

شناسایی محرک‌ها و پیامدهای یادگیری‌های غیر رسمی با استفاده از روش آمیخته اکتشافی

سمیه زراعت کار^۱

چکیده

زمینه و هدف: براساس یافته‌های پژوهش‌ها، یادگیری غیر رسمی به عنوان یکی از بهترین شیوه‌های بهبود و توسعه می‌باشد و می‌تواند نقشی اساسی در پرورش شایستگی‌های افراد داشته باشد. لذا هدف اصلی در این پژوهش شناسایی محرک‌ها و روش‌های یادگیری غیر رسمی مدیران و متخصصان منابع انسانی و نیز پیامدهای بکارگیری یادگیری غیر رسمی است.

روش: این پژوهش با استفاده از روش آمیخته اکتشافی انجام شده است و جامعه آماری، مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور می‌باشد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری نشان داده است که محرک‌ها و الزامات سازمانی - مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی - رفتاری برگرایش افراد به بکارگیری یادگیری غیر رسمی در سازمان تأثیر مثبت دارد. بعلاوه یادگیری غیر رسمی دارای پیامدهایی برای فرد، واحد منابع انسانی و سازمان می‌باشد.

نتیجه‌گیری: همانگونه که نتایج پژوهش نشان می‌دهد، یادگیری مدیران و متخصصان منابع انسانی بیشتر با کار، فعالیت‌ها و تعاملات روزمره و اجتماعی مرتبط با کار آنها همراه است و این بیانگر اهمیت یادگیری غیر رسمی در محیط کار می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: یادگیری غیر رسمی، مدیر منابع انسانی، آمیخته اکتشافی

^۱ استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

از طرفی باندورا (۱۹۷۷) در بیان تئوری یادگیری اجتماعی، رفتار انسان را بر اساس تعامل دو جنبه مستمر بین عوامل شناختی، رفتاری و محیطی تشریح می‌نماید. لذا در این پژوهش تلاش می‌شود با توجه به نظریه باندورا، ضمن شناسایی روش‌های یادگیری غیر رسمی مدیران و متخصصان منابع انسانی، به هدف دیگر پژوهش یعنی شناسایی محرک‌های یادگیری غیر رسمی در سازمان و نیز پیامدهای آنها پرداخته شود. لذا سؤال پژوهشی متعاقب مطرح می‌شود: روش‌های یادگیری غیر رسمی مدیران و متخصصان منابع انسانی کدامند و از چه اولویتی برخوردار هستند و محرک‌های یادگیری غیر رسمی در سازمان کدامند و بکارگیری

یادگیری غیررسمی دارای چه پیامدهایی می‌باشد؟

به اعتقاد نادلر و ویگز (۱۹۸۶) رویکرد یادگیری رسمی- غیر رسمی رکن با اهمیتی در تعریف «توسعه منابع انسانی» است و بطور کلی فعالیت‌های پرورش مدیران شامل فعالیت‌های رسمی (ساختار یافته و سازماندهی شده) و غیر رسمی (ساختار نیافته و سازماندهی نشده و معمولاً خود هدایتی) را پوشش می‌دهد (لانخوزه، ۲۰۰۶، ۳۱۸).

برخلاف یادگیری رسمی که معمولاً سازماندهی شده، کلاس محور و بسیار ساختار یافته است، یادگیری غیر رسمی توسط یادگیرنده کنترل می‌شود، معمولاً خارج از کلاس‌های درسی و به شیوه غیر ساختارمند می‌باشد و توسط محرک‌های درونی و بیرونی ارتقاء می‌یابد. در واقع یادگیری غیر رسمی، تجربه محور است و با تجارب کاری روزمره همراه است (اسلاتر، ۲۰۰۴، ۵). به عبارت دیگر، یادگیری غیر رسمی یک فرایند استقرایی از تأمل و عمل است. تأمل عبارت است از رجوع و برگشتن به آنچه اتفاق افتاده، به بیانی دیگر در تأمل، اندازه‌گیری نتایج در مقابل پیامدهای مورد انتظار و ارزیابی آثار و نتایج آن مورد توجه است. اگر ارتباط مناسب بین عمل و پیامد برقرار نشود، یادگیری از تجربه بسیار سخت است. تأمل به افراد این فرصت را

به منظور تحول و پرورش شایستگی‌های متخصصان و مدیران منابع انسانی رویکردها و نگاه‌های مختلفی از قبیل رفتارگرایی، شناخت گرایی، سازاگرایی و ... وجود دارد (آلسون و هرگنان، ۲۰۰۵). نادلر و ویگز (۱۹۸۶) معتقدند که رویکرد یادگیری رسمی- غیر رسمی رکن با اهمیتی در تعریف «توسعه منابع انسانی» است که نقشی اساسی در شکل‌گیری مهارت‌ها و خلاقیت‌های شناختی افراد ایفاء می‌کند (کیسبو، ۲۰۱۲، ۱۱). از این رو یک نگاه ارزشمند نیز برای توسعه شایستگی‌های متخصصان و مدیران منابع انسانی محسوب می‌شود.

تحقیقات نشان می‌دهند که مدیران از یادگیری‌های غیر رسمی بیشتر از یادگیری‌های رسمی می‌آموزند (کاسیوپ، ۱۹۹۸). به عنوان مثال، میتزبرگ معتقد است که اگرچه در سازمان‌ها، بر توسعه مدیران بوسیله آموزش تأکید دارند، اما مدیران بیشتر از تجارب کاری خود به منظور توسعه و پرورش خود بهره می‌گیرند (میتزبرگ، ۲۰۰۴، ۱).

در پرتو نگاه یادگیری رسمی- غیر رسمی، پژوهش مک ایوی (۲۰۰۵) نشان می‌دهد، سازمان‌ها برای پرورش شایستگی‌های متخصصان منابع انسانی از روش‌های پروژه محور و یادگیری تجربی استفاده می‌نمایند. این نوع نگاه به متخصصان اجازه می‌دهد تا از طریق یادگیری حین کار، مهارت‌های ضروری برای موفقیت در حرفه منابع انسانی را در خود پرورش دهند.

در تحقیقی که بین مدیران و متخصصان منابع انسانی صورت گرفته است، بیش از ۷۰ درصد آنها به محیط کار به عنوان مکانی غنی و ارزشمند برای یادگیری اشاره داشته‌اند. آنها به نقش یادگیری‌های غیر رسمی و یادگیری حین کار با دیگران در توسعه حرفه‌ای خود تأکید داشته‌اند (هاریسون، ۲۰۱۱؛ زازویکویت، ۲۰۱۰).

می‌دهد تا از اشتباهاتشان درس بگیرند و جهت کاهش خطاها و اشتباهات مجدداً تلاش کنند (کلوس، ۲۰۱۰؛ تاننیم، ۲۰۱۰).

بین یادگیری غیر رسمی و رسمی تفاوت‌هایی مطرح شده است که برخی از مهمترین آنها بدین صورت می‌باشد: یادگیری رسمی در محیط‌های آموزش رسمی رخ می‌دهد؛ سازمان محور است: یعنی فرصت‌های یادگیری بطور هدفمند توسط سازمان فراهم می‌شود؛ بطور آگاهانه برای آن برنامه‌ریزی می‌شود و به مدرک و درجه ختم می‌شود. یادگیری غیر رسمی در محیط‌های غیر رسمی و در تعاملات اجتماعی رخ می‌دهد؛ یادگیرنده محور است: یعنی خود فرد فعالیت‌ها و موقعیت‌های یادگیری اش را شکل می‌دهد؛ معمولاً ناآگاهانه، بدون برنامه و نقشه پیشین است و هدف از یادگیری دریافت مدرک و درجه نمی‌باشد (فلورنس، ۲۰۰۶؛ تاننیم، ۲۰۱۰؛ گیلس، ۲۰۱۲؛ کلوس، ۲۰۱۰؛ ماریسک و واتکینز، ۲۰۱۱).

برای تعریف مفهوم یادگیری غیر رسمی در این پژوهش تلاش می‌شود سه نگاه یا مفهوم: فعالیت آموزشی، رسمیت^۱ و پیش بینی نتایج^۲ تشریح شوند. به بیانی دیگر، یادگیری‌های رسمی - غیر رسمی بر اساس نوع نگاه نهفته در سه مفهوم مورد اشاره تعریف می‌شوند. از این رو سعی می‌شود فعالیت‌های آموزشی، رسمیت و پیش بینی نتایج تشریح و سپس بر اساس پیام‌های نهفته در هر یک از مفاهیم مورد اشاره، مفاهیم یادگیری رسمی - غیر رسمی تعریف شوند.

الف) فعالیت‌های آموزشی:

• **تعلیم و تربیت مدیران:** از دیدگاه مابی (۲۰۰۷) تعلیم و تربیت مدیران توسط دانشگاه‌ها و آموزشگاه‌های مدیریتی صورت می‌گیرد. تعلیم و تربیت مدیران بیشتر جنبه تنویری دارد و بر کسب دانش در رشته‌های مدیریتی آکادمیک اشاره دارد و در کلاس‌های درس و با استفاده از شیوه‌های متمایز یادگیری رخ می‌دهد.

• **آموزش مدیران:** از دیدگاه مساده (۲۰۰۳) آموزش یک فرایند برنامه‌ریزی شده برای اصلاح نگرش، دانش یا مهارت‌های رفتاری از طریق تجارب یادگیری به منظور دستیابی به عملکرد موثرتر در هر فعالیتی گفته می‌شود. به عبارت دیگر، آموزش دانش، مهارت و نگرش‌های ضروری برای انجام وظایف مرتبط با شغل را تحت تاثیر قرار می‌دهد و به بهبود عملکرد شغلی کمک می‌کند.

• **یادگیری مدیران:** از دیدگاه مساده (۲۰۰۳) یادگیری به عنوان فرایندی که شامل آموزش و تعلیم و تربیت می‌شود اطلاق می‌گردد. یادگیری می‌تواند تحت عنوان یادگیری خودهدایتی و فرایندهای مرتبط با کار که منجر به افزایش قابلیت‌های فرد می‌گردد، تعریف شود. یادگیری یک فرایند مستمر و مادام‌العمر است که همیشه برنامه‌ریزی شده و عمدی نیست و می‌تواند به عنوان قلب توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود.

ب) رسمیت:

از دیدگاه ریچارد اسکات (۲۰۰۷) رسمیت عبارت است از اینکه تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات افراد بر اساس موارد زیر اخذ و اجرا می‌گردد:

- کاملاً بر اساس قواعد و ضوابط دقیق
- قواعد و ضوابط قبل از عمل تعریف شده باشند.
- قواعد و ضوابط مستقل از ویژگی‌های شخصیتی و روابط افراد تعریف و نگارش شده باشند.

در وضعیت رسمی، مجموعه ای از رویه‌ها و استانداردها برای تصمیم‌گیری و هدایت فعالیت‌ها تعریف می‌شود و مبنای تصمیم‌ها و رفتارها می‌باشد. در عرصه یادگیری میزان ساختاریافتگی و یا به بیانی دیگر سامان یافتگی وجه تمایز بین یادگیری رسمی و غیر رسمی است (استراکا، ۲۰۱۰). معیار رسمیت بیان می‌کند، به میزانی که یادگیری بر اساس قواعد، مقررات و ضوابط از قبل نگارش شده رخ دهد، یادگیری رسمی محسوب می‌شود و یادگیری‌های بدون توجه به

و یا فراتر از قواعد، مقررات و ضوابط جاری ماهیت غیر رسمی دارند (محمدی الیاسی، ۱۳۹۱، ۱۳).

پ) پیش بینی نتایج:

مارچ و سایمون (۱۹۵۸) معتقدند که انسان‌ها در سازمان دیوان سالار دارای واکنش‌های پیش بینی شده و پیش بینی نشده هستند. در نظریه و اندیشه‌های سازمان در باب دیوان سالاری عمدتاً به واکنش‌های پیش بینی شده اعضاء توجه شده و اینگونه واکنش‌ها توصیف و تبیین گردیده اند. از این منظر ویژگی‌های نظام دیوان سالار هستند که نوع واکنش‌ها را شکل می‌دهند. سایمون و مارچ (۱۹۵۸) در نقد بر دیدگاه‌های فوق بیان می‌کنند که متغیرهای نحوه ایجاد روابط، وجود رویه‌های از پیش تعیین نشده و آموزش‌های ناکارآمد سازمانی موجب بروز نتایج و رفتارهای پیش بینی نشده توسط افراد در کسب و کارها می‌شود. بر این اساس ویژگی‌های نظام‌های دیوان سالار موجب بروز نتایج پیش بینی شده و پیش بینی نشده در سازمان‌ها می‌شود.

به زعم نگارنده از آنجایی که فعالیت‌های یادگیری یک نوع رفتار یا واکنش در نظام‌های دیوان سالار محسوب می‌شوند، لذا می‌توانند بر حسب معیار پیش بینی پذیری دو نوع نتیجه شامل نتایج پیش بینی شده و پیش بینی نشده داشته باشند.

معیار پیش بینی نتایج بیان می‌کند، به میزانی که فعالیت‌های آموزشی و تربیتی را بر اساس نتایج قابل پیش بینی تعریف و سامان دهی می‌کنیم، با یادگیری رسمی مواجه هستیم؛ و از سوی دیگر یادگیری غیر رسمی به نتایج یا همان یادگیری‌های پیش بینی نشده در جریان فعالیت‌های آموزشی و تربیتی اشاره دارد؛ یادگیری‌هایی که از قبل پیش بینی نشده اند و مورد انتظار نبوده اند.

لذا با توجه به تعریف واژه‌های فوق، یادگیری رسمی و غیر رسمی در این پژوهش بدینگونه تعریف می‌شود:

یادگیری‌های حاصل از تعلیم و تربیت و آموزش های رسمی که:

- بر اساس ضوابط رسمی باشد.
 - نتایج مورد انتظار از فعالیت‌های آموزشی و تربیتی از قبل تعریف شده و پیش بینی شده باشد.
 - و سازمان فعالیت‌های آموزشی و تربیتی را برنامه ریزی کرده باشد، یادگیری رسمی است.
- به عبارتی یادگیری رسمی عبارت است از مجموعه یادگیری‌هایی که بر اساس فعالیت‌های آموزشی برنامه ریزی شده توسط سازمان بر اساس قواعد و ضوابط رسمی باشد و همچنین نتایج آن پیش بینی شده و تعریف شده باشد.

و یادگیری غیر رسمی عبارت است از مجموعه یادگیری‌هایی که بر اساس فعالیت‌های آموزشی برنامه ریزی شده توسط سازمان و بر اساس ضوابط از قبل تعیین شده نمی‌باشد، بلکه عموماً خود فرد بر آن کنترل دارد و همچنین نتایج آن قابل پیش نمی‌باشد.

پژوهشگران، رویکردها و روش‌های مختلفی را برای یادگیری غیر رسمی شناسایی نموده اند. از جمله یولک (۲۰۰۲) دو رویکرد اصلی رسمی (شامل آموزش های رسمی و فعالیت‌های توسعه ای مانند مرشدی) و غیر رسمی (شامل فعالیت‌های خودهدایتی یا خود یاری‌گری^۳ مانند خواندن کتاب و استفاده از برنامه‌های کامپیوتری تعاملی) برای پرورش مدیران شناسایی نموده است.

پژوهش کیس بو (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های اروپایی برای پرورش شایستگی‌های خود از گفتگوهای غیر رسمی با همکاران، جستجو در اینترنت، آزمون و خطا و مطالعه مجله‌های تخصصی بیشترین استفاده و از آموزش‌های درونی و بیرونی کمترین استفاده را داشته اند.

پژوهش اینوز و همکاران (۲۰۰۳) در ارزیابی ۱۰۰ شرکت در انگلستان نشان می‌دهد که بیش از ۸۰ درصد مدیران برای کسب مهارت‌های مدیریتی، از فعالیت

خود از محرک‌ها به اتخاذ تصمیم پردازند (دان، ۲۰۰۹ و ۳۴).

از طرف دیگر، وجود برخی شرایط می‌تواند یادگیری را تسهیل نماید و تحت این شرایط یادگیری و خصوصاً یادگیری غیررسمی راحت‌تر اتفاق می‌افتد. شرایط یادگیری تحت عنوان شرایطی که توسط محیط اجتماعی، مادی و اطلاعاتی و خود محیط کار، کارکنان و دیگر افراد بوجود می‌آید تعریف می‌گردد. منظور از شرایط، امکانات و مناسباتی است که یادگیری محیط کار را امکان‌پذیر می‌سازد (کینت، ۲۰۰۹، ۳۷۰).

به اعتقاد اسلاتر (۲۰۰۴)، کیفیت یادگیری در یک سازمان تحت تاثیر خود سازمان است. سازمان محیطی را فراهم می‌نماید که می‌تواند یادگیری را تسهیل و یا مانع شود. بهترین محیط برای یادگیری شامل، احترام برای ویژگی‌های فردی، مشارکت در تصمیم‌گیری، آزادی بیان و در دسترس بودن اطلاعات می‌باشد.

در تحقیق آلاندرین (۲۰۱۰) نتایج تحقیق، همبستگی بالای بین یادگیری غیر رسمی و عوامل فردی (شامل انگیزه فردی برای یادگیری و نگرش نسبت به یادگیری به استثنای تجربه کاری) و عوامل محیطی (شامل منابع و زمان برای یادگیری و حمایت اطرافیان) را تأیید نموده است.

در پژوهش (تاننباوم، ۲۰۱۰) دو دسته عوامل سازمانی شامل جو سازمانی، فرصت‌های یادگیری، زمان، حمایت و تشویق و عوامل فردی شامل انگیزه یادگیرنده، ویژگی‌های فردی (کنترل درونی، عزت نفس، هدف محوری، وجدان)، خود آگاهی، جهت‌گیری نسبت به بازخورد و خود سودمندی، موثر بر یادگیری غیررسمی شناسایی شده اند.

برگ و چونگ (۲۰۰۸) پژوهشی را بین ۱۲۵ نفر از متخصصان یادگیری انجام داده اند. در این پژوهش، عوامل مؤثر بر مشارکت افراد در فعالیتهای یادگیری غیر رسمی، علاقه و تمایل در زمینه کاری، توانایی تخصصی، دسترسی به رایانه، ارتباط با همکاران،

های یادگیری غیر رسمی استفاده نموده اند. یادگیری غیر رسمی این مدیران شامل چرخه مستمری از به چالش کشیدن تجارب و فعالیت‌ها و نیز تأمل بر این تجارب است. به عنوان مثال مدیران از طریق "تجارب شغلی" مسائل کاری را به چالش کشیده و برای حل آن اقدام می‌نمایند. همچنین "تعامل با دیگران" و "مشاهده دیگران" قدرت تأمل آنها را افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر، یادگیری غیر رسمی برای مدیران یک فرایند اجتماعی است و آنها مهارت‌های خود را از طریق تعامل با همکاران، سرپرستان و زیردستان توسعه می‌دهند.

یافته‌های پژوهش پونل (۲۰۰۶) درباره روش‌های یادگیری متخصصان منابع انسانی نشان می‌دهد که درگیری در پروژه‌های یادگیری^۴ به عنوان یک شبکه یادگیری موقت در بین آنها متداول است. یک پروژه یادگیری بر حل مساله تمرکز دارد. هرچند ممکن است فعالیت‌های یادگیری در مکان‌های مختلف داخل و خارج از شغل رخ دهد، اما آنها اذعان داشته اند که یادگیری آنها بطور غیر رسمی در موقعیتهای کاری روزانه شان اتفاق افتاده است. در تحقیقی دیگر اشاره شده است که متخصصان منابع انسانی برای حل مسائل کاری خود با مراجعه به دیگر متخصصان منابع انسانی در سازمان خود، مراجعه به وب سایت انجمن مدیریت منابع انسانی، مراجعه به دیگر وب سایت‌ها، مطالعه ادبیات پژوهشی منابع انسانی، مراجعه به متخصصان منابع انسانی در دیگر سازمان‌ها و استفاده از مشاوران و دانشگاه‌ها کمک می‌گیرند (رینز، ۲۰۰۲، ۱۶۲).

عوامل مختلفی می‌تواند بر یادگیری غیررسمی تاثیرگذار باشد. بعنوان مثال، بر اساس تئوری یادگیری غیر رسمی مارسیک و واتکینز (۱۹۹۷) افراد زمانی یاد می‌گیرند که یک محرکی برای پاسخ داشته باشند. این محرک‌ها عوامل ناگهانی و بی مقدمه ای^۵ هستند که یادگیرنده را تحت فشار قرار می‌دهد تا بر مبنای درک

تغییرات (تاننام، ۲۰۱۰)؛ صرفه جویی در هزینه‌ها و زمان، تسهیم دانش (الینگر و چه، ۲۰۰۷) می‌باشد.

همچنین در تحقیقی که در سال ۱۹۹۴ در هشت کشور و ۶۷ سازمان صورت گرفته است، مزایای یادگیری غیر رسمی برای سازمان را اینگونه برشمرده است: بهبود ارتباطات، کاهش هزینه‌های نیروی کار، کاهش هزینه‌های آموزش، افزایش بهره وری، کاهش ترک خدمت در بین کارکنان جوان تر و تسهیل انتقال دانش و ارزش‌هایی که حامی مأموریت سازمان است (کارتر، ۱۹۹۴، ۱۷).

تأملی بر یافته‌های پژوهش‌های موصوف نشان می‌دهد که شناسایی روش‌های یادگیری رسمی و غیر رسمی برای مدیران کسب و کارها و مدیران منابع انسانی دغدغه و کانون توجه اندیشمندان و پژوهشگران بوده است، لذا این دغدغه و کنجکاوی علمی برای مدیران و متخصصان منابع انسانی از سه منظر زیر قابل توجه است:

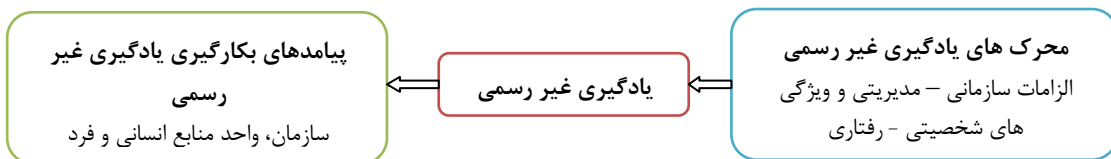
- ۱) شناسایی و اولویت بندی روش مند و جامع روش های یادگیری غیر رسمی مدیران و متخصصان منابع انسانی
- ۲) شناسایی عوامل تاثیرگذار بر بکارگیری یادگیری غیر رسمی
- ۳) شناسایی پیامدهای بکارگیری یادگیری های غیر رسمی

لذا این دغدغه در قالب مدل پژوهش در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.

شخصیت، رضایت شغلی، ماهیت شغل، نزدیکی فیزیکی با افراد، محیط کار و پاداش‌های مالی شناسایی شده اند.

در پژوهش (کانینگام، ۲۰۰۲) فرهنگ سازمانی مطلوب، مسئولیت پذیری مدیران برای یادگیری، تشویق مدیران برای ارتقای جو یادگیری و دادن پاداش به آنها به دلیل دستیابی به ارتقای یادگیری، آموزش چگونگی یادگیری برای افراد، طراحی و بکارگیری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و رهبران تیمها برای درک یادگیری، فراهم کردن اطلاعات درباره سبک‌های یادگیری برای مدیران و رهبران تیم ها، تشویق مدیران و رهبران تیم‌ها به تسهیم یادگیری‌های خود با کارکنان، حمایت مدیران از تغییر، دسترسی مدیران به اینترنت، شکستن موانع درونی و بین بخشی و طراحی مربی گری ساختاریافته را به عنوان عوامل موثر بر توسعه جو یادگیری در سازمان شناسایی نموده اند.

با مطالعه پژوهش‌های مرتبط در این حوزه، عمدتاً دو دسته پیامد فردی و سازمانی برای یادگیری غیر رسمی شناسایی شده است. پیامدهای فردی شامل خودآگاهی، توسعه مهارتها، گسترش شبکه‌های اجتماعی، افزایش دانش و مهارت، افزایش اعتماد، افزایش سرمایه اجتماعی (میلر، ۲۰۰۷)؛ موفقیت در فعالیت‌های تیمی (گیس، ۲۰۰۳)؛ توسعه حرفه ای، پیشرفت شغلی، توان برخورد با چالش‌ها و بهبود عملکرد (فرانلیچ، ۲۰۱۴) است و پیامدهای سازمانی شامل آمادگی بهتر برای رقابت، حفظ کارکنان، تطبیق با



شکل (۱): مدل پژوهش

روش تحقیق

روایت نمایند. روش های یادگیری این افراد در فرایند طراحی و پیاده سازی سیستم های منابع انسانی موضوعی گذشته نگر و به وقوع پیوسته می باشد که با نگارش و معنابخشی به روایت های مطروحه، قابل شناسایی هستند. بدین منظور از ابزار مصاحبه عمیق استفاده شده است. سؤال ها بر اساس تلفیق چارچوب های مصاحبه STAR^V (کسلر، ۲۰۰۶) و 5W1H^A (آیکدا، ۱۹۹۸) و فرایند طراحی و پیاده سازی یک سیستم نوعی منابع انسانی شامل مراحل تشخیص نیاز، طراحی، پیاده سازی و اصلاح سیستم نگارش شده است که نمونه ای از سوالات مصاحبه در جدول شماره (۱) آورده شده است.

روش تحقیق پژوهش، آمیخته اکتشافی است و پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است. در مرحله اول روش تحقیق روایتی^۶ بکارگرفته شده است. این روش تحقیق زمانی به کار می رود که پژوهشگر بخواهد تجربه های کسب شده ی یک فرد یا افرادی را در یک حیطه معین بازنمایی کند و معانی نهفته در تجربه ها را با استفاده از روش های خاصی احصاء نماید (کراسول، ۲۰۰۲). لذا در این تحقیق به منظور شناسایی شیوهای یادگیری مدیران منابع انسانی، از آنها خواسته شد تا اولین و یا دومین تجربه موفق خود را در زمینه طراحی و پیاده سازی یکی از سیستم های منابع انسانی

جدول ۱: نمونه سوالات مصاحبه

مراحل طراحی و پیاده سازی	سوالات کلی مصاحبه	برخی سوالات جزئی مصاحبه
۱. تشخیص نیاز	ممکن است بفرمایید چه اتفاقی افتاد که این نیاز را تشخیص دادید؟	چه فعالیت هایی منجر به آگاهی شما از نیاز سازمان به این سیستم گردید؟ انجام این فعالیت ها را از کجا یاد گرفتید؟ چه کسی به شما کمک کرد؟ کجا و در چه موقعیتی به نیاز سازمان به این سیستم پی بردید؟ در چه زمانی پی بردید که سازمان به این سیستم نیاز دارد؟ چه کسانی در تشخیص این نیاز کمک کردند؟ برای تشخیص نیاز به این سیستم چه اقداماتی انجام دادید؟
۲. طراحی سیستم	ممکن است درباره چگونگی طراحی سیستم کمی توضیح دهید؟ با چه چالش ها و مسائلی روبرو بودید؟	برای طراحی سیستم چه فعالیت هایی انجام دادید؟ این فعالیت ها را از کجا و از چه کسی یاد گرفته بودید؟ در چه زمانی به طراحی این سیستم پرداختید؟ کجا و در چه موقعیتی به طراحی سیستم پرداختید؟ چه کسانی در طراحی این سیستم به شما کمک کردند؟ چه مسائل، چالش ها و دغدغه هایی باعث شد که به طراحی سیستم بپردازید؟ شرایط درون و بیرون سازمان چگونه بود؟
۳. پیاده سازی ادلیه	ممکن است توضیح دهید که در مرحله پیاده سازی سیستم شرایط سازمان چگونه بود؟ برای پیاده سازی سیستم چگونه با شرایط سازمان کنار آمدید؟	چه فعالیت هایی برای پیاده سازی این سیستم انجام دادید؟ چرا این فعالیت ها را انجام دادید؟ کجا و در چه موقعیتی به پیاده سازی این سیستم پرداختید؟ در چه زمانی این سیستم را در سازمان پیاده نمودید؟ آن زمان شرایط درون و بیرون سازمان چگونه بود؟ چه کسانی در پیاده سازی این سیستم نقش داشتند؟
۴. بازآفرینی و اصلاح	ممکن است بفرمایید سیستمی که پیاده نمودید در مرحله اجرای اولیه چه وضعیتی داشت؟ (میزان پیشرفت و چالش ها)	سیستم در چه ابعادی نیاز به اصلاح داشت؟ چگونه به اصلاح سیستم پرداختید؟ در چه موقعیت و با چه شرایطی به بازآفرینی و اصلاح این سیستم پرداختید؟ در چه زمانی به بازآفرینی و اصلاح سیستم پرداختید؟ چه کسانی در بازآفرینی و اصلاح سیستم نقش داشتند؟ چه مسائل، چالش ها و دغدغه هایی باعث شد که به بازآفرینی و اصلاح سیستم فکر کنید؟ آن زمان شرایط درون و بیرون سازمان چگونه بود؟

مقوله بندی انجام شده است (استراس و کوربین، ۱۹۱۶).

بعد از انجام مصاحبه و کدگذاری و در نهایت طراحی مدل پژوهش، به منظور آزمون مدل پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. برای اطمینان از پایایی، تحلیل آلفای کرونباخ انجام شد که مقدار $0/94$ بدست آمده از این تحلیل نشانگر پایایی بسیار مطلوب پرسشنامه است. پرسشنامه مذکور در بین مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور توزیع گردید و در نهایت تعداد ۳۲۰ پرسشنامه تکمیلی برگشتی مورد تحلیل قرار گرفت. برای سنجش مناسب بودن تعداد نمونه از آزمون KMO^۹ که شاخص کفایت نمونه برداری خوانده می‌شود، استفاده گردید. در این پژوهش مقدار آزمون KMO برابر $0/8$ و سطح معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از 5% است که نشان دهنده این است که تعداد نمونه (۳۲۰ پرسشنامه) برای انجام تحلیل عاملی مناسب است. همچنین برای آزمون مدل از مدل معادلات ساختاری استفاده گردیده است.

یافته‌های پژوهش

الف) بخش کیفی

بررسی ویژگی‌های جامعه آماری در بخش کیفی نشان داده است، این افراد همگی از حداقل تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی ارشد برخوردار بوده و دارای حداقل ۳ سال تجربه کاری مرتبط با یکی از سیستم‌های منابع انسانی (کانون ارزیابی، مدیریت عملکرد، جذب و استخدام، حقوق و دستمزد و پرورش مدیر) می‌باشند. همچنین ۴ نفر از این افراد مشاور منابع انسانی، ۵ نفر مدیر منابع انسانی و ۱ نفر کارشناس خبره منابع انسانی می‌باشند. همانگونه که در بخش روش تحقیق تشریح شد، تحلیل اطلاعات بر اساس کدگذاری باز شامل مراحل زیر می‌باشد.

مرحله اول: استخراج شواهد گفتاری: برای تحلیل داده‌ها، پیاده سازی متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل

برای انجام مصاحبه در این پژوهش ۱۰ نفر از مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ ایران، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. انتخاب مدیران منابع انسانی بر اساس شاخص‌های تجربه ۵ سال فعالیت به عنوان مدیر منابع انسانی، تجربه تأسیس واحد منابع انسانی در سازمان و یا تجربه مشارکت در طراحی و اجرای موفقیت آمیز یکی از سیستم‌های منابع انسانی بوده است. تعیین حجم نمونه از ابتدا مشخص نبوده و نمونه گیری تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرده است. بدین معنی که اضافه شدن نمونه ای دیگر، پیام و معنای جدیدی به همراه نداشته است. اشباع نظری در نمونه هفتم محقق گردیده و برای حصول اطمینان مصاحبه‌ها تا نمونه دهم ادامه یافته است.

برای اطمینان از روایی ابزار پژوهش، سؤالات مصاحبه بصورت روش مند طراحی و نگارش شدند. همچنین پس از مصاحبه اول و دوم سؤالات بازبینی گردیده و در نهایت سه سؤال به سؤالات مصاحبه افزوده گردید. همچنین برای اطمینان از پایایی پژوهش سعی شده است با انتخاب نمونه بصورت هدفمند به پایایی ابزار پژوهش افزوده شود. به علاوه، از دو روش ارزیابی درونی و ارزیابی بیرونی استفاده شده است. در ارزیابی درونی بعد از انجام مصاحبه و کدگذاری اولیه، از پنج نفر از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا متن مصاحبه را به همراه مفاهیم استخراج شده مطالعه نمایند و درستی یا نادرستی برداشت مصاحبه کننده را ارزیابی نمایند. در ارزیابی بیرونی از پنج نفر خبره غیر از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا بر شیوه کدگذاری نظارت نمایند و درستی و نادرستی تحلیل مصاحبه را تعیین نمایند.

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش کدگذاری باز استفاده شده است. تحلیل داده‌ها در سه مرحله استخراج شواهد گفتاری، مفهوم پردازی و

صوتی انجام شده و سپس شواهد از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید.

مرحله دوم: مفهوم پردازی: منظور از مفهوم پردازی این است که مورد مشاهده‌ای، جمله‌ای یا پاراگرافی را بر می‌داریم و به اجزایی تقسیم می‌کنیم و به هر کدام از حوادث، ایده‌ها، یا رخدادها نامی تخصیص داده می‌شود، برچسبی که یا نشانه آن است یا به جای آن می‌نشیند.

مرحله سوم: مقوله بندی: وقتی که در داده‌ها، پدیده‌های خاصی را مشخص کردیم آنگاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آنها گروه بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آنها کار کنیم کاهش می‌دهد. روند طبقه بندی مفهیمی که به نظر می‌رسد دارای معانی یکسانی می‌باشند و به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند مقوله پردازی نامیده می‌شود (استراس و کوربین، ۱۹۱۶) و در نهایت از تباط بین مقوله‌ها مشخص می‌گردد.

شیوه‌های یادگیری غیر رسمی مدیران و متخصصان منابع انسانی در این پژوهش به هفت مقوله، یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی، یادگیری از طریق نشر تجربیات و یاد دادن آنها به دیگران، یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های تیمی، یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه‌ها و فرایندهای تخصصی منابع انسانی، یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی- دانشگاهی، یادگیری از طریق بهره برداری و الگو برداری از منابع و تجارب برتر و یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی، قابل تقسیم بندی است. در جدول شماره (۲) چارچوب روش‌های یادگیری متخصصان و مدیران منابع انسانی نشان داده شده است.

جدول ۲: چارچوب روش‌های یادگیری مدیران و متخصصان منابع انسانی

منابع یادگیری	روش‌های یادگیری
یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی	۱. تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، ۲. گفت و گو با مشاور- معلم با تجربه و توانمند ، ۳. تعامل غیر رسمی با اساتید دانشگاه، ۴. تعامل و گفتگو با دوستان تخصصی خارج از سازمان
یادگیری از طریق نشر تجربیات و یاد دادن آنها به دیگران	۱. آموزش و تدریس حضوری تجربیات سازمان‌ها به عنوان مشاور- معلم، ۲. نشر تجربیات داخل و خارج از سازمان از طریق IT
یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های تیمی	۱. تشکیل جلسات هم اندیشی در داخل سازمان جهت تبادل تجربیات و درس‌های حاصل از پروژه، ۲. استفاده از کارشناسان خبره و تیم‌های چند بخشی در پروژه‌ها، ۳. بررسی مشکلات کاری در حلقه‌های علمی
یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه‌های تخصصی منابع انسانی	۱. آزمون و خطا در طراحی و پیاده سازی سیستم‌های منابع انسانی، ۲. حل چالش‌های کاری مرتبط با طراحی و پیاده سازی سیستم‌های منابع انسانی، ۳. یادگیری از شکست‌های کاری حین طراحی و اجرای سیستم
یادگیری از طریق بهره برداری و الگو برداری از منابع و تجارب برتر	۱. مشارکت در نشست‌های انتقال تجربه‌های جهانی مرتبط با حوزه منابع انسانی به منظور کسب و افزایش دانش، ۲. جستجوی مطالب علمی-آکادمیک در اینترنت، ۳. الگو برداری از شرکت‌های موفق در زمینه طراحی و پیاده سازی سیستم‌های منابع انسانی، ۴. مطالعه اسناد و مدارک
یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی-دانشگاهی	۱. مطالعه کتب، مقالات و منابع علمی مرتبط با حوزه منابع انسانی، ۲. یادگیری دانش و مهارت انجام پروژه‌های منابع انسانی از طریق گذراندن دروس یا تحصیلات دانشگاهی
یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی	۱. یادگیری از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی داخل کشور، ۲. یادگیری از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی خارج از کشور ۳. مشارکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها

جدول ۳: محرک‌های گرایش به بکارگیری یادگیری غیر رسمی

الزامات سازمانی - مدیریتی	الزامات سازمانی	سرمایه ای، فرهنگی و حمایتی
الزامات مدیریتی	الزامات مدیریتی	انگیزشی و حمایتی
ویژگی‌های شخصیتی - رفتاری	ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های رفتاری	روحیه چالشگری، روحیه پرسشگری، انگیزه و اشتیاق برای یادگیری، پشتکار
		و پیگیری برای یادگیری، توان برقراری ارتباط، توان ایجاد اعتماد متقابل

جدول ۴: پیامدهای بکارگیری یادگیری غیر رسمی

پیامدهای فردی	فرایند، مالی، مشتری و یادگیری
پیامدهای سازمانی	فرایند، مالی، مشتری و یادگیری
پیامدهای واحد منابع انسانی	توسعه مهارت ارتباطی، توسعه مهارت حرفه ای، اشتغال پذیری، خودکارآمدی

تحصیلات کارشناسی، ۰/۴۵ تحصیلات کارشناسی ارشد و ۰/۲۲ دکتری بوده اند. همچنین ۰/۳۰ این افراد کمتر از ۵ سال تجربه کاری، ۰/۲۲ بین ۵ تا ۸ سال تجربه و ۰/۴۸ بالای ۸ سال تجربه کاری در زمینه مدیریت منابع انسانی داشته اند. ۰/۱۰ این افراد دارای سمت مشاور منابع انسانی، ۰/۴۳ کارشناس منابع انسانی و ۰/۴۷ آنها مدیر منابع انسانی بوده اند. همچنین ۹۶/۳ از پاسخ دهندگان اذعان داشته اند که در فرایند طراحی و پیاده سازی سیستم‌های منابع انسانی از شیوه‌های یادگیری غیر رسمی و ۰/۸۹ از آنها گفته اند که از شیوه‌های یادگیری رسمی استفاده نموده اند.

بعلاوه به منظور تعیین سهم یادگیری‌های غیر رسمی از کل یادگیری‌های مدیران و متخصصان منابع انسانی از آزمون نسبت^۱ دو متغیر استفاده شده است. نتایج آزمون نشان داده است که ۶۵/۳ یادگیری‌های مدیران و متخصصان منابع انسانی را یادگیری‌های غیر رسمی و ۰/۳۶ یادگیری‌های آنها را یادگیری رسمی تشکیل می‌دهد.

همچنین در این پژوهش دو دسته محرک شامل الزامات سازمانی - مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی - رفتاری، تاثیرگذار بر گرایش بکارگیری یادگیری غیر رسمی در سازمان شناسایی شده است. در جدول شماره (۳) چارچوب عوامل تاثیرگذار بر بکارگیری یادگیری غیر رسمی نشان داده شده است. بعلاوه، در این پژوهش برای یادگیری غیر رسمی سه دسته پیامد فردی، سازمانی و واحد منابع انسانی شناسایی شده است که در جدول شماره (۴) چارچوب پیامدها نشان داده شده است.

ب) بخش کمی

آزمون مدل پژوهش

به منظور آزمون مدل، ۳۲۰ پرسشنامه در بین مدیران و کارشناسان خبره منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور شامل شرکت فولاد مبارکه، شرکت سایپا، شرکت ایران خودرو، شرکت زامیاد، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، سازمان بورس و اوراق بهادار، سازمان مدیریت صنعتی، بانک رفاه و... توزیع و مورد تحلیل قرار گرفته است. از این تعداد، ۰/۳۳ دارای

روش یادگیری با اولویت بالاتر در بین مدیران و متخصصان منابع انسانی است. به منظور آزمون مدل، از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. نمودار تحلیل مسیر را می توان برای شناسایی اینکه کدام متغیرها موجب تغییراتی در متغیرهای دیگر می شوند، بکار برد. اگر مدل تحلیل مسیر توسط شاخص های برازندگی مدل تایید شوند، از آن می توان برای آزمون فرضیات در مورد وجود رابطه علی بین متغیرهای موجود در نمودار تحلیل مسیر استفاده کرد.

در بررسی مدل تحلیل مسیر، سوال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل مناسب است؟ که برای پاسخ به این پرسش بایستی شاخص های برازش مدل مورد بررسی قرار گیرند. شاخص های برازش در مدل معادلات ساختاری به دو دسته شاخص های خوب بودن^{۱۱} و بد بودن^{۱۲} تقسیم شده اند. به منظور تصمیم گیری در ارتباط با اینکه آیا مدل تحقیق از برازش خوبی برخوردار است یا نه؛ باید هر دو دسته شاخص های خوب بودن و بد بودن در کنار یکدیگر مورد بررسی قرار گیرند که در این پژوهش، تمامی مقادیر شاخص های خوب بودن و بد بودن، مدل را تایید می نمایند.

همانگونه که در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است، از بین عوامل تاثیرگذار بر یادگیری غیر رسمی؛ الزامات سازمانی - مدیریتی با بار عاملی ۰/۸۰ و ویژگی های شخصیتی - رفتاری با بار عاملی ۰/۲۵ به ترتیب دارای بیشترین و کمترین قدرت تبیین کنندگی می باشند. همچنین از بین پیامدهای بکارگیری یادگیری غیر رسمی؛ پیامد واحد منابع انسانی با بار عاملی ۰/۸۵ و پیامدهای سازمانی با بار عاملی ۰/۷۷ و پیامدهای فردی با بار عاملی ۰/۶۱ دارای قدرت تبیین کنندگی می باشند.

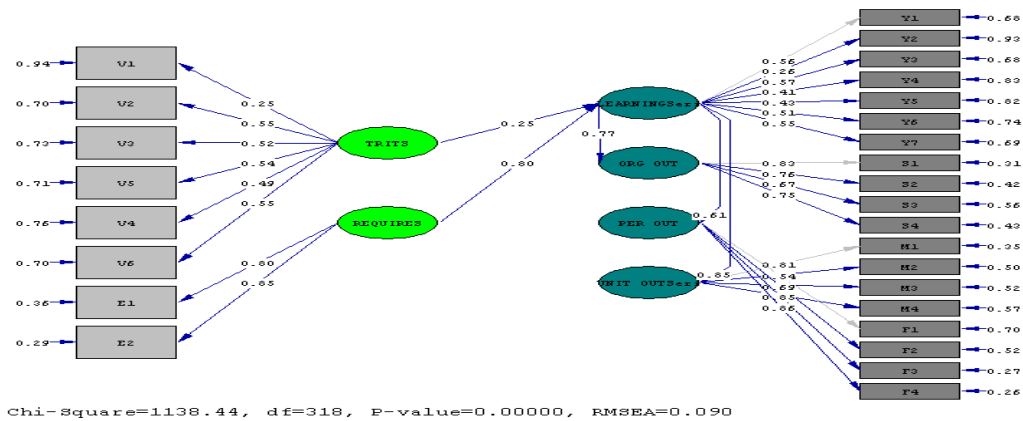
نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن، مقوله های هفتگانه یادگیری مدیران و متخصصان منابع انسانی را به ترتیبی که در جدول (۵) نشان داده شده است، اولویت بندی کرده است.

جدول ۵: رتبه بندی مقوله های هفتگانه یادگیری

مدیران منابع انسانی		
ردیف	مقوله های هفتگانه یادگیری	رتبه میانگین
۱	یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی	۴/۸۷
۲	یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه های تخصصی منابع انسانی	۴/۸۲
۳	یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی-دانشگاهی	۴/۶۶
۴	یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت های تیمی	۴/۶۳
۵	یادگیری از طریق بهره گیری و الگوبرداری از منابع و تجارب برتر	۳/۵۰
۶	یادگیری از طریق نشر تجربیات و یاد دادن آنها به دیگران	۲/۸۶
۷	یادگیری از طریق شرکت در همایش ها و دوره های آموزشی	۲/۶۶

همانطور که در جدول (۵) نشان داده شده است، «یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی» و بالاترین اولویت و «یادگیری از طریق شرکت در همایش ها و دوره های آموزشی» کمترین اولویت را در بین مدیران و متخصصان منابع انسانی داشته است.

همچنین نتایج پژوهش نشان می دهد که یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، یادگیری از طریق گفت و گو با مشاور- معلم باتجربه و توانمند در حوزه منابع انسانی و یادگیری از طریق مطالعه کتب، مقالات و منابع علمی مرتبط با منابع انسانی، یادگیری از شکست های کاری حین طراحی و پیاده سازی سیستم های منابع انسانی چهار



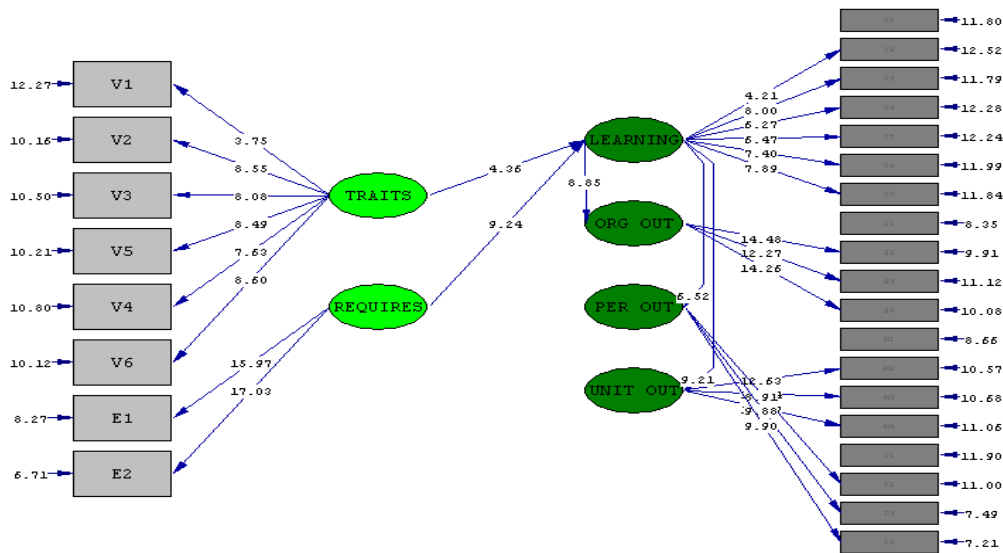
نمودار ۱: مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

- ۳) بکارگیری یادگیری غیر رسمی دارای پیامدهای سازمانی می‌باشد.
- ۴) بکارگیری یادگیری غیر رسمی دارای پیامدهای واحد منابع انسانی می‌باشد.
- ۵) بکارگیری یادگیری غیر رسمی دارای پیامدهای فردی می‌باشد.

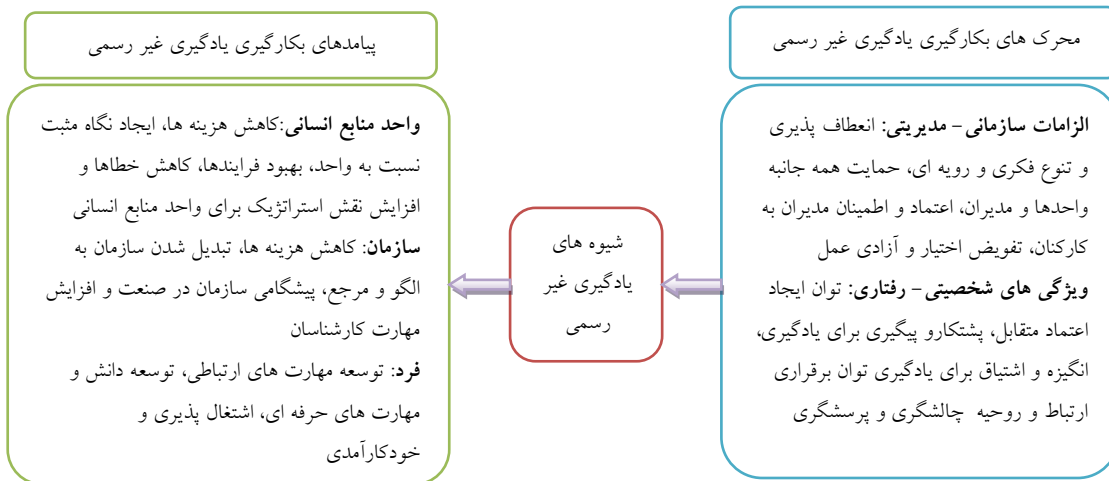
نمودار شماره (۲) مدل معادلات ساختاری پژوهش را در حالت ضرایب معناداری نشان می‌دهد. تمامی متغیرهای پژوهش، دارای آماره بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشند. لذا می‌توان گفت:

۱) ویژگی‌های شخصی-رفتاری بر بکارگیری شیو های یادگیری غیر رسمی تاثیر مثبت معنادار دارد.

۲) الزامات سازمانی- مدیریتی بر بکارگیری غیر رسمی تاثیر مثبت معنادار دارد.



نمودار ۲: مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت ضرایب معناداری



شکل ۱: مدل تفصیلی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

در این قسمت ابتدا مدل تفصیلی پژوهش در قالب شکل ارائه و سپس به تشریح، تبیین و تفسیر آن پرداخته می‌شود. در این پژوهش به بررسی یکی از شیوه‌های مؤثر پرورش مدیران و متخصصان منابع انسانی یعنی شناسایی روش‌های یادگیری غیر رسمی و عوامل مؤثر بر آن و نیز پیامدهای آن پرداخته شده است. در واقع، این پژوهش به این سؤال پاسخ می‌دهد که روش‌های یادگیری غیر رسمی مدیران و متخصصان منابع انسانی کدامند و از چه اولویتی برخوردارند و عوامل تاثیرگذار بر بکارگیری یادگیری غیر رسمی و نیز پیامدهای آن کدامند؟ لذا به دلیل اینکه پژوهش مشابه بصورت متناسب با فرضیه‌های پژوهش اندک می‌باشد، بنابراین نتایج پژوهش بر اساس سؤال اصلی پژوهش ارائه شده است. براساس نتایج این پژوهش، بیست و یک شیوه یادگیری برای مدیران و متخصصان منابع انسانی شناسایی شده که در قالب هفت مقوله به شرح متعاقب دسته بندی گردیده است. (۱) یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی، (۲) یادگیری از طریق نشر تجربیات و یاد دادن آنها به دیگران، (۳) یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های تیمی، (۴) یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه‌های تخصصی منابع انسانی، (۵) یادگیری از طریق مطالعه

منابع انتشاراتی- دانشگاهی، (۶) یادگیری از طریق بهره برداری و الگوبرداری از منابع و تجارب برتر و (۷) یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی. نتایج حاصل از آزمون کمی داده‌ها نشان می‌دهد که ۹۶/۳ مدیران منابع انسانی در فرایند طراحی و پیاده سازی سیستم‌های منابع انسانی از شیوه‌های یادگیری غیر رسمی استفاده نموده اند و بر اساس آزمون نسبت ها، ۰/۶۵ یادگیری‌های آنها را یادگیری غیر رسمی و ۰/۳۵ آن را یادگیری رسمی تشکیل می‌دهد. مقوله‌های هفتگانه و بیست و یک روش شناسایی شده یادگیری به منظور اولویت بندی مورد آزمون و تحلیل کمی قرار گرفتند. نتایج حاصل از آزمون فریدمن، بیانگر آن است که یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه‌های تخصصی منابع انسانی، یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی- تیمی، یادگیری از طریق بهره برداری و الگوبرداری از منابع و تجارب برتر، یادگیری از طریق نشر تجربیات و یاد دادن آنها به دیگران و یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی به ترتیب بالاترین اولویت را در بین مقوله‌های هفتگانه شناسایی شده، داشته اند.

تیم‌های چند بخشی در پروژه‌های کاری و یادگیری از طریق مشارکت در نشست‌های انتقال تجربه‌های جهانی مرتبط با حوزه منابع انسانی، اشاره نشده است.

همچنین در پژوهش حاضر عوامل زیر به عنوان عوامل تاثیرگذار بر بکارگیری یادگیری غیر رسمی شناسایی و احصاء گردیده است که در پژوهش‌های پیشین شناسایی نشده اند: ویژگی‌های شخصیتی- رفتاری افراد شامل روحیه پرسشگری و چالش‌گری، پشتکار و پیگیری برای یادگیری و توان ایجاد اعتماد متقابل؛ الزامات سازمانی (شامل الزامات سرمایه‌ای، فرهنگی و حمایتی) مانند وجود کارشناسان کیفی تجربی لازم برای انجام فعالیت‌های منابع انسانی، وجود نیروهای علاقمند به یادگیری و انجام پروژه‌های منابع انسانی، وجود انعطاف‌پذیری و تنوع فکری و رویه‌ای در سازمان، حمایت همه جانبه واحدها و مدیران از طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی و الزامات مدیریتی (شامل الزامات انگیزشی مدیران) مانند اعتماد و اطمینان مدیران به کارکنان در انجام پروژه‌های کاری و تفویض اختیار و آزادی عمل در انجام پروژه‌های منابع انسانی در سازمان.

بعلاوه بکارگیری یادگیری غیر رسمی دارای پیامدهایی برای سازمان، واحد منابع انسانی و فرد می‌باشد که پیامدهای واحد منابع انسانی شامل پیامدهای مالی: کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت در انجام فعالیت‌های منابع انسانی؛ پیامدهای مشتری: ایجاد نگاه مثبت در مدیران منابع انسانی و ایجاد رغبت بیشتر در آنها برای پیاده‌سازی سیستم‌های پیشرفته منابع انسانی، پیامدهای فرایندی: بهبود فرایندها، سیستمی شدن فرایندهای منابع انسانی و طراحی سیستم‌های جدید منابع انسانی و پیامدهای رشد و یادگیری: کاهش خطاها و اشتباهات کاری، افزایش نقش واحد مدیریت منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک می‌باشد. پیامدهای سازمانی نیز شامل پیامدهای مالی: کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها؛ پیامدهای مشتری: تبدیل

در پژوهش‌های مورد اشاره، روش‌های یادگیری از طریق آزمون و خطا (جین و کیم، ۲۰۱۲؛ کلاس، ۲۰۱۰)، یادگیری از شکست‌های کاری (ایرات، ۲۰۱۱)، یادگیری از طریق مطالعه کتب و منابع مرتبط با حوزه کاری (آلاندین، ۲۰۱۰؛ دان، ۲۰۰۹)، یادگیری از طریق جستجو در اینترنت (پانونی، ۲۰۱۰؛ ساتاری و ویتاللا، ۲۰۰۸)، یادگیری از طریق الگوبردای از تجارب شرکت‌های موفق (دان، ۲۰۰۹؛ چن، ۲۰۰۵)، یادگیری از طریق مشارکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی (کانینگام و هیلر، ۲۰۱۲)، یادگیری از طریق بررسی مسائل و مشکلات کاری در حلقه‌های علمی (پانونی، ۲۰۱۱؛ کاسیوپ، ۱۹۹۸) و یادگیری از طریق حل چالش‌های کاری (آلاندین، ۲۰۱۰؛ ایرات، ۲۰۱۱) در میان مدیران سازمانها بصورت عمومی شناسایی شده است.

همچنین در پژوهش‌هایی که در بین مدیران و متخصصان منابع انسانی صورت گرفته است به روش‌های یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، مطالعه ادبیات پژوهشی مرتبط با حوزه منابع انسانی، مراجعه به وب سایت‌های تخصصی منابع انسانی (هاریسون، ۲۰۰۶؛ رینز، ۲۰۱۱)، یادگیری تجربی و پروژه محور (مک ایوی، ۲۰۰۲) اشاره شده است.

اما در هیچ یک از پژوهش‌ها به روش‌های یادگیری از طریق مطالعه اسناد و مدارک پروژه‌ها و تجربیات سایر سازمان‌ها، یادگیری از طریق گفت و گو با مشاور- معلم با تجربه و توانمند در حوزه منابع انسانی، یادگیری از طریق تعامل و گفتگو با دوستان تخصصی خارج از سازمان، یادگیری از طریق آموزش و تدریس حضوری تجربیات سازمان به عنوان مشاور- معلم، یادگیری از طریق نشر تجربیات از طریق IT، یادگیری از طریق تشکیل جلسات هم اندیشی جهت تبادل تجربیات و درس‌های حاصل از پروژه‌های منابع انسانی، یادگیری از طریق استفاده از کارشناسان خبره و

شدن تجربه سازمان به الگو و مرجع، طراحی و پیاده سازی سیستم‌های منابع انسانی برای سایر سازمان‌ها، افزایش رضایت کارکنان از حوزه منابع انسانی؛ پیامدهای فرایندی: موفقیت در طراحی و پیاده سازی سیستم‌های منابع انسانی و پیشگامی سازمان در صنعت و پیامدهای رشد و یادگیری: افزایش مهارت کارشناسان حوزه منابع انسانی و افزایش یادگیری مرتبط با طراحی و پیاده سازی سیستم‌های منابع انسانی است.

و در نهایت پیامدهای فردی شامل اثرات بکارگیری روش‌های یادگیری غیر رسمی بر خود شخص مدیران و متخصصان منابع انسانی است که دربرگیرنده چهار مولفه مهم توسعه مهارت‌های ارتباطی، توسعه دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، بهبود وضعیت اشتغال‌پذیری و خودکارآمدی است.

همانگونه که نتایج پژوهش نشان می‌دهد، یادگیری غیر رسمی مدیران و متخصصان منابع انسانی بیشتر با کار، فعالیت‌ها و تعاملات روزمره و اجتماعی مرتبط با کار آنها همراه است. تعاملات مدیران منابع انسانی بر اساس نگاه حرفه‌ای گرایی الریش (1996) عمدتاً در باب انسانها و الزامات کسب و کار می‌باشد و عموماً یادگیری‌های غیر رسمی مدیران منابع انسانی از طریق تعریف و اجرای پروژه‌های کاری و تعاملات انسانی پیرامون دو بعد مورد اشاره رخ می‌دهد، اما در سایر حرفه‌ها ممکن است ابعاد حرفه متفاوت از واحد منابع انسانی باشد.

باتوجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش می‌توان پیشنهادات کاربردی را به شرح زیر ارائه نمود: طراحی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی در خصوص تقویت ویژگی‌های شخصیتی نظیر روحیه پرسش‌گری و چالش‌گری، تقویت مهارت برقراری ارتباطات اجتماعی، مهارت ایجاد اعتماد متقابل، تقویت انگیزه و اشتیاق برای یادگیری، تقویت پشتکار و پیگیری برای یادگیری، ایجاد فضای حمایتی برای یادگیری در

سازمان از طریق اعتماد و اطمینان به افراد، تقویض اختیار و آزادی عمل در انجام کارها، تقویت و حمایت از انعطاف‌پذیری و تنوع فکری و رویه‌ای در سازمان، تشویق کارکنانی که در فعالیت‌های یادگیری غیر رسمی و تسهیم دانش مشارکت بیشتری دارند، تلاش برای جذب و انتخاب افرادی که ویژگی‌های شخصیتی رفتاری فوق‌الذکر را داشته باشند. تلاش برای جذب و انتخاب افراد علاقمند به یادگیری، آگاه کردن کارکنان از فرصت‌های یادگیری غیر رسمی در سازمان، برنامه‌ریزی و فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری در سازمان و حمایت سراسری و همه‌جانبه واحدها و مدیران سازمان از ایجاد فرصت‌های یادگیری غیر رسمی در سازمان.

لازم به ذکر است که این پژوهش مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌های روبرو بوده است که این محدودیت‌ها در قالب چهار دسته کلی محدودیت زمانی، محدودیت تعمیم‌پذیری، محدودیت در انتخاب روش تحقیق و محدودیت‌های اجرایی قابل بحث است.

محدودیت زمانی؛ به دلیل وجود محدودیت زمانی، این پژوهش در سازمان‌های کوچک و متوسط انجام نشد و سازمان‌های بزرگ به دلیل قابلیت دسترسی به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. همچنین به علت محدودیت زمانی، این امکان وجود نداشته است که در این پژوهش کل صنایع را مورد پوشش و مطالعه قرار دهیم.

محدودیت تعمیم‌پذیری؛ تعمیم‌پذیری به این معناست که آیا می‌توان یافته‌های یک جامعه آماری را در سایر جوامع بکار گرفت یا خیر؟ در این پژوهش نتایج پژوهش در جامعه آماری مذکور (سازمان‌های بزرگ کشور) قابل تعمیم به سازمان‌های کوچک و متوسط نمی‌باشد.

محدودیت در انتخاب روش تحقیق؛ در این پژوهش در بخش کمی از روش پیمایش استفاده شد،

- Capability. *Advanced Management Journal*, 70 (1), 4-22.
- Creswell J. W. & Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Cunningham, J. & Hillier, E. (2012). *Informal learning in the workplace: key activities and processes*, Emerald Group Publishing Limited.
- Cunningham, P. & Iles, P. (2002). *Managing Learning Climates in a Financial Services Organizations*. *Journal of Management Development*, 21 (6), 477-492.
- Clus, M. L. (2010). *Affordance and constraints on informal learning in the workplace: A sociocultural perspective*. VDM Verlag Dr. Muller.
- Dunn, D. G. (2009). *An analysis of informal learning in the 21 century workplace*. Capella University.
- Enos, M. D. & Kehrhan, M. T. & Bell, A. (2003). *Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency*, *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), 369-387.
- Eraut, M (2011). *Informal Learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL)*. *Development and Learning in Organizations*, 25 (5), 8-12.
- Ellinger, A. D. & Cseh, M. (2007). *Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences*, *Journal of Workplace Learning*, 19 (7), 435-452.
- Florence. (2006). *Entrepreneurial Learning experience in Small and Medium-Size Enterprises in Hong Kong* George Washington, Washington.
- Fronhlich, D. & Segers, M. & Bossche, P. V. D. (2014). *Informal workplace learning in Austrian banks: the influence of learning approach, leadership style and organizational learning culture on managers' learning outcomes*, *Human Resource Development Quarterly*, 25 (1), 29- 57.
- Gibb, S. (2003). *Line manager involvement in learning and development: Small beer or big deal?*. *Employee Relations*, 25 (3), 281-293.
- Gijbels, D. & Raemdonck, I. & Vervecken, D. & Herck, J. V. (2012). *Understanding work-related learning: the case study of ICT workers*, *Journal of Workplace Learning*, 24 (6), 416-429.
- Harrison, P. (2011). *Learning culture, line manager and HR professional practice*, *Journal of European Industrial Training*, 35 (9). 914- 928.
- Ikeda, T., Okumura, A., & Muraki, K. (1998). *Information classification and navigation based on 5W1H of the target information* اما اگر از طرح‌های آزمایشی (آزمون‌های مقایسه ای) استفاده می‌شد، امکان مقایسه دو گروه از مشارکت کنندگان فراهم می‌گردید.
- و مشکلات مربوط به جمع آوری داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه به دلیل عدم دسترسی و بعضاً عدم همکاری برخی از فعالان حوزه منابع انسانی (خصوصاً مدیران و مشاوران) از دیگر محدودیت‌های پژوهش می‌باشد.
- منابع**
- استراس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۹۱۶). *اصول روش تحقیق کیفی*. ترجمه بیوک محمدی (۱۳۹۰)، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- السون، متیو. اچ؛ هرگنهان، بی. آر (۲۰۰۵). *مقدمه ای بر نظریه‌های یادگیری*. ترجمه علی اکبر سیف (۱۳۹۰)، تهران، نشر دوران.
- محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۹۱). *منابع و روش‌های یادگیری کارآفرینان با هدف برنامه‌ریزی برای کارآفرینان نوپا*. گزارش نهایی پژوهش، کارفرما: موسسه کار و امور اجتماعی وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی.
- Alonderiene, R. (2010). *Enhancing informal learning to improve job satisfaction: perspective of SMEs managers in Lithuania*. *Baltic Journal Management*, 5 (2), 257-287.
- Berg, S. A. & Chyung, S. Y. (2008). *Factors that influence informal learning in the workplace*, *Journal of Workplace Learning*, 20 (4), 229-244.
- Cacioppe, (1998). *An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs*. *Leadership & organization development journal*, 19 (1), 44-53.
- Carter, S. (1994). *The development, Implementation and evaluation of mentoring scheme*, *Industrial and Commercial Training*, 26 (7), 16-23.
- Casebow, P. (2012). *Workplace learning and how managers learn: lessons for learning professionals*, *EFMD Global Focus*, 6 (1), 9-13.
- Chen, G. (2005). *Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning*

- informal learning in the nonprofit financial services industry. Capella University.
- Straka, G. A. (2010). Informal and implicit learning: concepts, communalities and differences. *European journal of vocational training*, 132-145.
- Suutari, V. & Viitala, V (2008). Management development of senior executives : methods and their effectiveness. *Personal review*, 37 (4), 375-392.
- Tannenbaum, S. I. & Beard, R. I. & McNall, L. A. & Salas. E (2010). *Informal learning and development in organizations*, Routledge. Taylor & Francis Groups. New York London.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, New York, NY.
- Zuzeviciute, V. & Tereseviciene, M. & Lithuania, K. (2010). The role of a human resource manager as a facilitator of learning, *Baltic Journal of Management*, 5 (1), 68-81.
- Jeon, K. S., & Kim, K. N. (2012). How do organizational and task factors influence informal learning in the workplace?. *Human Resource Development International*, 15 (2), 209-226
- Kessler, R. (2006). *Competency-Based Interviews: The Career Press, Inc.*
- Kyndt, E. & Dochy, F. & Nijs, H (2009). Learning conditions for non formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21 (5), 369-383.
- Lankhuijzen, E.S. & Stavenga, J. A. & Thijssen, J.G. (2006). *Work Related Learning*, 303-319.
- Mabey, C. H. (2007). Meanings of management development. *Management and Leadership Development*, 28-48.
- March, J. g. & Simon, H. A. (1958). *Theories of Bureaucracy*, Organizations, Inc, 110-118.
- Marsik, V. J. & Watkins, K. E (2011). *informal and Incidental Learning*, Jossey-Bass, A Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc.
- Masadeh, M. (2003). Training, Education, Development and Learning: What is the differenc? *European Scientific Journal*, 8 (10), 62-68.
- McEvoye, G.M. et al. (2005), A competency model for developing human resource professionals, *Journal of Management Education*, 29 (3), 383-402.
- Mabey, C. H. (2007). Meanings of management development. *Management and Leadership Development*, 28-48.
- Mintzberg, H (2004). Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett Koehler publishers, Inc.
- Nadler, L, and Wiggs, G. (1986). *Managing human resource development: A practical guide*, San Francisco: Jossey_ Bass.
- Pannoni, R. (2010). *Beyond Formal and Informal Learning-A Practical Taxonomy of Learning for Learning Leaders*. Razor Learning Blog.
- Poell, R. F. (2006). Organizing learning projects whilst improving work: strategies of employees, managers and HRD professionals, *Work Related Learning*, 151-180.
- Rynes, S. L. & Colbert, A.E. & Brown, K. G. (2002), HR professionals beliefs about effective human resource practice, *Human Resource Management*, 41 (2), 149-174.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: rational, natural, and open systems perspectives*, Pearson Prentice Hall.
- Slater, R. T (2004). Informal learning in the workplace: identifying contextual factors affecting employee's ability to engage in

یادداشت‌ها

- ¹ Formality
- ² Anticipated Consequences
- ³ Self help
- ⁴ Learning Projects
- ⁵ precipitating
- ⁶ Narrative Research Methods
- ⁷ STAR = situation+ task+ action+ result
- ⁸ SWIH = what+ where+ when+ who+ why+ how
- ⁹ Kaiser-Meyer-Olkin
- ¹⁰ Ratio
- ¹¹ Goodness
- ¹² Badness