

Research Paper

Identifying the dimensions and components of organizational forgetfulness among managers of Shiraz City junior high schools

Aghaei, Nasrin ¹, Amirianzadeh, Mojgan ^{2*}, Zarei, Reza ³, Ojinejad, Ahmadreza ⁴

1. PhD in Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Marvdasht Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

2. Assistant Professor of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

3. Assistant Professor of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Marvdasht Islamic Azad University, Marvdasht, Iran..

4. Assistant Professor of Program Planning, Faculty of Educational Sciences, Marvdasht Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

Received: 06/08/2023

Accepted: 08/04/2024

PP: 73-86

Use your device to scan and read the article online

DOI:

Keywords:

Organizational forgetting, context-building, unlearning, substitution, open atmosphere

Abstract

Introduction: In today's organizations, the proper management of information and knowledge is a vital matter. Organizational forgetting helps organizations keep their knowledge bank up-to-date and efficient by removing old or useless information and knowledge. The purpose of the current research is to identify the dimensions and components of organizational forgetfulness of the principals of the first secondary school level in Shiraz city.

research methodology: The current research was conducted qualitatively using Attride-Stirling (2001) thematic analysis approach. The participants in the research were the principals of the first secondary schools in the four educational districts of Shiraz city, who were selected through a purposeful criteria-based method, and a semi-structured interview was conducted with 22 of them using a theoretical saturation approach. Validation of the research data was obtained by using the auditing technique by referees (three experts in the field of education and management of the organization). The Holsti method was used to calculate the reliability.

Findings: In this research, 69 basic themes, 13 organizing themes and 4 overarching themes were obtained using theme analysis, which contain open organizational atmosphere, contextualizing, substitution and delearning.

Conclusion: Organizational forgetting as one of the elements of transformation of organizations plays an essential role in creating organizational changes. Applying the four components of open organizational atmosphere, contextualizing, substitution and delearning in the organization, causes the removal of old or useless information and knowledge and helps principals to keep their knowledge bank up-to-date and efficient. This work prevents the scattering of information and confusion and helps to make better decisions.

Citation: Aghaei, N., Amirianzadeh, M., Zarei, R., Ojinejad, A. (2024). Identifying the dimensions and components of organizational forgetfulness among managers of Shira City junior high schools. Journal of Transcendent Education, 14 (2), 73-86.

Corresponding author: Nasrin Aghaei

Address: Graduated from Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran.

Tell: 09178944378

Email: Nasrineud69@gmail.com

مقاله پژوهشی

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فراموشی سازمانی در بین مدیران مدارس متوسطه اول شهر شیراز

آقای، نسرين^۱، امیریان زاده، مژگان^۲، زارعی، رضا^۳، اوجی نژاد، احمدرضا^۴

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، مرودشت، ایران.

۲. استادیار رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

۳. استادیار رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، مرودشت، ایران.

۴. استادیار رشته برنامه ریزی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، مرودشت، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: در سازمان‌های امروزی، مدیریت درست اطلاعات و دانش یک امر حیاتی است. فراموشی سازمانی با حذف اطلاعات و دانش قدیمی یا غیرمفید، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بانک دانش خود را به‌روز و کارآمد نگه دارند. هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فراموشی سازمانی مدیران مقطع متوسطه‌ی اول شهر شیراز می‌باشد.

روش شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نوع کیفی و با کاربرد رویکرد تحلیل مضمون آتراید استرلینگ (۲۰۰۱) انجام شد. مشارکت کنندگان در پژوهش، مدیران مدارس مقطع اول متوسطه ناحیه‌های چهارگانه آموزش و پرورش شیراز بودند که با روش هدفمند ملاک محور انتخاب شدند و با رویکرد اشباع نظری با ۲۲ نفر از آنها مصاحبه نیمه ساختارمند انجام شد. اعتباریابی داده‌های پژوهش با استفاده از تکنیک ممیزی کردن از سوی داوران (سه نفر از خبرگان حوزه آموزش و مدیریت سازمان) بدست آمد. برای محاسبه پایایی از روش هولستی استفاده شد.

یافته‌ها: در این پژوهش، با استفاده از تحلیل مضمون تعداد ۶۹ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازماندهنده و ۴ مضمون فراگیر بدست آمد که عبارت بودند از: جو باز سازمانی، بسترسازی، جایگزین‌سازی و یادگیری‌زدایی.

بحث و نتیجه‌گیری: فراموشی سازمانی به عنوان یکی از عناصر تحول سازمان‌ها نقش اساسی در ایجاد تغییرات سازمانی ایفا می‌کند. کاربرد چهار مؤلفه‌ی جو باز سازمانی، بسترسازی، جایگزین‌سازی و یادگیری‌زدایی در سازمان، باعث حذف اطلاعات و دانش قدیمی یا غیرمفید شده و به مدیران کمک می‌کند تا بانک دانش خود را به‌روز و کارآمد نگه دارند. این کار از پراکندگی اطلاعات و سردرگمی جلوگیری می‌کند و به تصمیم‌گیری‌های بهتر کمک می‌نماید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۰

شماره صفحات: ۷۳-۸۶

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

DOI:

واژه‌های کلیدی:

فراموشی سازمانی، یادگیری‌زدایی، جایگزین‌سازی، جو باز سازمانی، بسترسازی

استناد: آقای، نسرين، امیریان زاده، مژگان، زارعی، رضا و اوجی نژاد، احمدرضا. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فراموشی سازمانی در بین مدیران مدارس متوسطه اول شیراز. فصلنامه آموزش و پرورش متعالی، ۱۴(۲)، ۷۳-۸۶.

* نویسنده مسئول: آقای، نسرين.

نشانی: دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.**تلفن:** ۰۹۱۷۸۹۴۴۳۷۸**پست الکترونیکی:** Nasrineud69@gmail.com

مقدمه

آنچه عصر حاضر را از سایر دوران‌ها متمایز می‌سازد، دانشی شدن سازمان‌ها، جوامع و انسان‌هاست. دراکر^۱ در دهه‌های آخر قرن بیستم واژه‌های جدیدی چون دانشگران^۲ و سازمان‌های دانشی^۳ را جایگزین کارگران و سازمان‌های سنتی نمود و سازمان‌های موفق آینده را سازمان‌های دانش‌بنیان^۴ نامید و امروز همه شاهد تحقق پیش‌بینی‌های او هستیم. اما انباشته شده دانش، و پالایش نکردن آن از ارزش دانش می‌کاهد و این نکته را یادآور می‌شود که تا شیوه‌های قدیمی فراموش نشود و آموخته‌های پیشین را کنار گذاشته نشود، فرصتی برای کسب دانش جدید فراهم نخواهد شد. این نکته آغاز بحث در مورد فراموشی سازمانی است (Mull et al, 2023).

فراموشی سازمانی می‌تواند به کاهش ریسک‌های مرتبط با نگهداری دانش و رویه‌های قدیمی که ممکن است دیگر مربوط نباشند یا حتی مضر باشند، کمک کند. با کنار گذاشتن این دانش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند از وقوع اشتباهات و مشکلات ناشی از استفاده از اطلاعات منسوخ جلوگیری کنند. در مجموع، فراموشی سازمانی یک فرایند استراتژیک است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهترین پاسخ را به تغییرات محیطی داشته باشند، خلاقیت و نوآوری را تقویت کنند، بهره‌وری را افزایش دهند، و فرهنگ سازمانی و مدیریت ریسک خود را بهبود دهند.

از این رو، می‌توان اذعان داشت که یکی از متغیرهای تحولی مهم در سازمان، فراموشی سازمانی است (Ferreira et al, 2024).

فراموشی سازمانی شامل فرایند "رها کردن" ذهنیت‌های زمانی مفید (O'Reilly et al, 2018) و رفتارهای اکتسابی است که در گذشته موثر بودند اما اکنون موفقیت را محدود می‌کنند. طبق بررسی‌های قبلی (Klammer, 2018; Gronau و Kluge, 2008; Zahra و Tsang, 2019; Kim and Park, 2022; Sharma and Lenka, 2019; Kluge et al, 2019; and Guldenberg and Guldenberg, 2019)، فراموشی در سازمان‌ها شامل نگرش‌ها و فرآیندهایی است که عمده‌مانع از یادآوری اقلام خاص حافظه سازمانی از سطوحی از ذخیره سازی سازمانی می‌شود، مانند خاطرات فردی یا تیمی یا روال‌ها و شیوه‌ها، برای انطباق با شرایط در حال تغییر در محیط (Kluge, 2023). (Thim et al, 2023) عنوان می‌کنند که فراموشی سازمانی در واقع نوعی یادگیری معکوس است که در آن افراد آموخته‌های قبلی خود را سهواً یا عمدتاً کنار می‌گذارند و یادگیری‌های جدید را جایگزین آنها می‌نمایند. فراموشی سازمانی، پاک‌کن اطلاعات زائد حافظه سازمانی است. فراموشی سازمانی از دست دادن داوطلبانه یا غیرداوطلبانه دانش سازمانی است که می‌تواند به تغییر در قابلیت‌های سازمان منجر شود. در هر دو صورت فراموشی سازمانی بر رقابت پذیری یک سازمان مؤثر است. فراموشی سازمانی نه فقط یک شکل مهم از یادگیری است، بلکه کامل کننده یادگیری می‌باشد (Klammer, 2021).

به گفته (Van den Brink, 2020) فراموشی سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها نتوانند دانش جدید را به حافظه سازمانی منتقل کنند یا زمانی که دانش خاصی را حفظ نمی‌کنند. فراموشی سازمانی، توانایی حذف دانش منسوخ و ناکارآمد است و بخش مهمی از پویایی دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شود. در واقع بررسی فراموشی سازمانی و یادگیری فراموشی شیوه‌ها و فرآیندهای گذشته و یادگیری راهبردهای جدید برای کارکنان بسیار مفید است و با بهبود نتایج دوره‌های آموزشی به توانمندسازی کارکنان کمک می‌کند (Bongso, 2020).

فراموشی سازمانی، چالش اصلی سازمان‌هایی است که فرآیندهای دانش را به خوبی پایه‌ریزی نکرده‌اند. یکی از این چالش‌ها دانش‌های منسوخ و قدیمی موجود در سازمان است که مانعی برای یادگیری سازمانی‌اند، لذا سازمان‌هایی که با حجم بالایی از انواع دانش روبه‌رو هستند، به مدیریتی نیاز دارند که طی آن باید قسمتی از دانش قدیمی فراموش شود، چه بسا قسمت اعظم چالش‌های مدیریتی در این وضعیت، بیش از پرداختن به مدیریت یادگیری، پرداختن به مدیریت فراموشی باشد. بنابراین سازمان‌ها باید به طور فعال دانش منسوخ خود را مدیریت کنند و یاد بگیرند که چه چیزهایی را باید فراموش کنند تا بتوانند در دنیای امروز موفق باشند. این فرایند مدیریت فراموشی، یک بخش حیاتی از یادگیری سازمانی است و می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا چابک‌تر، نوآورتر و رقابتی‌تر شوند. (Ağaoğlu Ayduğ, 2023).

پرداختن به پدیده‌ی فراموشی سازمانی به دو دلیل حیاتی است، نخست آن که از دست دادن غیرآگاهانه دانش، هزینه‌های زیادی را به آنان تحمیل می‌کند، دوم آن که یادگیری سازمانی با فرایند فراموشی سازمانی مرتبط است و سازمان‌هایی که می‌خواهند متحول شوند نه تنها باید با قابلیت‌هایی جدید دانش، آشنا شوند؛ بلکه باید فراموش کردن دانش قدیمی را نیز یاد بگیرند، در این میان سازمان با حجم عظیمی از اطلاعات مفید و غیرمفید نیز مواجه خواهد شد که در حافظه سازمان انباشته شده‌اند این اطلاعات اضافی در بعضی مواقع مانع حرکت سریع بوده و کندکننده چابکی سازمان می‌باشد. بنابراین باید به صورت عمدی و آگاهانه بسیاری از این اطلاعات غیرمفید را از حافظه سازمان پاک

¹ Druker

² knowledge worker

³ knowledge organization

⁴ Knowledge base

کرد یا به اصطلاح با فراموشی سازمانی هدفمند حافظه سازمان را برای یادگیری دانش جدید و چابکی سازمان آماده نگهداشت (Drodian & Ghaffarzadeh, 2022).

برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد سازمان‌ها به فراموشی سازمانی نیاز دارند، اما نه به معنای فراموش کردن همه چیز. فراموشی سازمانی یک فرایند ضروری برای انعطاف‌پذیری و پیشرفت است. به این معنا که سازمان‌ها باید بتوانند از تجربه‌های گذشته درس بگیرند اما بار سنگین اطلاعات گذشته را که دیگر کاربردی نیستند، کنار بگذارند. در این زمینه پژوهش (Hassanpour et al, 2022) نشان داد که میزان ۲۹ درصد واریانس ارتقای تاب آوری سازمانی، ۷۸ درصد ارتباطات بین فردی، ۶۹ درصد فراموشی سازمانی تصادفی و میزان ۵۵ درصد فراموشی سازمانی هدفمند توسط پژوهش تبیین می‌شود. (Hashemi et al, 2022) پدیده فراموشی سازمانی در بستر فرهنگ سازمانی با بکارگیری رویکرد ترکیبی تحلیل تم- دیماتل در سازمان تامین اجتماعی را بررسی کردند. ابتدا تکنیک تجزیه و تحلیل تم، متغیرهای موثر بر فراموشی سازمانی در در بستر فرهنگ سازمانی در سازمان تامین اجتماعی کشور شامل تغییرات نگرشی- رفتاری، تغییرات فرآیندی، تغییرات محیط، چابکی سازمان و مدیریت اطلاعات شناسایی شد و سپس تکنیک دیماتل به منظور بررسی ارتباط بین متغیرهای موثر بر فراموشی در بستر فرهنگ سازمانی بکار گرفته شد. پژوهش (Marashi et al, 2020) جهت ارائه مدل شکل‌گیری پدیده فراموشی سازمانی در سازمان‌های دولتی نشان داد که؛ فراموشی سازمانی رخدادی با پیامدهای مثبت و منفی است و برای اصلاح پیامدهای منفی و تقویت پیامدهای مثبت نیازمند کاربست راهبردهای کوتاه مدت و بلندمدت هستیم.

در پژوهش (Barani et al, 2021) جهت بررسی فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای فراموشی سازمانی هدفمند انجام شد، اشاره شده است که سازمان‌ها می‌توانند در جهت قطع وابستگی به عاداتها، ساختار، دانش و فناوری منسوخ شده خود گام بردارند و زمینه لازم را برای پذیرش تغییرات و رویکردهای نوین در عرصه سازمان فراهم سازند.

(Davodi, 2021) در پژوهش خود به مدل یابی ساختاری عوامل موثر بر فراموشی سازمانی پرداخت. نتایج پژوهش او نشان داد عوامل فردی مثل جسارت و تجربه کارکنان و تعهد بالای آن‌ها می‌تواند محرکی برای فراموشی هدفمند سازمانی باشد و عوامل سازمانی مثل رهبری تحول‌آفرین، مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرهنگ‌سازی، همه عواملی هستند که در مطالعات مختلف تأثیرگذار هستند. نتایج پژوهش (Rasouli, 2021) نیز حاکی از این بود که هوش سازمانی و ابعاد آن (چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد) بر بلوغ سازمانی مدیران مدارس شهرستان سردشت تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. هوش سازمانی و ابعاد آن (چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش) بجز فشار عملکرد بر فراموشی سازمانی مدیران مدارس شهرستان سردشت تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد.

(Ayduğ & Ağaoğlu, 2023) نشان دادند که مؤسسات آموزش عالی هم فرآیندهای یادگیری سازمانی و هم فرآیندهای فراموشی عمدی را به طور موثر همزمان اجرا کنند تا به سازمانی نوآورتر تبدیل شوند. این نکته بسیار مهم و دقیق است، زیرا اغلب بر اهمیت یادگیری سازمانی تأکید می‌شود، اما نقش فراموشی عمدی نادیده گرفته می‌شود. بنابراین مؤسسات آموزش عالی برای نوآوری و پیشرفت، باید به طور فعال دانش منسوخ را کنار بگذارند و همزمان به دنبال یادگیری و کسب دانش جدید باشند. این فرآیند همزمانی یادگیری و فراموشی، کلید موفقیت در دنیای متغیر امروز است. (Mull et al, 2023) در پژوهش خود فراموش کردن یادگیری و یادگیری فراموش کردن را فراخوانی برای یادگیری سازمانی می‌دانند و هدف پژوهش خود را ارائه مفهوم پایه‌ای برای محققان توسعه منابع انسانی (HRD) در تلاش برای ابداع مکانیسم‌هایی برای ایجاد و تسهیل مسیرهای عملی می‌دانند که از طریق آن‌ها می‌توان نیاموختن را تصدیق کرد و این را به عنوان عاملی کمک‌کننده برای مداخلات توسعه منابع انسانی به حساب می‌آورند. از طرفی (Klammer & Gueldenberg, 2019) بیان می‌کنند که با وجود اینکه یادگیری و فراموشی سازمانی توجه بیشتری را به خود جلب کرده است، محققان هنوز نیاز به ارائه شواهد مفهومی و تجربی قوی برای پیشرفت این حوزه دارند.

(Kang et al, 2021) نقش تعدیل‌کننده سیستم اطلاعات و فناوری موبایل با عوامل یادگیری و فراموشی بر اثربخشی یادگیری سازمانی را به عنوان نقش تعدیل‌کننده در سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری تلفن همراه با عوامل یادگیری و فراموشی بر اثربخشی یادگیری سازمانی به شمار می‌آورند. (Mariano et al, 2020) معتقدند که فراموشی سازمانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. آنها نشان دادند، فراموشی سازمانی بر عملکرد سازمانی (مالی و غیر مالی) تأثیر دارد. (Turi et al, 2019) بیان می‌کنند که عوامل شناختی، اجتماعی و رفتاری فراموشی تأثیر زیادی بر یادگیری سازمانی دارد.

(Huang et al, 2018) عنوان می‌کنند که ظرفیت جذب و عملکرد نوآوری بر چگونگی فراموشی سازمانی با در نظر گرفتن آشفتگی محیطی به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، میزان آشفتگی محیطی تعیین می‌کند که چگونه ظرفیت جذب و عملکرد

نوآوری بر فراموشی سازمانی تأثیر می‌گذارند. درک این روابط می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا استراتژی‌های بهتری برای مدیریت دانش خود طراحی کنند و عملکرد نوآوری خود را بهبود بخشند. به عنوان مثال، سازمان‌هایی که در محیط‌های با آشفتگی بالا فعالیت می‌کنند، باید توجه ویژه‌ای به فراموشی عمدی داشته باشند و به طور فعال دانش قدیمی و منسوخ خود را کنار بگذارند.

بنابراین فراموشی سازمانی، چه تصادفی و چه عمدی، می‌تواند تأثیرات منفی قابل توجهی بر مدیران داشته باشد. مدیران باید آگاه باشند که چگونه فراموشی سازمانی می‌تواند بر آنها و عملکرد آنها تأثیر بگذارد و اقداماتی را برای کاهش این تأثیرات انجام دهند. این اقدامات می‌تواند شامل به‌روزرسانی مداوم دانش، مستندسازی دانش مهم، انتقال دانش بین کارکنان، و ایجاد فرهنگ یادگیری و انطباق در سازمان باشد (Mariano et al, 2018). بنابراین پژوهش‌ها مبین آن هستند که فراموشی سازمانی پدیده‌ای است؛ پویا و جریان بخش در سازمان که عدم توجه به آن و بهره‌گیری از آن؛ باعث پدید آمدن مشکلات عملکردی، دور شدن از اهداف تعیین شده و کاهش تعالی سازمانی است (Hashemi et al, 2022).

سازمان‌های آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش به دلیل بر عهده گرفتن نقش‌های کلیدی و خطیر خود، در زمره حساس‌ترین و کلیدی‌ترین سازمان‌ها قرار دارند و لذا باید بیش از هر سازمان دیگری به دنبال ارتقاء مستمر کیفیت سرمایه انسانی خویش باشند. از جمله عواملی که در عصر حاضر برای بقا و حیات سازمان‌های آموزشی لازم و ضروری است فراموشی است، تغییرات و چالش‌های دنیای کنونی ایجاب می‌کند که سازمان خود را با تحولات منطبق کرده و به محرک‌های محیطی پاسخ دهد. مشکلات فراموشی سازمانی در سازمان‌های آموزشی می‌تواند به عوامل مختلفی برگردد که ممکن است تأثیر منفی بر عملکرد و عملکرد سازمان آموزشی داشته باشد. برخی از این مشکلات عبارتند از: عدم توجه به جزئیات؛ ممکن است اعضای مدرسه به جزئیات مهمی از کار یا پروژه‌های خود توجه نکنند و به سادگی آن‌ها را فراموش کنند. عدم تنظیم و مدیریت زمان؛ برنامه‌ریزی ناصحیح و عدم مدیریت زمان می‌تواند باعث فراموشی و تأخیر در انجام وظایف شود. عدم استفاده از ابزارهای مناسب؛ استفاده از ابزارهای مناسب برای ثبت و یادآوری وظایف و تکالیف می‌تواند از فراموشی‌های سازمانی جلوگیری کند. عدم ارتباط و ارتباط ناکافی؛ عدم ارتباط و ارتباط ناکافی بین اعضای مدرسه می‌تواند باعث فراموشی و عدم اطلاع از وظایف و تکالیف مشترک شود. عدم توجه به اولویت‌ها؛ عدم تعیین اولویت‌ها و انجام وظایف بر اساس آن‌ها می‌تواند باعث فراموشی و تأخیر در انجام کارها شود. بنابراین پرسش اصلی پژوهش حاضر عبارت است از اینکه: ابعاد و مؤلفه‌های فراموشی سازمانی در میان مدیران مقطع متوسطه اول شهر شیراز کدامند؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش یک الگوی کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون است. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی دربار داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدودی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (Clark & Brown, 2006). به طور کلی، مضمون ویژگی تکراری و متمایزی است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است (King & Horrocks, 2010). تحلیل مضمون به روش‌های گوناگونی قابل اجرا و استفاده است. در این پژوهش از روش تحلیل «شبکه مضامین» (Attride-Stirling, 2001) استفاده شده است. شبکه مضامین روش مناسبی در تحلیل مضمون است که (Attride-Stirling, 2001) آن را توسعه داده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند، نقشه‌ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازماندهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازماندهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود (Abedi Jafari et al, 2011). از آنجا که تحلیل مضمون تحلیل کیفی است، پاسخ روشن و سریعی برای این وجود ندارد که مقدار داده‌های مناسب مورد نیاز - که دلالت بر وجود مضمون یا اطلاق آن کند - چقدر است. بنابراین، مضمون لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد، بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته مهمی درباره سؤالات پژوهش می‌پردازد (Abedi Jafari et al, 2011). در این پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون، تعداد ۶۳ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازماندهنده و ۴ مضمون فراگیر یا عالی به دست آمد. این مضامین، حاصل از تحلیل متون به دست آمده از مصاحبه با مدیران مقطع متوسطه اول بود. در این مرحله با ۲۲ نفر از مدیران مصاحبه به عمل آمد و با توجه به اینکه مصاحبه‌ها به سمت تکرار پیش رفت و داده جدیدی برای پژوهشگر فراهم نشد و به عبارتی؛ داده به مرز اشباع رسید، مصاحبه‌ها متوقف و تحلیل‌ها بر اساس همان تعداد صورت گرفت.

جدول ۱- اطلاعات دموگرافیک آزمودنی‌ها

کد	تعداد	جنسیت	سابقه	مدرک تحصیلی
IN-F-01 to 12	۱۲	زن	۱۱ تا ۲۰ سال ۲۱ تا ۲۹ سال	کارشناسی و کارشناسی ارشد
IN-M-12 to 22	۱۰	مرد	۱۱ تا ۲۰ سال ۲۱ تا ۲۹ سال	کارشناسی و کارشناسی ارشد

روایی پژوهش با استفاده از تکنیک ممیزی کردن از سوی داوران (سه نفر از خبرگان حوزه آموزش و مدیریت سازمان) به دست آمد. برای محاسبه پایایی، کدگذاری به صورت دستی صورت گرفت و بعد از اتمام کدگذاری، نتایج دو کدگذاری با یکدیگر مقایسه و از روش هولستی برای محاسبه پایایی استفاده شد:

$$PAO = 2M / (n1 + n2) \quad PAO$$

PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n ۱ تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله اول و n ۲ تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله دوم است. این رقم بین صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. پاسخ نتیجه محاسبه برای پژوهش حاضر برابر ۰/۹۶۳ محاسبه شد که نشان می‌دهد مضامین از پایایی بالایی برخوردارند.

یافته‌ها

برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش که عبارت بود از ابعاد و مؤلفه‌های فراموشی سازمانی در میان مدیران مقطع متوسطه اول استان فارس کدامند؟ در این تحقیق، روش تحلیل مضمون بر اساس الگوی آترید استرلینگ به عنوان روش تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. در این روش، مفاهیم کلیدی (پایه)، محوری (سازماندهنده) و فراگیر شامل شده‌اند و شبکه مضامین طراحی شده است. در این مرحله با استفاده از روش تحلیل مضمون سعی می‌شود مضامین هرمدل استخراج و دسته بندی شود، که این روش مستلزم انجام سه مرحله است: مرحله اول کدگذاری توصیفی؛ در این مرحله عناصر موجود در هر مدل به عنوان کد استخراج و سپس از میان کدها، مضامین پایه (که همان ویژگی‌های تکراری و متمایز در متن هستند) شناخته می‌شوند. در جدول زیر برخی کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها ارائه می‌گردد.

جدول ۲- کدهای استخراج شده از پاره گفتارها

ردیف	پاره گفتار	کد باز	مضمون پایه
۱.	ما همه تا حدودی وابسته به روش‌های قدیمی خود شده‌ایم و این می‌تواند مانع ایده‌های تازه بشود. اما اگر مسئولان ما را ترغیب کنند که به جای پیش‌فرض‌های گذشته، ذهنمان را متمرکز کنیم بر راه حل مسائل جدید، بدون شک بهتر خواهیم توانست به چالش‌های آینده پاسخ دهیم.	عدم وابستگی به دانش قبلی	باور-انگیزه
۲.	وقتی ما موقتاً از قالب‌های قبلی خارج بشیم و تمرکزمون رو روی چیزهای جدید قرار بدیم، ممکنه ایده‌های تازه‌ای برامون الهام بپاره. شاید اگه من هم مدت کوتاهی سعی کنم از سبک کاری همیشگی دست بکشم و نگاه تازه‌ای داشته باشم بتونم چیزهای جدیدی رو ببینم که تاحالا ندیدم. با اجازتون می‌خوام امتحان کنم.	دست کشیدن از روش‌های مرسوم و تفکر روی روش‌های جدید	پاکسازی
۳.	همیشه به معلم‌ها میگم دیگه وقتش رسیده که کمی بازتر فکر کنیم. منظورم این نیست که از تجربیات گذشته‌مون دست بکشیم اما باید سعی کنیم برای دانش‌آموزان جذاب‌تر شیم. اگه ما هم دنبال دیدگاه‌های جدید باشیم و از قالب‌های معمول درس دادن خارج بشیم، می‌تونیم توجه دانش‌آموزا رو جلب کنیم. من خودم حاضرم ایده‌های جدیدی رو امتحان کنم. کسی دیگه هم ایده‌ای داره میتونه با من مدیر در میون بذاره.	تفکر در باره توانایی جلب توجه دانش‌آموزان از روش‌های جدید	باورها
۴.	باید کارکنان را متقاعد کنیم که تغییر و تکامل دانش ضروری است و نباید از دانش قدیمی دفاع کنند.	متقاعد سازی معلمان در باره ی ضروری بودن دانش جدید	باورها
۵.	بررسی موانع احتمالی و یافتن راه حل‌ها برای القای مشارکت همه در فرآیند فراموشی سازمانی بسیار لازم هست.	بررسی موانع احتمالی و یافتن راه حل‌ها برای القای مشارکت همه در فرآیند فراموشی	ارزیابی

مرحله دوم: کدگذاری تفسیری: در این مرحله، مضامین پایه بر اساس مبانی نظری و یافته‌های مصاحبه‌ها طبقه‌بندی و مضامین سازمان‌دهنده یا محوری تعریف شدند. در جدول زیر طبقه‌بندی مضامین سازمان‌دهنده ارائه می‌گردد.

جدول ۳- طبقه‌بندی مضامین سازمان‌دهنده

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
ایجاد فرهنگ سازمانی که بر پذیرش تغییر و نوآوری تأکید دارد عنوان الهام‌بخشی برای فراموشی دانش قدیمی-تغییر در نگرش‌ها و در جهت توسعه نیروها-فوائد تغییرات و یادگیری جدید را از ابتدا با کارکنان در میان قرار دادن -تغییر مسیر تفکر سنتی کارکنان و تأکید روی جنبه‌های مثبت.	انگیزه بخشی
خوش بین بودن به فراموشی دانش قدیمی برای رسیدن به دانش جدید-روحیه دادن به کارکنان توسط مدیر برای فراموشی دانش قدیمی برای رسیدن به دانش جدید-خوشحالی و رضایت از کسب دانش جدید و کنار گذاری دانش قدیمی- ایجاد فضایی بدون ترس برای کسب تجربه‌های جدید-القا کردن به کارکنان که تغییر و تکامل دانش جزء ذاتی پیشرفت سازمان-خوشبینی به ارتقای دانش در جهت دسترسی به اهداف سازمان-اطمینان دهی به کارکنان که از تلاشهای آنان حمایت لازم خواهد شد-ایجاد خوش بینی نسبت به انجام تغییرات.	امید بخشی
معلمان باید در نظام فکری خودشان تغییراتی را ایجاد کنند که بتوانند دانش قبلی رو کنار بگذارند-باید ذهنیات قدیمی و ناکارآمد را کنار گذاشت تا بتوان روش‌های جدید بهتری را به کار گرفت-ایجاد فرهنگ سازمانی که بر پذیرش تغییر و نوآوری تأکید دارد عنوان الهام‌بخشی برای فراموشی دانش قدیمی-تفکر در باره توانایی جلب توجه دانش آموزان از روش‌های جدید-مقاعد سازی معلمان در باره ی ضروری بودن دانش جدید- دست کشیدن از روش‌های مرسوم و تفکر روی روش‌های جدید	باور پذیری
تغییر فرآیندهای کاری در صورت لزوم-استفاده از مفاهیمی مانند "حذف"، "دور ریختن" یا "رها کردن" دانش قدیمی، نشان از این دارد که فراموشی سازمانی یک فرایند فعال و عمدی است-بخش آموزش و پرورش به طور قطع نیاز به طراحی فرآیندهایی دارد که مدیریت دانش را کنترل کند	راهبردسازی
ارائه پاداش‌ها و تشویق‌های مالی و غیرمالی، در جهت هدایت تحقیقات و مطالعه بیشتر در زمینه‌های جدید و نوآورانه-کشف دانش منسوخ قدیمی-برای متحول شدن سازمان باید روش‌های جدید خلق کرد و آنها را جایگزین روش‌های قدیمی نمود-ناتوانی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان باید مورد بررسی و تفحص قرار گیرد.	شناسایی
تغییر در آموخته‌های قبلی و کنار گذاردن آن-کشف دانش منسوخ قدیمی-سازمان باید دانش مربوطه و جدید را سریع یاد بگیرد و دانش نامرتبط را فراموش کند سازمان باید برای رشد و بهبود عملکرد، دانش قبلی را حذف و یادگیری دانش تازه را شروع کند-کنار گذاشتن آگاهانه دانش موجود-امروزه سازمان موفق باید هم بتواند چیز جدید یاد بگیرد هم بتواند دانش قدیمی که لازم نیست رو با استراتژی دور بیندازد-فراموشی فرآیندی است که پس از یادگیری اتفاق می افتد- فراموشی بعضی اطلاعات و مهارت‌های قدیمی در راستای تکامل سازمان- عدم استفاده از دانش قدیمی یا جدید به صورت آگاهانه و یا غیر آگاهانه- استفاده نکردن از دانش نوی که می تواند مفید نباشد- فراموشی بعضی اطلاعات و مهارت‌های قدیمی در راستای تکامل سازمان- لازم است که دانشی که به شدت در حافظه سازمان جاری شده و مانع پیشرفت می‌شود، به طور هدفمند حذف شود.	پاکسازی
ایجاد فضایی پویا و همکاری بین اعضای سازمان و الهام‌بخشی برای فراموشی دانش قدیمی و رسیدن به دانش جدید-ارائه پاداش‌ها و تشویق‌های مالی و غیرمالی، در جهت هدایت تحقیقات و مطالعه بیشتر در زمینه‌های جدید و نوآورانه-دست یابی به دانش جدید برای کسب مزیت رقابتی با کنار گذاشتن دانش قبلی-برای متحول شدن سازمان باید روش‌های جدید خلق کرد و آنها را جایگزین روش‌های قدیمی نمود-سازمان باید برای رشد و بهبود عملکرد، دانش قبلی را حذف و یادگیری دانش تازه را شروع کند-حذف پاسخ‌های قدیمی از طریق جایگزینی پاسخ‌های جدید.	بدیل سازی
متناسب سازی راه حل‌ها و دانش جدید با ویژگی‌های سازمانی-تخصیص بودجه برای آموزش کارکنان و اجرای طرح‌های مبتنی بر دانش جدید-تشکیل کارگروه‌های مختلف برای بررسی دانش‌های جدید و ابتکار گیری در فرآیندها و استراتژی‌ها کار-مشارکت دادن کارکنان در انجام تغییر و پیاده سازی - حذف قوانین دست و پا گیر و خلق قوانین، وظایف، نقش‌ها، سیاست‌ها، ارزش‌ها و یا استراتژی در جهت اجرا-طراحی محیط سازمان طوری که دانشی که از تجربه ی افراد بدست میاد استفاده شود.	پیاده سازی
به اشتراک گذاری تجارب جدید-ایجاد سیستمی برای به اشتراک گذاری دانش و تجربیات بین اعضای سازمانی و ایجاد فرصت‌های مشارکت و مدیریت دانش-توانمندی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان-انگیزه ی بخشی لازم برای اشتراک گذاری دانش داشته باشند.	تسهیم
بررسی موانع احتمالی و یافتن راه حل‌ها برای القای مشارکت همه در فرآیند فراموشی-اندازه‌گیری شاخص‌های مختلف امور پیش و پس از اجرای دانش جدید-به کارگیری نرم‌افزارها و تکنولوژی‌های لازم برای حمایت از اجرای دانش جدید-ارزیابی مهارت‌های موجود و نیازمندی‌ها.	ارزیابی
ابزار نظرات، پرسیدن سؤال‌ها و تلاش مشترک برای رسیدن به اهداف.فضای کار هماهنگ و پویا.تمسخر نکردن ایده‌ها.	اعتماد گستری

حمایت گستره	تشکیل گروه‌های کوچک و متنوع وجود اهداف مشخص و روشن برای فعالیت گروهی..تشویق به بحث و گفتگو و تبادل نظر در گروه.ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های فردی اعضا.ایجاد فرصت برای تفکر خلاقانه و نقد سازنده ایده‌ها.تسهیل و هدایت گفتگوها توسط معلم
گروه گستره	تشکیل گروه‌های کوچک و متنوع وجود اهداف مشخص و روشن برای فعالیت گروهی..تشویق به بحث و گفتگو و تبادل نظر در گروه.ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های فردی اعضا.ایجاد فرصت برای تفکر خلاقانه و نقد سازنده ایده‌ها.تسهیل و هدایت گفتگوها توسط معلم.پیش بینی بودجه لازم و منابع مالی در جهت خلق دانش جدید و کنار گذاشتن دانش قبل.

مرحله سوم: شناسایی مضمون فراگیر : در این مرحله، مضمونی مشخص شد که تمام مضامین تعریف شده را در بر می‌گرفت. در نتیجه این مراحل، ۲۱۰ کد اولیه استخراج و پس از حذف کدهای مشابه و یا کم معنی با کمک اساتید، توسط محقق طبقه‌بندی و ادغام شدند. و در قالب ۶۹ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون اصلی طبقه‌بندی گردیدند. جدول زیر مجموع مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر ارائه می‌گردد.

جدول ۴- مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

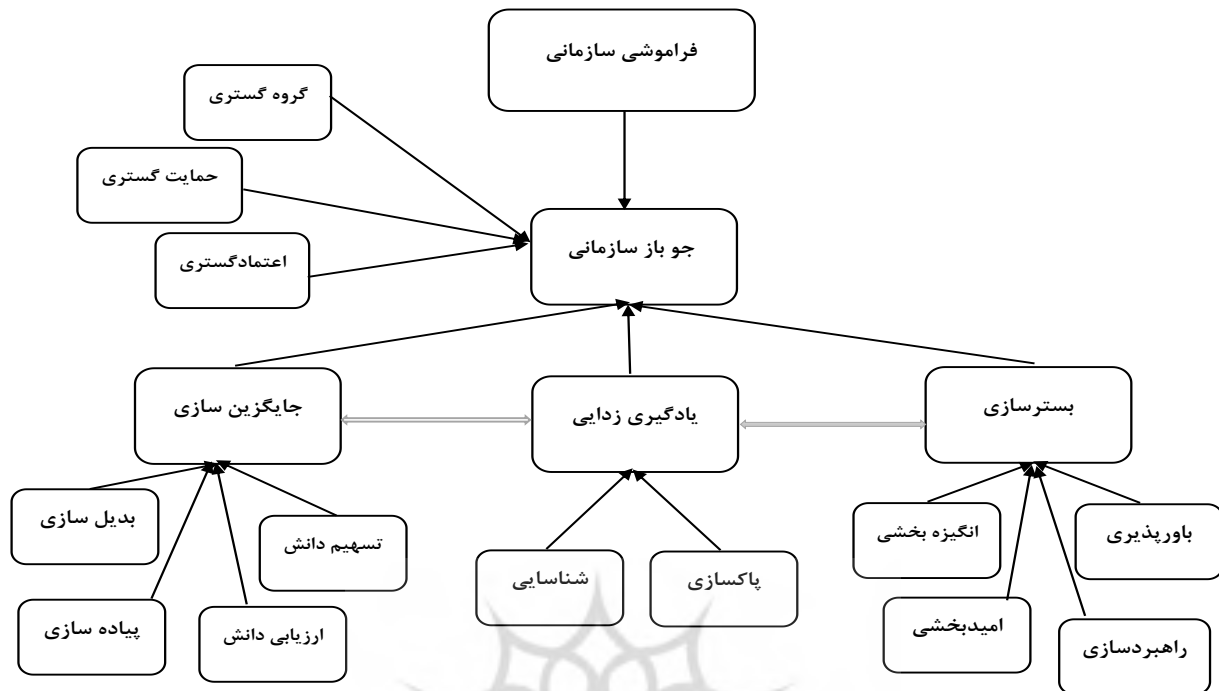
مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر	مضمون اصلی
فراموشی سازمانی	ایجاد فرهنگ سازمانی که بر پذیرش تغییر و نوآوری تأکید دارد عنوان الهام‌بخشی برای فراموشی دانش قدیمی-تغییر در نگرش ها و در جهت توسعه نیروها-فواید تغییرات و یادگیری جدید را از ابتدا با کارکنان درمین قرار دادن -تغییر مسیر تفکر سنتی کارکنان و تأکید روی جنبه های مثبت-	انگیزه بخشی	
	خوش بین بودن به فراموشی دانش قدیمی برای رسیدن به دانش جدید-روحیه دادن به کارکنان توسط مدیر برای فراموشی دانش قدیمی برای رسیدن به دانش جدید-خوشحالی و رضایت از کسب دانش جدید و کنار گذاری دانش قدیمی- ایجاد فضایی بدون ترس برای کسب تجربه ها ی جدید-القا کردن به کارکنان که تغییر و تکامل دانش جزء ذاتی پیشرفت سازمان-خوشبینی به ارتقای دانش در جهت دسترسی به اهداف سازمان-اطمینان دهی به کارکنان که از تلاشهای آنان حمایت لازم خواهد شد-ایجاد خوش بینی نسبت به انجام تغییرات.	امید بخشی	
	معلمان باید در نظام فکری خودشان تغییراتی را ایجاد کنند که بتوانن دانش قبلی رو کنار بگذارند-باید ذهنیات قدیمی و ناکارآمد را کنار گذاشت تا بتوان روش های جدید بهتری را به کار گرفت-ایجاد فرهنگ سازمانی که بر پذیرش تغییر و نوآوری تأکید دارد عنوان الهام‌بخشی برای فراموشی دانش قدیمی-تفکر در باره توانایی جلب توجه دانش آموزان از روش های جدید-متقاعد سازی معلمان در باره ی ضروری بودن دانش جدید- دست کشیدن از روش های مرسوم و تفکر روی روش های جدید	باور پذیری	
	تغییر فرآیند های کاری در صورت لزوم-استفاده از مفاهیمی مانند "حذف"، "دور ریختن" یا "رها کردن" دانش قدیمی، نشان از این دارد که فراموشی سازمانی یک فرایند فعال و عمدی است-بخش آموزش و پرورش به طور قطع نیاز به طراحی فرایندهایی دارد که مدیریت دانش را کنترل کند-	راهبردسازی	
	ارائه پاداش ها و تشویق‌های مالی و غیرمالی، در جهت هدایت تحقیقات و مطالعه بیشتر در زمینه‌های جدید و نوآورانه-کشف دانش منسوخ قدیمی-برای متحول شدن سازمان باید روش های جدید خلق کرد و آنها را جایگزین روش های قدیمی نمود-توانایی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان باید مورد بررسی و تفحص قرار گیرد.	شناسایی	
	تغییر در آموخته های قبلی و کنار گذاردن آن-کشف دانش منسوخ قدیمی-سازمان باید دانش مربوطه و جدید را سریع یاد بگیرد و دانش نامرتبط را فراموش کند سازمان باید برای رشد و بهبود عملکرد، دانش قبلی را حذف و یادگیری دانش تازه را شروع کند-کنار گذاشتن آگاهانه دانش موجود-امروزه سازمان موفق باید هم بتواند چیز جدید یاد بگیرد هم بتواند دانش قدیمی که لازم نیست رو با استراتژی دور بیندازد-فراموشی فرآیندی است که پس از یادگیری اتفاق می افتد- فراموشی بعض اطلاعات و مهارتهای قدیمی در راستای تکامل سازمان- عدم استفاده از دانش قدیمی یا جدید به صورت آگاهانه و یا غیر آگاهانه- استفاده نکردن از دانش نوی که می تواند مفید نباشد- فراموشی بعض اطلاعات و مهارتهای قدیمی در راستای تکامل سازمان- لازم است که دانشی که به شدت در حافظه سازمان جاری شده و مانع پیشرفت می‌شود، به طور هدفمند حذف شود.	پاکسازی	یادگیری زبانی

جایگزین سازی	بدیل سازی	ایجاد فضایی پویا و همکاری بین اعضای سازمان و الهام بخشی برای فراموشی دانش قدیمی و رسیدن به دانش جدید-ارائه پاداش‌ها و تشویق‌های مالی و غیرمالی، در جهت هدایت تحقیقات و مطالعه بیشتر در زمینه‌های جدید و نوآورانه-دست یابی به دانش جدید برای کسب مزیت رقابتی با کنار گذاشتن دانش قبلی-برای متحول شدن سازمان باید روش‌های جدید خلق کرد و آنها را جایگزین روش‌های قدیمی نمود-سازمان باید برای رشد و بهبود عملکرد، دانش قبلی را حذف و یادگیری دانش تازه را شروع کند-حذف پاسخ‌های قدیمی از طریق جایگزینی پاسخ‌های جدید.	
	پیاده سازی	متناسب سازی راه حل‌ها و دانش جدید با ویژگی‌های سازمانی-تخصیص بودجه برای آموزش کارکنان و اجرای طرح‌های مبتنی بر دانش جدید-تشکیل کارگروه‌های مختلف برای بررسی دانش‌های جدید و ابتکار گیری در فرآیندها و استراتژی‌ها کار-مشارکت دادن کارکنان در انجام تغییر و پیاده سازی-حذف قوانین دست و پا گیر و خلق قوانین، وظایف، نقش‌ها، سیاست‌ها، ارزش‌ها و یا استراتژی در جهت اجرا-طراحی محیط سازمان طوری که دانشی که از تجربه ی افراد بدست میاد استفاده شود.	
	تسهیم	به اشتراک گذاری تجربارب جدید-ایجاد سیستمی برای به اشتراک گذاری دانش و تجربیات بین اعضای سازمانی و ایجاد فرصت‌های مشارکت و مدیریت دانش-توانمندی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان-انگیزه ی بخشی لازم برای اشتراک گذاری دانش داشته باشند.	
	ارزیابی	بررسی موانع احتمالی و یافتن راه حل‌ها برای القای مشارکت همه در فرآیند فراموشی-اندازه‌گیری شاخص‌های مختلف امور پیش و پس از اجرای دانش جدید-به کارگیری نرم‌افزارها و تکنولوژی‌های لازم برای حمایت از اجرای دانش جدید-ارزیابی مهارت‌های موجود و نیازمندی‌ها.	
جو باز	اعتماد گستری	ابراز نظرات، پرسیدن سؤال‌ها و تلاش مشترک برای رسیدن به اهداف،فضای کار هماهنگ و پویا.تمسخر نکردن ایده‌ها.	
	حمایت گستری	تشکیل گروه‌های کوچک و متنوع وجود اهداف مشخص و روشن برای فعالیت گروهی..تشویق به بحث و گفتگو و تبادل نظر در گروه.ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های فردی اعضا.ایجاد فرصت برای تفکر خلاقانه و نقد سازنده ایده‌ها.تسهیل و هدایت گفتگوها توسط معلم	
	گروه گستری	تشکیل گروه‌های کوچک و متنوع وجود اهداف مشخص و روشن برای فعالیت گروهی..تشویق به بحث و گفتگو و تبادل نظر در گروه.ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های فردی اعضا.ایجاد فرصت برای تفکر خلاقانه و نقد سازنده ایده‌ها. تسهیل و هدایت گفتگوها توسط معلم.پیش بینی بودجه لازم و منابع مالی در جهت خلق دانش جدید و کنار گذاشتن دانش قبل.	

همانگونه که در جدول شماره(۵) مشاهده می شود، پس از مرور و حذف مضامین تکراری پایه، در نهایت به تعداد ۹۲ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر تقسیم بندی گردیدند. در مرحله بعد شبکه مضامین ترسیم شد.

جدول ۵- ابعاد و مولفه های شناسایی شده برای فراموشی سازمانی

مضمین	مولفه ها
بستر سازی	• راهبرد سازی • باور پذیری • امید بخشی • انگیزه بخشی
یادگیری زدایی	• شناسایی • پاک سازی
جایگزین سازی	• بدیل سازی • پیاده سازی • اشتراک گذاری نتایج
جو باز	• گروه گستری • حمایت گستری • اعتماد گستری



شکل شماره ۱- شبکه مضامین فراموشی سازمانی مدیران مدارس متوسطه اول

بحث و نتیجه گیری

فراموشی سازمانی به عنوان یکی از عناصر تحول سازمان ها نقش اساسی در ایجاد تغییرات ایفا می کند. فراموشی اطلاعات، فنون و دانش های ارزشمند سازمان ها می تواند موجب از دست رفتن مزیت های رقابتی شود، اما در برخی موقعیت ها، فراموشی سازمانی، منجر به افزایش رقابت و حذف عناصر غیر مفید دانش می شود. به نظر می رسد این پدیده یک فرآیند لازم و ضروری در مدیریت تغییر است. سازمان ها باید به صورت نظام مند، آگاهانه و برنامه ریزی شده به فراموشی سازمانی نگاه کنند تا در نهایت به نتایج مثبتی دست یابند (Hubbart, 2023) در این بخش سوال اصلی پژوهش که عبارت بود از شناسایی ابعاد و مؤلفه های فراموشی سازمانی در بین مدیران مدارس متوسطه اول شهر شیراز، مورد بررسی قرار می گیرد.

بررسی و مقایسه نتایج حاصل از یافته های پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه های فراموشی سازمانی در مدیران متوسطه اول به این ترتیب بود؛

بعد بستر سازی: بستر سازی در فراموشی سازمانی به مجموعه ای از فرآیندها، سیاست ها، فناوری ها و فرهنگ های سازمانی اشاره دارد که به سازمان کمک می کند از فراموشی و از دست دادن اطلاعات و دانش های مهم جلوگیری کند. این بستر سازی معمولاً شامل ایجاد سیستم ها و فرآیندهایی برای ذخیره، به اشتراک گذاری و دسترسی به اطلاعات و دانش، ایجاد فرهنگی که از اهمیت دانش و اطلاعات آگاهی داشته باشد، و ایجاد محیطی که از تجربیات گذشته یادگیری و بهره برداری کند، می شود. ایجاد بستر سازی در فراموشی سازمانی به منظور جلوگیری از از دست دادن دانش و تجربیات، افزایش بهره وری و بهبود عملکرد سازمانی انجام می شود. این بستر سازی می تواند شامل ایجاد پایگاه داده ها، سیستم های مدیریت دانش، ارائه آموزش های مستمر، ایجاد فرهنگی از اشتراک دانش و تجربیات، و ایجاد فرصت هایی برای گردآوری و تبادل اطلاعات باشد. به طور کلی، بستر سازی در فراموشی سازمانی به مجموعه اقداماتی اشاره دارد که به سازمان کمک می کند تا از دانش و اطلاعات موجود به بهترین شکل استفاده کند و از از دست دادن آنها جلوگیری کند. بستر سازی در این پژوهش شامل مؤلفه های باور پذیری، راهبرد سازی، انگیزه بخشی و امید بخشی بود. باور پذیری یکی از مؤلفه های مهم در فراموشی سازمانی، ایجاد باور پذیری در اعضای سازمان است. وقتی اعضای سازمان مطمئن و اعتماد داشته باشند که انجام فرآیندها و تغییرات مورد نیاز برای جلوگیری از فراموشی، واقعاً به نفع سازمان است و به اهداف آن کمک می کند، احتمال انجام این فرآیندها و تغییرات بیشتر می شود. راهبرد سازی به معنای برنامه ریزی و

تعیین راهبردهای مناسب است که یکی از عوامل تأثیرگذار در پیشگیری از فراموشی سازمانی است. با تعیین اهداف و راهبردهای واضح، سازمان می‌تواند بهترین تصمیمات را اتخاذ کرده و راه‌های مناسب برای جلوگیری از فراموشی و ارتقاء عملکرد انتخاب کند. مؤلفه دیگر امیدبخشی است، به این معنا که اعضای سازمان اعتقاد داشته باشند که می‌توانند مشکلات و چالش‌هایی که با فراموشی سازمانی مرتبط هستند، را حل کرده و بهبود آن‌ها را ایجاد کنند. این اعتقاد به اعضا انگیزه می‌دهد تا به دنبال راه حل‌های خلاقانه و موثر برای جلوگیری از فراموشی در سازمان بگردند. انگیزه بخشی نیز بسیار اهمیت دارد زیرا افرادی که انگیزه قوی برای پیشرفت و پیشبرد سازمان دارند، به شدت متعهد به اهداف و وظایف خود هستند. ایجاد انگیزه مناسب از طریق ارائه پاداش‌ها، تشویق‌ها و منابع دیگر، می‌تواند تأثیر مثبتی در جلوگیری از فراموشی سازمانی داشته باشد.

در بررسی تأثیر بعد بسترسازی برخی از مؤلفه‌های این پژوهش با پژوهش‌های (Davodi, 2021) در مؤلفه راهبردهای، (Shakerardakani et al, 2019) انگیزه بخشی، (Bongers, 2023) راهبردهای و باور پذیری، (Huang et al, 2018) امید بخشی و انگیزه بخشی همسو بود.

در بررسی بعد یادگیری زدایی به معنی فراموش یا جداکردن اطلاعات و دانش‌های قبلی است که در گذشته یک سازمان تحت آموزش قرار گرفته‌اند. این اطلاعات ممکن است منسوخ شده یا قدیمی شده باشد و برای رویارویی با چالش‌های فعلی واقعیت‌های جدید، سازمان نیاز به فراموش کردن این اطلاعات دارد. یادگیری‌زدایی اهمیت زیادی در سازمان‌ها دارد، زیرا این امر به آنها کمک می‌کند تا به تعمق و با دقت به مسائل جدیدی که با آنها مواجه هستند، نگاه کنند. این اقدام کمک می‌کند تا منابع سازمان در جهت اهداف و استراتژی‌های جدید تمرکز یابند و نیز از منابع بیشتری برای یادگیری و توسعه استفاده کنند. به طور خلاصه، یادگیری زدایی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از اندازه‌گیری اطلاعات از طریق افزایش تمرکز بر مهارت‌ها و دانش‌های جدید خود دور شوند و جهت ارتقا و بهبود عملکرد خود، برنامه ریزی کنند. شناسایی و پاکسازی یادگیری در فراموشی سازمانی به فرآیندهایی اشاره دارد که سازمان‌ها برای مدیریت و حذف دانش یا رویه‌های منسوخ شده، ناکارآمد یا نامناسب از حافظه سازمانی خود استفاده می‌کنند. این فرآیندها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با تغییرات محیطی، تکنولوژیکی و بازار همگام شوند و از دانش به‌روز و کارآمد بهره‌مند شوند. شناسایی یادگیری که از طریق بررسی و تحلیل دانش موجود، ارزیابی کارآمدی و به‌روز بودن و شناسایی دانش منسوخ یا ناکارآمد ممکن می‌شود. ابتدا باید دانش و اطلاعات موجود در سازمان شناسایی و تحلیل شوند. این شامل مستندات، رویه‌ها، سیستم‌ها و حتی دانش ضمنی کارکنان می‌شود. بررسی این که آیا این دانش و رویه‌ها هنوز کارآمد هستند و با نیازهای فعلی سازمان مطابقت دارند یا خیر. این ارزیابی می‌تواند از طریق بازخورد کارکنان، تحلیل عملکرد و مقایسه با بهترین شیوه‌های موجود در سازمان انجام شود. پس از ارزیابی، دانش و رویه‌هایی که دیگر مفید نیستند یا حتی ممکن است مضر باشند، شناسایی می‌شوند. پاکسازی یادگیری شامل حذف دانش منسوخ، تغییر رویه‌ها و فرآیندها، مدیریت تغییر، مستندسازی دانش جدید و پایش و ارزیابی مستمر است. به این ترتیب دانش و رویه‌های شناسایی شده به عنوان منسوخ باید از سیستم‌ها و مستندات سازمانی حذف شوند. این شامل حذف فایل‌ها، مستندات و حتی تغییر در سیستم‌های نرم‌افزاری می‌شود. رویه‌ها و فرآیندهای ناکارآمد باید تغییر کنند یا جایگزین شوند. این ممکن است نیازمند آموزش مجدد کارکنان و تغییر در ساختارهای سازمانی باشد. مدیریت تغییرات ایجاد شده در سازمان به منظور اطمینان از پذیرش و اجرای موثر آنها است. این ممکن است شامل برنامه‌های آموزشی، جلسات توجیهی و ارتباطات مستمر با کارکنان باشد. دانش و رویه‌های جدید باید به‌درستی مستند شوند تا در آینده به‌راحتی قابل دسترسی و استفاده باشند. این مستندسازی شامل ایجاد دستورالعمل‌ها، راهنماها و سیستم‌های مدیریت دانش است. پس از پاکسازی، باید فرآیندهای جدید به‌طور مستمر پایش و ارزیابی شوند تا اطمینان حاصل شود که همچنان کارآمد و به‌روز هستند. این ارزیابی می‌تواند به‌صورت دوره‌ای و با استفاده از بازخورد کارکنان و تحلیل عملکرد انجام شود. این فرآیندها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با کاهش بار دانش منسوخ و ناکارآمد، بهره‌وری و کارآمدی خود را افزایش دهند و به‌طور مداوم با تغییرات محیطی و نیازهای جدید سازگار شوند.

به همین ترتیب مطالعه حاضر، بر اساس مؤلفه یادگیری زدایی، با پژوهش‌های (Hashemi et al, 2022)، (Shahkooi et al, 2020)، (Sharma & Lenka, 2022) و (Turi et al, 2019) همخوانی داشت.

بعد جایگزین‌سازی در فراموشی سازمانی به معنای جایگزین کردن یک شیء یا فرد جدید به جای یک شیء یا فرد قبلی در یک سازمان است. این مفهوم بیشتر در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. جایگزین‌سازی ممکن است به دلایل مختلفی انجام شود، از جمله افزایش عملکرد، تغییر استراتژی، تغییر ساختار سازمانی یا حتی به دلیل عدم تطابق فرد با محیط کار. این فرایند ممکن است با تغییراتی همراه باشد مانند آموزش و توسعه فرد جدید، تغییرات در ساختار سازمانی یا تغییر در فرآیندهای کاری. اهمیت جایگزین‌سازی در فراموشی سازمانی این است که با انجام این فرایند، سازمان می‌تواند بهبودهای لازم را اعمال کند، عملکرد بهتری داشته باشد و به تطابق بیشتر با هدف‌ها و استراتژی‌های خود برسد. از طرف دیگر، این فرایند می‌تواند برای افراد فرصتی برای رشد و توسعه فردی و حرفه‌ای فراهم

کند. برای جایگزین سازی دانش در فراموشی سازمانی، ابتدا باید تجزیه و تحلیل کرد که چه نوع دانش و اطلاعات قدیمی و منسوخ شده وجود دارد و چه نوع دانش جدید و به‌روز مورد نیاز است. سپس باید برنامه‌ها و راهکارهایی را تدوین کرد که به جایگزینی دانش قدیمی با دانش جدید کمک کنند، مانند آموزش و توسعه کارکنان، ایجاد فرصت‌های یادگیری و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات جدید. بدیل سازی در فراموشی سازمانی به معنای ایجاد تغییرات و تحولات در سازمان است که از فراموشی و عدم توجه به مسائل مهم جلوگیری کند. این تغییرات ممکن است شامل تغییر در ساختار سازمانی، فرآیندها، فرهنگ سازمانی و سیاست‌ها و استراتژی‌های مورد استفاده در سازمان باشد. پیاده سازی در فراموشی سازمانی به معنای اجرای برنامه‌ها و راهکارهایی است که برای حل مشکلات و بهبود عملکرد سازمان ارائه شده‌اند. این اقدامات ممکن است شامل اعمال تغییرات در سازمان، آموزش و توسعه کارکنان، بهبود فرآیندها و استفاده از فناوری‌های نوین باشد. تسهیم ارزیابی در فراموشی سازمانی به معنای اشتراک گذاری ارزیابی‌ها، نتایج و یافته‌های ارزیابی‌ها با اعضای سازمان است. این اقدام می‌تواند به بهبود فرآیندهای ارزیابی و افزایش شفافیت و اعتماد در سازمان کمک کند. از طریق تسهیم ارزیابی، اعضای سازمان می‌توانند از تجربیات و دانش یکدیگر بهره‌مند شوند و بهبودهای لازم را اعمال کنند.

در مورد مولفه‌ی جایگزین سازی برخی از مولفه‌های این بعد با پژوهش‌های (Barani et al, 2021) در مولفه‌ی بدیل سازی و ارزیابی با پژوهش (Mousavi Jasemi & Eidi, 2024) همچنین پژوهش‌های (Mull et al, 2023) و (Klammer, A., & Gueldenberg, 2019) در بدیل سازی و پیاده سازی با این مولفه همسویی نشان داد. در زمینه مولفه‌ی تسهیم و ارزیابی، طبق بررسی‌های پژوهشگر مطالعه‌ای همسو یافت نشد.

جو باز سازمانی یک محیط کاری است که بر اساس اعتماد، شفافیت، همکاری و اشتراک دانش و اطلاعات ساخته شده است. این نوع از جو سازمانی از سنت‌های سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی که بر اساس کنترل و مدیریت ترکیبی از قدرت استوار است و به جای آن به سازمان‌های تقویت شده و منعطف تاریخ و جوامعی که به صورت گسترده دانش، هوش مصنوعی و نیروی انسانی استوار بر پیشرفت و توسعه استوار است، تمرکز دارد. در جو سازمانی باز ارزش‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، خلاقیت، نوآوری، اشتراک منابع و همکاری بین اعضای سازمان توجه بیشتری دارند. اعضای سازمان در این محیط به آزادی عمل و تصمیم‌گیری دسترسی دارند و مسئولیت برای انجام وظایف خود را به دست می‌گیرند. جو سازمانی باز باعث افزایش سرعت و کارایی در فرآیندهای سازمانی می‌شود و به کاهش بخشیدن سلسله‌مراتب و افزایش نظارت و کنترل افراد کمک می‌کند. این نوع از جو سازمانی نیز از ایده‌ها و نظرات تمام اعضای سازمان بهره‌مندی می‌برد و می‌تواند به افزایش نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان کمک کند. توسعه گروهی در سازمان به معنای داشتن اعضای با تنوع فرهنگی، تجربیات مختلف، توانایی‌های متنوع و دیدگاه‌های متفاوت است. این گروه‌ها می‌توانند از لحاظ جنسیت، قومیت، سن، تخصص و دیگر ویژگی‌های فردی متنوع باشند. اعضای گروه برخلاف گروه‌های همگن، دارای آموزش‌ها، نگرش‌ها و توانایی‌های متنوع هستند که می‌تواند به ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری در سازمان منجر شود. حمایت‌گستری در سازمان به معنای ارائه فرصت‌ها، منابع و پشتیبانی برای همه اعضای گروه گستری است. این حمایت شامل ارائه محیط کار منعطف و شرایط مناسب برای همکاری و تعامل بین افراد، امکانات آموزشی و رشد حرفه‌ای، ارائه فرصت‌های شغلی برابر و منصفانه، ارزیابی به عدل و انصاف و ایجاد فرهنگ سازمانی بر پایه احترام و ترکیب متنوعی از دیدگاه‌ها و نگرش‌ها می‌شود. اعتماد گستری در سازمان به معنای ایجاد محیطی آرام، متمرکز بر همکاری و تعامل میان اعضای گروه گستری است که بر پایه صداقت، احترام، شفافیت و تعهد ساخته می‌شود. اعتماد گستری باعث افزایش اعتماد به نفس اعضای گروه، ارتقای ارتباط میان اعضا، ایجاد ارتباطات موثر و پایدار، افزایش توانایی‌های همکاری و رشد سازمانی می‌شود. اعتماد گستری تضمین می‌کند که هیچ تمایلی به تبلیغات سیاه یا تبعیض نسبت به اعضای گروه متنوع نباشد و همه افراد بتوانند به روند اجرایی و تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت کنند. در مورد بعد جو باز سازمانی، طبق بررسی‌های انجام شده در مولفه‌ی حمایت‌گستری با پژوهش‌های (Becker, 2019) در مولفه‌ی اعتماد گستری با پژوهش‌های (Mariano et al, 2020) و (Kluge & Grona, 2018) همخوانی داشت ولی در زمینه مولفه‌ی گروه گستری پژوهشی مشاهده نگردید.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- لحاظ کردن مدیریت دانش در فرآیند مدیریت سازمان به منظور جلوگیری از تحلیل حافظه سازمانی و فراموش کردن دانش منسوخ و جانشین نمودن آن با دانش جدید از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران مدارس.
- کدگذاری و مستند سازی دانش سازمانی که در گذشته مدرسه را در سه حوزه برنامه ریزی، اجرا، ارزیابی، موفق گردانیده است.
- کنار گذاشتن دانش و فنون قبلی یک بخش همراه با شروع فعالیت‌های جدید در آن بخش و تشویق همکاران با تجربه و کلیدی سازمان به امر اشتراک گذاشتن تجربیات موفق خود با سایر همکاران خود.

- با برگزاری جلسات آموزشی، تهیه جزوه و مستند سازی، همکاران کلیدی سازمان دانش ضمنی خود را در اختیار مدیریت بگذارند تا در صورت یازنشستگی و یا رفتن از مدرسه، مدرسه دانش مفید خود را از دست ندهد.

ملاحظات اخلاقی

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M., S. Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Theme and theme network analysis: A simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 5(2 (10th issue), 151-198. [in persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1, 3, 385-405.
- Ayduğ, D., & Ağaoğlu, E. (2023). The mediation role of intentional organizational forgetting in the relationship between organizational learning and innovation management. *Journal of Workplace Learning*, 35(1), 17-34.
- Barani, S., Rashnavadi, Y., Khamechi, H., Jawashi, S. (2021). Meta-analysis of antecedents and consequences of purposeful organizational forgetting. *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, 11(4), 174-195. [in persian].
- Becker, K. (2019), "Organizational unlearning: The challenges of a developing phenomenon", *The Learning Organization*, in press.
- Bongers, A. (2023). Learning by doing, organizational forgetting, and the business cycle. *Bulletin of Economic Research*.
- Bongso, G. (2020). Organizational forgetting in enhancing innovation performance through knowledge management: Study of manufacture companies in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-8.
- Clark, H. H., & Brown, K. (2006). Context and common ground. *Concise encyclopedia of philosophy of language and linguistics*, 85-87.
- Davodi, H. (2021). *Structural modeling of factors affecting organizational forgetfulness. PhD thesis. Islamic Azad University. Ardabil Branch, Faculty of Humanities.* [in persian]
- Drodian, A., & Ghafarzadeh, M. R. (2022). The effect of talent management on targeted organizational forgetfulness with the mediating role of organizational agility (Case study: General Directorate of Sports and Youth of Tehran Province). *Management and organizational behavior in sports*. 11(5), 1-13. [in persian]
- Ferreira, J. Â., Valmorbida, E. L., Sato, B. G., Fuentes, B. P., & Botti, R. (2024). Forgetting curve models: A systematic review aimed at consolidating the main models and outlining possibilities for future research in production. *Expert Systems*, 41(2), e13405.
- Hasanpour, A., Jafrinia, S., Vakili, Y., & Marashi, S.J. (2022). The model of factors affecting the formation of the phenomenon of organizational forgetting in government organizations. *Management studies, improvement and transformation*. 31(103), 97-117. [in persian]
- Hashemi, M., Rajabpour, I., Heydari, A. & Najibi, S. (2022). The phenomenon of organizational forgetting in the context of organizational culture: using the combined approach of theme analysis - DEMATEL (case study: Social Security Organization). *Scientific Journal of Standard and Quality Management*, 12(3), 88-111. [in persian]
- 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.
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Kang, H., Turi, J. A., Bashir, S., Alam, M. N., & Shah, S. A. (2021). Moderating role of information system and mobile technology with learning and forgetting factors on organizational learning effectiveness. *Learning and Motivation*, 76, 101757.
- Kim, E. J., & Park, S. (2022). Unlearning in the workplace: Antecedents and outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 33(3), 273-296.

- King, N., & Horrocks, C. (2010). Interviews in qualitative research. London: Sage.
- Klammer, A. (2021). Embracing Organisational Unlearning As A Facilitator Of Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 25(06), 2150061.
- 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. (2023). Recent findings on organizational unlearning and intentional forgetting research (2019–2022). *Frontiers in Psychology*, 14, 1160173.
- Kluge, A., & Gronau, N. (2018). Intentional forgetting in organizations: The importance of eliminating retrieval cues for implementing new routines. *Frontiers in psychology*, 9, 51.
- Kluge, A., Schüffler, A. S., Thim, C., Haase, J., & Gronau, N. (2019). Investigating unlearning and forgetting in organizations: Research methods, designs and implications. *The Learning Organization*, 26(5), 518-533.
- Marashi, J., Hassanpour, A., Jafarnia, S. & Vakili, Y. (2020). Presenting a model for the formation of the phenomenon of organizational forgetting in government organizations. *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*. 9(3), 127-160. [in persian]
- Mariano, S., Casey, A. and Oliveira, F. (2020), "Organizational forgetting Part II: a review of the literature and future research directions", *The Learning Organization*, 27(5). 5, 417-427.
- Mariano, S., Casey, A., & Olivera, F. (2018). Managers and organizational forgetting: a synthesis. *The Learning Organization*, 25(3), 169-179.
- Mousavi J., Seyed M. & Eidi, M. (2024). Investigating the relationship between organizational resilience and organizational forgetfulness with the mediating role of perceived leadership style in employees. *Futures Studies and Policy Making*. 10 (2), 26 - 55. [in persian]
- Mull, M., Duffy, C., & Silberman, D. (2023). Forgetting to learn and learning to forget: the call for organizational unlearning. *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 586-598.
- O'Reilly, M., Svirydzenka, N., Adams, S., & Dogra, N. (2018). Review of mental health promotion interventions in schools. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 53, 647-662.
- Rasouli, S. (2021). *Investigating the effect of managers' organizational intelligence on organizational maturity and intelligent organizational forgetfulness in Sardasht schools*. Master's thesis. Payam Noor University of Urmia. Faculty of Psychology and Educational Sciences. [in persian]
- Shahkoei, M., Alian, S. & Houranfar, P. (2019). Analysis of factors affecting organizational forgetting. *National Conference on New Management Approaches in Interdisciplinary Studies*. Proceedings of the. Vol 1, 651 - 658. [in persian]
- Shakerardakani, Mohammad, Saberi, Atiyeh, and Malekzadeh, Gholamreza. (2019). Mental models of managers of government organizations about the factors driving organizational forgetting using the Q method. *Perspectives on Public Administration*, 11(1), 75-98. [in persian]
- Sharma, S., & Lenka, U. (2019). Exploring linkages between unlearning and relearning in organizations. *The Learning Organization*, 26(5), 500-517.
- Sharma, S., & Lenka, U. (2022). Counterintuitive, yet essential: taking stock of organizational unlearning research through a scientometric analysis (1976-2019). *Knowledge Management Research & Practice*, 20(1), 152-174.
- Thim, C., Gronau, N., Haase, J., Grum, M., Schüffler, A., Roling, W., & Kluge, A. (2023, July). Modeling Change in Business Processes. In *International Symposium on Business Modeling and Software Design* (pp. 3-17). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Tsang, E. W., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human relations*, 61(10), 1435-1462.
- Turi, J. A., Mahmud, F. B., Toheed, H., & Sorooshian, S. (2019). Synthetic Literature review of Organizational Forgetting. *Archives of Business Research*, 7(4), 203-210.
- Van den Brink, M. (2020), "Reinventing the wheel over and over again: organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(4), 379-393.