

# ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند: مورد مطالعه

اصغر مشبکی<sup>۱</sup>/ هادی بستام<sup>۲</sup>/ سعید ده یادگاری<sup>۳</sup>

چکیده

**مقدمه:** سازمان های امروزی استفاده از ظرفیت فراموشی سازمانی را به عنوان یکی از ابزارهای بهبود عملکرد خود مورد نظر قرار داده اند. این پژوهش به دنبال شناسایی نوع رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند، یادگیری سازمانی، ظرفیت مدیریت دانش با عملکرد سازمانی است.

**روش کار:** این تحقیق از نوع کاربردی و پیمایشی است و با استفاده از پرسشنامه صورت گرفته است. در این پژوهش برای ارزیابی مدل، از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد و جهت تحلیل داده ها نرم افزار لیزرل به کارگرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش را رؤساء، معاونین، مدیران و سرپرستان بیمارستان های دولتی و خصوصی سطح شهر مشهد تشکیل داده اند.

**یافته ها:** نتایج نشان دهنده این است که فراموشی هدفمند و یادگیری سازمانی بر روی عملکرد سازمانی از طریق ارتقاء ظرفیت مدیریت دانش تأثیر می گذارند که در این میان با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی مربوط به بررسی معنی داری روابط بین شاخص ها و عامل ها در سطح معناداری ۰۰۱ و همچنین پارامتر استاندارد، شاخص های نادیده گرفتن دانش قدیمی و جایگزینی دانش جدید در شروع فعالیت، استفاده از مکانیزم های رسمی جهت تسهیم تجارب، وجود فرایندهای منظم و بروز کسب دانش جدید از محیط و رضایت شغلی کارکنان از جمله مهمترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی است.

**بحث:** یافته های پژوهش حاکی است که مدیران جهت ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی خود باید ظرفیت مدیریت دانش سازمان خود را بالا ببرند که این مهم زمانی اتفاق می افتد که فرایند یادگیری از طریق مدیریت فراموشی سازمانی به شکل پویاتر و مؤثرتری اجرا شود. #

**کلید واژه ها:** فراموشی سازمانی هدفمند، یادگیری، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی

• وصول مقاله: ۹۱/۱/۲۸ • اصلاح نهایی: ۹۱/۳/۲۰ • پذیرش نهایی: ۹۱/۳/۲۴

۱. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

۲. دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، نویسنده مسئول (h.bastam@modares.ac.ir)

۳. دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

تغییرات و پیشرفت های تکنولوژیکی سال های اخیر موجب تغییر شکل محیط رقابتی سازمان ها شده است و این تغییرات، شرکت ها را با چالش ها و فرصت های جدیدی مواجه ساخته است. چالش ها به حدی است که حتی شرکت های موفق، دیگر نمی توانند با تکنولوژی و تولید همیشگی، موفقیت را به آسانی تکرار کنند. [۱] از این رو نیازمند استراتژی های جدیدی هستند تا علاوه بر اینکه بتوانند به چالش ها پاسخ مناسبی دهند، قادر به استفاده مطلوب از فرصت ها باشند. [۲] یکی از مناسب ترین استراتژی هایی که سازمان ها می توانند جهت دستیابی و حفظ مزیت رقابتی اتخاذ کنند، تمرکز بر روی سرمایه فکری و دانش افراد است. [۳] و به همین دلیل است که سازمان های امروزی مدیریت دانش را عاملی ضروری برای ثبات و موفقیت بلند مدت خود تلقی می کنند. در این بین توانایی خلق، انتقال و نگهداری دانش شاید مهمترین موضوع مورد نظر در مدیریت دانش است. براین اساس و با توجه به ادبیات موجود، می توان به مدیریت دانش از دو جنبه توجه کرد؛ در نگاه نخست سازمان باید به آنچه شایستگی دست پیدا کند که بتواند دانش نوین را بیاموزد که در ادبیات مدیریت از آن به عنوان یادگیری سازمانی نام برده می شود و در نگاه دوم سازمان باید دارای آنچه قابلیت باشد که بتواند دانش موجود خود را تحت کنترل در آورد، یعنی ضمن جلوگیری از نابودی دانش مفید خود، در موارد مقتضی توانایی حذف و نادیده گرفتن بخشی از ذخایر دانشی خود را داشته باشد که از آن به عنوان فراموشی سازمانی هدفمند نام برده می شود. [۴] بنابراین مدیریت دانش به دنبال خلق فرایندهایی است که نه تنها یادگیری و نگهداری آنچه لازم است را تضمین نماید، بلکه برای عدم یادگیری و اجتناب از آنچه که مهم نیست، تمحیداتی داشته باشد. [۵] به بیان دیگر، برای تکمیل یادگیری سازمانی، فراموشی ابزار مهمی است که مدیران

موفق آن را به کار می گیرند تا به دانش سازمانی، شکل دهند. علیرغم اینکه تحقیقات نسبتاً وسیعی در خصوص یادگیری سازمانی و مدیریت دانش انجام پذیرفته است، اما میزان توجه به فراموشی سازمانی کمتر بوده است. فراموشی سازمانی به عنوان از دست دادن آگاهانه و ناآگاهانه دانش سازمانی در هر سطحی مورد توجه قرار گرفته است. [۶] به دنبال این تعریف اولیه، فراموشی سازمانی از دو منظر قابل بررسی است؛ اولین دیدگاه اشاره به فراموشی اتفاقی و ناخواسته دارد که موجب از دست رفتن منابع دانش سازمانی می شود و دیدگاه دوم فراموشی را به عنوان یک فرایند آگاهانه و تعمدی می بیند که جهت یادگیری سازمانی بهتر، اتفاق می افتد. [۷] بر اساس تعریف صاحب نظران، فراموشی سازمانی ناتوانی در یادگیری موضوعات سازمانی نیست، بلکه فراموشی، فرآیندی است که پس از یادگیری اتفاق می افتد. از این رو می توان فراموشی سازمانی را به صورت زیر تعریف کرد: فراموشی سازمانی، پیامد مجموعه اقدامات درون سازمانی و برون سازمانی است که در آن یک سازمان آگاهانه (هدفمند) و یا ناآگاهانه (تصادفی) بخشی از دانش موجود سازمان را از دست می دهد. فراموشی سازمانی هدفمند (Intentional organizational forgetting) اشاره به مجموعه اقداماتی دارد که یک سازمان انجام می دهد تا فراموشی داده های غیر لازم را تسهیل کرده و از نابودی داده های مفید جلوگیری نماید. این مجموعه اقدامات در سه حوزه برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی صورت می پذیرد و در مورد فراموشی تصادفی ذکر این نکته ضروری است که مهمترین موضوعی که سازمان را به سمت فراموشی سوق می دهد، ناتوانی در کسب و انتشار یادگیری است. عدم به کار گیری دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی در کدگذاری و مستند سازی دانش و نداشتن انگیزه لازم برای تسهیم آن، مهمترین عوامل فراموشی دانش در سازمان هاست. [۸]

دانش فراموشی شده (دانش جدید در برابر دانش موجود)، در نظر گرفتند. [۹]

در خصوص انواع فراموشی، دی هالن و فیلیس فراموشی سازمانی را در چهار طبقه بر اساس دو بعد روش فراموشی (فراموشی هدفمند در برابر فراموشی تصادفی) و نوع

جدول ۱: حالت‌های فراموشی سازمانی

دانش موجود	دانش جدید	
نابودی حافظه	ناتوانی در کسب دانش	فراموشی تصادفی
پرهیز از عادت بد	یادگیری زدایی	فراموشی هدفمند

ناشایست که می‌تواند برای فعالیت‌های جاری سازمان مضر باشد. [۹]

واضح است که ناتوانی در کسب دانش و نابودی حافظه از پیامدهای منفی فراموشی و یادگیری زدایی و پرهیز از عادات بد از پیامدهای مثبت آن است که با وضعیت رقابت‌پذیری سازمان‌ها در ارتباط است، به طوری که گائو و ژانگ نتیجه تحقیق خود را این‌چنین بیان می‌کنند که: فراموشی سازمانی کنترل نشده (تصادفی) باعث تضعیف رقابت‌پذیری شرکت می‌شود و فراموشی کنترل شده (هدفمند) از مراحل ضروری یادگیری سازمانی است. [۱۰] به همین ترتیب با مرور ادبیات تحقیق در خصوص رابطه نوع فراموشی و مزیت رقابتی سازمان‌ها نتایج زیر قابل استنباط است. [۱۱]

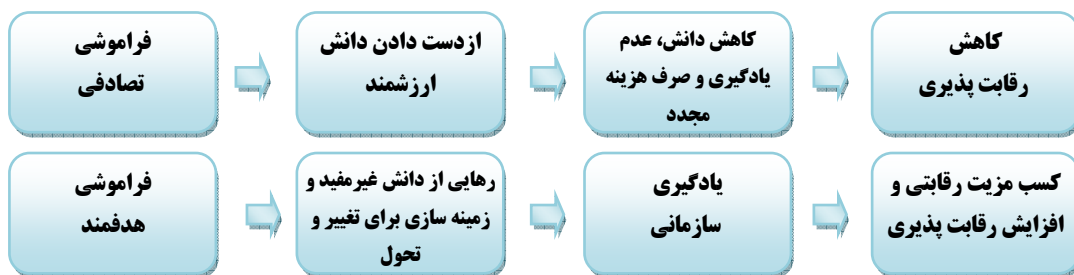
۱- ناتوانی در کسب دانش (Failure to capture):

اشاره به زمانی دارد که سازمان نتواند دانش نوورود را نگهداری کند و آن را به شکل برنامه ریزی نشده‌ای از دست می‌دهد.

۲- نابودی حافظه (Memory decay): اشاره به حالتی دارد که سازمان به شکلی ناآگاهانه و تصادفی دانش قدیمی و در دسترس را فراموش می‌کند.

۳- یادگیری زدایی (Unlearning): توانایی شرکت در کنار گذاشتن دانش و اطلاعاتی که ممکن است به موفقیت شرکت آسیب برساند.

۴- پرهیز از عادات بد (Avoiding bad habits): توانایی سازمان در اجتناب از عادات، دستورالعمل‌ها، فرایندها، عقاید و ارزش‌های



شکل ۱: رابطه نوع فراموشی با رقابت پذیری

سازمان به ارمغان می‌آورد، یادگیری زدایی (فراموشی هدفمند) به سازمان کمک می‌کند تا بهتر یاد بگیرد. [۱۲] حال با توجه به انواع فراموشی و مزیت‌های فراموشی

سازمان تنها به دنبال یادگیری دانش جدید نیست بلکه فراموش کردن دانش قدیم نیز می‌تواند مد نظر سازمان باشد. [۹] به عبارت دیگر اگر یادگیری منفی را برای هر

هدفمند، این مطالعه فقط به بررسی دو نوع فراموشی آگاهانه (هدفمند) یعنی یادگیری زدایی و پرهیز از عادات بد در رابطه با سایر متغیرهای پژوهش می‌پردازد. یادگیری سازمانی مرتبط با فرایندهایی است که سازمان‌ها به ذخایر دانش و قابلیت‌های خود می‌افزایند. [۷] در حقیقت یادگیری بیانگر افزایش در دانش یا تغییر در چیزی است که در گذشته آنرا می‌دانستیم (یعنی تصحیح یک اشتباه و خطا یا تغییر از یک نظریه به نظریه دیگر). [۱۳]

تحقیقات اخیر، یادگیری سازمانی را به عنوان فرایندی تعریف می‌کند که شرکت‌ها دانش جدید را از تجربیات مشترک کارکنان به دست می‌آورند، به طوری که این دانش بر روی رفتارها و بهبود توانایی‌های شرکت اثر می‌گذارد. [۱۴] به همین صورت یادگیری سازمانی به عنوان انباشت تجارب از طریق فرایندها و فعالیت‌ها گوناگون در سازمان معرفی می‌شود. [۱۵] هابر یادگیری سازمانی را در چهار زیر فرایند به شرح ذیل بیان می‌کند. [۱۶]

۱- کسب دانش: فرایندهایی که شرکت استفاده می‌کند تا اطلاعات و دانش جدید را از منابع داخلی و خارجی به دست آورد. #

۲- توزیع اطلاعات: فرایندی که در آن کارکنان اطلاعات درون شرکت را با یکدیگر تسهیم و به اشتراک می‌گذارند. این فرایند هم به صورت رسمی در قالب جلسات هماهنگی و هم از طریق تعاملات غیر رسمی افراد رخ می‌دهد. #

۳- تفسیر اطلاعات: به فرایند معنابخشی اطلاعات توسط افراد و همچنین تبدیل اطلاعات به دانش مشترک جدید توجه دارد. #

۴- حافظه سازمانی (Organizational memory): به فرایند ذخیره سازی اطلاعات و دانش برای استفاده‌های آتی اطلاق می‌شود.

حال با توجه به شناختی که از فراموشی و یادگیری سازمانی به دست آوردیم عملاً قادر خواهیم بود تا

تصویری بهتر و روشن‌تر از ظرفیت مدیریت دانش در سازمان‌ها داشته باشیم. به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، امروزه دانش به عنوان یک دارایی استراتژیک محسوب می‌شود که به سازمان‌ها در کسب و حفظ توانایی رقابتی‌شان در محیط‌های متلاطم امروزی کمک می‌کند. [۱۷] اهمیت دانش در سازمان تا به آن حد است که مهمترین منبع یک شرکت بوده و از زمین، نیروی کار و سرمایه با ارزش‌تر است و بر خلاف دیگر دارایی‌های معمول، ارزش آن کاهش پیدا نمی‌کند. [۱۸]

ادبیات موجود، معیارهای متفاوتی را برای اندازه‌گیری ظرفیت مدیریت دانش در شرکت‌ها ارائه می‌دهد. زاگ ظرفیت مدیریت دانش یک شرکت را شامل کسب دانش، پالایش دانش، ذخیره و بازیابی دانش و ارائه دانش می‌داند و اخیراً عوامل اصلی در اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها را توانایی خلق، ذخیره، بازیابی، انتقال و کاربرد دانش معرفی می‌کنند. [۱۹] بر این اساس و با توجه به ادبیات موجود در خصوص مدیریت دانش، می‌توانیم ظرفیت مدیریت دانش را از طریق سه شاخص زیر اندازه‌گیری نماییم.

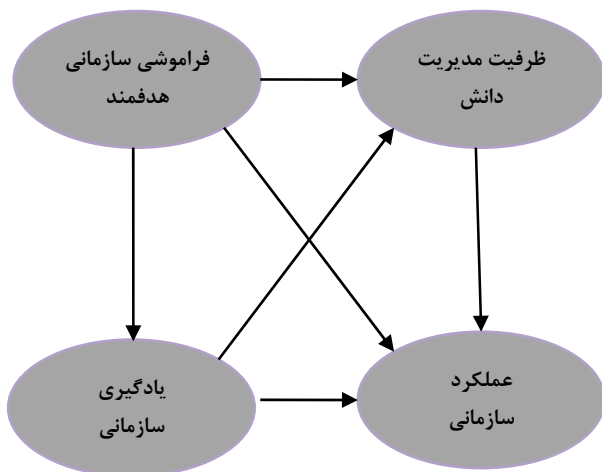
۱- خلق و کسب دانش (Creating and

Capturing knowledge): توانمندی اعضای سازمان در کسب و فهم دانش موجود از منابع بیرونی، منابع رسمی و غیر رسمی داخلی.

۲- به اشتراک گذاری دانش (Sharing knowledge): توانمندی اعضای سازمان در استفاده از ابزارهای ارتباطی متنوع (رسمی و یا غیر رسمی) جهت کمک به اشتراک گذاری دانش در سازمان.

۳- یادگیری و بهبود (Learning and Improving): توانمندی اعضای سازمان در خلق دانش جدید و ارتقاء رفتار کاری. در این تحقیق ظرفیت مدیریت دانش از طریق شاخص فوق‌مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ادبیات تحقیق نمی‌توان نمونه ای یافت که به بررسی رابطه میان فراموشی سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در قالب یک مدل پرداخته باشد، لذا با توجه به اهمیت مدیریت دانش در سازمان و نقش پویای یادگیری و فراموشی سازمانی در آن، بر آن شدیم تا به بررسی روابط فوق پردازیم. با توجه به مرور ادبیات تحقیق، محققان به دنبال بررسی روابط میان فراموشی سازمانی هدفمند، یادگیری سازمانی، ظرفیت مدیریت دانش و عملکرد سازمانی هستند. به عبارت دیگر هدف، بررسی اثر عوامل مورد نظر بر روی عملکرد سازمانی است که در قالب مدل زیر (شکل دو) مفهوم سازی می‌شود.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

### روش کار

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع آوری داده ها در گروه تحقیقات پیمایشی و مبتنی بر روش همبستگی قرار دارد. برای تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای مانند کتاب و مقاله‌های علمی و شبکه اینترنت بهره گرفته شد، سپس از طریق پرسشنامه ای با طیف پنج تایی لیکرت، نسبت به جمع آوری داده ها از جامعه هدف اقدام شد. پرسشنامه مورد استفاده متشکل از پنج قسمت بود که به غیر از قسمت مربوط به اطلاعات شخصی، چهار

این واضح است که تمام تلاش های یک سازمان در تمامی حوزه ها بایستی در عملکرد آن مشخص باشد و اغلب سازمان ها با استفاده از ابزارها و مکانیزم های گوناگون سعی در بهبود عملکرد خود دارند، به این منظور سنجش وضعیت عملکرد از مقوله های مهم و مورد توجه سازمان ها است. [۲۰] افراد زیادی با زمینه های کاری گوناگون از جنبه های متفاوتی همچون برنامه ریزی استراتژیک، تولید و عملیات، مالی و بهبود سازمانی به مقوله عملکرد سازمانی توجه کرده اند. [۲۱] به طور کلی عملکرد سازمانی به عنوان شاخصی است که میزان دستیابی یک شرکت به اهداف خود را مورد سنجش قرار می‌دهد. هانکوک اعلام می‌کند که سازمان ها در سنجش عملکرد خود از اواسط دهه ۱۹۹۰ از شاخص های متنوعی همچون نرخ رشد سود، نرخ رشد دارائی های کلی و خالص، بازده فروش، بازده حقوق صاحبان سهام، رشد سهم بازار، تعداد محصولات جدید، بازده دارائی ها و ... استفاده می‌کنند که تقریباً تمام این شاخص ها مربوط به مباحث مالی است از این رو برخی دیگر از صاحب نظران علاوه بر سنجش های مالی به عوامل دیگری نیز توجه کرده اند، مثلاً لی و کوی جهت سنجش عملکرد سازمانی از چهار شاخص مالی، سرمایه معنوی، منافع ملموس و منافع ناملموس استفاده کردند. در این میان، یکی از روش های جامع در مدیریت جهت ارزیابی عملکرد سازمانی، روش کارت امتیازی متوازن است که توسط کاپلان و نورتون معرفی شد. کارت امتیازی متوازن از چهار بعد به ارزیابی عملکرد می‌پردازد: ۱. مالی، ۲. مشتری، ۳. فرایندهای داخلی، ۴. یادگیری و رشد. [۲۲] از آنجایی که مدیریت دانش فعالیتی است که در تمام سازمان رسوخ می‌کند، روش کارت امتیازی متوازن، ابزار مناسبی برای سنجش عملکرد مدیریت دانش می‌باشد و دید نسبتاً جامعی ارائه می‌دهد و به همین دلیل از میان تمام مدل های موجود ارزیابی عملکرد، در این تحقیق از این مدل (کارت امتیازی متوازن) استفاده می‌شود. حال با توجه به اینکه در

استفاده قرار گرفت. [۲۳] در گام بعدی برای ارزیابی مدل پیشنهادی از روش معادلات ساختاری (Structural Equation Modeling) استفاده شد. بر اساس مدل مفهومی، این پژوهش چهار مفهوم را اندازه گیری می‌نماید که شامل: فراموشی سازمانی هدفمند به عنوان متغیر برون زاء، و یادگیری سازمانی، ظرفیت مدیریت دانش و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر درون زاء. انجام همزمان بررسی های عملی میان متغیرهای مستقل و وابسته مدل و همچنین سنجش شدت بارگذاری های عاملی و همبستگی میان متغیرها به کمک ضرایب رگرسیون به ترتیب نیازمند به کارگیری همزمان فنون آماری تجزیه و تحلیل عاملی و رگرسیون چند متغیره است. ادبیات مدلسازی آماری بیان می‌نماید که فن معادلات ساختاری همه موارد فوق را پوشش می‌دهد و به عنوان فن تجزیه و تحلیل پنهان یا مدلسازی عملی شناخته می‌شود. [۲۵] تمامی تحلیل های این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS و LISREL انجام شد.

### یافته ها

نتایج حاصله از تحلیل عاملی مربوط به بررسی معنی داری روابط بین شاخص ها و عامل ها در سطح معناداری ۰.۰۱ در جدول دو ارائه شده است. از آنجایی که در معادلات ساختاری، مقدار پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل، نشان دهنده بار عاملی آنها روی متغیر نهفته مربوطه است، لذا مقدار متناظر آنها نیز معناداری سهم آنها در اندازه گیری متغیرها را نشان می دهد؛ در نتیجه متغیرهایی که میزان مطلق آن ها از دو کوچکتر است نمی‌توانند سهمی در تبیین متغیر وابسته داشته باشند. [۲۶] در این تحقیق، همانطوری که در جدول دو مشخص شده است، چون ارزش متغیرهای با شماره های ۱۲، ۱۸، ۲۴، ۳۷ کوچکتر از دو می‌باشند و به عبارتی در برازش مدل مورد نظر معنی دار نمی‌باشند، از این رو در مدل نهایی حذف شده است.

قسمت دیگر با استفاده از مقیاس ها و پرسشنامه های معتبری که در این حوزه ها استفاده شده است، طراحی گردید. پرسشنامه مزبور شامل ۴۰ سؤال است که در آن پنج سؤال مربوط به عامل فراموشی سازمانی هدفمند (جهت سنجش ابعاد یادگیری زدایی و پرهیز از عادات بد)، ۱۳ سؤال مربوط به عامل یادگیری سازمانی (جهت سنجش ابعاد کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی)، ۱۰ سؤال مربوط به عامل ظرفیت مدیریت دانش (جهت سنجش ابعاد خلق و کسب دانش، به اشتراک گذاری دانش، یادگیری و بهبود) و ۱۲ سؤال مربوط به عامل عملکرد سازمانی (جهت سنجش ابعاد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد) است. برای اطمینان از روایی پرسشنامه، سؤالها در اختیار تعدادی از صاحب نظران و متخصصان قرار داده شد و به دلیل مثبت بودن نظر ایشان در خصوص روایی سؤالها، پرسشنامه مورد نظر در اختیار نمونه هدف قرار گرفت. برای بررسی پایایی و پایداری درونی سؤالهای پرسشنامه، تکنیک سنجش پایایی ضریب آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت و چون ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۵۲ به دست آمد، لذا پرسشنامه مورد استفاده دارای پایایی مطلوب است. در این تحقیق جامعه آماری شامل سرپرستان، مدیران میانی و عالی بیمارستان های دولتی و خصوصی سطح شهر مشهد بود. نمونه گیری به شکل تصادفی بود و از محل ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شده، ۳۱۴ پرسشنامه عودت شد که ۳۰۲ مورد آن قابل تحلیل و کامل شناخته شد.

بعد از حصول اطمینان از روایی و پایایی شاخص های گردآوری شده، به آزمون مدل اندازه گیری پژوهش و فرضیه های پژوهش پرداخته شد. به منظور تحلیل داده ها، از رویکرد دو مرحله ای توصیه شده توسط اندرسون و گرینیک به نقل از لی مدل مورد نظر استفاده شد. در مرحله اول برای ارزیابی برازندگی مدل های اندازه گیری متغیر های پنهان (مکنون)، تحلیل عاملی تائیدی مورد

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی بر توصیف متغیرها

مقدار t	پارامتر استاندارد	شاخص	عاملی
۱۰.۱۲	۰.۷۸	نادیده گرفتن آگاهانه برخی از دانش موجود به علت راضی نبودن از تجارب گذشته.	فرآیندهای سازمانی
۹.۵۸	۰.۹۲	کنار گذاشتن دانش و فنون قبلی همراه با شروع فعالیت و ارائه خدمات جدید	
۱۱.۱۸	۰.۷۲	اعتقاد به فراموشی روش ها و رویه های قبلی جهت بهبود فرایندها	
۶.۷۸	۰.۸۵	عدم استفاده از اطلاعات و دانش غیر مفید در رویه ها و روش های کاری	
۱۲.۸۱	۰.۷۶	جلوگیری از عدم خریداری و ورود تکنولوژی های جدیدی نامتناسب با شرایط کاری سازمان	
۵.۹۲	۰.۷۹	گردآوری منظم اطلاعات در مورد رقبا، مشتریان و تکنولوژی های جدید.	یادگیری سازمانی
۱۳.۴۰	۰.۸۶	جستجوی اطلاعات در محیط بیرونی سازمان جهت حل مسائل بوجود آمده	
۱۲.۵۷	۰.۹۵	وجود فرهنگ یادگیری از تجارب برای هر فرد	
۸.۵۲	۰.۷۷	میزان انتقال اطلاعات مهم و حیاتی به تمامی افراد	
۱۲.۵۶	۰.۹۳	وجود مکانیزم های رسمی جهت تسهیم و به اشتراک گذاری تجارب	
۱۲.۳۴	۰.۸۳	وجود مسئولیت مشخص (پست سازمانی) در سازمان جهت جمع آوری و انتقال اطلاعات	
۱.۸۵	۰.۸۴	میزان اهمیت کارکنان بر لزوم انتقال تجارب و دانش خویش به دیگران	
۱۰.۰۹	۰.۷۲	حمایت مدیران از کار گروهی و تیمی	
۱۶.۳۲	۰.۹۵	بهبود مستمر فعالیت ها از طریق آنچه آموخته شده	
۱۵.۶۹	۰.۸۶	بروز بودن اطلاعات و دانش در همه زمینه های کاری	
۹.۸۶	۰.۷۹	وجود بانک های اطلاعاتی قوی در مورد پرسنل، مشتریان و رقبا	ظرفیت مدیریت دانش
۱۱.۹۰	۰.۸۴	اشراف سازمان بر میزان تخصص هر یک از پرسنل	
۱.۷۵	۰.۷۵	عدم صدمه دیدن سازمان در صورت جدایی پرسنل متخصص و کارشناس	
۸.۲۵	۰.۶۹	حمایت و جدیت سازمان جهت تسهیل یادگیری و کسب دانش	
۱۶.۳۷	۰.۸۹	وجود مکانیزم پاداش دهی به پرسنل جهت تشویق به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات خود	
۱۶.۰۳	۰.۹۱	وجود فرایندهای منظم جهت اخذ اطلاعات و کسب دانش جدید از محیط	
۱۱.۲۴	۰.۸۶	برگزاری همایش ها، کارگاه ها و سمینارها جهت تسهیل در تسهیم دانش و تجارب	
۱۲.۳۵	۰.۸۲	امکان دسترسی به اطلاعات سازمانی	
۱.۲۸	۰.۸۱	وجود مکانیزمی جهت همکاری بین سازمانی جهت اخذ دانش و تجربه دیگر سازمان ها	
۱۰.۵۴	۰.۷۵	حمایت سازمان از پرسنل جهت شرکت در دوره های مختلف آموزشی	
۶.۵۶	۰.۷۱	وجود نظام پیشنهادات	عملکرد سازمانی
۱۰.۲۱	۰.۸۰	وابستگی برنامه ریزی به تجارب گذشته	
۱۰.۰۷	۰.۷۸	میزان چابکی سازمان در استفاده عملیاتی از دانش جدید	
۷.۶۳	۰.۷۶	نرخ بازگشت سرمایه نسبت به رقبا	
۸.۲۳	۰.۸۱	سهم بازار نسبت به رقبا	
۱۰.۶۵	۰.۸۲	نرخ درآمد و سود اوری نسبت به رقبا	
۷.۹۳	۰.۷۴	میزان رضایت مشتریان نسبت به رقبا	
۱۳.۱۰	۰.۸۷	وفاداری مشتریان نسبت به رقبا	
۹.۵۷	۰.۷۹	مشتری محوری نسبت به رقبا	
۶.۴۱	۰.۸۵	ارائه خدمات و محصولات جدید نسبت به رقبا	
۴.۲۰	۰.۸۸	کارایی عملیات درونی و فرایندهای کاری نسبت به رقبا	
۱.۷۵	۰.۶۷	متناسب بودن سبد محصولات و خدمات نسبت به رقبا	
۶.۵۴	۰.۸۰	میزان تعهد و ماندگاری کارکنان نسبت به رقبا	
۸.۶۲	۰.۹۴	میزان رضایت شغلی کارکنان نسبت به رقبا	
۱۰.۸۳	۰.۷۸	توانمند سازی کارکنان نسبت به رقبا	



پس از تأیید اثر عاملی متغیرها به بررسی اعتبار کلی مدل پرداخته شد. همانطور که شاخص های برازندگی جدول سه نشان می دهد، داده های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری متغیر عملکرد، برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه نظری است. در ضمن نتایج حاصله از LISREL نشان دهنده برازش رضایتبخش مدل است. نتایج نهایی مدل در شکل سه ارائه شده است و

براساس معیارهای برازش مطلق ( $RMSEA = 0.036$ )،  $GFI = 0.96$  و  $AGFI = 0.93$  می توان نتیجه گرفت که مدل برازندگی قابل قبولی در سطح داده های جمع آوری شده دارد. همچنین مقدار شاخص کای اسکوار بر روی درجه آزادی  $2.22 = \frac{\chi^2}{df}$  دلالت بر اعتبار سازه مناسب مدل پیشنهادی دارد.

جدول ۳: شاخص های برازندگی مدل

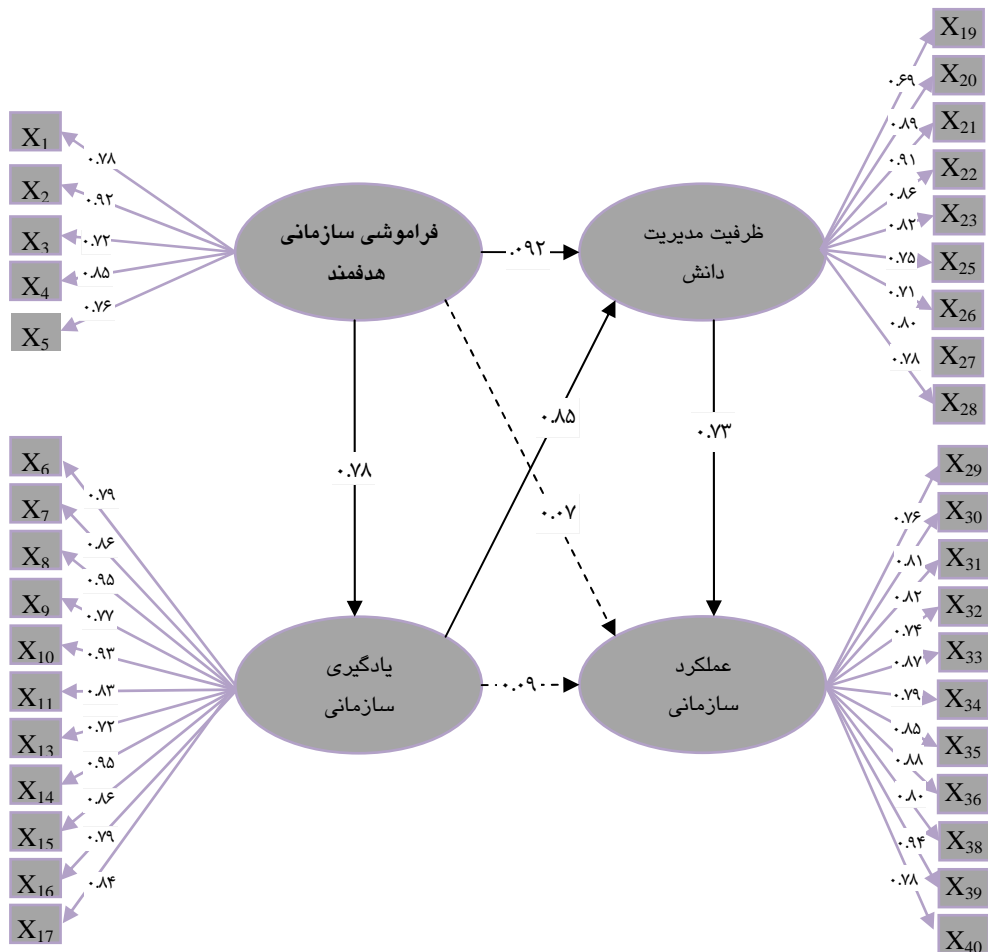
شاخص های بهینه	شاخص ها	نام شاخص ها
$\chi^2 > 0$	$\chi^2 = 157.35$ (df=71)	سطح تحت پوشش کای اسکوار با درجه آزادی
$GFI > 0.9$	$GFI = 0.96$	شاخص نیکویی برازش
$RMSEA < 0.05$	$RMSEA = 0.036$	ریشه میانگین مربعات خطای بر آورد
$0 < AGFI < 1$	$AGFI = 0.93$	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
$NNFI > 0.9$	$NNFI = 0.99$	شاخص برازش هنجار نشده
$CFI > 0.9$	$CFI = 0.99$	شاخص برازش تطبیقی

## بحث

یافته های پژوهش نشان می دهد فراموشی سازمانی هدفمند بر یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارد که با آنچه پیشتر توسط برخی پژوهشگران همچون دی هالن، ژنگ و چن انجام شده است، همخوانی دارد. [۲۷،۷] نتایج ارزیابی مدل ساختاری دلالت بر این موضوع دارد که فراموشی سازمانی هدفمند بر ظرفیت مدیریت دانش نیز اثر مستقیم دارد که این موضوع با مطالعات کگرا و همکاران، فرناندز و سون مطابقت دارد. [۲۱،۶] همچنین یادگیری سازمانی همانطور که انتظار می رفت با ظرفیت مدیریت دانش اثر مستقیم دارد همانگونه که در ادبیات پژوهش های کو، لین و کو، کوری و کرین نقش و اهمیت یادگیری سازمانی را در مدیریت دانش تبیین می کند.

[۲۷،۲۰،۲] و به همین ترتیب بر اساس نتایج مدل معادلات ساختاری، رابطه ظرفیت مدیریت دانش با عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت و از مطالعات محققانی همچون سانتوس و یجانندی و آن هو حمایت می کند که ظرفیت مدیریت دانش را منبع مستقیمی جهت بهبود عملکرد سازمانی می دانند. [۲۸،۱۵،۳] در خصوص رابطه فراموشی سازمانی هدفمند با عملکرد سازمانی و همچنین رابطه یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی براساس مقدار  $t$  و قدرت مسیر روابط مربوطه به صورت مستقیم مورد تأیید قرار نمی گیرد و این عوامل به صورت غیر مستقیم از طریق متغیرهای دیگر بر عملکرد سازمانی اثر می گذارد.





شکل ۳: مدل نهایی تحقیق

یافته های این پژوهش نشان می دهد که سازمان ها و به طور خاص جامعه آماری (بیمارستان ها) برای افزایش عملکردشان در تمامی حوزه ها، نیاز به تقویت و ارتقاء ظرفیت مدیریت دانش خود دارند، چرا که اهمیت مدیریت دانش به عنوان عاملی جهت حفظ مزیت رقابتی در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج این پژوهش، توجه مدیران بیمارستان ها (به عنوان سازمانی دانش محور) را به این نکته جلب می نماید که بهبود ظرفیت مدیریت دانش مستلزم تسهیل و مدیریت فرایند یادگیری سازمانی است تا کارکنان بتوانند با تسهیم

تجربیات و دانش خود موجبات بالندگی سازمانی را فراهم نمایند و این مهم زمانی بهتر اتفاق می افتد که سازمان ها بتوانند به طور فعالانه فراموشی سازمانی خود را مدیریت نمایند تا از آن طریق از عادات بد پرهیز و از دانشی مضری که بر وضعیت رقابت پذیری آنها اثر می گذارد، اجتناب نمایند. هر چند در بین شاخص های مورد استفاده برخی تأثیر بیشتری بر روی عملکرد سازمانی دارند اما با این حال به طور کلی می توان گفت که سازمان ها می توانند از طریق اصلاح و تعدیلاتی در دارائی های فیزیکی، ساختار سازمانی، امور جاری شامل قوانین و

می‌رسد که تمام ابعاد و کارکردهای سازمان را متأثر می‌سازد. بنابراین شایسته است که رابطه فراموشی سازمانی، یادگیری سازمانی و به تبع آن مدیریت دانش با سایر حوزه‌های سازمانی نیز مورد توجه قرار گیرد.

مقررات جاری و تغییر درک مشترک افراد، هم بر فرایند یادگیری سازمانی و هم بر مدیریت فراموشی سازمانی اثر بگذارند و به تبع آن، عملکرد خود را بهبود بخشند.

قابل ذکر است که پژوهش حاضر مانند پژوهش‌های دیگر با برخی از محدودیت‌ها مواجه بود. اولین محدودیت مربوط به احتمال سوگیری افراد در ارائه پاسخ‌ها می‌باشد چرا که مبنای جمع‌آوری داده‌ها از طریق تکمیل پرسشنامه توسط افراد مطلع بوده است. از آنجایی که این پژوهش در سطح بیمارستان‌های دولتی و خصوصی مشهد انجام شده است لذا ممکن است برای جامعه‌های آماری دیگر نتایج متفاوتی حاصل شود. همچنین عدم وجود پژوهش مشابه در این خصوص که تمام عوامل را در قالب یک مدل به کار گیرد، سومین محدودیت پژوهش است. چهارمین محدودیت مربوط به مدل‌یابی معادلات ساختاری است، به این معنا که حتی اگر یک مدل با داده‌ها برازش داشته باشد، هنوز ممکن است مدل‌های دیگری وجود داشته باشد که با این داده‌ها برازش داشته باشد. بنابراین در حالی که برازش مدل ساختاری، آن مدل را تأیید می‌کند، هرگز ثابت نمی‌کند که آن مدل، یگانه مدل معتبر است.

هر چند نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران کمک نماید تا نقش و اهمیت مدیریت مؤثر فراموشی سازمانی را در فرایند یادگیری سازمانی، بهتر درک نمایند اما به نظر می‌رسد در مورد اینکه چطور می‌توانند این کار را انجام دهند نیاز به تحقیقات بیشتری باشد. از اینرو پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی بر برنامه‌ریزی جهت اجرا و نحوه عملیاتی کردن مدیریت فراموشی سازمانی هدفمند تمرکز نمایند. در ضمن آنچه که مشخص است مدیریت دانش فقط بر عملکرد سازمانی تأثیر نمی‌گذارد بلکه به نظر

## References

1. Azmi F.T. Mapping the Learn-Unlearn-Relearn Model Imperatives for Strategic Management., Indian journal of training & development 2008; 20(3):240-259.
2. Ku T.-H. How to improve organizational performance through learning and knowledge?. International Journal of Manpower 2011; 32(5): 581-60.
3. Lin C.-Y., Kuo T.-H. The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. Industrial Management & Data Systems 2007;107( 7): 1066-1083
4. Moshabaki A, Andalib Ardakani N, Andalib Ardakani D. [The impact of leadership styles on Organizational forgetting: new approach in knowledge management]. Journal of Health Administration 2011; 14 (44):41-54[Persian]
5. Lehesvitra T. Learning to Forget and Forgetting to Learn. Development and Learning in Organizations 2004; 18(6):26-29.
6. Fernandez V, Sun A. Organizational forgetting and its causes: an empirical research. Journal of Organizational Change Management 2009; 22(6): 620-634.
7. De Holan P.M ,Phillips N. Remembrance of things past: The dynamics of organizational forgetting. Management Science 2004; 50: 1603-13.
8. Synder W, Cumming T. Organization learning disorder: conceptual model and intervention hypotheses. Human relation 1998; 51(7):873-895.
9. De Holan P.M, Phillips, N and Lawrence T.B. Managing organizational forgetting. MIT Sloan Management Review 2004; 45(2): 44-51.
10. Ni Wenbin N, Gao Wei, Zhang Li. The model of organizational forgetting and the research of management strategy. Journal of Harbin Institute of Technology 2006, 8(3): 73-77.
11. Moshabaki A, Rabie M. [Purposeful Organizational Forgetting], Humanities lecturer 2009; 13(4): 193-218.[Persian]
12. Brunsson K. Non-learning Organization. Scandinavian Journal of Management 1998; 14(4); 421-34.
13. Keatting C., Robinson T, Clemson B. Reflective Inquiry a Method for Organizational Learning. The learning organization 1996; 3(4): 35 – 43.
14. Jime´nez-Jime´nez D, Sanz-Valle. Innovation, organizational learning and performance Journal of Business Research 2011; 64: 408–41.
15. Ho L.-A. Meditation, learning, organizational innovation and performance. Industrial Management & Data Systems 2011; 111(1):113-131.
16. Bontis N, Crossan M M, Hulland J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. Journal of Management study 2002; 39(4):437–69.
17. Ho L-A. What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge Management. Industrial Management & Data Systems 2008;108(9):1234-125
18. Civi E. Knowledge management as a competitive asset: a review. Marketing Intelligence & Planning 2000;18(4):166-74.
19. Alavi M, Leidner D. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly 2001; 25(1):107-36.
20. Lin C.-Y., Kuo, T.-H. The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. Industrial Management & Data Systems 2007; 107( 7):1066-1083.



21. Cegarra-Navarro J.-G, Eldridge S, Martinez-Martinez A. Managing environmental knowledge through unlearning in Spanish hospitality companies. *Journal of Environmental Psychology* 2010; 30 (2) :249–257
22. Chen D.-N, Liang T.-P. Knowledge evolution strategies and organizational performance: A strategic fit analysis. *Electronic Commerce Research and Applications* 2011; 10 (2): 75–84.
23. Hooman H A. [Structural equation modeling with application software lisrel]. Tehran: Organization of study and compiling books of Humanities University (SAMT); 2005. [Persian]
24. Kalantari kh. [Structural Equation Modeling in Socio-Economic Research]. Tehran: Culture of Saba; 2008. [Persian]
25. Xin W, Rui G. The model of organizational forgetting and the research of management strategy based on knowledge. *Journal of Lanzhou* 2006;11(158): 153-155.
26. Currie, G., Kerrin M. Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management* 2003;14(6):1027-45.
27. Santos-Vijande M.L, López-Sánchez J, respalacios J. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. *Journal of business research* 2011; doi:10.1016/j.jbusres.2011.09.002(in press)

# Enhancing Organizational Performance through Intentional Organizational Forgetting: Case study

Moshabbaki A<sup>1</sup>/ Bastam H<sup>2</sup>/ Yadegari S<sup>3</sup>

## Abstract

**Introduction:** Recently, companies have acknowledged organizational forgetting as a tool for optimizing organizational performance. The purpose of this research was to investigate the relationships among intentional organizational forgetting, organizational learning, knowledge management capability and organizational performance.

**Methods:** In this survey, data collection was done by means of a questionnaire. The population included managers, vice-chancellors and supervisors of public and private hospitals in Mashhad. The evaluation of the model was performed by applying confirmatory factor analysis and structural equation modeling. LIESREL software was employed for data analysis.

**Results:** The results showed that intentional organizational forgetting and organizational learning had significant impact on organizational performance through enhancing knowledge management. Factor analysis showed a significant relationship between indicators and factors ( $p < 0.001$ ). The results also revealed that organizational performance was mostly affected by the standard parameter, some indicators such as ignoring current knowledge, and replacing it with new knowledge from the very beginning using formal mechanisms for sharing experiences, applying appropriate processes to acquire new knowledge, and job satisfaction.

**Discussion:** Research findings suggest that managers should enhance the knowledge management capacity to improve their organizational performance which could be achieved when learning processes are accomplished through intentional organizational forgetting.

**Keywords:** Intentional Organizational Forgetting, Learning, Knowledge Management, Organizational Performance

• Received: 16/April/2012 • Modified: 9/June/2012 • Accepted: 13/June/2012

1. Professor of Management Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

2. PhD Student of International Marketing, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran; Corresponding Author (h.bastam@modares.ac.ir)

3. PhD Student of International Marketing, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran