



An Exploration of Managers' Mentality Towards the Inhibitors of Organizational Forgetfulness in Mashhad

Mohammad Shaker Ardakani *

Assistant Professor, Department of Economics, Management and Accounting, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran.

Nahid Amrollahi Biuki

Assistant Professor, Department of Economics, Management and Accounting, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran.

Atiye Saberi

PhD Student of Organizational Behavior Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Gholamreza Malekzade

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Received: 15/03/2022

Accepted: 20/08/2022

Abstract:

Organizational learning is often dependent on organizational forgetting processes; That is, organizations that intend to make changes in themselves often have to forget the old knowledge that has limited them in the past, and in this context, mental modeling will be helpful. Therefore, the purpose of this research is to remove the obstacles of forgetting ineffective knowledge and old procedures in public organizations so that organizations can create the ground for inducing innovation, new opportunities, renewing organizational routines, and decisions. This research is applied-developmental in terms of purpose, and its strategy is exploring mentalities (Q research methodology). In order to collect the discourses, interviews were conducted with 6 managers of public organizations, as well; library documents (theoretical bases) were also used. The participants in Q ranking were the managers of the public organizations of Mashhad, out of which 30 people were selected in a non-random and purposeful way and 20 people agreed to cooperate. The findings of the research show seven types patterns including, weak organizational maturity, weak organizational memory, tendency to stagnation and lack of organization agility, attachment to the past and low absorption capacity, weakness of human capital, resistance to delearning and lack of creative thinking in the organization. It shows as factors preventing organizational forgetfulness from the point of view of managers of government organizations in Mashhad. In this regard, weak organizational maturity is the dominant mentality that has been identified, which is an important obstacle in the path of organizational oblivion due to the lack of culture of change, lack of expertise and knowledge of employees, lack of support from the senior management of the organization, and lack of proper performance evaluation.

Keywords: Managers' Mentality, Inhibiting Factors, Forgetting, Organizational Forgetting, Mashhad.

Corresponding Author, Email: m.shaker@ardakan.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.331611.1365

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

کنگاشی پیرامون ذهنیت مدیران نسبت به بازدارنده‌های پدیده فراموشی سازمانی در شهر مشهد

محمد شاکر اردکانی *

استادیار گروه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.

ناهید امراللهی بیوکی

استادیار گروه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.

عطیه صابری

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

غلامرضا ملک‌زاده

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۴



چکیده: یادگیری سازمانی، اغلب به فرایندهای فراموشی سازمانی وابسته است؛ یعنی سازمان‌هایی که در خود قصد ایجاد تغییر دارند اغلب باید دانش قدیمی را فراموش کنند که در گذشته، آن‌ها را محدود کرده است و در این زمینه الگویی ذهنی کمک‌کننده خواهد بود. از این‌رو هدف پژوهش حاضر، برطرف کردن موانع فراموشی دانش ناکارآمد و رویه‌های قدیمی در سازمان‌های دولتی است تا بدان‌طریق سازمان‌ها بتوانند زمینه را برای القای نوآوری، فرصت‌های جدید، تجدید روال سازمانی و تصمیم‌گیری آماده کنند. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی-توسعه‌ای است و راهبرد آن ذهنیت‌شناسی (روش‌شناسی پژوهش کیو) است. برای جمع‌آوری فضای گفتمان مصاحبه با ۶ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی انجام شد و از اسناد و مدارک کتابخانه‌ای (مبانی نظری) نیز استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در مرتب‌سازی کیو، مدیران سازمان‌های دولتی شهر مشهد بودند که از این میان ۳۰ نفر به روش غیر تصادفی هدفمند انتخاب شده و ۲۰ نفر حاضر به همکاری شدند. یافته‌های پژوهش هفت نوع الگوی بلوغ سازمانی ضعیف، حافظه سازمانی ضعیف، تمایل به رکود و عدم چابکی سازمان، دلبستگی به گذشته و ظرفیت جذب پایین، ضعف در سرمایه انسانی، مقاومت در برابر یادگیری‌زدایی و عدم وجود تفکر خلاق در سازمان را به‌عنوان عوامل بازدارنده فراموشی سازمانی از دیدگاه مدیران سازمان‌های دولتی شهر مشهد نشان می‌دهد. در این راستا، بلوغ سازمانی ضعیف، ذهنیت غالب شناسایی شده است که به‌دلیل نبود فرهنگ تغییر، تخصص و دانش کارکنان، عدم حمایت‌های مدیریت ارشد سازمان و عدم ارزیابی عملکردهای درست مانع مهمی در مسیر فراموشی سازمانی است.

واژگان کلیدی: ذهنیت مدیران، عوامل بازدارنده، فراموشی، فراموشی سازمانی، مشهد.

* نویسنده مسئول: m.shaker@ardakan.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.331611.1365

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

مقدمه

دنیای رقابتی ایجاب می‌کند سازمان‌ها تغییراتی بنیادی در خود ایجاد کنند تا بقای آن‌ها را در میان سایر رقبا تضمین کند مثلاً، آن‌ها باید بتوانند دانش، ایده‌ها، رویه‌ها و فرایندهای منسوخ و قدیمی خود را کنار بگذارند تا به پویایی و چابکی دست پیدا کنند (Conger, 1999). به عبارت بهتر، به جایگزینی دانش و واکنش‌های جدید از طریق حذف دانش قدیمی اقدام کنند؛ همان چیزی که فراموشی سازمانی^۱ نامیده می‌شود (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۲). نخستین بار هدبرگ^۲ (۱۹۸۱)، مفهوم فراموشی سازمانی را با بیان این نکته توسعه داد که سازمان‌ها می‌توانند به صورت خودخواسته دانش خود را کنار بگذارند. وی معتقد بود که سازمان‌ها برای پیشرفت می‌بایست دانش قدیمی و غیر ضروری خود را به صورت عامدانه کنار بگذارند و اگر چنین رفتاری نداشته باشند مانایی آن‌ها با خطر روبه‌رو می‌شود. هرچند هدبرگ به صورت مستقیم به فراموشی سازمانی اشاره نمی‌کند، اما به طور غیر مستقیم به دو جنبه فراموشی خواسته و ناخواسته اشاره دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳). فراموشی خواسته به عنوان یک فرایند هدفمند در پاسخ به یک نشانه آشکار یا ضمنی برای فراموشی در نظر گرفته می‌شود و به کاهش عمدی قدرت بازیابی روتین‌های ناخواسته با کاهش نشانه‌های محرکی منجر می‌شود که آن‌ها را به خاطر می‌آورد (Hielscher et al., 2021). از سوی دیگر، فراموشی ناخواسته به دلیل زوال تدریجی دانش سازمانی و عدم حفظ دانش رخ می‌دهد (Bagchi & Chakrabarti, 2021). به عبارت دیگر، سازمان به طور ناخواسته و غیر هدفمند دانش سازمانی را از دست می‌دهد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین، فراموشی سازمانی، پیامد مجموعه اقدامات درون سازمانی و برون سازمانی است که در آن یک سازمان آگاهانه (هدفمند) یا ناآگاهانه (تصادفی) بخشی از دانش موجود خود را از دست می‌دهد (مشبکی و همکاران، ۱۳۹۱). از طرف دیگر، فراموشی سازمانی بر شناخت، تبدیل و یکپارچگی دانش در روند نوآوری تأثیر می‌گذارد (Raisal, 2019) و می‌تواند به نوآوری‌های جدید و تجدید روال سازمانی و تصمیم‌گیری منجر شود (Easterby-Smith & Lyles, 2011). فراموشی موجب می‌شود کارکنان، سرمایه‌گذاران و سایر سهامداران درباره شایستگی و صداقت مدیران عالی تردید کنند (Starbuck, 2017). باید توجه داشت که مفهوم فراموشی برای تسهیل تغییر ضروری است به‌ویژه زمانی که دانش فعلی به‌عنوان مانع و رقیب دانش جدید تلقی شود (Hielscher et al., 2021). بنابراین، بروز پدیده فراموش سازمانی در تمامی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی امری ضروری است و مطالعاتی در این زمینه انجام شده است که وضعیت آن

1. Organizational Forgetting
2. Hedberg

را در کشورمان تا حدودی روشن می‌کند و نشان می‌دهد سازمان‌ها نیاز دارند اقدامات برنامه‌ریزی شده‌ای در این زمینه داشته باشند که عدم توجه و تمرکز بر عوامل بازدارنده آن می‌تواند پیامدهای ناگواری برای سازمان‌ها و کشور داشته باشد که این امر در زمان حال و شیوع بیماری کرونا و لزوم کنار گذاشتن رویه‌های موجود و حرکت به سمت دانش جدید را دوچندان کرده است.

بر این اساس با توجه به اهمیتی که فراموشی سازمانی دارد؛ ضرورت انجام این پژوهش از سه جنبه قابلیت بررسی دارد:

۱- پیرو مصوبه هیئت وزیران به شماره ۵۷۶۵/۹۳/۲۰۰ در جلسه مورخ ۱۳۹۳/۱۰/۱۴ در راستای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری با تکیه بر راهبردهای اصلی برنامه جامع اصلاحات اداری از جمله چابک‌سازی سازمانی مصوب شد که تمام دستگاه‌های اجرایی به تدوین و اجرایی کردن برنامه عملیاتی اصلاحات اداری اقدام کنند (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۱). از طرفی، عدم چابکی، یکی از ویژگی‌های خاص نظام اداری دولتی در ایران است (لگزیان و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین، سازمان‌های دولتی شهر مشهد نیز از این امر مستثنی نبوده و چابکی مطلوب در آن‌ها به چشم نمی‌خورد مثلاً، در پژوهشی سطح چابکی بیمارستان‌های مشهد ۳/۲ گزارش شده است (ذبیحی و همکاران، ۱۳۹۴) که تا رسیدن به سطح مطلوب فاصله دارد و بیمارستان‌ها باید در این راستا تدابیری بیندیشند تا در حد مناسبی چابک شده و خدمات مؤثر به بیماران ارائه کنند. لازمه چابکی سازمان حرکت از ساختارهای سلسله‌مراتبی به سمت ساختارهای مسطح و افقی است (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰). این در حالی است که «به نظر می‌رسد دانشگاه فردوسی مشهد، به عنوان یک سازمان دولتی در سطح کلان شهر مشهد دارای ساختار مکانیکی باشد» (صادقی و همکاران، ۱۳۹۸). لازمه دیگر چابکی سازمان حرکت از سمت مدیریت دیکتاتوری به سمت مدیریت مشارکتی است (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰) و این در حالی است که میانگین شاخص مشارکت در سطح شهر مشهد برابر ۲/۴ یعنی کمی کمتر از حد متوسط است (صادقی و رهنما، ۱۳۹۲). بنابراین، از آنجایی که فراموشی سازمانی، یکی از مؤلفه‌های اصلی در پژوهش چابکی سازمانی است و می‌تواند آن را تقویت کند (عربشاهی کریزی و اسماعیلی، ۱۳۹۸)؛ توجه ویژه به موضوع فراموشی سازمانی در سازمان‌های دولتی امری مهم و ضروری خواهد بود.

۲- سنگه^۱ (۱۹۹۷) الگوهای ذهنی را این‌گونه تعریف می‌کند: «فرض‌های عمیق، تعمیم‌ها یا حتی تصاویر و تصورات ذهنی که بر نحوه درک ما از جهان و نحوه عمل ما تأثیر می‌گذارند

1. Senge

(Andrade. 2022). از این رو، صحبت‌ها، تحلیل‌ها، تفسیرها و تمام آنچه که گفته و شنیده می‌شود تابع الگوی ذهنی است. همچنین می‌توان مدل‌های ذهنی مدیران را بر اقدام به تغییر سازمانی مؤثر دانست (رحمان سرشت و مقدم، ۱۳۸۶). از آنجایی که لازمه تغییر سازمانی، کنار گذاشتن دانش قدیمی به منظور دستیابی به دانش جدید است که همان فراموشی سازمانی خواهد بود بنابراین، در این پژوهش الگوهای ذهنی مدیران بررسی می‌شود.

۳- بی‌شک عوامل زیادی بر فراموشی سازمانی تأثیرگذار هستند، اما شناسایی اولویت‌بندی آن‌ها زمانی ارزشمند است که در ارتباط با افراد (جامعه هدف) در سازمان‌ها باشد. زیرا افراد در ارتباط مستقیم با امور، فرایندها و قوانین سازمانی در عمل و از گذشته تا به حال هستند و بهتر از هر نظام و سازوکاری می‌توانند درباره موانع فراموشی سازمانی اعمال نظر کنند. از طرفی، موانع فراموشی بسیار و متنوع است و مدیران مختلف اولویت و چیدمان خاصی برای آن‌ها در نظر می‌گیرند. از آنجایی که در نظر داشتن و پیگیری هریک از این عوامل به‌تنهایی و بدون در نظر گرفتن سایر عوامل نمی‌تواند تضمین‌کننده وحدت رویه در این زمینه و در سازمان‌های مختلف دولتی باشد و در عمل نیز امکان‌پذیر نیست بنابراین، شناسایی الگوهای خاصی ضرورت پیدا می‌کند که در این عوامل پنهان هستند تا نه تنها بتوان انواع الگوها را از دیدگاه مدیران این سازمان‌ها شناسایی کرد، بلکه الگوی غالب را نیز بتوان شناخت تا در نهایت بتوان چهارچوب الگویی خاصی را به سازمان‌های دولتی معرفی کرد که در راستای به‌کارگیری و بهبود فرایند فراموشی سازمانی هدفمند و رسیدن به سطح مناسبی از چابکی سازمانی استفاده کنند. بنابراین، فهم الگوهای ذهنی درباره پدیده فراموشی ضرورت دارد.

از این رو با توجه به اهمیت موضوع در پژوهش حاضر، با نگاهی عمیق و ژرف و با واکاوی دیدگاه مدیران سازمان‌های دولتی شهر مشهد، الگویابی ذهنی نسبت به پدیده فراموشی بررسی خواهد شد. از آنجا که مدیریت یا رفع عوامل بازدارنده می‌توانند نقش مفیدی در حرکت مجموعه سازمان به سمت دانش جدید ایفا کنند؛ شناخت ذهنیت و چارچوب ذهنی مدیران آن سازمان امری ضروری است. بنابراین، مسأله اصلی این پژوهش بررسی و نوع‌شناسی الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی نسبت به موانع این پدیده است که از طریق روش کیو این هدف تحقق پیدا خواهد کرد.

در ادامه، ضمن بیان مبانی نظری و پیشینه پژوهش روش و یافته‌های آن نیز ارائه می‌شود و در پایان بحث و نتیجه‌گیری لازم در رابطه با الگوهای ذهنی شناسایی شده انجام می‌شود و پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی در این راستا بیان می‌شوند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف الگوی ذهنی

هنگامی که یک فرد درباره چیزی یا موضوعی فکر می‌کند؛ الگوهای ذهنی فرد درباره چیزی یا موضوعی فعال می‌شود. بر این اساس الگوهای ذهنی چارچوب‌های ذهنی هستند که افراد درباره یک دامنه خاص دارند (صادقی‌کیا، ۱۳۹۴). دوایل و فورد^۱ (۱۹۹۸) الگوی ذهنی را یک پدیده شناختی بیان می‌کنند که تنها در ذهن وجود دارد. الگوهای ذهنی بیانگر ادراکات ضمنی و صریح فرد از جهان است. این الگوها زمینه‌ای برای مشاهده و تفسیر اجسام جدید ارائه می‌کنند و نحوه ذخیره اطلاعات مربوط به یک وضعیت خاص را تعیین می‌کنند. همچنین نمایانگر مجموعه‌ای از ایده‌ها، خاطرات و تجربه‌ها هستند. الگوهای ذهنی مانند کد منبع سیستم‌عامل رایانه مسئول کسب، نگهداری، استفاده و حذف اطلاعات جدید هستند. البته فراتر از این نیز عمل می‌کنند و مانند یک برنامه‌نویس با دانش است که می‌داند چگونه یک کد منبع متفاوت طراحی کند. الگوهای ذهنی نه تنها کمک می‌کنند تا جهانی درک شود که دیده می‌شود، بلکه درک ما را نسبت به آنچه نیز چارچوب‌بندی می‌کنند که در الگوی ذهنی وجود دارد (Kim, 2009). روک^۲ (۲۰۱۳) بیان می‌کند که یک الگوی ذهنی توانایی برای نفوذ در نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، اعمال، رفتار و تصمیمات فردی از جمله قابلیت همکاری و محدود کردن اقدامات شخصی تصمیمات در محل کار است. روک اشاره می‌کند که مفهوم «الگوی ذهنی» زمانی که به‌عنوان یک اصطلاح در پژوهش وی به کار می‌رود به معنای یک مفهوم متمرکز، شخصی و فهم درونی از پدیده‌های بیرونی یا تجربه‌ای از آثار اعمال فرد است که این تعریف می‌تواند به صورت کلمه «متمرکز» خلاصه شود. از نظر رز و موریس^۳ (۱۹۸۶) می‌توان استدلال کرد یک مدل ذهنی شامل انتخاب نشانه‌ها و مکانیزمی است که در آن نشانه‌ها ترکیب می‌شوند. همچنین آن‌ها اشاره می‌کنند که مفهوم الگوی ذهنی می‌تواند بر مبنای محیط خارجی و محدودیت‌های سازمانی پایه‌گذاری شده باشد. زیرا نیروی انسانی دارای اختیار کمی است و فقط می‌تواند برای تطابق با این محدودیت‌ها در نظر گرفته شود و نتیجه الگوی ذهنی این سازگاری را منعکس خواهد کرد.

1. Doyle & Ford
2. Rook
3. Rose & Maurice

تعریف فراموشی سازمانی

فراموشی سازمانی را طراحی منظم راهبردهای جدید شرکت با استفاده از درس‌های گذشته و تلاش برای کنار گذاشتن چشم‌اندازهای اثبات شده تعریف می‌کنند (الوانی، ۱۳۹۵). نیستروم و استاربوک^۱ (۲۰۰۴) مفهوم فراموشی سازمانی را این‌گونه بیان می‌کنند: قبل از اینکه سازمان‌ها ایده‌های جدید را امتحان کنند باید ایده‌های قدیمی را به‌وسیله کشف نواقص‌شان و از بین بردن آن‌ها از یاد ببرند. پژوهشگران مختلف از دو دیدگاه به فراموشی سازمانی توجه می‌کنند: عده‌ای آن را به‌عنوان رها کردن شیوه‌ها یا حتی کل استراتژی‌هایی می‌دانند که در سازمان غالب بوده‌اند، اما در حال حاضر، مانع یادگیری جدید و در نتیجه رقابت سازمانی می‌شوند. فراموشی از این دیدگاه، پایان دادن به برخی از فعالیت‌ها یا ویژگی‌های ساختاری سازمان است و شامل کنار گذاشتن رویه‌های قدیمی و غیر مفید می‌شود. از سوی دیگر، پژوهشگران استدلال می‌کنند که سازمان‌ها ممکن است به‌طور تصادفی فراموش کنند که معمولاً عواقب منفی دارد. در واقع نشان می‌دهند که چگونه ذخیره دانش سازمانی به‌دلیل نابودی دانش به‌وسیله سیستم‌های حافظه ناکارآمد از بین می‌رود (Holan & Phillips, 2004). تی سانگ و زهرا^۲ (۲۰۰۸) فراموشی را کسب اطلاعاتی تعریف می‌کنند که به محو شدن چیزی (مثلاً، یک استراتژی منسوخ) از دانش موجود در سازمان منجر می‌شود. ناتوانی در فراموشی دانش و روال منسوخ موجب تسخیر سازمان‌ها در گذشته می‌شود و می‌تواند مانع از یادگیری شود (Pee et al., 2008). از این‌رو فراموشی یک عامل مهم برای یادگیری سازمانی است که مدیران موفق برای دانش سازمانی استفاده می‌کنند (Kord et al., 2014). سپدا-کرین و همکاران^۳ (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که فراموشی سازمانی در اصل از طریق تغییر رویه‌ها در سازمان به اجرا در می‌آید. فراموشی فرایند تبدیل دانش قدیمی به جدید است (Nafei, 2017). همچنین فراموشی در سازمان‌ها نیاز به فرایندهای کسب‌وکاری دارد که مانع از یادآوری برخی بخش‌های حافظه سازمانی به‌منظور حمایت از موفقیت اهداف استراتژیک سازمان می‌شود. فراموشی سازمانی عمدی فرایند مهار برنامه‌ریزی شده بخش‌هایی از حافظه سازمانی و مانع فرایند بازیابی است تا از بخش‌هایی از حافظه‌ای اجتناب شود که در حال حاضر، موجود است (Kluge et al., 2018). وانگ و لام^۴ (۲۰۱۲) معتقد هستند که یادگیری‌زدایی و فراموشی از یادگیری سازمانی پدیدار شده‌اند (Klammer & Gueldenberg, 2019).

1. Nystrom & Starbuck
2. Tsang & Zahra
3. Cepeda- Carrion
4. Wong & Lam

مروری بر پژوهش‌های انجام شده

با بررسی‌های انجام شده از سوی پژوهشگران این نتیجه حاصل شد که تاکنون، پژوهشی الگوهای ذهنی مدیران را نسبت به پدیده فراموشی سازمانی بررسی نکرده است و پیشینه‌ای در این زمینه وجود ندارد حال آنکه، درباره مفهوم فراموشی سازمانی و الگویابی ذهنی به صورت مجزا پژوهش‌هایی انجام شده است.

در راستای شناسایی الگوی ذهنی پژوهشی را سلطانی‌فتح و همکاران (۱۴۰۱) با هدف شناسایی و ارائه الگوی ذهنی سبک رفتار سیاسی مدیران با استفاده از روش کیو انجام دادند که در پایان، براساس مدل نهایی پژوهش پنج نوع سبک رفتار سیاسی مدیران شامل؛ سنت‌گرا، محافظه‌کار، میانه‌رو، متبخر و اقتدارگرا شناسایی و تفسیر شدند.

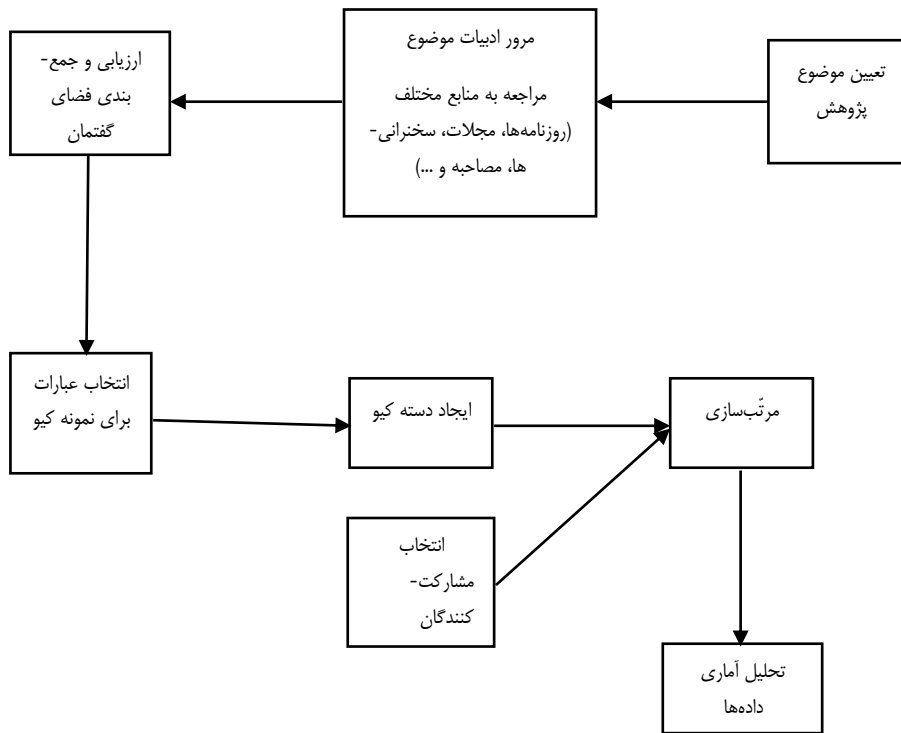
در راستای طراحی مدل فراموشی سازمانی هدفمند در مرکز ملی فرش ایران، پژوهشی را افضل‌پور (۱۳۹۴) انجام داد و به بررسی و ارائه مدل فراموشی سازمانی هدفمند اقدام کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل تأثیرگذار بر حافظه سازمانی به‌طور مستقیم بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر دارند. به عبارت دیگر، ارتباطات سازمانی، دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی بر حافظه سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند و از این طریق بر فراموشی سازمانی هدفمند مؤثر هستند. حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «مدل‌یابی معادلات ساختاری عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده فراموشی سازمانی در سازمان‌های دولتی» به این نتیجه دست یافتند که ارتقای تاب‌آوری سازمانی و ارتباطات بین فردی بر فراموشی سازمانی تصادفی و هدفمند تأثیر معنی‌دار دارند و شایسته‌سالاری در مدل فراموشی سازمانی نقش تعدیل‌گر ایفا می‌کند. رهنورد و باقری گله (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر تسهیم دانش، تمایل به یادگیری و فناوری اطلاعات بر فراموشی سازمانی هدفمند با مطالعه نقش تعدیلگر عدالت سازمانی ادراک‌شده» به این نتیجه رسیدند که تسهیم دانش و تمایل به یادگیری و فناوری اطلاعات بر فراموشی هدفمند تأثیر معناداری دارد و عدالت سازمانی در این رابطه نقش تعدیل‌گر را ایفا می‌کند. در پژوهش دیگری با عنوان «رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با نقش تعدیل‌کنندگی بلوغ سازمانی در بین کارکنان مدارس استثنایی ناحیه ۴ مشهد» غفوری و گروسی (۱۳۹۵) به این نتیجه رسیدند که بلوغ سازمانی اثر فراموشی سازمانی هدفمند بر ویژگی‌های شخصیتی را افزایش می‌دهد. دوستار و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «تبیین ابعاد فراموشی سازمانی و ظرفیت جذب دانش سازمانی» به این نتیجه دست یافتند که هر یک از ابعاد فراموشی سازمانی بر ابعاد ظرفیت جذب دانش تأثیرگذار است که در این بین بعد زوال از متغیر فراموشی سازمانی بیشترین تأثیر را بر بعد بهره‌برداری از متغیر ظرفیت جذب

دانش دارد. قیاسی و همکاران (۱۳۹۴) نیز به نتیجه مشابه با آن‌ها دست یافتند. وحدتی و ناعمی (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و چابکی سازمانی با میانجی‌گری فراموشی سازمانی هدفمند کارکنان دانشگاه علوم پزشکی سبزوار به این نتیجه رسیدند که بین فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد و فراموشی سازمانی هدفمند در رابطه بین فاوا و چابکی سازمانی نقش میانجی‌گری دارد. عربشاهی کربیزی و اسماعیلی (۱۳۹۸)، براتی و همکاران (۱۳۹۸)، عیدی و همکاران (۱۳۹۷)، حجتی نجف‌آبادی و فدوی (۱۳۹۶)، صادقیان و همکاران (۱۳۹۱) هریک در پژوهشی جداگانه به این نتیجه رسیدند که فراموشی سازمانی هدفمند رابطه مثبت و معناداری با چابکی سازمانی دارد. در راستای لزوم حرکت به سمت دانش جدید و کنار گذاشتن رویه‌های منسوخ و قدیمی محمودوند (۱۳۹۰) معتقد بود که نظام آموزشی کشور با توجه به تغییر و تحولات روزمره دچار پوسیدگی، کهنگی و فرسایش در همه ارکان خود از جمله دانش، مهارت و تخصص‌های موجود در سازمان می‌شود و بنابراین، باید به دنبال راه‌کاری باشد تا بتواند ماهیت و هویت اصلی خود را با تغییرات محیطی همگام کند و تطبیق دهد. در همین راستا محمد اسماعیل و سیدوکیلی (۱۳۹۷) اظهار کردند که در شرایط کنونی، اتکا به تجربه‌ها و رویکردهای سنتی کارساز نبوده و موجب رکود و میرایی سازمان‌ها خواهد شد و کتابخانه‌ها که به نوعی سازمان دانش‌محور محسوب می‌شوند از این عارضه مصون نخواهند ماند مگر آنکه خود را به علم روز مجهز کنند.

روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش حاضر کاربردی-توسعه‌ای، فلسفه پژوهش تفسیری، راهبرد پژوهش ذهنیت‌شناسی (روش پژوهش کیو)، ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه، رویکرد پژوهش استقرایی و از نظر مکانی میدانی-کتابخانه‌ای، هدف پژوهش توصیفی-اکتشافی و درنهایت به شیوه کمی-کیفی انجام می‌شود. روش پژوهش کیو، فنی است که پژوهشگر را قادر می‌کند تا ادراکات و عقاید افراد را شناسایی، طبقه‌بندی و گروه‌های مختلف افراد را براساس این ادراکات متنوع دسته‌بندی کند (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۱۰). در این راستا مراحل برای این روش مطرح شده است که در قالب شکل ۱ بیان می‌شود.

شکل ۱: مراحل فرایند اجرای یک پژوهش با روش کیو (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶)



بنابراین، پژوهشگر ابتدا موضوع پژوهش حاضر را انتخاب کرد. سپس ادامه فرایند تا انتخاب مشارکت‌کنندگان را به این شکل پیگیری کرد: ابزار گردآوری اطلاعات در مرحله نخست، یعنی تعیین فضای گفتمان را اسناد، مدارک و مصاحبه انتخاب کرد و در این مرحله برای استخراج داده‌های موجود در ذهن مدیران درباره عبارات نمونه کیو از کارت و نمودار استفاده کرد. باید خاطر نشان کرد برای تحلیل مرحله نخست به روش تفسیری - استقرایی عمل می‌شود. در این مرحله عبارات نمونه کیو جمع‌آوری می‌شوند، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مدیران چندین سازمان دولتی و همچنین عبارات استخراج شده از مقالات مرتبط استفاده می‌شود که در واقع عبارات جمع‌آوری شده از تئوری‌ها و مبانی نظری هستند. در ادامه با توجه به اینکه بیشتر عبارات گردآوری شده از مبانی نظری به فراموشی عمدی اشاره می‌کنند و با توجه به مشاهدات عینی پژوهشگر از سازمان‌های مختلف، که ضرورت پیاده‌سازی فراموشی عمدی در آن‌ها را تأیید می‌کند، تصمیم گرفته شد از میان دو بعد فراموشی عمدی و تصادفی فراموشی سازمانی، بعد عمدی آن برای انجام پژوهش انتخاب شود. با توجه به این موضوع، عباراتی که میان مبانی نظری و مصاحبه‌ها مشترک بودند از مبانی نظری علامت‌گذاری شده و روی کاغذهایی به ابعاد ۵ در ۵ سانتی‌متر درج شدند. همچنین تمامی عبارات مصاحبه‌ها به جز آن‌هایی که در مرحله قبل یادداشت شدند روی کاغذها نوشته شده و در پایان از میان عبارات باقی‌مانده مبانی نظری آن‌ها بی‌یادداشت شدند که تکرار بیشتری در مقالات و مبانی داشته‌اند. در نهایت ۲۵ عبارت انتخاب و عبارات نمونه کیوی پژوهش را تشکیل دادند که مربوط به عوامل بازدارنده فراموشی سازمانی عمدی می‌شوند. در مرحله انتخاب مشارکت‌کنندگان، جامعه آماری پژوهش مشتمل بر مدیران سطح نخست و دوم سازمان‌های دولتی شهر مقدس مشهد است. نمونه‌گیری به روش غیر تصادفی در دسترس انجام شده است؛ بدین صورت مدیرانی انتخاب شده‌اند که سابقه کار نسبتاً بالایی در سازمان مربوطه داشته‌اند و در ارتباط با کارکنان سازمان بوده‌اند. مدیرانی که سابقه کار بالایی داشتند از این‌رو انتخاب شدند که در سازمانشان از گذشته تا به حال، در جریان بسیاری امور بوده‌اند و عبارات غنی‌تر و ارزشمندتری را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دادند. همچنین اطلاعات بیشتری از رویه‌ها، فرآیندهای سازمانی، کارآمدی و ناکارآمدی بخش‌های مختلف سازمان و دلایل آن داشتند. در عین حال، این مدیران در ارتباط با کارکنان نیز بودند و از این‌رو انتخاب شدند که اطلاعات مناسبی از مسائل و موضوعات مرتبط با کارکنان هم‌چون موضوعات رفتاری و خرد سازمانی داشتند. بدین صورت پوشش غنی و کاملی از تمام جنبه‌های سازمانی انجام می‌شد که می‌توانست کدهای بهتر و ارزشمندتری در اختیار پژوهشگر قرار دهد. تعداد ۵۰ سازمان دولتی در مشهد مقدس وجود دارند که در سطح سازمان‌های کل هستند. بر مبنای راه-

کارهای روش کیو برای انتخاب نمونه افراد، تعداد مشارکت‌کنندگان بین ۲۰-۴۰ نفر مناسب است که در نهایت ۳۰ مدیر برای پژوهش حاضر انتخاب شدند که از این میان ۲۰ نفر حاضر به همکاری و قادر به پاسخ‌گویی بودند. در مرحله دوم اجرای کار، نموداری با توزیع شبه‌نرمال تهیه می‌شود که در واقع توزیع اجباری کارت‌ها در روش کیو را به نمایش می‌گذارد و طیفی درجه‌بندی شده به شیوه متقارن را نشان می‌دهد که دارای ۴ درجه مثبت و ۴ درجه منفی است و در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده می‌شود تا کارت‌ها طبق دستورالعملی مرتب‌سازی شوند که در اختیارشان گذاشته شده است. در جدول ۱ نحوه توزیع کارت‌ها در روش کیو نشان داده شده است.

+۴	+۳	+۲	+۱	۰	-۱	-۲	-۳	-۴

جدول ۱: توزیع کارت‌های کیو برای عوامل بازدارنده فراموشی سازمانی

آنچه می‌تواند درباره مطالعه کیو مطرح شود جامعیت عبارات نمونه کیو است. به عبارت دیگر، پژوهشگر باید از خود بپرسد آیا عبارات گردآوری شده از چنان جامعیت و وسعتی برخوردار هستند که بتوانند ذهنیت‌های مختلف را نمایان کنند (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶: ۵۶). با توجه به اینکه محتوای کارت‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان و مبانی نظری استخراج شده بود و با توجه به بررسی و نظر محقق روایی ابزار پژوهش تأیید شد. همچنین، هنگامی که عبارات انتخاب شده در اختیار مدیران قرار گرفت تعدادی از آن‌ها بیان کردند که بر مبنای دسته‌بندی خاصی گزاره‌ها را در یک ردیف قرار داده‌اند. مثل، برخی از مشارکت‌کنندگان گزاره‌های مربوط به سیستم و سخت-

افزار را در یک ردیف قرار دادند و برخی نیز عبارات مربوط به هدف و مسائل کلان سازمانی را در یک ردیف یا ردیف‌های نزدیک به هم قرار دادند که این موضوع نشان‌دهنده روایی محتوای کارت‌ها بود. در رابطه با روایی صوری نیز از مدیران خواسته شد که طبق دستورالعمل ابتدا تمامی گزاره‌ها را مطالعه کنند و با آن‌ها آشنا شوند که بعد از مطالعه برخی از آن‌ها رضایت خود را از عبارات اعلام کردند. بنابراین، روایی صوری ابزار پژوهش نیز تأیید شد. برای مرتب‌سازی کیو، پایایی نیز قابل طرح است یعنی می‌توان پرسید که آیا یک مشارکت‌کننده یک دسته کارت را با دستورالعمل یکسان در تکرارهای مختلف به یک شکل مرتب می‌کند؟ (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶: ۵۷). پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق روش دو نیمه کردن تأیید شد به این ترتیب که بعد از گرفتن آزمون پایایی با نرم‌افزار SPSS23، ضریب پایایی عوامل بازدارنده مقدار $0/639$ به دست آمد که با توجه به حجم نمونه‌ها معقول و مناسب بود و نشان از پایایی ابزار پژوهش داشت. تاکتیک‌های مطالعه حاضر برای حصول اطمینان از روایی و پایایی در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲: سه تاکتیک استفاده شده برای کسب اطمینان از روایی و پایایی پژوهش حاضر (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶)

مرحله اعمال تاکتیک	تاکتیک روش کیو	آزمون
گردآوری اطلاعات	بر اساس رتبه‌ای که مشارکت‌کنندگان به عبارات می‌دهند و عبارات مجاور آن قابل بررسی است. به عبارت دیگر، انتظار می‌رود بین محتوای عباراتی که یا روی درجه یکسانی از طیف یا روی درجه-های مجاور قرار دارند تناسبی وجود داشته باشد.	روایی محتوا
گردآوری اطلاعات	با بررسی میزان رضایت مشارکت‌کنندگان نسبت به ظرفیت و قابلیت عبارات برای نشان دادن ذهنیت آن‌ها امکان‌پذیر است یعنی آیا عبارات موجود ابعاد مختلف موضوع در دست را بررسی کرده‌اند تا آن‌ها بتوانند از طریق مرتب‌سازی ذهنیت خود را بیان کنند.	روایی صوری
تحلیل اطلاعات	روش دو نیمه کردن	پایایی

در مرحله پایانی فرایند بر مبنای روش آمار توصیفی برای دسته‌بندی و تفسیر متغیرهای جمعیت‌شناختی جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری از جدول‌های توزیع فراوانی استفاده شد و از میان روش‌های آمار استنباطی، رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی به روش مؤلفه‌های اصلی و

چرخش واریماکس با نرم‌افزار SPSS23 استفاده شد و برای تعیین تعداد عامل‌ها از نمودار اسکری کتل^۱ و ملاک کایزر^۲ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در بخش نخست یافته‌ها، نتایج حاصل از تحلیل توصیفی مشارکت‌کنندگان (مدیران سازمان‌های دولتی مشهد) در قالب جدول ۳ ارائه شده است

جدول ۳: توزیع فراوانی پاسخ‌گویان براساس سن، تحصیلات و سابقه کار

سن به سال	فراوانی	درصد	میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	سابقه کار	فراوانی	درصد
کمتر از ۴۰ سال	۵	۲۵/۰	کارشناسی	۴	۲۰/۰	کمتر از ۱۰ سال	۲	۱۰/۰
۴۰-۵۰ سال	۱۲	۶۰/۰	کارشناسی ارشد	۱۲	۶۰/۰	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۶	۳۰/۰
بیشتر از ۵۰ سال	۳	۱۵/۰	دانشجوی دکتری	۲	۱۰/۰	بین ۲۱ تا ۳۰ سال	۱۱	۵۵/۰
کل	۲۰	۱۰۰/۰	دکتری	۲	۱۰/۰	بیشتر از ۳۰ سال	۱	۵/۰
			کل	۲۰	۱۰۰/۰	کل	۲۰	۱۰۰/۰

سازمان‌هایی که مدیران آن‌ها حاضر به همکاری در این پژوهش شدند شامل: سازمان آب خراسان رضوی، شرکت برق منطقه‌ای، شرکت گاز خراسان رضوی، اداره کل ثبت اسناد و املاک خراسان رضوی، اداره آموزش و پرورش، اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای خراسان رضوی و ... بودند.

برای دستیابی به اهداف پژوهش و استخراج ذهنیت مدیران ابتدا باید تعداد عامل‌های استخراجی مشخص شود سپس عامل‌های اصلی از طریق چرخش واریماکس معین شده و در نهایت عامل‌ها نام‌گذاری شوند.

مشخص کردن تعداد عامل‌های استخراجی و استخراج عامل‌های اصلی

ساده‌ترین راه برای تعیین تعداد عامل‌های استخراجی ملاک کایزر است. براساس ملاک کایزر عامل‌هایی که ارزش ویژه آن‌ها بالاتر از یک باشد به‌عنوان عاملی قابل قبول در نظر گرفته می‌شود، اما بخاطر محدودیت‌های موجود و انتقادهای وارده بر ملاک کایزر روش‌های جدیدتری برای مشخص کردن تعداد عامل‌ها ارائه شده است. یکی از این روش‌ها استفاده از نمودار اسکری پلات است. براساس نمودار، این پژوهش در نقطه مربوط به هفتمین عامل است و پس از آن شیب عامل‌ها تقریباً یکسان می‌شود که نمودار مربوطه هفت عامل را در قسمت شیب‌دار نشان می‌دهد. همچنین طبق نتایج ذکر شده در ستون دوم جدول ۴ براساس ملاک کایزر مقدار لاندا (ارزش ویژه) برای ۷ عامل بالاتر از ۱ بوده است. وقتی که مقدار لاندا بالاتر از یک باشد آن را می‌توان به‌عنوان یک عامل اصلی در نظر گرفت. بر این اساس تعداد عامل‌های اصلی ذهنیت پاسخ‌گویان ۷ عامل است که براساس جدول ۴ هرکدام درصدی از واریانس کل را تبیین می‌کنند (عامل نخست ۱۵/۵۳ درصد، عامل دوم ۱۱/۰۵، عامل سوم ۱۰/۸۲ درصد، عامل چهارم ۱۰/۵۳ درصد، عامل پنجم ۱۰/۱۱ درصد، عامل ششم ۸/۸ درصد و عامل هفتم ۸/۱۶ درصد را تبیین می‌کنند) و با ۷ عامل در نظر گرفته شده برای این پاسخ‌گویان می‌توان به یک ساختار ساده مناسب رسید.

جدول ۴: جمع کل واریانس مؤلفه‌های اصلی ذهنیت پاسخ‌گویان درباره عوامل بازدارنده فراموشی سازمانی

سازه	مقادیر نخستین ارزش ویژه			جمع مربعات بارهای استخراج شده پس از چرخش			جمع مربعات بارهای استخراج شده پس از چرخش		
	کل	نسبت واریانس	نسبت واریانس تراکمی	کل	نسبت واریانس	نسبت واریانس تراکمی	کل	نسبت واریانس	نسبت واریانس تراکمی
۱	۳/۸۳۹	۱۹/۱۹۳	۱۹/۱۹۳	۳/۸۳۹	۱۹/۱۹۳	۱۹/۱۹۳	۳/۱۰۵	۱۵/۵۲۶	۱۵/۵۲۶
۲	۲/۴۴۱	۱۲/۲۰۷	۳۱/۴۰۰	۲/۴۴۱	۱۲/۲۰۷	۳۱/۴۰۰	۲/۲۰۹	۱۱/۰۴۷	۲۶/۵۷۳
۳	۲/۱۵۰	۱۰/۷۵۱	۴۲/۱۵۱	۲/۱۵۰	۱۰/۷۵۱	۴۲/۱۵۱	۲/۱۶۴	۱۰/۸۱۸	۳۷/۳۹۱
۴	۲/۰۳۰	۱۰/۱۵۱	۵۲/۳۰۲	۲/۰۳۰	۱۰/۱۵۱	۵۲/۳۰۲	۲/۱۰۷	۱۰/۰۳۰	۴۷/۹۲۵

				۰.۳۰				۵۳۴	
۵	۱/۸۵۴	۹/۲۷۲	۶۱/۵۷۴	۱/ ۸۵۴	۹/۲۷۲	۶۱/۵۷۴	۲/۰.۲۲	$\frac{۱۰/}{۱۱۱}$	۵۸/۰.۳۶
۶	۱/۴۴۱	۷/۲۰۵	۶۸/۷۷۹	۱/ ۴۴۱	۷/۲۰۵	۶۸/۷۷۹	۱/۷۶۰	$\frac{۸/}{۸۰۰}$	۶۶/۸۳۶
۷	۱/۲۴۳	۶/۲۱۶	۷۴/۹۹۵	۱/ ۲۴۳	۶/۲۱۶	۷۴/۹۹۵	۱/۶۳۲	$\frac{۸/}{۱۵۹}$	۷۴/۹۹۵

ادامه جدول ۴: جمع کل واریانس مؤلفه‌های اصلی ذهنیت پاسخ‌گویان درباره عوامل بازدارنده فراموشی سازمانی

سازه	مقادیر نخستین ارزش ویژه			جمع مربعات بارهای استخراج شده پس از چرخش			جمع مربعات بارهای استخراج شده پس از چرخش		
	کل	نسبت واریانس	نسبت واریانس تراکمی	کل	نسبت واریانس	نسبت واریانس تراکمی	کل	نسبت واریانس	نسبت واریانس تراکمی
۸	۱/۰۱۳	۵/۰۶۴	۸۰/۰۵۹						
۹	۰/۸۲۷	۴/۱۳۷	۸۴/۱۹۶						
۱۰	۰/۶۷۱	۳/۳۵۷	۸۷/۵۵۴						
۱۱	۰/۶۳۱	۳/۱۵۳	۹۰/۷۰۷						
۱۲	۰/۵۶۱	۲/۸۰۷	۹۳/۵۱۴						
۱۳	۰/۳۷۲	۱/۸۶۱	۹۵/۳۷۴						
۱۴	۰/۲۹۸	۱/۴۹۰	۹۶/۸۶۴						
۱۵	۰/۲۰۱	۱/۰۰۳	۹۷/۸۶۸						
۱۶	۰/۱۶۷	۰/۸۳۵	۹۸/۷۰۲						
۱۷	۰/۱۴۱	۰/۷۰۷	۹۹/۴۰۹						
۱۸	۰/۰۶۷	۰/۳۳۴	۹۹/۷۴۳						

نتایج جدول فوق حاکی از آن است که ۷ عامل ذکر شده پس از چرخش ۷۴/۹۹ درصد از واریانس کل ذهنیت پاسخ‌گویان درباره عوامل بازدارنده فراموشی سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین، با توجه به جدول شاخص‌های عاملی قبل از چرخش مشخص شد ماتریس عاملی چرخش پیدا نکرده و بارهای عاملی آن ساختاری با معنا به دست نمی‌دهد. بنابراین، تصمیم گرفته شد از روش چرخش واریماکس استفاده شود. بنابراین، ماتریس عاملی داده‌ها پس از ۲۵۰ بار چرخش آزمایشی به بهترین ترکیب ساختار ذهنیت‌ها رسیده است که نتایج آن در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵: ماتریس عامل‌های ذهنیت پاسخ‌گویان درباره عوامل بازدارنده فراموشی پس از چرخش

فرد	عامل						
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
a6	+ / ۸۲ +	۰ / ۲۶۶	- / ۱۶۵	۰ / ۱۲۱	- / ۰۸۹	- / ۰۴۷	۰ / ۰۷۰
a1	+ / ۷۷ +	- / ۱۶۲	- / ۳۷۳	۰ / ۰۲۰	۰ / ۱۰۵	- / ۱۹۳	۰ / ۰۱۰
a18	+ / ۷۵۱	۰ / ۱۱۷	- / ۲۰۶	۰ / ۲۸۹	۰ / ۰۵۱	۰ / ۲۹۳	- / ۱۱۳
a15	+ / ۷۲۹	- / ۲۵۶	- / ۰۳۲	- / ۰۶۳	۰ / ۳۶۲	۰ / ۱۸۱	- / ۱۹۵
a20	+ / ۵۳ +	۰ / ۲۱۱	- / ۲۴۷	۰ / ۳۳۱	- / ۲۷۸	- / ۰۴۵	۰ / ۴۰۸
a8	- / ۰۳۶	+ / ۹۱۱	- / ۰۸۶	۰ / ۰۴۸	۰ / ۱۳۰	۰ / ۱۹۳	۰ / ۱۳۸
a10	- / ۰۲۵	+ / ۷۲۹	- / ۲۳۸	۰ / ۱۲۷	- / ۰۶۵	- / ۳۷۵	۰ / ۲۲۸
a3	- / ۰۴۴	۰ / ۰۷۶	+ / ۸۶۶	- / ۰۰۲	- / ۰۸۵	۰ / ۰۳۲	- / ۰۴۳
a5	- / ۱۰۵	۰ / ۰۶۹	+ / ۶۶۳	۰ / ۱۳۴	- / ۲۱۴	۰ / ۵۶۵	- / ۰۸۳
a12	- / ۱۱۷	۰ / ۰۷۷	+ / ۶۴۱	۰ / ۰۰۴	- / ۱۷۱	- / ۰۲۸	- / ۱۳۷
a14	- / ۰۵۱	- / ۱۸۱	- / ۰۱۹	+ / ۷۲۹	- / ۰۴۲	- / ۰۹۷	- / ۰۱۲
a13	۰ / ۱۰۰	۰ / ۵۱۵	- / ۲۱۸	+ / ۶۱۸	۰ / ۰۴۹	- / ۰۴۶	- / ۳۱۳
a17	۰ / ۳۱۷	۰ / ۴۳۰	- / ۰۲۶	+ / ۵۶۰	۰ / ۰۴۰	- / ۰۹۳	- / ۲۲۵
a16	۰ / ۲۰۴	- / ۱۴۹	- / ۰۴۹	+ / ۵۵۵	- / ۰۱۴	۰ / ۴۵۹	۰ / ۰۷۷
a11	- / ۰۳۳	۰ / ۱۱۹	- / ۰۸۱	- / ۱۴۶	+ / ۷۶۲	۰ / ۱۲۴	۰ / ۲۸۴
a9	- / ۰۳۷	۰ / ۱۵۷	- / ۳۰۸	۰ / ۰۵۹	+ / ۷۱۸	- / ۰۶۵	- / ۳۶۲
a19	۰ / ۱۸۱	- / ۱۸۶	- / ۱۵۶	۰ / ۴۳۲	+ / ۶۲۱	۰ / ۱۰۱	۰ / ۱۵۳
a7	- / ۰۰۶	- / ۰۱۲	۰ / ۱۰۵	۰ / ۲۲۷	۰ / ۳۱۰	+ / ۷۵۱	- / ۰۱۴
a4	۰ / ۴۹۲	۰ / ۰۰۴	- / ۱۷۹	- / ۲۴۱	- / ۲۸۸	+ / ۵۲۶	۰ / ۳۱۶
a2	- / ۰۶۴	۰ / ۱۷۲	- / ۰۹۵	۰ / ۰۶۱	۰ / ۱۴۵	۰ / ۰۰۹	+ / ۹۰۶

با توجه به اینکه بارهای عاملی بزرگ‌تر از $0.516 = \frac{2.58}{\sqrt{n}}$ هستند با اطمینان ۹۹ می‌توان گفت بارهای عاملی مشخص شده در جدول فوق معنادار خواهند بود (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶: ۷۱). همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد ۲۵ عبارت انتخابی که گزاره‌های کیو را تشکیل دادند از سوی ۲۰ مدیر در قالب ۷ الگوی ذهنی قرار گرفتند. در ادامه گزاره‌های ۲۵ گانه عوامل بازدارنده به همراه رتبه‌های آرایه‌های عاملی هریک در قالب جدول ۶ ارائه می‌شود. از میان گزاره‌های بیان شده گزاره ترس از ناشناخته‌ها، مفید بودن باورها و قواعد جاری، بزرگ بودن سازمان، تصورات قالبی در سطح سازمان، عدم ورود نیروها و افکار جدید به سازمان، حفظ اطلاعات نظام (سیستم) قبلی، قدیمی بودن سازمان و تفکر گروهی از میانی نظری و گزاره به‌روز نبودن دانش افراد، کندی کار، سیاست‌های کلان سازمانی، کندی سیستم‌ها، تنبلی افراد، عدم ارزیابی عملکرد کارکنان، وجود قوانین ناکارآمد، راکد بودن سازمان و روزمرگی، عدم تخصص و دانش کارکنان، عدم تطبیق قانون با سیستم، عدم کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت، عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان، مقاومت در برابر تغییر، عدم وجود نگرش کلی به تغییر، عدم نظارت دقیق بر کارکنان، عدم تشویق کارکنانی که قواعد غیر مفید را شناسایی می‌کنند و عادت افراد از مصاحبه‌ها گرفته شدند.

جدول ۶: گزاره‌های کیو و رتبه‌های آرایه‌های عاملی

شماره گزاره	گزاره	رتبه ۱	رتبه ۲	رتبه ۳	رتبه ۴	رتبه ۵	رتبه ۶	رتبه ۷
۱	ترس از ناشناخته‌ها	۰	-۴	-۲	-۲	۰	۰	+۳
۲	مفید بودن باورها و قواعد جاری	-۳	+۳	-۲	-۴	+۱	-۱	۰
۳	بزرگ بودن سازمان	۰	-۱	-۳	+۱	-۲	-۱	-۱

ادامه جدول: گزاره‌های کب و رتبه‌های آرایه‌های عاملی

ره گزاره	گزاره	ذهن ۱	ذهن ۲	ذهن ۳	ذهن ۴	ذهن ۵	ذهن ۶	ذهن ۷
۴	تصورات قالبی در سطح سازمان	-۲	۰	+۱	-۱	-۱	+۱	-۱
۵	به‌روز نبودن دانش افراد	+۳	-۱	-۱	۰	-۲	+۴	-۳
۶	عدم ورود نیروها و افکار جدید به سازمان	-۱	۰	-۲	+۳	-۱	+۳	۰
۷	کندی کار	-۱	+۱	+۱	-۲	-۳	-۱	+۱
۸	حفظ اطلاعات نظام قبلی (سیستم)	-۲	۰	+۳	-۳	۰	-۱	-۱
۹	سیاست‌های کلان سازمانی	+۱	+۱	-۴	۰	-۳	-۲	-۲
۱۰	کندی سیستم‌ها	-۱	-۱	+۱	۰	۰	-۴	۰
۱۱	قدیمی بودن	-۴	-۲	-۱	+۳	+۲	+۱	+۱

							سازمان
--	--	--	--	--	--	--	--------

ادامه جدول ۶: گزاره‌های کب و رتبه‌های آرایه‌های عاملی

شماره گزاره	گزاره	ذنه ۱	ذنه ۲	ذنه ۳	ذنه ۴	ذنه ۵	ذنه ۶	ذنه ۷
۱۲	تنبلی افراد	-۳	+۳	+۲	-۱	-۱	+۳	+۴
۱۳	عدم ارزیابی عملکرد کارکنان	+۲	+۱	+۱	+۱	۰	۰	-۱
۱۴	وجود قوانین ناکارآمد	۰	+۴	-۱	+۴	+۳	۰	+۲
۱۵	راکد بودن سازمان و روزمرگی	-۲	۰	+۲	+۲	-۲	-۳	-۴
۱۶	عدم تخصص و دانش کارکنان	+۲	-۳	+۳	+۲	+۱	+۲	-۲
۱۷	عدم تطبیق قانون با سیستم	+۲	+۲	۰	۰	+۴	-۲	۰
۱۸	عدم کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت	+۱	-۳	+۲	+۲	-۱	-۳	+۱

ادامه جدول ۶: گزاره‌های کیو و رتبه‌های آرایه‌های عاملی

دهنه یت ۷	دهنه یت ۶	دهنه یت ۵	دهنه یت ۴	دهنه یت ۳	دهنه یت ۲	دهنه یت ۱	گزار ه	شما ره گزاره
+۱	۰	+۳	-۱	-۳	۰	+۳	عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان	۱۹
+۳	+۲	۰	۰	+۴	+۱	+۱	مقاومت در برابر تغییر	۲۰
+۲	-۲	-۴	+۱	۰	+۲	+۴	عدم وجود نگرش کلی به تغییر	۲۱
-۲	+۱	+۲	-۱	۰	+۲	+۱	عدم نظارت دقیق بر کارکنان	۲۲
۰	+۱	+۱	+۱	-۱	-۲	۰	عدم تشویق کارکنانی که قواعد غیر مفید را شناسایی می‌کنند	۲۳
+۲	۰	+۱	-۲	۰	-۱	-۱	تفکر گروهی	۲۴
-۲	+۲	+۲	-۳	۰	-۲	۰	عادت افراد	۲۵

با توجه به جدول ۶، گزینه‌های با اهمیت پشتیبان تفسیر عامل‌ها در قالب جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۷: گزینه‌های با اهمیت پشتیبان تفسیر عامل‌ها

ذهنیت	مهم‌ترین گزینه‌های موافقت			مهم‌ترین گزینه‌های مخالفت		
	+۴	+۳	+۲	-۲	-۳	-۴
۱	۲۱	۱۹و۵	۱۷و۱۶و۱۳	۱۵و۸و۴	۱۲و۲	۱۱
۲	۱۴	۱۲و۲	۲۲و۲۱و۱۷	۲۵و۲۳و۱۱	۱۸و۱۶	۱
۳	۲۰	۱۶و۸	۱۸و۱۵و۱۲	۶و۲و۱	۱۹و۳	۹
۴	۱۴	۱۱و۶	۱۸و۱۶و۱۵	۲۴و۷و۱	۲۵و۸	۲
۵	۱۷	۱۹و۱۴	۲۵و۲۲و۱۱	۱۵و۵و۳	۹و۷	۲۱
۶	۵	۱۲و۶	۲۵و۲۰و۱۶	۲۱و۱۷و۹	۱۸و۱۵	۱۰
۷	۱۲	۲۰و۱	۲۴و۲۱و۱۴	۲۵و۱۶و۹	۲۲و۵	۱۵

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد از میان ۲۵ عبارت انتخابی که در قالب کارت در اختیار مدیران قرار داده می‌شد، محتوای ۶ کارت انتخاب شدند که بیشترین امتیاز را طبق جدول مربوطه از سوی مدیران کسب کرده‌اند و مفاهیم آن‌ها در نهایت با حضور دو نفر از اساتید مدیریت، پژوهشگر، دانشجویان تحصیلات تکمیلی مدیریت و بر مبنای مهم‌ترین گزینه‌های موافقت و مخالفت عامل‌ها که در جدول ۷ مشخص شده‌اند و مقایسه آن‌ها با مبانی نظری موجود تحلیل شده و در قالب ذهنیت واحد بیان شد که در نهایت ۷ ذهنیت به این شیوه شکل گرفت.

ذهنیت شماره یک (بلوغ سازمانی ضعیف): مفهوم بلوغ به معنی کمال یا کامل شدن نخستین بار از سوی چرچیل و همکاران^۱ (۱۹۶۹) در رابطه با سازمان مطرح شد. بلوغ سازمانی، اصطلاحی است که بر مراحل رشد سازمانی اطلاق می‌شود (رهنورد و خلیل‌پور تیلیمی، ۱۳۹۴). از طرفی تعیین سطح بلوغ سازمانی موجب می‌شود سازمان‌ها نقاط قوت و ضعف خویش را تشخیص داده و با توجه به آن‌ها استراتژی‌های مناسب با سطح بلوغ سازمان تدوین کنند (سلطانی و بهرامی‌نژاد جوتقانی، ۱۳۸۹). بلوغ سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است. بلوغ سازمانی، میسر نخواهد شد

1. Churchill

مگر آنکه سازمان بتواند تغییرات محیطی خود را شناسایی کند و از آن تغییرات به‌منظور به‌روزآوری برنامه‌های راهبردی و چشم‌انداز خود استفاده کند. برای دستیابی به بلوغ، سازمان باید به‌طور مداوم تغییرات عوامل محیطی را پایش کند (رضایی‌منش و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجایی که عدم وجود نگرش کلی به تغییر (۲۱:۴) موجب می‌شود تا سازمان نتواند در مسیر تغییرات محیطی دست به تغییر و تحول بزند مانع بسیار مهمی در مسیر بلوغ سازمان است. از طرفی عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان (۱۹:۳) موجب می‌شود برنامه‌های راهبردی و چشم‌انداز سازمان به‌منظور تغییرات محیطی به‌روز نشود و بنابراین، در زمینه بلوغ اخلاقی به‌وجود آید. هنگامی که دانش افراد به‌روز نباشد و تخصص کافی نداشته باشند شناسایی و پایش تغییرات محیطی مشکل خواهد بود. افرادی متخصص با دانش به‌روز شده می‌توانند تغییرات لحظه‌ای محیط را تشخیص دهند در نتیجه عدم تخصص و دانش کارکنان (۱۶:۲) و به‌روز نبودن دانش آن‌ها (۵:۳) موجب بلوغ سازمانی ضعیف سازمان می‌شود. همچنین اگر عملکرد کارکنان ارزیابی نشود ممکن است موجبات عملکرد پایین سازمان را فراهم کند که این امر با توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت، که همان بلوغ سازمانی است، منافات دارد. در نتیجه عدم ارزیابی عملکرد کارکنان نیز مانعی در خور توجه برای بلوغ سازمانی است. عدم تطبیق قانون با سیستم (۱۷:۲) نیز موجب عدم عملکرد مناسب سازمانی و در نتیجه ضعف در بلوغ سازمانی می‌شود. بنابراین، با توجه به گزاره‌های تشکیل‌دهنده ذهنیت نخست و میزان اهمیت آن‌ها می‌توان ذهنیت نخست را ضعف در بلوغ سازمانی یا بلوغ سازمانی ضعیف در نظر گرفت.

ذهنیت شماره دو (حافظه سازمانی ضعیف): حافظه سازمانی با اصطلاحاتی مانند مخزن دانش، ذخیره‌سازی دانش، حافظه شرکت، سیستم اطلاعاتی حافظه سازمان، حافظه اجتماعی، پایگاه دانش سازمان، فضای اجتماعی، اطلاعاتی مشترک و غیره مترادف است. پژوهش‌های مربوط به حافظه سازمانی در مراحل متعددی انجام شده است. آن‌ها بر این باور هستند که حافظه سازمانی مانند یک مخزن اطلاعاتی است. حافظه سازمانی، مفهومی است که در آن ذخیره اطلاعات و دانش در سازمان انجام می‌شود و محصولات و فرایندهای جدید را توسعه می‌دهد. حافظه سازمانی نیز به معنی افکار و حافظه کارکنان است که در برگیرنده فرایند کاری و تصمیمات کاری است. حافظه سازمانی، دسترسی به دانش قبلی سازمانی را برای کارکنان و اعضای سازمان آسان‌تر می‌کند (اسفندیاری و حبیبی، ۱۳۹۳). وجود قوانین ناکارآمد (۱۴:۴) به‌طور ناخودآگاه موجب می‌شوند دانش و تجارب سازمانی گردآوری و ذخیره نشوند زیرا اگر قانونی کارآمد باشد بی‌شک از تجارب مفید سازمانی حمایت می‌کند و زمینه دسترسی به آن را فراهم خواهد کرد. تنبلی افراد (۱۲:۳) عامل دیگری است که باعث کندی کارها و به‌موقع و درست

انجام نشدن آن‌ها می‌شود که این کندی و ناکارآمدی سیستم و عملیات در تمام سازمان پدیدار می‌شود. از آنجایی که سیستم حافظه سازمانی نیز جزوی از سازمان است از این امر متأثر شده و دچار ضعف و عدم کارایی مناسب می‌شود. همچنین مفید بودن باورها و قواعد جاری (۲+۳) موجب می‌شود تا راهی برای ورود دانش و تجارب جدید به سازمان وجود نداشته باشد که در نتیجه حافظه سازمانی عملکرد مناسبی نخواهد داشت. عدم تطبیق قانون با سیستم (۱۷+۲) نیز نوعی ناکارآمدی در سازمان ایجاد می‌کند که این موضوع به نوبه خود سبب تضعیف حافظه سازمانی می‌شود. عدم نظارت دقیق بر کارکنان (۲۲+۲) موجب اختلال در سیستم حافظه سازمانی و فرایند گردآوری و ذخیره دانش می‌شود زیرا در یک سازمان، سیستم‌ها و نیروی انسانی به یکدیگر مرتبط هستند و هنگامی که نیروی انسانی ناکارآمد شود مسلماً بر سیستم‌های سازمان هم‌چون حافظه نیز اثر منفی می‌گذارد. همچنین زمانی که نگرش به تغییر وجود نداشته باشد ضرورتی برای گردآوری و ذخیره تجارب و دانش جدید برای بهبود، توسعه و تغییر سازنده سازمانی نیز وجود نخواهد داشت. بنابراین، عدم وجود نگرش کلی به تغییر (۲۱+۲) موجب ایجاد حافظه سازمانی ضعیف می‌شود.

ذهنیت شماره سه (تمایل به رکود و عدم چابکی سازمان): چابکی سازمانی به مثابه محور اساسی سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی در مقابل تغییرات است. همچنین توانایی انعطاف‌پذیری نهاد حساس به منظور پاسخ‌گویی سریع به تغییرات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده است. چابکی سازمانی، به معنای دادن ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان است. از ویژگی‌های چابکی سازمانی توانایی تشخیص نیاز، پاسخ سریع، انعطاف‌پذیری و تولید هم‌زمان را می‌توان نام برد (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰). از آنجایی که پاسخ مناسب به تغییرات محیطی مستلزم ایجاد تغییراتی در سیستم‌ها و فرایندهای درونی سازمان است؛ مقاومت در برابر تغییر (۲۰+۴) مانع بسیار مهمی در مسیر چابکی سازمان است. برای اینکه سازمان‌ها خود را با محیط پیرامونی وفق دهند مستلزم ایجاد تغییر در خود هستند که این موضوع با حفظ اطلاعات سیستم قبلی (۸+۳) میسر نخواهد بود. بنابراین، مانع مهمی برای چابکی سازمانی است. بی‌شک نیروی انسانی متخصص و با دانش یکی از الزامات پاسخ‌گویی مناسب به تغییرات محیطی است زیرا چنین افرادی توانایی لازم برای فراهم کردن تمهیدات پاسخ‌گویی به تحولات محیطی را دارند. در نتیجه عدم تخصص و دانش کارکنان (۱۶+۳) مانع مهمی در راه چابکی است. همچنین یکی از ویژگی‌ها و ملزومات چابکی سازمانی پاسخ سریع به تغییرات محیطی است. هنگامی که تنبلی در سازمان وجود داشته باشد بی‌شک بر رویه‌ها و فرایندهای سازمانی تأثیر گذاشته و سبب کندی

آن‌ها می‌شود که این موضوع توانایی پاسخ سریع را از بین می‌برد. بنابراین، تنبلی افراد (۲+۱۲) نیز یکی از موانع مهم چابکی سازمانی است. رکود، کساد و ساکن شدن فعالیت‌های سازمان را ایستا کرده و مانع سازگاری آن با محیط پیرامونی و ایجاد تغییرات مناسب می‌شود که در این راستا می‌توان گفت راکد بودن سازمان و روزمرگی (۲+۱۵) مانع شایان توجهی در مسیر چابک-سازگی است. هنگامی که دوره‌های آموزش ضمن خدمت از کیفیت مناسب برخوردار نباشند کارکنانی با دانش و مهارت که بتوانند در زمان مناسب به تغییرات محیطی پاسخ دهند و تمهیدات لازم را در این زمینه فراهم کنند پرورش پیدا نمی‌کنند. در نتیجه عدم کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت (۲+۱۸) مانع مهمی برای چابک‌سازی سازمانی است.

ذهنیت شماره چهار (دلبستگی به گذشته و ظرفیت جذب پایین). ظرفیت جذب، عبارت است از ظرفیت بنگاه برای ارزش‌گذاری، تطبیق و به‌کار بردن دانش از منابع خارجی برای اهداف تجاری خود (دائی‌زاده جلودار و همکاران، ۱۳۹۸). ظرفیت جذب به «توانایی قرار دادن ایده‌های نو و ترکیب آن‌ها در فرایندهای داخلی» اشاره دارد (صابرفرد، ۱۳۹۸). وجود قوانین ناکارآمد (۴+۱۴) در سازمان موجب ظرفیت جذب پایین می‌شود زیرا ظرفیت جذب مستلزم انجام عملیات شناسایی، جذب و به‌کارگیری دانش است که با وجود ناکارآمدی قوانین این عملیات طبق استاندارد و رویه خاص خود انجام نمی‌شود. هنگامی که نیروها و افکار جدید به سازمان وارد نشوند بدون شک دانش و ایده‌های جدید نیز وارد نمی‌شوند و سازمان در گذشته و افکار و ایده‌های کهنه باقی می‌ماند. بنابراین، عدم ورود نیروها و افکار جدید به سازمان (۳+۶) به نوبه خود موجب دلبستگی به گذشته و ظرفیت جذب پایین می‌شود. قدیمی بودن سازمان (۲+۱۱) مانع مهم دیگری برای دلبستگی به گذشته و ظرفیت جذب پایین است زیرا چنین سازمانی ایستا است و سیستم‌ها و فرایندهای جذب و به‌کارگیری دانش در آن نیز قدیمی است. راکد بودن سازمان و روزمرگی (۲+۱۵) یعنی سکون سازمان و انجام کارهای تکراری. این موضوع موجب عدم پویایی سازمان و به‌روز نشدن سیستم‌ها و فرایندهای کاری می‌شود. در نتیجه دانش جدید خارجی نمی‌تواند جذب سازمان شده و ظرفیت جذب پایین می‌آید. هنگامی که کارکنان یک سازمان متخصص و با دانش نباشند و دوره‌های آموزش ضمن خدمت کیفیت لازم را نداشته باشند نیروی انسانی سازمان نمی‌تواند کارایی لازم برای به‌کارگیری سیستم‌ها و فرایندهای شناسایی و جذب دانش را انجام دهند. در نتیجه عدم تخصص و دانش کارکنان (۲+۱۶) و عدم کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت (۲+۱۸) عوامل مهمی در پایین آوردن ظرفیت جذب سازمانی هستند.

ذهنیت شماره پنج (ضعف در سرمایه انسانی). سرمایه انسانی، عبارت است از موجودی شایستگی‌ها، دانش، ویژگی‌های فردی و اجتماعی که در توانایی‌های نیروی کار انعکاس پیدا

می‌کند و او را قادر می‌سازد تا ارزش اقتصادی ایجاد کند (گودرزی، ۱۳۹۶). هنگامی که مدیریت ارشد سازمان از کسب دانش و تخصص نیروی کار حمایت نکند و زمینه شکوفایی استعداد و توانایی آن‌ها را فراهم نکند سرمایه انسانی در سازمان تضعیف می‌شود. بنابراین، عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان (۳+۱۹) عامل مهمی در این راستا است. سازمان‌های قدیمی از دانش و اطلاعات روز استفاده نمی‌کنند که این موضوع مانع بروز شایستگی‌های لازم برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی می‌شود. همچنین، وجود قوانین ناکارآمد (۳+۱۴) اگر نظارت دقیق روی کارکنان نباشد توانایی و مهارت‌های آن‌ها شناسایی و پدیدار نمی‌شود. همچنین، کارکنان مستعد از غیر مستعد تفکیک نمی‌شوند که این موضوع به نوبه خود بر عملکرد کارکنان مستعد و اثربخش اثر معکوس می‌گذارد در نتیجه عدم نظارت دقیق بر کارکنان (۲+۲۲) موجب ضعف در سرمایه انسانی می‌شود. عادت افراد (۲+۲۵) موجب می‌شود کارهای مشخصی را در سازمان انجام دهند از این رو انعطاف‌ناپذیر باشند و تمایل زیادی به فراگیری دانش و مهارت‌های جدید نداشته باشند که این موضوع به خودی خود موجودی شایستگی‌ها و دانش سازمانی را کاهش می‌دهد و موجب ضعف در سرمایه انسانی می‌شود.

ذهنیت شماره شش (مقاومت در برابر یادگیری زدایی). یادگیری‌زدایی تغییر ساختارهای دانش فردی و سازمانی و همچنین تغییر بنیانی در فهم، ادراک و فرایند حذف باورهای پایدار است که شامل فرایند کاهش یا حذف عادات یا دانش قبلی، تغییر باورها، هنجارها، ارزش‌ها، روش‌ها و رویه‌های رفتاری می‌شود (محمدی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۵). به‌روز نبودن دانش افراد (۴+۵) و عدم تخصص و دانش کارکنان (۲+۱۶) عوامل ایجاد مقاومت در برابر یادگیری‌زدایی هستند. زیرا یادگیری‌زدایی مستلزم آشنایی افراد با فرایند آن و مزایایش است. همچنین، نیازمند وجود کارکنان با دانشی است که بتوانند رویه‌های قدیمی را با جدید جایگزین کنند و یاری‌گر فرایند یادگیری‌زدایی باشند. هنگامی که کارکنان سازمان در انجام کارها و وظایف تنبلی کنند بی‌شک عملیات سازمانی به‌درستی انجام نمی‌شود و نمی‌تواند در زمان مناسب روش‌ها و رویه‌های قدیمی را کنار بگذارد. در نتیجه تنبلی افراد (۳+۱۲) نوعی مقاومت در برابر یادگیری‌زدایی در سازمان ایجاد می‌کند. زمانی که نیروها و افکار جدید به سازمان وارد نشود افکار قدیمی تبدیل به عادت شده و از آن‌ها حمایت می‌شود. همچنین افکار قدیمی از روش‌ها و فرایندهای قدیمی و موجود سازمان پشتیبانی می‌کنند. در نتیجه عدم ورود نیروها و افکار جدید به سازمان (۳+۶) عامل مقاومت در برابر یادگیری‌زدایی می‌شود. همان‌گونه که در تعریف ابتدای پاراگراف مشخص است یادگیری‌زدایی نوعی تغییر است. بنابراین، عامل مقاومت در برابر تغییر (۲+۲۰) موجب مقاومت در برابر یادگیری‌زدایی نیز می‌شود. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد عادات افراد (۲+۲۵)

از روش‌های موجود سازمان حمایت می‌کند و مصداق ضرب‌المثل «ترک عادت موجب بیماری است» است که کنار گذاشتن و ترک رویه‌ها و فرایندهای قدیمی سخت است و ایجاد مقاومت می‌کند.

ذهنیت شماره هفت (عدم وجود تفکر خلاق در سازمان). همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد تفکر خلاق نوعی مهارت ذهنی است که در آن قدرت تصور و اندیشه ایده‌های نو را به‌منظور دستیابی به یک یا چند راه‌حل خلق می‌کند و تفکری واگرا است که راه‌حل‌های متفاوت مسئله را بررسی می‌کند (میرکمالی، ۱۳۷۸). تفکر خلاق ایجادکننده ایده‌های جدید است که این امر مستلزم تغییر و گذر از ایده‌های قدیمی است بنابراین، مقاومت در برابر تغییر (۳+۲۰) و عدم وجود نگرش کلی به تغییر (۲+۲۱) مانع تفکر خلاق هستند. واضح است هنگامی که کارکنان تنبلی را در پیش بگیرند مهارت ذهنی لازم برای خلق ایده‌های جدید، توانایی و فرصت کافی برای انجام آن را ندارند. بنابراین، تنبلی افراد (۴+۱۲) عامل بسیار مهمی در عدم وجود تفکر خلاق در سازمان است. ترس از ناشناخته‌ها (۳+۱) از موانع مهم وجود تفکر خلاق در سازمان است. زیرا تفکر خلاق مهارتی است که قدرت تصور، ایده‌های جدید ایجاد می‌کند و ایده‌های نو یعنی ناشناخته‌ها. تفکر خلاق، راه‌حل‌های متفاوت مسئله را بررسی می‌کند. از این‌رو گزینه‌های زیادی برای حل مسائل و مشکلات سازمانی پیدا می‌کند که این موضوع کارایی و اثربخشی در حل مسائل را بالا می‌برد و برای سازمان سودمند است. در این راستا وجود قوانین ناکارآمد (۲+۱۴) مانع کارایی است و در نتیجه با تفکر خلاق در تضاد است. تفکر گروهی (۲+۲۴) یا گروه‌اندیشی نحوه تفکری است که در آن اعضای گروه زیر فشار آنچنان توافق‌جو می‌شوند که از ارزیابی‌های واقع‌گرایانه باز می‌مانند و به یک گزینه دل می‌بندند که مدنظر گروه است و آن را باور می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۰). یکی از موانع خلاقیت، فشار است که در تفکر گروهی وجود دارد. همچنین، هنگامی که افراد در گروه توافق‌جو می‌شوند و به یک گزینه مدنظر گروه دل می‌بندند راهی برای ایجاد و حمایت از ایده‌ها و گزینه‌های جدید باقی نمی‌ماند. در نتیجه این تفکر نیز مانعی برای وجود تفکر خلاق در سازمان است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد نخستین عامل شناسایی شده با مقدار ویژه ۳/۸۳۹، نماینده تقریباً ۱۹ درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بوده و ۷ عامل شناسایی شده در مجموع توانایی بیان حدوداً ۷۵ درصد دیدگاه‌های مشترک مشارکت‌کنندگان را دارند. درنهایت با حضور دو نفر از

اساتید مدیریت، پژوهشگر، دانشجویان تحصیلات تکمیلی مدیریت و بر مبنای مهم‌ترین گزینه‌های موافقت و مخالفت عامل‌ها که در جدول ۷ مشخص شده‌اند و مقایسه آن‌ها با مبانی نظری موجود؛ نام‌گذاری الگوهای هفت‌گانه به شرح جدول زیر انجام شد.

جدول ۸: ذهنیت‌های استخراج شده پاسخ‌گویان درباره عوامل بازدارنده فراموشی سازمانی

شماره ذهنیت	ذهنیت‌ها	شماره افراد
۱	بلوغ سازمانی ضعیف	۶، ۱، ۱۸، ۱۵ و ۲۰
۲	حافظه سازمانی ضعیف	۸، ۱۰
۳	تمایل به رکود و عدم چابکی سازمان	۳، ۵ و ۱۲
۴	دلبستگی به گذشته و ظرفیت جذب پایین	۱۴، ۱۳، ۱۷ و ۱۶
۵	ضعف در سرمایه انسانی	۱۱، ۹ و ۱۹
۶	مقاومت در برابر یادگیری‌زدایی	۷ و ۴
۷	عدم وجود تفکر خلاق در سازمان	۲

همان‌گونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود ذهنیت مشارکت‌کنندگان در هفت گروه متفاوت طبقه‌بندی شده است که شامل بلوغ سازمانی ضعیف (۱۹ درصد)، حافظه سازمانی ضعیف (۱۲ درصد)، تمایل به رکود و عدم چابکی سازمان (۱۱ درصد)، دلبستگی به گذشته و ظرفیت جذب پایین (۱۰ درصد)، ضعف در سرمایه انسانی (۹ درصد)، مقاومت در برابر یادگیری‌زدایی (۷ درصد)، عدم وجود تفکر خلاق در سازمان (۶ درصد) و در مجموع ۷۵ درصد است. براساس این نتایج می‌توان گفت که ۲۱ درصد از دیدگاه‌های موجود درباره عوامل بازدارنده فراموشی سازمانی هدفمند به حافظه سازمانی ضعیف و ضعف در سرمایه انسانی (ذهنیت شماره دو و پنج) اختصاص داده شده است. از آنجایی که حافظه سازمانی تمهیدی برای حفظ و نگهداری دانش است که تجارب سازمانی را گردآوری، ذخیره و قابل دسترسی می‌کند (حاجی‌عزیزی و همکاران، ۱۳۸۸) و از طرفی بارنی^۱ (۲۰۰۲) سرمایه انسانی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت، تجربه، قضاوت، هوش، روابط و بینش مدیران و کارکنان در سازمان تعریف می‌کند (حمیدیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۸)؛ می‌توان نتیجه گرفت که حافظه سازمانی تمهیداتی برای نگهداشت سرمایه انسانی فراهم می‌کند. بنابراین، ایجاد مشکل در حافظه سازمانی موجب ضعف در سرمایه انسانی می‌شود و مانعی

1. Barney

در کنارگذاری رویه و فرایندهای منسوخ سازمانی می‌شود که در واقع ضعف در حافظه سازمانی، مانعی در مسیر فراموشی سازمانی خواهد بود و حافظه سازمانی رابطه مثبت و معناداری با فراموشی سازمانی دارد. بنابراین، این نتیجه با یافته‌های پژوهش افضل‌پور (۱۳۹۴) هم‌راستا است و هم‌خوانی دارد. ۳۰ درصد از دیدگاه‌های موجود مربوط به رکود و عدم چابکی سازمان و بلوغ سازمانی ضعیف (ذهنیت شماره یک و چهار) است. در این راستا شریفی و ژانگ^۱ (۱۹۹۹) چابکی را به معنای توانایی هر سازمان به منظور حسگری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات در محیط کاری می‌دانند. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آن‌ها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (زنجیرچی و ابراهیمی، ۱۳۹۳). همان‌طور که پیش‌تر بیان شد بلوغ سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است. بلوغ سازمانی میسر نخواهد شد مگر آنکه سازمان بتواند تغییرات محیطی خود را شناسایی کند و از آن تغییرات به‌منظور به‌روزرآوری برنامه‌های راهبردی و چشم‌انداز خود استفاده کند. برای دستیابی به بلوغ، سازمان باید به‌طور مداوم تغییرات عوامل محیطی را پایش کند (رضایی‌منش و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجایی که هم در چابکی و هم در بلوغ سازمانی، شناسایی تغییرات محیطی حائز اهمیت است در صورت عدم وجود این دو عامل یا ضعف و نارسایی در آن‌ها سازمان نمی‌تواند در زمان مناسب تغییرات محیطی را پایش کند و به آن واکنش مناسب نشان دهد و چون لازمه این واکنش، فراموشی رویه‌ها و فرایندهای قدیمی است بنابراین، تمایل به رکود و عدم چابکی سازمان و بلوغ سازمانی ضعیف مانعی مهم برای فراموشی سازمانی هدفمند خواهد بود. همچنین با توجه به اینکه یادگیری، فرهنگ، تعهد، ساختار، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض و ارتباطات (دقیقی‌ماسوله و اللهیاری، ۱۳۹۶) فاکتورهای بلوغ سازمانی به‌عنوان الگوی غالب شناسایی شده هستند که سازمان را قادر می‌کند به سطح مناسبی از بلوغ دست پیدا کند بنابراین، عدم توجه به آن‌ها مانع مهمی در مسیر فراموشی رویه‌ها و قوانین منسوخ خواهد بود. یادگیری‌زدایی رهایی و ترک رویه‌های قدیمی برای ساخت رویه‌های جدید است (عدلی، ۱۳۸۹). همچنین، اشاره دارد به اینکه حرکت به سوی تغییر و انطباق با محیط مستلزم رها کردن باورها و قواعد غیر مفید قدیمی است (رسته‌مقدم و عباس‌پور، ۱۳۹۰). کاملاً واضح است که مقاومت در برابر یادگیری‌زدایی (ذهنیت شماره شش) عامل بازدارنده فراموشی سازمانی هدفمند است. دل‌بستگی به گذشته و ظرفیت جذب پایین (ذهنیت شماره چهار) ۱۰ درصد از دیدگاه‌ها را به‌خود اختصاص داده است. دل‌بستگی به گذشته اشاره دارد به ماندن در گذشته و رها نکردن آن. ظرفیت جذب نیز توانایی بنگاه برای تشخیص ارزش چیزهای جدید،

1. Sharifi & Zhang

اطلاعات خارجی، جذب، انطباق و به‌کارگیری آن برای اهداف تجاری است (رحمانیان و نصر، ۱۳۸۹). هنگامی که سازمانی رویه‌های قدیمی خود را رها نکند و در گذشته بماند؛ همچنین دانش خارجی اندکی وارد نشود که منبع مهم دانشی است مسلماً سازمان نمی‌تواند دانش کهنه و ناکارآمد خود را کنار بگذارد و از منابع جدید دانشی بهره ببرد. تفکر خلاق نوعی مهارت ذهنی است که در آن قدرت تصور و اندیشه به خلق ایده‌های نو به‌منظور دستیابی به یک یا چند راه-حل اقدام می‌کند. تفکر خلاق، تفکری واگرا است که راه‌حل‌های متفاوت مسئله را بررسی می‌کند (میرکمالی، ۱۳۷۸). عدم وجود تفکر خلاق (ذهنیت شماره هفت) ۶ درصد دیدگاه‌ها را در برمی‌گیرد. از آنجایی که ایده‌های جدید در سازمان شکل نمی‌گیرند به‌تدریج اندیشه‌ها و ایده‌های قدیمی در سازمان انباشته می‌شوند و با ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید جایگزین نمی‌شوند بنابراین، فراموشی سازمانی هدفمند اتفاق نمی‌افتد.

پیشنهادها

براساس یافته‌های پژوهش و الگوهای ذهنی شناسایی شده به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که سطح بلوغ سازمان خود را از طریق جلب حمایت مدیران سازمان در این زمینه، ایجاد و بهبود فرهنگ تغییر، ارتقا و به‌روزرسانی سطح دانش، تخصص کارکنان و استخدام و به‌کارگیری کارکنان دانشی و توجه ویژه به موضوع یادگیری، زمینه‌سازی اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد صحیح و همسوسازی قوانین با سیستم سازمانی بهبود دهند. از آنجایی که بلوغ سازمانی ضعیف، الگوی غالب در پژوهش حاضر بود مدیران سازمان باید برای رفع آن تلاش ویژه داشته باشند و توجه به موارد فوق را جدی بگیرند. همچنین با کنارگذاری قوانین ناکارآمد، ایجاد نگرش منتقدانه نسبت به باورها و قواعد جاری، تدوین برنامه‌هایی در راستای پویایی کارکنان و کمک به آزادسازی توانایی بالقوه آن‌ها، ایجاد نگرش به تغییر و نظارت دقیق بر کارکنان حافظه سازمانی را تقویت کنند. به مدیران پیشنهاد می‌شود پدیده تغییر سازمانی را جدی بگیرند و با راه‌کارهایی از جمله مدیریت مشارکتی و رهبری معنوی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند، به موضوع یادگیری و به‌کارگیری کارکنان دانشی توجه ویژه داشته باشند، از گران-باری اطلاعات در سازمان دوری کنند و راه‌کارهایی برای آن برگزینند، به پویایی افراد و سازمان و کیفیت دوره‌های آموزشی ضمن خدمت توجه داشته باشند تا از این طریق زمینه‌های حرکت سازمان به سمت چابکی را فراهم کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود با نگاهی منتقدانه به قوانین بالادستی موجود در سازمان و ارائه پیشنهاد برای به‌روزرسانی و تلاش به‌منظور کارآمدی آن‌ها زمینه‌سازی برای ورود نیروها و افکار جدید به سازمان و استقبال از آن‌ها، تلاش برای دگرگونی

سازمان‌های قدیمی و حرکت به سمت نو شدن و تازگی سازمان با استفاده از روش‌های به‌روز جهانی و منطقه‌ای در این مسیر و نگاهی به ساختارهای جدید سازمانی در دنیا، تلاش برای پویاسازی سازمان و توجه ویژه به دانش کارکنان و کیفیت دوره‌های ضمن خدمت دلبستگی به گذشته را کم کنند و ظرفیت جذب سازمان را افزایش دهند. پیشنهاد می‌شود با توجه کردن به نوع و ماهیت سازمان و سپس سازگار کردن قوانین با آن و توجه به اینکه یک نسخه قانونی برای تمامی سازمان‌های دولتی در نظر گرفته نشود، همچنین توجه به کارآمدی قوانین و بازنگری در آن‌ها، جلب حمایت مدیران ارشد سازمان، حرکت در مسیر نوسازی سازمان، انجام نظارت‌های دقیق بر کارکنان و تدوین و طراحی برنامه‌هایی مانند گردش شغلی کارکنان که آن‌ها را از عادت کردن به انجام کارهای خاصی باز می‌دارد که در بلندمدت به کاهش عملکردشان منجر می‌شود سرمایه انسانی سازمان‌ها را غنی کنند و بهبود دهند. به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با کنارگذاری دانش راکد سازمانی و به‌روز کردن دانش افراد و سازمان، همچنین پذیرش ایده‌ها و افکار نو، کاهش مقاومت کارکنان نسبت به تغییرات و استقبال از تحولات مثبت و ممانعت از روتین‌های گوناگون و عادات کاری که مانع تغییر می‌شود زمینه را برای یادگیری‌زدایی در سازمان فراهم کنند. پیشنهاد می‌شود به استقبال از تغییرات و ناشناخته‌های گوناگون بروند و عواملی را برطرف کنند که موجب ترس و نگرانی نسبت به آن‌ها می‌شود، نگرش و فرهنگ تغییر را در سازمان نهادینه کرده با تنبلی افراد مقابله کنند و راهکارهایی در این زمینه اجرا کنند و آنچه که موجب تفکر گروهی می‌شود مانند ترس از بازخواست، فشار و جو گروهی را به حداقل ممکن برسانند تا از این طریق زمینه را برای بروز خلاقیت و تفکر خلاق در سازمان فراهم کنند.

طبق مصوبه هیئت وزیران در راستای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری، دستگاه‌های اجرایی باید به اصلاحاتی هم‌چون چابک‌سازی سازمانی اقدام کنند. بنابراین، براساس یافته‌های این پژوهش که ۷ الگوی ذهنی درباره عوامل بازدارنده فراموشی سازمانی، که از عوامل مؤثر بر چابک‌سازی است، شناسایی شد به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود عوامل بازدارنده چابک‌سازی را شناسایی و رتبه‌بندی کنند تا در این مسیر گامی مستقیم بردارند. همچنین، با توجه به اینکه مهم‌ترین عبارات بازدارنده از مصاحبه‌ها استخراج شده بودند؛ مشخص شد افرادی که در بطن کار قرار دارند بیشتر از مشکلات و موانع فراموشی در سازمان‌ها آگاه هستند بنابراین، به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود در صورت انجام پژوهشی مشابه عبارات بیشتری از خبرگان جمع‌آوری و استفاده کنند. درنهایت باید خاطرنشان کرد دسترسی به مدیران سازمان‌ها با توجه به نقش کلیدی آن‌ها، حضور در جلسات و بازدیدهای مختلف در دو مرحله مصاحبه‌ها و گردآوری فضای گفتمان و مرتب‌سازی عبارات کیو کاری مشکل بود. همچنین تمامی مشارکت‌کنندگان در

پژوهش جنسیت مرد داشتند و با توجه به اینکه پژوهش با روش کیو انجام گرفته بود سطح افراد پاسخ‌گو نادیده گرفته شد که این امر از محدودیت‌های اجرای روش کیو است.

مآخذ

- ابراهیمیان جلودار، یاسر، ابراهیمیان جلودار، محمود (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی. *توسعه انسانی پلیس*، دوره ۸، شماره ۳۹، ۳۴-۱۳.
- اسفندیاری، الهام، حبیبی، روزبه (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی با مزیت رقابتی به واسطه نوآوری. *همایش بین‌المللی مدیریت تهران*، دسترسی در <https://civilica.com/doc/343952>.
- افضلی‌پور، زهره (۱۳۹۴). طراحی مدل فراموشی سازمانی هدفمند در مرکز ملی فرش ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه علم و هنر وابسته به جهاد دانشگاهی اردکان.
- الوانی، پریسا (۱۳۹۵). تاثیر فراموشی سازمانی بر کیفیت خدمات بانکداری الکترونیک در بانک کشاورزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران غرب.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۰). پیامدهای گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری مدیران. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۱، شماره ۳، ۱۲-۶.
- براتی، مهری، مینا، مستحفظیان، سعید، جعفری، رهبری، سمیه (۱۳۹۸). طراحی مدل رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی با اثربخشی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، سال ۱۱، شماره ۵۷، ۲۳۸-۲۱۷.
- حاجی‌عزیزی، نادیا، دخت عصمتی، محدثه، مرادی، شیما (۱۳۸۸). فراموشی سازمانی رویکردی نوین در مدیریت دانش. *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران*، سال ۲۵، شماره ۲، ۳۳۰-۳۱۷.
- حجتی‌نجف‌آبادی، محمدرضا و فدوی، محبوبه‌سادات (۱۳۹۶). رابطه بین فراموشی سازمانی با نوآوری سازمانی و چابکی سازمانی در بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش اصفهان. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، سال ۳، شماره ۱۱، ۷۵-۱۰۰.
- حسن‌پور، اکبر، جعفری‌نیا، سعید، و کیلی، یوسف، مرعشی، سیدجواد (۱۴۰۱). مدل‌یابی معادلات ساختاری عوامل موثر بر شکل‌گیری پدیده فراموشی سازمانی در سازمان‌های دولتی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال ۳۱، شماره ۱۰۳، ۹۷-۱۱۵.

حسینی، یعقوب، رقیب‌زاده، علی، قائمی، امین (۱۳۹۳). بررسی تاثیر آمادگی الکترونیکی بر فراموشی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر بوشهر). مدیریت فناوری اطلاعات، سال ۶، شماره ۲، ۲۰۸-۱۸۷.

حمیدیان پور، فخریه، رجب پور، ابراهیم، افراخته، سلیمه، مهرابی، عمران (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه انسانی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۵۴، ۱-۲۲.

خوشگویان فرد، علیرضا (۱۳۸۶). روش شناسی کیو. تهران: مرکز تحقیقات صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.

دائی‌زاده جلودار، مجید، پور عبداللهیان، برزو، شاکری، آرنوش (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ظرفیت جذب در یک سازمان تحقیقاتی. آینده پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)، سال ۳۰، شماره ۱۱۶، ۲۳۰-۲۱۳.

دقیقی ماسوله، زهرا، اللهیاری، صادق. (۱۳۹۶). تاثیر بلوغ سازمانی بر آمادگی الکترونیک سازمان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال ۸، شماره ۲، ۸۴-۵۵.

دوستار، محمد، اسماعیل‌زاده، محمد، حسینی، هانیه. (۱۳۹۴). تبیین ابعاد فراموشی سازمانی و ظرفیت جذب دانش سازمانی. مدیریت فرد، سال ۱۴، شماره ۴۳، ۱۰-۱.

ذبیحی، محمدرضا، طباطبایی، سعید، قمری، محمدرضا، اسدی، محمدحنیف (۱۳۹۴). تعیین رابطه هوش سازمانی و چابکی سازمانی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد. پی‌اورد سلامت، سال ۹، شماره ۱، ۵۴-۴۳.

رحمان سرشت، حسین، مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). نقش مدل‌های ذهنی در فرایند تغییر سازمانی (مطالعه موردی یکی از شرکت‌های تولیدکننده کاغذ تیشو). دانش مدیریت، سال ۲۰، شماره ۷۸، ۲۴-۳.

رحمانیان، سعید، نصر، مهدی (۱۳۸۹). ایجاد ظرفیت جذب برای ساماندهی نوآوری باز در SME ها. چهارمین کنفرانس مدیریت تکنولوژی. تهران، انجمن مدیریت تکنولوژی ایران، http://www.civilica.com/Paper-CHRD02-CHRD02_013.html

رسته مقدم، آرش، عباسپور، عباس (۱۳۹۰). در جستجوی الگوی نوین یادگیری‌زدایی سازمانی. فصلنامه علوم تربیتی، سال ۴، شماره ۱۶، ۱۰۵-۸۱.

رضایی منش، بهروز، محمدنبی، سینا، محمدنبی، ساویز (۱۳۹۱). کاربرد مدیریت دانش در سنجش درجه‌ی بلوغ سازمانی. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، سال ۲۷، شماره ۴، ۹۸۵-۱۰۰۹.

- رهنورد، فرج‌الله، باقری گله، فاطمه (۱۳۹۷). تأثیر تسهیم دانش، تمایل به یادگیری و فناوری اطلاعات بر فراموشی سازمانی هدفمند با مطالعه نقش تعدیلگر عدالت سازمانی ادراک‌شده. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۹، شماره ۳۳، ۱۵۴-۱۲۹.
- رهنورد، فرج اله، خلیل پور تیلمی، سمیه (۱۳۹۴). سنجش بلوغ سازمانی بر اساس مدل اِرل. *فرآیند مدیریت و توسعه*، سال ۲۸، شماره ۱، ۱۱۶-۱۰۱.
- زنجیرچی، محمود، ابراهیمی، علی (۱۳۹۳). تأثیر توانمندی‌های چابکی بر مزیت‌های رقابتی سازمان با رویکرد شبکه‌های بیز (مطالعه موردی شرکت‌های پارک علم و فناوری یزد). *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، سال ۶، شماره ۱۱، ۵۸-۳۵.
- سلطانی، ایرج، بهرامی نژاد جونتقانی، ریحانه (۱۳۸۹). تأثیر بلوغ سازمانی بر سرآمدی سازمان در شرکت فولاد مبارکه. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال ۲۰، شماره ۶۲، ۱۹۳-۱۶۳.
- سلطانی فتح، مسعود، کیاکجوری، داود، اسلامی، سعید، فرخ سرشت، بهزاد (۱۴۰۱). ارائه مدلی به منظور شناسایی سبک رفتار سیاسی مدیران در بخش خصوصی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۲۰، شماره ۲، ۳۷۳-۳۵۳.
- صابر فرد، علیرضا (۱۳۹۸). تأثیر رویکرد نوآوری باز بر ظرفیت جذب فناوری در صنایع دفاعی، مطالعه موردی: صنایع فضایی. *سیاست علم و فناوری*، سال ۱۱، شماره ۴، ۳۰-۱۵.
- صادقی، فرشته، مهارتی، یعقوب، خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۸). بررسی تعیین کننده بودن ابعاد ساختار سازمانی در آمادگی دانشگاه‌ها برای تبدیل شدن به دانشگاهی با ویژگی‌های کارآفرینانه (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد). *رشد فناوری*، سال ۱۵، شماره ۶۰، ۴۹-۳۹.
- صادقی، مجتبی، رهنما، محمدرحیم (۱۳۹۲). تبیین ساختاری-کارکردی مدیریت مشارکتی شهری (مطالعه موردی: شهر مشهد). *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، سال ۴۵، شماره ۱، ۱۸۴-۱۶۹.
- صادقیان، رحمت الله، یعقوبی، نور محمد، اعزازی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۵، شماره ۱۷، ۱۲۰-۱۰۳.
- صادقی کیا، محمد (۱۳۹۴). *شناسایی الگوهای ذهنی مشترک تفکر استراتژیک مدیران سازمان منطقه آزاد کیش و نقش آن در تدوین استراتژی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام.

- صلواتی، عادل، باغبانیان، مصطفی، زندی، رزان (۱۳۹۲). فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۲، شماره ۷۲، ۴۹-۷۳.
- عربشاهی کریزی، احمد، اسماعیلی، فاطمه (۱۳۹۸). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی با توجه به نقش تعدیلگری هوش رقابتی. *مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، سال ۸، شماره ۱، ۲۵۵-۲۸۸.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۹). یادگیری‌زدایی، راهکاری برای یادگیری بیشتر. *مجله راهبردهای آموزش*، سال ۳، شماره ۱، ۱۷-۲۱.
- عیدی، حسین، عباسی، همایون، بخشی چناری، امین (۱۳۹۷). پیش‌بینی چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان از طریق فراموشی سازمانی و مولفه‌های آن. *دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی*، سال ۱۰، شماره ۴۷، ۲۴۱-۲۵۸.
- غفوری، معصومه، گروسی، امیر (۱۳۹۵). رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با نقش تعدیل‌کنندگی بلوغ سازمانی در بین کارکنان مدارس استثنایی ناحیه ۴ مشهد، نخستین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی. مشهد، <https://civilica.com/doc/595626>
- قیاسی، رضا، یآوری، امیر حسین، آهی، پرویز، قنبری، حبیب، آل طه، سیدحسن (۱۳۹۴). تبیین ابعاد فراموشی سازمانی و ظرفیت جذب دانش سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین). *آموزش در علوم/انتظامی*، سال ۳، شماره ۱۱، ۱۳-۳۶.
- گودرزی، فاطمه (۱۳۹۶). رابطه سرمایه انسانی و عملکرد شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد). *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، سال ۸، شماره ۲۶، ۱۸۹-۱۷۵.
- لگزیان، محمد، باقری، روح‌اله، نوروزی نیک، یاسمن (۱۳۹۹). چالش‌های ارتقای سطح اثربخشی بنگاه‌های خدمات الکترونیک از نگاه سیاستگذاران دولتی. *نشریه علمی کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، سال ۱۲، شماره ۲۴، ۴۸۷-۴۴۷.
- محمد اسماعیل، صدیقه، سیدوکیلی، ریحانه (۱۳۹۷). تاثیر فراموشی سازمانی بر استقرار مدیریت دانش. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۷، شماره ۸۹، ۳۹-۷۱.
- محمدی مقدم، یوسف، دادفر، آذین، گزمه، علیرضا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر یادگیری‌زدایی سازمانی بر عملکرد سازمان با توجه به متغیر میانجی چابکی سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۹، شماره ۳۴، ۲۶۵-۲۴۳.

- محمودوند، محمد (۱۳۹۰). فراموشی سازمانی: رویکردی نوین در بهینه‌سازی دانش در نظام آموزشی. نخستین همایش ملی آموزش در ایران ۱۴۰۴. تهران، پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت، <https://civilica.com/doc/133113/>.
- مشبکی، اصغر، بستام، هادی، ده یادگاری، سعید (۱۳۹۱). ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند: مورد مطالعه. مدیریت سلامت، سال ۱۵، شماره ۴۸، ۹۳-۱۰۵.
- میرکمالی، محمد (۱۳۷۸). تفکر خلاق و باروری آن در سازمان‌های آموزشی. روان‌شناسی و علوم تربیتی، سال ۴، شماره ۲، ۹۹-۱۲۰.
- وحدتی، حمیرا، ناعمی، علی محمد (۱۳۹۹). رابطه بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و چابکی سازمانی با میانجی‌گری فراموشی سازمانی هدفمند. دانشگاه علوم پزشکی سبزوار، سال ۲۷، شماره ۳، ۴۴۱-۴۵۱.
- Andrade. M. (2022). Exposing Mental Models to Accelerate Distance Learning Environments. In *Designing Effective Distance and Blended Learning Environments in K-12* (pp. 73-88). IGI Global.
- Bagchi. S.. & Chakrabarti. B. (2021). Organizational forgetting in local governments: a study from rural India. *Journal of Organizational Ethnography*. 10(3). 289-302.
- Cepeda-Carrion. G.. Cegarra-Navarro. J. G.. & Jimenez-Jimenez. D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*. 23(1). 110-129.
- Conger. J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*. 10(2). 145-179.
- Doyle. J. K.. & Ford. D. N. (1998). Mental models concepts for system dynamics research. *System dynamics review: the Journal of the System Dynamics Society*. 14(1). 3-29.
- Easterby-Smith. M.. & Lyles. M.A. (2011). In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*. 20(3). 311-316.
- Fotovvat. Y. (2018). Investigating the relationship between intentional organizational forgetting and organizational agility. In *Conference on New Creative Ideas Management, Accounting Legal and Social Studies, Urmia*. Available at: <https://www.sid.ir/en/seminar/ViewPaper.aspx>.
- Ghasemi. G. M. (2015). Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness. *Journal of Service Science and Management*. 8(3). 443-451.
- Hielscher. J.. Kluge. A.. Menges. U.. & Sasse. M.A. (2021). Taking out the Trash: Why Security Behavior Change requires Intentional Forgetting. In *New Security Paradigms Workshop*. 108-122.

- Holan. P.M.D.. & Phillips. N. (2004). Remembrance of things past? the dynamics of organizational forgetting. *Management science*. 50(11). 1603-1613.
- Kim. D. H. (2009). The link between individual and organizational learning. In *The strategic management of intellectual capital* (41-62). Routledge.
- Klammer. A.. & Gueldenberg. S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge management*. 23(5). 860-888.
- Kluge. A.. Schüffler. A.S.. Thim. C.. Vladova. G.. & Gronau. N. (2018). Putting intentional organisational forgetting to an empirical test: using experimental designs to measure forgetting of organisational routines. In *Proceedings of the IFKAD Conference*.
- Kord. B.. Qasemi. M.. & Pour Anqa. A. (2014). Investigating the connection of organizational intentional forgetfulness with improvements in organizational relationships in the sports and youth organization in sistan and baluchestan province. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. 4(2). 70-76.
- Nafei. W.A. (2017). The impact of organizational forgetting on knowledge management: evidence from pharmaceutical industry in Egypt. *International Business Research*. 10(11). 193-205.
- Nystrom. P.C.. & Starbuck. W.H. (2004). To avoid organizational crises, unlearn. *How organizations Learn, Thomson Learning, London*. 100-111.
- Raisal. I. Tarofder. A.K.. & Haleem. A. (2019). Interplay of knowledge creation capability and organizational forgetting on absorptive capacity and innovation performance among SMEs: a symmetrical approaches. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 11(4). 1-12.
- Rook. L. (2013). Mental models: a robust definition. *The Learning Organization*. 20(1). 38-47.
- Rouse. W.B.. & Morris. N.M. (1986). On looking into the black box: prospects and limits in the search for mental models. *Psychological bulletin*. 100(3). 349-363.
- Senge. P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring Business Excellence*. 1(3). 46-51.
- Starbuck. W. (2017). Organizational learning and unlearning. *The Learning Organization*. 24(1). 30-38.
- Pee. L.G.. Tham, Z.C.. Kankanhalli, A.. & Tan. G.W. (2008). Turnover in information systems development projects-managing forgetting. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 61(4). 702-716.
- Tsang. E.W. & Zahra. S.A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*. 61(10).1435-1462.