

بررسی اثر فراموشی سازمانی هدفمند و غیرهدفمند بر فرایند

یادگیری سازمانی

(مورد مطالعه: دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی)

عاطفه پورحاتمی^{۱*}، حسن زارعی متین^۲، بهزاد حیاتی^۳، مهدی عطایی^۴

۱. کارشناس ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

۴. کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۲۵)

چکیده

فراموشی سازمانی مفهومی جدید است که مدتی است به متون نظری سازمان و مدیریت وارد شده و مورد توجه محققان در این عرصه قرار گرفته است. در پژوهش پیش رو اثر فراموشی سازمانی (هدفمند و غیرهدفمند) بر فرایند یادگیری سازمانی بررسی شده است. پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی و از نوع پیمایشی و از منظر هدف کاربردی است. برای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های محقق ساخته یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی به کار گرفته شده است. جامعه مورد بررسی همه مدیران و کارشناسان دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی شهر تهران و نمونه پژوهش نیز طبق فرمول کوکران ۱۲۷ نفر است که به روش تصادفی ساده از جامعه آماری انتخاب شدند. نتایج حاکی از آن است که فراموشی سازمانی هدفمند اثر مثبت و معنادار بر فرایند یادگیری سازمانی دارد، در حالی که فراموشی سازمانی غیرهدفمند بر مراحل فرایند یادگیری سازمانی اثر معنادار نداشته است. در ادامه نیز اثر فراموشی سازمانی هدفمند و غیرهدفمند بر متغیرهای گوناگون اندازه‌گیری شد. برای مثال مشخص شد فراموشی سازمانی هدفمند بر نشر دانش، عملکرد دانش و بازنگری نتایج اثر معنادار و مثبت دارد. همچنین، نتایج نشان داد فراموشی سازمانی غیرهدفمند بر متغیرهای یاد شده اثر معنادار نداشته است.

کلیدواژگان

بازنگری نتایج، عملکرد دانش، فراموشی سازمانی هدفمند، فراموشی سازمانی غیرهدفمند، نشر دانش.

* نویسنده مسئول، رایانامه: a.poorhatami@gmail.com

مقدمه

در محیطی که نشانه‌های اصلی آن توسعه روزافزون دانش و فناوری است، روش‌های کسب دانش شکل سنتی خود را از دست می‌دهد و در اشکالی نوین ظاهر می‌شود. این شرایط، محیط حاضر را به محیطی رقابتی و پرچالش تبدیل می‌کند و پارادایم‌های جدیدی را طلب کرده است. در پارادایم‌های جدید مربوط به دانش سازمانی بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی توان یادگیری است. بر این اساس، سازمان‌هایی موفق‌اند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند. به همین دلیل در سال‌های اخیر رشدی فزاینده در تحقیقات مرتبط با یادگیری سازمانی مشاهده می‌شود (حاجی‌پور و کاشانی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۲). اما همان‌طور که یادگیری در سازمان‌ها بیشتر می‌شود و سیستم‌های حافظه در سازمان‌ها در به‌خاطر سپردن و حفظ دانش، کارآمدتر می‌شوند، چالش‌ها و موانع بیشتری در اداره کردن دانش نیز پدید می‌آیند. یکی از این چالش‌ها دانش‌های منسوخ و قدیمی موجود در سازمان است که مانعی برای یادگیری سازمانی‌اند، لذا سازمان‌هایی که با حجم بالایی از انواع دانش روبه‌رو هستند، به مدیریتی نیاز دارند که طی آن باید قسمتی از دانش قدیمی فراموش شود، چه‌بسا قسمت اعظم چالش‌های مدیریتی در این وضعیت، بیش از پرداختن به مدیریت یادگیری، پرداختن به مسئله مدیریت فراموشی باشد. متأسفانه دانش و چگونگی حذف دانش ناخواسته در سازمان‌ها کمتر ارزیابی شده است، در حالی که این فرایند ممکن است به‌طور طبیعی رخ دهد. در حقیقت، سازمان‌ها باید به دنبال خلق فرایندهایی باشند 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 باشد.

بیان مسئله

حدود نیم قرن از عمر مباحث یادگیری سازمانی می‌گذرد و در حال حاضر نیز به‌طور فزاینده در حال رشد است (Lopez et al., 2005, p.235). اهمیت یادگیری مستمر و قوی در سازمان‌ها هرگز تا این اندازه حیاتی نبوده است. به دلیل وجود نیروهایی مانند جهانی‌شدن و فناوری، سرعت و پیچیدگی تحولات طوری افزایش یافت که سازمان‌ها مجبور شدند برای ادامه حیات همواره

چیزهای بیشتری یاد بگیرند (مارکودا، ۱۳۸۸، ص ۱). اما قبل از اینکه سازمان‌ها بخواهند یاد بگیرند، باید آنچه را که برای سازمان غیرمفید است فراموش کنند. از این رو تلاش مدیریت دانش بر دو پایه استوار است، نخست سازمان باید بتواند دانش نوین را بیاموزد که در متون مدیریت یادگیری سازمانی نامیده شده است. در نگاه دوم سازمان باید شایستگی داشته باشد که بتواند دانش موجود خود را تحت کنترل درآورد و در موارد ضروری کم و زیاد، و به عبارتی اصلاح کند که از آن به عنوان فراموشی سازمانی هدفمند نام برده می‌شود. از این رو می‌توان گفت در اغلب اوقات فراموشی سازمانی بخش ضروری و اساسی از یادگیری سازمانی است. به عبارت دیگر، «یادگیری و فراموشی کاملاً به یکدیگر مرتبط می‌باشند» (Bettis & Prahalad, 1995, p.16). اما در واقع سازمان‌ها همواره بر حفاظت از دانش، تأکید می‌کنند، در حالی که توانایی در فراموش کردن و تغییر نیز به همین اندازه اهمیت دارد (مشبکی و ربیعه، ۱۳۸۶، ص ۱۹۴). زیرا در عصر حاضر که عصر دانش و دانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روزبه‌روز پویاتر می‌شوند و تغییر جزء جدایی‌ناپذیر دنیای امروز است. در نتیجه، سازمان‌ها باید خود را برای ادامه حیات در چنین محیطی قادر کنند (میراسماعیلی، ۱۳۸۶، ص ۱۵۰) و دانش سازمانی نیز باید متناسب با تغییرات محیطی تغییر کند تا بتواند عملکرد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود بخشد (Pham & Swierczek, 2006, p.186). در این شرایط متغیر و پویا سازمان‌ها برای بقا و افزایش قابلیت یادگیری سازمانی به اجرای برنامه‌های فراموشی سازمانی جهت کسب دانش جدید، به‌کارگیری آن و فراموشی دانش غیرضروری نیاز دارند. با به‌کارگیری این برنامه، سازمان‌ها می‌توانند بر چالش‌های بیرونی و درونی چیره شوند و زمینه مساعد را برای حذف دانش کهنه و غیرمفید و کسب دانش جدید و ضروری برای خود و کارکنان فراهم کنند. این مسئله درباره جهاد دانشگاهی که خود یک سازمان دانش‌بنیان و دانش‌محور است و در واقع خود متولی آموزش کارکنان دولت و پیشرو در حوزه‌های پژوهشی گوناگون است، اهمیت دوچندان دارد. بنابراین، سؤال‌های اصلی مقاله این است که «آیا فراموشی سازمانی هدفمند می‌تواند به بهبود یادگیری سازمانی منجر شود؟» و «آیا فراموشی غیرهدفمند یا تصادفی می‌تواند مانع یادگیری سازمانی شود؟»

مبانی نظری پژوهش

یادگیری سازمانی و فرایندهای آن

همگان اتفاق نظر دارند که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چندبعدی است که از منظر رشته‌های مختلف بررسی شده است. به دلیل میان‌رشته‌ای بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریفی که به‌طور وسیع مورد پذیرش قرار گیرد، مشکل است (قربانی‌زاده و مشبکی، ۱۳۸۷، ص ۸۶). یادگیری سازمانی فرایندی پویا^۱ است که سازمان را قادر می‌کند به سرعت با تغییر سازگار شود. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود (Zhang et al., 2009). یادگیری سازمانی روشی است که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و بهبود کارایی سازمان از طریق به‌کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کار توسعه یابد (Lamsa, 2008, p.12).

فرایند یادگیری سازمانی از منظر هیوبر و سلیترونرور (۱۹۹۵)

یادگیری سازمانی فرایندی است که از سه مرحله متفاوت تشکیل شده است:

- الف) کسب (تولید) اطلاعات: به تجمع و ارزیابی اطلاعات مربوط به نیازها و ترجیح‌های مشتریان و نیروهای مؤثر در تقویت نیازها و خواسته‌های آنان اشاره می‌کند.
- ب) نشر و توزیع اطلاعات: فرایندی است که طی آن اطلاعات مربوط به بازار درون یک شرکت خاص مبادله می‌شود.
- ج) تعبیر و تفسیر مشترک: فرایندی است که طی آن اطلاعات معنادار می‌شود. البته با در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود در انتقال اطلاعات و توسعه فهم مشترک و مدل‌های مفهومی مشترک در بین افراد.

1. Dynamic process
2. Dynamication Acquisition (Generation)
3. Information Dissemination (Distribution)
4. Shared Interpretation

فرایند یادگیری سازمانی از نظر دفت و ویک^۱ (۱۹۸۴)

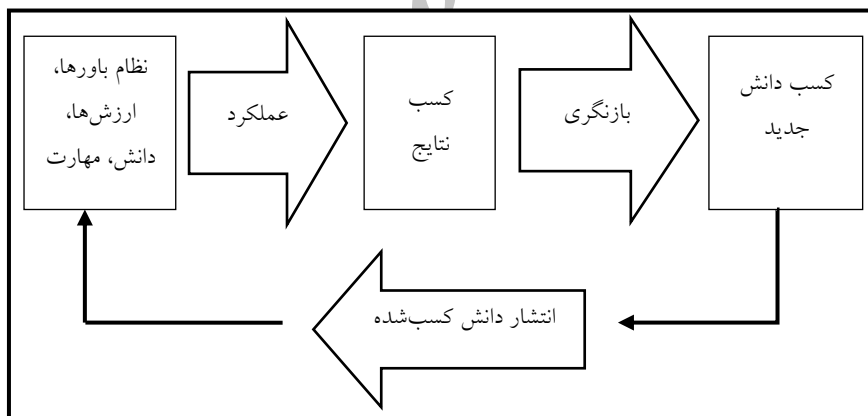
یادگیری سازمانی فرایندی سه مرحله‌ای است: الف) کنکاش و جمع‌آوری اطلاعات؛ ب) تعبیر و تفسیر اطلاعات؛ ج) یادگیری با به‌کارگیری عملی از اطلاعات معرفی کرده است.

فرایند یادگیری سازمانی از دیدگاه نوناکا و تاکوچی^۲ (۱۹۹۵)

از نظر آن‌ها فرایند تسلط به دانش (یادگیری سازمانی) شامل سه مرحله است: الف) اکتساب دانش (شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید)؛ ب) به‌کارگیری دانش (استفاده عملی از دانش)؛ ج) انتقال دانش (توزیع و نشر دانش در سراسر سازمان) (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹، ص ۷۹).

فرایند یادگیری سازمانی از دیدگاه زارعی‌متین (۱۳۸۸)

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، بر اساس نظر زارعی‌متین (۱۳۸۸) فرایند یادگیری از بازنگری نتایج کسب‌شده شروع می‌شود. فرایندهای یادگیری به سه مرحله تقسیم شده است: ۱. انتشار دانش؛ ۲. عملکرد دانش؛ ۳. بازنگری نتایج.



شکل ۱. فرایند یادگیری سازمانی (زارعی‌متین، ۱۳۸۸، ص ۴۰۳)

1. Daft and Weick
2. Takochi

جدول ۱. جمع‌بندی نظرها درباره فرایند یادگیری

مراحل	توضیح
اکتساب / خلق اطلاعات	کنکاش محیط درونی و بیرونی، و شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید برای سازمان و مرور نتایج عملکرد و تجربه‌های گذشته و ایجاد اطلاعات جدید.
تبادل / تعبیر و تفسیر اطلاعات	توزیع و تبادل اطلاعات بین افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان و تعبیر و تفسیر اطلاعات توسط آن‌ها. در این مرحله توجه به جریان و گردش اطلاعات و نوع ارتباطات در سطوح مختلف سازمان مهم است.
به‌کارگیری اطلاعات / ایجاد دانش	به‌کارگیری اطلاعات متناسب با شرایط و نیازمندی‌های سازمان؛ استفاده عملی از اطلاعات و بررسی نتایج رفتاری آن و تولید دانش جدید و افزودن آن به سیستم‌های فعلی دانش در سازمان.
نهادینه‌کردن دانش	عمومی‌شدن دانش جدید در سراسر سازمان و به‌کارگیری آن در فعالیت‌های روزمره و تبدیل دانش نظری به دانش عملی و کاربردی

فرایند یادگیری سازمانی

منبع: قربانی‌زاده و مشبکی، ۱۳۸۷، ص ۹۱

فراموشی سازمانی

مفهوم‌شناسی فراموشی سازمانی

فراموشی سازمانی^۱ به عنوان مفهومی جدید در عرصه علم و دانش، اخیراً مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته است. در اولین جریان علمی، تحقیق انجام‌گرفته توسط اسمات و مورتون^۲ (۱۹۸۵) و اسمات (۱۹۸۷)، فراموشی سازمانی را با مفهوم استهلاک دانش در برنامه‌ریزی تولید و برنامه‌ریزی در سطح گسترده‌ای مرتبط دانسته‌اند. اولین اقدامات توسط ویکنند^۳ (۱۹۷۹) و آندرسون^۴ (۱۹۸۵) در سطح عملیاتی و بر اساس مطالعات تخریب دانش و به علت ایجاد وقفه در فرایند تولید توسعه داده شده است (علی‌محمدی، ۱۳۹۰، ص ۲۸-۲۷).

1. Organizational forgetting
2. Morton & Smunt
3. Wickend
4. Anderson

در زمینه نظریه‌های سازمانی، محققان مفهوم فراموشی را در فرایند ازدست‌دادن عمدی یا غیرعمدی دانش سازمانی مطرح کرده‌اند (Holan & Philips, 2004, p.1607). برخی نویسندگان دیگر نیز فراموشی را به عنوان فرایندی ضروری برای تبدیل نظرهای مسلط بر سازمان به نظرهای جدید تعریف کرده‌اند: «قبل از سازماندهی، ایده‌های جدید را امتحان کنید». سازمان‌ها باید محفوظات قدیمی را کشف و نابود کنند (Sune & Fernandez, 2008, p.5). به‌کارنگرفتن دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی شرکت در کدگذاری و مستندسازی دانش و نداشتن انگیزش برای تسهیم آن مهم‌ترین عوامل فراموشی دانش در سازمان‌هاست (Synder & Cumming, 1998, p.876).

انواع فراموشی سازمانی

به‌طور عمده فراموشی سازمانی از دو دیدگاه کلی بررسی شده است (Sune & Fernandez, 2009, p.625):

- دیدگاه اول: فراموشی تصادفی یا ناخواسته و به صورت تخریب قسمتی از انبار دانش سازمانی.

- دیدگاه دوم: فراموشی سازمانی به عنوان فرایندی عمدی و آگاهانه قبل از یادگیری سازمانی.

فراموشی سازمانی غیرهدفمند (تصادفی)^۱

فراموشی سازمانی غیرهدفمند در بسیاری اوقات هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند و بسیاری از کشورهای دنیا سالانه منابع زیادی جهت کسب دانش و اطلاعات هزینه می‌کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴). مهم‌ترین عواملی که سازمان را به سمت فراموشی سوق می‌دهد، ناتوانی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان، عدم به‌کارگیری دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی شرکت در کدگذاری و مستندسازی دانش و نداشتن انگیزه برای تسهیم آن است (علی محمدی، ۱۳۹۰، ص ۲۹).

1. Accidental forgetting

دانشمندان استدلال می‌کنند به سبب خطا و اشتباه، یا ناکافی بودن^۱ ظرفیت سیستم حافظه سازمانی دانش سازمان به سرعت از بین می‌رود و از هم می‌پاشد (Argote et al., 1990; Darr et al., 1991; Eppel et al., 1995).

گاهی نیز سازمان‌ها به دلیل نداشتن سازوکارهای عملی دچار فراموشی سازمانی غیرهدفمند می‌شوند و نمی‌توانند فعالیت‌هایی را که انجام داده‌اند به خاطر بیاورند و به همین دلیل مجبور می‌شوند شکستشان را دوباره تکرار کرده و فرمول‌های موفقیت را از نو کشف کنند و ممکن است این کار را بارها تکرار کنند (Day, 1994, p.44). فراموشی تصادفی ممکن است تنها موجب دوباره کاری برای افراد شود، اما برای سازمان می‌تواند بسیار دردسرسزا باشد (Ciulu & Cuza, 2008, p.2). فیلیپس و هولان بیان می‌کنند که دانش فراموش شده در این نوع فراموشی اغلب مربوط به دانش‌های بسیار باارزش و حیاتی سازمان است که این فرایند می‌تواند برای سازمان بسیار مخرب و زیان بار باشد چرا که سازمان مجبور خواهد شد تا دانش از دست رفته را دوباره یاد بگیرد (Holan et al., 2004, p.46).

فراموشی سازمانی هدفمند

در نگاه آزمی فراموشی برنامه‌ریزی شده^۲ عملی عمدی، فعال^۳ و آگاهانه است. در اینجا یک اقدام آگاهانه طراحی می‌شود تا دانشی که مربوط به گذشته بوده است فراموش شود (Azmi, 2007, p.247). به عبارتی دیگر، گاهی فراموش کردن اطلاعات غیرضروری لازم و گاهی جلوگیری از فراموش شدن اطلاعات مفید، مهم جلوه می‌کند. اتخاذ راهبردهای مناسب درباره فراموشی سازمانی از عوامل موفقیت و شکست در سازمان است (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۴۲).

در فراموشی هدفمند، فراموشی برای ایجاد فضایی به کار گرفته می‌شود که در جهت یادگیری دانش جدید و حذف دانشی است که زمانی برای سازمان کارآمد بوده ولی اکنون مانع تحقق اهداف سازمان است (Holan & Philips, 2003).

1. Inadequate
2. Planned forgetting
3. Active

مدل‌های فراموشی

مدل آزمی

آزمی، فراموشی را به دو بخش مهم برنامه‌ریزی‌شده^۱ و برنامه‌ریزی‌نشده^۲ تقسیم می‌کند. او با ترکیب دو عامل روش فراموشی و پیامدهای فراموشی، فراموشی سازمانی را در چهار حالت توصیف کرده است (Azmi, 2008, p.247).

جدول ۲. نظریه آزمی درباره فراموشی سازمانی

روش فراموشی / پیامدها	مثبت	منفی
آگاهانه (برنامه‌ریزی‌شده)	یادگیری‌زدایی	خرابکاری
ناآگاهانه (برنامه‌ریزی‌نشده)	اضمحلال دانش	غفلت

غفلت^۳: در این حالت سازمان به‌طور برنامه‌ریزی‌نشده، داده‌ها، اطلاعات، دانش، مهارت و روش‌های خود را به سبب غفلت از دست می‌دهد.

خرابکاری^۴: این نوع فراموشی، زمانی روی می‌دهد که سازمان به شکل برنامه‌ریزی‌شده بخشی از داده‌ها و دانش خود را فراموش می‌کند، ولی این فراموشی به آثار منفی روی عملکرد سازمان منجر می‌شود.

اضمحلال^۵: این حالت از فراموشی در سازمان، ناشی از اقدامات برنامه‌ریزی‌نشده‌ای است که پیامدهایی مثبت را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

یادگیری‌زدایی^۶: این حالت بیان‌کننده تلاش سازمان در فراموشی یک تجربه تلخ و ناموفق است (Azmi, 2007, pp.247-248).

1. Planned
2. Unplanned
3. Negligence
4. Sabotage
5. Decay
6. Unlearning

مدل هالن و فیلیپس

دی هالن، فراموشی سازمانی را به گونه‌ای دیگر طبقه‌بندی می‌کند. او برای توصیف فراموشی سازمانی، درصدد پیوند بین روش فراموشی و نیز نوع دانش فراموش شده است. بعد اول، تفاوت بین فراموشی آگاهانه و ناآگاهانه را نشان می‌دهد و بعد دوم، به منبع دانش^۱ اشاره می‌کند (جلالی و خسروانی، ۱۳۹۰، ص ۱۰۴).

زوال در حافظه^۲: در اینجا سازمان به‌طور ناآگاهانه و تصادفی دانشی را که مدت زیادی است در حافظه سازمانی قرار گرفته است، فراموش می‌کند (Holan et al., 2004, p.47).
ناتوانی در کسب دانش^۳: شکست و ناتوانی در کسب دانش یعنی ناتوانی سازمان در قراردادن و یکپارچه‌سازی دانش جدید در حافظه سازمانی.

یادگیری زدایی^۴: یادگیری زدایی در این مورد توانایی برای از بین بردن دانش قدیم به منظور فراهم کردن فضای برای ورود دانش جدید است که به عنوان یک بخش ضروری در فرایند یادگیری است (Bettis & Prahaland, 1985, p.10).

اهمیت یادگیری زدایی برنامه‌ها و روش‌های شناخته‌شده و آغاز یادگیری مهارت‌ها و برنامه‌های جدید به این دلیل است که خلق دانش، فرایندی پویا است و به همین دلیل اغلب، یادگیری زدایی برنامه‌های موجود و یادگیری قابلیت‌های جدید، ضرورت دارد (Bhatt, 2000, p.91).

پیشینه تحقیق

فیلیپس و هولان در مطالعه خود نیز به ارتباط نزدیک فراموشی با فرایندهای یادگیری سازمانی و سیستم حافظه سازمان‌ها پی بردند. در حقیقت، سه عنصر یادگیری، فراموشی و ذخیره دانش، اهمیتی یکسان در سیستم مدیریت دانش سازمان‌ها دارند (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۳۲۶).

-
1. Source of knowledge
 2. Memory decay
 3. Failure to capture
 4. Unlearning

زینگ و چن در سال ۲۰۱۰ در پژوهشی پیمایشی رابطه میان فراموشی سازمانی هدفمند و قابلیت یادگیری سازمانی را با نوآوری سازمانی در ۲۱۹ شرکت چینی بررسی کرده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد فراموشی سازمانی هدفمند، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی دارد، در حالی که قابلیت یادگیری سازمانی نقش متغیر میانجی را بین آن دو ایفا می‌کند.

مشبکی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که فراموشی سازمانی هدفمند بر یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارد. همچنین مشبکی و ربیعه (۱۳۸۸) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند و بیان کردند که لازمه پیاده‌سازی یادگیری در سازمان، فراموشی سازمانی هدفمند است.

دیوید و براجت (۲۰۰۱) در پژوهش خود بیان می‌کنند یکی از عوامل اساسی که سبب ایجاد فراموشی تصادفی در سازمان می‌شود، کاهش میزان کسب مهارت در افراد است، که وی از این عامل تحت عنوان یادگیری سازمانی یاد می‌کند. یعنی هر چه کسب مهارت و یادگیری در میان افراد یک سازمان کاهش یابد، فراموشی سازمانی تصادفی افزایش می‌یابد (David & Brachet, 2011).

بر اساس فرضیه هولان و فیلیپس یادگیری، تحت تأثیر فراموشی است؛ زیرا به سازمان در حذف دانش منسوخ که دیگر به آن نیاز ندارد و کسب دانش جدید کمک می‌کند (Holan & Philips, 2003, pp.404-405).

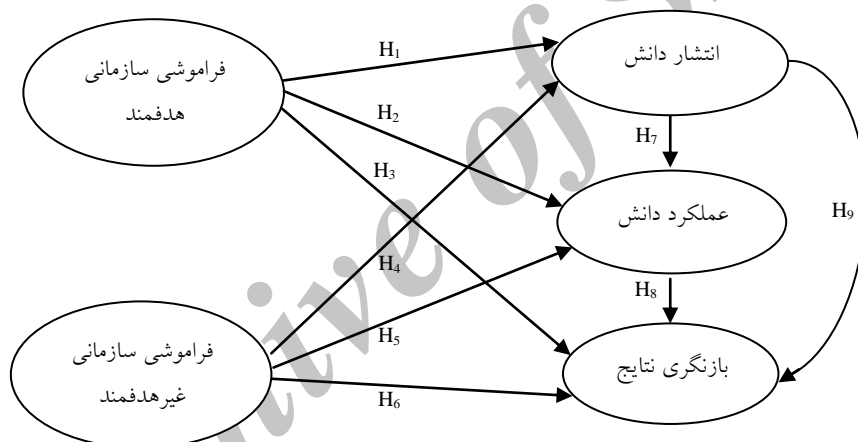
مدل مفهومی

چارچوب مفهومی پژوهش حاضر از طریق بررسی‌های انجام‌گرفته در متون و پیشینه پژوهش و مدل‌های مختلفی که در زمینه موضوع مورد بررسی (ارتباط بین یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی) وجود دارد، حاصل شده است. همچنین، مصاحبه حضوری با خبرگان نیز در تعیین چارچوب مفهومی مؤثر بوده است.

در طبقه‌بندی‌های هالن (۲۰۰۴) و آزمی (۲۰۰۷)، فراموشی سازمانی بر اساس روش فراموشی به دو دسته تقسیم می‌شود: ۱. فراموشی سازمانی هدفمند؛ ۲. فراموشی سازمانی غیرهدفمند. لذا در

این تحقیق نیز بر اساس این نوع طبقه‌بندی از فراموشی سازمانی، فراموشی را به این دو بعد تقسیم کرده‌ایم.

همچنین، در مدل زارعی‌متین (۱۳۸۸) فرایندهای یادگیری به سه مرحله ۱. انتشار دانش؛ ۲. عملکرد دانش؛ ۳. بازنگری نتایج تقسیم شده است که در این تحقیق برای طبقه‌بندی یادگیری سازمانی، یادگیری را به این ابعاد تقسیم‌بندی کرده‌ایم. با الگوبری از مدل‌های مطرح‌شده و اعمال شاخص‌های مناسب برای سنجش این مدل‌ها از طریق منابع یادشده در شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش حاضر نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

روش تحقیق

پژوهش پیش رو از منظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و پیمایشی است. جامعه مورد بررسی در این پژوهش همه مدیران و کارشناسان دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی شهر تهران است که ۱۹۰ نفر را شامل می‌شود. روش نمونه‌گیری نیز روش تصادفی ساده است و با به‌کارگیری جدول اعداد تصادفی از جامعه آماری انتخاب شده است. برای تعیین حجم نمونه فرمول کوکران برای جامعه محدود به‌کار گرفته شده و حجم نمونه ۱۲۷ نفر تعیین شده است.

برای جمع‌آوری داده‌ها ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به کار گرفته شده است. پرسشنامه ۲۴ سؤال دارد که ۱۵ سؤال مربوط به یادگیری سازمانی و نه سؤال نیز مربوط به فراموشی سازمانی است. پرسشنامه‌ها با مراجعه مستقیم و خوداظهاری تکمیل شده‌اند. برای سنجش روایی ظاهری و منطقی پرسشنامه، ابزار پژوهش در اختیار ۱۲ نفر از استادان دانشگاهی قرار گرفت و پس از اعمال نظرهای ایشان، پرسشنامه نهایی تدوین شد. همچنین، با به‌کارگیری تحلیل عاملی تأییدی روایی متغیرهای مشاهده‌شده تأیید شد. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود بار عاملی همه متغیرهای مشاهده‌شده بیشتر از ۰/۵ است. برای بررسی پایایی نیز ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS میزان این ضریب محاسبه شده و از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ برای دو پرسشنامه بیش از ۰/۷ به دست آمد، لذا دو پرسشنامه پایایی قابل قبول دارند. در جدول ۳ متغیرهای پژوهش، مؤلفه‌ها و میزان ضریب آلفای کرونباخ هر یک از آن‌ها بیان شده است.

جدول ۳. متغیرهای پژوهش، مؤلفه‌ها و میزان ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	مؤلفه / ابعاد	مخفف	آلفای کرونباخ	تعداد سؤال
	نشر دانش	NASHR	۰/۸۲۵	۵
یادگیری سازمانی	عملکرد دانش	AMAL	۰/۷۱۹	۵
	بازنگری نتایج	NATAYJ	۰/۸۴۲	۵
فراموشی	فراموشی هدفمند	FHADAF	۰/۷۹۳	۵
سازمانی	فراموشی غیرهدفمند	FGHHAD	۰/۸۴۲	۴

یافته‌های پژوهش

تحلیل جمعیت‌شناختی نمونه

برای سنجش وضعیت جمعیت‌شناختی اعضای نمونه، پنج سؤال مطرح شد که نتایج در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. مقایسه درصد فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرهای جمعیت‌شناختی	تحصیلات			جنسیت		پست		سن	
	دیپلم	فوق‌دیپلم	لیسانس	ارشد و بالاتر	مرد	زن	کارشناس	کمتر از ۳۰ سال	بیشتر از ۵۰
فراوانی	۷	۱۶	۵۵	۴۹	۸۰	۴۷	۳۷	۹۰	۳۱
درصد فراوانی	۵۵	۱۲٫۶	۴۳٫۳	۳۷٫۵	۶۳	۳۷	۲۹٫۱	۷۰٫۹	۲۴٫۴

آزمون مدل و فرضیه‌ها

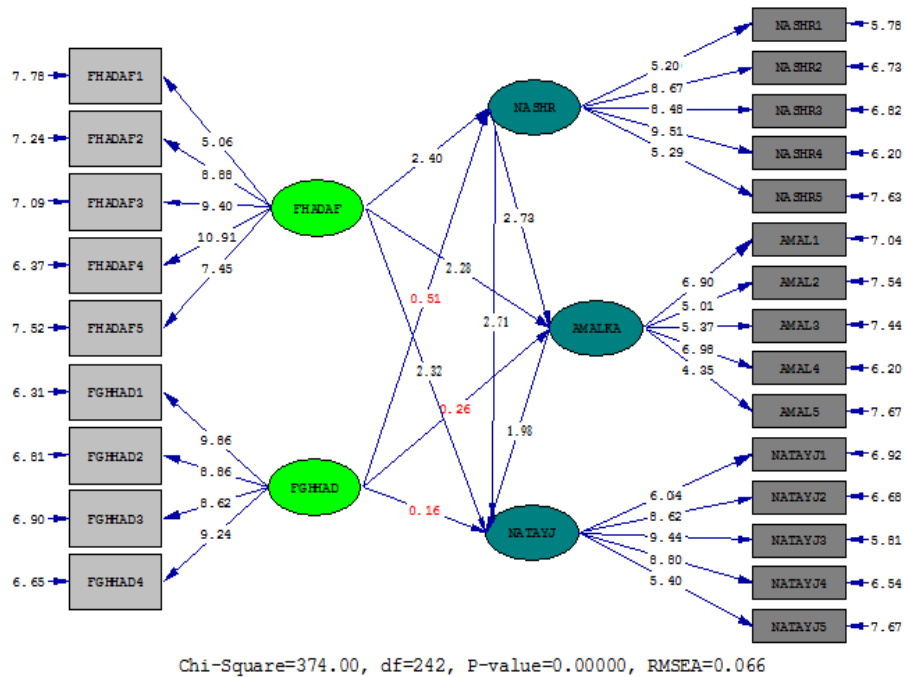
مدل مفهومی پژوهش به کمک نرم‌افزار لیزرل ۸٫۵ آزمون شد. ضرایب مربوط به بارهای عاملی در حد مناسبی است. برای آزمون فرضیه‌ها باید به مقادیر تی هر مسیر توجه شود. مقادیر تی شش مسیر از قدر مطلق استاندارد ۱/۹۶ بیشتر است. از این رو شش فرضیه تأیید و سه فرضیه رد می‌شوند. شاخص‌های برازش مانند کای‌دو بر درجه آزادی (χ^2/df)، نیکویی برازش (GFI) و جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) در سطحی قابل قبول قرار دارند. میزان شاخص کای‌دو بر درجه آزادی باید کمتر از ۳ باشد که در این پژوهش ۱/۵۴ است، مقدار شاخص نیکویی برازش نیز از آستانه قابل قبول ۰/۹ بیشتر است و جذر واریانس خطای تقریب نیز از آستانه قابل قبول ۰/۰۸ کمتر است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت مدل تدوین شده طبق چارچوب نظری و مطالعات تجربی با واقعیت انطباق دارد و برازش داده‌ها به مدل طبق معیارهای علمی در سطحی قابل قبول قرار دارد. گزارش آزمون فرضیه‌ها و مدل پژوهش در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. گزارش آزمون فرضیه‌ها و مدل پژوهش

مسیر	مقدار تی	ضریب مسیر	نتیجه
فراموشی هدفمند ← نشر دانش	۲٫۴۰	۰٫۹۳	تأیید
فراموشی هدفمند ← عملکرد دانش	۲٫۲۸	۰٫۶۵	تأیید
فراموشی هدفمند ← بازنگری نتایج	۲٫۳۲	۰٫۹۸	تأیید
فراموشی غیرهدفمند ← نشر دانش	۰٫۵۱	۰٫۰۲	رد

ادامه جدول ۵. گزارش آزمون فرضیه‌ها و مدل پژوهش

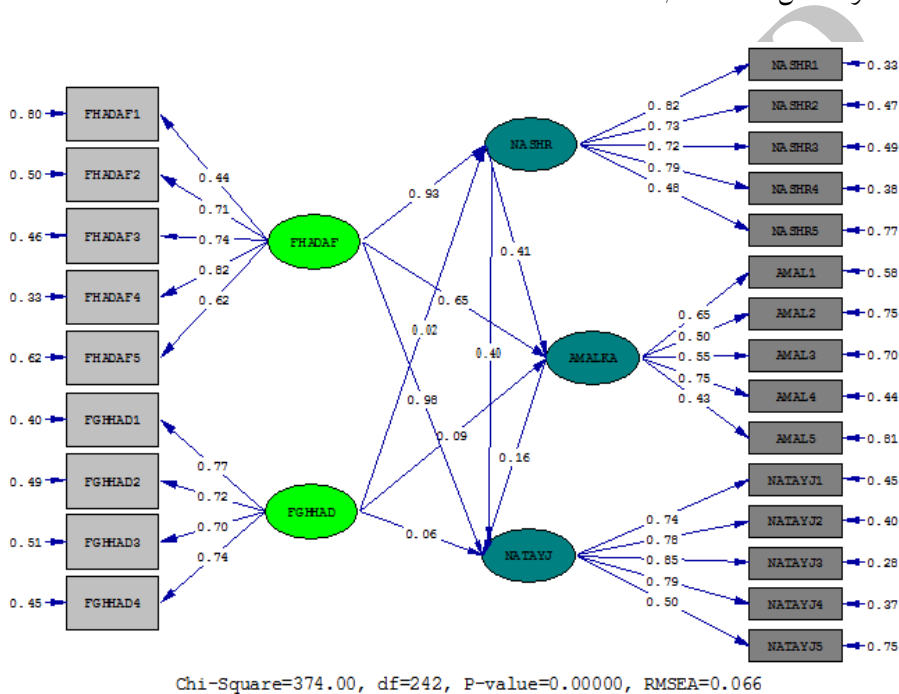
مسیر	مقدار تی	ضریب مسیر	نتیجه
فراموشی غیرهدفمند ← عملکرد دانش	۰٫۲۶	۰٫۰۹	رد
فراموشی غیرهدفمند ← بازنگری نتایج	۰٫۱۶	۰٫۰۶	رد
نشر دانش ← عملکرد دانش	۲٫۷۳	۰٫۴۱	تأیید
عملکرد دانش ← بازنگری نتایج	۱٫۹۸	۰٫۱۶	تأیید
نشر دانش ← بازنگری دانش	۲٫۷۱	۰٫۴۰	تأیید
RMSEA = ۰٫۰۶۶ $\chi^2/df = ۱٫۵۴$ GFI = ۰٫۹۵			



شکل ۳. مقادیر معناداری مسیرها (مقادیر تی)

شکل ۳ نشان‌دهنده مقادیر معناداری مسیرها (فرضیه‌های پژوهشی) است که با آماره تی نشان داده می‌شود، از آنجا که میزان سطح خطا (آلفا) در این پژوهش ۰٫۰۵ است، مسیرهایی که مقادیر

تی در آن‌ها بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد، تأیید می‌شود. در غیر این صورت رد خواهند شد. خروجی‌های نرم‌افزار نشان‌دهنده تأیید شدن شش مسیر و رد شدن سه مسیر باقیمانده است. همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، بیشترین میزان معناداری مربوط به مسیر اثر نشر دانش بر عملکرد دانش است ($t=۲,۷۳$).



شکل ۴. مقدار ضرایب مسیر استاندارد

شکل ۴ نشان‌دهنده یکی دیگر از خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل به عنوان نمودار مقادیر ضریب مسیر استاندارد است که به آن بتا (β) گویند. میزان بتا نشان‌دهنده میزان تبیین‌کنندگی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل مربوط به خود است. میزان این ضریب در حالت معمولی بین مثبت و منفی یک قرار دارد و اعداد خارج از این بازه نشان‌دهنده مشکل همخطی چندگانه می‌سیرهاست. همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود. فراموشی سازمانی هدفمند بر مرحله بازنگری نتایج بیشترین اثر مثبت ($\beta=۰,۹۸$) را داشته است. بدین مفهوم که متغیر مستقل فراموشی سازمانی

هدفمند تبیین‌کننده ۹۸ درصد از تغییرات در متغیر وابسته بازنگری نتایج است. در این نمودار میزان بار عاملی متغیرهای مشاهده‌شده نیز بیان شده است، همان‌طور که مشاهده می‌شود همه بارهای عاملی از آستانه قابل قبول ۰/۵ بیشتر است. برای مثال میزان بار عاملی ۰/۸۲ برای متغیر مشاهده‌شده نخست متغیر مکنون نشر دانش بیان‌کننده این است که با یک واحد تغییر در متغیر مشاهده‌شده نخست به میزان $(0/82)^2 = 0/67$ واحد تغییر در متغیر مکنون نشر دانش حاصل می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه در سال‌های اخیر پژوهش‌هایی در حوزه فراموشی سازمانی انجام گرفته است، هنوز مباحث بسیاری درباره آثار احتمالی فراموشی سازمانی بررسی نشده است. به‌ویژه درباره آثار فراموشی سازمانی هدفمند و غیرهدفمند بر یادگیری سازمانی شناخت اندکی وجود دارد. این مقاله آثار فراموشی سازمانی بر یادگیری سازمانی را بررسی می‌کند. یافته‌های تحقیق به این شرح است: مسیرهای موجود در مدل با به‌کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری حاکی از تأیید شدن شش فرضیه از نه فرضیه پژوهش حاضر است. در این پژوهش یافته شد فراموشی سازمانی هدفمند بر مراحل نشر دانش، عملکرد دانش و بازنگری نتایج اثر معنادار و مثبت دارد. همچنین، یافته شد فراموشی سازمانی هدفمند بر مرحله بازنگری نتایج بیشترین اثر مثبت را داشته است. این نتایج با یافته‌های مشبکی و همکاران (۱۳۹۱)، هولان و فیلیس (۲۰۰۴) و نیز مشبکی و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد. همچنین، نتایج نشان می‌دهند فراموشی سازمانی غیرهدفمند بر نشر دانش، عملکرد دانش و بازنگری نتایج اثر معنادار نداشته است. این نتیجه تا حدودی با یافته‌های دیوید و براجت (۲۰۰۱) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود اثری مثبت میان فراموشی سازمانی تصادفی یا غیرهدفمند و یادگیری سازمانی نیافته بودند. آن‌ها بیان کردند میان این دو مفهوم اثری منفی حاکم است و باعث کاهش یادگیری و کسب مهارت در افراد می‌شود. همچنین، در این پژوهش یافته شد میان مراحل مختلف فرایند یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنادار وجود دارد. به‌طور کل، نتایج نشان می‌دهد فراموشی سازمانی هدفمند بر همه مراحل یادگیری سازمانی اثر

مثبت و معنادار دارد. این دستاورد بیان می‌کند فراموشی سازمانی هدفمند عاملی مهم برای یادگیری سازمانی است. مدیران باید با ایجاد انگیزش، تشویق و تحریک افراد در سازمان آن‌ها به‌طور هدفمند به سوی فراموشی دانش کهنه و قدیمی سوق دهند. همچنین، افراد را به کسب، توزیع، انتقال و به‌کارگیری دانش مفید موجود، دانش جدید و نیز دانش ضمنی (پنهان) هدایت کنند.

پیشنهادهایی بر مبنای نتایج تحقیق

با توجه به نتایج تحقیق، به منظور افزایش سطوح یادگیری سازمانی و هدایت و کنترل فراموشی به‌طور برنامه‌ریزی شده جهت روزآمدی پیوسته دانش و مهارت در سازمان‌ها به‌ویژه جهاد دانشگاهی سیاست‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- **اصلاح قوانین و فرایندها:** بررسی قوانین و مقررات سازمان و شناسایی موارد غیرعملی و دست‌وپاگیر و حذف یا تعدیل آنان از طریق برگزاری جلسات درون‌سازمانی و تبادل اطلاعات میان مدیران و کارکنان دانشی.

• یکپارچه‌سازی سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان به منظور دسترسی آسان همه واحدها به دانش کسب‌شده توسط واحدهای مختلف.

• تقویت زیرساخت‌های مناسب برای پشتیبانی از فعالیت‌های به‌کارگیری دانش، مانند تخصیص بودجه و امکانات لازم به منظور به‌کارگیری دانش جدید و نوورود در سازمان، تخصیص منابع لازم برای پشتیبانی جریان‌های دانش در سازمان و تشریح مساعی بین افراد در این زمینه.

- **سیستم‌های غیررسمی:** کاهش رسمیت بیش‌ازحد محیط سازمان به منظور افزایش صمیمیت و افزایش اعتماد بین افراد، به‌ویژه بین زیردستان و مافوق از طریق ایجاد گروه‌های غیررسمی در سازمان.

- **گزینش و استخدام:** جذب نیروی جوان و صاحب سبک و دارای دانش جدید در انجام دادن امور جاری سازمان از طریق مصاحبه به‌طوری که افراد دارای روحیه جمع‌گرایی

- و روحیه مشارکت و کار تیمی هستند، به کار گرفته شوند. در مصاحبه علاوه بر داشتن تخصص باید به روحیه افراد در تسهیم دانش و به کارگیری آن نیز توجه شود.
- آموزش: حضور مستمر و برنامه ریزی شده کارکنان و مدیران دانشی در سمینارها و همایش های علمی سایر سازمان ها جهت شناسایی روش ها، مهارت ها و دانش جدید، همچنین برگزاری همایش های علمی و پژوهشی جهت ورود دانش ها و روش های مفید خارج از سازمان به داخل آن.
 - مشارکت: مشارکت دادن همه افراد سازمان در فرایند بازننگری نتایج به منظور بررسی عملکرد از زوایای مختلف. فراهم کردن فضای مناسب در سازمان جهت گفت و گو و مباحثه کارکنان درباره اعمال گذشته در جهت شناسایی عادت ها و روش های نامناسب انجام دادن کار توسط کارکنان و حذف آن.
 - ارزیابی عملکرد و جبران خدمات: محاسبه میزان نشر دانش و به کارگیری دانش توسط افراد به عنوان شاخص های ارزیابی عملکرد آنها در سازمان. ارزیابی عملکرد به دو صورت فردی و سازمانی به نحوی که بررسی شود هر فرد در کسب، نشر و به کارگیری دانش چه میزان مؤثر بوده است و جبران خدمات از طریق پرداخت پاداش به صورت مالی و غیرمادی.

منابع و مأخذ

۱. جلالی، رضا؛ خسروانی، فرزانه؛ حسینی، سیدیعقوب (۱۳۸۹). «فراموشی سازمانی، چالش مهم مدیران در عصر کسب و کار». *پژوهش نامه مدیریت تحول*، سال دوم، شماره چهارم، صفحات ۹۷-۱۱۷.
۲. حاجی عزیزی، نادیا؛ عصمتی، محدثه دخت؛ مرادی، شیما (۱۳۸۸). «فراموشی سازمانی: رویکرد نوین در مدیریت دانش». *فصلنامه علوم و فناوری اطلاعات*، شماره ۶۰، صفحات ۳۳۰-۳۱۷.
۳. حاجی پور، بهمن؛ نظریور کاشانی، حامد (۱۳۸۹) «اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن ها بر یادگیری سازمانی (مطالعه موردی شرکت های زیرمجموعه هولدینگ سرمایه گذاری غدیر)». *اندیشه مدیریت راهبردی*، شماره ۷، صفحات ۲۰۸-۱۷۱.
۴. زارعی متین، حسن (۱۳۸۸). «مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته». تهران، مؤسسه انتشارات آگاه.
۵. علامه، سیدمحسن؛ مقدمی، مهدی (۱۳۸۹). «بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، مطالعه موردی: واحد نیرومحرکه شرکت ایران خودرو». *پژوهش نامه مدیریت اجرایی*، سال دهم، شماره اول، پیاپی ۳۸، صفحات ۹۹-۷۵.
۶. علی محمدی، صدیقه (۱۳۹۰). «بررسی رابطه میان میزان شکاف های دانشی و سطح فراموشی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاد دانشگاهی استان هرمزگان)». پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات - گرایش کسب و کار، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۷. قربانی زاده، وجه الله؛ مشبکی، اصغر (۱۳۸۷). «ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرایند یادگیری سازمانی». *دوماهنامه دانشور رفتار*، دوره ۱۵، شماره ۲۹، صفحات ۱۰۰-۸۵.
۸. مشبکی، اصغر؛ عندلیب اردکانی، نادر؛ عندلیب اردکانی، داود (۱۳۹۰). «بررسی تأثیر سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکردی نوین در مدیریت دانش». *مدیریت سلامت*،

دوره ۱۴، شماره ۴۴، صفحات ۵۵-۴۱.

۹. مشبکی، اصغر؛ ربیع، مسعود (۱۳۸۸). «فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان». *مدرس علوم انسانی*، دوره ۱۳، شماره ۴، صفحات ۲۱۸-۱۹۳.
۱۰. میراسماعیلی، الهام (۱۳۸۶). «بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران». *فصل‌نامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*، سال دوم، شماره دوم، صفحات ۱۶۹ تا ۱۴۹.
۱۱. یعقوبی، نورمحمد؛ سالارزهی، حبیب‌اله؛ گلوی، مریم (۱۳۹۲). «بررسی وضعیت فراموشی سازمانی غیرهدفمند و راهکارهای مدیریت آن در بیمارستان علی‌ابن‌ایطالب (ع) زاهدان». *دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان، گرگان*.

12. Argote, L.; Beckman, S. L.; Epple, D. (1990). "The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings". *Management Science*, 36(2), 140-155.
13. Azmi, F. T. (2007). "Mapping the learn-unlearn-relearn model Imperatives for strategic management". *European business review*, 20, 240-259.
14. Bettis, R. A; Prahalad, C. K. (1995). "The Dominant Logic: Retrospective and Extension". *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
15. Bhatt, Ganesh D. (2000). "Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations". *The Learning Organization*, 7(2), 89-98.
16. Darer, E.; Argote, L.; Epple, D. (1995). "The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises". *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
17. Day, G. S. (1994). "Continuous learning about markets". *California Management Review*, 20(5), 47-49.
18. Epple, D.; Argote, L.; Devadas, R. (1991). "Organization Learning Curves: A Method for Investigating Intra-plant Transfer of Knowledge Acquired Through Learning by Doing". *Organization Science*, 2, 58-70.
19. Fernandez, V.; Sune, A. (2009). "Organizational Forgetting and its Causes: An Empirical Research". *Journal of organizational change management*, 22(6), 620-634.
20. Guy, David; Tanguy, Brachet (2011). "On the Determinants of Organizational Forgetting". *American Economic Journal: Microeconomics, American Economic Association*, 3(3), 100-123.
21. Holan, Martin de; Phillips, N. (2003). "Organizational forgetting as strategy". *Strategic Organization*, 2(4), 423-433.
22. Holan, Martin de; Phillips, N. (2004). "Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting". *Management Science*, 50(11), 1603-1613.
23. Holan, Martin de; Phillips, N. "Knowing forgetting and learning once again knowledge

- consolidation in service organization". Available at <http://www.academia.edu/695334>.
24. Holan, Martin de; Phillips, N.; Lawrence, T. (2004). "Managing organizational forgetting". *Sloan Management Review*, 45(2), 45-51.
 25. Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures". *Organization Science*, 2(1), 88-115.
 26. Lamsa, T. (2008). "Knowledge Creation and Organizational Learning in Communities of Practice: an empirical analysis of a health care organization". University of Oulu Thesis. 10-20.
 27. Lopez, S. P.; Peon, J. M. M.; Ordas, C. J. V. (2005). "Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance". *Human Resource Development International*, 8(2), 147-164
 28. Ngoc, Thuy Pham; Fredric, William Swierczek; Pham, N. T.; Swierczek, F. W. (2006). "Facilitators of organizational learning in design", *The Learning Organization*, 13(2), 186-201.
 29. Sune, Albert; Fernandez, Vicenc (2009). "Organizational Forgetting in Higher Education". *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*. Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th 2009.
 30. Synder W. M.; Cumming, T. G. (1998). "Organization learning disorder: Conceptual model and intervention hypotheses". *Humman Relation*, 873-895.
 31. Zeng, Junjian; Chen, chunhua, (2010). "The Relationship between Intentional Organizational Forgetting and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Organizational Learning Capability". *School of Business Administration South China University of Technology Guangzhou, China*.
 32. Zhang, Li; Tian, Yezhuang; Zhongying Qi, A. (2009). *A conceptual model of organizational learning based on knowledge sharing*. School of Management, Harbin Institute of Technology, China.