

## طراحی مدل فراموشی سازمانی هدفمند، مورد مطالعه: شهرداری قم

فاطمه بهادری جهرمی<sup>۱</sup>، \*حسن زارعی متین<sup>۲</sup>، محمدحسین رحمتی<sup>۳</sup>، حسین اخوان علوی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۰۳/۱۳) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۰۹/۱۲)

Designing Model for Purposeful Organizational Forgetting,  
Case of Study Qom MunicipalityFateme Bahadori Jahromi<sup>1</sup>, \*Hasan Zareie Matin<sup>2</sup>, Mohammad Hosein Rahmati<sup>3</sup>,  
Hosein Akhavan Alavi<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate, Department of Human Resource Management, University of Tehran, Farabi campus, Qom, Iran.

2. Professor, Department of public Administration, University of Tehran, Farabi Campus, Qom, Iran.

3. Assistant Professor, Department of public Administration, University of Tehran, Farabi Campus, Qom, Iran.

4. Assistant Professor, Department of public Administration, University of Tehran, Farabi Campus, Qom, Iran.

Received:(03/06/2018)

Accepted:(03/12/2018)

## Abstract

Scientific researches carried out on knowledge management have been more focused on the process of creating, sharing, and using the knowledge of organizations; however, little attention has been paid to "forgetting". While in today's dynamic environment, all organizations need to change, revise, and in most cases, discard the old methods of doing their work. This article attempted to present a comprehensive model of effective factors, mechanisms, and the consequences of organizational forgetting, applying content analysis and conducting semi-structured interviews with the managers of the city hall of "Qom City" and a number of academic elites in organizational learning and knowledge management. The effective factors of intentional organizational forgetting have been divided into three categories of individual, organizational, and environmental. Although these categories have some commonalities with the previous other researches, some factors in individual, environmental, and strategic forgetting have been studied for the first time in this regard. All the measures taken in performing intentional forgetting, and signs of the existence of this phenomena in the organization have been provided in order to facilitate their assessment in the second step and the final consequences of performing intentional forgetting. The consequences have also been categorized according to individuals, organizations, and clients.

## Keywords

Knowledge, Organizational Forgetting, Purposeful Forgetting, knowledge Management, Unlearning.

## چکیده

پژوهش‌های علمی درباره مدیریت دانش بیشتر بر روی فرایند خلق دانش، استفاده و نیز انتقال آن متمرکز شده‌اند، اما توجه کمی بر روی فرایند فراموش کردن دانش صورت گرفته است. این در حالی است که در محیط پویای امروزی همه سازمان‌ها نیازمند تغییر و بازنگری و در بیشتر موارد کنار نهادن روش‌های قدیمی انجام کار هستند. در این مقاله سعی شده با روش تحلیل محتوا و مضامین‌های نیمه ساختاریافته از مدیران شهرداری قم و جمعی از نخبگان دانشگاهی در زمینه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، مدل جامعی از عوامل مؤثر، سازوکارها و پیامدهای فراموشی سازمانی هدفمند ارائه شود. عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی هدفمند در سه گروه عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی طبقه‌بندی شدند که ضمن اشتراکات با سایر تحقیقات گذشته، برخی عوامل به خصوص در حوزه فردی و محیطی و استراتژیک برای نخستین بار در حوزه فراموشی مطرح شده است. مجموعه اقدامات اجرای فراموشی هدفمند به‌علاوه نشانه‌ها و علائم حضور این پدیده در سازمان جهت سهولت سنجش آن در گام دوم و در نهایت پیامدهای اجرای فراموشی هدفمند ارائه شده است. این پیامدها در رابطه با افراد، سازمان و ارباب رجوع دسته‌بندی شده است.

## واژه‌های کلیدی

دانش، فراموشی سازمانی، فراموشی هدفمند، مدیریت دانش، یادگیری زدایی.

## مقدمه

تغییرات سریع در محیط امروزی سازمان‌ها را ملزم به اکتساب و به‌روزرسانی دانش در جهت کسب مزیت رقابتی کرده است (آله و همکاران، ۲۰۱۴- چن و هونگ، ۲۰۱۲). مدیریت دانش روند جدیدی در تئوری مدیریت است. مدیریت دانش مجموعه فعالیت‌ها، ابتکارات و استراتژی‌ها است که شرکت‌ها برای تولید، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش جهت بهبود عملکرد سازمانی به کار می‌برند (دونات و سانچز، ۲۰۱۵).

تعداد رو به رشدی از مدیران و محققان دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار شرکت از منابع کمیاب و با ارزش چون اطلاعات، دانش، رویه‌های سازمانی که به‌طور کامل قابل تقلید نیستند نشأت می‌گیرد (ژائو و همکاران، ۲۰۱۲). سازمان‌ها اقدامات و تکنولوژی‌های مدیریت دانش را به‌منظور افزایش اثربخشی، کارایی و رقابت‌پذیری پیاده‌سازی می‌کنند (لین و همکاران، ۲۰۱۲). علیرغم اهمیت دانش به‌عنوان یک دارایی استراتژیک، مدیریت دانش فرایند بسیار دشوار و چالش‌انگیز است (آرلینگ و چان، ۲۰۱۱؛ اوگیلا، ۲۰۱۵). در فرایند بهبود و تسهیل در گردآوری و نگهداری دانش، ازجمله مشکلات مدیریت دانش این است که نگهداری دانش بدون هزینه نیست. لذا سیاست مدیریت دانش مشتمل است بر فرایندی برای شناسایی دانشی که چندان موردنیاز نیست و ایجاد توانایی‌هایی برای از بین بردن آن دانش در سازمان. بنابراین پرداختن به نقش فراموشی سازمانی در فرایندهای یادگیری سازمانی، می‌تواند کمک شایانی به اجرای دقیق‌تر استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها داشته باشد (بتیس و پراهالد، ۱۹۹۵) بدیهی است که این امر، تصمیمی راهبردی است تا شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و دانش لازم از دست نرود (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۸).

مهریزی و بونتیس (۲۰۰۹) فرایند مدیریت دانش را مشتمل بر هفت فعالیت تعریف می‌کنند: شناسایی و ارزیابی دانش، خلق دانش، کسب و جذب دانش، ذخیره‌سازی و سازماندهی دانش، انتشار دانش، به‌کارگیری دانش و درنهایت فراموشی دانش و همین نکته ضرورت ارائه مدلی برای مدیریت حذف دانش ناخواسته و جلوگیری از دست رفتن دانش بهینه که همان «فراموشی سازمانی» است را برجسته می‌سازد (مهریزی و بونتیس، ۲۰۰۹). فراموشی سازمانی درواقع فرایند شناسایی و دور کردن دانش کهنه و غیر مؤثر و روتین‌هایی می‌باشد که مانع جذب دانش و فرصت‌های جدید شده‌اند (ناوارو و مویا، ۲۰۰۵).

در اینجااست که مفهوم فراموشی سازمانی برای رهایی سازمان از دانش‌های کهنه و بلااستفاده به کمک اندیشمندان و

البته مدیران سازمان‌های مختلف می‌آید. مفهومی که هرچند در سال‌های اخیر بارها در مقالات و تحقیقات به آن پرداخته شده ولی هنوز در هاله‌ای از ابهام وجود داشته و فرایند رسیدن به آن و اجرایی کردن آن هنوز کاملاً مشخص نیست.

در این مقاله سعی بر آن داریم تا با ترسیم مدل فراموشی سازمانی هدفمند، گامی در جهت روشن‌شدن هرچه بیشتر این مفهوم در عرصه عمل برداریم.

مسئله مهم در امر اجرای فراموشی سازمانی در سازمان، شناخت عوامل تأثیرگذار بر این مفهوم است چه آنکه با شناخت عوامل مؤثر بر یک پدیده، سازمان می‌تواند به کنترل و فراهم‌سازی شرایط مناسب آن بپردازد. شناخت عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی هدفمند موضوعی است که جز چند تحقیق محدود (آکگون و همکاران، ۲۰۰۷؛ حسینی و مغدانی، ۱۳۹۲)، مورد غفلت بسیاری واقع شده و عمدتاً در تحقیقات انجام شده به بررسی روابط همبستگی موجود بین فراموشی و یک یا چند مورد محدود پرداخته شده (مشبکی، ربیع، ۱۳۸۶؛ صادقیان و دیگران، ۱۳۹۱؛ اخوان و دیگران، ۱۳۹۰)، همین امر موجب ناشناخته ماندن هرچه بیشتر این مقوله شده است.

در این مقاله سعی داریم تا با ترسیم مدل فراموشی هدفمند و شناسایی مؤلفه‌های فراموشی سازمانی و نیز پیامدهای آن در سازمان از طریق یک تحقیق کیفی گامی در جهت روشن‌شدن این مفهوم برای اندیشمندان و مدیران سازمان‌ها برداریم.

## پیشینه پژوهش

فراموشی اطلاعات، فنون و دانش‌های ارزشمند سازمان‌ها می‌تواند موجب از دست‌رفتن مزیت‌های رقابتی شود، اما در برخی موقعیت‌ها، فراموشی سازمانی، منجر به افزایش رقابت و حذف عناصر غیرمفید دانش می‌شود (هولان، ۲۰۰۴). بنابراین، سازمان‌ها علاوه بر یادگیری نیازمند مدیریت فرایندهایی است که اطمینان حاصل کند از فراموش کردن آن نوع دانشی که باید کنار گذاشته شود و فراموش نکردن دانشی که باید نگه‌داشته شود (هولان و همکاران، ۲۰۰۴).

## فراموشی سازمانی

در تحقیق حاضر برای تشریح مفهوم فراموشی هدفمند دانش از تحقیقات صورت گرفته روی مفهوم «از یاد بردن محفوظات» و «فراموشی سازمانی» استفاده خواهیم کرد. در جدول ۱ مجموعه‌ای از تعاریفی که در ارتباط با این مفاهیم در ادبیات وجود دارد به صورت خلاصه آورده شده است.

**جدول ۱. مجموعه تعاریف فراموشی سازمانی و از یاد بردن محفوظات (باقر زاده نیری، ۱۳۸۹)**

| نویسنده / نویسندگان       | تعریف مفهوم از یاد بردن محفوظات / فراموشی سازمانی                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Akgun et al. 2007         | تغییرات در اعتقادات و روتین‌ها                                                                                                                                                                      |
| Cegarra and Dewhurst 2006 | یک فرایند دینامیک شناسایی و دور کردن دانش و روتین‌های کهنه و غیر مؤثر                                                                                                                               |
| Navarro & Moya 2005       | فرآیند شناسایی و دور کردن دانش کهنه و غیر مؤثر و روتین‌ها که مانع جذب دانش و فرصت‌های جدید شده‌اند.                                                                                                 |
| De holan & Philips 2004   | دورریختن روتین‌های کهنه و درک این مطلب که این روتین‌ها برای یک مدت‌زمان طولانی مفید نخواهند بود و مشکلاتی را در راستای یادگیری بسیاری از نیازهای سازمان ایجاد می‌کنند.                              |
| De holan et al. 2004      | تغییر ساختار دانش از طریق از بین بردن روتین‌ها، تغییر ساختار و مدیریت فرهنگ به گونه‌ای که به‌طور عمیق دانش مستتر در سازمان را بلااستفاده کند.                                                       |
| De holan & Philips 2003   | ایجاد فضا برای دانش جدید و دور کردن دانش عملیاتی سازمان که در حال حاضر مانعی برای آن محسوب می‌شود.                                                                                                  |
| Harvey & Buckley 2002     | یک فرایند سیستماتیک دور کردن اطلاعات منسوخ و اطلاعاتی که برای مدت‌زمان طولانی برای تصمیم‌گیری مفید نخواهند بود.                                                                                     |
| Akgun et al. 2002         | فرایند حذف یا کاهش عادات و دانش‌های که از قبل موجود بوده‌اند.                                                                                                                                       |
| Sinkula 2002              | دور ریختن روش‌هایی که در حال حاضر فعالیت خود را از طریق آن انجام می‌دهیم و جایگزینی آن با راهکارهای جدید                                                                                            |
| Lyles 2001                | فرایند بازبینی برنامه‌های موفق گذشته در جهت هماهنگی با تغییرات محیطی و شرایط جدید                                                                                                                   |
| Mezias et al. 2001        | فراموشی سازمانی نیازمند ایجاد تغییرات در شناخت رفتار سازمانی است.                                                                                                                                   |
| Argote 1999               | فراموشی گذشته و مسائل کهنه و توسعه روتین‌های مناسب و بهتر به‌عنوان راهی برای پذیرش شرایط تغییر                                                                                                      |
| Gustavsson 1999           | یک تغییر اساسی در فهم و درک سازمانی که منجر به از بین رفتن ساختارهای دانشی گذشته می‌شود. فراموشی مرتبط با قوانین غالبی است که در استراتژی، چشم‌انداز و فعالیت‌های مدیران، اثرات خود را نشان می‌دهد. |
| Starbuck 1996             | فرایندی که نشان می‌دهد افراد نباید برای مدت‌زمانی طولانی به اعتقادات و روش‌های جاری خود متکی باشند.                                                                                                 |
| Dodgson 1993              | فراموشی رفتار اضافی و غیر موفق گذشته                                                                                                                                                                |
| Hamel 1991                | اصلاح نقشه‌های ادراکی و خارج کردن رفتارهای کهنه از طریق رفتارهای جدید                                                                                                                               |
| Kelin 1989                | حذف کردن واکنش‌های کهنه از طریق به‌کارگیری واکنش‌های جدید                                                                                                                                           |
| Prahalad & Bettis 1986    | فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها رفتارها و قوانین کهنه را حذف می‌کنند و فرصتی برای دانش‌های جدید ایجاد می‌کنند.                                                                                      |
| Nystrom & Starbuck 1984   | کشف ایده‌های کهنه و نامناسب و دور ریختن آن‌ها                                                                                                                                                       |
| Hedberg 1981              | فرایندی که از طریق آن، فراگیران، دانش را دور می‌ریزند.                                                                                                                                              |
| Kransdorff, 1998          | ناتوانی در منفعت بردن از دانش و تجارب گذشته سازمان. به بیان دیگر، فراموشی سازمانی، شکست سازمان در بهره‌برداری از یادگیری‌هایی است که در گذشته اتفاق افتاده است                                      |

«فراموشی هدفمند ترکیبی از فرایندها و سازوکارهای رسمی و غیررسمی به صورت ارادی، سیستماتیک و مستمر برای اصلاح یا کنار گذاشتن دانش‌های محدودکننده و مضر سازمان است که امکان حرکت سازمان به سمت بهبود عملکرد و رشد را فراهم می‌کند. دانش سازمانی اعم از رفتارها، قوانین،

در جمع‌بندی تعاریفی که دانشمندان مختلف از فراموشی سازمانی ارائه دادند و با توجه به مشترکات این تعاریف ازجمله ارادی و فعالانه بودن، فرایند بودن، توجه به مصادیق و موضوعات مختلف جهت فراموشی، می‌توان تعریف جامع زیر را از فراموشی ارائه داد:

روندهای اجرایی، فعالیت‌های جاری، مدل‌های ذهنی، ابزارهای تصمیم‌گیری و مهارت‌ها می‌باشد.»

### چارچوب‌های فراموشی سازمانی

در زمینه طبقه‌بندی فراموشی سازمانی، کارهای مطالعاتی اندکی صورت پذیرفته است. با مرور ادبیات نظری روشن می‌شود اندیشمندان از مباحثات متفاوتی برای طبقه‌بندی فراموشی سازمانی استفاده کرده‌اند:

● هولان در اولین چارچوب ارائه شده برای فراموشی سازمانی به دو بعد توجه می‌کند: نوع دانش فراموش شده شامل دانش نو ورود در مقابل دانش در دسترس و قدیمی و روش فراموشی که می‌تواند آگاهانه در برابر ناآگاهانه باشد (هولان، ۲۰۰۴). از ارتباط این دو بعد ۴ نوع فراموشی سازمانی به وجود می‌آید: نابودی حافظه، ناتوانی در کسب دانش، یادگیری‌زدایی و اجتناب از عادات بد که در پایان همین قسمت به توضیح این ۴ نوع فراموشی پرداخته می‌شود.

● آرمی از دیگر محققان حوزه فراموشی، با نگاهی بلندمدت به فراموشی سازمانی، بعد پیامد فراموشی را مطرح می‌کند. در این رابطه فراموشی سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبت و پیامدهای منفی داشته باشد. دومین بعد نوع‌شناسی آرمی، روش فراموشی (آگاهانه بودن فراموشی در مقابل ناآگاهانه بودن فراموشی است) (آرمی، ۲۰۰۵). به این ترتیب ۴ نوع فراموشی سازمانی ایجاد می‌شود که عبارت‌اند از اضمحلال دانش، غفلت، یادگیری‌زدایی و خرابکاری. باوجود بدیع بودن این چارچوب و توجه ویژه به پیامدهای فراموشی سازمانی، در مطالعات این حوزه، اقبال زیادی به چارچوب آرمی نشده است.

● از دیگر چارچوب‌های ارائه شده می‌تواند به نوع شناسی فرناندز و سان (۲۰۰۹) اشاره کرد که در این چارچوب ارتباط شکل دانش فراموش شده (مدون (کدگذاری شده) در مقابل نامدون (کدگذاری نشده)) و روش فرایند تصمیم‌گیری برای فراموشی (عمدی در مقابل غیرعمدی) تشکیل ۴ نوع فراموشی سازمانی را می‌دهد (فرناندز و سان، ۲۰۰۹).

از آنجایی که در تحقیق حاضر مبنای مطالعه فراموشی از نوع‌شناسی هولان اقتباس شده است، در ادامه به توضیح ۴ نوع فراموشی ارائه شده در این چارچوب می‌پردازیم:

**نابودی حافظه:** در این حالت از فراموشی سازمانی، سازمان به شکلی ناآگاهانه و تصادفی دانش قدیمی و در دسترس

سازمان را فراموش می‌کند. نابودی حافظه سبب می‌شود سازمان، مزیت‌های مهم رقابتی خود را از دست داده و هزینه‌های زیادی برای بازتولید دانش فراموش شده متحمل شود.

**ناتوانی در کسب دانش:** ناتوانی در کسب دانش در حالتی اتفاق می‌افتد که سازمان نتواند دانش نو ورود به سازمان را نگهداری کند و آن را به شکل برنامه‌ریزی نشده از دست می‌دهد. در این مورد، سازمان نسبت به در دسترس قراردادن اطلاعات جدید و ارزشمند به دیگران بی‌توجه است. گاهی اوقات، کارکنانی برجسته با ترک سازمان، اطلاعات مهمی را با خود از سازمان خارج می‌کنند. بر طبق نظر هولان و دیگران، ناتوانی در کسب دانش، عمدتاً در رابطه با دانش جدید، با دانش ضمنی است که هنوز در سازمان نهادینه و نیز صریح و آشکار نشده است.

**یادگیری‌زدایی:** یادگیری‌زدایی می‌تواند به اندازه یادگیری برای سازمان مهم باشد. یک شرکت سعی می‌کند اطلاعات و دانشی را که ممکن است به موفقیتش آسیب برساند کنار بگذارد.

**اجتناب از عادات بد:** سازمان‌ها شبیه افراد می‌توانند عادات، دستورالعمل‌ها، اعمال، عقاید و ارزش‌های ناشایست را برای تولید مضر هستند یاد بگیرند. سازمان‌های موفق قادرند، چنین دانش‌هایی را به صورت هدفمند قبل از اینکه فراموش کنند در حافظه سازمانی تثبیت و نهادینه شوند، (هولان، ۲۰۰۴).

### پیشینه‌های پژوهش

تحقیقات پیرامون فراموشی سازمانی از زمان هدبرگ ۱۹۸۷ و حتی قبل‌تر از آن به صورت پراکنده و محدود انجام می‌شد. در اولین جریان دانشگاهی، پژوهشی که توسط اسمانت و مورتون (۱۹۸۵) انجام شد تأیید کرد که «فراموشی» یا افت دانش تأثیرات بسیاری روی طرح و برنامه‌ریزی دارد. پژوهش‌های مربوط به فراموشی در دودسته کلی قرار دارند، یک دسته از تحقیقات و پژوهش‌ها در زمینه فراموشی مربوط است به اندازه گیری فراموشی در سطح فردی در محیط‌های صنعتی و خطوط مونتاژ و فرایندهای تولید کالاها که درواقع این مقالات که عمدتاً کمی هستند، به بررسی فراموشی تصادفی می‌پردازند. دسته دیگر، تحقیقاتی است که پدیده فراموشی را

3. Failure to Capture

4. Unlearning

5. Avoiding Bad Habits

6. Depreciation of knowledge

1.Codified- non codified

2.Memory Decay

همکاران ۱۳۹۳. با مرور و بررسی مطالعات و تحقیقات گذشته در حوزه فراموشی سازمانی، می‌توان گفت که این حوزه از جامعیت لازم برخوردار نبوده و پراکنده است. هرکدام از مطالعات و تحقیقات گذشته به جنبه خاصی از این حوزه تمرکز دارد و مطالعه یا تحقیقی وجود ندارد که دربرگیرنده یک مدل مفهومی جامع است. محققان در این تحقیق به بررسی عوامل مؤثر بر فراموشی هدفمندسازمانی، پدیده فراموشی و نیز پیامدهای آن در سازمان پرداخته‌اند و از این‌رو، می‌توان گفت به مدل جامعی برای بررسی فراموشی هدفمندسازمانی دست‌یافته‌اند.

### سؤالات پژوهش

با توجه به اینکه هدف این تحقیق ارائه مدلی است تا عوامل و شاخص‌های آنها را از طریق تحقیق کیفی استخراج نماید، در این مرحله دارای فرضیه تحقیق نمی‌باشد، اما می‌توان سؤالات تحقیق را به شرح زیر در نظر گرفت:

مدل فراموشی سازمانی هدفمند کدام است؟

پاسخ به این سؤال، مستلزم پاسخگویی به مجموعه سؤالات جزئی‌تر زیر می‌باشد:

۱. عوامل تأثیرگذار بر فراموشی سازمانی هدفمند کدامند؟
۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های فراموشی سازمانی هدفمند کدامند؟
۳. پیامدهای فراموشی سازمانی هدفمند در سازمان کدامند؟

### روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش طراحی مدل فراموشی سازمانی هدفمند که دربرگیرنده عوامل مؤثر، پدیده محوری و پیامدهای فراموشی هدفمند می‌باشد، است. از این‌رو، تحقیق حاضر براساس هدف از تحقیقات بنیادی محسوب می‌شود چرا که به توسعه دانش در حیطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش می‌پردازد و درصدد توسعه مجموعه دانش موجود در یک زمینه خاص می‌باشد. به‌منظور دست‌یابی به هدف اصلی پژوهش، در کنار بررسی دقیق ادبیات موضوع به انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته پرداخته شده است. در این تحقیق از روش کیفی برای استخراج عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی هدفمند و نیز پیامدها و مؤلفه‌های آن استفاده شده است. تحقیق‌های کیفی برای کمک به محقق برای درک افراد انسانی و بسترهای اجتماعی و فرهنگی‌های که انسان‌ها در آن زندگی می‌کند شکل گرفتند (تھوری، ۱۳۹۱). مصاحبه یکی از ابزارهای تحقیق کیفی است که در تحقیق حاضر با رویکردی اکتشافی و به صورت نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها به کار

در سطح سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهند که درواقع همان فراموشی هدفمندسازمانی است. در این مقاله به تعدادی از این تحقیقات اشاره می‌شود. متأسفانه در بسیاری از مقالات و تحقیقات انجام شده در داخل کشور، تمایزی بین این دو نوع تحقیق در نظر گرفته نشده. کارمونات و کاسانوا (۱۹۹۳) طی تحقیقی به تبیین رابطه فراموشی سازمانی با یادگیری سازمانی و نیز سیستم‌های اطلاعاتی پرداختند (کارمونا و کاسانوا، ۱۹۹۳). هولان و فیلیپس طی تحقیق کیفی چارچوبی برای فراموشی سازمانی ارائه داد که شامل ۴ نوع فراموشی سازمانی یادگیری‌زدایی، اجتناب از عادات بد، به‌عنوان فراموشی هدفمند و آگاهانه و دو نوع فراموشی تصادفی نابودی حافظه و ناتوانی در کسب دانش می‌شود (هولان و فیلیپس، ۲۰۰۴). این چارچوب به‌عنوان مرجعی برای بسیاری از تحقیقات بعدی (به‌ویژه در داخل ایران) قرار گرفت.

پس از ارائه چارچوب هولان و تبیین فراموشی سازمانی، چندین تن از اندیشمندان به بررسی رابطه بین فراموشی و یادگیری سازمانی پرداختند ازجمله بلسچک و اسچون بورن ۲۰۰۶، هولان و همکاران ۲۰۰۴. دو دانشمند به نام‌های فرناندز و سان (۲۰۰۹) طی تحقیق کیفی با روش مطالعه موردی به بررسی شرایط فقدان دانش پرداختند و بر مبنای دو بعد برنامه‌ریزی داشتن یا نداشتن برای فراموشی و نیز مدون یا نامدون بودن دانش فراموش شده، چارچوبی را ارائه دادند (فرناندز و سان، ۲۰۰۹) که باوجود قابلیت اجرایی بالایی چارچوب، اقبال گسترده‌ای در ادبیات به آن نشد. زنگ و چن در ۲۰۱۰ تحقیقی را پیرامون رابطه بین فراموشی و نوآوری انجام دادند که یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر مداخله‌گر در این تحقیق معرفی شده است (زنگ و چان، ۲۰۱۰). استربای و لایلز نیز برای اولین بار فراموشی سازمانی را از سه دیدگاه شناختی، رفتاری و اجتماعی مورد بررسی قرار دادند و بر مبنای هر سه دیدگاه، مزایا و خطرات فراموشی را برای سازمان‌ها تحلیل کردند (استربای و لایلز، ۲۰۱۱). یک دسته از مطالعات فراموشی نیز به دلیل وجود اشتراکات بسیار بین پدیده فراموشی و نیز مقوله حافظه سازمانی، به بررسی رابطه بین این دو مفهوم می‌پردازد که از مهم‌ترین و پر ارجاع‌ترین آنها می‌توان به مطالعه کیسی و اولیویرا، ۲۰۱۱ اشاره کرد. عمده مطالعات انجام شده در ایران صرفاً به بررسی رابطه بین فراموشی سازمانی و سایر مفاهیم سازمانی مانند سبک رهبری، چابکی، چسبندگی دانش، یادگیری پرداختن که همگی از چارچوب ارائه شده توسط هولان ۲۰۰۴ بهره بردند. مانند اخوان و همکاران ۱۳۹۰؛ مشبکی و ربیعه ۱۳۸۶؛ صادقیان و همکاران ۱۳۹۱؛ حسینی و

گرفته شده است. سؤالات اصلی تحقیق که در جریان مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد بدین صورت است:

۱. از نظر شما فراموشی هدفمند در سازمان به چه معناست و از چه مؤلفه‌ها و ابعادی تشکیل شده است؟ اگر مصادیقی از فراموشی هدفمندسازمانی به خاطر دارید بیان فرمایید.

۲. چه شرایطی (اعم از درون‌سازمانی و برون‌سازمانی) موجب تسهیل فراموشی هدفمند در سازمان‌ها می‌شود؟

۳. پیامدهای ناشی از فراموشی سازمانی چیست؟  
داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل محتوا محققان را قادر می‌سازد که با یک روش منظم در بین حجم زیادی از داده‌های موجود در پژوهش تفحص کرده و یافته‌های خود را دسته‌بندی نمایند. این تکنیک اغلب به محقق اجازه می‌دهد که توجه و تمرکز افراد، گروه‌ها، مؤسسات و جوامع را کشف و توصیف نماید و داده‌های متون را به‌طور منظمی طبقه‌بندی کرده و به درک اشتراکات آن دست یابد.

به‌منظور بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش توافق دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شده است. محققان تعداد ۴ مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی به کار می‌رود، ۰/۸۰ به دست آمد که از میزان مورد قبول ۰/۶ بیشتر است. برای سنجش روایی سؤال‌های مصاحبه، ۳ مصاحبه پیش‌آزمون به عمل آمد که به ویرایش ادبی و نگارشی و اصلاح ترتیب سؤالات انجامید. جامعه مورد بررسی شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران و صاحب‌نظران شهرداری قم می‌باشد. به‌منظور بهره‌مندی از جامعیت در دیدگاه‌ها در پژوهش سعی شده در کنار خبرگان آکادمیک از تجارب افراد مطلع در حوزه مورد مطالعه از مدیران ستاد شهرداری استان قم بهره گرفته شده است. تعداد نمونه‌های انتخاب شده برای رسیدن به نقطه اشباع مصاحبه ۱۵ نفر بود. در مصاحبه معمولاً می‌توان با حدود ۱۲ تا ۲۰ شرکت‌کننده به نقطه اشباع رسید (لوپتون و هاینس، ۲۰۰۰). در این تحقیق معیارهای نمونه‌گیری قضاوتی در بخش شهرداری، معیارهایی چون داشتن سابقه ۶ سال به بالا، پست مدیریتی جهت وقوف بر مسائل سازمانی و داشتن اطلاعات کافی از رویه‌های اداری و دانشی سازمان و در بخش خبرگان دانشگاهی، حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس و پژوهش در حوزه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی داشتن تخصص و اطلاعات در زمینه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، داشتن کتاب، پایان‌نامه یا حداقل دو مقاله علمی معتبر در این حوزه‌ها، بوده است.

در بیان علت انتخاب مدیران شهرداری جهت توسعه مدل، باید بیان داشت که شهرداری از جمله نهادهایی است که مصادیق فراموشی در آن یافت می‌شود که جلسه مباحثه با مدیران ارشد شهرداری نیز صحنه‌ای بر آن است. شهرداری یک‌نهاد عمومی بوده که دامنه فعالیت‌های آن بسیار گسترده است و حدود ۳۰۰ مأموریت برای این سازمان تعریف شده است. مجموعه قوانینی که این سازمان براساس آن شکل گرفته است در دهه ۳۰ تصویب شده‌اند و بسیاری از قوانین و آیین‌نامه‌های موجود در شهرداری همگام با تغییرات محیط تغییر نکرده و حتی بسیاری از رویه‌های انجام امور با توجه به تغییرات شدید تکنولوژیکی در جامعه هنوز به شیوه سنتی انجام می‌شود. از سوی دیگر یکی از مهم‌ترین ذی‌نفعان شهرداری شهروندان هستند چرا که شهرداری سازمانی است که در رابطه تنگاتنگ با زندگی مردم در شهر است. جنبه‌های مختلف زندگی مردم از ساخت‌وساز مسکن، نظافت، مشاغل، تردد و حتی فوت افراد با سازمان شهرداری گره‌خورده. در این میان تغییرات شدید انتظارات مردم و جامعه انسانی همگام با تغییرات شدید دنیای الکترونیک و دیجیتال، لزوماً تغییرات زیادی را در مراحل انجام کار و خدمات شهرداری می‌طلبد. به‌علاوه ماهیت فعالیت‌های شهرداری به گونه ایست که با سازمان‌ها و نهادهای هم‌تراز بسیاری رابطه و همکاری تنگاتنگ دارد. از جمله نظام‌مهندسی، شرکت توانیر، شرکت آب، مخابرات در این میان برخی آیین‌نامه‌ها از این نهادهای هم‌تراز با رویه‌های داخلی شهرداری همخوانی ندارد و در نتیجه شهروندان در فرایندهای انجام کارها دچار سردرگمی و اتلاف شدید وقت می‌شوند. همه این موارد دال بر ضرورت و وجود زمینه مناسب جهت اجرای فراموشی سازمانی هدفمند در این سازمان است که خوشبختانه باوجود شهرداری مرکز که مستقل از شهرداری‌های مناطق است و نقش حوزه ستادی را برای شهرداری مناطق بازی می‌کند، راهی برای غلبه یافتن بر مشغله بسیار زیاد شهرداری‌های مناطق شهر ایجاد کرده است که مانع تفکر و تعمق روی فرایندها و پرداختن به فراموشی سازمانی بود.

با توجه به اینکه در روش‌های تحقیق کیفی از روش‌های نمونه‌گیری احتمالی استفاده نمی‌شود، بر این اساس، در این تحقیق نیز برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد که براساس آن، هر مصاحبه‌شونده، محقق را به دیگر افراد مناسب برای گردآوری اطلاعات رهنمون کرد. در این روش نمونه‌گیری معیاری برای پذیرش نمونه مطرح می‌شود و بر مبنای آن افرادی به‌منظور نظرسنجی درخصوص تحقیق گزینش می‌شوند.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

جملات معنی‌دار آنها در سطرهای مختلف جدول، عوامل شناسایی شده به روش تحلیل محتوا تحلیل شده و به گروه‌بندی آنها پرداخته شد. این اطلاعات در جداول ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ ارائه شده است.

برای بررسی نتایج تحقیق، ابتدا متون پیاده‌سازی شده مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، به‌منظور استخراج عوامل مؤثر، مؤلفه‌ها و پیامدهای فراموشی هدفمند، با دقت مورد تفحص قرار گرفتند و پس از وارد کردن آنها در جداول و جدا کردن

جدول ۲. نتایج تحلیل مصاحبه‌ها؛ مفاهیم مربوط به عوامل تأثیرگذار بر فراموشی هدفمند

| مفاهیم                                                               | شواهد گفتاری                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| وجود نیروهای توانمند در سازمان                                       | یکی از موارد مهم که مدیران باید مدیریت دانش نظر داشته باشند این است که افراد ذی‌نفع در سازمان و افرادی که ایجاد ارزش می‌کنند را حفظ کنند اینان تغییرات زیادی را رقم می‌کنند. چون عمده‌تاً افراد توانمند در سازمان بسیاری از کاستی‌ها را زودتر از بقیه درک می‌کنند.                          |
| تعهد بالای کارکنان به سازمان                                         | درگیری شغلی کارکنان و تعهد آنها به سازمان و مأموریت سازمان در پیشبرد فعالیت‌های منجر به اصلاح و فراموشی خیلی اثرگذار است، چون این کار، کار آسانی نیست و تعهد بالای کارکنان را می‌طلبد.                                                                                                      |
| سابقه و تجربه کاری                                                   | به‌عنوان مثال من باسابقه‌ترین فرد در بحث آموزش هستم و همین سابقه‌ام در بسیاری از موارد تعیین‌کننده است. در بحث یادآوری بخش‌نامه‌های گذشته و یا تشخیص قوانین ناکارآمد، من بهتر از بسیاری از همکاران جدید کار می‌کنم.                                                                         |
| وجود رویه‌های مدیریت تغییر                                           | گاهی باید رویه‌ها عوض شود و در این راه اصلاح فرایند، مقاومت هم وجود دارد چون همیشه تغییر از دید افراد سخت است و تغییر مسیر سنتی تفکر افراد هم بسیار سخت است. در اینجا باید افراد را آگاه کرد مثلاً آموزش دهیم و تأثیرات مثبت تغییر را گوشزد کنیم. باید افراد را به ارزش تغییرات متوجه کنیم. |
| اطلاع‌رسانی به افراد درباره مزایای مثبت فراموشی                      | در بسیاری از موارد مقاومت افراد به خاطر عدم اطلاع آنها از کل مسیری است که یک فعالیت در سازمان طی می‌کنم. همین ناآگاهی که کارکنان دارند مقاومت آنها را در برابر تغییرات و کنار گذاشتن رویه‌ها زیاد می‌کند. راه درمان آن علاوه بر مواردی که ذکر شد، آموزش است.                                |
| حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد در رابطه با جستجوی دانش و ایده‌های جدید | البته در تغییرات برخی مدیران مقاومت می‌کنند. اگر مدیران قبول کنند، کارمندان دقیقاً انجام می‌دهند. بعضی از مدیران خودشان به موارد و رویه‌های کهنه چسبیده‌اند.                                                                                                                                |
| وجود نگرش مثبت به تغییر در افراد                                     | شیرینی تغییرات باید به مدیران و کارمندان چشیده شود.                                                                                                                                                                                                                                         |
| وجود فرهنگ سازمانی پذیرای تغییر                                      | سازمان تاریخچه دارد که هویت سازمان است. این هویت نشانه‌هایش در فرهنگ و استایل رفتاری بروز می‌کند. آیا این فرهنگ و استایل رفتاری در کل همه‌اش مثبت است؟ مسلماً نه. مهم‌تر از همه اینکه همین فرهنگ باید کمک کند به تغییر یعنی خواست همگانی باشد تغییر تا راحت‌تر پذیرفته شود.                 |
| درک ناکارآمدی قوانین بالادستی قدیمی                                  | قانون شهرداری‌ها در دهه ۳۰ نگارش یافته آن قانون برای یک زمان گذشته بوده. شهرداری بسیار از عوامل خارجی متأثر است یا همکار یا مشتری یکی از مهم‌ترینش قوانین و مقررات حاکم بر نظام ما هست. مثلاً ممکن است                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ما به این نتیجه برسیم که جایی باید قانون عوض شود ولی قانون اجازه نمی‌دهد.                                                                                                                                                                                                                        |                                                              |
| ولی در ایران نهادهای بسیاری در مدیریت شهر مداخله دارند. در چنین نهادی، بخشی ذی‌نفعان شهرداری مؤثرند. گاهی بخش‌نامه‌هایی که از بالا می‌آید ما را به چنین کاری وادار می‌کنم.                                                                                                                       | الزامات سازمان‌های بالادستی و حاکمیتی در جهت تغییر رویه‌ها   |
| بسیاری از فرایندهای ما در رابطه با دیگر سازمان‌ها است. خیلی از روال‌ها و رویه‌ها همین‌جوری امکان اصلاح دارد. اگر بتوانیم با دیگر سازمان‌ها هماهنگ شویم درواقع این خودش یک‌راه برای پیش روی به سمت فراموشی است.                                                                                   | الزام به تطبیق با سازمان‌های همکار در پروژه‌های مشترک        |
| مورد دیگر در حوزه تغییر نگرش هست. برای اینکه بتوانیم فراموشی هدفمند ایجاد کنیم مستلزم یک‌بخشی از تغییر در نگرش‌ها، توسعه نیروها است. توسعه منابع انسانی و ابزارهایی که رفتارهای جدید را تقویت کنند                                                                                               | وجود رویه‌های توسعه منابع انسانی                             |
| گاهی دیده می‌شود که مدیر ارشد دیدگاه متفاوتی دارد ولی بدنه‌های بوروکراسی در سازمان مانع آن می‌شود؛ یعنی گاهی سطوح پایین هم مانع می‌شود. پس منظور از سازمان همه متولیان درگیر هستند. ولی گاهی ناهماهنگی‌ها مانع انجام سریع کارها می‌شود.                                                          | وجود هماهنگی و همکاری بین واحدهای سازمانی در انجام فعالیت‌ها |
| گاهی مدیران باید ریسک بپذیرند. برای تغییر عادت‌ها و رویه‌ها باید ریسک کرد.                                                                                                                                                                                                                       | وجود روحیه ریسک‌پذیری در مدیران                              |
| این نکته را باید توجه کنیم که یک‌وقتی مشکلی هست ولی ما به آن واقف نیستیم، فهمیدن آن یک گام به سمت فراموشی هدفمند است. خیلی وقت‌ها این فرایندهای کاری ما هست که باید عوض شود یا بعضی‌هایش اصلاً حذف شود. باید بفهمیم تا برویم سراغش برای اصلاح و فراموشی.                                         | درک ناکارآمدی فرایندهای داخلی سازمان                         |
| از خبره‌های موجود در شهرداری که از قوانین و ضوابط شهرداری اطلاع داشتند هم در تیم بودند. در کارگروه‌های مختلف کمک می‌کردند که کار جلو برود. مشاور خوب و ناظر خیلی قوی داشت این مطالعه و این خودش کمک‌کننده بود تا فراموشی به بهترین وجه انجام شود.                                                | وجود متخصصان زبده در هر حوزه کاری                            |
| اگر هزینه اشتباهات کارکنان را بالا نبریم و افراد از اشتباه کردند تترسند، طبیعتاً شکوفا می‌شوند. جسارت برای دست زدن به ابتکارات سازمانی از اولویت‌های پیش روی به سمت فراموشی است.                                                                                                                 | جسارت                                                        |
| خب در بحث تأثیرگذاری عواملی بسیاری بر کار ما در شهرداری تأثیر می‌گذارد که از آنها علاوه بر قانون می‌توانم به ارگان‌ها و سازمان‌هایی نام ببرم که در فعالیت‌ها با ما همکاری می‌کنند. پس گاهی اگر طرف دوم ما در قضیه‌ای همراه نباشد و تعامل سازنده نداشته باشد، شما به همان روش قبلی بسنده می‌کنید. | حمایت سازمان‌های همکار از تغییر                              |
| اشکالات ساختاری در شهرداری هم مشکل است. ساختار ما خیلی خشک است. ساختار چالاک و چابکی نداریم.                                                                                                                                                                                                     | وجود ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر                              |
| میزان مشارکت دادن کارکنان در انجام تغییر هم در موفقیت یک تغییر مهمه؛ که چقدر کارکنان قبول می‌کنند که اون تغییر میتونه مثرم ثمر باشه. پیاده کردن فراموشی خودش یک تغییره که باید همه افراد در اون دخیل باشند.                                                                                      | سبک رهبری مشارکتی                                            |
| در کشور ما متأسفانه چون راهبردی فکر نمی‌کنیم و راهبردهای سیستم‌ها                                                                                                                                                                                                                                | تفکر سیستمی مدیر                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| مبتنی بر مدیران آنها شکل می‌گیرد، طبیعتاً یکی از عوامل مؤثر در اجرای فراموشی، دیدگاه‌های مدیری است که در رأس سازمان قرار می‌گیرد.                                                                                                                                                                                                        |                                                                  |
| در خود سیستم هم‌گروه‌های رسمی و غیررسمی که در سازمان وجود دارند، تأثیرگذار هستند، بیشتر هم‌گروه‌های غیررسمی. در مراودات بین کارمندان خیلی از نقایص سیستم منعکس می‌شود.                                                                                                                                                                   | وجود جو دوستانه در سازمان                                        |
| فراموشی را من در هدف می‌بینم.<br>چرا سازمان‌ها و زیرمجموعه‌شان به هدف نمی‌رسند؟ چون کسی راجع به اهدافشان سؤال نمی‌کند. چرا به اهداف نمی‌رسیم؟ اگر همه فرایندها و فعالیت‌ها در راستای رسیدن به اهداف سازمانی تعریف شوند مشکلی نخواهیم داشت. ولی اشکال کار اینجاست که از اهداف دور می‌شویم. اصلاً کسی نمی‌داند اهداف اصلی سازمان کدام است؟ | مشخص بودن اهداف سازمانی                                          |
| در هر حوزه، باید یک اکیپ یا افرادی داشته باشی که بشوند پایگاه فکری بقیه افراد. اون‌ها فکر کنند، آبدیت کنند، دوره آموزشی بگذارند، بخواهند، فرهنگ‌سازی کنند، بقیه اجرا کنند.                                                                                                                                                               | وجود اتاق فکر در سازمان                                          |
| وقتی مأموریت گسترده است، علم و دانش و آگاهی هم باید گسترده باشد. خلاً فعلی عدم آگاهی به مأموریت‌های موجود می‌باشد.                                                                                                                                                                                                                       | آگاهی کارکنان از چشم‌انداز و مأموریت سازمان                      |
| باید پهنای سازمان آن قدر زیاد باشد که افراد بتوانند اظهارنظر کنند و بتوانند دانش و علم خودشان را ارائه بدهند و بعد سازمان بتواند بهترین آنها را استفاده کند.                                                                                                                                                                             | وجود مکانیزم دریافت بازخورد از کارکنان در رابطه با مسائل سازمانی |
| کنار گذاشتن یک دانش و یک علم در سازمان کار درستی نیست. به همین دلیل در شهرداری یک مرکز پژوهشی ایجاد شد که از نظرات همه بتوانن استفاده کنند و بهترین را انتخاب کنند.                                                                                                                                                                      | وجود واحد تحقیق و توسعه                                          |
| عدم برنامه‌ریزی در مسائل کلان‌شهری. دولت برنامه مدونی برای شهرها ندارد. هر اداره‌ای بنا به سلیقه خودش در شهر کار می‌کنم                                                                                                                                                                                                                  | وجود چشم‌انداز سازمانی مدون و مستند                              |
| گاهی بسیاری از قوانین حوزه شهری کارآمدی لازم را ندارد. اجرای آنها بیشتر ما را از اهداف دورتر می‌سازد. چه بسیار وقت‌ها بوده که وقت‌مان با این قوانین کهنه تلف شده و حتی گاهی قوانینی بوده که در مسیر فرایندهای کاری گم شده.                                                                                                               | ارزیابی دوره‌ای قوانین کاری                                      |
| در آن قضیه اگر سیستم ما الکترونیکی بود این همه وقت لازم نبود برای گشتن و یافتن این مواد از آیین‌نامه.                                                                                                                                                                                                                                    | الکترونیکی کردن فرایندهای کاری                                   |
| گاهی باید رویه‌ها عوض شود و در این راه اصلاح فرایند، مقاومت هم وجود دارد                                                                                                                                                                                                                                                                 | مهندسی مجدد فرایندها                                             |
| در حوزه‌های صف که کارهای کارکنان و وظایف آنها زیاد است آنها وقت و فرصت فکر کردن درباره بهبود فرایندهای کاری را ندارند اصلاً.                                                                                                                                                                                                             | کاهش مشغله فکری کارکنان                                          |

دسته‌بندی کدهای مربوط به عوامل مؤثر بر فراموشی هدفمندسازمانی، در جدول ۳ ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پس از بررسی جملات خبرگان مصاحبه‌شونده، کدها استخراج شدند و حاصل

جدول ۳. مقوله‌های استخراج شده حاصل مصاحبه پیرامون عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی هدفمند

| عوامل مؤثر    | عوامل فردی    | ویژگی کارکنان  | سابقه و تجربه کاری - جسارت - تعهد بالای کارکنان به سازمان - وجود نگرش مثبت به تغییر در افراد - خودباوری کارکنان - احساس تعلق سازمانی                                                                                                                                                                                    |
|---------------|---------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |               | ویژگی مدیران   | وجود مدیرانی با دید استراتژیک - وجود روحیه ریسک‌پذیری در مدیران - تفکر سیستمی مدیران - وجود تجربه شکست در الگوبرداری از فرایندها از دیگر صنایع و سازمان‌ها - وجود تجربه ناموفق در به‌کارگیری قوانین جدید - نگرش مثبت به تغییر                                                                                           |
| عوامل سازمانی | عوامل سازمانی | ساختار سازمانی | طراحی مشاغل (کاهش مشاغل فکری کارکنان) - وجود دوره‌های آموزشی مرتبط با فرایندهای کاری - وجود رویه‌های توسعه منابع انسانی - وجود مکانیزم‌های تشویقی کارکنان برای مشارکت در فرصت‌های یادگیری جدید مثل سمینارها و کنفرانس‌های آموزشی - وجود مکانیزم‌های ارزیابی کارآمدی دوره‌های آموزشی - وجود متخصصان زبده در هر حوزه کاری |
|               |               | فرآیندها       | حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد در رابطه با جستجوی دانش و ایده‌های جدید - سبک رهبری مشارکتی - اشراف مدیریت ارشد بر فعالیت‌های سازمان                                                                                                                                                                                       |
|               |               | استراتژی       | آگاهی کارکنان از چشم‌انداز و مأموریت سازمان - وجود چشم‌انداز سازمانی مستند و مدون -                                                                                                                                                                                                                                     |
|               |               | فرهنگ سازمانی  | وجود فرهنگ سازمانی پذیرای تغییر - وجود جو دوستانه در سازمان - وجود فرهنگ یادگیری در سازمان - اطلاع‌رسانی به افراد در رابطه با مزایای مثبت فراموشی                                                                                                                                                                       |
| عوامل سازمانی | عوامل سازمانی | ساختار سازمانی | وجود ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر - وجود اتاق فکر جهت ارزیابی دانش و فرایندهای سازمان - وجود هماهنگی و همکاری بین واحدهای سازمانی - وجود واحد تحقیق و توسعه                                                                                                                                                               |
|               |               | تکنولوژی       | وجود تکنولوژی‌هایی برای تسهیل اشتراک دانش در سازمان (مثل ویکی‌ها، بلاگ،...) - سهولت در ذخیره‌سازی اسناد و مدارک و قوانین در حافظه سازمانی - عدم پشتیبانی سیستم‌ها از فرایندهای کاری - به‌کارگیری سیستم‌های تصمیم‌گیری گروهی (برای جلوگیری از ایجاد تفکر گروهی)                                                          |
|               |               | فرایند         | وجود رویه‌هایی برای مشارکت کارکنان در ارزیابی قوانین و فرایندهای کاری - ارزیابی دوره‌ای قوانین - درک ناکارآمدی فرایندهای داخلی سازمان - مهندسی مجدد فرایندها - مدیریت مستمر فرایندهای کاری - وجود رویه‌هایی برای دریافت بازخور از کارکنان در رابطه با مسائل سازمانی                                                     |
| عوامل سازمانی | عوامل سازمانی | رقابت          | وجود محیط رقابتی - پویایی نوع صنعت - جایگاه رقابتی سازمان                                                                                                                                                                                                                                                               |
|               |               | ذی‌نفعان       | حمایت سازمان‌های همکار از تغییر در رویه‌ها - الزامات سازمان‌های بالادستی و حاکمیتی در جهت تغییر رویه‌ها - الزام به تطبیق با سازمان‌های همکار در پروژه‌های مشترک - ناکارآمدی قوانین بالادستی - کیفیت ارتباطات برون سازمانی                                                                                               |

پدیده محوری یعنی فراموشی هدفمند سازمانی در جدول ۵ ارائه شده است.

عوامل مؤثر بر فراموشی هدفمند سازمانی در سه دسته‌بندی کلی عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی بخش‌بندی شده است. در ادامه کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها در رابطه با

**جدول ۴. نتایج تحلیل مصاحبه‌ها: مفاهیم مربوط به پدیده فراموشی سازمانی هدفمند**

| مفاهیم                                                | شواهد گفتاری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| جابه‌جایی افراد                                       | یک بخش دیگر برمی‌گردد به دانش ضمنی که وجود دارد که تأثیرش را در رفتارمان نشان می‌دهد و در ذهن‌های ماست. برای تغییر آنها چه باید کرد؟<br>اکثر اوقات تغییر ذات آدم‌ها غیرممکن نیست. لذا، باید آن انسان‌ها تغییر کنند (مثل بازنشستگی). رفتن عده‌ای از سازمان و آمدن عده‌ای جوان برای نو کردن سازمان در عصر جدید.                                    |
| تغییر رویه‌های منابع انسانی                           | وقتی گفته می‌شود شهرداری از یک‌نهاد خدماتی به یک‌نهاد اجتماعی در حال تغییر کرد، باید ساختار نیروی انسانی‌اش نیز تغییر کند. در گذشته شهرداری نهاد کارگری بوده. (که صرفاً تکنسین بوده) حالا برای تغییر این نهاد به خدماتی باید ساختار نیروی انسانی تغییر کند که دیدگاه جدید و دانش جدید وارد سازمان شود و دانش قدیمی کنار رود.                     |
| بهبود مستمر فرایندهای کاری                            | برخی اوقات در کارهای بهبود فرایند که خودش یک نوع فراموشی هدفمند است، فرایند تدوین شده.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت تجارب سازمانی                                  | البته بهتر است وقتی تجربه ناموفقی داشتم آن را کنار بگذارم. من این را فراموشی می‌دونم. چون به فکر کردن به‌روش‌های جدیدتر کمک می‌کنم. به شرط آنکه این ثبت شود و درس بگیریم. درس گرفتن از تجارب سازمانی مهمه ولی مهم اینه که ترس تجارب سخت فراموش بشه.                                                                                              |
| تغییر نگرش افراد                                      | گاهی شما فردی هستی که در سازمان قرار گرفتی و غیر از آن چیزی که داری انجام میدی هیچ چیز دیگری را ندیدی، یک دانشی را از اول که وارد سازمان شدی یادت دادند و شما فکر می‌کنی آن روش‌های انجام کار هیچ ایرادی ندارد چرا که مثل ماهی در آب هستی و بیرون آب را ندیدی؛ اما سازمان، شما را می‌گیرد و به جای دیگری می‌برد، انگار وارد دنیای دیگری می‌شوید، |
| اصلاح فرایند                                          | ولی ممکنه بحث اصلاح فرایند باشد، مثلاً در گذشته اول نقشه‌ها می‌رفته حقوقی بعد ... بعد ... خوب بررسی می‌کنید وقتی در مرحله سوم باید بره حقوقی، مرحله اول را حذف کنیم، خروجی خاصی ندارد. این اصلاح فراینده.                                                                                                                                        |
| به‌روز کردن قوانین به‌روزرسانی دانش                   | شهرداری جای گسترده‌ای هست و یک سازمان خدماتی هست. همان قدر که تجربه توش نقش دارد، فراموشی مثبت هم خیلی نقش دارد. اینکه بسیاری از قوانین بالادستی حاکم را افراد بتوانند فراموش کنند و قوانین جدید را جایگزین کنند، به‌روزرسانی کنند و استفاده کنند. یا اینکه بتوانند دانششان را به‌روز کنند.                                                      |
| تعریف مالک دانشی سازمان                               | دانش‌های بسیاری وارد سازمان می‌شوند ولی اینکه این دانش‌ها همه برای سازمان مفید باشند جای بررسی دارد. در هر سازمانی باید مالک دانشی سازمان مشخص باشد که وظیفه بررسی کیفیت دانش و مدیریت آن را بر عهده بگیرند.                                                                                                                                     |
| ایجاد کمیته‌های تخصصی و انجمن‌های خبرگی               | برای اینکه خوب بررسی شود که کدام قسمت‌ها باید حذف شود و بماند ما آدم‌هایی را می‌خواهیم که کامل به همه چیز اشراف داشته باشند. یک قسمت‌هایی باید تخصصی کار کنند روی کارها و فرایندها. در هر قسمتی در سازمان و هر اداره‌ای به این آدم‌ها احتیاج داریم تا تخصصی بررسی کنند همه رویه‌ها را.                                                           |
| ایجاد تعامل سازنده با ذی‌نفعان جهت ارزیابی دانش موجود | در فرایندهای ارزیابی دانش و تغییر رویه‌ها باید همه افرادی که دخیل هستند حتی اون سازمان‌های همکار هم در جریان گذاشته شوند. الا نتیجه‌بخش نخواهد بود. مخصوصاً همه کارمندانی که در معرض آن چیزها قرار می‌گیرد.                                                                                                                                      |

|                              |                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ارزیابی کیفیت دانش           | یکی از گام‌های مهم در فراموشی دانش این است که مشخص شود چه دانشی باید پاک شود و چه دانشی باید بماند؟ و این لازمه این است که ما از دانش‌های موجود در سازمان خبر داشته باشیم که چه جنسی دارند؟ به درد می‌خورند یا نه. |
| سیستم پاداش و طرح‌های تشویقی | از مهم‌ترین راه‌های تشویق کارکنان به بررسی فرایندها و سعی در فراموشی دانش‌های کهنه استفاده از سیستم‌های پاداش است.                                                                                                 |
| تعریف مجوزها و اختیارات      | حتماً کارکنان باید مجوز داشته باشند یعنی یک مقام مسئولی به آنها اجازه دهد که می‌توانند                                                                                                                             |
| جهت فراموشی هدفمند           | فرایند فراموشی را انجام دهند چون این یک تغییر است و ممکن است چیزهایی حذف شود.                                                                                                                                      |

در مصاحبه با مدیران با تجربه شهرداری که مصداق‌هایی از فراموشی سازمانی را در سازمان خود تجربه کرده بودند، عمدتاً به مکانیزم‌ها یا همان اقدامات مؤثر در رابطه با فراموشی هدفمند اشاره می‌شد، این در حالی است که نخبگان دانشگاهی با تجربه تحقیقات در زمینه یادگیری سازمانی و فراموشی عمدتاً

به نشانه‌ها و علائم روی دادن فراموشی هدفمند در سازمان‌ها اشاره می‌کردند. در نهایت دسته‌بندی کدهای مربوط به پدیده محوری فراموشی هدفمند به صورت زیر در جدول ۵ ارائه شده است.

**جدول ۵.** مقوله‌های استخراج شده حاصل مصاحبه پیرامون پدیده محوری فراموشی سازمانی هدفمند

| انواع            | یادگیری‌زدایی                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | اجتناب از عادات بد                                                                                                |
|                  | جابه‌جایی افراد                                                                                                   |
|                  | تغییر رویه‌های منابع انسانی                                                                                       |
|                  | تعریف مالک دانشی سازمان                                                                                           |
|                  | ایجاد تعامل سازنده با ذی‌نفعان جهت ارزیابی دانش موجود                                                             |
|                  | پایش مستمر محیطی                                                                                                  |
|                  | ارزیابی عملکرد جهت شناسایی حوزه‌های نیازمند تغییر                                                                 |
|                  | ایجاد کمیته‌های تخصصی و انجمن‌های خبرگی                                                                           |
|                  | بهبود مستمر فرایندهای کاری                                                                                        |
| اقدامات          | مدیریت تجارب سازمانی                                                                                              |
|                  | تغییر نگرش افراد                                                                                                  |
|                  | بازمهندسی در سازمان                                                                                               |
| پدیده محوری      | به‌روزرسانی دانش و قوانین                                                                                         |
|                  | تعریف مجوزها و اختیارات جهت فراموشی هدفمند                                                                        |
|                  | سیستم پاداش و طرح‌های تشویقی برای نوآوری‌های سازمانی                                                              |
|                  | تأسیس یک واحد با هدف ارزیابی کیفیت دانش                                                                           |
|                  | تغییر در باور مدیریت ارشد                                                                                         |
|                  | وجود سیستم ثبت تجارب از طریق سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت                                                            |
|                  | وجود ملاک‌های ارزیابی در خصوص نوآوری‌های سازمانی                                                                  |
|                  | وجود واحد ارزیابی کیفیت دانش                                                                                      |
| علائم و نشانه‌ها | وجود سیستم اطلاعاتی مدیریت به‌روز و گسترده در سازمان                                                              |
|                  | امکان انجام و بروز نوآوری‌های سازمانی توسط کارکنان و مدیران و وجود قوانینی برای تشویق و پاداش‌دهی به افراد نوآور. |
|                  | ارتباط سازنده با نهادهای تأثیرگذار و هم‌تراز سازمان و امکان گفتگو و مذاکره پیرامون                                |

## قوانین.

فرایندهای اصلاح شده، کوتاه و کارا

اجرای بازمهندسی فرایندها

اجرای نظام آراستگی (5S)

روشن بودن اهداف و مأموریت‌های سازمان بر تمامی کارمندان و مدیران سازمانی جهت

انطباق دانش‌ها، فرایندها و قوانین با اهداف اصلی سازمان

رضایت مشتریان از سرعت و نحوه ارائه خدمات

همان‌طور که مشاهده می‌شود هیچ‌گونه دسته‌بندی جدیدی از انواع فراموشی سازمانی هدفمند در مصاحبه‌ها به دست نیامد و عمده نظر مصاحبه‌شوندگان بر طبق چارچوب هولان ۲۰۰۴ ارائه شده است. جهت ارائه مدل به صورت جامع، محققان در

مصاحبه‌ها سؤالاتی پیرامون پیامدهای اجرای فراموشی سازمانی هدفمند در سازمان مطرح کرده‌اند که برخی نتایج تحلیل و کدبندی مصاحبه‌ها در جدول ۶ ارائه شده است.

## جدول ۶. نتایج تحلیل مصاحبه‌ها: مفاهیم مربوط به پیامدهای فراموشی هدفمند

| مفاهیم                               | شواهد گفتاری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استفاده بهینه از نیروی انسانی        | در بسیاری از موارد برای یافتن موادی از قانون باید مدت‌ها جستجو می‌کردیم تا اینکه بعد از تغییر نحوه ذخیره‌سازی و رها کردن شیوه قبلی، هم در وقتمان صرفه‌جویی می‌شود و هم نیروی انسانی‌مان.                                                                                                                                                                                  |
| انطباق با تغییرات محیطی              | یکی از موانع تغییر تمایل به حفظ وضع موجود و برجسته کردن گذشته است. این در حالی است که هر عصری شرایط جدیدی دارد و تغییرات شتابانی سازمان‌ها را فراگرفته. امروزه سازمان موفق سازمان proactive است، یعنی سازمانی که قبل از شروع تغییرات واکنش نشان دهد و با تغییر هماهنگ شود.                                                                                                |
| چابکی سازمان                         | خیلی از فرایندهایی که کار انجام می‌دهیم اگر با دقت به آن فکر کنیم، دستورالعمل‌ها و روش‌های انجام کار، خودش یک مانع چابکی و چالاکی سازمان برای پاسخگویی به نیاز شهروندان است و این عدم چالاکی و چابکی به دلیل برخی دانش‌های زائد و غیرمفید است.                                                                                                                            |
| افزایش تمرکز کارکنان روی کارهای اصلی | برای خودم اتفاق افتاده، مخصوصاً بعد از تجربیات بد و ناموفقی که دارم، علی‌رغم اینکه برای من تجربه هست، ولی فکر کردن مداوم به آن باعث می‌شود که انگیزه‌ام از بین برود و نتوانم تمرکز کافی روی کارهای دیگر داشته باشم. لذا سعی می‌کنم فراموش کنم این تجربه بد را تا انگیزه‌ام برای کارهای جدید زیاده‌تر می‌شود.                                                              |
| رشد و توسعه سازمانی                  | در بسیاری از موارد در صورت نادیده گرفتن رویه‌های کهنه و قدیمی چه‌بسا سازمان به جلو با سرعت حرکت کند و توسعه یابد. ولی ما به این مسائل فکر نمی‌کنیم. شاید چون عادت کردیم. ما خیلی فکر کردیم که چه کاری انجام دهیم که افراد افکار سنتی خود را کنار بگذارند و مطالعه کنند روش‌های جدید را. رسیدیم به دنیای مجازی که البته آن‌هم مدیریتش و بررسی کیفیت دانش وارد شده سخت است. |
| بهبود کیفیت یادگیری سازمانی          | سازمانی که رو به رشد و توسعه می‌خواهد باشد باید به این موضوع توجه کند. سازمان توسعه‌یافته به تمام معنا سازمانی است که روی فراموشی هدفمند تمرکز کند. هزینه‌ها کاهش می‌یابد. کیفیت خدمات افزایش می‌یابد؛ و سازمان توسعه‌یافته می‌شود. اعتمادبه‌نفس و دانش کارکنان بالا می‌رود. قدرت و توان یادگیری‌شان بالا می‌رود. رقابت سالم افزایش می‌یابد.                              |
| توسعه کارکنان                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| اصلاح فرایندهای سازمانی              | یکی از روندهای داخلی سازمان صدور پروانه ساختمانی هست. این برخلاف کشورهای اروپایی                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| که طی یک روز صادر می‌شود، چندین ماه طول می‌کشد و این به دلیل این است که بخشی از کار را نظام‌مهندسی باید انجام دهد و خروجی مثبتی برای مردم نیست.                                                                                |                                    |
| اگر این رویه یادگیری فراموشی در سازمان‌ها اجرایی شود مسلماً به بهبود یادگیری در سازمان کمک می‌کند، افراد ذهنیت‌های غلط خود را کنار گذاشته و راحت‌تر تغییرات را می‌پذیرند. یعنی به‌نوعی مقاومت در برابر تغییرات هم کمتر می‌شود. | تسهیل فرایند تغییر یادگیری سازمانی |
| مسلماً در صورتی که سازمانی به فراموشی دانش‌های کهنه و رویه‌های ناکارآمد روی آورد و این تبدیل به یک فرهنگ شود در آن سازمان، پذیرش دانش‌های جدید بیشتر شده و مقاومتی در برابر رویه‌های جدید ایجاد نمی‌کند.                       | کاهش مقاومت به دانش جدید           |

#### جدول ۷. مقوله‌های استخراج شده حاصل مصاحبه پیرامون پیامدهای فراموشی سازمانی هدفمند

|                                                   |                       |
|---------------------------------------------------|-----------------------|
| افزایش اثربخشی نیروی انسانی                       |                       |
| افزایش تمرکز کارکنان روی کارهای اصلی              |                       |
| تسهیل فرایند یادگیری                              | مربوط به نیروی انسانی |
| کاهش مقاومت به دانش جدید                          |                       |
| نوآوری و توسعه خلاقیت                             |                       |
| شفاف‌سازی مدل تصمیم‌گیری در حوزه نگهداشت دانش     |                       |
| انطباق با تغییرات محیطی                           |                       |
| چابکی سازمان                                      |                       |
| رشد و توسعه سازمانی                               |                       |
| مدیریت مؤثر منابع دانشی                           | پیامدها               |
| یادگیری سازمانی                                   | مربوط به سازمان       |
| کسب مزیت رقابتی                                   |                       |
| اصلاح فرایندهای سازمانی                           |                       |
| تسهیل فرایند تغییر                                |                       |
| بهبود عملکرد سازمانی                              |                       |
| سرعت پاسخگویی به ارباب‌رجوعان                     |                       |
| ارائه سرویس‌هایی با کیفیت بالاتر                  |                       |
| ایجاد تجربه مثبت در رابطه با سازمان در ارباب‌رجوع | مربوط به ارباب‌رجوع   |
| تسهیل فرایند خدمت‌رسانی به ارباب‌رجوع             |                       |

#### یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها در سه بخش کلی ارائه می‌شود. بخش اول محرکه‌ها یا همان عوامل تأثیرگذار بر فراموشی هدفمند است. به‌طور کلی عوامل تأثیرگذار بر فراموشی هدفمند در سازمان به سه دسته کلی عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی قابل بخش‌بندی است. عوامل فردی به دودسته ویژگی‌های کارکنان و ویژگی‌های مدیران تقسیم می‌شود، از مهم‌ترین ویژگی افراد، تجربه کاری و تخصص افراد، خودباوری و نیز تعهد سازمانی آنها در

همان‌طور که در جدول ۷ ارائه شده، پیامدهای فراموشی آگاهانه و هدفمند در سازمان هم برای سازمان، هم برای نیروی انسانی و هم برای ارباب‌رجوعان سازمان مشهود است. برخی از مقوله‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها پیرامون پیامد فراموشی هدفمند کاملاً بدیع بوده و در پژوهش‌های پیشین هیچ اشاره‌ای به آنها نشده که در قسمت نتیجه‌گیری به توضیح آنها خواهیم پرداخت.

هدفمند است، نیز به‌عنوان عامل کمک‌کننده عمل می‌کند. وجود رویه‌هایی برای مشارکت کارکنان در ارزیابی قوانین و فرایندهای کاری، ارزیابی دوره‌ای قوانین و درک ناکارآمدی فرایندهای داخلی سازمان نیز از مقوله‌هایی هستند که در اجرا و پیاده‌سازی آگاهانه فراموشی سازمانی بسیار تأثیرگذار هستند و اما عوامل محیطی که از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر فراموشی سازمانی می‌باشد. فراموشی سازمانی پیامد مجموعه اقداماتی است که می‌تواند ریشه در اقدامات و تصمیم‌گیری‌های درون سازمانی 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. روند رقابت و نیز همکاری ذی‌نفعان سازمان دو عامل محیطی تأثیرگذار در فراموشی سازمانی هدفمند در سازمان می‌باشد.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، مؤلفه‌هایی که برای شناخت هرچه بیشتر فراموشی هدفمند استخراج شد، در سه بخش دسته‌بندی شدند: انواع فراموشی هدفمند که عبارت‌اند از یادگیری‌زدایی و اجتناب از عادات بد. دومین بخش به بیان اقداماتی که برای اجرا و پیاده‌سازی فراموشی هدفمند لازم است در سازمان انجام شود، می‌پردازد که از آن جمله می‌توان به تغییر افراد، بهبود فرایند، انطباق فرایندها با شرایط زمانی، به‌روز کردن قوانین، به‌روزرسانی دانش، ارزیابی دانش موجود، پایش مستمر محیطی، ارزیابی عملکرد جهت شناسایی حوزه‌های نیازمند تغییر، ایجاد کمیته‌های تخصصی و انجمن‌های خبرگی اشاره کرد. این نتایج با بسیاری از تحقیقات پیشین نیز همخوانی دارد و سومین بخش به علائم و نشانه‌های وجود فراموشی هدفمند در سازمان اشاره دارد که با توجه به اشراف کامل مدیران و نخبگان دانشگاهی از پدیده فراموشی هدفمند لیست جامعی از علائم فراموشی هدفمند در سازمان از مصاحبه‌ها استخراج شد که از آن جمله می‌توان به رضایت مشتریان از سرعت و نحوه ارائه خدمات، وجود سیستم ثبت تجارب از طریق سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، وجود ملاک‌های ارزیابی درخصوص نوآوری‌های سازمانی و وجود واحد ارزیابی کیفیت دانش اشاره کرد.

سؤال سوم پژوهش، پیرامون پیامدهای فراموشی هدفمند در سازمان است که در این راستا مصاحبه‌شوندگان به مواردی اشاره کردند که محققان این موارد را در سه دسته طبقه‌بندی کردند. از آنجایی که جهت انجام و اجرای فراموشی هدفمند، نیروی انسانی رکن اساسی و تأثیرگذار است، هم در دسته‌بندی عوامل تأثیرگذار و هم در دسته‌بندی پیامدها، به این عامل توجه ویژه شده است. پیامدهایی همچون افزایش اثربخشی

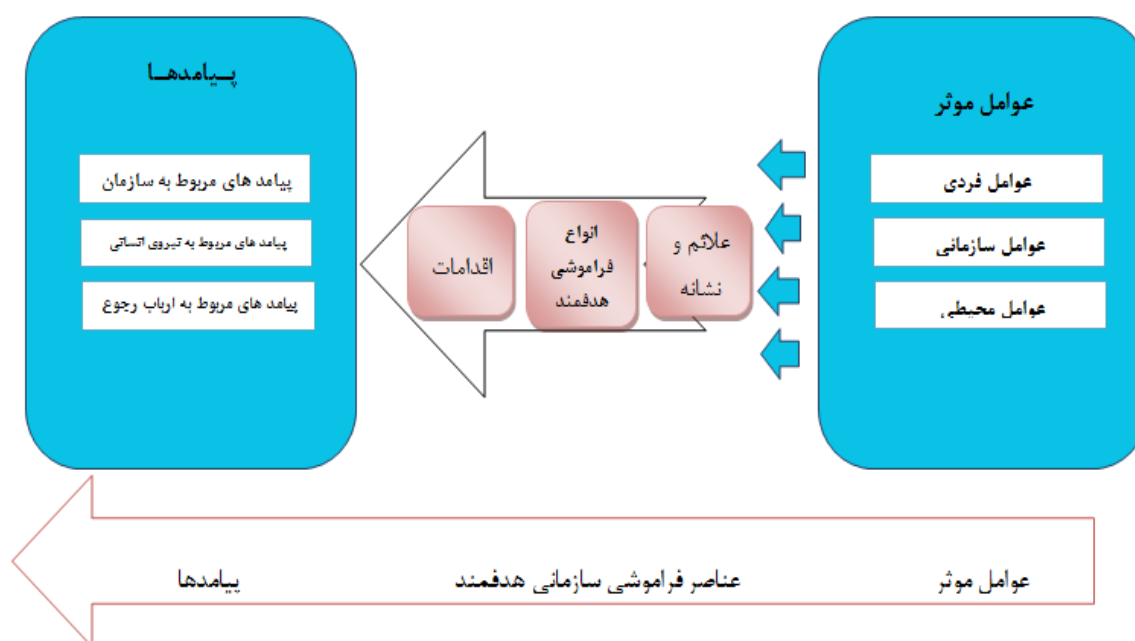
مصاحبه‌های انجام شده مورد تأکید قرار گرفت. علاوه بر این‌ها جسارت که یکی از پیشران‌های خلاقیت و نوآوری است نیز تغییر عقاید و باورهای فرد را تسهیل بخشیده و شکستن ذهنیت‌های نادرست را آسان‌تر می‌کند.

در رابطه با ویژگی مدیران، وجود دید استراتژیک در مدیران و نیز نگرش مثبت به تغییر از جمله عواملی بود که در مصاحبه‌ها بسیار بر آن تأکید شده است. چرا که اجرای فراموشی هدفمند یک تغییر اساسی در سازمان می‌باشد که همکاری و همگامی مدیر ارشد سازمان با این تغییر مهم بسیار در موفقیت آن تأثیرگذار خواهد بود. از سوی دیگر این تغییرات باید هم‌راستا با سیاست‌های کلان و استراتژی بلندمدت سازمان هم‌راستا باشد.

در تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، عواملی استخراج شد که با برچسب عوامل سازمانی دسته‌بندی شدند. این عوامل عبارت‌اند از رهبری تحول‌آفرین، مدیریت منابع انسانی، استراتژی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و فرایند. در شرایط امروزی وظیفه اساسی رهبری این است که بتواند موجب تغییرات، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی شوند، به تحول سازمانی اعتقاد راسخ داشته باشند و به تجدید حیات سازمان اهمیت دهند. وجود رهبری تحول‌آفرین می‌تواند در ایجاد و توسعه یک سازمان یادگیرنده بسیار مؤثر باشد. همچنین این رهبران به دنبال این هستند که با ایجاد تغییر در ساختارها و سیستم‌ها و ذهن افراد، تغییرات ایجاد شده را نهادینه سازند (زارعی متین، ۱۳۹۱: ۱۶۵). این مسئله به‌خوبی روشن است که حمایت و نگرش مدیر عالی سازمان تأثیر تعیین‌کننده‌ای در بروز و موفقیت تغییرات سازمانی دارد و کارکنان به‌خوبی پا جای پای مدیران خود می‌گذارند. لذا، به‌خوبی تأثیر رهبری تحول‌آفرین با فراموشی سازمانی روشن می‌شود. از طرف دیگر یکی از مخازن مهم ذخیره دانش، افراد سازمانی یا مخازن انسانی می‌باشند که بخش مهمی از دانش سازمانی را در خود ذخیره کرده‌اند. افراد مؤثرترین وسیله برای به دست آوردن و ذخیره‌سازی دانش نهانی هستند لذا، مدیریت پرسنل موجود در سازمان و یا به عبارتی مدیریت منابع انسانی سازمان تأثیر بسزایی در چگونگی ذخیره‌سازی، یادگیری و فراموشی دانش موجود در سازمان می‌باشند. از دیگر عوامل تأثیرگذار بر فراموشی سازمانی هدفمند، وجود چشم‌انداز مستند و مدون و نیز اطلاع کامل کارکنان و مدیران از این چشم‌انداز می‌باشد. تجهیزات و تکنولوژی‌های مدیریت دانش جهت پایش مداوم حافظه سازمانی و بهره‌گیری از ساختارهای منعطف جهت جابه‌جایی و تغییر افراد که از مهم‌ترین شاخص‌های فراموشی

ارباب رجوع است. این عامل از نوآوری‌های پژوهش حاضر می‌باشد که در قسمت بعد مقاله به آن پرداخته خواهد شد. سرعت پاسخگویی به ارباب رجوعان، ارائه سرویس‌هایی با کیفیت بالاتر و ایجاد تجربه مثبت در رابطه با سازمان در ارباب رجوع از جمله پیامدهایی است که اجرا و پیاده‌سازی فراموشی هدفمند در رابطه با ارباب رجوعان سازمان‌های دولتی به دنبال دارد. در نهایت مدل مطلوب فراموشی هدفمند به شکل زیر به دست آمد:

نیروی انسانی، افزایش تمرکز کارکنان روی کارهای اصلی و نوآوری و توسعه خلاقیت مواردی است که بیشتر نیروی انسانی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نگاهی کلان سازمان نیز به طور کلی از این پدیده منتفع می‌شود. انطباق با تغییرات محیطی، چابکی سازمان، رشد و توسعه سازمانی، مدیریت مؤثر منابع دانشی، یادگیری سازمانی، کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی از پیامدهایی است که دامنه تأثیرگذاری آن به سازمان نیز می‌رسد. بخش دیگری از پیامدها مربوط به



شکل ۱. مدل فراموشی سازمانی هدفمند

فاکتورهایی همچون تأثیر ذی‌نفعان و نیز فضای رقابتی بر فراموشی سازمانی هدفمند برای اولین بار در حوزه فراموشی صورت گرفته. مجموعه عوامل استخراج شده نشان از آن دارد که جهت اجرا و پیاده‌سازی مکانیزم‌های فراموشی سازمانی هدفمند تلاشی چندبعدی در سرتاسر سازمان لازم است. در این راستا مشارکت همه‌جانبه نیروی انسانی جزو مهم‌ترین عوامل پیش برنده بوده و سازمان لازم است تغییراتی را در برنامه‌های مدیریتی پرسنل و برنامه‌ریزی نیروی انسانی داشته باشد تا نیروی‌های فعال در تغییرات و با جسارت و آگاه به پیامدهای فراموشی هدفمند در سازمان توسعه یابند. همچنین وجود مدیران با دید استراتژیک و مسلط به اهداف کلان سازمان و نیز آگاه به پیامدهای مثبت تغییر ذهنیت‌ها و باورهای ناکارآمد، نیز از عوامل پیش برنده فراموشی سازمانی هدفمند است. وجود تکنولوژی‌هایی برای تسهیل اشتراک دانش در سازمان (مثل ویکی‌ها، بلاگ،...) سهولت در ذخیره‌سازی اسناد و مدارک و

## بحث و نتیجه‌گیری

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.

در این تحقیق سعی شد تا مدل جامعی از فراموشی سازمانی ارائه شود. هدف از تحقیق، یافتن عوامل مؤثر بر فراموشی هدفمند، بررسی دقیق مفهوم فراموشی هدفمند و پیامدهای آن است. مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر فراموشی سازمانی هدفمند با استفاده از تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عبارت‌اند از عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی می‌باشند. توجه به عوامل محیطی و استخراج

تحقیقات پیشین همخوانی بسیاری دارد ضمن اینکه این تحقیق موارد جدید نیز به حوزه ادبیات اضافه نموده است. ازجمله پیامدهایی که با تحقیقات پیشین همخوانی دارند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: چابکی سازمان (صادقیان و دیگران ۱۳۹۱) یادگیری سازمانی (میلر و مارتینگونی، ۲۰۱۶)، تسهیل فرایند یادگیری و تغییر (تی سانگ و زهرا، ۲۰۰۸)، کاهش مقاومت به دانش جدید (تی سانگ، ۲۰۰۸) ازجمله نتایج جدید این تحقیق می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: استفاده بهینه از نیروی انسانی، انطباق با تغییرات محیطی، اصلاح فرایندهای سازمانی، مدیریت منابع دانشی، سرعت پاسخگویی به ارباب‌رجوعان، ارائه سرویس‌هایی با کیفیت بالاتر، ایجاد تجربه مثبت در رابطه با سازمان در ارباب‌رجوع و تسهیل فرایند خدمت‌رسانی به ارباب‌رجوع.

محققان در این تحقیق موفق شدند که مدل جامعی برای فراموشی سازمانی هدفمند ارائه کنند که در آن به ابعاد مختلف اجرای آن در سازمان توجه شده است. به خصوص برای اولین بار جنبه‌های رقابت، ذی‌نفعان، نیروی انسانی و عوامل استراتژیک همچون چشم‌انداز مورد توجه قرار گرفته است. مجموعه‌ای از مکانیزم‌ها و اقدامات موردنیاز جهت اجرای فراموشی هدفمند در سازمان نیز به صورت کامل ارائه شده و جهت اندازه‌گیری پدیده فراموشی سازمانی هدفمند در سازمان به مجموعه‌ای از علائم و نشانه‌ها در سازمان اشاره شده است. در استخراج عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی هدفمند با استفاده از روش تحلیل محتوا، به‌دقت سعی شده تا خلط مبحثی با مسائلی که حین اجرای فراموشی هدفمند رخ می‌دهد، ایجاد نشود. مانند بحث مدیریت تغییر در ابعاد مختلف سازمان که در برخی مقالات به اشتباه جزو عوامل مؤثر در نظر گرفته شده و این در حالی است که بحث تغییر حین اجرای فراموشی رخ می‌دهد و نه پیش از آن.

محققان علاقه‌مند به حوزه مطالعات فراموشی سازمانی هدفمند می‌توانند در تحقیقات خود به بررسی رابطه وجود علائم و نشانه‌های فراموشی هدفمند یا اقدامات و مکانیزم‌های اجرا با پیامدهای آن بپردازند. سازمان‌ها نیز جهت اجرای موفق فرایند فراموشی هدفمند می‌بایست برنامه جامعی را با حضور مدیران ارشد سازمان که بر چشم‌انداز و اهداف عالی سازمان وقوف کامل دارند، تنظیم کرده و در اولین گام برنامه‌های آموزش نیروی انسانی را مدنظر قرار دهند. چرا که اجرای موفق فرایند فراموشی هدفمند با حمایت مدیران ارشد و همکاری نیروی انسانی در تمام سطوح امکان‌پذیر است. مدیران سازمان‌ها باید به این مسئله توجه داشته باشند که فراموشی

قوانین در حافظه سازمانی از عوامل تکنولوژیکی پیش برنده فراموشی هدفمند بوده همچنین عدم پشتیبانی سیستم‌ها از فرایندهای کاری عاملی است که سازمان و مسئولان آن را به سمت کنار گذاشتن برخی سیستم‌ها و در نتیجه فراموشی هدفمند دانش ناکارآمد تحریک می‌کند. از آنجایی که فراموشی سازمانی پدیده ایست که به صورت فرایندی انجام می‌پذیرد و در طول زمان مستمراً باید اجرا شود، رویه‌های مستمر جهت شکل‌گیری آن لازم است. ازجمله وجود رویه‌هایی برای مشارکت کارکنان در ارزیابی قوانین و فرایندهای کاری و ارزیابی دوره‌ای قوانین جهت پایش مستمر قوانین کهنه و بلااستفاده و نیز درک ناکارآمدی فرایندهای داخلی سازمان، از عوامل مؤثر در حرکت سازمان به سمت فراموشی هدفمند رویه‌ها و قوانین غیر اثربخش می‌باشند. از نظر خبرگان این رشته، وجود محیط رقابتی، پویایی نوع صنعت و جایگاه رقابتی سازمان عوامل مهمی هستند که سازمان را به سمت بازنگری و کنار نهادن روش‌ها و دانش‌های قدیمی و حذف آنها از فرایندهای کاری ترغیب می‌کند. این عامل برای اولین بار در حوزه تحقیقات فراموشی هدفمند به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ارائه شده است. در تحقیقات به عمل آمده مشخص شد برخلاف تصور موجود راجع به نهادها و سازمان‌های عمومی و دولتی که آنها را فاقد هرگونه رقابت می‌دانند، در رتبه‌بندی و امتیازدهی از سمت نهاد بالاتر بین سازمان‌های دولتی در شهرها و استان‌های مختلف رقابت فعالی وجود دارد. همچنین با اجرا و به‌کارگیری روشی جدید در یکی از حوزه‌های استانی، سایر حوزه‌ها و نهادها نیز به دنبال اجرای آن در حوزه خود می‌باشند و همین عالی جهت حرکت به سمت روش‌های جدید و کنار نهادن روش‌های قدیمی می‌باشد. از دیگر عوامل مهم تأثیر ذی‌نفعان و سازمان‌های هم‌تراز و بالادست در برنامه‌های فراموشی هدفمند می‌باشد. این عامل نیز برای اولین بار در حوزه فراموشی سازمانی مطرح شده است و در دیگر تحقیقات اشاره‌ای به آن نشده است. محققان در این مقاله با تحلیل محتوای نظر خبرگان آکادمیک و اجرایی دریافتند که سازمان‌های عمومی و دولتی ارتباط تنگاتنگی با دیگر نهادها، مردم و سازمان‌های هم‌تراز یا بالادست دارند و در بسیاری موارد تغییر یک‌رویه مستلزم دستور یا همکاری سایر نهادهای عمومی و دولتی است. ضمن اینکه در بسیاری موارد ایجاد دگرگونی و تغییر در رویه کاری یک سازمان دولتی (مثلاً الکترونیک کردن فرایندها) سازمان موردنظر را مجبور به تجدیدنظر در رویه‌های خود کرده و لزوم انجام فراموشی هدفمند را ایجاد می‌کند. در مورد پیامدهای سازمانی فراموشی هدفمند نتایج تحقیق با

دارند و مهم‌تر از همه اینکه ذهنیات و طرز نگاه نیروی انسانی و مدیران سازمان نسبت به مسائل موجود باید همواره به‌روز بماند که لازمه این امر فراموشی باورهای گذشته و ناکارآمد است.

سازمانی پدیده‌ای است فرایندی که در طول زمان مستمراً باید انجام پذیرد و یک‌بار اجرای آن در بخشی از سازمان، سازمان را از اجرای دوباره آن و در دیگر بخش‌ها بی‌نیاز نمی‌سازد. چرا که تغییرات پدیده‌ای است همیشگی و سازمان باید دانش، رویه‌ها، قوانین، روتین‌ها و فرایندهای کاری خود را همواره به‌روز نگه

## منابع

- اخوان، پیمان؛ باقرزاده، مهدی و شادپور، پژمان (۱۳۹۰). «تحلیل فرایند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی: بیمارستان شهید هاشمی نژاد». پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۶(۲)، ۱-۱۸.
- تهوری، زهرا (۱۳۹۱). «دورکاری در سازمان استاد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، شماره ۹۲، ۷۴-۹۳.
- حاجی عزیزی، نادیا؛ دخت‌عصمتی، محدثه و مرادی، شیما (۱۳۸۸). «فراموشی سازمانی: رویکردی نوین در مدیریت دانش». علوم و فناوری اطلاعات، ۲۵(۲)، ۳۱۷-۳۳۱.
- حسینی، یعقوب و مغدانی، رضا (۱۳۹۲). «اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی: استفاده از مدل تحلیل شبکه‌ای Forgetting: Revisiting Exploration and Exploitation in Organizational Learning». Sozial Systeme, 12 (1), 100-120.
- Carmonat, S. & Casanova, P. (1993). "organizational forgetting and information systems". Scand J. Mgmt, 9.(1), 29-44.
- Casey, A. J., & Olivera, Fe. (2011). "Reflections on Organizational Memory and Forgetting". Journal of Management Inquiry, 305.
- Cegarra-Navarro, J. G. & Dewhurst, F. W. (2006). "Linking shared organizational context and relational capital through unlearning: An initial empirical investigation in SMEs." Learning Organization, 13, 49-62.
- Chen, Y. & Huang, H. (2012). "Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis". Knowledge-Based Systems, doi:10.1016/j.knosys.2011.11.012
- Dodgson, M. (1993). "Organizational learning: a review of some literatures". Organization Studies, 14 (3), 375-94.
- Donate, M. & Sanchez, de P. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and
- فازی با رویکرد برنامه‌ریزی غیرخطی». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۵(۹)، ۱۲-۳۶.
- زارعی متین، حسن (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی. قم: مؤسسه بوستان کتاب (مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم).
- صادقیان، رحمت‌اله؛ یعقوبی، نور محمد و اعزازی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱). «بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۷)، ۱۲۰-۱۰۳.
- مشبکی، اصغر و ربیع، مسعود (۱۳۸۸). «فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان». فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۳(۴)، ۱۹۳-۲۱۸.
- Ale, M., Toledo, C., Chiotti, O. & Galli, M. (2014). "A conceptual model and technological support for organizational knowledge management". Science of Computer Programming, In Press, Corrected Proof, Available online 11 January 2014.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. & Keskin, H. (2007). "Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations". Journal of Organizational Change Management, 20(6), 794-812.
- Argote, L. (1999). Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge. Norwell, MA: Kluwer.
- Arling, P. & Chun, M. W. S. (2011). "Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity". Journal of knowledge management, 15(2), 231-250.
- Azmi, F. T. (2005). Managing change through organizational unlearning: strategic building blocks. in Haque, M. I. (Ed.), Strategic Human Resource Management: Emerging Dimensions and Trends. Excel Books, New Delhi.
- Blaschke, S. & Schoeneborn, D. (2006). "The Forgotten Function of

- innovation". *Journal of Business Research*, 68, 360-370.
- Easterby, S. & Lyles, M. A. (2011). "In Praise of Organizational Forgetting". *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 311- 316.
- Fernandez, V. & Sune, A. (2009). "Organizational Forgetting and its Causes: an Empirical Research". *Journal of organizational change management*, 22(6), 620-634.
- Hall, R. & Andriani, P.( 2002). "Managing Knowledge for Innovation". *Long Range Planning*, 35(4), 29-48.
- Hedberg, B. ( 1981). How organizations learn and unlearn, In P. C. Nystrom, & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, New York: Oxford University Press.
- Herman, M. E. (2009). *Exploring knowledge Loss in the contact center*. Dissertation submitted for the degree of doctor of philosophy, Walden university.
- Holan, P. M. (2011 b). Agency in Voluntary Organizational Forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 317-322.
- Holan, M. De & Phillips, N. (2004). "Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting". *Management Science*, 45(2), 1603 - 1613.
- Holan, M. De., Phillips, N. & Lawrence, T. B. (2004). "Managing Organizational Forgetting". *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 44 -51.
- KuT. H. (2011). "How to improve organizational performance through learning and knowledge?". *International Journal of Manpower*, 32 (5).
- Lin, Ch., Wu, J. C. & Yen, D., (2012). "Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages". *Information & Management*, 49, 10-23.
- Lupton, P.& Haynes, B. (2000). "Teleworking- the perception reality gap. *Facilities*, 18(7/8), 323-327.
- Lyles, M. A. (2001). Learning among joint venture-sophisticated firms. in Contractor, F. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, D.C. Heath, Lexington, MA.
- Martensson, M. (2000). "A critical review of knowledge management as a management tool". *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Miller, D. (1996). "A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature". *Journal of Management*, 22 (3), 485-505.
- Miller, K. D. & Martignoni, D. (2016). "Organizational learning with forgetting: Reconsidering the exploration-exploitation tradeoff". *Strategic Organization*, 14(1), 53-72.
- Navarro, J. G. C. & Moya, B. R. (2005). "Business performance management and unlearning process". *Knowledge and process management*, 12(3), 161-170.
- Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (1984). "To Avoid Organizational Crises". *Unlearn, Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65.
- Ogiela, L. (2015). "Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information". *International Journal of Information Management*, 35, 154-159.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance." *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Rezazade Mehrizi, M.H. & Bontis, N. ( 2009). "A cluster analysis of the KM field." *Management Decision*, 47(9). DOI: 10.1108/00251740910960123.
- Sinkula, J. M. (2002), "market-based success, organizational routines, and unlearning". *Journal of Business & Industrial marketing*, 17(4), 253- 269.
- Starbuck, W. H. (1996). "Unlearning Ineffective or Obsolete Technologies". *International Journal of Technology Management*, 11, 725-737.
- Tsang, E.W.K. (2008). "Transferring knowledge to acquisition joint ventures: an organizational unlearning perspective." *Management Learning*, 39, 5-20.
- Tsang, E. W. K. & Zahra, S. A.( 2008). "Organizational unlearning." *Human Relations*, 61, (10), 1435-1462.
- Zeng, J. & Chen, CH. (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.
- Zhao, J., Ordonez de Pablos, P. & Qi, Z. (2012). "Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study". *Computers in Human Behavior*, 28, 324-330.