

# تحلیل فرایند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی:

## بیمارستان شهید هاشمی نژاد

پیمان اخوان<sup>۱\*</sup>، مهدی باقرزاده نیری<sup>۲</sup>، پژمان شادپور<sup>۳</sup>

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

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد MBA، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

۳- استادیار گروه آموزش اروپوزی دانشکده پزشکی، دانشگاه تهران، ایران

پذیرش: ۹۰/۱۰/۷

دریافت: ۸۹/۵/۲۳

### چکیده

در این مقاله، پس از پرداختن به اهمیت مطالعه فراموشی فعال دانش در سازمان، تعاریف مختلف ارائه شده در ادبیات موضوع درخصوص فراموشی سازمانی و فراموشی فعال دانش بررسی شده است. سپس مفاهیم و ویژگی‌های مهم و کلیدی- که باید در تعریف فراموشی فعال دانش مدنظر قرار داده شود- استخراج شده است.

بر این اساس، فراموشی فعال دانش به‌عنوان یک فعالیت ارادی و سیستماتیک و با توجه به ارزش دانش‌های سازمان به مدیریت دانش‌های کهنه و قدیمی می‌پردازد. سپس به منظور بررسی عمیق ارتباط بین فرایند فراموشی فعال دانش با میزان چسبندگی دانش به افراد و زمینه سازمان به گردآوری اطلاعات کیفی منسجم از طریق موردکاوی به‌عنوان یکی از روش‌های تحقیق کیفی پرداخته شده است.

براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده می‌توان بیان کرد که با افزایش چسبندگی دانش به افراد و شرایط سازمان، فرایند فراموشی فعال دانش با مقاومت‌های بیشتری مواجه شده است و سازمان باید زمان و تلاش بیشتری را برای فراموشی دانش کهنه تخصیص دهد.

نتایج این پژوهش می‌تواند کمک به‌سزایی به مدیران سازمان‌ها درخصوص نحوه مدیریت دانش‌های کهنه و قدیمی خود براساس میزان چسبندگی دانش به افراد و زمینه سازمان، ارائه دهد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، فراموشی فعال دانش، از یاد بردن محفوظات، دانش کهنه، چسبندگی دانش.

## ۱- مقدمه

در اقتصاد رقابتی امروز، بنا به دیدگاه اغلب محققان و صاحب‌نظران، دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و در برخی از موارد دانش را به‌عنوان تنها مزیت رقابتی سازمان در نظر می‌گیرند [۱]. افزایش اهمیت دارایی‌های دانشی و نامشهود<sup>۱</sup> در موفقیت سازمان‌ها از یک سو و افزایش رقابت جهانی از سوی دیگر، اهمیت توجه به دانش را بیش از پیش نمایان می‌کند [۲، صص ۱۰۷-۱۳۶].

بنابراین، امروزه مباحث مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های تحقیقاتی، مورد توجه مراکز پژوهشی قرار گرفته است؛ با این وجود تمایل مدیران نیز برای بهره‌گیری از مدیریت دانش در سطح سازمان خود افزایش یافته است [۳، صص ۷۲-۷۶]. از این رو فرایند توسعه و به‌کارگیری منابع ارزشمندی که بتواند در دنیای رقابتی امروز، بقای سازمان‌ها را تضمین کند، یک مسأله بسیار مهم محسوب می‌شود، از این فرایند با عنوان یادگیری<sup>۲</sup> می‌توان نام برد. نقش مؤثر دانش در چرخه عمر یک سازمان موجب شده است، این حقیقت را که "سازمان‌ها نباید تنها به دنبال یادگیری باشند، بلکه در عین حال باید برخی از موارد را نیز فراموش کنند"<sup>۳</sup>. نادیده بگیریم [۴، صص ۴۵-۵۱].

تا زمانی‌که فرض شود همه دانش‌های موجود در یک سازمان مفید و مؤثر است، تنها توجه ما به فعالیت خلق و جذب در فرایند مدیریت دانش، معطوف خواهد شد. اما اگر آثار منفی دانش نیز در نظر گرفته شود، نه تنها می‌توان به جذب خلاقانه دانش توجه کرد، بلکه به تخریب خلاقانه دانش<sup>۴</sup> نیز می‌توان توجه ویژه‌ای داشت [۵، صص ۲۸۷-۳۲۰].

بنابراین یادگیری یک فرایند یک‌سویه برای کسب و ذخیره‌سازی دانش نیست، بلکه سازمان‌ها باید یک ارزیابی از دانش‌های خود - از جنبه ارزش و اثرگذاری دانش‌ها - انجام دهند و در صورت لزوم دانش‌هایی را که در طولانی مدت برای سازمان مفید نخواهند بود، در یک فرایند فعالانه فراموش کنند. درمقایسه با فرایندهای مدیریت دانش (ارزیابی و شناسایی، خلق، جذب، سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی، انتشار و به‌کارگیری دانش)، فراموشی فعال دانش کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است، در این صورت خلأ در ادبیات مدیریت دانش در ارتباط با مفهوم فراموشی فعال دانش، به‌وضوح احساس می‌شود [۶، صص ۷۹۲-۸۰۵، ۷؛ صص ۱۶۰۳-۱۶۱۳؛ ۸؛ صص ۱۷-۵۰؛ ۹، صص ۱۹۴-۲۱۸؛ ۱۰؛ صص ۶۲۰-۶۳۴]. در واقع مفهوم فراموشی فعال دانش و سایر مفاهیم مرتبط با آن از جمله "از یاد بردن

محفوظات<sup>۵</sup> در سطح وسیعی در ادبیات توسعه داده نشده است [۱۱، صص ۳۹۴-۴۰۹]. از این‌رو، در این تحقیق به دنبال دستیابی به یک درک عمیق از مفهوم فراموشی فعال دانش در سازمان هستیم و هدف اصلی تحقیق بررسی و تحلیل ارتباط بین فرایند فراموشی فعال و چسبندگی دانش به افراد و زمینه سازمان<sup>۶</sup> مانند فرهنگ و جو سازمانی<sup>۷</sup>، سن سازمان و غیره است.

## ۲- اهمیت مطالعه فراموشی فعال دانش در سازمان

در این بخش از تحقیق بر اهمیت مطالعه مفهوم فراموشی فعال دانش تمرکز شده و ضرورت آن تشریح می‌شود.

• مقاومت در برابر تغییر: در ادبیات مدیریت تحول<sup>۸</sup>، مقاومت در برابر تغییر و تحول مسأله‌ای است که به‌طور گسترده مورد توجه قرار گرفته است [۱۲، صص ۲۳۵-۲۵۷]. تحول در جنبه‌های مختلف یک سازمان به‌طور معمول با مقاومت‌هایی مواجه می‌شود؛ دلیل این امر، تضادی است که ممکن است بین ساختارهای دانشی<sup>۹</sup> موجود در سازمان و تغییرات مدنظر وجود داشته باشد یا حداقل هیچ‌گونه سنخیت و هماهنگی بین دانش‌های موجود در سازمان با شرایطی که هدف نهایی فرایند تحول است، وجود نداشته باشد. در حالی‌که بتوان دانش‌های کهنه و قدیمی را در قالب الگوهای سازمانی<sup>۱۰</sup> منسوخ‌شده از سطح سازمان خارج کرد، دیگر هیچ‌گونه چسبندگی به سوی دانش‌های کهنه و قدیمی نمی‌تواند در سطح سازمان ایجاد شود؛ در نتیجه فرایند فراموشی فعال دانش می‌تواند این مقاومت در برابر تغییر را حداقل در ارتباط با الگوهای سازمانی تا حد قابل قبولی کاهش دهد [۱۲، صص ۲۳۵-۲۵۷].

• یادگیری و جذب دانش: فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی، فضا را برای بهبود سازمان فراهم می‌کند. سازمانی که بتواند دانش‌های غیرمفید خود را از سطح سازمان خارج کند، توانایی خود را برای پذیرش دانش جدید افزایش می‌دهد و این مسأله باعث افزایش ضریب جذب<sup>۱۱</sup> سازمان می‌شود [۱۳، صص ۱۲۸-۱۵۲].

• خلق دانش: فراموش کردن دانش‌های کهنه و قدیمی به‌ویژه دانش‌های رویه‌ای<sup>۱۲</sup> منسوخ شده، می‌تواند فرایند خلق دانش جدید را در سازمان بهبود دهد [۸، صص ۱۷-۵۰].

• به‌کارگیری دانش: فراموشی دانش‌های کهنه و قدیمی در حالی‌که سازمان بیشتر با

جنبه‌های ضمنی دانش کهنه و قدیمی در ارتباط است، بیش از پیش می‌تواند در به‌کارگیری دانش جدید در سازمان مفید باشد؛ در این حالت فراموشی فعال تأثیر به‌سزایی را در کاهش چسبندگی و سوگیری کارکنان سازمان به دانش‌های کهنه و قدیمی دارد و این مسأله منجر به بهبود به‌کارگیری دانش‌های جدید می‌شود [۱۴، صص ۲۸۱-۲۸۸].

در نتیجه، این فرایند می‌تواند باعث کاهش مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییرات شود. در ضمن فراموشی فعال نقش به‌سزایی را در فرایند خلق، جذب و به‌کارگیری دانش جدید ایفا می‌کند.

### ۳- مرور ادبیات

تاکنون مفهوم فراموشی فعال دانش به‌شکل فراگیری در ادبیات مدیریت دانش مورد استفاده قرار نگرفته است و تحقیقات اندکی به‌وسیله محققان روی این مفهوم صورت گرفته است [۶، صص ۷۹۲-۸۰۵؛ ۹، صص ۱۹۴-۲۱۸]. در تحقیق حاضر برای تشریح مفهوم فراموشی فعال دانش، از تحقیقات صورت گرفته روی مفهوم از یادبردن محفوظات و فراموشی سازمانی استفاده خواهیم کرد. در جدول ۱ مجموعه‌ای از تعاریفی که در ارتباط با این مفاهیم در ادبیات وجود دارد، به‌صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۱ نمونه تعاریف فراموشی سازمانی از محققان مختلف [۱۵، صص ۱۴۳۵-۱۴۶۲]

تعریف ارائه شده برای مفهوم "از یادبردن محفوظات / فراموشی سازمانی"	محققین
افراد در انتظار رهاکردن <sup>۱۳</sup> راه‌های کهنه انجام فعالیت‌ها هستند.	Alas
تغییرات در اعتقادات و روتین‌ها	Akgun et al.
یک فرایند دینامیک شناسایی و دورکردن <sup>۱۴</sup> دانش و روتین‌های کهنه و غیرمؤثر	Cegarra
دورریختن <sup>۱۵</sup> روتین‌های کهنه و درک این مطلب که این روتین‌ها برای یک مدت زمان طولانی مفید نخواهند بود و مشکلاتی را در راستای یادگیری بسیاری از نیازهای سازمان ایجاد می‌کنند.	De holan & Philips

## جدول ۲

تعریف ارائه شده برای مفهوم "از یاد بردن محفوظات / فراموشی سازمانی"	محققین
یک فرایند سیستماتیک دورکردن اطلاعات منسوخ و اطلاعاتی که برای مدت زمان طولانی برای تصمیم‌گیری مفید نخواهند بود.	Harvey & Buckley
فرایند حذف <sup>۱۶</sup> یا کاهش عادت‌ها و دانش‌های که از قبل موجود بوده‌اند.	Akgun et al.
دور ریختن روش‌هایی که در حال حاضر فعالیت خود را از طریق آن انجام می‌دهیم و جایگزینی آن با راهکارهای جدید	Sinkula
فرایند دور ریختن دانش‌های کهنه و گمراه‌کننده	Weber
فراموشی گذشته و مسائل کهنه و توسعه روتین‌های مناسب و بهتر به‌عنوان راهی برای پذیرش شرایط تغییر	Argote
یک تغییر اساسی در فهم و درک سازمانی که منجر به از بین رفتن ساختارهای دانشی گذشته می‌شود. فراموشی مرتبط با قوانین غالبی <sup>۱۷</sup> است که در استراتژی، چشم‌انداز و فعالیت‌های مدیران، آثار خود را نشان می‌دهد.	Gustavsson
فرایندی که نشان می‌دهد افراد نباید برای مدت زمانی طولانی به اعتقادات و روش‌های جاری خود متکی باشند.	Starbuck
به‌دست آوردن اطلاعاتی که منجر به کاهش برخی موارد (مانند استراتژی‌های کهنه) از مخزن دانش موجود در سازمان می‌شود.	Argyris & Schon
شناخت ساختارهای موجود شامل اعتقادات و ارزش‌های حاکم به‌ویژه اعتقاداتی که مدیران ارشد را با چالش‌هایی رو به رو می‌کنند.	Hendry
فراموشی رفتار اضافی <sup>۱۸</sup> و غیرموفق گذشته	Dodgson
اصلاح نقشه‌های ادراکی <sup>۱۹</sup> و خارج کردن رفتارهای کهنه از طریق رفتارهای جدید	Hamel
فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها رفتارها و قوانین کهنه را حذف می‌کنند و فرصتی برای دانش‌های جدید ایجاد می‌کنند.	Prahalad & Bettis
فراموشی فرایندی است که از طریق آن اعضای سازمان دانش کهنه را دور می‌ریزند.	Nonaka
کشف ایده‌های کهنه و نامناسب و دور ریختن آن‌ها	Nystrom & Starbuck
فرایندی که از طریق آن، فراگیران، دانش را دور می‌ریزند.	Hedberg

پس از بررسی و تحلیل تعاریف بیان شده نتایج زیر به‌دست آمده است.

- در بیشتر تعاریف بیان شده از مفاهیمی هم‌چون دورکردن، رهاکردن، دور ریختن، از بین بردن و حذف کردن دانش کهنه استفاده شده است. با توجه به این موضوع می‌توان



نتیجه گرفت که فرایند فراموشی فعال سازمانی، یک فرایند "ارادی و فعالانه" است، چرا که دور ریختن و یا حذف دانش کهنه در نتیجه یک فعالیت ارادی و فعالانه به وسیله سازمان اتفاق می افتد. در تحقیقات اخیر نیز به مفهوم دورریختن دانش کهنه نیز در تعریف فرایند فراموشی فعال تأکید شده است [۱۶، صص ۳۰۵-۳۱۰].

• در نیمی از تعاریف ارائه شده در بالا، به ارزش دانش توجه شده است. در این خصوص از مفاهیمی همچون دانش کهنه، منسوخ شده<sup>۲۰</sup>، قدیمی، اضافی و غیرمؤثر<sup>۲۱</sup> استفاده شده است. در نتیجه یکی دیگر از ویژگی‌های مهم مفهوم فراموشی فعال دانش در نظر گرفتن "ارزش دانش" مورد نظر است.

• با کمی دقت در تعاریف می‌توان نتیجه‌گیری کرد، دانش به‌عنوان تنها مصداق و موضوع فراموشی سازمانی در نظر گرفته نشده است. رفتارها و قوانین، اعتقادات و ارزش‌ها، روتین‌ها، اطلاعات، ساختار و درک سازمانی در بیش‌تر تعاریف به‌عنوان مصداق و موضوع فراموشی مطرح شده است [۱۷، صص ۳۱۷-۳۲۲؛ ۱۸، صص ۳۰۲-۳۰۴].

حال با توجه به بررسی و تحلیل صورت‌گرفته روی تعاریف فراموشی دانش که در ادبیات مطرح شده است و نتایج حاصل از این تحلیل، می‌توان یک تعریف جامع، مانع، ساده و دقیق به‌صورت زیر برای فراموشی فعال دانش ارائه کرد:

فراموشی فعال دانش عبارت است از "یک فرایند ارادی، فعالانه، هدفمند، سیستماتیک و مستمر برای فراموشی و مدیریت دانش‌ها، رفتارها و ساختارهای اضافی، محدودکننده و مضر سازمان در راستای کاهش آثار منفی جنبه‌های کهنه و قدیمی برای بهبود عملکرد سازمان در جهت دستیابی به مزیت رقابتی است."

دانش به افرادی که آن را حمل می‌کنند (حاملان دانش) چسبیده است. در ضمن دانش علاوه بر چسبندگی<sup>۲۲</sup> به حاملان دانش به محیطی که در آن خلق، انتشار و استفاده می‌شود، نیز چسبندگی دارد [۱۹]. این ویژگی سبب می‌شود که دانش نسبت به سایر دارایی‌های فیزیکی سازمان به‌راحتی از فردی به فرد دیگر، از سازمانی به سازمان دیگر و از زمان حال به آینده قابل انتقال نباشد.

#### ۴- روش تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی و تحلیل ارتباط بین فرایند فراموشی فعال دانش با میزان چسبندگی دانش به افراد و زمینه سازمان است. بر اساس هدف بیان شده، هدف پژوهش حاضر بررسی صحت یک تئوری موجود و یا یک مدل خاص در راستای تعمیم دادن آن‌ها نیست، بلکه هدف اصلی ارائه و ساخت تئوری‌های مرتبط در خصوص ارتباط بین فرایند فراموشی فعال دانش با ویژگی چسبندگی دانش است.

بنابراین تحقیق حاضر از نوع کیفی است که به این وسیله می‌خواهیم بر اساس ویژگی‌های مورد<sup>۲۳</sup> بررسی شده به درک صحیحی از ارتباط بین فرایند فراموشی فعال دانش و ویژگی چسبندگی دانش بپردازیم.

بر اساس ماهیت سؤال تحقیق حاضر که به چرایی و چگونگی تغییر فرایند فراموشی فعال دانش بر اساس میزان چسبندگی دانش می‌پردازد؛ از میان استراتژی‌های مختلف تحقیق کیفی، از موردکاوی به‌عنوان متدولوژی تحقیق استفاده خواهد شد [۲۰، صص ۵۳۲-۵۵۰؛ ۲۱، صص ۶۲۰-۶۲۷؛ ۲۲]. برای انجام تحقیق فرایند خاصی در نظر گرفته شده است. این فرایند از هشت مرحله تشکیل شده است که برای ساخت تئوری‌های جدید بر اساس موردکاوی استفاده می‌شود [۲۰، صص ۵۳۲-۵۵۰].

#### ۵- مطالعه موردی: ارائه نظریه‌های مناسب

در این بخش به بحث و بررسی درخصوص مراحل ساخت تئوری براساس موردکاوی پرداخته می‌شود:

• انتخاب موردهای مناسب: از آن جایی که براساس روش ساخت تئوری با استفاده از موردکاوی، نظریه‌های مناسب برای تشریح ارتباط بین فرایند فراموشی فعال با میزان چسبندگی دانش ارائه خواهد شد، انتخاب سازمان برای انجام موردکاوی و موردهایی که بتواند ما را در ایجاد فرضیه‌های غنی یاری کند، در تحقیق حاضر از اهمیت بالایی برخوردار است. برای این‌که بتوان یک مطالعه عمیق در خصوص فرایند فراموشی فعال دانش داشت، به جای مطالعه چندین سازمان، روی یک سازمان تمرکز کرده و به مطالعه عمیق این سازمان از منظر فراموشی فعال دانش پرداخت. به‌بیان دیگر، موردهای مدنظر برای انجام موردکاوی از یک سازمان انتخاب شده است. باید بر روی سازمانی که یک برنامه تحول را پیاده‌سازی کرده باشد،

تمرکز S کرد تا بتوان موارد مناسبی را در آن برای موردکاوی انتخاب نمود. بنابراین با توجه به مطالب بیان شده در بالا، بیمارستان فوق تخصصی شهید هاشمی‌نژاد به‌عنوان یکی از بیمارستان‌های موفق هیأت امنایی کشور که یک تحول موفق را در سالیان گذشته تجربه کرده است، برای انجام موردکاوی انتخاب شده است.

برای این‌که بتوان از میان موردهای مختلف در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد، موارد مناسبی را برای مطالعه و بررسی دقیق انتخاب نمود، معیارهایی هم‌چون فرایند تغییر، دربرداشتن آثار منفی از دانش کهنه و سهولت دستیابی به اطلاعات را برای انتخاب موارد مناسب در نظر گرفته شد. بر این اساس ۴ مورد برای انجام موردکاوی و گردآوری اطلاعات کیفی غنی انتخاب شدند.

• انتخاب ابزارها و طراحی پروتکل‌های موردنیاز: کامل بودن، پایایی و اعتبار داده و اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق موردکاوی یکی از مسائل بسیار مهمی است که در پژوهش‌های کیفی از اهمیت بالایی برخوردار است [۲۳]، صص ۳-۲۱. از این رو، استفاده از روش‌های مختلف گردآوری اطلاعات می‌تواند کمک به‌سزایی را در راستای اطمینان از کامل بودن، پایایی و افزایش اعتبار داده و اطلاعات داشته باشد [۲۱]، صص ۶۲۰-۶۲۷؛ ۲۳، صص ۳-۲۱؛ ۲۴]. بنابراین برای این‌که بتوان اطلاعات مورد نیاز خود را در این بیمارستان و در ارتباط با هر یک از موارد جمع‌آوری کرد، به‌طور هم‌زمان از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق و تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک مرتبط با هر مورد استفاده شده است [۲۳]. برای اطمینان از یکسان بودن فرایند کلیه مصاحبه‌ها در موارد مختلف پروتکلی برای انجام مصاحبه‌ها طراحی شد و کلیه مصاحبه‌ها براساس این پروتکل صورت گرفت. از آن جایی که به‌طور معمول در حین انجام پژوهش‌های کیفی با حجم زیادی از اطلاعات و داده مواجه می‌شویم، استفاده از یک روش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل داده و اطلاعات جمع‌آوری شده از اهمیت بالایی برخوردار است. از این‌رو در پژوهش حاضر از روش تحلیل تم<sup>۲۴</sup>، به‌عنوان یک روش سیستماتیک برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است [۲۴].

• شروع موردکاوی: در گام چهارم از تحقیق، پس از انتخاب و طراحی ابزارهای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده، موردکاوی آغاز می‌شود. در کل ۱۴ مصاحبه برای جمع‌آوری داده و اطلاعات موردنیاز انجام شده است که در حدود ۳۲۰ دقیقه مصاحبه با افراد درگیر و آشنا با چهار مورد صورت گرفته است. در ادامه به‌صورت خلاصه به تشریح هر یک از موارد می‌پردازیم. مورد اول: یکی از موضوعات کلیدی در بیمارستان‌های آموزشی و به‌ویژه در مراکز



فوق تخصصی آموزشی، نحوه آموزش دستیاران پزشکی است. یکی از مشکلات اساسی که بیمارستان‌ها در این زمینه با آن مواجه می‌شوند، وجود نداشتن یک نقشه راه آموزش برای این دسته از دستیاران پزشکی است. براساس مطالعات صورت گرفته روی سیستم‌های آموزشی چند دانشگاه پزشکی معتبر دنیا و تجارب به دست آمده در طول سال‌های گذشته در بیمارستان در امر آموزش دستیاران، یک برنامه درسی چهارساله برای آموزش دستیاران در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد طراحی و به مرحله اجرا درآمد.

مورد دوم: یکی از تغییرات مهم در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد، تغییر در نحوه تکمیل پرونده بیمار در هر یک از بخش‌های بیمارستان است.

مورد سوم: روش‌های جراحی سنگ کلیه در حالت کلی به دو بخش روش‌های تهاجمی و غیرتهاجمی تقسیم می‌شوند. با ورود تکنولوژی عمل‌های غیر تهاجمی به ایران و تمایل کمتر بیماران به جراحی‌های تهاجمی از یکسو و وجود نداشتن این تکنولوژی‌ها در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد از سوی دیگر، باعث شد تا مدیران بیمارستان اقدام به خرید برخی از تکنولوژی‌های پیشرفته در این حوزه کنند.

مورد چهارم: از آن جایی که هیچ‌گونه روند آموزشی برای آموزش کارورزان در بیمارستان در نظر گرفته نشده بود، هر کارورزی براساس نظر دستیار ارشد فعالیت‌هایی را در طول دوران کارورزی انجام می‌داد. از این رو، معاون آموزش و پژوهش بیمارستان اقدام به طراحی یک دوره آموزشی برای کارورزان پزشکی نمود و این برنامه برای کلیه کارورزان اجرایی شد.

حال پس از معرفی هر یک از موارد، به تشریح روند انجام تحلیل اولیه روی مصاحبه‌ها پرداخته می‌شود. به این منظور پس از اتمام هر یک از مصاحبه‌ها، محتوای ضبط شده آن مکتوب و نخست یک مرور کلی روی متن استخراج شده انجام می‌شد. کلیه ابهامات متن استخراج می‌گشت و سعی بر آن بود تا این ابهامات در مصاحبه‌های بعدی برطرف شوند. پس از آن‌که متن مصاحبه‌ها استخراج شد در دو گام، کدگذاری باز<sup>۲۵</sup> بر روی متون صورت گرفت؛ نخست کدهای اولیه و سپس تم‌های مناسب مربوط به هر یک از مصاحبه‌ها استخراج شدند [۲۴].



جدول ۳ نمونه کدهای استخراج شده برای مورد اول و چهارم

عنوان مورد	ردیف	کدهای استخراج شده	تکرار
مورد اول: فرایند برنامه‌ریزی درسی دستیاران پزشکی	۱	ارتباط تنگاتنگ این روش با دستیاران	۷
	۲	بالا بودن وابستگی فرایند به افراد مسئول این حوزه	۵
	۳	مدت زمان طولانی برای کنار گذاشتن روش موجود	۳
	۴	وابستگی زیاد این روش به اساتید	۲
	۵	ارتباط بالای این روش با مسئولان بخش‌ها	۲
	۶	واکنش‌های شدید به وضعیت جدید از سوی پزشکان	۴
	۷	برخوردهای انتقادی با روش جدید از سوی دستیاران	۵
	۸	امکان استفاده مجدد از روش گذشته در بیمارستان	۲
	۹	تلاش دستیاران برای برگشت به روش قدیمی	۳
مورد چهارم: فرایند آموزش کارورزان	۱	استقبال از فرایند جدید آموزش به وسیله اساتید پزشکی	۲
	۲	زمان‌بر نبودن پیاده‌سازی فرایند جدید آموزش کارورزان	۲
	۳	به‌کارگیری چشم‌گیر این فرایند آموزش به وسیله اساتید	۳
	۴	تمایل زیاد کارورزان برای شرکت در این دوره‌های آموزشی	۲
	۵	ارتباط و چسبندگی پایین با مسائل مدیریتی بیمارستان	۱
	۶	چسبندگی پایین به استراتژی‌های سازمان	۲
	۷	وابستگی نداشتن این فرایند به کارورزان تازه ورود	۳

به‌عنوان مثال در بررسی کدهای استخراج شده در مورد اول مشخص شد، کدهایی از قبیل ارتباط تنگاتنگ این روش با دستیاران (کد ردیف ۱)، بالا بودن وابستگی فرایند به افراد مسئول این حوزه (کد ردیف ۲)، وابستگی زیاد این روش به اساتید (کد ردیف ۴) و ارتباط بالای این روش با مسئولان بخش‌ها (کد ردیف ۵) نشان‌دهنده ارتباط و وابستگی این روش به افراد بیمارستان است. به بیان دیگر، این کدها نشان می‌دهد مورد اول یک ارتباط تنگاتنگی با افراد بیمارستان دارد. از این‌رو، این چهار کد که نشان‌دهنده یک مفهوم است در کنار هم قرارگرفته و یک تم با عنوان "چسبندگی بالای فرایند به افراد بیمارستان" را تشکیل می‌دهد. به این ترتیب کلیه کدهای استخراج شده تحلیل و بررسی دقیق شدند و براساس ارتباط بین آن‌ها تم‌های مرتبط با هر یک از موارد، استخراج شد. در ادامه در قالب جدول ۴، کلیه تم‌های استخراج شده از کدهای هر مورد آورده شده است و ارتباط هر یک از تم‌ها با کدهای جدول قبل نیز مشخص است.

جدول ۴ نمونه تم‌های استخراج شده برای مورد اول و چهارم

ردیف کد	کدهای استخراج شده مرتبط	تم‌های استخراج شده	ردیف	عنوان مورد
۱	ارتباط تنگاتنگ این روش با دستیاران	چسبندگی بالای این فرآیند به افراد بیمارستان	۱	مورد اول: فرآیند برنامه‌ریزی درسی دستیاران پزشکی
۲	بالا بودن وابستگی فرآیند به افراد مسئول این حوزه			
۴	وابستگی زیاد این روش به اساتید			
۵	ارتباط بالای این روش با مسئولان بخش‌ها	مقاومت زیاد افراد در برابر فرآیند جدید	۲	
۶	واکنش‌های شدید به وضعیت جدید از سوی پزشکان			
۷	برخوردهای انتقادی با روش جدید از سوی دستیاران			
۹	تلاش دستیاران برای برگشت به روش قدیمی			
۸	امکان استفاده مجدد از روش گذشته در بیمارستان	بالا بودن زمان مورد نیاز برای فراموشی	۳	
۳	مدت زمان طولانی برای کنار گذاشتن روش موجود			
۷	وابستگی نداشتن این فرآیند به کارورزان تازه ورود	چسبندگی پایین به افراد بیمارستان	۱	مورد چهارم: فرآیند آموزش کارورزان
۱	استقبال از فرآیند جدید آموزش به وسیله اساتید پزشکی	مقاومت پایین افراد در برابر روش جدید آموزش	۲	
۴	تمایل زیاد کارورزان برای شرکت در این دوره‌های آموزشی			
۳	به‌کارگیری چشم‌گیر از این فرآیند آموزش به وسیله اساتید			
۲	زمان‌بر نبودن پیاده‌سازی فرآیند جدید آموزش کارورزان	پایین بودن زمان مورد نیاز برای فراموشی	۳	
۵	ارتباط و چسبندگی پایین با مسائل مدیریتی بیمارستان	چسبندگی کم به زمینه بیمارستان	۴	
۶	چسبندگی پایین به استراتژی‌های سازمان			

• تجزیه و تحلیل اطلاعات: پس از تجزیه و تحلیل اولیه صورت‌گرفته روی داده و اطلاعات جمع‌آوری شده از راه‌کدگذاری باز و استخراج کدها و تم‌های هر یک از موارد، در این مرحله به تجزیه و تحلیل نهایی اطلاعات خواهیم پرداخت. در این مرحله با استفاده از



کدگذاری محوری<sup>۲۶</sup> و انتخابی<sup>۲۷</sup> روابط بین تم‌های استخراج شده در مرحله قبل مشخص می‌شود [۲۴].

مورد ۱، از چسبندگی بالایی به افراد بیمارستان (تم شماره ۱) برخوردار است. از سوی دیگر مقاومت افراد در برابر فرایند جدید (تم شماره ۲) زیاد بوده و بیمارستان زمان زیادی را برای فراموشی و کنارگذاشتن فرایند آموزش قدیمی (تم شماره ۳) صرف کرده است. موارد ۲ و ۳ نیز از چسبندگی بالایی به افراد برخوردار است و از سوی دیگر مقاومت افراد در برابر شرایط جدید نیز زیاد بوده است. با بررسی مورد چهار مشخص است که این فرایند از چسبندگی پایینی به افراد بیمارستان (تم شماره ۱) برخوردار است و در عین حال افراد مقاومت پایینی در برابر فرایند جدید (تم شماره ۲) از خود نشان داده‌اند. در ضمن، زمان موردنیاز برای فراموشی روش قدیم و پیاده‌سازی روش جدید پایین بوده است (تم شماره ۳). با توجه به تحلیل صورت‌گرفته روی ارتباط بین تم‌های چسبندگی به افراد بیمارستان، مقاومت در برابر روش جدید و زمان موردنیاز در چهار مورد می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش چسبندگی دانش به افراد سازمان، مقاومت افراد سازمان در برابر فراموشی دانش‌های کهنه و قدیمی افزایش می‌یابد و فراموشی فعال آن نیازمند صرف زمان بیشتری از سوی سازمان است.

جدول ۵ ارتباط بین تم‌های چسبندگی دانش با تم‌های فرایند فراموشی

فرایند فراموشی			وضعیت افزایش یا کاهش میزان چسبندگی	ویژگی چسبندگی
مورد مطالعاتی	زمان موردنیاز	مقاومت افراد		
۳، ۲، ۱	افزایش	افزایش	افزایش	چسبندگی دانش به افراد
۴	کاهش	کاهش	کاهش	
۲	افزایش	افزایش	افزایش	چسبندگی دانش به زمینه سازمان
۴	کاهش	کاهش	کاهش	

• ارائه نظریه: در این بخش براساس یک تحلیل منطقی روی اطلاعات به‌دست آمده از موردکاوی، نظریاتی متناسب با اطلاعات در دست، ارائه می‌شود. همان طوری که در جدول ۴ مشخص است، زمانی که چسبندگی دانش به افراد سازمان افزایش می‌یابد، مقاومت افراد در برابر فراموشی فعال آن زیاد شده و سازمان زمان و تلاش بیشتری را برای فراموشی آن

صرف می‌کند. در مقابل، در شرایطی که میزان چسبندگی دانش به افراد سازمان کاهش پیدا کند، مقاومت‌ها در برابر فراموشی کاهش پیدا می‌کند و سازمان با صرف زمان و هزینه کم‌تری می‌تواند دانش کهنه و قدیمی را فراموش نماید.

نظریه اول: با افزایش چسبندگی دانش به افراد سازمان، فرایند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی دشوارتر شده و این فرایند نیازمند صرف زمان و تلاش بیش‌تری از سوی سازمان است.

نظریه دوم: با کاهش چسبندگی دانش به افراد سازمان، فرایند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی آسان‌تر شده و این فرایند نیازمند صرف زمان و تلاش کم‌تری از سوی سازمان است.

از آن جایی که پرونده بیماران براساس فیلدهای اطلاعاتی خاص در طول سالیان متمادی تکمیل شده و به بیان دیگر این‌گونه نحوه تکمیل پرونده بیماران به یک فرهنگ تبدیل شده است، از این رو روش تکمیل پرونده بیمار به صورت قدیمی وابستگی و چسبندگی بالایی به فرهنگ سازمان دارد. بر اساس این فرهنگ، همه افراد تصور می‌کنند که تکمیل پرونده بیمار با توجه به همان فیلدهای قبلی کافی است و نیاز بیمارستان را مرتفع می‌کند. از این رو، زمان زیادی برای فراموشی فعال روش قدیمی مورد نیاز است. در مقابل در مورد چهارم می‌توان مشاهده کرد، فرایند آموزش کارورزان به عنوان یک مسأله استراتژیک برای بیمارستان مطرح نمی‌باشد و ارتباطی با استراتژی‌های بیمارستان ندارد. از این رو، به علت چسبندگی پایین این فرایند به استراتژی‌های سازمان مقاومت پایینی در برابر فراموشی فعال آن مشاهده می‌شود.

در کل می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش میزان چسبندگی دانش به زمینه سازمان (فرهنگ و جو سازمانی، سن سازمان، استراتژی‌های سازمان تکنولوژی‌های سازمان و محیط سازمان) مقاومت افراد سازمان برای فراموشی فعال آن زیاد می‌شود و سازمان باید زمان بیش‌تری را برای فراموشی آن صرف کند. در مقابل زمانی که دانش چسبندگی بالایی به زمینه سازمان نداشته باشد، مقاومت افراد سازمان در برابر فراموشی آن کاسته می‌شود و سازمان با صرف زمان کم‌تری می‌تواند این دانش کهنه و قدیمی را فراموش کند.

بنابراین می‌توان نظریه سوم و چهارم را به شکل زیر ارائه کرد.

نظریه سوم: با افزایش چسبندگی دانش به زمینه سازمان، فرایند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی دشوارتر شده و این فرایند نیازمند صرف زمان و تلاش بیش‌تری از سوی سازمان است.

نظریه چهارم: با کاهش چسبندگی دانش به زمینه سازمان، فرایند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی آسان‌تر شده و این فرایند نیازمند صرف زمان و تلاش کم‌تری از سوی سازمان است.

• مرور ادبیات براساس نظریه‌های ارائه شده: تلاش برای فراموشی دانش کهنه و قدیمی براساس انواع مختلف دانش متفاوت است [۱۱؛ ۲۵]. برخی از محققان در مقاله‌های خود روی دانش‌های عمیق در سازمان‌ها تمرکز کرده‌اند و رابطه این نوع دانش‌ها را با نحوه فراموشی تشریح کرده‌اند. دانش‌هایی مانند مدل‌های ذهنی افراد و پارادایم‌های حاکم بر مدیران- که ارتباط تنگاتنگی با افراد دارند- باید از راه روش‌های بسیار رادیکالی مانند اخراج فرد برای فراموشی فعال آن برنامه‌ریزی شود [۲۶]. همچنین در ادبیات اشاره شده است که فراموشی منطق‌های حاکم بر سازمان که ارتباط زیادی با استراتژی‌ها و سایر الزامات سازمانی دارند و به بیانی دیگر از چسبندگی بالایی به زمینه سازمان برخوردار هستند، مشکل است [۲۷، صص ۵-۱۴].

بنابراین تشابه بسیار مناسبی بین نتایج حاصل از موردکاوی و ادبیات قابل مشاهده است. از این رو، نظریه‌های اول تا چهارم از دقت مناسبی برخوردار هستند.

• غنی‌سازی نظریه: در تحقیق حاضر برای غنی‌سازی نظریه از اشباع تئوریک<sup>۲۸</sup> استفاده شده است. در این تحقیق موردکاوی در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تا جایی ادامه پیدا کرد که شواهد استخراج شده از موردهای قبلی، در مورد جدید قابل رؤیت بود.

## ۶- نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش شده است تا اهمیت مفهوم فراموشی فعال دانش تشریح شود. هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی و تحلیل عمیق ارتباط بین فرایند فراموشی فعال دانش با میزان چسبندگی دانش به افراد و زمینه سازمان است.

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط معناداری بین فرایند فراموشی فعال دانش و میزان چسبندگی دانش به افراد و زمینه سازمان وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که با افزایش میزان چسبندگی دانش به افراد و زمینه سازمان مانند جو، فرهنگ سازمانی، اندازه و سن سازمان، استراتژی‌های سازمان و تکنولوژی‌های مورد استفاده در سازمان، فرایند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی با مقاومت‌های بیش‌تری از سوی افراد سازمان مواجه می‌شود و این مسأله فرایند فراموشی فعال را با دشواری‌هایی مواجه می‌سازد. در این شرایط

سازمان زمان و تلاش بیشتری را برای فراموشی فعال این دانش‌های کهنه صرف می‌کند. با درک این موضوع، مدیران می‌توانند براساس میزان چسبندگی دانش به افراد و شرایط سازمان برنامه‌ریزی‌های لازم را برای فراموشی دانش‌های کهنه و قدیمی انجام دهند. در مجموع با شناخت دقیق میزان چسبندگی دانش، سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌ریزی بهتری را برای فراموشی دانش انجام دهند؛ به‌گونه‌ای که سازمان در مسیر مدیریت دانش‌های کهنه و قدیمی خود با مشکل جدی مواجه نشود. به‌منظور تعمیم دادن نتایج حاصل از این تحقیق، می‌توان فرضیه‌های ارائه شده در این مقاله را در سازمان‌های متعدد با ابعاد مختلف و با استفاده از روش‌های کمی آزمایش کرد.

در ضمن پیشنهاد می‌شود برای تکمیل و تقویت نتایج تحقیق حاضر، ارتباط بین انواع ویژگی‌های دانش (مدت اعتبار دانش، ارزش‌آفرینی دانش، ارتباط دانش با سایر دانش‌های سازمانی، قابلیت ملموس بودن دانش و غیره) با فرایند فراموشی فعال دانش مورد تحلیل و بررسی عمیق قرار گیرد که این مسئله خود می‌تواند به‌عنوان تحقیقات آینده مورد توجه واقع شود.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Intangible Assets
2. Learning
3. Companies don't just learn; they also forget
4. Creative Destruction
5. Unlearning
6. Contextual Factors
7. Organizational Culture and Climate
8. Change Management
9. Knowledge Structure
10. Organizational Schema
11. Absorptive Capacity
12. Procedural Knowledge
13. Abandon
14. Remove
15. Discard
16. Eliminate
17. Dominant Logic
18. Redundant
19. Perceptual Maps
20. Outdated



21. Ineffective
22. Stickiness
23. Case
24. Thematic Analysis
25. Open Coding
26. Axial Coding
27. elective Coding
28. Theo
29. retical Saturation

## ۷- منابع

- [1] Davenport T. , Prusak L. ; Working knowledge: How organizations manage what they know; Harvard Business School Press, 1998.
- [2] Alavi M. , Leidner D.E. ;"Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly"; Vol. 25, No. 1, 2001.
- [3] Drucker P.F. ; The discipline of innovation; Harvard Business Review, 1985.
- [4] De Holan P.M., Phillips N., Lawrence T.B. ; Managing organizational forgetting; *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 2, 2004.
- [5] Winter S. G. ;"Schumpeterian competition in alternative technological regimes"; *Journal of economic behavior and organization*, Vol. 5, No. 3-4, 1984.
- [6] Rezazade Mehrizi M.H. , Bontis N. ;"A cluster analysis of the KM field" ; *Management Decision*, Vol. 47, No. 5., 2009.
- [7] Holan P.M.d. , Phillips N. ;"Remembrance of things past? the dynamics of organizational forgetting"; *Management Science*; Vol. 5, No. 11, 2004.
- [8] Darr E.D., Argote L., Epple D. ;"The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises"; *Management Science*, Vol. 41, No. 11, 1995.
- [۹] مشبکی ا.، ربیعہ م. ؛ «فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت‌پذیری در



سازمان؛ فصلنامه علمی و پژوهشی مدرس علوم انسانی-پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره سیزدهم، شماره ۴، ۱۳۸۸.

- [10] Fernandez V. , Sune A. ;"Organizational forgetting and its causes: an empirical research"; *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, No. 6. , 2009.
- [11] DeHolan P.M. , Filiph N. ; Organizational forgetting; in *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, M. Easterby-Smith and M.A. Lyles, Editors, Blackwell Publishing: Oxford, 2005.
- [12] LaBianca G., B. Gray, Brass D. ;"A grounded model of organizational schema change during empowerment"; *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, 2000.
- [13] Cohen W. M. , Levinthal D. A. ; "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation"; *Administrative science quarterly*, Vol.35, 1990.
- [14] Miles G., Miles R. E., Perrone V., Edvinsson, L. ;"Some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge"; *California Management Review*, Berkeley, Vol. 40, No. 3, 1998.
- [15] Tsang E. W. K., Zahra S. A. ;"Organizational unlearning", *Human Relations*, Vol. 61, No. 10, 2008.
- [16] Casey A., Olivera F. ;" Reflections on organizational memory and forgetting"; *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20, No. 3, 2011.
- [17] DeHolan P.M. ;"Agency in voluntary organizational forgetting"; *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20, No. 3, 2011.
- [18] DeHolan P. M.; "Organizational forgetting, unlearning, and memory systems"; *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20, No. 3, 2011.
- [19] Nonaka, I; "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Reprint 91608, November/December, 1991.
- [20] Eisenhardt K.; Building theory from case study research; *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 1989.
- [21] Eisenhardt K. M. ;"Better stories and better constructs: The case for rigor and

- comparative logic", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, 1991.
- [22] Yin R. K. ; Case study research: Design and methods; Newbury Park: SAGE Publications, 2002.
- [23] Corbin J. M., Strauss A. ; "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria"; *Qualitative Sociology*, Vol. 13, No. 1, 1990.
- [24] Glaser B. G., Strauss A. L. ; The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research; New York: Aldine Transaction, 1980.
- [25] Becker K. L. ; "Managing change in regionally-based organisations: Understanding the need for individual and organisational unlearning"; *Paper Presented at the Australia and New Zealand Academy of Management*, Fremantle, Australia, 2003.
- [26] Hamel G., Prahalad C. K. ; Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow; Harvard business school press, 1994.
- [27] Bettis R. A., Prahalad C. K. ; "The dominant logic: Retrospective and extension"; *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 1995.