



## فصلنامه علمی چشمانداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی با روش کیو

**Article Title:** The Mental Models of Public Organizations Managers about the Driving Factors of Organizational Forgetting by Q Method

**نویسندگان:** محمد شاکر اردکانی، عطیه صابری و غلامرضا ملک‌زاده

**Authors:** Mohammad Shaker Ardakan, Atiye Saberi & Gholam Reza Malekzadeh

**روش رفرنس‌دهی به این مقاله:** شاکر اردکانی، محمد، صابری، عطیه و ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۹۹). الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی با روش کیو. چشمانداز مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۱۵-۳۸.

**To Cite This Article:** Shaker Ardakan, M., Saberi, A., & Malekzadeh, Gh.R. (2020). The Mental Models of Public Organizations Managers about the Driving Factors of Organizational Forgetting by Q Method. Journal of Public Administration Perspective, 11(1), 15-38.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۱/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2020/March/20

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۱۵ - ۳۸

## الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی با روش کیو

محمد شاکر اردکانی<sup>۱\*</sup>، عطیه صابری<sup>۲</sup>، غلامرضا ملک‌زاده<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه اردکان، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، اردکان، ایران.
۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

### چکیده

**هدف:** به‌منظور رهایی از فناوری قدیمی، شرکت‌ها باید دانش قدیمی را فراموش کنند. فراموشی سازمانی راهی برای ازبین‌بردن دانش منسوخ در شرکت‌ها است و می‌تواند به توانایی یک شرکت برای نوآوری منجر شود و حتی به‌طور مستقیم بر بقای شرکت تأثیر بگذارد. هدف پژوهش حاضر شناسایی الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی با روش کیو است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** روش‌شناسی کیو، تکنیکی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا نخست، ادراکات و عقاید فردی را شناسایی کند و دوم به دسته‌بندی گروه‌های افراد بر اساس ادراکاتشان بپردازد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران سازمان‌های دولتی شهر مشهد به تعداد ۱۱۵ نفر است که از این میان ۳۰ نفر انتخاب شده و ۲۱ نفر حاضر به همکاری شدند. نمونه‌گیری به روش غیرتصادفی دردسترس صورت گرفت. روایی متغیرها با توجه به نظر خبرگان، مبانی نظری و نظر مشارکت‌کنندگان و پایایی آن نیز با روش دونیمه‌کردن تأیید شد.

**یافته‌های پژوهش:** یافته‌های پژوهش هفت الگوی توسعه و بهبود منابع سازمانی، ایدئولوژی سازمان، چابکی و پویایی، تفکر و مدیریت سیستمی، رشد و بهبود شرایط کاری، رهبری تحول‌گرا و اصل، سرمایه اجتماعی و سیاست‌ها را نشان داد. **پیامدهای عملی:** مدیران از طریق توانمندسازی کارکنان، برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی، به‌روزرسانی سیستم‌ها و دستورالعمل‌های داخلی، افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان، فراهم کردن بستر مناسب و برنامه‌ریزی برای جذب نخبگان می‌توانند به توسعه و بهبود منابع سازمانی و در نتیجه فراموشی سازمانی دست یابند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** با شناسایی الگوهای ذهنی مدیران در زمینه فراموشی سازمانی، زمینه حرکت سازمان‌ها به سمت دانش جدید و فراموشی دانش منسوخ فراهم می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی ذهنی، فراموشی سازمانی، سازمان‌های دولتی، روش کیو.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۳۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۱۰

\* نویسنده مسئول.

E-mail: m.shaker@ardakan.ac.ir; saberi\_atiye@yahoo.com; malekzadeh@um.ac.ir

## ۱. مقدمه

نقش بسیار تأثیرگذار دانش در تمام جنبه‌های زندگی، سازمان را به چشم‌پوشی از این واقعیت که شرکت‌ها نه تنها یاد می‌گیرند، بلکه فراموش هم می‌کنند، سوق می‌دهد. فراموشی سازمانی<sup>۱</sup> مهم و ضروری است؛ زیرا یادگیری سازمانی و کار خلاق عمدتاً به فرایندهای فراموشی سازمانی بستگی دارد؛ یعنی که؛ یعنی شرکت‌هایی که قصد تغییر خود را دارند، نه تنها نیازمند توانایی‌های جدید هستند، بلکه باید دانش قدیمی که آن‌ها را در گذشته محدود کرده است، فراموش کنند. فراموشی سازمانی راهی برای شرکت جهت از بین بردن دانش منسوخ خود است و تردیدی بر اعتقادات از پیش تعیین شده به منظور انطباق با تغییرات محیطی مختلف است (Anand, et al, 1998). این موضوع می‌تواند برخی از موجودیت‌های سازمانی فعلی را رها کند و فضای شناختی جدیدی را برای نوآوری فراهم سازد؛ بنابراین می‌تواند دانش جدیدی را در سازمان ایجاد کرده، به رسمیت بشناسد و پرورش دهد و سپس نوآوری را القا کند. به نظر می‌رسد به خوبی پذیرفته شده است که فراموشی سازمانی ممکن است به توانایی یک شرکت برای نوآوری منجر شود و حتی به طور مستقیم بر بقای شرکت تأثیر بگذارد (Huang, et al, 2018). فراموشی سازمانی به میزان زیادی بر رقابت سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین سازمان‌ها نیاز فوری به دانستن علل و عوامل مؤثر بر آن و نیز راه‌های پیشگیری و درمان آن دارند (Holan, et al, 2004). با توجه به مطالب بیان شده، وجود یا عدم وجود فراموشی سازمانی، سازمان را با خطرهایی از قبیل عدم کسب مزیت رقابتی، عدم گسترش فرایندهای یادگیری، اختلال در فرایند تغییر و نوآوری، عدم انطباق با تغییرات محیطی و غیره روبه‌رو می‌کند. بی‌توجهی به عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی موجب عقب‌افتادن سازمان‌ها در عرصه رقابت و در نتیجه به‌خطراتادن بقا و در نهایت حذف آن‌ها می‌شود. با وجود چنین خطرهای و مشکلاتی در اثر بی‌توجهی به متغیر فراموشی سازمانی، این سؤال مطرح می‌شود که چه عواملی می‌تواند پیش‌برنده فراموشی سازمانی باشد؟

از طرفی سازمان‌های مختلف با خطرهای متعددی روبه‌رو هستند؛ زیرا آن‌ها در حال تلاش برای زنده ماندن در محیطی متغیر هستند (Chin Wei et al, 2009). شاید چالش برانگیزترین عاملی که سازمان‌ها در سال‌های اخیر با آن مواجه بوده‌اند، فراموشی سازمانی باشد (Holan et al, 2004). در این راستا هدبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۸۱)، به طور غیرمستقیم به دو جنبه فراموشی خواسته و ناخواسته اشاره کرده است. در بُعد نخست، سازمان دانش فعلی را به طور خواسته کنار می‌گذارد؛ اما در بُعد دوم، سازمان به طور ناخواسته دانش سازمانی را از دست می‌دهد (Hosseini & Raghizadeh, 2014) که در پژوهش حاضر به بررسی جنبه خواسته آن پرداخته می‌شود. دو بُعد عمده مدیریت دانش برای کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها یادگیری و فراموشی سازمانی

1. Organizational Forgetting

2. Hedberg

هستند (Moshabaki, et al, 2011) که در واقع فراموشی، فرایندهای یادگیری را در یک چرخه مداوم گسترش می‌دهد (Igdari & Ma'toufi, 2015). همچنین فراموشی دانش‌های کهنه و ناکارآمد و از سوی دیگر عدم فراموشی دانش مؤثر، فضا را برای بهبود سازمان فراهم می‌کند (Salavati, et al, 2013). فراموشی سازمانی می‌تواند کارکنان را قادر سازد که از دانش موجود استفاده کرده و دانش جدیدی خلق کنند که یک عامل بسیار ضروری برای نوآوری است؛ بنابراین فراموش کردن بر یادگیری مقدم است (Igdari & Ma'toufi, 2015). با توجه به اکتشافی و تک‌متغیره بودن پژوهش حاضر، تنها هدف پژوهش به این صورت است: شناسایی عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی از دیدگاه مدیران سازمان‌های دولتی با استفاده از روش کیو.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای امروز، سازمان‌هایی امکان بقا دارند که به سرمایه دانشی مجهز باشند. درحقیقت دانش به‌نوعی توانایی و قدرت تبدیل شده است و جوامعی توسعه می‌یابند که به این سرمایه متکی باشند (Mohammad Esmail & Seyed Vakili, 2018). امروزه سازمان‌ها دانش را ارزشمندترین و راهبردی‌ترین منبع خود می‌دانند و معتقدند که سازمان‌ها باید قابلیت‌ها و منابع فکری خود را مدیریت کنند؛ از این رو در دنیای کسب‌وکار امروز سازمان‌هایی موفق خواهند بود که سهم بیشتری از دانش سازمانی را به خود اختصاص داده باشند. یادگیری سازمانی اغلب به فرایندهای فراموشی سازمانی وابسته است؛ یعنی سازمان‌هایی که قصد ایجاد تغییر در خود را دارند، علاوه بر نیاز به کسب توانایی‌های جدید، اغلب باید دانش قدیمی که آن‌ها را در گذشته محدود کرده است را فراموش کنند (Rajabbaigy & Hasani, 2015). هر روزه تغییرات زیادی در دانش و مهارت سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. برای کارآمدی بیشتر، سازمان‌ها علاوه بر حفظ دانش‌ها و مهارت‌های موردنیاز خود، نیازمند این هستند که دانش‌های قدیمی و غیرضروری خود را کنار بگذارند تا بتوانند مانایی خود را حفظ کنند (Afzalipour, 2015).

**الگوهای ذهنی.** الگوهای ذهنی، چارچوب ذهنی هستند که افراد در مورد یک دامنه خاص دارند. اساساً الگوهای ذهنی ساختارهای دانش سازمان‌یافته‌ای هستند که به افراد اجازه تعامل با محیط را می‌دهند.

به عقیده فیتزروی و هربرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، الگوهای ذهنی نشان‌دهنده مجموعه‌ای از تصورات و نتیجه‌گیری کلی است از اینکه جهان چگونه تفسیر می‌شود و چگونه اقدامات صورت می‌گیرد

1. Fitzroy & Herbert

(Sadeghikia, 2015). متیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، بیان کردند که الگوهای ذهنی به افراد برای توصیف، توضیح و پیش‌بینی حوادث در محیطشان کمک می‌کند. به‌طور کلی اگرچه الگوهای ذهنی در تفکر فرد ریشه دارند، اما همین الگوها نیز می‌توانند مشترک باشند؛ به‌گونه‌ای که وقتی افراد در یک وظیفه با هم کار می‌کنند و ایده‌ها، افکار و اعتقادات در مورد آن دامنه را به‌اشتراک می‌گذارند، آن‌ها یک الگوی ذهنی مشترک ایجاد کرده‌اند (Sadeghikia, 2015).

**فراموشی سازمانی.** فراموشی سازمانی، فرایندی است که یادگیرندگان سازمان دانش را رها می‌کنند (Hedberg, 1981). والش و انگسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)، فراموشی سازمانی را کنار گذاشتن اطلاعات گذشته و دانش‌های پیشین به‌منظور یادگیری‌های جدید می‌دانند و راه نوشتن سازمان را فراموش کردن آموخته‌های قدیمی قلمداد می‌کنند (Mohammad Esmail & Seyed Vakili, 2018). به‌زعم پیترز<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، فراموشی سازمانی، پاک‌کن اطلاعات زائد حافظه سازمانی است. وی در کتاب خود با عنوان «حلقه نوآوری»<sup>۴</sup> جمله‌ای پر معنی دارد که می‌گوید: «شما نمی‌توانید بدون پاک‌کن زندگی کنید». در ادامه اشاره می‌کند که مهم‌تر از یادگیری در سازمان، پاک‌کردن آموخته‌های قبلی و فراموشی است. همان‌گونه که انسان‌ها عاقلانه فراموش می‌کنند، سازمان‌ها نیز باید با برنامه فراموش کنند. هولان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، برای تعریف فراموشی سازمانی آن را مقابل یادگیری سازمانی قرار داده‌اند. به‌زعم آنان در صورت پذیرفتن اینکه یادگیری سازمانی افزودن دانش به ذخیره علمی و تخصصی سازمان است، فراموشی سازمانی، عملی معکوس بوده و خارج کردن یا کنار نهادن دانش کهنه از مجموعه دانش سازمان است. بر این اساس همان‌گونه که تا آدمی عادت رفتاری قبلی خود را کنار نگذارد نمی‌تواند شیوه جدید رفتاری را پیش گیرد، سازمان‌ها نیز باید آموخته‌های پیشین را فراموش کنند تا بتوانند یادگیری تازه‌ای را جایگزین آن سازند که این مفهوم را «فراموشی سازمانی» نامیده‌اند (Mohammad Esmail & Seyed Vakili, 2018). فراموشی سازمانی، ناتوانی در یادگیری نیست (Othman & Hashim, 2003)؛ گاهی رهاکردن روش‌های قدیمی برای ایجاد راه‌های جدید است (Tsang, 2008)؛ یعنی سازمان آگاهانه رویه‌های قدیمی را کنار می‌گذارد و گاهی از بین رفتن دانش ارزشمند سازمان‌ها به‌طور ناخواسته رخ می‌دهد (Othman & Hashim, 2004). استرَبای-اسمیت و لایلز<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)، با توجه به سه رویکرد شناختی، رفتاری و اجتماعی

---

1. Mathieu et al.  
 2. Walsh & Ungson  
 3. Peters  
 4. The circle of innovation  
 5. Holan et al.  
 6. Easterby-Smith & Lyles

فراموشی سازمانی را توضیح می‌دهند؛ به این صورت که از دیدگاه شناختی، ازدست‌دادن دانش ضمنی و صریح تعریف می‌شود. از دیدگاه رفتاری، فراموشی ازدست‌دادن بنیاد اصلی برای ایجاد عادات و رویه‌های سازمانی یا ازدست‌دادن رویه‌های قدیمی، روش‌ها و سیستم‌های خود، تعریف می‌شود که این موضوع ممکن است آگاهانه یا غیرآگاهانه و یا برنامه‌ریزی شده یا برنامه‌ریزی نشده باشد. از دیدگاه اجتماعی، فراموشی بیشتر مربوط به ازدست‌دادن شبکه‌های اجتماعی و چشم‌اندازهای مشترک است که از دیدگاه‌ها و استراتژی‌های خاصی حمایت می‌کنند. فراموشی با تغییر ساختارهای شناختی، مدل‌های ذهنی، منطق غالب و مفاهیم اصلی موجب تغییر ارزش‌های سازمانی، هنجارها و رفتارها می‌شود (Gutiérrez et al, 2015). فراموشی یادآوری می‌کند که ایده‌های قدیمی می‌توانند برای بقای شرکت‌ها زیان‌آور باشند (Nguyen, 2017). کلامر و گولدنبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، «یادگیری زدایی و فراموشی» را اصطلاحی کلیدی برای توضیح فرایندهایی که باعث ازدست‌رفتن دانش در سازمان‌ها می‌شوند، تعریف کرده‌اند. بهادری چهرمی و همکاران (۱۳۹۷)، مدل جامعی از عوامل مؤثر، سازوکارها و پیامدهای فراموشی سازمانی هدفمند را ارائه دادند و در نهایت عوامل مؤثر بر فراموشی سازمانی هدفمند را در سه گروه عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی طبقه‌بندی کردند. در پژوهشی دیگر مقتدایی (۱۳۹۶)، نشان داد که بین سرمایه اجتماعی و فراموشی سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. مشیکی و همکاران (۱۳۹۰)، نیز نشان دادند علی‌رغم تأثیر بیشتر سبک رهبری تحول‌گرا، هر دو نوع سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر دارند. یافته‌های پژوهش گودرزوندچگینی و همکاران (۱۳۹۲)، نشان داد که بین سبک‌های رهبری و فراموشی سازمانی هدفمند رابطه مثبت و معناداری برقرار است. طبق پژوهش عزیزینژاد و همکاران (۱۳۹۳)، سبک رهبری (مبادله‌ای و تحول‌آفرین) تأثیر مستقیم و معنادار بر فراموشی سازمانی هدفمند دارد. ناطق و فراچی (۱۳۹۴)، نیز نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر فراموشی سازمانی دارد. به عقیده قلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، رهبری تحولی به‌واسطه فراموشی سازمانی موجب رقابت‌پذیری سازمان‌ها می‌شود. تقوایی یزدی (۱۳۹۴)، به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری تحول‌آفرین با فراموشی سازمانی هدفمند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های پژوهش چراغ و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا رابطه معناداری با فراموشی سازمانی هدفمند دارد و بر آن مؤثر است. محمدپور و کمالیان (۱۳۹۶)، نشان دادند که رهبری اصیل هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیرگذار است. باوج خوشامیان و همکاران (۱۳۹۵) و نیز اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶)، نشان دادند که چابکی سازمانی رابطه معناداری با فراموشی سازمانی دارد و بر

1. Klammer & Gueldenberg

آن مؤثر است؛ همچنین توانمندسازی روان‌شناختی بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر مثبت و معناداری دارد (Mohammadpour & Kamalian, 2017; Esmaili et al, 2017).

### ۳. روش‌شناسی

روش کیو با ترکیب روش‌های کمی و کیفی به تجزیه و تحلیل کیفی نمودارهای تکمیل‌شده بر اساس تکنیک‌های کمی اشاره دارد که از آن برای پژوهش در مورد تجربه ذهنی فرد، تجزیه و تحلیل اجماع و واگرایی به منظور شناسایی و طبقه‌بندی دیدگاه افراد استفاده می‌شود (Liu et al, 2013). در مطالعه کیو، پس از انتخاب موضوع پژوهش، ابتدا هر آنچه درباره آن موضوع در قالب‌های مختلف وجود دارد، گردآوری می‌شود که «فضای گفتمان»<sup>۱</sup> نام دارد. محمودی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، اشاره کرده‌اند که در روش کیو گستره وسیعی از نظرهای ارائه‌شده را می‌توان از متن، عکس، اشیا یا مصاحبه با افراد عادی یا از نظرهای خود مرجع بازیابی کرد؛ سپس باید با ارزیابی و جمع‌بندی محتویات فضای گفتمان به آن سروسامان داد. در مرحله بعد، نمونه‌ای از عبارات (نمونه کیو) ز میان آن‌ها انتخاب می‌شود. هر یک از عبارات نمونه کیو جداگانه روی یک کارت نوشته می‌شود تا دسته کیو<sup>۳</sup> تهیه شود. در مرحله بعد، انتخاب مشارکت‌کنندگان، یعنی افرادی که قرار است ذهنیت‌های آنان شناسایی شود، صورت می‌گیرد. مرتب‌سازی، مرحله گردآوری داده‌ها را تشکیل می‌دهد که در آن هر مشارکت‌کننده، کارت‌های دسته کیو را بر اساس دستورالعمل خاصی بر روی طیفی مرتب می‌کند. مرحله پایانی به تحلیل داده‌های گردآوری‌شده با روش تحلیل عاملی و تفسیر عامل‌های استخراج‌شده اختصاص دارد (Khoshgooyan Fard, 2007). جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر مدیران سطح اول و دوم سازمان‌های دولتی شهر مشهد به تعداد ۱۱۵ نفر است. نمونه‌گیری به روش غیرتصادفی در دسترس صورت گرفت. مدیرانی که حاضر به همکاری و قادر به پاسخگویی بودند برای انجام مرحله نخست (تعیین و گردآوری فضای گفتمان) و دوم (انتخاب نمونه معرف فضای گفتمان) پژوهش انتخاب شدند؛ البته سعی شد در هر دو مرحله مدیرانی که سابقه کار نسبتاً زیاد و تجربه بالایی داشتند، انتخاب شوند. ۲۳ سازمان دولتی در شهر مشهد شناسایی شد که در سطح سازمان‌های کل بودند. ماهیت و هدف مطالعه کیو، عاملی تعیین‌کننده در نیاز به نمونه‌ای بزرگ یا کوچک است. علاوه بر این، راهکارهایی نیز برای انتخاب مشارکت‌کنندگان وجود دارد؛ همچون نمونه در دسترس، الگوهای طرح آزمایشی عاملی، نمونه‌گیری هدفمند و انتخاب از میان مشارکت‌کنندگان یک مطالعه پیشین (Khoshgooyan Fard, 2007) که در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند در مرحله سوم روش

1. Concourse  
2. Mahmoodi et al.  
3. Q deck

کیو استفاده شده است. بر اساس مجموعه راهکارهای بالا بنا به نظر خوشگویان فرد (۱۳۸۶)، تعداد نمونه آماری بین ۲۰-۴۰ نفر می‌تواند مناسب باشد؛ بنابراین ۳۰ مدیر برای پژوهش حاضر انتخاب شدند که از این میان ۲۱ نفر حاضر به همکاری و قادر به پاسخگویی بودند. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله نخست، یعنی تعیین فضای گفتمان، ترکیبی از اسناد و مدارک موجود و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای بود که با مدیران چندین سازمان دولتی صورت گرفت و در مرحله دوم، کارت و نمودار بود. در ادامه با توجه به اینکه بیشتر عبارات گردآوری شده از مبانی نظری به فراموشی عمدی اشاره کرده بودند و با توجه به مشاهدات عینی پژوهشگر از سازمان‌های مختلف و ضرورت اجرای فراموشی عمدی در آن‌ها، تصمیم گرفته شد از میان دو بُعد فراموشی عمدی و تصادفی فراموشی سازمانی، بُعد عمدی آن برای انجام پژوهش انتخاب شود. با توجه به این موضوع، عباراتی که بین مبانی نظری و مصاحبه‌ها مشترک بودند، شناسایی و انتخاب و روی کاغذهایی به ابعاد ۵ در ۵ سانتی‌متر درج شدند. در نهایت ۳۶ عبارت انتخاب شده و فضای گفتمان پژوهش را تشکیل دادند که مربوط به عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی عمدی بودند. دانر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، ضمن آنکه معتقد است هیچ ملاک قطعی برای تعداد عبارات وجود ندارد، به تعدادی بین ۲۰ تا ۶۰ عبارت اشاره کرده است (Khoshgooyan Fard, 2007). در مرحله دوم اجرای کار، نموداری با توزیع شبه‌نرمال که در واقع توزیع اجباری کارت‌ها در روش کیو را به نمایش می‌گذارد، تهیه شد که طیفی درجه‌بندی شده به شیوه متقارن را به نمایش می‌گذاشت و دارای ۵ درجه مثبت و ۵ درجه منفی بود که در اختیار نمونه آماری قرار داده شد تا به مرتب‌سازی کارت‌ها طبق دستورالعملی که در اختیارشان گذاشته شده بود بپردازند. جدول ۱، نحوه توزیع کارت‌های کیو را نشان می‌دهد.

جدول ۱. توزیع کارت‌های کیو برای عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی

-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	+۵

مطالعه کیو در پی سنجش هیچ سازه‌ای نیست. آنچه می‌تواند درباره مطالعه کیو مطرح شود، جامعیت عبارات نمونه کیو است؛ به عبارت دیگر پژوهشگر باید از خود بپرسد: آیا عبارات

1. Donner



گردآوری شده از چنان جامعیت و وسعتی برخوردار هستند که بتوانند ذهنیت‌های مختلف را نمایان کنند یا خیر؟ (Khoshgooyan Fard, 2007). با توجه به اینکه محتوای کارت‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان و مبانی نظری استخراج شده بود و با توجه به بررسی و نظر پژوهشگر، روایی ابزار پژوهش تأیید شد؛ همچنین هنگامی که عبارات انتخاب شده در اختیار مدیران قرار می‌گرفت، تعدادی از آن‌ها بیان می‌کردند که بر مبنای دسته‌بندی خاصی گزاره‌ها را در یک ردیف قرار می‌دهند. برای مثال، برخی از مشارکت‌کنندگان گزاره‌های مربوط به سیستم و سخت‌افزار را در یک ردیف قرار می‌دادند و برخی نیز عبارات مربوط به هدف و مسائل کلان سازمانی را در یک ردیف یا ردیف‌های نزدیک به هم قرار می‌دادند که این موضوع روایی محتوای کارت‌ها را نشان می‌دهد. 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 آنان رضایت خود از عبارات را 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 یا خیر؟ (Khoshgooyan Fard, 2007). پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق روش دونیمه‌کردن تأیید شد؛ به این ترتیب که بعد از گرفتن آزمون پایایی با نرم‌افزار SPSS23<sup>۱</sup>، ضریب پایایی عوامل پیش‌برنده مقدار ۰/۶۹۸ به دست آمد که با توجه به حجم پایین نمونه‌ها معقول و مناسب بود و نشان از پایایی ابزار پژوهش دارد. در پژوهش حاضر از آمار توصیفی برای دسته‌بندی و تفسیر متغیرهای جمعیت‌شناختی جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری در قالب جداول توزیع فراوانی استفاده شد و از میان روش‌های آمار استنباطی طبق اصول مرحله آخر روش کیو از تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۲</sup> به روش مؤلفه‌های اصلی<sup>۳</sup> و چرخش واریماکس<sup>۴</sup> با نرم‌افزار SPSS23 استفاده شد. برای تعیین تعداد عامل‌ها نیز ملاک کایزر<sup>۵</sup> به کار رفت.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به شرح جدول ۲، است.

---

1. Statistical package for social science  
 2. Exploratory factor analysis  
 3. Principal Components  
 4. Varimax  
 5. Kaiser

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس سن، تحصیلات و سابقه کار

سن	فراوانی	درصد	میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	سابقه کار	فراوانی	درصد
کمتر از ۴۰	۵	۲۳/۸	کارشناسی	۵	۲۳/۸	کمتر از ۱۰ سال	۲	۹/۵
۴۰-۵۰	۱۲	۵۷/۲	کارشناسی ارشد	۱۲	۵۷/۲	۱۰-۲۰ سال	۶	۲۸/۶
بیش از ۵۰	۴	۱۹/۰	دانشجو دکتری	۲	۹/۵	۲۱-۳۰ سال	۱۱	۵۲/۴
کل	۲۱	۱۰۰/۰	دکتری	۲	۹/۵	بیش از ۳۰ سال	۲	۹/۵
			کل	۲۱	۱۰۰/۰	کل	۲۱	۱۰۰/۰

ساده‌ترین راه برای تعیین تعداد عامل‌های استخراجی، ملاک کایزر است. بر اساس ملاک کایزر عامل‌هایی که ارزش ویژه آن‌ها بالاتر از یک باشد، قابل قبول هستند. طبق نتایج ذکر شده در ستون دوم جدول ۳، بر اساس ملاک کایزر مقدار لاندا (ارزش ویژه) برای ۷ عامل بالاتر از ۱ بوده است. وقتی که مقدار لاندا بالاتر از یک باشد، می‌توان آن را به‌عنوان یک عامل اصلی در نظر گرفت. بر این اساس تعداد عامل‌های اصلی ذهنیت پاسخگویان ۷ عامل است و با ۷ عامل در نظر گرفته شده برای این پاسخگویان می‌توان به یک ساختار ساده مناسب رسید. همان‌طور که ذکر شد برای تحلیل عاملی از ماتریس همبستگی به روش مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شد. بر اساس جدول ۳، نتایج حاکی از آن است که ۷ عامل ذکر شده پس از چرخش، ۷۰/۴۴ درصد از واریانس کل ذهنیت پاسخگویان درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی را تبیین می‌کند که نتایج تحلیل در جدول ۳، نشان داده شده است.

جدول ۳. جمع کل واریانس بر اساس مؤلفه‌های اصلی ذهنیت پاسخگویان درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی

سازه	مقادیر اولیه ارزش ویژه			جمع مربعات بارهای استخراج شده		
	نسبت واریانس	نسبت تراکمی	کل	نسبت واریانس	نسبت تراکمی	کل
۱	۲۱,۰۲۴	۲۱,۰۲۴	۲,۵۹۷	۱۲,۳۶۶	۱۲,۳۶۶	۴,۴۱۵
۲	۱۲,۱۰۵	۳۳,۱۲۹	۲,۳۲۴	۱۱,۰۶۵	۲۳,۴۳۱	۲,۵۴۲
۳	۹,۵۷۳	۴۲,۷۰۲	۲,۲۳۵	۱۰,۶۴۱	۳۴,۰۷۲	۲,۰۱۰
۴	۸,۶۱۱	۵۱,۳۱۳	۲,۱۲۲	۱۰,۱۰۶	۴۴,۱۷۹	۱,۸۰۸
۵	۶,۹۰۱	۵۸,۲۱۵	۲,۱۲۰	۱۰,۰۹۴	۵۴,۲۷۳	۱,۴۴۹
۶	۶,۴۱۲	۶۴,۶۲۶	۱,۹۹۵	۹,۵۰۰	۶۳,۷۷۴	۱,۳۴۶
۷	۱,۲۲۲	۵۸,۱۱۹	۷۰,۴۴۵	۱,۴۰۱	۶۶,۶۷۲	۷۰,۴۴۵

در مرحله بعد با استفاده از روش چرخش واریماکس، ساختار کلی ذهنیت پاسخگویان درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی مشخص شد. ماتریس عاملی داده‌ها پس از ۲۵۰ بار چرخش آزمایشی به بهترین ترکیب ساختار ذهنیت‌ها رسید که نتایج آن در جدول ۴، مشاهده می‌شود.

جدول ۴. ماتریس عامل‌های استخراج‌شده ذهنیت پاسخگویان درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی پس از چرخش

فرد	عامل						
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
p17	۰/۸۵۳	۰/۰۹۴	۰/۰۵۶	-۰/۰۱۹	۰/۰۱۴	-۰/۰۴۲	-۰/۰۶۳
p20	۰/۵۶۶	۰/۱۸۳	۰/۲۰۲	۰/۰۴۱	-۰/۰۱۵	-۰/۳۱۸	۰/۲۹۱
p19	۰/۵۰۹	-۰/۳۵۶	۰/۲۷۶	۰/۱۳۰	-۰/۱۹۲	-۰/۴۷۱	۰/۱۵۴
p5	۰/۵۰۸	۰/۱۰۱	۰/۴۳۸	۰/۴۸۰	۰/۲۷۸	۰/۰۱۴	-۰/۰۶۰
p12	۰/۴۴۴	۰/۳۰۹	۰/۲۹۰	۰/۳۷۲	-۰/۰۵۳	۰/۴۴۳	-۰/۰۶۸
p15	-۰/۰۲۷	۰/۷۴۴	۰/۰۵۵	۰/۰۷۷	۰/۱۸۳	۰/۱۴۳	۰/۱۵۶
p8	۰/۱۷۷	۰/۶۲۶	۰/۰۰۹	۰/۱۴۰	-۰/۰۲۵	-۰/۰۲۱	-۰/۱۶۰
p10	۰/۵۶۵	۰/۵۷۸	-۰/۱۲۹	۰/۰۵۰	-۰/۰۰۳	۰/۱۶۰	۰/۰۵۰
p7	۰/۳۸۸	۰/۵۰۸	۰/۳۸۹	-۰/۱۷۳	۰/۳۰۳	-۰/۲۶۷	-۰/۰۳۷
p1	-۰/۰۳۱	۰/۱۲۲	۰/۸۶۹	-۰/۰۴۸	۰/۰۷۶	-۰/۰۴۳	۰/۱۷۹
p4	۰/۳۳۲	-۰/۲۳۸	۰/۶۷۳	-۰/۰۶۹	۰/۱۱۴	۰/۱۳۰	-۰/۰۶۷
p16	۰/۱۵۷	۰/۲۹۴	۰/۴۹۷	۰/۴۱۱	-۰/۳۴۰	۰/۴۱۳	۰/۰۳۵
p21	۰/۲۰۲	-۰/۰۷۱	-۰/۱۰۹	۰/۸۶۸	-۰/۰۰۲	۰/۰۲۳	۰/۱۳۵
p18	-۰/۲۱۸	۰/۲۷۶	-۰/۰۱۷	۰/۷۲۵	۰/۰۱۹	-۰/۱۴۹	-۰/۰۲۹
p14	-۰/۱۱۱	۰/۱۴۹	۰/۲۷۱	-۰/۰۰۳	۰/۷۴۲	-۰/۱۲۵	۰/۰۹۶
p9	۰/۰۷۴	-۰/۰۵۸	۰/۰۶۹	۰/۳۲۶	۰/۶۸۸	-۰/۱۶۸	-۰/۲۸۶
p3	۰/۰۵۴	۰/۳۴۲	-۰/۱۳۷	-۰/۲۳۸	۰/۶۰۰	۰/۰۴۰	۰/۳۴۳
p13	۰/۰۰۸	۰/۱۱۳	۰/۰۳۸	-۰/۱۰۱	-۰/۲۲۵	-۰/۷۷۱	-۰/۰۸۱
p2	۰/۲۲۸	-۰/۰۷۶	-۰/۱۹۵	-۰/۱۶۰	۰/۵۳۷	۰/۶۴۱	۰/۰۷۰
p11	-۰/۰۵۹	۰/۱۱۰	۰/۲۱۷	۰/۱۳۹	۰/۰۹۹	۰/۰۹۱	۰/۷۷۴
p6	-۰/۱۸۱	۰/۳۱۵	۰/۱۲۹	۰/۰۵۹	۰/۰۹۱	۰/۲۹۱	۰/۵۹۲

در ادامه پس از مشخص شدن امتیازهای عامل‌های هفت‌گانه در ماتریس چرخش یافته، برای تشکیل جدول کیو برای هر عامل و امتیازدادن به هر یک از گزاره‌های کیو، برای اساس امتیازهای محاسبه‌شده، آرایه‌های عاملی محاسبه شد که گزاره‌های ۳۶‌گانه عوامل پیش‌برنده به همراه رتبه‌های آرایه‌های عاملی هر یک، در جدول ۵، ارائه شده است.

جدول ۵. گزاره‌های کپیو و رتبه‌های آرایه‌های عاملی

شماره گزاره	گزاره	ذهنیت ۱	ذهنیت ۲	ذهنیت ۳	ذهنیت ۴	ذهنیت ۵	ذهنیت ۶	ذهنیت ۷
۱	پایگاه داده یکپارچه	-۱	۰	-۱	+۲	-۲	-۲	-۵
۲	آگاهی اجتماعی	۰	-۴	-۲	+۳	۰	+۱	+۱
۳	به‌روزشدن دستورالعمل‌های داخلی	+۴	+۳	-۴	-۱	-۱	+۲	+۲
۴	ارزش‌ها و هنجارهای سازمان	-۳	+۴	+۳	+۱	-۳	۰	۰
۵	باورهای مدیریت	-۱	+۵	+۲	-۱	+۱	۰	+۴
۶	تغییر در مالکیت	-۱	-۲	۰	-۳	-۳	-۱	+۵
۷	تغییرات سازمانی همچون تغییر فرهنگ	-۴	+۱	-۳	-۴	+۳	+۵	+۱
۸	بررسی زیرساخت‌های الکترونیک	۰	+۱	-۴	+۱	۰	-۳	۰
۹	سیستمی کردن تمام کارها	+۱	+۴	-۲	+۳	+۱	+۱	-۳
۱۰	انگیزش الهام‌بخش	-۲	-۵	۰	۰	-۱	+۴	-۱
۱۱	زبان و کُد‌های مشترک	-۳	-۱	-۳	۰	۰	-۱	+۳
۱۲	جنبه‌های درونی اخلاق	-۳	۰	۰	-۴	۰	+۴	+۲
۱۳	اصلاح رویه‌های کاری	+۲	+۲	-۳	+۱	+۱	-۲	۰
۱۴	سازوکار تسهیم اطلاعات	+۱	-۱	-۲	۰	-۲	-۲	-۳
۱۵	شناسایی دقیق هدف سازمان	۰	۰	+۳	+۵	۰	+۲	+۳
۱۶	مدیریت دانش	+۱	-۳	+۴	+۲	-۴	+۲	-۱
۱۷	خودآگاهی	+۲	-۳	-۲	۰	+۲	+۳	-۱
۱۸	آموزش	+۴	+۱	+۴	-۲	-۳	+۱	-۴
۱۹	توانمندسازی کارکنان	+۵	-۲	+۲	+۲	+۳	+۲	۰
۲۰	اعتمادبه‌نفس	+۳	۰	+۲	-۳	+۴	۰	+۲
۲۱	پاسخگویی	-۱	-۱	+۵	-۱	+۱	-۴	-۱
۲۲	موضوعی و تخصصی کردن کارها	-۲	-۱	+۱	+۴	+۵	+۱	+۱
۲۳	کار گروهی	+۱	+۲	+۱	۰	+۴	۰	-۴
۲۴	ترغیب به تفکر	+۲	۰	+۱	-۲	-۵	+۳	-۲
۲۵	نرمش	۰	-۳	۰	-۵	+۲	-۱	+۱
۲۶	سرعت در کار	-۲	+۲	+۱	-۳	+۳	-۵	+۱
۲۷	خصوصی‌سازی	+۲	-۴	۰	۰	-۱	-۳	+۳
۲۸	پاداش‌های اقتضایی	-۲	+۱	+۳	-۲	+۲	+۱	-۲
۲۹	الزامات محیط سیاسی	-۴	-۲	-۱	+۴	+۲	۰	-۳
۳۰	جذب نخبگان	+۳	-۲	+۲	+۳	-۱	-۴	+۴
۳۱	خط‌مشی و راهبرد سازمان	۰	+۳	-۱	+۲	-۲	+۳	+۲
۳۲	سخت‌افزارهای رایانه‌ای	-۱	-۱	-۱	+۱	-۱	-۳	-۲
۳۳	رؤیا	-۵	۰	۰	-۱	-۴	-۱	-۱
۳۴	نزدیکی نگاه مدیران سازمان به هم	+۱	+۲	+۱	-۲	۰	۰	-۲
۳۵	استانداردهای عملیاتی	۰	+۳	-۱	+۱	-۲	-۲	۰
۳۶	به‌روزرسانی سیستم‌ها	+۳	+۱	-۵	-۱	+۱	-۱	۰

با توجه به جدول ۵ و همان‌گونه که تعداد و چگونگی گروه‌بندی‌ها نشان می‌دهد، دامنه دیدگاه‌ها و عقاید مدیران در خصوص عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی تفاوت‌ها و شباهت‌هایی دارد؛ بنابراین برای تفسیر عامل‌ها در راستای هدف مطالعه کیو، ۷ دسته‌بندی از ذهنیت مدیران سازمان‌های دولتی به دست آمد که گزینه‌های مهم و پشتیبان تفسیر عامل‌ها در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. گزینه‌های مهم و پشتیبان تفسیر عامل‌ها

ذهنیت	مهم‌ترین گزینه‌های موافقت		مهم‌ترین گزینه‌های مخالفت	
	+۵	+۴	+۳	-۳
۱	۱۹	۳، ۱۸	۳۶، ۳۰، ۲۰	-۵
۲	۵	۹، ۴	۳۵، ۳۱، ۳	۲۵، ۱۷، ۱۶
۳	۲۱	۱۸، ۱۶	۴، ۱۵، ۲۸	۱۳، ۱۱، ۷
۴	۱۵	۲۹، ۲۲	۳۰، ۹، ۲	۲۶، ۲۰، ۶
۵	۲۲	۲۳، ۲۰	۷، ۲۶، ۱۹	۴، ۶، ۱۸
۶	۷	۱۲، ۱۰	۳۱، ۲۴، ۱۷	۳۲، ۲۷، ۸
۷	۶	۳۰، ۵	۱۱، ۱۵، ۲۷	۲۹، ۱۴، ۹

**ذهنیت اول (توسعه و بهبود منابع سازمانی).** منابع سازمانی تمام دارایی‌هایی است که در طول فرایند تولید در دسترس یک شرکت قرار دارد و دربرگیرنده چهار نوع انسانی، مالی، مواد اولیه و سرمایه است که با هم ترکیب شده و در طول فرایند تولید به محصول نهایی تبدیل می‌شوند. این منابع در دستیابی به اهداف سازمانی تأثیرگذار هستند و باعث رشد شخصی، یادگیری و توسعه فردی می‌شوند (Shohani, 2017)؛ از این رو توانمندسازی کارکنان (+۵:۱۹)، آموزش آن‌ها از طریق برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی (+۴:۱۸) و به‌روزر کردن دستورالعمل‌های داخلی (+۴:۳)، مهم‌ترین عوامل توسعه و بهبود منابع سازمانی هستند. به‌روزرسانی سیستم‌ها (+۳:۳۶) که از جمله مؤلفه‌های فیزیکی منابع سازمانی است، افزایش اعتماد به نفس کارکنان (+۳:۲۰) و ایجاد زمینه‌های مناسب جذب نخبگان و اقدام به جذب جزو عوامل مهم و تعیین‌کننده در زمینه توسعه و بهبود منابع سامانی محسوب می‌شوند؛ بنابراین مدیران معتقدند که با تمرکز بر توانمندسازی کارکنان از طریق افزایش مشارکت و مسئولیت‌پذیری افراد و همچنین آموزش آن‌ها و هم‌راستا با آن از طریق به‌روزرسانی دستورالعمل‌های داخلی می‌توان منابع انسانی توسعه‌یافته داشت و زمینه‌ساز فراموشی سازمانی هدفمند شد.

**ذهنیت دوم (ایدئولوژی سازمان).** ایدئولوژی، مجموعه ایده‌هایی است که کنشگران برای توجیه نظرهای خود به کار می‌برند. ایدئولوژی‌ها چارچوب‌های بنیادی برای سازمان‌دهی آن دسته از شناخت‌های اجتماعی محسوب می‌شوند که میان اعضای گروه‌ها، سازمان‌ها و یا نهادهای اجتماعی مشترک هستند (Moini Alamdari, 2004)؛ بنابراین باورهای مدیریت (۵:۵) می‌تواند در این زمینه جهت‌دهنده و مهم باشد؛ همچنین سیستمی کردن تمام کارها (۹:۴)، توجه به استانداردهای عملیاتی (۳:۳۵) و به‌روزرسانی سیستم‌ها (۳:۳۶)، از آنجاکه باعث نظم و ایجاد چارچوب‌های خاص می‌شوند، موجب شکل‌گیری ایدئولوژی سازمانی خواهند شد. از آنجاکه ارزش‌ها و هنجارهای سازمان (۴:۴) عناصر اصلی فرهنگ یک سازمان هستند و فرهنگ به‌مثابه شخصیت و بنیاد سازمان است، در نتیجه عوامل مهمی در شکل‌گیری ایدئولوژی سازمانی هستند. خط‌مشی و راهبرد سازمان (۳:۳۱) نیز، همچون باورهای مدیریت، جهت‌دهنده خواهد بود؛ بنابراین مدیران معتقدند که یکی از ارکان مؤثر و جهت‌دهنده به فراموشی سازمانی و رشد و ترقی، تمرکز بر ایدئولوژی مطلوب سازمانی است که با تأکید بر ایجاد باورهای صحیح مدیریت سازمان، سیستمی کردن کارها، به‌روزرسانی سیستم‌ها و ایجاد ارزش‌ها و هنجارهای مطلوب سازمانی و تعیین خط‌مشی و راهبردهای متناسب با آن امکان‌پذیر است.

**ذهنیت سوم (چابکی و پویایی).** چابکی به‌معنای توانایی هر سازمان جهت حسگری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات در محیط کاری است. سازمان چابک باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آن‌ها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (Bakhsh Chenari, et al, 2015). قابلیت پویا نیز توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی، ساختن و صورت‌بندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی برای مواجهه با تغییر سریع محیط است (Habibnejad & Alodari, 2015). پاسخگویی (۵:۲۱) سبب چابکی سازمانی می‌شود؛ از این‌رو عامل بسیار مهمی در این زمینه است. از آنجاکه مدیریت دانش (۴:۱۶)، تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد (Mahmoudzadeh, et al, 2013) و آموزش (۴:۱۸) نیز زیرمجموعه‌ای از یادگیری است، این دو مؤلفه از عوامل مهم ایجاد پویایی در سازمان هستند. شناسایی دقیق هدف سازمان (۳:۳) که باعث یکپارچگی و هماهنگی بیشتر می‌شود، همچنین ارزش‌ها و هنجارهای سازمان (۳:۴) که زیرمجموعه فرهنگ سازمانی هستند و پاداش‌های اقتضایی (۳:۲۸) که می‌توانند موجب بروز شایستگی‌های اصلی افراد شوند در چابکی و پویایی سازمان مؤثر خواهند بود.

**ذهنیت چهارم (تفکر و مدیریت سیستمی).** تفکر سیستمی، فرایند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب برای دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش

است (Aghaie Fishani, et al, 2011). تفکر سیستمی از مؤلفه‌های تفکر استراتژیک محسوب می‌شود. از آنجاکه شناسایی دقیق هدف سازمان (۵+۱۵) مرتبط با تفکر استراتژیک است، این گزاره عامل بسیار مهمی در شکل‌گیری تفکر سیستمی خواهد بود. تخصصی و سیستمی کردن کارها (۳+۲۲، ۳+۹) خود از جمله عوامل شکل‌گیری سیستم‌ها و به‌دنبال آن تفکر و مدیریت سیستمی هستند. یکی از اجزای تأثیرگذار بر سیستم‌ها محیط پیرامون است؛ از این‌رو الزامات محیط سیاسی (۴+۲۹) نیز بر آن تأثیرگذار خواهد بود. جذب نخبگان (۳+۳۰) به‌دلیل به‌کارگیری نیروی نخبه و مستعد که می‌توانند موجب شکل‌گیری و ارتقای تفکر سیستمی در سازمان شوند نیز مهم است؛ همچنین شکل‌گیری و افزایش آگاهی اجتماعی (۳+۲) در شناسایی و درک موضوعات محیط پیرامونی مؤثر خواهد بود. پس عامل تأثیرگذار دیگر در بهبود فراموشی سازمانی، نهادینه‌سازی تفکر و مدیریت سیستمی در سازمان است که از دیدگاه مدیران سازمان‌های دولتی با تمرکز بر موارد بالا این امر بهتر روی می‌دهد.

**ذهنیت پنجم (رشد و بهبود شرایط کاری).** از آنجاکه تخصصی کردن کارها (۵+۲۲) فکر کارکنان را متمرکز می‌کند و مانع هرج‌ومرج و تنوع در انجام کارها می‌شود، عامل بسیار مهمی در رشد و بهبود شرایط کاری در سازمان خواهد بود. ایجاد و افزایش اعتمادبه‌نفس (۴+۲۰) در کارکنان یکی از ملزومات بهبود و توسعه شرایط کاری برای آن‌ها است. انجام کارها به‌صورت گروهی (۴+۲۳) مزایایی همچون افزایش رضایت شغلی، بهره‌وری بیشتر، پذیرش تغییر، کاهش ترک شغل و افزایش انگیزه به‌دنبال دارد که اگر از آسیب‌های آن جلوگیری شود، تأثیر زیادی بر رشد و بهبود شرایط کاری افراد خواهد داشت. از طرف دیگر سرعت‌دادن به انجام کارها (۳+۲۶)، توانمندسازی کارکنان (۳+۱۹) و انجام تغییرات سازمانی (۳+۷)، مانند ایجاد فرهنگ همکاری، مشارکت و اعتماد، در رشد و بهبود شرایط کاری تأثیرگذار خواهد بود.

**ذهنیت ششم (رهبری تحول‌گرا و اصیل).** رهبری تحول‌گرا نمایانگر فرایندی است که افراد را متحول و متغیر می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است (Bakhtiari Fayndari, et al, 2014). رهبری اصیل نیز الگویی رفتاری است که نه‌تنها از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی برخوردار است، بلکه می‌تواند این‌گونه ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی را در کارکنان نیز تقویت کند (Mohammadpour & Kamalian, 2017). تغییرات سازمانی (۵+۷) همچون ایجاد فرهنگ رشد خصیصه‌های اخلاقی و ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی، عامل بسیار مهمی در شکل‌گیری رهبری تحول‌گرا و اصیل خواهد بود؛ همچنین رفتارهایی که از معیارهای اخلاقی درونی‌شده در فرد نشئت می‌گیرند (Mohammadpour &

Kamalian, 2017) و به‌عنوان جنبه‌های درونی اخلاق (۴+۱۲) شناخته می‌شوند، تأثیر بسزایی در ایجاد رهبری اصیل خواهند داشت. رهبران تحول‌گرا نیز از انگیزش الهام‌بخش (۴+۱۰) برخوردار هستند و در زیرمجموعه ایجاد امید می‌کنند؛ همچنین چشم‌انداز آینده را روشن و دست‌یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کنند که انتظارات خود را بالا ببرند (Moshabbaki, et al, 2011). بدیهی است خطامشی و راهبردی (۳+۳۱) که راهنمای ایجاد تحول و استفاده از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی باشد در شکل‌گیری و پرورش رهبری تحولی و اصیل مؤثر خواهد بود. خودآگاهی (۳+۱۷) به درک نقاط قوت و ضعف فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد. رهبران اصیل به‌شدت نسبت به ارزش‌ها، هیجانات، اهداف، انگیزه‌ها و نقاط قوت و ضعف خودآگاهی دارند (Mohammadpour & Kamalian, 2017) که این عامل به‌طور مستقیم سبب شکل‌گیری رهبری اصیل در سازمان خواهد شد. تشویق فضای فکرکردن و استدلال (Moshabbaki, et al, 2011) که در اصطلاح «ترغیب به تفکر» (۳+۲۴) نامیده می‌شود نیز موجب شکل‌گیری رهبری تحول‌گرا خواهد شد.

**ذهنیت هفتم (سرمایه اجتماعی و سیاست‌ها).** رازاک و هامدان<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، بیان می‌کنند که سرمایه اجتماعی یک منبع نامشهود مانند دانش اشتراک‌گذاری شده بین شرکت‌کنندگان در یک اجتماع واقعی است؛ همچنین سرمایه اجتماعی مجموعه مزایایی است که افراد از طریق آن می‌توانند از روابط و ساختارهای اجتماعی، مانند دسترسی به اطلاعات و حمایت عاطفی، بهره‌مند شوند (Qiu et al, 2019). به عقیده کلیمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، سرمایه اجتماعی در ساختار روابط بازیگران و در بین آن‌ها نقش دارد؛ نه در خود افراد و اجرای فیزیکی کار. سیاست سازمانی اعمال نفوذ برای نیل به اهدافی است که مصوب سازمان نیست یا دستیابی به اهداف مصوب سازمان از طریق شیوه‌های غیرمصوب نفوذ است (Ebrahimi & Moshabbaki, 2012)؛ از این‌رو تغییر در مالکیت (۵+۶) به‌خودی‌خود مهم‌ترین عامل سیاست سازمانی محسوب می‌شود. باورهای مدیریت سازمان (۴+۵) و جذب نخبگان (۴+۳۰) نیز باعث اعمال نفوذ برای نیل به اهداف غیرمصوب سازمان است. درواقع نخبگان به دلیل استعداد و ویژگی‌های خاص خود، قدرت ویژه‌ای برای نفوذ خواهند داشت. زبان و گداهای مشترک (۳+۱۱) موجب تسهیل روابط میان اعضای سازمان و ایجاد مزایایی برای آن‌ها می‌شود؛ از این‌رو از جمله عوامل شکل‌گیری سرمایه اجتماعی خواهد بود. شناسایی دقیق هدف سازمان و درواقع خصوصی‌سازی سیاستی است که باعث می‌شود قوانین از سازمان‌های بالادست ارسال نشوند و طی جلسه‌های داخلی شرکت و

1. Razzaque & Hamdan  
2. Coleman



توسط هیئت‌مدیره تدوین و تصویب شوند که در جهت تشویق فراموشی سازمانی هدفمند باشد؛ در نتیجه اهداف سازمانی می‌تواند در جهت این مصوبات تعیین شود که شناسایی دقیق آن، سیاستی خواهد بود که سازمان را به سمت فراموشی هدفمند سوق می‌دهد.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد نخستین عامل شناسایی‌شده با مقدار ویژه ۴/۴۱۵، نماینده ۲۱ درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بوده است و ۷ عامل شناسایی‌شده در مجموع توانایی بیان بیش از ۷۰ درصد دیدگاه‌های مشترک مشارکت‌کنندگان را دارند. در نهایت با حضور دو نفر از استادان مدیریت، پژوهشگر، دانشجویان تحصیلات تکمیلی مدیریت و بر مبنای مهم‌ترین گزینه‌های موافقت و مخالفت عامل‌ها که در جدول ۶ مشخص شده‌اند و مقایسه آن‌ها با مبانی نظری موجود، الگوهای هفت‌گانه شناسایی شد.

همان‌طور که ذکر شد، ذهنیت مشارکت‌کنندگان در هفت گروه متفاوت طبقه‌بندی شده‌اند که شامل توسعه و بهبود منابع سازمانی (۲۱ درصد)، ایدئولوژی سازمان (۱۲ درصد)، چابکی و پویایی (۹ درصد)، تفکر و مدیریت سیستمی (۹ درصد)، رشد و بهبود شرایط کاری (۷ درصد)، رهبری تحول‌گرا و اصیل (۶ درصد)، سرمایه اجتماعی و سیاست‌ها (۶ درصد) و در مجموع ۷۰ درصد است. بر اساس این نتایج می‌توان گفت که ۲۸ درصد از دیدگاه‌های موجود درباره عوامل پیش‌برنده فراموشی سازمانی هدفمند به توسعه و بهبود منابع سازمانی و رشد و بهبود شرایط کاری (ذهنیت شماره یک و پنج) اختصاص داده شده است. از آنجاکه توسعه و بهبود منابع سازمانی موجب یادگیری می‌شود (Shohani, 2017) و میل و رغبت به یادگیری نیز بر فراموشی سازمانی هدفمند تأثیر مثبت و معناداری دارد (Rahnavard & Bagheri Galleh, 2017)، توجه ویژه مدیران به توسعه منابع سازمانی به‌منظور از بین بردن رویه و فرایندهای منسوخ کارساز خواهد بود. همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد با توانمندسازی کارکنان، تخصصی کردن کارها و غیره می‌توان شرایط کاری را بهبود بخشید و از این طریق شرایط بهتری برای کنار گذاشتن دانش و رویه‌های کهنه فراهم خواهد شد؛ بنابراین این نتیجه با یافته‌های رادفر (۱۳۹۶)، محمدپور و کمالیان (۱۳۹۶) و اسماعیلی و همکاری (۱۳۹۶)، مبنی بر اینکه توانمندسازی تأثیر مثبت بر فراموشی سازمانی هدفمند دارد، هم‌راستا است. از طرف دیگر ۲۱ درصد از دیدگاه‌های موجود به ایدئولوژی و تفکر سیستمی (ذهنیت دوم و چهارم) مربوط می‌شود و نشان می‌دهد هنگامی که چارچوب‌های مشخصی برای جهت‌دهی به نظرها و ایده‌های موجود در سازمان وجود داشته باشد، فراموشی سازمانی تسهیل خواهد شد؛ زیرا کاملاً مشخص خواهد بود کدام ایده‌ها قدیمی هستند و باید کنار گذاشته شوند؛ همچنین هنگامی که تفکر سیستمی در سازمان حاکم باشد،

به‌دلیل اینکه درک کاملی از اتفاقات پیرامون سازمان به‌دست می‌دهد، می‌توان پیش‌بینی کرد کدام رویه‌های سازمان ناکارآمد هستند و برای حفظ بقای سازمان در میان سایر رقبا باید کنار گذاشته شوند. به عبارت بهتر تفکر سیستمی می‌تواند موجب شکل‌گیری چارچوب‌های مشخصی (ایدئولوژی سازمان) در سازمان شود که درنهایت فراموشی سازمانی هدفمند را تسهیل کند. چابکی و پویایی که ۹ درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را تشکیل می‌دهد، سبب می‌شود که سازمان تغییرات محیطی را تشخیص دهد و در مواجهه با آن‌ها به صورت‌بندی سریع قابلیت‌های درونی خود بپردازد که این امر مسلماً مستلزم فراموشی ایده‌ها، دانش و رویه‌های گذشته و ناکارآمد خواهد بود؛ از این رو این نتایج تا حدودی با یافته‌های باوج خوشامیان و همکاران (۱۳۹۵) و اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶)، مینی بر اینکه چابکی سازمانی تأثیر مثبت بر فراموشی سازمانی هدفمند دارد، هم‌راستا است. هنگامی که افراد در راستای دستیابی به ارزش‌ها و اهداف سازمانی متحول شوند و ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی خود را افزایش دهند به‌آسانی پذیرای فراموشی هر آنچه که مانع رسیدن به ارزش‌ها و اهداف بلندمدت سازمانی است، خواهند شد که نشان‌دهنده تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا بر فراموشی سازمانی هدفمند است؛ از این رو با یافته‌های مشیکی و همکاران (۱۳۹۰)، گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۲)، عزیزی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، ناطق و فراحی (۱۳۹۴)، قلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، تقوایی یزدی (۱۳۹۴) و چراخ و همکاران (۱۳۹۵)، مینی بر اینکه رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت بر فراموشی سازمانی هدفمند دارد، هم‌راستا است و با یافته‌های محمدپور و کمالیان (۱۳۹۶)، مینی بر اینکه رهبری اصیل تأثیر مثبت بر فراموشی سازمانی هدفمند دارد، نیز تا حدی هم‌راستا است. مجموعه مزایایی که حاصل شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی رسمی و غیررسمی درون سازمان است می‌تواند زمینه‌ساز کنارگذاری دانش و رویه‌های قدیمی و منسوخ باشد که نشان‌دهنده تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر فراموشی سازمانی هدفمند است که این موضوع با نتیجه پژوهش مقتدایی (۱۳۹۶)، مینی بر اینکه سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت بر فراموشی سازمانی هدفمند دارد، هم‌راستا است؛ از طرف دیگر سیاست‌های سازمانی نیز به‌گونه‌ای می‌تواند تدوین و اجرا شود که کمک‌کننده فراموشی سازمانی هدفمند باشد.

در راستای یافته‌های پژوهش و الگوهای ذهنی شناسایی‌شده به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود بر روی توسعه و بهبود منابع انسانی سرمایه‌گذاری کنند. در واقع از طریق توانمندسازی کارکنان، برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی، به‌روزرسانی سیستم‌ها و دستورالعمل‌های داخلی، افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان و فراهم کردن بستر مناسب و برنامه‌ریزی برای جذب نخبگان به این مهم بپردازند.

با وجود اینکه قوانین در سازمان‌های دولتی از مقامات و دستگاه‌های بالادستی به سازمان ارجاع داده می‌شوند، به باورها، عقاید و تجربه‌هایی که مدیران طی سال‌های متمادی کسب کرده‌اند، توجه کافی داشته باشند؛ زیرا مدیران در حین انجام امور و وظایف خود ممکن است به مواردی برخورد کنند که در قوانین یا دستورالعمل‌های مرسوم اشاره‌ای به آن‌ها نشده باشد؛ همچنین مدیران به سیستمی کردن تمام کارها پردازند و تلاش کنند تا ارزش‌ها و هنجارهای سازمان، خطمشی و راهبرد سازمان و استانداردهای عملیاتی به بهترین نحو ممکن در سازمان اجرا شوند.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با توجه به ارتباط فراموشی، یادگیری و چابکی سازمانی عوامل پیش‌برنده مربوط به یادگیری و چابکی را نیز استخراج کرده و الگوهای ذهنی مربوط به آن‌ها را شناسایی کنند.

این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی همراه بود که پژوهشگران آتی برای ادامه این مسیر و پژوهش باید آن‌ها را مدنظر قرار دهند. روش کیو که در این پژوهش استفاده شده است به‌طور ذاتی محدودیت‌هایی از قبیل نادیده‌گرفتن سطح افراد پاسخگو، کارایی کم برای مطالعه گروه‌های انسانی بزرگ و زمان‌بر بودن و مشکل به نظر رسیدن مرتب‌سازی و رتبه‌بندی برای پاسخ‌دهندگان را دارد؛ از طرفی در علوم انسانی دسترسی به منابع انسانی محدود است. در پژوهش حاضر برای تکمیل نمونه آماری چنین محدودیتی در دسترسی به مدیران سازمان‌های دولتی وجود داشت؛ همچنین یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که غیر از الگوهای بیان‌شده، پیشینه داخلی یا خارجی برای بررسی تطابق یا عدم‌تطابق یافته‌های پژوهش حاضر با آن‌ها وجود نداشت.

## منابع

1. Afzalipour, Z. (2015). *Designing an Intentional Organizational Forgetting Model at the National Carpet Center of Iran*, (MA Thesis), Yazd University of Science and Art, Iran. (in Persian)
2. Aghaie Fishani, T., Jofra, M., & Mirmohammad Ali Tajrishi, S. (2011). Systematic thinking and improving employees' performance. *Business Management*, 3(11), 179-156. (In Persian)
3. Anand, V., Manz, C. C., & Glick, W. H. (1998). An organizational memory approach to information management. *Academy of management review*, 23(4), 796-809.
4. Azizinejad, B., Jannabadi, H., & Moradzadeh, A. (2014). Designing a Model on Effect of Leadership Style on Intentional Organizational Forgetting and Organizational Performance by Using of Structural Equation Modeling. *Management Researches*, 7(25), 75-96. (In Persian)
5. Bahadori Jahromi, F., Zareie Matin, H., Rahmati, M. H., & Akhavan Alavi, H. (2018). Designing a model for intentional organizational forgetting (case study: Municipality of Qom). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(1), 133-152. (In Persian)
6. Bakhsh Chenari, A., Eydi, H., & Abbasi, H. (2015). Analyze Relationship between Organizational Forgetting and Agility with Organizational Performance (case study: Yoths and Sport Ministry). *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(1), 11-19. (In Persian)
7. Bakhtiari Fayndari, M., Bazrafshan Moghaddam, M., Ahanchian, M. R., & Karashki, H. (2014). Assessment of the Ideal Influence of Managers in Salehabad Educational Complexes. *New Approaches in Educational Administration*, 5(4), 197-216. (In Persian)
8. Ba'ouj Khoshamian, M., Aivazi, M. R., & Kheirandish, M. (2016). Investigating the Relationship between Organizational Agility and Organizational Forgetting (Case Study: Mazandaran Provincial Ports and Maritime Administration). 1st International Conference on Modern Research in Management Studies. Shiraz. (In Persian)
9. Cherakh, M., Hosseini, M., & Bihamtaye Azad, M. (2106). The Effect of Leadership Style on Intentional Organizational Forgetting (Case Study of Chalus, Noshahr and Nashtarood Nonprofits), 2nd International Conference on Management, Accounting and Economics. Tehran. (In Persian)
10. Chin Wei, C., Siong Choy, C., & Kuan Yew, W. (2009). Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation?. *Journal of knowledge management*, 13(1), 69-87.
11. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
12. Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 311-316.
13. Ebrahimi, S. A., & Moshabaki, A. (2012). The Impact of Perception of Organizational Politics and Perceived Organizational Support on Employees Engagement in Deviant Work Behaviors. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 1(2), 7-22. (In Persian)

14. Esmaeili, M. R., Akbari Pasham, F., & Solgi, Z. (2017). The Effect of Organizational Agility on Employees' Empowerment Characteristics Regarding the Role of Organizational Forgetting and Silence (Case Study: Shafa Hospital Personnel of Khorramabad). *Management Strategies in Health Systems*, 2(3), 224-233. (In Persian)
15. Gholinejad, E., Sheikholeslam Kendlousi, N., & Tavakoli Khabbaz, M. (2018). The Relationship between Transformational Leadership with Organizational Forgetting and its Impact on Organizational Competitiveness. National Conference on Accounting and Management Modern Research in the Third Millennium. Karaj. (In Persian)
16. Goodarzvandchegini, M., Rezaei Dizegah, M., & Hojjati Zavalpirani, Z. (2013). The Relationship between Leadership Styles and Intentional Organizational Forgetting, Regarding Age and Education at Guilan University and Islamic Azad University, Rasht Branch. 6th Knowledge Management Conference. Tehran. (In Persian)
17. Gutiérrez, J. O., Navarro, J. G. C., Carrión, G. A. C., & Rodríguez, A. L. L. (2015). Linking unlearning with quality of health services through knowledge corridors. *Journal of business research*, 68(4), 815-822.
18. Habibnejad Asbfrooshani, S., & Alodari, H. (2015). The Influence of Organizational Dynamics on the Employees' Performance Enhancement in Iran Oil Terminals Company. 2nd International Conference on Management and Development Culture. Tehran. (In Persian)
19. Hedberg B. (1981). *How organizations learn and unlearn*. Handbook of Organizational Design, Vol. 1 (eds. P.C. Nystrom and W.H. Starbuck), 3-27. Oxford, UK: Oxford University Press.
20. Holan, P. M., Phillips, N., and Lawrence, T. B. (2004). Managing organizational forgetting. *MIT Sloan management review*, 45(2), 45-51.
21. Hosseini, S. Y., & Raghizadeh, A. (2014). The Effect of E-readiness on Organizational Forgetting. *Journal of Information Technology Management*, 6(2), 187-208. (In Persian)
22. Huang, D., Chen, S., Zhang, G., & Ye, J. (2018). Organizational forgetting, absorptive capacity, and innovation performance: A moderated mediation analysis. *Management Decision*, 56(1), 87-104.
23. Igdari, S. & Ma'toufi, A. (2015). The Relationship between Organizational Forgetting and the efficiency in the Performance of Small and Medium Enterprises (Case Study of SMEs of Golestan Province). 1st National Conference on Applied Research in Accounting, Management and Economics, Damghan. (In Persian)
24. Khoshgooyan Fard, A. (2007). *Q methodology*. Tehran: IRIB Research Center Publications. (in Persian)
25. Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge management*, 23(5), 860-888.
26. Liu, M. Y., Li, Y., Lu, A. P., & Han, X. J. (2013). Feasibility analysis of the value of Q method in the classification and understanding of expert experience. *Chinese journal of integrative medicine*, 19(11), 869-873.
27. Mahmoodi, H., Sarbakhsh, P., & Shaghghi, A. (2019). Barriers to adopt the Health Promoting Hospitals (HPH) initiative in Iran: The Q method derived

- perspectives of front line practitioners. *Patient education and counseling*, 102(4), 760-767.
28. Mahmoudzadeh, S. M., Sedaghat, M., & Gholamrezaie, M. (2013). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning in Higher Education Case Study: Yazd University. 6th Knowledge Management Conference. Tehran. (In Persian)
29. Moghtadaie, L. (2017). Investigating the Relationship between Social Capital and Organizational Forgetting (The Case Study: Employees of the University of Isfahan). *Social Capital Management*, 4(4), 501-526. (In Persian)
30. Mohammad Esmail, S., & Seyed Vakili, R. (2018). A Study Impact of Organizational Forgetting on Implementing Knowledge Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(89), 39-71. (In Persian)
31. Mohammadpour, S., & Kamalian, A. (2017). Describing the Role of Authentic Leadership in Intentional Organizational Forgetting, Given the Mediatory Role of Employees' Empowerment. *Management Researches*, 10(36), 89-115. (In Persian)
32. Moini Alamdari, J. (2004). Ideology, Discourse, and Political Analysis. *Journal of Private and Criminal Law Research*, 1(1), 99-112. (In Persian)
33. Moshabbeki, A., Andalib Ardakani, N., & Andalib Ardakani, D. (2011). The effect of leadership styles on intentional organizational forgetting: modern approaches in knowledge management. *Journal of Health Administration*, 14 (44), 41-54. (In Persian)
34. Nateq, E., & Farahi, M. M. (2015). The effect of transformational leadership style on organizational forgetting. The 4th International Conference on Management and Accounting and the 1st Conference on Entrepreneurship and Open Innovation. Tehran. (In Persian)
35. Nguyen, N. (2017). The journey of organizational unlearning: a conversation with William H. Starbuck. *The Learning Organization*, 24(1), 58-66.
36. Othman, R., & Azuan Hashim, N. (2004). Typologizing organizational amnesia. *The learning organization*, 11(3), 273-284.
37. Othman, R., & Hashim, N. A. (2003). Organizational amnesia: the barrier to organizational learning. <https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/38.Papers>.
39. Qiu, H. S., Nolte, A., Brown, A., Serebrenik, A., & Vasilescu, B. (2019). Going farther together: The impact of social capital on sustained participation in open source. In *Proceedings of the 41st International Conference on Software Engineering* (pp. 688-699). IEEE Press.
40. Radfar, M. (2017). The effect of employees' empowerment on organizational forgetting among employees of Zahedan Tax Administration. 3th International Conference on Management and Industrial Engineering. Tehran. (In Persian)
41. Rahnavard, F., & Bagheri Galleh, F. (2017). Effect of knowledge sharing, willingness to learn and information technology on Intentional organizational forgetting obscurity in the light of perceived organizational justice, *Public Administration Perspectives*, 9(1), 129-154. (In Persian)
42. Rajabbaigy M., & Hasani, Z. (2015). The Relationship between Organizational Forgetting and the Municipality's Performance on Sustainable Urban Development (the Case of District 16 of Tehran Municipality). *Journal of Urban Economics & Management*, 3(9), 73-85. (In Persian)

43. Razzaque, A., & Hamdan, A. (2020). Peak-End Rule Promotes Social Capital for Knowledge Management in Thru Social Internet of Things. In *Toward Social Internet of Things (SIoT): Enabling Technologies, Architectures and Applications* (pp. 235-247). Springer, Cham.
44. Sadeghikia, M. (2015). *Identifying the Common Mental Patterns of Strategic Thinking of Managers of Kish Free Zone Organization and Its Role in Strategy Development*, (MSc Thesis), Ilam University, Iran. (In Persian)
45. Salavati, A., Baghbanian, M., & Zandi, R. (2014). Organizational Forgetting and Resistance to Change. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(72), 49-73. (In Persian)
46. Shohani, M. (2017). Organizational Resources Affecting Nursing Inter-Professional Collaboration: A Qualitative Study. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*. 6(1), 1-12. (In Persian)
47. Taghavi Yazdi, M. (2015). Investigating the Relationship between Transformational Leadership Style with Intentional Organizational Forgetting and Organizational Learning. International Conference on Management, Economics and Financial Systems. Dubai. (In Persian)
48. Tsang, E. W. k. (2008). The Nature of Organizational Unlearning. *Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS), knowledge management, organizational intelligence and learning, and complexity*, 3.

## The Mental Models of Public Organizations Managers about the Driving Factors of Organizational Forgetting by Q Method

Mohammad Shaker Ardakan<sup>1\*</sup>, Atiye Saberi<sup>2</sup>, Gholam Reza Malekzadeh<sup>3</sup>

1. Department of Administrative Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran.

2. M.A. Student of Administrative Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran.

3. Department of Management, Economic and Administrative Faculty, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

### Abstract

**Purpose:** In order to get rid of old technology, organizations have to forget old knowledge. Organizational forgetting is a way for organizations to eliminate their outdated knowledge and can lead to the ability of an organization to innovate and even directly affect the company's survival. Hence, the purpose of this study is to identify the mental models of public organization's managers about the driving factors of organizational forgetting by Q method.

**Design/methodology/approach:** Q methodology is a technique that enables the researcher to first identify individual perceptions and beliefs and secondly to group individuals based on their perceptions. The statistical population of study is the public organizations managers in Mashhad with 115 people out of which 30 were selected and 21 were willing to cooperate. Sampling is done with non-random in access method. Validity of research variables were confirmed according to the experts' opinion, theoretical foundations and the views of the collaborators and its reliability were also confirmed by split-half method.

**Research Findings:** The seven mental models were identified for the driving factors include the organizational resources development and improvement, organizational ideology, agility and dynamism, system thinking and management, growth and developing work condition, transformational and authentic leadership, social capital and policies.

**Practical implications:** Managers can develop and improve organizational resources through empowering employees, conducting courses and workshops, updating internal systems and guidelines, enhancing employee self-confidence, providing the right context, and planning to recruit elites, and thus achieve organizational forgetting.

**Originality/value:** By identifying managers' mental patterns of organizational forgetting it provides the context for moving organizations towards new knowledge and forgetting outdated knowledge.

**Keywords:** Mental Model, Organizational Forgetting, Public Organization, Q Method.

**Paper Type:** Research paper

---

Received: 21.07.2019, Accepted: 01/12/2019

\* Corresponding Author.

E-mail: m.shaker@ardakan.ac.ir; saberi\_atiye@yahoo.com; malekzadeh@um.ac.ir