



Alignment Model of Mistakes of the Internal Marketing Types and Employees Mistakes based on Logic of Typology

Alireza Kooshki Jahromi*

Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Moein Abdolmohamad Sagha

Master of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

Saeed Zarandi

Assistant Professor of Public Administration Department of Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

The current study aims to present a typology of alignment of the employee mistakes types' and learning from them with the internal marketing approach. The authors review the literature and in-depth overview of the theoretical foundations in the area of employees' mistakes and how to learn from them with an internal marketing approach in organizations. And then, based on the mutual orientation of the internal marketing matrix and combining it with employee mistakes typologies have achieved an analytical framework. Finally, the Delphi method has been used to inform the opinions of the experts to measure the correctness of the framework. Experts who were human resource experts and scholars were selected by the Purposive sampling method. The findings showed that stretch and sloppy mistakes are in line with transactional marketing methods, in such a way that stretch mistakes with energising and sloppy mistakes are associated with code-breaking. On the other side, the aha-moment and high-stakes mistakes are in line with relational marketing methods, in such a way that there are aha-moment of diffusing and the high-stakes mistakes with authorising. Considering the findings of the consensus of the experts, it can be concluded that there is an alignment between different types of employee mistakes and internal marketing approaches.

Keywords: Mistake, Error, Learning, Change, Human Resources, Alignment

الگوی هم‌راستایی گونه‌های بازاریابی داخلی و اشتباهات کارکنان بر اساس منطق نوع‌شناسی

علیرضا کوشکی
 * ID
 جهرمی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

معین عبدالمحمد
 ID
 سقا

کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ID
 سعید زرنندی

استادیار. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر، با هدف گونه‌شناسی هم‌راستایی انواع اشتباهات کارکنان و یادگیری از آن‌ها با رویکرد بازاریابی داخلی انجام شده است. بدین منظور نگارندگان به بررسی ادبیات و مرور عمیق مبانی نظری موجود در حوزه اشتباهات کارکنان و نحوه یادگیری از آن‌ها با رویکرد بازاریابی داخلی در سازمان‌ها برآمده‌اند و سپس بر اساس ماتریس بازاریابی داخلی و تلفیق آن با نوع‌شناسی اشتباهات به چارچوبی تحلیلی دست یافته‌اند. در نهایت جهت سنجش صحت چارچوب مذکور، از روش دلفی برای اطلاع از نظرات خبرگان استفاده گردیده است. خبرگان که از متخصصین و اندیشمندان حوزه منابع انسانی بودند با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که اشتباهات کششی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی همسو هستند به این شکل که اشتباهات کششی با یادگیری انرژی‌زا و اشتباهات شلخته با یادگیری کدگشایی هم‌راستایی دارند. از سوی دیگر مشخص گردید اشتباهات لحظه‌ای و پر مخاطره با روش‌های بازاریابی رابطه‌ای همسو هستند به این شکل که اشتباهات لحظه‌ای با یادگیری پراکنشی و اشتباهات پر مخاطره با یادگیری مبتنی بر اختیاردی هم‌راستایی دارند. با توجه به یافته‌های حاصل از اجماع خبرگان می‌توان نتیجه گرفت که بین گونه‌های مختلف اشتباهات کارکنان و بازاریابی داخلی هم‌راستایی وجود دارد. **کلیدواژگان:** اشتباه، خطا، یادگیری، تغییر، منابع انسانی، هم‌راستایی.

مقدمه

املای نانوشته اشتباهی ندارد. پس اگر بخواهیم یاد بگیریم، باید آماده اشتباه کردن باشیم (کوچارسکا و بدفورد^۱، ۲۰۲۰b؛ کوچارسکا، ۲۰۲۰a:۲۰۲۱). اشتباه در سازمان‌های پیچیده‌ای مانند بنگاه‌ها اجتناب ناپذیر است. با وجود اجتناب ناپذیری آن‌ها، به هر حال اشتباهات توانایی یادگیری از طریق تمرین را ارائه می‌دهند، پس تجربیات می‌توانند توسط سازمان‌ها و کارمندان برای بهبود فعالیت‌هایشان استفاده شوند. بنابراین نباید به اشتباهات به عنوان حوادثی که باید نادیده گرفته یا حتی پنهان شوند نگریست، بلکه باید به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری مولد دیده شوند. چنین جهت‌گیری‌ای دارای تأثیر مثبت در یادگیری و عملکرد سازمان‌ها و درون آن‌ها در نظر گرفته می‌شود (هارتیس^۲ و همکاران، ۲۰۰۸). شگفت این‌که، اکثر سازمان‌ها انتظار دارند مردم بدون اشتباه کردن یاد بگیرند. علیرغم این‌که نشان داده شده است که یادگیری از اشتباهات بر سازمان‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد، تحمل اکثر سازمان‌ها نسبت به اشتباهات پایین است (کوچارسکا و بدفورد، ۲۰۲۰b؛ وین‌زیمر و اسکن^۳، ۲۰۱۷؛ کوچارسکا، ۲۰۲۰b:۲۰۲۱). زیرا کارمندان برای موفقیت پاداش می‌گیرند و برای شکست‌ها تنبیه می‌شوند. در حالی که اشتباهات معمولاً مطلوب نیستند، اما داشتن یک محیط عفو‌کننده که مفهوم یادگیری از اشتباهات را در هنگام ارتکاب آن‌ها پشتیبانی می‌کند، ممکن است فرآیند یادگیری سازمانی را تشویق کند (وین‌زیمر و اسکن، ۲۰۱۷). افراد مرتکب اشتباه می‌شوند، به ویژه کسانی که فعالانه به دنبال افق‌های جدید هستند و کسانی که می‌خواهند یاد بگیرند و رشد کنند. اولین قدم در ایجاد یک سازمان یادگیرنده، خلق توانایی یادگیری و تغییر است. فرهنگ یادگیری باید شامل پذیرش اشتباهات باشد تا افراد بتوانند از منطقه امن خود خارج شده و با ایجاد رویکردهای جدید مشکلات را حل کنند. سطح بالاتری از پذیرش اشتباهات، فرآیند یادگیری را تقویت می‌کند که در سطح سازگاری با تغییرات اجتناب ناپذیر منعکس می‌شود (کوچارسکا و بدفورد، ۲۰۲۰b). علاوه بر این، به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه فقط از طریق به اشتراک‌گذاری الگوهای سرآمد تحقق نخواهد یافت، بلکه از طریق به اشتراک‌گذاری اشتباهات نیز محقق خواهد شد. اشتراک‌گذاری الگوهای سرآمد و اشتراک‌گذاری اشتباهات رفتارهای

¹ Kucharska & Bedford

² Harteis

³ Weinzimmer & Esken

مختلفی است که با شرایط مختلف ایجاد می‌شوند و آن‌ها مزایا و منافع مختلفی برای کسانی که دانش را کسب می‌کنند فراهم می‌کنند (خوراکیان و جهانگیر^۱، ۲۰۱۸).

خلق دانش فرآیند شدیدی از تخیل انسان، پیدا کردن راه حل‌ها و یادگیری از خطاهاست. ارزش یادگیری از طریق اشتباهات نیز توسط اندیشمندان برجسته شده است. با این حال برخی از درس‌های حاصل از اشتباهات می‌تواند گران تمام شود. ماهیت متناقض‌نمای اشتباهات این است که افراد نمی‌توانند بدون ارتکاب اشتباه یاد بگیرند، اما اشتباهات هرگز خوشایند نیستند (کوچارسکا، ۲۰۲۰). بدیهی است که پاداش‌دهی سهل‌انگاری‌های احمقانه یا ایده‌های ضعیف پیام غلطی را ارسال می‌کند و بدون شک موفق به کسب حمایت و احترام نیروی کار نمی‌شود. بنابراین، انواع خطاهایی که هرگز نباید تحمل شوند، موارد عمدی است، مانند کلاهبرداری یا خسارت‌های مادی و کتمان خطا. همچنین به دیده حقارت نگرستن، اشتباه فاحشی ناشی از سهل‌انگاری یا ارزیابی بیش از حد توانایی فرد، شکست از طریق عدم درک، خطاهای مکرر و اشتباهات ناشی از عدم تطابق بین توانایی‌ها و مسئولیت‌ها است. از طرف دیگر، آنچه قابل تحمل است، خطاهای سیستم از طریق تغییر شرایط و «شکست‌های عاقبت به خیر»^۲ است که به واسطه ریسک محاسبه شده و بدشانسی یا تصادف اتفاق می‌افتند. مهم است که وقتی یک ایده خوب به نتیجه نرسید، تلاش مجدد را به تعویق بیندازند. به قول گرهارد بیل^۳ (رئیس کارکنان و خدمات اجتماعی شرکت بی‌ام‌دابلیو^۴): «این هنوز در مورد یادگیری از اشتباهات است، اما پیام واقعی این است - اجازه ندهید که یک شکست قدرت ابتکاری شما را خاموش کند! به خودتان اعتماد کنید نه فقط تفکر به تصور ناپذیرها، بلکه سعی کنید آن را عملی کنید و حتی اگر اشتباهی رخ دهد، ریسک کنید...» (تحمین شکست^۵، ۲۰۰۶).

حال مسأله این است که چگونه سازمان‌ها از اشتباهات کارکنان حداکثر بهره را برده و آنان را به اشتراک‌گذاری اشتباهات خویش و تعامل بیشتر با همکارانشان وا می‌دارند. خبرنگان و نخبگان از مفهوم تجربه کارکنان استقبال می‌کنند، و با توجه به نیروی بالقوه آن در حل مسائل مربوط به تعاملات در محل کار به آن گرایش پیدا کرده‌اند. تجربه کارکنان بر اساس مدیریت تجربه مشتریان، که از دل یک سازمان آغاز می‌شود، نظریه پردازی شده است. مشابه تغییر ایده در مفاهیم بازاریابی

¹ Khorakian & Jahangir

² Successful Failures

³ Gerhard Bihl

⁴ BMW

⁵ The Acclaim of Failure

از رضایت مشتری به تجربه کلی مشتری، سازمان‌ها باید استراتژی‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی را برای بهبود تجربه کلی کارکنان بازتعریف کنند. «تجربه» به عنوان یک مدل ارائه اولین بار در صنعت خدمات به کار گرفته شد و نتایج حاصل از آن منجر به افزایش فروش و بهبود عملکرد مالی شد. در نتیجه، اقتصاد خدماتی با تأکید بر ایجاد تجربه مشتری از طریق استراتژی‌های بازاریابی که توجه آن‌ها را به خود جلب کرده بود، به «اقتصاد توجه»^۱ تبدیل و سپس با تمرکز بر ایجاد تجربه منحصر به فرد از طریق سرگرمی به «اقتصاد سرگرمی»^۲ و با هدف ایجاد یک اقتصاد ارتباط عاطفی با مشتریان هدف به «اقتصاد احساسات»^۳ و در نهایت ایجاد یک تجربه منحصر به فرد برای آن‌ها به «اقتصاد تجربه»^۴ تبدیل شد. مفهوم تجربه کارکنان این سؤال را برای شرکت‌ها مطرح می‌کند که چگونه شرکت‌ها می‌توانند از ایجاد تجربه قوی مشتری بدون در نظر گرفتن مشتریان داخلی خود به عنوان منابع ارزشمند اطمینان حاصل کنند. این در واقع بخشی از رویکرد بازاریابی داخلی است. تجربه کارکنان یک دید جامع ایجاد کرده و به سمت موفقیت در سطوح فردی، گروهی و سازمانی هدایت می‌کند. تجاربی که کارمند در فضای کار و در زمینه عملیاتی آن‌ها با آن روبرو می‌شود، قصد و انگیزه آینده وی از کار، حرفه و سازمان را تعیین می‌کند. کارکنانی که احساس تعلق، هدف، موفقیت، قدرت و خوشبختی را تجربه می‌کنند به احتمال زیاد در سطوح بالاتر عمل می‌کنند و فراتر از انتظار مشارکت می‌کنند. تجربه کارکنان سطح نهایی رضایتمندی است که کارکنان می‌توانند از تعاملات خویش با محیط کار و کار در سازمان احساس کرده و بگیرند. این امر همیشه به بالاترین سطح تعامل، توانمندسازی و تعهد منجر می‌شود که منتهی به لذت کارکنان و لذت مشتریان می‌شود (ایتام و گوش، ۲۰۲۰). حال چگونه باید تجربیات کارکنان را مدیریت نمود و باعث رضایتمندی ایشان شد. با تصور اینکه پاداش‌ها و مزایای ملموس باعث رضایتمندی می‌شود، سازمان‌ها طرح‌های پاداش و تقدیر - که ساده، ملموس و اندازه‌گیری آن آسان است - را اجرا می‌کنند یا میزهای فوتبال دستی و ایکس باکس^۶ را برای «مفرح شدن» محل کار، با تقلید و الگوبرداری از شرکت گوگل نصب می‌کنند. در بیشتر موارد، این تلاش‌ها نتیجه نمی‌دهد؛ زیرا به درستی کارکنان را درگیر نمی‌کند یا به نیازهای واقعی آن‌ها نمی‌پردازد. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی غالباً با نیازها و اهداف

¹ Attention Economy

² Entertainment Economy

³ Emotion Economy

⁴ Experience Economy

⁵ Itam & Ghosh

⁶ X-Box

شرکت (سود، کارآیی، ارزش سهامدار) شروع می‌شود و در پی کنترل یا تأثیر بر اقدامات کارکنان برای برآورده نمودن این اهداف است، صرف نظر از این که آیا نیازهای اصلی (اجتماعی و روانی) کارکنان را برآورده می‌سازد یا خیر. با این وجود، کارکنانی که از کار و محیط آن راضی هستند انگیزه پیدا خواهند کرد که به طور کامل در مأموریت سازمان مشارکت داشته و مهارت‌هایشان را به طور کامل در کاری که انجام می‌دهند با خود به همراه بیاورند (پلاسکف^۱، ۲۰۱۷).

با توجه به بررسی ادبیات موجود در حوزه اشتباهات کارکنان و نقش آن در بازاریابی داخلی مشخص گردید در این حوزه تاکنون مطالعات اندکی صورت گرفته است. از رو برآینم تا در این پژوهش به تقویت ادبیات در این زمینه اهتمام ورزیم. لذا هدف پژوهش حاضر گونه شناسی اشتباهات کارکنان با رویکرد بازاریابی داخلی است. در ادامه ادبیات نظری پژوهش به دقت تشریح گردیده و با بررسی به‌روزترین پژوهش‌های خارجی و داخلی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، پیشینه پژوهش مرور می‌شود. سپس به روش‌شناسی پژوهش حاضر پرداخته و در انتها یافته‌ها و نتیجه‌گیری ارائه می‌گردد. سؤال اصلی تحقیق عبارت است از این که بین گونه‌های مختلف اشتباهات کارکنان و بازاریابی داخلی هم‌راستایی وجود دارد.

ادبیات پژوهش

اشتباهات کارکنان

اشتباه به عنوان «اقدام نادرست به ترک فعل یا ارتکاب افعال ناشی از فقدان دانش، و همچنین انحراف ناخواسته از برنامه‌ها، اهداف یا فرآیندهای بازخورد توسط فرد یا گروهی از افراد، که در نقش‌های سازمانی خود کار می‌کنند، که نتایج نامطلوب غیر منتظره همراه با هزینه اجتماعی را ایجاد می‌کند» تعریف می‌شود. اشتباهات کارکنان می‌تواند به عملکرد سازمانی آسیب برساند (نیوا^۲ و همکاران، ۲۰۱۵؛ پالم^۳ و همکاران؛ ۲۰۰۹). علاوه بر این، اشتباه به مفهوم «یک قضاوت یا یک اقدام نادرست یا عملکردی در ادامه‌ی یک قضاوت نادرست، دانش ناکافی یا بی‌توجهی» است. طبق هر دو تعریف، تداعی منفی «عمل نادرست» ناشی از اقدام یا عدم اقدام وجود دارد. تعاریف همچنین در پی توضیح مقدمات ارتکاب یک اشتباه هستند، که علت آن را قضاوت نادرست، فقدان دانش یا عدم توجه به آن می‌دانند (پالم^۳ و همکاران؛ ۲۰۰۹). اشتباه اصطلاحی ارزیابی‌کننده منتسب به یک فرآیند هدفمند

¹ Plaskoff

² Naveh

³ Palmer

ناموفق یا نتیجه آن است. دامنه وسیعی از حوادث به عنوان اشتباه برچسب گذاری شده‌اند؛ به عنوان مثال یک اشتباه نسبتاً مکرر این است که مشتریان به دلیل بی‌نظمی یا آشفتگی در یک پایگاه داده، گزارشات اشتباهی دریافت می‌کنند. مثالی از تأثیر بزرگتر، محاسبه اشتباه بودجه بر اساس برآورد غلط است (به عنوان مثال، بحران اخیر بازار مالی املاک و مستغلات ایالات متحده). اشتباه دیگر عبارت است از بی‌احتیاطی‌ای که باعث ایجاد حادثه یا آسیب‌های جدی به سلامتی می‌شود (هارتیس و همکاران، ۲۰۰۸).

اشتباهات کاری دو خصلت کاملاً متفاوت دارند. از یک طرف، آن‌ها به معایی از جمله از دست دادن زمان، تولید محصولات معیوب و حوادث منجر می‌شوند. از طرف دیگر، آن‌ها نتایج مثبتی مانند نوآوری و یادگیری دارند. کارکنان هنگام انجام وظایف خود با اشتباهاتی روبرو می‌شوند که بخشی اجتناب‌ناپذیر از فعالیت‌های سازمانی است. اشتباهاتی که دانش جدید را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد، به عنوان خطای هوشمندانه در نظر گرفته شده و نتایج مطلوبی را برای سازمان‌ها به همراه دارد. دانش حاصل از اشتباهات سازمانی در مقایسه با دانش حاصل از موفقیت، در بهبود عملکرد سازمان مؤثرتر است (خوراکیان و جهانگیر، ۲۰۱۸). اشتباهات شغلی می‌توانند عواقب مهمی برای افراد و سازمان‌ها به همراه داشته باشند. از دیدگاه سازمانی، مسأله ممکن است به عنوان انتخاب تصمیم ضعیف درک شود. در بعضی موارد، ممکن است میحث خطای مشترک وجود داشته باشد. برخی ممکن است به عواملی در خارج از محل کار مربوط شوند (بلانکین ساپ و زدانیچیک^۱، ۲۰۰۵).

از سوی دیگر، شکست‌ها ناشی از اشتباهات هستند؛ یعنی برخی از شکست‌ها ممکن است از اشتباهات نشأت بگیرند. شکست به عنوان «انحراف از نتایج مطلوب و مورد انتظار» تعریف شده است. این شامل شکست‌های قابل اجتناب و پیامدهای منفی اجتناب‌ناپذیر ناشی از خلاقیت و ریسک‌پذیری است. همچنین نحوه واکنش سازمان به اشتباهات بر توانایی یادگیری از شکست‌ها تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، یک وجه تمایز بین اشتباهات و شکست‌ها این است که شکست‌ها ناشی از عوامل مختلفی است، نه فقط اشتباهات. بدین معنا که برخی از شکست‌ها مطلوب‌تر از شکست‌های دیگر هستند، به طوری که شکست‌های «خوب» ناشی از سازمان‌هایی است که در حال کاوش نوآوری‌های جدید هستند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد دانش جدیدی را توسعه دهند و پیشاپیش

¹ Blenkinsopp & Zdunczyk

رقبا پیشرفت کنند. در مقابل، شکست‌های «بد» شامل انحراف از فرآیندها و رویه‌های دقیق است که با روال یا تکرار زیاد انجام می‌شوند طوری که اشتباهات نباید ایجاد شود یا فقط باید در یک موقعیت نادر ایجاد شود. منشأ خطا هرچه باشد، سازمان‌ها برای کسب دانش حاصل از روی دادن حوادث، باید شکست‌ها را بپذیرند و تحمل کنند. در واقع، تحقیق در مورد یادگیری از شکست‌ها اذعان می‌کند که اشتباهات و شکست‌ها مفاهیمی کاملاً یکپارچه هستند. بنابراین، برای اینکه یک سازمان از شکست‌های خود بیاموزد، باید رخداد اشتباهات و خطاها را تشخیص دهد. تحمل اشتباه و تحمل شکست، مفاهیم بسیار مرتبطی هستند و به احتمال زیاد هر دو یادگیری را تسهیل می‌کنند (وین‌زیمر و اسکن، ۲۰۱۷).

یادگیری از اشتباهات

به منظور کاهش خطاهای کارکنان، کارکنان باید مهارت‌های خود را از طریق یادگیری بهبود بخشند (نیوا و همکاران، ۲۰۱۵). اشتباهات بخشی از یادگیری انسان است و چالشی که با تغییر ایجاد می‌شود به همان سرعت یا حتی سریعتر از مهارت‌های انسانی رشد می‌کند (کوچارسکا و بدفورد، ۲۰۲۰ab). اشتباهات تنها در صورتی که فرد درگیر با حادثه باشد ممکن است منجر به یادگیری درباره پیامد شود، چرا که توجه فرد را جلب می‌کند. برآورد ذهنی از اهمیت حادثه، انگیزه‌ای را برای شروع فرآیندهای همراه با تأمل ایجاد می‌کند (هارتیس و همکاران، ۲۰۰۸). با این حال، به نظر نمی‌رسد یادگیری مولد از اشتباهات خود به خود اتفاق بیفتد. بلکه باید پشتیبانی، راهنمایی یا تعدیل شود (هارتیس و همکاران، ۲۰۰۸).

از آنجا که تغییرات و فرهنگ سازمانی کاملاً به هم پیوسته است، به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی عامل مهمی در تشخیص چگونگی یادگیری کارکنان از طریق پذیرش اشتباهات باشد. فرهنگ‌گرایی در بحث توانایی یادگیری از خطاها اهمیت دارد. فرهنگ یادگیری به عنوان رفتارهای معطوف به ترفیع و تسهیل یادگیری کارکنان تعریف شده است (کوچارسکا و بدفورد، ۲۰۲۰b). علاوه بر این، فرآیندهای شناختی که در خلال کاوش هنگام یادگیری از اشتباهات اتفاق می‌افتد برای سازمان‌ها ارزشمند است. اشتباهات ممکن است فرصت‌های بسیار اثربخشی را برای یادگیری سازمانی فراهم کند؛ زیرا این تجربیات به عنوان محرک اعضای سازمان عمل می‌کنند تا فرضیات موجود را به چالش کشیده و با ایده‌های نوآورانه، اشتباهات را اصلاح کنند. ارزش ویژه در تحمل اشتباه در توانایی نشان دادن ناکافی بودن دانش موجود نهفته است. دلیل اینکه یادگیری از اشتباهات

می‌تواند بسیار اثربخش باشد این است که آن‌ها یک مزیت انگیزشی اولیه برای یادگیری مانند تصحیح اشتباه برای جلوگیری از تکرار مجدد همان اشتباه در آینده دارند (وین‌زیمر و اسکن، ۲۰۱۷).

یادگیری سازمانی به عنوان روش شناسایی و اصلاح اشتباهات ناشی از تعاملات بین همکاران تعریف شده است. اشتباهات در رابطه با یادگیری برای کسانی که قصد یادگیری دارند مؤثر هستند. تغییر نه تنها مشخصه کلیدی محیط کسب و کار امروز است، بلکه نتیجه اصلی یادگیری است، به همین دلیل اشتباه کردن می‌تواند سازگاری با تغییر را تقویت کند. یادگیری و تغییر سازمانی به هم پیوسته هستند (کوچارسکا، ۲۰۲۰؛ کوچارسکا و بدفورد، ۲۰۲۰b). هنگامی که افراد یاد می‌گیرند، ادراکات آن‌ها تغییر می‌کند؛ زیرا دانش آن‌ها افزایش می‌یابد. این هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. فصل مشترک یادگیری و تغییر سازمانی یک پدیده شگفت‌انگیز و ارزشمند است. یک فرهنگ یادگیری باید شامل پذیرش اشتباهات باشد تا افراد بتوانند از منطقه امن خود خارج شده و با ایجاد روش‌های جدید مشکلات را حل کنند. سطح بالاتری از پذیرش اشتباهات که در سطح پذیرش تغییر اجتناب‌ناپذیر قابل مشاهده است، فرآیند یادگیری را تقویت می‌کند (کوچارسکا، ۲۰۲۰). به عنوان مثال شرکت انرژی آی اس^۱ به عنوان مثالی مثبت عمل می‌کند که دارای فرهنگ سازمانی جریان شفاف اطلاعات، توزیع مسئولیت‌ها و اشتراک‌گذاری همگانی تجربیات کارهای روزمره است. کارمندان حتی اگر مرتکب اشتباه شوند، تحسین می‌شوند، به شرطی که برای اجرا در سطح بالا برانگیخته شده باشند. یک فرهنگ یادگیری محور در برخورد با اشتباهات از مکان‌های کاری که کارکنان را به اجتناب از اشتباهات و یا حتی پنهان کردن آن‌ها و می‌دارد نشأت نمی‌گیرد. این نوع جامعه یا سیستم محل کار احتمالاً انکار می‌کند که اشتباهات نیز می‌توانند پیامد مثبتی داشته باشند و می‌توانند به عنوان پیش‌نیاز تحول و توسعه بیشتر قلمداد شوند. بدترین حالت هنگامی خواهد بود که کارگران یاد می‌گیرند پنهان کاری کنند تا اینکه از اشتباهات یادگیری مثبت داشته باشند، پس همان اشتباه در کارهای روزمره به طور مکرر در یک محل کار رخ می‌دهد. پس یادگیری از اشتباهات را می‌توان به عنوان درگیری افراد در ایجاد دانش مرتبط با اشتباهات خود یا دیگران و تأمل بر آن‌ها توضیح داد. یادگیری از اشتباهات شامل نمایه‌سازی موارد به عنوان انحرافی

¹ AES

یا ایجاد «دانش منفی» است که به جلوگیری از تکرار اشتباهات در شرایط مشابه کمک می‌کند (هارتیس و همکاران، ۲۰۰۸).

سه مجموعه ادبیات سرزنش، عفو سازمانی و امنیت روانی، ممکن است به توضیح گرایشی که با توجه به آن، اعضای سازمان می‌توانند از اشتباهات بیاموزند کمک کند. پژوهشگرانی که سرزنش را بررسی کرده‌اند، استدلال می‌کنند که در سازمان‌هایی که کارکنان دائماً یکدیگر را سرزنش می‌کنند، یادگیری از اشتباهات بعید است. در این نوع محیط‌ها، کارکنان آشکاراً یکدیگر را سرزنش می‌کنند برای اینکه بکوشند خود را در مقابل دیگران بهتر نشان دهند. به بیان دقیق‌تر، کارکنان به جای اینکه از اشتباهات یاد بگیرند، عکس این عمل را انجام می‌دهند یعنی آن‌ها سعی می‌کنند اشتباهات خود را پنهان کنند و سپس دیگران را سرزنش کنند چراکه از تنبیه و حتی شرمساری می‌ترسند. علاوه بر این، علیرغم شواهد آشکار مبنی بر اینکه سرزنش دیگران نادرست است، کارکنان آگاهانه این نوع رفتار را به عنوان تلاشی برای دفاع از خود ادامه می‌دهند و امیدوارند دیگران اشتباهات آن‌ها را نادیده بگیرند. به همین ترتیب، پژوهش‌هایی که امنیت روانی را بررسی کرده‌اند، بینش‌هایی را در مورد چگونگی ایجاد محیط پذیرنده اشتباهات ارائه می‌دهند. بین بخشش سازمانی و امنیت روانی از نظر رفتارهای تسهیل‌گرانه تفاوت وجود دارد - عفو سازمانی بر واکنش منفعلانه به اشتباهات همراه با خیرخواهی متمرکز است، در حالی که امنیت روانی، فعالانه جوی را ایجاد می‌کند که کارکنان برای بیان نظر و باورشان، درخواست کمک و یا بیان دیدگاه‌های اقلیت احساس امنیت کرده و از متفاوت بودن احساس ارزش کنند. جالب این‌جاست که در ادبیات امنیت روانی یک جریان تحقیقاتی وجود دارد که به طور ویژه به ایجاد محیطی که کارکنان می‌توانند از اشتباهات بیاموزند، مربوط می‌شود. امنیت روانی به عنوان اعتقاد کارکنان به احساس امنیت در هنگام ریسک کردن همچون پرسیدن سؤالات، افشای اشتباهات یا پیشنهاد ایده‌های جدید تعریف می‌شود. بنابراین، تمایل به یادگیری از اشتباهات به این بستگی دارد که آیا از ارتکاب اشتباه به عنوان نقطه ضعف برای نکوهش افراد استفاده می‌شود یا این‌که آیا آن‌ها می‌توانند از اشتباهات درس بگیرند. به طور خاص، وقتی تیم‌ها در بحث آزادانه درباره اشتباهات احساس امنیت می‌کنند، به احتمال زیاد از اشتباهات خود درس می‌گیرند (وین‌زیمر و اسکن، ۲۰۱۷).

به اشتراک گذاری اشتباهات

یک شبکه اجتماعی قادر به بهبود رفتار نوآوران است هنگامی که این شبکه دوستانه منجر به علاقه کارکنان به اشتراک گذاری اشتباهات کاری خود شود. به منظور بهبود رفتار نوآوران کارکنان و عملکرد نوآوران شرکت، تشویق کارکنان برای به اشتراک گذاشتن اشتباهات کاری خود یکی از عوامل مهم در نظر گرفته شده است (خوراکیان و جهانگیر، ۲۰۱۸).

تحمل اشتباه در سازمان

در حالی که سازمان‌ها موفقیت را به عنوان مهر تأیید دانش سازمانی فعلی تفسیر می‌کنند، شکست‌ها و اشتباهات آن را زیر سؤال می‌برند. نظریه رفتاری شرکت اذعان می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند از اشتباهات چیزهای بسیاری بیاموزند؛ زیرا شاخصی را به اعضای سازمان ارائه می‌کند که نشان دهنده دانش سازمانی موجود ناکافی است. در نتیجه، سازمان‌ها باید در برابر اشتباهات شکیباً باشند تا به کارکنان اجازه دهند تا به طور مؤثر از شکست‌ها درس بگیرند (وین‌زیمر و اسکن، ۲۰۱۷). پس فرهنگ تحمل پذیر محیط کار (به عنوان مثال، بدون سرزنش) مناسب‌ترین فرهنگ به نظر می‌رسد؛ زیرا بر پنهان کاری اشتباهات متمرکز نیست، بلکه اشتباهات را به عنوان فرصت‌های یادگیری تصور می‌کند. سپس، تجزیه و تحلیل علل و جستجوی استراتژی‌های بدیل برای عمل بسیار بیشتر از شخصی سازی و آرزوی سرزنش کردن مورد تأکید است. نویسندگان متعددی، هم جو اعتماد و هم تجزیه و تحلیل بینش افزای دلایل را به عنوان سنگ بنای یک فرهنگ اشتباه مثبت، که هدف آن ارتقاء یادگیری از اشتباهات است، تشریح نموده‌اند. یعنی تحمل اشتباهات در ایجاد محیط و شرایطی که یادگیری از اشتباهات به طور فعالانه پشتیبانی می‌شود، سهمیم است (هارتیس و همکاران، ۲۰۰۸).

ادبیات مربوط به تحمل اشتباه و امنیت روانی مکمل یکدیگرند. در حالی که اجزای امنیت روانی از نظر مفهومی مشابه تحمل اشتباه هستند، سنجش آن‌ها کاملاً متفاوت است. رایج‌ترین مقیاس امنیت روانی شامل یک سنجه هفت موردی است. با توجه به طیف گسترده‌ای از ویژگی‌ها برای سنجش امنیت روانی (به عنوان مثال، توانایی بحث در مورد مسائل سخت، دشواری در درخواست کمک و عدم زیر سوال بردن افراد توسط یکدیگر)، فقط یک مورد تنها توانایی ارتکاب اشتباه بدون عواقب را بررسی می‌کند. در مقابل، تحمل اشتباه چندین بُعد از ارتکاب اشتباه بدون عوارض را در نظر می‌گیرد (به عنوان مثال، مدیران معمولاً اشتباهات را می‌پذیرند، اشتباه کردن بخشی از

ریسک‌پذیری است و نوآوری بدون ترس از تنبیه مورد تشویق واقع می‌شود). بنابراین، در حالی که امنیت روانی یک مبنای نظری را ایجاد می‌کند، تحمل اشتباه دیدگاه دقیق‌تری را فراهم می‌کند. یادگیری از اشتباهات با عملکرد مرتبط است. تحمل اشتباه به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که بدون ترس از پیامدهای ناخوشایند مرتکب اشتباه شوند. اگر اعضای یک سازمان بفهمند که اشتباهات قابل قبول است، ترغیب می‌گردند تا پیشقدم شوند. در نتیجه، این فرصت‌هایی را برای یادگیری از طریق کاوش فراهم می‌کند؛ زیرا اشتباهات تجاربی را ایجاد می‌کند که به عنوان محرک‌هایی برای به چالش کشیدن فرضیات موجود و تولید دانش برتر عمل می‌کنند. این امر به این دلیل اتفاق می‌افتد که اشتباهات انگیزه‌ای برای یادگیری ایجاد می‌کند؛ زیرا تصحیح اشتباه احتمال ارتکاب اشتباه مشابه در آینده را به حداقل می‌رساند. در حالی که بیشتر تحقیقات رابطه بین یادگیری از اشتباهات و عملکرد در سطح گروه را بررسی کرده‌اند، اما به اعتقاد برخی از پژوهشگران، تحمل اشتباه بر عملکرد در سطح شرکت نیز تأثیر می‌گذارد (وین‌زیمر و اسکن، ۲۰۱۷).

تجربه کارکنان

اصطلاح تجربه کارکنان مجموع تمام تعاملات رخ داده بین کارکنان و سازمان است. این تعاملات تحت تأثیر سه چیز است؛ فضای فیزیکی که کارکنان هر روز از آن استفاده می‌کنند، فرهنگ سازمان، ابزارها و فنآوری فراهم شده توسط کارفرما. تجربیات ذاتاً شخصی، نتیجه احساسات، اعتقاد، ادراک شناختی و عواطف فرد در مورد محرک‌های بیرونی هدایت شده به درون تلقی می‌شوند. تجاربی که در جهت تحقق بخشیدن به نیازها یا احساسات خاص هدف‌گیری شده‌اند منجر به وفاداری بالاتر و پیوند قوی‌تر می‌شوند. مفهوم تجربه مثبت کارکنان به یک قرارداد جدید بین کارفرما و کارکنان تبدیل شده است. مفهوم تجربه کارکنان به صورت «مجموعه‌ای از ادراک‌هایی که کارکنان در مورد تجربیاتشان در کار در پاسخ به تعاملات خویش با سازمان دارند» تعریف می‌شود. تجربه کارکنان را می‌توان چنین تعریف کرد: احساسات، ادراکات و عواطفی که کارکنان از طریق مشارکت در کار و در محیط سازمانی تجربه می‌کنند، و آن‌ها را به صورت مثبت تقویت می‌کند تا پرورش یافته، مشارکت نموده، درگیر شده و برای همیشه در سازمان بمانند. فرهنگ سازمانی و شیوه‌های تعامل، شاخص اصلی تعیین‌کننده تجربه کارکنان در طول چرخه استخدام تا اخراج است. تجربه کارکنان به عنوان یک دید کلی به زندگی کارمند در محل کار که نیاز به بازخورد، اقدام و نظارت مستمر و واقعی دارد تعریف شده است (ایتام و گوش، ۲۰۲۰). تجربه

کارکنان را می‌توان به عنوان درک جامع کارکنان از رابطه با سازمان استفاده کننده خویش تعریف کرد که ناشی از تمام تعاملات در نقاط تماس در طول مسیر کارکنان است (پلاسکف، ۲۰۱۷). تجربه کارکنان نتیجه‌ی ارتباط، ارزش، تأثیر و حس خوبی است که کارکنان در مشاغل خود، در تعاملات روزمره با ارزش‌های شرکت، همکاران، مدیریت، مشتریان، محتوای کار، ابزارها و فن‌آوری و محیط فیزیکی پیدا می‌کنند که در تمام سطوح سازمان‌ها و همیشه باید تعاملی، انگیزشی، فرهنگ محور، شخصی سازی شده و کارمندگرا باشد (راسکا^۱، ۲۰۱۸). جنبه‌های اصلی تجربه کارکنان عبارتند از: تعلق، هدف، موفقیت، شادی و تلاش. از دیدگاه سازمان‌ها، مفهوم تجربه کارکنان همان چیزی است که آن‌ها برای کارکنان خود طراحی و ایجاد کرده‌اند، اما برای کارکنان، این تجربه صرفاً واقعیت آن کاری است که آن‌ها انجام می‌دهند. این قطعاً یک حوزه حیاتی برای مدیریت خواهد بود، با این وجود سازمان‌ها معتقدند که تجربه کارکنان همه چیز است. تجربه ماهیتاً ذهنی است؛ زیرا افراد دارای احساسات هستند و برداشت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها از فردی به فرد دیگر بر اساس موقعیت‌ها تغییر می‌کند. برای ایجاد تعادل بین این اختلافات، سازمان‌ها زمان و تلاش خود را به طراحی فضاهای تجربه منحصر به فرد برای کارکنان و حصول اطمینان از اجرای صحیح این اقدامات اختصاص می‌دهند. تجربه کارکنان واقعاً یک وجه تمایز بسیار مهم و کلیدی کسب و کار است تا اینکه فقط در حد یک شانس به حال خود رها شود. حتی در عصر دیجیتال، مطالعات نشان داده که تجربیات انسانی خیلی پرطرفدار هستند. شرکت‌ها هنوز ترجیح می‌دهند در هنگام تصمیم‌گیری تعاملات چهره به چهره داشته باشند. الگو واره جدید مدیریت منابع انسانی به لحظه‌های شغلی و شخصی می‌پردازد که هر سه بعد از تجربه کارکنان - تجربیات فیزیکی، تجربیات انسانی و تجارب دیجیتال را مورد توجه قرار می‌دهد. این‌ها چیزی جز انتخاب کارکنان مرتبط با محیط کار، تعاملات با دیگران و عملکرد سازمانی نیست. تجربه کارکنان یک رویکرد جامع است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شیوه‌های بهتری در محیط کار را شناسایی کنند، که در نتیجه با برجسته‌سازی نیازهای واقعی کارکنان به تجربه بهتر و برتر مشتری منجر می‌شود (ایتام و گوش، ۲۰۲۰). برای حصول به تجربه برتر کارکنان، یک شرکت باید واقعاً کارکنان خود را درک کند و با آن‌ها همزادپنداری کند، هم به عنوان افراد و هم به عنوان بخشی از گروه‌های نماینده (مثلاً نسل‌ها) تا به صورت یکپارچه تجربه کلی آن‌ها و نه فقط رویدادهای جدا از هم، در نظر گرفته و بفهمد که ادراک رابطه پیش از

¹ Rasca

پیوستن کارکنان به سازمان شروع می‌شود و پس از ترک آن‌ها ادامه می‌یابد. تجربه کارکنان در مجموع بر تجربه و بر شخص متمرکز است (پلاسکف، ۲۰۱۷).

هم‌راستایی

فرهنگ لغات لانگمن واژه هم‌راستایی را به عنوان یک فعل به معنای ترتیب دادن ناصر یک سیستم به شکلی که هدف کلی سیستم را پشتیبانی کند تعریف شده. هم‌راستایی در سه نوع هم‌راستایی تأثیری، عمومی و کارکردی وجود دارد. رویکردهای مختلف به هم‌راستایی شامل رویکرد انتخابی، رویکرد تعاملی و رویکرد سیستمی است. در مطالعه هم‌راستایی باید راجع به دو موضوع مهم تصمیم‌گیری کرد. یکی میزان دقت و شفافیت در روابط نظری و دیگری ارتباط یا استقلال مفهوم هم‌راستایی به معیاری ویژه (مشایخی و ابویی اردکان، ۱۳۸۵).

رویکرد بازاریابی داخلی

بازاریابی داخلی یعنی مشاهده کارکنان به عنوان مشتریان داخلی، مشاهده جایگاه‌های شغل به عنوان محصولات داخلی که نیازها و خواسته‌های این مشتریان را در هنگام پرداختن به اهداف شرکت برآورده می‌کند. بازاریابی داخلی همه کارکنان را به عنوان مشتریان داخلی در نظر می‌گیرد که به منظور ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان خارجی، اول باید مشتریان داخلی خود را راضی و انگیزه‌مند کرد (تو^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). بازاریابی داخلی عبارتست از یک دیدگاه بازاریابی برای مدیریت منابع انسانی سازمان. بازاریابی داخلی نیاز به رفتار واکنشی به نیازهای کارکنان دارد: طراحی شغلی، پاداش‌ها و سایر اشکال انگیزش، آموزش، استخدام، پشتیبانی مدیریت ارشد و سایر فعالیت‌های راهبردی، به منظور حمایت موثر از بازاریابی شرکت (پانتوواکیس^۲، ۲۰۱۲). بازاریابی داخلی بخشی جدایی‌ناپذیر از جهت‌گیری کلی بازاریابی است که شامل استفاده از تکنیک‌های بازاریابی در سازمان می‌شود تا ارزش‌های شرکت را ایجاد و منعکس کند (نودا^۳ و همکاران، ۲۰۰۲). بازاریابی داخلی به طور فزاینده‌ای به عنوان یک ابزار برای نهادینه کردن ارزش‌های سازمانی، بهبود تعهد کارکنان و افزایش رضایت مشتری شناخته شده است (بوننبرگر^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). بازاریابی داخلی به عنوان تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای با استفاده از یک رویکرد

¹ To

² Pantouvakis

³ Naude

⁴ Bohnenberger

شبه بازاریابی برای غلبه بر مقاومت سازمانی به تغییر؛ همسوسازی انگیزه و هماهنگی بین وظیفه‌ای و نیز یکپارچه‌سازی کارکنان جهت اجرای اثربخش راهبردهای سازمانی و عملکردی برای رضایت‌بخشی به مشتری به وسیله فرآیند ایجاد کارکنان انگیزه‌مند و مشتری‌گرا تعریف می‌شود. توسعه بازاریابی داخلی در سه مرحله جداگانه طبقه‌بندی شده که عبارتند از: مرحله رضایت کارکنان؛ مرحله مشتری‌گرایی؛ و پیاده‌سازی استراتژی یا آنچه که مرحله مدیریت تغییر نامیده می‌شود (آمنگالا و والی^۱، ۲۰۱۳). هدف بازاریابی داخلی همسوسازی جنبه‌های مختلف عملیات داخلی شرکت است تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها می‌توانند ارزش به مشتریان ارائه دهند (شامسیدون^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). وجه مشترک همه‌ی دیدگاه‌های بازاریابی داخلی، تجدید دانش است تجدید دانش می‌تواند شامل، به عنوان مثال، هوشمندی بازار به عنوان یک منبع سازمانی توسط کارکنان توانمندی که می‌توانند مفهوم آن را تعریف کرده و با دیگران به اشتراک بگذارند کاربردپذیر می‌شود. در این نگاه جدید، «رضایت کارکنان»، نشانگر احتمالی فرآیند بازاریابی داخلی در عمل به جای هدف آن می‌شود. هر روشی که مورد استفاده قرار می‌گیرد، هدفش این است که مشتری‌شناسی کارکنان، یا عملکرد درک شده مشتری، و یا، به طور گسترده‌تر، ارزش سهامداران را افزایش دهد (بالنتاین^۳، ۲۰۰۰).

پیشینه پژوهش

وین‌زیمر (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «نقش تعدیلگری تحمل اشتباه درک شده در رابطه‌ی بین تاب‌آوری رفتاری و تصمیمات ترک شغل» بررسی می‌کند که چگونه تعامل تاب‌آوری رفتاری و تحمل اشتباه نقش اصلی را در کاهش تصمیمات ترک شغل در ساوومان‌ها بازی می‌کند. به طور خاص، نویسنده نقش تعاملی تحمل اشتباه درک شده را به عنوان یک عامل موقعیتی بررسی می‌کند که ممکن است تا چه حد با تأثیر بر تاب‌آوری باعث کاهش تصمیمات ترک شغل شود. در یک نمونه ۲۰۹ نفره از مدیران اجرایی و میانی، مدل‌سازی مسیر تعدیل شده نشان می‌دهد که تاب‌آوری، تصمیمات ترک شغل را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، نتایج یک نگاه متفاوت تر را نشان می‌دهد که اثر متقابل انعطاف‌پذیری رفتاری و ادراک تحمل اشتباه را در کاهش تصمیمات ترک شغل مد نظر قرار می‌دهد.

¹ Amangala & Wali

² Shamsudin

³ Ballantyne

کوچارسکا و بدفورد (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان « اشتباهات خود را دوست داشته باشید! - آن‌ها به شما کمک می‌کند تا خود را با تغییر وفق دهید: چگونه فرهنگ‌های یادگیری، دانش و همکاری، هوشمندی سازمانی را تقویت می‌کند؟ » و با هدف تعیین چگونگی ارتباط پذیرش اشتباهات مرتبط با سازگاری برای تغییر در یک زمینه سازمانی گسترده به بررسی چگونگی کمک فرهنگ‌های یادگیری، دانش و همکاری (از جمله پذیرش اشتباهات) به سازمان‌ها برای غلبه بر مقاومتشان در برابر تغییر پرداخته‌اند. این مطالعه از دو گروه نمونه استفاده کرده است: دانش آموزان ۱۸ تا ۲۴ ساله (۳۳۰ مورد) و کارمندان بالای ۲۴ سال (۳۲۶ مورد)، که در سازمان‌های دانش‌بنیان کار می‌کردند. مدل‌های معادلات ساختاری توسعه، ارزیابی و مقایسه شده‌اند. یافته‌ها حاکی از تأثیر «جو یادگیری» بر «سازگاری با تغییر» با واسطه «پذیرش اشتباهات» برای دانشجویان جوان ۱۸ تا ۲۴ سال است. با این حال، این رابطه برای کارکنان با سن بالای ۲۴ سال قابل تشخیص نیست. این نتیجه نشان می‌دهد که سازمان‌ها، برخلاف دانشگاه‌ها، از اشتباهات به عنوان ابزاری برای حمایت از یادگیری که منجر به تغییر شود استفاده نمی‌کنند.

امینی و ابراهیمی قمصری (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «برآزش مدل اثر اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان» با تأکید بر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان به بررسی اثر اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه بر آن‌ها پرداخته است. جهت بررسی این اثرات در این پژوهش از روش تحلیلی پیمایشی استفاده شده است. از جامعه آماری کلیه کارکنان برنامه‌ساز معاونت صدای سازمان صداوسیما تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه بر اساس دسترسی حضورشان انتخاب شد. سپس پرسشنامه‌ای جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش تنظیم شد و داده‌های حاصل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار داده شد. نتایج حاکی از آن است که فرهنگ مدیریت اشتباه بر توانمندسازی روانشناختی برنامه‌ساز حوزه معاونت صدا تأثیر مثبت مستقیم داشته، ضمن اینکه کیفیت زندگی کاری آن‌ها بر این رابطه اثر میانجی نیز دارد.

سبحانی‌فرد و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی مدیریت تجربه کارکنان از سازمان با الهام گرفتن از رویکرد مدیریت تجربه مشتری» حول موضوع مدیریت تجربه کارکنان از سازمان و با هدف بررسی این موضوع با الهام‌گیری از رویکرد مدیریت تجربه مشتریان انجام داده

اند. روش انجام این پژوهش مطالعه کتابخانه‌ای بوده است. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر تجربه کارکنان بر تجربه مشتریان است.

طبق بررسی‌های صورت گرفته و مطالعه ادبیات پیشین این نتیجه حاصل گشت که تاکنون مطالعات اندکی در حوزه گونه‌شناسی اشتباهات کارکنان انجام شده و تقریباً هیچ مطالعه‌ای به مطالعه همزمان دو مقوله اشتباهات کارکنان و مدیریت تجربه کارکنان با رویکرد بازاریابی داخلی پرداخته است.

نوع شناسی اشتباهات کارکنان و بازاریابی داخلی

وجه مشترک دیدگاه‌های بازاریابی داخلی نوسازی دانش است؛ یعنی خلق و پرورش دانش جدید. بدین جهت دو روش بازاریابی داخلی ظهور یافته است:

الف) بازاریابی تراکشی (روش‌های خودگو و خودشنو - تعاملات دو سویه محدود) با هدف برآورده سازی نیاز سودآوری

یادگیری انرژی‌زا: تسخیر دانش سنجش و کنترل داده‌ها با راهنمایی از کارکنان منتخب کمی و احتمالاً پشتیبانی شده توسط فن‌آوری اطلاعات. نوع یادگیری در این جا انرژی‌زا است. یادگیری چگونگی انجام کار با یکدیگر بر مبنای اهداف بازاری مفید که گسترده‌تر از محدوده شرح شغل فردی است. توسعه دانش مشترک (جامعه‌پذیری: برهم کنش دانش ضمنی به ضمنی). آنچه در این مرحله از نوسازی دانش مدنظر است، اشتیاق کارکنان به آموختن فوت و فن دشواریاب است. فرآیندهای دخیل در اینجا در تسخیر دانش جدید کاملاً زیرآستانه‌ای است؛ یعنی «بیشتر از آنچه که می‌توانیم به زبان بیاوریم می‌دانیم» یا «دانش عملیاتی را از چیزهایی به صورت ضمنی جذب می‌کنیم». اگر شامل مهارت‌های عملی باشد، بدست آوردن دانش ضمنی، بدست آوردن فوت و فن است.

یادگیری کدگشایی: کدگذاری دانش انتشار اطلاعات، خط‌مشی و رویه‌های محصول جدید. نوع یادگیری در این جا کدگشایی است. کشف دانش جدید. برونی سازی: برهم کنش دانش ضمنی به صریح). افزایش سطوح دانش ضمنی به صریح از طریق گفتگوی خلاق. ایجاد همپوشانی نیروی انسانی بین بخش‌ها برای ایجاد جو کشف دانش.

ب) بازاریابی رابطه‌ای (روش‌های گفت و شنودی - تعاملات دو سویه باز) با هدف خلق ارزش متقابل با مشتریان یا ذینفعان دیگر

یادگیری مبتنی بر اختیاردهی : خلق دانش گروه‌های پروژه چند وظیفه‌ای، رویکردهای خلاقانه، مراکز نوآوری، تیم‌های بهبود کیفیت و غیره. نوع یادگیری در این جا اختیاردهی است. بدست آوردن دانش هزینه-فایده. ترکیب: برهم کنش دانش صریح به صریح). گفت و گوی دو سویه بین بخش‌ها مبتنی بر اعتماد به آمادگی برای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. این آمادگی به گفت و گوی بیشتر بازخورد می‌یابد.

یادگیری پراکنشی : گردش دانش برنامه‌های یادگیری تیمی، کارگاه‌های توسعه مهارت، چرخه‌های بازخورد. نوع یادگیری در این جا پراکنش است. نهادینه‌سازی: برهم کنش دانش از صریح به ضمنی. جابجایی نهایی دانش از صریح به ضمنی، همچون دانش جدیدی که به طرح‌ها، خط‌مشی‌ها، روندها و برنامه‌های آموزشی جدید گردش پیدا می‌کند، آزمایش می‌شود، یکپارچه می‌شود و کدگذاری می‌شود (بالتاین ، ۲۰۰۰).



شکل ۱ - ماتریس بازاریابی داخلی (بالتاین ، ۲۰۰۰)

اشتباه همیشه بد نیست. آیا امکان دارد در زندگی آدمی هیچ اشتباهی وجود نداشته باشد؟ جورج برنارد شاو معتقد است «زندگی ای که در آن اشتباه وجود دارد، نه تنها شرافتمندانه است بلکه قطعاً مفیدتر از زندگی افرادیست که هیچ کاری در آن انجام نشده». انواع اشتباهات عبارتند از :

اشتباهات کشتی : عمدی بوده و فرصت یادگیری ایجاد می‌کنند. برای افرادی رخ می‌دهد که به دنبال گسترش قابلیت‌های فعلی‌شان هستند. اشتباهات کشتی مثبت هستند. به عنوان مثال

شرکتی که برای کسب سود بیشتر وارد حوزه‌هایی می‌شود که تا قبل تجربه ای نداشته ولی اگر بتواند میزان موفقیت و عملکرد را به طور معناداری جابجا می‌کند.

اشتباهات لحظه‌ای^۱: در این نوع اشتباه افراد به چیزهایی که می‌خواهند می‌رسند ولی بعداً متوجه می‌شوند که دانش و آگاهی کمی در این زمینه داشته‌اند. این اشتباه هم مثبت است. مثلاً یک تقاضای منطقی از طرف مشتری در سازمان وجود دارد و با سرکوب ناپود می‌شود، مشتری ناراضی کارزاری راه اندازی نموده و سازمان متحمل هزینه‌ای برای مقابله با آن کارزار می‌شود.

اشتباهات شلخته: این نوع اشتباهات ناخودگاه رخ می‌دهند و هیچ خاصیتی هم ندارند. این اشتباهات زمانی اتفاق می‌افتد که فرد در حال انجام کاری است که قبلاً می‌دانست که چگونه باید انجام دهد، اما این کار را نادرست انجام می‌دهد؛ زیرا تمرکز را از دست می‌دهد. به عنوان مثال؛ مدیری که بدون رعایت ضوابط کارمندش را اخراج می‌کند، و کارمند اقامه دعوی نموده و طبق قانون به سرکارش برمی‌گردد و باعث بی‌آبرویی مدیر می‌شود.

اشتباهات پرمخاطره: گاهی اوقات افراد نمی‌خواهند اشتباه کنند؛ زیرا فاجعه بار خواهد بود. در انتهای این اشتباهات، حسرت به جای می‌ماند. اشتباهات پرمخاطره جزو اشتباهات منفی هستند. مثلاً یک مدیر می‌داند که اگر به تبعیضات نژادی و جنسیتی دامن بزند خطرناک بوده و عواقب سختی در انتظار فرد می‌باشد و در نهایت با اعتراض و غیره مواجه می‌شود (بریسینو^۲، ۲۰۱۵).



شکل ۲ - نوع شناسی اشتباهات (بریسینو، ۲۰۱۵)

^۱ aha-moment mistakes

^۲ Briceño

هم‌راستایی اشتباهات کارکنان و بازاریابی داخلی

مفاهیم آموزشی یادگیری از اشتباهات بر نقش یادگیری مبتنی بر تجربه، بازانندیشی و فعالیت آگاهانه به عنوان عوامل اساسی در فرآیند یادگیری تأکید می‌کنند. بازانندیشی در اشتباهات منجر به تغییراتی می‌شود که با نتایج مثبتی برای سازمان‌ها و افراد در سازمان مرتبط هستند. نظریه‌های یادگیری حین کار چگونگی یادگیری افراد از طریق درگیر شدن در کارهای روزمره و تعاملات اجتماعی در محل کار را توضیح می‌دهد. در علوم تربیتی بحثی بر جنب و جوش در مورد مزایا و معایب آنچه که «یادگیری غیررسمی» یا «یادگیری اتفاقی» نامیده می‌شود در مقایسه با اشکال سنتی آموزش و کارورزی حرفه‌ای در جریان است. مفهوم یادگیری اتفاقی به فرآیندهایی اشاره می‌کند که در درگیری با وظایف و فعالیت‌های کاری روزمره نهفته شده‌اند و همچون محیط‌های یادگیری سازمان یافته در خارج نیستند. مفاهیم یادگیری در محل کار فرض می‌کند که محل کار فرصت‌های مفیدی را برای فراگیران فراهم می‌کند تا دانش را به طور مؤثر در موقعیت‌های منحصر به فرد کسب کنند و نظریه و عمل را با هم مرتبط سازند. بنابراین، واکنش سریع و انعطاف‌پذیر در برابر تغییرات در وظایف و فرآیندهای کاری ممکن می‌شود. فعالیت‌ها و امکانات در محل کار منابع اصلی یادگیری حرفه‌ای هستند. نکته در اینجا این است که قابلیت اصلی محل کار (به عنوان مثال، حمایت از یادگیری) در تحمل اشتباهات و استفاده از آن‌ها به عنوان تجربه‌های یادگیری مثبت نهفته است. از این نظر توسعه شایستگی می‌تواند به عنوان اکتساب و اصلاح مفاهیم، روال‌ها و پروژه‌ها با تجربه شکست (یا موفقیت) متصدیان در انجام فعالیت‌های روزمره مفهوم سازی شود. بنابراین، یادگیری اتفاقی می‌تواند به عنوان یادگیری مبتنی بر تجربه مفهوم سازی شود. در مورد متصدیان ناموفق، حداقل دو نوع موقعیت پیش می‌آید: (الف) موقعیتی که نیاز به اصلاح مفاهیم دارند و (ب) موقعیتی که نیاز به ایجاد مفاهیم جدید دارند. اشتباهات در این زمینه نقش مهمی دارند؛ زیرا جریان اقدامات مداوم را متوقف می‌کنند و بنابراین، موجب بازانندیشی در اوضاع می‌شود. اشتباهات یا جستجو برای اصلاح روال‌های موجود و یا ایجاد روال‌های جدید را بر می‌انگیزند تا از اشتباهات بعدی از همان نوع جلوگیری کنند. بنابراین، اشتباهات به ایجاد نوع خاصی از دانش کمک می‌کنند، که «دانش منفی» نام دارد. این سازه، دانش در مورد اشیاء یا شرایط را به گونه‌ای توصیف می‌کند که آن‌ها ایجاد نشده‌اند یا عملکردی ندارند. دانش منفی مکمل دانش مثبت است و به افراد کمک می‌کند تا ماهیت جهان پیچیده را درک کنند. فایده اصلی دانش منفی این است که هم افراد از اشتباهات یاد

می‌گیرند و هم از تکرار آن‌ها جلوگیری می‌کند. فرآیند یادگیری را می‌توان به صورت یک چرخه یادگیری تجربی با گام‌های متعدد مدل‌سازی کرد. در ابتدا، فرآیندهای تأمل و بازبینی ضروری است، که می‌تواند به فرآیندهای روبرو تقسیم شود: (الف) تجزیه و تحلیل دلایل محتمل و ممکن اشتباه، و (ب) شناسایی و استدلال در مورد گزینه‌های بدیل. این تأمل به عنوان مبنای شناختی برای فرآیند دوم عمل می‌کند. این امر ممکن است با اشتراک‌گذاری اطلاعات به دیگران در سطح فردی و همچنین سازمانی اتفاق بیفتد. بدون چنین بازخوردی دانش حاصل از اشتباهات منفعل باقی می‌ماند. با این حال، شواهد تجربی کمی در مورد عوامل فردی و سازمانی بازدارنده یا تقویت‌کننده این نوع یادگیری وجود دارد (هارتیس و همکاران، ۲۰۰۸).

در فرهنگ‌های سازمانی حامی اشتباه کارکنان، اشتباه افراد منجر به یادگیری فردی شده و در چرخه دانش سازمانی به عنوان تجربیات جایگزین وارد شده و از دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل می‌شود و منتج به دانش جمعی می‌گردد. علاوه بر این، به مدد تعاملات و ارتباطات بین کارکنان که باعث تقویت یادگیری می‌شود، یک فضای مناسب برای انتشار دانش به وسیله فرهنگ مبتنی بر همکاری ایجاد شده است. یادگیری سازمانی نیاز به تمایل برای بهبود مداوم دارد که توسط همه اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در نتیجه، فرهنگ یادگیری مداوم از طریق پذیرش اشتباهات می‌تواند سازگاری برای تغییر را اثربخش‌تر کند. فرهنگ یادگیری مداوم برای پیشرفت و یادگیری مستمر مهم است. یادگیری به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین سازمان، تحریک تجربه‌ی علمی، تشویق نگرش نسبت به مسئولیت‌پذیری ریسک، آمادگی برای تشخیص خطاها و یادگیری از آن‌ها و افزایش ارتباطات آزاد و گسترده و همچنین ارتقاء تعامل، وابستگی متقابل و به اشتراک‌گذاری دانش مورد اشاره قرار گرفته است. افرادی که ذهنیت یادگیری دارند، آماده اشتباه کردن هستند؛ یعنی قبول می‌کنند که اشتباهات رخ می‌دهد و آن‌ها از آن می‌آموزند. ماهیت یادگیری سازمانی شناسایی و اصلاح خطاها است. یادگیری سازمانی به طور کارآمد و اثربخش چالش‌های کسب و کار را تحت تأثیر قرار داده و سازگاری پایداری را برای رشد سریع فراهم می‌کند. علاوه بر این، یادگیری هنگامی رخ می‌دهد که رفتارهای سازمانی تغییر یابد. یادگیری، بهره‌وری فرصت‌های کسب و کار را افزایش می‌دهد. محیط‌های پویا و با عدم قطعیت به فرهنگی نیاز دارند که متمایل به یادگیری مداوم و مولد باشد که منجر به رویکردهای نوآورانه می‌شود. بنابراین، فرهنگ یادگیری برای بقا و توسعه سازمان‌های دانشی ضروری است (کوچارسکا و بدفورد،

۲۰۲۰b). به طور کلی فرآیند یادگیری سازمانی و تبدیل دانش ضمنی به صریح دارای چهار مرحله شامل تسخیر دانش، کدگذاری دانش، خلق دانش و گردش دانش می‌باشد. حال یادگیری افراد در مراحل مختلف دانش سازمانی بر اساس نوع اشتباهی که مرتکب می‌شوند متفاوت است (بالتاین، ۲۰۰۰؛ بریسنیو، ۲۰۱۵). علاوه بر این، اندیشمندان تأکید کرده‌اند که سازمان‌های یادگیرنده در هنگام نیاز پذیرای تغییرات هستند و خطاها ماهیت یادگیری سازمانی هستند. یادگیری به ندرت بدون اشتباه اتفاق می‌افتد. اولین قدم در ایجاد یک سازمان یادگیرنده ایجاد توانایی یادگیری و تغییر است (کوچارسکا، ۲۰۲۰). در اینجا، اهمیت به اشتراک‌گذاری اشتباهات کاری در بهبود عملکرد نوآورانه شرکت‌ها بسیار زیاد است (خوراکیان و جهانگیر، ۲۰۱۸).

تحمل اشتباه به عنوان شرایط موجود در یک سازمان تعریف می‌شود که به اعضای سازمان اجازه می‌دهد ریسک کنند، راه‌حل‌های نوآورانه را دنبال کنند و دانش برتر را بدون ترس از عواقب ناشی از ارتکاب اشتباه توسعه دهند. تحمل اشتباه با روش‌های مرسوم آموزش در سازمان‌ها که رویکرد اجتناب از خطا را اتخاذ می‌کنند و در آن اعضا به دلیل اجتناب از اشتباه پاداش می‌گیرند، تناقض دارد. تحمل اشتباه ممکن است به عنوان یک تسهیل‌گر عمل کند که به وسیله آن سازمان می‌تواند از طریق کاوش یاد بگیرد. دلیل اینکه تحمل اشتباه می‌تواند بسیار مؤثر باشد، داشتن مزیت انگیزشی برای یادگیری است. تجارب موفق، رضایت بخشی و اصلاح راه‌حل‌های موجود را افزایش می‌دهد اما همزمان جستجوی راه‌حل‌های جدید و برتر را محدود می‌کند. با گذشت زمان، اهمیت یادگیری از موفقیت کمتر می‌شود و سازمان‌ها با ادامه بهره‌برداری از راهبردهای موفق، بازدهی کمتری را تجربه می‌کنند. تحمل اشتباه ارتباط مستقیمی با فرآیند کاوش دارد؛ زیرا باعث تحریک توسعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های جدید پس از یک رویداد ناموفق می‌شود. هنگامی که تیم‌ها احساس امنیت می‌کنند تا در مورد اشتباهات علناً صحبت کنند، به احتمال زیاد از اشتباهات خود درس می‌گیرند. علاوه بر این، محیط‌هایی که دارای درجه بالاتری از دانش کاری هستند، به دلیل خلاقیت، نیازهای معنابخشی و پیچیدگی وظیفه، احتمالاً رفتارهایی را نشان می‌دهند که منعکس‌کننده کاوش است. اساساً، تحمل اشتباه یک رویکرد «یادگیری عملی»^۱ است که رویکرد مؤثری برای کاوش ایجاد می‌کند. ویژگی‌های یک محیط تحمل‌کننده اشتباه هنگام ارتکاب اشتباهات، یادگیری اکتشافی را تشویق می‌کند به طوری که سازمان‌ها می‌توانند دانش برتر تولید کرده و عملکرد را بهبود

¹ Learning by Doing

بخشند. به بیان دقیق‌تر، سازمان تحمل‌کننده اشتباه که وقوع اشتباهات را تشخیص داده و آن‌ها را بپذیرد، به احتمال زیاد درگیر تجزیه و تحلیل و بحث تأمل برانگیز در مورد علت بروز این اشتباه می‌شود. هنگامی که راهبردهای ناموفق منجر به فرصت‌های کاوش شود، سازمان می‌تواند از این اشتباهات خود درس بگیرد و دانش مفیدتری را ایجاد کند. تمایل به نادیده گرفتن اشتباهات یا اجازه تکرار اشتباهات، از این که سازمان درگیر کاوش و ایجاد دانش مفیدتر شود و بنابراین، از یادگیری یک سازمان جلوگیری می‌کند. هنگامی که سازمان‌ها قادر به درگیر شدن در فرآیند یادگیری و توسعه دانش مفیدتر باشند، نتایج موفقیت‌آمیز یادگیری از طریق یک تغییر قابل مشاهده در عملکرد سازمان تحقق می‌یابد. سازمان‌هایی که اشتباهات را تحمل می‌کنند، درگیر رفتارهایی می‌شوند که به صورت موفقیت‌آمیزی فرآیند یادگیری سازمانی را امکان‌پذیر می‌کند و بنابراین، افزایش مثبت عملکرد را تجربه می‌کنند. تحمل اشتباه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا با کاوش راه حل‌های بهتر که در نهایت منجر به بهبود عملکرد می‌شود، به طور مؤثرتری درگیر فرآیند یادگیری شوند (وین‌زیمر و اسکن، ۲۰۱۷). به طور کلی هم‌راستایی انواع اشتباهات و یادگیری از آنها منجر به خلق و گردش دانش در فرآیند دانش سازمانی می‌شود. طبق بررسی ادبیات پیشین این هم‌راستایی به شکل زیر استنباط می‌گردد:

فرضیه اصلی: بین گونه‌های مختلف اشتباهات کارکنان و بازاریابی داخلی هم‌راستایی وجود دارد.

هم‌راستایی اشتباهات کَششی و یادگیری انرژی‌زا:

این نوع یادگیری در مرحله تسخیر دانش اتفاق می‌افتد و افراد از طریق اقداماتی که گسترده‌تر از محدوده شرح شغلی‌شان بوده و نیز به دنبال گسترش قابلیت‌های فعلی‌شان هستند، اشتباهات کَششی برای افرادی رخ می‌دهد که منجر به یادگیری آنها می‌شود، می‌توان استنباط کرد که گسترش قابلیت‌های فعلی افراد عمدتاً از طریق انجام اقدامات کاری خارج از شرح شغل اتفاق می‌افتد. در نتیجه اشتباهات کَششی منجر به یادگیری انرژی‌زا می‌شوند. از دیگر سوی، اشتباهات شلخته نیز منجر به یادگیری انرژی‌زا می‌شوند؛ چرا که تسخیر دانش تا حدودی زیر آستانه‌ای است و اشتباهات لحظه‌ای نیز ناخودآگاه رخ می‌دهند (بالتاین، ۲۰۰۰؛ بریسینو، ۲۰۱۵). یکی از مصادیق این نوع یادگیری شرکت فرد در گروه‌های کاری مشترک با واحدهای کاری دیگر است که در آن

زمانی که ایده‌ها، اطلاعات، نتیجه‌گیری، نظریه‌ها و دیدگاه‌های یک فرد با دیگران ناسازگار است و افراد به دنبال توافق و راه حل مشترک هستند بحث‌های سازنده پیرامون اشتباهات کاری بوجود می‌آید که منجر به یادگیری می‌گردد (جانسون و جانسون، ۲۰۱۱). بیشتر یادگیری در محل کار از طریق همین تعاملات اتفاق می‌افتد. تعاملات انسانی، یادگیری و انتشار دانش را تقویت می‌کند (کوچارسکا، ۲۰۲۰). در شبکه‌های اجتماعی، کارکنان اشتباهاتی را که به خواست خود در کار مرتکب شده‌اند، به اشتراک می‌گذارند. علاوه بر این، آن‌ها کمک سایر اعضای شرکت را جلب می‌کنند و این ایده‌ها را اجرا می‌کنند. وجود شبکه اجتماعی عامل اصلی در به اشتراک گذاری اشتباهات بین کارکنان است. بنابراین، شبکه اجتماعی دوستانه کارکنان با یکدیگر بر تصمیمات آن‌ها در مورد به اشتراک گذاشتن اشتباهاتشان تأثیر می‌گذارد. آن دسته از کارکنانی که با یک شبکه اجتماعی در تماس نیستند، حاضر نیستند اشتباهات خود را به اشتراک بگذارند. در حالی که کارکنان با روابط خوب، داوطلبانه و مشتاقانه‌تر، دانش، تجربه و اشتباهات کاری را به اشتراک می‌گذارند. وجود یک شبکه اجتماعی قوی بر تمایل آن‌ها برای به اشتراک گذاشتن دانش، تجربیات و اشتباهات تأثیر می‌گذارد (خوراکیان و جهانگیر، ۲۰۱۸).

فرضیه فرعی اول: بین گونه اشتباهات کششی و یادگیری انرژی‌زا هم‌راستایی وجود دارد.

هم‌راستایی اشتباهات پر مخاطره و یادگیری مثبتی بر اختیاردهی:

سازمان‌ها می‌خواهند «سازمان‌های یادگیرنده» باشند و ادعا می‌کنند که هستند، اما آن‌ها حق ارتکاب اشتباه را رد کرده‌اند. اندیشمندان، بسیاری از عدم اطمینان‌ها را ذکر کرده‌اند که مدیران و کارکنان را تشویق می‌کند اشتباهات را در «سایه» قرار دهند؛ یعنی اشتباهات به دلیل عدم اطمینان در مورد واکنش تیم به شکست یک فرد، ترس از عواقب منفی برای چشم اندازهای شغلی آینده، که کارکنان را از پذیرش اشتباهات باز می‌دارد، ریسک این که شکست ممکن است پیامدهای مالی داشته باشد و عدم اطمینان فرهنگی جامع نسبت به میزان پذیرش یا ضدیت با اشتباهات، به سایه سازمانی رانده می‌شوند. برخی پژوهشگران با استفاده از نظریه اسناد تأکید کرده‌اند که مدیران ترجیح می‌دهند خود را با موفقیت هماهنگ کنند تا شکست. در نتیجه، اشتباهات افشاء، بحث و یا پذیرفته نمی‌شوند، حتی اگر نتایج یادگیری مثبتی داشته باشند (کوچارسکا، ۲۰۲۰). مدیران برای عبور از این دام و حرکت به سوی یادگیری سازمانی می‌توانند اقدام به اختیاردهی کنند. از دیگر سوی،

¹ Johnson & Johnson

مرحله خلق دانش مستلزم اختیاری است و این اختیار از سطوح بالای سازمان با فرهنگ سازمانی پذیرش اشتباه صادر می‌شود که می‌تواند منجر به اشتباهات پر مخاطره شود. این اشتباهات پر مخاطره که ناشی از اختیاری است توسط گفت و گوهای دوسویه بین بخش‌ها و تیم‌های بهبود کیفیت منجر به یادگیری می‌شود (امینی و مرتضوی^۱، ۲۰۱۲؛ بالتاین، ۲۰۰۰؛ بریسنیو، ۲۰۱۵). اگر کارکنان با آسودگی خاطر و مشتاقانه اشتباهات کاری خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، آن‌ها می‌توانند ایده‌های نوآورانه‌ای را از درس‌های آموخته شده از این اشتباهات برای جلوگیری از بروز مجدد آن‌ها ارائه دهند. به این ترتیب، علاوه بر جلب رضایت مدیران، آن‌ها می‌توانند این ایده‌ها را نیز پیاده سازی کنند (خوراکیان و جهانگیر، ۲۰۱۸). فرهنگ یادگیری مداوم سازمانی از «جو یادگیری» و «پذیرش اشتباهات» تشکیل شده است (کوچارسکا و بدفورد، ۲۰۲۰b). پیش نیازهای فردی و سازمانی بازاریابی در هنگام یا پس از مواجهه با اشتباهات، اولاً ارزیابی اهمیت اشتباهات، و ثانیاً شرایط کنترل اشتباهات هنگام بروز آن‌ها را شامل می‌شود. این دو بُعد، اجزای بنیادی فرهنگ یادگیری اشتباه محور یک شرکت هستند که می‌تواند آسیب‌های اشتباهات پر مخاطره را پیش از وقوع کاهش دهد (هارتیس و همکاران، ۲۰۰۸). با این حال، مسأله‌ای که در این نوع اشتباه به وقوع می‌پیوندد سرزنش نادرست است که ممکن است تا حدی به دلیل نوع اشتباه باشد. برخی از اشتباهات بیش از دیگران قابل بخشش هستند. اگر یک «بزهکار» اشتباهی را انجام دهد که سزاوار سرزنش باشد، بخشش کمتری وجود خواهد داشت. با این حال، هنگامی که آن بزهکار بی تقصیر دیده می‌شود (به دلیل اختیاری که به وی داده شده و حمایت مدیران)، بخشش بیشتر قریب الوقوع است، بنابراین فرصت‌های یادگیری ایجاد می‌شود (وین‌زیمر و اسکن، ۲۰۱۷).

فرضیه فرعی دوم: بین اشتباهات پر مخاطره و یادگیری مبتنی بر اختیاری هم‌راستایی وجود دارد.

هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و یادگیری پراکنشی:

این اشتباهات عمدتاً به دلیل کمبود دانش در افراد رخ می‌دهد و افراد بعداً متوجه آن می‌شوند؛ چرا که اختلالی در کار آن‌ها بوجود نمی‌آید. در اینجا فردی که مرتکب اشتباه شده اگر در فرهنگ سازمانی حامی اشتباه قرار بگیرد اقدام به پراکنش دانش می‌نماید و این امر منجر به گردش دانش می‌شود (امینی و مرتضوی، ۲۰۱۲؛ بالتاین، ۲۰۰۰؛ بریسنیو، ۲۰۱۵). در حقیقت

¹ Amini & Mortazavi

یادگیری پراکنشی به یادگیری از تجربیات اشاره دارد؛ چرا که فرد پس از پی بردن به اشتباهش تجربه‌ای کسب نموده و در گروه‌های به اشتراک‌گذاری تجربیات کاری آن را به اشتراک می‌گذارد (اسنودن و گراسو^۱، ۲۰۰۲). یک کارمند دارای رفتار به اشتراک گذاشتن اشتباهات تمایل دارد تجربیات خود را از این اشتباهات در جلسات رسمی خود با همکارانش به اشتراک گذاشته و همچنین اشتباهات و خطاهای کاری روزمره خود را از طریق تعاملات و ارتباطات غیررسمی به اشتراک بگذارد و او مشکلی با به اشتراک‌گذاری اشتباهات خود با همکارانش ندارد (خوراکیان و جهانگیر، ۲۰۱۸). در اینجا پراکنش دانش اتفاق می‌افتد.

فرضیه فرعی سوم: بین اشتباهات لحظه‌ای و یادگیری پراکنشی هم‌راستایی وجود دارد.

هم‌راستایی اشتباهات شلخته و یادگیری کدگشایی:

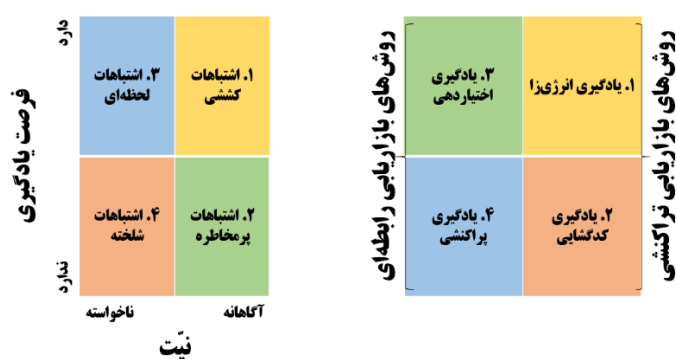
در این اشتباه، فرد به کاری که انجام می‌دهد اشراف دارد ولی ناخودآگاه کار را نادرست انجام می‌دهد، فرد به دلیل اینکه این اشتباه را ناخودآگاه انجام داده در صدد کدگشایی آن بر می‌آید، و ضمن کدگشایی یادگیری اتفاق می‌افتد (بالتاین، ۲۰۰۰؛ بریسنیو، ۲۰۱۵). در حقیقت، ویژگی‌های یک محیط تحمل‌کننده اشتباه، با اجازه دادن به افراد برای تشخیص علت خطاهای پیگیری راه‌حل‌های نوآورانه و ایجاد دانش برتر، به یادگیری سازمانی کمک می‌کند پس از بروز اشتباهات، ارزیابی شناختی رخ می‌دهد که توسط آن اشتباه تشخیص داده می‌شود. این اشتباهات یادگیرندگان را بر می‌انگیزد که نه تنها آن‌ها را اصلاح کنند بلکه علل زمینه‌ساز آن‌ها را نیز درک کنند (وین‌زیمر و اسکن، ۲۰۱۷).

فرضیه فرعی چهارم: بین اشتباهات شلخته و یادگیری کدگشایی هم‌راستایی وجود دارد.

به طور کلی، این طور استنباط می‌شود که اشتباهات کششی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی که روش‌های خودگو و خودشنو با تعاملات دو سویه محدود و با هدف برآورده سازی نیاز سودآوری هستند هم‌راستایی دارند و اشتباهات لحظه‌ای و پر مخاطره با روش‌های بازاریابی رابطه‌ای که روش‌های گفت و شنودی با تعاملات دو سویه باز و با هدف خلق ارزش متقابل با مشتریان یا ذینفعان دیگر است هم‌راستا هستند. بازاریابی رابطه‌ای منجر به تغییر استراتژیک در تفکر مدیریتی، از استخراج ارزش از معاملات به توسعه ارزش متقابل از طریق روابط می‌شود. این بازاریابی

¹ Snowdon & Grasso

تراکنشی است که شامل روش‌های آموزشی می‌شود، در حالی که بازاریابی رابطه‌ای بیشتر رویکردهای مشارکتی را در بر می‌گیرد. هدف بازاریابی داخلی رابطه‌ای، تجدید دانش است و این دو شکل گسسته را به خود می‌گیرد. اولین خلق دانش، به معنی ایجاد یا کشف دانش جدید برای استفاده در داخل سازمان، با هوشمندی بازار خارجی به عنوان ورودی است. دومین گردش دانش است، که نشان دهنده انتشار دانش به همه است که می‌تواند از طریق زنجیره‌ای از مشتریان داخلی به مشتریان خارجی مزیت برساند. در نهایت هدف بازاریابی داخلی رابطه‌ای برقراری روابط بلندمدت با کارکنان و جلب رضایت ایشان است. روش‌های بازاریابی داخلی تراکنشی (به ویژه ارتباطات یک طرفه) دارای قدرت محدودی برای تجدید دانش یعنی اعلام حقایق صریح و غیر قابل انکار است. هدف نهایی بازاریابی تراکنشی ارائه پاداش بر اساس عملکرد به کارکنان است. نقطه قوت بازاریابی داخلی رابطه‌ای، قصد همراه با آن با اتکای به کارکنان و اعتماد داشتن به آنهاست. حقیقت فراموش شده این است که دانش مازمانی از طریق تعامل و گفتگو تجدید می‌شود (بالتاین، ۲۰۰۰؛ پاولیدو و استافایویس^۱، ۲۰۲۱). این روابط در شکل (۳) قابل مشاهده می‌باشد.



شکل ۳ - هم‌راستایی اشتباهات کارکنان با بازاریابی داخلی

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر یکی از روش‌های پیمایشی یعنی روش دلفی است. دلفی شیوه یا رویکردی نظام‌مند در پژوهش برای جمع‌آوری نظرات از یک گروه خبره در مورد یک موضوع یا یک سؤال می‌باشد (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷). از جمله فنون پیش‌بینی و نظر سنجی یکپارچه

¹ Pavlidou & Efstathiades

خبرگان، تکنیک دلفی است (سرور و همکاران، ۱۳۸۹). این روش بر مبنای شیوه پرسش جدلی و دیالکتیکی یعنی تز (طرح یک رأی و نظر)، آنتی تز (برخورد آراء و نظرات) و در نهایت سنتز (توافق اجماع جدید) بنا نهاده شده؛ و به نتایج کمی و کیفی دست می‌یابد (پاشایی زاد، ۱۳۸۶). این روش زمانی به کار می‌رود که در خصوص یک موضوع خاص، نیاز به جمع‌آوری و ترکیب نظرات متخصصین حاذق باشد (رضائیان، ۱۳۹۷). روش دلفی فرآیندی سیستماتیک می‌باشد که برای پیشینی و کمک به تصمیم‌گیری از طریق راندهای پیمایشی، جمع‌آوری اطلاعات و در نهایت اجماع گروهی به کار می‌رود (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۹).

جامعه تحقیق حاضر عبارتست از متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی. روش نمونه‌گیری در مطالعه حاضر یکی از روش‌های غیر احتمالی یعنی نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها میدانی بوده و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه خواهد بود. اعضای پانل دلفی برای این پژوهش به تعداد ۱۲ نفر از افراد واجد شرایط برگزیده شدند که از اساتید دانشگاه در حوزه منابع انسانی، مدیران منابع انسانی و دانشجویان دکتری بوده و شامل شش نفر آقا و شش نفر خانم بوده‌اند. مشخصات و ویژگی‌های اعضای پانل در جدول ذیل (جدول ۱) به صورت خلاصه ارائه گردیده است.

جدول ۱: مشخصات اعضای پانل دلفی

نام خبره	سن	جنسیت	مدرک تحصیلی	موقعیت سازمانی
A1	۴۰	مذکر	دکتری	استاد دانشگاه
A2	۴۵	مؤنث	ارشد	مدیر منابع انسانی
A3	۳۸	مؤنث	ارشد	کارشناس ارشد منابع انسانی
A4	۳۷	مذکر	دکتری	مدیر منابع انسانی
A5	۳۹	مذکر	دکتری	استاد دانشگاه
A6	۴۳	مؤنث	دکتری	مدیر منابع انسانی
A7	۵۰	مذکر	دکتری	استاد دانشگاه
A8	۲۹	مؤنث	ارشد	دانشجوی دکتری و کارشناس ارشد منابع انسانی
A9	۳۲	مذکر	ارشد	دانشجوی دکتری
A10	۵۴	مذکر	دکتری	معاون منابع انسانی
A11	۴۱	مؤنث	ارشد	دانشجوی دکتری
A12	۴۶	مؤنث	دکتری	استاد دانشگاه

پرسشنامه در دو مرحله و در دو مقطع زمانی در اختیار خبرگان قرار گرفت. در مرحله اول ۱۶ سوال بسته و یک سوال باز و در مرحله دوم ۶ سوال بسته برای تعیین هم‌راستایی اقسام اشتباهات و بازاریابی داخلی مورد استفاده قرار گرفت. همه گویه‌ها با مقیاس پنج گزینه ای لیکرت به صورت میزان موافقت (بسیار موافقم ۵، موافقم ۴، نظری ندارم ۳، مخالفم ۲ و بسیار مخالفم ۱) طراحی گردید تا اجماع خبرگان بر هم‌راستایی هر یک از موارد تعیین گردد. بدین جهت، به منظور تحلیل داده‌های پرسشنامه حاصل از روش دلفی، با استفاده از نرم افزار آماری SPSS میزان میانگین، میانه، مد و انحراف معیار حاصل گردید. مؤلفه‌های مورد پرسش در هر دو مرحله روش دلفی در قالب جدول ذیل (جدول ۲) ارائه می‌گردد.

جدول ۲: مؤلفه‌های مورد پرسش در مراحل دلفی و منابع آن‌ها

گویه	مؤلفه	مرحله	منبع
هم‌راستایی اشتباهات کششی با یادگیری انرژی‌زا	انجام اقدامات کاری خارج از شرح شغل شرکت فرد در گروه‌های کاری مشترک با واحدهای کاری دیگر و یا در شبکه‌های اجتماعی کارکنان	۱ و ۲	بالتاین، ۲۰۰۰؛ بریسنیو، ۲۰۱۵
	تسخیر دانش	۱ و ۲	بالتاین، ۲۰۰۰
هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای با یادگیری پراکنشی	یادگیری از تجربیات به اشتراک‌گذاری تجربه در گروه‌های به اشتراک‌گذاری تجربیات کاری و همچنین از طریق تعاملات و ارتباطات غیررسمی	۱ و ۲	اسنودن و گراسو، ۲۰۰۲
	گردش دانش	۱ و ۲	امینی و مرتضوی، ۲۰۱۲؛ بالتاین، ۲۰۰۰؛ بریسنیو، ۲۰۱۵
هم‌راستایی اشتباهات شلخته با یادگیری کدگشایی	ارتکاب ناخودآگاه اشتباه علیرغم اشراف به آن اجازه دادن به افراد برای تشخیص علت خطاها، پیگیری راه حل‌های نوآورانه و ایجاد دانش برتر	۱ و ۲	بالتاین، ۲۰۰۰؛ بریسنیو، ۲۰۱۵
	کدگذاری دانش	۱ و ۲	بالتاین، ۲۰۰۰
هم‌راستایی اشتباهات پرمخاطره با یادگیری مبتنی بر اختیاردهی	کسب ایده‌های نوآورانه‌ای از درس‌های آموخته شده از اشتباهات گفت و گوهای دوسویه بین بخش‌ها و تیم‌های بهبود کیفیت	۱ و ۲	خوراکیان و جهانگیر، ۲۰۱۸ امینی و مرتضوی، ۲۰۱۲؛ بالتاین، ۲۰۰۰؛ بریسنیو، ۲۰۱۵

خالق دانش	۱ و ۲	بالتاین، ۲۰۰۰
هم‌راستایی اشتباهات کشتی و شلخته با روش‌های آموزشی برای یادگیری از اشتباهات	۲	بالتاین، ۲۰۰۰؛ پاولیدو و استافیاویس، ۲۰۲۱
روش‌های بازاریابی تراکنشی ارائه پاداش بر اساس عملکرد به کارکنان	۲	بالتاین، ۲۰۰۰؛ پاولیدو و استافیاویس، ۲۰۲۱
هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و پر مخاطره به کارگیری رویکردهای مشارکتی برای یادگیری از اشتباهات	۲	بالتاین، ۲۰۰۰؛ پاولیدو و استافیاویس، ۲۰۲۱
با روش‌های بازاریابی رابطه‌ای رضایت ایشان برقراری روابط بلندمدت با کارکنان و جلب رضایت ایشان	۲	بالتاین، ۲۰۰۰؛ پاولیدو و استافیاویس، ۲۰۲۱

یافته‌ها

کارگروه دلفی برای رسیدن به اجماع در دو دور برگزار گردید. در دور اول پاسخ‌دهندگان به امتیازدهی گویه‌ها بر مبنای میزان موافقت یا مخالفتشان با آن‌ها پرداختند و در دور دوم براساس میانگین نظرات دور اول، نظر خویش را اصلاح نمودند. نتایج اجماع نظر خبرگان در پایان دور دوم ذیلاً گزارش می‌گردد.

در مورد هم‌راستایی اشتباهات کشتی و یادگیری انرژی‌زا میانگین نظر خبرگان $4/08$ مد و میانه نظرات ایشان 4 و انحراف معیار $0/79$ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات کشتی و یادگیری انرژی‌زاست. در مورد هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و یادگیری پراکنشی میانگین، مد و میانه نظر خبرگان نظرات 4 و انحراف معیار $0/73$ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات اشتباهات لحظه‌ای و یادگیری پراکنشی است. در مورد هم‌راستایی اشتباهات شلخته و یادگیری کدگشایی میانگین نظر خبرگان $3/83$ مد و میانه نظرات ایشان 4 و انحراف معیار $0/71$ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات شلخته و یادگیری کدگشایی است. در مورد هم‌راستایی اشتباهات پرمخاطره و یادگیری مبتنی بر اختیاری میانگین نظر خبرگان $3/75$ مد و میانه نظرات ایشان 4 و انحراف معیار $0/86$ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات پرمخاطره و یادگیری مبتنی بر اختیاری است. در مورد هم‌راستایی اشتباهات کشتی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی میانگین نظر خبرگان $3/91$ مد و میانه نظرات ایشان 4 و انحراف معیار $0/79$ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات کشتی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی است. در مورد هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و پر مخاطره با روش‌های بازاریابی رابطه‌ای میانگین نظر خبرگان $4/33$ مد و میانه

نظرات ایشان ۴ و انحراف معیار ۰/۶۵ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات کششی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی است. خلاصه این موارد در قالب جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳: یافته‌های پژوهش

میانگین	مد	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۴	۴	۰,۷۹	۴,۰۰۸	هم‌راستایی اشتباهات کششی و یادگیری انرژی‌زا
۴	۴	۰,۷۳	۴	هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و یادگیری پراکنشی
۴	۴	۰,۷۱	۳,۸۳	هم‌راستایی اشتباهات شلخته و یادگیری کدگشایی
۴	۴	۰,۸۶	۳,۷۵	هم‌راستایی اشتباهات پرمخاطره و یادگیری مبتنی بر اختیاری
۴	۴	۰,۷۹	۳,۹۱	هم‌راستایی اشتباهات کششی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی
۴	۴	۰,۶۵	۴,۳۳	هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و پرمخاطره با روش‌های بازاریابی رابطه‌ای

خطای کارکنان اجتناب‌ناپذیر است. اما برای اینکه سرانجام یک فرآیند یادگیری آغاز شود، فرد خطا کار باید درگیری با این حادثه را تجربه کند (هارتیس و همکاران، ۲۰۰۸). علاوه بر این، یادگیری هوشمندانه از اشتباهات یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های نوآور است (خوراکیان و جهانگیر، ۲۰۱۸). طبق نتایج حاصل شده از مرور ادبیات و اجماع نظر خبرگان مشخص گردید اشتباهات کششی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی همسو هستند (شکل ۳)؛ به این شکل که اشتباهات کششی با یادگیری انرژی‌زا و اشتباهات شلخته با یادگیری کدگشایی هم‌راستایی دارند. از سوی دیگر مشخص گردید اشتباهات لحظه‌ای و پرمخاطره با روش‌های بازاریابی رابطه‌ای همسو هستند؛ به این شکل که اشتباهات لحظه‌ای با یادگیری پراکنشی و اشتباهات پرمخاطره با یادگیری مبتنی بر اختیاری هم‌راستایی دارند. با توجه به یافته‌های حاصل از اجماع خبرگان می‌توان نتیجه گرفت که بین گونه‌های مختلف اشتباهات کارکنان و بازاریابی داخلی هم‌راستایی وجود دارد. بر اساس نتایج حاصله پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها با استفاده از رویکرد بازاریابی داخلی امکان ارتکاب اشتباهات را به کارکنان خویش بدهند و از اشتباهات آنها با ایجاد فرهنگ پذیرش اشتباه استقبال کنند و با استفاده از روش‌های بازاریابی داخلی رابطه‌ای و تراکنشی (به فراخور نوع اشتباه) در صدد ایجاد فضایی برای تسهیل یادگیری از اشتباهات برآیند. به عنوان مثال در زمان بروز اشتباهات لحظه‌ای و پرمخاطره با بکارگیری روش بازاریابی داخلی رابطه‌ای به برقراری روابط بلندمدت با کارکنان و جلب رضایت ایشان در صورت یادگیری و عدم تکرار اشتباه و تسهیم دانش حاصل از این یادگیری در سازمان اقدام شود. همچنین در برخورد با اشتباهات کششی و شلخته با استفاده از

روش بازاریابی تراکنشی به ارائه پاداش بر اساس عملکرد به کارکنان در صورت یادگیری و عدم تکرار اشتباه مبادرت ورزند. این نتایج با یافته‌های کوچارسکا و بدفورد (۲۰۲۰) که فرهنگ یادگیری سازمانی مداوم را به «جو یادگیری» و «پذیرش اشتباهات» تقسیم می‌کنند و معتقدند یادگیری از اشتباهات با روش‌های ارتباطی و پاداش گونه مرتبط است و کوچارسکا (۲۰۲۰) مبنی بر اینکه یک فرهنگ یادگیری مداوم باید از یک فضای یادگیری و پذیرش اشتباهات تشکیل شده باشد هم‌راستا است.

به دلیل وجود شرایط شیوع ویروس کرونا^۱ امکان مطالعه میدانی بر روی کارکنان و اجرای شیوه‌های آزمایشی در مطالعه حاضر وجود نداشت. لذا پیشنهاد می‌گردد مطالعات آینده با استفاده از روش‌های آزمایشی یافته‌های پژوهش حاضر را بر روی کارکنان در فضای کار واقعی مورد مطالعه قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی روش‌های دیگری را که می‌توان در فرآیند یادگیری از اشتباهات سازمانی بکار برد شناسایی نمایند. به این ترتیب، عناوین پژوهشی که برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌گردد عبارتند از: مطالعه موردی یادگیری از اشتباهات کارکنان، جایگاه نظام‌های پاداش و تنبیه در حوزه یادگیری از خطای کارکنان سازمان، نقش رهبری در یادگیری از اشتباهات کارکنان، سیستم پیاده‌سازی بازاریابی داخلی برای حمایت از یادگیری سازمانی ناشی از اشتباهات کارکنان.

Alireza Kooshki Jahromi  <https://orcid.org/0000-0001-6175-447X>

Moein Abdolmohamad Sagha  <https://orcid.org/0000-0002-3226-8437>

Saeed Zarandi  <https://orcid.org/0000-0002-6194-8765>

منابع

احمدی، فضل‌اله؛ نصیریانی، خدیجه؛ اباذری، پروانه. (۱۳۸۷). تکنیک دلفی: ابزار برای تحقیق. *آموزش در علوم پزشکی*، ۱(۱)، ۱۷۵-۱۸۵.

امینی، ع؛ ابراهیمی قمصری، ف. (۱۳۹۸). برآزش مدل اثر اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۱۱(۲)، ۱-۲۸.

پاشایی زاد، حسین. (۱۳۸۷). *نگاهی اجمالی به روش دلفی. بیک نور-علوم انسانی*، ۶(۲)، ۶۳-۷۹.

¹ covid-19

رحمانی، عبدالله؛ وزیری نژاد، رضا؛ احمدی نیا، حسن؛ رضائیان، محسن. (۱۳۹۹). مبانی روش‌شناختی و کاربردهای روش دلفی: یک مرور روایی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*، ۱۹(۵)، ۵۳۸-۵۱۵.

رضائیان، محسن. (۱۳۹۷). آشنایی با روش دلفی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*، ۱۷(۱۲)، ۱۰۹۳-۱۰۹۴.

سبحانی فرد، ی؛ بنیادی نایینی، ع؛ ارسنجانی، م. ع؛ تربتی، ا. (۱۳۹۷). بررسی مدیریت تجربه کارکنان از سازمان با الهام گرفتن از رویکرد مدیریت تجربه مشتری، کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد، تهران.

سرور، رحیم؛ پری زادی، طاهر؛ حسینی امینی، حسن. (۱۳۸۹). جایگاه تکنیک دلفی در مدیریت و برنامه ریزی شهری. *مطالعات مدیریت شهری*، ۲(۴)، ۱۶۵-۱۸۵.

علی احمدی، علی رضا؛ سعید نهایی، وحید؛ معصومی، جواد. (۱۳۸۴). توسعه روش دلفی با استفاده از منطق فازی و کاربرد آن در برنامه ریزی استراتژیک. *مدیریت فردا*، ۹ و ۱۰، ۱۱۸-۱۰۳.

Ahmadi, F., Nasiriani, K., & Abazari, P. (2008). The Delphi technique: a tool for research. *Iranian Journal of Medical Education*, 8(1).175-185. [In persian]

AliAhmadi, A., SaeidNahaei, V., Masoomi, J. (2005). Development of Delphi method using fuzzy logic and its application in strategic planning. *Journal of Modiriati-e-Farda*, 9&10, 103-118. [In persian]

Amangala, E. & Wali, A. (2013). Internal Marketing Strategy and Employee Performance. 5.

Amini, A., & Ebrahimi Gamsari, F. (2019). Model of the Effect of Error Management Culture Dissemination on Quality of Work-life and Psychological Empowerment of Personnel. *Transformation Management Journal*, 11(2), 1-28. [In persian]

Amini, A., & Mortazavi, S. (2012). Effectiveness of psychological capital on mistake management culture as a resource for learning in organization. *Journal of Human Sciences*, 9(2), 339-353.

Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*.

- Blenkinsopp, J. & Zdunczyk, K. (2005), "Making sense of mistakes in managerial careers", *Career Development International*, 10 (5). 359-374.
- Bohnenberger, M. C. Schmidt, S. Damacena, C. Batle, J. (2019). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. 17. 7-22.
- Briceño, E. (2015). Mistakes Are Not All Created Equal. Retrieved from: <https://community.mindsetworks.com/> (Access Online from: January 16, 2015).
- Harteis, C. Bauer, J. Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work, *International Journal of Educational Research*, 47, (4), 223-231.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(2), 39-49.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2011). *Constructive controversy: Energizing learning. Small Group Learning in Higher Education: Research and Practice*, Cooper, JL & Robinson, P.(editors), New Forums Press, Stillwater, Oklahoma, 114-121.
- Khorakian, A & Jahangir, M. (2018). The impact of social network on the innovative behavior of IT professionals: What is the role of sharing mistakes?. *E+M Ekonomie a Management*. 21. 188-204.
- Kucharska, W. (2020). "The Power Of Mistakes: Constant Learning Culture And Technology," GUT FME Working Paper Series A 61, Faculty of Management and Economics, Gdansk University of Technology.
- Kucharska, W. (2021a). Do mistakes acceptance foster innovation? Polish and US cross-country study of tacit knowledge sharing in IT. *Journal of Knowledge Management*.
- Kucharska, W. (2021b). Wisdom from Experience Paradox: Organizational Learning, Mistakes, Hierarchy and Maturity Issues. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(2), 105-117.
- Kucharska, W., and Bedford, D. A. (2020a). Learning from mistakes. A study on maturity and adaptability to change.
- Kucharska, W., and Bedford, D.A. (2020b), "Love your mistakes!—they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning

cultures foster organizational intelligence?", *Journal of Organizational Change Management*, 33 (7), 1329-1354.

- Naudé, P., Desai, J. and Murphy, J. (2003), "Identifying the determinants of internal marketing orientation", *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1205-1220.
- Naveh, E., Katz-Navon, T., and Stern, Z. (2015), Active learning climate and employee errors: The moderating effects of personality traits. *J. Organiz. Behav.*, 36, 441– 459.
- Palmer, M. Simmons, G. Kervenoael, R. D. (2010), "Brilliant mistake! Essays on incidents of management mistakes and mea culpa", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (4). 234– 257.
- Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Quality Management and Business Excellence*. 23. 177-195.
- Pashaeizad, H. (2008). A Glance to Delphi Method, *Journal of Peyk Noor (Humanities)*, 6(2), 63-79. [In persian]
- Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84, 101894.
- Plaskoff, J. (2017) "Employee experience: the new human resource management approach", *Strategic HR Review*, 16 (3), 136-141.
- Rahmani, A., Vaziri Nezhad, R., Ahmadi Nia, H., & Rezaeian, M. (2020) Methodological Principles and Applications of the Delphi Method: A Narrative Review. *JRUMS*, 19(5) :515-538. [In persian]
- Rasca, L.. (2018). Employee experience – An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Quality - Access to Success*. 19. 9-14.
- Rezaeian, M. (2019). Getting to Know the Delphi Method. *JRUMS*, 17(12). 1093-1094.
- Sarvar, R., Parizadi, T., & HosseiniAmini, H. (2010). Delphi technique in urban planning and management. *Urban Management Studies*, 2(4(4)), 165-185.

- Shamsudin, M. Muthiyah, V. Iqbal-Hussain, H. Salem, M. (2015). The Determinants of the Internal Market Orientation. *Global Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4. 26-30.
- Snowdon, D., & Grasso, A. (2002, April). *Diffusing information in organizational settings: learning from experience*. In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 331-338.
- Sohani Fard, Y., Bonyadi Naeini, A., Arsanjani, M., & Torbati, A. (2018). *Examining employee experience management from the organization inspired by the customer experience management approach*. The Third international Conference on Business administration and Economics. Tehran. [In persian]
- The acclaim of failure: Why BMW reward employee mistakes. (2006), *Strategic Direction*, 22 (2), 28-29.
- W.M. To, E.F. Martin, Billy T.W. Yu. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21.
- Weinzimmer, L. G., & Esken, C. A. (2017). Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 322–348.
- Weinzimmer, L.G. (2021), "The Moderating Role of Perceived Mistake Tolerance on the Relationship between Trait Resiliency and Turnover Intentions", Todd, G., Backmann, J. and Weiss, M. (Ed.) *Work Life After Failure?: How Employees Bounce Back, Learn, and Recover from Work-Related Setbacks*, Emerald Publishing Limited, *Bingley*, 109-122.

استناد به این مقاله: کوشکی جهرمی، علیرضا. عبدالمحمد سقا، معین. زرنندی، سعید. (۱۴۰۱). الگوی هم‌ردیفی گونه‌های بازاریابی داخلی و اشتباهات کارکنان بر اساس منطق نوع شناسی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال(شماره)، ص آغاز-ص پایان.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.