

## فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر

دکتر عادل صلواتی\*  
مصطفی باغبانیان\*\*  
رزان زندی\*\*\*

### چکیده

این پژوهش، با هدف شناسایی رابطه بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را ادارات کل تعاون تشکیل داده است. نمونه آماری متشکل از ۲۰۰ نفر از کارکنان این ادارات بوده‌اند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم جامعه انتخاب شده‌اند. این مطالعه از نظر روش، از نوع همبستگی و از منظر هدف، کاربردی می‌باشد. بر این اساس، برای سنجش مفاهیم اساسی پژوهش، پرسش‌نامه‌ای با تکیه بر مدل فراموشی سازمانی هالن و فلیپس (۲۰۰۴) و پرسش‌نامه مقاومت در برابر تغییر و این و همکاران (۲۰۰۱) به کار برده شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها به روش آلفای کرونباخ برای دو متغیر اشاره شده به ترتیب برابر با ۰.۸۴ و ۰.۸۳ محاسبه گردید. روایی آزمون نیز از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار سازه با استفاده از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی، تأییدی و شاخص KMO تأیید شد. یافته‌های نهایی پژوهش حاکی از وجود ارتباط معنی‌دار، بین فراموشی سازمانی و ابعاد آن (شامل هدفمند بودن و تصادفی بودن) با مقاومت در برابر تغییر می‌باشد.

واژگان کلیدی: فراموشی سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، تغییر، مدیریت دانش، دانش.

\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

\*\* عضو هیات علمی گروه اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، نویسنده مسئول nazer.zand@yahoo.com

## مقدمه

با توجه به پژوهش‌های گسترده در خصوص مدیریت دانش<sup>۱</sup>، هنوز برخی نکات و موارد در مباحث کنونی دانش سازمانی مبهم است. شرکت‌ها نه تنها یاد می‌گیرند، بلکه فراموش نیز می‌کنند. در حقیقت مدیریت دانش به دنبال خلق فرایندهایی است که نه تنها برای یادگیری و نگهداری از موارد مهم ضروری است، بلکه برای عدم یادگیری و اجتناب از آنچه مهم نیست نیز لازم می‌باشد. در واقع ما همواره بر یادگیری و حفاظت از دانش تاکید می‌کنیم، اما توانایی ما در فراموش کردن نیز به همین اندازه حائز اهمیت است (هال و فیلیپس، ۲۰۰۴).

از نگاه لاینکا و همکاران، ۲۰۰۰، امروزه ضرورت ایجاد تغییر<sup>۲</sup> و نوآوری شناخته شده و هیچ مدیری نمی‌تواند به مدت طولانی نسبت به تغییر و نوآوری بی‌توجهی نشان دهد. همچنین مقاومت در برابر تغییر مساله‌ای است که به طور گسترده مورد توجه قرار گرفته است. مقاومت یک واکنش گریزناپذیر به هر تغییر مهمی است؛ از این رو لوین اظهار داشت که هر تغییر بالقوه‌ای توسط نیروهای طرف مقابل مورد مقاومت قرار می‌گیرد. این ایده همانند این اصل منطقی است که هر چیزی نیروی مخالفی ایجاد می‌کند. لذا افراد طبیعتاً در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند تا از وضع فعلی دفاع نمایند مخصوصاً زمانی که احساس نمایند امنیت و یا وضعیت آن‌ها در معرض خطر قرار گرفته باشد، هدف مقاومت در برابر تغییر محافظت از افراد در برابر اثرات واقعی و یا تخیلی تغییر است (جعفرپور، ۱۳۸۹).

مفهوم فراموشی سازمانی<sup>۳</sup> اگرچه به سادگی قابل درک است، اما چگونگی ساز و کار اتفاق افتادن آن در سازمان به خوبی شناخته نشده است توسعه درک سازمان از مقاومت در برابر تغییر<sup>۴</sup> در حال حاضر یک ضرورت است، چرا که جهت مدیریت تغییر موثر، شناسایی منابع و شرایط بالقوه ایجاد آن حیاتی است (جعفرپور، ۱۳۸۹).

از نگاه لاینکا و همکاران ۲۰۰۰، تغییر در جنبه‌های مختلف یک سازمان به طور معمول با مقاومت‌هایی مواجه می‌شود؛ دلیل این امر تضادی است که ممکن است بین ساختارهای دانش موجود در سازمان و تغییرات مدنظر وجود داشته باشد. در حالتی که

1- Knowledge management

2- change

3- Organizational Forgetting

4- Resistance to Change

بتوان دانش‌های کهنه و قدیمی را در قالب الگوهای سازمانی منسوخ شده از سطح سازمان خارج کرد؛ دیگر هیچ کشتی به سوی دانش کهنه نمی‌تواند در سطح سازمان ایجاد شود؛ در نتیجه فراموشی سازمانی می‌تواند این مقاومت در برابر تغییر را تا حد قابل قبولی کاهش دهد. همچنین فراموشی دانش‌های کهنه و ناکارآمد و از سوی دیگر عدم فراموشی دانش موثر، فضا را برای بهبود سازمان فراهم می‌کند. سازمانی که بتواند دانش کهنه و قدیمی را از سطح سازمان خارج کند، توانایی خود را برای پذیرش دانش جدید افزایش می‌دهد و این مسئله باعث افزایش ضریب جذب سازمان<sup>۱</sup> می‌شود (اخوان و همکاران، ۱۳۹۰).

سازمان‌های امروزی نیز در دهه‌های اخیر به سوی رقابتی شدن پیش می‌روند. عرصه رقابتی در سازمان‌ها، بسیار پیچیده و دشوار می‌باشد و در پیش‌بینی‌های بازار آینده، وضعیت بس پیچیده‌تر را ترسیم می‌نماید. اینجاست که اگر به عرصه رقابتی و راهکارهای منطقی و هوشیارانه توجه نشود، کم‌کم از صحنه رقابت حذف می‌شوند. از آنجا که فراموشی سازمانی می‌تواند بر رقابت‌پذیری شرکت و یا سازمان تأثیر بگذارد، سازمان نیاز به فرآیندهایی دارد تا اطمینان یابد دانشی که باید دور ریخته شود، فراموش می‌شود و دانشی که مفید بوده، فراموش نمی‌شود.

## اهداف پژوهش

### هدف کلی

شناسایی میزان ارتباط بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر.

### اهداف فرعی

۱. شناسایی میزان ارتباط بین فراموشی سازمانی هدفمند و مقاومت در برابر تغییر در سازمان.
۲. شناسایی میزان ارتباط بین فراموشی سازمانی تصادفی و مقاومت در برابر تغییر در سازمان.
۳. شناسایی میزان تفاوت بین فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی از نظر میزان رابطه با مقاومت در برابر تغییر در سازمان.

## سوالات پژوهش

### سوال اصلی پژوهش

۱. تا چه اندازه بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر در سازمان رابطه معنی دار وجود دارد؟

### سوالات فرعی پژوهش

۱. تا چه اندازه بین فراموشی سازمانی هدفمند و مقاومت در برابر تغییر در سازمان رابطه معنی دار وجود دارد؟

۲. تا چه اندازه بین فراموشی سازمانی تصادفی و مقاومت در برابر تغییر در سازمان رابطه معنی دار وجود دارد؟

۳. تا چه اندازه بین فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی از نظر میزان رابطه با مقاومت در برابر تغییر در سازمان تفاوت معنی دار وجود دارد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### فراموشی سازمانی

از زمانی که هدربرگ بیش از دو دهه قبل مقاله‌اش را تحت عنوان "چگونه سازمان‌ها یاد می‌گیرند و فراموش می‌کنند" منتشر کرد، تحقیقات در رابطه با یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده گسترش پیدا کرده است (هدبرگ، ۱۹۸۱). امروزه مباحث مدیریت دانش به عنوان 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 سازمانشان افزایش یافته است (دراکر، ۱۹۸۵). از این رو فرآیند توسعه و به کارگیری منابع ارزشمندی که بتواند در دنیای رقابتی امروز، بقای سازمان‌ها را تضمین کند، یک مسئله بسیار مهم محسوب می‌شود، از این فرآیند با عنوان یادگیری می‌توان نام برد. نقش موثر 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>۱</sup> نادیده بگیریم (دی هالن و فیلیپس، ۲۰۰۴). در حالی که بحث‌های مفهوم یادگیری سازمانی پیشرفت کرده است، درک ما از فراموشی سازمانی بسیار محدود است. این عدم تعادل از محتوای مقاله هدرگک منعکس می‌شود. در حالی که عنوان مقاله درباره چگونگی یادگیری<sup>۲</sup> و فراموشی سازمانی است و وی اهمیت برابری یادگیری و فراموشی سازمانی را تاکید می‌کند، اما بیش از ۹۰ درصد بحث‌ها روی یادگیری متمرکز است.

بنابراین، یادگیری یک فرآیند یک سویه برای کسب و ذخیره سازی 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 فرآیند فراموش کنند. در مقایسه با فرآیندهای مدیریت دانش (ارزیابی و شناسایی، خلق، جذب، سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی، انتشار و به کارگیری دانش)، فراموشی دانش کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است (هالن و فیلیپس، ۲۰۰۴).

اسمیت ادبیات فراموشی سازمانی را از شش دیدگاه که هر کدام به نوبه خود روش‌شناسی و هستی‌شناسی خاص خود را دارند، بررسی می‌کند و بر این باور است که هر دیدگاه به سهم مشخصی از درک ماهیت مشکلات سازمان منتهی می‌شود. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که فراموشی سازمانی عمدتاً از دو دیدگاه بررسی شده است. برخی از مطالعات فراموشی سازمانی را در مرحله قبل از یادگیری سازمانی در نظر می‌گیرند. این دیدگاه روال خاصی از قوانین، وظایف، نقش‌ها، سیاست‌ها، ارزش‌ها و یا استراتژی را که باید فراموش شود به منظور به دست آوردن و همگون سازی دانش جدید سازمانی از طریق برنامه‌های جدید، قوانین، وظایف، نقش‌ها، سیاست‌ها، ارزش‌ها یا استراتژی پیشنهاد می‌کند (هالن و فیلیپس، ۲۰۰۴).

با توجه به این که فراموشی سازمانی مفهوم نسبتاً جدیدی است، بنابراین تعریف جهانی پذیرفته شده‌ای برای آن وجود ندارد، صاحب‌نظران مختلف تعاریف متعددی برای آن ارائه کرده‌اند؛ که در جدول ۱ به تعدادی از آنها اشاره شده است و در جدول ۲ شاخص‌های کلیدی آنها آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف فراموشی سازمانی

نام پژوهشگر	تعریف
بواکر (۱۹۹۷)	عبارت است از دانشی که سازمان قادر به مرور جزئیات روزمره خود شود
هدبرگ (۱۹۸۱)	دانشی که منسوخ شده است و پاسخگوی چالش‌های فعلی نیست
نیستروم و استاربوک (۱۹۸۴)	عبارت است از یک فرآیند یادگیری و حذف دانش‌های ناکارآمد
کلین (۱۹۸۹) به نقل از ونگ	فرآیند جایگزینی دانش و واکنش‌های جدید از طریق حذف دانش قدیمی
سیندر و کمینگ (۱۹۹۸)	عبارت است از عدم به کارگیری دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی شرکت در کدگذاری و مستندسازی دانش
لیلس (۲۰۰۱) به نقل از حسن پور	عبارت است از حذف پاسخ‌های قدیمی از طریق جایگزینی پاسخ‌های جدید
اتمان و حشیم (۲۰۰۲)	کنار گذاشتن آگاهانه دانش موجود
هاروی و بوکلی (۲۰۰۲)	فراموشی سازمانی فرایند سیستماتیک حذف اطلاعاتی که منسوخ شده اند یا مدت زمان طولانی است که به منظور تصمیم‌گیری مدیریتی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند.
سینکلا (۲۰۰۲)	عبارت است از فرآیند کنار گذاشتن دانش منسوخ شده و گمراه‌کننده
شیفر و مانونگرین (۲۰۰۳)	طراحی سیستماتیک استراتژی‌های جدید شرکت با استفاده از درس‌های گذشته و تلاش برای کنار گذاشتن چشم‌اندازهای اثبات شده می‌باشد.
سیند (۲۰۰۳) به نقل از حسن پور	تغییری است در مورد تطبیق دادن مجدد و رها کردن دانش یاروش‌های قدیمی.
هالز و فیلیس (۲۰۰۳)	منحل کردن دانش از طریق شکستن عادات، تغییر ساختارها و مدیریت فرهنگ‌هایی که دانش عمیقاً درونی شده را پیاده می‌کنند.
هالز و فیلیس (۲۰۰۴)	از دست دادن داوطلبانه یا غیر داوطلبانه دانش سازمانی که می‌تواند به تغییر در قابلیت‌های سازمان منجر شود
تسانگ و زهرا (۲۰۰۸)	به معنای دور انداختن روال قدیمی برای قبول کردن روال جدید است
ناوارو و مویا (۲۰۰۵)	فرایند پویایی که دانش و یا عادات‌های ناموثر و منسوخ شده را شناسایی و حذف می‌کند می‌باشد
آکگون (۲۰۰۷) به نقل از ونگ	یک نظر مشترک وجود دارد که فراموشی اشاره به یک فرآیند دور انداختن باورها و روال منسوخ شده دارد
ونگ (۲۰۱۲)	به چالش کشیدن ساختارهای شناختی موجود که شامل ارزش‌ها و عقاید به ویژه در سطح مدیران ارشد می‌باشد
فراندز (۲۰۰۹) به نقل از ونگ	از دو منظر قابل بررسی است؛ اولین دیدگاه اشاره به فراموشی اتفاقی و ناخواسته دارد که موجب از دست رفتن منابع دانش سازمانی می‌شود و دیدگاه دوم فراموشی را به عنوان یک فرآیند یک فرآیند آگاهانه و تعمدی می‌بیند که جهت یادگیری سازمانی بهتر، اتفاق می‌افتد.

با توجه به تعاریف (جدول ۱) که از مقالات معتبر مختلف جمع‌آوری شده است، فراموشی سازمانی از دو بعد هدفمند بودن و تصادفی بودن تشکیل شده است؛ بعد

هدفمند بودن به معنای فراموشی آگاهانه دانش سازمانی است که جهت یادگیری سازمانی بهتر اتفاق می‌افتد و بعد تصادفی بودن اشاره به فراموشی اتفاقی و ناخواسته دارد که موجب از دست رفتن منابع دانش سازمانی می‌شود.

### مقاومت در برابر تغییر

در دهه ۱۹۴۰، روانشناس اجتماعی کرت لوین<sup>۱</sup> برای اولین بار ایده مدیریت کردن و حذف کردن مقاومت در برابر تغییرات<sup>۲</sup> اعمال شده را که در سازمان‌ها رخ می‌داد مطرح کرد. کارهای اولیه او بر جنبه‌های رفتار فردی تمرکز داشت که به منظور تغییرات سازمانی اثر بخش باید مورد توجه قرار می‌گرفت (لوین، ۱۹۴۷).

نخستین منبع منتشر شده در مورد، مقاومت در برابر تغییر در سازمان، یک مطالعه در سال ۱۹۸۴ بود که توسط لستر کچ و جان فرنچ انجام شده بود و نام آن غلبه بر مقاومت در برابر تغییر بود. تحقیق آنها، که کار زیادی بر روی آن شد براساس درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری بود و در یک کارخانه تولید شلوار در ویرجینیا انجام شد. این مطالعه متمرکز بر این سئوالات اساسی بود: چرا افراد در مقابل تغییر به شدت مقاومت می‌کنند؟ و چه کار باید کرد تا بر این مقاومت غلبه کرد؟

در سال ۱۹۵۰ الوین زندر<sup>۳</sup>، مطالعه‌ای در این زمینه به نام (مقاومت در برابر تغییر - تحلیل و پیشگیری) منتشر کرد. مقاله او یک تفاوت اولیه بین نشانه‌های مقاومت مانند خصومت و یا تلاش ضعیف، و علل زیر بنایی برای این رفتار را به وجود آورد. با توجه به این که مقاومت در برابر تغییر مفهوم نسبتاً جدیدی است، بنابراین تعریف جهانی پذیرفته شده‌ای برای آن وجود ندارد، صاحب‌نظران مختلف تعاریف متعددی برای آن ارائه کرده‌اند؛ الوین زندر، که یکی از اولین محققان در این زمینه بود مقاومت را در برابر تغییر رفتاری تعریف می‌کند که هدف از آن محافظت از افراد در برابر اثرات واقعی و یا تخیلی تغییر است (زندر، ۱۹۵۰).

زالتمن و دانکن ۱۹۷۷، مقاومت در برابر تغییر را اینگونه تعریف می‌کنند: هر جریانی که هدف از آن پشتیبانی از وضع فعلی است در برابر هر گونه فشار که

1- Lewin  
2- Resistance to Change  
3- Zander

می‌خواهد این وضع فعلی را تغییر دهد (ارگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). آرجریس و شان ۱۹۷۸، معتقدند مقاومت در برابر تغییر از ناکامی و جریانهای دفاعی برمی‌خیزد. مقاومت عاطفی کارکنان به سبب عدم اطمینان فراروی کارکنان و از دست دادن کنترل ایشان بر امور پدید می‌آید (پیدریت، ۲۰۰۰).

براساس مطالعات دنت و گلدبرج، افراد در واقع در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند، آنها بیشتر در برابر عدم وجود پایگاه و مقام، کمبود پرداخت و عدم وجود راحتی مقاومت می‌کنند (دنت و گلدبرج<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹).

از نظر پیدریت، مقاومت در برابر تغییر، باید در بر گیرنده محدوده وسیعتری باشد، او می‌گوید که یک بررسی مجدد تحقیقات تجربی گذشته آشکار می‌کند که سه تاکید گوناگون مهم در مفهوم سازی مقاومت وجود دارد: به عنوان یک حالت شناختی، به عنوان یک حالت عاطفی و به عنوان یک رفتار. پیدریت، ادعا می‌کند که هر چند این مفهوم سازی‌ها تا حدودی با هم تطابق دارند، ولی آنها در موارد متفاوتی با هم اختلاف دارند. پیدا کردن یک راه برای نزدیک کردن این تاکیدات متفاوت باید درک ما را از چگونگی مقاومت کارکنان در برابر تغییرات اعمال شده در سازمان عمیق تر کند. هر کدام از این سه مفهوم سازی از تغییر - به عنوان یک رفتار، یک احساس و یا یک باور - شایستگی دارند و ارائه دهنده بخش مهمی از تجربه مقاومت در برابر تغییر هستند. بنابراین، هر تعریفی که بر یک نقطه نظر تمرکز می‌کند و بقیه را نادیده می‌گیرد ناقص است (پیدریت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰).

### دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییر

پیرامون دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی، تحقیقات و پژوهش‌های مختلفی صورت گرفته است. دیویس مقاومت در برابر تغییر را متشکل از دو جنبه‌ی احساسی و منطقی می‌داند. از این رو او جوانب احساسی و منطقی را به سه دسته دلایل اقتصادی، روانی و گروهی تقسیم نمود (جعفرپور، ۱۳۸۹).

رابینز دلایل مقاومت را به دو دسته‌ی فردی و سازمانی تقسیم کرده است. وی پنج

1- Oreg  
2- Dent & Goldberg  
3- Piderit



دلیل عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، وحشت از پدیده‌ی مجهول و چشم خود را به روی واقعیت‌ها بستن را از جمله‌ی دلایل فردی مقاومت در برابر تغییرات می‌داند. شش منبع مقاومت سازمانی در این دیدگاه شامل مکانیسم ساختاری، تغییرات اندک، هنجاهای گروه، تهدید متخصصان، تهدید کردن قدرت مدیران و تهدید ناشی از شیوه‌ی تخصیص منابع می‌باشد.

براساس دیدگاه والد‌رینگ، عدم درک دیدگاه مدیران برای تغییر از سوی کارکنان، نداشتن زمان کافی جهت تمرکز کارکنان بر تغییر، سهم نبودن کارکنان در ارزش‌های حاکم بر تغییر و عدم توان مندی انجام کار در وضعیت جدید از جمله دلایل مقاومت در برابر تغییر می‌باشد. براساس دیدگاه استارک، عمده‌ترین دلایل مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی، ترس از شکست، عادت، فقدان نیاز آشکار، از دست دادن کنترل، نگرانی از سیستم پشتیبانی، ذهن بسته، عدم تمایل به یادگیری، ترس از این که روش جدید ممکن است بهتر نباشد، ترس از ناشناخته‌ها و ترس از تاثیرات فردی می‌باشد (جعفرپور، ۱۳۸۹).

### پیشینه پژوهش

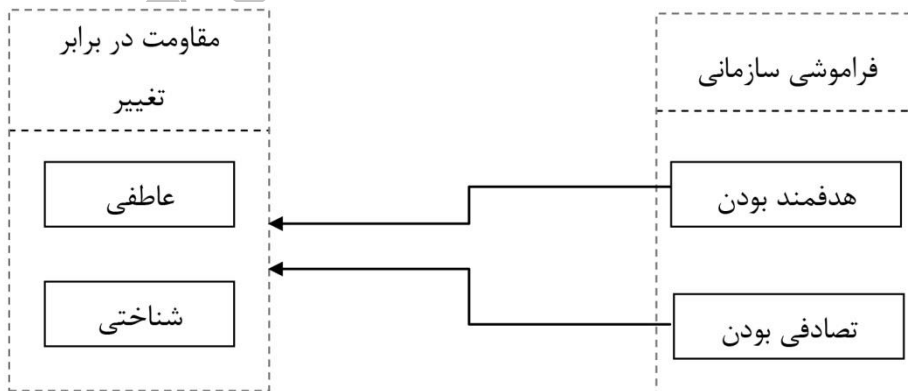
اهم پژوهش‌های انجام شده پیرامون موضوع پژوهش را می‌توان به شرح زیر بیان نمود: جفری بوکر (۱۹۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "فراموشی سازمانی و تولید دانش" استدلال کرده است که در واقع ممکن است فراموشی سازمانی به دلایل مثبت و مفید باشد و همچنین فراموشی فقط به عنوان مانعی برای یادگیری نیست، بلکه می‌تواند پدیده‌ای مثبت و با ارزش برای مطالعه باشد. همچنین خیر و جابر (۲۰۰۲) پژوهشی تحت عنوان "مدل دو فازی یادگیری و فراموشی" با هدف توسعه مدل دو فازی یادگیری - فراموشی برای پیش بینی زمان انجام کارها در محیط‌های صنعتی انجام دادند. نتایج حاکی از یکپارچه‌سازی مدل‌های یادگیری و فراموشی با استفاده از داده‌های تجربی است. در نتیجه مدل دو فازی یادگیری - فراموشی به عنوان دو ویژگی مهم و منحصر به فرد پدیده یادگیری و فراموشی در محیط‌های صنعتی یافت می‌شود. اول، یادگیری به عنوان یک ترکیب از مهارت‌های شناختی و حرکتی بیان می‌شود که نشان می‌دهد که میزان یادگیری براساس تجربیات به دست آمده از دوره‌های قبلی و همچنین ماهیت کار

در حال انجام (به عنوان مثال کارهای بسیار پیچیده در مقابل کارهای بسیار ساده) متفاوت است. دوم، این مدل تصویری از فراموشی براساس نرخ یادگیری کارگر، تجربه قبلی و همچنین به عنوان طول بازه‌ی زمانی وقفه‌ای که در آن تجارب کارگر فراموش شده است. و سیکستروم و جابر (۲۰۰۴) در تحقیقی تحت عنوان "مقایسه عددی سه مدل بالقوه یادگیری و فراموشی" که با هدف، گسترش دانش در مورد به تصویر کشیدن شباهت‌ها و تفاوت‌های میان این مدل‌ها یعنی مدل منحنی یادگیری - فراموشی، مدل تاخر و مدل انتشار ادغام قدرت انجام شده است. نتایج حاکی از آن است که برای سناریو یادگیری در حد متوسط هر سه مدل به طور متوسط پیش بینی‌های بسیار نزدیکی به یکدیگر برای تمام مقادیر زمان‌های معافیت‌های تولید و بر پایه‌ی پردازش اولیه به دست می‌آید. و فاین (۱۹۸۶) در پژوهشی تحت عنوان "نوآوری فناوری، گسترش و مقاومت" نشان داد که مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی تغییر یکی از راهکارهای مقابله با مقاومت در برابر تغییر است. همچنین در پژوهشی با عنوان "تحلیل فرآیند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی (مطالعه موردی بیمارستان شهید هاشمی نژاد)" که توسط پیمان اخوان و مهدی باقرزاده نیری و پژمان شادپور در سال ۱۳۹۰ صورت گرفت؛ براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده می‌توان بیان کرد که با افزایش چسبندگی دانش به افراد و شرایط سازمان، فرآیند فراموشی فعال دانش با مقاومت‌های بیشتری مواجه شده است و در پژوهشی با عنوان "فراموشی سازمانی چالش مهم مدیران در عصر جدید کسب و کار (مطالعه موردی تعدادی از سازمان‌های دولتی و خصوصی)" که توسط "که با هدف شناسایی میزان فراموشی سازمانی انجام شده است و توسط فرزانه خسروانی در سال ۱۳۹۲ انجام گرفت؛ در این پژوهش پس از بررسی مفهوم و ابعاد فراموشی سازمانی در ادبیات نظری، سه بعد فراموشی سازمانی (نوع فراموشی، پیامد فراموشی و روش فراموشی) شناسایی شد و رابطه این سه بعد در سه فرضیه مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند پرسش‌های پرسشنامه به نحو مناسبی ابعاد سه گانه فراموشی سازمانی را اندازه گیری می‌کنند. همچنین نتایج بیانگر آن است که فرضیه‌های پژوهش (رابطه بین نوع دانش فراموش شده، روش فراموشی و پیامدهای فراموشی) مورد تایید قرار گرفته اند. همچنین جهانبخش اورک و عیسی درویش پور (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان "راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید

و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی " با هدف تعیین راهکارهایی برای کاهش مقاومت افراد در برابر تغییر به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، توجه به عواطف و احساسات، مشورت کردن با آنها، اعتماد به کارکنان و اختیار دادن به آنها بر کاهش مقاومت آنان در برابر تغییر موثر است. و محمود جعفرپور (۱۳۸۹)، در پژوهشی تحت عنوان "مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی (مطالعه موردی در سازمان نظامی) به ارایه و ارزیابی یک مدل مفهومی از رابطه‌ی میان مقاومت در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی بوده است. مطابق نتایج به دست آمده در این پژوهش، مقاومت فردی در برابر تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ی سازمانی، رابطه معنی‌داری با تعهد در برابر تغییرات سازمانی ندارد. همچنین همبستگی بین سطح تحصیلات و تعهد نسبت به تغییر، معکوس و همبستگی بین سابقه کار و مقاومت فردی مستقیم بوده است. فقدان پاسخ‌های خلاقانه نیز به عنوان مهم‌ترین عامل مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تعهد به تغییر شناخته شد.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر، مبین رابطه بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر از طریق مؤلفه‌های این دو متغیر و برگرفته از مدل‌های فراموشی سازمانی هالن و فیلیپس و مقاومت در برابر تغییر ارگ می‌باشد. بنابراین ساختار کلی پژوهش مطابق با نمودار زیر، حدود روابط زیر را مورد بررسی و سنجش قرار داده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## فرضیات پژوهش

- براساس مدل مفهومی (شکل ۱) فرضیه‌های زیر استخراج شد.
- فرضیه اصلی پژوهش: بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر، در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- فرضیه‌های فرعی عبارتند از:
۱. بین فراموشی سازمانی هدفمند و مقاومت در برابر تغییر، در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
  ۲. بین فراموشی سازمانی تصادفی و مقاومت در برابر تغییر، در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
  ۳. بین فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی از نظر میزان تفاوت با مقاومت در برابر تغییر در سازمان تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

## روش‌شناسی

متغیرهای پژوهش: فراموشی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و مقاومت در برابر تغییر به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری شامل ۲۸۸ نفر شاغل در ۴ اداره زیر مجموعه اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی شهر سنندج بوده است. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه صورت گرفته است. حجم نمونه آماری براساس فرمول زیر حدود ۱۸۲ نفر برآورد شده است که برای رفع اثرات پرسشنامه‌های گمشده و ناقص و موارد پاسخ نداده شده توسط پاسخ‌گویان بر روی نتایج پژوهش، ۱۰٪ نمونه آماری به حجم نمونه پژوهش اضافه و به تعداد ۲۰۰ نفر افزایش داده شد که پس از توزیع، ۱۷۵ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها جمع‌آوری شد.

$$N = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot \epsilon^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q} = \frac{(481) \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(481-1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)} \cong 182$$

جدول ۱. جامعه هدف

اداره	تعداد پرسنل	حجم نمونه	تعداد پرسشنامه جمع آوری شده
اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۶۰	۴۳	۳۸
اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی شهرستان سنندج	۵۵	۳۸	۳۳
اداره فنی و حرفه ای	۱۱۰	۷۶	۶۵
بیمه سلامت	۶۳	۴۵	۳۹
جمع کل	۲۸۸	۲۰۰	۱۷۵

ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن: در پژوهش حاضر، ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه بوده که یکی از ابزارهای رایج پژوهش و روشی مستقیم برای کسب داده‌های پژوهش است. برای سنجش متغیرها از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است که یکی برای سنجش عوامل فراموشی سازمانی و دیگری برای سنجش عوامل مقاومت در برابر تغییر تهیه شده است. پرسشنامه شامل سه بخش: سؤالات جمعیت شناختی (جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار) و دو بخش سؤالات اصلی می‌باشد. جهت سنجش فراموشی سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته با تکیه بر مدل فراموشی سازمانی هالن و فیلیپس (۲۰۰۴) که شامل دو بعد و هفده سوال و جهت سنجش مقاومت در برابر تغییر از پرسشنامه واین و همکاران (۲۰۰۱) که شامل دو بعد و بیست سوال می‌باشد، استفاده شده است. در هر دو پرسشنامه از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است.

روایی و پایایی پرسشنامه: به منظور تعیین میزان پایایی و قابلیت اعتماد پرسشنامه از روش تعیین ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. سنجشی دارای پایایی است که در صورت تکرار آن در مواقع دیگر به نتایج یکسان برسد. دامنه‌ی ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم اعتماد) تا +۱ (اعتماد کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی وی را می‌سنجد. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. هر چه آلفا بیشتر باشد پایایی مقیاس بیشتر خواهد بود. طبق قاعده‌ی تجربی آلفا باید ۰/۷ و یا بیشتر باشد تا بتوان مقیاس را دارای پایایی به شمار آورد. ضریب پایایی پرسشنامه فراموشی سازمانی ۰/۸۴ و ضریب پایایی پرسشنامه مقاومت در برابر تغییر ۰/۸۳ بوده است. همچنین جهت

آزمون روایی، پرسشنامه‌ها به دو روش اعتبار محتوا و سازه مورد بررسی قرار گرفتند. جهت تضمین اعتبار محتوای پرسشنامه، از نظر متخصصان و اساتید دانشگاه استفاده شد، با کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم در سؤالات به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه‌های مورد نظر پژوهش را می‌سنجند. اعتبار سازه نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی در نرم افزار لیزرل محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. برای این منظور از روش تحلیل عاملی اکتشافی و شاخص KMO استفاده شد که خروجی‌های آن به ترتیب جدول شماره ۱ می‌باشد.

جدول ۲. نتایج ناشی از تحلیل اکتشافی داده‌ها بر روی مدل

مقاومت در برابر تغییر	فراموشی سازمانی	آزمون KMO
۰.۸۲۱	۰.۸۳۵	آزمون بارتلت
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	عدد اشتراکات عامل‌ها
همگی بزرگتر از ۰.۵	همگی بزرگتر از ۰.۵	تعداد عامل‌های تعیین شده
۲	۲	کل واریانس تبیین شده
۸۷/۵۴۸	۹۰/۲۷۲	

منبع: داده‌های پژوهش

آزمون KMO که شاخص کفایت نمونه‌برداری خوانده می‌شود، شاخصی است که مقادیر همبستگی مشاهده شده را با مقادیر همبستگی جزئی مقایسه می‌کند. عدد آزمون KMO باید بزرگتر از ۰.۶ باشد، مقدار کوچک KMO بیانگر آن است که همبستگی بین زوج متغیرها نمی‌تواند توسط متغیرهای دیگر تبیین گردد. سطح معناداری آزمون بارتلت نیز بایستی کمتر از ۰.۰۵ باشد. جدول اشتراکات، نشان‌دهنده مناسب بودن سؤالات این حوزه در فرآیند تحلیل عاملی می‌باشد. لازم به ذکر است که اگر عدد اشتراکات حداقل برابر با ۰.۵ باشد، مورد پذیرش است. جدول کل واریانس تبیین شده نیز نشان می‌دهد که متغیرهای موجود می‌توانند به چند عامل تبدیل شوند و این عامل‌ها چند درصد از واریانس حوزه مورد نظر را تبیین و پوشش می‌دهند، این مقدار نباید کمتر از ۰.۵ باشد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی چرخش یافته فراموشی سازمانی

گویه‌ها	ماتریس چرخش یافته عاملی	
	فاکتورهای استخراج شده	
	۱	۲
۱	۰/۹۲۵	۰/۰۷۲
۲	۰/۹۱۵	۰/۰۳۷
۳	۰/۸۳۲	۰/۰۹
۴	۰/۸۳۶	۰/۰۰۲
۵	۰/۹۰۲	۰/۰۷۴
۶	۰/۹۲	۰/۰۸۳
۷	۰/۹۱۳	۰/۰۹
۸	۰/۸۶۳	۰/۰۳
۹	۰/۸۷	۰/۱۲
۱۰	۰/۰۳۴	۰/۸۴۵
۱۱	۰/۰۵۲	۰/۸۰۱
۱۲	۰/۰۲۴	۰/۸۲۶
۱۳	۰/۰۱	۰/۸۳۱
۱۴	۰/۰۲۲	۰/۷۹۵
۱۵	۰/۰۶۱	۰/۸۵۲
۱۶	۰/۰۷۹	۰/۸۲
۱۷	۰/۰۵۲	۰/۸۴۵

جدول ۴. ماتریس همبستگی چرخش یافته مقاومت در برابر تغییر

گویه‌ها	ماتریس چرخش یافته عاملی	
	فاکتورهای استخراج شده	
	۱	۲
۱	۰/۹۴۵	۰/۰۳۳
۲	۰/۹۵۳	۰/۰۱
۳	۰/۹۲۷	۰/۰۹
۴	۰/۹۶۲	۰/۰۱۹
۵	۰/۹۵	۰/۰۳۷
۶	۰/۹۴۶	۰/۰۲۲
۷	۰/۹۶	۰/۰۶۴
۸	۰/۹۵	۰/۲
۹	۰/۹۷۲	۰/۰۱۱
۱۰	۰/۹۵۲	۰/۰۱۳
۱۱	۰/۰۰۱	۰/۹۰۲
۱۲	۰/۰۴	۰/۸۲۶
۱۳	۰/۰۳	۰/۸۴۳
۱۴	۰/۰۸	۰/۹۰۲
۱۵	۰/۱۰۴	۰/۸۹
۱۶	۰/۰۱۲	۰/۸۰۳
۱۷	۰/۰۱	۰/۸۴۶
۱۸	۰/۰۴۵	۰/۸۱۹
۱۹	۰/۰۹	۰/۸۵
۲۰	۰/۰۲۲	۰/۸۲

منبع: داده‌های پژوهش



مطابق جدول ۳ ابعاد فراموشی سازمانی در ۲ گروه اصلی طبقه‌بندی شده و با نگاهی به بار عاملی مربوط به این عوامل متوجه می‌شویم که روایی نیز حاصل شده است، زیرا بار عاملی سوالات با عامل مربوط به خود بالای ۰/۵ و با عامل‌های دیگر کمتر از ۰/۵ می‌باشد.

و مطابق جدول ۴ ابعاد مقاومت در برابر تغییر در ۲ گروه اصلی طبقه‌بندی شده و با نگاهی به بار عاملی مربوط به این عوامل متوجه می‌شویم که روایی نیز حاصل شده است، زیرا بار عاملی سوالات با عامل مربوط به خود بالای ۰/۵ و با عامل‌های دیگر کمتر از ۰/۵ می‌باشد.

با توجه به آنچه گفته شد، روایی هر دو پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی حاصل شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش: به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، از روش‌های آمار توصیفی چون محاسبه میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از روش‌های همبستگی بین متغیرهای پژوهش و روش‌های تحلیل عاملی و تحلیل رگرسیونی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی: توزیع فراوانی جنسیتی، سنی، میزان تحصیلات و سابقه کار افراد نمونه مورد بررسی پس از بررسی به تفکیک در قالب جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۵. توزیع فراوانی مربوط به پرسشنامه

درصد	فراوانی		
۶۷/۴	۱۱۸	مرد	جنسیت
۳۲/۶	۵۷	زن	
۱۰۰	۱۷۵	جمع کل	
۰/۶	۱	۲۴ سال و پایین تر	سن
۲۸/۶	۵۰	۳۵-۲۵	
۴۰	۷۰	۴۵-۳۶	
۲۷/۴	۴۸	۵۵-۴۶	
۳/۴	۶	بالای ۵۵ سال	
۱۰۰	۱۷۵	جمع کل	
۱۶	۲۸	دیپلم	تحصیلات

درصد	فراوانی	
۱۷/۱۴	۳۰	فوق دیپلم
۵۳/۷۱	۹۴	لیسانس
۱۳/۱۴	۲۳	فوق لیسانس
۰/۰۰	۰	دکتر
۱۰۰	۱۷۵	جمع کل
۱۰/۳	۱۸	زیر ۵ سال
۱۳/۷	۲۴	۱۰-۵
۳۳/۱	۵۸	۱۵-۱۱
۳۰/۳	۵۳	۲۰-۱۶
۱۲/۶	۲۲	بالای ۲۰ سال
۱۰۰	۱۷۵	جمع کل

منبع: داده‌های پژوهش

## آمار استنباطی

### بیان آماری فرضیه اصلی

$H_0$ : بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶. همبستگی بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر

فراموشی سازمانی	مقاومت در برابر تغییر
ضریب همبستگی پیرسون .۰۶۶۶	
(sig) سطح معنی داری .۰۰۰۰	

منبع: داده‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول فوق چون سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است و نتیجه آن این است که فرض  $H_0$  تایید نشده و فرض  $H_1$  که همان فرضیه پژوهش بوده و مبنی بر وجود ارتباط بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های مورد بررسی می‌باشد، پذیرفته می‌شود. همان گونه که مشاهده می‌شود در سطح ۹۹ درصد رابطه معناداری بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر وجود دارد و ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۶۶۶ می‌باشد و می‌توان گفت کاهش یا افزایش هر کدام از دو متغیر باعث کاهش یا افزایش در دیگر متغیر می‌شود

بیان آماری فرضیه فرعی اول:

$H_0$ : بین فراموشی سازمانی هدفمند و مقاومت در برابر تغییر رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$ : بین فراموشی سازمانی هدفمند و مقاومت در برابر تغییر رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷. همبستگی بین فراموشی سازمانی هدفمند و مقاومت در برابر تغییر

فراموشی سازمانی هدفمند		مقاومت در برابر تغییر
۰/۰۶۱۴	ضریب همبستگی پیرسون	
۰/۰۰۰	(sig) سطح معنی داری	

منبع: داده‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول فوق چون سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است و نتیجه آن این است که فرض  $H_0$  تایید نشده و فرض  $H_1$  که همان فرضیه پژوهش بوده و مبنی بر وجود ارتباط بین فراموشی سازمانی هدفمند و مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های مورد بررسی می‌باشد، پذیرفته می‌شود. همان گونه که مشاهده می‌شود در سطح ۹۹ درصد رابطه معناداری بین فراموشی سازمانی هدفمند و مقاومت در برابر تغییر وجود دارد و ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۶۱۴ می‌باشد و می‌توان گفت کاهش یا افزایش هر کدام از دو متغیر باعث کاهش یا افزایش در دیگر متغیر می‌شود.

بیان آماری فرضیه فرعی دوم:

$H_0$ : بین فراموشی سازمانی تصادفی و مقاومت در برابر تغییر رابطه وجود ندارد.

$H_1$ : بین فراموشی سازمانی تصادفی و مقاومت در برابر تغییر رابطه وجود دارد.

جدول ۸. همبستگی بین فراموشی سازمانی تصادفی و مقاومت در برابر تغییر

فراموشی سازمانی تصادفی		مقاومت در برابر تغییر
۰/۰۵۸۴	ضریب همبستگی پیرسون	
۰/۰۰۰	(sig) سطح معنی داری	

منبع: داده‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول فوق چون سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است و نتیجه آن این است که فرض  $H_0$  تایید نشده و فرض  $H_1$  که همان فرضیه پژوهش بوده و

مبنی بر وجود ارتباط بین فراموشی سازمانی تصادفی و مقاومت در برابر تغییر می‌باشد، پذیرفته می‌شود. همان گونه که مشاهده می‌شود در سطح ۹۹ درصد رابطه معناداری بین فراموشی سازمانی تصادفی و مقاومت در برابر تغییر وجود دارد و ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۵۸۴ می‌باشد و می‌توان گفت کاهش یا افزایش هر کدام از دو متغیر باعث کاهش یا افزایش در دیگر متغیر می‌شود.

بیان آماری فرضیه فرعی سوم:

H<sub>0</sub>: بین فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی از نظر میزان تفاوت با مقاومت در برابر تغییر در سازمان رابطه وجود ندارد.

H<sub>1</sub>: بین فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی از نظر میزان تفاوت با مقاومت در برابر تغییر در سازمان رابطه وجود دارد.

جدول ۹. همبستگی بین فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی از نظر میزان تفاوت با مقاومت در برابر تغییر سازمان

فراموشی سازمانی هدفمند		فراموشی سازمانی تصادفی
۰/۶۲۱	ضریب همبستگی پیرسون	
۰/۰۰۰	(sig) سطح معنی‌داری	

منبع: داده‌های پژوهش

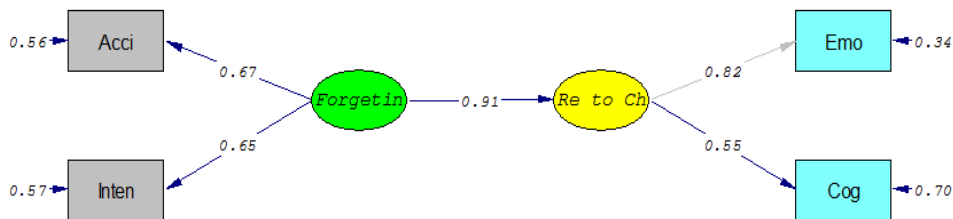
با توجه به نتایج جدول فوق چون سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰/۰۵ است و نتیجه آن این است که فرض H<sub>0</sub> تایید نشده و فرض H<sub>1</sub> که همان فرضیه پژوهش بوده و مبنی بر وجود ارتباط بین بعد بین فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی از نظر میزان ارتباط با مقاومت در برابر تغییر در سازمان می‌باشد، پذیرفته می‌شود. همان گونه که مشاهده می‌شود در سطح ۹۹ درصد رابطه معناداری بین فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی از نظر میزان ارتباط با مقاومت در برابر تغییر در سازمان وجود دارد و ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۶۲۱ می‌باشد و می‌توان گفت کاهش یا افزایش هر کدام از دو متغیر باعث کاهش یا افزایش در دیگر متغیر می‌شود.

در نهایت جهت برآورد مدل نهایی پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است که در ادامه مدل نهایی پژوهش در دو حالت مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد و حالت معناداری آورده شده است.

## مدل سازی معادلات ساختاری

لازم به ذکر است برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر، تأیید شود، اول باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و دوم باید مقادیر  $t$ -value و ضرایب استاندارد معنی‌دار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم (نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی  $df$ ) کوچکتر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰.۰۸، GFI بزرگتر از ۰.۹۰ و AGFI بزرگتر از ۰.۸۵ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش قابل قبولی دارد. مقادیر  $t$  نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۰.۹۹ معنی‌دار خواهند بود. همان‌طور که در نمودار شماره (۱) مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل کمتر از ۳، مقدار RMSEA کمتر از ۰.۰۸ و نیز مقادیر GFI و AGFI در مدل به ترتیب بالای ۰.۹۰ و ۰.۸۵ درصد است. (GFI=۰.۹۱ و AGFI=۰.۸۸).

نمودار ۱. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



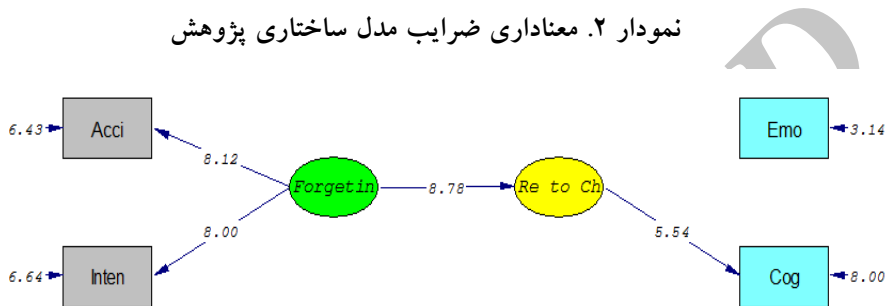
$Chi-Square=3.83$ ,  $df=2$ ,  $P-value=0.04261$ ,  $RMSEA=0.032$

منبع: داده‌های پژوهش

در نمودار (۱)، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی بر منطقی بودن مدل مفهومی تحقیق اذعان دارند. ارتباط تمامی عوامل مستقیم و معنادار می‌باشند و با توجه به بارهای عاملی استاندارد شده مشاهده می‌شود که هر کدام از ابعاد که بار عاملی بزرگتری داشته باشد ارتباط قوی‌تری با متغیر مربوطه دارد. بعلاوه از حاصلضرب بار عاملی ابعاد فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر ارتباط بین ابعاد فراموشی سازمانی و

مقاومت در برابر تغییر را می‌توان محاسبه کرد. خروجی بعدی، قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد که کلیه روابط معنادار می‌باشند چون مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۲ بزرگتر است.

نمودار ۲. معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش



Chi-Square=3.83, df=2, P-value=0.04261, RMSEA=0.032

منبع: داده‌های پژوهش

نمودار فوق نیز معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل ساختاری فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر را نشان می‌دهد. ضرایب بدست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۲ بزرگتر و از عدد ۲- کوچکتر باشد. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب معناداری میان مدل ساختاری برابر با ۸/۷۸ می‌باشد. در نتیجه رابطه بین این دو متغیر معنادار است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد بین فراموشی سازمانی (هدفمند بودن و تصادفی بودن) و مقاومت در برابر تغییر در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به یافته‌ها، بین فراموشی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر با ضریب همبستگی ۰.۶۶۶ و بین فراموشی سازمانی هدفمند و مقاومت در برابر تغییر با ضریب همبستگی ۰.۶۱۴ و بین فراموشی سازمانی تصادفی و مقاومت در برابر تغییر با ضریب همبستگی ۰.۵۸۴ و بین فراموشی سازمانی هدفمند و تصادفی از نظر میزان

ارتباط با مقاومت در برابر تغییر سازمان برابر با ۰.۶۲۱ رابطه معنی دار وجود دارد. بدین ترتیب می توان گفت فراموشی سازمانی مبنایی برای مقاومت در برابر تغییر در سازمان خواهد شد. لذا پیشنهاد می شود:

- از آنجا که روز به روز سازمانها سعی در ایجاد ایده های جدید دارند باید ابتدا آنهایی که قدیمی و ناکارآمدان را شناسایی کرده و در جهت فراموشی و جایگزین کردنشان برآیند لذا مدیران سازمانها می توانند با اجرای برنامه هایی در جهت تسهیل فراموشی سازمانی برآیند.

- از آنجا که فراموشی سازمانی بر رقابت پذیری سازمانها تاثیرگذار است لذا مدیران باید بر روی برنامه ریزی جهت اجرا و نحوه عملیاتی کردن مدیریت فراموشی سازمانی هدفمند تمرکز نمایند و همچنین مانع از عدم فراموشی سازمانی تصادفی شوند.

- برای وارد شدن به فضای رقابتی و استفاده از سازوکارهای بازار برای ادامه حیات، نیاز به تغییر بیش از پیش احساس می شود. برای اجرای تغییر موفقیت آمیز مدیران احساسات و عواطف زبردستان را در اجرای تغییرات را در نظر گرفته و ترس آنها را از اینکه تغییر موقعیت آنها را به خطر خواهد انداخت را از بین ببرند تا مقاومت آنها در برابر تغییر کاهش پیدا کند.

- باید برنامه های تغییر و اصلاح براساس پاسخ گویی به نیازها و انتظارات جامعه تدوین شود، که برای موفقیت و تطبیق سریع تر با محیط و دستیابی به افزایش کیفیت خدمات، رضایت کارکنان و مشتریان، توان رقابت، کاهش هزینه ها، کاهش زمان ارائه خدمت و... طراحی برنامه های کاهش مقاومت در برابر تغییر پیشنهاد می شود.

- مدیران از نظرات زبردستان به عنوان کسانی که عهده دار وظیفه ی خاصی هستند و از نزدیک مسایل و مشکلات را لمس می کنند، در ایجاد تغییرات و اتخاذ تصمیمات استفاده کنند. همچنین افراد سازمانی در برنامه تغییر مورد مشورت قرار گرفته و در تصمیم گیری ها مشارکت داده شوند تا با آگاهی نسبت به اهداف برنامه تغییر، به پذیرش و اجرای آن اقدام نمایند.

## منابع

- اخوان، پیمان و باقرزاده نیری، مهدی، شادپور، پژمان، "تحلیل فرایند فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی: بیمارستان شهید هاشمی نژاد". مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۲، تابستان ۹۱.
- اورک، جهانبخش و درویش‌پور، عیسی، "راهکارهای موثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی". علوم تربیتی، شماره ۸، صص ۱۴۹-۱۶۷.
- حسن‌پور، اکبر و معماری، محبوبه، "فراموشی سازمانی"، نشریه تدبیر، شماره ۲۳۸.
- خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا، "فراموشی سازمانی؛ چالش مهم مدیران در عصر جدید کسب و کار". پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، نیمه دوم ۱۳۸۹.
- جعفرپور، محمود، "مطالعه ابعاد و نقش مقاومت فردی در برابر تعهد به تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی". فصلنامه روانشناسی نظامی، شماره ۴، صص ۴۱-۵۶.
- Bowker, G. (1997). *Lest We Remember: Organizational Forgetting and the Production of Knowledge*. Accounting, Management and Information Technology, 7 (3): 113-138.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). *Challenging resistance to change*. Journal of Applied Behavioral Sciences, 35 (1): 25-41.
- Fernandez, V. & Sune, A. (2009). *Organizational Forgetting and its causes: an empirical research*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 22, No. 6, pp. 620-634, ISSN 0953-4814.
- Fine, S. F. (1986). *Technological innovation, diffusion and resistance: A historical perspective*. Journal of Library Administration, 7 (Spring), 83- 108.
- Hedberg, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn*, in Nystrom, P. and Starbuck, W. (Eds. ), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford, pp. 3-27.
- Jaber, M. Y. , Kher, H. V. , Davis, D. J. , (2002). *Countering forgetting through training and deployment*. International Journal of Production Economics (85), 33-46.
- Jaber, M., & Siktrom, S. (2004). *A numerical comparison of three potential learning and forgetting models*. Int. J. Production Economics , (92), 281-294.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science: Social equilibria and social change*. Human Relations, (1), 5-41.
- Martin de Holan, P. and Phillips, N. (2003), *Organizational Forgetting*, in Easterby-Smith, M. and Lyles, M. A. (Eds. ), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell, Oxford, pp. 393-409.
- Martin de Holan P, Philips N. (2004). *Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting*. Management Science, 50 (11): 1603-1613.
- Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (1984), "To Avoid Organizational Crises, Unlearn", *Organizational dynamics*, Vol. 12, pp. 53-65.
- Oreg, S. (2003). *Resistance to change: Developing an individual differences measure*. Journal of Applied Psychology, (88), 680-693.
- Othman Rozhan and Hashim Noor Azuan (2002). *the barrier to*



organizational learning. Organizational amnesia.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, (25), 783–794.

Sheaffer, Z. & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, (40), 573–606.

Sinkula, J. M. (2002). Market-based success, organizational routines, and unlearning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (4), 253–269.

Synder W, Cumming T. (1998). Organization learning disorder: conceptual model and intervon hypotheses. *Human relation*; 51 (7), 873-895.

Tsang, E. W. K. , Zahra, S. A. , (2008). " Organizational unlearning". *Human Relations*, 61 (10), 1435–1462.

Won, p. s. p, Cheung, s, Regina, l. y. y, Mary, H. (2012). The unlearning dimension of organizational learning in construction projects. *International Journal of Project Management* (30 ), 94–104.

Zander, A. (1950). Resistance to change - its analysis and prevention. *Journal of Advanced Management*, (15), 9–11.

Archive of SID