

«فصلنامه علوم تربیتی»

سال چهارم - شماره ۱۶ - زمستان ۱۳۹۰

ص. ص. ۱۰۵ - ۸۱

## در جستجوی الگوی نوین یادگیری‌زدایی سازمانی<sup>۱</sup>

آرش رسته‌مقدم<sup>۲</sup>

دکتر عباس عباس‌پور<sup>۳</sup>

### چکیده

با وجود توجه روزافزون به مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، ایده‌ی یادگیری‌زدایی سازمانی نیازمند توجه و تأمل بیشتر است. 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. در مطالعه حاضر که با رویکرد تحلیلی و استدلالی صورت گرفته است ضمن مرور ادبیات مفهومی به مواردی از جمله ماهیت، محتوا، سطوح و ابعاد یادگیری‌زدایی توجه شده است در ادامه با تحلیل مدل‌های نوین یادگیری‌زدایی، رابطه مفهومی یادگیری‌زدایی و یادگیری‌سازمانی در قالب الگویی یکپارچه پیشنهاد شده است. مقاله با ارائه پیشنهادهایی کاربردی و پژوهشی خاتمه می‌یابد.

**واژگان کلیدی:** یادگیری‌زدایی سازمانی، یادگیری سازمانی، فراموشی سازمانی.

### 1. Organizational Unlearning

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران.

۳. دکترای مدیریت منابع انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران.

## مقدمه

از اواخر دهه ۱۹۸۰ مطالعات نظری و تجربی بسیاری در ارتباط با یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده صورت گرفته است. درجه یا نرخ که سازمان‌ها و اعضای آن قادر به یادگیری می‌باشند مبین مزیت رقابتی پایدار آن‌ها در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش خواهد بود. لکن در خصوص یادگیری‌زدایی سازمانی مطالعات اندکی صورت گرفته است. این مفهوم بیشتر در ارتباط با یادگیری بزرگسالان مطرح بوده است. بزعم برخی درک فرآیند یادگیری‌زدایی بدون توجه به سطح روانشناسی این مفهوم امکان‌پذیر نیست (Windeknecht and Delahaye, 2004). مقالات زیادی به تحلیل یادگیری‌زدایی در سطح فردی پرداخته‌اند (Maurizio and Anna, 2011). گرچه صبغه مفهومی یادگیری‌زدایی اندکی کمتر از یادگیری سازمانی است و برای اولین بار در مقاله هدبرگ با عنوان "چطور سازمان‌ها یاد می‌گیرند یا یادگیری‌زدایی می‌کنند" مطرح گردید لکن بخش اعظمی از مقاله وی به موضوع یادگیری سازمانی اختصاص یافته و کمتر به مفهوم یادگیری‌زدایی پرداخته است. امروزه یادگیری‌زدایی همانند یادگیری در موفقیت سازمان‌ها تأثیرگذار است. سازمان‌هایی موفق خواهند شد که بتوانند توأمان درگیر فرآیندهای یادگیری‌زدایی و یادگیری گردند. هدبرگ معتقد است چنانچه دانش قدیمی مورد تجدید نظر قرار نگیرد منجر به از دست رفتن رقابت‌پذیری سازمان‌ها در محیط متلاطم و در حال تغییر خواهد شد. به باور وی سازمان‌ها در صورتی به طور اثربخش یاد خواهند گرفت که ابتدا به یادگیری‌زدایی باورها و دانش منسوخ قبلی‌شان بپردازند. اما از آنجایی که این امر مستلزم کنار گذاشتن عقاید و باورهایی است که طی سالیان مدید در سازمان مورد تأیید بوده است، لذا رهایی از آن بسیار ناخوشایند می‌نماید. یادگیری‌زدایی به اندازه کسب دانش جدید اهمیت دارد همان‌طور که فقدان توانایی یادگیری‌زدایی به عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف سازمان‌ها مطرح شده است (Hedberg, 1981).

بزعم اندرسون و دراگر سازمان‌ها باید به طور مداوم در حال یادگیری چیزهای جدید باشند. به نظر آن‌ها سازمان‌ها تنها از طریق رها کردن قواعد قدیمی و منسوخ گذشته قادر خواهند بود خودشان را با محیط در حال تغییر انطباق دهند. فریشامر و هرت نیز معتقدند سازمان‌ها قبل از ورود به یادگیری موارد جدید لازم است دیدگاه‌ها و رویه‌هایی که قبلاً بکارگرفته‌اند را یادگیری‌زدایی نمایند. یادگیری‌زدایی می‌تواند همه موقعیت‌هایی که مانع یادگیری و یا چالش انطباق سازمان با محیط می‌گردد را کاهش دهد. علاوه بر این یادگیری‌زدایی نه تنها 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 (Chao and et al, 2011). در خارج از کشور محققان زیادی در مورد یادگیری‌زدایی مطالعاتی را انجام داده‌اند (Windeknecht & Delahaye, 2004) اما مطالعات اندکی در داخل کشور در این خصوص صورت گرفته است (Adli, F. 2010. Jalali & et al, 2010. Haji azizi & et al, 2008. Moshabeki & Rabiee, 2007).

با توجه به موارد فوق مقاله حاضر ضمن مرور ادبیات نظری و تحلیل مدل‌های یادگیری زدایی ویندکنچ و دلاهای و کارن بکر رابطه مفهومی یادگیری زدایی و یادگیری سازمانی را در قالب الگویی یکپارچه ارائه نموده است. مطالعه حاضر از دو جنبه علمی و عملی (کاربردی) دارای نوآوری می‌باشد؛ از جنبه علمی نخستین مطالعه‌ای است که ضمن تعمیق در ادبیات و بررسی مدل‌های یادگیری زدایی به ارائه مدل نوینی در این رابطه پرداخته است. از جنبه عملی نیز با ارائه پیشنهادهایی کاربردی می‌تواند به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان در کسب بینش علمی جهت حذف آگاهانه رویه‌های قدیمی (بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های غیرمفید سازمانی) و ارائه روش‌ها و نظامنامه‌های نوین کمک نماید.

### چارچوب نظری

فلسفه مفهوم یادگیری زدایی سازمانی اشاره دارد به این که حرکت به سوی تغییر و انطباق با محیط، مستلزم رها کردن باورها و قواعد غیر مفید قدیمی است (Emre Yildiz & Carl F. Fey, 2010). در ارتباط با یادگیری زدایی سازمانی مطالعات کیفی متعددی توسط استارباک، شاین، هابر و هدبرگ صورت گرفته است و تنها مطالعه تجربی مربوط به پژوهش آکگون است. البته برخی مطالعات به کاربرد و نقش منحصر به فرد یادگیری زدایی در انتقال بین‌المللی دانش توجه کرده‌اند (De Holan & et al, 2004; Tsang, 2008). بکر در مورد اثر یادگیری زدایی بر افراد و سازمان‌ها در فرآیند استقرار فناوری تحقیق کرده است. شروود نیز به ارتباط یادگیری زدایی با نوآوری توجه کرده است. بزعم وی فرآیند نوآوری برآمده از دو مرحله می‌باشد:

۱- فراموشی تجارب، دانش قدیمی و مشکوک<sup>۱</sup>

۲- گردآوری مفاهیم جدید و نوآور (Chao Lee & et al, 2011).

برخی از محققان معتقدند یادگیری و یادگیری‌زدایی سازمانی دو روی یک سکه‌اند که با تکمیل یکدیگر به عنوان دو پدیده درهم تنیده به تغییرات سازمانی کمک می‌کنند (Tsang & Zahra, 2008). مطابق دیدگاه هابر یادگیری‌زدایی سازمانی به لحاظ مفهومی به یادگیری‌سازمانی نزدیک است. در حوزه تئوری سازمان نیز محققانی از جمله هدبرگ و نیسترم واستارباک یادگیری‌زدایی را به عنوان نوعی فراموشی هدفمند می‌دانند. فراموشی سازمانی اساساً از دو نقطه نظر مورد توجه قرار گرفته است. در دیدگاه اول، فراموشی یا یادگیری‌زدایی سازمانی فرایند آگاهانه حذف دانش یا امورات جاری سازمان برای کسب موارد جدید می‌باشد. دیدگاه دوم فراموشی را به عنوان فرآیندی ناخواسته و تصادفی و یادگیری‌زدایی را فرآیند آگاهانه و هدفمند حذف دانش سازمانی می‌داند (Albert & et al. 2009) دی هلن، فیلیپس و لورنس یادگیری‌زدایی را به عنوان یکی از چهار روش فراموشی سازمانی می‌دانند (De Holan, & et al, 2004). بنابراین یادگیری‌زدایی با فراموشی سازمانی که در آن اطلاعات فارغ از مفید بودن یا نبودنشان به صورت ناخواسته از دست می‌رود متفاوت است (Wong & et al, 2011). به طور کلی در این که یادگیری‌زدایی به طور مستقیم در کسب موفقیت و عملکرد سازمان تأثیرگذار می‌باشد دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد برای مثال دراگر به این امر معتقد است و محققانی از جمله سیگال و آگگون معتقدند یادگیری‌زدایی به طور مستقیم تأثیری ندارد (Akgün & et al, 2007).

کسب بینش صحیح در خصوص مفهوم یادگیری‌زدایی سازمانی مستلزم ارائه تعریفی شفاف از این مفهوم می‌باشد. منبعی که بسیاری از محققان در مورد یادگیری‌زدایی سازمانی به آن توجه دارند، مقاله هدبرگ (۱۹۸۱) می‌باشد. وی از دیدمان محرک-پاسخ<sup>۱</sup> فرآیند یادگیری سازمانی را بدین شکل تعریف می‌کند: 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 یادگیری‌زدایی فرآیندی است که به کمک آن دانش با هدف ارائه پاسخ‌ها و نقشه‌های ذهنی جدید از بین می‌رود. آرگریس و شون یادگیری‌زدایی را نوعی آگاهی از کاهش مواردی از جمله استراتژی‌های قدیمی سازمان از ذخیره دانش موجود سازمان می‌دانند. بزعم برخی یادگیری‌زدایی مدلی جامع و کامل برای تغییرات برنامه‌ریزی شده نیست و تنها زمانی که یادگیری‌زدایی با کسب دانش یا یادگیری جدید همراه گردد می‌تواند به دادن پاسخ‌های بهتر و نتایج مفید بیانجامد. با توجه به قرابت مفهوم یادگیری‌زدایی سازمانی و یادگیری سازمانی طبیعی است که از تعریف یادگیری سازمانی جهت روشن شدن این مفهوم استفاده گردد. در حیطه یادگیری سازمانی محققان از ارائه و خلق تعاریف اجتناب

## 1. Stimulus-Response Paradigm

نمی‌وزرند به طوری که به تعداد محققان تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد. لویت و مارچ با رویکرد قواعد محور<sup>۱</sup> یادگیری سازمانی را فرآیند رمزگذاری استنباطات گذشته سازمان و تبدیل آن به قواعد راهنمای رفتار آینده سازمان تعریف می‌کنند. بر مبنای تعریف مذکور یادگیری زدایی سازمانی کنار گذاشتن قواعد قدیمی جهت شکل‌گیری روش‌های جدید می‌باشد. تعریف فوق مطابق با تعاریف هدبرگ، آرگریس و شون است. بزعم آگگون از آنجائیکه یادگیری زدایی می‌تواند هم به عنوان فرآیند و هم نتیجه نگریسته شود بنابراین لازم است بین دو دیدگاه فرآیندنگر و نتیجه‌محور تمایز صورت گیرد. رویکرد فرآیندی به فعالیت‌ها و رویه‌هایی که سازمان هنگام یادگیری زدایی با آن درگیر است اشاره دارد در حالی که رویکرد نتیجه محور به تغییر در باورها و قواعد سازمان متمرکز است (Les Tien-Shang Lee, 2011). البته مفهوم یادگیری زدایی در معانی مختلفی بکار رفته است. برخی از جمله باکستر، بریجز و دوفی این مفهوم را در ارتباط با افراد و به عنوان فرآیند خلاص شدن از روش‌های قدیمی و پذیرش اعمال، رفتارها و ایده‌های جدید می‌دانند. محققانی همچون کلین، هدبرگ و همل و پراهالد این مفهوم را در سطح سازمانی مطرح می‌کنند و به عنوان فرآیند کنار گذاشتن روش‌ها و رویکردهای قبلی به منظور انطباق با محیط در حال تغییر و شرایط درونی سازمان می‌دانند (Becker, 2010).

رشته‌های مختلف علمی نیز تعاریف متفاوتی از یادگیری زدایی ارائه داده‌اند. در مطالعات روانشناسی، یادگیری زدایی به اتلاف حافظه<sup>۲</sup> تنزل حافظه یا فراموشی عمدی<sup>۳</sup> تعبیر شده است. مطالعات حافظه سازمانی، به یادگیری زدایی در قالب تغییرات رویه‌ای<sup>۴</sup> در حافظه سازمانی، انتخاب عمدی حافظه سازمانی، شکافتن<sup>۵</sup> و بازآفرینی حافظه سازمان یا سیستم محروم سازی حافظه<sup>۶</sup> توجه دارد. در مطالعات یادگیری سازمانی، محققان اعتقاد دارند یادگیری سازمانی تنها فرآیند کسب دانش جدید نیست بلکه همچنین شامل فرآیند فراموشی دانش قدیمی نیز می‌باشد. هدبرگ به عنوان یکی از صاحب‌نظران این حوزه معتقد است یادگیری زدایی رهاکردن دانش قدیمی و غیر مفید است. نوناکا و همکاران از نقض کردن ساختارهای شناختی، عادات و رویه‌های جاری به عنوان یادگیری زدایی یاد می‌کند. سینکولا معتقد است به منظور انطباق با تغییرات محیطی سازمان باید قواعد جدید را یاد بگیرد و رویه‌های قدیمی را فراموش کند. یادگیری زدایی تنها فرآیندهای

- 
1. Routine Based Approach
  2. Memory loss
  3. Intentional forgetting
  4. Procedural
  5. Fission
  6. Memory exclusion

فراموشی نیست بلکه جایگزینی باورها و عقاید قدیمی با جدید نیز مهم است (نقل از Chao and etal, 2011). با توجه به موارد فوق، در جدول زیر خلاصه‌ای از تعاریف یادگیری زدایی سازمانی آمده است.

جدول شماره ۱. تعاریف یادگیری زدایی سازمانی

ردیف	نویسنده	تعریف
۱	Hedberg (1981)	دانش رشد پیدا می‌کند و به طور همزمان همچنان که واقعیت تغییر می‌کند منسوخ می‌شود. ادراک و فهم هم شامل یادگیری دانش جدید و هم شامل حذف دانش‌های منسوخ و غیر مفید می‌باشد.
۲	Newstrom (1983)	فرآیند تقلیل یا حذف عادات و دانش موجود که به عنوان موانع یادگیری جدید محسوب می‌گردند.
۳	Nystrom and Starbuck (1984)	فرآیندی قبل از یادگیری است و سازمان‌ها قبل از تلاش برای کسب ایده‌های جدید لازم است نسبت به رویه‌های ناکارآمد قبلی اطلاع حاصل نمایند و با حذف آن‌ها به یادگیری زدایی بپردازند.
۴	Prahalad & Bettis (1986)	فرآیندی است که سازمان از طریق آن رفتار و منطق قدیمی‌اش را به منظور خلق یادگیری‌های جدید حذف می‌کند.
۵	Klein (1989)	فرآیند جایگزینی پاسخ‌های جدید از طریق حذف رویه‌های گذشته می‌باشد.
۶	Starbuck (1996)	فرآیندی است که نشان می‌دهد کارکنان نباید برای مدت طولانی به روش‌ها و باورهای فعلی شان اتکاء کنند.
۷	Nonaka, Toyoma, and Byosiere (2001)	فرآیند رها کردن قواعد، عادات و چارچوب‌های شناختی قبلی سازمان است.
۸	De Holan and Phillips (2004)	فرآیند از بین بردن قواعد و اموراتی است که نه تنها دیگر مفید نیستند بلکه مانعی در برابر یادگیری‌های جدید محسوب می‌گردند.
۹	Cegarra-Navarro & Dewhurst (2006)	فرآیند پویای شناسایی و حذف قواعد و دانش ناکارآمدی که مانع کسب فرصت‌ها و دانش جدید است.
۱۰	Tsang & Zahra, (2008)	فرآیند رها کردن قواعد قدیمی برای کسب موارد جدید است.
۱۱	Becker, Karen L. (2008)	فرآیندی است که افراد و سازمان یادگیری قبلی‌شان را که شامل مفروضات و چارچوب‌های ذهنی می‌باشد را کنار می‌گذارند تا بتوانند رفتارها و اطلاعات جدید را جذب و تطبیق دهند.
۱۲	José C. Casillas, Francisco J. Acedoa, José L. Barberob (2010)	فرآیندی است که از طریق آن سازمان، دانش (اطلاعات، قواعد و باورهای) که ممکن است مانع یادگیری و موفقیت آن در اهدافش گردد را حذف می‌کند.
۱۳	Maurizio Pighin Anna Marzona (2011)	فرآیند رها کردن مفاهیم آموخته شده قبلی به منظور خلق فضای جدید یادگیری می‌باشد.
۱۴	عباس پور و رسته مقدم (2011)	فرآیندی هدفمند و پویاست که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی صورت می‌گیرد و از طریق حذف باورها و رویه‌های ناکارآمد گذشته درصدد ایجاد تغییرات مثبت در ابعاد شناختی، رفتاری و هنجاری و نهایتاً بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد. گرچه به لحاظ ماهیت، مفهومی مستقل از یادگیری سازمانی است لکن هدف هر دو تغییر و بهبود عملکرد سازمانی است و در صورتی که به طور همزمان اتفاق بیافتند منجر به تسریع در تحقق هدف خواهند شد.

\*منبع: به نقل از (Windeknecht and Delahaye, 2004, Hedberg, 1981, DeHolan & etal, 2004; Tsang, 2008)

همان‌طور که در تعاریف فوق مشخص است در برخی به یادگیری زدایی در سطح فردی و در برخی به سطح سازمانی اشاره شده است. اما در همه تعاریف، یادگیری زدایی به عنوان یک فرآیند و نه واقعه‌ای مجزا و اتفاقی تلقی گردیده است. از برآیند تعاریف فوق برمی‌آید که یادگیری زدایی فرآیندی عمدی و هدفمند است (Tsang and Zahra, 2008) و با مفهوم فراموشی سازمانی که به صورت تصادفی و اتفاقی رخ می‌دهد، تفاوت دارد (De Holan & et al, 2004). به طور خلاصه یادگیری زدایی شامل مؤلفه‌ها و عناصری بدین شرح است: ۱- ماهیت فرآیندی و هدفمند دارد. ۲- درصدد حذف قواعد، باورها و دانش قدیمی ناکارآمد و منسوخ است. ۳- در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. ۴- می‌تواند به خودی خود هدف غایی یا وسیله‌ای برای اهداف غایی از جمله یادگیری و تغییر باشد (Sarithika & et al 2009).

با وجود تعاریف فوق هنوز در خصوص این که ابتدا یادگیری زدایی و یا یادگیری سازمانی اتفاق می‌افتد، اتفاق نظر وجود ندارد. یادگیری زدایی سازمانی در ادبیات پژوهش عموماً به جایگزینی روش‌ها و اقدامات جدید با روش‌های قدیمی اشاره دارد. بنابراین یادگیری و یادگیری زدایی همزمان اتفاق می‌افتد گرچه هر یک هویت مستقل مفهومی خود را نیز دارا می‌باشند. عده‌ای معتقدند یادگیری زدایی بعد از یادگیری صورت می‌گیرد و گروهی نیز عکس این موضوع را مطرح می‌کنند. برخی نیز به تمایز بین یادگیری و یادگیری زدایی اعتقادی ندارند (Windeknecht & et al, 2004). به باور پراهالد و بتیس، یادگیری جدید نمی‌تواند قبل از یادگیری زدایی رخ دهد. به عبارت دیگر یادگیری زدایی مقدمه ضروری برای یادگیری است. یادگیری زدایی افراد را آگاه می‌سازد که دیگر روش‌های قدیمی‌شان را ادامه ندهند. البته مادامی که باورها و قواعد جاری حافظ عملکرد مثبت سازمان باشند، این امکان وجود دارد که یادگیری سازمانی بدون این که یادگیری زدایی صورت بگیرد، محقق گردد (Wong & et al, 2011). به عنوان مثال زمانی که یک رویه جدید با هیچ یک از رویه‌های قدیمی در تضاد و تناقض نباشد، در این حالت علیرغم اینکه یادگیری زدایی صورت نگرفته است لکن یادگیری سازمانی اتفاق افتاده است.

به نظر نویسندگان حتی اگر یادگیری زدایی را نوعی بازی با کلمات بدانیم لاجرم از تفاوت آن با یادگیری سازمانی نمی‌توان چشم‌پوشی کرد. به عبارت دیگر این دو فرآیند حتی اگر به صورت توأمان حادث شوند، کاملاً از یکدیگر مستقل و مجزا می‌باشند. یادگیری زدایی به خودی خود غایت و مقصود نمی‌باشد. زیرا با یادگیری زدایی تنها ترک عادت صورت می‌گیرد و چیز جدیدی جایگزین آن نمی‌شود. به عنوان مثال سازمانی که با کنار گذاشتن قوانین و دستورالعمل‌های غیرمفید گذشته اقدام به یادگیری زدایی می‌کند تا زمانی که نظام جدیدی جایگزین ننماید امکان بهبود عملکرد سازمانی ممکن نخواهد بود. 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 ارائه شده همان‌طور که آنگون و همکاران نیز بیان نموده‌اند مواردی

از جمله قواعد<sup>۱</sup> سازمان، باورها و مصنوعات فیزیکی، محتوای یادگیری‌زدایی را شکل می‌دهند. قواعد به حافظه رویه‌ای و به عبارتی "چگونه دانستن"<sup>۲</sup> مربوط است. باورها به حافظه اظهاری<sup>۳</sup> و به عبارتی "چه دانستن"<sup>۴</sup> اشاره دارد و مصنوعات فیزیکی حکایت از دانش سازمانی دارد که می‌تواند جنبه انسانی یا غیرانسانی و یا به صورت صریح یا ضمنی باشد. بزعم نوناکا و تاکوچی دانش صریح، شامل دانشی است که ماهیت تئوریک، آشکار و قابل انتقال دارد. در مقابل، دانش ضمنی شامل مهارت‌ها و نگرش‌هایی است که در اذهان کارکنان نقش بسته است و براحتی قابل انتقال نیست. آنچه مهم است این که یادگیری‌زدایی هر دو دانش صریح و ضمنی را در برگیرد. دانشی که جنبه غیر انسانی و سخت دارد مواردی از جمله قواعد، نظامنامه‌ها و ساختار سازمانی است که به آسانی قابل تغییر و حذف شدن می‌باشد لکن چالش مهم، حذف دانشی است که درون مایه‌ای انسانی و نرم دارد و مواردی از جمله باورها، عادات، امورات جاری و فرآیندها را شامل می‌شود. با توجه به موارد فوق محتوای یادگیری‌زدایی حذف قواعد و باورهای منسوخ و ناکارآمد گذشته می‌باشد (Srithika & et al, 2009).

البته محتوای مذکور در هر یک از ابعاد یادگیری‌زدایی که شامل ابعاد شناختی<sup>۵</sup>، رفتاری<sup>۶</sup> و هنجاری<sup>۷</sup> می‌باشد، متفاوت است. یادگیری‌زدایی شناختی زمانی اتفاق می‌افتد که ساختارهای شناختی موجود حذف گردد. توجه به این بُعد مخصوصاً زمانی که دانش و ایده‌های جدید با چارچوب‌های مرجع موجود در تضاد هستند، بسیار مهم می‌باشد. بعد رفتاری یادگیری‌زدایی به تغییر در قواعد، رویه‌های عملیات و فعالیت‌های روزانه اشاره دارد. در نظر گرفتن این نکته بسیار مهم است که باوجود ارزش دانش جدید به عنوان نتیجه یادگیری‌زدایی شناختی، اعضا سازمان ممکن است نتوانند خودشان را از قواعد و اعمال تکراری گذشته براحتی برهانند. گذشته از تعهدی که افراد در این خصوص دارند، فرآیند رهاکردن بسیار مشکل است زیرا قواعد و اعمال گذشته تبدیل به عادت شده‌اند و به صورت ناخودآگاه رعایت می‌گردند. بنابراین بعد رفتاری یادگیری‌زدایی سازمانی نه تنها کنار گذاشتن آگاهانه و عمدی اعمال را شامل می‌شود بلکه الگوهای رفتار ناآگاهانه را نیز در برمی‌گیرد. در نهایت یادگیری‌زدایی هنجاری اشاره دارد به این که قواعد و اعمال قدیمی، غیر رسمی<sup>۸</sup> شوند به طوری که

1. Routines
2. Know-How
3. Declarative
4. Know- What
5. Cognitive
6. Behavioral
7. Normative
8. Deinstitutionaliz



فاقد ارزشمندی و مشروعیت گردند و رعایت آن‌ها نه تنها مورد توجه ارزش‌های سازمانی نباشند، بلکه به رفتاری خلاف ارزش تبدیل گردند (Emre & et al, 2010).

بدون شک محتوای یادگیری زدایی در ابعاد سه‌گانه فوق‌الذکر توسط کارکنان و سازمان صورت می‌گیرد. سازمان‌ها نیز تنها از طریق افراد می‌توانند یاد بگیرند و یادگیری زدایی نمایند. گرچه یادگیری زدایی در سطح سازمانی منجر به یادگیری زدایی در سطح فردی می‌شود اما عکس این موضوع همیشه صادق نمی‌باشد. هدربرگ نیز معتقد است همانند یادگیری سازمانی، یادگیری زدایی نیز می‌تواند در سطوح فردی، گروهی و یا سازمانی رخ دهد بزعم ناوارو و مایو، یادگیری زدایی در هر یک از سطوح دارای مراحل می‌باشد. مراحل یادگیری زدایی فردی عبارتند از: الف) شناسایی و تشخیص مسأله ب) تغییر انگاره‌های شناختی ج) استقرار روش‌ها (سنجه‌های) جدید کنترل. بر عکس یادگیری زدایی فردی که منبث از نیازها و انگیزه‌های فردی می‌باشد، یادگیری زدایی گروهی برگرفته از نیازها و سائق‌های متنوع افراد است در حالیکه یادگیری زدایی سازمانی از اهداف نهادی<sup>۱</sup> سرچشمه می‌گیرد. سطوح یادگیری زدایی گروهی و سازمانی شامل سه مرحله بدین شرح می‌باشد: الف) پراکندگی (گسیختگی) ب) اشتراک (تسهیم) دانش ج) حذف دانش

افراد دانش منسوخ را شناسایی و در تعامل با گروه‌ها فرآیند پراکندگی دانش آغاز می‌گردد. نگرش و تمایلات کلی افراد در گروه مقدمه یادگیری زدایی گروهی است. به هر اندازه که نگرش‌ها و تمایلات مورد استقبال قرار گیرد به همان اندازه افراد تمایل بیشتری نسبت به تسهیم دانش قدیمی و منسوخ در گروه خواهند داشت و یادگیری زدایی گروهی را تسهیل خواهد کرد. تسهیم دانش، فرآیند اجتماعی کردن است که در آن کارکنان دانش را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. مرحله حذف دانش نشانه‌ای دیگر از یادگیری زدایی گروهی است که در آن افراد، گروه‌ها و سازمان دانش منسوخ درونی شده در مرحله قبل را از بین می‌برند. شاین، حذف دانش را مرحله مهمی در فرآیند یادگیری زدایی می‌داند. از بین بردن و رهایی از دانش منسوخ و قدیمی نیازمند اظهارنظر و مشارکت کلیه کارکنان در ارتباط با وظایف، امورات جاری و فرآیندها می‌باشد (Srithika & et al 2009). بنابراین لازم است به جایگزین کردن رویه‌های جدید و بهبود یافته با دانش قدیمی توسط کارکنان توجه گردد. به طور خلاصه سطوح یادگیری زدایی فردی، گروهی و سازمانی به شرح زیر است:

۱. شناسایی دانش موجود توسط افراد، گروه‌ها و سازمان
۲. تشخیص منسوخ و قدیمی بودن دانش موجود توسط افراد، گروه‌ها و سازمان
۳. انعکاس منسوخ بودن دانش از سطوح فردی به گروهی و سازمانی

۴. مقاومت و خودداری از کاربرد دانش قدیمی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی
۵. جایگزین نمودن دانش جدید با دانش قدیمی
- در حالی که مراحل یک تا چهار به شروع فرآیند یادگیری زدایی اشاره دارد، دو مرحله آخر (۴ و ۵) نشان‌دهنده یادگیری زدایی در عمل می‌باشد.

### پیوند مفهومی یادگیری زدایی و یادگیری سازمانی

تبیین ارتباط مفهومی یادگیری زدایی و یادگیری سازمانی مستلزم شناخت کارکردهای مفاهیم مذکور می‌باشد. تلقی محققان از کارکردهای یادگیری زدایی به دو مفهوم تغییر باورها و قواعد منسوخ و قدیمی استوار است. 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 مفهوم قواعد<sup>۱</sup> دربرگیرنده عناصر و مؤلفه‌های متعددی از جمله اشکال، قوانین، رویه‌ها، مداخلات، استراتژی‌ها و فناوری است. وی همچنین به ساختار، باورها، چارچوب‌ها، دیدمان، کدها، فرهنگ و دانشی که مقوم یا منسوخ کننده قواعد رسمی می‌باشد، اشاره دارد. خصیصه مهم قواعد این است که متعلق به سازمان و مستقل از اعضای آن می‌باشد. ویژگی‌های فوق در پژوهش‌های بکر و آکگون نیز مورد توجه قرار گرفته است. وونگ (۲۰۱۱) نیز موارد مذکور را از جمله کارکردهای یادگیری زدایی سازمانی می‌داند (Wong & et al, 2011). مشخصه‌های حاکی از تغییر باورها و قواعد سازمانی در مطالعه آکگون (۲۰۰۷) که در یک سازمان پیمان کاری صورت گرفته است، شناسایی شده است. در جدول زیر کارکردهای مذکور به همراه مشخصه‌های مربوطه آمده است (Akgün et al, 2007).

جدول شماره ۲. کارکردهای یادگیری زدایی سازمانی

تغییر باورها	(Akgün et al., 2007a) and (Akgün et al., 2007b)	Akgün et al. (2006)	De Holan and Phillips (2004)	Leonard-Barton (1995)	Meyers and Wilemon (1986)
دغدغه‌های توسعه‌دهنده در مورد کنترل کیفیت، هزینه و زمان پروژه	✓	✓			
خصیصه‌های پروژه که در آنها مورد مطالعه کاربران است	✓	✓			
فناوری و استراتژی‌های در دسترس برای استفاده در فعالیت‌ها	✓	✓			
تغییر قواعد					
سرعت توسعه پروژه	✓	✓	✓		✓
بودجه توسعه و برنامه‌های هزینه	✓	✓	✓		
سازوکارهای تسهیم اطلاعات در بین شرکت‌های همکار پروژه (ایمیل، تله کنفرانس)	✓	✓	✓	✓	
کاربرد بازخورد عملکرد منتج از نظام پایش پروژه	✓	✓	✓	✓	✓

\*منبع: (Wong (۲۰۱۱)

## 1. Routine

پیشینه مفهومی یادگیری سازمانی به نظریه یادگیری انطباقی مارچ و سائرت برمی‌گردد که سازمان‌ها را به عنوان موجودی شبه انسان<sup>۱</sup> (انسان انگار) در نظر گرفته‌اند. بزعم این دو، فرآیند یادگیری سازمانی بسان یادگیری افراد در قالب فرآیندهای محرک و پاسخ قابل توصیف است. البته این رویکرد توسط آرگریس و شون به چالش کشیده شد. این دو معتقد بودند که نباید به افراد سازمان به عنوان انبار ذخیره‌سازی تجارب عقلانی نگریست زیرا دانش سازمان از طریق یکپارچه کردن دانش اعضایش بوجود می‌آید. بزعم این دو یادگیری سازمانی فرآیند جذب و کاربرد دانش یکپارچه در بین افراد سازمان به منظور ایجاد تغییر عملکرد سازمان (سودآوری، کیفیت محصولات و خدمات) است. بعد از آن دونکن و ویس مفاهیم آرگریس و شون را توسعه دادند و یادگیری سازمانی را به عنوان نظام شناختی که توسط کارکنان توسعه و تسهیم می‌گردد، معرفی کردند. فیول و لایز یادگیری سازمانی را به عنوان اصلاح نظام دانش که تسهیل‌کننده یادگیری گروهی است، می‌دانند. اینگلیس یادگیری سازمانی را شامل فرآیندهای توسعه و کاربرد دانش در راستای بهبود عملکرد کسب و کار تعریف می‌کند. پدلو و همکاران یادگیری سازمانی را فرآیند تغییر رفتار و شناخت جهت بهبود عملکرد می‌داند. بزعم وونگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) یادگیری سازمانی فرآیند جذب و کاربرد دانش یکپارچه افراد برای موفقیت سازمانی می‌باشد (Wong & et al, 2009).

از آنجائی که سازمان‌ها در کسب و یکپارچه کردن دانش الگوهای متفاوتی را از خود نشان می‌دهند بنابراین محققان تلاش کرده‌اند تا انواع مختلف یادگیری سازمانی را از هم متمایز سازند. آرگریس و شون یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای، فیول و لایز یادگیری رفتاری و یادگیری شناختی، سنگه یادگیری انطباقی و یادگیری زاینده را مطرح کرده‌اند. یادگیری رفتاری شامل اقدامات یا پاسخ‌های نوین مبتنی بر تفاسیر موجود است در حالی که یادگیری شناختی، بازنگری و اصلاح مداوم فعالیت‌ها با هدف بهبود عملکرد است. از طرف دیگر یادگیری انطباقی اشاره به دانش بدست آمده از طریق سازگاری تصمیمات گذشته دارد و یادگیری زاینده معطوف به دانش کسب شده از طریق به چالش کشیدن، پرسشگری و زیر سؤال بردن مفروضات تصمیم‌گیری می‌باشد. با وجود تمایزهای واژه شناسی پاولوسکی معتقد است انواع مختلف یادگیری سازمانی مشابه هم هستند. وونگ (۲۰۰۸-۲۰۱۱) برای یادگیری سازمانی تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای کارکردهایی را متصور است. بزعم وی کارکردهای یادگیری تک حلقه‌ای عبارتند از: ۱- فعالیت کردن تحت مجموعه‌ای از اهداف کاری شفاف ۲- مراجعه به تجارب گذشته سازمان جهت تفسیر بازخورد عملکرد می‌باشد. همچنین کارکردهای یادگیری دو حلقه‌ای شامل: ۱- شناسایی ریشه مشکلات قبل از اقدام بهبود ۲- کاوش و پذیرش

1. Anthropomorphic

2. Wong

مدیریت و رویکردهای نوین از طریق ارزیابی اقدامات جاری می‌باشد (Wong and Cheung, 2008). در جدول زیر کارکردهای یادگیری سازمانی (تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای) از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف آمده است (Wong & et al, 2011).

جدول شماره ۳. کارکردهای یادگیری سازمانی

Wong Cheung (2008)	DeVilbiss Leonard (2000)	Love and Josephson (2004)	Murray Chapman (2003)	Kurtyka (2003)	Jashapara (2003)	Pawlowsky (2001)	Kululanga et al. (1999)	انواع یادگیری سازمانی
✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	یادگیری تک حلقه‌ای
								فناوت کردن تحت مجموعه‌ای از اهداف کاری شفاف
✓		✓						مراجعه به تجربیات گذشته سازمان جهت تفسیر بازخورد عملکرد
								یادگیری دو حلقه‌ای
✓			✓	✓	✓	✓	✓	شناسایی ریشه مشکلات قبل اقدام بهبود
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	کاوش و پذیرش مدیریت و رویکردهای نوین از طریق ارزیابی اقدامات جاری

\*منبع: (Wong (۲۰۱۱)

نتایج پژوهش جاشاپارا حاکی از تأثیرگذاری بیشتر یادگیری دو حلقه‌ای نسبت به یادگیری تک حلقه‌ای بر عملکرد سازمان است. در تبیین ارتباط یادگیری زدایی و یادگیری سازمانی به نظر می‌رسد عملکرد موفقیت‌آمیز سازمان بیش از آن که نتیجه تعامل یادگیری زدایی با یادگیری تک حلقه‌ای باشد مرهون ارتباط یادگیری زدایی با یادگیری دو حلقه‌ای است. این امر از این جهت حائز اهمیت است که یادگیری تک حلقه‌ای درصدد شناسایی اشتباهات و خطاها بدون توجه به دلایل و علل مسبب آن می‌باشد بنابراین در این نوع یادگیری هیچ‌گونه تغییری در علل و عوامل زمینه ساز خطاها صورت نمی‌گیرد. به عبارت دیگر در یادگیری تک حلقه‌ای فرآیند یادگیری زدایی رخ نمی‌دهد. در صورتی که یادگیری دو حلقه‌ای اشاره به تغییر عملکرد سازمان دارد که بعد از شناسایی نیاز به تغییر، مفروضات و علل مسبب خطاها و اشتباهات نیز تغییر می‌کنند (Wong et al, 2009). تغییر در عوامل موجد اشتباهات و خطاها به نوعی نشان از تکمیل فرآیند یادگیری زدایی دارد. از این منظر یادگیری زدایی می‌تواند به عنوان پیش نیاز یادگیری دو حلقه‌ای محسوب گردد زیرا با حذف و کنار گذاردن قواعد و رویه‌های قدیمی و منسوخ که باعث ایجاد خطا و اشتباه در سازمان گردیده‌اند، زمینه تسریع یادگیری فراهم می‌گردد. به طور کلی نقش یادگیری زدایی به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در فرآیند یادگیری دو حلقه‌ای که در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی می‌انجامد T قابل تبیین است.

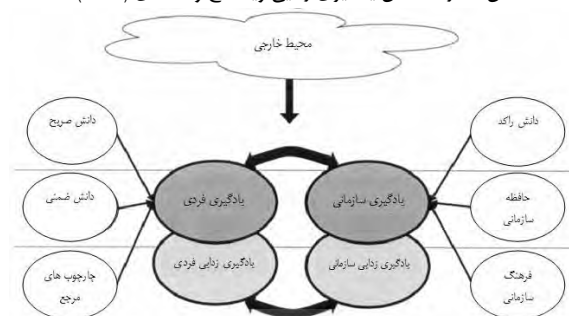
### تحلیلی بر مدل های یادگیری زدایی

اولین مدل توسط کلین<sup>۱</sup> تحت عنوان مدل هلالی<sup>۲</sup> یادگیری زدایی در سال ۱۹۸۹ مطرح گردیده است. بزعم وی دانش از بین نمی رود بلکه به طور کنار گذاشته می شود و به هر صورت به عنوان بخشی از میراث فردی و سازمانی باقی می ماند. در این مدل دانش قدیمی همچنان در داخل پرانتز (هلال) می ماند و در صورت لزوم مورد استفاده قرار می گیرد. به باور وی تصمیمات افراد در مورد رفتارشان در موقعیت های مختلف بستگی به شرایط دارد. افراد می توانند به جای یادگیری زدایی، روش های جدید پاسخ دادن به یک موقعیت خاص را یاد بگیرند. وی معتقد است در راستای بهبود سازمانی در وهله اول یادگیری روش های جدید اولویت دارد و جایگزینی آن با سایر مهارت ها کافی نیست. در حالیکه کلین تمرکز بر یادگیری زدایی را ضروری نمی داند، سایر محققان حذف عادات، دانش و رفتارهای غیر مفید قبلی را ضروری می دانند. وی چهار مدل یادگیری زدایی تحت عناوین خاموش سازی، جایگزینی، تطهیر و رهایی در سطوح فردی و سازمانی مطرح کرده است. بزعم وی در مدل خاموش سازی<sup>۳</sup> بر حذف دانش نامطلوب در بین افراد تأکید می گردد. در مدل جایگزینی<sup>۴</sup> دانش جدید در بین افراد منتشر می شود. مدل تطهیر<sup>۵</sup> به حذف رفتارهای ناشایست افراد از سازمان اشاره دارد و مدل رهایی<sup>۶</sup> رفتارهای نامطلوب افراد را بوسیله ناجی (مدیر) جایگزین می کند (Windeknecht & et al, 2004).

شاین نیز فرآیندهای انجمادزدایی، تغییر شناختی و دوباره انجماد کردن<sup>۷</sup> را پیشنهاد می کند. انجمادزدایی محیط مناسبی را برای دریافت دانش جدید که عمیقاً ساختارهای شناختی را اصلاح می کند، فراهم می سازد. در حالیکه دوباره انجماد کردن بر اطلاعات جدید در یک طرح دانش جدید تأکید دارد (Maurizio, 2011). مدل بعدی توسط ویندکنچ و دلاهای (۲۰۰۴) ارائه شده است. این دو با مطالعه ادبیات و پژوهش های یادگیری زدایی و در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار در سطوح فردی و سازمانی، مدل زیر را پیشنهاد داده اند. بر مبنای مدل مذکور عوامل متعددی در سطوح فردی و سازمانی به طور موازی بر یادگیری و یادگیری زدایی مؤثر می باشند. در سطح فردی مؤلفه های دانش صریح، دانش ضمنی و چارچوب های مرجع تأثیرگذار بر یادگیری و یادگیری زدایی فردی هستند و در سطح سازمانی مؤلفه های دانش راکد، حافظه سازمانی و فرهنگ سازمانی از مؤلفه های تأثیرگذار بر یادگیری و یادگیری زدایی سازمانی می باشند.

1. Klein
2. Parenthetic
3. Extinction
4. Replacement
5. Exorcism
6. Salvation
7. Unfreezing – cognitive change – re-freezing

شکل شماره ۱. مدل یادگیری زدایی ویندکنچ و دلاهای (۲۰۰۴)



\*منبع: Windeknecht &amp; Delahaye (2004)

همان‌طور که قبلاً اشاره شد بین دانش صریح و ضمنی تفاوت ماهوی وجود دارد. دانش صریح به آسانی قابل انتقال و مستندسازی است و در سطح سازمان عموماً در قالب نظامنامه‌ها، رویه‌ها و فرآیندهای سازمانی مصداق پیدا می‌کند. معادل این مفهوم در سطح سازمانی، دانش راکد<sup>۱</sup> نامیده می‌شود که دارای ماهیتی مشابه با دانش صریح است. چنین دانشی که قابل دستیابی، ذخیره‌سازی و انتشار به اشکال مختلف می‌باشد، در رویه‌ها، فرآیندها و سیاست‌های سازمانی مصداق پیدا می‌کند. برخلاف دانش صریح، دانش ضمنی شامل اطلاعات و دانشی است که به آسانی قابل انتقال و مکتوب شدن نمی‌باشد. به عبارت دیگر این نوع دانش در ارتباط با چگونگی انجام کارها است و وجه تمایز کارکنان متوسط و عالی می‌باشد. مفهوم دانش ضمنی در سطح فردی مطرح است و جانیایی آن در سطح سازمانی به مفهوم حافظه سازمانی اشاره دارد. البته در مورد حافظه سازمانی در حوزه فناوری اطلاعات بیش از مدیریت قلم فرسایی شده است. بزعم پاولی و پرنسیپ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) دو دیدگاه در خصوص حافظه سازمانی وجود دارد؛ دیدگاه اول به حافظه سازمان<sup>۳</sup> و دیدگاه دوم به حافظه در سازمان<sup>۴</sup> اعتقاد دارد (Windeknecht & et al, 2004).

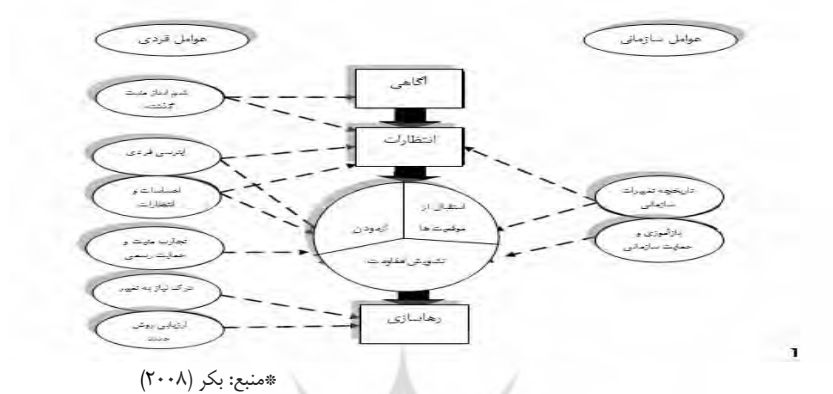
در نهایت سومین سطح مدل در بعد فردی به چارچوب‌های مرجع<sup>۵</sup> و در بعد سازمانی به فرهنگ سازمانی می‌پردازد. چارچوب‌های مرجع، متضمن نظام ارزش‌ها و باورهای ژرفی هستند که نگرش‌ها و رفتارها را در

1. Inert Knowledge
2. Paoli & Prencipe
3. Memory of an organization
4. Memory within an organization
5. Frames Of Reference

سطح فردی هدایت می‌کند. به باور مزیرو میزان ادراک، فهم و یادآوری افراد عمیقاً متأثر از چارچوب‌های مرجع‌شان می‌باشد. معادل این مفهوم در سطح سازمانی، فرهنگ سازمانی است که شامل مجموعه‌ای از مفروضات، ارزش‌ها و باورهای سازمانی است که روش انجام امور در سازمان را مشخص می‌کند. پاولی و پرنسیپ نیز سازمان‌ها را در برگیرنده ساختارهای دانش، چارچوب‌های مرجع و مدل‌های ذهنی مشترک می‌دانند که از طریق آن رخدادهای محیط را درک، طبقه بندی و معنا می‌کنند. مطالعات نشان داده است که حافظه سازمانی و یادگیری زدایی به طور تنگاتنگی با یکدیگر در ارتباط هستند. سازمان زمانی اقدام به یادگیری زدایی می‌کند که حافظه سازمانی‌اش با شرایط فعلی تناسب نداشته باشد بنابراین نیاز به حذف یا تغییر اطلاعاتی دارد که دیگر قادر به پاسخ گویی به محیط نیستند (Les Tien-Shang Lee, 2011). بر مبنای مدل فوق میزان یادگیری زدایی در سطح دانش صریح بسیار بیشتر و راحت از یادگیری زدایی در سطح دانش ضمنی و این میزان در سطح دانش ضمنی به مراتب بیشتر و آسان‌تر از سطح چارچوب‌های مرجع می‌باشد. سطوح مذکور در ارتباط با سطح سازمانی نیز صادق است. از طرف دیگر هرگونه یادگیری و یادگیری زدایی مستلزم توجه به عوامل مربوطه در سطوح فردی و سازمانی می‌باشد و فرآیند مذکور تنها زمانی موفقیت آمیز خواهد بود که به مؤلفه‌های آن توجه شود (Windeknecht & et al, 2004).

سومین مدل یادگیری زدایی بر مبنای پژوهش بکر (۲۰۰۸) می‌باشد. وی عوامل مؤثر بر یادگیری زدایی را از طریق تحلیل عاملی و سایر فنون آماری در قالب الگویی استخراج نموده است. مدل وی شامل هشت مؤلفه است که تعداد دو مؤلفه به سطح سازمانی و شش مؤلفه دیگر به سطح فردی اختصاص دارد. تعدد مؤلفه‌های سطح فردی نشان از اهمیت بالای آن در فرآیند یادگیری زدایی می‌باشد (Becker, 2008). همان‌طور که در شکل شماره (۳) مشخص است در سطح فردی مؤلفه‌های چشم انداز مثبت گذشته، اینرسی فردی، احساسات و انتظارات، تجارب مثبت و حمایت غیر رسمی، درک نیاز به تغییر و ارزیابی روش جدید وجود دارند و در سطح سازمانی دو مؤلفه تاریخچه تغییر سازمانی و حمایت و بازآموزی سازمانی قرار گرفته است.

شکل شماره ۳. مدل یادگیری زدایی کارن بکر (۲۰۰۸)



در جدول زیر مؤلفه های مدل به همراه توضیحات و شاخص های سنجش آن آمده است (منبع: بکر (۲۰۰۸)).

مؤلفه	توضیحات شاخص سنجش
دورنما (جنبش انداز) مثبت گذشته	<p>اشاره دارد به دورنمای قلبی افراد از تغییر دیدگاه سراسر مثبت آن جابه‌جایی و حرکت ضرورت نیاز به آن و انتظار این که آن‌ها تمایل به بهتر شدن برای روش جدید را در طول زمان دارند. گویه‌هایی که جهت سنجش این مؤلفه در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. قبل از تغییر، فکر می‌کردم یادگیری روش جدید را دارم.</li> <li>۲. قبل از تغییر، دیدگاه من نسبت به روش جدید داشتیم.</li> <li>۳. قبل از تغییر، عملیات من به روش جدید را می‌دانستم.</li> </ol>
انرژی فردی	<p>اشاره دارد به مقاومت و خودداری افراد جهت پذیرش تغییرات گویه‌هایی که جهت سنجش این مؤلفه در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. قبل از تغییر، با روش قبلی اقدام دائمی کارها را راحت بودم.</li> <li>۲. قبل از تغییر، فکر می‌کردم روش قبلی کاملاً پذیرفتنی است و نیاز به تغییر ندارد.</li> </ol>
ادراکات و احساسات	<p>اشاره دارد به احساس ترس و بدبینی نسبت به تغییر میزان راضی و خوگرفتن یا نظام قلبی و انتظار اینکه تغییرات آن را مشکل و سخت خواهد کرد. گویه‌هایی که جهت سنجش این مؤلفه در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. قبل از تغییر، انتظار داشتم تغییر به سختی روی دهد.</li> <li>۲. قبل از تغییر، احساس نگرانی نسبت به روش جدید داشتم.</li> <li>۳. در فرآیند تغییر، منقطع و متوقف شدم در روش قبلی، پذیرش تغییر جدید را سخت تر می‌سازد.</li> <li>۴. در فرآیند تغییر، میزان راضی و آسایش با روش قبلی، پذیرش تغییر جدید را سخت تر می‌سازد.</li> </ol>
تجارب مثبت و حمایت غیر رسمی	<p>اشاره دارد به تجارب دوره تغییر، مخصوصاً سطح حمایت مدیران و همکاران و نیز تأثیر میزان تجربیات آن‌ها بر توانایی‌شان جهت یادگیری زدایی و تطبیق با تغییر گویه‌هایی که جهت سنجش این مؤلفه در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. در طول تغییر، همکاران من متفاوت روش جدید بودند.</li> <li>۲. در طول تغییر، از حمایت مدیرم برخوردار بودم.</li> <li>۳. در طول تغییر، میزان تجربه من متفاوت روش جدید را امکان پذیر نمود.</li> <li>۴. از حمایت همکارانم در فرآیند تغییر برخوردار بودم.</li> <li>۵. میزان و سطح تجربه‌ام در سازمان روند تغییر را برآیند آسان تر نمود.</li> </ol>
درک نیاز به تغییر	<p>اشاره دارد به نیاز سازمان جهت انتخاب روش جدید، چرایی آن و این که تصمیم جدید چه مزایایی بخواند خواهد داشت؟ گویه‌هایی که جهت سنجش نیاز به تغییر در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. قبل از تغییر، عملیات نیاز به تغییر از روش قبلی به جدید را می‌دانستم.</li> <li>۲. در حال حاضر، می‌دانم چرا سازمان تصمیم به استفاده از روش جدید را گرفته است.</li> <li>۳. فکر می‌کنم روش قبلی بهتر از روش جدید بود.</li> <li>۴. در مورد این که سازمان تصمیم سنجشی گرفته باشد تردید دارم.</li> </ol>
ارزیابی روش جدید	<p>اشاره دارد به سنجش و فشاری روش جدید و مقایسه بین روش قبلی و جدید گویه‌هایی که جهت سنجش این مؤلفه در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. در حال استفاده از روش جدید هستم.</li> <li>۲. استفاده از روش جدید برای من مشکل است.</li> <li>۳. روش جدید مشکلاتی از روش قبلی است.</li> <li>۴. هنوز در حال مقایسه روش قبلی و جدید هستم.</li> </ol>
تاریخچه تغییر سازمانی	<p>اشاره دارد به این که تغییرات قبلی سازمان تا چه اندازه به خوبی مدیریت شده‌اند و کارکنان چه درکی از تغییرات گذشته دارند. گویه‌هایی که جهت سنجش این مؤلفه در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. قبل از تغییر، سازمان تغییرات قبلی را به خوبی مدیریت کرده بود.</li> <li>۲. در فرآیند تغییر، تجربه‌ام در ارتباط با تغییرات قبلی سازمان مرا نسبت به تغییر فعلی بیشتر تکرار می‌کند.</li> </ol>
بازآموزی و حمایت سازمانی	<p>اشاره دارد به کیفیت، مدت زمان و قابلیت کاربرد مستندات و آموزش‌هایی که جهت حمایت از تغییرات تدوین شده است. گویه‌هایی که جهت سنجش این مؤلفه در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. مفید و مرتبط بودن اطلاعات و مستندات</li> <li>۲. قابلیت کاربرد مستندات مربوطه در شکل کارکنان</li> <li>۳. نقش مستندات در یادگیری و روش جدید</li> <li>۴. مفید و مرتبط بودن جلسات اطلاع‌رسانی و آموزش</li> <li>۵. در جلسات اطلاع‌رسانی و آموزش مثال‌هایی واقعی از کار برای درک روش جدید ارائه گردید</li> <li>۶. در جلسات اطلاع‌رسانی و آموزش فرصتی برای تعیین و کاربست روش جدید ارائه گردید</li> <li>۷. در جلسات اطلاع‌رسانی و آموزش اطلاعاتی کاربردی در ارتباط با شکل ارائه گردید</li> </ol>



با رویکردی تحلیلی بر مدل‌های مذکور به خوبی می‌توان به نارسایی‌های آنها پی برد. به عنوان مثال گرچه در مدل ویندکنچ و دلاهای به مؤلفه‌های یادگیری زدایی در سطح فردی و سازمانی توجه شده است لکن فرآیند پیوند و تبدیل یادگیری زدایی فردی به سازمانی در هاله‌ای از ابهام قرار دارد. به عبارت دیگر مشخص نیست چگونه یادگیری زدایی از سطح فردی به گروهی و نهایتاً سازمانی منتهی می‌شود. همچنین عدم اعتباریابی مدل در سایر سازمان‌ها نشان از کمبود یافته‌های پژوهشی و تجربی مرتبط می‌باشد. در مدل بکر نیز تنها به عوامل مؤثر در سطوح فردی و سازمانی یادگیری زدایی توجه شده است و همانند مدل قبل تبیین ارتباط یادگیری زدایی و یادگیری سازمانی مغفول واقع شده است. البته این موضوع پیچیده و نیازمند درک فرآیندهای مذکور می‌باشد. با توجه به موارد فوق در ادامه براساس کنکاش در ادبیات نظری و با توجه به تجارب نویسندگان و نیز بهره گرفتن از قدرت تخیل که نقش مهمی در فرآیند نظریه‌پردازی دارد، الگوی یکپارچه‌ای پیشنهاد شده است.

### به سوی مدل نوین یادگیری زدایی

نیاز به یادگیری زدایی و یادگیری زیربنای مدل ارائه شده می‌باشد. بر این پایه آن‌گونه که شاین تأکید دارد مرحله آغازین هر نوع یادگیری نارضایتی است. بزعم نوناکا و تاکوچی تنها یک فرآیند خلاق می‌تواند متضمن این باشد که نارضایتی به منبع انگیزشی جهت یادگیری بیشتر تبدیل شود (Srithika & et al, 2009). منبع نارضایتی یا نیاز سازمانی می‌تواند از کاهش قدرت رقابت‌پذیری، افزایش هزینه‌ها، کاهش رضایتمندی مشتریان و عواملی از این قبیل ناشی شود. در مطالعات صورت گرفته، به تلاطم و آشفتگی محیط سازمان به عنوان یکی از منابع نیاز به تغییر اشاره شده است. تغییرات سریع، چرخه کوتاه عمر محصولات، بازارهای پویا، کهنگی و قدیمی‌شدن سریع دانش سازمانی، از جمله مواردی هستند که منجر به تغییرات مداوم محیط می‌گردند. هدربرگ نیز به عواملی از جمله فقدان منابع، زوال سازمانی، محیط در حال تغییرات سریع، شناسایی بازارهای جدید و افراد درون و برون سازمان به عنوان منابع نیاز به تغییر یاد می‌کند (Becker, 2008). در مدل ارائه شده کارکنان، رقابت‌پذیری، تغییرات محیطی و انگیزه پیشرفت از عوامل مؤثر بر نیاز به یادگیری زدایی و یادگیری می‌باشند. در مرحله بعد، رفع نیاز مستلزم کسب اطلاعات از محیط می‌باشد. منابع کسب اطلاعات محیطی می‌تواند درون سازمانی (سوابق، مستندات، تجارب موفقیت‌ها و شکست‌های سازمانی) یا برون سازمانی (رقباء، جامعه، ذینفعان) باشد. در واقع کسب اطلاعات باعث ایجاد تعادل شناختی می‌شود که در مرحله قبل از بین رفته است.

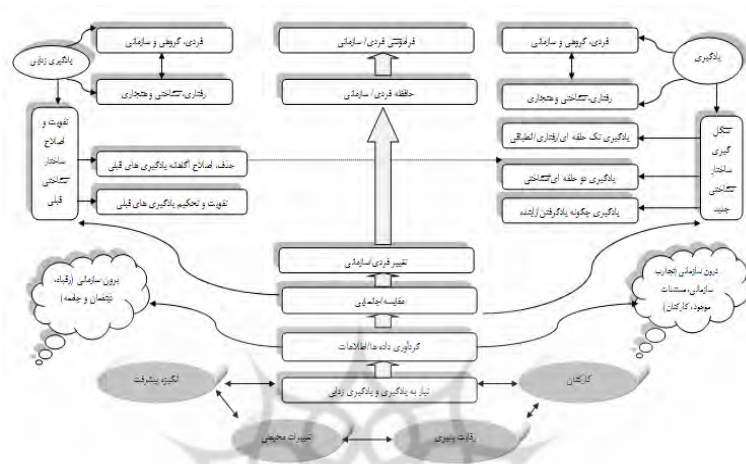
بعد از این مرحله اطلاعات گردآوری شده از منابع درونی یا بیرونی با ساختار شناختی دانش موجود مطابقت و مقایسه می‌گردد. به عبارت دیگر در این مرحله اطلاعات جدید در هرم شناختی قبلی جانمایی می‌گردد. این هرم شناختی به نوعی اشاره به حافظه فردی یا سازمانی دارد. از برآیند این مرحله دو حالت متصور است. در حالت اول اطلاعات کسب شده دارای ویژگی نو و جدید بودن هستند و بدین علت که فاقد سابقه در ساختار شناختی موجود هستند لذا قابل جذب و جانمایی در آن نیستند و لاجرم ساختار شناختی جدیدی شکل می‌گیرد. ساختار شناختی جدید که به عبارتی همان یادگیری است در سه سطح صورت می‌گیرد. در مورد سطوح یادگیری طبقه‌بندی‌های مختلفی توسط محققان مطرح شده است که از آن جمله می‌توان به یادگیری تک‌حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و یادگیری سه حلقه‌ای اشاره کرد. یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای توسط آرگریس و شون مطرح گردیده و بر یادگیری تدریجی و اصلاح خطاها متمرکز است. یادگیری دو حلقه‌ای بر زیر سؤال بردن مفروضات و فرآیندهایی که مسبب خطاها هستند توجه دارد. یادگیری سه مرحله‌ای توسط فیول و لایز مطرح گردیده است و با فرآیندهای جدید خلق نقشه‌های ذهنی در ارتباط است. باتسون از این نوع یادگیری به عنوان یادگیری چگونه یادگرفتن<sup>۱</sup> یاد می‌کند که مترادف با مفهوم یادگیری زاینده سنگه می‌باشد (Windeknecht & et al, 2004).

در حالت دوم اطلاعات کسب شده قابل جانمایی در درخت‌واره شناختی می‌باشد. به عبارت دیگر اطلاعات جدید دارای پیشینه مرتبط است. در این حالت دو فرآیند یادگیری‌زدایی و فرآیند تقویت یادگیری‌های قبلی اتفاق خواهد افتاد. در فرآیند یادگیری‌زدایی اطلاعات قبلی که نادرستی و غیر مفید بودن شان با ورود اطلاعات جدید مبرهن شده است به صورت آگاهانه حذف می‌گردند. مطابق ادبیات پژوهش، یادگیری‌زدایی در ابعاد شناختی، رفتاری و هنجاری صورت می‌گیرد. البته بازنگری و حذف باورها و قواعد غیرمفید قدیمی می‌تواند منجر به تسریع در یادگیری دو حلقه‌ای نیز گردد. برخی محققان یادگیری دو حلقه‌ای را از این جهت که سازمان درصدد شناسایی و اصلاح دلایل شکست‌ها و خطاها و لاجرم تغییر و زدودن باورها و عقاید منسوخ‌اش برمی‌آید، نوعی یادگیری‌زدایی می‌دانند (Wong & et al, 2011). البته همان طور که وونگ (۲۰۰۹) اشاره می‌کند بیشتر شرکت‌ها درصدد بهبود عملکردشان از طریق پی‌بردن و اصلاح خطاها هستند و کمتر به دلایل و اصلاح آن توجه می‌گردد. بزعم نویسندگان در فرآیند تقویت یادگیری‌های قبلی، اطلاعات جدید صحت و سقم باورهای قبلی را تأیید و مقوم آن هستند. در این فرآیند باورها و مفروضات سازمان از اعتبار و استحکام بیشتری برخوردار می‌گردند (Wong et al, 2009). مرحله چهارم مدل به ایجاد تغییرات فردی و سازمانی در اشکال بهبود عملکرد، رشد شاخص‌های مالی، توسعه سرمایه‌های فکری و دانش محور و

ارتقاء فرهنگ و رفتار سازمانی توجه دارد. به عبارت دیگر نتیجه هر نوع یادگیری یا یادگیری زدایی در نهایت باید منجر به اعمال تغییراتی مثبت گردد.

مرحله آخر مدل به مفهوم حافظه فردی و سازمانی اشاره دارد. حافظه سازمانی انباز ذخیره دانش سازمانی می‌باشد که نتیجه فرآیندهای سطوح مختلف یادگیری زدایی و یادگیری در آن آشکار می‌گردد. کلیه اطلاعات ذخیره شده در حافظه سازمانی در مواقع لزوم قابل استفاده خواهند بود. به نظر نویسندگان امکان تحقق فرآیند فراموشی سازمانی از این مرحله به بعد میسر است. به عبارت دیگر فراموشی سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که یا اطلاعات و یادگیری‌های جدید در حافظه سازمانی به درستی ذخیره نشده‌اند یا به علت عدم استفاده از اطلاعات، حافظه سازمانی به مرور زمان دچار فراموشی می‌گردد. همچنین امکان فراموشی سازمانی زمانی که حافظه سازمانی دچار آسیب (حوادث طبیعی از جمله آتش سوزی و یا مواردی مثل ادغام سازمانی) می‌شود، نیز وجود دارد. در برخی موارد نیز جانشینی اطلاعات جدید با قدیم علت فراموشی سازمانی است. البته در مواردی نیز سازمان‌ها به طور عمدی مایل به یادآوری و مرور اطلاعات ناخوشایند گذشته نیستند. به حالت اخیر در روانشناسی، واپس زنی یا فراموشی هیجانی گفته می‌شود که ریشه در نظریه روان پویایی فروید دارد. گرچه در مدل ارائه شده سعی گردیده است مفاهیم یادگیری، یادگیری زدایی و فراموشی سازمانی به صورت توأمان مد نظر قرار گیرد لکن هر یک از فرآیندهای مذکور می‌تواند به صورت مستقل رخ دهد. به عنوان مثال ممکن است فرآیند یادگیری بدون یادگیری زدایی و یا بالعکس اتفاق بیافتد. بنابراین مفاهیم مذکور با وجود ارتباط درونی‌شان دارای استقلال مفهومی می‌باشند. در شکل زیر الگوی پیشنهادی نشان داده شده است.

شکل شماره ۳. مدل تلفیقی یادگیری زدایی و یادگیری سازمانی



### بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر با هدف تعمیق در ادبیات نظری و ارائه مدل نوین یادگیری زدایی صورت گرفته است. پژوهش‌های آینده لازم است به سایر عوامل مؤثر در یادگیری زدایی فردی و سازمانی توجه نمایند. به عنوان مثال شناسایی فرآیندهایی که افراد به طور واقعی در طول یادگیری زدایی درگیر آن هستند از جمله مواردی است که نیازمند تغییر رویکرد روش‌شناختی است. به طوری که با بهره‌گیری از روش طولی، تغییرات دیدگاه و نگرش افراد قبل، حین و بعد از فرآیند تغییر مشخص گردد. همچنین مشاهده رفتار در موقعیت تغییر می‌تواند داده‌های مفیدی را برای تحلیل فرآیندهای یادگیری زدایی فراهم آورد. علاوه بر این، داده‌های جمعیت‌شناختی همچون سن، جنس، پیشینه فرهنگی و سبک یادگیری فردی می‌تواند بر درک بیشتر یادگیری زدایی بیافزاید. در سطح سازمانی نیز مواردی از جمله نوع صنعت و اندازه سازمانی از دیگر ملاحظاتی است که می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. همچنین پاسخ به سؤالات زیر می‌تواند حوزه‌های پژوهشی جدیدی برای محققان آتی قلمداد گردد:

آیا یادگیری زدایی سازمانی در عمل امکان‌پذیر است؟ سازمان‌ها چه موقع به یادگیری زدایی می‌پردازند؟ شاخص‌های سنجش یادگیری زدایی سازمانی کدامند و چگونه می‌توان این مفهوم را مورد سنجش قرار داد؟ چگونه فرآیند یادگیری زدایی فردی به یادگیری زدایی سازمانی تبدیل می‌شود؟ آیا بین متغیرهایی از جمله عملکرد سازمان، میزان نوآوری با یادگیری زدایی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد؟ الگوی هماهنگی

استراتژی‌های یادگیری زدایی و یادگیری سازمانی چیست؟ آیا همانند یادگیری سازمانی در مورد لزوم یادگیری زدایی می‌توان با یادگیرندگان گفتگو و مراوده داشت؟

در پاسخ به سؤال اخیر به نظر می‌رسد یکی از تفاوت‌های یادگیری زدایی و یادگیری سازمانی این است که افراد فقط می‌توانند دانش جدید را درک کنند و تنها پس از اتمام مرحله یادگیری زدایی و پشت سر گذاشتن آن قادر به درک آن می‌باشند. اما علائم و نشانه‌های کاهش میزان یادگیری زدایی براحتی قابل شناسایی است. این علائم در ادبیات پژوهش با عناوین از هم‌پاشیدگی (عدم تجانس)<sup>۱</sup>، تشویش<sup>۲</sup> و حالت منفی<sup>۳</sup> نامگذاری شده است که در واقع اشکال گوناگون مقاومت در برابر تغییرات است. اگر علائم مذکور قوی باشند یا منبع ناخوشایندی برای مدت زمان مدیدی طولانی گردد، سازمان یا افراد به سوی یادگیری اطلاعات جدید و کنار گذاشتن دانش قدیمی تمایل پیدا خواهند کرد. در واقع ضرورت یادگیری زدایی در یک بازه زمانی نسبتاً طولانی معنا می‌یابد. در بازه‌ی زمانی‌ای که دانش جدید موجود است اما خواه به صورت آگاهانه و یا غیر آگاهانه نهادینه نشده است (Maurizio, 2011). در نهایت آزمون تجربی مدل ارائه شده از طریق تحلیل عاملی و به کمک فرآیند دلفی از دیگر پیشنهادهایی است که محققان بعدی می‌توانند بدان مبادرت ورزند. به منظور کاربردی نمودن یادگیری زدایی در سازمان لازم است عوامل پیش‌برنده و بازدارنده آن شناسایی گردد. پیشنهادهای زیر برگرفته از پژوهش بکر (۲۰۰۸) می‌باشد که به عوامل مؤثر بر یادگیری زدایی در سطح سازمانی و فردی به صورت توأمان توجه کرده است (Becker, 2008).

رهبری، اولین موضوع مهمی که در شناسایی توانمندسازها و موانع یادگیری زدایی لازم است بدان توجه گردد، پرسش در مورد رهبری است. ماهیت رهبری، مخصوصاً رهبری تحول آفرین<sup>۴</sup> در اغلب موارد با توانایی یادگیری سازمانی و مدیریت اثربخش تغییر پیوند خورده است.

مطالعات مختلف نیز مبین نقش مهم مدیران میانی در کمک به زیرستان در فرآیند تغییر و تحول می‌باشد. با توجه به نقش با اهمیت رهبری می‌توان گفت این عامل هم در فرآیند یادگیری سازمانی و هم در فرآیند یادگیری زدایی سازمانی دارای نقش تعیین‌کننده‌ای می‌باشد. بنابراین لازم است سازمان‌ها به منظور توسعه یادگیری زدایی سازمانی به سبک رهبری تحول آفرین پیش از پیش توجه داشته باشند.

همکاران، کارکنان و همکاران از جمله گروه‌های مهمی هستند که بر ادراک از تغییر تأثیرگذار هستند. پژوهش‌های متعددی که در ارتباط با گروه‌ها و تیم‌ها صورت گرفته حاکی از آن است که ارتباط تنگاتنگ

- 
1. Disorientation
  2. Anxiety
  3. Negative states
  4. Transformational

افراد در گروه می‌تواند بر رفتار سایر اعضا تأثیرگذار باشد. همان‌طور که آسینک اشاره می‌کند با وجود نقش مهم کارکنان در فرآیند یادگیری‌زدایی سازمانی نباید از خطر تفکر گروهی به عنوان یکی از موانع نوآوری و یادگیری‌زدایی غفلت نمود (Becker, 2008).

دانش راكد سازمانی، دلاهای مفهوم دانش راكد در سطح سازمان را به عنوان معادل دانش صریح در سطح افراد مطرح می‌کند. عبارت دانش راكد بر ماهیت نسبتاً ثابت اطلاعاتی که می‌توانند یا به صورت هارد کپی یا الکترونیکی اخذ، ذخیره‌سازی و نشر پیدا کنند، اشاره دارد. زمانی که سازمان در تطبیق دانش راكد سازمانی خود با نظام‌ها و الزامات جدید هوشمندانه عمل کند، یادگیری‌زدایی اتفاق خواهد افتاد حال آن که حفظ اطلاعات نظام قبلی مانع یادگیری‌زدایی خواهد بود. بنابراین توجه به ارتباط بین دانش راكد سازمانی با الزامات جدید محیطی و بروز نمودن آن می‌تواند در توسعه یادگیری‌زدایی بسیار تأثیرگذار باشد.

بازآموزی در تغییر، فرصت‌های یادگیری و بازآموزی برای افرادی که تحت تأثیر تغییرات قرار گرفته‌اند، می‌تواند به عنوان توانمندساز بالقوه یادگیری‌زدایی محسوب گردد. پژوهش‌های گسترده‌ای در ارتباط با اهمیت یادگیری و توسعه افراد در فرآیند تغییرات صورت گرفته است. تغییرات تنها برای آن دسته از افرادی که قادر به درک و کاربرد اطلاعات جدید هستند، قابل انتظار و پیش‌بینی است. در ادبیات تغییر، اهمیت نهادینه‌سازی تغییر از طریق یادگیری و توسعه بسیار مورد تأکید می‌باشد. لذا در نظر گرفتن فرصت‌های یادگیری و بازآموزی می‌تواند زمینه مناسبی برای نهادینه‌سازی تغییر و کنار گذاشتن دانش موجود توسط افراد بوجود آورد (Becker, 2008).

فرهنگ سازمانی، فرهنگ به عنوان مجموعه باورها، مفروضات و ارزش‌های مشترکی که رفتارها و هنجارهای سازمانی را شکل می‌دهد تعریف می‌شود. فرهنگ سازمان بازتاب دانش ضمنی سازمان است. فرهنگ متضمن تجارب گذشته است که می‌تواند برای تعامل با آینده مفید باشد و نگهداری و ابقاء حافظه سازمانی را تسهیل می‌کند. فرهنگ می‌تواند به اشکال مختلف از جمله قواعد (امورات جاری)، داستان‌ها، تشریفات، نمادها، ساختارها یا نظام‌های کنترل آشکار گردد. همه این موارد می‌تواند به عنوان عامل یا مانع در فرآیندهای تغییر ایفای نقش نمایند. در متون یادگیری‌زدایی، فرهنگ می‌تواند دربرگیرنده حافظه سازمانی نیز می‌باشد. زمانی که یادگیری‌زدایی مورد نیاز است، افراد ممکن است تغییرات قبلی سازمان (تاریخچه تغییراتی که قبلاً در سازمان رخ داده است) را مرور نمایند تا در مورد تغییر یا نوآوری پیشنهاد شده قضاوت کنند. بنابراین فراهم آوردن زمینه‌های شکل‌گیری فرهنگ سازمانی حامی یادگیری‌زدایی سازمانی که در آن رها کردن باورها و عقاید غیرمفید قدیمی مورد توجه و ارزشمند تلقی گردد لازمه یادگیری‌زدایی سازمانی می‌باشد.

## 1. Training in the change

ادراکات و انتظارات افراد (کارکنان)، در کنار عوامل سازمانی تأثیرگذار بر یادگیری زدایی، عوامل بالقوه‌ای در سطح فردی نیز بر این مفهوم تأثیرگذار می‌باشد. ادراکات و انتظارات افراد یکی از حوزه‌های کلیدی‌ای است که باید مد نظر قرار گیرد. درک و انتظار کارکنان از تغییرات، نقش بسیار مهمی در حصول موفقیت‌آمیز آن دارد. اگر کارکنان درک و انتظار درستی از یادگیری زدایی داشته باشند فرآیند یادگیری زدایی سازمانی تسریع خواهد گردید. لذا پیشنهاد می‌گردد به این عامل به عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در فرآیند یادگیری زدایی توجه گردد (Becker, 2008).

از آنجائی که لازمه موفقیت برنامه‌های تحول سازمانی در وهله نخست حمایت مدیریت ارشد سازمان و لحاظ نمودن آن در سیاست‌های کلان سازمانی است لذا 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. بزعم محققان بین اندازه سازمان، حافظه سازمانی و جابجایی کارکنان با یادگیری زدایی ارتباط وجود دارد. به طوری که میزان یادگیری زدایی در سازمان‌های بزرگ که از قابلیت انعطاف‌پذیری کمتری برخوردارند بسیار کم و مشکل است. حافظه سازمانی نیز با قدمت و عمر سازمان در ارتباط است. سازمان‌های قدیمی با توجه به داشتن اطلاعات بیشتر و خوگرفتن با آن کمتر قادر به یادگیری زدایی هستند. همچنین سازمان‌هایی که با نرخ جابجایی کمتری از کارکنان روبرو هستند به دلیل عدم ورود نیروها و افکار جدید کمتر قادر به یادگیری زدایی هستند لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها با در نظر گرفتن سیاست‌های کوچک‌سازی و گردش شغلی کارکنان زمینه‌های ورود ایده‌های جدید و یادگیری زدایی سازمانی را فراهم آورند (Srithika & et al, 2009). همچنین از آنجائی که مفید بودن باورها و قواعد جاری در برخی مواقع مانع یادگیری زدایی و یادگیری بیشتر می‌باشند بنابراین پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها به طور مداوم به مرور مفروضات و باورهای پیردازند که برای مدت طولانی صحت آن‌ها تأیید شده است و مبنای عمل قرار گرفته‌اند. شروود نیز معتقد است بسیاری از سازمان‌ها با شناخت و آگاهی از فرآیند طراحی و تولید محصولات جدید به موفقیت‌هایی نائل آمده‌اند. بنابراین خودشان را از یادگیری بیشتر بی‌نیاز می‌دانند. به عبارت دیگر تجارب گذشته مانع از یادگیری بیشتر و در نتیجه کاهش قدرت رقابت‌پذیری سازمان را بدنبال دارد. به اعتقاد محققان سازمان‌ها هنگامی به یادگیری زدایی می‌پردازند که بطور فعال به مرور قواعد، مفروضات و باورهای پیردازند که برای مدت طولانی محفوظ مانده اند (Les Tien- Shang Lee, 2011). اهمیت این موضوع مخصوصاً زمانی که باورها و قواعد جاری سازمان مفید بودن‌شان را در کسب موفقیت

سازمان به اثبات رسانده‌اند دو چندان می‌باشد. به طوری که به اعتقاد برخی صاحب‌نظران این امر یکی از دلایل ناتوانی سازمان‌ها در یادگیری‌زدایی قلمداد می‌گردد (Wong & et al, v2011). در نهایت با توجه به این که یادگیری‌های کنونی مورد توجه و حمایت سازمان بوده است بنابراین لازم است به منظور یادگیری‌زدایی ابتدا نسبت به حذف عوامل تقویت‌کننده یادگیری‌های فعلی اقدام نمود و به جای آن یادگیری‌زدایی مورد تشویق قرار گیرد. از این طریق کارکنان منسوخ گشتن و بی ارزش بودن رفتارهای قبلی را بهتر درک خواهند کرد.

## References

- Adli, F. (2010). **Unlearning; strategy to learn more.** *Iranian Journal of Educational Strategies*. Vol. 3, No. 1, Spring Pages: 17-21.
- Akgün AE, Byrne JC, Lynn GS, Keskin H (2007). **New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance.** *J. Eng. Technol. Manage.*, 24(3): 203-230.
- Albert S, Vicenc F (2009). **Organizational Forgetting in Higher Education.** 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management
- Becker, KL. (2008). **Unlearning in the workplace, A mixed methods study.** Phd thesis.
- Becker, KL, (2010). **Facilitating unlearning during implementation of new technology.** *Journal of Organizational Change* 23 (3), 251-268.
- Chao L, Ya-Ling H, Ming J, der C, (2011). **Relationships among unlearning, knowledge application, and new product development performance: Exploring the moderating effect of the information processing mechanism .** *African Journal of Business Management* Vol. 5(13), pp. 5297-5310, 4 July,
- De Holan, P M, Phiiips, N and Lawrence, T B (2004). **“Managing Organizational Forgetting,”** *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 45-51.
- Emre Y, Carl F.(2010). **Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions Scandinavian Journal of Management** 26, 448—456.
- Haji Azizi N, Dokht Esmati M, Moradi S, (2008). **Organizational forgetting, a new approach in knowledge management,** *Journal of Science and Information Technology*. Vol. 25, No. 2, p. 317-330.
- Hedberg, B. (1981). **How Organizations Learn and Unlearn.** In P. Nystrom & W. H. Starbuck(Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1). London: Cambridge University Press.
- Hosseini , SY. Jalali, R. Khosravani, F. (2010). **Organizational forgetting; a managerial challenge in the new workmanship Era.** *Transformational Management Journal*, Vol. 2, No. 4, PP.98-117.
- Les Tien-S.(2011). **The effects of challenge and hindrance stressors on unlearning and NPD success: The moderating role of team conflict.** *African Journal of Business Management* Vol.5 (5), pp. 1843-1856.



- Maurizio PM. (2011). **Unlearning/Relearning in Processes of Business Information Systems Innovation**. Journal Of Information And Organizational Sciences, VOL. 35, NO. 1, PP. 59-72.
- Moshabeki A, Rabiee M, (2007). **Intentional organizational forgetting, the elixir of competitiveness in organizations**. Journal of Human Sciences Modares, Vol. 13, No. 4, PP.194-218.
- Srithika T M and Sanghamitra B. (2009). **Facilitating Organizational Unlearning using Appreciative Inquiry as an Intervention vikalpa**, Vol 34, No 4. PP.67-77.
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. (2008). **Organizational unlearning**. *Human Relations*, 61(10), 1435—1462.
- Windeknecht, K, Delahaye, B. (2004). **A model of individual and organizational unlearning**. In Proceedings 18th annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management, Dunedin, NZ.
- Wong, P.S.P., Cheung, S.O., Regina L.Y. Yiub and Mary Hardiec.,(2011). **The unlearning dimension of organizational learning in construction projects**–International Journal of Project Management–13.pp.1-12.
- Wong, P.S.P., Cheung, S.O., Fan, J.K.L.,(2009). **Examining the relationship between organizational learning styles and project performance: a Structural Equation Modeling approach**. Journal of Construction Engineering and Management, ASCE 135 (6), 497–507.
- Wong, P.S.P., Cheung, S.O.,(2008). **An analysis of the relationship between learning behaviour and performance improvement of the contracting organizations**. The International Journal of Project Management 26 (2), 112–123.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی