

## فراموشی سازمانی؛ چالش مهم مدیران در عصر جدید کسب و کار

استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه خلیج فارس

**رضا جلالی**

کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

**فرزانه خسروانی\***

کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

سازمان‌ها برای بهبود جایگاه رقابتی خود، مجبور هستند برای نگهداشت دانش موجود و نیز یادگیری دانش‌های نوین مدیریت دانش را به کار گیرند. تلاش سازمان در زمینه مدیریت دانش به دو بخش قابل تفکیک است: نخست، سازمان باید به آنچنان توانمندی دست پیدا نماید تا بتواند دانش نوین را بیاموزد که این بخش را یادگیری سازمانی گویند. دوم، سازمان باید بتواند در برخی از موقعیت‌ها، دانش سازمانی خود را آگاهانه کنار بگذارد و دانش جدیدی را جایگزین نماید که این بخش نیز فراموشی سازمانی نامیده می‌شود. این پژوهش با هدف شناسایی میزان فراموشی سازمانی انجام شده است. در این مقاله پس از بررسی مفهوم و ابعاد فراموشی سازمانی در ادبیات نظری، سه بعد فراموشی (نوع فراموشی، پیامد فراموشی و روش فراموشی) شناسایی شد و رابطه این سه بعد در سه فرضیه مورد آزمون قرار گرفت. برای سنجش این ابعاد از پرسشنامه‌ای ۲۵ سؤالی که توسط نگارندگان تهیه شده است، استفاده گردید. جامعه مورد بررسی در این پژوهش تعدادی از سازمان‌های دولتی و خصوصی است. روش نمونه‌گیری در این مطالعه، تصادفی بوده است. برای سنجش اندازه‌گیری ابعاد فراموشی سازمانی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و برای سنجش فرضیه‌های پژوهش از آزمون معناداری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند پرسش‌های پرسشنامه به نحو مناسبی ابعاد سه‌گانه فراموشی سازمانی را اندازه‌گیری می‌کنند. همچنین نتایج بیانگر آن است که فرضیه‌های پژوهش (رابطه بین نوع دانش فراموش شده، روش فراموشی و پیامدهای فراموشی) مورد تایید قرار گرفته‌اند.

**کلید واژه‌ها:** فراموشی سازمانی، یادگیری سازمانی، دانش، مدل‌سازی معادلات ساختاری، چالش.

[Farzane.khosravani@yahoo.com](mailto:Farzane.khosravani@yahoo.com)

\* - نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۷/۷

## Organizational forgetting; a managerial challenge in the new workmanship Era

**Seyed yaghoub Hosseini**

Business Management department,  
Persian Gulf University, Boushehr, Iran

**Reza Jalali**

MSc Student of management, Allameh  
Tabatabaee University, Tehran, Iran

**Farzaneh Khosravani**

MSc Student of management, Tarbiat  
Modares University, Tehran, Iran

### Abstract

To improve organizations competitive positions, managers need to utilize knowledge management in order to maintain existing knowledge, and acquire new knowledge. Efforts made in organizations in terms of knowledge management may be divided into two main parts. First, the organizational capability in learning new knowledge known as Organizational Learning. Second, is the need for putting away existing knowledge known as Organization Forgetting in order to acquire fresh knowledge? This paper aimed to identify Organization Forgetting. In this paper, after a wide literature review, three dimensions of Organizational Forgetting (the type, the outcome, and the method) have been identified. In order to measure these dimensions, a questionnaire containing 25 questions was designed. Simple random sampling was used for data gathering. Using Structural Equation Modeling, the three dimensions of Organizational Forgetting were measured. Pearson correlation coefficient was applied to test three hypotheses. Our findings showed that there are significant relationships between the type, the outcome and the method of Organizational Forgetting.

**Keywords:** Organizational forgetting, Organizational learning, Knowledge, Structural equation modeling, Challenge.

### ۱- مقدمه

تغییرات گسترده و مداوم در محیط، چالش‌های جدیدی را پیش روی سازمان‌ها قرار می‌دهد.

این چالش‌ها به حدی است که حتی شرکت‌های موفق نمی‌توانند با تکنولوژی و تولید همیشگی‌شان موفقیت را به آسانی تکرار کنند (Azmi, 2005). این موضوع بنا به تعبیر پراهالد<sup>۱</sup> و لیبرت‌هال<sup>۲</sup>، پایان امپراطوری شرکت‌ها نامیده شده و موفقیت در گرو ادغام بازارها، نوآوری، انتقال منابع و یادگیری دانش جدید است (Pralhad & Lieberthal, 2003).

در طول دهه‌های گذشته، سازمان‌ها به طور گسترده‌ای از ارزش مدیریت دانش آگاه شده‌اند و پژوهش‌های زیادی در زمینه مدیریت دانش انجام شده است. مدیریت دانش - به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های سازمانی - نیازمند برپایی نظامی برای یادگیری، گردآوری، نگهداشت، و پخش دانایی درون سازمان است. این نظام علاوه بر ترویج یادگیری سازمانی، باید توان آن را داشته باشد تا از یک سو از فراموشی دانش ضروری و مفید جلوگیری کند و از سوی دیگر بتواند دانش غیر مفید را به کنار نهد (فراموشی سازمانی). علی‌رغم نیاز به توسعه قابلیت‌های یادگیری سازمانی، مطالعات نشان داده است سازمان‌ها همیشه به آسانی یاد نمی‌گیرند. کونکلین<sup>۳</sup>، بیان می‌کند که سازمان‌ها به صورت طبیعی تمایل دارند تا فراموش کنند (Conklin, 2001).

فراموشی اطلاعات، فنون و دانش‌های ارزشمند سازمان‌ها می‌تواند موجب از دست رفتن مزیت‌های رقابتی شود، اما در برخی موقعیت‌ها، فراموشی سازمانی، منجر به افزایش رقابت و حذف عناصر غیر مفید دانش می‌شود (De Holan, 2004). به نظر می‌رسد این پدیده یک فرآیند لازم و ضروری در مدیریت تغییر است (Fernandez & Sune, 2009).

## ۲- چستی فراموشی سازمانی

مفهوم فراموشی سازمانی اگرچه به سادگی قابل درک است، اما چگونگی ساز و کار اتفاق افتادن آن در سازمان به خوبی شناخته نشده است. از آنجا که فراموشی سازمانی می‌تواند بر رقابت‌پذیری شرکت و یا سازمان تأثیر بگذارد، سازمان نیاز به فرآیندهایی دارد تا اطمینان یابد دانشی که باید دور ریخته شود، فراموش می‌شود و دانشی که مفید بوده، فراموش نمی‌شود.

- 
- 1- Prahalad
  - 2- Lieberthal
  - 3- Conklin

فراموشی سازمانی، عدم توانایی سازمان در یادگیری نیست؛ گاهی اوقات لازم است سازمان دانش موجود خود را به صورت آگاهانه کنار بگذارد (Othman, & Hashim, 2002) و گاهی دانش به صورت غیر آگاهانه و با گذشت زمان از بین می‌رود (Tham et al., 2008).

کرانس دوف<sup>۱</sup>، به شماری از پژوهش‌ها اشاره می‌کند که نشان می‌دهند سازمان‌ها برای فراموشی کاملاً مستعد هستند؛ زیرا آنها نسبت به فراموشی بی‌توجه هستند (Kransdorff, 1998). در کارهایی که به طور متناوب انجام می‌شوند، دانش‌ها می‌توانند پس از مدتی فراموش شوند؛ میزان این فراموشی به اثربخشی ابزار انتقال دانش و زمان توقف کار بستگی دارد (Tuke et al., 2008). کرانس دوف همچنین فراموشی سازمانی را به طور اساسی، ناتوانی در منفعت بردن از دانش و تجارب گذشته سازمان می‌داند. به بیان دیگر، فراموشی سازمانی، شکست سازمان در بهره‌برداری از یادگیری‌هایی است که در گذشته اتفاق افتاده است (Kransdorff, 1998). باید توجه داشت فراموشی سازمانی، ناتوانی در یادگیری موضوعات سازمانی نیست، بلکه فراموشی، فرآیندی است که پس از یادگیری اتفاق می‌افتد. این بدان مفهوم است که یک سازمان، ابتدا دانش را یاد گرفته و پس از آن، آگاهانه و یا ناآگاهانه آن را فراموش می‌کند. فراموشی سازمانی، پیامد مجموعه اقدامات درون سازمانی و برون سازمانی است که در آن، یک سازمان آگاهانه و یا ناآگاهانه بخشی از دانش موجود سازمان را از دست می‌دهد. این دانش دربرگیرنده مواردی همچون مهارت‌ها، روش‌ها، فرآیندها، تجربیات، مستندات و تکنیک‌های مورد استفاده در سازمان است.

فراموشی سازمانی پیامد مجموعه اقداماتی است که می‌تواند ریشه در اقدامات و تصمیم‌های درون سازمانی و یا برون سازمانی داشته باشد. سازمان‌ها باید به صورت نظام‌مند، آگاهانه و برنامه‌ریزی شده به فراموشی سازمانی نگاه کنند تا در نهایت به نتایج مثبتی دست یابند (Besanko et al., 2007). فراموشی سازمانی در بسیاری از اوقات هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند و بسیاری از کشورهای دنیا سالانه منابع زیادی جهت کسب دانش و اطلاعات هزینه می‌کنند (Özdemir, 2010).

---

1- Kransdorff

مهم‌ترین موضوعی که سازمان را به سمت فراموشی سوق می‌دهد، ناتوانی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان می‌باشد. عدم به کارگیری دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی شرکت در کدگذاری و مستندسازی دانش و نداشتن انگیزش برای تسهیم آن، مهم‌ترین عامل فراموشی دانش در شرکت‌هاست (Synder & Cumming, 1998).

### ۳- طبقه‌بندی فراموشی سازمانی

در زمینه طبقه‌بندی فراموشی سازمانی، کارهای مطالعاتی اندکی صورت پذیرفته‌است. با مرور ادبیات نظری روشن می‌شود اندیشمندان از دو مبنا به فراموشی سازمانی توجه کرده‌اند:

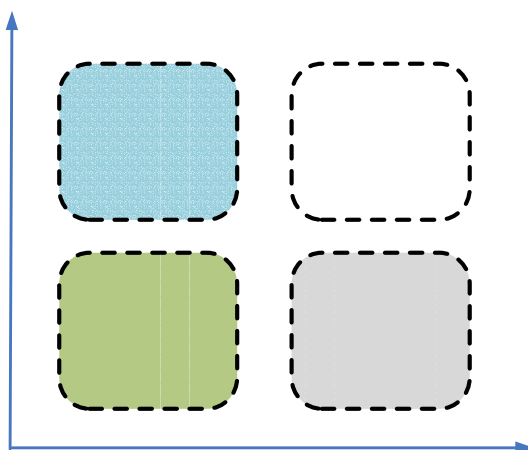
- ارتباط نوع دانش فراموش شده (دانش نوورود در مقابل دانش در دسترس و قدیمی) و پیامد فراموشی (پیامد مثبت و پیامد منفی) (De Holan, 2004).
- ارتباط روش فراموشی (آگاهانه بودن فراموشی در مقابل ناآگاهانه بودن فراموشی) و پیامد فراموشی (پیامدهای مثبت فراموشی در مقابل پیامدهای منفی آن) (Azmi, 2005).

از یک مبنا، دانشی که در سازمان مورد فراموشی قرار می‌گیرد می‌تواند دانش نوورود به سازمان و یا دانش در دسترس و قدیمی سازمان باشد. سازمانی را در نظر آورید که در ابتدا با ورود یک فناوری مشخص موافقت کرده و پس از مدتی به علت ناموفق بودن این فناوری، آن را به کناری نهاده و یادگیری‌های انجام گرفته در این زمینه را فراموش می‌کند. در این حالت، سازمان با فراموشی یک دانش نوورود به سازمان مواجه است. در حالی دیگر می‌توان از سازمانی یاد کرد که دانش چندین ساله خود را در زمینه تولید یک کالای مشخص به کناری نهاده و تولید محصول دیگری را آغاز می‌نماید. در این حالت، سازمان خواهان فراموشی دانش قدیمی و در دسترس خود است. این دو نوع از فراموشی می‌تواند دارای پیامدهای مثبت و یا منفی باشد (De Holan, 2004).

برخی دیگر از پژوهش‌ها در زمینه فراموشی سازمانی، صرف نظر از نوع دانش، به روشی که در آن فراموشی اتفاق می‌افتد توجه کرده‌اند (Azmi, 2005). در این زمینه، پرسش این است که آیا سازمان آگاهانه دست به فراموشی می‌زند و یا بدون وجود برنامه و طرح مدونی این موضوع رخ می‌دهد؟ فراموشی سازمانی، گاه می‌تواند به وجود آورنده منافی برای سازمان باشد و گاهی نیز ضررهایی را برای سازمان به ارمغان آورد. سازمانی را در نظر آورید که به دلیل یک رخداد طبیعی

(آتش سوزی)، بخش مهمی از دانش خود را از دست دهد؛ طبیعی است پیامد این فراموشی برای سازمان، زیانبار خواهد بود. در مقابل سازمانی را می توان نام برد که بخشی از دانش خود را کنار نهاده و به دانش نوینی مجهز شده است که این جدایی از دانش قدیمی مزیتی رقابتی برای سازمان به وجود آورده است.

آزمی<sup>۱</sup>، فراموشی را به دو شکل برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده تقسیم می کند. در نگاه او فراموشی برنامه ریزی شده یک عمل فعال و آگاهانه است که در آن اطلاعات و دانش موجود در سازمان کنار گذاشته می شوند. از طرف دیگر، فراموشی برنامه ریزی نشده عملی انفعالی و اغلب غیر ارادی است که اطلاعات و دانش حیاتی سازمان فراموش می شود. او از طرف دیگر به پیامدهای فراموشی توجه کرده و این پیامدهای را در قالب مثبت و یا منفی طبقه بندی کرده است. نظریه او در زمینه فراموشی سازمانی در شکل (۱) آمده شده است (Azmi, 2005).



شکل (۱): نظریه آزمی درباره فراموشی سازمانی (Azmi, 2005)

1- Azmi

آزمی با ترکیب دو عامل (روش فراموشی و پیامدهای فراموشی)، فراموشی سازمانی را در چهار حالت توصیف کرده است. در ادامه این چهار توصیف از فراموشی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است:

**غفلت<sup>۱</sup>:** در این حالت سازمان به صورت برنامه ریزی نشده، داده‌ها، اطلاعات، دانش، مهارت و روش‌های خود را به سبب غفلت از دست می‌دهد و این از دست دادن، منجر به پیامدهای ناخواسته و منفی برای سازمان می‌گردد. بسیاری از سازمان‌ها بواسطه کمبود مراقبت، غفلت و کوتاه‌اندیشی مدیران به این حالت گرفتار شده و اطلاعات حیاتی سازمان خود را از دست می‌دهند.

**خرابکاری<sup>۲</sup>:** این حالت از فراموشی، زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان به شکل برنامه ریزی شده بخشی از داده‌ها و دانش خود را فراموش می‌کند، ولی این فراموشی منجر به اثرات منفی بر روی عملکرد سازمان می‌گردد. از دست دادن این داده‌ها، اطلاعات و دانش، سازمان را در محیط رقابت ناتوان می‌کند. آسیب به جایگاه رقابتی می‌تواند ناشی از برنامه ریزی‌های برون سازمانی نیز صورت پذیرد؛ عملیاتی شبیه هک کردن اطلاعات و خرابکاری‌های اطلاعاتی نمونه‌هایی از این حالت است.

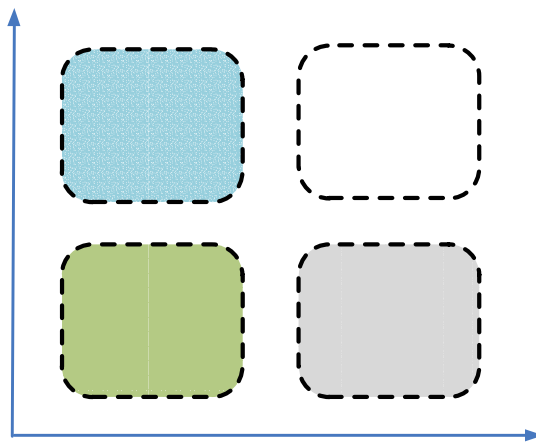
**اضمحلال<sup>۳</sup>:** این حالت از فراموشی در سازمان، ناشی از اقدامات برنامه ریزی نشده‌ای است که پیامدهای مثبتی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. همچنان که سازمان‌ها تکامل یافته و رشد می‌کنند، تمایل دارند اطلاعات و مهارت‌های گذشته را که چندان نیازی به آنها نیست، فراموش کنند. فراموشی مهارت‌ها و دانش‌های منسوخ شده، نتیجه طبیعی گذر زمان می‌باشد که نتایج مثبتی را هم به همراه دارد.

**یادگیری زدایی<sup>۴</sup>:** این حالت بیانگر تلاش سازمان در فراموشی یک تجربه تلخ و ناموفق است. در این حالت، سازمان با یک تلاش برنامه ریزی شده و آگاهانه، به بازنگری جهت‌گیری‌های استراتژیک خود می‌پردازد و بخشی از دانش خود را برای اثربخشی بیشتر سازمان فراموش می‌کند.

- 1- Negligence
- 2- Sabotage
- 3- Decay
- 4- Unlearning

فراموشی در این حالت، نتیجه یک راهبرد آگاهانه است تا به دقت، اطلاعاتی که سبب ایجاد نتایج غیر مفید می شوند از بین برده شوند.

دی هالن<sup>۱</sup>، فراموشی سازمانی را به گونه‌ای دیگر طبقه‌بندی می‌کند. او برای توصیف فراموشی سازمانی، درصدد پیوند بین روش فراموشی و نیز نوع دانش فراموش شده می‌باشد. بعد اول، تفاوت بین فراموشی آگاهانه و ناآگاهانه را نشان می‌دهد و بعد دوم، به منبع دانش اشاره می‌کند. سازمان در بسیاری از موارد دانش و مهارت‌های فعلی خود را به صورت آگاهانه و ناآگاهانه فراموش می‌کند، و گاهی اوقات، دانش نوورود به سازمان به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه فراموش می‌شود. دانش نوورود اشاره به دانشی است که بر اثر خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان ایجاد شده و یا از بیرون به سازمان منتقل گردیده‌است. حالت چهارگانه نظریه ایشان را نشان می‌دهد.



شکل (۲): نظریه فراموشی از دیدگاه دی هالن (De Holan, 2004)

در ادامه، طبقه‌بندی دی هالن از فراموشی سازمانی مورد اشاره قرار گرفته شده‌است:  
**نابودی حافظه<sup>۲</sup>:** در این حالت از فراموشی سازمانی، سازمان به شکلی ناآگاهانه و تصادفی

1- De Holan

2- Memory Decay



دانش قدیمی و در دسترس سازمان را فراموش می کند. ناپودی حافظه سبب می شود سازمان، مزیت های مهم رقابتی خود را از دست داده و هزینه های زیادی برای بازتولید دانش فراموش شده متحمل شود.

**ناتوانی در کسب دانش<sup>۱</sup>:** ناتوانی در کسب دانش در حالتی اتفاق می افتد که سازمان نتواند دانش نوورود به سازمان را نگهداری کند و آن را به شکل برنامه ریزی نشده از دست می دهد. در این مورد، سازمان نسبت به در دسترس قرار دادن اطلاعات جدید و ارزشمند به دیگران بی توجه است. گاهی اوقات، کارکنانی برجسته با ترک سازمان، اطلاعات مهمی را با خود از سازمان خارج می کنند.

**یادگیری زدایی<sup>۲</sup>:** یادگیری زدایی می تواند به اندازه یادگیری برای سازمان مهم باشد. یک شرکت سعی می کند اطلاعات و دانشی را که ممکن است به موفقیتش آسیب برساند کنار بگذارد. **اجتناب از عادات بد<sup>۳</sup>:** سازمان ها شبیه افراد می توانند عادت ها، دستور العمل ها، اعمال، عقاید و ارزش های ناشایست را برای تولید مضر هستند یاد بگیرند. سازمان های موفق قادرند، چنین دانش هایی را به صورت هدفمند قبل از این که در حافظه سازمانی تثبیت و نهادینه شوند، فراموش کنند. (De Holan, 2004).

فرناندز<sup>۴</sup> و سوون<sup>۵</sup> بیان می کنند فراموشی سازمانی با نوآوری در ارتباط است. اگر نوآوری در درون سازمان صورت گیرد نوع فراموشی آگاهانه و اگر در بیرون سازمان صورت گیرد نوع فراموشی ناآگاهانه است (Fernandez & Sune, 2009).

### ترکیب طبقه بندی های فراموشی سازمانی

همچنان که پیشتر اشاره گردید، اندیشمندان از زاویه نوع دانش فراموش شده، پیامدهای فراموشی و روش فراموشی به فراموشی نگریسته و تلاش کرده اند تا با توجه به این ابعاد،

- 
- 1- Failure to Capture
  - 2- Unlearning
  - 3- Avoiding Bad Habits
  - 4- Fernandez
  - 5- Sune

طبقه‌بندی‌های خود را از فراموشی سازمانی مطرح کنند. مرور نظریه‌های قسمت پیشین این نوشتار، نشان می‌دهد هر کدام از آنها از زاویه‌ای خاص به موضوع فراموشی سازمانی نگریسته‌اند و در آن نظریه‌ها، از بین متغیرهای تبیین‌کننده فراموشی سازمانی تنها به ارتباط دو متغیر توجه شده‌است. طبقه‌بندی پیشنهادی این مقاله تلاش نموده تا به طور همزمان پدیده‌ی فراموشی سازمانی را از سه زاویه پیامد فراموشی، روش فراموشی و نوع دانش فراموش شده مورد تحلیل و آزمون قرار دهد. بعد اول این طبقه‌بندی، فراموشی سازمانی را به دو شکل آگاهانه و ناآگاهانه تقسیم می‌کند. بعد دوم به منبع فراموشی اشاره می‌کند که یک سازمان می‌تواند دانش موجود و در دسترس (دانشی که در سازمان‌ها برای مدتی نسبتاً طولانی به کار گرفته می‌شود) و یا دانش نوورود را به صورت آگاهانه و ناآگاهانه فراموش کند. هر کدام از انواع ذکر شده می‌تواند اثراتی مثبت یا منفی برای سازمان داشته باشد.



شکل (۳): حالت‌های مختلف فراموشی در سازمان

همچنان که شکل (۳) نشان می‌دهد در چهار دسته نخست، سازمان با رویکردی آگاهانه فراموشی سازمان را مدیریت می‌کند. آگاهانه بودن روش فراموشی سازمانی اگرچه رفتاری پسندیده در هر سازمانی است، ولی از آنجا که همیشه برنامه‌های سازمانی با موفقیت همراه نبوده،

برنامه‌های سازمانی در زمینه فراموشی سازمانی گاهی منجر به پیامدهای منفی (حالت ۳ و ۴) و گاهی منجر به پیامدهای مثبت گردد (حالت ۱ و ۲). در این گروه‌بندی گاهی سازمان دانش نوورود و جدید را فراموش می‌کند و گاهی نیز دانش موجود و رایج خود را فراموش می‌کند. چهار حالت آخرین، نشان دهنده ناآگاهانه بودن فرآیند فراموشی سازمانی است. در این حالات، سازمان به صورت تصادفی و کاملاً منفعلانه، بخشی از دانش جدید و یا دانش در دسترس خود را از دست می‌دهد. در این چهار حالت، شبیه بقیه موضوعات سازمانی، رخدادهای برنامه‌ریزی نشده گاهی با موفقیت همراه بوده (حالت ۵ و ۶) و گاهی نیز با زیان همراه است (حالت ۷ و ۸). البته طبیعی است به دلیل ناآگاهانه بودن اقدامات، امکان زیان بیشتر از سود می‌باشد.

#### ۴- فرضیات پژوهش

بر اساس بررسی پیشینه پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تنظیم شده است:

- ۱- بین روش فراموشی و پیامدهای فراموشی رابطه معناداری وجود دارد؛
- ۲- بین نوع دانش فراموش شده و روش فراموشی رابطه معناداری وجود دارد؛
- ۳- بین نوع دانش فراموش شده و پیامدهای فراموشی رابطه معناداری وجود دارد.

#### ۵- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، پیمایشی بوده و در آن متغیرهای پژوهش از طریق پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار گرفته است. برای این منظور، تعدادی از سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد بررسی قرار گرفته شده است. برای تعیین حجم نمونه در این پژوهش، چون اطلاعی از واریانس جامعه در دسترس نبوده از فرمول زیر جهت تعیین حجم نمونه استفاده شده است:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2}{\epsilon^2} pq$$

در این رابطه، چون تخمینی از نسبت موفقیت وجود نداشته است، نسبت موفقیت برابر ۰/۵ قرار داده شد. در این حالت حجم نمونه به حداکثر مقدار خود افزایش می‌یابد

(Azar & Momeni, 2007). بنابراین، بر اساس الفای ۵ درصد و نیز سطح خطای ۵ درصد، حجم نمونه ۲۶۸ تخمین زده می‌شود. با توجه به حجم نمونه مورد نیاز و جهت اطمینان از خالص پرسشنامه‌های برگشتی، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه ۲۵ سؤالی بین کارکنان بیست سازمان دولتی و خصوصی توزیع شد و در نهایت ۲۷۰ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. جهت اطمینان از روایی محتوا در پرسشنامه، از نظر جمعی از استادان و متخصصان استفاده شد. برای روایی سازه نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. در این مرحله دو پرسش از مجموعه پرسش‌ها برای به دست آوردن روایی سازه، از پرسش‌ها حذف شدند. پایایی یک وسیله اندازه‌گیری، عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می‌کند (Danaeifard et al., 2009). برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ که برای سؤالات چند مقیاسی کاربرد دارد، استفاده شد. میانگین ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده ۰/۷۶۱ بوده که نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه است.

متغیرها در این پژوهش در یک طیف پیوسته در نظر گرفته شده‌اند. جدول (۱) چگونگی نمره‌گذاری این متغیر را نشان می‌دهد.

جدول (۱): وضعیت نمره‌دهی به متغیرهای پژوهش


در این پژوهش از دو دسته از آزمون‌های آماری و برای آزمون فرضیه‌ها از معناداری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. در قسمت دیگری از پژوهش و برای اطمینان از صحت ابزار پرسشنامه برای اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و از نرم‌افزار آماری SPSS و Amos برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

## ۶- تجزیه و تحلیل اطلاعات

بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی در شاخص‌های گردآوری شده، نوبت به آزمون مدل اندازه‌گیری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش می‌رسد. از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> برای آزمون مدل اندازه‌گیری کننده مفهوم فراموشی سازمانی و از آزمون معناداری ضریب همبستگی برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

در مدل‌سازی معادلات ساختاری بین دو نوع متغیر پنهان<sup>۲</sup> و آشکار<sup>۳</sup> تمایز وجود دارد. متغیر پنهان متغیری است که از چند متغیر دیگر به وجود می‌آید (Ghasemi, 2010). بنا به مدل مفهومی، این پژوهش دارای ۲۳ متغیر مشاهده‌پذیر است که همان پرسش‌های پرسشنامه‌اند که شش مفهوم را اندازه‌گیری می‌کنند. روش فراموشی برنامه‌ریزی شده، فراموشی برنامه‌ریزی نشده، فراموشی پیامد مثبت، فراموشی با پیامد منفی، فراموشی دانش نوورود و فراموشی دانش در دسترس از جمله شش بعدی هستند که این پرسشنامه آنها را مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد. پرسش اصلی این است که آیا متغیرهای مشاهده‌پذیر (پرسش‌های پرسشنامه) می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند. برای انجام این آزمون از نرم‌افزار Amos استفاده شده است. شکل (۴) نمای این مدل را در فرم اولیه آن نشان می‌دهد.

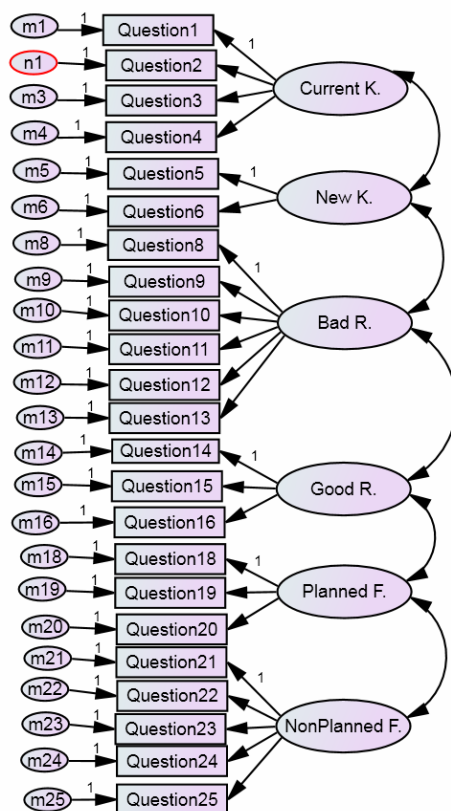
معیارهای برازش یکی از مهم‌ترین مراحل در تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری است. این معیارها برای پاسخ بدین پرسش است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل اندازه‌گیری پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟ برای پاسخگویی به این پرسش، معیارهای برازش زیادی در روش‌شناسی مدل‌سازی معادلات ساختاری معرفی شده است. جدول (۲) وضعیت این شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

---

1- Structural Equation Modeling

2- Latent Variable

3- Observed Variable

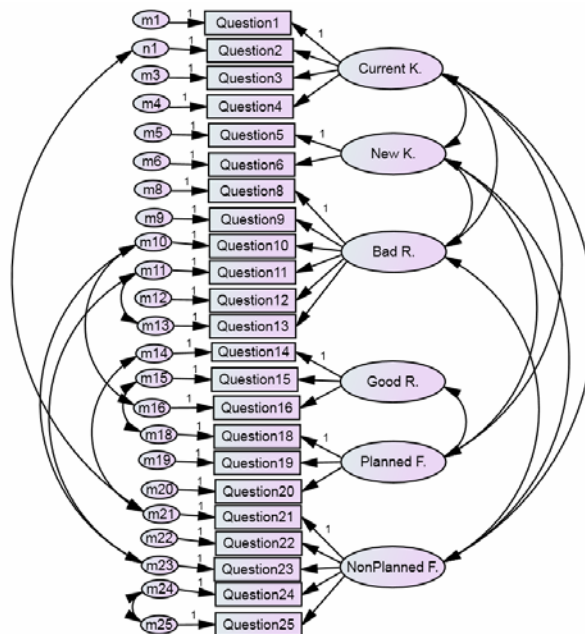


شکل (۴): مدل اندازه‌گیری ابعاد فراموشی سازمانی در فرم اولیه

جدول (۲): شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری فراموشی سازمانی (مدل اولیه)

گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل اولیه	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش کای اسکور	$\chi^2$	۰/۰۰۰	بزرگتر از ۵ درصد
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۸۸۵	$GFI > ۰.۹۰$
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۸۵۸	$AGFI > ۰.۹۰$
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	۰/۷۸۶	$NNFI > ۰.۹۰$
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۶۶۲	$NFI > ۰.۹۰$
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۸۰۹	$CFI > ۰.۹۰$
	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۸۱۵	$IFI > ۰.۹۰$
شاخص‌های برازش مقتصد	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۵۸۹	بالاتر از ۵۰ درصد
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۵۵	$RMSEA < ۱۰\%$
	کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	۱/۸۰۲	مقدار بین ۱ تا ۳

همان گونه که اطلاعات جدول (۲) نشان می دهد عموم شاخص های برازش وضعیت مطلوبی را نشان نمی دهند و به همین منظور لازم است اصلاحاتی بر روی مدل اندازه گیری فراموشی سازمانی انجام پذیرد. عموم این اصلاحات به این برمی گردد که ارتباطات درونی بین متغیرها در مدل مفهومی اولیه دیده نشده است. شکل (۵) مدل اندازه گیری اصلاح شده فراموشی سازمانی را نشان می دهد.



شکل (۵): مدل اندازه گیری فراموشی سازمانی (مدل اصلاح شده)

جدول (۳) وضعیت شاخص های برازش مدل اندازه گیری فراموشی سازمانی را پس از انجام اصلاحات نشان می دهد. هم چنان که اطلاعات جدول (۳) نشان می دهد، سطح تحت پوشش آماره به دست آمده کی دو، از ۵ درصد بیشتر بوده و این بدان مفهوم است که داده های گردآوری شده مربوط به متغیرها، برازش مناسبی از ابعاد فراموشی سازمانی را نشان می دهد. ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، معیار دیگری است که در صورتی که بیشتر از ده درصد باشد، مدل نامناسب تشخیص داده می شود. با توجه به این که مقدار این خطا در مدل ۲/۴ درصد به دست آمده است، برازش مدل مناسب می باشد. سایر شاخص های برازش مدل نیز وضعیت مناسبی را نشان می دهند.

جدول (۳): شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش (مدل اصلاح شده)

گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل اصلاح شده	برازش قابل قبول
برازش‌های مطلوب	سطح تحت پوشش کای اسکور		۰/۰۶	بزرگتر از ۵ درصد
	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۲۸	$GFI > ۰.۹۰$
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۹۰۶	$AGFI > ۰.۹۰$
شاخص‌های تطبیقی	شاخص برازش هنجار نشده	NNFI(TLI)	۰/۹۵۸	$NNFI > ۰.۹۰$
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۷۹۸	$NFI > ۰.۹۰$
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۶۵	$CFI > ۰.۹۰$
	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۶۶	$IFI > ۰.۹۰$
شاخص‌های مقتصد	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۶۶۹	بالاتر از ۵۰ درصد
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۲۴	$RMSEA < ۰.۱۰$
	کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	۱/۵۵	مقدار بین ۱ تا ۳

علاوه بر شاخص‌های برازش کلی مدل، شاخص‌های برازش جزئی مدل نیز در مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می‌گیرد. در شاخص‌های برازش جزئی، معناداری همه روابط تعریف شده در مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. جدول (۴) وضعیت شاخص‌های برازش جزئی مدل را نشان می‌دهد. چنانچه سطح تحت پوشش آماره آزمون (ستون p) کمتر از عدد ۵ درصد باشد بیانگر معناداری رابطه تعریف شده در مدل می‌باشد. عدد ستاره در این جدول بیانگر آن است که سطح تحت پوشش نزدیک به صفر درصد می‌باشد.

همچنان که جدول (۴) نشان می‌دهد مقدار سطح تحت پوشش (ستون P) برای روابط تعریف شده در مدل اندازه‌گیری ابعاد فراموشی سازمانی، دارای مقداری کمتر از ۵ درصد است. پایین‌تر بودن مقادیر سطح تحت پوشش به مفهوم معناداری روابط تعیین شده بین ابعاد و پرسش‌های طرح شده می‌باشد.

حال که مدل اندازه‌گیری پژوهش وضعیت مناسبی را نشان می‌دهد، لازم است تا فرضیه‌های پژوهش به وسیله آمار مورد آزمون قرار گیرند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از معناداری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که در ادامه توضیح داده خواهند شد.



جدول (۴): وضعیت شاخص‌های برآزش جزیی مدل

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Question1 <--- Current K.	1.000				
Question2 <--- Current K.	.900	.161	5.606	***	
Question3 <--- Current K.	.930	.158	5.876	***	
Question4 <--- Current K.	.848	.149	5.680	***	
Question9 <--- Bad R.	.747	.129	5.812	***	
Question10 <--- Bad R.	.985	.148	6.636	***	
Question11 <--- Bad R.	1.209	.171	7.069	***	
Question12 <--- Bad R.	.957	.143	6.678	***	
Question13 <--- Bad R.	1.137	.165	6.878	***	
Question5 <--- New K.	1.000				
Question6 <--- New K.	1.046	.159	6.597	***	
Question8 <--- Bad R.	1.000				
Question14 <--- Good R.	1.000				
Question15 <--- Good R.	1.342	.298	4.507	***	
Question16 <--- Good R.	1.037	.217	4.786	***	
Question18 <--- Planned F.	1.000				
Question19 <--- Planned F.	1.019	.231	4.421	***	
Question20 <--- Planned F.	.674	.166	4.061	***	
Question21 <--- NonPlanned F.	1.000				
Question22 <--- NonPlanned F.	1.206	.214	5.638	***	
Question23 <--- NonPlanned F.	1.690	.272	6.212	***	
Question24 <--- NonPlanned F.	1.095	.216	5.072	***	
Question25 <--- NonPlanned F.	1.124	.212	5.299	***	
Bad R. <--> New K.	-.127	.035	-3.687	***	
Current K. <--> Bad R.	-.093	.030	-3.082	.002	
Current K. <--> Planned F.	.082	.031	2.629	.009	
Current K. <--> NonPlanned F.	-.084	.027	-3.151	.002	
New K. <--> Planned F.	.079	.033	2.387	.017	
New K. <--> NonPlanned F.	-.104	.030	-3.471	***	
Bad R. <--> NonPlanned F.	.190	.038	4.999	***	
Current K. <--> New K.	.225	.046	4.887	***	
Good R. <--> Planned F.	.120	.035	3.426	***	
m24 <--> m25	.234	.066	3.542	***	
m15 <--> m18	-.134	.047	-2.846	.004	
m10 <--> m23	-.168	.054	-3.084	.002	
m10 <--> m16	.142	.050	2.837	.005	
m14 <--> m21	.102	.042	2.443	.015	
m11 <--> m13	-.183	.053	-3.442	***	
m11 <--> m23	-.163	.056	-2.926	.003	
n1 <--> m21	.101	.043	2.356	.018	

**فرضیه اول:** "بین روش فراموشی یک سازمان و پیامدهای فراموشی برای آن سازمان رابطه معناداری وجود دارد". جهت بررسی این فرضیه، فرضیات آماری به صورت زیر تعریف شده است:

$H_0$ : بین روش فراموشی و پیامدهای فراموشی برای سازمان رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین روش فراموشی و پیامدهای فراموشی برای سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون معناداری ضریب همبستگی و سطح تحت پوشش آماره آزمون نشان می‌دهد رابطه بین دو متغیر روش فراموشی و پیامد فراموشی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. به بیان دیگر، فرض صفر رد شده و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه اول در جدول (۵) نشان داده شده است. با توجه به نحوه نمره گذاری متغیرها، ضریب همبستگی معنادار و مثبت بین این دو متغیر نشان می‌دهد هر چه روش فراموشی به سمت برنامه‌ریزی شده و آگاهانه حرکت نماید، پیامدهای فراموشی نیز به سمت مثبت حرکت می‌کند.

جدول (۵): نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه نخست

شماره فرضیه	فرضیه	ضریب همبستگی	سطح تحت پوشش آماره	نتیجه
۱	بین روش فراموشی یک سازمان و پیامدهای فراموشی برای آن سازمان رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۷۵۵	۰/۰۰۰	پذیرش فرضیه

**فرضیه دوم:** "بین نوع دانش فراموش شده و روش فراموشی رابطه وجود دارد". جهت بررسی فرضیه سوم، فرضیات آماری آن به صورت زیر تعریف شده است:

$H_0$ : بین نوع دانش فراموش شده و روش فراموشی رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین نوع دانش فراموش شده و روش فراموشی رابطه معناداری وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از آزمون معناداری ضریب همبستگی استفاده شده است. نتایج این آزمون نشان دهنده سطح تحت پوشش کمتر از ۵ درصد می‌باشد ( $Sig=۰/۰۰۰$ ). بنابراین، رابطه بین دو متغیر نوع دانش فراموش شده و روش فراموشی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده و فرض صفر پذیرفته می‌شود. این بدان مفهوم است که روش فراموشی مرتبط با نوع فراموشی است. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه سوم در جدول (۶) نشان داده شده است. با توجه به اینکه اعداد

کوچکتر در داده‌ها به مفهوم دانش در دسترس می‌باشد، مثبت بودن ضریب همبستگی بین این دو متغیر به مفهوم آن است که در سازمان‌های مورد بررسی، دانش نوورود بیشتر به شکل آگاهانه از دست داده شده است و دانش در دسترس بیشتر به صورت ناآگاهانه فراموش شده است.

جدول (۶): نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه دوم

شماره فرضیه	فرضیه	ضریب همبستگی	سطح تحت پوشش آماره	نتیجه
۲	بین نوع فراموشی و روش فراموشی رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۷۵۰	۰/۰۰۰	پذیرش فرضیه

فرضیه سوم: "بین نوع دانش فراموش شده و پیامدهای فراموشی رابطه معناداری وجود دارد". برای سنجش این فرضیه پژوهشی، فرض آماری  $H_0$  و  $H_1$  به صورت زیر تعریف شده‌اند:  
 $H_0$ : بین نوع فراموشی با پیامد فراموشی رابطه معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین نوع فراموشی با پیامد فراموشی رابطه معناداری وجود دارد.  
نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون معناداری ضریب همبستگی، نشان‌دهنده آن است که سطح تحت پوشش آماره آزمون، مقداری کمتر از ۵ درصد می‌باشد ( $\text{sig}=0/023$ ). نتایج این آزمون نشان می‌دهد بین دو متغیر نوع دانش فراموش شده و پیامد فراموشی، رابطه معناداری وجود دارد و فرض صفر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه دوم در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول (۷): نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه سوم

شماره فرضیه	فرضیه	ضریب همبستگی	سطح تحت پوشش آماره	نتیجه
۳	بین نوع فراموشی با پیامد فراموشی رابطه معناداری وجود دارد.	۰/۱۴	۰/۰۲۳	پذیرش فرضیه

## ۷- نتیجه‌گیری

یکی از وجوه مهم سازمان‌های امروزی، درجه و میزان بهره‌گیری آنها از مدیریت دانش و

انتقال آن به درون سازمان جهت کسب مزیت رقابتی است. بر خلاف رویکردهای سنتی که مزیت‌های رقابتی به مانند مشتریان، مواد اولیه و کانال‌های توزیع مهم تلقی می‌شدند، در عرصه کنونی مزیت‌های رقابتی شامل منابع غیر ملموس هستند. مدیریت یادگیری سازمانی و مدیریت فراموشی سازمانی از جمله ابعادی هستند که در این مقاله به‌عنوان منابعی غیر ملموس برای سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت.

بنا به ادبیات نظری، فراموشی سازمانی می‌تواند هم به صورت آگاهانه در سازمان ردگیری و پیگیری شده و هم به صورت برنامه‌ریزی نشده و مدیریت نشده در سازمان اتفاق افتد. در هر دو حالت فراموشی سازمانی می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی و یا از دست دادن مزیت رقابتی در سازمان گردد (Azmi, 2005). پژوهش حاضر دال بر مرور و بازبینی ادبیات پژوهش، سه فرضیه را مورد بررسی قرار داده است.

یافته‌های پژوهش درباره فرضیه نخست، نشان می‌دهد بین روش فراموشی یک سازمان (میزان آگاهانه بودن فراموشی در مقابل ناآگاهانه بودن فراموشی) و پیامدهای فراموشی برای آن سازمان (پیامد مثبت و پیامد منفی) رابطه معناداری وجود دارد. این فرضیه با آنچه که در نظریه آرمی در مورد روش فراموشی و پیامدهای فراموشی گفته شده است همخوانی دارد (Azmi, 2005).

فرضیه دوم پژوهش نشان می‌دهد بین نوع دانش فراموش شده و روش فراموشی رابطه وجود دارد. این یافته با طبقه‌بندی دی‌هالن، که در آن فراموشی را براساس این دو محور طبقه‌بندی کرده بود (De Holan, 2004)، همخوانی دارد.

در فرضیه سوم پژوهش از ارتباط دو متغیر صحبت شده بود که یک متغیر آن، در پژوهش آرمی (پیامد فراموشی)، و متغیر دیگر در پژوهش دی‌هالن مورد توجه قرار گرفته بود (نوع دانش فراموش شده). در این فرضیه، ادعا شده بود که بین نوع دانش فراموش شده (میزان دانش نوورود در مقابل دانش در دسترس و قدیمی) و پیامدهای فراموشی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج بررسی این فرضیه پژوهش نشان می‌دهد رابطه این دو متغیر از لحاظ آماری معنادار بوده است.

نتیجه این پژوهش می‌تواند به مدیران در شناسایی وضعیت فراموشی سازمان کمک نماید. این پژوهش اگر چه ابزاری برای اندازه‌گیری فراموشی در سازمان ارائه می‌کند، اما چرایی وقوع پدیده فراموشی در سازمان را مورد مطالعه قرار نداده است. پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌گران آتی بر روی چرایی وقوع فراموشی در سازمان‌ها مطالعه نمایند. از سوی دیگر، از آنجا که هدف این پژوهش

تدارک ابزاری برای چگونگی وضعیت فراموشی در سازمان بود، به اینکه فراموشی داده‌ها با چه مؤلفه‌های سازمانی دیگری در ارتباط است نپرداخته ایم. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌گرانی که قصد مطالعه این موضوع را دارند به بررسی این ارتباطها توجه کنند.

#### Reference

- 1- Azar, A. and Momeni, M. (2007). **The application of statistics in management**, 2, Tehran: SAMT (in persian).
- 2- Azmi, F. T. (2005). Mapping the Learn-Unlearn-Relearn Model Imperatives for Strategic Management. **Indian journal of training & development** , pp. 4-14.
- 3- Besanko D. , Doraszelski U. , Kryukov Y. and Satterthwaite M. (2007). **Learning-by-doing, organizational forgetting and industry dynamics**.
- 4- Conklin, j. (2001). **Designing organization memory**. Retrieved from [www.gdss.com](http://www.gdss.com).
- 5- Danaeifard, H., Alvani, M. and Azar, A. (2009). **Methodology of quantitative research in management: apprehensive approach**, 2, Tehran: Saffar, 446 & 256 (in persian).
- 6- De Holan, P. M. (2004). Managing Organizational Forgetting. **MIT Sloan management review** , pp. 44-52.
- 7- Ghasemi, Vahid. (2010). **Structural equation modeling in social researches using amos graphics**. Tehran: Jammeeshenasan Press (in persian).
- 8- Fernandez V. and Sune A. (2009). Organizational Forgetting and its Causes: an Empirical Research. **Journal of organizational change management**, Vol. 22 No. 6, pp. 620-634.
- 9- Kransdorff (1998). **Corporate amnesia**. The future of money, pp. 95-104.
- 10- Othman Rozhan and Hashim Noor Azuan (2002). **Organizational amnesia: the barrier to organizational learning**.
- 11- Othman, R. and Hashim, N. A. (2004). **Typologizing organizational amnesia**. The learning organization , pp. 273-284.
- 12- Özdemir, S. (2010). To err is human, but to persist is diabolical: Loss of organizational memory and e-learning projects. **Computers & education**, 55, pp. 101-108.
- 13- Prahalad C. K. and Lieberthal, K. (2003). End of Corporate Imperialism. **Harvard business review**, pp. 109-117.
- 14- Synder W. M. and Cumming, T. G. (1998). **Organization learning disorder: conceptual model and intervention hypotheses**. Humman Relation , pp. 873-895.
- 15- Tham, Zhi-Choong Gerald, Pee, Loo Geok, Kankanhalli, Atreyi, Tan and Gek Woo. (2008). **Turnover information systems development projects-managing forgetting**.
- 16- Tukul O. I., Rom W. O. and Kremic T. (2008). **Knowledge transfer among projects using a learn-forget model**. The Learning Organization, Vol. 15, No. 2, pp. 179-194.