



## Designing and Validating the Organizational Memory Model in the Country's Government Organizations

Document Type: Research- Survey

**Ali Jamshidi**

\***Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: AliJamshidi.pnu22@gmail.com

### Abstract

Improving the decision-making and performance of the country's government organizations requires the necessary mechanisms to benefit from previous experiences, which is known as organizational memory. This study is an applied-developmental research conducted to design and validate the model of organizational memory in government organizations of the country. In the qualitative part, the underlying factors and their relationship patterns were identified using the grounded theory method. For this purpose, an interview was conducted with 18 managers of the country's macro-policy and program organization with the purposeful sampling method. After designing the research paradigm, the partial least squares method was used to validate the model. In this section, a questionnaire tool was used to collect data, and the views of 93 managers and related experts were used with the stratified sampling method. The results of this research showed that the central category of organizational memory consists of four cognitive, descriptive, procedural, and behavioral memory factors. Knowledge management provides the background and conditions, and things like the upstream documents of the system play an intervening role. Organizational learning, continuous improvement, and existing facilities play a causal role. Finally, the results have shown that organizational memory, if accompanied by the adoption of necessary strategies at the individual and organizational levels, can provide the conditions for improving job and organizational performance and ultimately increase client satisfaction and organizational productivity.

**Keywords:** Organizational Memory, Public Sector, Mixed Research.

**Citation:** Jamshidi, A. (2023). Designing and Validating the Organizational Memory Model in the Country's Government Organizations. *Public Organizations Management*, 11(1), 131-146. (In Persian)

-----  
(DOI): 10.30473/ipom.2023.64986.4668  
(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.11.1.8.0  
Quarterly Journal of Public Organizations Management  
Vol 11, No1, (Series 41) Apr-Jun 2023, (131-146)  
Received: (2022/Feb/18)  
Accepted: (2022/Nov/14)

### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## طراحی و اعتبارسنجی الگوی حافظه سازمانی در سازمان های دولتی کشور

نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی

علی جمشیدی

نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، ایران، تهران.

E-mail: AliJamshidi.pnu22@gmail.com

### چکیده

بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان‌های دولتی کشور، نیازمند سازوکارهای لازم برای بهره‌گیری از تجارب پیشین است که با عنوان حافظه سازمانی شناخته می‌شود. این مطالعه یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است که با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور انجام شد. در بخش کیفی با استفاده از روش گراند تئوری به شناسایی عوامل زیربنایی و الگوی روابط آن‌ها پرداخته شد. برای این منظور با ۱۸ نفر از مدیران سازمان برنامه و سیاست‌گذاری کلان کشور با روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه انجام شد. پس از طراحی الگوی پارادایمی پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی برای اعتبارسنجی الگو استفاده شد. در این بخش از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و از دیدگاه ۹۳ نفر از مدیران و کارشناسان ذی‌ربط با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده گردید. نتایج این پژوهش نشان داد مقوله محوری حافظه سازمانی از چهار عامل حافظه شناختی، توصیفی، رویه‌ای و رفتاری تشکیل می‌شود. مدیریت دانش شرایط و بستر زمینه‌ای را فراهم می‌آورد و مواردی مانند اسناد بالادستی نظام نقش مداخله‌گر دارند. یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و امکانات موجود نقش علی را ایفا می‌کنند. در نهایت نتایج نشان داده است حافظه سازمانی چنانچه با اتخاذ راهبردهای لازم در سطح فردی و سازمانی همراه شود می‌تواند شرایط را برای بهبود عملکرد شغلی، سازمانی و در نهایت افزایش رضایت ارباب رجوع و بهره‌وری سازمانی فراهم آورد.

**واژه‌های کلیدی:** حافظه سازمانی، سازمان‌های دولتی، پژوهش آمیخته.

**استناد:** جمشیدی، علی (۱۴۰۱). طراحی و اعتبارسنجی الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۱)، ۱۳۱-۱۴۶.

(DOI): 10.30473/ipom.2023.64986.4668

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.11.1.8.0

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۱، شماره ۱، (پیاپی ۴۱)، زمستان ۱۴۰۱ (۱۳۱-۱۴۶)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۱۱/۲۹)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۸/۲۳)

#### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



## مقدمه

در سال‌های اخیر، ذی‌نفعان سازمانی در جستجوی راهکاری بوده‌اند تا تجارب پیشین خود را برای درک بهتر وضعیت موجود بازنمایی کنند. این بازنمایی تجارب گذشته با عنوان «حافظه سازمانی» شناخته می‌شود و به صورت فزاینده‌ای در سازمان و گروه‌های مختلف ذی‌نفعان آن مورد استفاده قرار گرفته است (ایزنمن و فرانکل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). حافظه سازمانی برای همه انواع سازمان‌ها یک موضوع کلیدی است زیرا بر توانایی سازمان‌ها هم در جلوگیری از تکرار اشتباه‌ها و هم افزایش فعالیت‌های سودمند و اثربخش تأثیرگذار است. به‌ویژه برای سازمان‌های بزرگ که با انبوهی از کارها و عملیات روزانه سروکار دارند این مسئله اهمیت دوچندان دارد. حافظه سازمانی در چنین سازمان‌هایی با ذخیره درس‌های آموخته شده و بهترین شیوه‌های عملکردی، رشد متوازن و یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند (گروسزکا و نکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ سن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). از طریق حافظه سازمانی بین اکتساب و ذخیره دانش با یادگیری سازمانی ارتباط برقرار می‌شود. به دیگر سخن آنچه مدیریت دانش را به یادگیری سازمانی و تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده کمک می‌کند، حافظه سازمانی است و برای همه سازمان‌ها نیز قابل استفاده است (اوده و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

در واقع آنچه موفقیت سازمان‌ها را رقم می‌زند دانش و مهارت نیروی انسانی در ادراک صحیح و توانایی بالا در انجام امور و فعالیت‌های سازمانی است. این دانش و مهارت ریشه در حافظه فردی و سازمانی دارد. منظور از حافظه سازمانی مجموعه‌ای از اطلاعات، قواعد، اصول و دستورالعمل‌هایی است که سازمان از تجارب پیشین خود آموخته است و آن‌ها را ثبت و ضبط نموده است (منوچهری و کمالی‌راد، ۲۰۲۲). حافظه سازمانی عامل اصلی برای ایجاد و بهبود مزیت رقابتی سازمان‌ها است و بیشتر بر تجربه‌ها و عادت‌های خوب تمرکز دارد. این رویکرد با حفظ یکپارچگی در ساختارها و فرایندهای سازمانی اجرا می‌دهد دانش در راستای دستیابی بهتر به هدف‌های نهایی سازمان مورد استفاده قرار گیرد. این شامل نگهداشت اطلاعات در سازمان در قالب روش‌های نظام‌مند عملکردی، مصنوعات ساختاری و مدل‌های ذهنی است (سگارا و مارلتو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). وظیفه اصلی حافظه سازمانی فراهم‌سازی دانش موردنیاز برای انجام وظایف

کنونی سازمان است که از این طریق می‌تواند با نگاه به گذشته، از رفتار خود درس‌های بسیاری بگیرد و به این ترتیب، یادگیری مستمر مبتنی بر حافظه سازمانی داشته باشد. این امر، سبب افزایش اثربخشی سازمان و جلوگیری از فراموشی سازمانی می‌شود (نظریوری و همکاران، ۲۰۲۲).

ایجاد و بهبود حافظه سازمانی یکی از شیوه‌های مدیریت سرمایه‌های فکری و فرهیخته است. سازمان‌ها باید پیرامون تلاش‌های گذشته و شرایط محیطی خود دانشی را در حافظه نگهداری کنند. وقتی سازمان مطلبی را می‌آموزد از آن پس باید نتیجه آن مطلب در دسترس باشد. ثبت و ضبط مطالب به صورت مکتوب یکی از شکل‌های حافظه سازمانی است. پایگاه‌های داده، اسناد مکتوب و افراد از ارکان اصلی نگهداری و حفظ دانش و تجارب سازمانی هستند (طوطیان و همکاران، ۲۰۱۸). بسیاری از پژوهشگران، حافظه سازمانی را به‌عنوان بنیادی برای مزیت رقابتی سازمان معرفی کرده‌اند. این حافظه از طریق بهبود هدایت و مدیریت دانش، مزیت رقابتی را تقویت می‌کند و موجب توسعه یادگیری سازمانی و بهبود مستمر فرایندهای سازمان می‌گردد. فراهم آوردن شرایط مناسب برای این منظور نیازمند راهبردها، فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های ویژه است (اسماعیلی و همکاران، ۲۰۲۰). حافظه سازمانی می‌تواند مبنای تحریک دو محور اصلی یادگیری یعنی بهره‌برداری و اکتشاف باشد. علی‌رغم کوشش‌های یادگیری و نوآوری شرکت، در صورت عدم شناخت و اهرم‌سازی مؤثر حافظه سازمانی، اثرات یادگیری تضعیف می‌شود (دهقانی و مصباحی، ۲۰۱۹).

در مجموع می‌توان گفت حافظه سازمانی بازنمای آموزه‌های متراکم و انباشت آن سازمان است که نقش تعیین‌کننده‌ای در خصوص زمان و چگونگی پیشرفت یادگیری بازی می‌کند. حافظه سازمانی از یادگیری سازمانی و مدیریت دانش نشات می‌گیرد و این فرصت را به سازمان‌ها می‌دهد که از گذشته خود یاد بگیرند و از موفقیت‌ها و شکست‌های خود به‌عنوان ابزاری برای نگهداشت و ارتقای توان رقابتی استفاده کنند (بنیسی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). این حافظه از یادگیری سازمانی و مدیریت دانش ناشی می‌شود و این فرصت را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که از گذشته خود یاد بگیرند و از موفقیت‌ها و شکست‌های خود به‌عنوان ابزاری برای موفقیت در دنیای رقابتی استفاده کنند. با اهرم کردن دانش و تجربیات در انجام امور جاری و فعالیت‌های روزانه سازمانی است که موفق و برتری در عرصه رقابت حاصل شده و اثربخشی

1. Eisenman & Frenkel
2. Gruszka & Necka
3. Sen, Arun & Okun
4. Odeh, Ammar & Tareq
5. Cegarra & Martelo

نگرفته است. دو دیگر آنکه کمتر مطالعه‌ای بر حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور تأکید داشته است. این در حالی است که ماهیت حافظه سازمانی بیشتر برای سازمان‌های بزرگ مصداق دارد که البته در بافت ویژه کشور، سازمان‌های دولتی متصدی بزرگ‌ترین بخش‌های اقتصادی، تولیدی و خدماتی هستند. بنابراین در این مطالعه با نگاهی نوآورانه و بومی به مفهوم‌سازی و تبیین الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور پرداخته شده است. برای دستیابی به این هدف نخست عوامل حافظه سازمانی شناسایی شده و سپس روابط میان این عوامل تعیین گردیده است. به‌طور کلی مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که عوامل زیربنایی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور کدامند و الگوی روابط علی میان این عناصر چگونه است؟

### مبانی نظری

اصطلاح حافظه سازمانی نخستین بار توسط هدبرگ<sup>۴</sup> به سال ۱۹۸۱ معرفی شد. پس از آن در طی دو دهه هشتاد و نود میلادی مطالعات متعددی پیرامون آن صورت گرفت که به تعاریف مختلفی نیز منجر گردید. براساس یک تعریف جامع؛ حافظه سازمانی، دانشی است که از تجارب گذشته اندوخته شده و می‌تواند برای تصمیم‌گیری برای آینده استفاده شود (جین<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). براساس یک تعریف دیگر حافظه سازمانی به مجموعه اطلاعات، قوانین، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها، ساختار سازمانی گفته می‌شود که سازمان برای اداره امور به آن‌ها نیازمند است. (استاویک<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). به‌زعم برخی پژوهشگران حافظه سازمانی به‌مثابه ابزاری برای نگهداری و انتقال اطلاعات از گذشته تا آینده به اعضای سازمان است. به‌عبارت‌دیگر این یعنی چگونگی کدگذاری، ذخیره و بازیابی اطلاعات در سازمان‌ها علی‌رغم جابه‌جایی نیروی انسانی و گذشت زمان. همچنین حافظه سازمان تنها دانش آشکار و صریح را در بر نمی‌گیرد بلکه شامل دانش ضمنی و پنهان نیز است. به‌زعم دنهام<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) ابعاد حافظه سازمانی شامل دانش سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، شغلی، صنعتی و تاریخی است. حافظه سازمانی مفهوم جدیدی است که بر فرایندها و ابزارهای ذخیره و بازیابی دانش سازمان تأکید دارد و امکان یادگیری

و کارایی به صورت توأم محقق می‌شود (دسوزا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). به‌طور مشخص سازمان‌هایی که از تجارب خود به‌درستی درس می‌گیرند و آموزه‌های تجربی خود را با رویکردی پیشگامانه در انجام فعالیت‌های فعلی و آتی استفاده می‌کنند، می‌توانند در چرخه‌ای سازنده به بهبود مستمر دست پیدا کنند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت سازمان‌های موفق در هر صنعتی سازمان‌هایی هستند که سازوکارهای روشنی برای حافظه سازمانی در نظر گرفته‌اند (ناگایوشی و ناکامورا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

یکی از حوزه‌های مورد تأکید برای به‌کارگیری حافظه سازمانی، سازمان‌های دولتی است. به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که بخش عمومی در آن‌ها بزرگ است و سازمان‌های دولتی عهده‌دار بخش بزرگی از فعالیت‌ها و امور عمومی و اختصاصی هستند، باید به موضوع حافظه سازمانی توجه ویژه‌ای شود (ادوبور و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در ایران نیز این مسئله در اسناد بالادستی نظام مورد تأکید بسیاری قرار گرفته است. در بندهای ۴، ۱۶ و ۲۶ سیاست‌های کلی نظام در بخش نظام اداری (۱۳۸۹) به اهمیت و ضرورت ذخیره و نگهداشت دانش اشاره شده است. در نقشه جامع علمی کشور که در سال ۱۳۸۹ ابلاغ شد، در راهبرد کلان ۴ و در قالب ۳ اقدام ملی، به ضرورت نهادینه کردن دانش و تجارب سازمانی اشاره شد. در بندهای ۲ و ۴ نقشه راه اصلاح نظام اداری (۱۳۹۳) نیز بر همین موضوع تأکید شده است. نظر به اهمیت موضوع در سال ۱۳۹۹ نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی کشور تهیه و تدوین شد. همچنین در بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام در بخش مدیریت نظام اداری در قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰ - ۱۳۹۶) و ماده ۳۵، بند الف از ماده ۲۰۶، بند م از ماده ۲۱۱ و بند ب از ماده ۲۳۱، به ضرورت حفظ و نگهداشت دانش اشاره شده است. بنابراین جایگاه حافظه سازمانی هم از منظر تئوریک و هم از منظر عملی روشن است با این وجود نبود یک مدل فراگیر در این حوزه یک خلأ بزرگ در جوامع علمی و عملی کشور است. در همین راستا، مطالعه حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور انجام شده است. این در حالی است که در مطالعات پیشین دو خلأ اساسی مشاهده می‌شود. نخست اینکه همواره حافظه سازمانی به‌عنوان یک عامل از پیش شناخته شده در نظر گرفته شده است و صرفاً با استفاده از ابزار پرسشنامه به سنجش وضعیت آن پرداخته شده است. به دیگر سخن کوششی برای بومی‌سازی آن صورت

4. Hedberg  
5. Lehner & Maier  
6. Stavick  
7. Dunham

1. DeSousa, Chowdhury & Silva  
2. Nagayoshi & Nakamura  
3. Adobor, Kudonoo & Daneshfar

غیرمستقیم در رابطه داشبوردها بازاریابی و هوشمندی رقابتی بر رقابت‌پذیری سازمانی تأثیرگذار است. رنج‌کش و همکاران (۲۰۲۱) به تحلیل تأثیر حافظه سازمانی بر مدیریت تعارضات سازمانی کارکنان شهرداری پرداختند. یافته‌ها نشان داد که حافظه سازمانی بر مدیریت تعارضات سازمانی و مهارت‌های افراد تأثیر دارد و راه‌حل مناسبی برای مدیریت تعارضات سازمانی در بین کارکنان شهرداری است.

اسماعیلی و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین حافظه سازمانی و نوآوری سازمانی در شعب بانک سپه» انجام داده‌اند. یافته‌های تحقیق حاکی از این بود که میزان تمامی ابعاد حافظه سازمانی به غیر از دانش صنعتی پایین‌تر از حد مطلوب است. از سوی دیگر تمام ابعاد حافظه سازمانی با سه بعد نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. رضایی و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی با توجه به نقش میاجیگر انتقال دانش پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بر حافظه سازمانی و انتقال دانش و همچنین انتقال دانش بر حافظه سازمانی تأثیرگذار است و همچنین انتقال دانش برای رابطه مدیریت استعداد و حافظه سازمانی نقش تعدیلگری دارد و از نوع میانجی جزئی است. دهقانی و مصباحی (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان تأثیر حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که حافظه سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق دوسوتوانی سازمانی) بر عملکرد توسعه محصول جدید تأثیر معناداری دارد و نوآوری سازمانی و آشفته‌گی‌های فناورانه در رابطه بین حافظه سازمانی و دوسوتوانی سازمانی نقش تعدیلگر دارند.

طوطیان و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر حافظه سازمانی بر چابک‌سازی منابع انسانی» انجام داده‌اند. نتایج به دست آمده نشان داد که حافظه سازمانی و تمامی ابعاد آن شامل دانش سیاسی-اجتماعی، دانش شغلی، شبکه‌های بیرونی، تاریخچه و دانش صنعت تأثیر معنادار و مثبتی بر چابک‌سازی کارکنان دارند. شفیعی و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی رابطه حافظه سازمانی با سکوت سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی غالب معلمان سکوت نوع‌دوستانه است. همچنین، بین حافظه سازمانی با سکوت مطیعانه و نوع‌دوستانه رابطه مثبت و معنادار و با سکوت تدافعی و دانش فرهنگی رابطه منفی و معناداری مشاهده شد.

حقیقی و همکاران (۲۰۱۷) به تبیین نقش حافظه سازمانی از منظر دوسوتوانی سازمانی، فرهنگ نوآور و عملکرد توسعه محصول جدید پرداختند. یافته‌ها مؤید آن است که فرهنگ نوآور

سازمانی و بهبود مستمر آن را فراهم می‌آورد (سفیدانوسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). منظور از حافظه سازمانی، اطلاعات ذخیره شده یا دانش ناشی از تجارب سازمانی است که برای تصمیم‌گیری در شرایط فعلی استفاده می‌شود. این حافظه علاوه بر رویدادها و تجارب، فرایندها را نیز شامل می‌شود (رینوسو و دیوان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). حافظه سازمانی به یک فرایند مستمر و پیوسته اشاره دارد که اقدامات جمعی افراد را تقویت و دانش مبتنی بر درک آن‌ها از زمینه‌های سازمانی را ایجاد، ذخیره و تشریح می‌کند. این بیانگر ظرفیت سازمان در یادگیری از تجارب گذشته‌اش است (دنهام و بارت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

طی دو دهه اخیر، افزایش حجم اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم‌های سازمانی باعث ظهور پدیده‌ای به نام حافظه سازمانی شده است. حافظه سازمانی با ادغام انواع دانش پراکنده در سازمان از طریق اکتساب، سازمان‌دهی، انتشار و استفاده مجدد، دانش سازمانی را تقویت، بسط و توسعه می‌دهد (فیض و همکاران، ۲۰۱۷). در واقع، وظیفه اصلی حافظه سازمانی فراهم آوردن دانش لازم جهت انجام وظایف کنونی سازمان است که از طریق آن می‌تواند با نگاه به گذشته، از رفتار خود درس‌های بسیاری گرفته و بدین ترتیب، یادگیری مستمر مبتنی بر حافظه سازمانی داشته باشند. این امر سبب افزایش اثربخشی، توانمندسازی روانی و جلوگیری از فراموشی سازمانی می‌گردد (رنج‌کش و همکاران، ۲۰۲۱). مباحث بسیاری پیرامون حافظه سازمانی در ادبیات پژوهش مطرح است و گاهی با عنوان حافظه نهادی یا حافظه شرکتی نیز از آن یاد می‌شود. در همه مطالعات تأکید اصلی بر ارائه ساختاری یکپارچه از داده‌ها، اطلاعات و دانش است که از طریق تجارب افراد در سازمان اندوخته شده است (انتیونز و پینهیرو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). براساس تعریفی دیگر حافظه شرکت اطلاعات انباشته سازمان براساس تجارب سالیان آن است. براساس این تعریف به دانشی که از طریق سازمان و فرایندهای سازمانی، کسب، ذخیره و بازیابی می‌شود اشاره می‌شود (سن و همکاران، ۲۰۲۱).

مطالعات متعددی در زمینه حافظه سازمانی در کشور انجام شده است. در یکی از مطالعات اخیر، نظرپوری و همکاران (۲۰۲۲) نقش میانجی حافظه سازمانی را در رابطه داشبوردها بازاریابی و رقابت‌پذیری سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که حافظه به صورت مستقیم و

1. Sefidanoski
2. Reynoso & Divan
3. Burt
4. Antunes & Pinheiro

استفاده شد، تعداد خبرگان برای مصاحبه‌های تخصصی برای این روش بین ۱۵ تا ۳۰ نفر پیشنهاد شده است (واسیلیو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). ملاک انتخاب خبرگان، حداقل ده سال سابقه کاری مرتبط و حداقل مدرک کارشناسی ارشد است. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. بر این اساس ۱۷ نفر در بخش کیفی تحقیق مشارکت کردند.

جامعه آماری بخش کمی، کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در سطح سازمان‌ها و اداره‌های شهر تهران است. از قاعده تحلیل توان کوهن (۱۹۹۲) و نرم‌افزار G\*Power برای محاسبه حجم نمونه استفاده شده است. با استفاده از قاعده تحلیل توان در سطح اطمینان ۹۵٪ با اندازه اثر ۰/۱۵ و قدرت آماری ۸۰٪ حداقل حجم نمونه ۸۹ نفر برآورد شد. برای نمونه‌گیری از روش دومرحله‌ای استفاده شد. ابتدا تعدادی از سازمان‌ها و ادارات به‌عنوان طبقه انتخاب گردید و سپس در هر طبقه به صورت تصادفی نمونه‌گیری انجام شد. برای اطمینان ۱۰۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۹۳ پرسشنامه صحیح گردآوری شد.

برای گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده گردید. برای اعتبارسنجی مصاحبه‌های انجام شده از روش پیشنهادی هولستی<sup>۲</sup> استفاده شد. کدگذاری دو بار انجام گرفت و «درصد توافق مشاهده شده» ۰/۷۲۱ به دست آمد که مقدار قابل قبولی است (هولستی، ۱۹۶۹). برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرهای باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد (داوری و رضازاده، ۲۰۱۳). نتایج مربوط به هریک از این شاخص‌ها در برآزش بیرونی مدل ارائه شده است.

در نهایت برای تحلیل داده‌ها از دو روش استفاده شد. در بخش کیفی با روش گراند تئوری، عوامل زیربنایی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور شناسایی و روابط علی این عوامل تبیین گردید. در بخش کمی با روش حداقل مربعات جزئی، اعتبار الگوی پارادایمی پژوهش ارزیابی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با نرم‌افزار مکس کیودا و در بخش کمی با نرم‌افزار پی. ال. اس. انجام شد.

و حافظه سازمانی می‌توانند از طریق اکتشاف و بهره‌برداری به بهبود عملکرد توسعه محصول جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان بیانجامد. کریمی و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی ضرورت مدیریت حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران پرداختند. یافته‌های پژوهشی آن‌ها نشان داد با توجه به شرایط موجود، ایجاد نظام مدیریت حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ضروری است. فیض و همکاران (۲۰۱۷) مطالعه‌ای در زمینه تأثیر تسهیم دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی حافظه سازمانی و یادگیری مشارکتی الکترونیک انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که تسهیم دانش به صورت مستقیم تأثیر معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد و حافظه سازمانی در این ارتباط نقش میانجی دارد.

بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد از یک سو مفهوم حافظه بازاریابی به خوبی جای خود را در ادبیات دانشگاهی پیدا کرده و رابطه آن با مقوله‌های محوری سازمان مدیریت مانند عملکرد سازمانی، نوآوری و خلاقیت، سکوت سازمانی، فرهنگ، منابع انسانی و دوستوانی بررسی و تبیین شده است. این مقوله حتی در حوزه بازاریابی نیز مفهوم‌سازی و ارتباط آن با عوامل مانند توسعه محصول و داشبورد بازاریابی نیز تبیین شده است. از سوی دیگر مطالعات پیشین عمدتاً با نگاهی کاربردی بوده و با ابزار پرسشنامه صورت گرفته است. به این معنا که با یک پرسشنامه استاندارد حافظه سازمانی به سنجش دیدگاه پاسخ‌دهندگان پرداخته شده است. کوششی در جهت بومی‌سازی مقیاس صورت نگرفته است و توسعه‌ای در مفهوم حافظه سازمانی در ادبیات سازمان و مدیریت کشور صورت نگرفته است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است زیرا با نگاهی کاربردی در سازمان‌های دولتی کشور انجام شده و از سوی دیگر به توسعه مفهوم حافظه سازمانی می‌پردازد. و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها نیز یک تحقیق غیرآزمایشی (توصیفی) است که با روش پیمایش مقطعی انجام گرفت. از منظر شیوه تحلیل داده‌ها نیز یک تحقیق آمیخته با تلفیقی از روش‌های کیفی-کمی است.

جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران «سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی» و «مرکز بررسی‌های استراتژیک» کشور است. به‌طور کلی در تحلیل کیفی که از ابزار مصاحبه استفاده می‌شود، حجم نمونه تابع رسیدن به اشباع نظری است (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۶). چون در بخش کیفی از استراتژی گراند تئوری

**یافته‌های پژوهش**

تا ۵۰ سال و ۱۰ نفر (۵۹٪) بیش از ۵۰ سال سن داشتند. از منظر تحصیلات ۲ نفر (۱۲٪) کارشناسی ارشد و ۱۵ نفر (۸۸٪) دکتری داشتند. از منظر سابقه خدمت ۷ نفر (۴۱٪) زیر ۲۰ سال و ۱۰ نفر (۵۹٪) بالای ۲۰ سال سابقه خدمت مرتبط داشتند.

در بخش کیفی از دیدگاه ۱۷ نفر از مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و مرکز بررسی‌های استراتژیک کشور استفاده شد. از منظر جنسیت ۱۶ نفر (۹۴٪) مرد و تنها یک نفر زن بودند. از منظر سنی ۲ نفر (۱۲٪) کمتر از ۴۰ سال، ۵ نفر (۲۹٪) بین ۴۰

**جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان در بخش کیفی****Table 1. Demographic Characteristics of Experts in the Qualitative Section**

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۱۶	۹۴٪
زن	۱	۶٪
سن		
کمتر از ۴۰ سال	۲	۱۲٪
۴۰ تا ۵۰ سال	۵	۲۹٪
۵۰ سال و بیشتر	۱۰	۵۹٪
تحصیلات		
کارشناسی ارشد	۲	۱۲٪
دکتری	۱۵	۸۸٪
سابقه کاری		
۱۰ تا ۲۰ سال	۷	۴۱٪
بالای ۲۰ سال	۱۰	۵۹٪
کل	۱۷	۱۰۰٪

(۱۸٪) کارشناسی، ۴۱ نفر (۴۴٪) کارشناسی ارشد و ۳۵ نفر (۳۸٪) دکتری داشتند. از نظر سابقه کاری ۵ نفر (۵٪) کمتر از ۱۰ سال، ۳۲ نفر (۳۴٪) بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۱ نفر (۲۳٪) بیش از ۲۰ سال تجربه کاری دارند.

مطابق نتایج جدول ۲ در بخش کمی از دیدگاه ۹۳ نفر از مدیران و کارشناسان در نهادی ذی‌ربط استفاده شد. از منظر جنسیت ۷۵ نفر (۸۱٪) مرد و ۱۸ نفر (۱۹٪) زن بودند. از منظر سنی ۱۲ نفر (۱۳٪) کمتر از ۴۰ سال، ۳۴ نفر (۳۷٪) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۴۷ نفر (۵۱٪) بیش از ۵۰ سال بودند. از نظر تحصیلات ۱۷ نفر

**جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان در بخش کمی****Table 2. Demographic Characteristics of Experts in the Quantitative Section**

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۷۵	۸۱٪
زن	۱۸	۱۹٪
سن		
کمتر از ۴۰ سال	۱۲	۱۳٪
۴۰ تا ۵۰ سال	۳۴	۳۷٪
۵۰ سال و بیشتر	۴۷	۵۱٪
تحصیلات		
کارشناسی	۱۷	۱۸٪
کارشناسی ارشد	۴۱	۴۴٪
دکتری	۳۵	۳۸٪
سابقه کاری		
کمتر از ۱۰ سال	۵	۵٪
۱۰ تا ۱۵ سال	۳۲	۳۴٪
۱۵ تا ۲۰ سال	۳۵	۳۸٪
بیش از ۲۰ سال	۲۱	۲۳٪
کل	۱۷	۱۰۰٪

مصاحبه ۶ سؤال باز در نظر گرفته شد و در طول فرایند مصاحبه نیز مطابق پیش‌بینی سؤالات جدیدی نیز مطرح گردید. برای آشنایی با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، اقدام به بازخوانی

جهت طراحی و اعتبارسنجی الگوی حافظه سازمانی مصاحبه‌های تخصصی نیمه ساختاریافته با مدیران و صاحب‌نظران صورت گرفت. در این مرحله پیش از شروع

اشتراوس و کوربین (۱۹۹۴) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن به صورت فایل متن وارد نرم‌افزار شود بارها مورد مطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی آن‌ها به صورت کد وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد. در مرحله کدگذاری باز ۶۲۷ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۶ بعد، ۲۶ مقوله اصلی و ۱۱۳ مقوله فرعی دست پیدا شد. شاخص‌های الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون در جدول ۳ ارائه شده است.

مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) شد.

نتایج مصاحبه‌ها با روش گراند تئوری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. گراند تئوری مبتنی بر روش پیشنهادی

### جدول ۳. شاخص‌های الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور

Table 3. Indicators of Organizational Memory Model in the Country's Government Organizations

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی
	آموزش و یادگیری	حمایت عملی مدیریت عالی از یادگیری سازمانی
		تسهیل شرایط یادگیری سازمانی
		برگزاری منظم آموزش ضمن خدمت
		استفاده از استادان مجرب برای آموزش
	مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی	تمرکز بر آموزش مستمر و دائمی کارکنان
		شناخت صحیح ذی‌نفعان کلیدی سازمان
		نیازسنجی و تعیین درست نیازهای ذی‌نفعان
		ایجاد کانال‌های مختلف ارتباط دوجانبه با ذی‌نفعان
	بهبود مستمر	ایجاد سامانه رسیدگی به شکایات و درخواست‌ها
		ایجاد اعتماد در ذی‌نفعان عمومی
		عزم و اراده برای بهبود دائمی فعالیت‌های سازمان
		اقدامات عملیاتی در بهره‌گیری از تجارب برای آینده
علی	پایش محیطی	مستندسازی تجارب و فعالیت‌های گذشته
		فراهم‌سازی شرایط بهبود دائمی
		تعیین شکاف اهداف و انتظارات با وضعیت فعلی
		برنامه‌ریزی و زمان‌بندی صحیح پر کردن شکاف
تجهیزات و امکانات فیزیکی	قوانین و مقررات	پایش مداوم قوانین و مقررات ناظر
		رصد مداوم تحرکات سازمان‌های مشابه
		پایش مداوم تحرکات اجتماعی
		استفاده از تجهیزات به‌روز پایگاه داده
مداخله‌گر	مدیریت منابع انسانی	به‌کارگیری سخت‌افزارهای نوین مرتبط
		به‌روزرسانی تجهیزات و امکانات موجود
		تخصیص بودجه کافی برای امکانات و تجهیزات
		استقبال از تجهیزات جدید مبتنی بر فناوری
		تأکید اسناد فرادستی بر حافظه سازمانی
		قانون‌گذاری و الزامات قانونی در زمینه حافظه سازمانی
		ایجاد خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌های قانونی
		نظارت و پایش قانونی توسط مراجع ذی‌صلاح
		دستورالعمل‌های اجرایی برای سازمان‌های دولتی
		شناسایی خلأهای موجود و جذب کارکنان دانشی
		سیستم پاداش و تنبیه در زمینه حافظه سازمانی

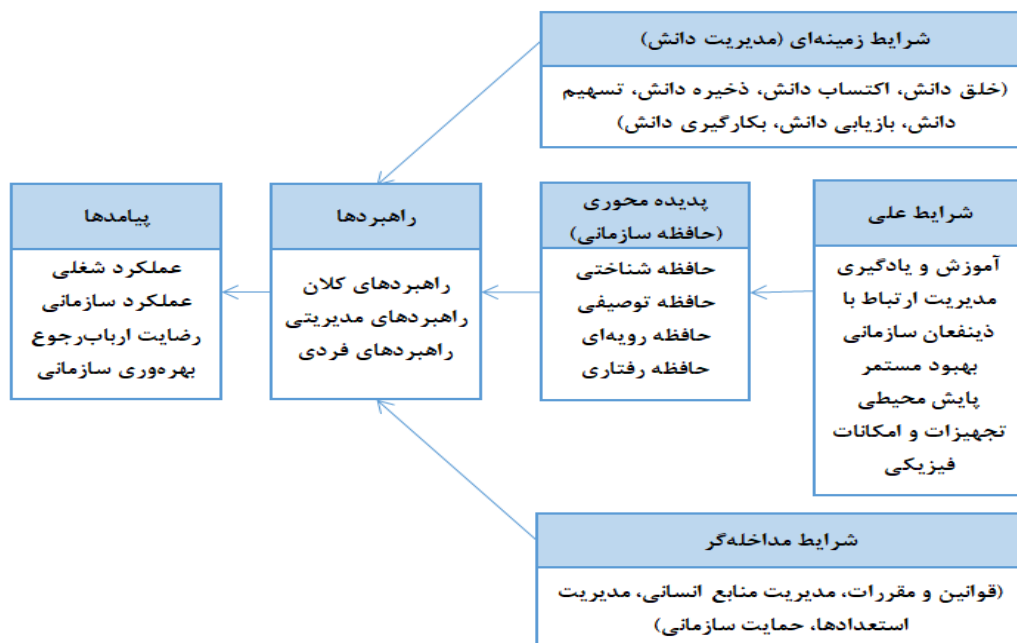


ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی
زمینه‌ای (مدیریت دانش)	مدیریت استعدادها	تشویق نیروی انسانی به مشارکت در حافظه سازمانی
		تلاش برای استفاده از سرمایه فکری کارکنان
	حمایت سازمانی	جولوگیری از ترک خدمت کارکنان دانشی
		شناسایی کارکنان مستعد
	خلق دانش	فراهم‌سازی شرایط رشد حرفه‌ای کارکنان مستعد
		ارتقا و ترفیع کارکنان با استعداد
		حمایت سازمان از اقدامات در راستای حافظه سازمانی
		داشتن اهداف روشن در زمینه حافظه سازمانی
	اکتساب دانش	داشتن برنامه‌های روشن در زمینه حافظه سازمانی
		سازوکارهایی برای خلق دانش از منابع مختلف
ذخیره دانش	استفاده از نظرات کارکنان دانشی	
	تبادل دانش و اطلاعات بین افراد و گروه‌ها	
تسهیم دانش	تحلیل و ارزیابی شرایط جدید کاری	
	تلفیق دانش موجود و تجارب جدید	
بازیابی دانش	توسعه و به‌روزرسانی دانش	
	کسب دانش از سازمان‌های مشابه	
به‌کارگیری دانش	جذب دانش از کارکنان، مشتریان و رقبا	
	کانال‌های متنوعی برای گردآوری دانش	
حافظه شناختی	انبارهای داده و امکانات سخت‌افزاری برای ذخیره دانش	
	ثبت و نگهداری پیوسته دانش جدید	
حافظه توصیفی	دسترسی به دانش ذخیره شده در واحدهای مختلف	
	یکپارچگی دانش دوایر مختلف سازمان	
حافظه رویه‌ای	دسترسی سریع به پایگاه دانشی سازمان	
	سهولت دستیابی به دانش اندوخته شده سازمان	
حافظه رفتاری	روندهای مشخصی برای طبقه‌بندی و دسته‌بندی دانش	
	سازوکارهای مناسب برای دسترسی به دانش	
حافظه رویه‌ای	امکان دسترسی به دانش موردنیاز با موقعیت	
	استفاده از دانش و تجربیات در انجام امور شغلی	
حافظه رفتاری	استفاده از دانش و تجربیات در انجام امور سازمانی	
	ادراک و آگاهی از اهمیت حفظ تجارب فردی	
حافظه رفتاری	ادراک و آگاهی از اهمیت حفظ تجارب سازمانی	
	شناسایی و تحلیل رویدادها و تجارب سازمان	
حافظه رفتاری	شناخت صحیح تجارب قابل استفاده در آینده	
	شناخت صحیح رویدادهای قابل تکرار در آینده	
حافظه رفتاری	تشخیص تمایز میان رویدادهای مشابه حال و آینده	
	توجه و اهمیت به حافظه فردی و سازمانی	
حافظه رفتاری	حفظ رویه‌ها و شیوه‌های مدیریت صحیح	
	شور و شوق خدمت کردن	
حافظه رفتاری	روابط دوستانه و صمیمی با همکاران	
	الگو بودن در استفاده از تجهیزات و امکانات سازمانی	
حافظه رفتاری	حفظ رویه‌ها و شیوه‌های مدیریت صحیح	
	ذخیره روندهای مناسب بر خورد با ارباب‌رجوع	
حافظه رفتاری	ذخیره شیوه‌های پاسخگویی به مشکلات ارباب‌رجوع	
	ذخیره تجارب صحیح پیرامون مشکلات کارکنان	
حافظه رفتاری	حفظ شیوه‌های مدیریت درست در مشکلات سازمانی	
	استفاده از تجارب در انجام امور روزانه	

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی
راهبردی	راهبردهای کلان	به‌کارگیری تجربه‌های اندوخته شده در بهبود فرایندها
		به‌کارگیری تجارب در رفتار با همکاران
		به یادآوری شرایط گذشته در رفتارهای سازمانی
		درس گرفتن از گذشته در رفتار سازمانی
		تعیین جایگاه حافظه سازمانی در چشم‌انداز سازمان
		تدوین مأموریت‌های مرتبط با حافظه سازمانی
		تعیین اهداف بلندمدت پیرامون حافظه سازمانی
		خط‌مشی‌گذاری پیرامون حافظه سازمانی
		تعیین اهداف کوتاه‌مدت پیرامون حافظه سازمانی
		ارائه روندها و رویه‌های لازم برای حافظه سازمانی
راهبردی	راهبردهای مدیریتی	پشتیبانی مدیریت ارشد از حافظه سازمانی
		تخصیص بودجه لازم برای تقویت و توسعه حافظه سازمانی
		استقبال مدیریت ارشد از همکاری کارکنان
		به‌کارگیری از حافظه سازمانی در اخذ تصمیمات راهبردی
		ایجاد علاقه و انگیزه در کارکنان برای حفظ تجارب
		ایجاد سازوکارهای لازم برای مشارکت کارکنان
		وجود راهبرد مشخص برای ذخیره تجارب فردی
		استفاده از کانال‌های مختلف برای ثبت تجربیات افراد
		ایجاد فرصت‌های لازم برای حضور فعالانه کارکنان
		عمل به وظایف مندرج در شرح شغل
پیامدی	عملکرد سازمانی	رعایت قوانین و مقررات شغلی و سازمانی
		افزایش دانش و معلومات شغلی
		احساس مسئولیت و خودکنترلی کارکنان
		بهبود روابط شغلی با سایر کارکنان
		بهبود عملکرد مالی و انتفاعی
		بهبود عملکرد نوآوری سازمان
		بهبود عملکرد زیست‌محیطی
		بهبود عملکرد اجتماعی سازمانی
		بهبود کیفیت عملکرد سازمانی
		دست‌یابی به اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی
رضایت ارباب رجوع	بهره‌وری سازمانی	عمل به وظایف مندرج در شرح شغل
		انضباط و مقررات اداری
		علاقه‌مند با ادامه فعالیت در شغل خود
		افزایش کارایی سازمان در انجام امور
		افزایش اثربخشی سازمان در انجام امور
		بهبود کلی بهره‌وری سازمان‌های دولتی

کیفی داده‌بنیاد مصاحبه‌ها، تعداد ۱۱۳ شاخص، جهت طراحی و تبیین الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور به کار گرفته شده است. شکل زیر، نشان‌دهنده مدل پارادایمی حافظه سازمانی سازمان‌های دولتی کشور می‌باشد.

در فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی تحقیق می‌رسد. با بررسی وضعیت موجود، داده‌های به دست آمده در ۶ بعد طبقه‌بندی می‌شوند. با نظر استادان و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌های به دست آمده از تحلیل

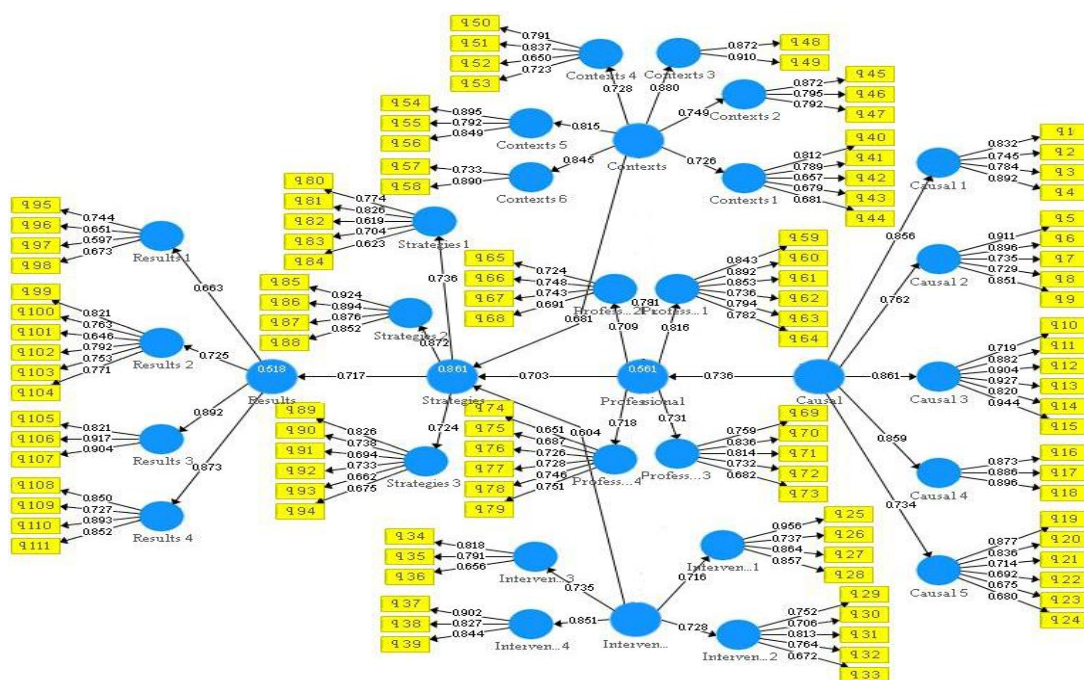


شکل ۱. الگوی پارادایمی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور

Figure 1. Paradigmatic Model of Organizational Memory in Government Organizations of the Country

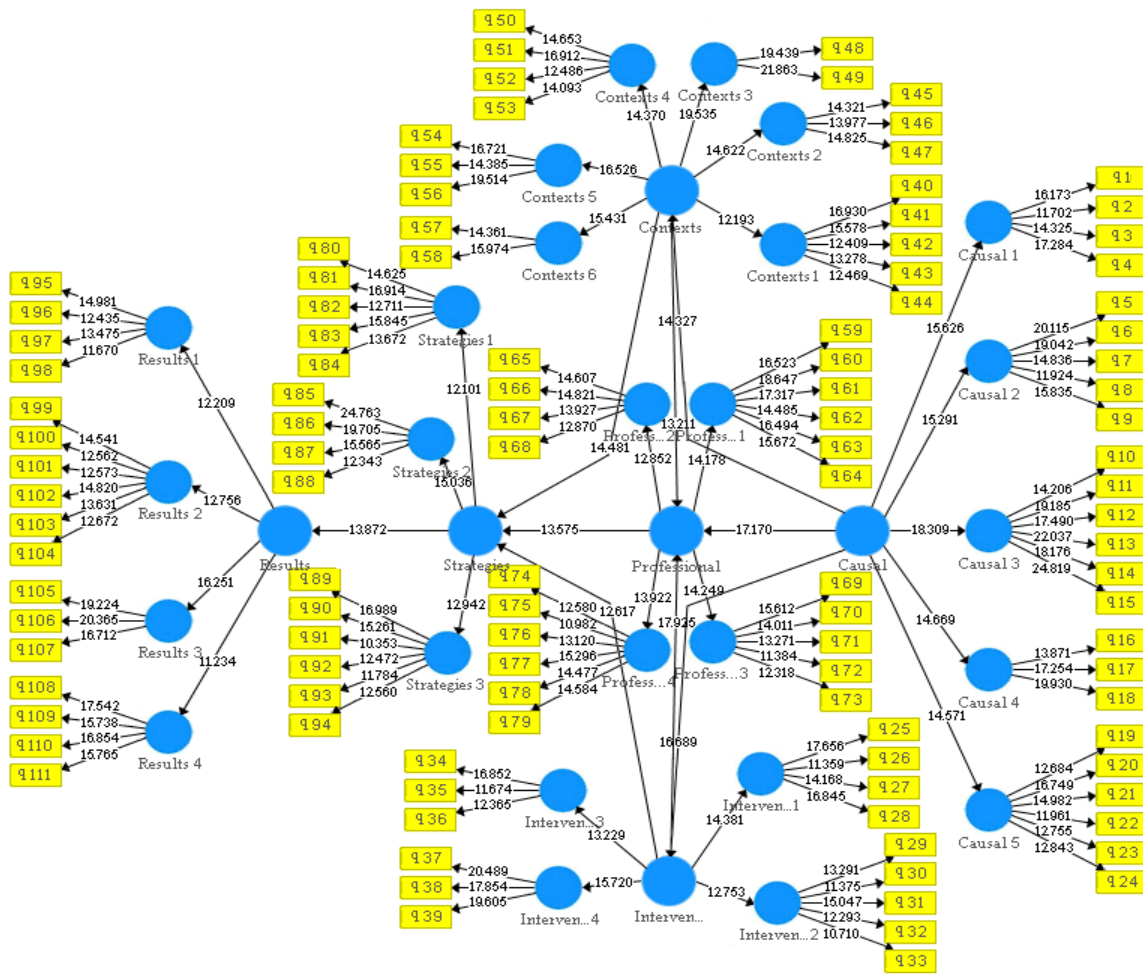
استاندارد روابط حافظه سازمانی سازمان‌های دولتی کشور ارائه شده است. شایان ذکر است چون سازه‌های اصلی خود از سازه‌های فرعی دیگری تشکیل شده‌اند، از مدل مرتبه بالاتر (HOM) یا مدل سلسله‌مراتبی استفاده گردید.

پس از آنکه مدل اولیه حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور طراحی شد، جهت اعتبارسنجی و ارائه مدل نهایی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. مدل ساختاری نهایی پژوهش در نمایش داده شده است. در این مدل که خروجی نرم-افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی



شکل ۲. نتایج حداقل مربعات جزئی الگوی نهایی پژوهش در حالت تخمین استاندارد

Figure 2. The Partial Least Square Results of the Final Model of the Research in Standard Estimation Model



شکل ۳. نتایج حداقل مربعات جزئی الگوی نهایی پژوهش در حالت معناداری

Figure 3. Results of Partial Least Squares of the Final Model of the Research in Significance Model

عامل در نظر گرفته شده است از روایی برخوردار است. بخش ساختاری مدل نیز روابط میان سازه‌های اصلی را نشان می‌دهد. ضرایب مسیر در این بخش نیز در تمامی موارد بیش از ۰/۶ به دست آمده است و مقدار آماره  $t$  نیز بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد الگوی ساختاری مورد تأیید می‌باشد. خلاصه نتایج بخش ساختاری مدل براساس ضرایب مسیر و آماره  $t$  در جدول ۴ قابل مشاهده است.

براساس نتایج مندرج در شکل ۳ بارهای عاملی روابط میان سنجها (متغیرهای مشاهده‌پذیر) با عوامل مربوط (متغیرهای پنهان) بزرگ‌تر از حداقل مقدار قابل قبول ۰/۵ به دست آمده است. نتایج حالت معناداری در شکل ۳ نیز نشان می‌دهد در تمامی موارد آماره آزمون از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است بنابراین بخش بیرونی (اندازه‌گیری) مدل مناسب است. به عبارت دیگر سؤالاتی که برای سنجش هر

جدول ۴. تحلیل مسیر حاصل از الگوی ساختاری

Table 4. Analysis of the Path Resulting from the Structural Model

آماره $t$	ضریب تأثیر	مسیر
۱۷/۱۷۰	۰/۷۳۶	از شرایط علی به پدیده محوری
۱۴/۴۸۱	۰/۶۸۱	از شرایط زمینه‌ای به راهبردها
۱۲/۶۱۷	۰/۶۰۴	از شرایط مداخله‌گر به راهبردها
۱۳/۵۷۵	۰/۷۰۳	از پدیده محوری به راهبردها
۱۳/۸۷۲	۰/۷۱۷	از راهبردها با پیامدها

مدل بیرونی (اندازه‌گیری) براساس سه شاخص روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بزرگ‌تر از ۰/۵ و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد (آذر و غلامزاده، ۲۰۱۹). خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در ارائه شده است.

#### جدول ۵. خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری

Table 5. Summary of Measurement Model Fit Evaluation Results

سازه‌های اصلی	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
شرایط علی	۰/۶۴۹	۰/۷۷۸	۰/۷۴۸
پدیده محوری (حافظه سازمانی)	۰/۵۹۱	۰/۹۱۰	۰/۸۸۴
شرایط زمینه‌ای (مدیریت دانش)	۰/۵۴۶	۰/۹۰۵	۰/۸۸۱
عوامل مداخله‌گر	۰/۵۲۳	۰/۷۶۴	۰/۷۴۲
راهبردها	۰/۶۳۶	۰/۸۷۵	۰/۸۱۰
پیامدها	۰/۵۷۳	۰/۸۴۲	۰/۷۴۹

قدرت پیش‌بینی مدل استفاده شد. از شاخص اندازه اثر ( $F^2$ ) نیز برای ارزیابی نقش متغیرهای مستقل در تبیین میزان تغییرات در متغیرهای وابسته استفاده شد. در نهایت نیز شاخص نیکویی برازش (GOF) برای ارزیابی مدل کلی پژوهش استفاده شد. خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل ساختاری در جدول ۳ ارائه شده است.

مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگ‌تر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا تأیید می‌شود. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. برای برازش مدل درونی (ساختاری) از شاخص‌های متعددی استفاده می‌شود. در این مطالعه از شاخص ضریب تعیین  $R^2$  و شاخص ارتباط پیش‌بین  $Q^2$  برای سنجش

#### جدول ۶. خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری

Table 6. Summary of Measurement Model Fit Evaluation Results

GOF	F2	Q2	R2	سازه‌های اصلی
۰/۶۱۶	۰/۴۰۳	-	-	شرایط علی
	۰/۳۳۹	۰/۱۰۶	۰/۵۶۱	پدیده محوری (حافظه سازمانی)
	۰/۳۰۱	-	-	شرایط زمینه‌ای (مدیریت دانش)
	۰/۱۹۵	-	-	عوامل مداخله‌گر
	۰/۳۶۵	۰/۲۳۱	۰/۸۶۱	راهبردها
	-	۰/۴۳۶	۰/۵۱۸	پیامدها

موارد مقدار این شاخص مثبت به دست آمده است. اندازه اثر ( $F^2$ ) میزان تغییراتی است که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می‌گذارند. در واقع این شاخص نشان می‌دهد اگر یک متغیر مستقل حذف شود چه میزان تغییراتی در متغیر وابسته ایجاد می‌شود. این شاخص توسط کوهن ارائه شد.

ضریب تعیین ( $R^2$ ) معیاری است که بیانگر میزان تبیین متغیرهای وابسته الگو است بنابراین هرچه بیشتر باشد، بهتر مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب نشان‌دهنده برازش ضعیف، متوسط و قوی است (هیر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). ضریب تعیین سازه پژوهش را نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل توانسته‌اند ۴۷٪ از تغییرات این سازه را تبیین کنند و مقدار قابل توجهی است.

شاخص ارتباط پیش‌بین توسط استون و گیزر<sup>۴</sup> معرفی شد به همین خاطر گاهی با عنوان شاخص استون-گیزر نیز نامیده می‌شود. اگر مقدار ( $Q^2$ ) مثبت باشد نشان می‌دهد که مدل از توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. براساس نتایج در تمامی

1. Coefficient of determination
2. Predictive relevance
3. Hair, Hult, Ringle & Sarstedt
4. Stone & Geisser

حافظه رفتاری بر راهبردها اثرگذار است. این مهم در نتایج مطالعه دهقانی و مصباحی (۲۰۱۹) تأیید شده است.

علاوه بر عوامل مؤثر بر حافظه سازمانی باید به مدیریت دانش به عنوان یک عامل زمینه‌ای و بستر ساز اشاره کرد. بر این اساس به نظر می‌رسد آن دسته از سازمان‌های دولتی کشور که پیش‌تر به مدیریت دانش عنایت بیشتری داشته و به پیاده‌سازی آن اقدام کرده‌اند از حافظه سازمانی بهتری برخوردار هستند. اگر سازوکارهای لازم برای بهبود خلق، اکتساب، ذخیره، تسهیم، بازیابی و به‌کارگیری دانش اندیشیده شود، تقویت حافظه سازمانی تسهیل خواهد شد. دستاوردهای پژوهش نشان داد مدیریت دانش به عنوان یک عامل زمینه‌ای بر راهبردها اثرگذار است که در نتایج مطالعه سن و همکاران (۲۰۲۱) مورد تأکید قرار گرفته است.

از سوی دیگر برنامه‌ریزی راهبردی و اتخاذ راهبرد مناسب برای حافظه سازمانی تحت تأثیر عوامل مداخله‌گری قرار دارد که باید مورد اهتمام مدیران قرار گیرد. در رأس همه این عوامل قوانین و مقررات دولتی و اسناد بالادستی قرار دارند. همچنین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در زمینه مدیریت استعدادها باید مورد توجه قرار گیرد و در نهایت باید اذعان کرد هرگونه کوششی برای تدوین راهبردهای حافظه سازمانی بدون پشتیبانی مدیران ارشد و حمایت سازمانی محکوم به شکست است. در مقام مقایسه در زمینه عوامل مداخله‌گر و عواملی که تأثیر محدودکننده بر راهبردهای سازمانی دارند می‌توان به نتایج مطالعه رنج‌کش و همکاران (۲۰۲۱) اشاره کرد که بر عوامل قانونی و عوامل سازمانی تأکید کرده‌اند که همسو با این مطالعه است.

راهبردهای مذکور شامل راهبردهای کلان، راهبردهای مدیریتی، راهبردهای فردی هستند که به‌طور مستقیم بر پیامدهای الگو شامل عملکرد شغلی، عملکرد سازمانی، رضایت ارباب‌رجوع، بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارند. در نتایج مطالعات اسماعیلی و همکاران (۲۰۲۰) و دنهام و بارت (۲۰۱۴) نیز به ترتیب به راهبردهای مدیریتی و بهره‌وری سازمانی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است.

در نهایت به نظر می‌رسد راهبردهای حافظه سازمانی در سطح کارکنان، مدیران و سازمان می‌تواند دستاوردهای قابل‌اعتنایی به همراه داشته باشد. بهبود عملکرد شغلی و به تبع آن عملکرد سازمانی از پیامدهای مستقیم بهبود حافظه سازمانی است. همچنین براساس الگوی پیشنهادی پژوهش چنانچه خواسته‌ها و ذی‌نفعان کلیدی در برنامه‌ریزی راهبردی حافظه سازمانی مورد توجه قرار گیرد رضایت ذی‌نفعان کلیدی را نیز به همراه خواهد داشت. در سایه بهبود عملکرد شغلی و سازمانی در نهایت می‌توان انتظار داشت بهره‌وری سازمانی

مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) در نظر گرفته می‌شود (هنسلر و همکاران، ۲۰۱۵). براساس نتایج اندازه اثر متغیرهای مستقل در تمامی موارد بالای حد متوسط یعنی ۰/۱۵ و در برخی موارد حتی بیش از ۰/۳۵ یعنی قوی به دست آمده است.

شاخص GOF شاخصی است که برای بررسی برازش مدل کلی (بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری) توسط تننه‌اوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) ابداع گردید. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Gof معرفی شده است (وتزلز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). البته استفاده از این شاخص در سال‌های اخیر با تردیدهایی همراه بوده است. شاخص GOF برابر ۰/۶۱۶ به دست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور انجام شد. نخستین دستاورد این پژوهش مفهوم‌سازی مقوله محوری حافظه سازمانی در قالب چهار مقوله فرعی حافظه شناختی، توصیفی، رویه‌ای و رفتاری در سازمان‌های دولتی کشور است. برای هر یک از ابعاد نیز شاخص‌هایی در نظر گرفته شد که رویی و پایایی آن‌ها به صورت مستقل بررسی و اعتبارسنجی گردید. از این مقیاس به صورت مستقل برای پایش حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور می‌توان استفاده کرد.

ثانیاً براساس نتایج پژوهش عوامل مؤثر بر حافظه سازمانی مشخص گردید. بر این اساس پیش از هر چیز باید آموزش و یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی در دستور کار قرار گیرد. برای شناخت نیازمندی‌هایی آموزشی باید از طریق مدیریت ارتباط با ذینفعان سازمانی و ارزیابی خواسته‌ها و نیازمندی‌های تمامی افراد و گروه‌های درگیر اقدام شود. البته این امر تنها از جنبه انسانی و نرم قابل تحقق نیست و باید تجهیزات و امکانات فیزیکی لازم در سازمان استفاده شود. در نهایت باید در نظر داشت بهبود مستمر در حافظه سازمانی از طریق پایش محیطی و رصد الزامات و بایسته‌های جدید، میسر می‌گردد. در نتایج مطالعه نظریوری و همکاران (۲۰۲۲) نیز به اهمیت مدیریت ارتباط با ذینفعان سازمانی اشاره شده و با نتایج پژوهش هم‌خوانی دارد. همچنین مشخص گردید پدیده محوری پژوهش شامل حافظه شناختی، حافظه توصیفی، حافظه رویه‌ای،

1. Henseler, Ringle & Sarstedt
2. Tenenhaus, Vinzi, Chatelin & Lauro
3. Wetzels, Odekerken-Schröder & Van Oppen

نیز افزایش چشمگیری داشته باشد و سازمان‌های دولتی بتوانند با اثربخشی و کارایی بهتری به فعالیت بپردازند.

### پیشنهادها

براساس نتایج احصا شده از پژوهش، پیشنهادها کاربردی زیر ارائه می‌شود:

در خصوص شرایط علی پیشنهاد می‌شود، در ابتدا مدیریت عالی با حمایت عملی از یادگیری سازمانی و تسهیل شرایط یادگیری سازمانی به بهبود الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور کمک نمایند. همچنین در نظر گرفتن ارکانی نظیر برگزاری منظم آموزش ضمن خدمت و استفاده از اساتید مجرب برای آموزش نیز در این زمینه تأثیر گذارند. یکی دیگر از ارکان با اهمیت، تمرکز بر آموزش مستمر و دائمی کارکنان و شناخت صحیح ذی‌نفعان کلیدی سازمان با نیازسنجی و تعیین درست نیازهای آن‌هاست. مدیران ذی‌ربط می‌توانند با ایجاد کانال‌های مختلف ارتباط دوجانبه با ذی‌نفعان و ایجاد سامانه رسیدگی به شکایات و درخواست‌ها به ایجاد اعتماد در ذی‌نفعان عمومی دست یابند. مدیران دارای عزم و اراده برای بهبود دائمی فعالیت‌های سازمان و اقدامات عملیاتی در بهره‌گیری از تجارب برای آینده‌فراهم‌سازی شرایط بهبود دائمی و تعیین شکاف اهداف و انتظارات با وضعیت فعلی، به برنامه‌ریزی و زمان‌بندی صحیح پر کردن شکاف دست یابند. در این مسیر پیشنهاد می‌شود با به‌روزرسانی تجهیزات و امکانات موجود و تخصیص بودجه کافی برای امکانات و تجهیزات به استقبال از تجهیزات جدید مبتنی بر فناوری بروند.

در خصوص شرایط زمینه‌ای پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان‌های دولتی به اتخاذ سازوکارهایی برای خلق دانش از منابع مختلف و استفاده از نظرات کارکنان دانشی بپردازند. آنچه در استقرار الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور حائز اهمیت است، تبادل دانش و اطلاعات بین افراد و گروه‌ها و تحلیل و ارزیابی شرایط جدید کاری است که به کمک تلفیق دانش موجود و تجارب جدید و توسعه و به‌روزرسانی دانش قابل حصول است.

در این راستا، با جذب دانش از کارکنان، مشتریان و رقبا و ایجاد کانال‌های متنوعی برای گردآوری دانش، امکان دسترسی به دانش ذخیره شده در واحدهای مختلف و یکپارچگی دانش دوایر مختلف سازمان فراهم می‌آید. همچنین مدیران مذکور با اتخاذ روندهای مشخصی برای طبقه‌بندی و دسته‌بندی دانش و امکان دسترسی و استفاده از دانش و تجربیات در انجام امور شغلی و انجام امور سازمانی می‌توانند در رفع موانع محیطی حاصل از ناآگاهی سازمانی غلبه نمایند.

در خصوص پدیده محوری پیشنهاد می‌شود، با افزایش ادراک و آگاهی از اهمیت حفظ تجارب فردی و سازمانی، بیش از پیش به شناسایی و تحلیل رویدادها و تجارب سازمان و شناخت صحیح تجارب قابل استفاده در آینده پرداخته شود. آنچه در الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور حائز اهمیت است، تشخیص تمایز میان رویدادهای مشابه حال و آینده و توجه و اهمیت به حافظه فردی و سازمانی با حفظ رویه‌ها و شیوه‌های مدیریت صحیح می‌باشد. در این راستا، مدیران ذی‌ربط با حفظ رویه‌ها و شیوه‌های مدیریت صحیح و ذخیره روندهای مناسب و شیوه‌های پاسخگویی در برخورد با ارباب‌رجوع، می‌توانند به ذخیره تجارب صحیح پیرامون مشکلات کارکنان با حفظ شیوه‌های مدیریت درست در مشکلات سازمانی بپردازند.

در خصوص راهبردها پیشنهاد می‌شود، پیش از هر اقدامی با تعیین جایگاه حافظه سازمانی در چشم‌انداز سازمان و تدوین مأموریت‌های مرتبط با حافظه سازمانی، به تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت پیرامون آن پرداخته شود. در این مسیر، خط‌مشی‌گذاری پیرامون حافظه سازمانی به همراه ارائه روندها و رویه‌های لازم برای آن، نیاز مبرم به پشتیبانی مدیریت ارشد و تخصیص بودجه لازم برای تقویت و توسعه حافظه سازمانی دارد. مدیریت ارشد می‌تواند با اعلام استقبال از همکاری کارکنان و به‌کارگیری حافظه سازمانی در اخذ تصمیمات راهبردی، به ایجاد سازوکارهای لازم برای مشارکت کارکنان دست یابد. لذا استفاده از کانال‌های مختلف برای ثبت تجربیات افراد و ایجاد فرصت‌های لازم برای حضور فعالانه کارکنان نیز توصیه می‌شود.

در خصوص شرایط مداخله‌گر پیشنهاد می‌شود، با تأکید اسناد فرادستی بر حافظه سازمانی و قانون‌گذاری و الزامات قانونی در زمینه حافظه سازمانی، به ایجاد خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌های قانونی در این زمینه پرداخته شود. نظارت و پایش قانونی توسط مراجع ذی‌صلاح و دستورالعمل‌های اجرایی برای سازمان‌های دولتی منجر به شناسایی خلأهای موجود و جذب کارکنان دانشی خواهد شد و در این راستا، سیستم پاداش و تنبیه جهت تشویق نیروی انسانی به مشارکت در حافظه سازمانی تأثیرگذار خواهد بود. مدیران سازمان‌های دولتی می‌بایست در جهت تلاش برای استفاده از سرمایه فکری کارکنان و جلوگیری از ترک خدمت کارکنان دانشی، به شناسایی کارکنان مستعد پرداخته و با فراهم‌سازی شرایط رشد حرفه‌ای آن‌ها، به ارتقا و ترفیع آن‌ها کمک نمایند. لازم به ذکر است، اهمیت حمایت سازمان از اقدامات در راستای حافظه سازمانی، داشتن برنامه‌های شفاف و اهداف روشن در این زمینه بر کسی پوشیده نیست.

**سپاسگزاری**

از کلیه کسانی که در تدوین این مقاله بنده را یاری رساندن، تقدیر و تشکر می‌نمایم.

در نهایت می‌توان اذعان داشت با پیاده‌سازی الگوی حافظه سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور، دستیابی به پیامدهایی نظیر عملکرد شغلی، عملکرد سازمانی، افزایش رضایت ارباب‌رجوع و بهره‌وری سازمانی دور از انتظار نخواهد بود.

**References**

- Adobor, H., Kudonoo, E., & Daneshfar, A. (2019). Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. *International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 671-687.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Azar, A., & Gholamzadeh, R. (2019). *Partial least squares*. Tehran: Negah Danesh Publications. (In Persian)
- Benisi, P. (2018). Predicting organizational memory based on organizational silence and professional ethics in school principals in Tehran. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 13(1), 59-73. (In Persian)
- Cegarra, J. G., & Martelo, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479.
- Danaifard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2016). Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach. Tehran: *Safar Publications*. (In Persian)
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2013). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Jihad Academic Press. (In Persian)
- Dehghani, M., & Mesbahi, M. (2019). The effect of organizational memory on new product development performance in knowledge-based companies. *Business Management Studies*, 11(22), 177-196. (In Persian)
- DeSousa, A. F., Chowdhury, A., & Silva, A. J. (2021). Dimensions and mechanisms of memory organization. *Neuron*, 109(17), 2649-2662.
- Dunham, A. H. (2010). Knowledge management in the context of an ageing workforce: Organizational memory and mentoring. *Badbadoo journal*, 12(4), 432-442.
- Dunham, A., & Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, 21(2), 126-145.
- Eisenman, M., & Frenkel, M. (2021). Remembering materiality: A material-relational approach to organizational memory. *Organization Theory*, 2(3), 1-24.
- Esmaili, M., Bayati, A., & Masoudi, M. (2020). Investigating the relationship between organizational memory and organizational innovation in Sepah Bank branches. *New Researches in Management and Accounting*, 4(43), 101-122. (In Persian)
- Faiz, D., Dehghani, M., & Farsi, H. (2017). Investigating the effect of knowledge sharing on the psychological empowerment of employees by explaining the mediating role of organizational memory and collaborative e-learning. *Journal of Information Management Processing*, 32(89), 731-760. (In Persian)
- Gruszka, A., & Necka, E. (2017). Limitations of working memory capacity: the cognitive and social consequences. *European Management Journal*, 35(6), 776-784.
- Haghighi, M., Dehghani, M., & Farsi, H. (2017). Clarifying the role of organizational ambivalence in influencing innovative culture and organizational memory on new product development performance. *Public Management Research*, 10(38), 56-69. (In Persian)
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of organizational design* (1), 3-27.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.



- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jin, J. Y., Liu, Y., & Nainar, S. K. (2022). Organizational memory and bank accounting conservatism. *European Accounting Review*, 31(3), 663-700.
- Karimi, M., Neshat, N., & Mirhosseini, Z. (2017). Organizational memory management in Iran National Library and Records Organization. *National Library Studies*, 28(112), 95-112. (In Persian)
- Manouchehri, S., & Kamalirad, E. (2022). The effect of organizational memory on the performance of human resources in new product development (Knowledge-based companies based in Bushehr Science and Technology Park). *Journal of algebraic statistics*, 13(3), 1627-1636.
- Nagayoshi, S., & Nakamura, J. (2019). How does the computer-based repository augment organizational memory of the failure learning activity in the Japanese company?. *Procedia Computer Science*, 159, 1705-1714.
- Nazarpuri, A., Mohammadyari, Z., & Biranvand, N. (2022). Investigating the effect of marketing dashboard on organizational competitiveness by explaining the mediating role of marketing memory and competitive intelligence. *Modern Marketing Research*, 12(1), 43-68. (In Persian)
- Odeh, A. H., Ammar, A., & Tareq, A. O. (2021). The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization. *Cogent Business & Management*, 8(1), 192-206.
- Rangelesh, H., Qavami, S., Sadeghian, S., & Farjam, S. (2021). Analysis of the impact of organizational memory on the management of organizational conflicts of municipal employees. *Management and Entrepreneurship Studies*, 7(4), 153-170. (In Persian)
- Reynoso, M. L. S., & Divan, M. (2019). Improving the Real-Time Searching in the Organizational Memory. *Procedia Computer Science*, 154, 293-304.
- Rezaei, M., Shekari, & R., Rostami, J. (2019). Investigating the impact of talent management on organizational memory with regard to the role of knowledge transfer agent. *Applied Sports Science Research*, 5(14), 60-79. (In Persian)
- Sefidanoski, A. (2018). Deep learning and optimization of organizational memory. *SAR Journal-Science and Research*, 1(3), 115-118.
- Sen, C., Arun, K., & Okun, O. (2021). Organizational memory: a qualitative research study on a multi-cultural organization. *Kybernetes*, 14(1), 1-23.
- Shafiei, M., Mohammadi, M., & Khalili, Z. (2017). The relationship between types of organizational silence and organizational memory of teachers in high schools. *School Management*, 5(1), 1-21. (In Persian)
- Stavick, J. (2022). Organizational Memory and Snap Back Performance in Public Agencies. *International journal of information management*, 15(1), 17-32.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Tutian, S., Mehrara, A., & aberi, A. (2018). Investigating the impact of organizational memory on human resource agility with regard to the role of demographic variables in the field of transportation vice-chancellor of Tehran municipality. *Social Sciences*, 12(43), 101-132. (In Persian)
- Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC medical research methodology*, 18(1), 1-18.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.