

## گونه‌شناسی فرهنگ‌های یادگیری محیط کار در سازمان‌های ایرانی

محمد حاجی زاد<sup>۱</sup>

سعید صفایی موحد<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۳۱)

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش شناسایی انواع فرهنگ‌های یادگیری محیط کار در سازمان‌های ایرانی می‌باشد. روش تحقیق گراند تئوری از نوع کلاسیک است که توسط گلیر مطرح شده است. برای جمع آوری داده‌ها، ۹۸ نفر از کارکنان سازمان‌های تولیدی، خدماتی و بازرگانی در سه بخش دولتی، خصوصی، و خصوصی در طول یک دوره ۴ ساله مورد مصاحبه قرار گرفتند. مصاحبه‌ها از نوع نیمه‌ساختاریافته یا عمیق بود، به طوری که چند سؤال کلی از تمامی شرکت‌کنندگان در پژوهش پرسیده شد و سوالات بعدی بر اساس شرایط مصاحبه و داده‌های کسب شده مطرح می‌شدند. نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به صورت هدفمند و با به کارگیری دو راهبرد نمونه‌گیری با حداکثر تنوع و نمونه‌گیری نظریه‌ای انجام شده است. نهایتاً داده‌های حاصل نیز به طور مستمر با استفاده از دو راهبرد بازبینی اعضاء و ممیزی همکاران اعتباربخشی شدند. تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس چارچوب گراند تئوری کلاسیک (گلیری) در دو گام کدگذاری جوهری و کدگذاری نظریه‌ای صورت پذیرفت. براساس تحلیل‌های صورت گرفته، انواع فرهنگ‌های یادگیری در سازمان‌های ایرانی به شرح ذیل می‌باشند: فرهنگ یادگیری بازدارنده، فرهنگ یادگیری جزم‌گرایانه، و فرهنگ یادگیری الزام‌آور. عوامل موثر در شکل‌گیری این فرهنگ‌ها را می‌توان رویکرد مدیران، نگرش‌های همکاران و انتظار نسبت به ارتقاء در محیط کار دانست.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ یادگیری، محیط کار، شناخت موقعیتی.

<sup>۱</sup> گروه علوم تربیتی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران (نویسنده مسئول) hajizad@iauneka.ac.ir  
<sup>۲</sup> دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه خوارزمی، شرکت ملی نفت ایران.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

به موازات حرکت جوامع به سوی جامعه دانش بنیان، دانش‌آفرینی نقشی حیاتی در دنیای امروز پیدا کرده و یادگیری اهمیتی روزافزون یافته است. در این میان، یادگیری محیط کار نقشی کلیدی دارد و این نقش کلیدی حاصل تغییرات به وجود آمده در ترکیب جمعیت‌شناختی، مهارت‌های مورد نیاز، فناوری‌ها، روابط بین افراد و نقش انسان‌ها در اجتماعات و نهادهای مختلف می‌باشد. امروزه انتقال از مدرسه یا دانشگاه به محیط کار مانند قدیم به صورت خطی اتفاق نمی‌افتد. یادگیری دیگر کنشی نیست که صرفاً به محیط‌های رسمی یا کلاس‌های درس محدود باشد. مشاغل هم دیگر ماهیت ثابت و قابل پیش‌بینی ندارند. از سوی دیگر، دانش یک امر فردی نبوده و شیوه یادگیری یک سازمان هم نقش مهم در سودآوری و نوآوری آن دارد (۱). تمامی عوامل فوق‌الذکر باعث شده‌اند تا امروزه محیط کار، هم محیطی برای کار کردن و هم برای یادگیری محسوب شود. این دو چنان در هم تنیده شده‌اند که دیگر نمی‌توان یادگیری را از کار جدا دانست و مسئولیت آن را به شکل سنتی به ادارات آموزش و توسعه منابع انسانی سپرد تا از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و کلاس‌های درسی امر یادگیری را محدود سازند. بیلت (۲) چهار دلیل عمده مطرح نموده است تا نقش روزافزون یادگیری محیط کار در مجامع سازمانی و آکادمیک را به خوبی توجیه نماید: نخست، برای بسیاری از کارکنان، محیط کار نخستین و مهمترین مکانی است که می‌توانند دانش حرفه‌ای لازم را کسب کنند. این کارکنان یا به دوره‌های تخصصی/مهارتی ضروری دسترسی ندارند و یا اینکه اگر هم دسترسی داشته باشند دوره‌های مذکور از کیفیت ضروری و لازم برخوردار نیستند. بنابراین تجربیات و حمایت‌هایی که این گروه افراد در محیط کار کسب می‌کنند مهمترین و گاهی تنها منبع کسب دانش حرفه‌ای اولیه و توسعه حین کار محسوب می‌شود. دوم، تجربیات محیط کار دستاوردهای مهمی برای یادگیری تخصص‌های حرفه‌ای به همراه دارند. بسیاری از برنامه‌های آموزشی تخصصی که از وجهه بالایی در جامعه برخوردارند (مانند وکالت، پزشکی، مهندسی و امثالهم) تجربه کاری نسبتاً طولانی مدتی را به عنوان شرط اخذ مدرک صلاحیت حرفه‌ای در نظر می‌گیرند (در قالب کارآموزی، کارورزی، رزیدنتی). به این ترتیب به اتمام رساندن موفقیت‌آمیز این دوره‌ها مستلزم تجربیات کاری تحت نظر افراد باتجربه می‌باشد. سوم، امروزه تجربه‌های عملی جایگاه مهمی در برنامه‌های آموزشی پیدا کرده‌اند. این جایگاه ناشی از چند عامل می‌باشد: این تجربه‌ها امکان فهم دنیای کار را فراهم می‌سازند، زمینه کسب مهارت‌های حرفه‌ای خاص را ایجاد می‌کنند، و باعث می‌شوند تا درکی عملی نسبت به آنچه در مدارس و دانشگاه‌ها آموخته شده است ایجاد گردد. علاوه بر این، تجربیات محیط کار می‌توانند آموخته‌هایی را فراهم سازند که در نوع خود منحصر به فرد هستند و به طرق دیگری امکان دریافت آنها وجود ندارد. چهارم و مهمتر از همه اینکه بخش عمده‌ای از توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان در حین کار اتفاق می‌افتد. مهارت‌های

شغلی به طور مداوم تغییر پیدا می‌کنند و همین امر باعث می‌شود تا الزامات عملکردی نیز تغییر یابند. به همین دلیل ما نیازمند تغییر رویکرد از آموزش‌های کلاسی به رویکردی هستیم که امکان یادگیری حین کار را به رسمیت شناخته و تقویت نماید. از اوایل دهه ۱۹۸۰، یادگیری محیط کار مورد توجه اندیشمندان حوزه توسعه منابع انسانی قرار گرفت و پژوهشگران مختلفی سعی کردند تا ابعاد مختلف این پدیده را واریسی نمایند. برای مثال استفان بلیت (۳)، (۴)، (۵)، (۶) تلاش نموده است تا رویکردی تحت عنوان پداگوژی محیط کار<sup>۱</sup> و برنامه درسی محیط کار<sup>۲</sup> عرضه نماید. آلیسون فالرو لوران آنوین (۷) طیفی دو قطبی را در ارتباط با وضعیت کارآموزی در سازمان‌های بریتانیایی تدوین کردند. لی اوتک (۸) مدلی را به عنوان برنامه درسی بافت‌مند برای آموزش در محیط کار<sup>۳</sup> پیشنهاد نمود. بلیفورد (۹) نیز مدلی برای برنامه درسی محیط کار ارائه کرد. مادلر، کیت، دالدر و برکونز (۱۰) مدلی تحت عنوان برنامه درسی شایستگی‌محور بر مبنای فعالیت‌های حرفه‌ای قابل تفویض<sup>۴</sup> عرضه کردند (۱۰) و نهایتاً ماتیاس (۱۱) مدلی کل‌نگرانه برای یادگیری در محیط کار پیشنهاد کرد. اما آنچه باعث شد تا این روند پژوهشی پایدار مانده و مبنای علمی قوی پیدا کند ظهور نظریه شناخت موقعیتی در حوزه روانشناسی یادگیری بود. این نظریه نوعی واکنش خصمانه نسبت به نظریه‌های پردازش اطلاعات بود که تمرکز صرف بر فرایندی ذهنی در محیط‌های غیربافت‌مند (نظیر مدرسه و دانشگاه) داشته و نسبت به آنچه هنگام یادگیری در محیط‌های واقعی و اصیل، مثل محیط کار، روی می‌دادند بی‌توجه بودند. ژین لیو (۱۲) را غالباً به عنوان موسس این مکتب فکری تازه می‌شناسند. وی معتقد بود که یادگیری صرفاً فرایند پردازش اطلاعات در ذهن نیست بلکه نوعی فرهنگ‌پذیری در محیط‌های واقعی محسوب می‌شود. از این رو، این نسل جدید اندیشمندان شروع به بررسی یادگیری در محیط‌های واقعی کردند و ۶ مفهوم کلیدی معرفی نمودند که می‌توان از آن‌ها به منظور تحلیل و فهم یادگیری در محیط‌های کار واقعی استفاده کرد: اجتماع عمل (اجتماعی خبرگی)، کارورزی شناختی، مشارکت تدریجی مشروع، یادگیری اصیل، یادگیری به مثابه فرهنگ‌پذیری و سنجش اصیل. همان‌طور که مشاهده می‌کنید، این مفاهیم به واژگانی رایج در مباحث مربوط به یادگیری، خصوصاً یادگیری محیط کار تبدیل شده‌اند. به نظر می‌رسد اندیشمندان حوزه شناخت موقعیتی از نخستین اندیشمندان حوزه روان‌شناسی هستند که یادگیری را به مثابه فرهنگ‌پذیری در موقعیت‌های واقعی دانسته و مبنای نظری محکمی برای فهم بهتر یادگیری محیط کار از نظر روانشناسی فرهنگی ارائه نمودند. همان‌طور که در پیشینه پژوهش مطالعه نمودید، امروزه محیط کار به عنوان بهترین زمینه ممکن برای کسب دانش و تخصص زمینه‌ای

---

<sup>1</sup> workplace pedagogy

<sup>2</sup> workplace curriculum

<sup>3</sup> A contextualized curriculum model for workplace education

<sup>4</sup> entrustable professional activities

مورد اقبال قرار گرفته است. اما آیا آنچه در متون علمی / دانشگاهی در مورد یادگیری محیط کار نوشته می‌شود با آنچه در محیط‌های کار واقعی اتفاق می‌افتد تطابق دارد؟ آیا تمامی محیط‌های کار واقعاً نقشی تسهیل‌کننده در توسعه کارکنان از طریق فعالیت‌های شغلی روزمره دارند؟ برای پاسخگویی به سؤالات فوق و فهم بهتر یادگیری در محیط‌های کار، نیازمند منظری نظری هستیم تا دریابیم که ساختارهای موجود در محیط کار چگونه می‌توانند تسهیل‌گر یا مانع یادگیری باشند. اگرچه مفهوم فرهنگ به‌طور گسترده از دهه ۱۹۷۰ توسط علمای حوزه مدیریت به‌منظور بازنمایی پویایی‌های موجود در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است (۱۳) اما به‌سختی می‌توان آثاری پیدا نمود که مباحثی چون فرهنگ یادگیری در محیط‌های کاری و تأثیرات آن بر تسهیل یا بازدارندگی یادگیری کارکنان را محور خویش قرار داده باشند. البته برخی اندیشمندان اصطلاح "فرهنگ یادگیری" را در آثارشان مطرح کرده‌اند، اما اصطلاح مذکور به‌منظور ترسیم یک فضای یادگیری ایده‌آل در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است و نه توصیفی از آنچه واقعاً در محیط‌های کاری مختلف روی می‌دهد. برای مثال، کونزو کلاوسون چهار راهبرد برای نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری در محیط کار به شرح ذیل پیشنهاد می‌دهند: یادگیری را می‌باید به‌طور شفاهی و کتبی در محیط کار مورد تقدیر قرار داد. به منظور خلق آینده‌ای بهتر، می‌باید چشم‌اندازی از بهبود مستمر برای سازمان خلق نمود. توسعه فرهنگ یادگیری می‌باید به‌طور مستمر پیگیری شود و یک پروژه مقطعی نباشد. سازمان‌های برتر را مورد بهینه‌کاوی قرار دهید و درس‌آموخته‌های حاصل از آن را در قالب فرهنگ یادگیری در فعالیت‌های روزانه خویش نهادینه سازید. همانطور که مشاهده کردید، کونزو و کلاوسون نوعی منظر تجویزی نسبت به فرهنگ یادگیری اتخاذ کرده و خط مشی‌هایی را به منظور ایجاد یک وضعیت ایده‌آل (که آن را فرهنگ یادگیری می‌نامند) ارائه می‌دهند. از سوی دیگر، اندیشمندانی چون مارسیک و واتکیز (۱۴) فرهنگ یادگیری را ویژگی اصلی یک سازمان یادگیرنده دانسته و آن‌ها نیز تصویری ایده‌آل از آن ترسیم می‌کنند. این‌گونه مفهوم‌پردازی از فرهنگ یادگیری در تقابل شدید با برداشت نگارندگان از مفهوم فرهنگ‌های یادگیری (شکل جمع کلمه فرهنگ مورد تأکید است) قرار می‌گیرد. نگارندگان این مقاله برداشتی توصیفی و انسان‌شناسانه از فرهنگ را مدنظر قرار داده و با اقتباس از وردویجن و هایزبوئر (۱۵) فرهنگ یادگیری را این‌چنین تعریف می‌کنند: "نظامی مشترک و پویا از مفروضه‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای بنیادینی که یادگیری افراد درون سازمان را جهت می‌دهند". این تعریف با فهم انسان‌شناسانه از فرهنگ همراستا بوده و ابزاری مفید جهت تحلیل لایه‌های آشکار و پنهان باورها و اقدامات جاری در محیط‌های کاری ارائه می‌دهد. از این‌رو در مطالعه حاضر از تعریف فوق‌الذکر به منظور تحلیل انواع فرهنگ‌های یادگیری جاری در سازمان استفاده شده است.

## روش تحقیق

در این پژوهش از راهبرد کیفی/ استقرایی به منظور شناسایی انواع فرهنگ‌های یادگیری محیط کار استفاده شده است. روش پژوهش گراندتئوری از گونه کلاسیک گلیزی می‌باشد. در این‌گونه گراند تئوری به‌جای تحمیل چارچوب‌های از قبل تعیین‌شده، نظریه از دل داده‌ها و به‌تدریج ظهور می‌یابد. به همین دلیل این نوع گراند تئوری را روئیدنی<sup>۱</sup> نیز می‌نامند. تحلیل داده‌ها در گونه کلاسیک در دو گام اساسی صورت می‌پذیرد: گام اول که کدگذاری جوهری<sup>۲</sup> می‌باشد و در آن برچسب‌های اولیه به داده‌ها تعلق می‌گیرند. کدهای این مرحله ماهیت عینی دارند و زمینه ظهور مفاهیم را فراهم می‌سازند. گام دوم کدگذاری نظری<sup>۳</sup> نام دارد که در چارچوب آن مفاهیم ماهیت انتزاعی می‌گیرند و از طریق گزارش‌های خبری به یکدیگر متصل می‌شوند. شرکت‌کنندگان این پژوهش ۹۸ نفر از کارکنان سازمان‌های تولیدی، خدماتی و بازرگانی در سه بخش دولتی، خصوصی و نیمه خصوصی می‌باشند که در طول یک دوره ۴ ساله مورد مصاحبه قرار گرفتند. مصاحبه‌ها از نوع نیمه‌ساختاریافته یا عمیق بود، به‌طوری‌که چند سؤال کلی از تمامی شرکت‌کنندگان در پژوهش پرسیده شده و سؤالات بعدی بر اساس شرایط مصاحبه و داده‌های کسب شده مطرح می‌شد. به‌این‌ترتیب نمونه‌گیری در این مطالعه به‌صورت هدفمند با به‌کارگیری دو راهبرد نمونه‌گیری با حداکثر تنوع و نمونه‌گیری نظریه‌ای انجام شده است. هدف از نمونه‌گیری با حداکثر تنوع این بود که نظریه نهایی برآمده از داده‌ها بتواند تصویر جامعی از آنچه در میدان پژوهش می‌گذرد به دست دهد، درحالی‌که نمونه‌گیری نظریه‌ای به منظور غنی‌سازی مفاهیم، انتخاب هدفمند شرکت‌کنندگان، و توسعه تدریجی نظریه در حال شکل‌گیری صورت پذیرفت. در نهایت به منظور اعتباربخشی نظریه به‌دست‌آمده، سه راهبرد عمده به‌طور مستمر مورد استفاده قرار گرفت: الف- بازبینی اعضا، به‌طوری‌که شرکت‌کنندگان به‌طور مستمر در جریان تحلیل‌های صورت گرفته قرار داده می‌شدند و نظرات آن‌ها جهت تعدیل نتایج مدنظر قرار می‌گرفت، ب- ممیزی همگان<sup>۴</sup>، یعنی دو پژوهشگر به‌طور مستمر فرآیند کار خویش را برای یکدیگر توضیح می‌دادند و با استفاده از نظرات و استدلال‌های طرف مقابل نتایج کار را تعدیل می‌کردند، و ج- ممیزی بیرونی<sup>۵</sup>، یعنی یک خبره مسلط به پژوهش کیفی فرآیند کار را در چند مرحله واریسی کرده و نظرات خود را جهت اصلاح و بهبود فرآیند مطالعه عرضه نمود.

---

<sup>1</sup> emergent

<sup>2</sup> substantive coding

<sup>3</sup> theoretical coding

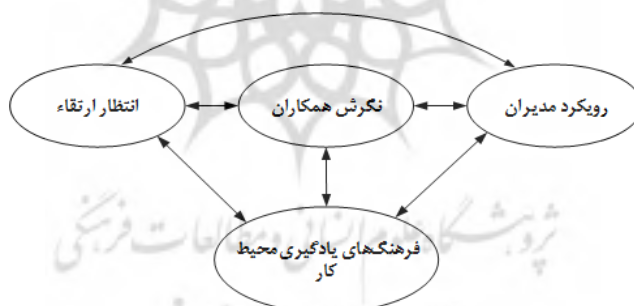
<sup>4</sup> peer debriefing

<sup>5</sup> external audit

## یافته‌های پژوهش

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و تحلیل‌های صورت گرفته به نظر می‌رسد که سه عامل عمده در شکل‌گیری فرهنگ‌های یادگیری نقش اساسی دارند. این سه عامل به شرح ذیل می‌باشند: ۱- رویکرد مدیران نسبت به آموزش و توسعه کارکنان. مدیران ارشد و رهبران سازمان می‌توانند در شکل‌گیری فرهنگ‌های یادگیری محیط کار نقشی مثبت یا منفی ایفا کنند. در سازمان‌هایی که یادگیری و بهبود عملکرد در راهبردهای سازمانی تنیده شده‌اند و مدیران ارشد تعهدات خویش به مهارت‌افزایی مستمر کارکنان را علناً بیان می‌دارند، فرهنگ یادگیری حاکم به سمت مثبت گرایش پیدا می‌کند و بالعکس. سعید، سرپرست بخش تولید یک شرکت خصوصی، می‌گوید: "وقتی مدیران سازمان اعتقادی به آموزش ندارند، کارکنان نیز آموزش و یادگیری مستمر را جدی نمی‌گیرند. من که نمی‌توانم با خواهش و تمنا از کارکنان بخواهم چیزهای جدید بیاموزند و با دیگران به اشتراک بگذارند. این یک الزام کاری است که البته متأسفانه در شرکت ما جایگاهی ندارد." این وضعیت می‌تواند خود را به گونه دیگری هم نمایان سازد. برای مثال نادر، رئیس دفتر مدیریت پروژه یک شرکت بزرگ نفتی، تجربه دیگری را بیان می‌دارد: "مدیرعامل شرکت ما به بحث توسعه بسیار اهمیت می‌دهد و برای این منظور هزینه‌های زیادی می‌کند. به ما هم گوشزد کرده است که هیچ فردی نمی‌تواند مدیر پروژه‌ای شود مگر اینکه دانش خویش را در حوزه مدیریت پروژه توسعه داده و به اثبات رسانده باشد. این شرایط باعث شده تا یادگیری و بهبود مستمر به روندی جاری در اینجا تبدیل شود." به‌طورکلی، رویکرد مدیران ارشد سازمان را می‌توان عاملی دانست که به‌طور مستمر در داده‌های ارائه‌شده توسط شرکت‌کنندگان قابل‌مشاهده بود. این عامل به تدریج چارچوبی از ارزش‌ها و هنجارها در شرکت ایجاد نموده و به شکل‌گیری یکی از سه فرهنگ یادگیری محیط کار کمک می‌کند. ۲- نگرش همکاران. شکی نیست که کنش و واکنش بین همکاران، عاملی مهم در شکل‌گیری ماهیت فرهنگ یادگیری در سازمان محسوب می‌شود. همکاران می‌توانند از طریق تشکیل اجتماعات خبرگی باعث تسهیل و تسریع یادگیری در محیط کار شوند و یا از طریق تشکیل گروه‌های فشار هرگونه تلاش برای یادگیری و توسعه را خنثی سازند. زهرا، کارمند یک سازمان خدماتی خصوصی، می‌گوید: "اول که در این سازمان استخدام شده بودم خیلی دوست داشتم هر آنچه در دانشگاه و دوره‌های بدو استخدام آموخته‌ام را در محیط کار پیاده کنم. اما همکارانم با پوزخند می‌گفتند که کله‌ات بوی قورمه‌سبزی می‌دهد و به تدریج می‌فهمی چگونه باید عمل کنی! من هم به تدریج فهمیدم و الان شدم یکی مثل بقیه! ". سیامک، کارمند یک شرکت مخابراتی بزرگ، تجربه متفاوتی بیان می‌کند: "بخش مدیریت دانش سازمان ما گروه‌هایی را به اسم اجتماعات خبرگی تشکیل داده است. ما هر ماه جلساتی را داریم که طی آن مسائل و مشکلات کاری را مطرح می‌کنیم و درس آموخته‌هایمان را به هم انتقال می‌دهیم. این بهترین تجربه یادگیری است که

من تا به حال داشته‌ام". این‌گونه کنش‌های مثبت و منفی به تدریج به مولفه‌ای از فرهنگ یادگیری سازمانی تبدیل شده و نقش یک ارزش یا ضد ارزش را به خود می‌گیرند، به طوری که هرگونه اقدام توسعه‌ای بر مبنای آن تفسیر می‌شود. ۳- انتظار ارتقاء. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که کارکنان سازمان‌ها عمدتاً هنگامی برای یادگیری و توسعه ارزش قائل می‌شوند که احساس کنند بین یادگیری و ارتقاء سازمانی رابطه ملموسی وجود دارد. در سازمان‌هایی که ارتقاء از مسیر لابی‌گری، گرایش‌های حزبی/اجتاحتی، قومیت‌گرایی، رفیق‌بازی و امثالهم می‌گذرد، روحیه یادگیری و توسعه به تدریج تخریب می‌شود. علی، کارمند با سابقه یک شرکت فعال در حوزه صنعت انرژی، می‌گوید: "در سازمان ما مدیر پروژه بودن مستلزم کسب مدرک بین‌المللی مطرح در این حوزه است. همین امر باعث شده است تا ما سعی کنیم به طور مستمر مدارک خودمان را تجدید کنیم. به همین دلیل اینجا بهبود مستمر به بخشی از فرهنگ رایج در منابع انسانی تبدیل شده است." البته این تجربه در سازمان‌های دولتی شکل متفاوتی به خود می‌گیرد. اکثر کارکنان این سازمان‌ها با نگرش انتقادی به این بخش پاسخ می‌دهند. برای مثال احسان، کارمند ستادی یک وزارتخانه، نظر خویش را اینچنین بیان می‌کند: "به ما می‌گویند برای یادگیری انگیزه ندارید. چرا باید انگیزه داشته باشیم؟ مگر یادگیری و بهبود عملکرد معیار ارتقاء است؟ سمت‌های مهم جای دیگری تقسیم می‌شوند، ما فقط سیاهی لشکر واحد آموزش شده‌ایم!"



شکل شماره ۱. عوامل موثر در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهند که این سه عامل در تعامل با یکدیگر منجر به شکل‌گیری سه نوع فرهنگ یادگیری در سازمان‌های ایرانی شده‌اند: ۱- فرهنگ یادگیری بازدارنده. در چنین محیط‌های کاری عمدتاً عادات کاری نادرست توسط کارکنان آموخته شده و به اشتراک گذاشته می‌شوند. همچنین تعهد شغلی نیز به تدریج به پایین‌ترین سطح ممکن کاهش می‌یابد. این شرایط را می‌توان غالباً حاصل جو شغلی نامطلوبی دانست که باعث می‌شود گروه‌های غیررسمی به گروه‌های



فشار تبدیل شوند تا در مقابل شرایط ناعادلانه و مدیریت ضعیف سازمان ایستادگی کنند. در سازمان‌های این‌چنینی، مدیران ارشد و رهبران سازمان توجهی به رشد و توسعه کارکنانشان نداشته و معتقدند می‌توانند خیلی زود کارکنان نابلد را از کار اخراج کنند و بلافاصله افراد جدیدی را جایگزین ایشان کنند. این باور باعث می‌شود که کارکنان هم سعی نمایند شرایط موجود را به هر طریقی حفظ کنند و هر کسی که سعی کند با یادگیری و بهبود عملکرد خویش شرایط سازمان را ارتقا دهد مورد تنبیه قرار دهند. شیمما، کارشناس یک شرکت پخش دارو، تجربه‌ای عجیب را نقل می‌کند: "موقعی که وارد این شرکت شدم واقعاً شوکه شدم! هر بار که می‌خواستم چیزی را تغییر دهم و یا راهکاری که آموخته‌ام را در عمل پیاده کنم با تمسخر و عدم همکاری دیگر افراد مواجه می‌شدم. البته آن‌ها بسیار عصبانی هستند و حق هم دارند چرا که در طی این سال‌ها سازمان با آن‌ها مثل یک برده رفتار کرده است و آن‌ها هم نمی‌خواهند پلی برای موفقیت و پیشرفت سازمان شوند." یک سرپرست بخش تولید کارخانه خودروسازی هم نظر مشابهی دارد: "یکبار تصمیم گرفتم جلسات خبرگی را در اینجا تشکیل دهم. نمونه چنین جلساتی را در سایت یوتیوب دیده بودم و بسیار علاقه من را جذب کرده بود. وقتی این موضوع را با همکاران مطرح کردم، چنان غر و لند کردند که کاملاً از پیشنهاد خودم پشیمان شدم". به نظر می‌رسد که ساختارهای سرکوب‌گر و ناعادلانه حاکم بر برخی سازمان‌ها به تدریج باورهای توسعه‌ای افراد را به نحوی تخریب می‌کنند که هرگونه تلاش برای توسعه به عنوان کنشی ضد ارزشی تفسیر می‌شود. از آنجاکه در چنین سازمان‌هایی به‌ندرت ارتباط مشخصی بین عملکرد و ارتقاء احساس می‌شود، شکل‌گیری روابط ناسالم و لابی‌گری‌های سازمانی به عنوان مسیر ارتقاء شغلی شناخته می‌شوند. به این ترتیب، یادگیری و هرگونه مناسک مرتبط با آن به حاشیه رانده می‌شوند. ۲- فرهنگ یادگیری جزم‌گرایانه. در فرهنگ یادگیری جزم‌گرایانه جوی خنثی بر محیط کار حاکم می‌شود به طوری که کارکنان رابطه بسیار ضعیفی بین یادگیری، بهبود عملکرد و ارتقاء شغلی مشاهده می‌کنند. در این گونه سازمان‌ها اگرچه گاهی اوقات مدیران ارشد برای حفظ وجهه خویش در مورد آموزش به سخنوری می‌پردازند و بودجه‌ای را نیز به این امر تخصیص می‌دهند، اما ساختارهای جاری و غیر مصرح حاکم بر سازمان مسیرهای نرم دیگری چون لابی‌گری را برای رشد و پیشرفت پیشنهاد می‌دهند. از آنجاکه حرکت در این مسیر از عهده بخش عمده‌ای از کارکنان بر نمی‌آید، نوعی حس بی‌تفاوتی و بی‌حرکتی حاکم شده و حتی برنامه‌های آموزشی نیز نمی‌توانند به عنوان یک عامل انگیزشی نقش ایفا کنند. به این ترتیب نوعی باور "که چی بشه" در مورد یادگیری شکل گرفته و به هنجار حاکم تبدیل می‌شود. به عنوان مثال علی، کارمند یک بانک معروف کشور، معتقد است: "آخه چرا باید در برنامه‌های آموزشی شرکت کنم؟ اصلاً چرا باید به دیگران تجربه انتقال دهم؟ اساساً چرا باید سعی کنم در تجربه جدیدی درگیر شوم؟ کار من سال‌ها همین بوده است. ارزیابی عملکردها صوری است. برای ارتقاء هم که افراد از جای دیگری سفارش می‌شوند. پس همان بهتر که سرمان در لاک خودمان باشد و آخر ماه

چندرغاز حقوق بگیریم". این وضعیت را شیوا، کارشناس بخش حسابداری یک وزارتخانه دولتی، هم تجربه کرده است: "آقا ما از اول هم همین بودیم. ده تا کلاس آموزشی رفتیم، صد تا کتاب خوندم، سی تا طرح نوآورانه دادیم، اما آخرش چی شد؟! فلان آقا از فلان نهاد خاص برای ریاست واحد آورده شد. خب این خیلی خنده دار است. ما هم دیگر سرمان در کار خودمان است و حوصله یادگیری و یاددهی نداریم". در چنین شرایطی، هرگونه تلاش از سوی اداره آموزش برای توسعه کارکنان نیز با شکست مواجه می‌شود چرا که بی‌اعتمادی، و حتی تصور توطئه، مانع از این است که کارکنان به کنش‌گری فعال در زمینه بهبود عملکرد و اشتراک دانش بپردازند. ۳- فرهنگ یادگیری الزام‌آور. در این نوع فرهنگ، یادگیری مستمر به یک الزام شغلی/ سازمانی تبدیل شده و یادگیری بخشی از کار روزمره کارکنان محسوب می‌شود. فرهنگ یادگیری الزام‌آور عمدتاً در شرکت‌های خصوصی ای حاکم است که در شرایط بازار رقابتی قرار دارند و منابع انسانی نقش مهمی در موفقیت یا شکست آن‌ها ایفا می‌کنند. مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان این سازمان‌ها کارکنان را ملزم یا تشویق می‌کنند که به‌طور مستمر عملکردشان را بهبود بخشند و هرگونه ارتقاء شغلی نیز منوط به نیم‌رخ پیشرفت کارمند می‌شود. همچنین از آنجاکه در چنین سازمان‌هایی افراد عمدتاً به‌صورت تیمی کار می‌کنند نیاز به این دارند که آموخته‌هایشان را با هم به اشتراک گذارند تا بتوانند به این صورت یکدیگر را تقویت نمایند (در این‌گونه سازمان‌ها این تیم‌ها هستند که به دلیل عملکردشان تشویق می‌شوند، بنابراین یادگیری تیمی ارزش محوری پیدا می‌کنند). در سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری الزام‌آور بر آنها حاکم است، افراد و تیم‌ها رابطه‌ای محسوس بین یادگیری، بهبود عملکرد و ارتقاء حس می‌کنند، بنابراین مستمراً تلاش می‌کنند تا وضعیت خویش را از طریق منابع و تجربه‌های یادگیری مختلف بهبود بخشند. همچنین سازمان هرگونه هزینه در حوزه آموزش را سرمایه‌گذاری دانسته و افراد را در قبال هزینه‌های آموزشی پاسخگو می‌داند. صادق، مدیر یک شرکت نرم‌افزاری خصوصی می‌گوید: "ما به کارکنانی نیاز داریم که هر روزشان بهتر از دیروز باشد. نمی‌شود کسی در اینجا کار کند و بگوید من باید آموزش ببینم تا یاد بگیرم. یادگیری بخشی از کار ما است." شیمای، کارمند همین شرکت نیز معتقد است: "من باید به‌طور مستمر با همکارانم در تعامل باشم و مشکلاتم را حل کنم یا به آنها کمک کنم مشکلات کاری‌شان را حل کنند. خدا را شکر حقوق ما خوب است، اما انتظارات نیز از ما زیاد است. بنابراین نیازمند این هستیم که به هم کمک کنیم تا خودمان را به‌روز نگه داریم. برای اخذ مدرک حرفه‌ای نیز پاداش می‌گیریم. به‌طور کلی محیطی پویا و البته چالش‌برانگیز داریم". این فرهنگ یادگیری در پیشینه پژوهش با عنوان سازمان یادگیرنده شناخته می‌شود (برای مثال مراجعه کنید به (Conner and Clawson, 2004; Marsick and Watkins, 2003; Senge, 1990). در بیشتر آثاری که صحبت از فرهنگ یادگیری شده است، نویسندگان چنین تصویر ایده‌آل و آرمان‌گرایانه‌ای از آن ترسیم نموده‌اند.

## جدول شماره ۱. ماتریس ویژگی‌های فرهنگ‌های یادگیری / عوامل شکل‌دهنده

فرهنگ‌های یادگیری			
عوامل شکل‌دهنده	رویکرد مدیران	نگرش همکاران	انتظار ارتقاء
بازدارنده	خصمانه	مقاومت‌کننده	بسیار پایین
جزم‌گرایانه	بی‌تفاوت	ناامیدانه	بسیار پایین
الزام‌آور	تشویق‌کننده	حامی	بالا

## بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که گفته شد، یادگیری دیگر به مدرسه و دانشگاه محدود نیست و محیط‌های کاری عرصه‌ای اصیل برای یادگیری مستمر محسوب می‌شوند. اما واقعیت این است که محیط‌های کاری مختلف به یک اندازه حامی یا مانع یادگیری نیستند. محیط‌های کاری دارای فرهنگ‌های یادگیری مختلفی هستند که شناخت آن‌ها می‌تواند به دست‌اندرکاران آموزش و توسعه منابع انسانی کمک کند تا طرح‌هایی واقع‌گرایانه را تدوین و اجرا نمایند. این شناخت طبیعتاً مستلزم این است که گونه‌شناسی منطقی از انواع فرهنگ‌های حاکم بر محیط‌های کار شناسایی شود. لذا در این پژوهش تلاش شده است تا از منظری انسان‌شناسانه، برداشتی توصیفی از فرهنگ به مثابه یک چارچوب تفسیری (و نه یک چارچوب تجویزی) اتخاذ شود و لایه‌های مختلف فرهنگ یادگیری در سازمان‌های ایرانی شناسایی شود. گونه‌شناسی ایجاد شده به وسیله این پژوهش را می‌توان به مثابه منبعی جهت تدوین یک ابزار شناسایی فرهنگ‌های یادگیری محیط کار مورد استفاده قرار داد.

## منابع

1. Vaughan, Karen (2008). Workplace learning: a literature review. Competenz, New Zealand.
2. Billett, Stephen (2020). Workplace learning: its potential and limitations. Education and Training, 37(4): 20-27.
3. Billett, Stephen (1996). Towards a model of workplace learning: The learning curriculum. Studies in Continuing Education, Vol 18(1): 43-58.
4. Billett, Stephen (2001). Learning in the workplace: Strategies for effective practice. ALLEN & UNWIN, CROWS Nest.
5. Billett, Stephen (2002). Towards workplace pedagogy: Guidance, Participation, and Engagement. Adult Education Quarterly, vol 53 (1): 27-A3.
6. Billett, Stephen (2005). Constituting the Workplace curriculum. Journal of Curriculum Studies, 37(3): 1- 15.

7. Fuller, Alison; Unwin, Lorna (2003). Learning as Apprentices in the Contemporary UK Workplace: Creating and managing expansive and restrictive participation. *Journal of Education and work*, vol: 16(4): A07-A26.
8. Utech, Jenny Lee (2008). Contextualized Curriculum for Workplace Education: An Introductory Guide, Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education Adult and Community.
9. Belford, Mary Ellen (1996). *Understanding Curriculum Development in the Workplace: A Resource for Educators*. ABC Canada.
10. Mulder, Hanneke; Cate, Oketen; Daalder, Rienke; Berkvens, Jasephine (2010). Building a competency-based workplace curriculum around trustable professional activities: The case of physician assistant training. *Medical Teacher*, 32: eA53-e459.
11. Matthews, Pamela (1999). Workplace learning: developing a holistic model. *The Learning Organization*, Vol: 6(1): 18-29.
12. Safaei Movahed, Saeid; Mohebbat, Hedieh (2012). *Sociology of Education*. AYIJ Publications, Tehran.
13. Schneider, Benjamin; Ehrhart, Mark; Macey, William H. (2013). Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 2013, 64: 367-388.
14. Marsick, Victoria J; Watkins, Karen (2003) Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 2003, 5:132-151.
15. Breda- Verrduijn, Hester van; Heijboer, Marjoleine (2016). Learning culture, continuous learning, and organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48(3): 123-128.