

چکیده

سازمان‌های امروزی مدیریت دانش را عاملی ضروری برای ثبات و موفقیت بلند مدت خود تلقی می‌کنند. سازمان باید دارای آنچنان قابلیت‌هایی 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. فراموشی فعال دانش به‌عنوان یک فعالیت ارادی و سیستماتیک و با توجه به ارزش دانش‌های سازمان به مدیریت دانش‌های کهنه و قدیمی می‌پردازد. اگرچه مقالات متعددی در خصوص مدیریت دانش و فراموشی دانش به تفکیک نگاشته شده است ولی کمتر مقاله‌ای به مطالعه همزمان این دو مهم و تأثیر آنها بر یکدیگر پرداخته است. این تحقیق به بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و فراموشی سازمان پرداخته و تأثیر مولفه‌های مختلف مدیریت دانش شامل افراد، فرایند و تکنولوژی را بر مولفه‌های فراموشی سازمانی شامل تغییر در باورها، تغییرات عملیاتی و تغییر در رویه‌های فیزیکی مورد مطالعه قرار می‌دهد. روش تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می باشد که بر اساس رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart.PLS الگوسازی گردیده است. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که در بین مولفه‌های مدیریت دانش، افراد دارای بیشترین تأثیر و فناوری دارای کمترین تأثیر در مدل ارائه شده می باشند. از طرفی تغییر در باورها و از بین آنها، مولفه‌های ارزش‌ها دارای کمترین میزان تأثیرپذیری بوده اند که علت آن نیز خصوصیات افراد و عدم تأثیرپذیری یا کم تأثیرپذیری باورها ی آنان از شرایط محیطی می باشد. همچنین تغییر در رویه‌های فیزیکی و پس از آن تغییرات عملیاتی دارای بیشترین میزان ضریب تأثیر در عامل فراموشی سازمانی هستند، که قطعاً این تغییرات به مراتب دست یافتنی تر از تغییر در باورها نزد افراد می باشند.

کلیدواژه:

مدیریت دانش، فراموشی فعال سازمانی، تغییر در باورها، تغییرات عملیاتی، تغییر در رویه‌های فیزیکی

مقدمه

در جامعه امروزی سازمانها، کارکنان و دانش آنها را به عنوان دارایی‌های اساسی خود در نظر می‌گیرند (اخوان، ۱۳۹۴). از این رو مدیریت دانش به‌عنوان یکی از حوزه‌های کلیدی و اثرگذار بر موفقیت سازمان‌ها مورد توجه محققین و مدیران قرار گرفته است (اخوان و دهقانی، ۱۳۹۴). امروزه مباحث مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های سازمانها، تمایل مدیران برای بهره‌گیری از مدیریت دانش در سطح سازمان خود را افزایش داده است (دراکر^۱، ۱۹۸۵). از این رو فرایند توسعه و به‌کارگیری منابع ارزشمندی که موجب کسب مزیت رقابتی در دنیای امروز و تضمین بقای سازمان‌ها شود، یک مسأله بسیار مهم به شمار می‌آید، که از این فرایند با عنوان یادگیری^۲ می‌توان نام برد (دی هالن^۳ و همکاران، ۲۰۰۴).

در چند دهه گذشته تغییرات در دانش‌های مدیریتی و فنی از رشد قابل توجهی برخوردار بوده است و این روند همچنان نیز ادامه دارد؛ افزایش تعداد اختراعات، محصولات جدید، سازمان‌های جدید و ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی، تنها بخشی از شواهد کهنگی و کم‌ارزش شدن دانش‌ها و

واکاوی نقش مولفه‌های مدیریت دانش بر

فراموشی سازمانی

دکتر پیمان اخوان (نویسنده مسئول)

دانشیار مجتمع مدیریت و فناوریهای نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

Akhavan@iust.ac.ir

تکنولوژی‌های قدیمی است (مهریزی و بونتیس^۴، ۲۰۰۹). تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژیکی سال‌های اخیر موجب تغییر شکل محیط رقابتی سازمان‌ها شده است و سازمان‌ها را با چالش‌هایی مواجه کرده است که حتی سازمان‌های موفق نیز، دیگر نمی‌توانند با تکنولوژی و تولید همیشگی، موفقیت را به آسانی تکرار کنند. نقش مؤثر دانش در چرخه‌ی عمر یک سازمان موجب شده است، ما این حقیقت را که "سازمان‌ها نباید تنها به دنبال یادگیری باشند؛ بلکه در عین حال باید برخی از موارد را نیز فراموش کنند"^۵ را گاهی نادیده بگیریم (دسپرس و چاول^۶، ۱۹۹۸). سازمان‌ها باید با طراحی یک فرآیند کارا و اثربخش، به‌طور ارادی و فعالانه، ابتدا به شناسایی دانش‌های کهنه و قدیمی خود اقدام کند و در مرحله بعد با خارج کردن آن‌ها از ذهن کارشناسان سازمان، فرآیندهای سازمانی و حافظه‌ی سازمانی^۷، اقدامات لازم را برای از بین بردن اثرات مخرب دانش‌های کهنه و قدیمی شناسایی شده، برنامه‌ریزی نماید.

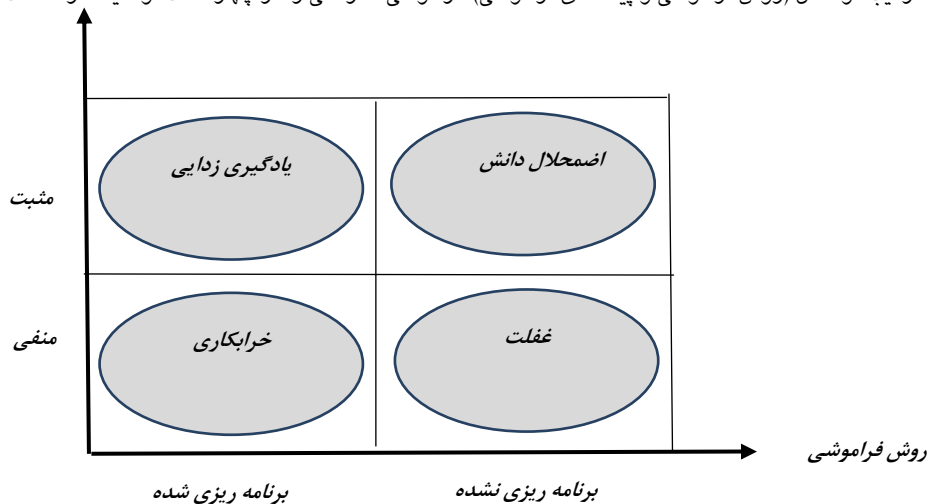
بسیاری از سازمان‌ها دانش و توانایی‌های خود را قبل از موعد مقرر و زمانی که باید آن‌ها را کنار گذاشت، از دست می‌دهند؛ این مسأله به‌واسطه عواملی مانند از دست دادن برخی از نیروهای دانشی، فراموشی طبیعی مسائل توسط مدیران، کارشناسان و کارگران سازمان و گم‌شدن و از بین رفتن اسناد، مدارک و اطلاعات، اتفاق می‌افتد. بنابراین می‌توان به مدیریت دانش از دو جنبه توجه کرد: در نگاه نخست سازمان باید به آنچنان شایستگی دست پیدا کند که بتواند دانش نوین را بیاموزد که در ادبیات مدیریت از آن به عنوان یادگیری سازمان نام برده می‌شود و در نگاه دوم سازمان باید دارای آنچنان 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 می‌شود. بنابراین مدیریت دانش به دنبال خلق فرآیندهایی 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. بنابراین با توجه به روند رو به افزایش دانش‌های منسوخ شده و چسبندگی زیاد این نوع دانش‌ها به ابعاد مختلف سازمان، اهمیت توجه به مدیریت دانش‌های کهنه و قدیمی را بیش از پیش آشکار می‌سازد. علیرغم اینکه تحقیقات نسبتاً وسیعی در خصوص یادگیری سازمانی و مدیریت دانش انجام پذیرفته است، اما میزان توجه به ارتباط فراموشی سازمانی و مدیریت دانش کمتر بوده است. از این‌رو، در این مقاله به دنبال بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و فراموشی سازمان پرداخته و تأثیر مولفه‌های مختلف مدیریت دانش شامل افراد، فرایند و تکنولوژی را بر مولفه‌های فراموشی سازمانی شامل تغییر در باورها، تغییرات عملیاتی و تغییر در رویه‌های فیزیکی مورد مطالعه قرار می‌دهد.

پیشینه تحقیق

مدیریت دانش یک راه حل برای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمانهای کسب و کار است. راه حل‌های مدیریت دانش موجب پخش دانش سازمانی و استفاده آسان و سریع افراد از آن در تمام بخش‌های سازمان می‌گردد (نجف آبادی و بنی‌هاشمی^۸، ۱۳۹۲). دانش یک سازمان می‌تواند در ذهن افراد، گروه‌ها و واحدهای سازمان قرار بگیرد. هر سازمان دارای سهمی از افراد باهوش است که منابع ارزشمند دانش آن سازمان محسوب می‌شوند. اما نمی‌توان گفت که دانش یک سازمان، جمع افراد باهوش آن است، زیرا اگر اینطور باشد، با ترک افراد برجسته از یک سازمان، دانش آن سازمان نیز بی‌تردید از بین خواهد رفت. بنابراین سازمانها تنها در صورت سازمانی کردن دانش خود می‌توانند از آسیب‌پذیری در امان باشند (لسویترا^۹، ۲۰۰۴). حاملان دانش شامل افراد، حاملان گروهی و حاملان سازمانی هستند که در این میان دانش به افرادی که آن را حمل می‌کنند (حاملان دانش) چسبیده تر است. در ضمن دانش علاوه بر چسبندگی^{۱۰} به حاملان دانش به محیطی که در آن خلق، انتشار و استفاده می‌شود، نیز چسبندگی دارد (نوناکا^{۱۱}، ۱۹۹۱). این ویژگی سبب می‌شود که دانش نسبت به سایر دارایی‌های فیزیکی سازمان به راحتی از فردی به فرد دیگر، از سازمانی به سازمان دیگر و از زمان حال به آینده قابل انتقال نباشد. فراموشی سازمانی پیامد ناشی از اقداماتی است که ریشه در اقدامات و تصمیم‌گیری‌های دورن و یا برون سازمانی دارد و سازمانها باید به صورت سیستمی و آگاهانه فراموشی سازمانی را مورد توجه قرار دهند تا بتوانند نتایج مثبتی را کسب کنند. فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی، فضا را برای بهبود سازمان فراهم می‌کند. سازمانی که بتواند دانش‌های غیرمفید خود را از سطح سازمان خارج کند، توانایی خود را برای پذیرش دانش جدید افزایش می‌دهد و این مسأله باعث افزایش ضریب جذب سازمان می‌شود (کوهن و لوینتال^{۱۲}، ۱۹۹۰). دانش، مجموعه‌ای جامع از تجارب سازمانی و از سوی دیگر، یادگیری فرایندی است که در آن، سازمان می‌تواند دانش را از تجارب خود کسب کند (هولان و فیلیپس^{۱۳}، ۲۰۰۳). هولان و فیلیپس^{۱۴} (۲۰۰۴b) دانش سازمانی را مجموعه‌ای از سرمایه‌ها، قوانین، فعالیتهای جاری، روندهای اجرایی، استانداردها، و دیگر امور سازمانی تعریف کرده‌اند که رفتار اعضای آن سازمان را شکل می‌دهند. سازمان باید اطمینان یابد که شرایط مناسب برای یادگیری را مهیا کرده و باید بکوشد که سیستمها و فرایندهای لازم برای انتقال اطلاعات بین حوزه‌های مختلف سازمان را ایجاد کند و اطمینان یابد که افراد و سازمان، دانش لازم برای جذب اطلاعات جدید را دارند. این امر می‌تواند مستلزم تجهیز افراد به مهارت‌های پایه و ایجاد زبان مشترک، و سرمایه‌گذاری سازمانی در آموزش آنها و استفاده از فناوری‌های لازم باشد (لسویترا^{۱۵}، ۲۰۰۴). از جمله مشکلات مدیریت دانش این است که نگهداری دانش، بدون هزینه نیست. ساختار مدیریتی که فقط بر کسب دانش از دیگران و نگهداری آن متمرکز شده باشد، شرکت‌ها و بنگاههای تجاری را در وضعیت سختی

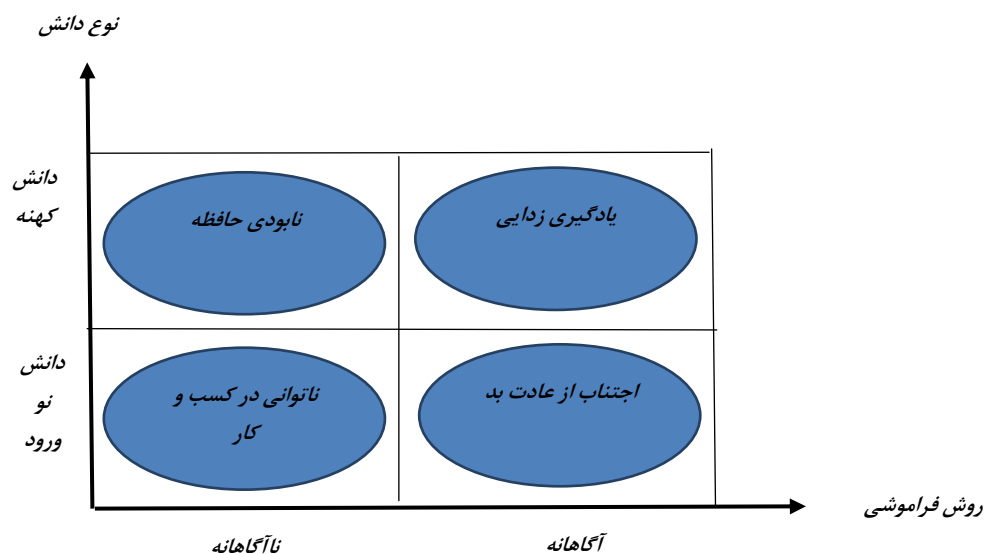
باقی می گذارد. آنها یا هزینه های زیادی را برای به دست آوردن دانش جدید متحمل میشوند، یا با خطر از دست رفتن دانش موجود مواجه میشوند. فراموشی، این پتانسیل را دارد که بعد جدید و مهمی را به درک ما از پویایی دانش سازمانی اضافه کند، در واقع فراموشی در معنای فراموش کردن دانش قدیم برای ایجاد فضایی جدید به منظور کسب دانش جدید، قبل، در فاصله، و بعد از فرایندهای یادگیری رخ می دهد و تأثیر مهمی در اثربخشی فرایندهای یادگیری در سازمان دارد (هولان و فیلیپس، ۲۰۰۴). پژوهش های مربوط به فراموشی سازمانی در دو دسته کلی قرار دارند. در سال های نخست دهه ی ۷۰ تا دهه ی ۹۰، فراموشی سازمانی پدیده ای منفی به شمار می آید که می بایست از آن جلوگیری می شد؛ اما در دهه های اخیر بخش دیگری از پژوهش ها، به فراموشی سازمانی به عنوان گامی مقدماتی برای یادگیری سازمانی توجه کرده اند. به بیان دیگر، یادگیری می تواند پس از فراموشی مفید (یادگیری زدایی) اتفاق بیفتد. در این رویکرد، ایده این است که رویه ها، قوانین، فعالیت ها، نقش ها، خط مشی ها، ارزش ها و راهبردهای سازمان پیش از یادگیری دانش جدید باید فراموش شوند. این مرحله گام مهمی در مدیریت تغییر در سازمان است. دی هالن^{۱۵} و همکاران (۲۰۰۴) بیان می کنند که فراموشی سازمانی به مفهوم از دست دادن اطلاعات و دانش نمی باشد. در سازمان وقتی فراموشی صورت می گیرد که سازمان قسمتی از دانش خود را که در گذشته با آن مزیت رقابتی ایجاد کرده است، از دست می دهد؛ زیرا این اطلاعات و دانش در موقعیت کنونی، مانعی برای افزایش مزیت رقابتی و پیشرفت سازمان هستند. در تعریفی دیگری، فراموشی سازمانی از دست دادن آگاهانه و غیرآگاهانه ی اطلاعات در هر سطحی از سازمان تعریف می شود (فرناندز و سان^{۱۶}، ۲۰۰۹). فراموشی سازمانی نه فقط یک شکل مهم از یادگیری است بلکه کامل کننده یادگیری است و به فرایند جدید یادگیری سازمانی منجر می شود. نظریه پردازان، فراموشی سازمانی را به عنوان یک فرایند تغییر یادگیری و دوباره یادگیری را در حافظه سازمانی، یک فرایند ترک گفتن حافظه عمدی و یک فرایند بازسازی، بخشی از سازمان تعریف می کنند (جیانگ و فو^{۱۷}، ۲۰۱۰). در سالهای اخیر، فراموشی سازمانی توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. هولان، فیلیپس یک تحقیق هدفمند درباره شکل فراموشی سازمانی انجام دادند. و فراموشی سازمانی را به چهار مقوله تقسیم بندی کردند: زوال حافظه، ناتوانی در فهم، یادگیری زدایی، خودداری کردن از عادات بد، به همراه دو بعد که شامل آگاهی از فراموشی سازمان و تفاوت های بین دانش جدید و دانش تثبیت شده است (زنگ و چن^{۱۸}، ۲۰۱۰). از مهم ترین نظریه های فراموشی سازمانی، نظریه ی آرمی^{۱۹} و همکاران (۲۰۰۸) است که حسینی و همکاران (۱۳۸۹) به صورت مشروح به آن اشاره می کنند. آرمی فراموشی را به دو شکل برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده تقسیم می کند. فراموشی برنامه ریزی شده، یک عمل فعال و آگاهانه است که در آن اطلاعات و دانش موجود در سازمان کنار گذاشته می شود. فراموشی برنامه ریزی نشده، عملی انفعالی و اغلب غیرارادی است که تحت آن اطلاعات و دانش حیاتی سازمان فراموش می شود. او از طرف دیگر به پیامدهای فراموشی اشاره کرده است و این پیامدها را در قالب مثبت و منفی طبقه بندی کرده است.

ایشان با ترکیب دو عامل (روش فراموشی و پیامدهای فراموشی)، فراموشی سازمانی را در چهار حالت توصیف کرده است:



شکل ۱- نظریه آرمی (۲۰۰۸) در مورد فراموشی سازمانی (به نقل از حسینی و همکاران، ۱۳۸۹)

دی هالن و همکاران (۲۰۰۴) فراموشی سازمانی را در دو بعد طبقه بندی کردند. اولین بعد آن آگاهانه و ناآگاهانه بودن فراموشی است. در فراموشی آگاهانه، سازمان فعالیت های غیرضروری که برای پیشرفت مانع ایجاد می کنند را از بین می برد. بعد دیگر این نظریه مربوط به منبع دانش است. دانش می تواند جدید و یا قدیم باشد؛ دانش جدید در ارتباط با دانشی است که با خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹).



شکل ۲- مدل دی‌هالن و همکاران در مورد فراموشی سازمانی (به نقل از حسینی و همکاران، ۱۳۸۹)

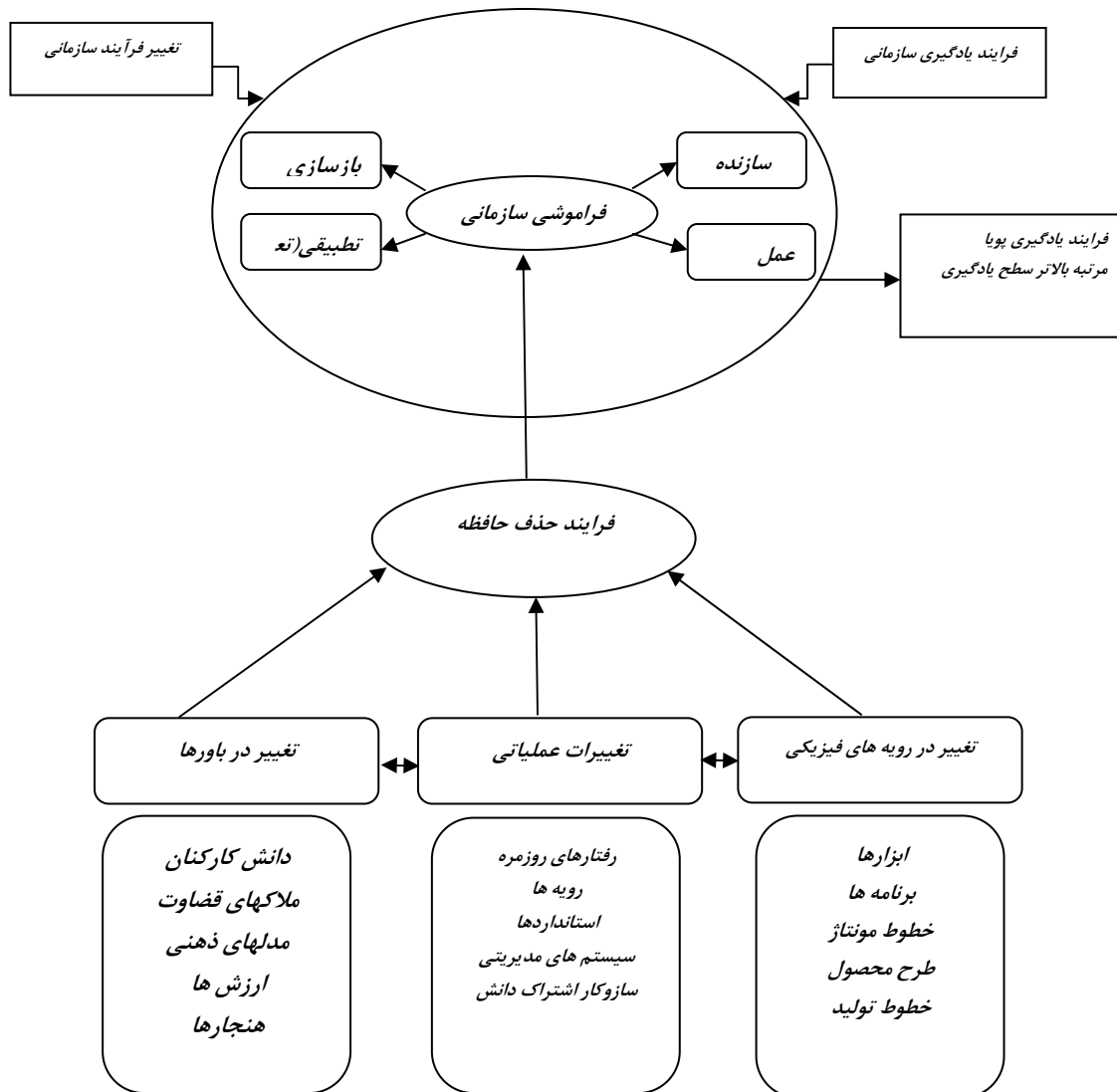
اگگون^{۲۰} و همکاران (۲۰۰۷) از زاویه‌ی دیگری موضوع فراموشی سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. آنان بر روی بعدی از فراموشی که هم آگاهانه است و هم به پیامد مثبت برای سازمان می‌انجامد متمرکز شده‌اند (یادگیری زدایی) آن‌ها در نظریه‌ی خود عواملی که بر روی میزان یادگیری زدایی تأثیرگذار هستند را در سه گروه تغییر در فرایندها، اعتقادات و تغییرات فیزیکی دسته‌بندی می‌کنند. این سه نوع تغییر، سازمان را وادار به چهار واکنش درباره یادگیری زدایی می‌کند که در ادامه توضیح داده خواهند شد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹).

یادگیری زدایی بازسازی شده: در این نوع از یادگیری زدایی، سازمان بخش عمده‌ای از دانش گذشته خود را فراموش می‌کند و رویه‌های سازمان به کلی دگرگون می‌شوند. این راهبرد بیش‌تر زمانی به کار گرفته می‌شود که سازمان بخواهد در نسل جدید محصولات بازار رقابت کند و یا تکنولوژی مورد استفاده‌ی شرکت قدیمی باشد.

یادگیری زدایی سازنده: در این نوع از یادگیری زدایی، ساختار جدیدی از اعتقادات در سازمان ایجاد می‌شود. بنابراین، سازمان تمایل به اصلاح استراتژی‌ها و بازآرایی اعتقادات پرسنل را دارد. اگر ساختارهای جدید اعتقادات با اعتقادات قبلی کارکنان در تضاد باشد و آنان این اعتقادات را نپذیرند، این نوع یادگیری زدایی با چالش جدی روبه‌رو می‌شود.

یادگیری زدایی تطبیقی (تعدیلی): این نوع از یادگیری زدایی در ارتباط با تغییرات مداوم و افزایشی در دانش موجود شرکت است. از این شیوه برای تغییرات تدریجی و خلاقانه، ارتقای خط تولید، تدوین استراتژی بخشی و مهندسی مجدد فرایندها استفاده می‌شود. سازمان باید در این نوع محیط‌ها اطلاعات را جمع‌آوری، و آن را به منظور استفاده در ساختار جدید عقاید، توزیع کند.

یادگیری زدایی عمل‌کننده: وقتی که سازمان بخواهد تغییرات اندکی در عقاید و رویه‌های روزانه‌ی سازمان ایجاد کند، از این نوع فرایند استفاده می‌شود. این تغییرات مستمر و با سرعت کمی در حال افزایش است. در این نوع یادگیری زدایی، تغییرات کلی و اساسی اعمال نمی‌شود و شرکت خود را با تغییرات محسوس محیطی به صورت پیوسته انطباق می‌دهد.



شکل ۳ - مدل یادگیری‌زدایی سازمانی بر اساس نظریه‌ی آگنون و همکاران (۲۰۰۷)

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است؛ چراکه براساس متغیرهای پژوهش، بررسی ادبیات، الگوهای جدیدی پیشنهاد می‌شود و به لحاظ روش از زمره تحقیق‌های پیمایشی و توصیفی-همبستگی است. راهبرد گردآوری داده‌ها در این تحقیق از نوع پیمایشی بوده که از ابزار پرسشنامه برای این منظور استفاده شده است. بر این اساس الگوی مفهومی پژوهش بر اساس مطالعه‌های کتابخانه‌ای، توسعه داده شد و به منظور بررسی تجربی آن، پرسشنامه‌ای مبتنی بر بررسی ادبیات و نظر خبرگان تدوین گردید. در نهایت داده‌های به دست آمده، براساس رویکرد حداقل مربعات جزئی و به کمک نرم افزار Smart.PLS مورد تجزیه و تحلیل و مطالعه استنباطی قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۳۸ نفر از افراد مسلط به مباحث مدیریت دانش و فراموشی سازمانی شامل اساتید دانشگاهی و خبرگانی که تجربه پیاده‌سازی مباحث مذکور را در سازمانهای مختلف داشته‌اند، انتخاب گردیدند.

روایی پرسشنامه

برای ارزیابی روایی همگرا از مقدار بارهای عاملی و معنی‌داری آن استفاده شد. تمامی بارهای عاملی در مدل بزرگتر یا مساوی مقدار حداقلی ۰/۷ بوده و مقدار T این بارهای عاملی همگی معنادار است. در نهایت پایایی پرسشنامه‌های هر یک از متغیرها نیز بر اساس آلفای کرونباخ، ۰/۸۵۵ بدست آمد.

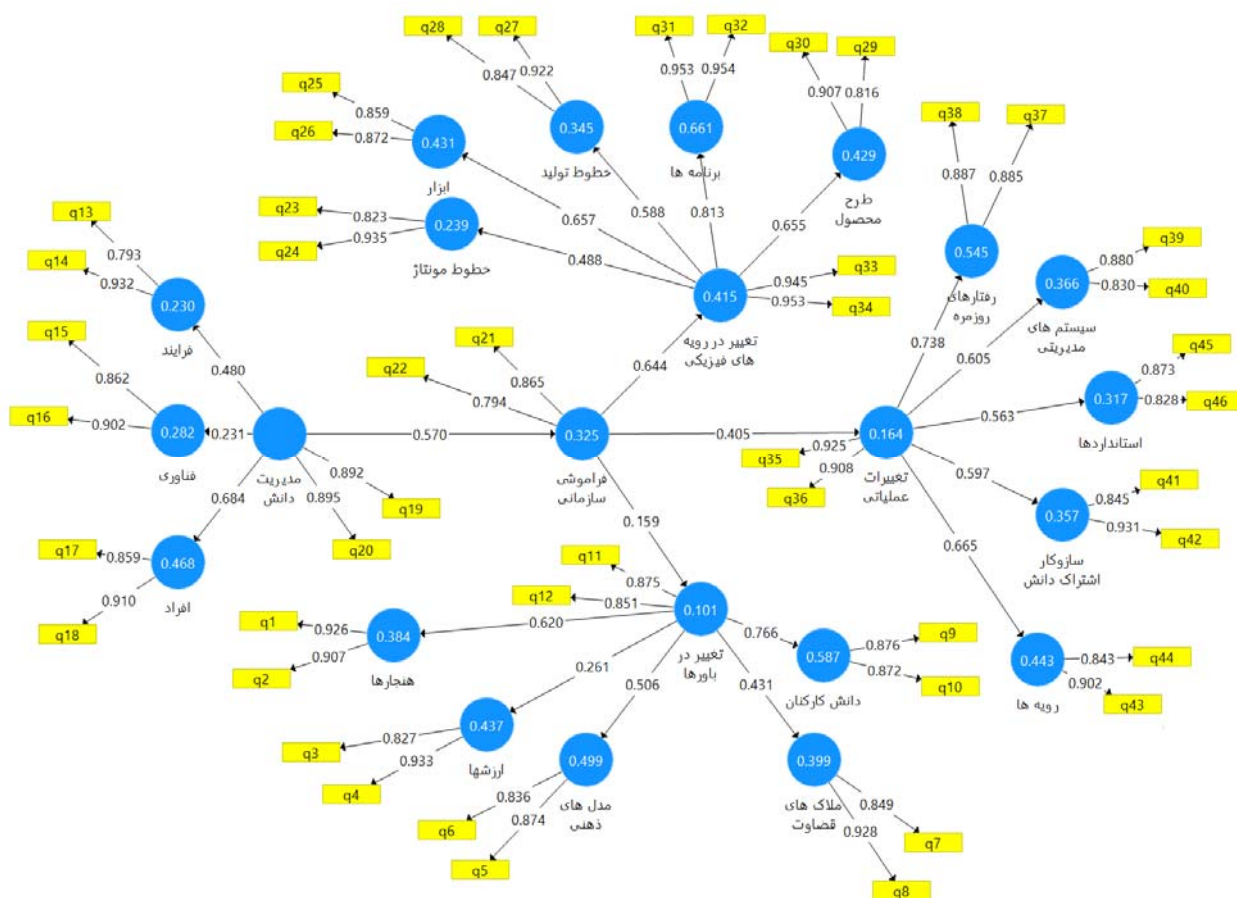
جدول ۱. مقدار آلفای کرونباخ

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.855	.900	35

همچنین به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون های پایایی مرکب و میانگین واریانس اقتباس شده توسط نرم افزار Smart.PLS ارزیابی شد. پایایی مرکب بالا تر از ۰/۷ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵ دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه هستند. نتایج بررسی پایایی مرکب و میانگین واریانس اقتباس شده در جدول شماره نمایش داده شده است. که اعداد همگی نشانگر پایایی مرکب سازه ها و اعتبار مناسب ابزار اندازه گیری است.

یافته های تحقیق

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart.PLS رفتار شده است. Smart.PLS یک ابزار آماری است که به منظور آنالیز متغیرهای پنهان مدل های ساختاری به کار می رود. این فن به فرض نرمال بودن جامعه و همچنین حجم نمونه متکی نیست و امکان بررسی روابط متغیرهای پنهان و متغیرهای قابل مشاهده را بصورت همزمان فراهم می سازد. هر یک از متغیرهای افراد، فرایند، فناوری، دانش کارکنان، ملاکهای قضاوت، مدل های ذهنی، ارزشها، رفتارهای روزمره، رویه ها، استانداردها، سیستم های مدیریتی، سازوکار اشتراک دانش، ابزارها، برنامه ها، خطوط مونتاژ، طرح محصول و خطوط تولید به عنوان سازه های پنهان مرتبه اول تعریف شده اند. متغیرهای مدیریتی دانش، فراموشی سازمانی، تغییر در باورها، تغییرات عملیاتی و تغییر در رویه های فیزیکی نیز بر اساس ابعاد خود، سازه های عاملی مرتبه دوم را تشکیل می دهند. پس از تجزیه و تحلیل داده ها با نرم افزار Smart.PLS خروجی نرم افزار به صورت شکل ۴ می باشد. اعداد روی خطوط مسیر به سمت گویه ها بار عاملی نام دارند که روی ساختار گرافیکی مدل مشاهده می شوند.





شکل ۴- الگوی معادلات ساختاری پژوهش (تحلیل پی ال اس در حالت استاندارد)

اعداد روی خطوط در واقع نشان دهنده ضرایب بتا حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها است که ضریب مسیر نامیده می شود. اعداد داخل هر دایره مقدار مدلی را نشان می دهد که متغیرهای پیش بین آن از طریق فلش به آن دایره وارد شده اند. ضریب تعیین بررسی می کند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته ناشی از تأثیر متغیر یا متغیرهای مستقل می باشد هر چه این میزان بیشتر باشد، ضریب تأثیر متغیر مستقل بر وابسته بیشتر می باشد.

جدول ۲. ضریب تعیین سازه‌های تحقیق

سازه	ضریب تعیین
فراموشی سازمانی	۰,۳۲۵
فرایند	۰,۲۳۰
فناوری	۰,۲۸۲
افراد	۰,۴۶۸
تغییر در باورها	۰,۱۰۱
هنجارها	۰,۳۸۴
ارزشها	۰,۴۳۷
مدلهای ذهنی	۰,۴۹۹
ملاکهای قضاوت	۰,۳۹۹
دانش کارکنان	۰,۵۸۲
تغییرات عملیاتی	۰,۱۶۴
رفتارهای روزمره	۰,۵۴۵
سیستم های مدیریتی	۰,۳۶۶
استانداردها	۰,۳۱۷
سازوکار اشتراک دانش	۰,۳۵۷
رویه ها	۰,۴۴۳
تغییر در رویه های فیزیکی	۰,۴۱۵
خطوط مونتاژ	۰,۲۳۹
ابزار	۰,۴۳۱
خطوط تولید	۰,۳۴۵
برنامه ها	۰,۶۶۱
طرح محصول	۰,۴۲۹

با توجه به شکل ۴ مدل پیشنهادی تأثیر مدیریت دانش بر فراموشی سازمانی، می توان تأثیر مثبت و معناداری را نتیجه گرفت. طبق ضرایب خروجی نرم افزار Smart.PLS پیش بینی می شود که مدیریت دانش با مقدار ضریب مسیر ۰,۵۷ بر فراموشی سازمانی اثرگذار می باشد. همچنین با توجه به ضریب تعیین مشاهده می شود که واریانس تبیین شده میزان اثر مدیریت دانش بر فراموشی سازمانی مقدار ۰,۳۲۵ را پیش بینی می کند.

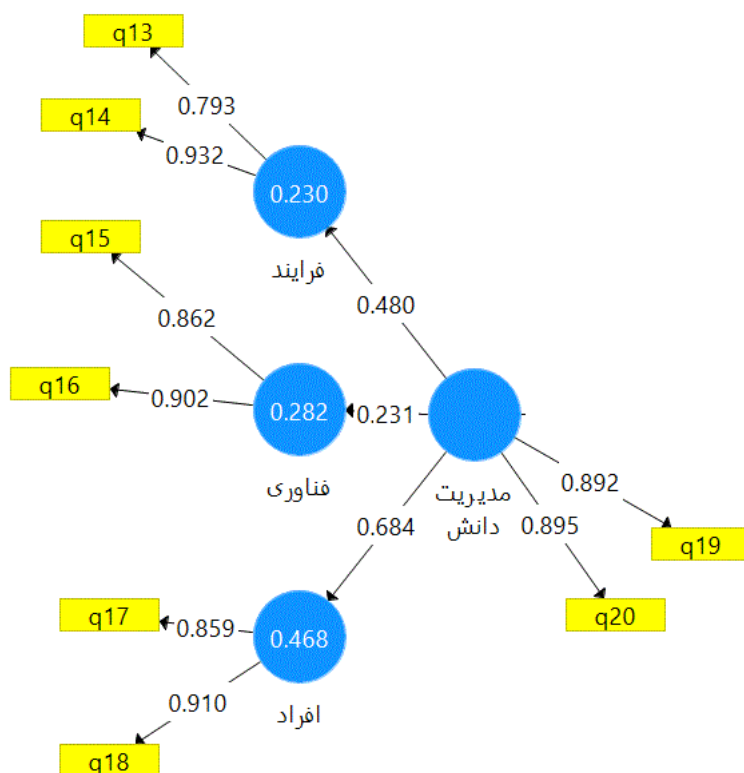
۲۳٪ مدیریت دانش ناشی از تغییرات فرایند، ۲۸٪ ناشی از تغییرات فناوری و ۴۶٪ ناشی از تغییرات افراد است. ۲۳٪ تغییر در رویه های فیزیکی ناشی از تغییرات خطوط مونتاژ، ۴۳٪ ناشی از تغییرات ابزار و ۳۴٪ ناشی از خطوط تولید، ۶۶٪ ناشی از تغییرات برنامه ها، ۴۲٪ ناشی از طرح محصول می باشد. ۵۴٪ تغییرات عملیاتی ناشی از تغییرات روزمره، ۳۶٪ ناشی از تغییرات سیستم های مدیریتی، ۳۱٪ ناشی از استانداردها، ۳۵٪ ناشی از تغییرات سازو کار اشتراک دانش و ۴۴٪ ناشی از تغییرات رویه ها است. ۵۸٪ تغییر در باورها ناشی از تغییرات دانش کارکنان، ۳۹٪ ناشی از ملاک های قضاوت، ۴۹٪ ناشی از تغییرات مدل های ذهنی، ۴۳٪ ناشی از تغییرات ارزشها و ۲۸٪ ناشی از تغییرات هنجارها می باشد. همچنین ۴۱٪ فراموشی سازمانی ناشی از تغییر در رویه های فیزیکی، ۱۶٪ ناشی از تغییرات عملیاتی و ۱۰٪ ناشی از تغییر در باورها است.

تجزیه و تحلیل یافته ها

با توجه به اینکه هدف از این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت دانش بر فراموشی سازمانی می باشد، از مولفه های افراد، فرایند و فناوری برای مدیریت دانش (اخوان و باقری، ۱۳۸۹) و مولفه های تغییر در باورها، تغییرات عملیاتی و تغییر در رویه های فیزیکی برای فراموشی سازمانی (آکگون و همکاران، ۲۰۰۷) استفاده شدند.

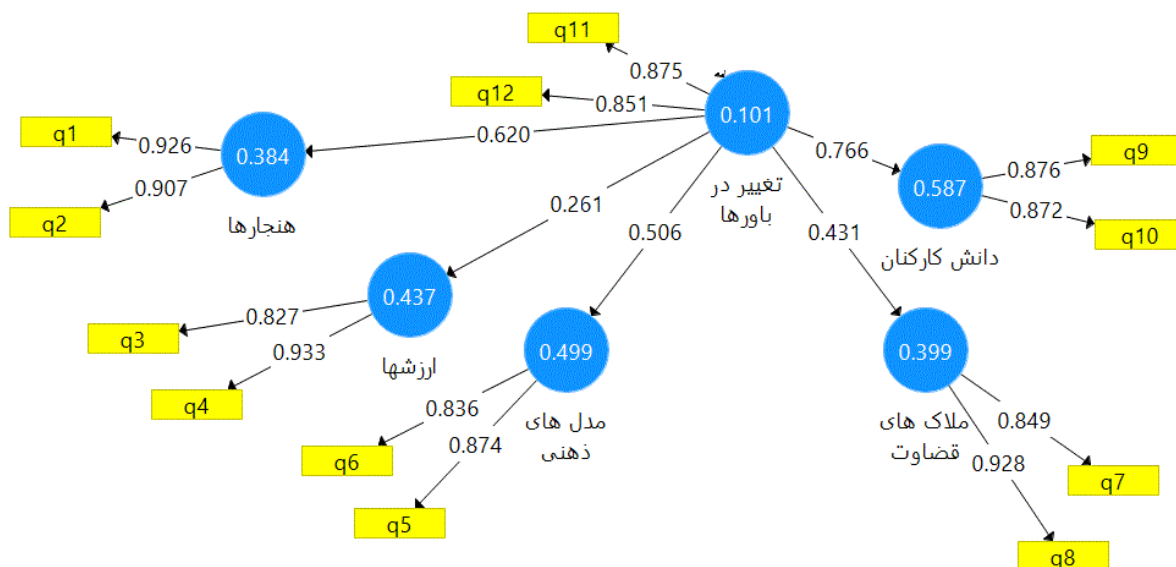
همانطور که در شکل ۵ مشاهده می شود "افراد" بیشترین تأثیر را در مدل تحقیق داشته و پس از آن به ترتیب فرایند و فناوری را خواهیم داشت. یافته های این بخش تحقیق با مبانی نظری بحث نیز تطابق دارد. در ادبیات مدیریت دانش همواره از افراد به عنوان مهمترین عامل در تحقق مدیریت دانش یاد شده است. بیشترین سهم دانش سازمانی از آن افراد بوده و نقش دانش ضمنی افراد در مدیریت دانش بر هیچ کس پوشیده نمی باشد. از

طرفی محققان همواره بر این نکته تاکید داشته اند که فناوری به عنوان یک توانمندساز در مدیریت دانش مطرح می باشد و نباید بیش از آن از فناوری انتظار داشت. فناوری در همه موارد به کمک سیستمهای سازمانی می شتابد و می تواند کمک قابل توجهی به تحقق مدیریت دانش نماید. از این رو نقش و اهمیت آن به مراتب کمتر از مولفه های "افراد" و فرایند" می باشد. این موضوع چنان قابل توجه است که یکی از مدیران ارشد دانش زیمنس می گوید اگر در پروژه ای بیش از ۲۰ درصد زمان و هزینه و انرژی صرف فناوری شد دیگر آن پروژه را به پروژه مدیریت دانش نمی توان اطلاق کرد. از این رو ترتیب تأثیر و اولویت مولفه های افراد، فرایند و پس از آن فناوری در مدل تحقیق منطقی به نظر می رسد. از طرفی چون موضوع تحقیق بررسی ارتباط مدیریت دانش با فراموشی سازمانی می باشد، مهمترین عامل در فراموشی سازمانی همان افراد و دانشگران سازمان می باشند. این منابع انسانی سازمان هستند که می بایست هم یاد بگیرند و هم در زمان مقتضی رهیافت های کهنه و منسوخ را فراوش کرده و دانش جدید را با دانش های قدیمی جایگزین نمایند.



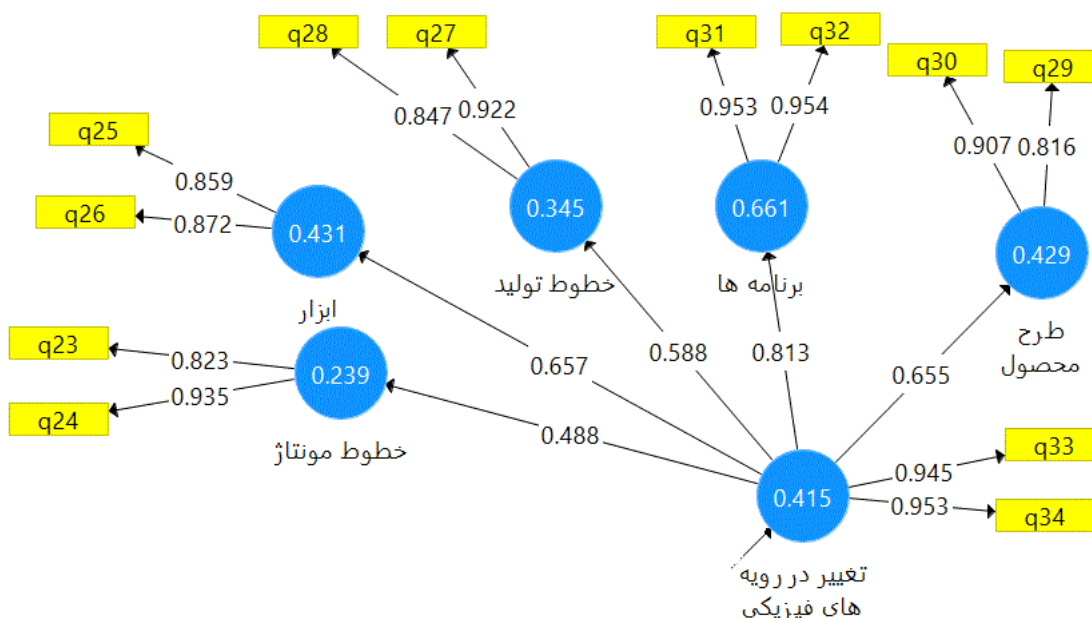
شکل ۵- ضرایب تاثیر مولفه های مدیریت دانش

همانگونه که ذکر شد الگوی آکگون و همکاران (۲۰۰۷) به عنوان مبنای فراموشی سازمانی مدنظر قرار گرفته است. در این الگو تجلی فراموشی سازمانی در تغییرات عملیاتی، تغییر در رویه های فیزیکی و تغییر در باورها می باشد. لذا در فراموشی سازمانی بیشترین میزان تأثیر در تغییر رویه های فیزیکی و پس از آن در تغییرات عملیاتی می باشد. انسان موجودی پیچیده بوده و ایجاد تغییر در باورهای وی اگرچه نشدنی نیست اما بسیار دشوار می باشد. الگوی آکگون تغییر در باورها را شامل تغییر در ملاکهای قضاوت، تغییر در مدل‌های ذهنی، تغییر در دانش کارکنان، تغییر در ارزش ها و تغییر در رفتارها بر شمرده است. نتایج حاصل از تحلیل داده های تحقیق بیانگر این موضوع است که در فراموشی سازمانی مولفه تغییر در باورها به راحتی امکان پذیر نمی باشد و ضرایب تاثیر نیز نشان می دهد که از بین زیر مولفه های تغییر در باورها، "ارزش ها" چالش برانگیزترین و سخت ترین زیر مولفه برای تغییر می باشند. ارزش ها در سازمان و در افراد معمولاً ثابت و تغییر ناپذیرند و به منزله خطوط راهنما به شمار می روند. به خصوص انسانها نسبت به ارزشهایی که به آن اعتقاد دارند راسخ بوده و به شدت در مقابل عواملی که به ارزشهای آنان خدشه وارد می کند مقاومت می کنند. شکل ۶ بیانگر میزان تاثیر هر یک از زیر مولفه های تغییر در باورها در فراموشی سازمانی می باشد.



شکل ۶- ضرایب تاثیر در مولفه تغییر در باورها

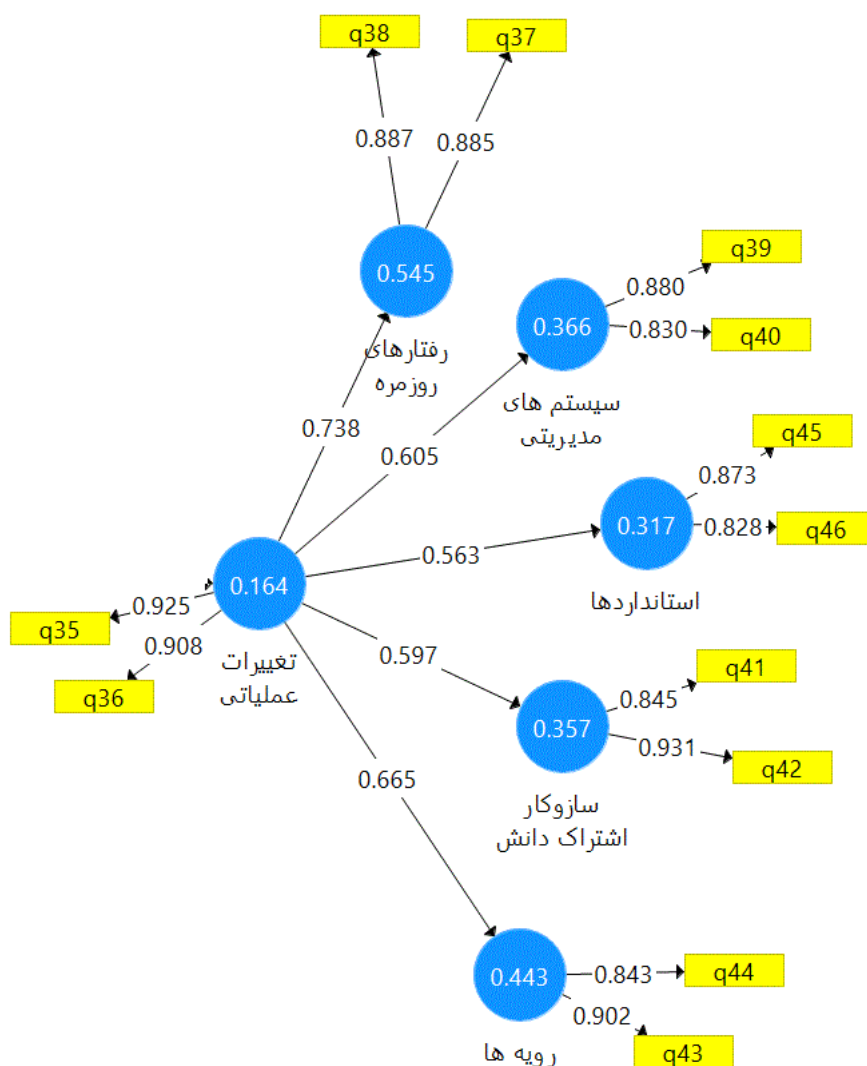
سهل الوصولترین تغییر در فراموشی سازمانی تغییر در رویه های فیزیکی است. ابزارها و ادوات تولید، برنامه های کامپیوتری، تغییر در چیدمان کارخانه و خطوط مونتاژ، طرح محصول و تغییرات خطوط تولید از مواردی است که می توانند ساده تر از دیگر مولفه های الگوی آگون تحت تاثیر قرار گرفته و در صورت نیاز به فراموشی سپرده شوند. شکل ۷ نشان دهنده میزان تاثیر پذیری موارد فوق الذکر در رویه های فیزیکی می باشند.



شکل ۷- ضرایب تاثیر در مولفه تغییر در رویه های فیزیکی

پس از تغییر در رویه های فیزیکی، تغییرات عملیاتی از جمله تغییر در رویه ها، استانداردها، رفتارهای روزمره، سیستم های مدیریتی و سازوکار اشتراک دانش مطابق شکل ۸ دارای ضریب تاثیر بیشتر در مدل بوده و در این بین استانداردها منطبق با ضوابط و مقررات خاص تعریف می شوند،

لذا تغییر آنها پیچیده تر از سایر موارد مذکور از جمله رویه ها، سیستم های مدیریتی، رفتارهای روزمره و سازوکار اشتراک دانش خواهد بود.



شکل ۸- ضرایب تاثیر در مولفه تغییرات عملیاتی

نتیجه گیری

در این تحقیق ارتباط بین مولفه های مدیریت دانش و فراموشی سازمان مورد مطالعه قرار گرفته و تاثیر هر یک از عوامل مرتبط بررسی شدند. مدیریت دانش سازوکاری برای جمع آوری، تولید، سازماندهی ذخیره و اشتراک دانش می باشد در حالی که در نقطه مقابل، فراموشی فعال دانش به دنبال فراموشی هدفمند دانش های کهنه و منسوخ و گاه زیان بار در سازمان می باشد. اگرچه برخی محققان امروزه بر این اعتقادند که برای مدیریت صحیح سرمایه های دانشی یک سازمان، حتما می بایست فراموشی فعال سازمان و یادگیری زدایی نیز در دستور کار سازمان قرار گیرد، ولی کمتر تحقیقی به ارتباط میان این دو مقوله و تاثیر آنها بر یکدیگر پرداخته است. این تحقیق مولفه های افراد، فرایند و فناوری را برای مدیریت دانش و مولفه های تغییرات عملیاتی، تغییر باورها و تغییر در رویه های فیزیکی را برای فراموشی سازمان انتخاب و با اجرای یک پرسشنامه بین خبرگان ارتباطات بین آنها را مورد سنجش قرار داد. نتایج بیانگر آن است که در مولفه های تاثیرگذار بر مدیریت دانش، بیشترین تاثیر مربوط به افراد و کمترین متعلق به فناوری است که با ادبیات و نظریه های پیشین نیز انطباق دارد. در فراموشی سازمانی نیز، این افراد هستند که می بایست یاد بگیرند و یادگیری زدایی نمایند تا به تبع آن حافظه سازمانی نیز از شر دانش های کهنه و زیان آور خلاص شود.

با توجه به تحلیل های بدست آمده مشخص گردید که میان عوامل موثر در فراموشی سازمانی آن دسته از تغییراتی که با رویه های فیزیکی و جاری سازی سازمان سروکار دارند، به مراتب راحت تر اعمال شده و قابل تحقق می باشند. از جمله این تغییرات می توان به تغییر در ابزار آلات و ماشین آلات، طرح محصول، تغییر در خط تولید و خط مونتاژ و همچنین برنامه های کامپیوتری اشاره کرد که همین مورد اخیر دارای انعطاف بیشتری نسبت به تغییرات بوده که علت آن شاید کم هزینه تر بودن تغییرات در برنامه های کامپیوتری نسبت به دیگر گونه های تغییر در مولفه "رویه های فیزیکی" می باشد.

از طرف دیگر مولفه "تغییر در باورها" در فراموشی سازمانی انعطاف ناپذیرتر و چالشی تر از بقیه مولفه ها مشاهده گردید که علت آن را می توان در سرسختی افراد نسبت به باورهایشان جستجو کرد.

در این مورد بخصوص زیر مولفه "ارزش ها" دارای کمترین ضریب تاثیر بوده که حکایت از دلبستگی یا وابستگی افراد به ارزش هایشان داشته که مقاومت در خصوص آنان را بر نمی تابد و به تعبیری فراموشی سازمانی در مورد عواملی چون ارزشها، هنجارها و ملاکهای قضاوت با دشواری و پیچیدگی بیشتری مواجه خواهد بود.

این تحقیق نشان داد که مدیریت دانش، خود تاثیر بسزایی بر فراموشی سازمانی داشته و می تواند نقطه شروعی برای تحقیقات آتی در این حوزه قلمداد گردد. لحاظ کردن فرایندهای مدیریت دانش و مدل سازی آنها با فراموشی می تواند موضوع جذابی برای محققان این حوزه قلمداد گردد. همچنین اجرای این مدل در سازمانهای مختلف می تواند محک مناسبی از مدل در عرصه عمل را نشان داده و نقاط قوت و ضعف مدل را آشکار نماید. استفاده از مدل سازی پویای های سیستم نیز می تواند به عنوان یکی دیگر از موضوعات تحقیقات آتی مد نظر قرار گیرد.

منابع

۱. اخوان، پیمان، باقرزاده نیری، شادپور، پژمان. (۱۳۹۱). تحلیل فرآیند فراموشی فعال دانش های کهنه و قدیمی: مطالعه ای موردی بیمارستان شهید هاشمی نژاد. پژوهش های مدیریت در ایران، جلد ۱۶، شماره ۲، ص ۱-۱۸.
۲. اخوان پیمان، باقری روح ا. . . (۱۳۹۳)، "مدیریت دانش از ایده تا عمل"، انتشارات آتی نگر (چاپ ششم)
۳. اخوان، پیمان (۱۳۹۴)، مدیریت دانش، کنکاشی در عوامل شکست، انتشارات دانشگاه صنعتی مالک اشتر
۴. اخوان، پیمان و مریم دهقانی (۱۳۹۴)، مدیریت دانش، اکتساب دانش ضمنی خبرگان، انتشارات دانشگاه صنعتی مالک اشتر
۵. حسینی، یعقوب؛ مغدانی، رضا؛ (۱۳۹۲)، اولویت بندی عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی: استفاده از مدل تحلیل شبکه ای فازی با رویکرد برنامه ریزی غیرخطی؛ پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال پنجم، شماره نهم، ۱۲-۳۶
۶. مریم عطوفی نجف آبادی و سید علی بنی هاشمی، ۱۳۹۲، فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران دوره ۵، شماره ۲، ص ۷۲-۵۵- حسنعلی اقاچانی، حسین صمدی میارکلاهی، حمزه صمدی میارکلاهی، مدیریت دولتی شماره ۵ دوره ۲ ص ۱۸-۱
7. Adler, P.S., Comment on I. Nonaka: Managing innovation as an organizational knowledge creation process, in *Technology management and corporate strategies: A tricontinental perspective* J. Allouche and G. Pogorel, Editors. Elsevier: Amsterdam, , 1995: p. pp. 110-124.
8. 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.
9. Azmi, F. T. (2008) « Mapping the learn-unlearn-relearn model Imperatives for strategic management», *European Business Review*, 20(3), 240-259.



10. Bagherzadeh, M., Akhavan, P., & Atashgah, R. H. (2010, September). *Managing Organizational Knowledge Active Forgetting: How Top Managers Understand the Concept of Managing Old and Obsolete Knowledge?*. In *11th European Conference on Knowledge Management, Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, Portugal* (pp. 2-3).
11. Cohen W. M. , Levinthal D. A. ; "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation"; *Administrative science quarterly*, Vol.35, 1990.
12. de Holan, P. M., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2004). *Managing organizational forgetting*. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 45.
13. Despres, C. and D. Chauvel, *Knowledge Management(s)*. *Journal of Knowledge Management*, 1998. Vol. 3(No. 2): p. pp. 110-120.
14. Drucker P.F. ; *The discipline of innovation*; *Harvard Business Review*, 1985.
15. Fernandez, V., & Sune, A. (2009). *Organizational forgetting and its causes: an empirical research*. *Journal of organizational change management*, 22(6), 620-634.
16. Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. 2004. *Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting*. *Management Science* 50(11): 1603-1613.
17. Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. 2004a. *Organizational Forgetting as Strategy*. *Sterategic Organization* 2(4): 421-430.
18. Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. 2004b. *Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting*. *Management Science* 50(11): 1603-1613
19. Jiang, Yun and Fu qiang.(2010).*Management of organizational forgetting in construction of organizational absorptive capacity, E-product E-service and E-Entertainment(ICEEE)*,
20. Lehesvitra, T. 2004. *Learning to Forget and Forgetting to Learn*. *Development and Learning in Organizations*. 18(6): 26-29
21. Nonaka, I. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Reprint 91608, November/December.
22. Nonaka, I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, 1994. 5: p. 14-37.
23. Nonaka, I., *The Knowledge-Creating Company*, in *Hitotsubashi on Knowledge Management*. 2004, John Wiley & Sons. p. Chap. 2.
24. Rezazade Mehrizi, M.H. and N. Bontis (2009), *A cluster analysis of the KM field*, *Management Decision*, Vol. 47, No. 5., pp. 792-805
25. Zeng, Junjian and Chen, chunhua., (2010). *The Relationship between Intentional Organizational Forgetting and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Organizational Learning Capability*. *School of Business Administration South China University of Technology Guangzhou, China*.



- 1 Drucker
- 2 Learning
- ³ de Holan
- ⁴ Mehrizi and Bontis
- 5: *Companies don't just learn; they also forget*
- ⁶ Despres and Chauvel,.
- 7 *Organizational Memory*

- ⁹ Lehesvitra
- ¹⁰ Stickiness
- ¹¹ Nonaka
- ¹² Cohen & Levinthal
- ¹³ Holan and Philips
- ¹⁴ Lehesvitra
- ¹⁵ de Holan
- ¹⁶ Fernandez & Sune
- ¹⁷ Jiang & Fu
- ¹⁸ Zeng & Chen
- ¹⁹ Azmi
- ²⁰ Akgun