

واکاوی اثر مؤلفه‌های یادگیری زدایی در سازمان بر توسعه منابع انسانی

علیرضا رجبی پور میبدی^{۱*}

الهه حسینی^۲

فاطمه آجرلو^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۲۸)

چکیده

در دنیای امروز همواره سازمان‌ها با تغییرات مختلف محیطی و فنی روبرو هستند، برای انطباق با این تغییرات به یادگیری و به‌کارگیری دانش و فناوری جدید نیازمند هستند اما باید دانشی را که به هر دلیلی منسوخ و کهنه‌شده و دارای اثرات منفی احتمالی است، به شکل آگاهانه شناسایی نموده و اقدامات مناسبی را جهت کاهش یا حذف میزان وابستگی به آن انجام دهند. هدف اصلی پژوهش تأثیر یادگیری زدایی بر توسعه کارکنان سازمان کار و رفاه اجتماعی استان البرز است. مؤلفه‌های یادگیری زدایی شامل آگاهی، توقف توسعه دانش منسوخ، ترک کردن، ایزوله کردن، یکپارچه‌سازی، ترغیب استفاده از دانش جدید است که در این پژوهش به بررسی اثر این مؤلفه‌ها بر توسعه و توسعه کارکنان پرداخته شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و بر اساس ماهیت و روش توصیفی - همبستگی به شمار می‌آید. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل سرپرستان، مدیران و کارکنان در سازمان کار و تأمین اجتماعی استان البرز به تعداد ۱۲۳۰ نفر است. به‌منظور تعیین حجم نمونه در این پژوهش از جدول مورگان استفاده شد که بر اساس تعداد جامعه آماری، حجم نمونه موردنظر بر مبنای جدول مورگان ۲۹۳ نفر برآورد شده است. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری ایموس استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری زدایی و ابعاد آن بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژه‌های کلیدی: یادگیری، یادگیری زدایی، توسعه منابع انسانی، دانش.

^۱- استادیار مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، ایران. مسئول مکاتبات:

rajabipoor@yazd.ac.ir

^۲- دانشجوی دکتری رفتار و منابع انسانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، ایران.

^۳- استادیار روانشناسی، دانشگاه پیام نور، واحد کرج، ایران.

۱- مقدمه

از آنجایی که سازمان‌ها همواره با تغییرات مختلف محیطی و فنی روبرو هستند، برای انطباق با این تغییرات به یادگیری و به‌کارگیری دانش و فناوری جدید نیازمند می‌باشند (۱). دانش، مانند منابع دیگر، می‌تواند به سرعت کهنه شود؛ بنابراین، مدیران در یک اقتصاد دانش‌بنیان باید به‌طور مداوم دانش خود را جهت همگام شدن با تغییرات مداوم در محیط به‌روزرسانی کنند (۲). در این شرایط سازمان باید، دانشی را که به هر دلیلی منسوخ و کهنه‌شده و دارای اثرات منفی احتمالی است، به شکل آگاهانه شناسایی نموده و اقدامات و فعالیت‌های مناسبی را جهت کاهش یا حذف میزان وابستگی به آن انجام دهد (۳) این مفهوم با ناتوانی سازمان در یادگیری یا فراموشی سازمانی متفاوت است و اشاره به فرآیند رها کردن و کنار گذاشتن آگاهانه باورها، قواعد و رویه‌های قدیمی غیرمفید سازمانی دارد. تاکنون در رابطه با مفهوم یادگیری زدایی، تحقیقات مختلفی صورت گرفته است و برخی محققان تلاش نموده‌اند تا یادگیری زدایی را به‌عنوان فرایندی (۴، ۵) که در طی زمان اتفاق می‌افتد (۶) بیان نمایند. برخی از محققان دیگر نیز نگرشی نتیجه‌محور به مفهوم یادگیری زدایی داشته‌اند و بر روی تغییر در باورها و قواعد سازمان تمرکز نموده و این مفهوم را با بررسی خروجی‌ها و پیامدهای آن نظیر تسهیل نمودن فرایند تغییر و افزایش میزان موفقیت آن، مورد ارزیابی قرار داده‌اند (۷). با مطالعه ادبیات و پژوهش‌های یادگیری زدایی و در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار در سطوح فردی و سازمانی، مؤلفه‌های یادگیری زدایی در پژوهش حاضر بر اساس مدل یادگیری زدایی بر مبنای پژوهش‌های (۸) بکر^۱ (۲۰۰۸)، تی سنگ^۲ (۲۰۰۸)، پیقین^۳ و همکاران (۲۰۱۱) و رودزیگرز^۴ و همکاران (۲۰۱۵) است. بر این اساس یادگیری زدایی شامل شش مؤلفه است که عبارت‌اند از آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ، توقف استفاده از دانش منسوخ، کنار گذاشتن دانش منسوخ، ایزوله کردن دانش منسوخ، یکپارچه‌سازی دانش منسوخ و ترغیب به استفاده از دانش جدید. به‌طور کلی در این که یادگیری زدایی به‌طور مستقیم در کسب موفقیت و عملکرد سازمان تأثیرگذار است دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد برای مثال دراکر به این امر معتقد است و محققانی از جمله سیگال و آگون^۵ معتقدند یادگیری زدایی به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیری ندارد (۷). رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. درواقع نیروی انسانی سرمایه‌گذاری پرسودی به شمار می‌آید که بازده آن درواقع یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به‌طور مستمر در سازمان

1. Becker

2. Tsang

3. Pighin

4. Rodriguez

5. Akgün

موردتوجه قرار گیرد. یادگیری زدایی در سازمان سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. از آنجایی که وجود دانش منسوخ و قدیمی در سازمان می‌تواند به عدم توسعه کارکنان و شایستگی‌ها و مهارت‌های آن‌ها منجر شود، بدین منظور، اندیشمندان همواره به دنبال روش‌هایی برای فراموشی فعال یا عامدانه دانش‌های قدیمی بوده‌اند. از این رو می‌توان گفت، یادگیری زدایی منجر به بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی می‌گردد. هدف از این مقاله بررسی نفوذ یادگیری زدایی بر توسعه کارکنان سازمان کار و رفاه اجتماعی استان البرز است.

مروری بر ادبیات نظری

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرآیند پویایی از دانش است که از سطح انفرادی به گروهی و سازمانی و بالعکس جریان دارد (۲). گرایش به یادگیری، به‌عنوان منبع مزیت رقابتی و کلید موفقیت سازمانی است (۹). گرایش به یادگیری دارای سه بعد است؛ تعهد به یادگیری، تفکر باز و بینش مشترک (۱۰). تعهد سازمان به یادگیری، به معنای تلاش سازمان در جهت کسب دانش جدید از طریق کارکنان است (۱۱). به‌عبارت‌دیگر، این متغیر، به میزانی که یک سازمان برای یادگیری ارزش قائل است و آن را ارتقا می‌بخشد، اشاره می‌کند (۱۲). تفکر باز، به ارزیابی نقادانه عملیات روزمره سازمان و پذیرش ایده‌های جدید اشاره دارد. به‌عبارت‌دیگر، این متغیر، به تمایل و گرایش سازمان به عدم یادگیری روش‌های تفکر موجود و تغییر در مدل‌های ذهنی از محیط دلالت می‌کند (۱۳). بینش مشترک نیز عامل مهمی در یادگیری فعال است چراکه رهنمودهایی را به‌منظور یادگیری فراهم می‌آورد. بینش مشترک به تمرکز همه افراد سازمان روی یادگیری اشاره دارد (۱۴). دانش و شواهد و مطالعات تجربی اندکی در مورد تأثیر فرآیند یادگیری سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان وجود دارد (۱۵، ۱۶)؛ بنابراین، این امکان وجود دارد که در صورت هدایت نشدن یادگیری به سمت‌وسوی صحیح، افزایش یادگیری، افزایش عملکرد سازمان را به همراه نداشته باشد. گرچه در کل، یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر بهبود عملکرد و تغییر رفتار اعضای سازمان دارد (۱۷). فیول و لایز یادگیری سازمانی را به‌عنوان اصلاح نظام دانش که تسهیل‌کننده یادگیری گروهی است، می‌دانند. یادگیری سازمانی را شامل فرآیندهای توسعه و کاربرد دانش در راستای بهبود عملکرد کسب‌وکار تعریف می‌کند (۹).

یادگیری زدایی

مفهوم یادگیری زدایی سازمانی اشاره دارد به این‌که حرکت به‌سوی تغییر و انطباق با محیط، مستلزم رها کردن باورها و قواعد غیرمفید قدیمی است. در ارتباط با یادگیری زدایی سازمانی مطالعات کیفی متعددی توسط استارباک، شاین، هابر و هدرگ صورت گرفته است و تنها مطالعه تجربی مربوط

به پژوهش آگگون است (۳). کسب بینش صحیح در خصوص مفهوم یادگیری زدایی سازمانی مستلزم ارائه تعریفی شفاف از این مفهوم است. منبعی که بسیاری از محققان در مورد یادگیری زدایی سازمانی به آن توجه دارند، مقاله هدبرگ^۱ (۱۹۸۱) است، فرآیند یادگیری سازمانی را بدین شکل تعریف می‌کند؛ وی از دیدمان محرک-پاسخ سازمان‌ها به‌منظور تشخیص محرک‌های محیطی و دادن پاسخ‌های مناسب، محیطشان را پایش و روابط علی آن را استنتاج می‌کنند. مقالات زیادی به تحلیل یادگیری زدایی در سطح فردی پرداخته‌اند. گرچه صبغه مفهومی یادگیری زدایی اندکی کمتر از یادگیری سازمانی است و برای اولین بار در مقاله هدبرگ با عنوان "چطور سازمان‌ها یاد می‌گیرند یا یادگیری زدایی می‌کنند" مطرح گردید لکن بخش اعظمی از مقاله وی به موضوع یادگیری سازمانی اختصاص یافته و کمتر به مفهوم یادگیری زدایی پرداخته است. امروزه یادگیری زدایی همانند یادگیری در موفقیت سازمان‌ها تأثیرگذار است (۱۸) سازمان‌هایی موفق خواهند شد که بتوانند توأمان درگیر فرآیندهای یادگیری زدایی و یادگیری گردند. هدبرگ معتقد است چنانچه دانش قدیمی مورد تجدیدنظر قرار نگیرد منجر به از دست رفتن رقابت‌پذیری سازمان‌ها در محیط متلاطم و در حال تغییر خواهد شد. به باور وی سازمان‌ها در صورتی به‌طور اثربخش یاد خواهند گرفت که ابتدا به یادگیری زدایی باورها و دانش منسوخ قبلی‌شان بپردازند (۱۹)؛ اما از آنجایی که این امر مستلزم کنار گذاشتن عقاید و باورهای است که طی سالیان مدید در سازمان مورد تأیید بوده است، لذا رهایی از آن بسیار ناخوشایند می‌نماید. یادگیری زدایی به‌اندازه کسب دانش جدید اهمیت دارد همان‌طور که فقدان توانایی یادگیری زدایی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف سازمان‌ها مطرح شده است. یادگیری زدایی می‌تواند همه موقعیت‌هایی که مانع یادگیری و یا چالش انطباق سازمان با محیط می‌گردد را کاهش دهد. علاوه بر این یادگیری زدایی نه‌تنها از مقاومت و عدم انعطاف‌پذیری سازمان جلوگیری می‌کند بلکه همچنین فرآیندهای تغییر، انطباق و نیز خلق روش‌های بهبود رقابت‌پذیری و کسب موفقیت را تسریع می‌سازد (۱۸). در خارج از کشور محققان زیادی در مورد یادگیری زدایی مطالعاتی را انجام داده‌اند (۲۰). به‌طور کلی هدف اصلی یادگیری زدایی، ایجاد فضایی نو جهت بروز رفتارها و دانش جدید است که می‌تواند وسیله‌ای برای یادگیری، نوآوری و تغییر باشد. با واکاوی و تعمیق در تعاریف ارائه‌شده همان‌طور که آگگون و همکاران نیز بیان نموده‌اند مواردی از جمله قواعد سازمان، باورها و مصنوعات فیزیکی، محتوای یادگیری زدایی را شکل می‌دهند. باورها به حافظه اظهاری حافظه رویه‌ای و به عبارتی "چگونه دانستن" و به عبارتی "چه اشاره دارد و مصنوعات فیزیکی حکایت از دانش سازمانی دارد که می‌تواند جنبه انسانی یا دانستن "غیرانسانی و یا به‌صورت صریح یا ضمنی باشد. آنچه مهم است این که یادگیری زدایی هر دو دانش صریح و ضمنی را در برگیرد. دانشی که جنبه

^۱. Hedberg

غیرانسانی و سخت دارد مواردی از جمله قواعد، نظامنامه‌ها و ساختار سازمانی است که به‌آسانی قابل تغییر و حذف شدن است لکن چالش مهم، حذف دانشی است که درون‌مایه‌ای انسانی و نرم دارد و مواردی از جمله باورها، عادات، امورات جاری و فرآیندها را شامل می‌شود. با توجه به موارد فوق محتوای یادگیری زدایی حذف قواعد و باورهای منسوخ و ناکارآمد گذشته است (۲۱). البته محتوای مذکور در هر یک از ابعاد یادگیری زدایی که شامل ابعاد شناختی متفاوت است. یادگیری زدایی شناختی زمانی اتفاق می‌افتد که ساختارهای شناختی موجود حذف گردد. توجه به این بعد مخصوصاً زمانی که دانش و ایده‌های جدید با چارچوب‌های مرجع موجود در تضاد هستند، بسیار مهم است (۲۲). بعد رفتاری یادگیری زدایی به تغییر در قواعد، رویه‌های عملیات و فعالیت‌های روزانه اشاره دارد. در نظر گرفتن این نکته بسیار مهم است که باوجود ارزش دانش جدید به‌عنوان نتیجه یادگیری زدایی شناختی، اعضای سازمان ممکن است نتوانند خودشان را از قواعد و اعمال تکراری گذشته به‌راحتی برهانند. گذشته از تعهدی که افراد در این خصوص دارند، فرآیند رها کردن بسیار دشوار است زیرا قواعد و اعمال گذشته تبدیل به عادت شده‌اند و به‌صورت ناخودآگاه رعایت می‌گردند. بنابراین بعد رفتاری یادگیری زدایی سازمانی نه‌تنها کنار گذاشتن آگاهانه و تعمدی اعمال را شامل می‌شود بلکه الگوهای رفتار ناآگاهانه را نیز در برمی‌گیرد (۶).

رویکردهای یادگیری زدایی

محققان مختلف در تحقیقات خود، اقدامات مختلفی را در رابطه با یادگیری زدایی پیشنهاد نموده‌اند که می‌توان آن‌ها را در قالب شش رویکرد کلی ذیل تقسیم‌بندی نمود:

۱- آگاه‌سازی: آگاه‌سازی شامل شناسایی و تشخیص دانش‌های منسوخ یا مضر است؛ در این رویکرد، سازمان به شناسایی دانش منسوخ و قدیمی پرداخته و اثرات منفی آن را در زمینه تغییر و به‌کارگیری دانش جدید مشخص می‌کند. همچنین سازمان تلاش می‌کند تا با به‌کارگیری اقدامات و راهکارهای مختلف، افراد را از این دانش منسوخ و اثرات منفی آن آگاه نماید. در رابطه با پیاده‌سازی این رویکرد، راهکارهای متفاوتی وجود دارد و یکی از آن‌ها شامل نقد مداوم و پیوسته دانش موجود و قدیمی است. این راهکار سبب می‌شود افراد به‌طور مداوم دانش خود را موردبررسی و نقد قرار داده و از قدیمی و کهنه شدن آن آگاه شوند. اگرچه شناسایی و نقد دانش منسوخ و قدیمی به نظر ساده می‌آید؛ اما اغلب در عمل این‌طور نیست، به‌خصوص وقتی که دانش از نوع ضمنی بوده و در سامانه‌ها و روش‌های سازمانی پنهان شده باشد، نشان دادن محتوای منسوخ به صاحبان اصلی آن بسیار سخت و دشوار است. سازمان در این رویکرد، با برگزاری سخنرانی و ارائه‌های رسمی، هم‌اندیشی یا کارگاه، معایب و نواقص دانش قدیمی را بیان می‌نماید (۲۳).

۲- توقف استفاد: هدر این رویکرد به منظور مدیریت اثرات منفی و مخرب دانش منسوخ، استفاده از آن متوقف می‌شود؛ ولی این دانش هنوز در حافظه سازمانی باقی است. شاید متداول‌ترین رویکرد در ارتباط با دانش‌های کهنه، استفاده نکردن از آن است. توقف استفاده می‌تواند مستمر و ماندگار باشد؛ یعنی سازمان‌ها برای همیشه استفاده از دانش مشخصی را متوقف نمایند یا موقعتی و موقتی باشد؛ به این معنی که سازمان، استفاده از دانش مشخص را در برخی از حالات متوقف نماید؛ اما استفاده از آن را در حالات دیگر حفظ کند (۲۳).

۳- ترک کردن و کنار گذاشتن: کنار گذاشتن دانش قدیمی یکی از چالشی‌ترین رویکردهای یادگیری زدایی است؛ در این رویکرد، با استفاده از اقدامات اساسی نظیر اخراج کارشناسان قدیمی، کنار گذاشتن سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای قدیمی، بیرون ریختن مستندات و رکوردهای منسوخ‌شده، بخش‌های قدیمی و کهنه دانش، به صورت رسمی از حافظه سازمانی کنار گذاشته می‌شود. کنار گذاشتن دانش قدیمی یا حاملان آن‌ها از حافظه سازمانی می‌تواند به صورت کامل یا فقط در بخش‌هایی از سازمان صورت گیرد (۱۴).

۴- ایزوله کردن یا قطع ارتباط: ایزوله کردن تلاشی ساده برای قطع ارتباط دانش کهنه با دانش جدید جهت کاهش اثرات منفی احتمالی دانش قدیمی است؛ این راهبرد در حالتی که هنوز دانش قدیمی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اما اثرات منفی و محدودکننده‌ای برای سایر فعالیت‌های سازمانی دارد، بسیار کارا است. از آنجایی که دانش قدیمی دارای ارتباطات و تعاملات زیادی با جنبه‌های مختلف سازمان نظیر عوامل سازمانی و انسانی، ساختار و فرایندهای سازمان هستند و حاملان دانش منسوخ نیز دارای تعاملات و روابط اجتماعی با سایر کارشناسان سازمان می‌باشند، اثرات منفی و محدودیت‌هایی در سازمان ایجاد می‌نمایند که باید با استفاده از اقداماتی به از بین بردن و قطع برخی از این ارتباطات و تعاملات پرداخته شود. در واقع در این رویکرد با استفاده از اقداماتی نظیر کاهش نزدیکی و تعامل فیزیکی و اجتماعی، دانش منسوخ و حاملان آن از حاملان دانش جدید جدا شده و بدین‌وسیله اثرات منفی حاصل از تعاملات آن‌ها کاهش یافته، همچنین از قدرت حاملان دانش قدیمی برای مقاومت در برابر تغییرات نیز کاسته می‌شود (۲۴).

۵- یکپارچه‌سازی: در این رویکرد سازمان تلاش می‌نماید با ایجاد روابط جدید بین کارکنان حامل دانش قدیمی و جدید و قرار دادن آن‌ها در یک واحد سازمانی یا یک گروه، زمینه را برای کنار گذاشتن دانش منسوخ فراهم نموده و با ایجاد انگیزه در حاملان دانش قدیمی و غنی نمودن وظایف و مسئولیت‌های آن‌ها با وظایف مرتبط با دانش جدید، مقاومت آن‌ها را در برابر تغییر کاهش داده و زمینه را برای جذب دانش جدید توسط آن‌ها فراهم آورد (۲۳).

۶- ترغیب به استفاده از دانش جدید: در این رویکرد سازمان به منظور یادگیری زدایی دانش قدیمی

و مدیریت اثرات منفی آن، بر روی دانش جدید تمرکز می‌نماید. در واقع سازمان با بیان ویژگی‌ها و مزایای دانش جدید و ایجاد سازوکارهای انگیزشی متمرکز بر آن، تلاش می‌کند حاملان دانش قدیمی را به کنار گذاشتن دانش منسوخ و کسب دانش جدید ترغیب و تشویق نماید؛ در این رویکرد، سازمان با آموزش نحوه کاربرد عناصر جدید به کارکنان و اصلاح و تغییر رویه‌ها، سیاست‌ها و چارچوب‌های سازمانی، زمینه را برای کاربرد دانش جدید فراهم می‌کند. در برخی از حالات برای از بین بردن مقاومت افراد در برابر تغییر و کاربرد دانش جدید، سازمان از افراد مهم و کلیدی معتبر استفاده نموده و تلاش می‌کند از طریق آن‌ها، کارکنان را نسبت به کاربرد دانش جدید متقاعد نماید (۲۴).

توسعه کارکنان

تغییر در شرایط سازمان‌های عصر کنونی، منجر به تغییر در نگرش آن‌ها به نیروی انسانی شده است. قرن ۲۱ و جهانی شدن، اقتصاد را به سمت خدمات و تکامل فن‌آوری اطلاعات پیش برد، بنابراین کارمندان به‌عنوان باارزش‌ترین دارایی سازمان تبدیل شدند (۲۵). در این شرایط کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به‌عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند (۲۶). سازمان‌های موفق، توسعه منابع انسانی را به‌عنوان یک اصل اساسی مورد توجه قرار می‌دهند (۲۷). دنیای پر چالش امروز، بر پایه برخورداری سازمان‌ها از انسان‌های شایسته و توانمند پایه‌گذاری شده است. منابع عمده برخورداری از مزیت رقابتی سازمان‌ها، علاوه بر فناوری‌های جدید، در داشتن کارکنان متخصص و متعهد به سازمان است. موفقیت هر سازمانی در به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان است و این امر در صورتی امکان‌پذیر است که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کارگیرند. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری جذب کرده و بتواند از آن نگهداری و استفاده مؤثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق‌تر و نسبت به رقبایش پیش‌تر است. زمانی که سازمان فرصت‌هایی جهت بهبود کیفیت زندگی کاری برای کارکنانش فراهم می‌کند، موجب جذب و نگهداری منابع انسانی می‌گردد (۲۸). اگر سازمان قصد دارد در آینده موفق شود، باید کانون توجه خود را بر استعدادهای منحصر به فرد یکایک کارکنان خود و راه درست تبدیل این استعدادها به عملکرد پاینده معطوف سازد. اگر سازمان‌ها همه تلاش خود را صرف فرآیندها و برنامه‌ها معطوف سازند و به استعداد منحصر به فردی که در نهاد یکایک کارکنان قرار دارد، توجه نکنند، در این صورت از درک مهم‌ترین وجهه تمایز میان انسان و همه مخلوقات دیگر چشم‌پوشی کرده‌اند که این امر صدمات جبران‌ناپذیری به سازمان وارد خواهد کرد. پس سازمان‌ها باید با تمام وجود در جهت توسعه و شکوفایی استعدادهای منابع انسانی خود تلاش کنند.

پیشینه تحقیق

خدایی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در مقاله خود، به تدوین ابزاری مناسب جهت سنجش فرایند یادگیری زدایی در سازمان که از روایی و پایایی مناسبی برخوردار باشد پرداخته شده است. در ابتدا با استفاده از مطالعات میدانی، رویکردها و اقدامات مختلفی که سازمان‌ها می‌توانند جهت یادگیری زدایی مورد استفاده قرار دهند، شناسایی و بر اساس آن پرسشنامه اولیه در قالب ۳۶ عبارت تدوین شد. در مرحله بعد روایی محتوای پرسشنامه از منظر سه شاخص شفافیت، مناسبت و جامعیت توسط خبرگان ارزیابی شده و با اعمال نظرات آن‌ها، پرسشنامه نهایی از ۲۸ عبارت و در قالب ۷ رویکرد تدوین گردید. در نهایت پرسشنامه در نمونه‌ای از ۱۳۴ سازمان از جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفت و با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده، روایی سازه از طریق تحلیل عاملی، روایی همگرا و واگرا از طریق ضریب همبستگی پیرسون مورد ارزیابی قرار گرفت و شاخص‌های برازش مدل نیز بررسی شد که نتایج حاکی از آن بود که مدل اندازه‌گیری از برازش مناسبی برخوردار است.

مشکی و همکاران (۱۳۹۱) این تحقیقی تحت عنوان "ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند" انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش را رؤسا، معاونین، مدیران و سرپرستان بیمارستان‌های دولتی و خصوصی سطح شهر مشهد تشکیل داده‌اند. یافته‌ها: نتایج نشان‌دهنده این است که فراموشی هدفمند و یادگیری سازمانی بر روی عملکرد سازمانی از طریق ارتقاء ظرفیت مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند که در این میان با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی مربوط به بررسی معنی‌داری روابط بین شاخص‌ها و عامل‌ها در سطح معناداری ۰.۰۱ و همچنین پارامتر استاندارد، شاخص‌های نادیده گرفتن دانش قدیمی و جایگزینی دانش جدید در شروع فعالیت، استفاده از مکانیسم‌های رسمی جهت تسهیم تجارب، وجود فرایندهای منظم و بروز کسب دانش جدید از محیط و رضایت شغلی کارکنان از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی است. یافته‌های پژوهش حاکی است که مدیران جهت ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی خود باید ظرفیت مدیریت دانش سازمان خود را بالا ببرند که این مهم زمانی اتفاق می‌افتد که فرایند یادگیری از طریق مدیریت فراموشی سازمانی به شکل پویاتر و مؤثرتری اجرا شود (۲۷).

عدلی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "یادگیری زدایی، راهکاری برای یادگیری بیشتر" به بررسی یادگیری زدایی، ضرورت و انواع آن پرداخته است. یادگیری زدایی تغییری مستمر است که افراد و سازمان‌ها را برای انطباق با محیط و توسعه مهارت‌های جدید توانمند می‌کند. حرکت در منحنی یادگیری زدایی حرکتی مستلزم ساختار سازی مجدد و پاک‌سازی رویه‌های قدیمی است. در این فرایند، رهایی از آنچه دیگر مفید نیست، توقف متفکرانه و خلق فضای پاک قبل از یادگیری جدید ضروری است. برای موفقیت فردی و سازمانی، لازم است که بین یادگیری و یادگیری زدایی تعادل ایجاد شود

(۲۹). رودریگوز و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود به اندازه گیری نقش میانجی نوآوری بر رابطه بین یادگیری زدایی و عملکرد سازمانی پرداختند. این مطالعه بر روی ۱۴۵ شرکت تولیدکننده قطعات خودرو در اسپانیا انجام گرفت. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان‌دهنده تأثیر یادگیری زدایی بر عملکرد سازمانی و همچنین نقش میانجی نوآوری و اندازه سازمان در این رابطه است. کاریون و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر یادگیری زدایی بر روی دو نوع یادگیری اکتشافی و استثماری پرداختند. این مطالعه بررسی می‌کند که چگونه یادگیری زدایی به شرکت‌های خدماتی برای همسویی با فرایندهای یادگیری کمک می‌کند. این مطالعه بر روی ۱۵۰ نفر از مدیران بانک‌های اسپانیایی صورت گرفت. نتایج نشان‌دهنده تأثیر یادگیری زدایی بر روی دو نوع یادگیری اکتشافی و استثماری است. چائو و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش خود به بررسی همبستگی میان عوامل یادگیری زدایی، کاربردهای دانش و عملکرد توسعه محصول جدید پرداختند. این مطالعه بر روی ۱۱۲ شرکت تولیدی صورت گرفت. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان‌دهنده تأثیر مستقیم و معنی‌دار یادگیری زدایی بر روی کاربرد دانش و تأثیر مستقیم کاربرد دانش بر عملکرد توسعه محصول جدید است. همچنین نتایج نشان‌دهنده نقش میانجی کاربرد دانش میان یادگیری زدایی و عملکرد توسعه محصول جدید است. پس از مرور مستند بر مقالات و رساله‌های معتبر بین‌المللی و بعضاً داخلی، در رابطه با پیشینه تحقیق حاضر، مدل ارائه‌شده توسط و روزدیگوز و همکاران (۲۰۱۵) و خدایی و همکاران (۱۳۹۴) مورد استفاده قرار گرفت.

در نهایت فرضیه‌های تحقیق این‌گونه تدوین شده است:

- آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت دارد.
- توقف استفاده از دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت دارد.
- کنار گذاشتن دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت دارد.
- ایزوله کردن دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر دارد.
- یکپارچه‌سازی دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت دارد.
- ترغیب به استفاده از دانش جدید بر توسعه تأثیر

۲- روش پژوهش

روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی - همبستگی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل سرپرستان، مدیران و کارکنان در سازمان کار و تأمین اجتماعی استان البرز به تعداد ۱۲۳۰ نفر است. به منظور تعیین حجم نمونه نیز در این پژوهش از جدول مورگان استفاده شد که بر اساس تعداد جامعه آماری، حجم نمونه مورد نظر بر مبنای جدول مورگان ۲۹۳ نفر برآورد شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است، بدین ترتیب که حجم نمونه میان دو طبقه مدیران و کارکنان تقسیم گردید، پس از آن از هر طبقه تعدادی از کارکنان به روش تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه است. بخش اول پرسشنامه شامل متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، تجربه شغلی)، است و بخش دوم حاوی سؤالات مرتبط به متغیرهای پژوهش است که بر اساس مقیاس لیکرت تهیه شد. در جدول زیر ارتباط میان متغیرها و سنجه‌های موجود در سؤالات پرسشنامه‌ها نشان داده شده است:

جدول شماره ۱: ارتباط میان متغیرها و سؤالات پرسشنامه

منبع	سنجه‌ها	متغیر
(حکایت و همکاران، ۱۳۹۴)	سؤالات ۱-۲	آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ
	سؤالات ۳-۶	توقف استفاده از دانش منسوخ
	سؤالات ۷-۱۰	کنار گذاشتن دانش منسوخ
	سؤالات ۱۱-۱۳	ایزوله کردن دانش منسوخ
	سؤالات ۱۴-۱۶	یکپارچه‌سازی دانش منسوخ
	سؤالات ۱۷-۲۲	ترغیب به استفاده از دانش جدید
(الینگر و همکاران، ۲۰۰۸)	سؤالات ۲۳-۲۸	توسعه کارکنان

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

متغیر پیش‌بین در تحقیق حاضر یادگیری زدایی و متغیر ملاک در این پژوهش توسعه کارکنان است. برای اندازه‌گیری متغیرها، از سؤالات چندگزینه‌ای و مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. در این تحقیق، علاوه بر استاندارد بودن ابزار جمع‌آوری داده‌ها، برای اطمینان بیشتر از روش روایی منطقی از نوع ظاهری (توسط اساتید راهنما، مشاور و سایر خبرگان در دسترس) استفاده شده است. در این تحقیق از روش همسانی درونی (ضریب آلفای کرونباخ) جهت سنجش پایایی ابزار پژوهش

استفاده شده است. در پژوهش حاضر پس از مطالعه مقدماتی (پایلوت) در یک نمونه ۲۰ نفری و بازگشت پرسشنامه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده به نرم‌افزار Spss 21 وارد و مشخص شد که پرسشنامه‌های تحقیق از پایایی بسیار بالایی برخوردار است. قلمرو موضوعی این پژوهش در حیطه استراتژیک است که بررسی تأثیر یادگیری زدایی در سازمان و تأثیر آن بر توسعه کارکنان در سازمان کار و رفاه اجتماعی استان البرز می‌پردازد. قلمرو زمانی این پژوهش از تاریخ ۱۳۹۵/۱/۱ تا تاریخ ۱۳۹۶/۱/۱ است. قلمرو مکانی این پژوهش سازمان کار و رفاه اجتماعی استان البرز است. در تحقیق حاضر پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه، همگی آن‌ها کدگذاری شده، ضمن طبقه‌بندی آن‌ها، آماره‌های توصیفی مربوط به داده‌ها محاسبه شده و در نهایت به منظور تأیید یا رد فرضیات طراحی شده در تحقیق از روش‌های ذیل استفاده شد. برای تحلیل داده‌های عمومی و جمعیت شناختی جمع‌آوری شده از آزمودنی (مانند سن، جنسیت، تحصیلات و...) عمدتاً از آمار توصیفی توسط نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. همچنین برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و جهت بررسی کفایت نمونه برای انجام تحلیل عاملی از آزمون بارتلت توسط نرم‌افزار SPSS استفاده شد و برای تجزیه و تحلیل فرضیات تحقیق از فن مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر) توسط نرم‌افزار ایموس نسخه ۲۴ استفاده شده است.

۳- یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت شناختی: بر اساس آمار توصیفی در این پژوهش، مشخصات جمعیت شناختی پاسخگویان به این شرح است: از لحاظ جنسیت ۱۸/۱ درصد زن و ۸۱/۹ درصد آن‌ها مرد بوده‌اند؛ از لحاظ سن ۸/۵ درصد سن ۲۰-۳۰، ۵۹ درصد سن ۳۰-۴۰، ۳۲/۱ درصد سن ۴۰-۵۰ و ۰/۳ درصد سن بالای ۵۰ سال داشته‌اند؛ برحسب تأهل ۹۱/۵ درصد متأهل و ۸/۵ درصد مجرد بوده‌اند؛ از لحاظ تحصیلات ۱۲/۶ دیپلم، ۳۳/۸ درصد فوق‌دیپلم، ۴۸/۵ درصد مدرک لیسانس، ۴/۴ درصد مدرک فوق‌لیسانس، ۰/۷ درصد مدرک دکتری داشتند؛ از لحاظ سابقه کار زیر ۵ سال ۱۴ درصد، ۳۸/۹ درصد سابقه ۵-۱۰، ۲۵/۳ درصد سابقه ۱۰-۱۵، ۰/۳ درصد سابقه ۱۵-۲۰، ۳/۴ درصد سابقه ۲۰-۲۵ و ۱۸/۱ درصد سابقه ۲۵-۳۰ سال داشته‌اند.

بررسی نرمال بودن متغیرها (آزمون کلموگروف-اسمیرنوف)

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و انتخاب نوع آزمون‌های مربوطه، ابتدا باید به بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرها پردازیم. چراکه اگر متغیرها نرمال باشند، مجاز خواهیم بود هم از آزمون‌های پارامتریک

و هم از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده نماییم؛ اما چنانچه متغیرها نرمال نباشند، تنها مجاز خواهیم بود از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده نماییم. آزمونی که جهت بررسی نرمال بودن متغیرها استفاده می‌شود، آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف است. از این آزمون زمانی استفاده می‌شود که بخواهیم ببینیم داده‌های متغیر موردنظر نرمال هستند یا خیر؛ لذا متغیرهای پژوهش را از نظر نرمال بودن با کمک آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف بررسی می‌کنیم. بر اساس این آزمون دو فرض موجود است: بر اساس این آزمون دو فرض موجود است:

فرض صفر: متغیر مربوطه دارای توزیع نرمال نیست.

فرض یک: متغیر مربوطه دارای توزیع نرمال است.

جدول شماره ۲: نتایج بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش (آزمون کلموگرف-اسمیرنوف)

نام شاخص	پارامترهای نرمال		آماره کلموگرف-اسمیرنوف	سطح معناداری	وضعیت
	میانگین	انحراف معیار			
آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ	۵/۵۷۳	۱/۹۹۱	۰/۸۹۶	۰/۴۲۰	نرمال است
توقف استفاده از دانش منسوخ	۱۱/۰۳۷	۳/۶۳۲	۰/۴۲۱	۰/۸۵۱	نرمال است
کنار گذاشتن دانش منسوخ	۹/۴۴۷	۲/۵۱۲	۰/۱۲۵	۱/۱۱۲	نرمال است
ایزوله کردن دانش منسوخ	۷/۴۴۰	۲/۳۴۰	۰/۹۲۲	۰/۳۹۴	نرمال است
یکپارچه‌سازی دانش منسوخ	۷/۷۴۰	۲/۹۰۵	۰/۴۷۳	۰/۷۴۸	نرمال است
ترغیب به استفاده از دانش جدید	۱۴/۹۲۷	۵/۳۵۹	۰/۸۰۴	۰/۴۰۰	نرمال است
یادگیری زدایی	۵۶/۱۵۲	۱۳/۱۴۷	۰/۲۷۴	۰/۹۹۸	نرمال است
توسعه کارکنان	۱۶/۰۳۷	۵/۴۳۱	۰/۹۷۳	۰/۳۱۴	نرمال است

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌گونه که یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش بیشتر از $0/05$ است. بنابراین فرض خلاف (فرض یک) پذیرفته می‌شود یا به عبارت دیگر توزیع متغیرها نرمال است. نتایج آمار استنباطی نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار شده است. آزمون کروی بودن بارتلت^۱، این فرضیه را آزمون می‌کند که ماتریس همبستگی یک ماتریس همانی است یا خیر. اگر ماتریس همبستگی، یک ماتریس همانی باشد، در این صورت متغیرها باهم ارتباطی ندارند و در نتیجه امکان شناسایی عوامل جدید بر اساس همبستگی بین متغیرها وجود ندارد. اما اگر همانی نباشد، در این صورت متغیرها باهم ارتباط دارند و

¹. Bartlett's Test of Sphericity

در نتیجه امکان شناسایی عوامل جدید بر اساس همبستگی بین متغیرها وجود دارد. این آزمون به بررسی مرتبط و مناسب بودن متغیرها برای کشف ساختار می‌پردازد. مقادیر کوچک (کمتر از ۰/۰۵) برای سطح معنی‌داری نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی بین متغیرها، همانی نیست و تحلیل عاملی برای داده‌های موجود مفید خواهد بود.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون KMO

نام شاخص	KMO	نتیجه
آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ	۰/۸۸۳	توان آماری و کفایت نمونه تائید می‌شود
توقف استفاده از دانش منسوخ	۰/۸۲۱	توان آماری و کفایت نمونه تائید می‌شود
کنار گذاشتن دانش منسوخ	۰/۸۵۵	توان آماری و کفایت نمونه تائید می‌شود
ایزوله کردن دانش منسوخ	۰/۸۴۷	توان آماری و کفایت نمونه تائید می‌شود
یکپارچه‌سازی دانش منسوخ	۰/۸۲۲	توان آماری و کفایت نمونه تائید می‌شود
ترغیب به استفاده از دانش جدید	۰/۸۶۳	توان آماری و کفایت نمونه تائید می‌شود
یادگیری زدایی	۰/۸۲۵	توان آماری و کفایت نمونه تائید می‌شود
توسعه کارکنان	۰/۸۱۴	توان آماری و کفایت نمونه تائید می‌شود

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

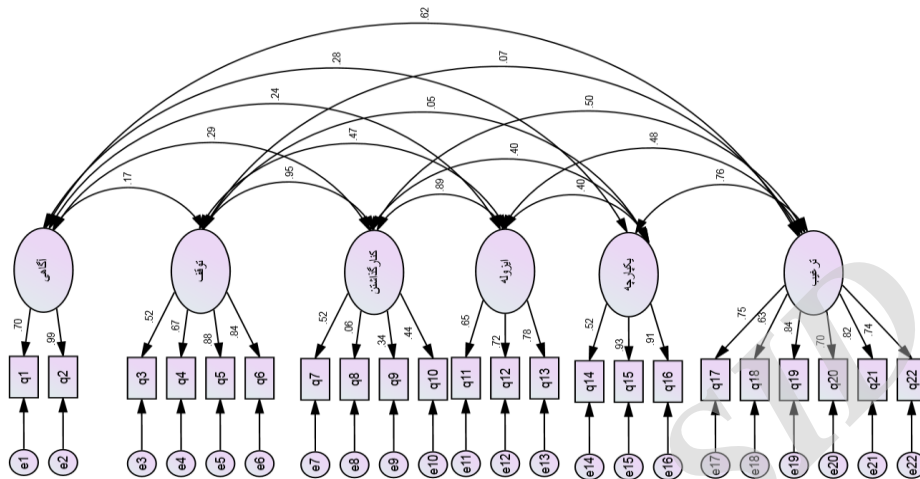
نتیجه آزمون KMO در جدول فوق نشان می‌دهد که مقدار KMO برای همه مقیاس‌ها بیشتر از ۰/۶ است بنابراین حجم نمونه از کفایت خوبی برای انجام تحلیل عاملی برخوردار است.

روش مدل معادلات ساختاری (SEM)

در این بخش به تحلیل و تبیین مدل مفهومی تحقیق پرداخته می‌شود. بدین منظور، برای مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار ایموس نسخه ۲۴ استفاده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی متغیر یادگیری زدایی (تحلیل عاملی مرتبه اول)

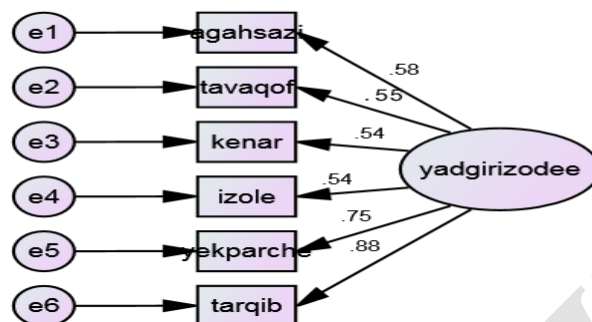
وضعیت برازش مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مؤلفه‌های متغیر یادگیری زدایی (تحلیل عاملی مرتبه اول) با توجه به داده‌های حاصل از نتایج نرم‌افزار ایموس به شرح ذیل است:



شکل شماره ۱: مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی یادگیری زدایی (تحلیل عاملی مرتبه اول) (تخمین استاندارد)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند که این مطلب نشان‌دهنده آن است که شاخص‌ها (متغیرهای نشانگر)، متغیرهای مفهومی را به‌خوبی تبیین می‌کند، به‌غیر از سؤال ۸ که بار عاملی آن ۰/۰۶ به‌دست آمده است که بسیار ناچیز است، بنابراین نتیجه می‌گیریم که این سؤال، نمی‌تواند متغیرهای مفهومی را به‌خوبی تبیین کند، بنابراین از سؤالات حذف می‌گردد.



شکل شماره ۲: مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی متغیر یادگیری زدایی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) (تخمین استاندارد)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۸ درصد معنادار هستند که این مطلب نشان‌دهنده آن است که شاخص‌ها (متغیرهای نشانگر)، متغیرهای مفهومی را به‌خوبی تبیین می‌کند.

تحلیل عاملی تأییدی متغیر توسعه کارکنان

وضعیت برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد متغیر با توجه به داده‌های حاصل از نتایج نرم‌افزار ایموس به شرح ذیل است:

جدول شماره ۴: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر توسعه کارکنان

شاخص	RMSE A	PRATIO	PNFI	PCFI	IFI	TLI	NFI	CFI	GFI	AGFI
معیار پیشنهاد شده	۰,۰۸ <	> ۰,۵	۰, > ۵	۰, > ۵	۰, > ۹	۰, > ۹	۰, > ۹	۰, > ۹	۰, > ۹	۰, > ۸
معیار گزارش شده	۰/۰۷۵	۰/۶۲۹	۰/۵۳۱	۰/۵۳۳	۰/۹۷۹	۰/۹۷۸	۰/۹۷۲	۰/۹۷۶	۰/۹۵۸	۰/۸۲۲

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با توجه به مقادیر شاخص‌های برازش مدل فوق می‌توان گفت برازش مدل اندازه‌گیری متغیر توسعه کارکنان در وضعیت مطلوبی قرار دارد. همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۷ درصد معنادار هستند که این مطلب نشان‌دهنده آن است که شاخص‌ها (متغیرهای نشانگر)، متغیرهای مفهومی را به‌خوبی تبیین می‌کند.

برآورد و آزمون مدل ساختاری پژوهش

در این مرحله می‌خواهیم با تعیین روابط ساختاری بین متغیرهای مفهومی، فرضیات پژوهش موردبررسی و آزمون قرار دهیم. برای پاسخگویی به فرضیات پژوهش از نه مدل ساختاری که در نرم‌افزار Amos برازش شده بهره گرفته می‌شود که در ادامه به تفکیک آمده‌اند. لازم به ذکر است برای تعیین میزان تناسب مدل‌های ساختاری پژوهش، شاخص‌های برازش محاسبه‌شده‌اند که نتایج در جدول زیر آمده است.

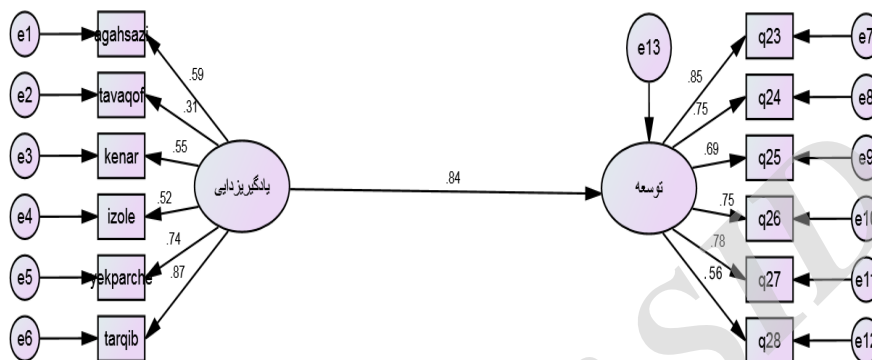
جدول شماره ۵: شاخص‌های برازش مدل‌های ساختاری پژوهش (Fit Index)

شاخص	X ² /df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	IFI	PCFI	PNFI	PRATIO	RMSRA
معیار پیشنهادشده	> ۳	> ۰.۸	> ۰.۹	> ۰.۹	> ۰.۹	> ۰.۹	> ۰.۹	> ۰.۵	> ۰.۵	> ۰.۵	< ۰.۸
مدل پژوهش	۲/۹۳	۰/۲۲	۰/۴۱	۰/۰۰	۰/۸۵	۰/۵۹	۰/۰۴	۰/۷۶	۰/۶۶	۰/۹	۰/۷۲

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

نتایج شاخص‌های فوق نشان می‌دهد که مدل‌های ساختاری پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است بنابراین می‌توان بر اساس ضرایب رگرسیونی به‌دست‌آمده، فرضیات پژوهش را مورد آزمون قرار داد. چنانچه نسبت بحرانی بیشتر از ۱/۹۶ باشد ضریب رگرسیونی در سطح اطمینان ۹۵ درصد و چنانچه نسبت بحرانی بیشتر از ۲/۵۷ باشد ضریب رگرسیونی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است چنانچه سطح معناداری کمتر ۰/۰۵ باشد ضریب رگرسیونی استانداردشده در سطح اطمینان ۹۵ درصد

معنادار است. چنانچه سطح معناداری کمتر ۰/۰۱ باشد ضریب رگرسیونی استاندارد شده در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است.



شکل شماره 3: مدل ساختاری پژوهش (تخمین استاندارد)

منبع: (یافته‌های نگارندگان
آزمون فرضیات مدل:

جدول شماره ۶: آزمون مدل

نتیجه آزمون	نسبت بحرانی	ضریب مسیبر	فرضیه
تأیید فرضیه	۱۳/۵۹۷	۰/۸۴	یادگیری زدایی ← توسعه کارکنان
تأیید فرضیه	۵/۳۵۴	۰/۲۲	آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ ← توسعه کارکنان
تأیید فرضیه	۱۰/۸۱۴	۰/۷۱	توقف استفاده از دانش منسوخ ← توسعه کارکنان
تأیید فرضیه	۷/۹۲۸	۰/۴۰	کنار گذاشتن دانش منسوخ ← توسعه کارکنان
تأیید فرضیه	۷/۰۱۹	۰/۳۵	ایزوله کردن دانش منسوخ ← توسعه کارکنان
تأیید فرضیه	۵/۱۸۹	۰/۲۳	یکپارچه‌سازی دانش منسوخ ← توسعه کارکنان
تأیید فرضیه	۹/۱۹۱	۰/۵۸	ترغیب به استفاده از دانش جدید ← توسعه کارکنان

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه گیری

با توجه به تایید فرضیه اصلی پژوهش طبق نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود به منظور آشنایی جدید کارکنان با روش جدید بکار گرفته در سازمان، بهترین روش برگزاری کلاس‌های آموزشی است. توجه به این نکته نیز ضروری است که اگر به دنبال نتایج خوب هستیم آموزش‌ها به صورت تئوری و عملی باشد چراکه این دو نوع آموزش در کنار هم نتایج مثبتی را به وجود می‌آورد. پیشنهاد می‌شود سازمان قبل از به کارگیری روش جدید با انتشار بروشورهایی مبنی بر روش جدید و استفاده از سایر روش‌ها مانند گفتگو و ملاقات حضوری در جهت آشنایی بیشتر کارکنان اقدام نمایند. در رابطه با فرضیه اول این که آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت دارد پیشنهاد می‌شود، به منظور آشنایی بیشتر با خودکارسازی جدید اجرایی در سازمان به برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور آشنایی کارکنان با فرایند یادگیری زدایی بپردازیم و با برگزاری هم‌اندیشی جلسه‌هایی به منظور بررسی و بیان مزایا و معایب متد جدید و قدیم بپردازیم و افراد را به پذیرش روش جدید ترغیب کنیم. با استفاده از تدابیری کامل شرایطی را ایجاد کنیم که افرادی که پیرو متد قدیم هستند و از اجرای متد جدید ناراضی هست و فراگیری آن را برای خود مشکل می‌دانند استفاده از متد عناصر قدیمی و اثرات منفی آن را تجربه نمایند. با توجه به این که توقف استفاده از دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت دارد. پیشنهاد می‌شود با کلامی واضح و روشن به بیان عواقب و مضرات عدم پذیرش دانش جدید و استفاده از دانش‌های قدیمی از طریق سخنرانی و خبرنگارانه، بپردازیم و با تهیه بخش‌نامه‌هایی مبنی بر این که انجام چه کارهایی بعد از اجرای متد جدید تخلف هست موانعی را در تکرار عادات و تجربیات قدیمی ایجاد کنیم و با انتشار برگه‌های نظرسنجی در بین اعضای سازمان نظر آن‌ها را در زمینه تغییر بدانیم و سعی کنیم زمینه تقویت درک و انتظار کارکنان از تغییرات را فراهم می‌کند. نتیجه فرضیه فرعی سوم نشان داد که کنار گذاشتن دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت دارد. در این رابطه پیشنهاد می‌شود که زمینه آموزش مدیران که با متد قدیمی کار کرده‌اند و دارای دانش قدیمی و منسوخ هستند را فراهم می‌کنیم چون اگر مدیران با این تغییرات کنار بیایند قطعاً زیردستان مدیران نیز با این قضیه بهتر کنار می‌آیند و بهتر است تمام دستگاه‌های سازمان را متناسب با متد جدید به‌روزرسانی کنیم و کلیه امتیازات مربوط به متد قدیمی را واگذار نماییم و بیشتر در مورد شیوه جدید و مزایای آن صحبت کنیم. تا بتوانیم تصویر مناسبی از متد جدید در اذهان ایجاد کنیم. نتیجه فرضیه فرعی چهارم: ایزوله کردن دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت دارد. بهتر است محیطی آزمایشی را ایجاد کنیم و گروهی از کارکنان را با روش و دانش جدید و گروهی را با متد و دانش قدیمی و در واحدهای مجزا به کار بگیریم و نتایج آن‌ها را باهم مقایسه کنیم و اگر متد جدید دارای مزایای بیشتر باشد زمینه پذیرش سایر کارکنان بهتر فراهم می‌آید و از فن گردش شغلی استفاده

کنیم تا محیط برای اعضای سازمان تکراری نشود و زمینه دل‌زدگی و بازدهی کم فراهم نشود. البته این گردش شغلی نباید در بازده زمانی کوتاه انجام شود چراکه اگر انجام شود کلیه هزینه‌هایی که در زمینه آموزش پرداخته شده هدر می‌رود. نتیجه فرضیه فرعی پنجم: یکپارچه‌سازی دانش منسوخ بر توسعه کارکنان تأثیر مثبت دارد. در این رابطه فرضیه پیشنهاد می‌شود به‌منظور پذیرش روش جدید با تخصیص مزایای مالی و غیرمالی به‌عنوان عوامل انگیزشی برای ترغیب کارکنان به کنار گذاشتن دانش قدیمی و پذیرش دانش جدید استفاده کنیم، چراکه مادامی که کارکنان به انجام کاری تشویق شوند تمام تلاش خود را می‌کنند تا آن کار به نحو احسن انجام شود، خصوصاً بهترین مشوق در نظر بعضی از افراد همان مشوق‌های مالی است. با تایید فرضیه ششم پیشنهاد می‌شود که اصلاح رویه‌ها، سیاست‌ها و سایر چارچوب‌های سازمانی مطابق با عناصر جدید اجرایی در سازمان تطبیق داده شود چراکه اگر این کار انجام نشود ما با محدودیت‌های زیادی در سازمان روبه‌رو می‌شویم و تا جایی که امکان دارد کارکنان و مشتریان را در جریان تغییرات سازمان قرار داده و با استفاده از متدهای نوین به ترغیب استفاده از شیوه جدید پردازیم.

محدودیت‌ها

هر پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه می‌باشد که در این بررسی محدودیت‌های جمع‌آوری داده‌های پژوهشی با استفاده از پرسشنامه. محدودیت‌هایی مانند محدودیت ذاتی پرسشنامه‌های کتبی، عدم امکان بررسی کامل میزان دقت پاسخ‌دهندگان، عدم تمایل بعضی از پاسخ‌دهندگان به همکاری. محدودیت زمانی انجام تحقیق و کوتاه بودن دوره نمونه‌گیری از جمله محدودیت‌های هر تحقیق دانشگاهی است، که دقت مطالعه را کاهش می‌دهد در تحقیق حاضر از این امر مستثنا نبوده است. از آنجایی که تعدادی از پرسشنامه‌ها به‌صورت آنلاین توزیع شده بود پاسخ بسیار دیرنگام از سوی پاسخ‌دهندگان به دلیل توزیع اینترنتی و آنلاین سؤالات باعث شد که جمع‌آوری داده‌های پژوهش حاضر با تأخیر روبه‌رو شود.

۵- منابع

1. Jiménez-Jiménez D, Sanz-Valle R. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*. 2011;64(4):408-17.
2. Cepeda-Carrión I, Leal-Millán AG, Ortega-Gutierrez J, Leal-Rodriguez AL. Linking unlearning with service quality through learning processes in the Spanish banking industry. *Journal of Business Research*. 2015;68(7):1450-7.
3. Leal-Rodríguez AL, Eldridge S, Roldán JL, Leal-Millán AG, Ortega-Gutiérrez J. Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of Business Research*. 2015;68(4):803-9.
4. Hedberg B. How organizations learn and unlearn in *Handbook of organizational design* eds. PC Nystrom and WH Starbuck, 8-27. University Press, London; 1981.
5. Nystrom PC, Starbuck WH. To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational dynamics*. 1984;12(4):53-65.
6. Yildiz HE, Fey CF. Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Scandinavian Journal of Management*. 2010;26(4):448-56.
7. Akgün AE, Byrne JC, Lynn GS, Keskin H. New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. *Journal of Engineering and technology Management*. 2007;24(3):203-30.
8. Becker K. Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies. *International Journal of Technology Management*. 2008;42(1-2):89-106.
9. Sheng ML, Chien I. Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*. 2016;69(6):2302-8.
10. Özsahin M, Zehir C, Acar AZ. Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2011;24:1546-59.
11. Lin HE, McDonough EF, Lin SJ, Lin CYY. Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*. 2013;30(2):262-78.
12. Kandemir D, Hult GTM. A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial marketing management*. 2005;34(5):430-9.
13. Hult GTM, Ketchen DJ, Nichols EL. Organizational learning as a strategic resource in supply management. *Journal of Operations Management*. 2003;21(5):541-56.
14. Zahra SA, Abdelgawad SG, Tsang EW. Emerging multinationals venturing into developed economies: Implications for learning, unlearning, and entrepreneurial capability. *Journal of Management Inquiry*. 2011;20(3):323-30.
15. García-Morales VJ, Jiménez-Barrionuevo MM, Gutiérrez-Gutiérrez L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*. 2012;65(7):1040-50.
16. Elliott C, Goh S, editors. Organizational learning and performance outcomes: a review of the empirical literature and measurement of the construct. *ASAC Annual Conference*; 2006.

17. Zhang D, Zhang Z, Yang B. Learning organization in mainland China: empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. *International Journal of Training and Development*. 2004;8(4):258-73.
18. Lee I-C, Hsu Y-L, Lin M-JJ. Relationships among unlearning, knowledge application, and new product development performance: Exploring the moderating effect of the information processing mechanism. *African Journal of Business Management*. 2011;5(13):5297.
19. De Holan PM, Phillips N. Organizational forgetting. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* John Wiley, Chichester. 2011:433-52.
20. Windeknecht K, Delahaye B, editors. A model of individual and organisational unlearning. *Proceedings 18th annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Dunedin, NZ; 2004.
21. Fernandez V, Sune A. Organizational forgetting and its causes: an empirical research. *Journal of organizational change management*. 2009;22(6):620-34.
22. Savitha R, Suresh S, Kim H. A meta-cognitive learning algorithm for an extreme learning machine classifier. *Cognitive Computation*. 2014;6(2):253-63.
23. Tsang EW. Transferring knowledge to acquisition joint ventures: an organizational unlearning perspective. *Management Learning*. 2008;39(1):5-20.
24. Pighin M, Marzona A. Unlearning/relearning in processes of business information systems innovation. *Journal of Information and Organizational Sciences*. 2011;35(1):59-72.
25. Narehan H, Hairunnisa M, Norfadzillah RA, Freziamella L. The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014;112:24-34.
26. Chua RY-J, Iyengar SS. Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations. *Research in organizational behavior*. 2006;27:41-79.
27. Ross ME, Blackburn M, Forbes S. Reliability generalization of the patterns of adaptive learning survey goal orientation scales. *Educational and Psychological Measurement*. 2005;65(3):451-64.
28. Noor SM, Abdullah MA. Quality work life among factory workers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2012;35:739-45.
29. Adli F. Learning bleaching strategy to learn more. *Education Strategies in Medical Sciences*. 2010;3(1):7-8.