

Investigating the Mediating Role of Unlearning in the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Public Hospitals of Iran

Fatemeh Taheri^{1*} 

¹ School of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran

ARTICLE INFO

Article Type:
Original Article

Article History:
Received: 19 Oct 2023
Accepted: 14 Feb 2024
ePublished: 18 Feb 2024

Keywords:
Organizational
Culture,
Knowledge
Management,
Unlearning,
Hospitals

Abstract

Background. Knowledge, as the most valuable asset of the organization, should include social factors as well as economic and technological factors. This study aimed to investigate the relationship between organizational culture and knowledge management by considering the mediating variable of unlearning.

Methods. This study was a descriptive correlational study, and its initial statistical population included 450 employees of the support area from public hospitals in Tehran province, out of which 420 people participated in the research. The standard organizational culture, knowledge management, and unlearning questionnaires were used to collect the required data. Data analysis was performed using structural equation modeling in SPSS 16 and AMOS software.

Results. The study results confirmed the assumed structural relationships, so that the organizational culture affected the knowledge management directly (0.34) and indirectly through unlearning (0.78). In addition, the unlearning variable had a significant and positive effect on the knowledge management (0.55).

Conclusion. Considering the positive relationship between organizational culture and knowledge management and the role of unlearning as a mediating variable in this relationship, it was suggested that organizational culture development and unlearning dimension improvement may have facilitated implementing knowledge management and its development in hospitals. This, in turn, may have increased the patient satisfaction and improved the quality of services provided by the medical centers.

Taheri F. Investigating the Mediating Role of Unlearning in the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Public Hospitals of Iran. *Depiction of Health*. 2024; 15(1): 52- 63. doi: 10.34172/doh.2024.05. (Persian)

Extended Abstract

Background

Organizations' failure to pay attention to the social factors in the knowledge management process can result in their overall failure. One of the most important social factors is organizational culture. Culture provides the main assumptions about what the knowledge is and why

it is worthy of managing, the relationships between individual knowledge and organizational knowledge, and the context of social interaction. Culture, moreover, provides the basis for change in an organization and abandonment of the outdated ineffective procedures, that is, unlearning. Dynamic knowledge management is a

* Corresponding author; Aliasghar Mottaghi, E-mail: F_taheri@ut.ac.ir



continuous and cyclic process of learning, unlearning, and learning. The present study aimed to develop a theoretical framework to investigate the direct/indirect effects of organizational culture on knowledge management in public hospitals through the process of establishing unlearning in order for improving knowledge management in these organizations.

Methods

In this applied and descriptive study, a structural equation modeling was adopted. The statistical sample included 420 employees of the support area of 30 public hospitals in Tehran province, who were selected using census method. Data collection tools were Segara and Sanchez online unlearning questionnaire with 18 questions addressing three dimensions of fitting Lens (five questions), consolidation of emergent understandings (six questions), framework for changing individual habits (seven questions), knowledge management questionnaire Huang and Li with eight questions addressing the three dimensions of knowledge acquisition (three questions), knowledge sharing (three questions) and knowledge application (two questions), as well as Zeng et al.'s organizational culture questionnaire inquiring four dimensions of adaptability, consistency, involvement, and mission (four questions in each dimension) with sixteen questions. Cronbach's alpha coefficients for unlearning, knowledge management, and organizational culture variable were 0.78, 0.83, and 0.91, respectively. The face and content validity of the questionnaires was confirmed by five available experts with at least five years of work experience and at least a master's degree in the field of healthcare management.

To satisfy the elites of the statistical sample regarding the questionnaires' questions, a brief description of the research variables and their roles in the course of current discussions of the organization was sent to them with prior coordination. In this study, the confidentiality of the obtained data was guaranteed, and the participants were informed of their rights to participate in the study on voluntary basis and withdraw from it at any time without fear of consequences.

All statistical calculations were performed using SPSS statistical software, and the analyses related to structural equation modeling were conducted using AMOS software. The significance level of all tests was set at $P \leq 0.05$ and without direction (two-tailed).

Results

Pearson's correlation coefficient was used to investigate the relationship and correlation among the research variables in order to model the structural equation. The Kolmogorov-Smirnov test (K-S: Kolmogorov Smirnov Test) was used to check the normality of the variables before using Pearson's

correlation coefficient, and the results showed that all research variables had a normal distribution.

According to the results of Pearson's correlation test measuring the research variables, organizational culture was associated with knowledge management ($r=0.364$, $P \leq 0.001$) and organizational culture was correlated with learning ($r=0.763$, $P \leq 0.001$). Furthermore, there was a significant positive relationship between learning and knowledge management ($r=0.55$, $P \leq 0.001$). Also, there were significant relationships between organizational culture and unlearning (factor loading= 0.814 , $t=5.790$); organizational culture and knowledge management (factor loading= 0.349 , $t=2.680$); and unlearning and knowledge management (factor loading = 0.551 , $t=3.910$).

Investigating the indirect effects of variables showed that "organizational culture" had a direct effect on "unlearning" with a path coefficient equal to 0.81. Also, "unlearning" had a direct effect on "knowledge management" with a path coefficient equal to 0.55. In addition, culture had an indirect relationship with knowledge management through unlearning (0.44).

Therefore, organizational culture had a positive and significant effect on knowledge management by focusing on unlearning. The Chi-square of the freedom degree of the structural model was equal to 2.356, and the comparative fit index (CFI) and the normalized fit index (NFI) as the main indicators of the model fit were higher than 0.9, which were suggestive of the model approval. The X^2/df ratio was less than 3 and the RMSEA value was less than 0.08, which were indicative of the model's acceptability.

Conclusion

The responsibility of the service-oriented organizations (e.g., hospitals) towards people's health created great expectations from these organizations and their employees. The knowledge sharing culture for promoting effective services when the needs and demands of customers were constantly changed, therefore, resulted in the development of personal and social abilities of the employees and improvement of their performance and flexibility in these organizations. Effective organizational learning, mistake repetition prevention, time-saving ideas and measures, organizational cost reduction, and creativity were all direct/indirect outcomes of sharing knowledge. Moreover, the knowledge management as an innovative and effective approach led to the development of organizations. In this regard, a focus on organizational culture and establishment of unlearning mechanisms may have significantly facilitated and stabilized the processes of knowledge acquisition, knowledge sharing, and its application.

بررسی نقش میانجی یادگیری‌زدایی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان‌های دولتی ایران

فاطمه طاهری*^۱
^۱ دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

چکیده

زمینه. در مدیریت دانش سازمانی لازم است عوامل اجتماعی در کنار عوامل اقتصادی و فناوری مورد توجه قرار گیرد. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با در نظر گرفتن متغیر میانجی یادگیری‌زدایی است.

روش کار. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، یک مطالعه توصیفی همبستگی است. جامعه آماری، ۴۵۰ نفر از کارکنان حوزه پشتیبانی بیمارستان‌های دولتی استان تهران (ایران) با روش سرشماری است که ۴۲۰ نفر از آنها در پژوهش مشارکت نمودند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و یادگیری‌زدایی بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و توسط دو نرم‌افزار SPSS و AMOS انجام گرفته است.

یافته‌ها. نتایج پژوهش تاییدکننده روابط ساختاری مفروض بود؛ به‌طوری که فرهنگ سازمانی هم به‌طور مستقیم (۰/۳۴) و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق یادگیری‌زدایی (۰/۷۸) بر مدیریت دانش تاثیرگذار است. همچنین متغیر یادگیری‌زدایی به‌طور مستقیم بر مدیریت دانش تاثیر معنادار و مثبت داشت (۰/۵۵).

نتیجه‌گیری. با توجه به ارتباط مثبت فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش و ایفای نقش یادگیری‌زدایی به عنوان متغیر میانجی در این ارتباط، تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود ابعاد یادگیری‌زدایی، به پیاده‌سازی مدیریت دانش و توسعه آن در بیمارستان‌ها کمک می‌کند. نتیجه این وضعیت افزایش رضایت بیماران و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط مراکز درمانی خواهد بود.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۷

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۵

انتشار برخط: ۱۴۰۲/۱۱/۲۹

کلیدواژه‌ها:

فرهنگ سازمانی،

مدیریت دانش،

یادگیری‌زدایی،

بیمارستان‌ها

مقدمه

مسیر می‌گردد. یکی از مهم‌ترین عوامل اجتماعی، فرهنگ سازمانی است. درایسکیل (Driskill) به نقل از شاین (Schein) فرهنگ سازمانی را مدلی متشکل از مفروضات و باورهای اساسی که بین اعضای سازمان تسهیم شده و به صورت ناآگاهانه و نامحسوس بر آنها و بر نوع نگاه سازمان نسبت به خود و محیطش تاثیر می‌گذارد تعریف نموده است.^۲ این مفروضات و باورها، واکنش‌های اعضای سازمان در مواجهه با مشکلات محیط داخلی و خارجی سازمان را رقم می‌زند. در نتیجه، به زعم شاین فرهنگ هم بر اثربخشی سازمان و هم بر رضایت فردی اعضا تا حد زیادی موثر است. نارنجو-والنسیا (Naranjo-Valencia) و همکاران

دانش به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است و مدیریت دانش به فرایند خلق، تسهیم و توزیع دانش اشاره دارد. در این فرایند، سازماندهی و یکپارچه‌سازی دانش جمعی سازمان به منظور دستیابی به پایداری، بهبود ابتکار و پاسخگویی به تغییرات محیطی صورت می‌پذیرد.^۱ بیشتر سازمان‌ها، برای موفقیت در مسیر پیاده‌سازی مدیریت دانش، به عوامل تکنولوژیک، کنترل کیفیت و طراحی شغل توجه می‌کنند که به راحتی قابل کپی‌برداری هستند؛ در حالی که مطالعات نشان می‌دهد عدم توجه سازمان‌ها به عوامل اجتماعی در این فرایند منجر به شکست آنها در این

* پدیدآور رابط: فاطمه طاهری، آدرس ایمیل: F_taheri@ut.ac.ir

هدفمند (Intentional)، یاد نگرفتن و احتراز از حفظ آنچه مهم نیست نیز مفید است. مدیریت دانش پویا فرایند مستمر و چرخه‌ای یادگیری، یادگیری‌زدایی و یادگیری است.^۶ یادگیری‌زدایی از سال ۱۹۷۸ به عنوان یکی از موارد موثر اصلی در حوزه یادگیری سازمانی برشمرده شده است.^۷ یادگیری‌زدایی سازمانی اشاره دارد به این که حرکت به سوی تغییر و تطبیق با محیط نیازمند رها کردن باورها و قواعد قدیمی غیرمفید است. در واقع یادگیری‌زدایی مرحله میانی بین فراموشی دانش قدیمی و کاربرد دانش محیطی جدید است. یادگیری‌زدایی، رهایی و ترک رویه‌های قدیمی برای ساخت رویه‌های جدید است که در آن دانش به‌طور هدفمند جابه‌جا می‌شود و برای یادگیری‌زدایی دانش، یک سازمان به‌طور عمدانه چیزی را که در حافظه وی تثبیت شده است از بین می‌برد. این فرایند به اندازه یادگیری مهم است، به خصوص زمانی که یک سازمان نیاز دارد دانشی را که موفقیتش را تحلیل می‌برد، از خود دور سازد.^۸ مدیران بایستی این نکته مهم را در نظر داشته باشند که دانش تاریخ گذشته و بلا استفاده می‌تواند تاثیر منفی بر مدیریت دانش داشته باشد؛ از این‌رو یادگیری‌زدایی یکی از فاکتورهای اصلی برای تغییرپذیری سازمان و بقای آن است. این واقعیت از نیاز دائم سازمان‌ها به تغییرپذیری نشأت می‌گیرد. در دنیای امروز سازمان‌ها، رویکردها و راه‌حل‌های گذشته، قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند لذا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدید جایگزین شوند. به‌زعم اندرسون و دراگر (Anderson & Drucker) سازمان‌ها باید به‌طور مداوم در حال یادگیری چیزهای جدید باشند و این واقعیت حاصل نمی‌گردد مگر با رها کردن عادات‌ها و رویه‌های قدیمی شده و منسوخ. نهادینه‌سازی یادگیری‌زدایی عاملی اصلی در کمک به سازمان برای خلق، اجرا و استفاده از تکنولوژی‌های جدید و در مجموع نوآوری مستمر است. در مجموع یادگیری‌زدایی کلید خلق ایجاد دانش جدید در سامان است.^۹ سگارا و سانچز (Cegarra & Sanchez) چهارچوبی برای اجرایی شدن یادگیری‌زدایی سازمانی در نظر می‌گیرند که دارای سه بعد بررسی تناسب دیدگاه (Lens of Fitting)، یکپارچه‌سازی و تحکیم فهم‌های نوظهور (Consolidation of Emergent Understandings) و چهارچوبی برای تغییر عادات فردی (Individual Habits)

مطرح می‌کند فرهنگ، منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان است و سازمان‌هایی که از فرهنگ مناسب برخوردار نباشند نمی‌توانند در فعالیت‌هایی که منجر به عملکرد بهینه می‌گردد نقش داشته باشند.^۳ انتظاری و همکاران به نقل از دلانگ و فای (DeLong & Fahey) چهار مسیری که باعث تاثیر فرهنگ بر خلق دانش، تسهیم و استفاده از آن می‌شود را مورد شناسایی قرار داده‌اند. اولاً فرهنگ، مفروضات اصلی در مورد این که دانش چیست و چه دانشی ارزش مدیریت شدن دارد را شکل می‌دهد. دوماً فرهنگ، روابط بین دانش فردی و دانش سازمانی، با تعیین این که از چه افرادی انتظار حفظ و کنترل دانشی خاص و از چه کسانی انتظار تسهیم دانش می‌رود را تعیین می‌کند. سوماً فرهنگ، زمینه تعامل اجتماعی را فراهم و مشخص می‌سازد دانش در موقعیت‌های خاص چگونه مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت این که فرهنگ، فرایندهایی که به واسطه آن دانش جدید در سازمان، خلق، اعتبارسنجی و توزیع می‌شود را شکل می‌دهد.^۴

مطالعات دیگر نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی مقاومت در برابر تسهیم اطلاعات، سخت‌ترین مانع موفقیت در اجرای مدیریت دانش است. برای ایجاد دانش جدید و استفاده از دانش فعلی در سازمان، خلق جو و فضای اعتماد و امنیت در تشریک دانش، تشویق نوآوری، کسب تجربه و ریسک‌پذیری از ضروری‌ترین اقدامات فرهنگی در سازمان است. پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی می‌تواند ترویج‌گر ارزش‌هایی همچون چشم‌انداز بلندمدت، ارتباطات و گفتگو، اعتماد و احترام به همه اعضا، کار تیمی، توانمندسازی، تحمل ابهام، ریسک‌پذیری و مدیریت تنوع باشد که همگی زمینه‌ساز تسهیل فرایند مدیریت دانش است.^۵ چنین فرهنگی نه تنها سبب اجرای هر چه بهتر فرایند مدیریت دانش می‌گردد بلکه زمینه‌ساز تغییر در سازمان و دست کشیدن از رویه‌های منسوخ و غیرکارآمد است؛ آنچه در پژوهش‌ها تحت عنوان یادگیری‌زدایی (Unlearning) مطرح شده است. در واقع هر چقدر مدیریت دانش به صورت اثربخش‌تر در سازمان پیاده شود، فرایندهای اکتشاف و رشد حافظه سازمان به‌طور کارتری تحقق پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، مدیریت دانش نه تنها در جستجوی ایجاد فرایندهایی است که به یادگیری و حفظ دانش کمک می‌کند، بلکه در فراموشی خودخواسته و

دانش، کاربرد دانش و انتقال آن پرداخته‌اند، اما ارتباط بین ابعاد یادگیری‌زدایی و مدیریت دانش در بیمارستان‌ها تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است. بیمارستان‌ها برای بهبود، توسعه و به‌روز رسانی خدمات ارائه شده به بیماران، نیاز به اثربخشی در خلق دانش و تسهیم آن دارند. پژوهش حاضر با هدف توسعه چهارچوبی نظری به بررسی تأثیرات مستقیم فرهنگ سازمانی و غیر مستقیم آن به واسطه‌ی فرایند استقرار یادگیری‌زدایی بر مدیریت دانش در بیمارستان‌های دولتی به بهبود و ارتقای مدیریت دانش در این سازمان‌ها می‌پردازد. با توجه به این مسأله، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱، به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش کار

پژوهش حاضر کاربردی و به روش توصیفی است و به‌دلیل شناسایی روابط میان متغیرها و آزمون آنها در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری، در طرح پژوهشی همبستگی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان حوزه پشتیبانی ۱۴ بیمارستان دولتی استان تهران است. با توجه به مطالعه ولیسر و فاوا (Velicer & Fava) که پیشنهاد می‌کنند در پژوهش با رویکرد مدل‌یابی و تحلیل مسیر، نمونه‌ای با حجم حداقل ۳۰۰ نفر ضروری است^۴، با استفاده از روش سرشماری و ابزار پرسش‌نامه آنلاین برای گردآوری داده‌ها، سوالات در اختیار ۴۵۰ نفر از کارشناسان حوزه پشتیبانی ۳۰ بیمارستان دولتی استان تهران قرار گرفت. از این تعداد ۴۲۰ نفر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده و مورد تحلیل نهایی قرار گرفتند. پرسش‌نامه یادگیری‌زدایی سگارا و سانچز با ۱۸ سوال در سه بعد تناسب دیدگاه (پنج سوال)، یکپارچه‌سازی فهم‌های نوظهور (شش سوال) و چهارچوب تغییر عادات فردی (هفت سوال)^{۱۰}، پرسش‌نامه مدیریت دانش هانگ و لای (Huang & Li) با هشت سوال در سه بعد کسب دانش (سه سوال)، تسهیم دانش (سه

است. تناسب دیدگاه، دلالت بر تغییر دیدگاه دارد که باعث ایجاد اختلال در وضعیت معمول آسایش کارکنان برای افزایش آگاهی از ادراک‌های جدید در فرد می‌گردد. یکپارچه‌سازی و تحکیم فهم‌های نوظهور شامل فرایندهایی در سازمان‌ها است که به کارکنان اجازه می‌دهد توانایی‌های حل مساله را به کار گرفته و توسعه دهند. به‌طور خاص، این بعد مربوط به افرادی است که به جای پیروی از دستورالعمل‌ها، مشکلات سازمان را با نگاهی انتقادی ارزیابی می‌کنند. تغییر عادات فردی، به تلاش‌های شرکت برای مهار عادات بد و ارزش‌ها یا نگرش‌های نامناسب قبل از فراگیر شدن آنها در ایده‌ها یا تغییرات دانش‌محور در عملیات سازمان می‌پردازد. همچنین سگارا و سانچز به نقل از چن و جین (Chen & Jin) خاطر نشان کردند یادگیری‌زدایی نقش مهمی در مدیریت دانش ایفا می‌کند.^{۱۰} آنها یادگیری‌زدایی سازمانی را به عنوان فرایندی که در آن سازمان‌ها ساختارهای شناختی، مدل ذهنی، منطق حاکم و ایده اصلی خود را تغییر داده و جابه‌جایی ارزش‌ها، هنجارها و فعالیت‌ها را به رسمت می‌شناسند تعریف می‌کنند. با این رویکرد، یادگیری‌زدایی پیش‌نیاز کسب دانش جدید در سازمان است و رفتارهای یادگیری‌زدایی که توسط سازمان ایجاد می‌شوند باعث می‌شوند تا سازمان دانش قدیمی و تاریخ مصرف گذشته خود را کنار بگذارد و این وضعیت تأثیر مثبتی بر توانایی سازمان دارد. مشبکی و همکاران نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که یادگیری‌زدایی تأثیر مستقیم و مثبتی بر یادگیری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش دارد. همچنین یادگیری‌زدایی و یادگیری سازمانی با تسهیل مدیریت دانش، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند.^{۱۱} صادقی بروجردی و حسنی در پژوهشی بر روی مدیران دبیرستان‌ها به این نتیجه رسیدند که بین یادگیری سازمانی و اجتناب از رویه‌های نادرست به عنوان مولفه آن با به کارگیری دانش به عنوان یکی از مولفه‌های هوش سازمانی، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.^{۱۲} ونگ (Wang) و همکارانش در مطالعه خود بر روی شرکت‌های چینی نشان دادند یادگیری‌زدایی، با ارتقاء رویه‌های معمول و دسترسی‌پذیری به دانش، انتقال دانش را تسهیل می‌کند.^{۱۳}

بنابراین اگرچه مطالعات مختلف به تحقیق و تأیید رابطه بین یادگیری‌زدایی و مدیریت دانش، ظرفیت مدیریت

پژوهش و نقش آنها در حوزه مباحث جاری سازمان، با هماهنگی قبلی به آنها ارسال می‌شد و در نهایت پرسش‌نامه مربوطه با کسب مجوز کتبی از بیمارستان‌ها به مدیران و کارشناسان حوزه پشتیبانی ارسال گردید. در مطالعه اطمینان داده شده بود که داده‌های حاصل شده محرمانه خواهد ماند. رضایت افراد برای مشارکت، داوطلبانه و آگاهانه بود و این اطلاع به آنها داده شده بود که می‌توانند هر لحظه که بخواهند از طرح خارج شوند.

در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی برای تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و همچنین محاسبه‌ی فراوانی‌ها، میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. نیز به منظور تحلیل استنباطی داده‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین ثبات درونی ابزار، از آزمون همبستگی پیرسون جهت بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش و برای تعیین ارتباط علی بین متغیرها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه محاسبات آماری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و تحلیل‌های مربوط به مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS انجام گرفت و سطح معناداری تمامی آزمون‌ها $P \leq 0.05$ و بدون جهت (دو سویه) در نظر گرفته شد.

یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش نشان داد که ۶۵/۱ درصد مشارکت‌کنندگان مرد و بقیه زن بودند. اکثر کارکنان دارای تحصیلات کارشناسی (۶۲/۵ درصد)، متاهل (۷۵/۵ درصد)، استخدام رسمی (۸۰ درصد)، شاغل در واحدهای اداری و پشتیبانی (۱۰۰ درصد) بودند.

سوال) و به‌کارگیری دانش (دو سوال) ۱۵ و پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی زنگ (Zheng) و همکاران با چهار بعد تطابق‌پذیری (Adaptability)، ثبات (Cconsistency)، مشارکت (Involvement) و مأموریت (Mission) (هر بعد چهار سوال) ۱۶ در شانزده سوال مورد استفاده قرار گرفت. تمامی سوالات این ابزارها بر مبنای مقیاس ۵ نمره‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم بوده و به ترتیب نمرات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ را به خود اختصاص داده بودند.

پایایی درونی پرسش‌نامه‌ها با میزان ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر یادگیری‌زدایی در پژوهش ونگ و همکارانش ۱۳ به میزان ۰/۷۶، مدیریت دانش در مطالعه هانگ و لای ۱۵ در ابعاد کسب دانش ۰/۹۲، تسهیم دانش ۰/۸۶ و به‌کارگیری دانش ۰/۹۲ و فرهنگ سازمانی در مطالعه زنگ و همکاران، ۱۶ ۰/۷ حاصل شد که نشان‌دهنده‌ی پایایی مطلوب و قابل قبول ابزارهای اندازه‌گیری است. در مطالعه فعلی نیز ضریب آلفای کرونباخ متغیر یادگیری‌زدایی، مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی به ترتیب به میزان ۰/۷۸، ۰/۸۳ و ۰/۹۱ حاصل شد.

همچنین در مطالعات ذکر شده، روایی صوری و محتوایی (Face and Content Validity) هر سه پرسش‌نامه نیز از طریق تناسب شاخص‌های برازش ($AVE > 0.5$) و پرسش از خبرگان مربوطه حاصل شد. در این پژوهش، روایی صوری پرسش‌نامه‌ها توسط ۵ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان در دسترس (با حداقل ۵ سال سابقه کار و دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت خدمات بهداشتی-درمانی) تایید شد.

به منظور تحقق اطمینان از اشراف نمونه آماری نسبت به سوالات پرسش‌نامه‌ها، توصیف مختصری از متغیرهای

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرها و ماتریس همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	ماتریس همبستگی پیرسون		
			فرهنگ سازمانی	یادگیری‌زدایی	مدیریت دانش
فرهنگ سازمانی	۳/۶۴۷	۰/۵۱۰	۱/۰۰۰		
یادگیری‌زدایی	۳/۲۳۵	۰/۴۳۴	۰/۷۶۳**	۱/۰۰۰	
مدیریت دانش	۳/۳۴۳	۰/۳۸۶	۰/۳۶۴**	۰/۵۵۰**	۱/۰۰۰

** معناداری در سطح ۰/۰۱

میانگین متغیر یادگیری‌زدایی (۳/۲۳۵) دارای کمترین مقدار بود. همچنین میانگین وضعیت مدیریت دانش به میزان ۳/۳۴۳ حاصل شد. همچنین متغیر فرهنگ

شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان می‌دهد در بین متغیرهای مکنون پژوهش، میانگین متغیر فرهنگ سازمانی دارای بیشترین میزان (۳/۶۵۷) و

این آزمون نیز در جدول ۱ ارائه شده است. پیش از استفاده از ضریب همبستگی پیرسون به منظور بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (K-S: Kolmogorov Smirnov Test) استفاده شد که نتایج آن نشان داد تمام متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

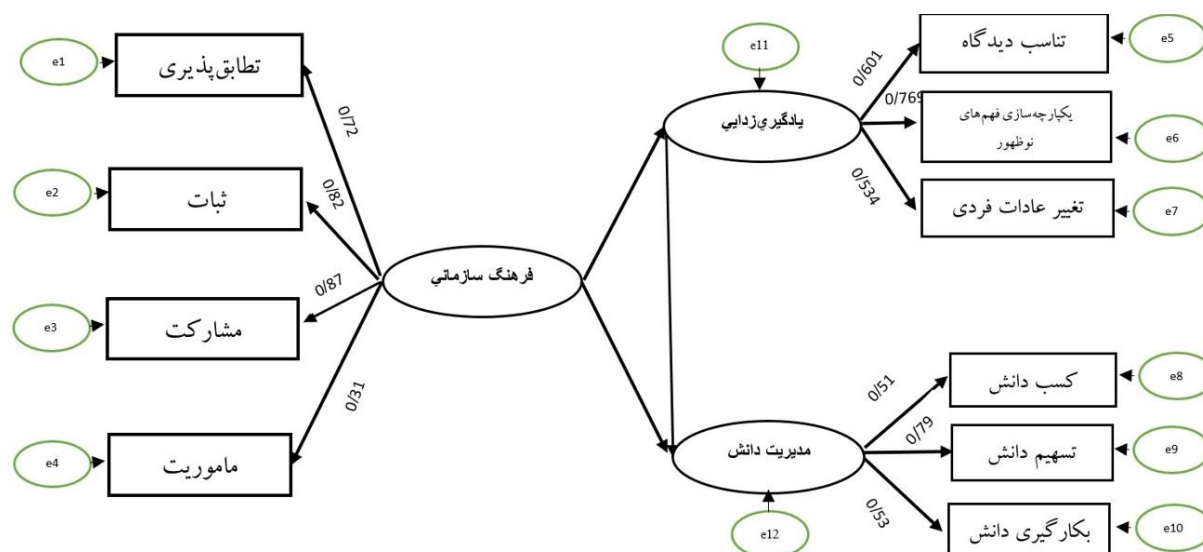
سازمانی دارای بیشترین مقدار انحراف استاندارد (۵۱۰/۰) و متغیر مدیریت دانش (۳۸۶/۰) دارای کمترین مقدار انحراف استاندارد بود. برای بررسی میزان ارتباط و همبستگی بین متغیرهای مکنون پژوهش به منظور مدلسازی معادلات ساختاری از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج

جدول ۲. بارهای عاملی ابعاد مدل فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و یادگیری‌زدایی

سطح معناداری	مقدار t	بار عاملی	مدل اندازه‌گیری
-	-	۰/۷۲۳	تطابق‌پذیری <--- فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۱	۸/۴۸	۰/۸۲۸	ثبات <--- فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۱	۸/۷۹۸	۰/۸۷۵	مشارکت <--- فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۱	۳/۱۸۱	۰/۳۱۱	ماموریت <--- فرهنگ سازمانی
-	-	۰/۵۱۱	کسب دانش <--- مدیریت دانش
۰/۰۰۱	۵/۲۳۹	۰/۷۹۹	تسهیم دانش <--- مدیریت دانش
۰/۰۰۱	۴/۲۹۴	۰/۵۳۴	به‌کارگیری دانش <--- مدیریت دانش
-	-	۰/۶۰۱	تناسب دیدگاه <--- یادگیری‌زدایی
۰/۰۰۱	۵/۳۶۸	۰/۷۶۹	یکپارچه‌سازی فهم‌های نوظهور <--- یادگیری‌زدایی
۰/۰۰۱	۴/۴۰۷	۰/۵۳۴	تغییر عادات فردی <--- یادگیری‌زدایی

بر مبنای یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری و نتایج گزارش شده در جدول ۲ و شکل ۲ مشاهده می‌شود کلیه بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) از مقادیر قابل قبولی برخوردارند و این شاخص‌ها نشان می‌دهند متغیرهای مشاهده‌ای اندازه‌گیری‌شده به خوبی انعکاسی از متغیرهای پنهان (فرهنگ سازمانی، یادگیری‌زدایی و مدیریت دانش) هستند.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش ($r = ۰/۳۶۴$, $P \leq ۰/۰۰۱$)، فرهنگ سازمانی با یادگیری‌زدایی ($r = ۰/۷۶۳$, $P \leq ۰/۰۰۱$) و بین یادگیری‌زدایی و مدیریت دانش ($r = ۰/۵۵$, $P \leq ۰/۰۰۱$) ارتباط مثبت معناداری وجود دارد. در جدول ۲ و شکل ۲ نتایج حاصل از مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی یادگیری‌زدایی گزارش شده است.



شکل ۲. مدل ضرایب رگرسیونی ارتباط فرهنگ سازمانی، یادگیری‌زدایی و مدیریت دانش

جدول ۳. بارهای عاملی و مقادیر آماری تی مدل روابط متغیرهای تحقیق

مسیرهای مدل	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی <---> یادگیری زدایی	۰/۸۱۴	۵/۷۹۰	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی <---> مدیریت دانش	۰/۳۴۹	۲/۶۸۰	۰/۰۰۱
یادگیری زدایی <---> مدیریت دانش	۰/۵۵۱	۳/۹۱۰	۰/۰۰۱

رابطه‌ی بین متغیر واسط با وابسته به دست می‌آید. برای تحقق شرط اول و دوم مشاهده می‌شود که "فرهنگ سازمانی" بر "یادگیری زدایی" با ضریب مسیر (۰/۸۱) و "یادگیری زدایی" بر "مدیریت دانش" با ضریب مسیر (۰/۵۵)، تاثیر مستقیم و معناداری دارند؛ و ضریب مسیر رابطه‌ی غیر مستقیم فرهنگ سازمانی، از طریق متغیر میانجی یادگیری زدایی بر مدیریت دانش به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$0/44 = (0/81) \times (0/55)$$

بنابراین می‌توان گفت فرهنگ سازمانی از طریق توجه به برقراری یادگیری زدایی بر مدیریت دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت نتایج تحلیل مسیر ساختاری تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم فرهنگ سازمانی، وجود فرایند یادگیری زدایی و مدیریت دانش در بیمارستان‌های دولتی استان تهران در جدول ۴ ارائه شده است. شاخص‌های برازش مدل نیز در جدول ۵ گزارش شده است.

براساس یافته‌های مدل تحقیق (ارائه شده در جدول ۳) می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی بر یادگیری زدایی (بار عاملی=۰/۸۱۴، $t=5/790$)، فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش (بار عاملی=۰/۳۴۹، $t=2/680$) و یادگیری زدایی بر مدیریت دانش (بار عاملی=۰/۵۵۱، $t=3/910$) بر اساس مقادیر سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ اثر مثبت معناداری دارند.

همچنین در این پژوهش، اثر میانجی یادگیری زدایی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بررسی شد. برای بررسی تاثیرات غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته ضرورت دارد تا شروط زیر برقرار گردد؛ شرط اول این که معناداری رابطه‌ی بین متغیر مستقل و واسط تایید شود و شرط دوم نیز تایید معناداری رابطه‌ی بین متغیر واسط و وابسته است. سپس در صورت برقرار بودن شروط بالا، ضریب مسیر رابطه‌ی غیر مستقیم، از ضرب بین ضریب مسیر رابطه‌ی بین متغیر مستقل با واسط و ضریب مسیر

جدول ۴. نتایج تحلیل مسیر ساختاری (تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم)

مسیر	تاثیر مستقیم	تاثیر غیر مستقیم	تاثیر کلی
فرهنگ سازمانی <---> یادگیری زدایی	۰/۸۱	---	۰/۸۱
یادگیری زدایی <---> مدیریت دانش	۰/۵۵	---	۰/۵۵
فرهنگ سازمانی <---> مدیریت دانش	۰/۳۴	---	۰/۳۴
فرهنگ سازمانی <---> یادگیری زدایی <---> مدیریت دانش	۰/۳۴	$0/55 \times 0/81 = 0/44$	$0/34 + 0/44 = 0/78$

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی، یادگیری زدایی و مدیریت دانش

شاخص‌های برازش	مقادیر شاخص‌ها	مقدار قابل قبول	نتیجه
X^2/df	۲/۳۵۶	بین ۱ تا ۳	قابل قبول
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۵۵	کمتر از ۰/۰۸	قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹	قابل قبول
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۳	بیشتر از ۰/۹	قابل قبول
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹	قابل قبول

که نشان از تایید مدل دارد. نسبت X^2/df کمتر از ۳ بوده و از مقدار قابل قبولی برخوردار است. همچنین مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ است که نشان می‌دهد مدل قابل قبول است.

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود میزان کای دو به درجه آزادی مدل ساختاری برابری ۲/۳۵۶، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) به عنوان شاخص‌های اصلی برازش مدل بیشتر از ۰/۹ است

بحث

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی یادگیری‌زدایی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد. این موضوع نشان می‌دهد این یافته با نتایج تحقیق السیفی (Al Saifi)،^{۱۷} کی‌ورت و لیندر (Kayworth & Leidner)^{۱۸} و لای و لی (Lai & Lee)^{۱۹} هم‌سویی دارد. السیفی با در نظر گرفتن بررسی نقش فرهنگ بر مدیریت دانش دریافت که مولفه‌های بارز فرهنگ یک سازمان از جمله وجود فضای اعتماد، ریسک‌پذیری، تعامل نزدیک بین افراد و اهمیت قائل شدن برای تسهیم اطلاعات نقش بارزی در کسب دانش، تسهیم و به‌کارگیری آن در سازمان دارد. کی‌ورت و لیندر نیز مطرح نمودند که سازمان‌ها می‌بایست فرهنگ خود را به عنوان یک منبع رقابتی ببینند که برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده باید مدیریت شود؛ همچنین لای و لی مطرح می‌کنند شرکت‌ها باید برای ایجاد فعالیت‌های دانشی در سازمان بر فرهنگ سازمان به‌خصوص فرهنگ کارآفرینی متمرکز شوند.

از سوی دیگر تایید ارتباط مثبت معنادار بین فرهنگ سازمانی و یادگیری‌زدایی نشانگر آن است که فرهنگ سازمانی نه تنها به یادگیری و حفظ دانش کمک می‌کند بلکه در فراموشی خودخواسته و هدفمند (Intentional)، یاد نگرفتن و احتراز از حفظ آن‌چه مهم نیست نیز مفید است. مدیریت دانش پویا، فرایند مستمر و چرخه‌ای یادگیری، یادگیری‌زدایی و یادگیری است و این مهم با یافته‌های پژوهش بکر (Becker) هم‌سو است.^{۲۰} ژاو (Zhao) و همکاران^{۲۱} نیز یادگیری‌زدایی سازمانی و بازآموزی (Relearning) را از عوامل ضروری برای مدیریت دانش پویا در نظر می‌گیرند. یادگیری‌زدایی با دور انداختن دانش منسوخ و بی‌فایده بر مدیریت دانش پویا تأثیر مثبت می‌گذارد و از طرف دیگر بازآموزی با کسب دانش جدید تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش پویا دارد.

بنابراین وجود مکانیزم‌های تشویقی برای کارکنان در جهت کنار گذاشتن رویه‌های منسوخ و نهاده‌پنه شده و به‌روزرسانی آنها متناسب با نیازهای مشتریان و تغییرات مورد نیاز، تسهیل‌گر یادگیری‌زدایی و مواجهه بیمارستان‌ها با تغییرات دائمی محیطی است. به عنوان مثال برگزاری

جلسات رسمی یا غیررسمی می‌تواند گام موثری برای توجیه کارکنان در کنار گذاشتن رویه‌های قدیمی و منسوخ شده باشد. ضمن این‌که برای کارکنانی که متعهد به فرایند یادگیری‌زدایی هستند، پاداش‌های مادی و معنوی مطلوبی در نظر گرفته شود. دوم، با توجه به اهمیت قابلیت یکپارچه‌سازی دانش، مدیران می‌بایست حداکثر تلاش خود را برای توسعه این قابلیت به‌کار گیرند. بر این اساس، اقدامات لازم برای تقویت تبادل دانش و همکاری استراتژیک بین سطوح مختلف کارکنان از فعالیت‌های ضروری و مهم است. در این ارتباط، تقویت ارتباطات بین واحدهای کاری و مکانیزم‌های انگیزه‌بخش برای ارتقای این وضعیت به منظور نیل به یکپارچگی دانش از فعالیت‌های مفید و موثر محسوب می‌شود.^{۲۲}

همچنین وجود ارتباط مثبت یادگیری‌زدایی و مدیریت دانش نشان می‌دهد اهتمام سازمان‌ها در اقتباس رویه‌های جدید و کنار گذاشتن موارد منسوخ نقش بسزایی در تسهیل فرایند مدیریت دانش دارد. در این ارتباط سگارا-ناوارو و همکاران مطرح می‌کنند سازمان‌ها نمی‌توانند با هر موقعیت جدیدی که در محیط پیچیده دنیای امروزی اتفاق می‌افتد به راحتی کنار بیایند؛ مگر این‌که به‌طور هوشمندانه انرژی خود را تنها صرف جمع‌آوری اطلاعاتی کنند که مفید هستند. همچنین تا یادگیری‌زدایی در سازمان اتفاق نیفتد، یادگیری سازمانی محقق نخواهد شد. چرا که هدف اصلی یادگیری‌زدایی، ایجاد فضایی نو جهت بروز رفتارها و دانش جدید است که می‌تواند وسیله‌ای برای یادگیری، نوآوری و تغییر باشد.^{۲۳} به زعم دلشاب و صادقی بروجردی "یک سازمان یادگیرنده هم در یادگیری و هم در یادگیری‌زدایی خوب عمل می‌کند".^{۲۴} در نهایت با توجه به تایید نقش میانجی یادگیری‌زدایی در ارتباط مدیریت فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌توان نتیجه گرفت که در صورت استقرار فرایندهای فردی، گروهی و سازمانی یادگیری‌زدایی، فرهنگ سازمانی با قوت بیشتری بر خلق، توزیع و کاربردی کردن دانش تاثیرگذار خواهد بود. چنان‌که در بلندمدت تقید مدیران و کارکنان در متناسب‌سازی مستمر دیدگاه کارکنان، تغییر باورهای فردی آنان و تجمیع افکار نو در سازمان خود به فرهنگی قوی تبدیل گردد که همه‌ی اعضا در سازمان و در همه سطوح خود را مقید به آن بدانند. به‌طور کلی به کار گرفتن رویه‌های فرهنگی از جمله موارد زیر سبب تثبیت

مطالعه می‌توانستند از گروه‌های دیگر نظیر خبرگان و مدیران سطوح عالی بیمارستان‌ها که اشراف بهتری به شرایط اجرایی و عملیاتی دارند، مورد پرسش قرار گیرند تا امکان تنوع در دیدگاه‌ها و نظرات فراهم آید. بنابراین یکی از پیشنهادها پژوهشی پیاده‌سازی مطالعه با متغیرهای فعلی، به روش کیفی و آمیخته است. همچنین اجرای این موضوع در بیمارستان‌های خصوصی و مقایسه وضعیت آنها با بیمارستان‌های دولتی از دیگر پیشنهادها مولف است.

نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، اهتمام بیمارستان‌های دولتی استان تهران نسبت به وضعیت فرهنگ سازمانی، یادگیری‌زدایی و اجرای مدیریت دانش از میانگین مورد نظر بالاتر است، اما هنوز نسبت به شرایط بهینه فاصله دارد. بنابراین ارتقای فرهنگ تسهیم دانش به منظور ارائه خدمات موثر در شرایط تغییر مداوم نیازها و خواسته‌های بیماران و در نتیجه توسعه قابلیت‌های فردی و اجتماعی کارکنان، بهبود عملکرد و نیز انعطاف‌پذیری آنها در بیمارستان در کنار تثبیت مکانیزم‌های یادگیری‌زدایی بایستی مورد توجه قرار گیرد.

پیامدهای عملی پژوهش

با در نظر داشتن نقش مهم و برجسته مدیریت دانش در بهبود کیفیت عملکرد سازمان‌ها- به‌خصوص مراکز درمانی و بیمارستان‌ها که ارتباط مستمر با ارباب رجوع‌هایی همچون بیماران دارند- و از طرف دیگر مواجهه با دنیای در حال تغییر دائمی امروز، توجه به مدیریت فرهنگ سازمانی و یادگیری‌زدایی مکانیزم‌ها و فرایندهای سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و بایستی مورد تاکید قرار گیرد. به‌طور کلی با توجه به این نکته مهم که فرهنگ سازمانی بر روی تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و در سازمان هیچ پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست، بایستی الگوهای رفتاری به‌طور گسترده در سطح سازمان مورد ملاحظه و مذاقه قرار گیرند، و به‌طور قوی توسط اعضای سازمان حفظ شوند، چنان‌که به خلق و ایجاد ایده‌های جدید و اجرای روش‌های نو منجر گردند. بنابراین برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه ریسک‌پذیری (خطرپذیری و مسئولیت‌پذیری)، توسعه نگرش مثبت در مورد تغییر و قبول خطاهای کاری، ارائه فرصت و آزادی

مکانیزم یادگیری‌زدایی و تسهیل فرایندهای کسب دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری آن خواهد شد:

۱. ایجاد یک محیط ایمن از لحاظ فکری و روانی که در آن ارتباطات باز و نگرش‌های غیر قضاوتی تشویق شوند و به افراد این قدرت را به‌دست دهد تا باورهای موجود را به چالش کشیده و از یادگیری استقبال کنند.

۲. پرورش ذهنیت یادگیری که به‌واسطه فرهنگی مشوق یادگیری و رشد مستمر توسعه پیدا می‌کند؛ چنان‌که افراد تمایل دارند باورها و مفروضات خود را با چالش مواجه نموده و به‌واسطه آن زمینه‌ساز مسیر تغییر دیدگاه‌ها و نگاه خود باشند.

۳. تشویق به تفکر، تامل و خودآگاهی از طریق فعالیت‌هایی مانند خودارزیابی، تمرین‌های تفکر محور و پیاده‌سازی سیستم‌های بازخورد چنان‌که کارکنان قادر به تشخیص سوگیری‌ها و مفروضات ذهنی خود گردند. برقراری این شرایط به آنها کمک می‌کند تا دانش موجود خود را به‌صورت مرتب ارزیابی نموده و در صورت نیاز آن را فراموش کنند.

۴. ایجاد فرهنگی که تنوع و دیدگاه‌های متنوع و فراگیر را ارج می‌نهد؛ زیرا این شرایط، طیف وسیع‌تری از دیدگاه‌ها را به همراه می‌آورد، عقاید از پیش تعیین شده افراد را به چالش می‌کشد و با تشویق همکاری و تبادل نظر بین تیم‌های مختلف، یادگیری‌زدایی را تسهیل می‌کند.

۵. تشویق فرهنگ ریسک‌پذیری که به واسطه آن از کارکنانی که ریسک‌های حساب شده خود را می‌پذیرند تجلیل می‌شود. این امر محیطی را ایجاد می‌کند که در آن افراد با فراموش کردن و امتحان رویکردهای جدید احساس راحتی می‌کنند، حتی اگر در این مسیر مرتکب اشتباه شده باشند.

۶. فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه که به کارکنان اجازه می‌دهد مهارت‌ها و دانش جدیدی کسب کنند. در این مسیر بایستی به افراد فرصت‌هایی را برای شرکت در کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها یا رویدادهای صنعتی ارائه نمود تا بتوانند از کارشناسان و افراد صاحب‌نظر بیاموزند و در معرض ایده‌ها، فناوری‌ها و شیوه‌های جدید قرار گیرند.

از محدودیت‌های پژوهش به کارگیری روش تحقیق کمی در سنجش متغیرهای مورد مطالعه بود که با استفاده از روش تحقیق کیفی یا آمیخته، امکان ارتقاء اعتبار نتایج حاصله وجود داشت. همچنین مشارکت‌کنندگان در

مشارکت پدیدآوران

فاطمه طاهری مجری کلیه فعالیت‌های طراحی مطالعه و اجرای مراحل کتابخانه‌ای و میدانی این پژوهش است.

منابع مالی

مقاله منابع مالی ندارد.

ملاحظات اخلاقی

اطلاعات این پژوهش با کسب مجوز از ۱۴ بیمارستان دولتی استان تهران و از طریق ارسال پرسش‌نامه آنلاین به کارکنان آنها جمع‌آوری گردیده است. کلیه شرکت‌کنندگان به‌طور آگاهانه و با رضایت شخصی وارد مطالعه شده و در راستای آشنایی بیشتر با موضوع مطالعه، هدف از انجام آن و نیز اطمینان بخشیدن نسبت به حفظ امانت در مورد اطلاعات جمع‌آوری شده به آنها توضیح داده شد. همچنین پژوهشگر در استفاده، ارائه و نشر مطالب علمی امانت‌دار بوده و حقوق کلیه پژوهشگران لحاظ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسنده بیان نشده است.

عمل به کارکنان به منظور امتحان کردن روش‌ها، در نظر گرفتن پاداش برای ایجاد تغییر، توسعه ارتباطات باز، تسهیم اطلاعات، تشویق و قدردانی از ارائه‌دهندگان پیشنهاد، ترویج انتقادپذیری، شور و مشورت، اعتماد و احترام دو طرفه، استقلال، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، سخت‌کوشی و تعهد فردی از مصنوعات رفتاری فرهنگ و ارزش‌های آن در سازمان است که زمینه‌ساز فرایند خلق دانش، توزیع و کاربرد آن، متناسب‌سازی نگرش کارکنان در مورد تغییر دیدگاه‌های خود، تغییر رفتار آنها و نیز یکپارچه‌سازی دیدگاه‌ها و بهره‌بردن از آن در تغییر و تحولات متناسب با تحولات درون و برون سازمانی می‌گردد. همچنین مطالعه و توجه به کلیه عوامل تاثیرگذار بر فرهنگ سازمانی از جمله ساختار سازمانی، سبک رهبری، تدوین و ترسیم چشم‌انداز و مأموریت، خط‌مشی‌های مدیریتی و سایر عوامل مطرح شده در پژوهش‌های مختلف از نکات مهمی است که مدیران و افراد اصلی تصمیم‌گیرنده در بیمارستان‌ها بایستی مورد نظر قرار دهند.

قدردانی‌ها

بدین‌وسیله از حمایت و پشتیبانی مسئولین و کارکنان بیمارستان‌های دولتی استان تهران و همکاری آنها در انجام پژوهش تشکر می‌شود.

References

1. Santoro G, Vrontis D, Thrassou A, Dezi L. The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technol Forecast Soc Change*. 2018;136:347-354. doi: 10.1016/j.techfore.2017.02.034
2. Driskill G. Organizational culture in action: A cultural analysis workbook. 3rd edition. New York: Routledge; 2018. doi: 10.4324/9780429427473
3. Naranjo-Valencia JC, Jiménez-Jiménez D, Sanz-Valle R. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Rev Latinoam Psicol*. 2016; 48(1): 30-41. doi: 10.1016/j.rlp.2015.09.009
4. Intezari A, Taskin N, Pauleen DJ. Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*. 2017; 21(2): 492-515. doi: 10.1108/JKM-06-2016-0216
5. Chang CL, Lin TC. The relationship between organisational culture and knowledge management culture. *Int J Inf Syst Change Manag*. 2019; 11(2): 128-156. doi: 10.1504/IJISCM.2019.104621
6. Becker KL. Knowledge management and unlearning/forgetting. The Palgrave handbook of knowledge management. Palgrave Macmillan, Cham; 2018:105-130. doi: 10.1007/978-3-319-71434-9_5
7. Easterby-Smith M, Antonacopoulou E, Simm D, Lyles M. Constructing contributions to organizational learning: Argyris and the next generation. *Manag Learn*. 2004; 35(4): 371-380. doi: 10.1177/1350507604048268
8. Fiol CM, O'Connor EJ. Unlearning established organizational routines—Part II. *The Learning Organization*. 2017; 24(2): 82-92. doi: 10.1108/TLO-09-2016-0063
9. Klammer A, Gueldenberg S. Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of

- literature. *Journal of Knowledge management*. 2019; 23(5): 860-888. doi: 10.1108/JKM-05-2018-0277
10. Cegarra-Navarro JG, Sánchez-Polo MT. Linking the individual forgetting context with customer capital from a seller's perspective. *J Oper Res Soc*. 2008; 59(12): 1614-1623. doi: 10.1057/palgrave.jors.2602491
 11. Moshabbaki A, Bastam H, Yadegari S. Enhancing organizational performance through intentional organizational forgetting: case study. *Journal of Health Administration*. 2012; 15(48): 93-105. (Persian)
 12. Sadeghi Boroujerdi S, Hasani K. Relationship between knowledge management and employee empowerment in the sport and youth organization of Iran. *International Journals of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*. 2013;1(4):195-209.
 13. 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. doi: 10.1108/JKM-03-2017-0091
 14. Velicer WF, Fava JL. Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychol Methods*. 1998; 3(2): 231- 251. doi: 10.1037/1082-989X.3.2.231
 15. Huang JW, Li YH. The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *Int J Manpow*. 2009; 30(3): 285-301. doi: 10.1108/01437720910956772
 16. Zheng W, Yang B, McLean GN. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *J Bus Res*. 2010; 63(7): 763-771. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005
 17. Al Saifi SA. Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of knowledge management*. 2015; 19(2): 164-189. doi: 10.1108/JKM-07-2014-0287
 18. Kayworth T, Leidner D. Organizational culture as a knowledge resource. *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*. Berlin, Heidelberg: Springer; 2004: 235-252. doi: 10.1007/978-3-540-24746-3_12
 19. Lai MF, Lee GG. Relationships of organizational culture toward knowledge activities. *Business Process Management Journal*. 2007; 13(2): 306-322. doi: 10.1108/14637150710740518
 20. 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. doi: 10.1108/JKM-06-2013-0242
 21. Leal-Rodríguez AL, Eldridge S, Roldán JL, Leal-Millán AG, Ortega-Gutiérrez J. Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *J Bus Res*. 2015; 68(4): 803-809. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.11.032
 22. Cegarra-Navarro JG, Martínez-Martínez A, Ortega Gutiérrez J, Luis Leal Rodríguez A. Environmental knowledge, unlearning, and performance in hospitality companies. *Manag Decis*. 2013; 51(2): 341-360. doi: 10.1108/00251741311301858
 23. Delshab V, Sadeghi Boroujerdi S. Investigating the influence of unlearning on knowledge management in sport organizations. *Kybernetes*. 2018; 47(10): 2025-2040. doi: 10.1108/K-11-2017-0449