

Alignment Model 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

* Corresponding Author: koushkie@atu.ac.ir

How to Cite: Koushkie Jahromi, A., Abdolmohamad Sagha, M., & Zarandi, S. (2023). Alignment Model of the Internal Marketing Types and Employees Mistakes Based on Logic of Typology. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 177 - 227.

Doi: 10.22054/jmsd.2022.68380.4162

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

Introduction

Employee mistakes should not be observed as events to be disregarded or unseen but as chances for creative learning. Such a direction is viewed to positively affect learning and act of and inside organizations (Harteis et al., 2008). According to the review of existing literature on people's mistakes and their role in the domestic market, it has been determined. Therefore, in this research, we try to strengthen the literature in this field. The aim of the current research is a typology of mistakes by examining internal issues. In the following, the theoretical literature of the research was carefully described, and the background of the research was made by examining the most up-to-date research and internal research related to the current research topic from reliable databases. Then, the current research methodology is discussed, and the findings and conclusions are presented.

The research's main question is: Is there alignment between the types of mistakes of employees and internal stakeholders?

Literature Review

Employee mistakes

Palmer et al. (2010) describe a mistake as "actions of oversight or commission by individuals or groups of individuals, performance in their organization functions, that create surprising harmful consequences with an included social cost." Like this, employee mistakes can damage organizational performance (Naveh et al., 2015; Palmer et al., 2010).

2.1.1. Learning from Mistakes

Mistakes are frequently recognized as an annoying side effect of human learning, though they can be a valuable experience resource empowering learning if acknowledged. We cannot learn from mistakes if we do not agree to take them (Kucharska, 2021).

2.1.1.1. Mistake Tolerance

While organizations take success as confirmation of current organizational knowledge, defeats, and errors call it into question (Weinzimmer & Esken, 2017).

Internal Marketing

To et al. (2015) described internal marketing as "observing employees as internal clients, seeing jobs as internal goods that satisfy the needs and wants of these clients while dealing with the organization's purposes."

Methodology

The current research method is one of the survey methods, the Delphi. Delphi is a systematic method or approach in research to collect opinions from a group of experts on a topic or a question.

Results

According to the results obtained from the literature review and the consensus of the experts, it was found that stretching and sloppy mistakes are aligned with transactional marketing methods; in this way, stretching mistakes are aligned with energetic learning and sloppy mistakes with decoding learning. On the other hand, it was found that momentary and risky mistakes are aligned with relational marketing methods; In this way, momentary mistakes are aligned with distributed learning, and high-risk mistakes with empowerment-based learning. These cases are summarized in the table below (Table 1).

Table 1. Research findings

Group	Mean	Mode	Std. Deviation	Median
Alignment of stretch mistakes and energising learning	4.08	4	0.79	4
Alignment of aha-moment errors and diffusing learning	4	4	0.73	4
Alignment of sloppy error and code breaking learning	3.83	4	0.71	4
Alignment of high-stakes mistakes and authorising learning	3.75	4	0.86	4
Aligning stretch and sloppy mistakes with transactional marketing methods	3.91	4	0.79	4
Aligning aha-moment and high-stakes mistakes with relational marketing methods	4.33	4	0.65	4

Discussion

A learning-centric culture of mistakes tolerance might not rise in those organizations which induce staff to shirk or even hide errors. In order to finally start a learning procedure, the acting individual has to experience concern for the event. Many events are considered errors (Harteis et al., 2008). Alsinnovativeart learning from errors is one of the important belongings of innovative organizations (Khorakian & Jahangir, 2018). In the present research, the Delphi working group was held in two rounds to reach a consensus. In the first round, the respondents scored the items based on their agreement or disagreement with them, and in the second round, they revised their opinion based on the average of the opinions of the first round. The results of the experts' consensus at the end of the second round are reported below.

Conclusion

According to the consensus of experts, there is an alignment between different types of employee mistakes and internal marketing. Based on the results, it is suggested that organizations use the internal marketing approach to allow their employees to make mistakes and welcome their mistakes by creating a culture of acceptance of mistakes and by using relational and transactional internal marketing methods (according to the type of mistake) Creating a space to facilitate learning from mistakes.

Discussion and Results

we identified and prioritized the consequences of BD in 7 major Category including: 1-process 2-people 3-product 4-physical evidence 5-promotion 6-place 7-price. And Challenges of BD in 4 Category including: 1- Ethical and privacy issues 2- Management and financial issues 3- Technological, human and organizational challenges 4- Data reliability and data access

Conclusions

On the demand side, there has been a massive transformation in consumer behaviour. Consumers have become more experienced, independent and irrational due to changes in their values, lifestyles and demographic patterns. This has forced the supply side to shift from mass marketing to personalized marketing through the rules of market segmentation. The production process has also become more consumer centric. Furthermore, as a sign of a new era in ICTs, concepts such as big data, IoT and AI have recently gained significant importance in many sectors because the developments in ICTs have accelerated worldwide. Tourism is one of the important fields that use these concepts and will also be influenced to a great extent. Such changes will occur in the “P”s of tourism and hospitality marketing on the supply side and consumer behaviour on the demand side. As for the retransformation of tourism and hospitality marketing, new forms of “P”s can be explained as below: First, tourism products and services will be redesigned with the help of ICTs.

Products and services will become more destination-oriented and smart destinations will be the core of tourism products and services. Second, the ability to use information technology and develop more technology-oriented products and services will be an indicator of pricing and value. Third, the place where all purchasing and transactions to be handled will become much more virtual. Finally, the promotion will also be more virtual-centric, where consumer decision-making can be influenced by the experience of other consumer peers and more personalized communication channels will be part of online or virtual marketing.




مطالعات مدیریت بهبود و تحول


دوره ۳۲، شماره ۱۰۷، بهار ۱۴۰۲، ۱۸۳-۲۲۷


jmsd.atu.ac.ir

DOI: 10.22054/jmsd.2022.68380.4162

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

علیرضا کوشکی جهرمی*  دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

معین عبدالمحمد سقا  کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

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

چکیده

پژوهش حاضر، باهدف 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 تراکشی 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 پراکشی و اشتباهات پر مخاطره با یادگیری مبتنی بر اختیار دهی 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.

کلیدواژه‌ها: اشتباه، خطا، یادگیری، تغییر، منابع انسانی، هم‌راستایی.

مقدمه

املای نانوشته اشتباهی ندارد. پس اگر بخواهیم یاد بگیریم، باید آماده اشتباه کردن باشیم (Kucharska & Bedford, 2020b; Kucharska, 2020:2021a). اشتباه در سازمان‌های پیچیده‌ای مانند بنگاه‌ها اجتناب‌ناپذیر است. باوجود اجتناب‌ناپذیری آن‌ها، به‌رحال 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 به‌عنوان حوادثی که باید نادیده گرفته یا حتی پنهان شوند نگریست، بلکه باید به‌عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری مولد دیده شوند. چنین جهت‌گیری‌ای دارای تأثیر مثبت در یادگیری و عملکرد سازمان‌ها و درون آن‌ها در نظر گرفته می‌شود (Harteis et al., 2008). شگفت این که اکثر سازمان‌ها انتظار دارند مردم بدون اشتباه کردن یاد بگیرند. علیرغم این که نشان داده شده است که یادگیری از اشتباهات بر سازمان‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد، تحمل اکثر سازمان‌ها نسبت به اشتباهات پایین است (Kucharska & Bedford, 2020b; Weinzimmer & Esken, 2017; Kucharska, 2020:2021b)؛ زیرا کارمندان برای موفقیت پاداش می‌گیرند و برای شکست‌ها تنبیه می‌شوند. درحالی 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 (Weinzimmer & Esken, 2017). افراد مرتکب اشتباه می‌شوند، به‌ویژه 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 اجتناب‌ناپذیر منعکس می‌شود (Kucharska & Bedford, 2020b). 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 مختلفی است که

با شرایط مختلف ایجاد می‌شوند و آن‌ها مزایا و منافع مختلفی برای کسانی که دانش را کسب می‌کنند فراهم می‌کنند (Khorakian & Jahangir, 2018).

خلق دانش فرآیند شدیدی از تخیل انسان، پیدا کردن راه‌حل‌ها 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 متناقض نمای اشتباهات این است که افراد نمی‌توانند بدون ارتکاب اشتباه یاد بگیرند، اما اشتباهات هرگز خوشایند نیستند (Kucharska, 2020).

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، شامل موارد عمدی مانند کلاه‌برداری یا خسارت‌های مادی و کتمان خطا هستند. همچنین به دیده حقارت نگریستن، اشتباه فاحشی ناشی از سهل‌انگاری یا ارزیابی بیش‌ازحد 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 عاقبت‌به‌خیر»^۱ است که به واسطه ریسک محاسبه‌شده 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^۲ (رئیس کارکنان و خدمات اجتماعی شرکت بی‌ام‌دابلو^۳): «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 تصورناپذیرها، بلکه سعی کنید آن را عملی کنید و حتی اگر اشتباهی رخ دهد، ریسک کنید...» (The Acclaim of Failure, 2006).

حال مسئله این است که چگونه سازمان‌ها از اشتباهات کارکنان حداکثر بهره را برده و آنان را به اشتراک‌گذاری اشتباهات خویش و تعامل بیشتر با همکارانشان وامی‌دارند. خبرگان و نخبگان از مفهوم تجربه کارکنان استقبال می‌کنند و با توجه به نیروی بالقوه آن

1 Successful Failures

2 Gerhard Bihl

3 BMW

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. سازمان‌ها بایستی مشابه تغییر ایده در مفاهیم بازاریابی از رضایت مشتری به تجربه کلی مشتری؛ استراتژی‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی را برای بهبود تجربه کلی کارکنان بازتعریف کنند.

«تجربه» به‌عنوان 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 باهدف 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 به‌عنوان 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 می‌شود. 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 آن را احساس کرده و کسب نمایند. این امر همیشه به بالاترین سطح تعامل، توانمندسازی و تعهد منجر می‌شود که منتهی به لذت کارکنان و

1 Attention Economy
2 Entertainment Economy
3 Emotion Economy
4 Experience Economy

لذت مشتریان می‌گردد (Itam & Ghosh, 2020). 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^۱ را برای «مفرح شدن» محل کار، با تقلید و الگوبرداری از شرکت گوگل نصب می‌کنند. در بیشتر موارد، این تلاش‌ها نتیجه نمی‌دهد؛ زیرا به‌درستی کارکنان را درگیر نمی‌کند یا به نیازهای واقعی آن‌ها نمی‌پردازد. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی غالباً با نیازها و اهداف شرکت (سود، کارایی، ارزش سهامدار) شروع می‌شود و در پی کنترل یا تأثیر بر اقدامات کارکنان برای برآورده نمودن این اهداف است، صرف‌نظر از این که آیا نیازهای اصلی (اجتماعی و روانی) کارکنان را برآورده می‌سازد یا خیر. باین وجود، کارکنانی که از کار و محیط آن راضی هستند انگیزه پیدا خواهند کرد که به‌طور کامل در مأموریت سازمان مشارکت داشته و مهارت‌هایشان را به‌طور کامل در کاری که انجام می‌دهند با خود به همراه بیاورند (Plaskoff, 2017).

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 بر آنیم تا در این پژوهش به تقویت ادبیات در این زمینه اهتمام ورزیم. لذا هدف پژوهش حاضر گونه‌شناسی اشتباهات کارکنان با رویکرد بازاریابی داخلی است. در ادامه ادبیات نظری پژوهش به‌دقت 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 یا خیر.

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 تعریف می‌شود که این امر نتایج نامطلوب غیرمنتظره‌ای را همراه با هزینه اجتماعی ایجاد می‌کند». اشتباهات کارکنان می‌تواند به عملکرد سازمانی آسیب برساند (Palmer et al., 2009; Naveh et al., 2015). علاوه بر این، اشتباه به مفهوم «یک قضاوت یا یک اقدام نادرست یا عملکردی در ادامه 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 (Palmer et al., 2009).

اشتباه اصطلاحی ارزیابی‌کننده منتسب به یک فرآیند هدفمند ناموفق یا نتیجه آن است. دامنه وسیعی از حوادث به عنوان اشتباه برچسب‌گذاری شده‌اند؛ به عنوان مثال یک اشتباه نسبتاً مکرر این است که مشتریان به دلیل بی‌نظمی یا آشفتگی در یک پایگاه داده، گزارش‌های 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 افراد می‌شود (Harteis et al., 2008).

اشتباهات کاری دو خصلت کاملاً متفاوت دارند. از یک طرف، آن‌ها به معایبی 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 بخش اجتناب‌ناپذیری 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 (Khorakian & Jahangir, 2018). اشتباهات شغلی می‌توانند عواقب مهمی برای افراد و سازمان‌ها به همراه داشته باشند. از دیدگاه سازمانی، مسئله ممکن است به‌عنوان انتخاب تصمیم ضعیف درک شود. در بعضی موارد، ممکن است مبحث خطای مشترک وجود داشته باشد و برخی ممکن است به عواملی در خارج از محل کار مربوط شوند (Blenkinsopp & Zdunczyk, 2005).

از سوی دیگر، شکست‌ها ناشی از اشتباهات هستند؛ یعنی برخی از شکست‌ها ممکن است از اشتباهات نشأت بگیرند. شکست به‌عنوان «انحراف از نتایج مطلوب و مورد انتظار» تعریف شده است. این موضوع 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 هستند و نه فقط اشتباهات. بدین معنا که برخی از شکست‌ها مطلوب‌تر از شکست‌های دیگر هستند، به‌طوری‌که 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 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. درواقع، 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 به‌احتمال زیاد هر دو یادگیری را تسهیل می‌کنند (Weinzimmer & Esken, 2017).

یادگیری از اشتباهات

کارکنان به‌منظور کاهش خطاهایشان، بایستی مهارت‌های خود را از طریق یادگیری بهبود بخشند (Naveh et al., 2015). اشتباهات بخشی از یادگیری انسان است و چالشی که با

تغییر ایجاد می‌شود به همان سرعت یا حتی سریع‌تر از مهارت‌های انسانی رشد می‌کند (Kucharska & Bedford, 2020ab). اشتباهات تنها در صورتی که فرد درگیر با حادثه باشد ممکن است منجر به یادگیری درباره پیامدهای آن شود، چراکه توجه فرد را جلب می‌کند. برآورد ذهنی از اهمیت حادثه، انگیزه‌ای را برای شروع فرآیندهای همراه با تأمل ایجاد می‌کند. با این حال، به نظر نمی‌رسد یادگیری مولد از اشتباهات خودبه‌خود اتفاق بیفتد. بلکه باید پشتیبانی، راهنمایی یا تعدیل شود (Harteis et al., 2008).

از آنجا که تغییرات و فرهنگ‌سازمانی کاملاً به‌هم‌پیوسته است، به نظر می‌رسد فرهنگ‌سازمانی عامل مهمی در تشخیص چگونگی یادگیری کارکنان از طریق پذیرش اشتباهات باشد. فرهنگ‌گرایی در بحث توانایی یادگیری از خطاها اهمیت دارد. فرهنگ یادگیری به‌عنوان رفتارهای معطوف به ترفیع و تسهیل یادگیری کارکنان تعریف شده است (Kucharska & Bedford, 2020b). 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 به‌عنوان 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 (Weinzimmer & Esken, 2017).

یادگیری سازمانی به‌عنوان 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 امروزی است، بلکه نتیجه اصلی یادگیری است، به همین دلیل اشتباه کردن می‌تواند سازگاری با تغییر را تقویت کند. یادگیری و تغییر سازمانی به‌هم‌پیوسته هستند (Kucharska, 2020; Kucharska & Bedford, 2020b). هنگامی که افراد یاد می‌گیرند، ادراکات آن‌ها تغییر می‌کند؛ زیرا دانش آن‌ها افزایش می‌یابد. این موضوع 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 (Kucharska, 2020). به‌عنوان مثال شرکت انرژی آی‌اس^۱ به‌عنوان 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 محیط‌های کاری که کارکنان را به اجتناب از اشتباهات و یا حتی پنهان کردن آن‌ها وامی‌دارد نشأت نمی‌گیرد. این نوع جامعه یا سیستم محل کار احتمالاً انکار می‌کند که اشتباهات نیز می‌توانند پیامد مثبتی داشته باشند و می‌توانند به‌عنوان پیش‌نیاز تحول و توسعه بیشتر قلمداد شوند. بدترین حالت هنگامی خواهد بود که کارکنان یاد می‌گیرند پنهان کاری کنند تا اینکه از اشتباهات یادگیری مثبت داشته باشند، پس همان اشتباه در کارهای روزمره به‌طور مکرر در یک محل کار رخ می‌دهد. پس یادگیری از اشتباهات را می‌توان به‌عنوان درگیری افراد در ایجاد دانش مرتبط با اشتباهات خود یا دیگران و تأمل بر آن‌ها توضیح داد. یادگیری از اشتباهات شامل نمایه‌سازی موارد به‌عنوان انحرافی یا ایجاد «دانش منفی» است که به جلوگیری از تکرار اشتباهات در شرایط مشابه کمک می‌کند (Harteis et al., 2008).

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 به‌جای اینکه از اشتباهات یاد

بگیرند، عکس این عمل را انجام می دهند یعنی آن‌ها سعی می کنند اشتباهات خود را پنهان کنند و سپس دیگران را سرزنش کنند چرا که از تنبیه و حتی شرمساری می ترسند. 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 می دهند 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 می دهند. 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، درحالی که امنیت روانی، فعالانه جوی را ایجاد می کند که کارکنان برای بیان نظر و باورشان، درخواست کمک نموده و یا بایبان 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 می توانند از اشتباهات بیاموزند، مربوط می شود. امنیت روانی به عنوان اعتقاد کارکنان به احساس امنیت در هنگام ریسک کردن همچون پرسیدن سؤالات، افشای اشتباهات یا پیشنهاد ایده‌های جدید تعریف می شود؛ بنابراین، تمایل به یادگیری از اشتباهات به این بستگی دارد که آیا از ارتکاب اشتباه به عنوان نقطه ضعف برای نکوهش افراد استفاده می شود یا این که آیا آن‌ها می توانند از اشتباهات درس بگیرند. به طور خاص، وقتی تیم‌ها در بحث آزادانه درباره اشتباهات احساس امنیت می کنند، به احتمال زیاد از اشتباهات خود درس می گیرند (Weinzimmer & Esken, 2017).

به اشتراک گذاری اشتباهات

یک شبکه اجتماعی قادر به بهبود رفتار نوآورانه است هنگامی که این شبکه دوستانه منجر به علاقه کارکنان به اشتراک گذاری اشتباهات کاری خود شود. به منظور بهبود رفتار نوآورانه کارکنان و عملکرد نوآورانه شرکت، تشویق کارکنان برای به اشتراک گذاشتن اشتباهات کاری خود یکی از عوامل مهم در نظر گرفته شده است (Khorakian & Jahangir, 2018).

تحمل اشتباه در سازمان

درحالی که سازمان‌ها موفقیت را به‌عنوان مُهر 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 نشان‌دهنده دانش سازمانی موجود ناکافی است. در نتیجه، سازمان‌ها باید در برابر اشتباهات شکمیا باشند تا به کارکنان اجازه دهند تا به‌طور مؤثر از شکست‌ها درس بگیرند (Weinzimmer & Esken, 2017).

پس فرهنگ تحمل‌پذیر محیط کار (به‌عنوان مثال، بدون سرزنش) مناسب‌ترین فرهنگ به نظر می‌رسد؛ زیرا بر پنهان‌کاری اشتباهات متمرکز نیست، بلکه اشتباهات را به‌عنوان فرصت‌های یادگیری تصور می‌کند. سپس، تجزیه و تحلیل علل و جستجوی استراتژی‌های بدیل برای عمل بسیار بیشتر از شخصی‌سازی و آرزوی سرزنش کردن مورد تأکید است. نویسندگان متعددی، هم‌جو اعتماد و هم تجزیه و تحلیل بینش‌افزای دلایل را به‌عنوان 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 به‌طور فعالانه پشتیبانی می‌شود، سهیم است (Harteis et al., 2008).

ادبیات مربوط به تحمل اشتباه و امنیت روانی مکمل یکدیگرند. درحالی که اجزای امنیت روانی از نظر مفهومی مشابه تحمل اشتباه هستند، ولی 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 (به‌عنوان مثال، توانایی بحث در مورد مسائل سخت، دشواری در درخواست کمک و عدم زیر سؤال بردن افراد توسط یکدیگر)، فقط یک مورد توانایی ارتکاب اشتباه بدون عواقب را بررسی می‌کند. در مقابل، تحمل اشتباه چندین بُعد از ارتکاب اشتباه بدون عوارض را در نظر می‌گیرد (به‌عنوان مثال، مدیران معمولاً اشتباهات را می‌پذیرند، اشتباه کردن بخشی از ریسک‌پذیری است و نوآوری بدون ترس از تنبیه مورد تشویق واقع می‌شود)؛ بنابراین، درحالی 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 پیش قدم شوند. در نتیجه، این امر فرصت‌هایی را برای یادگیری از طریق کاوش فراهم می‌کند؛ زیرا اشتباهات تجاربی را ایجاد می‌کنند که به عنوان محرک‌هایی برای به چالش کشیدن فرضیات موجود و تولید دانش برتر عمل می‌نمایند. 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 (Weinzimmer & Esken, 2017).

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 فناوری 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 تعریف می‌شود که کارکنان در مورد تجربیاتشان در کار در پاسخ به تعاملات خویش با سازمان دارند». 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 (Itam & Ghosh, 2020).

تجربه کارکنان را می‌توان به‌عنوان درک جامع کارکنان از رابطه با سازمان استخدام‌کننده خویش تعریف کرد که ناشی از تمام تعاملات در نقاط تماس در طول مسیر کارکنان است (Plaskoff, 2017).

تجربه کارکنان نتیجه 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 فناوری و محیط فیزیکی پیدا می‌کنند که در تمام سطوح سازمان‌ها و همیشه بایستی به‌صورت تعاملی، انگیزشی، فرهنگ‌محور، شخصی‌سازی‌شده و کارمند‌گرا باشد (Rasca, 2018).

جنبه‌های اصلی تجربه کارکنان عبارت‌اند 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 همه‌چیز 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 منحصربه‌فرد برای کارکنان و حصول اطمینان از اجرای صحیح این اقدامات اختصاص می‌دهند. تجربه کارکنان واقعاً یک وجه تمایز بسیار مهم و کلیدی کسب‌وکار 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. الگوواره 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 (Itam & Ghosh, 2020).

برای حصول به تجربه برتر کارکنان، یک شرکت باید واقعاً کارکنان خود را درک کند و با آنها همزادپنداری کند، هم به‌عنوان افراد و هم به‌عنوان بخشی از گروه‌های نماینده (مثلاً نسل‌ها) تا به‌صورت یکپارچه تجربه کلی آن‌ها و نه فقط رویدادهای جدا از هم در نظر گرفته و بفهمد که ادراک رابطه پیش از پیوستن کارکنان به سازمان شروع می‌شود و پس از ترک آن‌ها ادامه می‌یابد. تجربه کارکنان در مجموع بر تجربه و بر شخص متمرکز است (Plaskoff, 2017).

هم‌راستایی

فرهنگ لغات لانگمن واژه هم‌راستایی را به‌عنوان یک فعل به معنای ترتیب دادن عناصر یک سیستم به شکلی که هدف کلی سیستم را پشتیبانی کند تعریف شده است. 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 درباره دو موضوع مهم تصمیم‌گیری شود؛ 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 به‌عنوان مشتریان داخلی، مشاهده جایگاه‌های شغل به‌عنوان محصولات داخلی که نیازها و خواسته‌های این مشتریان را در هنگام پرداختن به اهداف شرکت برآورده می‌کند. بازاریابی داخلی همه کارکنان را به‌عنوان مشتریان داخلی در نظر می‌گیرد که به‌منظور ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان خارجی، اول باید مشتریان داخلی خود را راضی و انگیزه‌مند کرد (To et al., 2015). بازاریابی داخلی عبارت است 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 مؤثر از بازار گرایبی شرکت (Pantouvakis, 2012).

بازاریابی داخلی بخش جدایی‌ناپذیری از جهت‌گیری کلی بازاریابی است که شامل استفاده از فنون بازاریابی در سازمان می‌شود تا ارزش‌های شرکت را ایجاد و منعکس کند (Naude et al., 2002).

بازاریابی داخلی به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک ابزار برای نهادینه کردن ارزش‌های سازمانی، بهبود تعهد کارکنان و افزایش رضایت مشتری شناخته شده است (Bohnenberger et al., 2019). بازاریابی داخلی به‌عنوان تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای با استفاده از یک رویکرد 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 به‌وسیله فرآیند ایجاد کارکنان انگیزه‌مند و مشتری‌گرا تعریف می‌شود.

توسعه بازاریابی داخلی در سه مرحله جداگانه طبقه‌بندی شده که عبارت‌اند از: مرحله رضایت کارکنان؛ مرحله مشتری‌گرایی؛ و پیاده‌سازی استراتژی یا آنچه مرحله مدیریت تغییر نامیده می‌شود (Amangala & Wali, 2013).

هدف بازاریابی داخلی همسوسازی جنبه‌های مختلف عملیات داخلی شرکت است تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها می‌توانند به مشتریان، ارزش ارائه دهند (Shamsudin et al., 2015).

وجه مشترک تمام دیدگاه‌های بازاریابی داخلی، تجدید دانش است تجدید دانش می‌تواند به‌عنوان مثال شامل، هوشمندی بازار به‌عنوان یک منبع سازمانی توسط کارکنان توانمندی که می‌توانند مفهوم آن را تعریف کرده و با دیگران به اشتراک بگذارند کاربردپذیر شود. در این نگاه جدید، «رضایت کارکنان»، نشانگر احتمالی فرآیند بازاریابی داخلی در عمل به‌جای هدف آن می‌شود. هر روشی که مورد استفاده قرار می‌گیرد، هدفش این است که مشتری شناسی کارکنان، یا عملکرد درک شده مشتری و یا به‌طور گسترده‌تر، ارزش سهامداران را افزایش دهد (Ballantyne, 2000).

پیشینه پژوهش

وین‌زیمر^۱ (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «نقش تعدیل‌گری تحمل اشتباه درک شده در رابطه 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 سازمان‌ها ایفا می‌کند. به‌طور خاص، نویسنده نقش تعاملی تحمل اشتباه درک شده را به‌عنوان 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 تعدیل‌شده نشان می‌دهد که تاب‌آوری، تصمیمات ترک شغل را کاهش می‌دهد. همچنین، نتایج یک نگاه متفاوت‌تر را نشان می‌دهد که اثر متقابل انعطاف‌پذیری رفتاری و ادراک تحمل اشتباه را در کاهش تصمیمات ترک شغل مدنظر قرار می‌دهد.

کوچارسکا و بدفورد^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «اشتباهات خود را دوست داشته باشید! - آن‌ها به شما کمک می‌کنند تا خود را با تغییر وفق دهید: چگونه فرهنگ‌های یادگیری، دانش و همکاری، هوشمندی سازمانی را تقویت می‌کنند؟» و باهدف تعیین چگونگی ارتباط پذیرش اشتباهات مرتبط با سازگاری برای تغییر در یک زمینه‌سازمانی 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: دانش‌آموزان 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 به‌عنوان ابزاری برای حمایت از یادگیری که منجر به تغییر شود استفاده نمی‌کنند.

1 Weinzimmer

2 Kucharska & Bedford

امینی و ابراهیمی قمصری (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «برازش 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 پرداخته‌اند. 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 به‌عنوان نمونه بر اساس دسترسی حضورشان انتخاب شدند. سپس پرسشنامه‌ای جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش تنظیم شده و داده‌های حاصل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. 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.

سبحانی فرد 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 باهدف بررسی این موضوع با الهام‌گیری از رویکرد مدیریت تجربه مشتریان پرداخته‌اند. 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 پژوهشی به مطالعه هم‌زمان دو مقوله اشتباهات کارکنان و مدیریت تجربه کارکنان با رویکرد بازاریابی داخلی نپرداخته است.

نوع شناسی اشتباهات کارکنان و بازاریابی داخلی

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

الف) بازاریابی تراکنشی (روش‌های خودگو و خودشنو - تعاملات دوسویه محدود) باهدف برآورده سازی نیاز سودآوری.

یادگیری انرژی‌زا: تسخیر دانش، سنجش و کنترل داده‌ها با راهنمایی از کارکنان منتخب و احتمالاً پشتیبانی شده توسط فناوری اطلاعات. نوع یادگیری در اینجا انرژی‌زا است. یادگیری چگونگی انجام کار با یکدیگر بر مبنای اهداف بازاری مفید که گسترده‌تر از محدوده شرح شغل فردی است و منجر به توسعه دانش مشترک می‌شود (جامعه‌پذیری به‌وسیله برهم‌کنش دانش ضمنی به ضمنی اتفاق می‌افتد). آنچه در این مرحله از نوسازی دانش مدنظر است، اشتیاق کارکنان به آموختن فوت‌وفن دشواریاب^۱ است. فرآیندهای دخیل در اینجا در تسخیر دانش جدید کاملاً زیر آستانه‌ای است؛ یعنی «بیشتر از آنچه می‌توانیم به زبان بیاوریم می‌دانیم» یا «دانش عملیاتی را از چیزهایی به‌صورت ضمنی جذب می‌کنیم». اگر شامل مهارت‌های عملی باشد، به دست آوردن دانش ضمنی، به دست آوردن فوت‌وفن است.

یادگیری کدگشایی: کدگذاری دانش، انتشار اطلاعات، خط‌مشی و رویه‌های محصول جدید. نوع یادگیری در اینجا کدگشایی است که منجر به کشف دانش جدید می‌شود (برونی‌سازی به‌وسیله برهم‌کنش دانش ضمنی به صریح اتفاق می‌افتد). از این مرحله به افزایش سطوح دانش ضمنی به صریح از طریق گفتگوی خلاق یادشده است و توصیه می‌شود برای ایجاد جو کشف دانش، ایجاد همپوشانی نیروی انسانی بین بخش‌ها صورت گیرد.

ب) بازاریابی رابطه‌ای (روش‌های گفت‌وشنودی - تعاملات دوسویه باز) باهدف خلق ارزش متقابل با مشتریان یا ذینفعان دیگر.

یادگیری مبتنی بر اختیار دهی: خلق دانش گروه‌های پروژه چندوظیفه‌ای، رویکردهای خلاقانه، مراکز نوآوری، تیم‌های بهبود کیفیت و غیره. نوع یادگیری در اینجا اختیار دهی است و نتیجه آن به‌دست آوردن دانش هزینه-فایده است (ترکیب به‌وسیله برهم‌کنش دانش صریح به صریح اتفاق می‌افتد). گفت‌وگوی دوسویه بین بخش‌ها مبتنی بر اعتماد به آمادگی برای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. این آمادگی به گفت‌وگوی بیشتر بازخورد می‌یابد.

۱ چیزی که فقط با سختی و کوشش زیاد به‌دست می‌آید.

یادگیری پراکنشی: گردش دانش برنامه‌های یادگیری تیمی، کارگاه‌های توسعه مهارت، چرخه‌های بازخورد. نوع یادگیری در اینجا پراکنش است. نهادینه‌سازی به وسیله برهم کنش دانش از صریح به ضمنی اتفاق می‌افتد. 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 (Ballantyne, 2000).

شکل ۱ - ماتریس بازاریابی داخلی



Sours: Ballantyne, 2000

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

اشتباهات کششی: عمدی بوده و فرصت یادگیری ایجاد می‌کنند. این اشتباهات برای افرادی رخ می‌دهد که به دنبال گسترش قابلیت‌های فعلی‌شان هستند. اشتباهات کششی مثبت هستند. به‌عنوان مثال شرکتی که برای کسب سود بیشتر وارد حوزه‌هایی می‌شود که تا قبل تجربه‌ای نداشته ولی اگر بتواند میزان موفقیت و عملکرد را به‌طور 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.

1 aha-moment mistakes

مثلاً یک تقاضای منطقی از طرف مشتری در سازمان وجود دارد و با سرکوب نابود می‌شود، مشتری ناراضی کارزاری راه‌اندازی نموده و سازمان متحمل هزینه‌ای برای مقابله با آن کارزار می‌شود.

اشتباهات شلخته: این نوع اشتباهات ناخودآگاه 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. به‌عنوان 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 فاجعه‌بار خواهد بود. در انتهای این اشتباهات، حسرت به‌جای 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 درنهایت با اعتراض و غیره مواجه می‌شود (Briceño, 2015).

شکل ۲ - نوع شناسی اشتباهات



Sours: Briceño, 2015

هم‌راستایی اشتباهات کارکنان و بازاریابی داخلی

مفاهیم آموزشی یادگیری از اشتباهات بر نقش یادگیری مبتنی بر تجربه، بازانندیشی و فعالیت آگاهانه به‌عنوان عوامل اساسی در فرآیند یادگیری تأکید می‌کنند. بازانندیشی در اشتباهات منجر به تغییراتی می‌شود که با نتایج مثبتی برای سازمان‌ها و افراد 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 سازمان‌یافته در خارج نیستند.

مفاهیم یادگیری در محل کار فرض می‌کند که محل کار فرصت‌های مفیدی را برای فراگیران فراهم می‌کند تا دانش را به‌طور مؤثر در موقعیت‌های منحصر به فرد کسب کنند و نظریه و عمل را باهم 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 (به‌عنوان مثال، حمایت از یادگیری) در تحمل اشتباهات و استفاده از آن‌ها به‌عنوان تجربه‌های یادگیری مثبت نهفته است. از این نظر توسعه شایستگی می‌تواند به‌عنوان اکتساب و اصلاح مفاهیم، روال‌ها و پرده‌ها با تجربه شکست (یا موفقیت) متصدیان در انجام فعالیت‌های روزمره مفهوم‌سازی شود؛ بنابراین، یادگیری اتفاقی می‌تواند به‌عنوان یادگیری مبتنی بر تجربه مفهوم‌سازی 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 برمی‌انگیزند تا از اشتباهات بعدی از همان نوع جلوگیری

نمایند؛ 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 دنیای 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 (Harteis et al., 2008). 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 گذارده 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 تجربه 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 توجه قرار گرفته است. افرادی که ذهنیت یادگیری دارند، آماده اشتباه کردن

هستند؛ یعنی قبول می‌کنند که اشتباهات رخ می‌دهد و از آن‌ها می‌آموزند. ماهیت یادگیری سازمانی شناسایی و اصلاح خطاها است. یادگیری سازمانی به‌طور کارآمد و اثربخش چالش‌های کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 (Kucharska & Bedford, 2020b). به‌طور کلی فرآیند یادگیری سازمانی و تبدیل دانش ضمنی به صریح دارای چهار مرحله شامل تسخیر دانش، کدگذاری دانش، خلق دانش و گردش دانش است. حالت یادگیری افراد در مراحل مختلف دانش سازمانی بر اساس نوع اشتباهی که مرتکب می‌شوند متفاوت است (Ballantyne, 2000; Briceño, 2015). علاوه بر این، اندیشمندان تأکید کرده‌اند که سازمان‌های یادگیرنده در هنگام نیاز پذیرای تغییرات هستند و خطاها ماهیت یادگیری سازمانی هستند. یادگیری به‌ندرت بدون اشتباه اتفاق می‌افتد. اولین قدم در ایجاد یک سازمان یادگیرنده ایجاد توانایی یادگیری و تغییر است (Kucharska, 2020). در اینجا، اهمیت به اشتراک‌گذاری اشتباهات کاری در بهبود عملکرد نوآورانه شرکت‌ها بسیار زیاد است (Khorakian & Jahangir, 2018).

تحمل اشتباه به‌عنوان 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 به‌عنوان یک تسهیلگر عمل کند که به‌وسیله 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. باگذشت 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 معنا بخشی و پیچیدگی وظیفه، احتمالاً رفتارهایی را نشان می‌دهند که منعکس کننده کاوش است.

اساساً، تحمل اشتباه یک رویکرد «یادگیری عملی»^۱ است که رویکرد مؤثری برای کاوش ایجاد می‌کند. ویژگی‌های یک محیط تحمل کننده اشتباه هنگام ارتکاب اشتباهات، یادگیری اکتشافی را تشویق می‌کند به طوری که سازمان‌ها می‌توانند دانش برتر تولید کرده و عملکرد را بهبود بخشند. به بیان دقیق‌تر، سازمان تحمل کننده اشتباه که وقوع اشتباهات را تشخیص داده و آن‌ها را بپذیرد، به احتمال زیاد درگیر تجزیه و تحلیل و بحث تأمل برانگیز در مورد علل 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 درگیر شدن سازمان در کاوش و ایجاد دانش مفیدتر و درنهایت، از یادگیری یک سازمان جلوگیری می‌کند. هنگامی که سازمان‌ها قادر به درگیر شدن در فرآیند یادگیری و توسعه دانش مفیدتر باشند، نتایج موفقیت آمیز یادگیری از طریق یک تغییر قابل مشاهده در عملکرد سازمان تحقق می‌یابد.

سازمان‌هایی که اشتباهات را تحمل می‌کنند، درگیر رفتارهایی می‌شوند که به صورت موفقیت آمیزی فرآیند یادگیری سازمانی را امکان پذیر می‌کند و بنابراین، افزایش مثبت عملکرد را تجربه می‌کنند. تحمل اشتباه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا با کاوش راه‌حل‌های بهتر که درنهایت منجر به بهبود عملکرد می‌شود، به طور مؤثرتری درگیر فرآیند یادگیری شوند (Weinzimmer & Esken, 2017).

به‌طور کلی هم‌راستایی انواع اشتباهات و یادگیری از آن‌ها منجر به خلق و گردش دانش در فرآیند دانش‌سازمانی 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 کششی 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 در زمانی که به دنبال گسترش قابلیت‌های فعلی‌شان هستند، دچار اشتباهات کششی می‌شوند که منجر به یادگیری آن‌ها می‌گردد، می‌توان استنباط کرد که گسترش قابلیت‌های فعلی افراد در اینجا عمدتاً از طریق انجام اقدامات کاری خارج از شرح شغل اتفاق می‌افتد. در نتیجه اشتباهات کششی منجر به یادگیری انرژی‌زا می‌شوند. از دیگر سوی، اشتباهات شلخته نیز منجر به یادگیری انرژی‌زا می‌شوند؛ چراکه تسخیر دانش تا حدودی زیر آستانه‌ای است و اشتباهات لحظه‌ای نیز ناخودآگاه رخ می‌دهند (Briceño, 2015; Ballantyne, 2000).

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 راه‌حل مشترک هستند بحث‌های سازنده پیرامون اشتباهات کاری به وجود می‌آید که منجر به یادگیری می‌گردد (Johnson & Johnson, 2011).

بیشتر یادگیری در محل کار از طریق همین تعاملات اتفاق می‌افتد. تعاملات انسانی، یادگیری و انتشار دانش را تقویت می‌کند (Kucharska, 2020). 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 اشتراک‌گذاری 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 (Khorakian & Jahangir, 2018).

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

هم‌راستایی اشتباهات پرمخاطره و یادگیری مبتنی بر اختیار دهی

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 چشم‌اندازهای شغلی آینده که کارکنان را از پذیرش اشتباهات بازمی‌دارد، ریسک این که شکست ممکن است پیامدهای مالی داشته باشد و عدم اطمینان فرهنگی جامع نسبت به میزان پذیرش یا ضدیت با اشتباهات، به سایه‌سازمانی 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 (Kucharska, 2020).

مدیران برای عبور از این دام و حرکت به سوی یادگیری سازمانی می‌توانند اقدام به اختیار دهی کنند. از دیگر سوی، مرحله خلق دانش مستلزم اختیار دهی است و این اختیار از سطوح بالای سازمان با فرهنگ سازمانی پذیرش اشتباه صادر می‌شود که می‌تواند منجر به اشتباهات پرمخاطره شود. این اشتباهات پرمخاطره که ناشی از اختیار دهی است توسط گفت‌وگوهای دوسویه بین بخش‌ها و تیم‌های بهبود کیفیت منجر به یادگیری می‌شود (Briceño, 2015; Amini & Mortazavi, 2012; Ballantyne, 2000).

اگر کارکنان با آسودگی خاطر و مشتاقانه اشتباهات کاری خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، آن‌ها می‌توانند ایده‌های نوآورانه‌ای را از درس‌های آموخته‌شده 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 پیاده‌سازی کنند (Khorakian & Jahangir, 2018).

فرهنگ یادگیری مداوم سازمانی از «جو یادگیری» و «پذیرش اشتباهات» تشکیل شده است (Kucharska & Bedford, 2020b). پیش‌نیازهای فردی و سازمانی بازاندهی 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 می‌توانند آسیب‌های اشتباهات پرمخاطره را پیش از وقوع کاهش دهد (Harteis et al., 2008). باین حال، مسئله‌ای 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 قابل‌بخش هستند. اگر یک «بزهکار» اشتباهی را انجام دهد که سزاوار سرزنش باشد، بخشش کمتری وجود خواهد داشت. باین حال، هنگامی که آن بزهکار بی‌تقصیر دیده می‌شود (به دلیل حمایت مدیران و اختیاری که به وی داده شده)، بخشش بیشتر قریب‌الوقوع است، بنابراین فرصت‌های یادگیری ایجاد می‌شود (Weinzimmer & Esken, 2017).

فرضیه فرعی دوم: بین اشتباهات پرمخاطره و یادگیری مبتنی بر اختیار دهی هم‌راستایی وجود دارد.

هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و یادگیری پراکنشی

این اشتباهات عمدتاً به دلیل کمبود دانش در افراد رخ می‌دهند و افراد بعداً متوجه آن می‌شوند؛ چراکه اختلالی در کار آن‌ها به وجود 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 (Briceño, 2015; Amini & Mortazavi, 2012; Ballantyne, 2000). در حقیقت یادگیری پراکنشی به یادگیری از تجربیات اشاره دارد؛ چراکه فرد پس از پی بردن به اشتباهش تجربه‌ای کسب نموده و در گروه‌های به اشتراک گذاری تجربیات کاری آن را به اشتراک می‌گذارد (Snowdon & Grasso, 2002).

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 اشتراک گذاری اشتباهات خود با همکارانش ندارد (Khorakian & Jahangir, 2018). 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 درصدد کدگشایی آن برمی‌آید و ضمن کدگشایی یادگیری اتفاق می‌افتد (Briceño, 2015; Ballantyne, 2000). در حقیقت، ویژگی‌های یک محیط تحمل‌کننده اشتباه، با اجازه دادن به افراد برای تشخیص علت خطاها، پیگیری راه‌حل‌های نوآورانه و ایجاد دانش برتر، به یادگیری سازمانی کمک می‌کند پس از بروز اشتباهات، ارزیابی شناختی رخ می‌دهد که توسط آن اشتباهات، تشخیص داده می‌شود. این اشتباهات یادگیرندگان را برمی‌انگیزد که نه تنها آن‌ها را اصلاح کنند بلکه علل زمینه‌ساز آن‌ها را نیز درک نمایند (Weinzimmer & Esken, 2017).

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

به‌طورکلی، این‌طور استنباط می‌شود که اشتباهات کششی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی که روش‌های خودگو و خودشنو با تعاملات دوسویه محدود و باهدف برآورده سازی نیاز سودآوری هستند هم‌راستایی دارند و اشتباهات لحظه‌ای و پرمخاطره با روش‌های بازاریابی رابطه‌ای که روش‌های گفت‌وشنودی با تعاملات دوسویه باز و باهدف 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 تراکنشی است که شامل روش‌های آموزشی می‌شود، درحالی‌که بازاریابی رابطه‌ای بیشتر رویکردهای

مشارکتی را در برمی‌گیرد. هدف بازاریابی داخلی رابطه‌ای، تجدید دانش است و این دو شکل گسسته را به خود می‌گیرد.

اولین شکل خلق دانش است؛ به معنی ایجاد یا کشف دانش جدید برای استفاده در داخل سازمان، با هوشمندی بازار خارجی به‌عنوان ورودی است.

دومین شکل گردش دانش است؛ که نشان‌دهنده 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 (به‌ویژه ارتباطات یک‌طرفه)

دارای قدرت محدودی برای تجدید دانش یعنی اعلام حقایق صریح و غیرقابل انکار است.

هدف نهایی بازاریابی تراکنشی ارائه پاداش بر اساس عملکرد به کارکنان است. نقطه

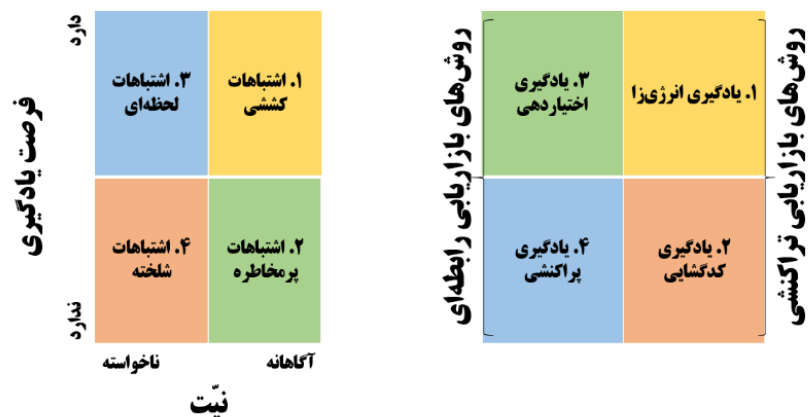
قوت بازاریابی داخلی رابطه‌ای، قصد همراه آن با اتکای به کارکنان و اعتماد داشتن به

آنهاست. حقیقت فراموش شده این است که دانش سازمانی از طریق تعامل و گفتگو

تجدید می‌شود (Ballantyne, 2000; Pavlidou & Efstathiades, 2021). این

روابط در شکل (۳) قابل مشاهده است.

شکل ۳. هم‌راستایی اشتباهات کارکنان با بازاریابی داخلی



روش

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 نظرسنجی یکپارچه خبرگان، تکنیک دلفی است (سرور و همکاران، ۱۳۸۹). این روش بر مبنای شیوه پرسش جدلی و دیالکتیکی یعنی تز (طرح یک رأی و نظر)، آنتی‌تز (برخورد آراء و نظرات) و درنهایت 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 (رضاییان، ۱۳۹۷).

روش دلفی فرآیندی سیستماتیک می‌باشد که برای پیش‌بینی و کمک به تصمیم‌گیری از طریق راندهای پیمایشی، جمع‌آوری اطلاعات و درنهایت اجماع گروهی به کار می‌رود (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۹).

جامعه تحقیق حاضر عبارت است 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 سؤال بسته و یک سؤال باز و در مرحله دوم ۶ سؤال بسته برای تعیین هم‌راستایی اقسام اشتباهات و بازاریابی داخلی مورد استفاده قرار گرفت. همه گویه‌ها با مقیاس پنج گزینه‌ای 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 نرم‌افزار 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

منبع	مرحله	مؤلفه	گویه
Briceño, 2015; Ballantyne,) (2000	۱ و ۲	انجام اقدامات کاری خارج از شرح شغل	هم‌راستایی اشتباهات کششی با یادگیری انرژی‌زا
(Johnson & Johnson, 2011)	۱ و ۲	شرکت فرد در گروه‌های کاری مشترک با واحدهای کاری دیگر و یا در شبکه‌های اجتماعی کارکنان	
(Ballantyne, 2000)	۱ و ۲	تسخیر دانش	
(Snowdon & Grasso, 2002)	۱ و ۲	یادگیری از تجربیات	
(Khorakian & Jahangir, 2018)	۱ و ۲	به اشتراک‌گذاری تجربه در گروه‌های به اشتراک‌گذاری تجربیات کاری و همچنین از طریق تعاملات و ارتباطات غیررسمی	هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای با یادگیری پراکنشی
Briceño, 2015; Amini &) Mortazavi, 2012; Ballantyne, (2000	۱ و ۲	گردش دانش	
Briceño, 2015; Ballantyne,) (2000	۱ و ۲	ارتکاب ناخودآگاه اشتباه علیرغم اشراف به آن	هم‌راستایی اشتباهات شلیخته با یادگیری کدگشایی
(Weinzimmer & Esken, 2017)	۱ و ۲	اجازه دادن به افراد برای تشخیص علت خطاها، پیگیری راه‌حل‌های نوآورانه و ایجاد دانش برتر	
(Ballantyne, 2000)	۱ و ۲	کدگذاری دانش	
(Khorakian & Jahangir, 2018)	۱ و ۲	کسب ایده‌های نوآورانه‌ای از درس‌های آموخته‌شده از اشتباهات	هم‌راستایی اشتباهات پرمخاطره با یادگیری مبتنی بر اختیار دهی
Briceño, 2015; Amini &) Mortazavi, 2012; Ballantyne, (2000	۱ و ۲	گفت‌وگوهای دوسویه بین بخش‌ها و تیم‌های بهبود کیفیت	
(Ballantyne, 2000)	۱ و ۲	خلق دانش	
Ballantyne, 2000; Pavlidou) (& Efstathiades, 2021	۲	کاربست روش‌های آموزشی برای یادگیری از اشتباهات	هم‌راستایی اشتباهات کششی و شلیخته با
Ballantyne, 2000; Pavlidou) (& Efstathiades, 2021	۲	ارائه پاداش بر اساس عملکرد به کارکنان	روش‌های بازاریابی تراکشنی
Ballantyne, 2000; Pavlidou) (& Efstathiades, 2021	۲	به‌کارگیری رویکردهای مشارکتی برای یادگیری از اشتباهات	هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و پرمخاطره
Ballantyne, 2000; Pavlidou) (& Efstathiades, 2021	۲	برقراری روابط بلندمدت با کارکنان و جلب رضایت ایشان	با روش‌های بازاریابی رابطه‌ای

یافته‌ها

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

در مورد هم‌راستایی اشتباهات کششی و یادگیری انرژی‌زا میانگین نظر خبرگان ۴,۰۸ مد و میانه نظرات ایشان ۴ و انحراف معیار ۰,۷۹ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات کششی و یادگیری انرژی‌زاست.

در مورد هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و یادگیری پراکنشی میانگین، مد و میانه نظر خبرگان نظرات ۴ و انحراف معیار ۰,۷۳ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و یادگیری پراکنشی است.

در مورد هم‌راستایی اشتباهات شلخته و یادگیری کدگشایی میانگین نظر خبرگان ۳,۸۳ مد و میانه نظرات ایشان ۴ و انحراف معیار ۰,۷۱ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات شلخته و یادگیری کدگشایی است.

در مورد هم‌راستایی اشتباهات پرمخاطره و یادگیری مبتنی بر اختیار دهی میانگین نظر خبرگان ۳,۷۵ مد و میانه نظرات ایشان ۴ و انحراف معیار ۰,۸۶ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات پرمخاطره و یادگیری مبتنی بر اختیار دهی است.

در مورد هم‌راستایی اشتباهات کششی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی میانگین نظر خبرگان ۳,۹۱ مد و میانه نظرات ایشان ۴ و انحراف معیار ۰,۷۹ می‌باشد که حاکی از هم‌راستایی اشتباهات کششی و شلخته با روش‌های بازاریابی تراکنشی است.

در مورد هم‌راستایی اشتباهات لحظه‌ای و پرمخاطره با روش‌های بازاریابی رابطه‌ای میانگین نظر خبرگان ۴,۳۳ 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.

خطای کارکنان اجتناب‌ناپذیر است؛ اما برای اینکه یک فرآیند یادگیری آغاز شود، فرد خطاکار باید درگیری با این حادثه را تجربه کند (Harteis et al., 2008). علاوه بر

این، یادگیری هوشمندانه از اشتباهات یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های نوآور است (Khorakian & Jahangir, 2018).

جدول ۳. یافته‌های پژوهش

میانگین	مد	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۴	۴	۰/۷۹	۴/۰۸	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 اختیار دهی
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

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 اختیار دهی 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) درصدد ایجاد فضایی برای تسهیل یادگیری از اشتباهات برآیند. به‌عنوان مثال در زمان بروز اشتباهات لحظه‌ای و پرمخاطره با به‌کارگیری 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 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 عبارت‌اند 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.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارد.

ORCID

- Alireza Kooshki Jahromi  <https://orcid.org/0000-0001-6175-447X>
- Moein Abdolmohamad  <https://orcid.org/0000-0002-3226-8437>
- Sagha
- Saeed Zarandi  <https://orcid.org/0000-0002-6194-8765>

منابع

۱. احمدی، فضل اله؛ نصیریانی، خدیجه؛ اباذری، پروانه. (۱۳۸۷). تکنیک دلفی: ابزار برای تحقیق. آموزش در علوم پزشکی، ۸(۱)، ۱۷۵-۱۸۵.
۲. امینی، ع؛ ابراهیمی قمصری، ف. (۱۳۹۸). برازش مدل اثر اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۱(۲)، ۱-۲۸.
۳. پاشایی زاد، حسین. (۱۳۸۷). نگاهی اجمالی به روش دلفی. پیک نور- علوم انسانی، ۶(۲)، ۶۳-۷۹.
۴. رحمانی، عبدالله؛ وزیری نژاد، رضا؛ احمدی نیا، حسن؛ رضاییان، محسن. (۱۳۹۹). مبانی روش‌شناختی و کاربردهای روش دلفی: یک مرور روایی. مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، ۱۹(۵)، ۵۳۸-۵۱۵.
۵. رضاییان، محسن. (۱۳۹۷). آشنایی با روش دلفی. مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، ۱۷(۱۲)، ۱۰۹۴-۱۰۹۳.
۶. سبحانی فرد، ی؛ بنیادی نائینی، 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.
۷. سرور، رحیم؛ پری زادی، طاهر؛ حسینی امینی، حسن. (۱۳۸۹). جایگاه تکنیک دلفی در مدیریت و برنامه‌ریزی شهری. مطالعات مدیریت شهری، ۲(۴)، ۱۶۵-۱۸۵.
۸. علی احمدی، علی‌رضا؛ سعید نهایی، وحید؛ معصومی، جواد. (۱۳۸۴). توسعه روش دلفی با استفاده از منطق فازی و کاربرد آن در برنامه‌ریزی استراتژیک. مدیریت فرد، ۹ و ۱۰، ۱۱۸-۱۰۳.
9. Amangala, E. & Wali, A. (2013). Internal Marketing Strategy and Employee Performance. 5.
10. 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.
11. Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*.
12. Blenkinsopp, J. & Zdunczyk, K. (2005), "Making sense of mistakes in managerial careers", *Career Development International*, 10 (5). 359-374.

13. Bohnenberger, M. C. Schmidt, S. Damacena, C. Batle, J. (2019). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *17*. 7-22.
14. Briceño, E. (2015). Mistakes Are Not All Created Equal. Retrieved from: <https://community.mindsetworks.com/> (Access Online from: January 16, 2015).
15. 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.
16. 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.
17. 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.
18. 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.
19. 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.
20. Kucharska, W. (2021a). Do mistakes acceptance foster innovation? Polish and US cross-country study of tacit knowledge sharing in IT. *Journal of Knowledge Management*.
21. Kucharska, W. (2021b). Wisdom from Experience Paradox: Organizational Learning, Mistakes, Hierarchy and Maturity Issues. *Electronic Journal of Knowledge Management*, *19*(2), 105-117.
22. Kucharska, W., Bedford, D. A. (2020a). Learning from mistakes. A study on maturity and adaptability to change.
23. Kucharska, W., 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.
24. Naudé, P., Desai, J. and Murphy, J. (2003), "Identifying the determinants of internal marketing orientation", *European Journal of Marketing*, *37* (9), 1205-1220.

25. 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.
26. 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.
27. Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Quality Management and Business Excellence*. 23. 177-195.
28. 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.
29. Plaskoff, J. (2017) "Employee experience: the new human resource management approach", *Strategic HR Review*, 16 (3), 136-141.
30. Rasca, L.. (2018). Employee experience – An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Quality - Access to Success*. 19. 9-14.
31. 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.
32. 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.
33. The acclaim of failure: Why BMW reward employee mistakes. (2006), *Strategic Direction*, 22 (2), 28-29.
34. 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.
35. 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.
36. Weinzimmer, L.G. (2021), "The Moderating Role of Perceived Mistake Tolerance on the Relationship between Trait Resiliency and Turnover Intentions", Todt, 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.

References [In Persian]

1. Ahmadi, F., Nasiriani, K., & Abazari, P. (2008). The Delphi technique: a tool for research. *Iranian Journal of Medical Education*, 8(1).175-185
2. 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
3. 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
4. Pashaeizad, H. (2008). A Glance to Delphi Method, *Journal of Peyk Noor (Humanities)*, 6(2), 63-79
5. 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].
6. Rezaeian, M. (2019). Getting to Know the Delphi Method. *JRUMS*, 17(12). 1093-1094
7. Sarvar, R., Parizadi, T., & HosseiniAmini, H. (2010). Delphi technique in urban planning and management. *Urban Management Studies*, 2(4(4)), 165-185
8. 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.

استناد به این مقاله: کوشکی جهرمی، علیرضا؛ عبدالمحمد سقا، معین؛ زرنندی، سعید، (۱۴۰۲). الگوی هم‌راستایی گونه‌های بازاریابی داخلی و اشتباهات کارکنان بر اساس منطق نوع شناسی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۷)، ۱۸۳-۲۲۷.

Doi: 10.22054/jmsd.2022.68380.4162



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