

## The phenomenological analysis of conceptual territory of inter-organizational learning

\*Vajhollah Ghorbanizadeh<sup>۱</sup>, Habib Roodsaz<sup>۲</sup>, Mir Ali Seyed Naghavi<sup>۳</sup>, Hossein Mohammadi<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> Professor, Public administration department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-Mail: [V-ghorbanizadeh@atu.ac.ir](mailto:V-ghorbanizadeh@atu.ac.ir)

<sup>۲</sup> Associate Professor, Public administration department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-Mail: [roodsaz@atu.ac.ir](mailto:roodsaz@atu.ac.ir)

<sup>۳</sup> Professor, Public administration department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-Mail: [asnaghavi@atu.ac.ir](mailto:asnaghavi@atu.ac.ir)

<sup>۴</sup> \*Corresponding author: Ph. D, Public administration department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-Mail: [Hossein\\_mohammadi@atu.ac.ir](mailto:Hossein_mohammadi@atu.ac.ir)

---

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

**Objective:** This article is aimed to analyze the conceptual territory of inter-organizational learning. We made use of semi structured interviews to collect data and phenomenology as research strategy. To analyze the conceptual territory of the phenomenon, we draw a framework characterizing the meaning, specifications, influential variables, outputs and outcomes in order to develop distinct borders. The meaning of the phenomenon is perceived when factors like ۱) sharing, optimizing, and localizing, ۲) the perception of succession, ۳) feedback getting, monitoring, and modifying would take place. Specifications include pathology, planning, and shared organizing; and usage of collective wisdom; influential factors include extension of virtual collaboration, and usage of outdoor experiences; outcomes include convergence and synergy; and developing learning instructing culture, deflections include lack of enough budget and facilities, and the need for economic, managerial and social infrastructures. With analyzing the territory of inter-organizational learning phenomenon and developing distinct and exclusive borders, this study adds to the conceptual domain of the phenomenon.

#### Article history:

#### Keywords:

Phenomenology, Inter-organizational learning, Meaning and specifications, Influential variables, Outputs and outcomes

---

**Cite this article:** Parhizgar, M M., Hosseini, R., & Alikhani, M. (۲۰۲۱). Analysis and Evaluation of Organizational Monitoring Strategies in the Islamic Culture and Islamic Research Institute.

---

<sup>۱</sup> Professor, Public administration department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-Mail: [V-ghorbanizadeh@atu.ac.ir](mailto:V-ghorbanizadeh@atu.ac.ir)

<sup>۲</sup> Associate Professor, Public administration department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-Mail: [roodsaz@atu.ac.ir](mailto:roodsaz@atu.ac.ir)

<sup>۳</sup> Professor, Public administration department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-Mail: [asnaghavi@atu.ac.ir](mailto:asnaghavi@atu.ac.ir)

<sup>۴</sup> \*Corresponding author: Ph. D, Public administration department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-Mail: [Hossein\\_mohammadi@atu.ac.ir](mailto:Hossein_mohammadi@atu.ac.ir)

## تحلیل پدیدارشناسانه قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین سازمانی

وجه الله قربانی زاده<sup>۱</sup>، حبیب رودساز<sup>۲</sup>، میر علی سید نقوی<sup>۳</sup>، حسین محمدی<sup>۴\*</sup>

## چکیده

هدف از نگارش این مقاله تحلیل قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین سازمانی است. در این مطالعه از مصاحبه های نیمه ساختار یافته برای گردآوری داده ها و از روش پدیدارشناسی به عنوان استراتژی تحقیق بهره به عمل آمد. جهت تبیین قلمرو مفهومی این پدیده، ساختاری از معنا و مفهوم، مشخصات، عوامل فراگیرنده، و آثار و پیامدهای آن ترسیم گردید تا بتوان مرزهای تمییز دهنده ایجاد نمود. معنا و مفهوم این پدیده زمانی معنادار خواهد بود که عواملی همچون (۱) به اشتراک گذاری، بهینه یابی، و بومی سازی؛ (۲) ادراک از موفقیت پروژه؛ (۳) اخذ بازخورد و پایش و اصلاح فرایند وقوع یابد، مشخصات پدیده شامل آسیب شناسی، برنامه ریزی و سازماندهی مشترک؛ و بهره گیری از خرد جمعی؛ عوامل فراگیرنده شامل توسعه همکاری مجازی؛ و بهره گیری از تجارب برون سازمانی؛ پیامدها شامل ایجاد هم گرایی و هم افزایی؛ و ایجاد فرهنگ و فضای یادگیری و یاددهی؛ و آسیب ها نیز شامل کمبود بودجه و امکانات برای انجام وظایف محوله؛ و نیاز به تقویت زیر ساخت های اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی، می باشد. با تبیین قلمرو یادگیری بین سازمانی و ایجاد مرزهای منحصر به فرد، این مطالعه ارزش افزوده ای را به این حوزه مفهومی افزوده است.

**کلیدواژه‌ها:** پدیدارشناسی، یادگیری بین سازمانی، معنا و مشخصات، عوامل فراگیرنده، آثار و پیامدها

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۱۲.....

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۲..

<sup>۱</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران E-Mail: ghorbanizadeh@atu.ac.ir

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران E-Mail: roodsaz@atu.ac.ir

<sup>۳</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران E-Mail: asnaghavi@atu.ac.ir

<sup>۴\*</sup> دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) E-Mail: Hossein\_mohammadi@atu.ac.ir

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی است.

## مقدمه

بنابر ضرب المثل چینی معروف " هنگامی که باد می وزد، برخی در مقابل آن دیوار می سازند و برخی آسیاب بادی؛" بدان معنی که سازمان ها هم می توانند به تغییرات پاسخ فعال داده و از آنها به شیوه ای مؤثر بهره ببرند و یا در مقابل آنها منفعلانه بایستند و تنها سعی در کاهش تأثیر آن داشته باشند. یادگیری می تواند همچون آسیاب بادی در جهت استفاده مؤثر از بادهای چالش زا در محیط سازمان نقش ایفا کند. برای بقا در دنیای کنونی کسب و کار و مقابله فعال با بادهای تغییر، سازمانها باید نسبت به محیط به سرعت در حال تغییر آگاه بوده و از طریق اتخاذ شیوه هایی اثربخش، خود را با مقتضیات آن انطباق دهند (Marchiori and Franco, ۲۰۱۴; Smolarczyk and Hauer, ۲۰۱۹)؛ یکی از این شیوه ها و راهکارها، همانا یادگیری سازمانی و مشتقات مفهومی مرتبط است که در دو دهه اخیر، به عنوان موضوعات مفهومی از مدیریت دانش در تحقیقات رواج یافته است. یادگیری سازمانی را باید تغییراتی به منظور انطباق با محیط، کسب دانش، و تغییر شکل دانست (Fredrich et al, ۲۰۱۲; Aponte and Zapata, ۲۰۱۹). یادگیری سازمانی فرایندی است که از طریق آن سازمان اطلاعات جدید را تفسیر، انتقال، و ذخیره می کند، و آن را برای بهبود فعالیت های سازمانی خود به کار می بندد (Yang et al, ۲۰۱۴).

سازمان ها به دلیل امکانات محدودشان قادر نیستند به تنهایی تمام دانش و فناوری مورد نیاز خود را تولید کنند. یادگیری بین سازمانی که شامل به اشتراک گذاری دانش بین سازمان های مختلف می باشد، شیوه ای بسیار مؤثر برای سازمان ها برای بدست آوردن اطلاعات و دانش جدید می باشد (Fredrich et al, ۲۰۱۴; Yang et al., ۲۰۱۹). مطالعات این زمینه حاکی از آن است که یادگیری بین سازمانی می تواند سازمان ها را در جهت کسب دانش و مهارت هایی که خود قابلیت تولید آن را ندارند، یاری دهد (Choi and Ko, ۲۰۱۲; Fang et al., ۲۰۱۲). یادگیری بین سازمانی سبب تسهیم دانش محرمانه، بهبود قابلیت های بالقوه، کسب عملکرد بهتر در تراز حوزه فعالیت، نیل به دستاوردهای فراتر از انتظار، سرعت در ارائه خدمات فعلی و بهبود خدمات نوین، و کسب مهارت ها و دانش هایی می شود که سازمان به تنهایی نمی تواند به آن دست یابد (Choi and Ko, ۲۰۱۲; Yang et al., ۲۰۱۴; Marchiori and Franco, ۲۰۱۹). در حالی که سازمان ها با مشارکت در فعالیتهای مشترک می توانند تجربیات و دانش های گوناگونی را با یکدیگر تبادل کنند، دانش جدیدی را به اتفاق هم بیافرینند، و سازمانهای دیگر را نیز از آن بهره مند کنند، اما کوتاهی می کنند (Xie et al., ۲۰۱۸; Yang et al., ۲۰۱۴; Marchiori and Franco, ۲۰۱۹).

وجود شرایط تحریمی کنونی و قابلیت های فراوان کشور در عرصه های مختلف اما گسسته و غیر منسجم که منجر به فراز و نشیب هایی در شکوفایی اقتصادی کشور شده است، لزوم بهره گیری از ظرفیت های موجود در کشور را که برای بسیاری از سازمان ها مغفول مانده، دو چندان می کند. طرح مسئله یادگیری بین سازمانی از حیث ضرورت نظام مند ساختن دانش یکپارچه در کشور و بهره برداری آگاهانه از آن، یکپارچه سازی و هماهنگی حوزه های گسسته علمی و کاربردی حائز اهمیت می باشد. از سوی دیگر پیرو ابلاغ سیاست های اقتصاد مقاومتی که بر استفاده حداکثری از زمان، منابع و امکانات، و مدیریت استراتژیک و کلان نگری و پرهیز از جزیره ای عمل کردن تأکید دارد، یادگیری

بین سازمانی را می توان شیوه ای مؤثر برای سازمان ها جهت توسعه دانش و بهره گیری از ظرفیت های مغفول مانده می موجود در کشور جهت رونق در تولید، اشتغال، و بهبود رفاه و تحقق آرمان های اقتصاد مقاومتی و اهداف کلان ترسیم شده در سند چشم انداز ۲۰ ساله دانست. بدیهی است لازمه بهره گیری از این مفهوم، آگاهی از چیستی و دامنه مفهومی این پدیده می باشد. این تحقیق با هدف تبیین قلمرو یادگیری بین سازمانی از منظر معنا و مشخصات، عوامل فراگیرنده، و آثار و پیامدها انجام می گیرد و سؤالات اصلی آن پرسش از قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین سازمانی می باشد تا از این طریق بابتی به فهم و درک عمیق تر و گسترده تر نسبت به این حوزه مفهومی فراهم آید. بر این اساس و با هدف غنی سازی ادبیات نظری موجود در یادگیری بین سازمانی، تحقیق حاضر به منظور فراهم آوردن درکی جامع نسبت به قلمرو یادگیری بین سازمانی و ارائه مدلی جامع از عوامل درون سازمانی، بین سازمانی، و فراسازمانی دخیل در این قلمرو صورت پذیرفته است. از این رو، پژوهشگر با بهره گیری از روش شناسی پدیدارشناسی و کاربرد روش اصلاحی ون کام توسط موس تاکاس به اکتشاف و توصیف تجارب زیسته دستگاه های درگیر در اجرای پروژه مشترک مبارزه با قاچاق کالا و ارز، پرداخته است. بدین معنا مسئله اصلی برای مطالعه یادگیری بین سازمانی، یافتن فرایندی قابل ترسیم و همه جانبه از نسبت مؤلفه ها، ابعاد، عوامل و پیامد های این موضوع و شرایط و روابط آنها در عینیت سازمان به همراه تعمیم این فرایند در سازمان های دیگر می باشد. در این راستا، ابعاد محتوایی اصلی در این مسئله عبارتند از:

- لزوم غنی سازی ادبیات نظری در حوزه یادگیری بین سازمانی و جایگاه آن در سازمان و مدیریت
  - شناخت و آگاهی در باب ماهیت و جایگاه یادگیری بین سازمانی در انجام پروژه های مشترک و چگونگی مدیریت آن
  - حداکثر سازی بهروری، تحقق و تقدم مصالح اجتماعی بر منفعت انفرادی سازمان ها و تسریع تحقق اهداف چشم انداز ۲۰ ساله به خصوص در شرایط تحریمی کنونی
  - ارائه مدلی جامع از قلمرو مفهومی یادگیری بین سازمانی اعم از معنا و مفهوم، مشخصات، عوامل فراگیرنده، و آثار و پیامدها
- از این رو سؤالات اصلی پژوهش عبارتند از:

۱. معنا و مفهوم اصلی نهفته در یادگیری بین سازمانی و شیوه مدیریت اثربخش آن چیست؟
۲. عوامل و مقولات فراگیرنده یادگیری بین سازمانی در انجام پروژه های مشترک چیست؟
۳. آثار و پیامدهای ناشی از یادگیری بین سازمانی در اجرای پروژه های مشترک چیست؟

در ادامه به بحث در خصوص پیشینه تحقیق، روش شناسی تحقیق و تجزیه و تحلیل داده ها، بحث و بررسی یافته ها، و در نهایت نتیجه گیری و پیشنهادات تحقیق خواهیم پرداخت.

## مرور ادبیات و پیشینه

یادگیری سازمانی فرایندی است که از طریق آن سازمان اطلاعات جدید را تفسیر، انتقال، و ذخیره می کند، و آن را برای بهبود فعالیت های سازمانی خود به کار می بندد. بسیاری از دانشمندان معتقدند که یادگیری سازمانی شامل کسب و به کارگیری دانش و مهارت های جدید می شود. اما چون سازمان ها به تنهایی توان تولید همه دانش های مورد نیاز خود را ندارند، یادگیری بین سازمانی می تواند سازمانها را جهت بدست آوردن اطلاعات و دانش جدید یاری دهد که این امر از طریق مشارکت های بین سازمانی میسر می شود (Marchiori and Franco, ۲۰۱۹).

## ۲,۱ یادگیری بین سازمانی

یادگیری بین سازمانی را باید مکانیسمی برای ایجاد و جمع آوری دانش در سطح بین سازمانی دانست. یادگیری بین سازمانی، دانش فردی را به دانش جمعی توسعه داده و از جمع جبری دانش های فردی فراتر می رود. یادگیری بین سازمانی سبب توسعه یادگیری سازمانی به ارتباطات بین سازمانی شده و سازمان را قادر به کسب دانش جدید از طریق ارتباطات بین سازمانی می کند. سازمانی هایی که دارای ارتباطات بین سازمانی مشترک هستند قادر خواهند شد تا منابع دانشی خود را از طریق یادگیری بین سازمانی به اشتراک گذاشته و از منابع دانشی سازمان های دیگر بهره ببرند؛ از این رو می توان یادگیری بین سازمانی را مکانیسمی مناسب جهت کسب دانش هایی دانست که در داخل سازمان قابل تولید و بهره برداری نیست. (Choi and Ko, ۲۰۱۲; Gil-Garcia and Sayogo, ۲۰۱۶). جدول ۱ تحقیقات پژوهشی صورت گرفته در زمینه یادگیری بین سازمانی را نمایش می دهد.

جدول (۱): تحقیقات پژوهشی صورت گرفته در زمینه یادگیری بین سازمانی

نام	هدف	یافته ها	رویکرد
مارچیوری و فرانکو <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	تشریح ریشه، رشد و چگونگی اتصال ساختارهای دانش فنی به انتقال دانش در بافت بین سازمانی	تأثیر جریان یافتن دانش در بین افراد درگیر در تسهیم دانش بین سازمانی جهت ایجاد نوآوری در فرایند ها، خدمات و محصولات و همچنین بر عملکرد سازمانی	مروری و کمی
فردریک و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)	اتحاد سازمان ها در رقابت و همکاری منجر به بهبود یادگیری	یادگیری در اتحاد دوجانبه رقابت و همکاری احتیاج به تعهد دوجانبه ای دارد که تکروی را کاهش داده و تعهد و ثبات اتحاد را بیشتر نماید. بنابراین این مطالعه بر	کمی

<sup>۱</sup> Marchiori and Franco (۲۰۱۹)

<sup>۲</sup> Fredrich et al. (۲۰۱۹)

	وابستگی دوجانبه در اتحاد در بافت رقابت و همکاری تأکید دارد.		
کمی	کسب دانش بین سازمانی بر نوآوری مؤثر است. ظرفیت جذب نیز نقش میانجی را در این رابطه ایفا می نماید. ابهام دانشی نیز نقش تعدیل گر منفی را در این رابطه ایفا می نماید.	چگونگی تأثیر کسب دانش بین سازمانی بر نوآوری سازمانی	ژی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)
کمی	دو آیتم یادگیری، یادگیری چگونه عمل کردن و یادگیری چگونه رقابت کردن به فهم فرایندهای یادگیری شبکه، ارتباط بین یادگیری شبکه و یادگیری سازمانی و نقش تنظیم کنندگی شبکه سازمان ها در کسب اهداف عملکردی جمعی کمک می نمایند	چگونه سازمان ها در یادگیری شبکه ای عمل می کنند و چگونه یادگیری شبکه ای به کسب اهداف عملکردی در بافت یادگیری بین سازمانی منجر می شود.	گیب و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)
کمی	تسهیم یک جانبه دانش صریح، تسهیم دوجانبه دانش صریح، تسهیم یک جانبه دانش ضمنی، تسهیم دوجانبه دانش ضمنی ۴ استراتژی مؤثر در بافت یادگیری بین سازمانی برای مرتفع نمودن پارادوکس حفاظت و تسهیم دانش بین سازمانی	نقش مدیریت فرایند اطلاعاتی و دانشی بر پارادوکس استراتژیک حفاظت و در عین حال تسهیم دانش	لوییک و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)
کمی-مروری	تعاملات عمودی بین سازمانی سبب ایجاد تعهدات بین سازمانی و ارتباطات متعهدانه سبب ایجاد و بهبود تعاملات عمودی اثربخشی از طریق بهبود پدیده یادگیری بین سازمانی	تأثیر تعاملات عمودی بین سازمانی بر ایجاد تعهدات بین سازمانی و یادگیری بین سازمانی	کاملی و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)
کمی	تأثیر ۴ عامل پیشنگر در موفقیت تسهیم دانش بین سازمانی از جمله وجود مدیران پروژه ای که رسماً منصوب شده باشند، کفایت منابع مالی، استاندارد ها و	ارزیابی عوامل پیشنگر موفقیت تسهیم اطلاعات و دانش بین سازمانی	گیل-گارسیا و سایوگو <sup>۵</sup> (۲۰۱۶)

<sup>۱</sup> Xie et al. (۲۰۱۸)

<sup>۲</sup> Gibb et al. (۲۰۱۷)

<sup>۳</sup> Loebbecke et al. (۲۰۱۶)

<sup>۴</sup> Carmeli et al. (۲۰۱۶)

<sup>۵</sup> Gil-Garcia and Sayogo (۲۰۱۶)

تحلیل پدیدارشناسانه قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین سازمانی

	رویه های عملیاتی بین سازمانی، زیرساخت های فنی قابل انطباق		
کمی	عواملی چون اهداف و ارزشهای مشترک، در هم آمیختگی ارتباطی-اجتماعی فعالیت های سازمانهای زنجیره تأمین، و استراتژی تأثیر به عنوان عواملی که بر ایجاد اعتماد بین سازمانی و متعاقبا یادگیری بین سازمانی مؤثر هستند	بررسی تأثیر اعتماد بر چگونگی تسهیل تسهیم دانش بین سازمانی	چن و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)
کمی	رفتارهای یادگیری غیر رسمی تأثیر مثبت مداومی بر پیامدهای یادگیری و رفتارهای یادگیری رسمی دارد. اما در خصوص رفتارهای یادگیری رسمی این مسئله صادق نیست	بررسی تأثیر رفتارهای یادگیری رسمی (وقایع برنامه ریزی شده) و غیر رسمی (تبادل دانش و تعامل خودجوش) بر یادگیری بین سازمانی	جانویکس-پانجایتان و نوردرهاون <sup>۲</sup> (۲۰۰۸)
کمی	تأثیر مثبت همکاری مجازی بر هر ۳ متغیر یادگیری بین سازمانی، تأثیر مثبت تسهیم اطلاعات بر حافظه دانشی ارتباط محور، از بین ۳ متغیر یادگیری بین سازمانی تنها بهبود مفاهیم مشترک بر عملکرد سازمانی مؤثر است	بررسی نقش همکاری مجازی بر بهبود یادگیری بین سازمانی و بررسی نقش میانجی یادگیری بین سازمانی	چوی و کو <sup>۳</sup> (۲۰۱۲)
کمی	مهارت دوسویه: هم تسهیل تبادل دانش و هم حفظ دانش کلیدی. برای جلوگیری طرف مقابل از درونی سازی دانش کلیدی سازمان، سازمان ها باید مکانیسمی را طراحی کنند تا شریک آنها مجبور شود منفعت دوجانبه را در نظر بگیرد. تعهد دوجانبه (سرمایه گذاری دو جانبه و اقدامات گروکشانه) بر محافظت از دانش و یادگیری تعاملی (به	بررسی در خصوص تبادل دانش و حفاظت از دانش در یادگیری بین سازمانی از دیدگاهی دوسویه. تبادل دانش در عین حفاظت از دانش کلیدی سازمان	یانگ و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)

<sup>۱</sup> Chen, Lin, and Yen (۲۰۱۴)

<sup>۲</sup> Janowics-Panjaitan and Noorderhaven (۲۰۰۸)

<sup>۳</sup> Choi and Ko (۲۰۱۲)

<sup>۴</sup> Yang et al. (۲۰۱۴)

	اشتراک گذاری تجربه و ایجاد سیستم معانی مشترک) بر موفقیت در تبادل دانش مؤثرند.		
کمی	میزان بالای تسهیم دانش اکتشافی از طریق کاهش عدم اطمینان به میزان بالای عملکرد ارتباط و تسهیم دانش انتفاعی از طریق کاهش هزینه های همکاری به بهبود عملکرد ارتباط می انجامد. تأکید دوگانه بر ارتباطات بین سازمانی بلند مدت به عملکرد ارتباط بالاتری نسبت به تأکید مجزا بر هر یک از دانش های اکتشافی و انتفاعی و یا هیچ یک از آنها منجر می شود.	بررسی تسهیم دانش انتفاعی و تسهیم دانش اکتشافی در ارتباطات بین سازمانی	جیانگ ایم <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)
کمی	پیوندها و همکاری های موفق پیشین و نیک نامی. سازمانی که دارای همکاری های پیشین با سازمان شریک بوده، قادر است تا یک ارزیابی آگاهانه (مبتنی بر دانش) از اعتماد داشته باشد. شهرت در صورت مثبت بودن به سازمان در جهت ایجاد اعتماد به سازمان شریک کمک خواهد کرد	بررسی اینکه آیا آگاهی از منبعی که با توسل بدان سازمانی نسبت به شریک خود اطلاعات بدست آورد می تواند بر همکاری بین سازمانی کمک کننده باشد؟	کراگ برتون کادولج (۲۰۰۳)

علی رغم انجام مطالعات با ابعاد و مولفه های پراکنده، به نظر ضروری است اقدامی جهت تعیین ابعاد قلمرو مفهومی پدیده با جامعیت نسبی قابل قبولی در خصوص چیستی آن و مولفه های دخیل در آن، صورت پذیرد؛ مطالعه ی جامعی که با اتکای به آن بتوان محدوده مفهومی این حوزه را تفکیک نموده، مفروضات موجود و کانون های تمرکز آن را مورد پرسش مجدد قرار داده و بازآفرینی نمود. آنگونه که پیداست محققان این پدیده اشتراک و اجماع نظری پیرامون این قلمرو مفهومی نداشته و دارای پراکندگی در رأی و نظر می باشند که این نقیصه مانعی اساسی در ارائه یک نظریه علمی منسجم در این زمینه می گردد. بنابراین تا هنگامی که محققان این پدیده، چارچوب مفهومی واحدی را در دست نداشته باشند، تولید و ارائه هر گونه نظریه علمی پیرامون این مفهوم به دور از واقعیت خواهد بود. این تحقیق بر آن است تا با ارائه یک الگو و چارچوب مفهومی قابل تعمیم، نسبت به بازآفرینی محدوده و قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین سازمانی اقدام نموده تا زمینه پرداخت به بحث های غنی تری را از سوی جامعه علمی در این محدوده مفهومی فراهم آورد.

<sup>۱</sup> Ghiyoung Im (۲۰۰۶)



## روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش از طرح تحقیق کیفی پدیدارشناسی بهره به عمل آمد. از آن رو که مطالعات حوزه یادگیری بین‌سازمانی نوپا می‌باشد، غنایی نظری که از مطالعه پدیدارشناسی فراهم می‌آید، می‌تواند جایگاه مناسبی را برای پژوهشگر این حوزه جهت تولید نظریه‌های پر محتوا فراهم آورد. یادگیری بین‌سازمانی مبتنی بر تجارب زندگی است. تجارب زندگی جهت مطالعه با دشواری زیاد همراه هستند و اغلب روش‌شناسی‌ها در مواجهه با آن نامناسب می‌نمایند. استراتژی تحقیق پدیدارشناسی را به عنوان شیوه‌ای در جستجوی فهم تجارب زندگی انسانی در ارتباط با پدیده مورد نظر و همچنین آموختن مستقیم پژوهشگر از مشارکت‌کنندگان در یک پژوهش جهت فهم الگوها و روابط میان معانی می‌توان تعریف نمود. بنا بر نظر هوسرل "برای شناخت هر چیزی باید به خود آن چیز مراجعه کرد" (وندرستوپ و اسکات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ص ۲۰۶).

از میان رویکردهای متعدد به پدیدارشناسی، محقق رویکرد هوسرل از پدیدارشناسی که همانا رویکردی توصیفی است، انتخاب نمود که در آن توصیفاتی زمینه‌ای و ساختاری برای دستیابی به جوهره و ذات مفهوم یادگیری بین‌سازمانی به کار گرفته می‌شود (میلر و برور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ص ۲۲۷). اصطلاح پدیدارشناسی از نظر هوسرل کار توصیف، اکتشاف، و تجزیه و تحلیل پدیده هاست. هدف از پژوهش پدیدارشناسی، توصیف صریح و شناسایی پدیده هاست، آنگونه که در موقعیتی خاص از سوی افراد ادارک می‌گردد (وندرستوپ، و اسکات ۲۰۰۹؛ ون مانن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰: ص ۱۰). در واقع پدیدارشناسی به توصیف معانی یک مفهوم یا پدیده از دیدگاه عده‌ای از مردم و بر حسب تجارب زیسته آنان در آن مورد می‌پردازد. بنابراین در پی فهم تجارب مشترک عده‌ای از مردم است (یانوا و چوارتزشی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ص ۱۲). کسانی که به صورت واقعی در حال به سر بردن زندگی خویش در همجواری با پدیده مورد مطالعه هستند، تنها منبع مشروع داده‌هایی هستند که محقق می‌تواند با اتکا به آن به حقیقت پدیده دست یابد (پریست<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲: ص ۵۵). همچنین پدیدارشناسی به کسب فهم عمیق تری از ماهیت و معانی تجارب روزانه کمک می‌کند. پدیدارشناسی می‌پرسد "این تجربه چیست و به چه می‌ماند؟" (دی‌ماریس و تیس‌دل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲: ص ۱). در فرایند مطالعه پدیدارشناسی، پس از انتخاب موضوع یا پدیده مورد مطالعه، محقق به گردآوری داده‌ها از اشخاصی که تجربه آن موضوع را دارند، می‌پردازد و به بسط و ترکیبی توصیفی از جوهره و ماهیت تجربه می‌پردازد. این توصیف شامل دو پرسش: (۱) چه چیزی تجربه شده و (۲) چگونه تجربه شده است، می‌پردازد (موستاکاس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴: ص ۲۱). محقق رویکرد هوسرل از پدیدارشناسی که همانا رویکردی توصیفی است، انتخاب نمود. علت انتخاب و رجحان رویکرد هوسرلی نسبت به دیگر رویکردها همچون رویکرد ون مانن (بر پایه پدیدارشناسی

<sup>۱</sup> Vanderstoep and Scott

<sup>۲</sup> Miller and Brewer

<sup>۳</sup> Van Manen

<sup>۴</sup> Yanowa & Schwartz-shea

<sup>۵</sup> Priest

<sup>۶</sup> De marrais & Tisdale

<sup>۷</sup> Moustakas

هرمنوتیکی (تفسیری) هایدگر- بنا بر نظر محققانی چون کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و موئر و کرسول<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)- همانا کیفیت خاص پدیدارشناسی هوسرل و ترجمه و تبدیل آن به یک استراتژی تحقیق به گونه ای سامان مند و گام به گام با فرایندی دقیق و حساب شده از سوی موساکاس (۱۹۹۴) می باشد، آنگونه که محققان را به خوبی در طول انجام تحقیق هدایت می نماید.

### ۳،۱ جامعه آماری، روش تجزیه و تحلیل، روش نمونه گیری و جمع آوری داده ها:

جامعه آماری شامل متخصصان و مجریان سازمان های مشارکت کننده در امر یادگیری بین سازمانی و روش نمونه گیری، روش هدفمند می باشد. روش های گردآوری اطلاعات به صورت میدانی با ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته است. روش تحلیل داده ها نیز روش نظریه سازی پدیدارشناسی و هدف از انتخاب این روش، تبیین قلمرو مفهومی یادگیری بین سازمانی و غنی سازی ادبیات نظری در این حوزه می باشد. مراحل انجام کار شامل (۱) انتخاب موضوع، (۲) اپوخه، (۳) تجزیه و تحلیل تم برای استخراج گزاره های مهم، (۴) استخراج واحدهای معنی (تم)، (۵) تقلیل داده ها به توصیفات ساختاری و متنی (زمینه ای)، (۶) توصیف جوهره پدیده می باشد (اعرابی و بودلایی، ۱۳۹۰).

پس از تعیین پدیده مورد مطالعه و تعلیق تجارب، محقق به گردآوری داده ها از کسانی که پدیده مورد نظر را تجربه نموده اند، پرداخته و نسبت به تجزیه و تحلیل داده ها و تقلیل اطلاعات به گزاره ها و عبارات مهم اقدام و گزاره ها را با هم ترکیب نموده است. متعاقب این اقدام، به بسط توصیفی متنی (محتوایی) از تجارب اشخاص (درگیر در موضوع) پرداخته، و همچنین توصیفی ساختاری از تجارب آنان (چگونگی تجربه آن بر حسب شرایط، موقعیت ها و یا محتوا) ارائه نموده و در پایان به ادغام و تلفیق ترکیبی از توصیفات محتوایی و ساختاری برای دستیابی به یک جوهره کلی از تجربه مورد نظر پرداخته است. برای توصیف کامل چگونگی نگرش مشارکت کنندگان به پدیده مورد بررسی، محقق باید تا جایی که امکان دارد، تجارب خویش را درون پراتز (تعلیق) قرار داده است.

توسعه ابزار گردآوری داده (پرسشنامه): بر اساس قواعد تحقیقات کیفی مبنی بر طراحی مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته و قواعد حاکم بر آن، و رویکرد و اهداف روش شناسی پدیدارشناسی مبنی بر ارائه یک توصیف از ذات و جوهره پدیده جهت ارائه یک قلمرو مفهومی از پدیده و با بهره گیری از اهداف تحقیق، محقق نسبت به طرح سوالات تحقیق اقدام نمود. جمع آوری داده ها: پس از انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش بر اساس معیارهای ورودی و کسب رضایت آگاهانه از ایشان، از طریق جلسات مصاحبه بدون ساختار با ضبط گفتگو ها، داده های مورد نیاز ثبت دیجیتالی و سپس به صورت مکتوب ثبت شدند. پس از پایان هر مصاحبه، فایل مصاحبه به صورت نوشتاری پیاده

۱ Crewell

۲ Moerer, Creswell

## تحلیل پدیدارشناسانه قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین‌سازمانی

سازی می‌شد. متن هر مصاحبه به عنوان یک کل، خوانده و خلاصه تفسیری از آن تهیه می‌گردید. بعد از قرائت متن هر مصاحبه با خواندن های مکرر و خط به خط، مضمون‌ها استخراج می‌شدند.

محقق بر پایه سوالات تحقیق، به بررسی داده‌های حاصل از رونوشت مصاحبه‌ها و به برجسته نمودن گزاره‌های مهم، جملات و عبارات فراهم‌کننده چگونگی شکل‌گیری تجربه مشارکت‌کنندگان در خصوص پدیده پرداخت (افقی سازی). در ادامه محقق به توسعه دسته‌ها و خوشه‌هایی از معانی از درون گزاره‌های مهم و با معنی به شکل تم پرداخت. این گزاره‌های با معنی و مهم و تم‌ها سپس جهت نگارش توصیفی از تجارب مشارکت‌کنندگان (توصیف متنی) مورد استفاده قرار گرفتند. محقق همچنین به نگارش توصیفی از متن و محتوای مؤثر بر چگونگی شکل‌گیری تجربه مشارکت‌کنندگان یا توصیف ساختاری پرداخت. سپس از طریق ادغام و یکپارچه نمودن توصیفات متنی و ساختاری، محقق به نگارش، توصیفی جامع (مرکب از تم‌های متنی و ساختاری) که جوهره پدیده را عیان می‌سازد، پرداخت. مراحل انجام کار را اینگونه باید خلاصه نمود.

--	--	--	--	--	--	--

انتخاب      اپوخه      گزاره‌های مهم و معنا      واحدهای معنی      <sup>ش</sup> توصیف متنی      توصیف ساختار      ادغام توصیف

### ۳,۲ مشارکت‌کنندگان پژوهش

مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر اعضای ستاد و نمایندگان دستگاه‌های اجرایی در ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز می‌باشند که دارای تجربه مشارکت در اجرای پروژه مشترک مبارزه با قاچاق کالا و ارز می‌باشند. بر اساس ماده ۳ قانون مبارزه با قاچاق کالا و ارز، ۲۳ دستگاه اجرایی عضو ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز می‌باشند که هر یک از دستگاه‌ها دارای یک نماینده در ستاد مذکور بوده که بر اساس اطلاعات دریافتی از ستاد مذکور بر اساس مسائل مطروحه در کشور، ۱۵ دستگاه، دارای نماینده فعال در ستاد می‌باشند. محل پژوهش در مطالعه حاضر شامل مشارکت‌کنندگانی بوده است که محل جغرافیایی حوزه وظیفه آنان ستاد مرکزی ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز بوده که شامل نمایندگان ستاد مرکزی وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور واقع در استان تهران در طول سال‌های ۹۶-۹۸ می‌باشد.

جهت انتخاب مشارکت‌کنندگان در این مطالعه از نمونه‌گیری هدفمند بهره به عمل آمد به این معنا که انتخاب نمونه با توجه به هدف مطالعه بوده است. محقق با مراجعه حضوری بدان‌ها، اقدام به اخذ مصاحبه نموده است. بر این اساس، محقق در جریان هر مصاحبه، از مصاحبه‌شوندگان در خصوص انتخاب مصاحبه‌شوندگان دارای صلاحیت بعدی نیز مشورت گرفته و بر این اساس مبادرت به مصاحبه با نمایندگان دارای صلاحیت دستگاه‌های اجرایی نموده است. در پژوهش حاضر بنا بر رأی موسستاکاس (۱۹۹۴)، برای تعیین حجم نمونه از معیار اشباع

داده‌ها استفاده به عمل آمد (موستاکاس، ۱۹۹۴). به عبارت دیگر، زمانی که مطلب جدیدی در مورد پدیده تحت بررسی از یک مصاحبه به مصاحبه بعد پدیدار نشود، در چنین حالتی است که اشباع حاصل می‌شود. در پژوهش حاضر نیز تعداد مشارکت کنندگان بر اساس معیار اشباع داده‌ها مشخص شده است که بعد از ۱۲ مصاحبه نیمه ساختار یافته با آنها، محقق به این نتیجه رسید که داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های بعدی تکراری بوده اما جهت اطمینان بیشتر به منظور اطمینان از اشباع داده‌ها، تا ۷ مصاحبه تکمیلی دیگر (که ۲ تای آنها از غنای لازم جهت استفاده برخوردار نبود) ادامه داده که مضمون و زیر مضمون جدید دیگری مشاهده نشد. در این مرحله فرایند جمع‌آوری داده‌ها و مصاحبه‌ها به پایان رسید.

### ۳٫۳ اطلاعات جمعیت شناختی

جداول زیر نشان دهنده ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان دارای تجربه زیسته یادگیری بین سازمانی در پروژه مشترک مبارزه با قاچاق کالا و ارز می‌باشند. از تعداد فوق ۱۱ مشارکت کننده از ۱۰ دستگاه اجرایی و ۶ نفر از اعضای ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز بوده که دیر کار گروه‌های موضوعی مربوطه می‌باشند. آنگونه که مشاهده می‌شود از مجموع تعداد ۱۷ نفر مصاحبه شونده، ۲ نفر زن و ۱۵ نفر مرد می‌باشند. از تعداد فوق ۲ نفر در بازه سنی ۳۱-۴۰ سال، ۱۱ نفر در بازه سنی ۴۱-۵۰، ۴ نفر در بازه سنی ۵۱-۶۰ می‌باشند. از تعداد فوق ۴ نفر دارای مدرک لیسانس، ۱۲ نفر دارای مدرک فوق لیسانس، و ۱ نفر دارای مدرک دکتری می‌باشند.

جدول (۲): فراوانی اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان پژوهش

عنوان	فراوانی	درصد
<b>جنسیت</b>		
زن	۲	۱۲
مرد	۱۵	۸۸
جمع	۱۷	۱۰۰
<b>سن</b>		
۳۱-۴۰	۲	۱۲
۴۱-۵۰	۱۱	۶۵
۵۱-۶۰	۴	۲۳
جمع	۱۷	۱۰۰

## تحلیل پدیدارشناسانه قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین سازمانی

تحصیلات		
۲۳	۴	لیسانس
۷۱	۱۲	فوق لیسانس
۶	۱	دکتری
۱۰۰	۱۷	جمع

### یافته های تحقیق

با پیوستگی یکپارچه توصیفات متنی با توصیفات ساختاری پدیده است که ماهیتی تجمعی از تجربه شکل می گیرد (موستاکاس، ۱۹۹۴) و بر این اساس ذات و جوهره پدیده آشکار می شود. ذات یا جوهر مفهومی است که فیلسوفان از آن برای مشخص ساختن منشأ اصلی توان علی یک هستار استفاده می کنند. در این قسمت برای دستیابی به جوهره پدیده یادگیری بین سازمانی، نتیجه نهایی توصیفات منسجم متنی با نتیجه سازه های عام تلفیق می شود. به این صورت که برای دستیابی به جوهره یادگیری بین سازمانی ترکیبی از توصیفات متنی تجربیات مشارکت کنندگان، مورد استفاده قرار گرفته است. الف) متن: در این پژوهش افق های مربوط به تجارب زیسته مشارکت کنندگان در پژوهش در ۱۱ طبقه و به صورت منسجم توصیف شدند. ب) ساختار: مجموع ۱۱ طبقه از افق های مربوط به متن در درون ساختار سه مفهومی سازماندهی شده اند. به این ترتیب که یادگیری بین سازمانی در قالب ۱) چهار بخش معنا و مفهوم، مشخصات، عوامل فراگیرنده، و پیامدها و چالش ها، و ۲) عوامل بین سازمانی و جمعی، و عوامل فراسازمانی و حاکمیتی دسته بندی شده که این ساختار مبنایی برای تحلیل متن مورد استفاده قرار گرفته است.

این مصاحبه ها در ۳۵۰ کد اولیه کد گذاری شدند و سپس با ادغام بسیاری از موارد مشترک در ۱۰۴ مفهوم و جملات مضمونی گروه بندی شدند و در نهایت در این مطالعه، جهت نمایان ساختن پدیده یادگیری بین سازمانی در اجرای برنامه های مشترک ۱۱ درون مایه (مضمون) اصلی و ۳۳ درون مایه فرعی (زیر مضمون) استخراج شد. مضامین اصلی شامل: ۱- به اشتراک گذاری، بهینه یابی و بومی سازی تجربیات، ۲- ادراک از موفقیت پروژه، ۳- اخذ بازخورد و پایش فرایند، ۴- آسیب شناسی، برنامه ریزی و سازماندهی مشترک، ۵- بهره گیری از خرد جمعی، ۶- توسعه همکاری مجازی، ۷- بهره گیری از تجارب برون سازمانی، ۸- ایجاد هم گرایی و هم افزایی، ۹- ایجاد فرهنگ و فضای یادگیری و یاددهی، ۱۰- کمبود بودجه و امکانات برای انجام وظایف محوله، و ۱۱- نیاز به تقویت زیر ساخت های اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی می باشند. درون مایه ها فرعی و زیر مضمون ها نیز شامل: - تبادل تجربیات و اطلاعات در قالب کار گروه ها؛ بهره گیری از تجربیات فرابخشی؛ تبادل تجربیات و اطلاعات از مبادی رسمی؛ عقلانیت استمرار تجربیات موجود؛ بهینه یابی و بومی سازی تجربیات؛ ایجاد گردش

اطلاعاتی؛ چندگانه نمودن منابع اخذ داده؛ - نیل مستمر به سمت هدف؛ توفیق در انجام مأموریت؛ ارزیابی مثبت از نتایج همکاری؛ - بازخورد گیری و بازخوردی؛ نظارت بر اجرا؛ استفاده از گزارش های موردی و مردمی؛ - بررسی و آسیب شناسی همه جانبه و پیشگیرانه؛ برنامه ریزی و تصمیم گیری همه جانبه و مشارکتی؛ انتظام روابط، فرایندها، و برنامه ها؛ تقسیم وظیفه، هماهنگی و ایجاد وحدت رویه؛ خودسازمانده نمودن سازمان ها؛ پیاده سازی ساختار مناسب؛ بهبود الگوی ارتباطی چند جانبه؛ - برنامه ریزی و هدف گذاری از صفر؛ تعقل و هم فکری بدون الگو؛ بهره گیری از شبکه ارتباطی؛ بهره گیری از تلاقی و تضارب آرا؛ - تبادل و انتقال آنلاین اطلاعات و تجربیات؛ تبادل عمده اطلاعات از طریق سیستم جامع اطلاعاتی؛ ایجاد بانک اطلاعاتی مشترک؛ - بهره گیری از ظرفیت های دانشگاهی و نخبگانی؛ بهره گیری از تجربیات بین المللی؛ - ایجاد هم گرایی و هم افزایی؛ ایجاد فرهنگ و فضای یادگیری؛ - کمبود بودجه و امکانات برای انجام وظایف محوله؛ نیاز به تقویت زیر ساخت های اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی می باشند.

## بحث و بررسی

تجربه یادگیری بین سازمانی، تجربه ای خاص بوده که بنابر بیان اغلب مشارکت کنندگان، دارای ابعاد متعدد و متنوعی بوده که حاکی است این تجربه یک تجربه چند بعدی با فرایندی خاص، پیامدهای منحصر به فرد و چالش های گوناگون می باشد. جهت تبیین قلمرو پژوهش، پژوهشگر اقدام به ارائه یک چارچوب مفهومی شامل سه سطح نمود که یکی از سطوح تحلیل شامل چهار بخش (۱) معنا و مفهوم پدیده، (۲) مشخصات پدیده، (۳) عوامل فراگیرنده پدیده، (۴) آثار و پیامدهای پدیده می باشد. مبنای تفکیک هر یک از سطوح بدین صورت است که پژوهشگر به ارائه تعریفی از هر یک دست یازید تا حد و مرز هر یک مشخص شده و بتوان یک دسته بندی مجزا از عوامل ذیل هر بخش ارائه نمود؛ از این رو سطح اول یعنی معنا و مفهوم شامل عواملی است که سایر مفاهیم از جمله مشخصات، عوامل فراگیرنده و آثار و پیامدها پیرامون آن معنا می یابند و در صورت فقدان آن، قلمرو مفهومی دیگر خالی از معنا شده و هر گونه تلاشی جهت ارائه تعریف از پدیده مورد نظر، عبث و بیهوده خواهد شد. معنا و مفهوم یادگیری بین سازمانی در قالب این پژوهش شامل عواملی همچون (۱) به اشتراک گذاری، بهینه یابی، و بومی سازی تجربیات، (۲) ادارک از موفقیت پروژه، و (۳) اخذ بازخورد و پایش فرایند می گردد. بخش دوم که همانا مشخصات پدیده می باشد شامل خصیصه هایی است که با فقدان هر یک از آنها نمی توان حد و مرز مفهوم را از سایر مفاهیم مرتبط تمیز داده و آن را یک تلاش جمعی منتج به پدیده مورد نظر دانسته و یادگیری بین سازمانی را حاصل نمود. در واقع به واسطه وجود این خصیصه هاست که می توان قلمرویی را ایجاد نمود که در قالب آن محدوده بتوان وقوع پدیده یادگیری بین سازمانی را انتظار داشت. از این منظر مشخصات یادگیری بین سازمانی در این پژوهش عواملی همچون (۱) آسیب شناسی، برنامه ریزی و سازماندهی مشترک، و (۲) بهره گیری از خرد جمعی را کشف نمود. بخش سوم نیز همانا عوامل فراگیرنده بوده که شامل عواملی است که فقدان آنها قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین سازمانی را مخدوش

## تحلیل پدیدارشناسانه قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین سازمانی

نکرده ولی وجود آنها به تسریع وقوع مفهوم کمک می نماید که شامل عوامل مکشوفی همچون (۱) توسعه همکاری مجازی، و (۲) بهره گیری از تجارب برون سازمانی می گردد. بخش چهارم نیز شامل آثار و پیامدهاست که خود حاصل وقوع مفهوم فوق می باشد. عوامل مکشوف این بخش شامل ادراک از پیامدها اعم از ۱- ایجاد هم گرایی و هم افزایی، و ۲- ایجاد فرهنگ و فضای یادگیری و یاددهی، همچنین شامل ادراک از آسیب ها و چالش ها اعم از ۱- کمبود بودجه و امکانات برای انجام وظایف محوله، ۲- نیاز به تقویت زیر ساخت های اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی می گردد. بر اساس یافته های این پژوهش، خلاصه تجربیات در سه سطح ذیل انتظام یافت. از این رو حوزه و قلمرو یادگیری بین سازمانی شامل: سطح اول: (۱) معنا و مفهوم، (۲) مشخصات، (۳) عوامل فراگیرنده، (۴) آثار و پیامدها؛ سطح دوم: (۱) عوامل بین سازمانی و جمعی، (۲) عوامل فراسازمانی و حاکمیتی؛ سطح سوم: مضامین کلان استخراج شده.

جدول (۳): ساختار سلسله مراتبی افق ها و خوشه ها

سطح اول: مفاهیم (سازه عام)										
معنا و مفهوم			مشخصات			عوامل فراگیرنده			آثار و پیامدها	
سطح دوم: خوشه های افق ها										
عوامل بین سازمانی و جمعی					عوامل فراسازمانی و حاکمیتی					
سطح سوم: یکسان سازی افق ها										
به اشتراک گذاری، بهینه یابی و بومی سازی تجربیات	ادراک از موفقیت پروژه	اخذ بازخورد و پایش فرایند	آسیب شناسی، برنامه ریزی و سازماندهی مشترک	بهره گیری از خرد جمعی	توسعه همکاری مجازی	بهره گیری از تجارب برون سازمانی	ایجاد هم گرایی و هم افزایی	ایجاد فرهنگ و فضای یادگیری و یاددهی	کمبود بودجه و امکانات برای انجام وظایف محوله	نیاز به تقویت زیر ساخت های اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی

## ۶,۱ تطبیق با مطالعات پیشین

جهت اطمینان از روایی یافته های پژوهش ضروری است که آن را با ادبیات نظری پژوهش انطباق داد؛ از این منظر نتایج بحث و بررسی تحقیق بدین شرح قابل طرح می باشد. بنابر نتایج این پژوهش منظور از یادگیری بین سازمانی همانا انتقال تجربیات و دانش بین سازمان های درگیر در پروژه ی مشترک بوده به گونه ای که تغییری پایدار حاصل شود که نشانه آن را می توان تحقق هدف مشترک و از پیش تعیین شده دانست که این چرخه یادگیری از طریق اخذ بازخورد و یادگیری از تجربه حاصل شده کامل می گردد. در ادبیات تحقیق می خوانیم که یادگیری بین سازمانی به دانش و اطلاعات به دست آمده توسط هر یک از شرکا اشاره دارد (شول و مزروعی نصرآبادی، ۱۳۹۶: ۱۲۷؛ Choi and Ko, 2012; Gil-Garcia and Sayogo, 2016). سازمانی هایی که دارای ارتباطات بین سازمانی مشترک هستند قادر خواهند شد تا منابع دانشی خود را از طریق یادگیری بین سازمانی به اشتراک گذاشته و از منابع دانشی سازمان های دیگر بهره ببرند؛ از این رو می توان یادگیری بین سازمانی را مکانیسمی مناسب جهت کسب دانش هایی دانست که در داخل سازمان قابل تولید و بهره برداری نیست. ( Choi and Ko, 2012; Gil-Garcia and Sayogo, 2016). آنگونه که رضائیان (۱۳۹۲) بیان می کند، یادگیری تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه بوده، که از تجربه ی مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می شود (رضائیان، ۱۳۹۲). قربانی زاده (۱۳۸۷) نیز مطرح می کند یادگیری سازمانی، ایجاد شرایطی در سازمان است که تک تک افراد آن شرایط و تغییرات به وجود آمده را می پذیرند و از آن به عنوان یک فرایند دائمی استقبال می کنند (قربانی زاده، ۱۳۸۷: ۳۱). نقش بازخورد و پایش و پالایش فرایند در تبادل تجربیات و تحقق اهداف و تکمیل چرخه یادگیری بین سازمانی، مؤثر و با اهمیت تشخیص داده شده است. در ادبیات تحقیق می خوانیم به طور کلی می توان گفت وجه اشتراک کلیه تعاریف یادگیری سازمانی حول سه بعد کلیدی قرار دارد که عبارت است از: یادگیری، تغییر و تحول و بهبود. بعد یادگیری در برگزیده کسب دانش جدید، بهبود مستمر، یادگیری از اشتباهات و یادگیری توسط کلیه اعضای سازمان می باشد. بعد تغییر شامل ایجاد تغییر و تحول در رفتار و فرایندهای کاربردی بر پایه دانش تحصیل شده می باشد. بعد بهبود شامل بهبود در عملکرد فردی و سازمانی بواسطه فعالیت های انجام شده به عنوان نتیجه اطلاعات آموخته شده است (سارانی و همکاران، ۱۳۹۷، نظری و همکاران، ۱۳۹۷). یادگیری سازمانی به عنوان راهی تعریف شده است که طی آن سازمانها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش پرداخته، فعالیت های خود را بر اساس آن نهادینه می سازد و آن را به درون فرهنگ خود وارد می کنند (قربانی زاده، ۱۳۸۷).

در جهت تحقق امر تبادل تجربیات و وقوع یادگیری بین سازمانی، ضروری است در ابتدا شیوه همکاری و تبادل اطلاعات با برنامه ریزی، هدف گذاری و سازماندهی مشارکتی امور تعیین گردد. آنگونه که فردریک و همکاران (۲۰۱۹) مطرح می کنند در صورت امکان در حین مشارکت های خود در پروژه یادگیری بین سازمانی باید به شناسایی نقاط قوت و ضعف و تهدید ها و فرصت ها و به بررسی اهداف و



چگونگی برنامه ریزی جهت یادگیری درونی و بین سازمانی پردازد. این جلسات و کارگروه ها به ایجاد پیوند های عمیق که برخاسته از تمایلات و تلاش های مشترک و توسعه توانمندی های مشترک است، کمک می نماید (Fredrich et al., ۲۰۱۹).

بهره گیری از خرد جمعی که در نتیجه برنامه ریزی و هدف گذاری از صفر، تعقل و هم فکری بدون الگو، ایجاد شبکه ارتباطی و شبکه انتقال اطلاعات و تجربیات بین دستگاه ها، و بهره گیری از تلاقی و تضارب آرا ایجاد می شود، فرایند تبادل تجربیات و یادگیری بین سازمانی را تسهیل نموده و ارتقا می بخشد. این امر در تناسب با یافته های پیشین نیز می باشد. یادگیری بین سازمانی سبب توسعه یادگیری سازمانی به ارتباطات بین سازمانی شده و سازمان را قادر به کسب دانش جدید از طریق ارتباطات بین سازمانی می کند. از این رو می توان یادگیری بین سازمانی را مکانیسمی مناسب جهت کسب دانش هایی دانست که در داخل سازمان قابل تولید و بهره برداری نیست (Choi and Ko, ۲۰۱۲; Gil-Garcia and Sayogo, ۲۰۱۶).<sup>۱</sup>

مارکوری و فرانکو (۲۰۱۹) مطرح می کنند، دانش یکی از اساسی ترین منابعی است که سازمان ها می توانند از طریق ایجاد شبکه به دست آورند (Marchiori and Franco, ۲۰۱۹). گیب و همکاران (۲۰۱۷) مطرح کردند که یادگیری شبکه ای به کسب اهداف عملکردی در بافت یادگیری بین سازمانی کمک می نماید. دانش یکی از اساسی ترین منابعی است که سازمان ها می توانند از طریق ایجاد شبکه به دست آورند (Gibb et al, ۲۰۱۷).

توسعه همکاری مجازی عاملی مؤثر در انتقال اطلاعات و تجربیات در این فرایند بوده که با استفاده از وسایل الکترونیکی، شبکه های ارتباطی، و پیش بینی و بهره گیری از سامانه های مشترک و ایجاد بانک اطلاعاتی مشترک بین دستگاه ای اجرایی، اشتراک اطلاعات و تجارب را تسهیل می نماید. در تحقیقی که توسط چوی و کو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در خصوص استفاده از همکاری مجازی برای ارتقاء یادگیری بین سازمانی انجام شد، مشخص شد با تلفیق یادگیری بین سازمانی با حوزه همکاری مجازی، عملکرد سازمانی بهبود می یابد (Choi and Ko, ۲۰۱۲).

بهره گیری از تجارب برون سازمانی همچون بهره گیری از ظرفیت های دانشگاهی و نخبگانی، بهره مندی از گزارشات مردمی و موردی، و همچنین تجارب بین المللی به غنای دانش و اطلاعات دستگاه ها افزوده و یادگیری بین دستگاه ها را تسریع می نماید. در ادبیات یادگیری بین سازمانی می خوانیم در محدوده نوآوری باز، سازمان ها از طریق منابع دانشی خارجی به صورت روزافزونی بر منابع خارجی جهت نوآوری وابسته هستند و این مسأله جهت توسعه منابع دانشی سازمانی و ایجاد نوآوری اجتناب ناپذیر است (Xie et al, ۲۰۱۸).

از جمله پیامدها می توان به ایجاد هم افزایی و همگرایی اشاره نمود که سبب بروز نتیجه ای بیش از حد انتظار شده است. این امر با یافته های حاصل از مطالعات پیشین نیز همخوانی دارد. یادگیری بین سازمانی دانش فردی را به دانش سازمانی توسعه داده و از جمع جبری دانش های فردی فراتر می رود. از این رو می توان یادگیری بین سازمانی را مکانیسمی مناسب جهت کسب دانش هایی دانست که در داخل سازمان قابل تولید و بهره برداری نیست (Choi and Ko, ۲۰۱۲; Gil-Garcia and Sayogo, ۲۰۱۶).

<sup>۱</sup> Choi and Ko (۲۰۱۲)

همچنین بهبود فرهنگ و فضای یادگیری از طریق تزریق فرهنگ یادگیری و یاددهی به افراد از جمله پیامدهای تبادل تجربیات و یادگیری بین سازمانی بوده است. آنگونه که مارکوری و فرانکو (۲۰۱۹) مطرح می کنند، سازمان ها قادر نیستند تمام دانش و فناوری مورد نیاز خود را تولید کنند و یادگیری بین سازمانی شیوه ای بسیار مؤثر برای سازمان ها برای بدست آوردن اطلاعات و دانش جدید می باشد (Marchiori and Franco, ۲۰۱۹). میزان بالاتر دانش به ارتقای دسترسی به دانش و ایده های جدید می انجامد و این در عوض سازمان ها را در تشخیص اثربخش فرصت ها و تهدیدات محصولات جدید یاری می دهد. دانش تسهیم شده سبب بهبود رابطه و پیوستگی ارتباطات می شود. مشارکت های مشترک، سبب بهبود یادگیری می گردد (Ghiyoung Im, ۲۰۰۶).

از جمله سایر چالش هایی که تحقق کامل اهداف را با مشکل مواجه کرده و فرایند تبادل تجربیات را ثقیل می نماید، می توان به حجیم بودن فعالیت ها و نیاز به امکانات و بودجه مقتضی جهت انجام مأموریت؛ و نیاز به سامان دهی زیر ساخت های اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی اشاره کرد. گیل گارسیا و سایوگو (۲۰۱۶)، در مطالعه خود عنوان کردند ۴ عامل پیشنگر در موفقیت تسهیم دانش بین سازمانی از جمله وجود مدیران پروژه ای که رسماً منصوب شده باشند، کفایت منابع مالی، استاندارد ها و رویه های عملیاتی بین سازمانی، زیرساخت های فنی قابل انطباق تأثیرگذار است. عوامل سیاسی و خط و مشی گذاری نسبت به عواملی چون عوامل فنی و سازمانی تأثیر کمتری داراست. عوامل سیاسی البته بر تعهد فراهم آوردن امکانات و منابع ضروری جهت تسهیم دانش مؤثر می باشد. عوامل سیاسی همچنین نقشی صریح در سودمندی و تسریع تسهیم دانش و اطلاعات از طریق سیاست های اطلاعاتی دارد (Gil-Garcia and Sayogo, ۲۰۱۶).

### تعریف یادگیری بین سازمانی

وجود تعریف خوب و مناسب لازمه شروع علوم و رشته های مختلف می باشند (بایگریو و هوفر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). در تعریف یادگیری بین سازمانی می توان از مفاهیم و مشخصات ذاتی و بی واسطه در مقابل مفاهیم و مشخصات غیر ذاتی و با واسطه بحث نمود. مفاهیم و مشخصات ذاتی یعنی ویژگی ها و عوارضی که بی واسطه عارض یک موضوع می گردد. عوارض ذاتی عوارضی است که از ذات پدیده می جوشد و بیرون می آید. از این منظر تعریف یک شاخه علمی بر اساس عوارض ذاتی مورد توجه آن علم، انجام می شود. برای تعریف یادگیری بین سازمانی باید اشاره نمود که:

سه مفهوم اصلی پدیده یادگیری بین سازمانی، (۱) به اشتراک گذاری، بهینه یابی و بومی سازی تجربیات، و (۲) ادراک از موفقیت پروژه، و (۳) اخذ بازخورد و پایش فرایند می باشد. یادگیری بین سازمانی در واقع فرایند به اشتراک گذاری، بهینه یابی و بومی سازی تجربیات بین سازمان های مشارکت کننده پیرامون موضوعی خاص بوده که می بایست به نتیجه مورد انتظار منجر گردد. در واقع باید افزود زمانی می توان مدعی

<sup>۱</sup> Bygrave & Hofer

---

## تحلیل پدیدارشناسانه قلمرو مفهومی پدیده یادگیری بین سازمانی

---

بود که این فرایند تبادل تجربیات بین سازمان ها، منجر به یادگیری شده است که سازمان های مشارکت کننده در کسب نتیجه توفیق حاصل نمایند و پروژه مورد نظر منجر به موفقیت شده باشد. ضمن اینکه می بایست با باز خورد گیری از نتیجه کار و بهبود و اصلاح فرایند کار، یادگیری را تکمیل نمود. در حقیقت تبادل تجربیات بین سازمان ها به شرط کسب نتیجه و مطلوب و یادگیری از نتیجه کار و اصلاح فرایند، مقارن با یادگیری بین سازمانی قلمداد می گردد. از این منظر یادگیری بین سازمانی را باید نتیجه مدار تعریف نمود. این مفهوم و پدیده در حقیقت از مشخصاتی همچون (۱) آسیب شناسی، برنامه ریزی، و سازماندهی مشترک، و (۲) بهره گیری از خرد جمعی بوده که از عوارض ذاتی آن بوده و در آن نهفته است، برخوردار می باشد. این مشخصات مبین دامنه تعریف یادگیری بین سازمانی بوده و حد و مرز آن را تعریف می نماید. به عبارت دیگر یادگیری بین سازمانی دارای مفاهیم و مشخصاتی است که مرزهای آن را متمایز ساخته، و شامل اقدامات و پیامدهای است که قلمرو و دامنه آن را غنا می بخشد. با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش، قلمرو مفهومی و دامنه تعریف یادگیری بین سازمانی را می توان به شرح ذیل بیان نمود:

یادگیری بین سازمانی به عنوان پدیده ای مبتنی بر تجربه جمعی انسانی عبارت است از:

به اشتراک گذاری، بهینه یابی، و بومی سازی تجربیات بین سازمان های مشارکت کننده با هدف بهبود عملکرد پیرامون پروژه ای مشترک بوده که با یاری پایش مستمر و اخذ بازخورد و بهره گیری از آن جهت اصلاح فرایند منجر به کسب مطلوب گردیده، و با برخورداری از مشخصاتی همچون آسیب شناسی، برنامه ریزی، و سازماندهی مشترک؛ و بهره گیری از خرد جمعی نیل به نتیجه مطلوب را تسریع نموده و با اتخاذ مجموعه ای از رفتارها و اقدامات (عوامل فراگیرنده) در جهت هدف مورد انتظار، نتایج و پیامدهایی را حاصل می نماید که در این راستا، چالش ها و آسیب های پیش رو را برطرف ساخته، و چارچوب و فرایند مورد نظر را تکمیل می نمایند.

### نتیجه گیری

یکی از دستاوردهای عمومی پژوهش، فراهم آوردن پیش فرض های هستی شناختی و معرفت شناختی پدیده یادگیری بین سازمانی (نظر به چیستی یادگیری بین سازمانی) جهت پژوهش های آتی است که به دنبال نظریه آزمایشی هستند. با در نظر داشتن این هدف، پیش فرض های فراهم شده در این پژوهش حاکی از آن است که:

الف) مفاهیم مبتلا به پدیده یادگیری بین سازمانی به دلیل ماهیت بین بخشی و بین سازمانی، متفاوت از حوزه های مشتق شده از آن همچون یادگیری سازمانی و سازمان های یادگیرنده می باشد.

ب) پدیده یادگیری بین سازمانی ماهیتی بین رشته ای داشته و محدود به رشته های حوزه ی مدیریت نشده و از این حیث دارای قابلیت تعمیم کاربردی در حوزه های متعدد مدیریتی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، آموزشی- پژوهشی، و سیاسی می باشد.

ج) پدیده یادگیری بین سازمانی یک تجربه جمعی حاصل مشارکت تعدادی از سازمان هاست از این رو از ویژگی عدم ایستایی و امکان تکامل بر اساس تفاسیر و تجارب مختلف به دلیل ماهیت بین رشته ای برخوردار می باشد.

د) بدون برخورداری از یک تعریف مشخص از دامنه و قلمرو پدیده ها نمی توان نسبت به صحت و اعتبار یافته های پژوهش های مربوط اطمینان حاصل نمود و همواره در هاله ای از ناسازگاری و پراکندگی خواهند غلطید. از این رو توافق نظری بر روی تعریف و تعیین قلمرو پژوهش ضروری بوده و علوم و رشته های خوب می بایست با تعاریف خوب و مناسب شروع شود. برای حصول به این نتیجه، کشف و توصیف یک تئوری عمومی و یک چارچوب نظری پیرامون پدیده ها ضروری است.

ط) فرایند تبادل تجربیات و دانش بین سازمان های مشارکت کننده در پروژه های مشترک را زمانی می توان مقارن با حصول یادگیری بین سازمانی دانست که از گذرگاه این تلاش جمعی، توفیق در ایجاد ظرفیتی جهت نیل به نتیجه مورد انتظار و هدف جمعی حاصل گردد. از این منظر یادگیری بین سازمانی را باید نتیجه مدار تعریف نمود.

ن) به دلیل برخورداری مطالعه حاضر از چارچوبی جامع الجوانب که دربرگیرنده مفهوم و مشخصات، عوامل فراگیرنده، و آثار و پیامد ها، و عوامل درون سازمانی، بین سازمانی، و فراسازمانی است، ماهیت بین رشته ای پدیده یادگیری بین سازمانی مانعی در قابلیت تعمیم چارچوب ارائه شده در اثر حاضر به دیگر رشته ها نخواهند بود.

و) پدیده یادگیری بین سازمانی دارای ابعادی متنوع از مسائل مبتلا به درون سازمانی، بین سازمانی و جمعی، و فراسازمانی و حاکمیتی می باشد.

ه) پدیده یادگیری بین سازمانی شامل ترکیبی از خواص و خصیصه های ذاتی و رفتاری است.

ی) پدیده یادگیری بین سازمانی شامل آثار و پیامدهای ویژه ای است.

## منابع

۱. اعرابی، سید محمد؛ بولایی، حسن؛ (۱۳۹۰). استراتژی تحقیق پدیدار شناسی، فصلنامه علمی و پژوهشی روش شناسی علوم انسانی، س ۱۷، ش ۶۸، ص ۳۱-۵۸.
۲. رضائیان، علی، (۱۳۹۲). "مبانی سازمان و مدیریت"، چاپ سیزدهم، تهران: سمت.
۳. سارانی، حمید؛ احمدزاده، احمد؛ سوری، پروانه؛ (۱۳۹۷)؛ نقش مدیریت دانش در پیش بینی سطوح یادگیری سازمانی، (مطالعه موردی: اداره کل ورزش و جوانان استان تهران)، پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ش ۲۷، ص ۸۹-۱۰۲.
۴. شول، عباس؛ مزروعی نصرآبادی، اسماعیل؛ (۱۳۹۶)؛ تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر نوآوری: تبیین نقش میانجی یادگیری بین سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و ششم، شماره ۸۴، ص ۱۲۵-۱۵۲.

۵. قربانی زاده، وجه الله (۱۳۸۷)، "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش"، چاپ اول، تهران: انتشارات بازتاب.
۶. نظری، شهرام؛ حسینی، حیدر؛ مراد علیزاده، بهناز؛ (۱۳۹۷)؛ ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی، در هیئتهای ورزشی استان آذربایجان غربی؛ مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش ش ۳ (پیاپی ۱۹)، ص ۱۱-۲۰.
۷. Alexiev, A. S., Volberda, H. W., Bosch, F. A.J. V. D. (۲۰۱۵). Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of the organizational environment, *Journal of Business Research*.
۸. Aponte, S., Zapata, D. (۲۰۱۳). A model of organizational learning in practice, *Estudios Gerenciales*, ۲۹, ۴۳۹-۴۴۴.
۹. Ashnai, B., Hennberg, S. C., Naude, P., Francescucci, A. (۲۰۱۵). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model, *Industrial Marketing Management*.
۱۰. Bygrave, W.D.& Hofer, c.w.(۱۹۹۱). 'Theorizing about entrepreneurship' *Entrepreneurship theory and practice*, ۱۶(۲), ۱۳-۲۲.
۱۱. Caldwell, C. B., (۲۰۰۳). An exploration of the antecedents of interorganizational trust: examining the trust placed in vendors conducting outsourced clinical trials, degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh, USA.
۱۲. Carmeli, A., Zivan, I., Gomes, E., Markman, G. D. (۲۰۱۶). Underlining micro socio-psychological mechanisms of buyer-supplier relationships: Implications for inter-organizational learning agility, *Human Resource Management Review*, (DOI: ۱۰,۱۰۱۶/j.hrmr.۲۰۱۶,۱۲,۰۰۲).
۱۳. Chen, Y., Lin, T., Yen, D. (۲۰۱۴). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust, *Information & Management*, ۵۱, ۵۶۸-۵۷۸.
۱۴. Choi, S., Ko, I. (۲۰۱۲). Leveraging electronic collaboration to promote interorganizational learning. *International Journal of Information Management*, ۳۲, ۵۵۰-۵۵۹.
۱۵. Creswell, w. John, (۲۰۰۷), "Qualitative Inquiry and research design; choosing Among Five approaches", (second Edition).thousands oaks, ca, Sage Publications.
۱۶. De marrais, k. & tisdale, k. (۲۰۰۲), "What happens when researchers inquire into difficult emotions? Reflection on women anger through qualitative interview", *journal of educational psychologist*, ۳۲(۲).۱۱۵-۱۲۳.
۱۷. Dobuzinskis, L. (۱۹۹۷). Historical and epistemological trends in public administration, *Journal of Management History*, ۳ (۴), ۲۹۸-۳۱۶.
۱۸. Dobuzinskis, L. (۱۹۹۷). Historical and epistemological trends in public administration, *Journal of Management History*, ۳ (۴), ۲۹۸-۳۱۶.
۱۹. Fang, Sh., Wu, J., Fag, Sh., Chang, Y., Chao, P. (۲۰۰۸). Generating effective interorganizational change: A relational approach, *Industrial Marketing Management*, ۳۷, ۹۷۷-۹۹۱.
۲۰. Fredrich, V., Bouncken, R. B., Kraus, S. (۲۰۱۹). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in coopetition alliances, *Journal of Business Research*, (DOI: ۱۰,۱۰۱۶/j.jbusres.۲۰۱۸,۱۱,۰۳۸).
۲۱. Gibb, J., Sune, A., Albers, S. (۲۰۱۷). Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal, *European Management Journal* ۳۵, ۱۵-۲۵.

۲۲. Gil-Garcia, J. R., Sayogo, D. S. (۲۰۱۶). Government inter-organizational information sharing initiative: Understanding the main determinants of success, *Government Information Quarterly*, ۳۳, ۵۷۲-۵۸۲.
۲۳. Gong, L., Zhang, X. (۲۰۱۴). Study of the Game Theory Analysis and Incentive Mechanism of Inter-Organizational Knowledge Sharing in Cooperative, *International Conference on Future Information Engineering, IERI Procedia* ۱۰, ۲۶۶ – ۲۷۳.
۲۴. Gulati, R., Lavie, D., Madhavan, R., (۲۰۱۱). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks, *Research in Organizational Behavior* ۳۱ (۲۰۱۱) ۲۰۷-۲۲۴.
۲۵. Gulzar, L., Henry, B. (۲۰۰۵). Interorganizational collaboration for health care between, nongovernmental organizations (NGOs) in Pakistan, *Social Science and Medicine*, ۶۱, ۱۹۳۰-۱۹۴۳.
۲۶. Gupta, s., Polonsky, M. (۲۰۱۴). Inter-firm learning and knowledge-sharing in multinational networks: An outsourced organization's perspective, *Journal of Business Research* ۶۷, ۶۱۵-۶۲۲.
۲۷. Hartono, E., Li, X., Na, K. S., Simpson, J. T. (۲۰۱۰). The role of the quality of shared information in interorganizational systems use, *International Journal of Information Management* ۳۰, ۳۹۹-۴۰۷.
۲۸. Janoxics-Panjaitan, M., Noorderhaven, N. (۲۰۰۸). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances, *Research Policy* ۳۷, ۱۳۳۷-۱۳۵۵.
۲۹. Lee, H., Kim, . S., Kim, K. K. (۲۰۱۴). Interorganizational information systems visibility and supply chain performance, *International Journal of Information Management* ۳۴, ۲۸۵-۲۹۵.
۳۰. Leischnig, A., Geigenmueller, A., Lohmann, S. (۲۰۱۴). On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer, *Journal of Business Research* ۶۷, ۱۰۴۹-۱۰۵۷.
۳۱. Loebbecke, C., van Fenema, P. C., Powell, P. (۲۰۱۶). Managing inter-organizational knowledge sharing, *Journal of Strategic Information Systems* ۲۵, ۴-۱۴.
۳۲. Marchiori, D., Franco, M., (۲۰۱۹). Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures, *Journal of Innovation & Knowledge*. (DOI: ۱۰.۱۰۱۶/j.jik.۲۰۱۹.۰۲.۰۰۱).
۳۳. Miller, L. robert. Brewer .d, john (۲۰۰۳), “ the A-Z of social research” a dictionary of key social science research concepts.
۳۴. Moerer, tammy, & Creswell, john, (۲۰۰۴), “ using transcendental phenomenology to explore the “ripple effect” in a leadership mentoring program, *international journal of qualitative methods*, ۳(۲), June, ۲۰۰۴.
۳۵. Moustakas, C. E. (۱۹۹۴), *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
۳۶. Oyemomi, O., Liu, Sh., Neaga, I., Chen, H., Nakpodia, F. (۲۰۱۹). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach, *Journal of Business Research* ۹۰, ۳۱۳-۳۱۹.
۳۷. Paulraj, A., Lado, A. A., Chen, I. J. (۲۰۰۸). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships, *Journal of Operations Management* ۲۶, ۴۵-۶۴.
۳۸. Priest, h. (۲۰۰۲), “An approach to the phenomenological analysis of data”, *news researchers*, ۱۰(۲), ۵۰-۶۳.

۳۹. Rajaguru, R., Matanda, M. J. (۲۰۱۳). Effects of inter-organizational compatibility on supply chain capabilities: Exploring the mediating role of inter-organizational information system (IOIS) integration, *Industrial Marketing Management* ۴۲, ۶۲۰-۶۳۲.
۴۰. Smolarczyk, K., Hauer, G. (۲۰۱۴). An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۱۳۰, ۲۴۷ - ۲۵۶.
۴۱. Van Manen, m. (۱۹۹۰), “researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy” London, Ontario, Canada: the University of Western Ontario.
۴۲. Vanderstoep, w.Scott, (۲۰۰۹), “ research method for everyday life .blending qualitative and quantitative approach”, by john wiley &sons, Inc.
۴۳. Xie, X., Wang, L., Wang, S. (۲۰۱۹). Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation: A moderated mediation analysis, *Journal of Business Research* ۹۰, ۲۹۵-۳۰۶.
۴۴. Yang, S., Fang, S., Fang, S., Chou, C. (۲۰۱۴). Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective, *Industrial Marketing Management*, ۴۳, ۳۴۶-۳۵۸.
۴۵. Yang, T. M., Maxwell, T. A. (۲۰۱۱). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors, *Government Information Quarterly* ۲۸, ۱۶۴-۱۷۵.
۴۶. Yanowa, dvora & Schwartz-shea, peregrine (۲۰۰۶), “interpretation and method; empirical research methods and the interpretive turn” By M.E, SHARPE London Inc.