

## بکارگیری رویکرد کیفی فرا ترکیب جهت ارائه الگوی پیامدهای یادگیری زدایی در سازمان

رؤیا شاکری<sup>۱</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۷)

### چکیده

یادگیری زدایی سازمانی توجه محققان بسیاری را معطوف خود نموده است و این مهم به عنصر مهم نوآوری و فرآیندهای تغییرات پایدار فردی و سازمانی تبدیل شده است. هدف پژوهش حاضر شناسایی پیامدهای یادگیری زدایی سازمانی با استفاده از روش فراترکیب است. در راستای این روش پس از فیلتر مقالات، در نهایت تعداد ۴۰ تحقیق که بطور مستقیم به موضوع پیامدهای یادگیری زدایی سازمانی پرداخته بودند وارد مرحله تحلیل در نرم افزار مکس کیودا شدند. پس از مرحله تلفیق تعداد ۲۸ رمز متمایز شناسایی، و از بین رمزهای شناسایی شده رمزهای؛ خروجی های نوآوری با ۶ ارجاع، یادگیری مجدد و انعطاف پذیری سازمانی با ۴ ارجاع، و نوآوری رادیکال و عملکرد کلی با ۳ ارجاع به ترتیب بالاترین تعداد ارجاعات را در متون پژوهشی داشتند. در سطوح انتزاع بالاتر رمزها در قالب ۱۱ مفهوم و در نهایت در قالب ۶ مقوله (توانمندی های نوآورانه، ارتقاء موضع رقابتی در زنجیره ارزش، کارآفرینی سازمانی، چابکی و تحول سازمانی، مدیریت دانش مشارکتی، و توانمندسازی منابع انسانی) قرار داده شدند.

**کلیدواژه ها:** یادگیری زدایی، پیامد، فراترکیب.

---

<sup>۱</sup> دانشکده علوم انسانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. (نویسنده مسئول مکاتبات)  
shakeri.roya@iausdj.ac.ir

### مقدمه

دانش بشری ناشی از ساخت اجتماع می‌باشد. سیستم‌های اجتماعی تغییر می‌کنند، دانش نیز رشد و همزمان کهنه می‌گردد. در دهه هفتاد نگرانی افراد و سازمانها این بوده که چگونه می‌توان خوب یاد گرفت و در دهه نود این بود که چگونه بتوان سریع‌تر و بیشتر آموخت؛ این در حالی است که چگونه می‌توان یادگیری‌زدایی کرد به چالش فعلی سازمان‌ها بدل شده است (۱). بسیاری از محققان اذعان داشته‌اند که مفهوم یادگیری‌زدایی برای اولین بار توسط هدبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) معرفی شده است. تعریف هدبرگ از فرآیند یادگیری سازمانی بر اساس دیدگاه محرک - پاسخ بدین صورت است که سازمان‌ها برای تشخیص محرکات محیطی و دادن پاسخ‌های مناسب، محیط خود را پایش و روابط علی آن را استنتاج می‌نمایند. یادگیری‌زدایی از این منظر فرآیندی می‌باشد که به کمک آن دانش به منظور ارائه پاسخ‌ها و نقشه‌های ذهنی نو از بین می‌رود. برخی از محققان معتقدند یادگیری و یادگیری‌زدایی سازمانی دو روی یک سکه هستند که با تکمیل همدیگر مطابق دیدگاه، بعنوان دو پدیده درهم تنیده به ایجاد تغییرات سازمانی کمک می‌کنند (به نقل از ۲). سازمان‌ها باید همیشه در حال یادگیری چیزهای جدید باشند. سازمان‌ها تنها از طریق رها کردن قواعد قدیمی و منسوخ گذشته قادر خواهند بود خود را با محیط متغیر انطباق دهند. آن‌ها قبل از ورود به یادگیری موارد جدید لازم می‌باشد دیدگاه‌ها و رویه‌های قبلی را یادگیری‌زدایی نمایند بعبارتی روند یادگیری‌زدایی یادگیری را نیز شامل می‌شود (۳ و ۴).

هدبرگ این تئوری را مطرح کرد که دانش رشد می‌کند، و همزمان با تغییر واقعیت منسوخ می‌شود. بر اساس نظر هدبرگ، دانشی که منسوخ می‌شود بایستی مجدداً تجدید گردد، در غیر اینصورت سازمان ممکن است موقعیت رقابتی خود را تحت شرایط متلاطم و متغیر محیطی از دست بدهد. در مطالعه هدبرگ، اصطلاح یادگیری‌زدایی برای تشریح فرآیند پاک‌سازی باورها، روال‌ها و روتین‌های سازمانی قدیمی شامل؛ دانش، مدل‌ها، ارزش‌ها و هنجارها، دستورالعمل‌های استاندارد عملیاتی، سیستم‌های مدیریتی و فنی، قابلیت‌ها و مکانیسم‌های به اشتراک‌گذاری اطلاعات که دیگر توان رویارویی با چالش‌های فعلی را ندارند، بکار رفته است (به نقل از ۵). نیستروم و استارباک<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) در بسط مفهوم مطرح شده توسط هدبرگ پیشنهاد کردند که سازمان‌ها قبل از امتحان ایده‌های جدید باید ابتدا از طریق تشخیص عدم کفایت آنها و سپس دور انداختن آنها، ایده‌های قدیمی را فراموش و از یاد ببرند. آنها

<sup>۱</sup>. Hedberg

<sup>۲</sup>. Nystrom and Starbuck

همچنین یادگیری‌زدایی را بعنوان فرآیندی مقدم بر یادگیری، مفهوم‌سازی نمودند (به نقل از ۶). اصطلاح یادگیری‌زدایی تعمدی اشاره دارد به توسعه ظرفیت‌های جدید تطبیقی در سطح سازمان که یادگیری مجدد را تسهیل می‌نمایند (۷). یادگیری‌زدایی قادر است تمام موقعیت‌هایی که مانع یادگیری و یا چالش انطباق سازمان با محیط است را کاهش دهد. بعلاوه یادگیری‌زدایی نه تنها از مقاومت و عدم انعطاف‌پذیری سازمان جلوگیری می‌نماید بلکه فرایندهای تغییر، انطباق و همچنین خلق شیوه‌های بهبود رقابت‌پذیری و موفقیت را تسریع می‌بخشد (۸).

با وجود توجه روزافزون به مفاهیم یادگیری سازمان و سازمان یادگیرنده، لکن مفهوم یادگیری‌زدایی سازمانی علیرغم اهمیت بسیار آن در عصر پر تلاطم دنیای کسب و کار امروز مغفول مانده است. به‌ویژه در داخل کشور، مطالعات اندکی در این خصوص صورت گرفته است (۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳). این در حالی است که در خارج از کشور، محققان متعددی در مورد یادگیری‌زدایی سازمانی مطالعاتی را به انجام رسانده‌اند. پژوهش حاضر درصدد است که گامی هر چند کوچک در راستای غنا بخشی به ادبیات این موضوع مهم بردارد. در این راستا با کمک رهیافت فراترکیب، تمامی پیامدهای یادگیری‌زدایی سازمانی در قالب الگوی جامع ارائه گردیده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

افراد و سازمان‌ها پیش از اینکه کار یا مفهومی را بیاموزند، ابتدا باید آنچه را که فکر می‌کنند می‌دانند؛ یادگیری‌زدایی نمایند. افراد غالباً باورها، عقاید و روال‌های خود را برای مدتی طولانی حفظ می‌کنند و تنها در صورت شکست، متقاعد می‌گردند آنها را کنار گذاشته و پارادایم‌های جدید را قبول کنند. سازمان‌ها نیز در برابر باورها و روش‌های نو مقاومت می‌کنند و برای نگهداشت باورها و روال‌های مرسوم، آنها را در قالب منطقی و منسجم - خط مشی‌ها قرار می‌دهند و این ساختار به عدم انعطاف - پذیری آنها منتج می‌گردد، در حالی که انعطاف‌پذیری و تغییر، ضرورت کسب و کار محسوب شده و یادگیری‌زدایی از انعطاف‌ناپذیری ممانعت می‌نماید (۱۴). اکنون یادگیری‌زدایی به عنصر مهم تغییر پایدار و نوآوری تبدیل شده است. مبرهن است که باوجود تغییرات مستمر، فزاینده و شتابان، شیوه‌های متداول فراموشی و فراگذاری کافی نباشند. یادگیری و یادگیری‌زدایی فرآیندهایی برای ایجاد تغییرات فردی و سازمانی محسوب می‌شوند، یادگیری وقتی صورت می‌گیرد که ابتدا یادگیری‌زدایی انجام پذیرد (۱۵).

موضوع یادگیری‌زدایی سازمانی توجه محققان متعددی را در سراسر دنیا به خود جلب کرده است. این محققان در مطالعات خود، عموماً به پیامدهای یادگیری‌زدایی پرداخته‌اند. هرچند در مطالعات محدود و انگشت‌شماری به عوامل پیش‌بین یادگیری‌زدایی از قبیل: بازخورد عملکردی (۱۶)، پیاده - سازی فناوری جدید (۱۷)، جهت‌گیری کارآفرینانه (۱۸)، قصد (۱۹)، تلاطم محیطی (۱۸، ۲۰)، مربی -

گری (۱۶)، و ... اشاره شده است، با توجه به اینکه تمرکز پژوهش حاضر بر کارکردها و پیامدهای این مهم است لذا در ادامه به برخی از جدیدترین مطالعات انجام شده همراه با اشاره‌ای مختصر به یافته‌های آنها پرداخته شده است.

پارک و کیم (۲۰۲۰) در مطالعه خود نشان دادند که سازمان‌هایی که در کل فرآیند یادگیری‌زدایی درگیر شده‌اند، برای ارتقا و ترویج تغییرات لازم، و تقویت مهارت‌ها و برای اکتساب دانش جدید و روال‌های مورد نیاز کارکنان، یادگیری‌زدایی را آغاز می‌کنند. یافته‌ها بیان می‌کنند که توسعه منابع انسانی در پشتیبانی از آگاهی کارکنان نسبت به نیاز به ایجاد تغییرات در فرآیند یادگیری‌زدایی، نقش مهمی را ایفا، و همچنین فرآیندهای دور انداختن روال‌ها و روتین‌های قدیمی و ارتقا یادگیری مجدد دانش جدید را تسهیل می‌کند (۲۱). لیو و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی ۲۳۸ تولیدکننده چینی دریافتند که تلاطم محیطی و جهت‌گیری کارآفرینانه دو پیش‌بین یادگیری‌زدایی سازمانی بوده و رابطه معنادار مثبتی با هم دارند. علاوه بر این یادگیری‌زدایی سازمانی محرک حیاتی مهمی برای ایجاد نوآوری رادیکال محسوب می‌شود (۱۸). با کمال تعجب یافته‌های مطالعه بورت و نیر (۲۰۲۰) نقش یادگیری‌زدایی به جای یادگیری به عنوان مکانیسمی کلیدی که منجر به ظهور آینده‌نگری استراتژیک در فرایند برنامه‌ریزی سناریو می‌شود را نشان داد. تأمل بیشتر در مورد فرآیند یادگیری‌زدایی آشکار ساخت که این مقوله شامل رها کردن یا مسکوت کردن مفروضات عمیق است که به نوبه خود ناخواسته و بطور خودبخودی منجر به آینده‌نگری استراتژیک می‌شود (۲۲).

ونگ و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه بر روی ۲۳۳ بنگاه اقتصادی در چین به این نتیجه رسیدند که یادگیری‌زدایی عامل توانمندساز انعطاف‌پذیری استراتژیک است. به ویژه هر دو مورد یادگیری‌زدایی فردی و یادگیری‌زدایی سازمانی دارای اثر مثبت بر انعطاف‌پذیری استراتژیک هستند (۲۳). کلامر و گلدنبرگ (۲۰۱۹)، به عدم توانایی در یادگیری‌زدایی و فراموشی غیرارادی بعنوان دو عامل برجسته مانع نوآوری اشاره کرده‌اند. ناتوانی در مدیریت این دو عامل باعث هدر رفت منابع مهم، عدم ظهور نوآوری و تنش‌های درون تیمی می‌شود. مدیریت از دست دادن دانش با ارتقاء یادگیری‌زدایی و کاهش فراموشی به افزایش خلاقیت و انعطاف‌پذیری، احتمال بالاتر تحقق اهداف نوآورانه، افزایش کارایی و تقویت دانش موجود منجر می‌شود (۲۴). نتایج حاصل از مطالعه دلشاب و صادقی بروجردی (۲۰۱۸) نشان داد که بین کلیه ابعاد یادگیری‌زدایی و ابعاد مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این، الگوی تأثیر یادگیری‌زدایی بر مدیریت دانش، و همچنین مدل تأثیر ابعاد این دو متغیر بر هم از برازش مناسبی برخوردار است (۲۵). آلدو رویز و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه تعداد ۱۱۲ شرکت پذیرفته شده در بازار بورس اسپانیا با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری دریافتند که مدیران جهت خلق سرمایه انسانی به توسعه زمینه برای فرایند یادگیری‌زدایی جهت ارتقا عملکرد سازمان‌شان نیاز دارند (۲۶). ونگ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که یادگیری‌زدایی سازمانی

تأثیر مستقیمی در انتقال دانش ندارد. در مقابل، سازگاری دانش و روتین‌ها را ترویج می‌کند که انتقال دانش را تسهیل می‌نماید. سازگاری دانش و روال‌ها مکانیسم‌های مختلفی در انتقال دانش دارند. به‌ویژه هرچه سازگاری بالاتر باشد، انتقال دانش به شیوه مؤثرتری صورت می‌پذیرد. وقتی سازگاری دانش در سطح متوسط باشد، اثربخشی انتقال دانش در حد بهینه خواهد بود (۲۷).

خروجی مطالعه ونسلی و سگارا ناوارو (۲۰۱۵) بر روی ۱۶۴ هتل در اسپانیا نشان داد که خلق و انتشار دانش و ایجاد ساختاری برای موفقیت بنگاه اقتصادی در طولانی مدت نیازمند توسعه و پیاده‌سازی زمینه‌های یادگیری‌زدایی در سازمان است (۷). سگارا ناوارا و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله خود چارچوبی برای مدل‌سازی چگونگی کاهش دانش نامناسب به منظور تقویت فرهنگ تعادل بین کار و زندگی ارائه نمودند. این ایده بر این اساس استوار است که وجود بستری برای یادگیری‌زدایی که موجب به‌روزرسانی دانش می‌شود، احتمالاً برای شرکت‌های کوچک و متوسطی که در تلاش هستند فرهنگ تعادل بین کار و زندگی را پیاده‌سازی کنند، ضروری باشد. فرضیات مدل تحقیق با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفته است، که با تجزیه و تحلیل عاملی ۲۲۹ شرکت کوچک و متوسط در صنعت فلزات اسپانیا تأیید شده است. یافته‌ها نشان داد که به منظور تقویت فرهنگ تعادل بین کار و زندگی و در نتیجه تأثیر مثبت بر نتایج مرتبط با نوآوری، شرکت‌های متوسط و کوچک با چالش بسترسازی یادگیری‌زدایی برای خنثی کردن اثرات منفی دانش منسوخ شده و تسهیل جایگزینی این نوع دانش مواجه هستند (۲۸). یانگ و همکاران (۲۰۱۴) با تمایز بین دو بعد یادگیری‌زدایی سازمانی، تأثیر آن را بر روی نوآوری رادیکال در صنایع با فناوری بالا شامل ۱۹۳ شرکت فعال در زمینه نیمه هادی‌ها، ارتباطات از راه دور، و اپتوالکترونیک مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که بعد تغییر یادگیری‌زدایی دارای تأثیر مثبت بر نوآوری رادیکال است در حالی که بعد فراموشی آن، تأثیر منفی بر نوآوری رادیکال دارد (۵).

ژائو و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود دریافتند که یادگیری‌زدایی سازمانی و یادگیری مجدد سازمانی از عوامل ضروری برای مدیریت دانش پویا هستند. یادگیری‌زدایی سازمانی با دور انداختن دانش قدیمی و بی‌فایده بطور مثبتی بر مدیریت دانش پویا تأثیر می‌گذارد، در حالی که یادگیری مجدد سازمانی با اکتساب دانش جدید در مدیریت دانش پویا تأثیر مثبت دارد. دو مقوله یادگیری-زدایی سازمانی و یادگیری مجدد سازمانی در رابطه با مدیریت دانش پویا دارای هم‌افزایی هستند (۷).

سگارا ناوارا و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود با انجام یک مطالعه تجربی بر روی ۱۲۷ شرکت فعال صنعت هتل‌داری در اسپانیا، بر یادگیری و تأثیر آن بر دانش زیست محیطی متمرکز شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که فرایند یادگیری‌زدایی برای تحکیم و تثبیت ادراک ظهور یافته یک مرحله واسطه‌ای بین فراموشی دانش قدیمی و استفاده از دانش جدید زیست محیطی است. در نتیجه مهم است که مدیران زمینه‌های مناسب یادگیری‌زدایی را برای حمایت از گشودگی افراد نسبت به ایده‌های

جدید و آگاهی‌های زیست محیطی فراهم کنند (۲۹). آکگون و همکاران (۲۰۰۷) در مقاله خود به بررسی روابط میان ابتکار تیمی، یادگیری‌زدایی، موفقیت توسعه محصول جدید و آشفتگی محیطی پرداختند. با بررسی ۱۹۷ پروژه تولید محصول جدید، دریافتند که (۱) تلاطم محیطی اثر مثبت بر یادگیری‌زدایی تیم دارد، (۲) یادگیری‌زدایی تیم بطور همزمان، ابتکار تیمی را تحریک می‌کند، (۳) ابتکار تیم با بهره‌مندی از دانش جدید اکتسابی بر موفقیت توسعه محصول جدید تأثیر می‌گذارد (۱۴). نتایج مطالعه بیکر و همکاران (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که سازمان‌های بزرگتر نسبت به سازمانهای کوچکتر به یادگیری‌زدایی توجه بیشتری می‌نمایند. همچنین سازمان‌هایی که نیروی کاری‌شان گردش شغلی بیشتری را تجربه می‌نمایند نسبت به سازمان‌های با نیروی کار با ثبات بالاتر، کمتر بر مقوله یادگیری‌زدایی سازمانی متمرکز هستند. مربیگری و بازخورد عملکرد بعنوان متداول‌ترین روش تقویت یادگیری و یادگیری‌زدایی گزارش شده‌اند. همچنین تحقیق سگارا- ناوارا و دوهورست (۲۰۰۶) نشان داد که یادگیری‌زدایی سازمانی هیچ نقشی در ایجاد سرمایه رابطه‌ای در سازمان ندارد (۱۶). لازم بذکر است که بدلیل تعدد مطالعات صورت گرفته در حوزه یادگیری‌زدایی سازمانی، مجال ذکر همه آنها در این گفتار نیست، لذا خلاصه‌ای از مهم‌ترین یافته‌های تحقیقات انجام شده به همراه ذکر منابع آنها در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهی پیامدهای یادگیری‌زدایی در سازمان بر اساس منابع

منابع	عوامل شناسایی شده به عنوان پیامد	منابع	عوامل شناسایی شده به عنوان پیامد
[11]	چابکی سازمانی	[18], [5], [23]	نوآوری رادیکال
[30]	مزیت رقابتی	[6]	موفقیت سازمانی
[21], [12]	توسعه منابع انسانی	[47]	قابلیت کارآفرینانه
[20], [23], [24], [34]	انعطاف‌پذیری سازمانی	[15]	تغییر پایدار
[35], [36]	خلق دانش مشارکتی	[7]	ظرفیت جذب
[23], [37]	نوآوری تدریجی	[19]	جستجوی دانش
[48]	خلق ارزش عالی برای مشتریان	[24], [14]	توسعه موفق محصول جدید
[4]	انعطاف‌پذیری استراتژیک	[14], [38]	ایجاد تغییرات (در باورها و روالها)

[41], [42], [24]	خلاقیت کارکنان	[28]	ایجاد فرهنگ تعادل بین کار و خانواده
[44], [45]	انتقال دانش	[43]	تسریع نوآوری
[31], [32], [26]	عملکرد کلی	[46]	کیفیت خدمات
[8], [24], [39], [40]	یادگیری مجدد (اکتساب دانش جدید)	[50]	یادگیری مشارکتی
[25], [27], [8]	مدیریت دانش	[51]	مدیریت عملکرد کسب و کار
[49]	ارتقا ظرفیت ذخیره‌سازی محتوی	[30], [31], [32], [15], [24], [28]	خروجی‌های نوآوری

منبع: مطالعات پژوهش حاضر

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر ماهیت داده‌ها و سبک آنالیز در گروه تحقیقات کیفی و بر مبنای روش جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی است. تحقیق حاضر از لحاظ روش انجام پژوهش، تحلیلی-توصیفی می‌باشد و داده‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل شدند. جامعه آماری تحقیق حاضر همه پژوهش‌های منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی و خارجی هستند که بر اساس کلیدواژه‌های تعریف شده برای دستیابی به نمونه‌ای که اشباع نظری را موجب شود، مورد پیمایش قرار گرفته‌اند. بدین ترتیب روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری نظری می‌باشد. لازم بذکر است که برای جست‌وجوی کلیدواژه‌ها همه پژوهش‌های انتشار یافته تا سال ۲۰۲۰ مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته‌اند. روایی نظریه‌ای، مبنای روایی این تحقیق بوده که به منظور دستیابی به آن از ابزارهای تکثرگرایی نظری، مطالعه میدانی گسترده، و کاربرد نظر خبرگان استفاده شده است. آزمون کاپای کوهن، مبنای سنجش پایایی در این پژوهش است که نتایج آن در تحلیل فراترکیب ارائه شده است. از روش فراترکیب جهت تحلیل‌های کیفی تحقیق بهره گرفته شد که در ادامه به تفصیل به تشریح تکنیک فراترکیب پرداخته شده است.

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از مطالعات کیفی دیگر را با موضوع مرتبط و مشابه مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهد. فراترکیب تنها مرور یکپارچه اصول کیفی مورد یا تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب نیست، بلکه آنالیز یافته‌های این مطالعات است. مراحل اصلی تکنیک فراترکیب از دیدگاه سندلوسکی و بارلوس (۲۰۰۷) به شرح ادامه است: ۱- تنظیم سؤال پژوهش ۲- بررسی سیستماتیک اصول ۳- جست‌وجو و انتخاب پژوهش‌های

مناسب ۴- استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها ۵- تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها ۶- کنترل کیفیت ۷- ارائه یافته‌ها.

### نتایج حاصل از تحلیل فراترکیب

همان‌گونه که بیان شد، تحلیل فراترکیب دربردارنده هفت گام است. در این بخش نتایج مربوط به هر یک از گام‌های این تحلیل به تفصیل در ادامه ارائه شده است. تنظیم سؤالات پژوهش، گام اول تحلیل فراترکیب است. طرح سؤالات پژوهش در تحلیل فراترکیب با سؤال درباره شناسایی ماهیت موضوع پژوهش که هدف اصلی اجرای تحلیل است، آغاز می‌گردد. پس از آن با مشخص کردن دامنه پژوهش در قالب جامعه مطالعه، از محدوده زمانی و چگونگی سنجش پرسش می‌نماید و قبل از شروع مراحل بعدی پژوهش، چارچوب کلی آن را مشخص می‌کند. این یکی از نقاط قوت تحلیل فراترکیب است؛ زیرا ضمن ایجاد دید جامع به محقق کمک می‌نماید که از چارچوب پژوهش خارج نشود و بر مبنای اهداف تعیین شده، پژوهش را به جلو ببرد. پرسش‌ها و پاسخ‌های ذکر شده در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. سؤالات پژوهش - تحلیل فراترکیب

شاخص‌ها	پرسش‌های پژوهش
چه چیزی (what)	پیامدهای یادگیری زدایی سازمانی کدامند؟
جامعه مطالعه (who)	جامعه مطالعه برای دستیابی به این عوامل چیست؟
محدوده زمانی (when)	پیامدهای مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شد؟
چگونه (how)	چه روشی برای فراهم‌سازی مطالعات استفاده شده است؟
پاسخ‌ها	
چه چیزی (what)	شناسایی پیامدهای یادگیری زدایی سازمانی از طریق پیشینه پژوهی
جامعه مطالعه (who)	همه پایگاه‌های داده علمی قابل استناد
محدوده زمانی (when)	کلیه پژوهش‌های منتشرشده تا سال ۲۰۲۰ در همه پایگاه‌های اطلاعاتی
چگونه (how)	داده‌های کیفی با روش تحلیل اسناد آنالیز شدند.

در گام بررسی نظام‌مند اصول پژوهشی، برای جست‌وجوی متون تحقیقاتی از کلیدواژه‌های مختلفی بهره گرفته شد. برای دستیابی به اشباع نظری و جلوگیری از هرگونه محدودیتی که منجر به کاستی در پیشینه پژوهی شود، در این تحقیق هیچگونه محدودیت زمانی جست‌وجو لحاظ نگردید و کلیه پژوهش‌های انتشاریافته تا سال ۲۰۲۰ میلادی مورد مذاقه قرار گرفتند.

در گام جست‌وجو و انتخاب پژوهش‌ها و تحقیقات مناسب، باید به این سؤال پاسخ داد که آیا مقالات دریافتی با سؤالات تحقیق متناسب هستند یا نه؟ بدین منظور این مقالات چندین بار بازبینی



می‌گردند و در هر بازبینی معمولاً محقق چند مقاله را رد می‌نماید. روش ارزیابی حیاتی کسپ، ابزاری است که برای ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها در این مرحله استفاده شده که در شکل شماره ۱ مراحل اجرای این روش و انتخاب منابع منتخب آورده شده است.



شکل ۱. مراحل فیلتر مقالات

در گام استخراج اطلاعات از تحقیقات، بعد از انتخاب مقالات و منابع برگزیده نوبت به استخراج رموزها از مستندات و مقالات در دو مرحله می‌رسد. در مرحله اول رموزهای کلی موجود در متن از طریق نرم‌افزار مکس کیودا شناسایی شده است. متون و جملات معنایی شناسایی شده در پیشینه کاوی (جدول ۱) وارد مکس کیودا و رمزگذاری شدند. در مرحله دوم، رموزهای حاصل با استفاده از نرم‌افزار واکاوی و مورد مذاقه قرار گرفتند. ضمن اینکه در این مرحله علاوه بر سنجش فراوانی نسبی رموزها، رموزهای هم خانواده نیز مورد شناسایی قرار گرفتند. نتایج این دو مرحله بطور خلاصه در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. رمزهای شناسایی شده و جدول فراوانی - خروجی مکس کیودا

فرآوانی نسبی	فرآوانی	رمز هم- خانواده	رمز	فرآوانی نسبی	فرآوانی	رمز هم‌خانواده	رمز
٪۱/۸۸	۱		تسریع نوآوری	٪۵/۶۶	۳	خروجی‌های نوآوری	نوآوری رادیکال
٪۱/۸۸	۱	خلق ارزش عالی برای مشتریان	کیفیت خدمات	٪۱/۸۸	۱	مدیریت عملکرد کسب و کار	موفقیت سازمانی
٪۱/۸۸	۱		خلق ارزش عالی برای مشتریان	٪۵/۶۶	۳	مدیریت عملکرد کسب	عملکرد کلی
٪۱/۸۸	۱	ظرفیت جذب	ارتقا ظرفیت ذخیره‌سازی محتوی	٪۳۲/۱۱	۶		خروجی‌های نوآوری
٪۱/۸۸	۱		مدیریت عملکرد کسب و کار	٪۱/۸۸	۱		ظرفیت جذب
٪۱/۸۸	۱		چابکی سازمانی	٪۱/۸۸	۱	مدیریت دانش	جستجوی دانش
٪۱/۸۸	۱		مزیت رقابتی	٪۳/۷۷	۲		توسعه موفق محصول جدید
٪۳/۷۷	۲		توسعه منابع انسانی	٪۳/۷۷	۲	تغییرات پایدار	ایجاد تغییرات (در باورها و روال‌ها)
٪۷/۵۴	۴	چابکی سازمانی	انعطاف‌پذیری سازمانی	٪۷/۵۴	۴	مدیریت دانش	یادگیری مجدد (اکتساب دانش جدید)
٪۳/۷۷	۲		خلق مشارکتی دانش	٪۱/۸۸	۱	چابکی سازمانی	انعطاف‌پذیری استراتژیک
٪۳/۷۷	۲	خروجی‌های نوآوری	نوآوری تدریجی	٪۵/۶۶	۳	توسعه منابع انسانی	خلاقیت کارکنان
٪۵/۶۶	۳		مدیریت دانش	٪۳/۷۷	۲	مدیریت دانش	انتقال دانش
٪۱/۸۸	۱		قابلیت کارآفرینانه	٪۱/۸۸	۱		یادگیری مشارکتی
٪۱/۸۸	۱		تغییر پایدار	٪۱/۸۸	۱		ایجاد فرهنگ تعادل بین کار و خانواده

منبع: مطالعات پژوهش حاضر

در مرحله تجزیه تحلیل و ترکیب یافته‌ها، مفاهیم و موضوعات شناسایی می‌گردند. برای شناسایی آنها از دو اصل بنیادی؛ اصل تمایز معنایی، و اصل تکمیل سوالات پژوهش بهره برده شده است. بر مبنای دو اصل مزبور، مفاهیم و در سطح بالاتری موضوعات پژوهش شناسایی شدند (جدول شماره ۴). در این مرحله رمزهای استخراجی در قالب ۱۱ مفهوم، و مفاهیم شناسایی شده در سطح بالاتری از انتزاع در قالب ۶ مقوله طبقه‌بندی گردیدند.

جدول ۴. مفاهیم و موضوعات شناسایی شده در فراترکیب

رمزها	مفهوم (تم)	موضوعات (مقوله‌ها)
نوآوری رادیکال	نوآوری	توانمندی‌های نوآورانه
نوآوری تدریجی		
خروجی‌های نوآوری		
تسریع نوآوری	تسریع نوآوری	
موفقیت سازمانی	مدیریت عملکرد کسب و کار	ارتقاء موضع رقابتی در زنجیره ارزش
عملکرد کلی		
مدیریت عملکرد کسب و کار		
توسعه موفق محصول جدید	توسعه موفق محصول جدید	
مزیت رقابتی	خلق مزیت رقابتی	
کیفیت خدمات		
خلق ارزش عالی برای مشتریان		
قابلیت کارآفرینانه	قابلیت‌های کارآفرینانه	کارآفرینی سازمانی
ایجاد تغییرات (در باورها و روال‌ها)	تحول سازمانی	چابکی و تحول سازمانی
تغییر پایدار	چابکی سازمانی	
انعطاف‌پذیری استراتژیک		
انعطاف‌پذیری سازمانی		
چابکی سازمانی		
جستجوی دانش	مدیریت دانش	مدیریت دانش مشارکتی
یادگیری مجدد (اکتساب دانش جدید)		
انتقال دانش		
مدیریت دانش	شبکه‌سازی دانش	
خلق دانش مشارکتی		
یادگیری مشارکتی		
ظرفیت جذب		

		ارتقا ظرفیت ذخیره‌سازی محتوی
		خلاقیت کارکنان
		ایجاد فرهنگ تعادل بین کار و خانواده
		توسعه منابع انسانی
توانمندسازی منابع انسانی	توانمندسازی منابع انسانی	

منبع: مطالعات پژوهش حاضر

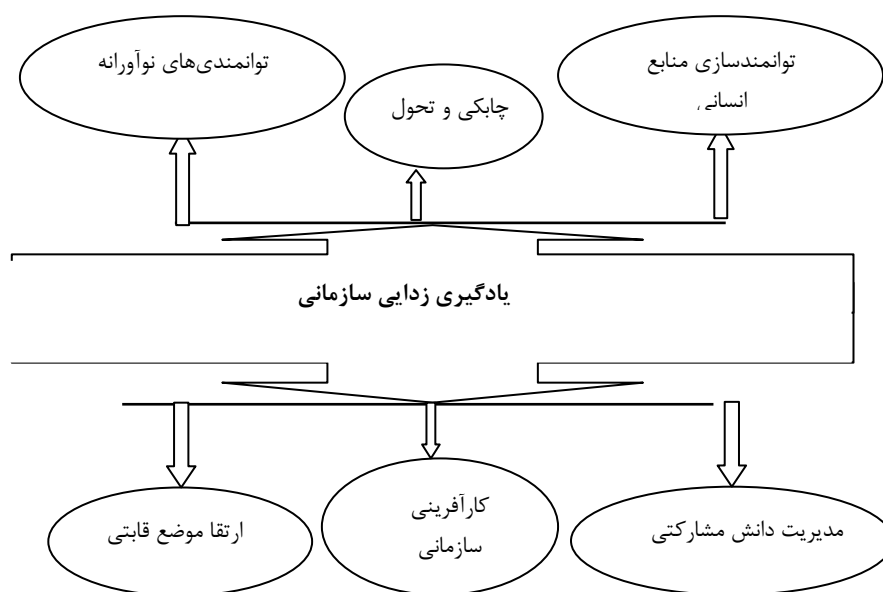
در گام ششم جهت ارزیابی کیفیت، آزمون پایایی از طریق ضریب کاپای کوهن مورد سنجش قرار گرفته است. بدین ترتیب نتایج در اختیار یکی از خبرگان قرار می‌گیرد تا از طریق شاخص کاپا مورد بررسی قرار گیرد. جدول شماره ۶ معرف جدول توافقی میان کدگذاری یکی از خبرگان و محققین در رابطه با متون مورد مطالعه است. با توجه به عدد معناداری ۰/۰۰۱ و مقدار ضریب کاپا (۰/۷۰۱) شاخص مزبور مورد پذیرش قرار می‌گیرد. لازم بذکر است که از ضریب کاپا تحت عنوان ملاک ارزیابی درونی نیز یاد می‌شود. محققین بر این باورند چنانچه مقدار این ضریب بالاتر از ۰/۶ باشد، این ضریب از مقدار قابل قبول و خوبی برخوردار است.

جدول ۵- آزمون توافق میان نگارندگان و یکی از خبرگان

تعداد مشاهدات معتبر	مقدار	انحراف معیار برآوردی	برآورد $T^b$	سطح معناداری (sig)
درجه توافق کاپا	۰/۷۰۱	۰/۱۶۹	۴/۱۷۳	۰/۰۰۱

### یافته‌های پژوهش

در مرحله نهایی از تحلیل فراترکیب نتایج تحلیل و الگوی استخراجی ارائه می‌گردد. براساس نتایج، در این پژوهش ۱۱ مفهوم و در سطح بالاتر ۶ مقوله بعنوان کارکردهای یادگیری‌زدایی سازمانی شناسایی و آزمون کیفیت آنها نیز مورد تأیید قرار گرفت. در این گام الگوی پژوهشی حاصل در سطح موضوعات (مقوله‌ها) و با گسترش در سطح مفاهیم ارائه شده است (شکل شماره ۲). در الگوی پیشنهادی ۶ موضوع و مفاهیم وابسته به هریک به تفکیک نشان داده شده‌اند. موضوع توانمندی‌های نوآورانه با دو مفهوم (نوآوری و تسریع نوآوری)؛ موضوع ارتقاء موضع رقابتی در زنجیره ارزش با سه مفهوم (مدیریت عملکرد کسب و کار، توسعه موفق محصول جدید و خلق مزیت رقابتی)؛ مقوله کارآفرینی سازمانی با یک مفهوم قابلیت‌های کارآفرینانه؛ موضوع چابکی و تحول سازمانی با دو مفهوم (تحول سازمانی و چابکی سازمانی)؛ مقوله مدیریت دانش مشارکتی نیز با دو مفهوم (مدیریت دانش و شبکه‌سازی دانش)، و در نهایت مقوله توانمندسازی منابع انسانی با یک مفهوم توانمندسازی منابع انسانی عوامل تشکیل دهنده این الگو هستند.



شکل ۲. الگوی پژوهشی پیامدهای یادگیری زدایی سازمانی - خروجی فراترکیب

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یادگیری زدایی سازمانی یکی از عوامل بسیار مهم زمینه‌ساز کارکردهای پیامدی فراوان برای سازمان‌ها در عصر کسب و کار امروز است که علیرغم اهمیت آن، آنچنان که باید و شاید در ادبیات مدیریت کشورمان بدان توجه نشده است. در پژوهش حاضر به منظور شناسایی کارکردهای یادگیری زدایی در سازمان‌ها، کلیه پژوهش‌های منتشر شده تا سال ۲۰۲۰ میلادی جست و جو شد. در نهایت ۴۰ پژوهش مناسب به عنوان منبع تحلیل انتخاب و پس از فرایند تحلیل با نرم افزار مکس کیودا، ۲۸ رمز متمایز شناسایی شد. از بین این رموز، رموزهای خروجی‌های نوآوری، یادگیری مجدد، انعطاف‌پذیری سازمانی، نوآوری رادیکال، عملکرد کلی، توسعه منابع انسانی، و مدیریت دانش به ترتیب بیشترین ارجاع را داشتند. رموزهای شناسایی شده در سطح بالاتر مفاهیم را تشکیل دادند که ۱۱ مفهوم متمایز شناسایی

شد. از بین این مفاهیم، شبکه‌سازی دانش و مدیریت دانش با ۴ رمز شناسایی شده، از بیشترین تعداد رمز برخوردار بودند. نهایتاً مفاهیم نیز در سطح بالاتری از انتزاع موضوعات (مقوله‌ها) را شکل دادند. در این پژوهش ۶ مقوله شناسایی شدند که در الگوی نهایی پژوهش ارائه شده است. لازم بذکر است که موضوعات ارتقاء موضع رقابتی سازمان در زنجیره ارزش، مدیریت دانش مشارکتی و توانمندی‌های نوآورانه از بیشترین فراوانی تعداد مفاهیم یکپارچه شده برخوردار بودند. بر اساس تحلیل انجام شده، پیشنهادات ذیل به منظور فراهم‌سازی بسترهای یادگیری‌زدایی در سازمان‌ها ارائه می‌شود.

گرچه کلیه رمزهای شناسایی شده براساس پیشینه‌کاوی صورت گرفته به عنوان پیامدهای یادگیری‌زدایی سازمانی مورد تأیید واقع شده‌اند، لکن رمزها از نظر تعداد ارجاعات در ادبیات وضعیت همسانی ندارند. منطقی است که رمزهای با ارجاع بیشتر، توجه و تمرکز بیشتری را از سوی سازمان طلب می‌کند. خروجی‌های نوآوری یکی از مواردی است که به کرات در مطالعات بررسی شده به عنوان پیامد یادگیری‌زدایی از آن یاد شده است. بنظر می‌رسد سازمان‌هایی که جهت‌گیری نوآورانه را سرلوحه مسیر حرکت سازمانشان قرار داده‌اند برای موفقیت و حصول نتیجه مطلوب می‌بایستی توجه ویژه‌ای به فراهم‌سازی زمینه‌های یادگیری‌زدایی در سازمان داشته باشند. همچنین سازمان‌هایی که حافظه خود را از دانش بلا استفاده، منسوخ و قدیمی پاک نمایند و بدنبال جایگزینی آن با دانشی نو و به‌روز باشند، بدیهی است که در مقابل تغییرات و کنش‌های محیطی، عکس‌العمل‌های مناسب و به اقتضای زمان و مکان را از خود نشان می‌دهند، بنابراین انعطاف‌پذیری بیشتری خواهند داشت که لازمه بقا و ارتقاء موضع رقابتی در دنیای پرتلاطم کسب و کار امروزی است. به این ترتیب زمینه‌سازی برای یادگیری‌زدایی در سازمان به انعطاف‌پذیری بیشتر سازمانی منجر می‌شود. سخن آخر اینکه جهت ارتقاء عملکرد سازمانی، یادگیری‌زدایی ابزاری است در دست مدیران سازمانی که می‌توانند برای نیل به اهداف عملکردی سازمانشان از آن بهره جویند.

## منابع

- 1- Starbuck, H.W. Unlearning what we knew and rediscovering what we could have known. *Scand Journal Management*. (2009); 25(2):240-2.
- 2- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. Organizational unlearning. *Human Relations*. (2008); 61(10), 1435-1462.
- 3- Haeffner, M., Leone, D., Coons, L., & Chermack, T. The effects of scenario planning on participant perceptions of learning organization characteristics. *Human Resource Development Quarterly*. (2012); 23(4), 519-542.
- 4- Morais-Storz, M., & Nguyen, N. The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *The Learning Organization*. (2017); 24(2), 93-106.
- 5- Yang, k.p., Chou, C., & Chiu, Y.J. How unlearning affects radical innovation: The dynamics of social capital and slack resources, *Technological Forecasting & Social Change*. (2014). (article in press).

- 6- Wong, P.S.P., Cheung, S.O., Yiu, R.L.Y., & Hardie, M. The unlearning dimension of organizational learning in construction projects. *International Journal of Project Management*. (2012); 30: 94–104.
- 7- Wensley, A.K.P., & Cegarra Navarro, J.G. Overcoming knowledge loss through the utilization of an unlearning context. *Journal of Business Research*. (2015); 68(7): 1563-1569.
- 8- Zhao, Y., Lu, Y. & Wang, X. Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. (2013); 17(6): 902-912.
- 9- Adli, F. Unlearning; A way to learn more. *Education Strategies*. (2010); 3(1): 17-21.
- 10- Raste Moghaddam, A. And Abbaspour, A. In search of a new model of organizational Unlearning. *Journal of Educational Sciences*, Fourth Year. (2011); 16: 81-105.
- 11- Mohammadi Moghaddam, Y., Dadfar, A., and Gozmeh, A. Investigating the effect of organizational Unlearning on organizational performance with respect to the mediating variable of organizational agility. *Public Management Research*. (2016): 248-265.
- 12- Rajabipour Meybodi, AR, Hosseini, A. And Ajrlu, f. (2018). Analysis of the effect of Unlearning components in the organization on human resource development. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, Fifth Year, No. 17, pp. 137-157.
- 13- Nazaripour, a.h., shah siyan, N. Investigating the moderating role of remedial learning in the relationship between adaptation of new knowledge and knowledge transfer in the knowledge-based company. *Management Research in Iran*. (2018); 22(4): 23-47.
- 14- Akgün, A., Byrne, J., Lynn, G. and Keskin, H. Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*. (2007); 20(6): 794-812.
- 15- Becker, K. Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies. *International Journal of Technology Management*. (2008); 42(1/2): 89-106.
- 16- Becker, K., Hyland, P. and Acutt, B. Considering unlearning in HRD practices: an Australian study. *Journal of European Industrial Training*. (2006); 30(8): 608-621.
- 17- Becker, K. Facilitating unlearning during implementation of new technology. *Journal of Organizational Change Management*. (2010); 23(3): 251-268.
- 18- Lyua, C., Yanga, J., Zhangb, F., S.H. Teoc, T., & Guo, W. Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*. (2020). (article in press).
- 19- Casillas, J.C., Acedoa, F.J., Barbero, J.L. Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*. (2010); 30: 162–173.
- 20- Akgün, A.E., Byrne, J.C., Lynn, G.S., Keskin, H. New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. *Journal of Engineering*. (2007); 4(1): 99-121.

- 21- Park S, & Kim E-J. Exploring linkages between unlearning and human resource development: Revisiting unlearning cases. *Human Resource Development Quarterly*. (2020);1–11.
- 22- Burt, G., & Nair, A.K. Rigidities of imagination in scenario planning: Strategic foresight through 'Unlearning'. *Technological Forecasting and Social Change*. (2020); 153.
- 23- Wang, X., Qi, Y. & Zhao, Y. Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility: The down-up change perspective. *Baltic Journal of Management*. (2019); 14(1): 2-18.
- 24- Klammer, A. & Gueldenberg, S. Honor the old, welcome the new: an account of unlearning and forgetting in NPD teams. *European Journal of Innovation Management*. (2019). Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- 25- Delshab, V. & Sadeghi Boroujerdi, S. Investigating the influence of unlearning on knowledge management in sport organizations. *Kybernetes*. (2018); 47(10): 2025-2040.
- 26- Aledo Ruíza, M.D., Ortega Gutiérrez, J., Martínez-Carrea, E., Cegarra-Navarro, J.G. Linking an unlearning context with firm performance through human capital. *European Research on Management and Business Economics*. (2017); 23:16–22.
- 27- Wang, X., Xi, Y., Xie, J. & Zhao, Y. Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&A: the roles of routine and knowledge compatibility. *Journal of Knowledge Management*. (2017); 21(6): 1580-1595.
- 28- Cegarra-Navarro, J.G., Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D. Linking Unlearning with Work–Life Balance: An Initial Empirical Investigation into SMEs. *Journal of Small Business Management*. (2015); 54(1): 373-391.
- 29- Cegarra-Navarro, J.G., Eldridge, S., & Martinez-Martinez, A. Managing environmental knowledge through unlearning in Spanish hospitality companies. *Journal of Environmental Psychology*. (2010); 30(2): 249-257.
- 30- Lei, D., Slocum, J.W., & Pitts, R.A. Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*. (1999); 27(3): 24-38.
- 31- Leal-Rodríguez, A.L., Eldridge, S., Roldán, J.L., Leal-Millán, A.G., & Ortega-Gutiérrez, J. Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of Business Research*. (2014); (article in press).
- 32- Cegarra-Navarro, J.G., Sánchez-Vidal, M.E., & Cegarra-Leiva, D. Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context. An empirical investigation in SMEs. *Management Decision*. (2011); 49(7): 1099–1119.
- 33- Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J.G., & Jimenez-Jimenez, D. The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*. (2012); 23: 110–129.
- 34- Moitra, D. & Ganesh, J.. Web services and flexible business processes: towards the adaptive enterprise. *Information & Management*. (2005); 42(7): 921–933.
- 35- Gabriel Cegarra-Navarro, J. & Arcas-Lario, N. Building co-operative knowledge through an unlearning context. *Management Research Review*. (2011); 34(5): 609-623.



- 36- Antonacopoulou, E. Impact and scholarship: unlearning and practising to co-create actionable knowledge. *Development and Learning in Organizations*. (2010); 24(2).
- 37- Lyles, M.A., Szabot, K., Kocsis, E., Barden, J., Dhanaraj, C., Steensma, K., & Tihanyi, L. A Longitudinal Study of Organizational Learning, Unlearning, and Innovation Among IJVs in a Transitional Economy, *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*, First published. (2017).
- 38- Nguyen, N. The journey of organizational unlearning: a conversation with William H. Starbuck. *The Learning Organization*. (2017); 24(1): 58-66.
- 39- Sharma, S. & Lenka, U. Exploring linkages between unlearning and relearning in organizations. *The Learning Organization*, (2019); 26(5): 500-517.
- 40- Tabassum Azmi, F. Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management. *European Business Review*. (2008); 20(3): 240-259.
- 41- Matsuo, M. Effects of team unlearning on employee creativity: The mediating effect of individual reflection. *Journal of Workplace Learning*. (2018); 30(7): 531-544.
- 42- Sabatine, F. Rediscovering Creativity - Unlearning Old Habits. *American Journal of Business*. (1989); 4(2): 11-14.
- 43- Rebernik, M. & Širec, K. Fostering innovation by unlearning tacit knowledge, *Kybernetes*. (2007); 36(3/4): 406-419.
- 44- Yildiz, H.E., & Fey, C.F. Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Scandinavian Journal of Management*. (2010); 26(4): 448-456.
- 45- Tsang, E.W.K. Transferring Knowledge to Acquisition Joint Ventures: An Organizational Unlearning Perspective. *Management Learning*. (2008); 39(1): 5-20.
- 46- Cepeda-Carrión, I., Leal-Millán, A.G., Ortega-Gutierrez, J., Leal-Rodriguez, A.L. Linking unlearning with service quality through learning processes in the Spanish banking industry. *Journal of Business Research*. (2015); 68(4): 1450-1457.
- 47- Zahra, S.A., Abdelgawad, S.G., & Tsang, E.W.K. Emerging Multinationals Venturing Into Developed Economies: Implications for Learning, Unlearning, and Entrepreneurial Capability. *Journal of Management Inquiry*. (2011); 20(3): 323-330.
- 48- Sinkula, J. Market-based success, organizational routines, and unlearning. *Journal of Business & Industrial Marketing*. (2002); 17(4): 253-269.
- 49- Kleinfeld, D., & Pendergraft, D.B. Unlearning increases the storage capacity of content addressable memories. *Biophysical Journal*. (1987); 51(1): 47-53.
- 50- Dutta, U. Addressing Contextual Challenges in Underserved Indigenous Spaces of the Global South: In Search of an Approach Based on Unlearning, Co-Learning, and Relearning. *International Journal of Qualitative Methods*. (2019); 18, First Published December 23 .
- 51- Cegarra Navarro, J.G., Moya, B.R. Business performance management and unlearning process. *Knowledge and Process Management*. (2005); 12(3): 161-170.