

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۷

## بررسی نقش تعدیل‌گری یادگیری‌زدایی در ارتباط بین سازگاری دانش جدید و انتقال دانش در شرکت دانش بنیان

امیرهوشنگ نظرپوری<sup>۱\*</sup>، ندا شاه سیاه<sup>۲</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۲- دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۷/۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۸/۲۶

### چکیده

مدیران سازمان‌ها برای موفقیت در محیط پرتلاطم کنونی نیازمند اتخاذ تصمیم‌های راهبردی جهت اجرای انتقال دانش هستند؛ بدین منظور هدف این پژوهش بررسی نقش تعدیل‌گری یادگیری‌زدایی در ارتباط بین سازگاری دانش جدید و انتقال دانش است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد و ماهیت علی- معلولی، از نظر روش گردآوری داده کمی، با رویکرد توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شاغل در شرکت بسیار استان اصفهان به تعداد ۵۷ نفر است. فرضیات این پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت؛ نتایج نشان داد سازگاری دانش جدید بر انتقال دانش و ابعاد آن (به جز بعد عدم پذیرش) تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین یادگیری‌زدایی اثر تعدیل‌گری مثبتی در ارتباط بین سازگاری دانش جدید و انتقال دانش دارد.

**کلیدواژه‌گان:** یادگیری‌زدایی، سازگاری دانش جدید، انتقال دانش، شرکت دانش بنیان.

### ۱- مقدمه

در حالی که جوامع بشری با شتاب بی‌سابقه‌ای به سمت جامعه دانشی پیش می‌روند، شواهد و روندهای جهانی حاکی از آن است که رقابت‌پذیری کشورها به توانایی آن‌ها در ایجاد، به کارگیری و انتقال دانش به ویژه دانش فناورانه بستگی دارد. از این‌رو در سطح جهان شاهد اتخاذ راهبردهای گوناگونی برای افزایش اثربخشی فعالیت‌های علمی و فناورانه و انتقال

E-mail: nazarpouri.a@lu.ac.ir

\* نویسندهٔ مسؤول مقاله

دستاوردهای آن به صنعت و بازار هستیم. سازمان‌ها در حال حاضر به چگونگی انتقال دانش کارکنان در گستره سازمان بسیار اهمیت می‌دهند. فشار برای انتقال دانش در سازمان‌ها افزایش یافته است. با توجه به پیشرفت‌هایی که در سال‌های اخیر در فناوری اطلاعات پدید آمده است، اهمیت انتقال دانش به صورت روزافزون افزایش یافته است. در کنار هم قرار دادن این عوامل موجب شده است تا دستیابی، انتقال و افزایش دانش به یک فاکتور اساسی برای سازمان‌هایی با عملکرد بالا تبدیل گردد [۱، ص. ۵۵].

در سال‌های اخیر شاهد رشد روزافزون شرکت‌های دانش بنیان در کشور ایران بوده‌ایم. این شرکت‌ها با تأکید بر سرمایه دانشی و ارائه محصولات و خدمات نوآورانه مبتنی بر فناوری برتر نقش با اهمیتی را در رشد و توسعه اقتصادی کشور ایفا می‌نمایند. تداوم فعالیت‌های سازمان‌های دانشی در محیط کسب و کار متکی بر خلاقیت منابع انسانی، یادگیری سازمانی و استفاده از روش‌های هوشمندانه است، از جمله عوامل کلیدی در فعالیت‌های نوآورانه شرکت‌های دانش بنیان منابع انسانی صلاحیت و شایستگی اعضا، انتقال دانش به درون سازمان و یادگیری مستمر سازمانی است [۱، ص. ۵۵].

از آنجایی که سازمان‌های دانش بنیان همواره با تغییرات مختلف محیطی و فنی روبه‌رو هستند، برای انطباق با این تغییرات به یادگیری و به کارگیری دانش و فناوری جدید نیازمند است. در جریان هر تغییری در فناوری پیشرفت آن، سهم زیادی از دانش پیشین منسوخ و قدیمی می‌شود. در این مرحله سازمان باید، دانشی را که به هر دلیلی منسوخ و کهنه شده و دارای اثرات منفی احتمالی است آگاهانه شناسایی نموده و اقدامات و فعالیت‌های مناسبی را جهت کاهش یا حذف میزان وابستگی به آن انجام دهد و زمینه‌ای برای یادگیری دانش جدید در سازمان فراهم کند [۲، ص. ۱۰۲]. در ادبیات سازمان و مدیریت به این فرآیند یادگیری‌زدایی یا فراموشی فعال دانش گفته می‌شود [۳]. فرایند یادشده در جریان ایجاد تغییرات اساسی و سازگاری با شرایط جدید از اهمیت زیادی برخوردار می‌شود. بدین ترتیب موفقیت انتقال دانش سازمانی به میزان سازگاری نیازهای درک شده سازمان دانش بنیان هنگام دریافت ایده‌ها و دانش جدید و همچنین نقش یادگیری‌زدایی در فرایند پذیرش دانش جدید بستگی دارد.

در حالی که یادگیری سازمانی به عنوان یک چارچوب جامع در نظریه‌پردازی موجود درباره انتقال دانش به کار رفته است، یادگیری‌زدایی سازمانی به ویژه در سازمان‌های دانش

بنیان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این غفلت تا حدی به دلیل این برداشت نادرست است که یادگیری‌زدایی زیرمجموعه یادگیری قرار می‌گیرد. هر چند یادگیری‌زدایی سازمانی لزوماً یک رویداد سازمانی کاملاً مجزا و مستقل نیست، اما بخشی قابل تشخیص از فرایند تغییر سازمانی است که می‌تواند پیش از یادگیری سازمانی در طول یا پس از آن رخ دهد. نقش منحصر به فرد و نتایج یادگیری‌زدایی سازمانی به طور تجربی در مطالعات اخیر در مورد انتقال دانش بین‌المللی نیز مستند شده است [۳ و ۴].

بدین ترتیب لازمه سازمان‌های دانش بنیان برای ادامه حیات خود در این چنین محیط‌های متلاطم و رقابتی امروزی نیاز به دانش درون و بیرون سازمان است که با توجه به ماهیت و نوع فعالیت این مؤسسه‌ها فرایندهایی که توسط انتقال دانش انجام می‌شود و توانایی یادگیری‌زدایی و یادگیری که فقدان آن به عنوان یکی از نقاط ضعف مهم سازمان‌ها مطرح شده است [۵]، در این عرصه ضروری به نظر می‌رسد.

با وجود جامعیت مفهوم سازگاری دانش جدید درون سازمان‌ها تحقیقات اندکی در خصوص تأثیرگذاری آن بر انتقال دانش و تعدیل‌گری متغیر یادگیری‌زدایی در شرکت‌های دانش بنیان موجود است که این امر ضرورت پژوهش در این حوزه را دو چندان می‌نماید. مسائل اصلی که در این پژوهش به دنبال پاسخی علمی برای آن‌ها هستیم این است که آیا سازگاری نیازهای درک شده بر انتقال دانش شرکت‌های دانش بنیان تأثیرگذار است؟ آیا یادگیری‌زدایی سازمانی می‌تواند به عنوان ابزاری برای از بین بردن عدم تمایل سازمانی و یا ناتوانی برای پذیرش دانش ناسازگار عمل کند؟

## ۲- سازگاری دانش جدید

پذیرش دانش جدید و نوآوری مفهومی کهن است که می‌توان نگاهی نو به آن داشت و آن را از زاویه‌ای دیگر مورد بررسی قرار داد. مدل پذیرش نوآوری شروع مناسبی برای گسترش این مفهوم است. همان‌گونه که تصمیمات مربوط به پذیرش و یا رد نوآوری بی‌درنگ و آنی شکل نمی‌گیرد، تصمیمات مربوط به پذیرش دانش هم تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل و فعالیت‌هاست. در واقع این فعالیت‌ها فرایند تصمیم‌گیری را شکل می‌دهند. تصمیم‌گیری از خصوصیات و ویژگی‌های مهمی تأثیر می‌پذیرد که در نوآوری وجود دارد. سازگاری یکی از

عواملی است که می‌توان به آن اشاره نمود. ممکن است نوآوری با شیوه زندگی افراد سازگاری داشته باشد و یا برعکس نداشته باشد. این سازگاری یا عدم آن عامل تعیین‌کننده‌ای برای پذیرش و یا عدم پذیرش نوآوری محسوب می‌شود [۶].

مفهوم سازگاری یکی از پنج ویژگی تشکیل‌دهنده فرایند نوآوری الگوی راجرز [۶] است. سازگاری براساس آنچه راجرز بیان می‌کند عاملی است که میزان همسان بودن یک نوآوری جدید با ارزش‌های موجود، تجربیات گذشته و نیازهای جاری کاربران را مشخص می‌کند. دانش دربرگیرنده دانش چپستی و دانش چگونگی است. دانش چپستی بیان‌کننده اطلاعات واقعی که می‌توان بدون از دست دادن یکپارچگی بیان و منتقل کرد و دانش چگونگی نیز مهارت‌ها و تخصص تجمیع شده موجود در فرایندهای محصولات و روتین‌ها و روش‌های سازمانی که به انجام کارآمد فعالیت‌های سازمانی کمک می‌کند را شامل می‌شود. سازگاری دانش هم به دانش چپستی و هم به دانش چگونگی مربوط است، زیرا انتقال موفق دانش جدید مستلزم سازگاری در زمینه‌های عینی (مثل سازگاری جنبه‌های فنی نوآوری‌های قدیمی و جدید) و ذهنی (مانند سازگاری ماهیت با ارزش هنجارهای موجود در دریافت‌کننده و هنجارهای ضمنی دانش فنی جدید) است [۷].

سازگاری یکی از بیشترین عوامل بررسی شده در پژوهش‌های مربوط به اشاعه و پذیرش فناوری است [۸، ص. ۳۳]، اما از این مفهوم معمولاً برای اشاره به تناسب دانش یا نوآوری جدید با تجهیزات فعلی، الزامات فعالیت و پایه مهارتی در محیط کار کارکنان استفاده می‌شود [۷]. بنابراین مطالعات قبلی میزان سازگاری دانش فنی جدید با ایده‌های ارائه شده قبلی و مجموعه‌های ضروری مهارت و قابلیت‌های ایجاد شده از طریق آن را بررسی کرده‌اند. با وجود این دو بعد دیگر سازگاری دانش (سازگاری با نیازها و ارزش‌های مشترک) به نسبت کمتر مورد توجه بوده‌اند.

ارتباط و اهمیت بعد سازگاری برای انتقال دانش اثربخش در شرکت‌های دانش بنیان را می‌توان با تأکید بر این واقعیت بهتر درک کرد که دانش عامل اساسی رشد، ایجاد ارزش جدید و تدارک پایه‌ای برای باقی ماندن در رقابت محسوب می‌شود. امروزه آنچه سبب موفقیت کسب و کارهای دانش بنیان می‌گردد برقراری ارتباطات پایدار با کلیه ذینفعان و دریافت دانش

جدید و پذیرش و سازگاری با آن در راستای ارائه محصولات و خدمات نوین است. سازگاری دانش جدید مفهومی زیربنایی در درک نوآوری، مسائل جدید و پویایی سازمان به شمار می‌آید، چرا که از یک سو فرآیند نوآوری، خلاقیت و یادگیری گروهی را تحت تأثیر قرارداده و از سوی دیگر تحقق آن‌ها را تسهیل می‌نماید [۸، ص. ۳۳].

### ۳- یادگیری زدایی

کسب بینش صحیح در خصوص مفهوم یادگیری زدایی سازمانی مستلزم ارائه تعریفی شفاف از این مفهوم است. مقاله هدبرگ<sup>۲</sup> [۵] است منبعی که بسیاری از محققان در مورد یادگیری زدایی سازمانی به آن توجه دارند. وی از دیدمان محرک- پاسخ فرآیند یادگیری سازمانی را بدین شکل تعریف می‌کند که سازمان‌ها به منظور تشخیص محرکات محیطی و دادن پاسخ‌های مناسب محیط‌شان را پایش و روابط علی آن را استنتاج می‌کنند. الگوهای نو نظریه‌های عمل را منجر می‌شود که به سازمان‌ها در مواجهه با موقعیت‌های جدید کمک می‌کند. از این منظر یادگیری زدایی فرآیندی است که به کمک آن دانش با هدف ارائه پاسخ‌ها و نقشه‌های ذهنی جدید از بین می‌رود. برخی از محققان معتقدند یادگیری و یادگیری زدایی سازمانی دو روی یک سکه است که با تکمیل یکدیگر مطابق دیدگاه، عنوان دو پدیده درهم‌تنیده به تغییرات سازمانی کمک می‌کنند [۴]. براساس نظر هابر، یادگیری زدایی سازمانی به لحاظ مفهومی به یادگیری سازمانی نزدیک است. در حوزه تئوری سازمان نیز محققانی از جمله هدبرگ و نیسترم و استارباک یادگیری زدایی را به عنوان نوعی فراموشی هدفمند می‌دانند. فراموشی سازمانی از دو نقطه نظر مورد توجه قرار گرفته است. در دیدگاه اول فراموشی یا یادگیری زدایی سازمانی فرایند آگاهانه حذف دانش یا امورات جاری سازمان برای کسب موارد جدید است. دیدگاه دوم فراموشی را به عنوان فرآیندی ناخواسته و تصادفی و یادگیری زدایی را فرآیند آگاهانه و هدفمند حذف دانش سازمانی می‌داند. دی هلن و همکاران<sup>۳</sup> یادگیری زدایی را به عنوان یکی از چهار روش فراموشی سازمانی می‌دانند [۹]؛ بنابراین یادگیری زدایی با فراموشی سازمانی که در آن اطلاعات فارغ از مفید بودن یا نبودنشان به صورت ناخواسته از دست می‌رود متفاوت است [۱۰].

همان‌طور که آگگون و همکاران نیز بیان نموده‌اند با واکاوی و تعمیق در تعاریف ارائه شده مواردی از جمله قواعد سازمان، باورها و مصنوعات فیزیکی محتوای یادگیری‌زدایی را شکل می‌دهند. قواعد به حافظه رویه‌ای و به عبارتی با «چگونه دانستن» مربوط است. باورها به حافظه اظهاری و به عبارتی «چه دانستن» اشاره دارد و مصنوعات فیزیکی حکایت از دانش سازمانی دارد که می‌تواند جنبه انسانی یا غیرانسانی و صریح یا ضمنی باشد. باورهای سازمان اشاره به ادراک عمومی و مشترکی دارد که اعضای سازمان را در موقعیت‌های مختلف تحت مسیر مشخص شده‌ای هدایت می‌کند. مفهوم قواعد نیز به الگوهای تکراری فعالیت‌های سازمان جهت فائق آمدن بر مشکلات اشاره دارد. از دیدگاه تسانگ و زهرا [۴] مفهوم قواعد دربرگیرنده عناصر و مؤلفه‌های متعددی از جمله اشکال، قوانین، رویه‌ها، مداخلات، استراتژی‌ها و فناوری است. همچنین او به ساختار، باورها، چارچوب‌ها، دیدمان، کدها، فرهنگ و دانشی اشاره دارد که مقوم یا منسوخ‌کننده قواعد رسمی است. خصیصه مهم قواعد این است که متعلق به سازمان و مستقل از اعضای آن است. ویژگی‌های یادشده در پژوهش‌های بکر و آگگون نیز مورد توجه قرار گرفته است [۱۰].

#### ۴- انتقال دانش

امروزه دانش به عنوان یک دارایی ارزشمند و یک منبع و سرمایه راهبردی در سازمان مطرح است و ارائه خدمات و محصولات با کیفیت و اقتصادی بدون بهره‌گیری و مدیریت این منبع ارزشمند کاری دشوار و اغلب غیرممکن است. هافمن و همکاران<sup>۴</sup> [۱۱] دانش را تحت عنوان اطلاعات آمیخته با تجربه، زمینه، تفسیر و تفکر به حساب آورده‌اند. همچنین مدیریت دانش فرایند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش است به گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کار برد. دانش را می‌توان به دانش صریح و دانش ضمنی تقسیم نمود. نقطه شروع این پژوهش تفاوت بین دانش ضمنی و صریح است که ریشه‌های آن مربوط به اثر کلاسیک پولانی<sup>۵</sup> [۱۲] و مطالعات مهمی است که استدلال‌های ارائه شده در آن را دنبال می‌کنند و پژوهش‌های موجود در زمینه انتقال دانش را تحت الشعاع قرار داده است. به طور خاص شناسایی ضمنی بودن به عنوان مشخصه اصلی دانش که بر قابلیت انتقال آن تأثیر می‌گذارد بر

مبنای این فرضیه است که واحد دریافت‌کننده تا اندازه‌ای از پذیرش اجزای مختلف دانش فنی استقبال می‌کند و به آن تمایل دارد که آن‌ها کاملاً قابل آموزش و قابل مشاهده باشند. این فرضیه اهمیت سایر ابعاد دانش را که ممکن است نقش مهمی در انتقال دانش ایفا کنند کم‌رنگ می‌کند. دانش ضمنی معمولاً در حوزه یادگیری تجربی، شناختی و ذهنی است که در حیطه دانش شخصی، تجربی و غیررسمی در سازمان قرار می‌گیرد. در حالی که دانش صریح به دانشی اطلاق می‌شود که با دانش فنی، منطقی و عینی سروکار دارد و دارای جنبه‌های رسمی، عقلانی و آکادمیک است.

این پژوهش روش‌های مختلف برای فرایند انتقال دانش را با بررسی میزان جریان‌های ورودی دانش به واحدهای دریافت‌کننده [۱۳ و ۱۴] و موفقیت انتقال به لحاظ میزان پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی دانش در واحدهای دریافت‌کننده [۱۵ و ۱۶] ترکیب می‌کند. هر چند این پژوهش هر دو روش انتقال دانش را ترکیب می‌کند، اما تصور می‌کنیم هرگاه که تجربه یک واحد به واحد دیگر منتقل شود و این انتقال از طریق یک تغییر پایدار در دانش، رفتار و عملکرد واحد دریافت‌کننده نشان داده شود، دانش با موفقیت منتقل می‌شود [۱۷].

## ۵- ارتباط بین سازه‌های پژوهش و توسعه فرضیه‌ها

### ۵-۱- سازگاری و یادگیری‌زدایی

میزان بالاتر ناسازگاری دانش می‌تواند سازمان را به استفاده از معیارهای دیگر برای درک یادگیری‌زدایی مورد نیاز هدایت کند، در عین حال از آنجایی که سازمان‌های دارای فرهنگ پویا و یا روتین‌های دائمی دانش‌های قدیمی را کنار می‌گذارند، احتمال کمتری وجود دارد که ناسازگاری را به عنوان محدودیتی برای انتقال دانش تجربه کنند؛ بنابراین از آنجایی که هر دوی این مفاهیم نسبت به یکدیگر درون‌زا و وابسته هستند، علیت بین سازگاری و یادگیری‌زدایی می‌تواند دوطرفه باشد. بدین ترتیب رابطه دوطرفه بین این دو مفهوم برقرار است به این دلیل که نه سازگاری و نه یادگیری‌زدایی سازمانی کاملاً نسبت به یکدیگر برون‌زا نیستند؛ بنابراین فرضیه خاصی در ارتباط با این رابطه بیان نشده و به همین دلیل با خط‌چین نشان داده شده است. در مقابل چون در چارچوب شماتیک نشان داده شده است، ابعاد متفاوتی از یادگیری‌زدایی را برای تعدیل رابطه بین انواع مختلف ناسازگاری و مراحل/ فازهای بعدی

فرایند انتقال دانش در نظر گرفته و فرض می‌کنیم [۱۸].

### ۲-۵- جریان ورودی دانش

انتقال دانش به شرکت‌های دانش بنیان به تحقق روزافزون نقش کارآفرینی ستاد مرکزی منجر می‌شود. به اعتقاد راجرز [۶] انتقال دانش با فرایند جستجوی دشوار آغاز می‌شود که در آن دریافت‌کننده دانش تصمیم می‌گیرد به ایده‌های بیشتری درباره دانش و راهکار ممکن دست یابد، اما جریان ورودی دانش در اثر فیلترهای شناختی و چارچوب مرجع شرکت‌های دریافت‌کننده دانش جدید با محدودیت‌هایی روبه‌رو می‌شود [۱۹]؛ بنابراین تا زمانی که دانش جدید با نیازها و مسائل کنونی شرکت ناسازگار است، احتمال انتقال هر بخشی از دانش و راهکارهای آن به دلیل وجود فیلترهای شناختی شرکت‌های دانش بنیان و ادراک و مواجهه با آن کاهش می‌یابد. در این راستا فرضیه‌های زیر ارائه می‌شود.

*فرضیه اول: سازگاری بین نیازهای ادراک شده و دانش جدید در شرکت دانش بنیان تأثیر مثبت و معناداری بر جریان ورودی دانش دارد.*

اگر شرکت دانش بنیان مکانیزم‌های فیلتر کردن خود را کاهش دهد، محدودیت‌های ایجادشده بر اثر این ناسازگاری‌های ادراک شده در جریان‌های ورودی دانش را می‌توان کاهش داد؛ بنابراین با ورود دانش جدید به شرکت‌های دانش بنیان کارمندان با استفاده از ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان قواعد و دانش قدیمی را کنار می‌گذارند تا بتوانند با دانش جدید سازگاری بیشتری داشته باشند.

*فرضیه دوم: یادگیری‌زدایی نقش تعدیلگر مثبتی در تأثیرگذاری سازگاری دانش جدید بر جریان ورودی دانش دارد.*

### ۳-۵- پیاده‌سازی دانش

تماس با دانش جدید لزوماً به این معنا نیست که این دانش خودکار از سوی شرکت دانش بنیان پذیرفته می‌شود. همان‌طور که کوستوا<sup>۱</sup> [۲۰، ص. ۳۰۸] به خوبی بیان می‌کند «مدیران شرکت‌ها ممکن است تصمیم بگیرند روش خاصی را اجرا نکنند و در عین چیز دیگری را به دفاتر مرکزی



گزارش کنند. آن‌ها ممکن است فقط بخشی از روش‌ها را اجرا کنند و آن اجزایی را بپذیرند که فکر می‌کنند افراد در این‌جا با آن موافقت و باقی چیزها را نادیده بگیرند. در موارد شدیدتر مدیران محلی حتی به پاسخ به درخواست اجرا هم فکر نمی‌کنند؛ بنابراین قابل درک است که همبستگی ناقصی بین میزان جریان‌های ورودی دانش و میزان دانشی که واقعاً استفاده و پیاده‌سازی می‌کند وجود داشته باشد.

سازگاری ادراک شده دانش جدید با تجربیات گذشته و مهم‌تر از آن روش به یادسپاری و تفسیر این تجربیات عامل مهمی است که مشخص می‌کند کارکنان می‌توانند دانش جدید را پیاده‌سازی و اجرا نمایند. همان‌طور که راجرز [۶] بیان می‌کند «ایده‌های قدیمی ابزارهای ذهنی اصلی افراد برای ارزیابی ایده‌های جدید و معنا بخشیدن به آن‌ها هستند». این موضوع خصوصاً برای انتقال دانش در شرکت دانش بنیان مهم است، به این دلیل که شرکت دانش بنیان تجربیات و دستاوردهای خاص خود را دارد و در نتیجه ایده‌های خاص و روش‌های انجام کار خود برای پیاده‌سازی اعمال می‌کند. زمانی که شرکت دانش جدید را به دلیل ناسازگاری با تجربیات پیشین خود غیرعملی و نامناسب تلقی می‌کند میزان پیاده‌سازی دانش پایین‌تر است. در این راستا فرضیه زیر ارائه می‌شود.

فرضیه سوم: سازگاری بین تجربیات قبلی ادراک شده تأثیر مثبت و معناداری بر پیاده‌سازی دانش دارد.

یادگیری‌زدایی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا مدل‌های ذهنی نامناسب یا ضعیف از یک محیط را که منجر به واکنش ضعیف افراد به محرک‌های محیطی و پیامدهای نامطلوب می‌شود کنار بگذارند [۲۱]. در حالت خاص انتقال دانش، این پیامدهای نامطلوب عدم تمایل واحد خریداری شده به درک و پیاده‌سازی دانشی خواهد بود که از سوی خریدار ارسال شده است. پنهان کردن بخش‌های ناسازگار تجربیات گذشته و تفسیر این تجربیات نقش مهمی در افزایش توانایی و تمایل واحد خریداری شده برای استفاده از دانش جدید ایفا می‌کند. بر این اساس فرض می‌شود:

فرضیه چهارم: یادگیری‌زدایی نقش تعدیلگر مثبتی در تأثیرگذاری سازگاری دانش جدید بر پیاده‌سازی دانش دارد.

حتی پس از تماس واحد دریافت‌کننده با دانش جدید و استفاده از آن هیچ تضمینی وجود

ندارد که این پیاده‌سازی مزایای مورد نظر را ایجاد کند. راجرز [۶] آن را مشکل عدم پذیرش می‌نامد که در آن تجربیات پیشین کاربران درباره نوآوری، آن‌ها را به درک و استفاده نادرست از آن هدایت می‌کند. در صورت انتقال دانش بین واحدی ممکن است کارمندان در اثر سوء تعبیر و کاربرد نامناسب در اعمال اثربخش روش‌ها و روتین‌های سازمانی موفق نشوند [۲۲]. تعامل بین دانش تازه ارائه شده و دانش از پیش موجود در شرکت دانش بنیان می‌تواند یکی از دلایل آن سوء تعبیرها باشد. انتقال دانش در این شرکت‌ها بیشتر در معرض مشکلات عدم پذیرش است، زیرا این شرکت‌ها تجربه، دانش و روش‌های لازم را در اختیار دارند که منجر به این امر می‌شود که ایده‌های تازه ارائه شده و پذیرفته شده را به صورت نامناسب درک کنند و به کار گیرند. در این راستا فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه پنجم: سازگاری بین تجربیات و ایده‌های قبلی ادراک شده تأثیر منفی و معناداری بر میزان عدم پذیرش دانش دارد.

یادگیری‌زدایی همچنین می‌تواند باعث شود که افراد تلاش کنند رفتارهای و باورهای قدیمی را با دانش تازه به دست آمده ترکیب کنند تا بتوانند با وضعیت جدید انطباق پیدا کنند و حس بهتری نسبت به آن داشته باشند. در صورتی که این چنین باشد می‌توان با کنارگذاشتن الگوهای قدیمی از عدم پذیرش اجتناب کرد به طوری که عادات کنونی خدشه‌ای به دانش جدید وارد نمی‌کنند و در نتیجه می‌توان آن را دقیق پیاده‌سازی کرد. در این راستا فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ششم: یادگیری‌زدایی نقش تعدیلگر منفی در تأثیرگذاری سازگاری دانش جدید بر میزان عدم پذیرش دانش دارد.

#### ۴-۵- درونی‌سازی دانش

تعداد کمی از مطالعات قبلی به بررسی این مرحله نهایی از فرایند انتقال، تعهد و رضایت کارکنان واحد دریافت‌کننده از دانش منتقل شده را بررسی کرده‌اند [۱۵ و ۱۶]. افراد زمانی که با تجربه ناسازگاری بین نگرش و رفتار روبه‌رو می‌شوند، تمایل دارند نگرش خود را تغییر دهند تا آن را با رفتار هماهنگ کنند یا انجام آن رفتار را برای حفظ نگرش پیش‌بینی شده خود متوقف کنند [۲۳].

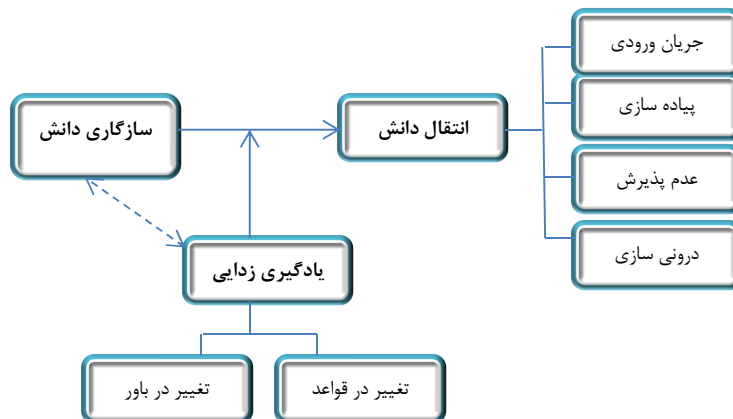
در حوزه انتقال روش‌های سازمانی پیش فرض کوستوا [۲۰، ص. ۳۱۷] نیز اشاره می‌کند که موفقیت انتقال دانش، تحت تأثیر سازگاری بین ارزش‌های ناشی از یک روش خاص و ارزش‌های مربوط به فرهنگ یک واحد سازمانی است؛ بنابراین وقتی ارزش‌های ناشی از دانش جدید از هنجارها و ارزش‌های موجود تبعیت نمی‌کند، کارمندان ناهماهنگی شناختی را تجربه می‌کنند. در این راستا فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه هفتم: سازگاری بین هنجارها و سیستم‌های ارزشی تأثیر مثبت و معناداری بر میزان درونی‌سازی دانش دارد.

یادگیری‌زدایی ارزش‌ها و هنجارهای موجود می‌تواند احتمال رهایی کارکنان از ناهماهنگی را کاهش دهد و دانش جدید اصلاً درونی‌سازی نشود یا در کمترین حد درونی‌سازی شود. در واقع به کارگیری اقدامات یادگیری‌زدایی سازمانی را می‌توان به عنوان مکانیزمی دانست که از طریق آن هزینه‌های ذهنی و احساسی کاهش ناهماهنگی شناختی از طریق تغییر نگرش از افراد به سازمان منتقل می‌شود. به این ترتیب ممکن است کارکنان ترجیح دهند نگرش از پیش موجود خود را برای تناسب با رفتارهای تازه پذیرفته شده و نه طور دیگر تغییر دهند. در نتیجه می‌توان افزایش اشتیاق را میان کارکنان واحد دریافت‌کننده برای ایجاد تعهد روانی قوی‌تر به دانش منتقل شده مشاهده کرد. به عبارت دیگر اجرای یادگیری‌زدایی هنجاری می‌تواند ریسک‌های پذیرش تشریفاتی و ناهماهنگی را کاهش دهد. در این راستا فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه هشتم: یادگیری‌زدایی نقش تعدیلگر مثبت در تأثیرگذاری سازگاری دانش جدید بر میزان میزان درونی‌سازی دانش دارد.

حال با توجه به روابط عنوان‌شده در مبانی پژوهش الگوی مفهومی (۱) به منظور بررسی نقش تعدیل‌گری یادگیری‌زدایی در ارتباط میان سازگاری دانش جدید و انتقال دانش طراحی شده است.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش

### ۶- روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش بررسی نقش تعدیل‌گری یادگیری زدایی در ارتباط بین سازگاری دانش جدید و انتقال دانش در شرکت دانش بنیان است. نوع پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نوع علی است. جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان شاغل در شرکت بسپار ۵۷ نفر است. پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش را محقق ساخته است. علاوه بر این برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورتی منسجم از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است.

### ۷- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق پرداخته شده است که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از نمونه آماری پژوهش نشان می‌دهد بیشتر پاسخ‌گویان دارای جنسیت مرد و سن بین ۳۰-۴۰ سال بوده‌اند، همچنین بیشتر پاسخ‌گویان دارای تحصیلات کارشناسی بودند. بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش براساس الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش پی‌ای‌اس انجام شده که در این روش برازش مدل در سه بخش مدل

اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی با توجه به شاخص‌های مختص به خود ارزیابی می‌شود. برازش مدل اندازه‌گیری ابتدا به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص<sup>۷</sup> (ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا CR)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا پرداخته می‌شود که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ برازش مدل‌های اندازه‌گیری

سازه	متغیر	آلفای کرونباخ ۰٫۷>	پایایی ترکیبی ۰٫۷>	AVE
سازگاری دانش جدید	-	۰٫۷۲	۰٫۸۲	۰٫۵۱
انتقال دانش	جریان ورودی دانش	۰٫۹۰	۰٫۹۲	۰٫۷۸
	پیاپی‌سازی دانش	۰٫۷۸	۰٫۸۷	۰٫۶۷
	عدم پذیرش دانش	۰٫۷۹	۰٫۹۰	۰٫۸۲
	درونی‌سازی دانش	۰٫۸۳	۰٫۸۹	۰٫۶۷

همچنین این مقادیر برای متغیر پنهان مرتبه دوم انتقال دانش به صورت دستی محاسبه شده است که مقدار این پایایی ترکیبی متغیر برابر با ۰٫۹۲۳ و مقدار AVE برابر با ۰٫۸۹ است. مشاهده می‌شود که مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم بالاتر از ۰٫۷ محاسبه شده است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد [۲۸، ص. ۱۱]. در نهایت مقایسه مقادیر AVE متغیرهای پنهان مرتبه اول و متغیرهای پنهان مرتبه دوم با مقدار استاندارد ۰٫۵ نشان از مناسب بودن این معیار داشته و روایی همگرای مدل تأیید می‌شود [۲۴، ص. ۹۳]. به منظور سنجش روایی واگرا، فورنل و لارکر بیان می‌کنند که میزان AVE برای هر سازه باید بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر باشد (جزر AVE بیشتر از ضرایب همبستگی باشد). در جدول ۲ این ماتریس نشان داده شده است.

جدول ۲ ماتریس سنجش روایی واگرا

روایی‌سازی دانش	عنوان پیش‌بینی عدم	عنوان دانش پایه‌سازی	عنوان جریان ورودی دانش	سازگاری دانش	
				۰/۷۱	سازگاری دانش
			۰/۷۸	۰/۷۰	جریان ورودی دانش
		۰/۸۱	۰/۷۳	۰/۶۹۳	پایه‌سازی دانش
	۰/۹۰	۰/۷۸۲	۰/۷۴	۰/۶۸	عدم پذیرش دانش
۰/۸۱	۰/۷۷۸	۰/۸۰	۰/۷۶	۰/۷۰	درونی‌سازی دانش

مطابق با ماتریس بالا مقدار جذر AVE تمامی متغیرهای پژوهش (ضرایب روی قطر اصلی) از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

#### ۷-۱- برازش مدل ساختاری

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. برای بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای زیر استفاده می‌شود. اولین معیار ضرایب اعداد معناداری  $t$  است. ضرایب  $t$  باید از  $1/96$  بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. این مقادیر برای تأیید فرضیه‌های پژوهش در ادامه ارائه می‌گردند. دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری، ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (وابسته) است. سومین معیار نیز  $Q^2$  است که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در مورد تمامی سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌شود [۲۴، ص. ۹۷]. نتایج بررسی تمام این معیارهای برازندگی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳ معیارهای برازش بخش ساختاری

$Q^2$ (1-SSE/SSO) ۰/۳۵ > ۰/۱۵ > ۰/۰۲	$R^2$ ۰/۶۷ > ۰/۳۳ > ۰/۱۹	
۰/۵۵	۰/۷۱	جریان ورودی دانش
۰/۴۱	۰/۶۰	پیاده‌سازی دانش
۰/۴۰	۰/۴۸	عدم پذیرش دانش
۰/۴۴	۰/۶۷	درونی‌سازی دانش

با توجه به مقدار ملاک‌های تصمیم مشاهده می‌شود که نشان از مقادیر ضعیف، متوسط و قوی (۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷) برای آن معیار دارد که مقادیر  $R^2$  برای سازه‌های پژوهش مناسب و قوی بوده است. در ارتباط با معیار  $Q^2$  که نشان از مقادیر ضعیف، متوسط و قوی (۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵) دارد [۲۴، ص. ۹۸]، مقادیر سازه‌ها بیشتر از ۰/۳۵ بوده که برازش قوی مدل ساختاری را حاکی است. بدین ترتیب قابلیت قوی پیش‌بینی مدل و در نهایت برازش مناسب مدل ساختاری تأیید می‌شود.

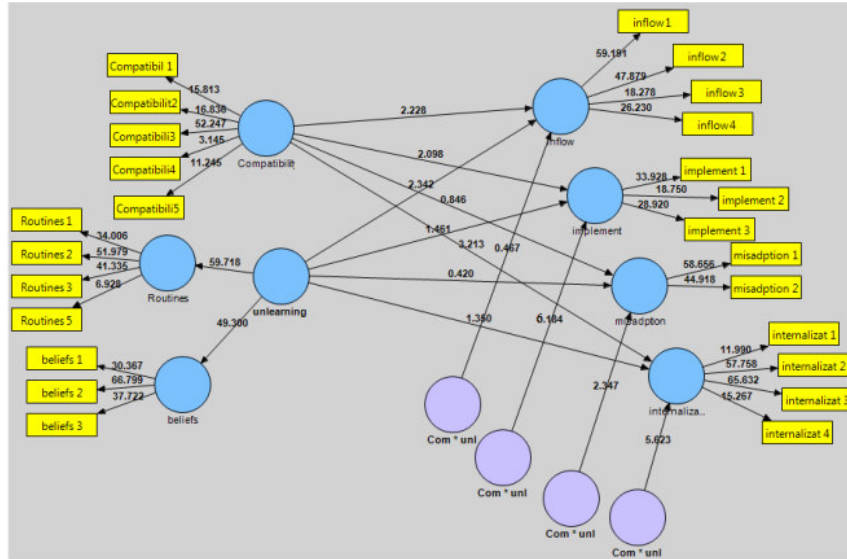
#### ۲-۷- برازش مدل کلی

معیار  $GOF^{\wedge}$  مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. با توجه به سه مقدار ملاک ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  [۲۹، ص. ۱۹۹-۱۷۸] مقدار حصول شده برابر ۰/۶۸ بوده که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. این مقدار از طریق رابطه (۱) محاسبه شده است که مجذور ضرایب میانگین مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین است.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} = \sqrt{0.74 \times 0.62} = 0.68 \quad (1) \text{ محاسبه } GOF$$

پس از اطمینان از برازنده بودن مدل ارائه شده اقدام به آزمون فرضیه‌های پژوهش گردیده است. شکل ۲ عدد معناداری یا t-value روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد. چنانچه نتایج نشان می‌دهد ضرایب معناداری مسیرهای میان متغیرها با در نظر گرفتن سطح خطای ۵ درصد بیش از ۱/۹۶ (همان سطح زیر منحنی نرمال معادل سطح خطای ۵ درصد) است؛ بنابراین

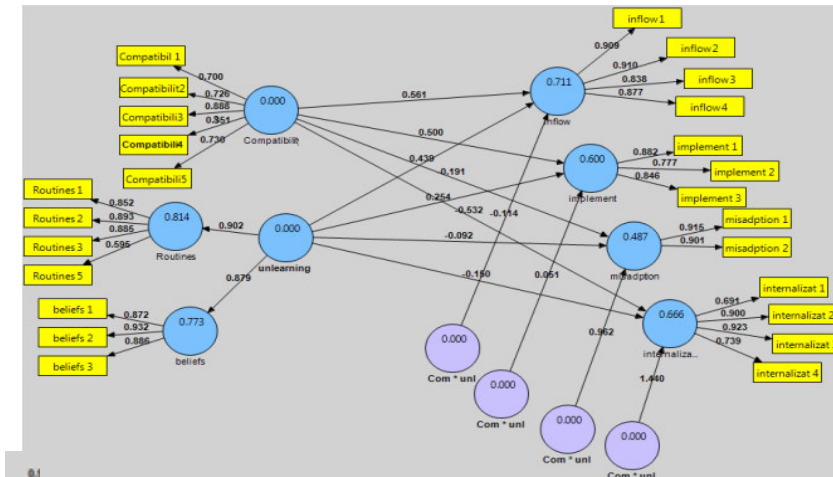
فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند.



شکل ۲ مدل ترسیم شده همراه با مقادیر t-value

پس از بررسی معنادار بودن فرضیه‌های پژوهش، حال نوبت بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای پژوهش است (شکل ۳). این خروجی ضرایب استاندارد شده مسیرهای میان متغیرها را نشان می‌دهد.





شکل ۳ مدل ترسیم شده شامل ضرایب بارهای عاملی

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد در فرضیه اول سازگاری دانش جدید می‌تواند بر ورودی دانش تأثیر مثبت و معنادار اعمال کند. در واقع عدد معناداری این فرضیه برابر با  $t > 1/96$  (value) است، به عبارت دیگر نتیجه می‌گیریم که سازگاری دانش جدید متغیری مؤثر برای ورودی دانش جدید در شرکت‌های دانش بنیان است و با فرض ثابت بودن سایر عوامل و شرایط افزایش یک واحد در متغیر مستقل سازگاری دانش جدید، ۰/۵۶ دانش ورودی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در فرضیه دوم همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده ضریب معناداری Z مربوط به متغیر سازگاری دانش جدید و یادگیری‌زدایی (com\*unl) ۱/۳۵ محاسبه شده است که به دلیل کمتر بودن از ۱/۹۶ نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان تأثیر متغیرگیری‌زدایی را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید ساخت. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان تأیید نمود که متغیر سازگاری دانش جدید رابطه میان سازگاری دانش و ورودی دانش را تعدیل می‌کند. از این‌رو فرضیه دوم رد می‌شود.

در فرضیه سوم سازگاری دانش جدید می‌تواند بر پیاده‌سازی دانش تأثیر مثبت و معنادار اعمال کند. در واقع عدد معناداری این فرضیه برابر با  $t > 1/96$  (t-value) است، به عبارت

دیگر نتیجه می‌گیریم که سازگاری دانش جدید متغیری مؤثر برای پیاده‌سازی دانش جدید در شرکت‌های دانش بنیان است. بدین ترتیب در فرضیه چهارم ضریب معناداری Z مربوط به متغیر سازگاری دانش جدید و یادگیری‌زدایی (com\*unl) ۶/۱۶ محاسبه شده است که بیشتر از معیار ۱/۹۶ است. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ یادگیری‌زدایی رابطه میان سازگاری دانش جدید و پیاده‌سازی دانش را تعدیل می‌کند.

سازگاری دانش جدید در فرضیه پنجم نمی‌تواند بر عدم پذیرش دانش تأثیر منفی و معنادار اعمال کند. در واقع عدد معناداری این فرضیه برابر با ۰/۸۷ ( $t\text{-value} < ۱/۹۶$ ) است، به عبارت دیگر نتیجه می‌گیریم که سازگاری دانش جدید متغیری مؤثر به منظور کاهش عدم پذیرش دانش جدید در شرکت‌های دانش بنیان نیست. مقدار آماره t برای فرضیه ششم مربوط به متغیر سازگاری دانش جدید و یادگیری‌زدایی (com\*unl) ۲/۳۴ محاسبه شده که بیش از معیار ۱/۹۶ است، به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ یادگیری‌زدایی رابطه میان سازگاری دانش جدید و عدم پذیرش دانش را تعدیل می‌کند.

سازگاری دانش در فرضیه هفتم می‌تواند بر درونی‌سازی دانش تأثیر مثبت و معنادار اعمال کند. در واقع عدد معناداری این فرضیه برابر با ۳/۲۱ ( $t\text{-value} > ۱/۹۶$ ) است، به عبارت دیگر نتیجه می‌گیریم که سازگاری دانش جدید متغیری مؤثر برای درونی‌سازی دانش در شرکت‌های دانش بنیان است. در نهایت مقدار آماره t برای فرضیه هشتم مربوط به متغیر سازگاری دانش جدید و یادگیری‌زدایی (com\*unl) ۵/۶۲ محاسبه شده که بیشتر از معیار ۱/۹۶ است، به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ یادگیری‌زدایی رابطه میان سازگاری دانش جدید و درونی‌سازی دانش را با ضریب ۱/۴۴ تعدیل می‌کند.

بعد از مشخص نمودن تأثیر متغیر تعدیل‌گر یادگیری‌زدایی در صورت معنادار بودن اثر تعدیل‌گر نوبت به بررسی شدت این اثر می‌رسد. داوری و رضازاده [۲۴، ص. ۱۰۷] رابطه (۲) را برای تعیین شدت اثر تعدیلی معرفی نمودند.

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ model with moderator} - R^2 \text{ model without moderator}}{1 - R^2 \text{ model with moderator}} \quad f^2 \text{ محاسبه (۲)}$$

مطابق با کوهن<sup>۹</sup> (۱۹۸۸) مقادیر (۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵) برای  $f^2$  نشان از شدت اثر تعدیلی

ضعیف، متوسط و قوی است. با توجه به این‌که اثر تعدیل‌گری یادگیری‌زدایی در فرضیه اول معنادار نیست، شدت اثر آن محاسبه نمی‌شود. اثر تعدیل‌گری یادگیری‌زدایی در فرضیه چهارم برابر با ۰/۰۷، در فرضیه ششم برابر با ۰/۱۵ و در فرضیه هشتم برابر با ۰/۵۱ است که به ترتیب شدت اثر ضعیف، متوسط و قوی دارد.

#### ۸- نتیجه‌گیری

دانشمندان و متخصصان پیوسته به طور مشابه بر اهمیت و دشواری ایجاد، بهره‌برداری و استفاده از دارایی‌های دانش‌محور برای سازمان‌ها تأکید کرده‌اند که به نظر می‌رسد یکی از منابع مهم مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌های دانش بنیان است. امروزه دانش به عنوان یکی از منابع مهم مزیت رقابتی و ایجاد ارزش برای شرکت‌های دانش بنیان شناخته شده و به عنوان یک جز واجب و ضروری برای توسعه صلاحیت‌های اصلی پویا و یک عامل تعیین‌کننده و یک منبع پویا برای شرکت‌ها محسوب می‌شود که نیاز به تغذیه و مدیریت دقیق دارد [۳۱، ص. ۹۴]. اگرچه بررسی صریح نقش سازگاری دانش و یادگیری‌زدایی سازمانی در شکل‌های مختلف انتقال دانش بین سازمانی ضروری است مفهوم‌سازی مدل پژوهش به دلیل انتقال مؤثر دانش در شرکت‌های دانش بنیان برای دستیابی به هم‌افزایی و عملکرد بالا نیز مهم است [۲۵]. از این‌رو در پژوهش پیش‌رو تلاش شد که تأثیر نقش تعدیل‌گری یادگیری‌زدایی در ارتباط بین سازگاری دانش جدید و انتقال دانش در شرکت دانش بنیان بررسی شود.

با توجه به آزمون فرضیه اول می‌توان گفت ۵۶ درصد تغییرات انتقال دانش تحت تأثیر سازگاری دانش جدید است. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت انتقال دانش به میزان سازگاری این روش‌ها با نیازها، تفسیر تجربیات پیشین و ارزش‌های کنونی واحد دریافت‌کننده بستگی دارد. از این‌رو به شرکت‌های دانش بنیان پیشنهاد می‌شود نحوه چگونگی استفاده از اطلاعات و مدل‌های رفتاری را متناسب با موقعیت جدید اطلاع‌رسانی نمایند و کارمندان را با آموزش‌های دقیق و متناسب با نیازهای جدید آماده سازند، همچنین با توجه به این‌که دانش عامل اساسی رشد، ایجاد ارزش جدید و تدارک پایه‌ای برای باقی ماندن در رقابت محسوب می‌شود، مدیران باید محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهنی کارمندان محیا کنند [۳۲، ص. ۳۴-۲۵].

یافته‌ها حاکی از آن است که در صورتی که میزان سازگاری در شرکت دانش بنیان بسیار کم باشد، موفقیت انتقال دانش به خطر می‌افتد در نتیجه شرکت‌ها باید آن بخش‌هایی از ساختارهای شناختی موجود، عادات رفتاری و ارزش‌های هنجاری خود را که موجب ناسازگاری دانش جدید می‌شوند را یادگیری‌زدایی کنند [۳۰، ص. ۹۱۲-۹۰۲]؛ بنابراین با توجه به آزمون فرضیه دوم می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵٪ متغیر یادگیری‌زدایی رابطه میان سازگاری دانش و ورودی دانش را تعدیل نمی‌کند. از این‌رو فرضیه دوم رد می‌شود. در فرضیه سوم پژوهش ۵۰٪ تغییرات پیاده‌سازی دانش تحت تأثیر سازگاری دانش جدید است و یادگیری‌زدایی می‌تواند رابطه میان سازگاری دانش جدید و پیاده‌سازی دانش را تعدیل کند. یالدیز و فی [۲۶] معتقدند که یادگیری‌زدایی سازمانی به شرطی برای واحدهای خریداری شده الزامی است که ناسازگاری بین دانش قدیمی و جدید غیرقابل اجتناب باشد که اغلب این طور است. بنابراین شرکت‌های دانش بنیان باید در آن واحد دانش قدیمی را که دارای سازگاری و مکمل بودن پایین است، یادگیری‌زدایی کنند و دانش جدید را که دارای سازگاری و مکمل بودن بالاست فرا بگیرند و در سازمان پیاده کنند.

در فرضیه پنجم سازگاری دانش جدید نمی‌تواند عدم پذیرش دانش را کاهش دهد و بدین ترتیب این فرضیه رد شد. در فرضیه ششم یادگیری‌زدایی رابطه میان سازگاری دانش جدید و عدم پذیرش دانش را تعدیل کرد. هر چند یکی از محرک‌های اصلی مطالعه حاضر تأکید بر اهمیت یادگیری‌زدایی سازمانی برای موفقیت انتقال روش‌های سازمانی است و نمی‌توان ادعا نمود که شرکت دانش بنیان باید تمام پایگاه دانش پیشین خود را کنار بگذارند و دانش جدید متناسب با روش‌های جدید کسب نمایند، بلکه موفقیت این شرکت کاملاً به حفظ مهارت‌ها و قابلیت‌های این شرکت بستگی دارد که بتوانند سازگاری بالایی با شیوه‌های جدید از خود نشان دهند و روش‌های کنونی را در راستای روش‌های جدید یادگیری‌زدایی نمایند تا بتوانند سریع‌تر به نوآوری دست یابند که مشخصه اصلی این شرکت‌ها در محیط‌های رقابتی است، همچنین پیاده‌سازی سیستم‌های هوش کسب و کار برای سازمان‌ها به منظور موفقیت در مدیریت دانش و یادگیری می‌تواند قابلیت‌ها را ایجاد کند تا به واسطه آن شرکت‌ها اطلاعات تجاری را تجزیه و تحلیل نموده و فرایندهای تصمیم‌گیری و یادگیری را در محدوده وسیعی از فعالیت‌های کسب و کار تقویت و پشتیبانی کنند [۲۷، ص. ۱۷۷].

در فرضیه هفتم ۵۳٪ تغییرات درونی‌سازی دانش تحت تأثیر سازگاری دانش جدید است و یادگیری‌زدایی می‌تواند رابطه میان سازگاری دانش جدید و درونی‌سازی دانش را تعدیل کند. طرح‌ها و سیاست‌های سازمان دانش بنیان ممکن است انگیزه کارکنان واحد خریداری شده را برای یادگیری‌زدایی هنجارها و ارزش‌های قدیمی افزایش دهد و نگرش و رفتار آن‌ها را همسو با دانش جدید از طریق پذیرش و درونی‌سازی ادراکات، هنجارها و ارزش‌های ناشی از آن تغییر دهد. از سوی دیگر مطالعات مربوط به CDT نشان می‌دهند که این نوع مکانیزم‌های پاداش ممکن است مانع از تغییر نگرش در بلندمدت شوند، زیرا آن‌ها دلایل بیرونی را برای توجیه رفتار تازه پذیرفته شده آن‌ها به افراد ارائه می‌کنند [۲۳]. شرکت‌ها نه تنها یاد می‌گیرند که فراموش هم می‌کنند. در حقیقت مدیریت دانش به دنبال خلق فرایندهایی است که نه تنها به یادگیری و حفاظت از دانش مفید، بلکه برای عدم یادگیری و پرهیز از آنچه مهم نیست هم به کار می‌آید [۳۳، ص. ۲۴]. از آنجایی که لازمه موفقیت برنامه‌های تحول سازمانی در وهله نخست حمایت مدیریت ارشد سازمان و لحاظ نمودن آن در سیاست‌های کلان سازمانی است، پیشنهاد می‌گردد در تدوین و طراحی استراتژی‌های کلان سازمانی شناسایی باورها و قواعد قدیمی غیرمفید و منسوخ مورد توجه و تشویق قرار گیرد. با توجه به این که وظایف، باورها، ساختارها و سایر مواردی که زمانی مفید بوده‌اند ممکن است در حال حاضر دیگر اثربخش نباشند؛ بنابراین تشویق و حمایت از کارکنانی که نسبت به شناسایی این گونه موارد اقدام می‌نمایند از راهکارهای کاربست این مفهوم در سازمان‌ها خواهد بود. سازمان‌های دانش بنیان با توجه به داشتن اطلاعات بیشتر و خوگرفتن با آن ممکن است در برابر پذیرش دانش و اطلاعات جدید و یادگیری‌زدایی مقاومت کنند. همچنین سازمان‌هایی که با نرخ جابه‌جایی کمتری از کارکنان روبه‌رو هستند به دلیل عدم ورود نیروها و افکار جدید کمتر قادر به یادگیری‌زدایی هستند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با در نظر گرفتن سیاست‌های کوچک‌سازی و گردش شغلی کارکنان زمینه‌های ورود ایده‌های جدید و یادگیری‌زدایی سازمانی را فراهم آورند. از آنجایی که مفید بودن باورها و قواعد جاری در برخی مواقع مانع یادگیری‌زدایی و یادگیری بیشتر است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها پیوسته به مرور مفروضات و باورهایی بپردازند که برای مدت طولانی صحت آن‌ها تأیید شده است و مبنای عمل قرار گرفته‌اند.



## ۹- پی‌نوشت‌ها

1. Rogers
2. Hedberg
3. De Holan, & et al.
4. Hoffman et al.
5. Polanyi
6. Kostova
7. Item Reliability
8. Goodness Of Fit
9. Kohn

## ۱۰- منابع

- [1] Petrou, A., & Daskalopoulou, I. Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 2013, 50-69.
- [2] Fauchart, E. Moral Hazard and the Role of Users in Learning from Accidents. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, (2)14, 2006, 97-106.
- [3] De Holan, P. M., & Phillips, N. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50(11), 2004, 1603—1613.
- [4] Tsang, E. W. K., & Zahra, S. Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 2008, 1435-1462.
- [5] Hedberg, B. How Organizations Learn and Unlearn. In P. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, 1. London: Cambridge, 1981.
- [6] Rogers, E. M. *Diffusion of innovations* (5th edition). New York, NY: Free Press, 2003.
- [7] Leonard-Barton, D., & Sinha, D. K. Developer-user interaction and user satisfaction in internal technology transfer. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1993, 1125-1139.
- [8] Tornatzky, L. G., & Klein, K. Innovation characteristics and innovation adoption implementation: A meta-analysis of findings. *IEEE Transactions and*

- Engineering Management*, 29(1), 1982, 28-45.
- [9] Albert, S. & Vicenc, F. Organizational Forgetting in Higher Education. 3<sup>rd</sup> International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 2009.
- [10] Wong, P. S., Cheung, S. O., Yiu, R. L., & Hardie, M. The unlearning dimension of organizational learning in construction projects. *International Journal of Project Management*, 30(1), 2012, 94-104.
- [11] Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 2005, 93-100.
- [12] Polanyi, M. The tacit dimension. New York, NY: Anchor Day Books, 1966.
- [13] Harzing, A. W. & Noorderhaven, N. Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 15, 2006, 195-214.
- [14] Minbaeva, D. B. Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 2007, 567-593.
- [15] Kostova, T., & Roth, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 2002, 215-233.
- [16] Lervik, J. E. B. Managing matters: Transferring organizational practices within multinational corporations. Unpublished Doctoral Dissertation, Norwegian School of Management BI, Oslo, 2005.
- [17] Argote, L., & Ingram, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 2000, 150-169.
- [18] Emre, Y. & Carl, F. Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions, *Scandinavian Journal of Management*, 26, 2010, 448-456.

- [19] Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 1995, 5-14.
- [20] Kostova, T. Transnational transfer of organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 1999, 308-324.
- [21] Mezas, J. M., Grinyer, P., & Guth, W. D. Changing collective cognition: A process model for strategic change. *Long Range Planning*, 34, 2001, 71-95.
- [22] Szulanski, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the term. *Strategic Management Journal*, 17, 1996, 27-43.
- [23] Cooper, J. Cognitive dissonance: Fifty years of a classical theory. Thousand Oaks, CS: Sage, 2007.
- [24] Ali, D. & Rezazadeh, A. Structural equation modeling with PLS, Jahad University Press, 2013.
- [25] Birkinshaw, J., Bresman, H., & Haˆkanson, L. Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 2000, 395-425.
- [26] Yildiz, H.E & Fey, C.F. Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Scandinavian Journal of Management*, (2)26, 2010, 448-45
- [27] Sheikh Attar, M., Khastar, H., & Yoosefi Zenooz, R. Presentation and Implementation of Prediction Model Based On Business Intelligence for Recognition Oriented Decision Making (Case Study of Crowdfunding Firms). *Modern Research in Decision Making*, 3(2), 2018, 175-195.
- [28] Wuensch, K. L. Cronbach's Alpha and Maximized Lambda4. Core.ecu.edu/psyc/wuenschk\mu\alpha.Doc. 2004.
- [29] Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 2009, 177-195.



- [30] Zhao, Y., Lu, Y. & Wang, X. Organizational unlearning and organizational relearning: A dynamic process of knowledge management. *Journal of knowledge management*, 17, 2013, 902-912.
- [31] Khadivar, A. & Dortaj, F. Presentation a framework for success in the implementation of knowledge management systems based on cloud computing. *Management researches in Iran*, 20(2), 2016, 93-118.
- [32] McKeown, I. Teaching old dogs new tricks: why unlearning matters in SMEs. *International journal of entrepreneurship and innovation*, 13, 2012, 25-34.
- [33] Moshabaki, A. & Rabieh, M. Purposeful Organizational Forgetting: Alchemy of Competitiveness in Organization. *Management researches in Iran*, 13(4) 2010, 194-218.