

## فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک):

### اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان

اصغر مشبکی<sup>۱</sup>، مسعود ربیعه<sup>\*۲</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۸۶/۱۱/۲

دریافت: ۸۶/۴/۱۸

#### چکیده

در طی دهه گذشته، شرکت‌ها به شکل فزاینده‌ای به ارزش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی پی برده‌اند و محققان چنین فرایندهایی را به شکل وسیعی مطالعه کرده‌اند. با وجود این هنوز برخی نکات در مباحث کنونی دانش سازمانی مبهم است. «شرکت‌ها نه تنها یاد می‌گیرند، بلکه آنها فراموش نیز می‌کنند». در حقیقت مدیریت دانش به دنبال خلق فرایندهایی است که نه تنها به یادگیری و حفاظت از دانش مفید، بلکه برای عدم یادگیری و پرهیز از آنچه که مهم نیست هم به‌کار می‌آید. فراموشی همانند یادگیری ساده نیست و ممکن است زیان‌آور یا سودمند باشد و در دو بعد هدفمند و غیرهدفمند قابل درک است. اما در هر حال به گونه چشم‌گیری هم در بعد مثبت و هم در بعد منفی بر رقابت‌پذیری یک شرکت مؤثر خواهد بود.

در این مقاله ضمن بررسی مفهوم و اشکال فراموشی سازمانی، با توجه به اهمیت استراتژیکی فراموشی سازمانی هدفمند قصد بر آن است تا علاوه بر سنجش میزان فراموشی سازمانی هدفمند، ارتباط آن با رهبری فرهنگد بررسی شود. در این راستا از طریق پرسشنامه از نظرات ۱۶۵ مدیر سطوح عالی، میانی و سرپرستی در زنجیره تأمین صنعت خودرو ایران استفاده شد. تحلیل همبستگی داده‌های حاصل از آزمون استقلال کای مربع بیانگر وجود رابطه معناداری بین هریک از ابعاد فراموشی هدفمند (بعد دانش جدید و بعد دانش موجود) و رهبری فرهنگد می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** فراموشی سازمانی هدفمند، فراموشی سازمانی تصادفی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، رهبری فرهنگد، زنجیره تأمین صنعت خودرو ایران.



## ۱- مقدمه

در سال‌های اخیر به‌ویژه در دو تا سه دهه گذشته، مدیریت دانش<sup>۱</sup> (KM) علاقه‌مندی وسیعی را در محیط‌های سازمانی و دانشگاهی به خود جلب کرده است [۱، صص ۹۱-۱۰۰]. مدیریت دانش به جزئی مهم و لازم برای بقای سازمان‌ها و حفظ مزیت رقابت آنها تبدیل و ضرورتی حاصل شده که مدیران به مدیریت دانش دسترسی و آگاهی داشته باشند [۲، صص ۲۰۴-۲۱۶؛ ۳، صص ۱۶۶-۱۷۴]. مدیریت دانش هم در بخش عمومی و هم در بخش خصوصی برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری بیشتر لازم می‌باشد [۲، صص ۲۰۴-۲۱۶].

دانش مبنای اساسی رقابت است. اگر چه مطالعه دانش به اندازه تاریخچه انسان قدمت دارد، اما در دهه‌های گذشته به‌عنوان عنصری حیاتی در توسعه صنعتی شرکت‌ها لحاظ شده است. امروزه سازمان‌ها دانش را به‌عنوان ارزشمندترین و استراتژیک‌ترین منبع برای خود قلمداد می‌کنند و بر این اعتقادند برای اینکه رقابتی باقی بمانند باید قابلیت‌ها و منابع فکری<sup>۲</sup> خود را مدیریت کنند [۳]. از این رو در دنیای پرقابلیت امروزی سازمان‌هایی موفق خواهند بود که سهم بیشتری از دانش سازمانی را به خود اختصاص داده باشند.

با توجه به تحقیقات گسترده در خصوص مدیریت دانش، هنوز برخی نکات و موارد در مباحث کنونی دانش سازمانی مبهم است. شرکت‌ها نه تنها یاد می‌گیرند، بلکه فراموش نیز می‌کنند. در حقیقت مدیریت دانش به دنبال خلق فرایندهایی است که نه تنها برای یادگیری و نگهداری از آنچه مهم است ضروری است، بلکه برای عدم یادگیری و اجتناب از آنچه مهم نیست نیز لازم می‌باشد [۴، صص ۴۵-۵۱]. در واقع ما همواره بر یادگیری و حفاظت از دانش تأکید می‌کنیم، اما توانایی ما در فراموش کردن نیز به همین اندازه حایز اهمیت است [۵، صص ۱-۲]. به عبارتی فراموشی و یادگیری سازمانی اهمیتی یکسان دارد.

فراموشی سازمانی پدیده‌ای مهم و حیاتی است که به‌خوبی درک نشده و همانند یادگیری ساده نیست. فراموشی به دو طبقه کلی قابل تقسیم است: فراموشی تصادفی<sup>۳</sup> (غیرهدفمند) که زیان‌آور بوده و فراموشی هدفمند<sup>۴</sup> (با قصد و نیت) که می‌تواند سودمند باشد [۴، صص ۴۵-۴۵].

- 
1. Knowledge management
  2. intellectual resources and capabilities
  3. Accidental
  4. Intentional (purposeful)

۵۱؛ ۶، صص ۱۶۵۳-۱۶۱۳]. در هر دو صورت فراموشی سازمانی بر رقابت‌پذیری یک سازمان مؤثر است [۴، صص ۴۵-۵۱].

به عبارتی دیگر در حالی که کوتاهی و قصور در به یادآوردن نوعی از دانش (فراموشی تصادفی) می‌تواند به رقابت‌پذیری زیان وارد کند، از طرفی دیگر، فراموشی عمدی و همراه با نیت (فراموشی هدفمند) نوعی یادگیری است که به‌واقع باید از آن حمایت کرد [۷، صص ۲۶-۲۹]. بنابراین کسب و کارها علاوه بر یادگیری نیازمند مدیریت فرایندهایی است که اطمینان حاصل کند از فراموش کردن آن نوع دانشی که باید کنار گذاشته شود و فراموش نکردن دانشی که باید نگهداشته شود [۴، صص ۴۵-۵۱]. به‌طور خلاصه مدیریتی فراموشی سازمانی به دو دلیل مهم و وظیفه‌ای حیاتی است:

۱) از دست دادن دانش سازمانی میلیون‌ها دلار برای شرکت‌ها هزینه در بردارد، چرا که دانش از دست‌رفته به معنا از دست‌دادن توانایی‌ها و قابلیت‌ها بوده و در پی آن قابلیت رقابت‌پذیری سازمان را از بین می‌برد. هنگامی که یک سازمان خودش را در موقعیتی می‌بیند که قبلاً دانشی داشته و دوباره قصد دارد به آن دست یابد، را به معنای اتلاف منابع و نوعی دوباره‌کاری است، در چنین شرایطی نه تنها زمان و پولی که صرف این دانش و مهارت‌ها شده از دست رفته است، بلکه هزینه فرصت را نیز به دنبال خواهد داشت.

۲) یادگیری سازمانی اغلب به فرایندهای فراموشی سازمانی (فراموشی هدفمند) وابسته است. این به‌آن معنا است که شرکت‌هایی که در خود قصد ایجاد تغییر دارند، تنها نیاز به کسب توانایی‌های جدید نداشته بلکه اغلب باید دانش قدیمی که آنها را در گذشته محدود کرده است نیز فراموش کنند [۴، صص ۴۵-۵۱].

دی‌هلن و فیلیپس (۲۰۰۴) به اهمیت استراتژیک فراموشی سازمانی هدفمند، رابطه آن با مباحث مدیریت استراتژیک و کسب مزیت رقابتی تأکید می‌کنند و بیان می‌کنند که در خصوص فراموشی سازمانی غیرهدفمند (تصادفی) به‌طور غیرمستقیم تحقیقاتی انجام شده است، اما در زمینه فراموشی سازمانی هدفمند تحقیقات اندکی صورت پذیرفته است، از این رو تحقیق بیشتر در این خصوص احساس می‌شود. همچنین از دیدگاه ایشان این نوع فراموشی مرتبط با نوعی از سازمان تحت عنوان سازمان فراموش‌کننده<sup>۱</sup> بوده و زمینه‌ای

---

1. Forgetting organization



برای تحقیق در خصوص این نوع سازمان می‌باشد [۸، ص ۴۲۳-۴۳۳].  
 با توجه به موارد مذکور، رابطه مستقیم یادگیری و فراموشی هدفمند و رابطه بین رهبری و یادگیری در ادبیات تحقیق، بر آن شدیم تا در این تحقیق رابطه نوعی از سبک رهبری (رهبری فرهنگ‌ساز یا کارزماتیک<sup>۱</sup>) با فراموشی سازمانی هدفمند بررسی شود.  
 در این تحقیق سعی شده است تا این رابطه و میزان آن از دید مدیران بخش صنعت و خدمات زنجیره تأمین صنعت خودروی ایران بررسی شده و علاوه بر سنجش این رابطه، میزان فراموشی سازمانی هدفمند (در دو بعد دانش موجود و دانش جدید) نیز تعیین شود.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- دانش سازمانی، مدیریت دانش، یادگیری و فراموشی سازمانی

دانش، اغلب به‌عنوان سرمایه فکری<sup>۲</sup> یک شرکت نام‌گذاری می‌شود و بسیار حیاتی و مهم است. فراتر از نام تجاری<sup>۳</sup> و دارایی‌های فیزیکی<sup>۴</sup>، یک شرکت دانش را از سال‌ها تجربیات خود در مواردی مانند تولید، مهندسی و فروش به‌دست می‌آورد. این تجربه انباشته شده<sup>۵</sup> به همراه اطلاعات جمع‌آوری شده از منابع خارجی، منابع حیاتی یک شرکت را شکل می‌دهند. منشأ دانش شخص انسان است و به‌وسیله کامپیوتر تولید نمی‌شود. در حقیقت آنچه افراد می‌دانند و به وسیله آن کارهای خود را انجام می‌دهند، تنها مزیت پایدار سازمان است [۱، صص ۹۱-۱۰۰]. از دید برخی محققان دانش به دو دسته قابل تقسیم است: دانش صریح<sup>۶</sup> و دانش ضمنی<sup>۷</sup>. دانش صریح، دانشی عینی است. یک نمونه از این نوع دانش را می‌توان در طراحی‌های فنی و اختراعات نام برد. این نوع دانش در قالب کلمات و اعداد قابل بیان و به شکل داده، فرمول علمی، مشخصه‌ها، راهنما و کاتالوگ‌ها ظاهر شده و برای استفاده دیگران، قابلیت به اشتراک گذاشتن را دارد.  
 این نوع دانش قابل انتقال است تا برای شرکت‌هایی که با یکدیگر همکاری می‌کنند در دسترس باشد. این نوع دانش قابل کدگذاری و ذخیره در پایگاه داده‌ای بوده تا به سادگی

1. Charismatic
2. Intellectual capital
3. Brand name
4. Physical assets
5. Cumulative experience
6. Explicite knowledge
7. Tacit

برای هر شخص در شرکت قابل دسترسی باشد. نوع دیگری از دانش، دانش ضمنی است که به آسانی بیان نمی‌شود. این نوع دانش به شدت شخصی بوده و به سختی قابل فرموله کردن و به اشتراک‌گذارن با دیگران است [۳، صص ۱۶۶-۱۷۴؛ ۹؛ ۱۰، صص ۸۳-۱۰۲؛ ۱۱، صص ۱۴-۳۷؛ ۱۲، صص ۵۶-۷۶؛ ۱۳، صص ۸۵-۱۱۷؛ ۱۴، صص ۳۵-۴۳]. بینش‌های ذهنی، شهود و حدس و گمان‌ها در این طبقه از دانش قرار می‌گیرند. اصل و منشأ این نوع دانش به‌طور عمیق ریشه در تجربیات، ایده‌ها، ارزش‌ها و احساسات فردی دارد.

دانش ضمنی نیز دو بعد دارد: یک بعد، بعد فنی است که دربرگیرنده مهارت‌های فردی غیررسمی یا هنرهاست و بعد دوم، بعد شناختی است که دربرگیرنده عقاید، ایده‌ها و ارزش‌ها، تصویر کلی و الگوهای ذهنی<sup>۱</sup> است [۳، صص ۱۶۶-۱۷۴]. از دیدگاه کیتینگ<sup>۲</sup>، رابینسون<sup>۳</sup> و کلمسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)، دانش سازمانی معمولاً در قالب ضمنی پدیدار می‌شود و می‌تواند به دانش صریح تبدیل شود [۱۴، صص ۳۵-۴۳]. اهمیت دانش در سازمان تا به آن حد است است که مهم‌ترین منبع یک شرکت بوده و از زمین، نیروی کار و سرمایه با ارزش‌تر و برخلاف دیگر دارایی‌های معمول ارزش آن کاهش پیدا نمی‌کند. دانش، ۷۵ درصد ارزش یک شرکت را دربردارد، اما هیچ جایگاهی در ترازنامه شرکت ندارد [۳، صص ۱۶۶-۱۷۴]. دانش سازمانی همانند دانش فردی می‌تواند ضمنی یا صریح باشد [۱۵].

کیتینگ و همکاران (۱۹۹۶) بر این اعتقادند که دانش سازمانی بیشتر شکلی از دانش است که ابتدا به‌صورت ضمنی آغاز می‌شود و می‌تواند به دانشی صریح تبدیل شود [۱۴، صص ۳۵-۴۳]. از دیدگاه مبتنی بر دانش، شرکت‌ها مخازنی از دانش هستند که در دارایی‌ها<sup>۵</sup> (امتیازات و موهبت‌ها)، قوانین<sup>۶</sup>، امور جاری<sup>۷</sup>، فرایندهای عملیاتی استاندارد<sup>۸</sup>، الگوهای ذهنی<sup>۹</sup> و منطق‌های مسلط<sup>۱۰</sup> جای گرفته‌اند [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳]. این نخیره و مخزن<sup>۱۱</sup> دانش

- 
1. Mental models
  2. Keating
  3. Robinson
  4. Clemson
  5. Assets
  6. Rules
  7. Routines
  8. Standard operating procedures
  9. Mental models
  10. dominant logics
  11. store



سازمانی موجب هماهنگی فعالیت‌های افراد در درون سازمان می‌شود تا نتایج سازمانی حاصل شود [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳؛ ۱۶].

یادگیری سازمان مرتبط با فرایندهایی است که سازمان‌ها به این ذخیره دانش و قابلیت‌های خود می‌افزایند [۴، صص ۴۵-۵۱]. و در این صورت دانش نتیجه و اثر یادگیری است [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳]. در حقیقت یادگیری بیانگر افزایش در دانش یا تغییر در چیزی است که در گذشته آن را می‌دانستیم (یعنی تصحیح یک اشتباه و خطا یا تغییر از یک نظریه به نظریه دیگر) [۱۴، صص ۳۵-۴۳]. با مرور پیشینه موضوع تحقیق، دو دیدگاه یا مکتب مختلف در خصوص ارائه تعریف و مفهوم یادگیری وجود دارد:

۱- دیدگاه رفتاری: یادگیری را به‌عنوان تغییری سیستماتیک در دارایی‌ها، رویه‌های عملیاتی استاندارد، قوانین و مقررات امور جاری می‌بیند؛

۲- دیدگاه شناختی: یادگیری را به‌عنوان تغییری سیستماتیک در الگوهای ذهنی مشترک و شناخت‌های اعضای سازمان می‌بیند [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳].

با ترکیب این دو رویکرد تعریفی جامع از یادگیری سازمانی به‌دست می‌آید. علی‌رغم محبوبیت و شهرت بی‌شمار یادگیری سازمانی و وجود پیشینه تحقیق دانشگاهی (آکادمیکی) وسیع درباره این موضوع، هنوز مفهوم آن در خصوص اینکه یادگیری سازمانی چیست و چگونه می‌توان به آن دسترسی پیدا کرد، با ابهامات و سردرگمی‌های زیادی روبرو است [۱۴، صص ۳۵-۴۳]. یکی از این نوع ابهامات، بحث فراموشی سازمانی است که ارتباط نزدیکی با یادگیری و دانش سازمانی دارد. فراموشی سازمانی به صورت زیر قابل تعریف است:

- فراموشی سازمانی برعکس یادگیری سازمانی که به ذخیره دانش سازمانی می‌افزاید، موجب کاهش و از دست دادن دانش سازمانی می‌شود [۴، صص ۴۵-۵۱].

- از دیدگاه دی‌هلن و فیلیپس (۲۰۰۴)، فراموشی سازمانی عبارت است از: از دست دادن داوطلبانه یا غیرداوطلبانه دانش سازمانی [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳].

تعریف کامل‌تر فراموشی سازمانی از دیدگاه این دو نویسنده عبارت است از: از دست‌دادن داوطلبانه یا غیرداوطلبانه دانش سازمانی که می‌تواند به تغییر در قابلیت‌های سازمان منجر شود [۸، صص ۴۲۳-۴۳۳].

مفهوم فراموشی سازمانی از سه مفهوم یا سه دلیل نشأت می‌گیرد:

اول اینکه تحقیقات نشان می‌دهند که تنها توانایی برای ایجاد یا انتقال دانش کافی نیست بلکه دانش موجود<sup>۱</sup> یا به‌تازگی انتقال داده شده<sup>۲</sup> قبل از اینکه به‌طور موفقیت‌آمیزی در حافظه بلندمدت سازمانی جای بگیرد، ممکن است ناپدید و محو شود [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳]. دوم این‌که زوال و تحلیل حافظه<sup>۳</sup> سازمانی در طول زمان رخ می‌دهد و اگر حافظه سازمانی به‌خوبی عمل نکند، ممکن است تکه‌های مهمی از دانش به دست فراموشی سپرده شود. [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳؛ ۱۶؛ ۱۷، صص ۱۷۲۶-۱۷۵۰؛ ۱۸، صص ۱۷۹-۲۰۲] سوم این‌که برخی نویسندگان بر این اعتقادند که فراموشی سازمانی در مواردی، لازمه‌ای سازمانی است [۶]. در خصوص مورد سوم فراموشی مثبت تلقی شده و قصور در این فراموشی موجب ناتوانی در تغییر می‌شود [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳؛ ۱۹، صص ۱۱۲۰-۱۱۵۳؛ ۲۰، صص ۲۰۰-۲۱۸؛ ۲۱].

با توجه به این سه مفهوم، سؤال مهمی برای محققان مدیریت مطرح می‌شود که انواع فراموشی سازمانی چیست و چگونه با یادگیری ارتباط پیدا می‌کند؟ در بخش بعدی انواع فراموشی سازمانی و رابطه آن با یادگیری بررسی می‌شود.

- در حقیقت تأثیر فراموشی بر سازمان‌ها بستگی به موقعیت آنها دارد و هنگامی که به از دست دادن غیرهدفمند شایستگی‌های سازمانی منجر شود (فراموشی غیرهدفمند)، مضر است. اما هنگامی که سازمان نیاز به تغییر دارد می‌تواند به عنوان اولین گام حیاتی برای نوسازی<sup>۴</sup> سازمانی مطرح باشد [۸، صص ۴۲۳-۴۳۳].

### ۳- انواع فراموشی سازمانی

فراموشی سازمانی از دو بعد قابل بررسی است: بعد اول، هدفمند بودن<sup>۵</sup> و تصادفی بودن فرایند فراموشی است و بعد دوم جدید بودن<sup>۶</sup> و نبودن دانش فراموش شده است [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳؛ ۸، صص ۴۲۳-۴۳۳]. بعد اول به این مفهوم است که آیا سازمان به‌طور

- 
1. Created
  2. Transferred
  3. Memory decays
  4. Renewal
  5. Intentionality or purposfully
  6. Newness

اصغر مشبکی و همکار ————— فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): ...

هدفمند عمل فراموشی را انجام می‌دهد یا اینکه به‌طور ناخواسته این فرایند در سازمان رخ می‌دهد. بعد دوم بیانگر این نکته است که دانش فراموش شده در سازمان موجود بوده یا اینکه دانش جدید است.

با توجه به دو بعد چهار نوع فراموشی سازمانی (یا چهار طریق برای فراموش کردن دانش سازمانی) وجود خواهد داشت که در جدول ۱ ذکر شده است:

جدول ۱ اشکال فراموشی سازمانی [۴، صص ۴۵-۵۱؛ ۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳]

دانش جدید <sup>۱</sup>	دانش موجود <sup>۲</sup>	بعد دوم بعد اول
قصور در یکپارچه کردن <sup>۴</sup> و تسخیر دانش <sup>۵</sup>	قصور در حفظ دانش <sup>۳</sup> (تحلیل حافظه)	تصادفی بودن <sup>۶</sup>
نوآوری‌های اجتناب شده <sup>۸</sup> (اجتناب از عادت‌های بد)	مدیریت یاد نگرفتن <sup>۹</sup>	هدفمند بودن <sup>۷</sup>

با توجه به جدول فوق برای شرکت‌هایی که می‌خواهند فراموشی را به‌طور اثربخشی مدیریت کنند، لازم است که در ابتدا هر دو بعد فراموشی و رابطه بین آنها را درک کنند. نمایشی از اشکال فراموشی سازمان در قالب یک ماتریس، بیانگر چهار فرایند (یا روش) است که از فصل مشترک دو بعد فراموشی سازمانی حاصل شده است و هر یک از این چهار فرایند باید به شایستگی مدیریت شوند.

بین این دو بعد فراموشی، تفاوتی اساسی وجود دارد؛ در بعد اول هدفمندی و غیرهدفمندی فراموشی مطرح می‌شود. فراموشی هدفمند می‌تواند سازمان را از دانشی که نتایج غیرمفید را

1. New knowledge
2. Established knowledge
3. Accidental
4. Failure to consolidate
5. Capture
6. Failure to maintain
7. Purposeful
8. Abandoned innovations
9. Managed unlearning



به دنبال دارد، خلاص کند و سبب افزایش رقابت پذیری شود. اما فراموشی تصادفی (غیرهدفمند) بیشتر مرتبط با از دست دادن دانش ارزشمندی که است می تواند موجب کاهش رقابت پذیری شرکت شده و زیان آور خواهد بود.

بعد دوم تفاوت بین دانش جدید و دانش موجود (قدیمی) را روشن می سازد. در حقیقت فرایندهای مرتبط با فراموشی دانشی که به طور عمیق در حافظه سازمانی جای گرفته اند، بسیار متفاوت از فرایندهای مرتبط با دانش جدید خواهد بود؛ زیرا دانش جدید قبل از اینکه به طور وسیعی شناخته شده و مستحکم شوند، به آسانی قابل کنار گذاشتن و دورانداختن هستند [۴، صص ۴۵-۵۱].

در ادامه هر یک از این چهار نوع (روش) فراموشی از نظر خواهد گذشت.

### ۳-۳-۱- قصور در تسخیر دانش جدید

در این شکل از فراموشی، یک سازمان قادر نیست که از دانش جدیدی حفاظت کند که از خارج به سازمان منتقل کرده یا در داخل آن را خلق کرده است؛ به عبارتی سازمان قادر نیست که آن را به سیستم حافظه سازمانی یکپارچه کند و در نتیجه این دانش جدید از دست می رود قبل از اینکه به خوبی در حافظه سازمانی جای گیرد. [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳]. برای مثال داقرتی (۱۹۹۲)، داقرتی و کرس (۱۹۹۵)، داقرتی و ماردیم (۱۹۹۶)، داقرتی و میلرد (۱۹۹۴)، اظهار کرده اند که چگونه یک شرکت به طور موفقیت آمیزی توسعه و بهبود یک خط محصول جدید را برای اولین بار پیگیری می کند، اما در دفعات بعد، دیگر به چنین کاری قادر نیست؛ بنابراین دانشی که نمودار چگونه نوآوری کردن است از دست می رود [۸، صص ۴۲۳-۴۲۳؛ ۲۲؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۵، صص ۱۸-۲۹]. در این نوع فراموشی، توانایی یک مدیر برای حل یک مسأله جاری ممکن است به شدت با نادیده انگاشتن راه حل های استفاده شده در گذشته ممانعت شود [۷، صص ۲۶-۲۹].

### ۳-۳-۲- قصور در حفظ دانش موجود

نوع دوم فراموشی، زمانی رخ می دهد تا دانشی که در سیستم حافظه سازمانی جای گرفته، به مرور زمان از دست برود. این نوع فراموشی نشان دهنده از دست دادن تصادفی دانشی است



که در سیستم حافظه سازمانی ذخیره شده و در طول زمان کیفیت خودش را از دست می‌دهد. برای حفظ حافظه سازمانی باید تلاش‌های مستمری صورت پذیرد و بی‌توجهی به آن می‌تواند تحلیل و زوال حافظه را به دنبال داشته باشد [۶]. نمونه‌ای از مواردی که موجب زوال حافظه را می‌شوند به شرح زیر است:

۱- اگر اطلاعات به‌طور منظم استفاده نشوند، تحلیل و زایل می‌شوند؛

۲- کارمندان کلیدی سازمان را ترک کنند؛

۳- اموری جاری سازمان فراموش شوند؛

۴- روابط کاری صمیمی و دوستانه از بین بروند؛

۵- اسناد مهم ناپدید شوند و....

این مسأله بیشتر در دوره کوچک‌سازی سازمان<sup>۱</sup> نیز می‌تواند حادث شود.

تحلیل حافظه موجب می‌شود تا سازمان‌ها، منابع حیاتی برای مزیت رقابتی را از دست داده و به‌سادگی متحمل هزینه‌های سنگینی به منظور احیا و خلق مجدد دانش فراموش شده شوند؛ در این صورت به منظور جلوگیری از تحلیل حافظه نیاز است تا یک سری تلاش‌های موزون و هماهنگی صورت پذیرد. به این منظور دو نکته مهم قابل توجه است:

۱- یافتن محل واقعی دانش سازمانی

۲- حفظ حافظه سازمانی به عنوان یک ضرورت استراتژیک [۴، صص ۴۵-۵۱].

در خصوص مورد اول به منظور اجتناب از فراموشی دانش ارزشمند، شرکت‌ها نیازمند مکانی هستند که آن دانش را در آن نگهداری کنند. در حقیقت دانش ارزشمند در یک سازمان اغلب پنهان، ضمنی و غیررسمی بوده و به‌وسیله کارکنان به روش‌های بی‌شماری تولید می‌شود و بیش‌تر این اطلاعات ممکن است در ذهن کارکنان ذخیره شود [۴، صص ۴۵-۵۱]. در اینجا است که رسمی‌کردن مدیریت دانش و اهمیت اتوماسیون و سیستم‌های اطلاعات مطرح می‌شود [۲۱].

مورد دوم به این نکته مهم اشاره می‌کند که تحلیل حافظه بر رقابت‌پذیری سازمان اثرگذار است. در این صورت ضروری است که مدیریت دانش در فرایند مدیریت استراتژیک سازمان لحاظ شود [۴، صص ۴۵-۵۱].

---

1. Downsizing

تاکنون روندهای فراموشی سازمانی که از نوع تصادفی و غیرهدفمند بود، مورد بحث قرار گرفت. در ادامه بحث دو نوع فراموشی سازمانی هدفمند (نوع سوم و چهارم) بحث می‌شود که بیشتر علایق استراتژیکی را به خود جلب کرده است و فراموشی در این حالت فرایند فعالی است که شرکت به‌طور هدفمندی آن را دنبال می‌کند.

### ۳-۳-۳- نوآوری اجتناب شده (مدیریت فراموشی دانش جدید)

این نوع فراموشی شامل حذف برخی از تکه‌های دانش جدید از حافظه سازمان است قبل از آنکه به‌طور دقیقی در حافظه سازمان جای بگیرد [۸، صص ۴۲۳-۴۲۴]. در این حالت مدیران دانش بالقوه مضر را شناسایی می‌کنند (برای نمونه دانش ناکارایی که متعلق به یک شریک استراتژیک باشد) و از اینکه این دانش به عنوان بخشی از ذخیره دانش سازمانی شود، ممانعت می‌کنند [۴، صص ۴۵-۵۱]. البته این دانش جدید می‌تواند در داخل سازمان نیز تولید شود.

اگر یک سازمان دانش جدیدی را یاد بگیرد (مثل اتخاذ یک ساختار جدید، رویه‌های عملیاتی جدید، الگوهای جدیدی از ارتباط) اما مشخص شود که این دانش جدید مفید نیست، مدیران به‌طور سریع در جهت تغییر آن اقدام کرده و دانشی مفید را جایگزین کنند [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳]. در حقیقت این مورد نمونه‌ای از یک نوآوری اجتناب شده است.

دی هلن و فیلیپس [۲۰۰۴] بیان می‌کنند سازمان‌هایی که در نوآوری خوب هستند، در فراموشی نیز خوب می‌باشند چرا که از قبل تضمینی نیست که نوآوری‌های آنها می‌تواند برای سازمان آنها در زمینه‌ای خاص، کفایت کند. همچنین راه‌حل مسائلی که برای سازمان‌ها رخ داده است نمی‌تواند برای موارد مشابه در سازمان‌های دیگر همیشه و به‌راحتی قابل کاربرد باشد [۸، صص ۴۲۳-۴۳۳]. به منظور تحقق این نوع فراموشی باید تلاش‌هایی انجام شود که عبارت‌اند از:

۱- از موفقیت یا شکست خود بیش از حد یاد نگیریم.

۲- دور نگهداشتن سازمان از عادت‌های بد شرکا [۴، صص ۴۵-۵۱].

در این تحقیق برای سنجش فراموشی سازمان مرتبط با دانش جدید دو شاخص کلی فوق لحاظ و سؤالاتی مرتبط طراحی شد.

در خصوص مورد اول این حقیقت وجود دارد که سازمان‌ها همانند افراد می‌توانند از



موفقیت یا شکست خود درس‌های خوبی بیاموزند. اما یادگیری بیش از حد از موفقیت و شکست به همان میزان عدم یادگیری از موفقیت و شکست پیامد منفی خواهد داشت، چرا که بیش از حد آموختن از موفقیت، تغییر و پویایی نداشتن را به همراه دارد و همین‌طور بیش از حد آموختن از شکست سازمان را از حرکت در مسیرهایی که پیش از این در آنها شکست خورده باز می‌دارد و موجب نوعی هراس و ترس می‌شود و از پویایی و تغییر سازمانی جلوگیری می‌کند. در هر دو مورد عدم تغییر و پویایی معادل با عدم یادگیری است [۴، صص ۴۵-۵۱]. در واقع اگر شکست‌های کاری و شغلی قبلی فراموش نشوند، فرصت‌های شغلی بالقوه نابود می‌شوند؛ زیرا افراد و شرکت‌ها ترس از خطرپذیری خواهند داشت [۷، صص ۲۶-۲۹]. نمونه‌ای از این مورد را می‌توان در خصوص شرکت فورد مثال زد که در سال ۱۹۳۸ از ناتوانی خود برای تولید اتومبیل‌های کوچک بیش از حد یاد گرفته بود و نوعی ترس از شکست در این مسیر را تجربه کرده بود و سپس در اواسط ۱۹۸۰ میلادی به‌طور ساده تصمیم گرفت که دانسته‌های خود را در خصوص تولید اتومبیل کوچک نادیده بگیرد؛ به عبارتی مفروضات غلط خود در این خصوص که در حافظه سازمانی او ریشه دوانیده بود، کنار بگذارد تا بتواند در خصوص تولید اتومبیل‌های کوچک به رقابت ادامه دهد [۴، صص ۴۵-۵۱].

در خصوص مورد دوم، سازمان‌ها برای توسعه قابلیت‌های جدید و ارتقای دانش خود اقدام به همکاری و شراکت با سایر سازمان‌ها می‌کنند. به‌طور معمول هنگامی که سازمان‌ها اقدام به ارزیابی شرکای متحد و هم‌پیمان خود می‌کنند به ارزش دانشی که آنها ممکن است از این طریق کسب کنند و تسهیلاتی که برای یادگیری خودشان فراهم می‌گردد، توجه دارند. اگر چه درحقیقت چنین اتحاد و همکاری استراتژیک طراحی شده برای تسهیل یادگیری است اما از طرفی این نکته قابل ذکر می‌باشد که انتقال و یادگیری هر نوع دانشی از دیگر سازمان‌ها مفید فایده نبوده و مضراتی را به دنبال خواهد داشت. بنابراین شرکت‌ها به منظور اینکه بتوانند به مزیت رقابتی پایدار برسند باید فرایندهایی را مدیریت کنند که علاوه بر یادگیری دانش مفید شرکای خود، اطمینان حاصل کنند که از عادت‌های بد (دانش مضر) آنها یاد نمی‌گیرند [۴، صص ۴۵-۵۱].

### ۳-۳-۴- مدیریت یادنگرفتن

این نوع از فراموشی هنگامی رخ می‌دهد تا دانشی که در سازمان موجود است (تحقیق یافته)<sup>۱</sup> به‌طور هدفمند از حافظه سازمانی حذف شود. این نوع فراموشی از دیدگاه استراتژیک شاید مهم‌ترین نوع فراموشی باشد، اما تحقق آن ممکن است خیلی سخت باشد. چرا که در این حالت با دانشی مواجه هستیم که به‌طور عمیق در حافظه سازمانی جای گرفته و حذف آن ممکن است با سختی‌هایی مواجه باشد [۸، صص ۴۲۳-۴۳۳]. و این نوع فراموشی (یادنگرفتن) به اندازه یادگیری حایز اهمیت است، به‌خصوص هنگامی که شرکت نیازمند آن است تا دانشی را که موجب کاهش موفقیت آن می‌شود، حذف کند [۴، صص ۴۵-۵۱]. منشأ این نوع فراموشی ایده‌ای است که بیان می‌کند دانسته‌های قبلی می‌توانند به عنوان مانعی برای یادگیری بیشتر باشند [۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳]. در حقیقت بخشی از پروژه‌های تغییر در سازمان به این دلیل ناموفق‌اند که ما قادر نیستیم روش‌های قدیمی و عادت‌های بد را فراموش کنیم [۷، صص ۲۶-۲۹]. بنابراین یک شرط لازم برای کسب دانش‌های جدید این است که فرایند فراموشی به نحو مطلوبی مدیریت شود تا دانسته‌های قبلی که بازدارنده از تغییر مفید است از حافظه سازمانی حذف شود. در حقیقت باید ذهنیات قدیمی و ناکارا را کنار گذاشت تا بتوان روش‌های جدید بهتری را به‌کار گرفت [۲۱]. نمونه مناسب از این بحث را می‌توان در خصوصی‌سازی مطرح کرد. خصوصی‌سازی تفکری است که بسیاری از دولت‌ها از آن استقبال کرده‌اند تا مؤسسات دارای مالکیت دولتی را خصوصی کنند. اما این مؤسساتی که به‌تازگی خصوصی شده‌اند با مشکلاتی درخصوص فراموش کردن فرهنگ خدمت انحصارگرایانه<sup>۲</sup> قبلی و روش‌های انجام کار در گذشته مواجه هستند؛ برای موفقیت این مؤسسات جدید، ضروری است که آنها روش‌های قدیمی انجام امور کسب و کار و ایده‌های کهنه را فراموش کنند [۲]. نمونه دیگر در خصوص تغییرات تکنولوژی در طی زمان است که تکنولوژی کارای فعلی یک سازمان به عنوان یک دانش مفید فعلی می‌تواند در سال‌های آتی به دلیل تغییرات سریع به دانشی غیرمفید تبدیل گردد و باید در آن زمان فراموش شود.

چندین روش می‌تواند به سازمانی در یادنگرفتن دانش غیرمفید و فراموش کردن آن کمک کند:

#### ۱- تغییر شیوه کار و امور جاری

1. Established  
2. Monopolitistic



شرکت‌ها دانش را در دل امور جاری و شیوه‌های انجام دادن کار جای می‌دهند که به این ترتیب دانش برای طیف وسیعی از کارکنان قابل دسترس می‌باشد. این دانش در طی زمان قابلیت تولید مجدد دارد و سازمان‌ها می‌توانند با عدم یادگیری به وسیله تغییر در شیوه کار و امور جاری و... از تولید (یا تولید مجدد) دانش مشکل‌آفرین و غیرمفید جلوگیری کنند.

#### ۲- تغییر اساسی

برخی مواقع دانش سازمانی به طرز عمیقی در حافظه سازمانی جای می‌گیرد که بدون جدایی از فعالیتهای مستمر مهم، امکان فراموشی و حذف آن دانش وجود ندارد. بنابراین در این حالت استفاده از روشهای تغییر اساسی برای انجام دادن این مهم لازم می‌شود؛ مثل ساختاردهی مجدد<sup>۱</sup> و حذف یک بخش از سازمان [۴، صص ۴۵-۵۱].

#### ۴- نظریه رهبری فرهنگد

تئوری رهبری فرهنگد گسترشی از نظریه خصیصه<sup>۲</sup> رهبری است [۲۲]. این نوع رهبر کسی است که به پیروان خود الهام می‌بخشد تا آنها منافع خود را فدای منافع سازمان کند. این فرد می‌تواند آثار عمیق و وسیعی بر پیروان خود داشته باشد. این دسته از افراد که می‌توانند در دیگران تحول ایجاد کنند، به عنوان رهبران فرهنگد شناخته شده‌اند [۲۲؛ ۲۳]. بیشتر تحقیقات در خصوص رهبری فرهنگد معطوف است به این سمت که شناسایی کنند رفتارها را که متمایزکننده رهبران فرهنگد از غیرفرهنگد می‌باشد [۲۲]. در حقیقت رهبر فرهنگد کسی است که با توسل به نیروی شخصی و توانایی فردی می‌تواند افراد را متحول ساخته و اهمیت ارزش کارها را در وجود آنان تزریق کند.

هفت ویژگی را می‌توان در متمایزکردن رهبران فرهنگد از غیرفرهنگد برشمرد:

۱- اعتماد به نفس: به توانایی قضاوت خود اعتماد کامل دارند؛

۲- دیدگاه بلند: آینده را بهتر از وضع موجود متجلی می‌سازد؛ یعنی هر چه بین هدف آرمانی و وضع موجود اختلاف بیشتر باشد، احتمال آن زیادتر است که پیروان آن را به دیدگاه خارق‌العاده رهبر نسبت دهند.

---

1. Restructuring  
2. Attribution

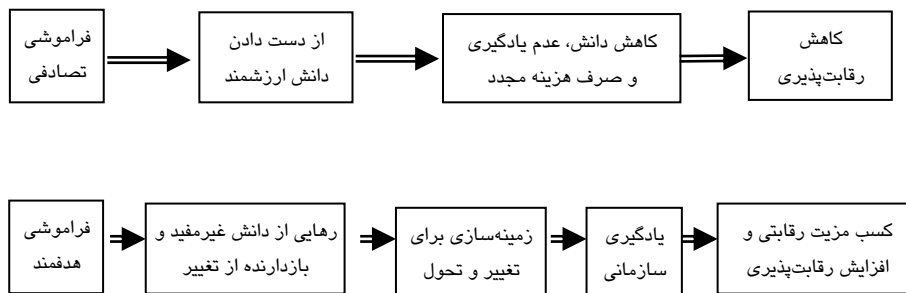
- ۳- توانایی در بیان صریح دیدگاه بلند (رؤیا): توانایی در وضوح‌سازی و بیان رویا (دیدگاه بلند) به شکلی که برای دیگران قابل فهم باشد؛
- ۴- اعتقاد راسخ<sup>۱</sup> نسبت به دیدگاه بلند: رهبران فرهمند به دیدگاه خود اعتقاد راسخ و به هدف موردنظر تعهدی شدید دارند. در این راه این افراد حاضر به تحمل خطرات شخصی سنگین و هزینه‌های کلان می‌باشند؛
- ۵- رفتارهای فرامعمول<sup>۲</sup>: رهبران فرهمند از نظر رفتار، پدیده‌ای نو، غیرمتعارف و مخالف با هنجارهای رایج ارائه می‌کنند و هنگامی که پیروی می‌شوند، این رفتارها موجب تحسین و ستایش پیروان می‌شود؛
- ۶- عامل تغییر: نسبت به وضع موجود ناراضی بوده و می‌توانند به عنوان عاملات تغییر پنداشته شوند که موجب تغییرات اساسی و بنیادی می‌شود؛
- ۷- حساسیت محیطی: این رهبران محدودیتهای محیطی را به شکل واقع‌گرایانه ارزیابی و شناسایی کرده و منابع لازم برای تغییر را مشخص می‌سازند [۲۲؛ ۲۳].
- رهبری فرهمند نباید به عنوان یک مدینه فاضله به حساب آید. این نوع رهبری می‌تواند برای به حرکت درآوردن گروه و نجات سازمان از یک بحران مطلوب باشد، اما پس از اینکه بحران از بین رفت و کارها به وضع عادی بازگشت، نمی‌تواند اثربخش واقع شود [۲۴].

## ۵- فراموشی سازمانی و مزیت رقابتی (رقابت‌پذیری)

با مطالعه مبانی نظری مدیریت دانش، یادگیری، مباحث استراتژیک و مزیت رقابتی قابل استنباط است که رابطه تنگاتنگی بین مدیریت دانش، یادگیری و کسب مزیت رقابتی وجود دارد [۲؛ ۳؛ ۲۵]. تا جایی که می‌توان یادگیری و مزیت رقابتی را معادل با یکدیگر دانست [۲۶، صص ۱۸-۲۹]. همین‌طور در خصوص رابطه دانش و مزیت رقابتی در ادبیات تحقیق تأکید فراوان وجود دارد تا جایی که می‌توان دانش را به عنوان بهترین منبع و تنها مزیت رقابتی پایدار تلقی کرد [۳، صص ۱۶۶-۱۷۴]. به‌طور خلاصه یادگیری و کسب دانش می‌تواند مزیت رقابتی و رقابت‌پذیری را به همراه داشته باشد.

1. Strange convictions  
2. out of the ordinary

بعد از دهه‌ها تحقیق ارتباط بین یادگیری سازمانی و مزیت رقابتی واضح و روشن است چرا که شرکت‌هایی که در یادگیری برتر هستند موقعیت بهتری در مواجهه با فرصت‌ها و بهره‌مندی از آن و در مواجهه با تهدیدها و رفع آن دارند. به‌ویژه هنگامی که به تغییر سازمانی قابل توجهی نیاز باشد. شرکت‌هایی که در تولید دانش جدید توانا هستند (سازمان‌های یادگیرنده) قادرند تا به شکل اثربخش‌تری نوآوری کرده و شرایط محیطی را به‌طور سریعی تغییر داده تا نسبت به شرکت‌هایی که چنین توانایی را ندارند بتوانند مزیت رقابتی کسب کنند. البته رقابت‌پذیری و کسب مزیت رقابتی تنها خاص یادگیری نیست بلکه فراموش کردن دانش نامفید در زمان مناسب (فراموشی هدفمند) نیز می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی شود [۲]. در خصوص رابطه فراموشی سازمانی و مزیت رقابتی با مرور ادبیات تحقیق نتایج ذیل قابل استنباط است (شکل ۱).



شکل ۱ نمودار تأثیرهای انواع فراموشی سازمانی

همانطور که قبلاً هم بیان شد به‌طور غیرمستقیم تحقیقاتی در خصوص فراموشی سازمانی غیرهدفمند صورت گرفته، اما در خصوص فراموشی هدفمند تحقیقات اندک است؛ به لحاظ مفاهیم مدیریت استراتژیک، فراموشی هدفمند سازمانی که می‌توان آن را فراموشی استراتژیک<sup>۱</sup> نیز معرفی کرد، رابطه عمیقی با مباحث استراتژیک سازمان دارد. در حقیقت فراموشی سازمانی هدفمند در قلب و مرکز مدیریت استراتژیک سازمان یادگیرنده قرار گرفته است. با

1. Strategic forgetting

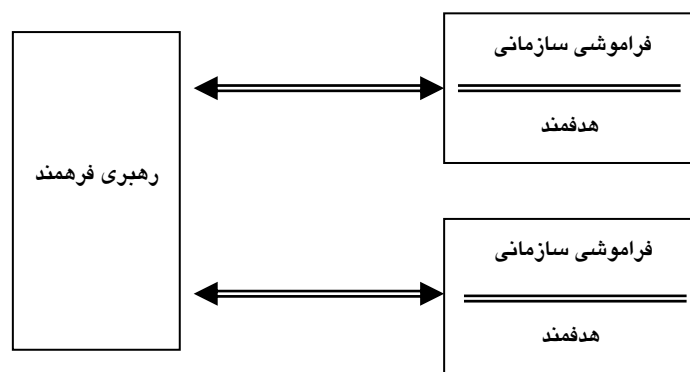


توسعه تئوری فراموشی استراتژیک شاید بتوان به تئوری سازمان فراموش<sup>۱</sup> کننده رسید.

## ۶- مدل مفهومی

در این تحقیق با توجه به اینکه بحث اصلی تحقیق (فراموشی سازمانی) کاملاً نو و جدید بوده و بحث آن به وسیله یک گروه تحقیقاتی و به صورتی کلی در قالب ۳ مقاله تحقیقاتی [۲]، صص ۲۰۴-۲۱۶؛ ۴، صص ۴۵-۵۱؛ ۶، صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳] ارائه شده است.

در این مقاله برای اولین بار این بحث در ایران ارائه و برای اولین بار در کل ادبیات تحقیق، این بحث در کنار یک نوع رهبری بررسی شد. در این تحقیق با توجه به اینکه به بررسی رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند و رهبری فرهمند پرداخته می‌شود، مدل مفهومی تحقیق چنین خواهد بود (شکل ۲).



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

با توجه به اینکه در مدل ارائه شده به وسیله دی‌هلن، فیلیپس و لارنس (۲۰۰۴) و دی‌هلن و فیلیپس (۲۰۰۴) و دی‌هلن و فیلیپس (۲۰۰۴)، فراموشی سازمانی هدفمند به دو بعد فراموشی سازمانی هدفمند دانش جدید و قدیم قابل تقسیم است در این تحقیق نیز این نوع فراموشی در دو بعد لحاظ شد. در واقع این تحقیق با این هدف

1. forgetting organization



صورت می‌گیرد که آیا ویژگی فرهنگی و غیرفرهنگی می‌تواند مرتبط باشد با اینکه سازمان در فراموشی هدفمند موفق شود. به منظور تبدیل مدل مفهومی فوق به مدل عملیاتی و سپس تهیه پرسش برای تدوین پرسشنامه لازم است برای هر دو مفهوم شاخص‌هایی تعیین شود. به منظور عملیاتی‌کردن مفهوم رهبری فرهنگ از هفت ویژگی بیان شده برای رهبری فرهنگ استفاده شد. به منظور عملیاتی‌کردن فراموشی هدفمند از مفهوم تعریف دانش سازمانی و به کمک دو شاخص فراموشی هدفمند دانش جدید ۱- از موفقیت و شکست خود بیش از حد نیاموزیم؛ ۲- دور نگهداشتن سازمان از عادت‌های بد شرکا و دو شاخص فراموشی هدفمند دانش موجود؛ (۱- تغییر شیوه کار و امور جاری؛ ۲- تغییر اساسی) استفاده و به تدوین پرسشنامه اقدام شد.

#### ۷- فرضیه‌های تحقیق

در این تحقیق رابطه نوعی رهبری با فراموشی سازمانی هدفمند بررسی شده است. از آنجا که رهبری فرهنگ دارای ویژگی تغییر و تحول بوده و نشانه‌هایی از تغییر و تحول در فراموشی هدفمند (خصوصاً فراموشی هدفمند مرتبط با دانش موجود) قابل مشاهده است. در این صورت با حدس زیرکانه‌ای به ارائه دو فرضیه اصلی پرداخته شد:

**فرضیه اول:** بین رهبری فرهنگ و فراموشی سازمانی هدفمند دانش موجود رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین رهبری فرهنگ و فراموشی سازمانی هدفمند دانش جدید رابطه معناداری وجود دارد.

#### ۸- روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها در گروه تحقیقات پیمایشی و مبتنی بر روش همبستگی می‌باشد. داده‌های مرتبط با سنجش رهبری فرهنگ و فراموشی سازمانی هدفمند به وسیله پرسشنامه سنجش شد. با توجه به اینکه پرسشنامه مربوطه در ادبیات تحقیق موجود نبود، با توجه به ویژگی‌ها و شاخص‌های مرتبط با هر یک از سه متغیر (رهبری فرهنگ، فراموشی سازمانی هدفمند دانش موجود، فراموشی سازمانی

هدفمند دانش جدید) اقدام به تهیه پرسشنامه ۲۶ سؤالی شد. در این پرسشنامه از طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شده است.

در این تحقیق، جامعه آماری شامل مدیران میانی، عالی و سرپرستی در زنجیره تأمین صنعت خودروی ایران است. نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع تصادفی طبقه‌ای بوده و تعداد نمونه ۱۶۵ می‌باشد.

### ۹- روایی و پایایی پرسشنامه

برای اطمینان از روایی تحقیق ابتدا با توجه به مبانی نظری و شاخص‌ها و ویژگی‌های متغیرها سؤال‌های اولیه طراحی شد و در اختیار تعدادی از اساتید و متخصصان قرار داده شد. از نظرات آنها در این زمینه نیز استفاده شد. به دلیل مثبت بودن نظر صاحب‌نظران در خصوص روایی سؤال‌ها، پرسشنامه موردنظر در اختیار نمونه انتخاب شده قرار گرفت. به منظور پایایی و پایداری درونی سؤال‌های پرسشنامه از تکنیک سنجش پایایی ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ بین صفر و یک تغییر می‌کند. البته هر چه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد، بهتر است. در این تحقیق این عدد به کمک نرم‌افزار spss، ۰/۸۸۳ به دست آمد.

### ۱۰- تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

برای آزمون فرضیه‌ها (با توجه به اینکه متغیرها را اسمی یا رتبه‌ای قلمداد شود)، نوع آزمون می‌تواند متفاوت باشد. رهبری فرهمند در ماهیت؛ متغیری اسمی است یعنی رهبر یا فرهمند است یا غیرفرهمند.

فراموشی هدفمند می‌تواند رتبه‌ای باشد. در هر حال با توجه به اینکه حداقل یکی از متغیرها اسمی است و بحث همبستگی مطرح است، آزمون استفاده شده برای تست فرضیه‌ها از نوع آزمون استقلال کای مربع ( $\chi^2$ ) خواهد بود. نتایج میزان همبستگی رهبری فرهمند و سایر متغیرها و اطلاعات دیگر برای مدل عملیاتی تحقیق در جدول ۲ عنوان شده است.

جدول ۲ نتایج حاصل از آزمون استقلال ( $\chi^2$ )

متغیر	ضریب همبستگی ( $\phi$ )	مقدار $\chi^2$	درجه آزادی (df)	سطح معناداری
فراموشی هدفمند دانش موجود و رهبری فرهمند	۰/۳۴۲	۶/۴۱۹	۱	۰/۰۱۱
فراموشی هدفمند دانش جدید و رهبری فرهمند	۰/۳۶۵	۷/۳۲۶	۱	۰/۰۰۷

با بررسی نتایج حاصل از آزمون استقلال  $\chi^2$  مشخص شد که در سطح اطمینان ۰/۹۵ بین متغیر رهبری فرهمند و فراموشی هدفمند دانش موجود همبستگی معناداری معادل با ۰/۳۴۲ وجود دارد، در این صورت فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. بین متغیر رهبری فرهمند و فراموشی هدفمند دانش جدید در سطح اطمینان ۰/۹۹ ( $۰/۰۱ < ۰/۰۰۷$ )، همبستگی معناداری معادل با ۰/۳۵۶ وجود دارد؛ از این رو فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. در ادامه، تحلیل توصیفی داده‌ها ارائه شده است :

جدول ۳ نتایج توصیفی مربوط به دو متغیر رهبری فرهمند و فراموشی هدفمند دانش موجود

متغیر	عدم فراموشی دانش موجود (فراموشی پایین)	فراموشی دانش موجود (فراموشی بالا)	کل
رهبری غیرفرهمند	٪۲۹	٪۹	٪۳۸
رهبری فرهمند	٪۲۵	٪۳۷	٪۶۲
کل	٪۵۴	٪۴۶	٪۱۰۰

جدول ۴ نتایج توصیفی مربوط به دو متغیر رهبری فرهمند و فراموشی هدفمند برحسب درصد

متغیر	عدم فراموشی دانش جدید (فراموشی پایین)	فراموشی دانش جدید (فراموشی بالا)	کل
رهبری غیرفرهمند	٪۱۳	٪۲۵	٪۳۸
رهبری فرهمند	٪۴۴	٪۱۸	٪۶۲
کل	٪۵۷	٪۴۳	٪۱۰۰

با توجه به جدول‌های ۳ و ۴ و براساس شاخص مرکزی حاصل از داده‌های پرسشنامه، شاخص رهبری فرهمند، ۶۲ درصد؛ رهبری غیرفرهمند، ۳۸ درصد، فراموشی دانش موجود، ۴۶ درصد و فراموشی دانش جدید، ۴۳ درصد است.

### ۱۱- نتیجه‌گیری

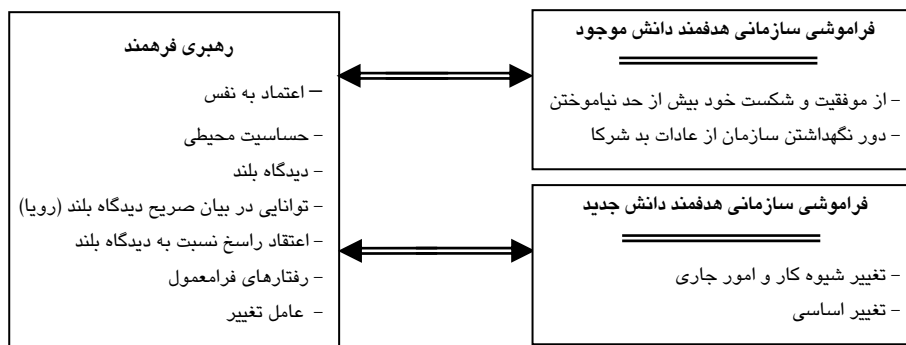
امروزه، سازمان‌ها دانش را به عنوان ارزشمندترین و استراتژیک‌ترین منبع برای خود قلمداد می‌کنند و بر این اعتقادند که برای اینکه رقابتی باقی بمانند باید قابلیت‌ها و منابع فکری خود را مدیریت کنند. از این رو در دنیای پرقابلیت امروزی سازمان‌هایی موفق خواهند بود که سهم بیشتری از دانش سازمانی را به خود اختصاص داده باشند و به عبارتی رابطه نزدیکی بین مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی وجود دارد. از طرفی فراموشی سازمانی به عنوان مفهومی جدید در مدیریت دانش از این امر مستثنا نبوده و به عبارتی رقابت‌پذیری تنها در خصوص یادگیری و کسب دانش مطرح نبوده است بلکه شامل فراموش کردن مطالبی در زمان مناسب نیز می‌شود. در این صورت فراموشی سازمانی به خصوص فراموشی سازمانی هدفمند بر رقابت‌پذیری یک سازمان مؤثر و به‌طور کلی مدیریت مناسب فراموشی سازمانی در هر دو بعد هدفمند و غیر هدفمند امری اجتناب‌ناپذیر برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان در محیط متلاطم امروزی می‌باشد. درخصوص فراموشی سازمانی غیرهدفمند (تصادفی) به‌طور غیرمستقیم تحقیقاتی انجام شده است، اما در زمینه فراموشی سازمانی هدفمند تحقیقات بسیار اندکی انجام پذیرفته شده است و زمینه تحقیقاتی بیشتری در این خصوص وجود دارد. در این تحقیق این نوع فراموشی با توجه به اهمیت بالای آن مدنظر قرار گرفته و به‌طور اخص رابطه آن با رهبری فرهمند بررسی شده و نتایج آن در ذیل آمده است.

با توجه به جدید بودن بحث فراموشی سازمانی و نبود وجود تحقیق مشابه در ایران و خارج، امکان قیاس این تحقیق با سایر تحقیقات وجود ندارد. در این صورت با توجه به تحلیل داده‌ها، نتایج ذیل قابل استنباط می‌باشد:

۱- با توجه به جدول ۲ فرضیه اول تحقیق به کمک آزمون استقلال  $\chi^2$  در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید شد. این به آن مفهوم است که بین متغیر رهبری فرهمند و فراموشی هدفمند دانش موجود همبستگی معناداری معادل با ۰/۳۴۲ وجود دارد، همچنین فرضیه دوم تحقیق نیز به

اصغر مشبکی و همکار ————— فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): ...

کمک آزمون استقلال  $\chi^2$  در سطح اطمینان ۹۹/تأیید شد و بیانگر آن است که بین متغیر رهبری فرهمند و فراموشی هدفمند دانش جدید همبستگی معناداری معادل با ۰/۳۵۶ وجود دارد. در ادامه مدل عملیاتی تحقیق که بیانگر فرضیه‌ها و متغیرهای مورد تأیید نیز می‌باشد، ارائه شده است (شکل ۳).



شکل ۳ مدل عملیاتی تحقیق

۲- براساس نتایج به دست آمده از جدول‌های شماره ۳ و ۴، ۶۲ درصد مدیران در زنجیره تأمین صنعت خودرو توان اعمال رهبری فرهمند را در خود می‌بینند و ۳۸ درصد توانایی داشتن این خصیصه رهبری را در خود نمی‌بینند.

۳- با توجه به جدول‌های ۳ و ۴، فراموشی هدفمند در هر دو مورد (دانش جدید و دانش موجود) نسبت به فراموشی هدفمند درصد فراوانی بیشتری را به خود اختصاص داده‌اند ( $۵۷ > ۴۳$  و  $۵۴ > ۴۶$ ). از این رو نیاز است که برای افزایش میزان فراموشی در هر دو مورد (دانش جدید و موجود) زمینه‌سازی بیشتری صورت گیرد در این صورت برای تحقق این موضوع باید به راهکارهای بهبود فراموشی هدفمند - که در مبنای نظری به آنها اشاره شد - توجه بیشتری صورت گیرد.

۴- با قیاس اعداد ۴۶ درصد در جدول ۳ و ۴۳ درصد در جدول ۴، قابل توجه است که صنعت خودرو در فراموشی دانش جدید ضعیف‌تر از فراموشی دانش موجود عمل می‌کند. برای نمونه بیش از حد بر موفقیت یا شکست خود تأکید ورزیده و یا اینکه دانش جدید را با ارزیابی نادرستی از شرکا می‌آموزد و توجه به هر دو مورد برای بهبود فراموشی دانش

جدید قابل توجه است. اما از طرفی با توجه به استراتژیکی بودن و اهمیت بیشتر فراموشی هدفمند دانش موجود درصد بالاتر این نوع فراموشی در این زنجیره قابل تحسین می‌باشد. این مطلب نشانه خوبی است که این صنعت در مرحله خصوصی‌سازی با مشکلات کمتری نسبت به سایر صنایع روبرو خواهد شد؛ زیرا از جمله زمینه‌های کاربردی مهم فراموشی هدفمند دانش موجود، بحث خصوصی‌سازی است.

۵- با لحاظ وجود رابطه معناداری بین رهبری فرهنگ با فراموشی هدفمند دانش موجود و بالاترین درصد فراوانی در جدول ۳ (۳۷ درصد) قابل استنباط است که رهبری فرهنگ می‌تواند با افزایش در فراموشی هدفمند دانش موجود رابطه تنگاتنگی داشته باشد. همچنین با توجه به جدول ۳ و با تقسیم عدد ۳۷ بر ۴۶ متوجه می‌شویم که بیش از ۸۰ درصد از فراموشی دانش موجود مرتبط با رهبری فرهنگ می‌باشد.

بنابراین تأثیر این نوع رهبری در زمینه‌سازی برای فراموشی هدفمند دانش موجود قابل توجه می‌باشد و از آنجا که تحقق فراموشی هدفمند (مطابق ادبیات تحقیق ذکر شده) نسبت به غیرهدفمند مشکل‌تر بوده، در این صورت نتیجه این تحقیق حاوی نکته مثبتی است که رهبری فرهنگ می‌تواند بر تحقق این نوع فراموشی کمک قابل ملاحظه‌ای کند و به‌طور اخص اکنون که دوران آغاز اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و خصوصی‌سازی است، این مطلب از اهمیت قابل ملاحظه‌ای به لحاظ کاربردی برخوردار می‌شود.

۶- با لحاظ وجود رابطه معنادار بین فراموشی هدفمند دانش جدید و رهبری فرهنگ و همچنین بالاترین درصد فراوانی در جدول ۴ که متعلق به عدم فراموشی هدفمند دانش جدید و رهبری فرهنگ می‌باشد (۴۴ درصد)، قابل استنباط است که رهبری فرهنگ رابطه چندان قوی با فراموشی هدفمند دانش جدید ندارد. از طرفی با توجه به جدول ۴، ۵۸ درصد (۴۳ ÷ ۲۵) فراموشی دانش جدید مرتبط با رهبری فرهنگ می‌باشد.

بنابراین قابل استنباط است که به تأثیر مثبت رهبری فرهنگ بر فراموشی دانش جدید چندان نمی‌توان امیدوار بود. در این صورت لازم است که با توجه به این نبود ارتباط و ضعف این صنعت در فراموشی دانش جدید، از سبک‌های دیگر رهبری یا راهکارهایی جدید به منظور افزایش این نوع فراموشی صورت گیرد که این مطلب خود نیازمند تحقیقات فراوان است.



## ۱۲- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

- انجام تحقیقات مشابه این تحقیق در ایران در هر یک از زنجیره‌های تأمین و قیاس نتایج آن؛
- تحقیق بیشتر در خصوص رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و انواع دیگری رهبری؛
- تحقیق در خصوص مبانی تئوریک سازمان فراموش‌کننده و ارتباط آن با سازمان یادگیرنده؛
- تحقیق در خصوص فراموشی سازمانی غیرهدفمند و راهکارهای کاهش این نوع فراموشی؛
- بررسی میزان فراموشی سازمانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران و قیاس آن؛
- بررسی تأثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر بهبود عملکرد شرکت‌هایی که به‌تازگی در ایران خصوصی شده است. در واقع با توجه به اینکه به‌تازگی بحث خصوصی‌سازی در راستای اصل ۴۴ قانون اساسی با شدت بیشتری نسبت به گذشته در حال پیگیری است و با توجه به توضیحات در متن مقاله، شرکت‌هایی که خصوصی می‌شوند برای اینکه بتوانند در فضای رقابتی جدید موفق شوند به‌طور الزام باید برخی یا بسیاری از دانش را فراموش کنند. به منظور تحقق این هدف، چاره‌ای جز دانستن و به‌کارگیری مفهوم فراموشی سازمانی هدفمند دانش موجود وجود نداشته و نیاز فراوان به این زمینه تحقیقاتی در ایران احساس می‌شود.
- انجام تحقیقات کیفی در خصوص شناسایی موانع تحقق فراموشی سازمانی هدفمند در ایران؛
- انجام تحقیقات کیفی در خصوص شناسایی عوامل اصلی تحقق فراموشی سازمانی غیرهدفمند در ایران و تشخیص راه‌حل‌های رفع آن عوامل؛
- به‌طور کلی با توجه به جدید بودن بحث فراموشی سازمانی زمینه تحقیقاتی فراوان در خصوص آن وجود خواهد داشت که جامعه علمی مدیریت پذیرای آن باشد.



### ۱۳- منابع

- [1] McAdam R., McCreedy S.; "A critical review of knowledge management models"; *The Learning Organization*, Vol.6, No.3, 1999.
- [2] Martensson M.; "A critical review of knowledge management as a management tool"; *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, N.3, 2000.
- [3] Civi E.; " Knowledge management as a competitive asset:a review"; *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.18, No.4, 2000.
- [4] Martin de Holan P., Phillips N., Lawrence T.; 'Managing organizational forgetting'; *Sloan Management Review*, Vol.45, No.2, 2004.
- [5] Lekanne Depre F. Z.;"Preserving knowledge by ensuring its flow"; *Business Digest*, No.150, 2005.
- [6] Martin de Holan P., Phillips N.;"Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting"; *Management Science*, Vol.50, No.11.
- [7] "Learning to forget and forgetting to learn"; *Development and learning in organization*, Vol.18, No.6, 2004.
- [8] Martin de Holan P., Phillips N.;"Organizational forgetting as strategy"; *Strategic Organization*, Vol.2, No.4, 2004.
- [9] Polanyi M.; *Personal knowledge: Towards a post critical philosophy*; Routledge Hamper, Torchbooks, New York, NY. 1962.
- [10] Hamel G.; "competition for competence and international strategic alliances"; *Strategic Management Journal*, No.12, 1991.
- [11] Nonaka I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation"; *Organizational Science*, Vol.5, No.1, 1994
- [12] Von Krogh G., Roos J. "A perspective on knowledge , competence and strategy "; *Personal Review*, Vol.24, No.3, 1995.
- [13] Stein, E.W., Zwass V.;"Actualizing organizational memory with information system "; *Information System Research*, Vol.6, No.2, 1995.
- [14] Keating C., Robinson T., Clemson B.; "Reflective Inquiry a Method for



- Organizational Learning "; *The learning organization* ,vol.3, No.4, 1996.
- [15] Doglas M., "How institutions think"; Syracuse University Press, Syracuse, NY. 1986.
- [16] Argote I.; "Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge "; Kluwer Academic, Boston, MA, 1999.
- [17] Darr E., Argote L., Epple D.; "The acquisition, transfer and depreciation of Knowledge in Service organizations: Productivity in Franchises."; *management sci.*, Vol.41, No.11, 1995.
- [18] Dougherty D.; 'Interpretive barriers to successful product innovation'; *Organization Science*, vol.3, 1992.
- [19] Dougherty D., Hardy C.; 'Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-Organization Problems'; *Academy of Management Journal*, Vol.39, 1995.
- [20] Dougherty D., Heller T.; 'The illegitimacy of product innovation in established Firms'; *Organization Science*, Vol.5, No.2, 1994.
- [21] Lawrence T., SFUBusiness-Newsletter [www.bus.sfu.ca/enewsletter/summer04.htm](http://www.bus.sfu.ca/enewsletter/summer04.htm), 2004.
- [22] Robbins S.P.; "organizationalbehavior(concepts-controversies-applications) "; Seventh Edition ,Prentice-Hall International, inc. 1996.
- [۲۳] رایبیز ا.پ.; " مبانی رفتار سازمانی"; چ.۱۰، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴.
- [۲۴] مشبکی ا.; " مدیریت رفتار سازمانی"; چ.۲، تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۸۴.
- [25] Garavan T.;" The learning organization: A review and evaluation"; *The Learning Organization*, Vol.4, No.1, 1997.