

Analyzing Managers' UnLearning in Skill Development in the Age of Digital Transformation

Neda Kavand *

PhD in Public Administration, Farhangian University,
Tehran, Iran

Yousef Mohammadi
Moghadam 

Professor Department of Judicial Management,
University of Judicial Sciences and Administrative
Services, Tehran, Iran

Abstract

In today's fast-paced and changing world, all the evidence points to the centrality of the human role in overcoming problems, opening bottlenecks, creating advanced technology and producing various technologies. In this field, managers are the foundation stone of any organization, and the organization can achieve capability and development if it is properly managed and has skilled managers. Therefore, in this article, an attempt has been made to examine the unlearning of managers in skill enhancement in the digital age. The present study is a mixed-method research, in which data were collected through semi-structured interviews with elites of the Tax Affairs Organization who were selected through a purposeful method. The validity of the interview was assessed through a formal and content judgment approach based on the opinions of 7 experts (who had experience working or collaborating with the Tax Affairs Organization and were familiar with academic and organizational issues in the field of tax affairs). And the reliability was calculated and confirmed by the percentage of agreement method between the two coders as 85 and 88 percent, respectively. Thematic analysis was used to analyze the data. Ultimately, 60 basic themes, 10 organizing themes, and 3 super themes were obtained. The validity of the results of the qualitative section was verified by using the Kendall correlation

* Corresponding Author: nkavand@yahoo.com

How to Cite: Kavand, N., Mohammadi Moghadam, Y. (2025). Analyzing Managers' UnLearning in Skill Development in the Age of Digital Transformation, *Journal of Business Intelligence Management Studies*, 13(52), 47-86. DOI: 10.22054/ims.2025.78966.2454

test and referring to experts in the field of qualitative studies, who were evaluated and approved in a targeted manner. The results showed that managers' skills, including technical, human, and perceptual skills, are significant at three levels: senior, middle, and operational managers. Also, three key factors in understanding digitalization (having a digital vision, critical thinking, and cognitive flexibility), Digital platforming (redefinition of tasks and responsibilities, adaptability and adaptability, digital literacy, digital mindset) And leading changes (social-emotional intelligence, networking, reflective thinking) are essential skills for managers to succeed in the digital journey of organizations.

1. Introduction

Organizations investing in digital transformation, They will prepare for the future scenarios and will be ready to overcome the challenges of the market(Li et al.,2023).There are many factors in the way of keeping up with the developments of the present age, among the main obstacles is the lack of required skills and experience(Jones et al.,2021).Therefore, organizations and its members must abandon beliefs, norms, values, procedures and routines and outdated knowledge to gain new knowledge in order to achieve success and survive in this changing and extremely chaotic environment, the lack of ability of organizations and their members in this matter,or in other words, unlearning, is the fundamental weakness of many organizations and their members. Organizational ability to unlearning allows organizations to adapt better and faster to new situations(Vătămănescu et al.,2020). Unlearning is an important step to strengthen learning and innovation for organizations and their members, but it is doubly important for managers. Because they influence organizational performance through the values, personalities, behaviors and strategic choices they make. Regarding the influence of managers in organizations, they must fundamentally change their skills along with the changes of the current era, which is referred to as the digital era. Managers have a central role in overcoming crises and effectively exploiting the opportunities facing organizations in the digital age.They identify opportunities and allocate resources, and evaluating the competitive landscape, creating a digital transformation roadmap and setting and developing digital

transformation strategies will be the foundation and facilitator of the digital journey of organizations. In this regard, the specific needs of the organization's digital journey require abandoning outdated skills and new skills specific to managers. Therefore, the aim of the present study is to analyze the unlearning of managers in skill enhancement in the digital age.

Literature Review

Unlearning is the abandonment of a particular set of knowledge, values or behaviors stored in memory, which are no longer relevant or valuable. This process occurs when individuals and organizations become aware that they need to acquire new knowledge, values, or behaviors. Since organizations do not have mental activities and cannot learn on their own, it is the people within the organization who must carry out this process (Kmieciak, 2020). Therefore, unlearning is a process that first occurs at the individual level and then spreads to the entire organization (Itacaramby Pardi metal, 2023). Unlearning in the organization is the reorientation of organizational values, norms and behaviors by changing cognitive structures, mental models, dominant logic and central assumptions, which guide the behavior. It can improve skills, as it helps change old skills. Skill is the ability to effectively apply personal knowledge and experience and the continuous ability of a person to perform a task quickly and accurately. Management skills are of particular importance due to the key role of managers in ensuring the success and efficiency of an organization or team (Suryakant Chandekar, 2023). Management skills are the tools through which managers put their favorite style, strategy and techniques into practice. Efficient managers have many skills, which allows them to effectively lead and direct their team towards achieving the set goals.

Methodology

The present study is a mixed-method study, and data was collected using semi-structured interviews with 15 managers of the Tax Affairs Organization who were selected using a purposive and snowball method. The interview questions were reviewed with a formal and content judgment approach based on the opinions of seven experts who had experience working or collaborating with the Tax Affairs Organization and were familiar with academic and organizational

issues in the field of tax affairs, and were calculated to be 88 percent, which according to Chin (1998), is a very desirable value. Therefore, the validity of the instrument is supported (Moghadam, 2016). In order to examine the reliability of the interview protocol, the percentage of agreement method between the two coders was used. The reliability coefficient of the interview protocol in this study was 88 percent, which was approved by the researchers as a desirable reliability percentage. The collected data was then analyzed using thematic analysis. After conducting the qualitative stage and identifying the factors of unlearning in improving the skills of managers in the digital age, a research model was designed. Then, in the quantitative phase, the validity of the results of the qualitative section was evaluated using the Kendall correlation test. Therefore, a questionnaire was designed based on the results of the qualitative section and the Likert scale. In order to assess the validity of the questionnaire, the opinions of 7 experts were used, and after making the necessary corrections, its validity was confirmed. The reliability of the questionnaire was also examined based on Cronbach's alpha, and all questions obtained values above 0.7, confirming the reliability of the questionnaire. Next, a panel of experts in the qualitative field, who were selected through purposive sampling to conduct interviews, was formed and the designed questionnaire was provided to them. Then, the data obtained from collecting questionnaires were analyzed in three rounds using the Kendall correlation test.

Discussion and Conclusion

The purpose of this study is to analyze managers' unlearning in skill enhancement in the digital era. For this purpose, a semi-structured interview was conducted with experts. And the data were analyzed using the theme analysis method, which obtained 60 basic themes, 10 organizing themes and 3 advanced themes. The results showed that according to Katz's (1955) classification, managers' skills include technical, human and perceptive skills, which are significant in response to digital transformation at the three levels of senior, middle and operational managers. Based on the results, all three types of management skills are necessary for managers at every level, but the depth and need of managers for some skills is more than other managers at other levels. The traditional skills of managers in

environments that are changing rapidly, It can add complexity and be misleading. Path dependence mechanisms should be challenged by unlearning managers' skills, because they inhibit managers' innovative and creative abilities. Therefore, based on the data, basic measures are taken to unlearn the skills of managers with the aim of increasing their skills in the digital era, which is a response to the changes and instabilities of this era, can be categorized into three key actions: "Understanding digitalization", "Digitalization platform" and "Leading change". Digital infrastructure refers to formal organizational structures, processes and resources, which are created to enable digital transformation. The data shows, managers provide a formal basis for digitalization by creating a digital mindset, acquiring digital literacy and re-engineering tasks and processes. Based on the data, critical thinking, cognitive flexibility and having a digital perspective are skills, which provides the possibility for managers to develop targeted actions and responses and prepare the organization for the challenges created by digital transformation.

Knowledgeable and successful managers must overcome challenges by adopting strategic and general solutions. This requires progressive changes in management skills so that managers can facilitate the organization's digital journey. Based on the data, the leading changes include skills such as reflective thinking, social-emotional intelligence, and networking.


Keywords: Unlearning, Skill-Building, Transformational, Digital Age, Managers.



تحلیل یادگیری زدایی مدیران در مهارت افزایی در عصر تحول دیجیتال

ندا کاوند* 

دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

یوسف محمدی مقدم 

استاد گروه مدیریت قضائی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، تهران، ایران

چکیده

در جهان پرشتاب و تحول آفرین کنونی، همه شواهد حکایت از محوری بودن نقش انسان در عبور از مشکلات، گشایش تنگناها، ایجاد تکنولوژی پیشرفته و تولید فناوری‌های گوناگون دارد. در این عرصه مدیران سنگ زیربنای هر سازمانی هستند و سازمان در صورت مدیریت صحیح و برخورداری از مدیران با مهارت می‌تواند به توانمندی و توسعه برسد. لذا، در این مقاله، سعی شده است یادگیری زدایی مدیران در مهارت‌افزایی در عصر تحول دیجیتال مورد بررسی قرار گیرد. پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های ترکیبی می‌باشد که داده‌های از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با نخبگان سازمان امور مالیاتی که به روش هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری شدند. روایی مصاحبه از طریق رویکرد قضاوت صوری و محتوا مبتنی بر آرا ۷ نفر از خبرگان (دارای سابقه کار و یا همکاری با سازمان امور مالیاتی بوده و با مباحث دانشگاهی و سازمانی حوزه امور مالیاتی) و پایایی با روش درصد توافق بین دو کدگذار به ترتیب ۸۵ و ۸۸ درصد محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شد. در نهایت ۶۰ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون عالی به دست آمد. اعتبار نتایج بخش کیفی با به کارگیری آزمون همبستگی کندال و مراجعه به خبرگان بخش کیفی که به روش هدفمند مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفتند. نتایج نشان داد که مهارت‌های مدیران شامل مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی در سه سطح مدیران عالی، میانی و عملیاتی قابل توجه می‌باشند. هم‌چنین سه عامل کلیدی درک دیجیتال شدن

تحلیل یادگیری زدایی مدیران در مهارت افزایشی در عصر تحول دیجیتال؛ کاوندو محمدی مقدم | ۵۳

(داشتن چشم انداز دیجیتال، تفکر انتقادی و انعطاف پذیری شناختی)، بسترسازی دیجیتال (بازتعریف وظایف و مسئولیت‌ها، سازگاری و انطباق پذیری، سواد دیجیتال، ذهنیت دیجیتال) و تغییرات پیشرو (هوش عاطفی- اجتماعی، شبکه سازی، تفکر انعکاسی) از مهارت‌های اساسی مدیران برای موفقیت سفر دیجیتال سازمان‌ها می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: یادگیری زدایی، مهارت افزایشی، تحول آفرین، عصر دیجیتال، مدیران.

مقدمه

تحولات گسترده و مداوم دیجیتال در عصر حاضر، چالش‌های جدیدی را پیش‌روی سازمان‌ها قرار می‌دهد. این چالش‌ها به حدی است که حتی سازمان‌های موفق نیز نمی‌توانند با تکنولوژی و قابلیت‌های همیشگی‌شان موفقیت را به آسانی تکرار کنند (حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). تحولات گسترده دیجیتال و ظهور فناوری‌های جدید موجب استفاده روزافزون از فناوری‌ها در سازمان‌ها شده است. این امر بر شایستگی‌های موردنیاز، انتظارات بین فردی، خودآگاهی نیروی کار و همچنین نحوه انجام کار تأثیر فرایندهای داشته است (Colbert et al, 2016). تحولات دیجیتال اشاره به استفاده روزافزون از فناوری‌های دیجیتال دارد که فرصت‌های شغلی جدیدی ایجاد نموده و فعالیت‌های سنتی را به طور قابل توجهی تغییر داده یا حتی آن‌ها را منسوخ نموده است. علی‌رغم چالش‌هایی که تحولات دیجیتال پیش‌روی سازمان‌ها قرار داده‌اند، انطباق با پیشرفت‌های روزافزون فناوری‌های دیجیتال و تحولات این عصر موجب کسب مزیت رقابتی، گسترش فرایندهای یادگیری، انطباق با تغییرات محیطی، گسترش فرایند تغییر و نوآوری و... می‌گردد. از این رو، سازمان‌ها برای برون‌رفت از چالش‌های عصر دیجیتال و تبدیل آن به فرصت‌های راهبردی و هم‌چنین، بهره‌مندی از این تحولات نوین، نیاز دارند تا باورها، دانش و اطلاعات گذشته خود را تعدیل و یا رها نمایند و موارد جدید را یاد بگیرند (Lyu et al, 2020). بدین منظور لازم است سازمان‌ها قبل از ورود به یادگیری جدید، دیدگاه‌ها و رویه‌های قبلی را یادگیری‌زدایی نمایند. 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. یادگیری و یادگیری‌زدایی دو روی یک سکه هستند که با تکمیل همدیگر، به‌عنوان دو پدیده درهم‌تنیده به ایجاد تغییرات سازمانی کمک می‌کنند (شاکری، ۱۴۰۰). یادگیری‌زدایی راهی برای از بین بردن دانش منسوخ و غیرمفید سازمان‌ها و تردیدی

بر باورهای از پیش تعیین شده (شاگردکانی و همکاران، ۱۳۹۹) به منظور کسب دانش جدید برای حفظ موقعیت رقابتی تحت شرایط متلاطم و متغیر محیطی عصر دیجیتال می‌باشد. از آنجا که سازمان‌ها از طریق اعضای خود یاد می‌گیرند، یادگیری زدایی فردی لازمه یادگیری زدایی در سطح سازمانی است (Matsuo, 2019).

در عصر دیجیتال، مدیران نقش محوری در عبور از بحران‌ها و بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌های پیش‌روی سازمان‌ها دارند. آن‌ها فرصت‌ها را شناسایی نموده، منابع را توزیع می‌نمایند و با تجزیه و تحلیل روندهای بازار، ارزیابی چشم‌انداز رقابتی، ایجاد نقشه راه تحول دیجیتال و تنظیم و توسعه استراتژی‌های تحول دیجیتال، پایه‌گذار و تسهیل‌کننده سفر دیجیتال سازمان‌ها خواهند بود. از این‌رو، با توجه به اثربخشی و نقش آفرینی مدیران در عرصه‌های مختلف سازمان‌ها (عبداله‌زاده نمینی و همکاران، ۱۴۰۳) از یک‌سو و نیازهای خاص سفر دیجیتال از سوی دیگر، مهارت‌های گذشته مدیران برای مواجهه با تحولات محیطی و انطباق‌پذیری سازمان‌ها با تحولات این عصر کافی نمی‌باشد و سازمان‌ها به منظور همگام شدن با توسعه و موفق ماندن، نیازمند مهارت‌های جدید خاص مدیران می‌باشند (Kane et al, 2019). لذا، اگرچه اصول مدیریت به‌طور قابل توجهی تغییر نمی‌نماید (Hunt, 2015) و بسیاری از مهارت‌های اصلی مدیران ثابت باقی می‌ماند، اما مکانیسم‌های همچون وابستگی مسیر می‌تواند مدیران را در گذشته ثابت نگه دارد. با اعتقاد به اینکه غلبه بر این گذشته مانند دروازه‌ای است که نه تنها موفقیت تغییرات سازمانی، بلکه تحول دیجیتال مؤثر نیز از آن عبور می‌کند (Becker, 2019)، باید مدیران دانش و مهارت‌های منسوخ گذشته را رها نموده و رو به سوی یادگیری زدایی آورند (Becker, 2008). یادگیری زدایی به‌عنوان یک نیاز برای مدیران، یک رویکرد مؤثر برای غلبه بر گذشته، پرداختن خلاقانه به آینده و بهره‌گیری مناسب از تحولات عصر دیجیتال است. یادگیری زدایی مدیران مرتبط با تغییرات ناشی از عدم همسویی بین سازمان و محیط می‌تواند یک رویکرد بسیار مولد برای موفقیت سازمان‌ها در عصر دیجیتال باشد. از این‌رو ضرورت دارد، تحقیقات علمی در این راستا انجام شود تا بینش‌های کارآمد و مفیدی برای

جوامع دانشگاهی و مدیریتی در راستای بهره‌مندی از تحولات عصر دیجیتال فراهم آید. لذا در این مطالعه سعی شده است که مهارت‌های مدیران در عصر دیجیتال مورد بررسی قرار گیرد و به این سؤال پاسخ داده شود که مدیران چگونه به تحولات دیجیتال پاسخ می‌دهند و آن را تسهیل می‌نمایند؟ لذا هدف مطالعه حاضر «تحلیل یادگیری‌زدایی مدیران در مهارت‌افزایی در عصر تحول دیجیتال» و بررسی اعتبار عوامل شناسایی شده می‌باشد.

مبانی نظری

یادگیری‌زدایی: سازمان‌ها همواره با تغییرات زیادی در زمینه‌های مختلف محیطی مواجه می‌شوند که به منظور حفظ بقا، کسب موفقیت در محیط رقابتی، تشخیص تغییرات محیطی و دادن پاسخ‌های مناسب نیازمند یادگیری و به کارگیری دانش جدید می‌باشند. در جریان هر تغییر و تحولی سهم زیادی از دانش قبلی منسوخ و قدیمی می‌شوند. بدون تردید آنچه می‌تواند در پاسخ به محیط و تغییرات آن ایجاد مشکل نموده و زمینه‌ساز شکست سازمان باشد، میزان وابستگی به دانش قدیمی در سطوح مختلف سازمانی است (خدایی و همکاران، ۱۳۹۳). برای غلبه بر این مشکل سازمان‌ها باید با استفاده از اقدامات و فعالیت‌های مناسب، به کاهش و حذف میزان وابستگی به دانش قدیمی یا منسوخ بپردازند که به آن‌ها در مواجهه با موقعیت‌های جدید کمک می‌کند. به مجموعه این اقدامات که منجر به کاهش اثرات منفی دانش منسوخ در سازمان می‌شوند، فرایند یادگیری‌زدایی گفته می‌شود (نظرپوری و شاه‌سیاه، ۱۳۹۷).

یادگیری‌زدایی حرکت به سوی تغییر و انطباق با محیط است که مستلزم رها کردن باورها و قواعد غیرمفید قدیمی (زارع و همکاران، ۱۴۰۰) و گام مهمی برای تقویت یادگیری، نوآوری مولد و بخش کلیدی از فرایند یادگیری است که در دو سطح فردی و سازمانی قابل بحث است. در سطح فردی یادگیری‌زدایی فرآیندی است که طی آن افراد آگاهانه تصمیم می‌گیرند که دانش، ارزش‌ها یا رفتارهای گذشته را رها کنند یا از به کارگیری دانش، ارزش‌ها یا رفتارهای خود برای کسب دانش‌های جدید دست بکشند. این تعریف شامل سه فرض در مورد یادگیری‌زدایی فردی است: اولاً یادگیری‌زدایی

فردی فرآیندی آگاهانه برای کنار گذاشتن دانش، ارزش‌ها یا رفتارهاست. دوما آنچه یاد گرفته است برای همیشه نابود نمی‌شود یا از بین نمی‌رود، اما استفاده نمی‌شود (Hislop et al, 2014). سوما، کنار گذاشتن دانش، ارزش‌ها یا رفتارهای موجود هم‌زمان با کسب دانش‌های جدید رخ می‌دهد؛ یعنی زمانی که فرد آگاه می‌شود که دانش، ارزش‌ها یا رفتارهایی که دارد دیگر معتبر یا مفید نیستند و نیاز به کسب اطلاعات جدید دارد، یادگیری‌زدایی رخ خواهد داد. یادگیری‌زدایی فردی برای یادگیری‌زدایی در سطح سازمانی ضروری است، زیرا سازمان‌ها در نهایت از طریق اعضای خود یاد می‌گیرند (Matsuo, 2019). یادگیری‌زدایی سازمانی از دست دادن داوطلبانه یا غیرداوطلبانه دانش سازمانی است که می‌تواند به تغییر در قابلیت‌های سازمان منجر شود. یادگیری‌زدایی سازمانی، سازمان‌ها را هدایت می‌کند تا دانش منسوخ را کنار بگذارند و الگوهای فکری موجود را تغییر دهند؛ در نتیجه تضاد ناشی از ادراکات و شیوه‌های از قبل موجود در برابر نیازهای نوآوری را حذف می‌نماید؛ بنابراین، یادگیری‌زدایی سازمانی فرآیند ایجاد ارزش (Zhao et al, 2013) و کامل‌کننده فرایند یادگیری است (Wang, 2013). چراکه با کاهش چالش ایجادشده توسط فناوری دیجیتال، به حداقل رساندن واکنش‌های گیج‌کننده یا مقاومت سازمانی به تغییرات دیجیتال و افزایش همگرایی بین کسب و کارهای دیجیتال و سنتی را تسهیل می‌کند (Zhao and Yan, 2023).

سه نوع یادگیری‌زدایی قابل تصور است: ۱) دانش و مهارت‌هایی بدون رها کردن دانش‌های قدیمی کسب‌شده و به سادگی چیزهای جدیدی به مجموعه دانش و مهارت‌های گذشته اضافه می‌شود. این را می‌توان «یادگیری انباشته» نامید که ارتباط نزدیکی با فعالیت‌های انتفاعی مدیر از جمله بهبود و گسترش شایستگی‌های موجود داشته باشد. ۲) دانش قدیمی برای به دست آوردن دانش و مهارت‌های جدید، رها یا دور انداخته می‌شود. این را می‌توان «به‌روزرسانی یا جایگزینی یادگیری» نامید (Wang et al, 2019) که ممکن است ارتباط نزدیکی با فعالیت‌های اکتشافی یک مدیر، از جمله آزمایش رویکردهای جدید و بازنگری در باورهای موجود داشته باشد. ۳) «یادگیری متمرکز یا انتخابی» است

که در آن دانش منسوخ یا قدیمی رها شده و یا دیگر از آن استفاده نمی‌شود و بر دانش مؤثر موجود تمرکز می‌گردد، بدون این که دانش جدیدی کسب شود. این ممکن است زمانی اتفاق بیفتد که چندین منبع مؤثر دانش و مهارت موجود باشد و بتوان یکی را انتخاب نمود (Matsuo, 2019).

مهارت: مهارت یک قابلیت یادگیری است یا به زبانی دیگر استعداد انجام یا پیش‌بینی نتایج با حداقل صرف زمان و انرژی است که پیرامون مفهوم آن مجموعه‌ای از ادبیات پدیدار شده است. برخی مطالعات مهارت را توانایی انجام کاری با شایستگی تعریف کرده‌اند، در حالی که مطالعات دیگر مهارت‌ها را استعدادی یا عادات رفتاری که رشد می‌کند تعریف نموده‌اند (Pedraza-Rodríguez et al, 2023). مهارت توانایی‌های قابل پرورش شخص می‌باشد که در عملکرد و بقای وظایف منعکس می‌شود؛ بنابراین، منظور از مهارت توانایی بکار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی و قابلیت مستمر فرد در انجام سریع و دقیق یک وظیفه است. پس مهارت عملی است که سه فاکتور زمان و انرژی و عملکرد در آن نقش دارند (پاپری زارعی، ۱۴۰۲).

مهارت‌های مدیریت شامل گروه‌های قابل‌شناسایی از اقداماتی است که افراد انجام می‌دهند که به نتایج خاصی منتهی می‌شوند. وتن و کامرون^۱ (۲۰۱۱) مهارت‌های مدیریت را ابزاری می‌دانند که از طریق آن مدیران سبک، استراتژی و تکنیک‌های موردعلاقه خود را به عمل تبدیل می‌کنند (Pedraza-Rodríguez et al, 2023). گریفیث^۲ معتقد است مدیران برای انجام صحیح وظایف مدیریتی ملزم به دانستن تعدادی مهارت خاص می‌داند که عبارت‌اند از: مهارت‌های انسانی، فنی، ادراکی، تشخیص، ارتباطی، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان (مهتری خوراسگانی و سعیدیان، ۱۴۰۲). کاتز^۳ (۱۹۵۵) مهارت‌های مدیریتی را به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد (Klus et al, 2019). مهارت فنی به

1. Whetten, D.A. Cameron, K.S

2. Griffith

3. Katz, R. L.

معنای مهارت در نوع خاصی از فعالیت است که شامل روش‌ها، فرآیندها، رویه‌ها یا تکنیک‌ها می‌شود. مهارت انسانی توانایی کار مؤثر به‌عنوان یک عضو گروه و ایجاد تلاش مشترک در تیمی است که او رهبری می‌کند. مهارت ادراکی شامل توانایی تشخیص این مسئله است که چگونه کارکردهای مختلف سازمان به یکدیگر بستگی دارند و این که چگونه تغییرات در هر یک از بخش‌ها بر سایر بخش‌ها تأثیر می‌گذارد (Matsuo, 2019).

عصر دیجیتال: عصر دیجیتال که تحت عنوان عصر اطلاعات نیز شناخته می‌شود، در بین سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۷۰ ظهور پیدا کرد. این عصر ابزارها، نوآوری‌های جدید و خاصی از جمله تلویزیون، کامپیوتر شخصی، دسترسی به نرم‌افزارهای گوناگون، اینترنت و ... را در جامعه پدیدار کرد که موجب افزایش اشتیاق افراد برای استفاده از فرصت‌های گسترده و ابزارهای معاصر گردید (علیاری تبریزی، ۱۴۰۰). عصر دیجیتال به برهه‌ای از تاریخ اطلاق می‌شود که در درون آن استفاده از فناوری‌های دیجیتال در سراسر آن رایج شده است، وابستگی بشر به این فناوری‌ها به بالاترین حد خود رسید و بر هر صنعت و هر سازمان تأثیری فراگیر دارد. نیازهای روزافزون سازمان‌ها موجب گردیده در این عصر مفاهیمی همچون «دیجیتالی شدن»، «تحول دیجیتال» یا «اختلال دیجیتال»، در میان برجسته‌ترین و موردبحث‌ترین اصطلاحات قرار گیرد (Strohmeier, 2020)، مفاهیمی که نشان‌دهنده استفاده روزافزون از فناوری و تغییرات اساسی مربوطه در حوزه‌های متعدد تجارت و جامعه است (نزیمی و همکاران، ۱۴۰۰).

تحول دیجیتال یک مفهوم تحول‌یافته منتج از یکپارچه‌سازی و همگرایی میان فضای ذهن (سیستم شناختی)، فضای فیزیکی (سیستم فیزیکی) و فضای سایبری (سیستم مجازی) است که منجر به پیدایش یک محیط تجربه برتر برای هویت‌ها (انسان و ماشین) می‌شود. تحول دیجیتال، تغییر بنیادین و تحول عمیق در فعالیت‌های تجاری و سازمانی، فرآیندها، شایستگی‌ها و مدل‌ها در جهت بهره‌برداری از تغییرات و فرصت‌های ترکیبی فناوری‌های دیجیتال و تأثیر شتاب‌دهنده آن‌ها در سطح جامعه به شیوه‌ای راهبردی و اولویت‌بندی شده می‌باشد. تحول دیجیتال از یک ساختار چندبعدی هوشمند برای ارائه ایده‌های خلاقانه بر

اساس سفارش مشتری استفاده نموده و در مدل کسب و کار تغییر ایجاد می‌کند. هم‌چنین با تأکید بر افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها در سازمان و ارائه رویکردهای جدید و پیشنهاد مدل‌ها و الگوها به کسب و کارها، موجب سازگاری بیشتر آن‌ها با بازار و انعطاف‌پذیری بیشتر در مقابل تغییرات می‌شود (نامی و رشیدیان، ۱۴۰۲).

پیشینه پژوهش

امروزه نوآوری‌های ریشه‌ای و فناوری‌های تحول‌آفرین تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان‌ها دارند. برای استفاده از این تحولات نوین، سازمان‌ها نیاز دارند تا دانش‌ها، باورها و اطلاعات گذشته خویش را تعدیل نموده و موارد جدید را یاد بگیرند. یادگیری‌زدایی یعنی برای حرکت به سوی تطبیق با محیط، نیازمند رها کردن قواعد قدیمی غیرمفید است که عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. لذا، تکیه بر دانش قدیمی ضامن دستیابی و حفظ مزیت رقابتی پایدار نبوده و سازمان‌ها باید طرح‌های تازه‌ای را مطرح نمایند (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵). از سوی دیگر، مجموعه تغییرات گسترده فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌ها، اهمیت و نقش یادگیری‌زدایی در سازمان‌ها را دوچندان نموده و موجب گردیده مطالعات بسیاری در چندسال اخیر در این حوزه انجام شود. در ادامه به برخی از مطالعات داخلی و خارجی این حوزه اشاره می‌شود:

رونقی (۱۴۰۰) در پژوهشی به ارائه الگو ارزیابی یادگیری‌زدایی سازمانی پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که یادگیری‌زدایی سازمانی شامل یادگیری‌زدایی تعدیل شونده، بازسازی شده، سازنده و عاملی می‌شود که بر اساس نظر خبرگان پژوهش، دو نوع یادگیری‌زدایی تعدیل شونده و عاملی دارای وزن بیشتری نسبت به انواع دیگر هستند و اهمیت بالاتری برخوردار می‌باشند.

شاکری (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای الگوی پیامدهای یادگیری‌زدایی در سازمان را ارائه دادند. بر اساس نتایج این پژوهش، کارآفرینی سازمانی، ارتقا موضع رقابتی، مدیریت دانش مشارکتی، توانمندسازی منابع انسانی، توانمندی‌های نوآورانه و چابکی و تحول از مؤلفه‌های اصلی یادگیری‌زدایی سازمانی می‌باشند.

شارما و لنکا^۱ (۲۰۲۴) چگونگی تأثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر یادگیری زدایی سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج بررسی‌ها حاکی از تأثیر معنادار رهبری تحول آفرین بر یادگیری زدایی سازمانی بود. این مطالعه نشان داد که علاوه بر رویدادهای بیرونی (مانند بحران و غیره)، رهبران تحول آفرین نیز همراه با فرآیندهای سازمانی به حذف دانش و روال‌های منسوخ کمک می‌نمایند.

پاردیم^۲ و همکاران (۲۰۲۴) در تحلیلی از ساختار سازمانی به بررسی عوامل تعیین‌کننده یادگیری زدایی فردی و سازمانی در خلق و تحقق ایده‌ها پرداختند. نتایج نشان داد به جز ساختارهای مکانیکی، هرچه شرایط محیطی آشفته‌تر باشد، یک شرکت ابتکار عمل، نوآوری و ریسک‌پذیری بیشتری دارد. هم‌چنین سازمان‌های عمدتاً آرگانیک، رابطه قوی‌تر و سازگارتری با دانش توسعه یافته از طریق فرآیند یادگیری زدایی فردی و سازمانی دارند. این دانش به فرآیند تولید ایده کمک می‌کند و در نهایت منجر به تحقق آن ایده‌ها می‌شود.

ژائو و یان^۳ (۲۰۲۳) نقش یادگیری زدایی سازمانی در نوآوری دیجیتال پایدار سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد یادگیری زدایی در سطح سازمانی می‌تواند نوآوری دیجیتال را قابل دستیابی و پایدار نماید. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد انعطاف‌پذیری استراتژیک و سستی سازمانی راه‌هایی را برای ایجاد یک جهت روشن برای سازمان‌ها برای حل وابستگی مسیر در کسب و کار فعلی، استفاده از نوآوری دیجیتال و ادامه گسترش سناریوهای نوآوری دیجیتال به منظور دستیابی به نوآوری دیجیتال پایدار، تعریف می‌کند. به این ترتیب، انعطاف‌پذیری استراتژیک و سستی سازمانی به عنوان پل‌های میانجی دوگانه بین یادگیری زدایی سازمانی و نوآوری دیجیتال پایدار عمل می‌کنند.

کلوس و مولر^۴ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به شناسایی مهارت‌های رهبری مورد نیاز در عصر دیجیتال پرداختند. نتایج نشان داد مهارت‌های رهبری در عصر دیجیتال مهارت‌های

1. Sharma & Lenka.

2. Pardim

3. Zhao & Yan

4. Klus & Müller

تحلیلی، تصمیم‌گیری، شبکه‌سازی، انتزاعی و ارتباطی است. برای رهبران، مهارت‌های ارتباطی باید با افزایش سطح انعطاف‌پذیری و سازگاری، سواد دیجیتال و توانایی سازمان‌دهی محیط‌های کاری فیزیکی و مجازی همراه باشد. همچنین داشتن مهارت‌های ارتباطی و سازمانی مناسب به تنهایی کافی نیست بلکه، مدیران باید بتوانند کارکنان را برای اجرای تغییرات و نوآوری‌ها ترغیب کنند.

ماتسو^۱ (۲۰۱۹) در مطالعه یادگیری‌زدایی مهارت‌های مدیریتی دریافت مدیران اجرایی باید مهارت‌های مدیریتی خود را در رابطه با تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و انگیزه و جمع‌آوری اطلاعات بازآموزی نمایند. نتایج نشان داد مهارت‌های تصمیم‌گیری می‌بایست از «کوتاه‌مدت، تحلیلی و جزئی» به «بلندمدت، شهودی و کل‌نگر»، مهارت‌های تفویض اختیار و انگیزه از «دستوری» به «تفویض اختیار» و در نهایت نیز مهارت‌های جمع‌آوری اطلاعات از «جمع‌آوری مستقیم» به «مجموعه مبتنی بر شبکه» تغییر یابد.

علی‌رغم اهمیت یادگیری‌زدایی مدیران و مهارت‌افزایی آن‌ها در عصر دیجیتال همان‌طور که از بررسی پیشینه پژوهش‌ها و مطالعات برمی‌آید، در مطالعات علمی بسیار اندک به این موضوع پرداخته شده است. این مطالعه با شناسایی انواع مهارت‌های مدیریتی که مدیران باید در عصر دیجیتال بیاموزند، سهم عمده‌ای در گسترش ادبیات موجود دارد. دیگر اینکه مطابق با مدل خط لوله‌ای چاران^۲ و همکاران (۲۰۰۱) این مطالعه نشان می‌دهد که میزان و عمق شایستگی‌های موردنیاز در سطوح مختلف مدیریت متفاوت بوده و در عصر دیجیتال مدیران در سطوح مختلف کارراهه شغلی به سطح دانش، مهارت و توانمندی مختلف نیاز دارند. از این رو باید برخی از مهارت‌های مدیریتی را تقویت و به‌روزرسانی نموده و یا برخی مهارت‌های جدید را بیاموزند.

1. Matsuo
2. Charan

روش^۱

پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های ترکیبی می‌باشد که به منظور تحلیل یادگیری زدایی در مهارت افزایشی مدیران در عصر دیجیتال، با رویکرد استقرایی-اکتشافی انجام گرفت. یک طرح تحقیق اکتشافی نشان‌دهنده یک رویکرد معقول برای جمع‌آوری اولین بینش و توسعه یک چارچوب نظری اساسی است که رویکرد اصلی مطالعه حاضر را شکل می‌دهد. بدین منظور برای دستیابی به درک تجربی و تحلیل یادگیری زدایی در مهارت افزایشی مدیران در عصر دیجیتال سعی شد با یک مطالعه اکتشافی مبتنی بر نظر خبرگان یک چارچوب نظری کاربردی ارائه گردد. در همین راستا، داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران سازمان امور مالیاتی استان لرستان (دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته مدیریت و حداقل ۵ سال سابقه اجرایی) که به روش هدفمند انتخاب شده بودند، گردآوری گردید. روایی سؤالات مصاحبه از طریق رویکرد قضاوت صوری و محتوا مبتنی بر آرا ۷ نفر از خبرگان که دارای سابقه کار و یا همکاری با سازمان امور مالیاتی بوده و با مباحث دانشگاهی و سازمانی حوزه امور مالیاتی آشنایی داشتند بهره گرفته شده است. ضریب روایی صوری و محتوای پروتکل مصاحبه برابر با ۸۵ درصد محاسبه گردید. این مقدار از نظر چین^۲ (۱۹۹۸) مقدار بسیار مطلوبی می‌باشد (مقدم، ۱۳۹۶). از این رو، روایی ابزار مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد. جهت ارزیابی پایایی از بین نتایج مصاحبه، سه مصاحبه انتخاب و به‌طور جداگانه توسط دو کدگذار، کدگذاری گردیدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر باهم همسان بودند به‌عنوان «توافق» و کدهای ناهمسان به‌عنوان «عدم توافق» مشخص و با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$۱۰۰ * (\text{کدها کل تعداد}) / (\text{توافقات تعداد} * ۲) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

بر اساس نتایج جدول ۱، ضریب پایایی برای پروتکل مصاحبه در این مطالعه، برابر با ۸۸ درصد می‌باشد. این مقدار نزد عموم پژوهشگران به‌عنوان درصد پایایی مطلوب می‌باشد.

1. method

2. Chin, W.W.

جدول ۱: ارزیابی پایایی ابزار مصاحبه

شماره مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی
۱	۳۵	۱۵	٪۸۵
۲	۴۳	۲۰	٪۹۳
۳	۳۹	۱۷	٪۸۷
کل	۱۱۷	۵۲	٪۸۸

پس از انجام مرحله کیفی و شناسایی عوامل یادگیری زدایی در مهارت‌افزایی مدیران در عصر دیجیتال، مدل پژوهش طراحی گردید. سپس در مرحله کمی اعتبار نتایج بخش کیفی با به کارگیری آزمون همبستگی کندال مورد ارزیابی قرار گرفت. از این رو پرسشنامه‌ای بر اساس نتایج بخش کیفی و طیف لیکرت طراحی گردید. به منظور سنجش روایی پرسشنامه از نظر ۷ نفر از خبرگان بهره گرفته شد که پس از انجام اصلاحات لازم روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز بر اساس آلفای کرونباخ بررسی و تمامی سؤالات مقادیر بالای ۰/۷ را کسب و پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه پانلی از خبرگان بخش کیفی که به روش نمونه‌گیری هدفمند به منظور انجام مصاحبه انتخاب شده بودند تشکیل گردید و پرسشنامه طراحی شده در اختیارشان قرار گرفت. سپس داده‌های حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در سه دور رفت و برگشت با آزمون همبستگی کندال تجزیه و تحلیل گردیدند.

یافته‌ها

هدف پژوهش حاضر تحلیل یادگیری زدایی در مهارت‌افزایی مدیران در عصر تحول دیجیتال می‌باشد. بدین منظور مصاحبه نیمه ساختاریافته با نخبگان انجام شد و داده‌های جمع‌آوری شده با به کارگیری روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل گردید. در مرحله اول، ۶۰ کد استخراج شد. نمونه‌ای از کدهای استخراج شده در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای استخراج شده

	مضامین پایه	مضامین پایه	
Mdse39	پذیرا بودن فرصت‌های توسعه دیجیتال جدید	Mdse5	دانش استفاده از فناوری و ابزارهای دیجیتال
Mdse41	ادغام دیدگاه ذی‌نفعان در یافتن راه‌حل جدید	Mdse6	یادگیری اصول و ایده‌های دیجیتال
Mdse25	خلاقیت و ایده‌پردازی با رویکرد فناورانه	Mdse16	درک اکوسیستم فناوری
Mdse12	پذیرفتن، تطبیق و پاسخ سریع به تغییرات	Mdse۳۸	توانایی تمایز بین محتوای خوب و بد
Mdse14	پیشبرد فعالانه سازمان بر اساس زمینه کلی سازمان	Mdse20	دانش تحقیق در مورد محتوای دیجیتال
Mdse۶۰	توانایی ایجاد و شروع نوآوری‌های معنادار	Mdse۴۸	توانایی کشف و اجرای راه‌حل‌های کارآمد فناورانه
Mdse27	توانایی و نگرش باز در مقابله با شکست	Mdse۸	نگرش مثبت نسبت به فرآیندهای دیجیتالی جدید
Mdse40	ساختاردهی اطلاعات	Mdse۳۲	برخورد حرفه‌ای در مواجهه با رقابت‌های دیجیتالی
Mdse۳۴	درک مسائل بسیار پیچیده فاقد دامنه یا مرزهای طبیعی	Mdse25	مواجهه حرفه‌ای با فشارهای نظارتی و اجتماعی مبتنی بر فناوری
Mdse11	ارزیابی نقادانه کیفیت و اعتبار اطلاعات	Mdse14	تمرکز بر پویایی‌های رفتاری شکل‌دهنده عملکرد سازمانی
Mdse50	داشتن نگاهی انتقادی برای بهینه‌سازی سازنده	Mdse35	هدایت با وجود عدم قطعیت
Mdse4	بهره‌برداری از مطالب و داده‌ها دیجیتالی جدید و قدیم	Mdse33	شناخت موانع و اجتناب از فرسودگی دیجیتال
Mdse15	ریسک‌پذیری بالا و تحمل ابهام تحولات دیجیتال	Mdse۴۶	تفکر و واکنش سریع در زمان انجام فعالیت
Mdse42	استقبال از دیدگاه‌های متنوع	Mdse۵۲	بازبینی عمل خود و اعضا و بررسی نتایج و ارائه بازخورد
Mdse45	اشتیاق برای کسب دانش فناورانه	Mdse55	دید کلی نسبت به مسائل داشتن
Mdse36	مهارت استدلال برای حل مسئله	Mdse۱	ترویج فرهنگ به کار بستن آموخته‌های تجربه

مضامین پایه		مضامین پایه	
Mdse3	اتخاذ مدل‌های جدید کاری مبتنی بر فناوری	Mdse۹	ایجاد قابلیت‌های دیجیتال بلندمدت
Mdse37	ایجاد زیرساخت‌های مبتنی بر فناوری	Mdse۳۰	تعریف معیارهای ارزیابی مبتنی بر دیجیتال
Mdse۳۱	یکپارچگی سیستم‌ها و داده‌ها	Mdse۴۷	ایجاد نقشه‌راه جامع تحول دیجیتال
Mdse۵۷	مدیریت داده‌ها و تجزیه و تحلیل	Mdse۵۶	شناسایی و به‌روزرسانی دارایی‌های راهبردی دیجیتال
Mdse7	ترویج فرهنگ توسعه حرفه‌ای و یادگیری مداوم	Mdse۲۳	ایجاد آرمان‌های تحول‌گرا
Mdse58	ایجاد تیم‌ها یا بخش‌های اختصاصی دیجیتالی سازی	Mdse۴۳	توانایی درک فایده‌ها و ضررهای فناوری
Mdse۲۲	به‌کارگیری متخصصان برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال	Mdse۲۸	توانایی پیش‌بینی تأثیرات اجتماعی تحولات دیجیتال بر عملکرد شغلی
Mdse۲۶	ارزیابی و بهبود مستمر	Mdse21	درک و پاسخگویی به نیازها و احساسات
Mdse۲۹	حمایت از تحول دیجیتال	Mdse۱۷	تشخیص و مدیریت نحوه عملکرد نظام ارزشی
Mdse18	کسب مهارت‌های دیجیتال	Mdse۴۴	تشخیص و مدیریت شایستگی‌های دیجیتالی
Mdse۲۴	استفاده از فناوری برای برقراری ارتباط با ذی‌نفعان	Mdse2	توانایی الهام بخشیدن به پذیرش تغییرات
Mdse13	ایجاد تیم‌های کاری ماتریسی	Mdse۵۹	ترویج ارزش‌های دیجیتال
Mdse10	مدیریت هم‌دلانه و ایجاد یک محیط مشارکتی	Mdse۵۱	ایجاد شهرت دیجیتالی مثبت
Mdse49	ایجاد ساختارهای موقتی و افقی متمرکز بر دیجیتال	Mdse۵۳	مدیریت استعدادها مبتنی بر تحول دیجیتال
Mdse۱۹	آگاهی از احساسات شخصی ذی‌نفعان سازمان در خصوص تحول دیجیتال	Mdse۵4	توانایی پیش‌بینی تأثیرات عاطفی تحولات دیجیتال بر عملکرد شغلی

منبع: یافته‌های تحقیق حاضر

در گام بعدی برای استخراج مضمون سازمان‌دهنده، محققین مفاهیمی که بیشترین قرابت و هم‌معنایی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و به خلق معنا و واژه‌های جدید پرداختند و به ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده دست یافتند (جدول ۳).

جدول ۳. نمونه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
سواد دیجیتال	دانش استفاده از فناوری و ابزارهای دیجیتال	ذهنیت دیجیتال	پذیرا بودن فرصت‌های توسعه دیجیتال جدید
	یادگیری اصول و ایده‌های دیجیتال		ادغام دیدگاه ذی‌نفعان در یافتن راه‌حل جدید
	درک اکوسیستم فناوری		خلاقیت و ایده‌پردازی با رویکرد فناورانه
	توانایی تمایز بین محتوای خوب و بد		پذیرفتن، تطبیق و پاسخ سریع به تغییرات
	دانش تحقیق در مورد محتوای دیجیتال		پیشبرد فعالانه سازمان بر اساس زمینه کلی سازمان
	توانایی کشف و اجرای راه‌حل‌های کارآمد فناورانه		توانایی ایجاد و شروع نوآوری‌های معنادار
	نگرش مثبت نسبت به فرآیندهای دیجیتالی جدید		توانایی و نگرش باز در مقابله با شکست
انعطاف‌پذیری شناختی	برخورد حرفه‌ای در مواجهه با رقابت‌های دیجیتالی	تفکر انتقادی	ساختاردهی اطلاعات
	مواجهه حرفه‌ای با فشارهای نظارتی و اجتماعی مبتنی بر فناوری		درک مسائل بسیار پیچیده فاقد دامنه یا مرزهای طبیعی
	تمرکز بر پویایی‌های رفتاری شکل‌دهنده عملکرد سازمانی		ارزیابی نقادانه کیفیت و اعتبار اطلاعات
	هدایت با وجود عدم قطعیت		داشتن نگاهی انتقادی برای بهینه‌سازی سازنده
	شناخت موانع و اجتناب از فرسودگی دیجیتال		بهره‌برداری از مطالب و داده‌ها دیجیتالی جدید و قدیم

مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
تفکر انعکاسی	تفکر و واکنش سریع در زمان انجام فعالیت	ریسک پذیری بالا و تحمل ابهام تحولات دیجیتال	ریسک پذیری بالا و تحمل ابهام تحولات دیجیتال
	بازبینی عمل خود و اعضا و بررسی نتایج و ارائه بازخورد		استقبال از دیدگاه های متنوع
	دید کلی نسبت به مسائل داشتن		اشتیاق برای کسب دانش فناوریانه
	ترویج فرهنگ به کار بستن آموخته های تجربه		مهارت استدلال برای حل مسئله
چشم انداز دیجیتال	ایجاد قابلیت های دیجیتال بلندمدت	بازتعریف وظایف و فرایندها	اتخاذ مدل های جدید کاری مبتنی بر فناوری
	تعریف معیارهای ارزیابی مبتنی بر دیجیتال		ایجاد زیرساخت های مبتنی بر فناوری
	ایجاد نقشه راه جامع تحول دیجیتال		یکپارچگی سیستم ها و داده ها
	شناسایی و به روز رسانی دارایی های راهبردی دیجیتال		مدیریت داده ها و تجزیه و تحلیل
هوش عاطفی - اجتماعی	ایجاد آرمان های تحول گرا	سازگاری و انطباق پذیری	ترویج فرهنگ توسعه حرفه ای و یادگیری مداوم
	توانایی درک فایده ها و ضررهای فناوری		ایجاد تیم ها یا بخش های اختصاصی دیجیتالی سازی
	توانایی پیش بینی تأثیرات اجتماعی تحولات دیجیتال بر عملکرد شغلی		به کارگیری متخصصان برای پیاده سازی تحول دیجیتال
	درک و پاسخگویی به نیازها و احساسات		ارزیابی و بهبود مستمر
	توانایی پیش بینی تأثیرات عاطفی تحولات دیجیتال بر عملکرد شغلی		حمایت از تحول دیجیتال
	تشخیص و مدیریت نحوه عملکرد نظام ارزشی		مدیریت استعدادها مبتنی بر تحول دیجیتال
	تشخیص و مدیریت شایستگی		کسب مهارت های دیجیتال
			ترویج ارزش های دیجیتال

مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
			های دیجیتالی
	استفاده از فناوری برای برقراری ارتباط با ذی‌نفعان	شبکه‌سازی	توانایی الهام بخشیدن به پذیرش تغییرات
	مدیریت هم‌دلانه و ایجاد یک محیط مشارکتی		ایجاد شهرت دیجیتالی مثبت
	ایجاد تیم‌های کاری ماتریسی		آگاهی از احساسات شخصی ذی‌نفعان
	ایجاد ساختارهای موقتی و افقی متمرکز بر دیجیتال		سازمان در خصوص تحول دیجیتال

منبع: یافته‌های تحقیق حاضر

در گام بعدی مضمون‌های سازمان‌دهنده به دست آمده در قالب ۳ مضمون عالی جای گرفت (جدول ۴).

جدول ۴. دسته‌بندی مضمون‌های سازمان‌دهنده به مضمون عالی

مضمون عالی	مضمون سازمان دهنده	مضمون عالی	مضمون سازمان دهنده	مضمون عالی	مضمون سازمان دهنده
درک دیجیتالی شدن	تغییرات پیشرو	بستر سازی دیجیتالی	چشم‌انداز دیجیتال	بازتعریف وظایف و فرایندها	هوش عاطفی - اجتماعی
			تفکر انتقادی	سازگاری و انطباق‌پذیری	شبکه‌سازی
			انعطاف‌پذیری شناختی	سواد دیجیتال	تفکر انعکاسی
				ذهنیت دیجیتال	

منبع: یافته‌های تحقیق حاضر

پس از گردآوری داده‌ها و دسته‌بندی شاخص‌های استخراج شده، مدل پژوهش طراحی گردید. سپس به منظور اعتبارسنجی و تأیید داده‌ها از آزمون کندال بهره گرفته شد. از این رو، خبرگان بخش کیفی که به روش نمونه‌گیری هدفمند به منظور انجام مصاحبه انتخاب شده بودند، مرجع نظرخواهی قرار گرفتند و پانلی از خبرگان تشکیل گردید. در

ادامه مبتنی بر داده‌های بخش کیفی و مدل پیشنهادی، پرسشنامه‌ای تدوین گردید و در سه دوره در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از انجام مرحله اول و تحلیل نظر خبرگان، در دور دوم تمامی عوامل به همراه میانگین نظر اعضای پانل در اختیار خبرگان قرار داده شد. پس از تحلیل نظر خبرگان، در دور سوم مجدداً تمامی عوامل به همراه میانگین نظرات در اختیار خبرگان قرار گرفت. ضریب هماهنگی کندال یک آزمون برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات خبرگان در خصوص عوامل می‌باشد که مقداری بین ۰ و ۱ است. اگر ضریب کندال ۰ باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر ۱ باشد یعنی توافق کامل وجود دارد.

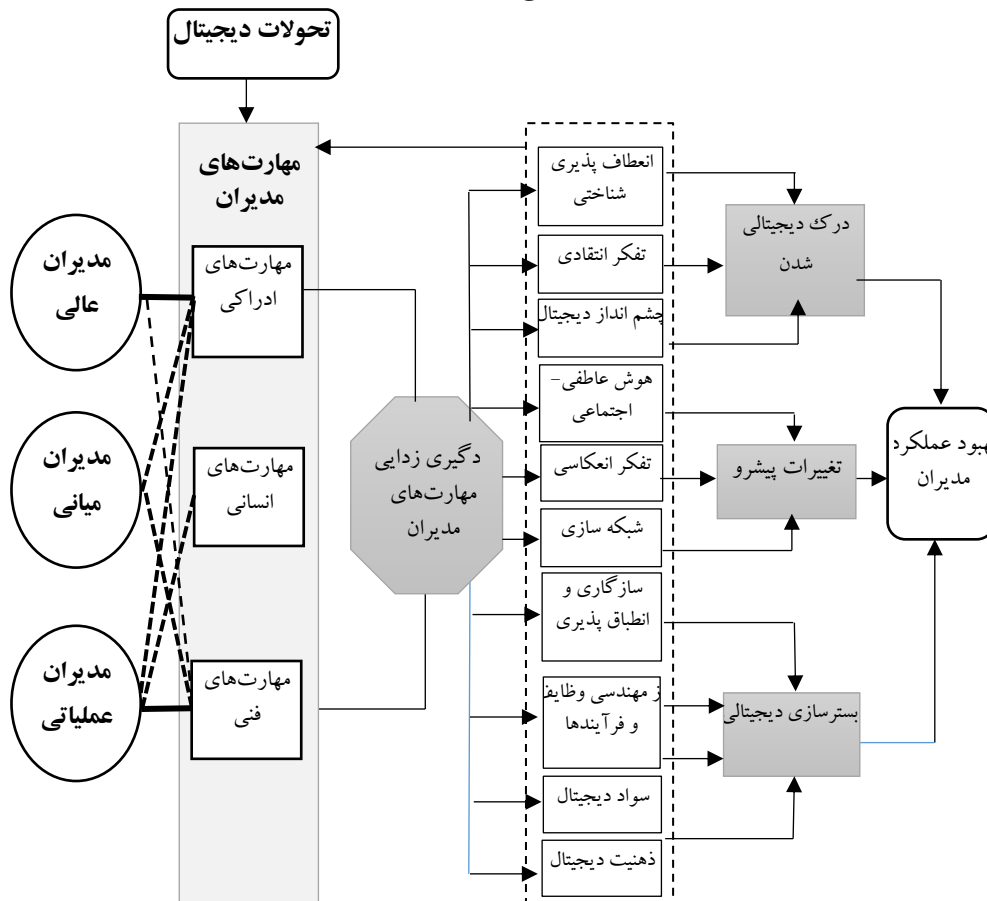
جدول ۴. نتایج ضریب کندال

دور	آماره کای	ضریب کندال	فراوانی	sig
اول	۰۰۲/۱۲۴	۰/۶۸۹	۱۲	۰/۰۰
دوم	۴۱۰/۱۴۱	۰/۷۸۶	۱۲	۰/۰۰
سوم	۵۰۷/۱۶۲	۰/۹۰۳	۱۲	۰/۰۰

منبع: خروجی آزمون هماهنگی کندال

بر اساس نتایج، ضریب هماهنگی در دور سوم نشان‌دهنده اجماع بسیار قوی بین اعضای پانل می‌باشد. همچنین سطح معناداری برای ضریب هماهنگی کندال بیشتر از ۰/۰۵ گزارش شده است و ضریب مذکور معنادار محسوب می‌شود. براین اساس می‌توان گفت که عناصر شناسایی شده و الگوی تدوین شده از اعتبار لازم برخوردار است.

شکل ۱. مدل مفهومی (منبع: یافته‌های تحقیق حاضر)



با توجه به نتایج حاصله تحقیق و در تفسیر مدل مذکور می‌توان چنین استدلال نمود که بستر سازی دیجیتال به ساختارها، فرآیندها و منابع رسمی سازمانی مربوط می‌شود که برای فعال کردن تحول دیجیتالی ایجاد شده است. داده‌ها نشان می‌دهد، مدیران با ایجاد ذهنیت دیجیتال، به دست آوردن سواد دیجیتال و باز مهندسی وظایف و فرآیندها زمینه رسمی را برای دیجیتالی شدن فراهم می‌کنند. در طول فرآیند مصاحبه‌ها، پاسخ‌دهندگان بر این مهم تأکید داشتند که تحول دیجیتال برای رقابتی ماندن ضروری است. با تبدیل دیجیتالی شدن به یک اولویت راهبردی، یک پایه اساسی برای آینده و به‌ویژه برای تمام تلاش‌های بعدی

دیجیتالی سازی ایجاد می شود. یک اقدام ضروری در اینجا بازمهندسی وظایف و فرآیندها می تني بر رویکرد دیجیتال است که راه را برای همگام شدن سازمان با تحول دیجیتال هموار می نماید. این تعریف مجدد شامل تغییرات در ساختار سازمانی و معرفی کارکردهای دیجیتال شدن در سطوح فردی و تیمی است. تحقیقات قبلی نشان می دهند که پیشرفت سریع فناوری مستلزم پاسخهای سریع شرکتها است و تیم با حالت های کاری چابک تر و سلسله مراتب مطلوب امکان پذیر می باشد (Eggers and Park, 2018). هر سازمان برای پیشرفت به مدیرانی نیاز دارد که درباره فناوریها و تجزیه و تحلیل داده ها اطلاعات کافی داشته باشند؛ بتوانند فناوری های دیجیتال را با یکدیگر ترکیب کنند و در نهایت نتیجه مطلوبی از عملکرد خود در سازمان به دست آورند. بر اساس نتایج در عصر حاضر ذهنیت دیجیتال پایه و اساس یک تحول دیجیتال پایدار و موفق و مهارت راهبردی برای مدیران می باشد. مدیرانی که ذهنیت دیجیتال ندارند و در مدیریت فناوری های جدید ضعیف عمل می کنند، باعث از دست دادن فرصت ها و ریسک از دست دادن بازار رقابتی می شوند. ذهنیت دیجیتال به مدیران کمک می کند از فناوری داده و اطلاعات بیشترین بهره برداری را داشته باشند و به رشد و توسعه کسب و کار خود کمک کنند. سواد دیجیتال شاخص دیگری است که با استفاده مؤثر از ابزارهای فناورانه انجام بهینه تر و سهل تر فعالیت ها را سبب می شوند. پیش نیاز موفقیت در کسب و کارهای امروزی، داشتن سواد دیجیتال است که بازیابی و دسترسی به اطلاعات مرتبط را امکان پذیر می سازد. مدیران موفق، مدیرانی هستند که از سطح مطلوب سواد دیجیتال برخوردار باشند. با توسعه سواد دیجیتال مدیران می توانند تصمیمات آگاهانه بگیرند، فرصت های نوآوری را شناسایی کنند و سازمان های خود را به طور مؤثر از طریق تحولات دیجیتال هدایت کنند.

در عصر حاضر، سازمان هایی موفق و کارآمد علاوه بر هماهنگی با تحولات این عصر، مسیر تغییرات و دگرگونی ها را در آینده پیش بینی نموده و قادر به هدایت این تغییرات در راستای ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر می باشند. در این رهگذر، تغییر در مهارت های مدیریت به دلیل این که مهارت های سنتی مدیریت در

شرایط پویا و متحول امروزی اثربخشی لازم را ندارند امری اجتناب‌ناپذیر است. مدیران برای پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان باید در برابر این تغییرات بسیار منعطف عمل کنند تا بتوانند با محیط هماهنگ شوند. بنابراین، مدیران برای مواجهه مؤثر با پدیده‌های ناشناخته عصر حاضر به مهارت‌های ادراکی جدیدتر نیاز دارند تا بتوانند در سایه آن، سازمان‌ها را به طریق مقتضی هدایت و نیازهای محیط متلاطم را تأمین نمایند. بر اساس یافته‌های پژوهش مهارت‌های تفکر انتقادی، انعطاف‌پذیری شناختی و داشتن چشم‌انداز دیجیتال این امکان را برای مدیران فراهم می‌نماید که ضمن به دست آوردن درک عمیق‌تر از فرصت‌ها و چالش‌های تحول دیجیتال، اقدامات و پاسخ‌های هدفمندی را توسعه داده و سازمان را برای چالش‌های ایجادشده در محیط پویا آماده نماید. بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان، بسیاری از سازمان‌ها در به کارگیری کامل ظرفیت‌های بالقوه فناوری‌های دیجیتال شکست می‌خورند، زیرا مدیران آن‌ها فاقد چشم‌اندازی تحول‌آفرین از آینده دیجیتال می‌باشند. چشم‌انداز دیجیتال یک چراغ‌راهنما برای مدیران است که به آن‌ها کمک می‌کند تا راحت‌تر سازمان را در مسیر دیجیتالی شدن هدایت نمایند؛ بنابراین، تنها مدیران می‌توانند چشم‌اندازی جذاب از آینده را ترسیم نمایند و آن را به سراسر سازمان منتقل کنند. مدیران می‌توانند چشم‌اندازهای سازمانی را تعریف کنند و کارکنان قادرند به‌طور متفاوتی به انجام کار پردازند و راه‌ها و روش‌های جدیدی را برای رسیدن به چشم‌انداز ارائه نماید. هم‌چنین بر اساس نتایج توانایی تفکر انتقادی یکی از مهارت‌هایی است که مدیران را برای مواجهه با مسائل جدید و منحصر به فرد عصر دیجیتال توانمند می‌سازد. این توانایی به آن‌ها کمک می‌کند تا با استفاده از مهارت استدلال و توانایی تحلیل و بررسی شرایط انتخاب‌های صحیح داشته باشند و زمینه لازم برای قضاوت و ارزشیابی انتخاب‌های مدیران را ممکن می‌سازد. توجه به حجم بالای اطلاعات و گسترش ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی در عصر حاضر و نفوذ آن در سازمان‌ها، تفکر انتقادی و کاربرد آن امری ضروری و حیاتی برای مدیران سازمان‌هاست. مجهز شدن مدیران به چنین توانایی

در رقابتی ماندن سازمان و موفقیت آن بسیار مؤثر می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد مدیرانی که دارای انعطاف‌پذیری شناختی هستند، تمایل و توان بیشتری برای پذیرش تغییر و تحولات شغلی و حتی شکست‌های احتمالی دارند. مدیرانی که از این مهارت ادراکی برخوردارند در مواجهه با رقابت‌های دیجیتالی و فشارهای نظارتی و اجتماعی مبتنی بر فناوری به صورت کاملاً حرفه‌ای برخورد نموده و بر پویایی‌های رفتاری شکل‌دهنده عملکرد سازمانی تمرکز دارند. این دسته از مدیران با وجود عدم قطعیت توانایی هدایت سازمان به سوی اهداف و آینده‌ای مطلوب را داشته و با شناخت به موقع موانع و جستجوی راه‌حل‌های جدید و سازگاری با موقعیت‌های مختلف، مانع از شکل‌گیری فرسودگی ناشی از تحولات عصر دیجیتال در سازمان می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیران به‌طور فعال در تحولات عصر دیجیتال با رهبری تغییرات در ارتباط‌اند. از آنجایی که تحولات عصر حاضر مستلزم تغییرات قابل توجهی در سازمان‌ها است، بدون تردید موانع و چالش‌های بسیاری در سفر دیجیتال سازمان شکل خواهد گرفت. رویکردها و تحولات عصر دیجیتال معمولاً مستلزم عدم اطمینان، ترس، منسوخ شدن شیوه سنتی انجام کار و مهارت‌ها می‌باشد. لذا، ممکن است تحولات این عصر به‌عنوان یک تهدید درک شده و تمایل به مقاومت در برابر آن‌ها در اعضا سازمان شکل گیرد که بر موفقیت تغییرات سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. مدیران آگاه و موفق از این واقعیت‌های در حال تغییر آگاه هستند و به دنبال آن هستند که با اتخاذ راه‌کارهای راهبردی و کلی از این چالش‌ها عبور نمایند. این امر نیازمند تغییرات پیشرو در مهارت‌های مدیریتی هستند تا مدیران بتوانند سفر دیجیتال سازمان را تسهیل نمایند. نتایج بیانگر آن است که مهارت‌های مدیران دیگر جوابگوی نیازهای عصر حاضر نمی‌باشد و برخی از این مهارت‌ها باید به‌روزرسانی شده و یا برای مدتی کنار گذاشته شوند و مهارت‌های متناسب با نیازهای عصر دیجیتال فرا گرفته شوند. لذا، یادگیری‌زدایی در مهارت‌های انسانی به‌عنوان یکی از مهارت‌های اساسی برای همه سطوح مدیریت می‌تواند دربرگیرنده مهارت‌های همچون تفکر انعکاسی،

هوش عاطفی - اجتماعی و شبکه‌سازی باشند که موجب جلب اعتماد، تعهد و حمایت اعضا سازمان گردیده و دوره گذار از تحول دیجیتال را سرعت می‌بخشد. این مهارت‌ها در همه سطوح مدیریتی به ویژه در سطوح مدیران میانی نقش مهمی ایفا می‌نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

شتاب رشد و پیشرفت روزافزون فناوری در عصر حاضر هرچند به ظاهر یک معجزه بزرگ محسوب می‌شود، اما در واقع، جوامع بشری را به طور جدی به چالش کشیده است. شکافی که میان نیازهای بشری و پاسخ به آن‌ها ایجاد گردیده، این عصر را به پراضطراب‌ترین عصر برای سازمان‌ها تبدیل نمود. عصر حاضر یا به عبارتی، عصر دیجیتال چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را به وجود آورده، نحوه عملکرد کسب و کارها را تغییر داده، مدل‌های سنتی را مختل کرده و امکانات جدیدی را به وجود آورده است. در چنین شرایطی که نقش مدیران دست‌خوش دگرگونی‌های قابل توجهی گردیده، برای مدیران بسیار ضرورت دارد، همان‌طور که فناوری با سرعت تصاعدی به پیشرفت خود ادامه می‌دهد، از منحنی پیشرفت جلوتر باشند. مدیران به‌خوبی دریافته‌اند در این عصر که به سرعت در حال تحول می‌باشد، دانش و مهارت‌های قدیمی و منسوخ‌شده یا روال‌های قدیمی دیگر راهگشا نبوده و نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های جدید برای عبور از پیچیدگی‌های محیط کسب و کار مدرن می‌باشند. هدف از این مطالعه تحلیل یادگیری زدایی مدیران در مهارت‌افزایی در عصر دیجیتال می‌باشد. برای این منظور مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان انجام و داده‌ها با به کارگیری روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند که ۶۰ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون عالی به دست آمد. نتایج این مطالعه نشان داد که مطابق با طبقه‌بندی کاتز (۱۹۵۵) مدیران در سه سطح عالی، میانی و عملیاتی به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند. اگرچه هر سه نوع مهارت برای مدیران در هر سطح لازم و ضروری می‌باشد، اما عمق و نیاز مدیران به برخی مهارت‌ها در

برخی سطوح بیشتر از سطوح دیگر می باشد. نتایج حاکی از آن است مهارت‌ها و دانش سنتی مدیران در پاسخ به الزامات عصر دیجیتال که به سرعت در حال تغییر است کافی نمی باشد بلکه، می تواند پیچیدگی را افزایش داده و حتی گمراه کننده باشند. مهارت‌های مدیران می بایست بر اساس ضروریات عصر حاضر دچار تحول شود، برخی از مهارت‌هایی که کارآمد هستند مطابق با نیازهای عصر حاضر ارتقا یابد، برخی دیگر کنار گذاشته شوند و مهارت‌های جدید جایگزین آن‌ها شوند. لذا، بر اساس نظر خبرگان مدیران نیازمند یادگیری‌زدایی در مهارت‌ها می باشند. با یادگیری‌زدایی مکانیسم‌های وابستگی مسیر که توانایی‌های نوآوری و خلاقیت مدیران را مهار می کنند، به چالش کشیده می شوند. داده‌ها نشان داد که اقدامات اساسی در یادگیری‌زدایی مهارت‌های مدیران باهدف مهارت‌افزایی آن‌ها در عصر دیجیتال که پاسخی به تغییرات و ناپایداری‌های این عصر است را می توان در سه اقدام کلیدی درک دیجیتال شدن، بسترسازی دیجیتالی شدن و تغییر پیشرو دسته‌بندی نمود. درک دیجیتال شدن شامل داشتن چشم‌انداز دیجیتال، تفکر انتقادی و انعطاف‌پذیری شناختی؛ بسترسازی دیجیتال شامل بازتعریف وظایف و مسئولیت‌ها، سازگاری و انطباق‌پذیری، سواد دیجیتال، ذهنیت دیجیتال و تغییرات پیشرو شامل هوش عاطفی-اجتماعی، شبکه‌سازی، تفکر انعکاسی است.

نتایج این پژوهش در خصوص یادگیری‌زدایی در مهارت‌افزایی مدیران در عصر دیجیتال با یافته‌های مطالعات کلوس و مولر (۲۰۲۰) و ماتسو (۲۰۱۹) مبنی بر نیاز مدیران به مهارت شبکه‌سازی برای برقراری ارتباطات مؤثر و جمع‌آوری اطلاعات هم‌راستا می باشد. بااین حال یافته‌های این پژوهش فراتر از این یافته‌ها بوده و نشان داد از آن‌جا که درجه بالای پیچیدگی محیطی مانع تحقق یک رویکرد برنامه‌ریزی شده تحول سازمانی می گردد و وابستگی و منافع متفاوت در محیط سازمان، تدوین و فرموله‌سازی عملیاتی اهداف بلامنازع تحول را که به محوریت رویکرد برنامه‌ریزی شده نسبت به تغییر است را دشوار می سازد. لذا سازمان‌ها برای تحول

سازمانی در عصر دیجیتال که عصر آشفته‌گی و پیچیدگی است نه تنها نیازمند مهارت شبکه‌سازی می‌باشند بلکه، به مهارت‌های دیگری همچون هوش عاطفی-اجتماعی و تفکر انعکاسی نیاز دارند. به عبارتی مدیران می‌بایست به‌منظور مواجهه صحیح با چالش‌های عصر دیجیتال و استفاده مطلوب از فرصت‌های این عصر، علاوه بر شبکه‌سازی از هوش عاطفی-اجتماعی و تفکر انعکاسی تحت عنوان تغییرات پیشرو بهره ببرند.

این مقاله به بررسی جایگزینی دانش و مهارت‌های منسوخ شده مدیران با دانش و مهارت‌های موردنیاز در عصر دیجیتال می‌پردازد و سهم مهمی در شناسایی شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز مدیران در عصر دیجیتال دارد. مدیران می‌بایست از مهارت‌های فنی (مهارت‌های سخت)، ادراکی و انسانی (مهارت‌های نرم) برخوردار باشند. بدون تردید همگام شدن با تحولات و تغییرات محیطی نیازمند مهارت‌های نرم و سخت مدیران می‌باشد، اما این مهارت‌ها در عصر دیجیتال زمانی کارآمد و مؤثر خواهد بود که مطابق با نیازهای عصر حاضر باشد. لذا، مدیران باید مهارت‌ها و آموخته‌های گذشته خود را یا فراموش نموده و یا آن‌ها به‌روزرسانی نمایند. به‌عبارتی، مدیران می‌بایست یادگیری‌زدایی را در مهارت‌های خود دنبال نمایند. در این میان بیشترین سهم از یادگیری‌زدایی به شایستگی‌ها و مهارت‌هایی اختصاص دارد که ناملموس‌تر بوده و در بعد پنهان شایستگی‌ها لنگر انداخته است. بی‌اعتمادی به فناوری، نگرش‌های بازدارنده، تصورات نادرست یا تصاویر سازمانی تحریف شده و ... اثرات تحول دیجیتال در سازمان‌ها را کاهش می‌دهند. مقابله با این بازدارنده‌ها مستلزم یک تغییر اساسی در مهارت‌های مدیران به‌ویژه مهارت‌های ادراکی و انسانی است. بر اساس یافته‌های پژوهش مدیران می‌بایست مهارت‌های گذشته و منسوخ خود را کنار گذاشته و یا به‌روزرسانی نمایند تا بتوانند درک متناسب و مطلوب از دیجیتالی شدن داشته باشند و پیش از ورود تحولات، تغییرات مناسب در این زمینه را پیش‌بینی نمایند. در این صورت است که برای دیجیتالی شدن و پاسخگویی مطلوب به تحولات عصر دیجیتال

بسترسازی مناسب تسهیل می‌گردد.

پیشنهادهای پژوهش

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال به عنوان یک پدیده مهم در سازمان‌ها مطرح شده است. تحول دیجیتال شامل تغییرات عمیقی است که با استفاده از فناوری‌های دیجیتالی اتفاق می‌افتد (حمیدی و همکاران، ۱۴۰۲). این تحول بر روی افراد و سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد و نیاز است تا افراد و سازمان‌ها باورها، عقاید و روال‌های مرسوم و سنتی را کنار گذاشته و با پذیرش یادگیری‌زدایی موقعیت‌هایی که مانع یادگیری و یا چالش انطباق با محیط است را کاهش دهند. از آنجا که تحول دیجیتال از سطح فردی شروع و تا سطح سازمانی گسترش می‌یابد، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی یادگیری‌زدایی را در سطح کارکنان بررسی نموده و با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش یک مدل تلفیقی از یادگیری‌زدایی مدیران و کارکنان ارائه شود. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات دیگر قابلیت‌های موردنیاز سازمان برای تسلط بر تحول دیجیتال مطالعه شده و فهرستی جامع از دانش و قواعد مورد نیاز سازمان‌ها جهت تطبیق با تحولات عصر دیجیتال ارائه گردد.

با وجود تغییرات مستمر، فزاینده و شتابان عصر دیجیتال، یادگیری و یادگیری‌زدایی فرآیندهایی برای ایجاد تغییرات فردی و سازمانی، انطباق و هم‌چنین خلق شیوه‌های بهبود رقابت‌پذیری و موفقیت محسوب می‌شوند و یادگیری وقتی صورت می‌گیرد که ابتدا یادگیری‌زدایی انجام پذیرد. لذا، یادگیری‌زدایی به عنوان فرآیندی مقدم بر یادگیری به عنصر مهم تغییر پایدار و نوآوری تبدیل شده است. از آنجا که لازمه موفقیت برنامه‌های تحولی سازمان نیازمند حمایت مدیران کارآمد می‌باشد، پیشنهاد می‌شود در تدوین و طراحی راهبردهای کلان سازمان شناسایی و حذف یا تعدیل دانش، قواعد و باورهای قدیمی و منسوخ مدنظر قرار گرفته و اطمینان حاصل شود که زیرساخت‌های مناسب برای حذف قواعد و اطلاعات قدیمی و منسوخ شده و هم‌چنین کسب دانش‌های جدید، مهیا گردد؛ بنابراین، نیازسنجی و ارائه

آموزش‌های دانشی و مهارتی مطابق با بایسته‌ها و نیازهای عصر دیجیتال، بازمهندسی وظایف و رویکردهای کاری با محوریت دیجیتال از راهکارهای کاربست این مفهوم در سازمان‌ها می‌باشد. علاوه بر این، به منظور تشویق و ترغیب مدیران برای پذیرش اطلاعات جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر قواعد و باورهای قدیمی و غیرمفید پیشنهاد می‌شود انتخاب، انتصاب و ارزیابی مدیران متناسب با الزامات عصر دیجیتال و سواد دیجیتال انجام شود و میزان برخورداری آن‌ها از ذهنیت دیجیتال مورد ارزیابی قرار گیرد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Neda Kavand

Yousef Mohammadi

Moghadam



<https://orcid.org/0000-0002-9289-6662>



<https://orcid.org/0000-0003-1697-0522>

منابع

۱. پاپری زارعی، محسن. (۱۴۰۲). بررسی نقش و جایگاه مهارت‌های مدیریتی در رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان. رویکرد فلسفه در مدارس و سازمان‌ها، (۳)، ۷۴-۴۸. <http://doi:10.22034/esbam.2023.419190.1035>
۲. حسن پور، اکبر. جعفری‌نیا، سعید. و کیلی، یوسف. مرعشی، سیدجواد. (۱۴۰۱). مدل‌یابی معادلات ساختاری عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده فراموشی سازمانی در سازمان‌های دولتی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۱(۱۰۳)، ۹۷-۱۱۵. <http://doi:10.22054/jmsd.2021.62268.3983>
۳. حمیدی، مهدی. قاضی‌نوری، سیدسروش. نقی‌زاده، محمد. باقری‌مقدم، ناصر. (۱۴۰۲). شناسایی موانع پیش‌روی تحول دیجیتال با استفاده از روش فراترکیب. مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۱۱(۴۳)، ۶۶-۳۱. <http://doi:10.22054/IMS.2023.69986.2231>
۴. خدایی، ارشیا. کرامتی، عباس. محمدی، علیرضا. (۱۳۹۳). معرفی ابزار اندازه‌گیری فرایند یادگیری زدایی در سازمان. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۱(۳۲)، ۶۲-۳۱. https://obs.sinaweb.net/article_12757.html
۵. رونقی، محمدحسین. (۱۴۰۰). ارائه مدل ارزیابی یادگیری‌زدایی سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۱(۱)، ۸۵-۱۰۴. <http://doi.dorl.net/dor/-/20.1001.1.22286977.1400.11.1.5.8>
۶. زارع، رضا. محمدزاده‌ثانی، سکینه. فتحی‌زاده، علیرضا. (۱۴۰۰). تأثیر ظرفیت جذب دانش بر عملکرد نوآوری سبز با نقش میانجی یادگیری‌زدایی و تعدیل‌گر یادگیری ارتباطی. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۳(۵۰)، ۶۳-۸۱. <http://sid.ir/paper/1043272/fa>
۷. شاکر اردکانی، محمد. صابری، عطیه. ملک‌زاده، غلامرضا. (۱۳۹۹). الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی با روش کیو. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۹۸-۷۵. <http://doi:10.48308/jpap.2020.96682>
۸. شاکری، رؤیا. (۱۴۰۰). به‌کارگیری رویکرد کیفی فراترکیب جهت ارائه الگوی پیامدهای یادگیری‌زدایی در سازمان. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳۰، ۲۵۶-۲۴۰. <http://>

doi:org/10.52547/istd.31382.8.30.240

۹. عبدالله زاده نمینی، فرح انگیز. سمیعی، روح الله. مزیدی، علیرضا. (۱۴۰۳). طراحی مدل رفتاری مدیران در عصر دیجیتال با رویکرد داده بنیاد. *ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار*، ۴(۱)، ۳۰۲-۳۲۳. <http://doi:10.22034/jvcbm.2024.422332.1229>
۱۰. علیاری تبریزی، فریده. (۱۴۰۰). *طراحی موزه هنر دیجیتال با رویکرد بعد چهارم*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خاتم.
۱۱. محمدی مقدم، یوسف. دادفر، آذین. گزمه، علیرضا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر یادگیری زدایی سازمانی بر عملکرد سازمان با توجه به متغیر میانجی چابکی سازمانی. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۹(۳۴)، ۲۴۷-۲۶۵. <https://sid.ir/paper/369220/fa>
۱۲. مقدم، ابوالفضل. (۱۳۹۶). *طراحی الگوی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه*. پایان نامه دکترا سیستم و بلوچستان. مدیریت دولتی، ایران
۱۳. مهتری خوراسگانی، اکرم. سعیدیان، نرگس. (۱۴۰۲). تعیین توان پیش بینی مهارت های مدیریتی مدیران از طریق ابعاد تفکر انتقادی، مدیران دوره ابتدایی شهر اصفهان. *سلامت روان در مدرسه*، ۱(۱)، ۳۴-۲۹. <http://doi.org/10.22034/jmhs.2023.185454>
۱۴. نامی، محمدمهدی. رشیدیان، مریم. (۱۴۰۲). نقش تحول دیجیتال در مدیریت و اقتصاد، *همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران*، ۱۴، ۱-۷.
۱۵. نزیمی، یاسمن. دانش فرد، کرم اله. تیمورنژاد، کاوه. (۱۴۰۰). تبیین الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد عصر دیجیتال. *برنامه ریزی توسعه شهری و منطقه ای*، ۱۸، ۱۶۶-۱۹۱. <http://doi.org/10.22054/urdp.2022.61652.1351>
۱۶. نظرپوری، امیر هوشنگ. شاه سیاه، ندا. (۱۳۹۷). بررسی نقش تعدیل گری یادگیری زدایی در ارتباط بین سازگاری دانش جدید و انتقال دانش در شرکت دانش بنیان. *پژوهش های مدیریت در ایران*، ۲۲(۴)، ۴۷-۲۳. <http://doi.org/20.1001.1.2322200.1397.22.4.2.7>

References

17. Becker, K. (2019). Organizational unlearning: the challenges of a

- developing phenomenon. *The Learning Organization*, 26(5), 534-541. <http://doi: 10.1108/TLO-05-2019-0082>.
18. Becker, K. (2008). Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: Three Australian case studies. *International Journal of Technology Management*, 42(1/2), 89-106. <http://doi: 10.1504/IJTM.2008.018062>.
 19. Charan, R. Drotter, S. Noel, J. (2001). The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*. <https://www.researchgate.net/publication/265230188>.
 20. Colbert, A. Yee, N. George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739. <http://doi:10.5465/amj.2016.4003>
 21. Eggers, J. P. Park, K. F. (2018). Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. *Academy of Management Annals*, 12(1), 357–389. <http://doi.org/10.5465/annals.2016.0051>
 22. Hislop, D.. S. Bosley, C. Coombs, R. Holland, J. (2014). The process of individual unlearning: A neglected topic in an under researched field. *Management Learning*, 45, 540– 560. <http://doi:10.1177/1350507613486423>
 23. Hunt, C. S. (2015). Leading in the digital era. *TD: Talent Development*, 69(6), 48-53. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3564861>
 24. Jones, M.D. Hutcheson, S. Camba, J.D. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 936-948. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006>.
 25. Kane, G. C. Phillips, A. N. Copulsky, J. Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different: Leaders must blend traditional and new skills to effectively guide their organizations into the future. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-digital-leadership-is-nt-different/docview/2207927776/se-2>
 26. Klus, M. Müller, J. (2020). Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age. *CESifo Working Paper*, 8180. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3564861>
 27. Kmiecik, R. (2020). Critical reflection and innovative work behavior: The mediating role of individual unlearning. *Personnel Review*, 50(2), 439–459. <http://doi:10.1108/pr-10-2018-0406>.
 28. Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on firms'

- innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8 (1), Article 100317. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100317>.
29. Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo, T. and Guo, W. "Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China", *Industrial Marketing Management*, 84, 2020, 261 -270. <http://doi:10.1016/j.ijproman.2020.12.005>
30. Matsuo, M. (2020). The Unlearning of Managerial Skills: A Qualitative Study of Executive Officers. *European Management Review*, 16, 303–315. http://doi.org/10.1007/978-981-16-3799-5_5
31. Pardim, V.I. Contreras Pinochet, L.H. Viana, A.B.N. Souza, C.A.d. (2024). Determining factors of individual and organizational unlearning in the generation and realization of ideas: a multigroup analysis from organizational structure. *Innovation & Management Review*, ahead-of-print. <http://doi.org/10.1108/INMR-03-2022-0032>
32. Pedraza-Rodríguez, J A. Ruiz-V´elez, A. Sanchez-Rodríguez, M. I. Fernandez-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting & Social Change*, 191(3),1-16. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
33. Sharma, S. Lenka, U. (2024). How does transformational leadership impact organizational unlearning: insights from persistence theories, *Journal of Organizational Change Management*, 37(1),150-172. <http://doi.org/10.1108/JOCM-07-2023-0302>
34. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <http://doi.org/10.1177/2397002220921131>
35. Vătămănescu, E.M. Cegarra-Navarro, J.G. Andrei, A.G. Dincă, V.M. Alexandru, V.-A. (2020). SMEs strategic networks and innovative performance: A relational design and methodology for knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 24 (6),1369-1392.<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0010>.
36. Wang, X. Qi, Y. Zhao, Y. (2019). Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility: The down-up change perspective. *Baltic Journal of Management*,14(2), 2–18. <http://doi.org/10.1108/BJM10-2017-0324>
37. Wang, X.Y. Lu, Y.Q. Zhao, Y.X. Gong, S.L. Bai, L. (2013). Organisational unlearning, organisational flexibility and innovation

capability: an empirical study of SMEs in China. *International Journal of Technology Management*, 61(2),132-155. <http://doi.org/10.1504/IJTM.2013.052178>

38. Zhao Z, Yan Y. (2023). The Role of Organizational Unlearning in Manufacturing Firms' Sustainable Digital Innovation: The Mechanism of Strategic Flexibility and Organizational Slack. *Sustainability*, 15(13),10371. <http://doi.org/10.3390/su151310371>.
39. Zhao, Y. Lu Y. Wang, X. (2013). Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17(6),902-912. <http://doi.org/10.1108/JKM-06-2013-0242>

References [In Persian]

1. Abdollahzadeh Nemini, F. A. Samiei, R. Mazedi, A. (1403). Designing a behavioral model of managers in the digital age with a data-based approach. *Value Creation in Business Management*, 4(1), 323-302. <http://doi:10.22034/jvcbm.2024.422332.1229>. [In Persian]
2. Aliari-Tabrizi, F. (2022). *Digital art museum design with fourth dimension narration*. Master's thesis, Khatam University. [In Persian]
3. Hamidi, M. Ghazi Nouri, S. Naghizadeh, M. Bagheri Moghadam, N. (2023). Identifying the obstacles to digital transformation using the meta-synthesis method. *Intelligent Business Management Studies*, (43)11, 31-66. <http://doi:10.22054/IMS.2023.69986.2231>. [In Persian]
4. Hassanpour, A. Jafarinia, S. Vakili, Y. Marashi, S.J. (1401). Structural equation modeling of factors affecting the formation of the phenomenon of organizational forgetting in government organizations. *Improvement and Transformation Management Studies*, 31(103), 115-97. <http://doi:10.22054/jmsd.2021.62268.3983>. [In Persian]
5. Khodai, A. Karamati, A. Mohammadi, A. (2014). Introducing a tool to measure the unlearning process in organizations. *Organizational Behavior Studies*, 11(32), 31-62. https://obs.sinaweb.net/article_12757.html. [In Persian]
6. Mehteri Khorasgani, A. Saidian, N. (2023). Determining the ability to predict managerial skills of managers through the dimensions of critical thinking, elementary school managers in Isfahan city.

- School Mental Health*, (1) 1, 34-29.. <http://doi.org/10.22034/jmhs.2023.185454>. [In Persian]
7. Moghadam, A. (2017). *Designing a Human Resources Management System Model with an Entrepreneurial Approach*, PhD Thesis, Sistan and Baluchestan. Public Administration, Iran. [In Persian]
 8. Mohammadi Moghadam, Y. Dadfar, A. Gazmeh, A. (2016). Investigating the effect of organizational delearning on organizational performance with respect to the mediating variable of organizational agility. *Public Management Research*, 9(34), 247-265. <https://sid.ir/paper/369220/fa>.
 9. Nami, M M. Rashidian, M. (2023). The role of digital transformation in management and economy. *National Conference of Management and Humanities Research in Iran*, 14, 1-7. [In Persian]
 10. Nazarpouri, A.H. Shah Siah, N. (2018). Investigating the moderating role of delearning in the relationship between adaptation of new knowledge and knowledge transfer in a knowledge-based company. *Management Research in Iran*, 22(4), 47-23. <http://doi.org/20.1001.1.2322200.1397.22.4.2.7>. [In Persian]
 11. Nazimi, Yasman; Knowledge of the person, Karam Elah; Timur Nejad, Kaveh. (2022). Explaining the model of human resources performance management with the approach of the digital age. *Urban and Regional Development Planning*, 18, 166-191. <http://doi.org/10.22054/urdp.2022.61652.1351> [In Persian]
 12. Papri Zarei, M. (2023). Investigating the role and position of management skills in job satisfaction and employee productivity. *Philosophy approach in schools and organizations*, (3)2, 48-74. <http://doi.org/10.22034/esbam.2023.419190.1035>. [In Persian]
 13. Raunghi, M H. (2021). Presenting the evaluation model of organizational delearning. *Organizational resource management researches*, (1) 11, 85-104. <http://doi.org/dorl.net/dor/20.1001.1.22286977.1400.11.1.5.8> [In Persian]
 14. Shaker Ardakani, M. Saberi, A. Malekzadeh, G. (2020). Mental models of managers of government organizations about the factors driving organizational forgetting using the Q method. *Perspectives on Government Management*, 11(1), 98-75. <http://doi:10.48308/jpap.2020.96682> [In Persian]
 15. Shakri, R. (2021). Applying the meta-composite qualitative approach to provide a model of the consequences of delearning in the organization. *Human Resource Education and Development*, 30, 256-240. <http://doi.org/10.52547/istd.31382.8.30.240> [In Persian]

16. Zare, R. Mohammadzadeh Thani, S. Fathizadeh, A. (2021). The effect of knowledge absorption capacity on the performance of green innovation with the role of mediator of delearning and moderator of communicative learning. *Strategic studies in oil and energy industry*, 13(50), 63-81. <https://iieshrm.ir/article-1-1279-fa.html>. [In Persian]

استناد به این مقاله: کاوند، ندا، محمدی مقدم، یوسف. (۱۴۰۴). تحلیل یادگیری زدایی مدیران در مهارت افزایی

در عصر تحول دیجیتال، مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۱۳(۵۲)، ۴۷-۸۶. DOI:

10.22054/ims.2025.78966.2454



Journal of Business Intelligence Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License..