

## طراحی الگوی یادگیری‌های غیر رسمی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور با استفاده از رویکرد روایتی

سمیه زراعت کار\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۰۲

### چکیده

مدیران منابع انسانی با شناسایی، جذب، برانگیختن، پرورش و نگهداشت استعدادها، نقشی اساسی و انکارناپذیر در عملکرد کسب‌وکار ایفا می‌کنند و به یقین قابلیت‌های فنی - تخصصی، آنها را در این امر یاری می‌دهد. مهارت یادگیری، سنگ بنای شکل‌گیری قابلیت‌های مدیران منابع انسانی است. براساس یافته‌های پژوهش‌ها، مدیران برای پرورش شایستگی‌های خود بیشتر از شیوه‌های یادگیری غیررسمی استفاده می‌کنند. هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی یادگیری‌های غیررسمی برای پرورش مدیران منابع انسانی است. در این پژوهش با استفاده از رویکرد روایتی و شیوه مصاحبه‌های عمیق و هدفمند، تجربه‌های ۱۰ نفر از مدیران منابع انسانی در ارتباط با طراحی و پیاده‌سازی یکی از نظام‌های منابع انسانی، مستند شد و برای تحلیل روایت‌ها از روش کدگذاری استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داده است که این مدیران از ۲۱ روش یادگیری برای توسعه شایستگی‌های خود استفاده کرده‌اند. همچنین ویژگی‌های شخصیتی - رفتاری و سازمانی - مدیریتی به عنوان عوامل مؤثر بر به‌کارگیری یادگیری غیررسمی شناسایی شده‌اند. مدیران منابع انسانی این پژوهش اذعان داشته‌اند که یادگیری غیررسمی پیامدهای فردی، سازمانی و نیز پیامدهایی برای واحد منابع انسانی داشته است.

**کلیدواژه‌ها:** یادگیری غیر رسمی؛ مدیر منابع انسانی؛ رویکرد روایتی؛ سازمان‌های بزرگ کشور.

## مقدمه

بیش از دو دهه است که تغییرات سریع و بی‌سابقه در جامعه و زندگی کاری، موجب اهمیت یافتن یادگیری مستمر هم برای افرادی که در جامعه یادگیرنده کار می‌کنند و هم برای سازمان‌های در حال رقابت در بازارهای بین‌المللی شده است. امروزه سازمان‌ها برای رقابت با سازمان‌های دیگر می‌بایست، قادر به یادگیری و اقدام سریع برای بقا در جامعه در حال تغییر باشند (کینت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۳۶۹).

به عبارت دیگر، در دنیای پیوسته در حال تغییر امروز، سرعت و انعطاف‌پذیری نه تنها برای سازمان‌ها بلکه برای کارکنان از عناصر کلیدی موفقیت به‌شمار می‌رود. یعنی کارکنان قرن ۲۱ باید برای ارتقای عملکردشان یک یادگیرنده همیشگی باشند. یادگیری غیررسمی محیط کار، یک عنصر حیاتی برای اثربخشی کلی سازمان و توانایی آن برای رقابت است. با توجه به اینکه بیش از ۷۰ درصد یادگیری‌ها از راه‌های غیر رسمی به‌دست می‌آید، برای یک سازمان بسیار مهم است که محیطی را برای یادگیری غیررسمی، مدیریت نماید (اسلاتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ۲).

## بیان مسئله

بر اساس بسیاری از مطالعاتی که در سال‌های اخیر انجام شده است، پرورش مدیران از مهم‌ترین اولویت‌های سازمان‌های اروپایی است. لذا داشتن درک درستی از چگونگی پرورش و یادگیری مدیران، نقطه شروع مهمی می‌باشد. با وجود اینکه اخیراً رویکردهای منعطف‌تر یادگیری و پرورش بین سازمان‌ها اتخاذ می‌شود، اما هنوز تمرکز اصلی برخی از سازمان‌ها بر رویکردهای سنتی یادگیری و پرورش است (کیسبوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲، ۹).

دغدغه اصلی این پژوهش، پرورش شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور است. شایستگی، به مجموع تجربه‌ها و دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها، جنبه‌های نقش اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌هایی اطلاق می‌شود که یک مدیر در طول زندگی کاری‌اش باید

---

1. Kyndt  
2. Slater  
3. Casebow

به‌دست آورد (سوتاری و ویتاللا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۳۷۶). لذا تمرکز اصلی این پژوهش بر پرورش شایستگی‌های فنی - تخصصی این مدیران است.

تحقیقات بسیاری نشان داده است که برای پرورش مدیران، از یادگیری‌های غیررسمی بیشتر از یادگیری‌های رسمی استفاده شده است (کاسیوپ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). به عنوان مثال، مینتبرگ معتقد است که اگرچه در سازمان‌ها، بر پرورش مدیران به‌وسیله آموزش تأکید دارند، اما مدیران بیشتر از تجربه‌های کاری برای توسعه و پرورش خود بهره می‌گیرند (مینتبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۱).

همچنین در تحقیقی که در سال ۲۰۱۲ در میان مدیران سازمان‌های بزرگ اروپایی انجام شده است، مدیران اذعان داشته‌اند که برای پرورش شایستگی‌های خود از گفتگوهای غیررسمی با همکاران، جستجو در اینترنت، آزمون و خطا و مطالعه مجله‌های تخصصی بیشترین استفاده و از آموزش‌های درونی و بیرونی کمترین استفاده را داشته‌اند (کیسوی، ۲۰۱۲، ۱۰).

در ایران نیز در تحقیقی که در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران صورت گرفته، به سه منبع یادگیری شامل: آموزش، پرورش و تجربه اشاره شده است. در این پژوهش برنامه پرورش مدیران شامل سه عنصر اصلی: دوره‌های مهارت‌آموزی، خودتوسعه‌ای (یادگیری ناشی از تجربه) و منتورینگ یا مربی‌گری است (بابایی، ۱۳۸۸، ۱۶). همچنین در پژوهش دیگری که میان مدیران نظام اداری کشور صورت گرفته است، از سه رویکرد اصلی برای پرورش مدیران شامل: یادگیری مستقیم، یادگیری حین کار و یادگیری اجتماعی استفاده شده است (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۶، ۳۷۳). در تحقیقی دیگر که در سازمان صنایع دفاع صورت گرفته، از رویکرد یادگیری اجتماعی برای پرورش مدیران استفاده شده است. این رویکرد بر فرایند مشاهده و الگوسازی از رفتار و واکنش دیگران تکیه دارد (غفاریان، ۱۳۸۶، ۳۲۵).

به‌رغم نقش کلیدی یادگیری به‌ویژه یادگیری‌های غیررسمی در پرورش مدیران، تحقیقات کافی پیرامون این موضوع صورت نگرفته است. از این رو انجام مطالعات بیشتر در خصوص یادگیری‌های غیررسمی با هدف پرورش مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور ضروری است. همچنین، به دلیل اینکه یادگیری غیررسمی رسمیت یافته نیست، بنابراین

1. Suutari & Vitala  
2. Cacioppe  
3. Mintberg

فرصت‌های یادگیری غیررسمی ممکن است از دست برود و یا از آن چشم‌پوشی شود. در نتیجه بسیار مهم است که مدیران، آگاهی از راهبردهای یادگیری غیررسمی را برای شناخت و به رسمیت شناختن فرایندهای یادگیری افزایش دهند. پس در این پژوهش تلاش می‌شود با رویکرد سیستمی (دفت، ۱۹۸۹) برخوردار از سه مؤلفه ورودی‌ها، فرایند و دستاوردها، الگوی یادگیری‌های غیررسمی برای پرورش مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور طراحی شود.

## مبانی نظری پژوهش

### یادگیری غیررسمی

یادگیری در محیط کار در طول دهه ۱۹۹۰ توسط کارسنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) و ریالات<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) با مطرح کردن یادگیری سازمانی و مزایای آن برای سازمان و کارکنان، و همچنین از طریق کار مارسیک و واتکینز<sup>۳</sup> که بر یادگیری محیط کار و نقش یادگیری غیررسمی و تصادفی در محیط کار و نوع یادگیری‌ای که به عنوان بخشی از تجربه‌های روزانه و مشارکت در محیط کار مطرح می‌شود، طرفدار شد (کلاوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۳).

همچنین نظریه یادگیری غیررسمی مارسیک و واتکینز<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) بر مبنای کار دیویی<sup>۵</sup> (۱۹۳۸) و لوین<sup>۶</sup> (۱۹۴۶) توسعه یافته و بیان شده است که افراد زمانی یاد می‌گیرند که محرکی برای پاسخ داشته باشند. این محرک‌ها عوامل ناگهانی و بی‌مقدمه‌ای<sup>۷</sup> هستند که یادگیرنده را تحت فشار قرار می‌دهد تا بر مبنای درک خود از محرک‌ها به اتخاذ تصمیم پردازند. لذا این اقدامات، یادگیری غیررسمی را از آموزش جدا می‌کند و به تعریف چارچوبی برای مطالعه یادگیری غیررسمی به‌ویژه درون محیط کار کمک می‌کند.

به اعتقاد ونگر<sup>۸</sup> (۱۹۹۶) یادگیری در ذات انسان‌ها و امری فطری است و جدا از چیزهایی که

1. Senge
2. Rylatt
3. Clus
4. Marsik & Watkins
5. Dewey
6. Lewin
7. Precipitating
8. Wenger

که افراد در طی روز درگیر آن می‌شوند، نیست. یادگیری اساساً فعالیتی اجتماعی است و زمانی معنی پیدا می‌کند که یادگیرنده بتواند اطلاعات را درون تجربه خود قرار دهد. به اعتقاد وی یادگیری شیوه درگیر شدن در عمل (فعالیت)<sup>۱</sup> است (دان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۴۰-۳۴).

برای روشن شدن مفهوم یادگیری غیررسمی، سه واژه آموزش رسمی، آموزش غیررسمی و یادگیری غیررسمی تعریف می‌شود:

آموزش رسمی<sup>۳</sup>، به تمامی رویدادهایی که تعمداً برنامه‌ریزی شده و دارای برنامه زمانی ثابت و منظم، سلسله‌مراتب ساختاریافته، سطوح درجه‌ای متفاوت و الزامات ورودی می‌باشد و درون مؤسسه‌های آموزشی صورت می‌گیرد، اطلاق می‌شود.

آموزش غیررسمی<sup>۴</sup> به تمامی رویدادهای یادگیری که تعمداً برنامه‌ریزی نشده و درون محیط‌های سازمانی اتفاق می‌افتد گفته می‌شود. آموزش غیررسمی، دیگر ویژگی‌ها مانند ساختار سلسله‌مراتبی، الزامات ورودی و برنامه زمانی منظم را شامل نمی‌شود. آموزش‌های درون شغل و بیرون از شغل، همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی از آموزش‌های غیررسمی است. یادگیری غیررسمی<sup>۵</sup> یک فرایند طبیعی روزانه عمدی<sup>۶</sup> و یا غیرعمدی است. یادگیری غیررسمی کمتر سازماندهی شده و ساختارمند است و ممکن است شامل تمام فعالیت‌هایی باشد که در خانواده، محیط کار و در طول زندگی یک فرد اتفاق می‌افتد. یادگیری غیررسمی شامل یادگیری خودهدایت‌شده<sup>۷</sup>، یادگیری از طریق انجام وظایف، یادگیری از طریق مشاهده، تأمل، مطالعه کتاب و صحبت با همکاران است. بنابراین مفهوم یادگیری غیررسمی اینگونه تعریف می‌شود: فرایندهای آگاهانه و ناآگاهانه روزانه است که منجر به کسب شایستگی‌ها می‌شود. یادگیری غیررسمی در سطح فردی و سازمانی رخ می‌دهد. این یادگیری بیشتر تصادفی است و ممکن است توسط یادگیرنده، قابل شناسایی نباشد (آلاندرین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰، ۲۶۰).

1. Practice
2. Dunn
3. Formal Education
4. Non formal Education
5. Informal Learning
6. Intentional
7. Self Directed
8. Alonderien

یادگیری غیررسمی دارای ویژگی‌هایی است از جمله اینکه، عمدتاً خودهدایت‌شونده است<sup>۱</sup> و توسط فرد یادگیرنده هدایت می‌شود. به این معنی که خود فرد، فعالیت‌ها و موقعیت‌های یادگیری‌اش را شکل می‌دهد (گیبلس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ تاننباوم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). یادگیری غیررسمی شامل اقدام<sup>۴</sup> و فعالیت است و فرد فعالانه فعالیتی را انجام می‌دهد و با روزمرگی‌ها ادغام می‌شود (کلاوس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ مارسیک<sup>۵</sup> و دیگران، ۱۹۹۹ و ۲۰۱۰). یادگیری غیررسمی با محرک‌های بیرونی و درونی تحریک می‌شود؛ خیلی آگاهانه نیست؛ بدون برنامه (نقشه) و عمدتاً تحت تأثیر شانس و تصادف است و با یادگیری از دیگران مرتبط است (مارسیک و واتکینز، ۲۰۱۱). یادگیری غیررسمی در محیط‌های یادگیری رسمی اتفاق نمی‌افتد (نه کلاس درس و نه یادگیری الکترونیکی). یادگیری غیررسمی یک فرایند استقرایی از تأمل و عمل است (مارسیک و ولپ، ۱۹۹۹؛ کلاوس، ۲۰۱۰؛ تاننباوم، ۲۰۱۰).

مدل پویای یادگیری غیررسمی از چهار عنصر تشکیل شده است که این عناصر جدای از یکدیگر نیستند و باید به عنوان بخشی از یک زمینه بزرگتری از ویژگی‌های فردی و سازمانی که می‌تواند فرایند یادگیری غیررسمی را تشویق و یا محدود نماید، در نظر گرفته شود. این چهار عنصر عبارت است از:

**نیت یادگیری، بهبود و توسعه:** شناخت یا آگاهی فرد از نیاز به بهبود خود، کسب دانش یا توسعه مهارت.

**تجربه و عمل:** درگیر شدن در یک فعالیت یا تجربه (فرد فعالانه فعالیتی را انجام می‌دهد).

**بازخورد:** دریافت بازخورد مرتبط با واقعه یا فعالیت. بازخورد می‌تواند از خود وظیفه یا از فرد دیگر باشد. می‌تواند مستقیم یا غیر مستقیم باشد.

**تأمل:** تأمل عبارت است از رجوع و برگشتن به آنچه اتفاق افتاده است، اندازه‌گیری نتایج در مقابل پیامدهای مورد انتظار و ارزیابی آثار و نتایج. اگر رابطه مناسب بین عمل و پیامد برقرار نشود، یادگیری از تجربه بسیار سخت است. تأمل، به افراد این فرصت را می‌دهد تا از اشتباهاتشان درس بگیرند و احتمال مجدد آن را کاهش دهند (تاننباوم، ۲۰۱۰، ۳۰۶).

1. Learner Directed and Self Guided
2. Gijbels
3. Tannenbaum
4. Action and Doing
5. Marsik

نتایج تحقیقی که در سال ۲۰۰۳ در ۱۰۰ شرکت در انگلستان انجام شده نشان داده است که مدیران برای کسب مهارت‌های مدیریتی بیش از ۸۰ درصد، از فعالیت‌های یادگیری غیررسمی استفاده نموده‌اند. یادگیری غیررسمی این مدیران شامل چرخه مستمری از چالش کشیدن تجربه‌ها و فعالیت‌ها و نیز تأمل بر این تجربه‌هاست به عنوان مثال مدیران از طریق «تجربه‌های شغلی» مسائل کاری را به چالش کشیده و برای حل آن اقدام می‌کنند. همچنین «تعامل با دیگران» و «مشاهده دیگران» قدرت تأمل آنها را افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر، یادگیری غیررسمی برای مدیران، یک فرایند اجتماعی است و آنها مهارت‌های خود را از طریق تعامل با همکاران، سرپرستان و زیردستان توسعه می‌دهند (انوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۳۷۹).

محققان بسیاری شرایط یادگیری غیررسمی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. این مطالعات منجر به طیف وسیعی از شرایط تحریک‌کننده و محدودکننده شده‌است. منظور از شرایط، امکانات و مناسباتی است که یادگیری محیط کار را امکان‌پذیر می‌سازد. در بررسی ادبیات مرتبط با عوامل مؤثر یادگیری غیررسمی عوامل فردی و سازمانی شناسایی شده است. به عنوان مثال، نتایج پژوهش (لوهمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) که فعالیت‌های یادگیری غیررسمی متخصصان توسعه منابع انسانی را مشاهده دیگران، جستجو در اینترنت و مطالعه مجله‌ها تخصصی معرفی نموده است، عوامل محیطی تأثیرگذار بر مشارکت در فعالیت‌های یادگیری غیررسمی را شامل: فقدان زمان، عدم شناخت، عدم نزدیکی محیط کاری همکاران، فناوری رایانه‌ای و پاداش‌های مالی شناسایی نموده است. در پژوهش‌های متعدد، مهم‌ترین عوامل فردی شامل: انگیزه یادگیری، علاقه و تمایل به زمینه کاری، تجربه کاری و ویژگی‌های شخصیتی و مهم‌ترین عوامل سازمانی شامل: فرهنگ سازمانی، رهبری مدیریت عالی، حمایت اطرافیان، ارتباطات باز و وجود فرصت‌های یادگیری در سازمان است (کیم و جین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ کینت، ۲۰۰۹؛ برگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ اسلاتر، ۲۰۰۴؛ آلاندرین، ۲۰۱۰).

در این پژوهش یادگیری‌های حاصل از تعلیم و تربیت و آموزش‌های رسمی که:

✓ بر اساس ضوابط رسمی باشد؛

1. Enos
2. Lohman
3. Kim & Jeon
4. Berg

✓ نتایج مورد انتظار از فعالیت‌های آموزشی و تربیتی از قبل تعریف شده و پیش‌بینی شده باشد؛

✓ و سازمان فعالیت‌های آموزشی و تربیتی را برنامه‌ریزی کرده باشد، یادگیری رسمی شناخته می‌شود.

به بیان دیگر، یادگیری رسمی، عبارت است از: مجموعه یادگیری‌هایی که بر اساس فعالیت‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده توسط سازمان بر اساس قواعد و ضوابط رسمی باشد و همچنین نتایج آن پیش‌بینی شده و تعریف شده باشد.

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

## روش‌شناسی

این پژوهش با استفاده از روش تحقیق روایتی<sup>۱</sup> انجام شده است و این روش زمانی به کار می‌رود که پژوهشگر بخواهد تجربه‌های کسب‌شده یک فرد یا افرادی را در یک حیطه معین بازنمایی کرده و از آنها به معنی‌سازی بردارد (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). لذا در این تحقیق برای شناسایی شیوه‌های یادگیری مدیران منابع انسانی، از آنها خواسته شد تا اولین تجربه موفق خود را در زمینه طراحی و پیاده‌سازی یکی از سامانه‌های منابع انسانی روایت نمایند. روش‌های یادگیری این افراد در فرایند طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی موضوعی گذشته‌نگر و به‌وقوع‌پیوسته می‌باشد که با نگارش و معنابخشی به روایت‌های مطرح‌شده، قابل شناسایی هستند. بدین منظور از ابزار مصاحبه عمیق استفاده شده است. پرسش‌ها بر اساس تلفیق دو مقوله شامل دو چارچوب مصاحبه STAR<sup>۳</sup> (کسلر<sup>۴</sup>) و 5W1H<sup>۵</sup> (ایکدا<sup>۶</sup>) (۱۹۹۸) و فرایند طراحی و پیاده‌سازی سامانه نگارش نگارش شده‌اند.

در ادامه پرسش‌های تهیه‌شده بر اساس دو چارچوب گفته‌شده، بازبینی شده و موارد دارای

1. Narrative Research Methods
2. Creswell
3. STAR= SITUATION+ TASK+ ACTION+ RESULT
4. Kessler
5. 5W1H= WHEN+ WHERE+ WHAT+WHY+ WHO+ HOW
6. Ikeda



هم‌پوشانی حذف شد. پرسش‌ها در مصاحبه اولیه، آزمون و بازبینی شد. در انجام مصاحبه از افراد خواسته شد تا فعالیت‌های انجام‌شده در هر یک از مراحل طراحی و پیاده‌سازی سامانه را (مرحله تشخیص نیاز، طراحی اولیه، پیاده‌سازی، اصلاح و بازآفرینی) بر اساس نگاه گذشته‌نگر بیان نمایند. از پرسش‌های مصاحبه به عنوان چارچوب راهنما برای اطمینان از پرداختن به تمامی جوانب و تکمیل بحث، استفاده شد.

در این پژوهش ۱۰ نفر از مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور از جمله سازمان بورس و اوراق بهادار، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، سازمان مدیریت صنعتی، شرکت ایران خودرو، شرکت سایپا، شرکت زامیاد و شرکت فولاد مبارکه به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که این افراد در حوزه‌های مدیریت عملکرد، حقوق و دستمزد، جذب و استخدام، پرورش مدیران و کانون ارزیابی، سابقه طراحی و پیاده‌سازی سامانه را داشته‌اند. تعیین حجم نمونه از ابتدا مشخص نبوده و نمونه‌گیری تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. بدین معنی که اضافه‌شدن نمونه‌ای دیگر، پیام و معنای جدیدی به همراه نداشت. اشباع نظری در نمونه هفتم محقق شد و برای حصول اطمینان مصاحبه‌ها تا نمونه دهم ادامه یافت.

در این تحقیق برای تحقق روایی ابزار پژوهش، پس از مصاحبه و پیاده‌کردن متن آن از روش ارزیابی اعتبار به روش ارتباطی استفاده شد. به این معنا که از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا موافقت و یا مخالفت خود را با محتویات اظهاراتشان و نیز با مفاهیم به کار گرفته شده برای آنها بیان نمایند. همچنین تلاش شد پایایی داده‌های مصاحبه از طریق آموزش مصاحبه‌گر (محقق) و استفاده از راهنمای مصاحبه یا پرسش‌های مصاحبه افزایش یابد.

فرایند تحلیل داده‌ها از سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل شده است. در کدگذاری باز، نمونه‌گیری باز انجام می‌شود؛ یعنی مشارکت کنندگانی به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند که بیشترین فرصت را برای گردآوری مربوطترین داده‌ها درباره پدیده مورد بررسی در اختیار قرار می‌دهند؛ اصولاً در نمونه‌گیری باز، به عنوان پژوهشگر، هنوز مطمئن نیستیم که کدام مفاهیم از دیدگاه نظری مناسب‌اند؛ از این رو بدون توجه به تفاوت‌های افراد، به صورت باز برخورد می‌کنیم و بر تعداد مصاحبه‌ها می‌افزاییم. در کدگذاری محوری، درباره هر یک از مقوله‌ها و ارتباط میان آنها حدس‌های مقدماتی زده می‌شود و برای

اعتبارسنجی آنها پرسش‌های جدیدی طرح می‌شوند؛ ضمن اینکه باید مقایسه‌های جدیدی هم انجام شود. افرادی باید انتخاب شوند که بیشترین فرصت را برای گردآوری داده‌های مربوط فراهم آورند. در کدگذاری انتخابی، هدف بیشینه کردن فرصت تأیید سیر داستان و ارتباط میان مقوله‌ها و نیز پ شدن خلأهای موجود در مقوله‌های ضعیف و نارساست که این به معنای مراجعه احتمالی به مشارکت کنندگان پیشین و یا مشارکت کنندگان جدیدی است که واجد اطلاعات هستند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز استفاده شده و تحلیل داده‌ها در ۴ مرحله زیر انجام شده است:

۱- استخراج شواهد گفتاری؛

۲- مفهوم‌پردازی؛

۳- مقوله‌بندی؛

۴- استخراج موضوع‌های پژوهش و ارائه الگوی مناسب تحقیق.

یکی از مهم‌ترین مراحل در تحلیل داده‌های کیفی، تعیین موضوع است. اما قبل از تعیین موضوع‌های به‌دست آمده از کدگذاری و مقوله‌بندی، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت بازنگری شده و سپس هر بخش با یک مفهوم یا برجسب ذهنی نام‌گذاری شد. در ادامه با مرور مفاهیم آنچه که تکراری بوده یا هم‌پوشانی داشته، حذف شده و در نهایت با دسته‌بندی و ادغام دسته‌های کوچک‌تر در دسته‌های عمده‌تر و ایجاد پیوند بین دسته‌ها، موضوع‌ها استخراج شده و پس از آن با برقرار کردن پیوند بین موضوع‌ها، چارچوب نهایی شکل گرفت.

## یافته‌ها

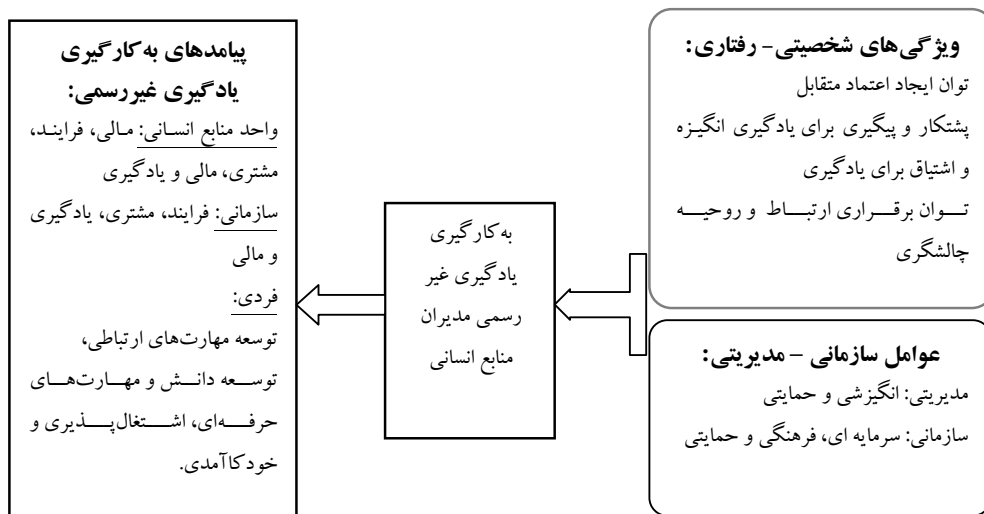
بررسی ویژگی‌های جامعه آماری نشان داد، این افراد همگی از حداقل تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی ارشد برخوردار بوده و حداقل سابقه کاری آنها مرتبط با سامانه مورد نظر، ۳ سال است. همان‌گونه که در بخش روش تحقیق تشریح شد، تحلیل اطلاعات بر اساس کدگذاری، به شرح متعاقب می‌باشد.

در مرحله اول که شامل استخراج شواهد گفتاری است، برای تحلیل داده‌ها، متن کامل مصاحبه‌ها از فایل صوتی پیاده‌سازی و سپس از متن مصاحبه‌ها شواهد استخراج شد. در مجموع ۴۵۶ گزاره کلامی یا شواهد گفتاری استخراج شد. مرحله دوم تحلیل داده‌ها، مفهوم پردازی است. منظور از مفهوم پردازی این است که مورد مشاهده‌ای، جمله‌ای یا عبارتی را به اجزایی تقسیم می‌کنیم و هر کدام از حوادث، ایده‌ها، یا رخدادها را نام‌گذاری می‌کنیم، برچسبی که یا نشانه آن است یا به جای آن می‌نشیند (استراس و کورین، ۱۹۱۶). در این پژوهش ۲۰۴ مفهوم از کل ۱۰ مصاحبه استخراج شده است. مرحله سوم تحلیل داده‌ها، مقوله‌بندی است. وقتی که در داده‌ها، پدیده‌های خاصی را مشخص کردیم، آنگاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آنها گروه‌بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آنها کار کنیم، کاهش می‌دهد. روند طبقه‌بندی مفاهیمی که به نظر می‌رسد دارای معانی یکسانی می‌باشند و به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند مقوله‌پردازی نامیده می‌شود (استراس و کورین، ۱۹۱۶). در این تحقیق ۲۰ مقوله شناسایی شده است. ۷ مقوله مربوط به شیوه‌های یادگیری، ۶ مقوله مربوط به ویژگی‌های شخصیتی- رفتاری، ۶ مقوله مربوط به عوامل سازمانی- مدیریتی و ۳ مقوله مربوط به پیامدهای یادگیری است. فرایند رسیدن از متن (شواهد گفتاری) به مفاهیم و از مفاهیم به مقوله در جدول (۱) نشان داده است.

جدول ۱. فرایند رسیدن از شواهد گفتاری به مقوله‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم	شواهد گفتاری
یادگیری سامانه‌های منابع انسانی از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی	یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی	بخشی از سامانه منابع انسانی را توسط مشاوران یاد گرفته بودیم که مشابه آن سامانه را در ایران خودور پیاده کرده بودند.
	یادگیری از طریق گفت‌وگو با مشاور- معلم با تجربه و توانمند در حوزه تخصصی مورد نظر	و بخش دیگر آن را از طریق یک پروفسور از لندن بنام جفلی که دعوت شده بودند، آموختیم.
یادگیری سامانه‌های منابع انسانی از طریق نشر تجربیات و یاد دادن آنها به دیگران	یادگیری از طریق آموزش و تدریس حضوری تجربیات سازمان به عنوان مشاور/ معلم	این فرصت برای ما به وجود آمد که دوره‌هایی را برای تدریس داشته باشیم که این نیز باعث یادگیری ما شد. چون یکی از راه‌های یاد گرفتن، یاد دادن است.

در مرحله آخر، موضوع‌های اصلی پژوهش و ارتباط بین آنها شناسایی شده و بر اساس الگوی سامانه‌ای تنظیم شدند. در این پژوهش ۳ موضوع اصلی، شیوه‌های یادگیری، عوامل مؤثر بر یادگیری غیررسمی و پیامدهای یادگیری غیررسمی شناسایی شد و سپس ارتباط بین آنها بر اساس رویکرد سامانه‌ای شامل ورودی‌ها، فرایند و خروجی‌ها تنظیم شد. این ارتباط در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱. الگوی پژوهش

در ادامه برای تشریح بیشتر الگوی پژوهش، موضوع‌های استخراج شده تعریف می‌شوند.

### شیوه‌های یادگیری

شیوه‌های یادگیری این جامعه آماری به هفت مقوله: یادگیری از طریق تعامل با افراد خبره در حوزه منابع انسانی، یادگیری از طریق نشر تجربه‌ها و یاد دادن آنها به دیگران، یادگیری از طریق

مشارکت در فعالیت‌های گروهی، یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه‌ها و فرایندهای تخصصی منابع انسانی، یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی، یادگیری از طریق بهره‌برداری و الگوبرداری از منابع و تجربه‌های برتر و یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی داخل و خارج از کشور، قابل تقسیم‌بندی است. نمونه‌ای از روایت مرتبط با موضوع موصوف:

«کار دیگه‌ای که کردیم این بود: چند تا سمینار مدیریت صنعتی گذاشتیم و افرادی از آلمان اومدند و فرایندهای منابع انسانی شون رو گفتند. یه سری اساتید بنام ایرانی داشتیم که خارج از کشور بودند، مثلاً دکتر نیوی که ۲۰ سال مدیر جانشین پروری در شرکت فورد امریکا بودند که از اونها دعوت می‌شد.»

در شکل (۲) چارچوب روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی نشان داده شده است.

### عوامل شخصیتی - رفتاری مؤثر بر یادگیری غیررسمی

همان‌طور که در ادبیات پژوهش اشاره شد، عواملی به عنوان محرک فرد برای درگیری در فعالیت‌های یادگیری عمل می‌کنند. در این پژوهش این محرک‌ها یا پیش‌نیازها شامل ویژگی‌های شخصیتی - رفتاری است. روحیه چالشگری، روحیه کنجکاوی و پرسشگری، انگیزه و شور و شوق برای یادگیری و پشتکار و پیگیری برای یادگیری از ویژگی‌های شخصیتی این افراد است. همچنین این افراد توانایی برقراری ارتباط و ایجاد اعتماد متقابل را داشته‌اند. نمونه‌ای از روایت مرتبط با موضوع موصوف:

«یه سری ویژگی‌های شخصیتی در من هست که تهییج‌کننده و تحریک‌کننده من در کار و تصمیم‌گیری‌هایم هست. احساس کردم ویژگی شخصیتی برای انجام کار منابع انسانی رو دارم اما مهارت رو ندارم، به همین خاطر فکر کردم باید پیام تو صنعت تا خودم یاد بگیرم و خیلی موارد خودم افتادم تو چاله و خودم از گل و لای بیرون اومدم.»

<p>تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، گفتگو با مشاور، معلم باتجربه و توانمند، تعامل با استادان دانشگاه، تعامل و گفتگو با دوستان تخصصی خارج از سازمان</p>	<p>یادگیری از طریق تعامل با افراد خیره در حوزه منابع انسانی</p>	<p>روش‌های یادگیری غیر رسمی مدیران منابع انسانی</p>
<p>آموزش و تدریس حضوری تجربه‌های سازمان‌ها به عنوان مشاور / معلم، نشر تجربه‌های داخل و خارج از سازمان از طریق IT</p>	<p>یادگیری از طریق نشر تجربه‌ها و یاد دادن آنها به دیگران</p>	
<p>تشکیل جلسات هم‌اندیشی در داخل سازمان جهت تبادل تجربه‌ها و درس‌های حاصل از پروژه، استفاده از کارشناسان خبره و گروه‌های چندبخشی در پروژه‌ها، بررسی مسائل و مشکلات کاری در حلقه‌های علمی</p>	<p>یادگیری از طریق مشارکت در فعالیت‌های گروهی</p>	
<p>آزمون و خطا در طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی، حل چالش‌های کاری مرتبط با طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی، یادگیری از شکست‌ها و خطاهای کاری</p>	<p>یادگیری از طریق درگیر شدن در پروژه‌های تخصصی منابع انسانی</p>	
<p>مطالعه اسناد و مدارک پروژه‌های اجرایی منابع انسانی در سازمان‌ها، مطالعه کتب، مقالات و منابع علمی مرتبط با حوزه منابع انسانی</p>	<p>یادگیری از طریق مطالعه منابع انتشاراتی</p>	
<p>مشارکت در نشست‌های انتقال تجربه‌های جهانی مرتبط با حوزه منابع انسانی، جستجوی مطالب علمی - دانشی در اینترنت، الگو برداری از شرکت‌های موفق در زمینه طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی</p>	<p>یادگیری از طریق بهره‌برداری و الگو برداری از منابع و تجربه‌های برتر</p>	
<p>یادگیری دانش و مهارت انجام پروژه‌های منابع انسانی از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی داخل و خارج از کشور و مشارکت در همایش‌ها و گذراندن دروس یا تحصیلات دانشگاهی کشور</p>	<p>یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی</p>	

شکل ۲. چارچوب روش‌های یادگیری مدیران منابع انسانی

## عوامل سازمانی - مدیریتی مؤثر بر یادگیری غیررسمی

تحقیقات زیادی به نقش محرک‌های بیرونی در مشارکت و درگیری فرد در فعالیت‌های یادگیری غیررسمی اشاره داشته‌اند. در این پژوهش نیز دو دسته عوامل سازمانی و مدیریتی تأثیرگذار بر یادگیری غیررسمی شناسایی شده است. عوامل سازمانی شامل: عوامل فرهنگی، ساختاری، اجرایی و سرمایه‌ای است. عوامل ساختاری اشاره به وجود ساختارهای مناسب برای طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی، عوامل فرهنگی اشاره به وجود فرهنگ مناسب برای طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی، عوامل سرمایه‌ای اشاره به وجود سرمایه‌های انسانی در سازمان و عوامل اجرایی به شرایط موجود در سازمان در هنگام طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی، اشاره دارد. عوامل مدیریتی شامل عوامل رفتاری و انگیزشی است. عوامل رفتاری مدیریت به آگاهی، اعتماد، علاقه، اشتیاق و حمایت مدیران از طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی اشاره دارد. عوامل انگیزشی نیز به وجود نگرش حمایت از سرمایه‌های انسانی، وجود فضای حمایتی برای چالش‌های کاری و یادگیری، تفویض اختیار در کارها و ارزش و احترام‌فائل شدن برای افراد و از همه مهم‌تر وجود اعتماد و اطمینان کاری در سازمان اشاره دارد. اعتماد به عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده تمایل یک فرد به حضور در گروه اجتماعی است. بدون وجود اعتماد، فرد تمایلی به برقراری ارتباط با دیگران و در نتیجه تسهیم دانش نخواهد داشت. بدون اعتماد و تسهیم دانش نیز هیچ یادگیری‌ای رخ نخواهد داد (سویفت و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۲۴). نمونه‌ای از روایت مرتبط با موضوع گفته شده:

«محیط و فضای سازمان خوب بود. سازمان مستقل بود و تو این فرایندها منتظر دستورالعمل نبود. اساسنامه سازمان، سازمان را مستقل کرده بود. مهم‌ترین نقش در حل چالش‌ها رو رئیس سازمان داشتند که واقعا حامی بودند. ایشون به سامانه اعتقاد داشت. در واقع نقش اول رو ایشون داشتند.»

## پیامدهای یادگیری غیررسمی

تحقیقات متعددی به پیامدهای یادگیری غیررسمی اشاره داشته است. در این پژوهش نیز

1. Swift & Hwang

پیامدهای حاصل از یادگیری غیررسمی در سه سطح فردی، واحد منابع انسانی و سازمانی شناسایی شده است. احساس خودکارآمدی، جلب اعتماد دیگران، بهبود وضعیت اشتغال پذیری، افزایش انگیزه خودتوسعه‌ای و توان برقراری ارتباط و افزایش مهارت‌های حرفه‌ای از پیامدهای فردی یادگیری غیررسمی شناسایی شده است. پیشگام شدن سازمان در طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی، تبدیل شدن تجربه سازمان به یک الگو و مرجع و کاهش هزینه‌ها از پیامدهای سازمانی این پدیده است. همچنین تغییر و بهبود در سامانه‌ها و فرایندهای منابع انسانی، سامانه‌ای شدن فرایندهای منابع انسانی، بهبود نگرش و اعتماد نسبت به فعالیت‌های منابع انسانی و ایجاد رغبت بیشتر برای پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی پیشرفته از پیامدهای واحد منابع انسانی است. نمونه‌ای از روایت مرتبط با موضوع گفته شده:

«برای خودم خیلی مفید بود. من، امروز با فردی که سال ۸۰ او آمده بود اینجنا صد درصد فرق کردم. چون سامانه استقرار یافت و تغییر کرد ما هم نگاهمون متعالی شد. دانش و تجربه و مهارت ما زیاد شد. من از این طریق ارزیاب فرایند جایزه تعالی EFQM شدم. این باعث اشتغال پذیر شدن ما شد و این رو مدیون ایدرو هستم که برای ما سرمایه‌گذاری کرد و ما رو رشد و پرورش داد.»

## بحث و نتیجه

در این پژوهش ارائه الگوی یادگیری‌های غیررسمی مدیران منابع انسانی برای پرورش آنها مشارکت نظری اصلی محسوب می‌شود. در این بخش یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های پیشین بررسی و مقایسه می‌شود. بحث‌های این پژوهش بر اساس ابعاد الگوی نهایی به دست آمده از پژوهش شامل شیوه‌های یادگیری مدیران منابع انسانی، عوامل شخصیتی- رفتاری و سازمانی - مدیریتی مؤثر بر یادگیری غیررسمی و پیامدهای یادگیری غیررسمی مطرح شده است.

بر اساس پژوهش‌های حوزه یادگیری و یادگیری غیررسمی، جمع‌بندی پژوهش‌های ارائه شده در بخش پیشینه این تحقیق در باره روش‌های یادگیری مدیران نشان می‌دهد، از میان ۲۱ روش یادگیری شناسایی شده در این پژوهش، روش‌های یادگیری از طریق آزمون و خطا (ووفرد)،



۲۰۱۲؛ دان ۲۰۰۹؛ کلوس، ۲۰۱۰؛ جین و کیم، ۲۰۱۲)، یادگیری از شکست‌ها و خطاهای کاری حین کار (ایرات، ۲۰۱۱)، یادگیری از طریق مطالعه کتب و منابع مرتبط با حوزه کاری (آلاندرین، ۲۰۱۰؛ دان، ۲۰۰۹)، یادگیری از طریق جستجو و بهره‌گیری از تجربه‌ها و منابع مرتبط با حوزه کاری در اینترنت (سوتاری و ویتاللا، ۲۰۰۸؛ پانونی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، یادگیری از طریق الگوبرداری از تجربه‌های شرکت‌های موفق (فینک و لانگر کر، ۲۰۰۶؛ چن، ۲۰۰۵؛ ایرات، ۲۰۱۱)، یادگیری دانش انجام پروژه‌های کاری از طریق مشارکت در همایش‌ها (کلوس، ۲۰۱۰؛ آلاندرین، ۲۰۱۰؛ ایرات، ۲۰۱۱)، یادگیری از طریق بررسی مسائل و مشکلات کاری در حلقه‌های علمی مرتبط (کاسیوپ، ۱۹۹۸؛ پانونی، ۲۰۱۱)، یادگیری از طریق حل چالش‌های کاری مرتبط با مسائل کاری (آلاندرین، ۲۰۱۰؛ ایرات، ۲۰۱۱) و یادگیری دانش انجام پروژه‌های منابع انسانی از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی و تحصیلات دانشگاهی (کانینگام و هیلیر، ۲۰۱۲؛ فینک و لانگینکر، ۲۰۰۶؛ چن، ۲۰۰۵) در پژوهش‌های پیشین نیز شناسایی شده است، اما در هیچ‌یک از پژوهش‌ها به روش‌های یادگیری از طریق مطالعه اسناد و مدارک پروژه‌ها و تجربه‌های سایر سازمان‌ها، یادگیری از طریق تعامل با مشاوران، کارشناسان و مدیران منابع انسانی، یادگیری از طریق گفتگو با مشاور-معلم با تجربه و توانمند در حوزه تخصصی مورد نظر، یادگیری از طریق تعامل و گفتگو با دوستان تخصصی خارج از سازمان، یادگیری از طریق آموزش و تدریس حضوری تجربه‌های سازمان به عنوان مشاور/معلم، یادگیری از طریق نشر تجربه‌ها از طریق IT، یادگیری از طریق تشکیل جلسات هم‌اندیشی جهت تبادل تجربه‌ها و درس‌های حاصل از پروژه، یادگیری از طریق استفاده از کارشناسان خبره و تیم‌های چندبخشی در پروژه‌های کاری و یادگیری از طریق مشارکت در نشست‌های انتقال تجربه‌های جهانی مرتبط با حوزه کاری، اشاره نشده است.

در ارتباط با عوامل مؤثر بر به‌کارگیری یادگیری غیررسمی، در تحقیقات گذشته به ویژگی‌های فردی از جمله علاقه و تمایل به یادگیری و حرفه و نیز ویژگی‌های رفتاری از جمله توان برقراری ارتباط و ایجاد حسن تفاهم به عنوان عوامل مؤثر بر یادگیری غیررسمی اشاره داشته‌اند. به علاوه، به اهمیت الزامات ساختاری، فرهنگی و مدیریتی اشاره داشته‌اند (الینگر و چه، ۲۰۰۷؛ ایرات، ۲۰۱۱؛ کینت، ۲۰۰۹). اما نقش الزامات سرمایه‌ای و اجرایی مورد غفلت قرار گرفته

1. Pannoni

بود که در این پژوهش به آن پرداخته شده است. منظور از الزامات سرمایه‌ای، برخورداری سازمان از کارشناسان کیفی - تجربی برای انجام فعالیت‌های منابع انسانی، وجود نیروهای دانشی و علاقمند به یادگیری و انجام فعالیت‌های منابع انسانی در سازمان، وجود پیمانکار و مشاور کیفی برای پیاده‌سازی طرح‌ها و ابتکارهای حوزه منابع انسانی، علاقه و اشتیاق شدید متولیان منابع انسانی به یادگیری از طریق درگیری در سامانه‌های منابع انسانی، تعامل قوی اعضای پروژه با مالک پروژه یا مدیریت ارشد سازمان است و منظور از الزامات اجرایی، لزوم آگاهی‌بخشی درباره ابعاد و ضرورت سامانه، طراحی روش انجام کار به روش سامانه‌ای، وجود تیم قوی و دانشی مرتبط با پروژه‌های منابع انسانی، وجود ثبات در تیم اجرایی و حمایت مدیریت در جذب مشاور برای پروژه‌های منابع انسانی است.

همچنین جمع‌بندی پژوهش‌های ارائه‌شده در بخش پیشینه این تحقیق درباره پیامدهای یادگیری غیررسمی، نشان می‌دهد که از میان سه دسته پیامد فردی، سازمانی و واحد منابع انسانی، پژوهش‌های گذشته از پیامدهای فردی به افزایش دانش، مهارت، تجربه و افزایش وضعیت اشتغال‌پذیری فرد، احساس خودکارآمدی در فرد، افزایش توان مذاکره و برقراری ارتباط و افزایش اعتماد به نفس و کسب اعتبار برای فرد (کارتز، ۱۹۹۴؛ اسلاتر، ۲۰۰۴؛ تانبنام، ۲۰۱۰؛ میلر ۲۰۰۷) اشاره داشته‌اند. اما در هیچ‌یک از پژوهش‌ها به بهبود نگرش و رویکرد فرد نسبت به مسائل سازمانی و افزایش انگیزه خودتوسعه‌ای پرداخته‌اند. همچنین در هیچ پژوهشی به پیامدهای یادگیری غیررسمی برای واحد منابع انسانی از جمله تغییر و بهبود در سامانه‌ها و فرایندهای منابع انسانی، سامانه‌ای شدن فرایندهای منابع انسانی، بهبود نگرش و اعتماد نسبت به فعالیت‌های منابع انسانی، ایجاد رغبت بیشتر برای پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی پیشرفته منابع انسانی و نقش بیشتر واحد منابع انسانی در تصمیمات راهبردی سازمان و نیز به پیامدهای سازمانی از جمله تبدیل شدن تجربه سازمان به یک الگو و مرجع و پیشگامی سازمان در طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های منابع انسانی پرداخته نشده است.

## پیشنهادها

پیشنهادهای ارائه شده در این بخش بر اساس یافته‌های پژوهش است:

نخست اینکه، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد بیش از ۸۰ درصد یادگیری‌های مدیران منابع انسانی در ارتباط با کسب شایستگی‌های تخصصی، به شیوه غیررسمی و به روش‌های مختلف رخ می‌دهد و از آنجا که یادگیری غیررسمی آنها با کار و فعالیت‌های روزمره مرتبط با کار همراه بوده است، در نتیجه سازمان‌ها باید مفهوم یادگیری غیررسمی را مشتاقانه پذیرا باشند و در خود جای دهند و برای به وقوع پیوستن آن برنامه‌ریزی کنند.

دوم، مجموعه‌ای از برخی محرک‌ها چه درونی و چه بیرونی، یادگیری غیررسمی را تسریع می‌کند. بنابراین سازمان‌ها باید از طریق فراهم کردن شرایط مناسب یادگیری از جمله ساختارهای سازمانی پویا، منعطف و چابک و عدم وجود ساختارهای رسمی و دیوان‌سالار، ایجاد فرهنگ مناسب یادگیری، ایجاد جو یادگیرنده و سامانه مدیریت دانش قوی، حمایت از انعطاف‌پذیری و تنوع فکری و رویه‌ای در سازمان، ایجاد فضای حسن تفاهم و اعتماد و نیز فرصت تعامل و همکاری بین افراد، تشویق افراد به ارائه بازخوردهای سازنده، تفویض اختیار و درگیر کردن افراد در کارها و ایجاد فضای حمایتی مناسب برای چالش‌های کاری، به وقوع یادگیری غیررسمی کمک نمایند. سازمان‌ها باید به‌طور هدفمند برای مواجه شدن افراد با دیگران ترتیبی اتخاذ نمایند و اجازه دهند تا مدیران با دیگران ارتباط داشته باشند و در مورد نظرهایشان بحث نمایند.

سوم، از آنجا که افراد از فرصت‌های یادگیری غیررسمی آگاهی ندارند، بنابراین سازمان‌ها بایستی برنامه‌های آموزشی را به گونه‌ای تنظیم نمایند که مدیران و کارشناسان به یادگیری غیررسمی دسترسی داشته باشند و از اینکه چگونه رخ می‌دهد، آگاهی بیشتری به دست آورند.

## منابع

- استراس، آنسلم؛ کورین، جولیت (۱۳۹۰)، اصول روش تحقیق کیفی، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۸)، طراحی نظام جامع توسعه مدیران، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- دفت، ریچارد (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- غفاریان، وفا (۱۳۸۶)، توسعه مدیران اجرایی؛ فرصت‌ها و رویکردها، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۶)، معرفی مدلی جامع برای توسعه مدیران، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- 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, R (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*.
- Clus, M. L. (2010). *Affordance and Constraints on Informal Learning in the Workplace: A Sociocultural Perspective*. VDM Verlag Dr. Muller. Professionals, EFMD Global Focus, 6(1), 9-13.
- 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.
- Dunn, D. G. (2009). *An Analysis of Informal Learning in the 21 Century Workplace*. Capella University.
- 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.
- Enos, M. D. & Kehrhahn, 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-Hased Learning(WBL). *Development and Learning in Organizations*, 25(5),8-12.
- Gijbels, D. & Raemdonck, I. & Verweken, D. & Herck, J. V. (2012). Understanding Work-

- Related Learning: the Case Study of ICT Workers, *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 416-429.
- Ikeda, T., Okumura, A., & Muraki, K. (1998). **Information Classification and Navigation Based on 5W1H of the Target Information.**
- 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.
- Lohman, M. (2005). A Survey of Factors Influencing the Engagement of Two Professional Groups in Informal Workplace Learning Activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501- 527.
- Marsik, V. J. & Watkins, K. E (2011). **Informal and Incidental Learning**, Jossey-Bass, A Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, H (2004). **Managers not MBAs: a Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development**. Berrett Koehler publishers, Inc.
- Miller, D. L. & Umble, K. E. & Frederick, S. L. & Dinkin, D. R. (2007). Linking Learning Methods to Outcomes in Public Health Leadership Development. *Learning in Health Services*, 20(2), 97-123.
- Pannoni, R. (2010). **Beyond Formal and Informal Learning-A Practical Taxonomy of Learning for Learning Leaders**. Razor Learning Blog.
- Slater, R. T (2004). **Informal Learning in the Workplace: Identifying Contextual Factors Affecting Employee's Ability to Engage in Informal Learning in the Nonprofit Financial Services Industry**. Capella University.
- Suutari, V. & Viitala, V. (2008). Management Development of Senior Executives: Methods and their Effectiveness. *Personal review*, 37(4), 375-392.
- Swift, P. E. & Hwang, A. (2013). The Impact of Affective and Cognitive trust on Knowledge Sharing and Organizational Learning, *The Learning Organization*, 20(1), 20-37
- 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.
- Wofford, M. G. & Ellinger, A. D. & Watkins, K. E. (2012). **Learning on the Fly: Exploring the Informal Learning Process of Aviation Instructors**, Emerald Group Publishing Limited.