

بازاندیشی فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده از منظر چسبندگی دانش و آموخته‌زدایی: ارائه یک مدل نظری*

سمیه سادات آخشیک^۱، مهری پریخ^۲، محمد حسین دیانی^۳

چکیده

هدف: هدف این مقاله، ارائه یک مدل نظری از چسبندگی دانش و آموخته‌زدایی به‌عنوان عوامل مؤثر بر فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده در کتابخانه‌ها است تا نشان دهد این عوامل چگونه می‌توانند بر هر مرحله از فرایند تغییر اثر بگذارند.

روش: با بررسی متون مربوط به مدیریت تغییر، یک چارچوب نظری بر پایه "نظریه تغییر سه مرحله‌ای"، "نظریه میدانی" و "مدل نیروهای میدانی" لوین استخراج و فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده در سه مرحله (انجمادزدایی، اجرای تغییر و انجماد مجدد) ترسیم شد. نیروهای مؤثر بر هر مرحله از این فرایند، با استفاده از نظریه میدانی، و نیروهای بازدارنده و پیش‌برنده در دو بعد فردی و سازمانی شناسایی شدند. از میان نیروهای بازدارنده، بر پایه نظریه زولانسکی، چسبندگی دانش و عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر ایجاد آن، و از میان نیروهای پیش‌برنده، آموخته‌زدایی در دو سطح فردی و سازمانی مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: تغییر برنامه‌ریزی شده در صورتی با موفقیت همراه است که عوامل فردی و سازمانی چسبندگی دانش به‌عنوان نیروهای بازدارنده تغییر کاهش، و آموخته‌زدایی فردی و سازمانی به‌عنوان نیروهای پیش‌برنده تغییر افزایش یابند.

اصالت: گرچه در متون به نیروهای بازدارنده و پیش‌برنده تغییر تأکید شده ولی تاکنون، به تحلیل این نیروها از منظر چسبندگی دانش و آموخته‌زدایی در سه مرحله انجمادزدایی، اجرای تغییر و انجماد مجدد پرداخته نشده است. مدل نظری ارائه شده می‌تواند به تسهیل و موفقیت مدیریت تغییر در سازمان‌ها و به‌ویژه کتابخانه‌ها کمک کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تغییر، تغییر برنامه‌ریزی شده، چسبندگی دانش، آموخته‌زدایی

* مقاله برگرفته از رساله دوره دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی

۱. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه خوارزمی، تهران. پست الکترونیک: somakhshik@gmail.com

۲. استاد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد. پست الکترونیک: mparirokh@gmail.com

۳. استاد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد. پست الکترونیک: daneshvarz@gmail.com

مقدمه

تغییر لازمه زندگی است. همانطور که سنکه^۱ و همکارانش معتقدند، مواجه شدن با تغییرات برای حفظ حیات و پویایی امری ناگزیر است (سنکه و دیگران، ۱۳۹۰، ص. ۱۹-۲۴). زمانی تغییر به توسعه سازمان کمک می‌کند که مدیریت شود. مدیریت موفق تغییر و شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت فرایند تغییر، دغدغه بسیاری از مدیران و دست‌اندرکاران تغییر در سازمان‌های خدماتی و از جمله کتابخانه‌ها است. نمونه‌های متعددی از گزارش‌ها و پژوهش‌ها وجود دارد که نشان دهنده ناکامی پروژه‌های تغییر است (برای نمونه بنگرید به Xiongwei, 2009; Yaseen and Okour, 2011). اهمیت شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت فرایند تغییر سبب شده است تا پژوهش‌ها و مطالعه‌های وسیعی (همانند Gaertner, 1989; Galpin, 1996) در این زمینه انجام شود. از برونداد این پژوهش‌ها می‌توان دریافت که عوامل مؤثر بر فرایند تغییر، برخاسته از ابعاد درون و برون سازمانی، و سطوح فردی و سازمانی است.

در مقاله حاضر، به عوامل درون سازمانی تغییر در سطوح فردی و سازمانی در کتابخانه‌ها توجه می‌شود. چارچوب نظری این مقاله به لحاظ مفاهیم، با پژوهش‌های این حوزه متفاوت است. هدف نوشتار حاضر آن است تا در قالب مدلی نظری و با در نظر داشتن ارتباط فرایند تغییر سازمانی با دانش فردی و سازمانی، به طرح عواملی پردازد که به نقش آنها در موفقیت یا شکست فرایند تغییر سازمانی کم‌توجهی شده است. به این منظور، نخست به بحث پیرامون فرایند "تغییر برنامه‌ریزی شده"^۲ در چارچوب نظریه تغییر سه مرحله‌ای لوین^۳ می‌پردازیم. پس از آن، به نظریه میدانی^۴ و مدل نیروهای میدانی^۵ لوین اشاره می‌کنیم. در ادامه و با هدف نشان دادن عوامل مؤثر بر فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده سازمانی، به ارتباط آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش با تغییر سازمانی پرداخته می‌شود. در بخش نهایی، سعی می‌شود تا با تمرکز بر آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش در فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده، مدلی نظری از نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده تغییر در هر مرحله از این فرایند ترسیم شود. این مدل، با ارائه/عرضه شمایی تحلیلی از نوع و جهت نیروهای مؤثر بر هر

-
1. Senge
 2. Planned change
 3. Lewin's three step change theory
 4. Field theory
 5. Force field model

مرحله از فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده، مدیران و دست‌اندرکاران تغییر در کتابخانه‌ها را با برخی جنبه‌های فردی و سازمانی تغییر (که در ارتباط با آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش هستند)، آگاه می‌سازد. انتظار می‌رود با در نظر داشتن مؤلفه‌های مطرح در این مدل بتوان به تسهیل و موفقیت مدیریت تغییر برنامه‌ریزی شده در کتابخانه‌ها کمک کرد.

تغییر برنامه‌ریزی شده و نیروهای مؤثر بر آن

تغییر برنامه‌ریزی شده یکی از انواع تغییر سازمانی^۱ است و به هر نوع فعالیت آگاهانه‌ای گفته می‌شود که بر پایه برنامه‌ای مشخص از سوی سازمان برای اعمال تغییرات مورد نظر به اجرا در می‌آید (Lewin in Liu, 2009). برای فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده، مدل‌های مختلفی (همانند مدل ۵ مرحله‌ای جادسون (Judson, 1991)، مدل ۸ مرحله‌ای کوتر (Kotter, 1995)، مدل ۹ مرحله‌ای گالپین (Galpin, 1996)) مطرح شده است. برخی از این مدل‌ها، تغییر را به یک بُعد محدود ساخته و مراحل را برای آن برشمرده‌اند، اما پایه اغلب آنها نظریه تغییر سه مرحله‌ای لوین است. همانگونه که در بخش بعد خواهد آمد، نظریه تغییر سه مرحله‌ای و نظریه میدانی لوین، چارچوبی کلی را فراهم می‌سازد تا بر پایه آن بتوان به بحث پیرامون نیروهای مؤثر بر تغییر در هر مرحله از تغییر برنامه‌ریزی شده پرداخت.

نظریه تغییر سه مرحله‌ای لوین

تغییر برنامه‌ریزی شده و بحث پیرامون فرایند آن را نخستین بار لوین (Lewin, 1951) مطرح کرد. لوین، فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده را شامل سه مرحله می‌داند؛ ۱- انجمادزدایی^۲. در این مرحله، ضرورت و درک نیاز به تغییر احساس می‌شود و سازمان برای تغییر آماده می‌شود. از نظر لوین اگر انجمادزدایی به‌خوبی انجام نشود، احتمال شکست افزایش می‌یابد.

۱. انواع تغییر سازمانی: تغییر بنیادین (Radical change)، تغییر توسعه‌ای (Developmental change)، تغییر تحولی (Transformational change)، تغییر انتقالی (Transitional change)، تغییر تکاملی (Evolutionary change)، تغییر انقلابی (Revolutionary change) و تغییر برنامه‌ریزی نشده (Unplanned change).

۲- حرکت^۱ (اجرای تغییر). لوین هشدار می‌دهد که بسیاری از دست‌اندرکاران تغییر، قبل از موعد مناسب وارد این مرحله می‌شوند و تغییر را بسیار سریع شروع می‌کنند.

۳- انجماد مجدد^۲. در این مرحله، تغییری که در سازمان رخ داده است تثبیت می‌شود. هدف این مرحله، حفظ نتایج مطلوب ناشی از تغییر است. زمانی که انجماد مجدد با شکست مواجه شود، احتمال دارد تغییرات به فراموشی سپرده شوند یا ناقص به اجرا درآیند (Lewin in King & Anderson, 1995, p. 137-138).

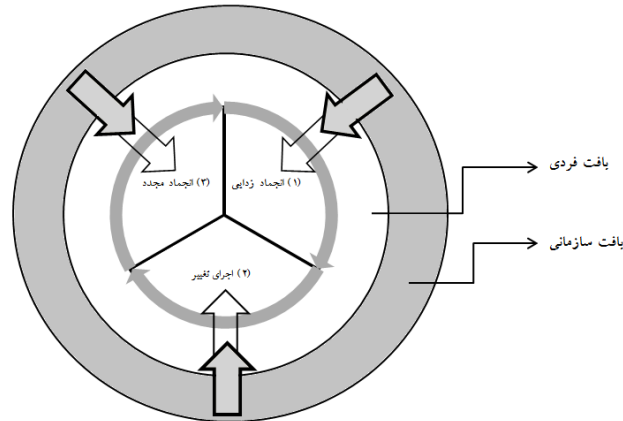
به اعتقاد لوین در هر سه مرحله تغییر، نیروهای وجود دارند که برخی به پیشبرد تغییر کمک می‌کنند و برخی، مانع آن می‌شوند. این نیروها در نظریه دیگری از لوین به نام نظریه میدانی مطرح می‌شوند. در ادامه به این نظریه و مدل مرتبط با آن یعنی مدل نیروهای میدانی می‌پردازیم.

نظریه میدانی و مدل نیروهای میدانی لوین

لوین در نظریه میدانی خود، معتقد است رفتار فرد تنها با طبیعت فرد تبیین نمی‌شود، بلکه معلول ارتباط او با محیط است (Lewin in King & Anderson, 1995, p. 137-138). از نظر او، تغییر سازمانی تحت تأثیر میدانی از نیروهای پیش‌برنده^۳ و بازدارنده^۴ فردی و سازمانی قرار دارد. حاصل کنش میان این نیروها میزان پیشبرد تغییر را تعیین می‌کند؛ به این ترتیب که نیروهای پیش‌برنده برای آغاز مرحله جدید تغییر فشار می‌آورند و نیروهای بازدارنده، در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و سعی دارند مانع از پیش‌روی تغییر به سوی مرحله بعد شوند و آن را به عقب (مرحله قبل) بازگردانند. لوین، تغییر سازمانی را نتیجه افزایش نیروهای پیش‌برنده و کاهش نیروهای بازدارنده می‌داند. این وضعیت، همان مفهومی است که سنگه با نام رقص تغییر^۵ از آن یاد می‌کند (سنگه، ۱۳۸۶). برای غلبه بر اینرسی^۶ یا سکون سازمانی، نیروهای بازدارنده باید شناسایی شوند و به کمترین میزان برسند. ضرورت دارد که این کار، قبل از افزودن به نیروهای پیش‌برنده انجام شود، چرا که هرگونه تلاش یکطرفه برای افزایش نیروهای پیش‌برنده، با افزایش نیرو در جهت مخالف،

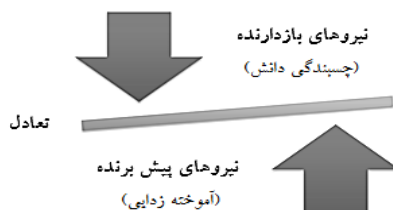
-
1. Moving
 2. Refreezing
 3. Driving forces
 4. Restraining forces
 5. The dance of change
 6. Inertia

یعنی در نیروهای بازدارنده مواجه خواهد شد (Lewin in King & Anderson, 1995, p. 158). این وضعیت را می‌توان مانند شکل ۱ ترسیم کرد. فلش‌ها در این شکل، تأثیر را (صرفنظر از مثبت و یا منفی بودن آن) می‌رسانند.



شکل ۱: مراحل سه‌گانه تغییر برنامه‌ریزی شده

بر پایه نظریه تغییر سه مرحله‌ای و نظریه میدانی لوین و با در نظر داشتن مدل نیروهای میدانی می‌توان گفت که میزان پیشبرد تغییر در هر سه مرحله انجمادزدایی، اجرای تغییر و انجماد مجدد، تحت تأثیر دو دسته نیروی مخالف است؛ **نیروهای پیش‌برنده**، نیروهای فردی و سازمانی‌اند که تغییر را پیش می‌برند و **نیروهای بازدارنده**، نیروهای فردی و سازمانی‌اند که مانع تغییر می‌شوند. برخی از این نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده را می‌توان نیروهای رقابتی، اقتصادی، سیاسی، جهانی، اجتماعی، اخلاقی، فرهنگ و جو سازمانی، آموخته‌زدایی، چسبندگی دانش و مانند آنها دانست (Lewin in Jones, 2003, p. 308). یکی از مهمترین نیروهای پیش‌برنده تغییر، آموخته‌زدایی فردی و سازمانی است (Nystrom & Starbuke, 1984). آموخته‌زدایی فردی و سازمانی، زیربنای وقوع تغییر است (Becker, 2007) و از این رو، از سایر نیروهای پیش‌برنده بیشتر اهمیت دارد. در مقابل آموخته‌زدایی (به‌عنوان نیروی پیش‌برنده تغییر)، چسبندگی دانش به‌عنوان نیروی بازدارنده تغییر مطرح است. شکل ۲ این وضعیت را نشان می‌دهد.



شکل ۲: نیروهای پیش برنده و بازدارنده مؤثر بر مراحل سه گانه تغییر برنامه ریزی شده

برآیند حاصل از آموخته زدایی و چسبندگی دانش در سه مرحله انجمادزدایی، حرکت و انجماد مجدد میزان موفقیت هر مرحله از تغییر را مشخص می سازد. برای تحلیل دقیق تر و شرح چگونگی تأثیر هرکدام از نیروهای پیش گفته بر فرایند تغییر برنامه ریزی شده، لازم است با دو مفهوم آموخته زدایی و چسبندگی دانش آشنا شد. به همین منظور در دو بخشی که در ادامه می آید، به این مفاهیم پرداخته می شود.

آموخته زدایی و پیوند آن با تغییر

مفهوم آموخته زدایی به صورت جدی پس از انتشار مقاله هدبرگ^۱ در سال ۱۹۸۱ با عنوان "سازمان ها چگونه یاد می گیرند یا آموخته زدایی می کنند؟" (Hedberg, 1981) شکل گرفت. این مقاله، نقطه آغازین توجه سایر صاحب نظران به مفهوم آموخته زدایی بود (بنگرید به جدول ۱). از تعریف واژه آموخته زدایی شروع کنیم. صاحب نظران و پژوهشگران، برای مفهوم آموخته زدایی اغلب از دو واژه استفاده می کنند؛ "forgetting" (به معنای فراموشی) و "unlearning" (به معنای آموخته زدایی). همانگونه که تسانگ و زهرا (Tsang & Zahra, 2008) نیز تأیید می کنند، این امر سردرگمی هایی را به وجود آورده است. برخی از پژوهشگران (مانند Tsang & Zahra, 2008) این دو واژه را به یک معنا یعنی "فراموشی" به کار برده اند، برخی دیگر (مانند Easterby-Smith & Lyles, 2011) فراموشی را شامل آموخته زدایی می دانند و عده ای (مانند De Holan, 2011) آموخته زدایی را یکی از انواع فراموشی می دانند. بررسی متون نشان می دهد که forgetting به معنای فراموشی، فعالیتی تصادفی است که بدون هدف انجام می گیرد (De Holan, 2011) و

1. Hedberg

unlearning به معنای آموخته‌زدایی، فرایندی است که در آن، "فصد و آگاهی" عنصری تعیین‌کننده است. پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف، تعاریف گوناگونی از آموخته‌زدایی ارائه داده‌اند. برخی از مهمترین این تعاریف‌ها در جدول ۱ آورده می‌شوند.

جدول ۱: برخی از تعاریف‌های آموخته‌زدایی بر پایه مرور متون

نویسنده / نویسندگان	تعریف آموخته‌زدایی
Hedberg (1981)	فرایند کنار نهادن دانش، نقشه‌های ذهنی و رفتارها و دیدگاه‌های منسوخ به‌منظور یادگیری چیزهای جدید.
Nystrom & Starbuck (1984)	کشف ایده‌های قدیمی و کنار نهادن آنها.
Klein (1989)	فرایند جایگزینی پاسخ‌های جدید از طریق حذف رویه‌های گذشته است.
De Holan & Phillips (2004)	فرایند از بین بردن قواعد و رویه‌هایی است که نه تنها دیگر مفید نیستند بلکه مانعی در برابر یادگیری‌های جدید محسوب می‌شوند.
Becker (2007)	فرایندی است که طی آن، افراد و سازمان، یادگیری قبلی‌شان شامل مفروضات و چارچوب‌های ذهنی را شناسایی می‌کنند و کنار می‌گذارند تا بتوانند رفتارهای جدید را جذب کنند.
Tsang & Zahra (2008)	فرایند کنار نهادن قواعد قدیمی از حافظه سازمانی است.
Rezazade Mehrizi et al. (2011)	فرایند عمدی مدیریت دانش کهنه و منسوخ به‌منظور کاهش اثرات منفی آن
(۱۳۹۰) اخوان و باقرزاده نیری	فرایند ارادی، فعالانه، هدفمند، نظام‌مند و مستمر برای آموخته‌زدایی و مدیریت دانش، رفتارها و ساختارهای اضافی، محدود کننده و مضر سازمان در راستای کاهش اثرات منفی جنبه‌های کهنه و قدیمی برای بهبود عملکرد سازمان در جهت دستیابی به مزیت رقابتی.
Hislop et al. (2013)	فرایند کنار نهادن یا ترک دانش کهنه و قدیمی.

بررسی تعاریف‌های آموخته‌زدایی که برخی از آنها در جدول پیش گفته به آنها اشاره شد، بیانگر چند نکته است؛

- همانگونه که آکگون، لین و بیرن (Akgun, Lynn and Byrne, 2006) نیز تأیید می‌کنند، آموخته‌زدایی یک فرایند است. رویکرد فرایندی، به فعالیت‌هایی اشاره دارد که "فرد" و "سازمان" هنگام آموخته‌زدایی درگیر آن هستند.

- سه مقوله در تعریف‌هایی که از آموخته‌زدایی ارائه شده، قابل توجه است: الف- ارزیابی آنچه که کهنه و ناکارآمد، غیر مفید و منسوخ است و باید کنار نهاده شود، ب- کنار نهادن آن و ج- جایگزین نمودن آنچه کنار نهاده شده با یک چیز دیگر. برخی از تعاریف، هر سه مقوله را در نظر دارند اما "کنار نهادن یک چیز"، نقطه مشترک همه این تعاریف‌ها است.

- در مورد موضوع آموخته‌زدایی یعنی "آنچه" که باید کنار نهاده شود، اشتراک نظر وجود ندارد (Rezazade Mehrizi et al., 2011) و دلیل اصلی گونه‌گونی تعریف‌های ارائه شده در جدول ۱ به این نکته بر می‌گردد. این تعریف‌ها، در مطالعات رفتار سازمانی، نوآوری سازمانی، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و مدیریت تغییر مطرح شده‌اند. از این رو برای ارائه تعریف آموخته‌زدایی، موضوع‌های متفاوتی همانند دانش، تجربه‌ها، عادت‌ها، رفتارها، نقشه‌های ذهنی و مانند آنها در نظر گرفته شده است.

با نظر به آنچه گفته شد و با در نظر داشتن ارتباط نوشتار حاضر با حوزه مدیریت تغییر، برای تعریف آموخته‌زدایی لازم است نخست نگاهی به مفهوم "تغییر" بیندازیم. بر پایه تعریف فرهنگ پیوسته آکسفورد^۱ "تغییر، فرایندی است که از طریق آن، چیزی متفاوت می‌شود"^۲. در این فرایند، انتقال از یک وضعیت به وضعیت دیگر [خوشایند یا ناخوشایند] رخ می‌دهد^۳ (استوارت و موران^۴، ۱۳۸۹، ص. ۷۶).

فرایند انتقال وضعیت، در تغییر سازمانی نیز به وقوع می‌پیوندد و ممکن است دامنه وسیعی از اهداف، برنامه‌ها، فرایندها، ساختارها و مانند آنها در سازمان دستخوش تغییر وضعیت شوند. اما بنیان این انتقال وضعیت، بر پایه "دانش" فردی و سازمانی است. به این ترتیب که در وضعیت پیش از تغییر، فرد و سازمان برای تصمیم‌گیری‌ها و پیشبرد اهداف و وظایفشان، از دانش و آموخته‌هایی استفاده می‌کنند که مربوط به وضعیت جاری سازمان است. اما شرایط جدید سازمان پس از تغییر، مستلزم کنار نهادن بخشی از دانش و آموخته‌های پیشین یعنی دانش ناکارآمد، غیر مفید و منسوخ^۵ و

1. Oxford online dictionary

2. <http://oxforddictionaries.com/definition/change?q=change>

۳. لازم به ذکر است که در این نوشتار هر جا از تغییر یاد می‌شود، تغییر خوشایند مورد نظر است.

4. Stueart & Moran

۵. مفهوم منسوخ شدگی یا منسوخ شدن (obsolescence) نخستین بار توسط پژوهشگران علم اقتصاد و علوم اجتماعی مطرح و از سال ۱۹۳۰ در مباحث مدیریتی رایج شد.

جایگزین کردن آن با دانش جدید است (Rezazade Mehrizi, 2011, p. 26). این فرایند، یعنی "فرایند شناسایی و کنار نهادن دانش منسوخ و سپس جایگزین نمودن آن با دانش جدید" آموخته‌زدایی است و در بطن تغییر جای دارد. هرگاه این فرایند در مورد دانش فردی رخ دهد، آموخته‌زدایی فردی اتفاق افتاده است و هر زمان که دانش سازمانی محور این فرایند باشد، آموخته‌زدایی سازمانی به‌وقوع پیوسته است.

از آنجا که تغییر سازمانی، فرد و سازمان را درگیر می‌سازد، به تأیید بکر (Becker, 2007, p. 47) می‌توان گفت که موفقیت در فرایند تغییر سازمانی تا اندازه زیادی به آموخته‌زدایی فردی و سازمانی ارتباط دارد. به دیگر سخن، آموخته‌زدایی فردی و سازمانی، نیروهایی پیش‌برنده برای تغییر سازمانی هستند. پشتوانه این استنباط، منطق زیربنایی مدل‌ها و نظریه‌هایی است که در این رابطه مطرح شده است (برای نمونه نظریه هدبرگ (Hedberg, 1981)، مدل نیوستروم (Newstrom, 1983)، مدل کلین (Klein, 1989)، نظریه آزمی (Azmi, 2008) و مانند آنها). این مدل‌ها و نظریه‌ها، آموخته‌زدایی را فرایندی آمیخته با تغییر می‌دانند و اختلال در آموخته‌زدایی را عاملی مشکل‌ساز در دستیابی به تغییر سازمانی موفق بیان می‌کنند. از دید صاحب‌نظران این حوزه (بنگرید به Hedberg, 1981; Klein, 1989; Azmi, 2008) عواملی همانند نوع دانش (آشکار و پنهان)، عوامل ادراکی، فرهنگی، انگیزشی، احساسی، ذهنی و روانشناختی می‌توانند بر آموخته‌زدایی تأثیر مثبت یا منفی داشته باشند. چسبندگی دانش^۱ یکی از عواملی است که می‌تواند برای آموخته‌زدایی و تغییر سازمانی اختلال ایجاد کند. در ادامه به بحث پیرامون چسبندگی دانش و عوامل مربوط به آن پرداخته می‌شود.

نظریه چسبندگی دانش

بر پایه پیش‌گفته (بنگرید به شکل ۲)، در میدان نیروهای مؤثر بر فرایند تغییر، چسبندگی دانش نقشی بازدارنده دارد. در ادامه به نخست به مفهوم "چسبندگی" و پس از آن به نظریه چسبندگی دانش پرداخته می‌شود.

واژه چسبندگی، نخستین بار در اقتصاد سازمان و در مورد قیمت‌های چسبنده^۱ استفاده شد. آرو^۲، در سال ۱۹۶۲ نخستین فردی بود که چسبندگی را در مورد دانش به کار برد و آن را "هزینه بر بودن انتقال دانش در سازمان" تعریف کرد (Arrow in Indarti, 2010, p. 55). پس از او، تیس، پیسانو و شوئن (Teece, Pisano & Shuen, 1997) از این واژه برای هزینه‌های انتقال دانش فناورانه استفاده کردند. فون هیپل^۳ در سال ۱۹۹۴ اصطلاح چسبندگی را در مورد اطلاعات به کار برد و آن را به این صورت تعریف کرد: "هزینه‌های انتقال یک واحد اطلاعات از یک مکان خاص به فرد یا سازمانی که نیازمند اطلاعات است" (Von Hippel, 1994). زولانسکی، چسبندگی را به مفهوم سکون و عدم تحرک دانسته و "چسبندگی دانش" را دشواری‌هایی توصیف کرده است که در فرایند انتقال و جایگزینی دانش وجود دارد (Szulanski, 2003, p. 12). بر مبنای مفهوم چسبندگی دانش، "نظریه چسبندگی دانش" توسط زولانسکی (Szulanski, 1996; 2003) مطرح شد. در نظریه چسبندگی دانش، موفقیت در انتقال و جایگزینی دانش، فقط تابعی از ویژگی‌های دانش نیست، بلکه ویژگی‌های ارسال‌کنندگان و دریافت‌کنندگان دانش (حاملان دانش) و بافت سازمانی که انتقال و جایگزینی دانش در آن انجام می‌شود را نیز باید در نظر گرفت. به اعتقاد زولانسکی (Szulanski, 1996; 2003)، چهار عامل سبب ایجاد چسبندگی دانش می‌شوند:

- ویژگی‌های دانش^۴ (فرد در مورد سودمندی دانش خود ابهام دارد و مطمئن نیست که باید دانش فعلی خود را حفظ کند یا اینکه آن را با دانشی جدید جایگزین سازد)،
- ویژگی‌های منبع^۵ ارسال‌کننده (فقدان انگیزه برای انتقال دانش جدید به جای دانش پیشین و فقدان آگاهی نسبت به اهمیت انتقال و جایگزینی دانش)،
- ویژگی‌های دریافت‌کننده^۶ (فقدان انگیزه برای آموختن دانش و عدم توانایی برای استفاده از دانش جدید)^۱،

1. Sticky Prices: قیمت‌هایی که تغییر آن‌ها بسیار کند اتفاق می‌افتد.

2. Arrow

3. Von Hippel

4. Characteristics of knowledge

5. Characteristics of source

6. Characteristics of recipient

بافت سازمانی نابارور^۲ (شرایط نامناسب سازمانی که سبب رشد ضعیف و حتی عدم انتقال و جایگزینی دانش می‌شود).

چسبندگی دانش، همانگونه که در شکل ۲ نیز ترسیم شد و عوامل مؤثر بر ایجاد آن، می‌توانند مانع آموخته‌زدایی شوند و بازدارنده تغییر سازمانی باشند. برای تحلیل نقش بازدارندگی چسبندگی دانش در فرایند تغییر سازمانی لازم است به آنچه که پیشتر و به هنگام بررسی پیرامون آموخته‌زدایی و ارتباط آن با تغییر گفته شد بازگردیم. مطابق پیش گفته، زمانی که از تغییر سازمانی یاد می‌شود بنیان این فرایند انتقال، بر شناسایی و کنار نهادن دانش (فردی و سازمانی) منسوخ مربوط به وضعیت پیش از تغییر و جایگزینی آن با دانش (فردی و سازمانی) جدید برای پیشبرد فعالیت‌های سازمان پس از تغییر است (آموخته‌زدایی فردی و سازمانی). به‌طور منطقی، آنچه فرایند آموخته‌زدایی فردی و سازمانی را با مشکل مواجه سازد، مانعی برای فرایند تغییر سازمانی محسوب می‌شود. چهار عاملی که زولانسکی (Szulanski, 2003) آنها را بر چسبندگی دانش مؤثر می‌داند، می‌توانند در هر مرحله از فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده، مانعی برای آموخته‌زدایی باشند و سبب بازدارندگی تغییر شوند. تحلیل نقش هرکدام از نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده تغییر در قالب آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش در سه مرحله انجمادزدایی، اجرای تغییر و انجماد مجدد در ادامه مورد بحث قرار خواهد گرفت و مدلی نظری از این نیروها ارائه خواهد شد.

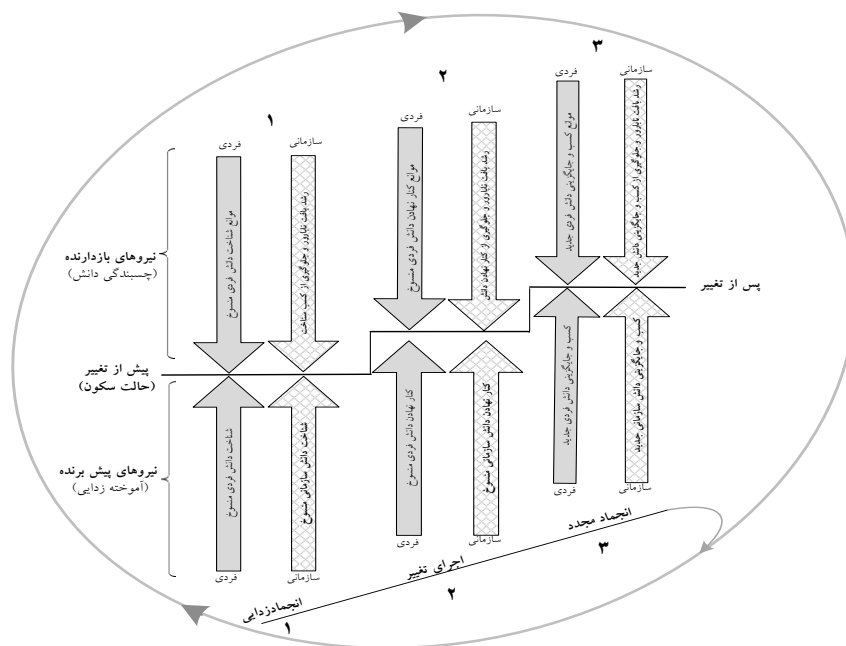
تحلیل نقش آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش در فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده

لزوم مصور سازی میدان نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده برخاسته از آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش و تحلیل نقش و چگونگی حضور این نیروها در فرایند سه مرحله‌ای تغییر برنامه‌ریزی شده، مبنای شکل‌گیری این بخش است. از این رو، شکل ۳ ترسیمی از مدل نظری در رابطه با فرایند سه مرحله‌ای تغییر برنامه‌ریزی شده و تحلیل نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده مربوط به آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش در هر مرحله است (حرکت دوار در این مدل به معنا این است که فرایند تغییر

۱. از این پس ویژگی‌های منبع ارسال‌کننده و دریافت‌کننده در این متن با ویژگی‌های حاملان دانش مشخص می‌شود.

2. Barren organizational context

برنامه‌ریزی شده، یک چرخه تکرار شونده است). تحلیل نیروهای موجود در هر مرحله از فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده در ادامه ارائه می‌شود.



شکل ۳: مدل نظری نیروهای موجود (آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش) در فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده

نیروهای موجود در مرحله اول تغییر برنامه‌ریزی شده (انجمادزدایی)

در مرحله انجمادزدایی، دو نوع نیرو می‌تواند وجود داشته باشد؛ نیروهای پیش‌برنده و نیروهای بازدارنده. پیشبرد موفق مرحله انجمادزدایی، مستلزم غلبه نیروهای پیش‌برنده (آموخته‌زدایی) بر نیروهای بازدارنده (چسبندگی دانش) است. در غیر این‌صورت، تغییر به پیش نخواهد رفت و سازمان در حالت پیش از تغییر یا سکون باقی خواهد ماند. این وضعیت، در مرحله انجمادزدایی از شکل ۳ نشان داده شده است.

همانگونه که شکل پیش‌گفته نشان می‌دهد، آموخته‌زدایی در دو سطح فردی و سازمانی، نیروی پیش‌برنده تغییر برنامه‌ریزی شده در مرحله انجمادزدایی است. در مقابل این نیرو، چسبندگی دانش

به‌عنوان بازدارنده تغییر برنامه‌ریزی شده در مرحله انجمادزدایی حضور دارد. به‌دیگر سخن، وجود چسبندگی دانش‌بنا به دلایل فردی یا سازمانی می‌تواند وقوع آموخته‌زدایی را با اختلال مواجه سازد. وضعیت ایده‌آل، هنگامی پیش می‌آید که آموخته‌زدایی به‌طور کامل در فرد و سازمان به‌وقوع بپیوندد و اثری از چسبندگی دانش وجود نداشته باشد. برای ایجاد این شرایط در مرحله انجمادزدایی، لازم که پیش از وقوع تغییرکارکنان سازمان به "شناخت از دانش منسوخشان" برسند و دریابند که بخشی از دانش آنها برای مواجه شدن با شرایط جدید سازمان پس از تغییر، ناکافی است و می‌تواند بر انجام کارهایشان در وضعیت پس از تغییر، تأثیر منفی داشته باشند. گرچه شکل‌گیری این شناخت به‌عنوان بخشی از آموخته‌زدایی فردی که در مرحله انجمادزدایی رخ می‌دهد، کاری دشوار است اما همانگونه که دورند و کاکانن نیز تأیید می‌کنند (Durand & Kuukkanen, 2004, p.81)، با روش‌های گوناگون همانند ارائه اطلاعات پیرامون فلسفه و دلایل تغییر، رفع ابهام در رابطه با وضعیت کارکنان پس از پایان یافتن تغییر، مشارکت کارکنان در تدوین برنامه‌های مربوط به تغییر و مانند آنها می‌توان زمینه دستیابی به آن را برای کارکنان فراهم ساخت. در مقابل، ممکن است دشواری‌هایی وجود داشته باشد که کسب این شناخت را برای کارکنان دشوار سازد. این دشواری‌ها برخاسته از چسبندگی دانش است. به‌دیگر سخن، پیش از وقوع تغییر در سازمان، این امکان وجود دارد که برخی کارکنان بنا به دلایل فردی همانند عدم آگاهی از وجود دانش منسوخ یا عدم انگیزه برای شناخت آن و ابهام در مورد سودمندی/عدم سودمندی دانش خود، برای پذیرفتن دانش جدید به‌منظور هماهنگ شدن با تغییرات سازمان آماده نباشند و همچنان به دانش پیشین خود وابسته باقی بمانند. در این شرایط می‌توان گفت چسبندگی دانش، بازدارنده‌ای برای انجمادزدایی است و از آمادگی برای رویارویی با تغییر سازمانی می‌کاهد. برای پیشبرد مرحله انجمادزدایی لازم است تا حد ممکن از دلایل فردی که سبب چسبندگی دانش می‌شود، کاسته و به آموخته‌زدایی فردی افزوده شود.

افزون بر آموخته‌زدایی فردی به‌عنوان نیروی پیش‌برنده انجمادزدایی، آموخته‌زدایی سازمانی نیز می‌تواند به پیشبرد این مرحله کمک کند. پیش از آنکه تغییر در سازمان رخ دهد، لازم است تا مسئولان سازمان به این شناخت دست یابند که بخشی از دانش سازمان مانند فرایندهای کاری، سیاست‌ها، تفکرات، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها و غیره برای انجام فعالیت‌های سازمان در شرایط جدید پس از تغییر، مناسب و مفید نخواهند بود و استفاده از این دانش بر انجام فعالیت‌ها (پس از تغییر سازمانی)، تأثیر منفی دارد. در این وضعیت، باید برنامه‌هایی (همانند شرح اهداف تغییر سازمانی برای کارکنان سطوح مختلف، جلب موافقت‌های مسئولان بالادستی، ویرایش

دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های سازمانی، آشنایی کارکنان با تغییرات و تحولات محیطی و تأثیر آنها بر کارآمدی سازمانی و مانند آنها) تدوین شود تا با استفاده از این برنامه‌ها از ناکارآمدی و تأثیر منفی این دانش منسوخ سازمانی کاسته شود. این فعالیت‌ها که مربوط به آموخته‌زدایی سازمانی است، به آمادگی سازمان برای رویارویی با تغییر و پیشبرد مرحله انجمادزدایی کمک می‌کند. در مقابل، ممکن است پیش از اجرای تغییر، برخی شرایط سازمانی برای عملی شدن تغییر فراهم نباشد. همانطور که پیش‌تر و در بحث پیرامون نظریه چسبندگی دانش مورد اشاره قرار گرفت، بافت نابارور از عوامل مؤثر بر ایجاد چسبندگی دانش به‌شمار می‌آید و از این رو می‌تواند سبب بازدارندگی تغییر سازمانی شود. این جنبه، کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. مهیا نبودن بافت سازمانی (همانند عدم ارائه اطلاعات در مورد برنامه‌های تغییر سازمانی به کارکنان (Oreg, 2006)، فراهم نبودن بسترهای مشارکت در برنامه‌ریزی‌های تغییر برای افراد سازمان (Wanberg & Banas, 2000)، نداشتن اعتماد به برنامه‌های دست‌اندرکاران تغییر (Oreg, 2006) و عدم رعایت عدالت سازمانی (Bernerth et al., 2007)) می‌تواند به ایجاد بافت نابارور و در نتیجه، بروز چسبندگی دانش در مرحله انجمادزدایی بیانجامد و مانع وقوع مرحله دوم تغییر شود. در وضعیت ایده‌آل، ضروری است که چسبندگی دانش به کمترین میزان و آموخته‌زدایی سازمانی به بیشترین میزان برسد.

نیروهای موجود در مرحله دوم تغییر برنامه‌ریزی شده (اجرای تغییر)

گذر موفق از مرحله دوم تغییر برنامه‌ریزی شده و جلوگیری از شکست برنامه‌های تغییر، مستلزم شناخت نیروهای فردی و سازمانی موجود در این مرحله است. اجرای موفق این مرحله از تغییر همانند مرحله انجمادزدایی، مستلزم غلبه نیروهای آموخته‌زدایی بر چسبندگی دانش است. در شکل ۳، وضعیت ایده‌آل نیروهای مرحله اجرای تغییر به تصویر کشیده شده است. برای دستیابی به این وضعیت، لازم است تا کارکنان سازمان دانش غیر مفید و ناکارآمدشان را برای پیشبرد وظایفشان در شرایط جدید سازمان پس از تغییر کنار بگذارند تا به این ترتیب، خود را برای پذیرش آموخته‌های جدید که متناسب با شرایط پس از تغییر باشد آماده سازند. به تأیید دورند و کاکانن (Durand & Kuukkanen, 2004, p.82) ممکن است وقوع آموخته‌زدایی فردی در این مرحله به دلیل فراهم نبودن برخی شرایط، با اختلال مواجه شود. چسبندگی دانش از موانع آموخته‌زدایی فردی در این مرحله است. به این ترتیب که عدم آگاهی و یا فقدان انگیزه کارکنان سازمان برای ترک دانش غیر مفید پیشین و یا فقدان آمادگی برای کسب دانش جدید می‌تواند سبب چسبندگی دانش در این مرحله شود. نکته قابل توجه این است که اگر کارکنان سازمان در مرحله انجمادزدایی

در مورد دانش منسوخ به شناخت نرسیده باشند و آموخته‌زدایی فردی در مرحله پیشین تغییر برنامه‌ریزی شده رخ نداده باشد، نمی‌توان انتظار داشت که مرحله دوم تغییر برنامه‌ریزی شده با موفقیت چندانی همراه باشد. حتی ممکن است کارکنان سازمان در مرحله انجمادزدایی تا اندازه‌ای به شناخت لازم از دانش منسوخ رسیده باشند ولی در صورت فقدان آگاهی و فقدان انگیزه برای ترک آن، چسبندگی دانش، نیرویی بازدارنده‌ای برای مرحله دوم تغییر برنامه‌ریزی شده خواهد بود. بخشی دیگر از نیروهای پیش‌برنده در مرحله دوم تغییر برنامه‌ریزی شده، همانگونه که شکل ۳ نیز نشان می‌دهد، آموخته‌زدایی سازمانی است. در زمان اجرای تغییر، لازم است دست‌اندرکاران تغییر، بخش‌هایی از دانش سازمانی رابه دلیل غیر مفید بودن برای پیشبرد فعالیت‌های سازمان در شرایط جدید پس از تغییر، کنار بگذارند. برای نمونه، باید سازوکارهایی در نظر گرفته شود تا بخش‌های ناکارآمد سیاست‌ها و روش‌های پیشین اداره سازمان، دیگر مورد استفاده قرار نگیرند. افزون بر آن، ضروری است تا تفکرات و دیدگاه‌هایی که بر روند فعالیت‌های سازمان تأثیر منفی دارند، کنار نهاده شوند و همچنین مستندات مربوط به پیش از تغییر که با پیشبرد هدف‌های سازمان همراستا نیستند، حذف شوند. در صورت انجام این فعالیت‌ها، آموخته‌زدایی سازمانی سبب پیشبرد تغییر در این مرحله خواهد شد. اما چسبندگی دانش برخاسته از بافت نابارور سازمانی می‌تواند مانع از وقوع آموخته‌زدایی در این مرحله شود. بر پایه نتایج پژوهش‌هایی که افرادی همانند برنرت و همکاران (Bernerth et al., 2007) و اورگ و وردلیک (Oreg & Sverdlik, 2011) انجام دادند، بافت نابارور سازمانی در زمان اجرای تغییر، می‌تواند بر اثر عدم ارائه اطلاعات در مورد چگونگی اجرا و فعالیت‌های تغییر سازمانی به کارکنان، آماده نبودن بسترهای مشارکت کارکنان در اجرای تغییر، عدم اعتماد به شیوه‌هایی که مسئولان سازمان برای اجرای تغییر برگزیده‌اند و کم‌توجهی به برقراری عدالت سازمانی در زمان وقوع تغییر به وجود آید. در صورت جلوگیری از رشد بافت نابارور سازمانی، نیروهای پیش‌برنده سازمانی بیش از نیروهای بازدارنده خواهند شد (مرحله دوم از شکل ۳) و زمینه برای مرحله سوم (انجماد مجدد) فراهم می‌شود.

نیروهای موجود در مرحله سوم تغییر برنامه‌ریزی شده (انجماد مجدد)

لوین (Lewin, 1951) بر این باور است که مرحله انجماد مجدد، مرحله‌ای مکمل در فرایند تغییر سازمانی است. مشابه با دو مرحله پیشین تغییر برنامه‌ریزی شده، در این مرحله نیز دو نوع نیرو (پیش‌برنده و بازدارنده) و در دو سطح فردی و سازمانی می‌تواند وجود داشته باشد. برای دستیابی به انجماد مجدد موفق، لازم است تانیروهای پیش‌برنده فردی یعنی آموخته‌زدایی فردی بر چسبندگی دانش غلبه پیدا کند. این شرایط زمانی مهیا می‌شود که کارکنان برای تطبیق خود با

شرایط جدید پس از تغییر سازمانی به دنبال جایگزینی دانش جدید (به جای دانش منسوخ پیشین) و استفاده از آن برای پیشبرد موفق وظایفشان باشند. اما این احتمال وجود دارد که چسبندگی دانش مانعی برای تثبیت تغییر شود و کارکنان با وجود آگاهی از دانش منسوخ و داشتن انگیزه برای کسب دانش جدید، با مشکلاتی برای استفاده از این دانش روبرو باشند. در این حالت، چسبندگی دانش عاملی بازدارنده برای تثبیت تغییر سازمانی است و باید برای غلبه بر آن اقدام کرد.

بخش دیگری از نیروهای پیش برنده موجود در مرحله انجماد مجدد همانگونه که مرحله سوم در شکل ۳ نشان می‌دهد، آموخته‌زدایی سازمانی است. وضعیت ایده‌آل برای آموخته‌زدایی سازمانی هنگامی پیش می‌آید که دانش سازمانی جدید جایگزین دانش سازمانی منسوخ شود و مورد استفاده قرار گیرد. آموخته‌زدایی سازمانی در این مرحله شامل تهیه و استفاده از مستندات متناسب با شرایط جدید سازمان، تلاش برای ایجاد دیدگاه‌های مثبت نسبت به تغییر سازمانی و پایه‌گذاری سیاست‌ها و روش‌های کاری جدید و بهره‌گیری از آنها در جهت پیشبرد اهداف سازمانی است. اما اگر این شرایط فراهم نباشد، تثبیت تغییر با اختلال مواجه می‌شود. رشد بافت نابارور سازمانی در اثر بی‌توجهی به ارائه اطلاعات کافی پیرامون فعالیت‌های سازمان در موقعیت جدید، عدم استقبال از ایده‌ها و نظرات افراد، عدم اعتماد کارکنان نسبت به مسئولان سازمان و کوتاهی در رعایت عدالت سازمانی می‌تواند انجماد مجدد را دچار وقفه کند. اگر برای غلبه بر بافت نابارور در این حالت تدبیر نشود، تثبیت و پایداری تغییر با مخاطره مواجه خواهد شد.

نکته قابل توجه اینکه آنچه در مرحله انجماد مجدد یا تثبیت تغییر اتفاق می‌افتد، به اعتقاد لانگنکر، پاپ و استنفیلد (Longenecker, Papp & Stansfield, 2013)، می‌تواند در پایه‌ریزی و اجرای سایر برنامه‌های تغییر سازمانی تأثیرگذار باشد. همانگونه که حرکت دوار شکل ۳ نشان می‌دهد، فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده، چرخه‌ای تکرار شونده است و پایان یک تغییر می‌تواند آغاز تغییرهایی دیگر در سازمان باشد. بنابراین در صورتی که نیروهای موجود در مرحله انجماد مجدد به درستی شناسایی و مدیریت نشوند، این امکان وجود دارد که دشواری‌هایی برای مرحله نخست تغییر برنامه‌ریزی شده (انجمادزدایی) ایجاد کند.

جمع بندی و نتیجه‌گیری

تغییر برنامه‌ریزی شده سازمانی، فرایندی پیچیده و چند مرحله‌ای است. این مراحل افزون بر آنکه به‌تنهایی در چگونگی به ثمر رسیدن تغییر سازمانی نقش دارند، در تعیین موفقیت مرحله پس از خود نیز مؤثرند و از این رو مهم هستند. شناسایی نیروهای تأثیرگذار بر این سه مرحله که لوین

(Lewin, 1951) آنها را در مدل میدانی با نام نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده مشخص می‌کند، گامی مهم برای دستیابی به موفقیت در مدیریت تغییر سازمانی است. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از این امر جدا نیستند و مانند سایر سازمان‌ها، تغییراتی را در نظام خود تجربه کرده‌اند. ماهیت اجتماعی و خدمت محور کتابخانه‌ها از یکسو و تحول در محیط اطلاعاتی، وجود نیازهای متنوع و روزافزون کاربران و تغییرات مداوم درونی و بیرونی از سوی دیگر، کتابخانه‌ها را ملزم به همگامی با تغییرات ساخته است. در کتابخانه‌ها نیز مانند سایر سازمان‌ها عواملی مانند چسبندگی دانش و فقدان آموخته‌زدایی وجود دارد و این عوامل می‌توانند موفقیت در فرایند تغییر را تحت تأثیر قرار دهند. راهکارهای دستیابی به این موفقیت پس از گذشت بیش از هفت دهه از آغاز مطالعات تغییر سازمانی، هنوز دغدغه صاحب‌نظران و پژوهشگران بسیاری است. با اینحال، میزان قابل توجه شکست پروژه‌های تغییر (بنا به گزارش‌های Kotter, 1995, Yaseen and Okour, 2011, و موارد مشابه آنها)، بیانگر وجود عواملی است که در پژوهش‌ها و مطالعات مربوط به این حوزه کمتر به آنها توجه شده است. بنابراین، شناسایی این عوامل می‌تواند به مدیریت فرایند تغییر در سازمان‌ها کمک کند.

استفاده از نظریه‌های کلیدی تغییر سازمانی کمک مؤثری در این رابطه است. بر پایه نظریه‌هایی همانند نظریه میدانی و نظریه تغییر سه مرحله‌ای و با بهره‌گیری از مدل نیروهای میدانی لوین می‌توان نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده تغییر را شناسایی و چارچوبی از آنها ترسیم کرد. در این مقاله سعی شد تا با تلفیقی از نظریه‌ها و مدل پیش‌گفته، یک مدل نظری ارائه شود. متون و پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهند نیروهای پیش‌برنده و بازدارنده تغییر برنامه‌ریزی شده در دو سطح فردی و سازمانی قابل دسته‌بندی هستند. آموخته‌زدایی (فردی و سازمانی) از نیروهای مؤثر بر تغییر و پیش‌برنده آن است (Nystrom & Starbuke, 1984; Tsang & Zahra, 2008). بنابراین، همانگونه که در تحلیل نقش آموخته‌زدایی در مدل نظری ارائه شده نیز مطرح شد، بخشی از موفقیت و دستیابی به وضعیت ایده‌آل برای هر مرحله از فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده به ایجاد و تقویت سازوکارهای آموخته‌زدایی در هر دو سطح فردی و سازمانی وابسته است. البته پیشبرد فرایند تغییر افزون بر تقویت نیروهای پیش‌برنده، به شناسایی نیروهای بازدارنده و تلاش برای کاهش آنها نیز ارتباط دارد. همانگونه که در تحلیل نیروهای بازدارنده فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده در مدل نظری این مقاله آورده شد، چسبندگی دانش مهمترین نیروی بازدارنده‌ای است که می‌تواند مانع آموخته‌زدایی شود (اخوان، باقرزاده نیری و شادپور، ۱۳۹۱). چسبندگی دانش می‌تواند بنابه عوامل فردی و سازمانی ایجاد شود. عوامل فردی همانند فقدان آگاهی و فقدان انگیزه برای

شناسایی و کنار نهادن دانش منسوخ و فقدان ظرفیت جذب و نگهداری از دانش جدید، مانع از آموخته‌زدایی فردی می‌شود. افزون بر آن، بافت نابارور به عنوان عامل سازمانی مؤثر بر چسبندگی دانش مانعی برای آموخته‌زدایی است.

آنچه پیرامون نقش و تأثیر نیروهای موجود در فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده مورد بحث قرار گرفت نشان می‌دهد تقویت زمینه‌های آموخته‌زدایی و تضعیف چسبندگی دانش با توجه به ویژگی‌های هر مرحله از فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده، می‌تواند به مدیریت موفق تغییر در کتابخانه‌ها بیانجامد. نکته قابل تأمل این است که تقویت نیروهای پیش‌برنده و تضعیف نیروهای بازدارنده در این چرخه فعالیتی مداوم است که باید با توجه به ماهیت برنامه‌های تغییر سازمانی انجام پذیرد.

پیشنهادها

- همانگونه که اشاره شد در فرایند تغییر سازمانی، تنها چسبندگی دانش و آموخته‌زدایی حضور ندارند بلکه میدان وسیعی از نیروها (همانند فرهنگ و جو سازمانی) بر این فرایند تأثیر دارند و ممکن است در تعامل یا تقابل با یکدیگر یا با سایر نیروها باشند. پرداختن به سایر نیروهای مؤثر بر تغییر برنامه‌ریزی شده و تحلیل نقش آنها در ارتباط با آموخته‌زدایی و چسبندگی دانش، مستلزم انجام مطالعات دیگری است که می‌تواند مورد توجه علاقمندان این حوزه قرار گیرد.
- مدل نظری ارائه شده در این مقاله دربردارنده مفاهیمی است که با استفاده از آنها می‌توان فرضیه‌هایی را طرح و در قالب پژوهش‌هایی مرتبط، آنها را آزمون کرد.
- پالایش مدل نظری ارائه شده در این مقاله در جریان پژوهش و نقد صاحب‌نظران، توصیه دیگری است به پژوهشگران تا کاستی‌های نوشته حاضر را جبران کنند و بر غنای آن بیفزایند.

فهرست منابع

- اخوان، پیمان؛ باقرزاده نیری، مهدی و شادپور، پیمان (۱۳۹۱). تحلیل فرایند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی: بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲(۷۵)، ۱-۱۸.
- استوارت، رابرت دی و موران، باربارا بی. (۱۳۸۹). مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی. ترجمه زهیر حیاتی و فاطمه جمشیدی قهفرخی. تهران: کتابدار.
- سنگه، پیتر و دیگران (۱۳۸۶). رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده. ترجمه مسعود سلطانی. تهران: آریانا.

سنگه، پیتر و دیگران (۱۳۹۰). پنجمین فرمان: خلق سازمان‌های یادگیرنده. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

- Akgun, A. E., Lynn, G. S. and Byrne, J. C. (2006). Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 73-88.
- Azmi, F. T. (2008). Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management. *European Business Review*, 20(3), 240-259.
- Becker, K.L. (2007). Unlearning in the workplace: A mixed method study. Doctoral Thesis, Queensland University of Technology, Queensland.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S. and Walker, J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 303-326.
- De Holan, P. M. d. (2011). Organizational forgetting, unlearning, and memory systems. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 302-304.
- De Holan, P.M. and Philips, N.P. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50, 1603-1613.
- Durand, M. N. and Kuukkanen, S. K. (2004). Change process during a CRM system implementation: The journey of a CRM system at Volvo Truck Corporation. MA dissertation, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.
- Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (2011). In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20, 311-316.
- Gaertner, K. N. (1989). Winning and losing: Understanding managers' reactions to strategic change. *Human Relations*, 42, 527-546.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hedberg, B., (1981). How organizations learn and unlearn. In Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), *Handbook of organizational design*. Oxford: Oxford University Press, 3-27.
- Indarti, N. (2010). The effect of knowledge stickiness and interaction on absorptive capacity: Evidence from furniture and software-and medium-sized enterprises in Indonesia. Groningen: University of Groningen.
- Jones, G. R. (2003). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge: Basil Blackwell.
- King, N. and Anderson, N. (1995). *Innovation and change in organizations*. London: Routledge.
- Klein, J. I. (1989). Parenthetic learning in organizations: Toward the unlearning of the unlearning model. *Journal of Management Studies*, 26, 291-308.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper Torchbooks.

- Liu, y. (2009). Analysis and evaluation of organizational change approaches. *International Journal of Business and Management*, 4(12), 234-239.
- Longenecker, C. O., Papp, G. R. and Stansfield, T. (2013). Postchange analysis: Learning from change. *Development and learning in organizations: An international journal*, 22(6), 11-14.
- Newstrom, J.W. (1983). The management of unlearning: Exploding the "Clean Slate" fallacy. *Training and Development*, 45, 43-48.
- Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12, pp. 53-65.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S. and Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349.
- Rezazade Mehrizi, M.H., Ghasemzadeh, F., Kermanshah, A. and Zafarnejad, M. (2011). The other side of the coin: How organizations manage their old and obsolete knowledge. In proceeding of the OLKC Conference, University of Hull Business School.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 27-43.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky knowledge: Barriers to knowing in the firm*. London: Sage Publications.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tsang, E.W.K. and Zahra, S.A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61, 1435-1462.
- Von Hippel, E. (1994). Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.
- Wanberg, C. and Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-42.
- Xiongwei, S. (2009). Why do change management strategies fail? Illustrations with case studies. Available from <http://journal.acs-cam.org.uk/data/archive/2009/200901-article2.pdf>. Retrieved on 4/7/2012.
- Yaseen, Z. and Okour, A. (2011). Managing organizational change: Decision's maker perceptions in the UAE manufacturing industry. Available from www.consortiacademia.org/index.php/ijrsm/article/view/37. Retrieved on 11/5/2012.