قادر به توضیح و تبیین انواع مختلف خروجی‌ها، از جمله نقشه‌های شناختی^{۱۰} و رفتارها در سطح فردی؛ گفتگو و تبادل نظر و توسعه درک مشترک در سطح گروهی؛ توسعه محصولات، فرآیندها و رویه‌های معمول^{۱۱} در سطح سازمانی؛ و مآلاً تجدید حیات و بازسازی^{۱۲} بعنوان حل و فصل تنش بین اکتشاف و بهره‌برداری در زیربنای یادگیری در تمام سطوح تجزیه و تحلیل است (کراسان^{۱۳} و همکاران، ۱۹۹۹). بهره‌برداری عموماً بر اکتشاف مقدم شمرده می‌شود، که تهدید سازگاری ناموفق را در پی دارد (مارچ، ۱۹۹۱). سازمان‌هایی که در سازگار شدن ناموفقند در معرض ریسک انقراض و نابودی قرار می‌گیرند (بیر، ۲۰۰۳). چگونگی امکان یادگیری سازمان‌ها جهت رسیدن به چنین تناسبی مدت‌ها در مرکز توجه اندیشمندان سازمان قرار داشته است (سیگل کاو، ۲۰۰۲)، با فرض اینکه عدم موفقیت یک سازمان در انجام این مهم دلالت بر ناتوانی آن در یادگیری و تغییر دارد (شومپیتر، ۱۹۳۴؛ نلسن و ویتتر، ۱۹۸۲).

در سال‌های اخیر اهمیت و نقش صنایع کوچک و متوسط در کشورهای صنعتی و کشورهای در حال توسعه رو به افزایش بوده است. در دو دهه گذشته با ظهور فناوری‌های جدید در تولید و ارتباطات، تحولاتی در قابلیت‌های واحدهای صنعتی، روش‌های تولید و توزیع و ساختار تشکیلاتی بنگاه‌ها پدید آمده که بر اهمیت واحدهای کوچک و متوسط افزوده است (یه یانگ و زنگ^{۱۴}، ۲۰۰۵). در بسیاری از کشورها این واحدها تأمین‌کنندگان اصلی اشتغال جدید، مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری‌های جدید هستند. از طرف دیگر این بنگاه‌ها با صادرات قابل توجه نقش مؤثری در توسعه اقتصادی کشور ایفا

هر سازمان که با موفقیت ذخیره دانش خود را در جهت تولید عملکردی بهتر به کار می‌گیرد، تعریف شده است (دیمیتریادس^{۱۹}، ۲۰۰۵).

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی پویا به دانش و تجربه‌ای که در حافظه‌ی سازمان وجود دارد بنا نهاده می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌های که بر روی ذخیره دانش متکی است، تزریق و خوانده می‌شود.

ادموندسون و مونگون (۱۹۹۸) معتقدند که یادگیری سازمانی فرآیندی است که در آن اعضا سازمان به طور فعالانه اطلاعات را بکار می‌برند تا رفتار را در مسیری هدایت کنند که تطابق مداوم سازمان را بهبود بخشد (چان و اسکات، ۲۰۰۴). ارائه سازوکارهای بنیادی یادگیری سازمانی برای پیشبرد یک تئوری چند سطحی یادگیری سازمانی که مبتنی بر اصول محوری نظریه تکاملی می‌باشد و یادگیری سازمانی را یک فرآیند چند سطحی مرکب بر می‌شمارد که طی زمان روی می‌دهد (کراسان و همکاران، ۱۹۹۹). نظریه تکاملی توضیح می‌دهد که فرآیندهای تغییر، انتخاب، و ابقاء، در هر سطحی از تحلیل در طول زمان روی می‌دهد (آلدریچ، ۱۹۹۹؛ کمپل، ۱۹۶۹). سطوح فردی و گروهی بهم متصلند بطوریکه تغییر ایجاد شده در سطح فردی، پیش از آنکه در سطح فردی حفظ و ابقاء گردد، مواجه با فشارهای انتخاب یا گزینش از سوی گروه در سطح بالاتر است. سطوح تحلیل فردی، گروهی، و سازمانی واحدهایی صرفاً مجزا نیستند بلکه بطور نزدیکی مرتبط و درهم تنیده اند (کمپل، ۱۹۹۰).

به نظر کراسان و همکاران (۲۰۱۳) یادگیری سازمانی حاوی چهار فرآیند مرتبط می‌باشد - کشف و شهود، تفسیر، ادغام، و نهادینه سازی - که در سه سطح مختلف روی می‌دهد: فردی، گروهی، و سازمانی. سه سطح یادگیری ساختاری را که از طریق آن یادگیری

۱- فعالیت‌های بهبود و توسعه‌ی منابع انسانی، ۲- فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی، و ۳- به کارگیری و تسلط بر فن‌آوریهای جدید در سازمان. به هر حال، سازمان‌ها معمولاً همه استعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی‌گیرند. حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیری‌های انفرادی و مجزای بخش‌های تشکیل دهنده آن بیشتر است. کتاب معروف پیتر سنگه تحت عنوان اصل پنجم، موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷).

با وجودیکه یک تئوری یادگیری سازمانی هنوز پدیدار نگشته، همانطور که کراسان و همکاران اشاره داشته‌اند، پیشرفتهای زیادی در این عرصه وجود داشته است، از جمله گسترش تحقیقات به حوزه قدرت و سیاست (لارنس، ماوز، دایک، و کلیسن، ۲۰۰۵)، عواطف و احساسات (وینس، ۲۰۰۱)، رهبری (کارملی و شیفر، ۲۰۰۸؛ ورا و کراسان، ۲۰۰۴) و نیز فرآیندهای اجتماعی و زمانی (برندز و لامرس، ۲۰۱۰). شکل موجود تحقیقات یادگیری سازمانی می‌تواند به افزودن برگ‌هایی، و در برخی موارد، شاخه‌هایی به یک درخت تشبیه شود، اما بدون توجه کافی به تنه آن که بنیاد و پایه برای یک تئوری می‌تواند باشد (کراسان و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین، علی‌رغم نیاز به تحقیقات چند سطحی برای بهره‌جستن از بهم پیوستگی‌های پیچیده و پویا میان مفاهیم در سطوح تحلیل فردی، گروهی، سازمانی، و اجتماعی (کوزلولوسکی و کلاین، ۲۰۰۰)، تحقیقات چند - سطحی اندکی در یادگیری سازمانی انجام گرفته است.

یادگیری سازمانی را می‌توان توانایی سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن‌ها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان، به طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدیدی برای کار ایجاد شده دانست (هافمن و همکاران، ۲۰۰۵). به عبارتی یادگیری به عنوان ویژگی برجسته

می‌آیند و می‌روند، اما آنچه را که آنها بعنوان فرد یا گروه آموخته اند ضرورتاً با آنها نمی‌ماند. بخشی از یادگیری در سیستمها، ساختارها، روالها، روشهای تجویز شده سازمان، و سرمایه‌گذارها در سیستمهای اطلاعات و زیرساختها دربرگرفته می‌شود.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، در نوع خود یک تحقیق کاربردی می‌باشد. از نظر ماهیت یعنی روش تجزیه و تحلیل تحقیق، کیفی اکتشافی می‌باشد. در این تحقیق جهت شناسایی سازوکارهای فرآیندهای چندسطحی یادگیری ابتدا مطالعات و تحقیقات گذشته، اسناد و مقالات با استفاده از رویکرد فراترکیب بررسی شده و از این طریق سازوکارهای فرآیندهای چندسطحی یادگیری استخراج گردیده است.

جامعه آماری شامل شرکت‌های کوچک و متوسط تهران به تعداد ۱۰۴۵۴ شرکت می‌باشند که در ۲۶ دسته طبقه‌بندی شده‌اند. با استفاده از فرمول کوکران در جامعه محدود، ۳۷۱ شرکت تعداد نمونه تحقیق می‌باشند که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده اند که جدول شماره ۱ بطور خلاصه جزئیات این شرکت‌ها را نشان می‌دهد. سپس پرسشنامه‌ای حاوی ۵۵ سؤال بین نمونه توزیع شد تا شرکت‌های که دارای سطح مطلوبی از یادگیری سازمانی هستند مشخص گردد. بعد از مشخص شدن ۸ شرکت مطلوب از طریق مصاحبه با مدیران آن‌ها، سازوکارهای فرآیندهای چندسطحی یادگیری سازمانی موجود، شناسایی گردید. سرانجام بر اساس اطلاعات مستخرج از دو مرحله قبل، چارچوب اولیه از سازوکارهای فرآیندهای چندسطحی یادگیری ساخته شده و بر این اساس پروتکل مصاحبه طراحی گردید. که در مرحله سوم بر اساس قاعده اشباع نظری از طریق مصاحبه با شش نفر از اساتید دانشگاه و

سازمانی اتفاق می‌افتد تعریف می‌نماید. این فرآیندها تشکیل چسبی را می‌دهند که ساختار را منسجم نگه می‌دارد. کشف و شهود و تفسیر در سطح فردی روی می‌دهد؛ تفسیر و ادغام (یکپارچه سازی) در سطح گروهی؛ و ادغام و نهادینه سازی در سطح سازمانی اتفاق می‌افتد.

در بنیادی ترین سطح، یادگیری فردی متضمن دریافت شباهت‌ها و تفاوت‌ها است - الگوها و احتمالات - است. اگرچه تعاریف بسیاری از کشف و شهود (درک مستقیم) وجود دارد، بیشتر آنها دربردارنده نوعی شناسایی الگو می‌باشد (بلینگ و اکل، ۱۹۹۱). بنابراین، فرآیند کشف و شهود - یک فرآیند عمدتاً ناخودآگاه - بخش مهمی از چهارچوب ارائه شده در اینجا را تشکیل می‌دهد

از طریق فرآیند تفسیرگری، افراد نقشه‌های شناختی در باره قلمروهای مختلفی که در آن فعالیت دارند را توسعه می‌دهند (هاف، ۱۹۹۰). در حالیکه کشف و شهود روی فرآیند ناخودآگاه توسعه دهی پیش‌ها متمرکز است، تفسیر کارش را با دستچین کردن عناصر خودآگاه فرآیند یادگیری فردی آغاز می‌کند. در حالیکه تفسیر روی تغییر در فهم و اعمال فرد متمرکز است، ادغام و یکپارچه سازی روی اقدام منسجم جمعی تاکید دارد. برای اینکه انسجام توسعه و تکامل یابد، درک مشترک توسط اعضای گروه ضروری است. از طریق گفتگوی مستمر میان اعضای اجتماع و از طریق روش مشترک است (سیلی - برآون و دوگید، ۱۹۹۱) که درک مشترک و ذهن جمعی (وایک و رابرتس، ۱۹۹۳) توسعه می‌یابد و تنظیم متقابل و اقدام مشورت شده (سایمونز، ۱۹۹۱) صورت می‌گیرد.

فرآیند نهادینه سازی یادگیری سازمانی را از یادگیری فردی یا موردی (تک منظوره) مجزا می‌سازد. فرض اساسی این است که سازمانها بیش از صرفاً مجموعه‌ای از افراد هستند؛ یادگیری سازمانی با جمع ساده یادگیری اعضای متفاوت است. اگرچه افراد

متخصص در این زمینه سازوکارهای فرآیندهای چندسطحی یادگیری نهایی گردید.

جدول ۱: جزئیات نمونه تحقیق

تعداد در نمونه	تعداد در جامعه	طبقه
61	708۱	غذایی و آشامیدنی
0	2	توتون و تنباکو
7	201	منسوجات بجز پوشاک
15	434	پوشاک
7	211	دباغی، چرم، کیف، چمدان و کفش
6	175	چوب و محصولات چوبی (بجز مبیل)
15	423	کاغذ و محصولات کاغذی
1	33	کک و فرآوردهای حاصل از نفت
25	706	مواد و محصولات شیمیایی
28	791	لاستیک و پلاستیک
21	597	کانی غیرفلزی
32	901	فلزات اساسی
48	1365	فلزی فابریکی (مصنوعات فلزی)
31	868	ماشین آلات و تجهیزات
0	13	ماشین آلات دفتری و حسابداری
16	443	ماشین آلات و دستگاه‌های برقی
1	42	راديو، تلویزیون و وسایل ارتباطی
3	86	ابزار پزشکی، اپتیکی و ساعت
2	64	وسایل نقلیه موتوری
6	175	سایر تجهیزات حمل و نقل
7	188	مبلمان و سایر مصنوعات
3	78	کامپیوتر و فعالیت‌های وابسته
0	5	تحقیق و توسعه
0	5	آموزش
0	10	باز یافت
33	930	سایر فعالیت‌های کسب و کار
371	10454	جمع

یافته‌های تحقیق

سازوکارهای اولیه و طراحی چارچوب اولیه

بر اساس مطالعات و تحقیقات گذشته و اسناد و مقالات موجود با استفاده از رویکرد فراترکیب بررسی شده است. در جدول ۲ تم‌های استخراج شده به همراه منبع آن آمده است.

بر این اساس تعداد ۴۹ تم شناسایی گردید. تم‌های شناسایی شده مکانیزم‌هایی هستند که به فرآیند یادگیری کمک می‌کنند و باعث می‌شوند که فرآیند یادگیری بهتر اتفاق افتد. همچنین در ادامه، با ورود به محیط واقعی سعی گردید که سازوکارهای یادگیری سازمانی شناسایی

- شود. از این رو، پرسشنامه‌ای حاوی ۵۵ سؤال در ۳۷۱ شرکت کوچک و متوسط تهران که به طور تصادفی انتخاب گردیده بود، توزیع شد و اطلاعات جمع‌آوری گردید. بر اساس امتیازات کسب شده شرکت‌ها به دسته‌های زیر تقسیم شدند:
- محیط یادگیری بسیار فعال، تشویق‌کننده یادگیری و پویا، فرآیند الگوبرداری خوب، روش‌های یادگیری مناسب و جو رهبری تقویت‌کننده یادگیری
 - محیط یادگیری فعال و تشویق‌کننده، غالب فرآیندهای یادگیری استقرار یافته و رهبری نیز آن را تقویت می‌کند.
 - محیط یادگیری تاحدودی تشویق‌کننده است ولی فرآیندهای یادگیری کمتر یکپارچه است و رهبری نیز تعهد نسبی بدان دارد.
 - محیط یادگیری تشویق‌کننده نیست، فرآیندهای یادگیری کمتر وجود دارد و رهبری سازمان نیز بی‌تفاوت است.
 - محیط و جو سد شونده یادگیری است، فرآیندهای یادگیری سنتی و رهبری از یادگیری بیزار است.
- بر اساس نتایج شرکت سازه‌گستر در طبقه دوم قرار می‌گیرد، به عبارت دیگر در این شرکت محیط یادگیری فعال و تشویق‌کننده، غالب فرآیندهای یادگیری استقرار یافته و رهبری نیز آن را تقویت می‌کند. همچنین شرکت‌های روزین‌تاک، شیرآلات کاویان، نیلپر، آلیاسیس، وین‌رود، نقطه طلایی و مشکلات در طبقه سوم قرار می‌گیرند؛ عبارتی در این شرکت‌ها محیط یادگیری تاحدودی تشویق‌کننده است ولی فرآیندهای یادگیری کمتر یکپارچه است و رهبری نیز تعهد نسبی بدان دارد.

جدول ۲: مطالعات مشمول در تحقیق

کد	منبع
۱) ممیزی داخلی	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۲) استانداردهای کیفیت (ISO)	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۳) ممیزی خارجی کیفیت	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۴) نظرسنجی از کارکنان	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۵) نظام پیشنهادات	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۶) سفرهای کاری کارکنان	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۷) تعداد ساعات مطالعه کارکنان	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۸) کتابخانه شغلی	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۹) آموزش ضمن خدمت	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۱۰) آموزش‌های کیفیت	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۱۱) توسعه حرفه‌ای	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۱۲) توسعه شخصی	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۱۳) گزارش‌های یادگیری	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۱۴) بررسی سوابق و مدارک	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۱۵) جلسات کیفیت	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۱۶) جلسات مدیریت و کارکنان	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۱۷) جلسات اتحادیه	اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)، کاراس-انلوگلو و استربی-اسمیت (۲۰۱۱)
۱۸) ساختار توانمند	نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)
۱۹) یادگیری درون‌سازمانی	نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)
۲۰) جلسات مباحثه و بحث	نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)

کد	منبع
۲۱	مکانیزم تشویقی نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)
۲۲	ثبت تجربیات نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)
۲۳	جلسات دوره‌ای نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)، اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)
۲۴	رهبری نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶)
۲۵	تأمین نیاز رشد و یادگیری دراچ و پود (۲۰۱۰)
۲۶	تجربیات سازمانی دراچ و پود (۲۰۱۰)
۲۷	خودارزیایی دراچ و پود (۲۰۱۰)، اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)، کاراساودیس و همکاران (۲۰۰۳)
۲۸	جستجوی محیطی اسکیتز و قاداج (۲۰۱۶)، دراچ و پود (۲۰۱۰)
۲۹	مشاوران خارجی دراچ و پود (۲۰۱۰)
۳۰	سیستم تجزیه و تحلیل داده‌ها اسکیتز و قاداج (۲۰۱۶)، دراچ و پود (۲۰۱۰)
۳۱	جمع‌آوری مناسب اطلاعات اسکیتز و قاداج (۲۰۱۶)، دراچ و پود (۲۰۱۰)
۳۲	ثبت مشاهدات دراچ و پود (۲۰۱۰)
۳۳	آموزش کراسان و همکاران (۱۹۹۹)، کراسان و همکاران (۲۰۱۳)
۳۴	خط مشی کراسان و همکاران (۱۹۹۹)، کراسان و همکاران (۲۰۱۳)
۳۵	استراتژی کراسان و همکاران (۱۹۹۹)، کراسان و همکاران (۲۰۱۳)
۳۶	سیستم اطلاعات کراسان و همکاران (۱۹۹۹)، کراسان و همکاران (۲۰۱۳)
۳۷	ارزش‌های مشترک در سازمان کراسان و همکاران (۱۹۹۹)، کراسان و همکاران (۲۰۱۳)
۳۸	عقاید و هنجارهای مشترک پدler و همکاران (۱۹۹۱)، کراسان و همکاران (۱۹۹۹)، کراسان و همکاران (۲۰۱۳)
۳۹	سیاستگذاری مشارکتی پدler و همکاران (۱۹۹۱)
۴۰	آگاه‌سازی پدler و همکاران (۱۹۹۱)
۴۱	مسئولیت‌پذیری و کنترل پدler و همکاران (۱۹۹۱)
۴۲	تبادلات بیرونی پدler و همکاران (۱۹۹۱)
۴۳	انعطاف‌پذیری در ارائه پاداش پدler و همکاران (۱۹۹۱)
۴۴	نظارت بر محیط کار پدler و همکاران (۱۹۹۱)
۴۵	سیستم گراهام و فانکو (۲۰۱۵)، گراهام و نافاخو (۲۰۰۸)، باتز (۲۰۰۳)، ماریا و واتکین (۲۰۰۱)
۴۶	ساختار گراهام و فانکو (۲۰۱۵)، گراهام و نافاخو (۲۰۰۸)، باتز (۲۰۰۳)، ماریا و واتکین (۲۰۰۱)
۴۷	فرهنگ گراهام و فانکو (۲۰۱۵)، گراهام و نافاخو (۲۰۰۸)، باتز (۲۰۰۳)، ماریا و واتکین (۲۰۰۱)
۴۸	محیط یادگیری گراهام و فانکو (۲۰۱۵)، گراهام و نافاخو (۲۰۰۸)، باتز (۲۰۰۳)، ماریا و واتکین (۲۰۰۱)
۴۹	تعیین نیازهای رشد و یادگیری گراهام و فانکو (۲۰۱۵)، گراهام و نافاخو (۲۰۰۸)، باتز (۲۰۰۳)، ماریا و واتکین (۲۰۰۱)

قرار گرفت و آن‌ها با تحلیل مجدد به مفاهیم مشابه دست یافتند. از اینرو مقوله‌های شناسایی شده در هر چهار مرحله عبارتند از:

سازوکارهای مرحله کشف و شهود

با انجام مصاحبه با خبرگان، در مرحله کشف و شهود تعداد ۲۳ تم استخراج گردید. این تم‌ها در واقع نشان دهنده سازوکارهایی از فرآیند چند سطحی

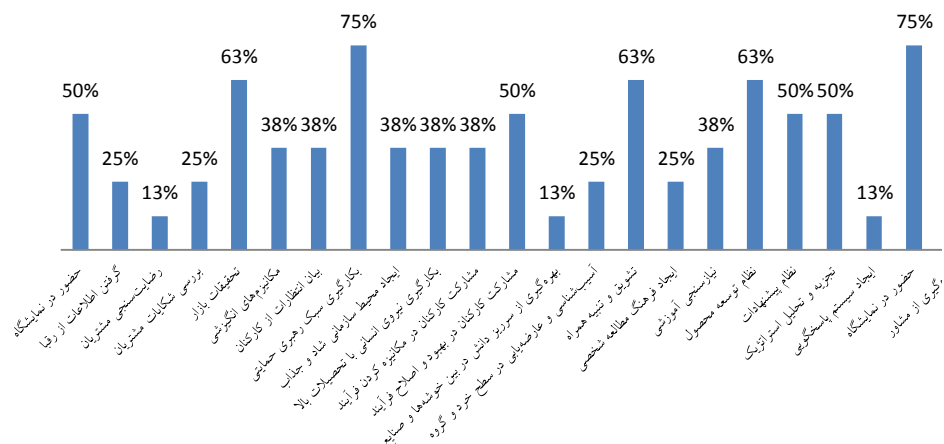
سپس با مراجعه به این هشت شرکت و بررسی اسناد و مدارک آن‌ها و انجام مصاحبه عمیق با مدیران و خبرگان این شرکت‌ها سازوکارهای یادگیری سازمانی بکارگرفته شده در این شرکت‌ها شناسایی گردید. سپس هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه بزرگتر دسته‌بندی شدند و مقوله‌ها شکل گرفته است. جهت این کار تم‌های استخراج شده در اختیار شش تن از اساتید دانشگاه و متخصص در این زمینه

یادگیری هستند که در مرحله کشف و شهود می‌تواند به بهبود این مرحله کمک کنند. همانطور که در نمودار ۱ مشخص است بیشترین درصد اکتساب شده برای سازوکار بهره‌گیری از مشاور است که ۱۰۰ درصد مصاحبه‌شوندگان به استفاده از این سازوکار در شرکت‌های خود اشاره داشته‌اند. سپس سازوکار حضور در نمایشگاه و بکارگیری سبک حمایتی که ۷۵ درصد از مصاحبه‌شوندگان به استفاده از این سازوکار در شرکت‌ها اشاره داشته‌اند. ایجاد سیستم پاسخگویی، بهره‌گیری از سرریز دانش و رضایت‌سنجی مشتریان با ۱۳ درصد کمترین میزان فراوانی را در بین پاسخگویان داشته‌اند

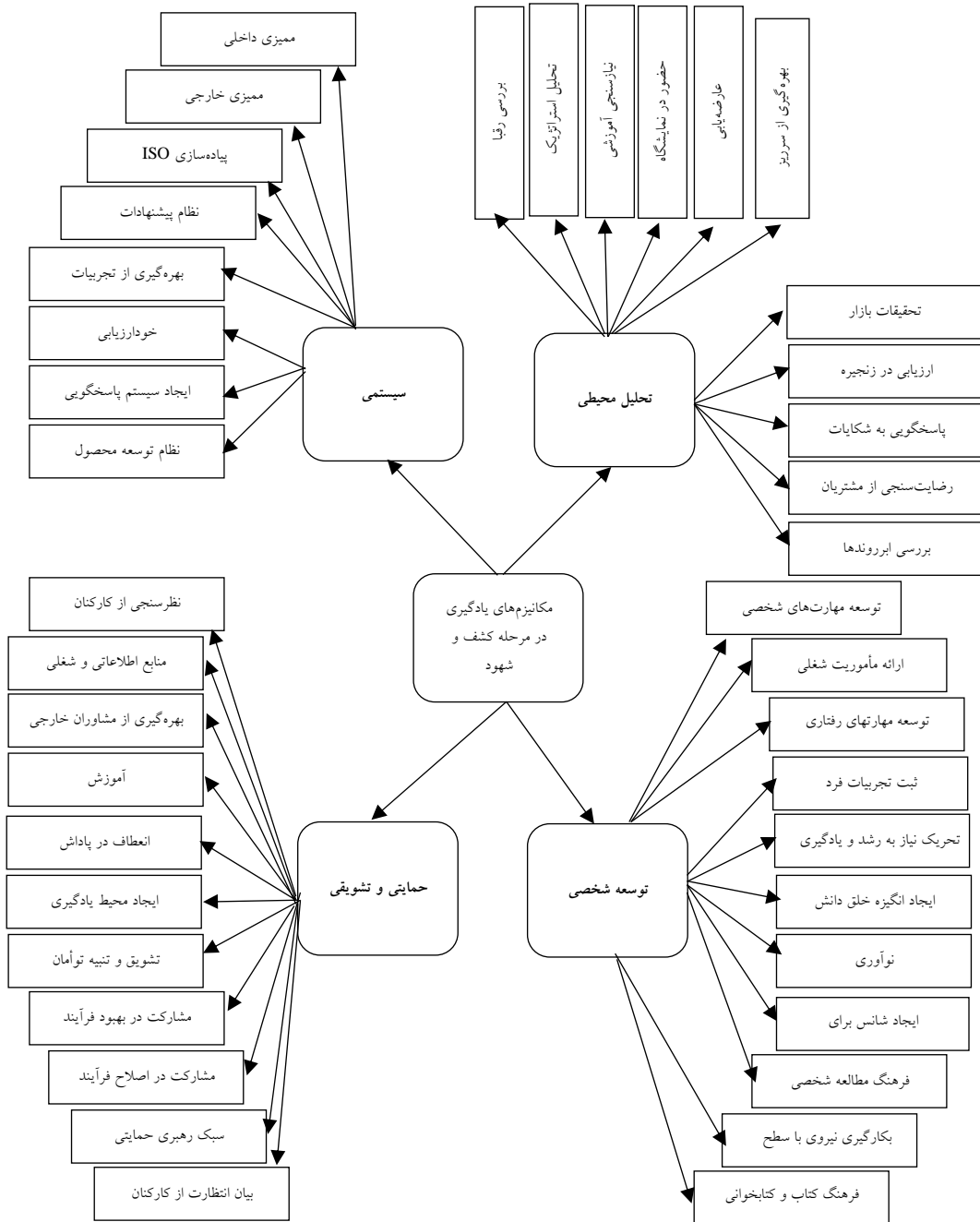
سپس بر اساس نظر نهایی در مرحله کشف و شهود چهار مقوله اصلی یعنی سازوکارهای سیستمی، تحلیل محیطی، حمایتی و تشویقی و توسعه شخصی شناسایی شدند که در نمودار ۲ قابل مشاهده است. مقوله سازوکارهای سیستمی در برگیرنده سازوکارهایی چون، ممیزی داخلی، ممیزی خارجی، پیاده‌سازی ISO، نظام پیشنهادات، بهره‌گیری از تجربیات سازمانی، خودارزیابی، ایجاد سیستم پاسخگویی و نظام توسعه محصول می‌شود. مقوله تحلیل محیطی در برگیرنده سازوکارهای؛ بررسی رقبا، تجزیه و تحلیل استراتژیک،

نیازسنجی آموزشی، حضور در نمایشگاه، آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی در سطح خرد و در سطح گروه، بهره‌گیری از سرریز دانش در بین خوشه‌ها و صنایع مختلف، تحقیقات بازار، مکانیزم ارزیابی در زنجیره، پاسخگویی به شکایات مشتریان، رضایت‌سنجی مشتریان و بررسی ابروندها می‌شود. مقوله سازوکارهای تشویقی و حمایتی دربرگیرنده سازوکارهای نظرسنجی از کارکنان، منابع اطلاعاتی و شغلی، بهره‌گیری از مشاوران، آموزش، انعطاف‌پذیری در ارائه پاداش، ایجاد محیط یادگیری، تشویق و تنبیه توامان، مشارکت کارکنان در بهبود و اصلاح فرآیند، مشارکت کارکنان در مکانیزم کردن فرآیند، بکارگیری سبک رهبری حمایتی و بیان انتظارات از کارکنان است. سازوکار توسعه شخصی دربرگیرنده سازوکارهای توسعه مهارت‌های شخصی، ارائه مهارت‌های شغلی، توسعه مهارت‌های فردی، ثبت تجربیات فرد، تحریک نیاز رشد و یادگیری، ایجاد انگیزه خلق دانش، نوآوری، ایجاد شانس برای افراد جهت داشتن خودیادگیری، ایجاد فرهنگ مطالعه شخصی، بکارگیری نیروی با سطح تحصیلات بالا و فرهنگ کتاب و کتابخوانی است.

1



نمودار ۱: فراوانی سازوکارهای شناسایی شده در فاز کشف و شهود در بین مصاحبه‌شوندگان



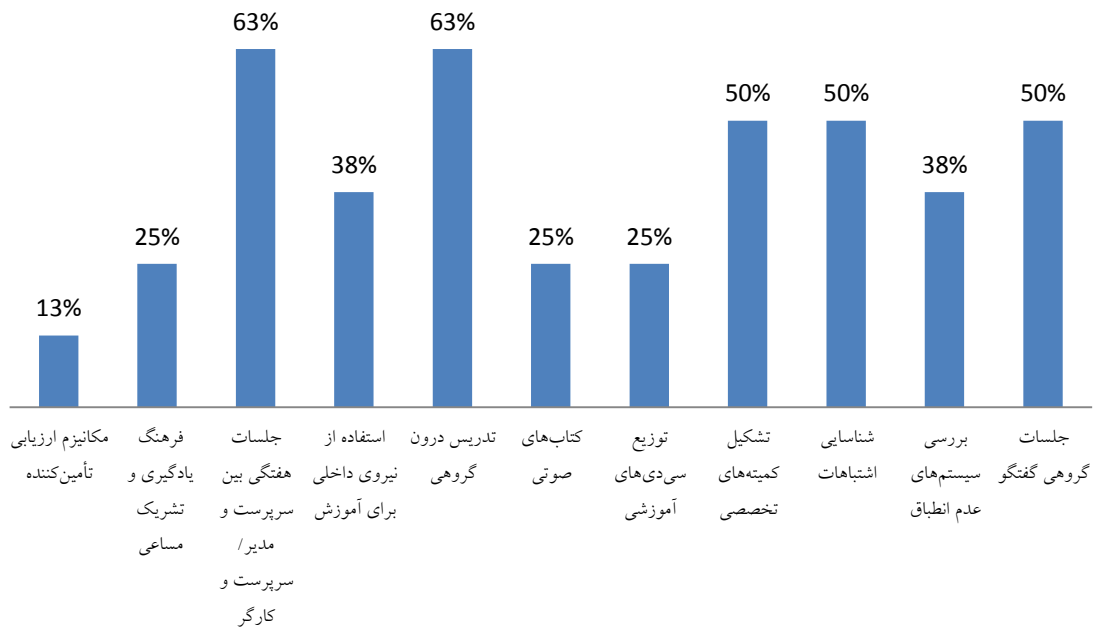
نمودار ۲: سازوکارهای شناسایی شده در مرحله کشف و شهود از فرآیند چندسطحی یادگیری

سال نهم / شماره سی‌ام / تابستان ۱۳۹۷

سازوکارهای مرحله تفسیر

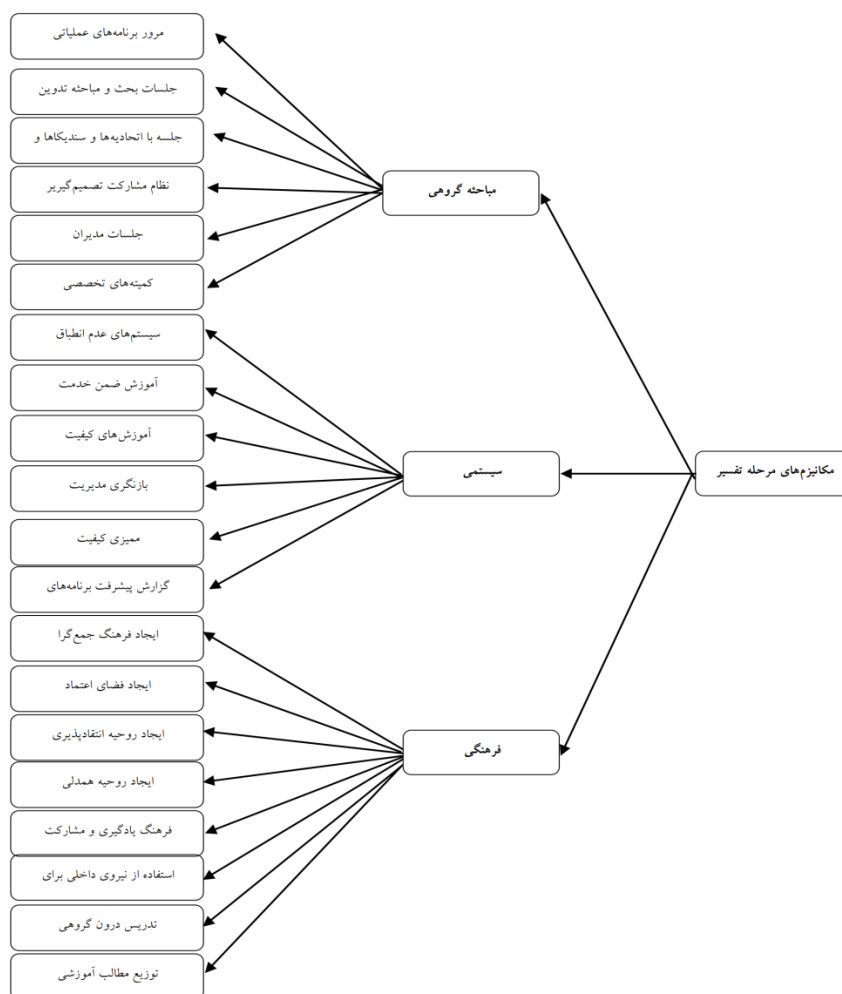
با انجام مصاحبه با خبرگان، جهت تفسیر آموخته‌ها در فرآیند چندسطحی یادگیری سازمانی، تعداد ۱۱ تم به عنوان سازوکارهایی که می‌تواند باعث بهبود مرحله تفسیر در فرآیند چندسطحی یادگیری کمک کند شناسایی گردید. همانطور که در نمودار ۳ مشخص است بیشترین درصد اکتساب شده برای سازوکار جلسات هفتگی بین مدیران مدیران و سرپرستان و

تدریس درون گروهی است که ۶۳ درصد مصاحبه‌شوندگان به استفاده از این سازوکار در شرکت‌های خود اشاره داشته‌اند. سپس سازوکار تشکیل کمیته‌های تخصصی و شناسایی اشتباهات و جلسات گروهی گفتگو ۵۰ درصد از مصاحبه‌شوندگان به استفاده از این مکانیزم در شرکت‌ها اشاره داشته‌اند. مکانیزم ارزیابی تامین کننده با ۱۳ درصد کمترین فراوانی را نسبت به سایر تم‌ها داشته‌اند.

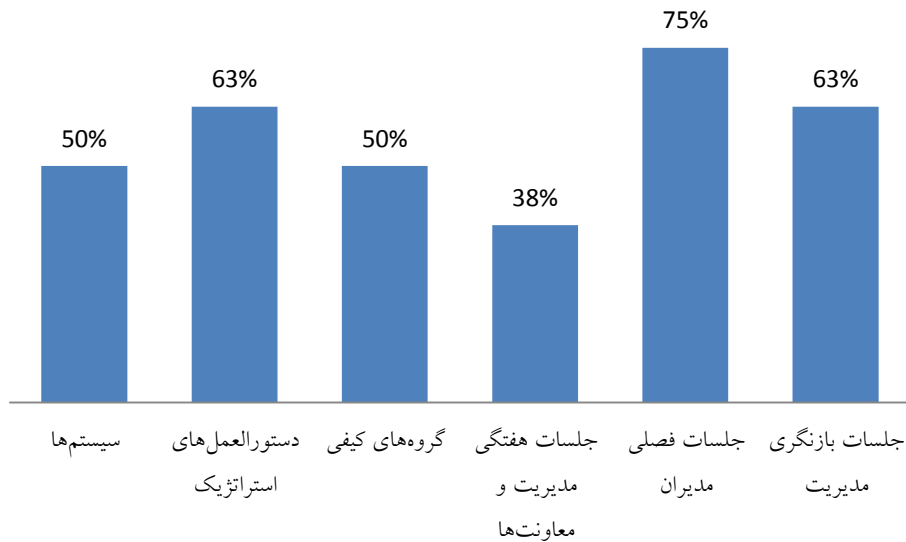


نمودار ۳: فراوانی سازوکارهای شناسایی شده در فاز تفسیر در بین مصاحبه‌شوندگان

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت



نمودار ۴: سازوکارهای شناسایی شده در مرحله تفسیر از فرآیند چندسطحی یادگیری



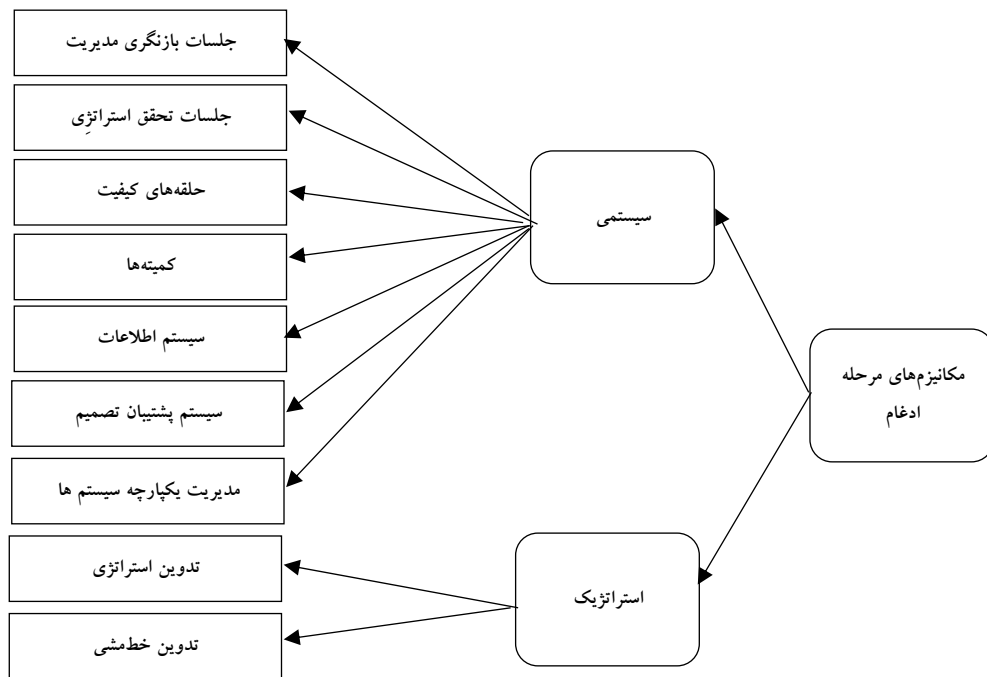
نمودار ۵: فراوانی سازوکارهای شناسایی شده در فاز ادغام در بین مصاحبه‌شوندگان

سازوکارهای مرحله ادغام

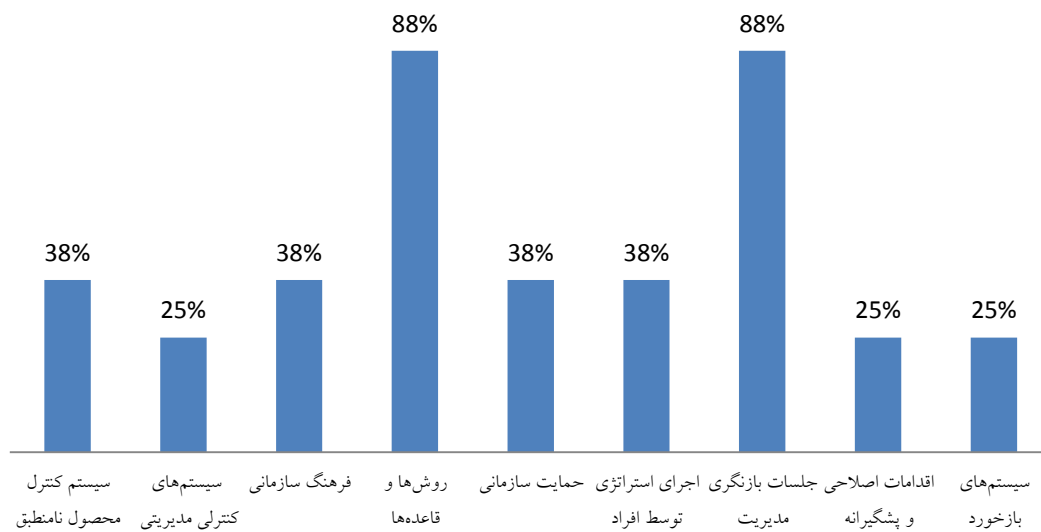
بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته، تعداد ۶ تم (سازوکار یادگیری) در مرحله ادغام شناسایی شده است. همانطور که در نمودار قابل مشاهده است، ۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان از جلسات فصلی مدیران به عنوان یکی از سازوکارهای اثرگذار در مرحله ادغام از فرآیند چند سطحی یادگیری اشاره کرده‌اند. همچنین ۶۳ درصد از پاسخ‌دهندگان به سازوکارهای جلسات بازنگری مدیریت و دستورالعمل‌های استراتژیک به عنوان یکی از سازوکارهای این مرحله اشاره کرده‌اند.

سپس بر اساس نظر نهایی مرحله ادغام شامل دو نوع سازوکار، سیستمی و استراتژیک شناسایی شدند که در نمودار ۶ قابل مشاهده است. سازوکارهای سیستمی در برگیرنده، سازوکارهایی چون، جلسات بازنگری مدیریت، جلسات تحقق استراتژی، حلقه‌های کیفیت، کمیته‌های تخصصی، سیستم‌های اطلاعات، سیستم‌های پشتیبان تصمیم و مدیریت یکپارچه سیستم‌های اطلاعاتی است. همچنین مقوله استراتژیک در برگیرنده دو مکانیزم تدوین استراتژیک و تدوین خط‌مشی است.

سپس بر اساس نظر نهایی سازوکارهای مرحله تفسیر در سه مقوله مباحث گروهی، سیستمی و فرهنگی دسته‌بندی شدند که در نمودار ۴ قابل مشاهده است. مباحث گروهی در برگیرنده سازوکارهای جلسه مرور برنامه‌های عملیاتی، جلسات بحث و مباحثه تدوین استراتژی، جلسات با اتحادیه‌ها و سندیکاهای نظام مشارکت تصمیم‌گیری، جلسات مدیران و تشکیل کمیته‌های تخصصی است. سازوکارهای سیستمی در برگیرنده سازوکارهای سیستم‌های عدم انطباق، آموزش‌های ضمن خدمت، جلسات آموزش‌های کیفیت، بازنگری مدیریت، ممیزی کیفیت و گزارشات پیشرفت برنامه‌های استراتژیک است. سازوکارهای فرهنگی در برگیرنده مکانیزم‌های ایجاد فرهنگ جمع‌گرا، ایجاد فضای اعتماد، ایجاد روحیه انتقادپذیری، ایجاد روحیه همدلی، فرهنگ یادگیری و مشارکت، استفاده از نیروی داخلی، تدریس درون گروهی و توزیع مطالب آموزشی است.



نمودار ۶: سازوکارهای شناسایی شده در مرحله ادغام از فرآیند چندسطحی یادگیری



نمودار ۷: فراوانی سازوکارهای شناسایی شده در فاز نهادینه‌سازی در بین مصاحبه‌شوندگان

روش‌ها و قاعده‌ها را به عنوان یکی از مکانیزم‌های اثرگذار در مرحله نهادینه‌سازی از فرآیند چند سطحی یادگیری اشاره کرده‌اند. سپس بر اساس نظر نهایی سازوکارهای مرحله نهادینه‌سازی به سه مقوله اصلی سیستمی، ساختاری و

سازوکارهای مرحله نهادینه‌سازی با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده ۹ تم برای سازوکارهای مرحله نهادینه‌سازی استخراج‌شده است. همانطور که در نمودار ۷ قابل مشاهده است، ۸۸ درصد از پاسخ‌دهندگان از جلسات بازنگری مدیریت و

آوردن منابع برای متنوع‌سازی دانش، ساختار کار تیمی و انعطاف‌پذیری ساختار است. مقوله فرهنگی دربرگیرنده مکانیزم‌های ارزش‌های مشترک، هنجارها و عقاید مشترک، فرهنگ سازمانی، اجرای استراتژی توسط افراد، حمایت سازمانی، انتقال دانش از فرد به مستندات و سیاستگذاری مشارکتی است.

فرهنگی تقسیم شدند که در نمودار ۸ قابل مشاهده است. مقوله سیستمی، در برگیرنده، سازوکارهای سیستم‌های بازخورد، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، جلسات بازنگری، سیستم‌های کنترل مدیریت و سازوکارهای انگیزشی است. همچنین مقوله ساختاری، دربرگیرنده، مکانیزم‌های قواعد و روش‌ها؛ فراهم



نمودار ۸: سازوکارهای شناسایی شده در مرحله نهادینه‌سازی از فرآیند چندسطحی یادگیری

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف کشف واحصاء مکانیزم‌های چندسطحی یادگیری سازمانی موثر بر خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های کوچک و متوسط استان تهران انجام شده است. بر اساس نتایج، در مرحله کشف و شهود، ۴۱ مکانیزم در قالب چهار مقوله (سیستمی، توسعه شخصی، تحلیل محیطی و تشویقی و حمایتی)، در مرحله تفسیر ۲۰ مکانیزم در سه مقوله اصلی (سازوکارهای مباحثه گروهی، سازوکارهای سیستمی و سازوکارهای فرهنگی)، مرحله ادغام ۹ مکانیزم در دو مقوله اصلی (سیستمی و استراتژیک) و در نهایت ۱۶ سازوکارهای مرحله نهادینه‌سازی در قالب سه مقوله اصلی (سیستمی، ساختاری و فرهنگی) قرار گرفتند.

انطباق نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که تنها اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶)؛ سازوکارهای یادگیری سازمانی را بر اساس فرآیندهای یادگیری سازمانی ارائه نموده‌اند. اونلوخ و اسمیت (۲۰۱۶) فرآیندهای یادگیری سازمانی را شامل سه مرحله جذب، توزیع و تفسیر دانش می‌دانند که تا حدودی این مراحل، با سه مرحله از مدل چهار مرحله‌ای کراسان و همکاران (۲۰۱۳) انطباق دارد. می‌توان مرحله جذب در مدل اونلوخ و اسمیت را با مرحله کشف و شهود؛ مرحله تفسیر با مرحله تفسیر و مرحله توزیع با مرحله نهادینه‌سازی مدل کراسان و همکاران (۲۰۱۳) شبیه دانست. اونلوخ و اسمیت؛ در مرحله جذب دانش، که منطبق بر مرحله کشف و شهود است به هفت مکانیزم اشاره دارند که در دسته مکانیزم‌های سیستمی و توسعه شخصی کارکنان قرار دارد، اما در تحقیق حاضر علاوه بر این دو مورد (در تحقیق حاضر این دو مورد نیز با جامعیت بیشتری پیشنهاد شده‌اند) به سازوکارهای مربوط به تحلیل محیطی و حمایتی و تشویقی نیز اشاره شده است.

در مرحله تفسیر اونلوخ و اسمیت تنها به برگزاری جلسات مباحثه اشاره دارند و سازوکارهای سیستمی و فرهنگی در آن مغفول مانده است. در مرحله توزیع دانش، اونلوخ و اسمیت تنها به سازوکارهای آموزشی اشاره دارند و مکانیزم‌های فرهنگی و ساختاری اشاره نشده‌اند.

شتلر و تیشلر (۲۰۱۷) در تحقیق خود فرآیندهای یادگیری را شامل سه مرحله اکتساب، تفسیر و توزیع می‌دانند و سازوکارهایی را که به آن اشاره دارند شامل تجربیات سازمانی، خودارزیابی، جستجوی محیطی و مشاوران خارجی می‌دانند که به صورت کلی برای هر سه مرحله ارائه شده است.

هر مرحله از فرآیند یادگیری با توجه به ماهیت خود، نیازمند سازوکارهای متفاوتی است که بتواند به چرخه و فرآیند یادگیری سازمانی کمک کند. اما در تحقیق شتلر و تیشلر (۲۰۱۷) سازوکارهای ارائه شده به صورت کلی ارائه شده است که نمی‌تواند چرخه یادگیری را کامل کنند.

نورا جمهوری و رحمان (۲۰۱۶) و دراج و بود (۲۰۱۰) سازوکارهای یادگیری سازمانی را شامل جلسات مباحثه، مکانیزم‌های تشویقی و ثبت تجربیات می‌دانند که با مقایسه با نتایج تحقیق حاضر مشخص می‌شود که سازوکارهای ساختاری، فرهنگی و سیستمی در آن مغفول مانده است.

انتظار می‌رود که تحقیق حاضر از ابعاد زیر به پیشرفت دانش در حوزه یادگیری سازمانی کمک کرده باشد:

- دستیابی به مکانیزم‌های یادگیری سازمانی مستلزم پذیرفتن موجودیت پویای این فرایند است. نتایج این تحقیق می‌تواند آگاهی محققین و مدیران را در خصوص سازوکارهایی که به فرآیند یادگیری سازمانی موثر بر خط‌مشی‌گذاری کمک می‌کند، را افزایش دهد.

- با آن که پیشینه‌ی تحقیق، اتخاذ رویکرد فرایندی و جامع را برای شناخت بهتر سازوکارهای یادگیری سازمانی را پیشنهاد می‌کند، این موضوع کم‌تر مورد توجه محققین قرار گرفته است. تحت این شرایط، ماهیت خاص روش‌شناسی تحقیق و بهره‌مندی از رویکردهای کیفی باعث شده است تا رویکرد محقق در قبال پدیده‌ی یادگیری سازمانی از ماهیتی فرایندی برخوردار باشد.
 - تحقیق حاضر از بعد روش‌شناسی مورد استفاده نیز مشابه ندارد. به طوری که می‌توان استفاده از رویکرد آمیخته و روش تحقیق کیفی را اقدامی نو در تحقیقات یادگیری سازمانی کرد. به علاوه، تحقیق حاضر کوشیده است تا از بعد روش‌شناسی به رفع برخی دیگر از کمبودهای شناسایی شده توسط محققین کمک کند. با به‌کارگیری روش فرا ترکیب در ماهیت آینده نگر مدل و استفاده از تحلیل تم، به کدگذاری انتخابی این روش کمک کرده است.
 - این تحقیق کوشیده است تا به صورت‌بندی سازوکارهای فرآیند چندسطحی یادگیری سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط استان تهران در کشوری در حال توسعه پردازد که از لحاظ محیط تحقیق هم قابل اهمیت است.
 - بر اساس یافته‌های تحقیق، موارد زیر به تفکیک چهار سازوکار، برای بهبود وضعیت یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌شود:
 - پیشنهاد بر اساس سازوکارهای مرحله کشف و شهود
 - شرکت‌ها می‌بایست از ممیزی داخلی و خارجی جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف که می‌تواند زمینه مناسب برای شروع فرآیند یادگیری در سازمان باشد، استفاده کنند.
 - نظام و سیستم مناسب جهت دریافت مشکلات و شکایات مشتریان و پاسخگویی به خواسته‌ها و نیازهای آنان را طراحی کنند.
 - از خودارزیابی‌ها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور بهبود می‌تواند زمینه مناسبی برای یادگیری باشد، استفاده کنند و تحلیل SWOT انجام دهید.
 - تجزیه و تحلیل دقیق بازار، حضور در نمایشگاه‌ها و تجزیه و تحلیل رقبا می‌تواند شرکت‌ها را از آخرین تحولات بازار آگاه سازد و از اینرو زمینه‌ای برای نوآوری و یادگیری فراهم سازد.
- پیشنهاد بر اساس سازوکارهای مرحله تفسیر*
- دوره و جلسات گفتگو برای استفاده و بهره‌بردن از تجربیات کارکنان در زمینه‌های گوناگون را طراحی کنند.
 - شرکت‌ها می‌بایستی به صورت مداوم و دوره‌ای از واحدهای مختلف نیازسنجی‌های آموزشی را انجام دهند تا زمینه را برای یادگیری فردی فراهم سازند.
 - شرکت‌ها می‌بایست کارکنان را در تهیه برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی و اجرای آنان مشارکت دهند و با بکارگیری سبک حمایتی نسبت به یادگیری آنان را تشویق کنند.
 - شرکت‌ها می‌بایست نسبت به فراهم آوردن محیط مناسب سازمان برای یادگیری، استفاده از بسته‌های تشویقی ایجاد انگیزه اقدام کنند.
 - شرکت‌ها می‌بایست فرهنگ مطالعه شخصی و کتابخوانی را با استفاده از مکانیزم‌های تشویقی ترویج دهند که این امر می‌تواند به یادگیری سازمانی کمک کند.

orientation and its influence on organizational learning. *Journal of management*, Vol. 41(3), 957-986.

Chadwick, I.C., & Raver, J.L.(2015). "Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning". *Journal of management*, Vol. 41(3), 957-986.

Crossan M.(2013)."Multilevel mechanisms of organizational learning". Conference on Organizational learning, Knowledge and Capabilities, Washington, DC.

Crossan M.Wight H. Lane R. (1999). AN ORGANIZATIONAL EARNING FRAMEWORK: FROM INTUITION TO INSTITUTION. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 522-537.

Dimitriades, Z. S.(2005), "Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy," *European Business Review*, vol. 17, no. 4, pp. 314-324.

Elias, Tanya, A. (2011). *Learning Analytics: Definitions, Processes and Potential P1*.

Graham, C. M., & Nafukho, F. M. (2008). Exploring Organizational Learning Mechanisms in Small-Size Business Enterprises. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 22(1), 4-23.

Gomez, J.P., Lorente, C.J., & Cabrera, V.R. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, *Journal of Business Research*, 58(6), pp.715-725.

H Kitapci, B Aydin, V Celik (2012). " The effects of organizational learning capacity and innovativeness on financial performance: An empirical study". *African Journal of Business Management*, Vol.6 (6), p. 2332.

Hoffman, J., Hoelscher, M. L., Sherif K., (2005). Social capital, knowledge management and Sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 (3). 93-100.

Huff, A. S. (1990). "Mapping strategic thought". New York: Wiley.

Jiménez, D .J. Valle, R.S. (2011). "Innovation, organizational learning, and performance" *Journal of Business Research*, Vol. 64(1), 408-417

Karasavvidis, I., Pieters, J. M., & Plomp, T. (2003). Exploring the mechanisms through which computers contribute to learning. *Journal of Computer Assisted Learning*, 19(1), 115-128.

Kars-Ünlüoglu, S., & Easterby-Smith, M. Exploring learning mechanisms: underlying processes for organisational renewal. *OLKC 2011'de sunulan bildiri*. Erişim.

Kolotylo, M., Zheng, H., Parente, R., & Dahiya, R. (2017). Information Technology Outsourcing and Knowledge Transfer:

پیشنهاد براساس سازوکارهای مرحله ادغام

- شرکت‌ها می‌بایست در فرآیند جذب نیروی انسانی افرادی را به خدمت گیرند که سطح تحصیل بالایی داشته و تمایل به یادگیری داشته باشد.
- شرکت‌ها می‌بایست با برگزاری جلسات تحقق اهداف استراتژیک و مرور برنامه‌های عملیاتی به یادگیری سازمانی و فردی کمک کنند.
- شرکت‌ها می‌بایست از آموزش‌های گوناگون و کمیته‌های تخصصی در حوزه‌های مختلف کمک گیرند که خود به فرآیند یادگیری کمک زیادی می‌کند.

پیشنهاد براساس سازوکارهای مرحله نهادینه‌سازی

- شرکت‌ها می‌بایست با انجام کارهای فرهنگی فضای اعتماد، کار تیمی، مشارکت، انتقادپذیری را گسترش دهند که خود زمینه‌ای برای یادگیری فردی و گروهی است.
- شرکت‌ها به منظور نهادینه‌سازی یادگیری، آموخته‌ها را در قالب فرآیندها و دستورالعمل‌ها اجرایی کنند و آن را به هنجارها و ارزش‌های مشترک سازمان تبدیل کنند.

منابع

قربانی زاده، وجه الله (۱۳۸۸)، مبانی نظری یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، تهران: انتشارات بازتاب

Baetz, W. G. (2003). Organizational learning practices (Doctoral dissertation, State University of New York, 2003). *Dissertation Abstracts International*, 64(11), 1531. (UMI No.3084486)

Bontis N., Crossan M.M., Hulland J.(2002)." Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows".*Journal of Management Studies*, 39 (4) (2002), pp. 437-469

Chan,C.A. Scott-Ladd, B; (2004). Organizational learning: Some considerations for human resource practitioners. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Volume 42(3): 336–347.

Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2015). Motivating organizations to learn: Goal

یادداشت‌ها

¹ Lopez et al

² Kolotylo et al

³ Chadwick, I.C., & Raver

⁴ Jiménez & Valle

⁵ Torkestani et al

⁶ Elias

⁷ Kitapci

⁸ Bontis

⁹ Chiva

¹⁰ Cognitive maps

¹¹ Routines

¹² Renewal

¹³ Crossan

¹⁴ Yeh-Yun & Zhang

¹⁵ Svetlicic

¹⁶ Gomez

¹⁷ María

¹⁸ Lopez

¹⁹ Dimitriades

Achieving Strategic Alignment through Organizational Learning. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering, Vol.4(6).

Lopez, S. P., J. M. Peon and C. M. Ordas 1; (2005). "Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance"; the Learning Organization, Vol. 12(3), pp. 227-45.

Mahmood, Shahid and etal. (2015).The Role of Organizational Learning in Understanding Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 9 (1), 282-302.

María Isabel Barba Aragón, Daniel Jiménez Jiménez, Raquel Sanz Valle (2014). "Training and performance: The mediating role of organizational learning". Business Research Quarterly; Vol.17 (3), pp: 161-73.

Maria, R. F. S., & Watkins, K. E.(2001). Perception of learning culture and concerns about the innovation on use of innovation: A question of level of analysis. In Ahrd conference,p.8.

Ricardo Chiva, Joaquin Alegre, Rafael Lapiedra(2007)."Measuring organizational learning capability among the workforce".International Journal of Manpower, Vol. 28(3/4), pp.224-242.

Schechter, C., & Qadach, M. (2016). Principals' Learning Mechanisms: Exploring an Emerging Construct. Leadership and Policy in Schools, 15(2), 141-167.

Svetlicic, M., & et al. (2007),"Internationalization of Small and Medium – size Enterprises from .selected central European economies", Eastern European Economics, Vol.45 (4), pp.36-65

Torkestani&Mazloomi and Haghghat(2014)."The Relationship between Information Systems Success,Organizational Learning and Performance of Insurance Companies". International Journal of Business and Social Science Vol.5 (10), pp: 126-132.

Yu Yuan Hung, Richard. Bella Ya-Hui Lien, .Baiyin Yang c. Chi-Min Wud, Yu-Ming Kuo (2010); Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. International Business Review. Vol. 12(1), pp. 13-35.