

Makale türü: Araştırma makalesi		Article type: Research article
Geliş tarihi	26.03.2024	Submitted date
Kabul tarihi	10.12.2024	Accepted date
Elektronik yayın tarihi	28.02.2025	Online publishing date

Atf Bilgisi / Reference Information

Uzun, A. & Kocabaş, İ. (2025). Örgütsel Bir Kavram Olarak Unutma: Sistemantik Literatür İncelemesi. *Journal of History School*, 74, 687-723.

ÖRGÜTSEL BİR KAVRAM OLARAK UNUTMA: SİSTEMATİK LİTERATÜR İNCELEMESİ¹

Aslıhan UZUN² & İbrahim KOCABAŞ³

Öz

Örgütler insan topluluklarından oluşur ve zaman ilerledikçe üyeleriyle etkileşime girer. Etkileşim ise beraberinde hafıza, öğrenme gibi bazı insani özelliklerin örgütsel bağlamda kullanılmasına yol açmaktadır. Öğrenmenin tamamlayıcısı olarak örgütsel unutma, mevcut ve edinilen bilgi arasında uyumsuzluğun giderilmesi ve değişimin gerçekleştirilmesinde güncel olmayan bilgilerin hafızadan atılması için bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Alanyazın incelendiğinde ise sınırlı çalışmalara rastlanılmıştır. Bu sebeple, araştırma sistemantik inceleme yöntemiyle yürütülmüştür. Sistemantik inceleme, çeşitli veri tabanlarında anahtar kelimelerin aranmasıyla gerçekleştirilmiştir. Tarama sonucunda toplam 200 çalışmaya ulaşılmış olup erişim ve dil engeli olmayan çalışmalar incelenmiştir. İncelenen değişkenler arasında inovasyon yönetimi, örgütsel çeviklik, öğrenme, liderlik, etkililik, kalite performansı ve özümseme kapasitesi yer almaktadır. Taramanın bir diğer bulgusu; örgütsel unutmanın çoğunlukla kavramsal olarak ele alındığı ve yeterince ampirik çalışmanın bulunmadığını göstermektedir. Araştırma yöntemlerine göre çalışmalar gruplandırıldığında nicel ve nitel çalışmalar arasında dengesizlik olduğu görülmektedir. Nicel çalışmaların ağırlıklı olarak çalışıldığı tarama ve yapısal eşitlik modelinden faydalandığı anlaşılmaktadır. Araştırmacılara örgütsel unutma olgusunda okul yöneticilerinin rolü ve değişim sürecinde hangi unutma

¹ Makale yazımı yazar etki oranı: 1.yazar: %60, 2. yazar: %40. Araştırma sistemantik literatür incelemesi olduğundan etik kurul izni alınmamıştır. Bu çalışma, 19-20 Ekim 2023 tarihlerinde düzenlenen FSMVU-EAK23 Eğitim Araştırmaları Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

² Doktora öğrencisi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, aslihnuzn@gmail.com, Orcid: 0000-0003-2495-8638

³ Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, ibrahimkocabas06@gmail.com, Orcid: 0000-0002-3540-2427

stratejilerinin anlamlı olacağını ortaya çıkarmaya yönelik boylamsal çalışmalar yürütmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Unutma, Örgütsel Hafıza, Örgütsel Öğrenme, Sistemik İnceleme.

Forgetting as an Organizational Concept: A Systematic Literature Review

Abstract

Organizations consist of people and interact with their members over time. Interaction leads to the use of some human characteristics such as memory and learning in the organizational context. As a complement to learning, organizational forgetting is defined as a mechanism to eliminate the incompatibility between old and new knowledge and to eliminate outdated information from memory. When the literature was examined, limited studies were found. For this reason, the research was conducted by systematic review method. The systematic review was conducted by searching for keywords in various databases. As a result of the screening, a total of 200 studies were reached and studies without access and language barriers were examined. The variables include innovation, organizational agility, learning, leadership, effectiveness, quality performance and absorptive capacity. Another finding of the study shows organizational forgetting is mostly discussed conceptually. When studies are grouped according to research methods, it is seen that there is an imbalance between quantitative and qualitative studies. Quantitative studies are mainly used in survey and structural equation models. It is recommended that researchers conduct longitudinal studies to reveal the role of school administrators in organizational forgetting and which forgetting strategies will be meaningful in the change process.

Keywords: Organizational Forgetting, Organizational Memory, Organizational Learning, Systematic Review.

GİRİŞ

Bilgi ve iletişim araçlarının gelişmesi, örgütleri aşırı bilgi yüklemesiyle karşı karşıya getirmektedir. Bu durum, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde yöneticiler için veriye dayalı yönetimin önemini artırmaktadır (Ogbu Edeh ve Blessing, 2019). Aynı zamanda bilgiye dayalı bir ekonominin oluşumu (Becker, 2008; Schultz, 1971), bilgiye erişimin kolaylaşması eğitim anlayışına farklı bir boyut kazandırmaktadır. Bu boyut, bilginin filtrelenerek depolanma sürecini yani unutma becerisini ön plana çıkarmaktadır (Vorontsova vd., 2015). Bu sebeptir ki eleştirel düşünme becerisi gibi öğrenmeye çoklu bakış, bilgilerin amaca yönelik gruplandırılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda, analog fotoğrafçılık alanında lider markalardan olan Kodak bir örnek teşkil etmektedir. Dijital

teknolojinin ilerlemesine rağmen kısmen de olsa geleneksel fotoğraf algısına bağlı kalması organizasyonun iflas etmesine yol açtığı söylenebilir (Huang vd., 2018).

Unutma eylemi “hatırlamamak; bir şeyi yapamaz duruma gelmek” olarak TDK’de tanımlanmaktadır. Schlesinger’a (1970) göre unutma, uyum sürecinde çalışan hafızanın bilgiyi düzenlemesidir. Bilgiye erişim hızının kısılması, organizasyonların amaçları doğrultusunda baskın olan düşünce sisteminde birtakım değişikliklere duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bu sebeptir ki öğrenme ve unutma kavramlarının ilgili kavramlar olduğunu söyleyebilmek mümkündür (Dery, 1998; Moghadam ve Zarinkamar, 2016). Bilgi yönetiminin boyutları arasında örgütsel öğrenme ve unutma yer almaktadır (Mohammadpour vd., 2017). Diğer bir ifadeyle, örgütsel unutma ve öğrenme kavramları öğrenen organizasyonların çağdaş bir olgusu olarak ele alınmaktadır (Kang vd., 2021). Bunun yanı sıra, kurumsal kimliğin sürdürülmesinde örgütsel unutmanın gerekli olduğuna değinilmektedir (Anteby ve Molnar, 2012).

Alanyazında örgütsel unutmayla ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar arasında güncelliğini korumayan bilgilerin hafızadan silinmesi için bir mekanizma ve örgütlerin gelişebilmelerinde yeni bilgilere yer açılması (Huang vd., 2018); örgütsel bilgi kaybı (Easterby-Smith ve Lyles, 2011); mevcut olan fakat hedeflerin gerçekleştirilmesini artık engelleyen bilgilerin hatırlanmaması (Kluge ve Gronau, 2018); mevcut ve yeni bilgilerin birbiriyle çakışması durumunda değişimin kolaylaştırılması (Martin de Holan, 2011a) ve örgütsel hafızada olan bilginin zamanla kaybolması (Darr vd., 1995) yer almaktadır.

Örgütsel unutmayı konu edinen araştırmacılar örgütsel bilginin üretiminde bilgi depolarının korunmasının yanı sıra mevcut durumda amaca hizmet etmeyen bilgilerin unutulmasını desteklemektedir (Lowrance, 2017). Verili durumda unutma, stratejik bir işlev taşıyan kasıtlı bir eylemi ifade etmektedir. Örgütlerin rekabet gücünü sürdürebilmesinde bilgi ayrımının titizlikle yürütülmesi gerekmektedir (Fotovat, 2018).

Öte yandan araştırmacılar, unutmanın tesadüfi bir şekilde gerçekleşebileceğini ve unutilan bilgilerin çoğunlukla olumsuz sonuçlara yol açacağını savunmaktadır. Bu sebeple, örgütsel unutmanın her örgütte mevcut olduğu, fakat etkisinin bağlama duyarlı olduğu kabul edilmektedir (Azmi, 2008; Easterby-Smith ve Lyles, 2011; Martin de Holan ve Phillips, 2004). Eleştirel bilgi unutilursa, rekabet gücü kaybedilir ve unutma önüne geçilmesi gereken bir kavram olarak değerlendirilir. Fakat, mevcut şartlarda daha uygun alternatifler bulunuyorsa unutma eylemi olumlu bir kavram olarak nitelendirilmektedir.

Alanyazın taraması sonucunda örgütsel unutmaya olgusunun dahil edildiği çeşitli araştırmalara rastlanılmıştır. Bu araştırmalar, örgütsel unutmaya farklı değişkenlerle olumlu ya da olumsuz ilişkilerini tespit etmiştir. Olumlu ilişkilerin tespit edildiği çalışmalar arasında; örgütsel unutmaya ve etkililik (Ghasemi, 2015), yükseköğretim kurumlarındaki yenilik yönetimi ile kasıtlı unutmaya (Ayduğ ve Ağaoğlu, 2023), kuantum öğrenme ve kasıtlı unutmaya (Madhoushi ve Sazvar, 2016), psikolojik sermaye ve kasıtlı unutmaya (Mohammadpour vd., 2017), iş performansı ve kasıtlı unutmaya (Monji ve Shamsi, 2018), örgütsel unutmaya ve insan sermayesi (Hoseini vd., 2019), unutmaya ve hizmet inovasyonu (Negoro vd., 2020), örgütsel unutmaya ve örgütsel çeviklik (Eydi vd., 2018; Fotovat, 2018; Kavosi vd., 2021), örgütsel mükemmelliği oluşturma (Ershadi ve Dehdazzi, 2019), kasıtlı örgütsel unutmaya ile örgütsel öğrenme yeteneği (Kavosi vd., 2021; Zeng ve Chen, 2010), örgütsel unutmaya ve öğrenme (Miller ve Mortignoni, 2015), örgütsel kimlik dayanıklılığı (Anteby ve Molnar, 2012) ve inovasyon (Qu vd., 2022) yer almaktadır. Olumsuz yönde ilişkilerin belirlendiği çalışmalar arasında ise örgütsel unutmaya örgüt verimliliğini düşürecek yönünde çeşitli araştırmalara ulaşılmıştır (Argote, 2013; Benkard, 2000; Darr vd., 1995, López ve Sune, 2011).

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, alanyazında yer alan kavramsal ve ampirik çalışmaları inceleyerek unutmaya olgusunun bütünsel bir resmini çıkartmak ve ampirik çalışma bütününe katkıda bulunmaktır. Araştırmanın alt amaçları ise aşağıda belirtilmektedir:

1. Örgütsel unutmaya olgusu literatürde nasıl açıklanmaktadır?
2. Örgütsel unutmaya hangi değişkenlerle incelenmiş ve hangi bulgular elde edilmiştir?

Araştırmanın Önemi

Yapılan çalışmalar incelendiğinde ulusal alanyazında kavramla ilgili yeterli çalışmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır (Akgün vd., 2006; Akgün vd., 2007; Aydın ve Gormus, 2015; Ayduğ ve Ağaoğlu, 2023, 2022; Ege, Esen ve Asik, 2019; Eryılmaz, 2018, 2016, 2015; Yıldız ve Keskinç, 2015). Örgütsel unutmaya olgusunun öğrenme ve değişim alanyazınındaki stratejik konumu kavramın sistematik olarak incelenmesini gerektirmektedir. Temel becerilerin kazandırılmasında önemli bir işleve sahip eğitim kurumları öğrencilerin zihnindeki bilgi akışını yönetebilmelerine rehberlik edebilmelidir.

Çağdaş öğrenen örgütlerde unutmaya ve öğrenme birbirini tamamlamaktadır (Kang vd., 2021). Okulların etki alanının geleceğe taşınmasında değişim eğilimini öngörmesi ve yönetme işlevi önem arz etmektedir (Karataş ve Kellevezir, 2021).

Bu işlevin örgütsel öğrenmeyle ilişkili olduğu ve araştırmanın temel olgusu olan örgütsel unutmanın önemli bir etkisinin bulunduğu alanyazından anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çeşitli referanslar, öğrenen organizasyonlarda unutma olgusuna dikkat çekmektedir. Fakat, yürütülen çalışmalar olgunun sınırlı bir araştırma alanında yürütüldüğünü göstermektedir. Bu sebeple, özellikle eğitim disiplini içerisinde unutma olgusunun açıklık kazanmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilebilir. Araştırmanın temel amacı, bu olgunun daha öncesinde hangi değişkenlerle incelendiğini ve hangi sonuçların elde edildiğini ortaya çıkarmaktır.

YÖNTEM

Değişim sürecinde örgüt çalışanlarının çevikliği, hazırbulunuşlukları ve düşünme biçimleri değişimin başarısını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Kasıtlı örgütsel unutmanın istenen duruma yönelik performansla olumlu yönde etki sunduğunu savunan çalışmalar mevcuttur. Fakat, alanyazın incelendiğinde araştırmanın temel olgusu olan örgütsel unutmaya yönelik sınırlı çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Değişim yönetiminde ve örgütsel öğrenmenin sağlanmasına katkı sağladığı belirtilen bu olgunun bütünsel bir çerçevesinin çizilmesine ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Bu sebeple araştırma, sistematik inceleme deseniyle tasarlanmıştır.

Sistematik inceleme, teorik sentez aracılığıyla ilgili alan ve alt alanlarına içgörü kazandırmayı amaçlamaktadır (Tranfield vd., 2003). Sistematik incelemenin temel katkısı hem yöneticiler hem de akademisyenler için değerlendirilmektedir. Yöneticiler için güvenilir bir bilgi tabanının oluşmasına katkı sağlamakta iken akademisyenlerin birtakım kurallar dizisi geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Bu inceleme, Tranfield ve diğerlerinin (2003) araştırma basamakları temel alınarak yürütülmüştür. Çalışmada konferans tutanakları, makaleler ve diğer yayınların yanı sıra çeşitli veri tabanlarında listelenen çevrimiçi kaynakların dahil edilmesiyle sistematik bir incelemenin nasıl yürütüleceğine dair yönergeler belirlenmiştir. Bu yönergeler; planlama, incelemeyi yürütme ve raporlama olmak üzere üç basamakta ifade edilmiştir. Planlama basamağı; inceleme ihtiyacının belirlenmesi, inceleme planının hazırlanması ve protokolünün geliştirilmesini içermektedir. İncelemenin yürütülmesi basamağı; araştırmanın tanımlanması, çalışmaların seçimi, çalışma niteliğinin değerlendirilmesi, veri çıkarma ve izleme, son olarak verilerin sentezlenmesi aşamalarını kapsamaktadır. Raporlama basamağı ise bulguların sunumu, önerilerin listelenmesi ve kanıtların uygulamaya konulmasıyla gerçekleşmektedir.

Bu alanyazın taraması, bazı anahtar kelimelerin (*organizational forgetting* AND educational administration* ve *organization AND forgetting*) çeşitli veri tabanlarında aratılmasıyla yürütülmüştür. Tarama sonucunda toplam 200 çalışmaya ulaşılmıştır. Öncelikle başlık ve özetler incelenerek konuyla ilgili olmayan konular çalışmadan çıkarılmıştır. Bağlam dışında olgunun rastgele kullanıldığı çalışmalar, tekrarlanan araştırmalar ve alandışı çalışmalar dahil edilmemiştir. Bunun yanı sıra, bazı erişimi olmayan ya da İngilizce ve Türkçe dilleri dışında yazılan makaleler incelenememiştir. Ek olarak, çalışmaların okunması sırasında adı geçen ve araştırma olgusunu temel alan The Learning Organization adlı derginin 2017 yılındaki iki sayısında yer alan çalışmalar incelemeye eklenmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın başlangıç sorusuyla ilgili temel olgunun alanyazındaki açıklamalarına dair ulaşılan bilgiler açıklanmaktadır.

1. Örgütsel Unutma ile İlişkili Kavramlar

Örgütsel unutmanın örgütsel bilgi, öğrenme ve hafıza olgularıyla birlikte kullanılageldiği anlaşılmaktadır. Örgütsel bilgi ile ilişkisi, bilgi depolarındaki hızlı artışla açıklanmaktadır (Martin de Holan vd., 2004). Martin de Holan ve diğerlerine göre bilgi yönetim süreci yalnızca öğrenme ve bilginin korunmasını değil işlevi olmayan bilgilerden kaçınmayı da gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel hafızada saklama ve atma stratejileri bilgi ayırımına yönelik yüksek bir farkındalık oluşturmaktadır. Blaschke ve Schoeneborn (2006), bilgi üretiminde unutma ve öğrenmenin bilgi üretimindeki rolünü kalite çemberleri hareketiyle örneklendirilmektedir. Kalite çemberlerinin yönetimde benimsenebileceğini belirten araştırmacılar, zaman içerisinde kurumsallaşmadığı ya da hareketin beklenmeyen sonuçları üretmesi durumunda unutulup vazgeçilebileceğini öne sürmektedir. Bununla birlikte, Morgan'ın (2006) örgüt ve beyin metaforundaki örgütün bilgiyi işleme, anlam çıkarma ve yeniden yapılandırma gibi işlevleri unutma ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye açıklık kazandırdığı belirtilmektedir (Kluge ve Gronau, 2018). Nafei (2017) ve Wu ve diğerlerinin (2021) bulguları bu önermeyi desteklemektedir. Nafei, kasıtlı unutma ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit ederken Wu ve diğerleri, örgüt içinde liderlerin unutmasının farklı takım liderleriyle bilgi performansı arasında önemli bir etki oluşturduğunu saptamıştır. Tsang ve Zahra (2008) ise işlevini yitiren bilgilerin unutulmasında bazı örgüt içi rutinlerden vazgeçilmesine değinmektedir. Bunun yanı sıra, Becker (2018) ve Martin de

Holan (2011a) bilgi üretiminde yöneticiler tarafından kullanılan bazı araçlara değinmektedir. Varlıklar, rutinler, yapı ve kolektif anlayış (Martin de Holan, 2011a) kullanılan araçlar arasında yer almaktadır. Becker ise bu araçların kullanımında yöneticilerin tercih ettikleri kasıtlı unutma stratejileriyle ilişkisini vurgulamaktadır.

Bir diğer olgu ise örgütsel öğrenmedir. Öğrenmeye ilişkin ilk çalışmalar öğrenme eğrisi modeline değinmekteydi (Mariano vd., 2018; Martin de Holan ve Phillips, 2011) ve bilgilerin zaman içerisinde unutulabileceğine yönelik bazı araştırmacılar (Hedberg, 1981; Nystrom ve Starbuck, 1984; Starbuck, 1996) düşüncelerini öne sürmüşlerdi. Fakat, bu olgunun öğrenme kadar etki oluşturmadığı belirtilmektedir (Easterby-Smith ve Lyles, 2003, 2011; Martin de Holan ve Phillips, 2011). Fiol ve O'Connor (2017a; 2017b), örgütün öğrenme sürecini etkileyen kavramlar arasında unutma ve öğrenmeme olduğunu belirtmektedir. Örgütsel unutma türlerinden biri olan öğrenmeme kavramının öncülerinden olan Hedberg (1981), örgütün yeni bilgilerin oluşumuyla büyüdüğünü ve değişen koşullar içerisinde bazı bilgilerin güncelliğini yitirebileceğini belirtmektedir. Bu yanıltıcı bilgilerin ise örgütsel hafızadan silinmesi gerekmektedir. Örgütlerin bilgi stoklarında güncelliğini yitirmiş bilgilerin kurumsal hafızadan silinmesi öğrenmeme kavramıyla ifade edilmektedir. Stratejik olarak örgütün kendini yenilemesi için değerli yetkinliklerden fayda sağlanırken değerli olmayan gereksiz bilgiler için öğrenmeme kavramı önem kazanmaktadır (Sy, 2022). Ek olarak, Easterby-Smith ve Lyles (2011) öğrenme kavramına paralel olarak unutmanın birey, grup ve örgüt olmak üzere farklı boyutlarda gerçekleşebileceğini belirtmektedir.

Starbuck (2017), örgütsel öğrenmenin önemini vurgularken birtakım sosyal ve algısal zorluğu içerdiğini öne sürmektedir. Öğrenme, örgütsel körlüğe ve katılığa yol açabilmektedir. Tsang (2017) ve Tsang ve Zahra (2008), öğrenmenin rutinler olarak ele alındığında yeni rutinlerin oluşmasında eski rutinlerin hafızadan silinmesini kasıtlı unutma türlerinden biri olan öğrenmeme ile açıklamaktadır. Rutin ya da inanç odaklı değişimde ise Akgün ve diğerleri (2007) örgütsel öğrenme ile ilişkisini belirtmektedir. Örgütsel unutma, örgütsel öğrenme ile ilişkili olduğundan işlevsiz ya da mevcut durumda işlevini kaybetmiş bilgilerin ortadan kalkmasına olanak sağlamaktadır (Taboli ve Rezaeian, 2016). Nitekim, öğrenme ve unutma kavramları çağdaş öğrenen organizasyonları kapsayan iki olguyu ifade ettiği söylenebilir (Kang vd., 2021). Benzer bir şekilde bazı araştırmacılar örgütsel unutma türlerinden olan kasıtlı unutmanın örgütsel öğrenmeyle ilişkili olduğunu belirtmektedir (Madhoushi ve Sazvar, 2016; Moghadam ve Zarinkamar, 2016). Bu ilişki, birtakım araştırma sonuçlarıyla

desteklenmektedir (Ayduğ ve Ağaoğlu, 2023; Moghadam ve Zarinkamar, 2016; Monji ve Shamsi, 2018).

Diğer bir olgu ise örgütsel hafızadır (Becker, 2018; Martin de Holan, 2011b). Martin de Holan ve Phillips'in 2004'teki örgütsel unutmaya çerçevesinin Walsh ve Ungson'un (1991) örgütsel hafıza görüşüyle uyumlu olduğu düşünülmektedir (Casey ve Olivera, 2011). Örgütsel hafıza ile benzer olarak bilgi edinme ve bilginin geri getirilmesi hem kasıtlı olarak hem de kasıtsız olarak gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra, örgütsel hafızanın olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceğini destekleyen çalışmalar mevcuttur (Azmi, 2008; Cegarra-Navarro ve Dewhurst, 2006; Feldman ve Feldman, 2006; Mena vd., 2016). Örgütsel unutmamanın farklı biçimleri göz önünde bulundurulduğunda kasıtlı unutmaya olumlu sonuçlara yol açabilirken tesadüfi unutmaya olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir. Bunun yanı sıra, Easterby-Smith ve Lyles (2011), örgütsel unutmamayı bilişsel, davranışsal ve sosyal boyutta incelemiştir. Bilişsel boyuttaki değerlendirmesi örgütsel hafıza ile unutmaya arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir (Becker, 2018). Örgütlerin hafızalarındaki bazı ön öğrenmeler, sonraki öğrenmelere engel teşkil edebilmektedir (Easterby-Smith ve Lyles 2011; Starbuck, 2017). Örgüt bilgi deposunda yer alan bazı rutinler, yeterlilik tuzakları oluşturup diğer öğrenmeler üzerinde olumsuz yönde bir etki oluşturabileceği belirtilmektedir (Levitt ve March, 1988).

Akgün ve diğerleri (2007), öğrenmemeye ait tanımların ortak noktası olan hafızadan atma/silmenin örgütsel hafızayla olan ilişkisine değinmektedir. Hafızadan atma eylemi aynı zamanda değiştirme, kaldırma ya da azaltma anlamlarını taşımaktadır. Öğrenmemenin işlevselleştirilmesinde örgütsel hafıza literatüründe yer alan bildirimsel ve işlemsel hafızanın örgütteki rutin ve inançların değiştirilmesindeki rolü vurgulanmaktadır.

2. Örgütsel Unutma

1970'lerin sonlarında alanyazına giren örgütsel unutmamanın yönetim ve organizasyon literatüründe nispeten yeni bir kavram olduğunun söylenmesi mümkündür (Poorhatami vd., 2016). Kavram üzerine yapılan çalışmalar, örgütsel bilgi yönetimi ve yeniden üretilmesinde birtakım bilgi birikiminin doğru zamanda unutulmasının gerekliliğini savunmaktadır (Lowrance, 2017). Örgütsel unutmamanın kolay anlaşılabilen bir olgu olduğu düşünülürken örgütte nasıl gerçekleştiği ve yöneticilerin unutmaya üzerindeki etkisi anlaşılabilmemiştir (Easterby-Smith & Lyles, 2011; Mariano ve Casey, 2015; Martin de Holan, 2011a; Martin de Holan ve Phillips, 2004). Neredeyse her örgütte karşılaşılabilen bu kavram ile vurgulanmak istenen öğrenmenin gerçekleştirilememesi değil, örgüt

içi-dışı kararlardan kaynaklanabilen ve öğrenme süreci sonrasında gerçekleşen bir eylem olmasıdır (Monji ve Shamsi, 2018).

Alanyazında kavramın birçok tanımı bulunmaktadır. Tanımlar arasında; örgütün bilgi birikiminin kaybedilmesi (Easterby-Smith ve Lyles, 2011; Taboli ve Rezaeian, 2016), örgüt iç ve dış faktörlerin sonucunda kasıtlı ya da kasıt olmadan bilgilerin unutulması (Ershadi ve Dehdazzi, 2019), örgütlerin gelişmesinde yeni bilgiye yer açma (Huang vd., 2018); değişimin yönetilmesinde bir süreç (Akgün vd., 2007); öğrenme, unutma ve yeniden öğrenme sürekli bir sürecin adımları (Azmi, 2008); örgütlerin değişim ve yenilik yeteneği (Kluge ve Gronau, 2018) yer almaktadır. Bu kavram, bilgi dinamiklerindeki değişimi anlayabilmek için geliştirilmiş bir metafordur ve örgütsel değişimin önemli bir bileşenidir (Aydın ve Gormus, 2015; Martin de Holan, 2011a). George Orwell'ın birçok eserinden (örn. Hayvan Çiftliği) anlaşılacağı üzere kolektif hafıza üzerinde üstünlüğün sağlanması başarı yolunda önemli bir stratejidir. Martin de Holan (2011a) ise bu tezden yola çıkarak örgütlerin hafızalarındaki çeşitli bilgilerin örgütsel değişimde yöneticiler tarafından kullanılan yönetsel bir strateji olabileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte, farklı mekanizmalar üzerinden bu ilişkiyi vurgulamaktadır: a. varlıklar b. rutinler c. yapı ve d. anlayış.

a. Varlıklar: Fiziksel ortam, eylemi etkileme kapasitesini taşımaktadır ve belirli davranış kalıplarının değiştirilmesinde alan değişimi bir strateji olarak kullanılabilir.

b. Rutinler: Baskın davranış kalıplarını kırmanın bir diğer yolu rutinlerin kaldırılması ya da değiştirilmesidir. Artık talep edilmeyen sonuçların yeniden üretiminin önüne geçilmesinde rutinlerdeki değişiklik yönetsel bir strateji olarak kullanılabilir. Rutinlerin değişim için bir kaynak olduğunu belirtmektedir (Akgün vd., 2007).

c. Yapı: Örgütsel yapı, kurum içerisinde rol ve sorumlulukları sınırlama ve kısıtlama işlevini gerçekleştirir. Yeniden yapılandırma ve yapıdaki diğer değişiklikler yeni düşünme biçimlerinin etkileyerek bilgi dinamiklerinde değişime sebep olabilmektedir (Becker, 2005).

d. Anlayış: Kolektif anlayış, örgütsel bilginin bir biçimini temsil etmektedir. Efsaneler, yazılı veya sözlü anlatım yoluyla oluşturulabilir. Bettis ve Prahalad'ın (1995) ifadesiyle baskın mantığa değinilmektedir.

Tarihsel bağlamda incelendiğinde örgütsel unutma; bilginin değer kaybı, bilgi kaybı ve öğrenmeme olmak üzere birbirleriyle ilişkili üç alanda incelenmiştir (Mariano vd., 2020). Bilginin değer kaybı olarak incelendiği çalışmalarda öğrenme eğrileri kapsamında ele alınırken bilgi kaybı, bilginin kurumsal hafızada

sürdürülemedeki başarısızlık ile ilişkilendirilmiştir. Öğrenmeme açısından ise örgütsel bilginin amaca yönelik hafızadan kaldırılmasıyla açıklanmaktadır. Bu bağlamda yürütülen çalışmaların öğrenme ve değişim üzerinde tartışılacağı anlaşılmaktadır.

Kasıtlı ya da tesadüfi örgütsel unutmaya yol açan unsurlar çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Tablo 1’de bu unsurlar özetlenmektedir.

Tablo 1
Örgütsel unutmayı etkileyen faktörler

	Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
Lowrance, 2017	Kişisel güç	Sosyal güç
Aydın ve Gormus, 2015 Argote, 2013		Bilgiye dayalı ya da bireysel bazlı İşgücü devri ve örgütün teknolojik altyapısı
Lopez ve Sune, 2011		İşe alım süreci, bilgi deposunun kaybı, bilginin seyrek kullanımı ve yeniliğin işsel ya da dışsal oluşumu
David ve Brachet, 2011 Mehrizi vd., 2009	Bilgi açıklığı ve bilgi genelliği	Beceri azalması ve işgücü devri Sürecin zamanlanması ve alternatif bilginin kullanımı
Fernandez ve Sune, 2009b		Bilgi deposunun kaybı, bilginin kullanılmaması, inovasyonun işsel ya da dışsal olması
Azmi, 2008		FAST kültürü (esneklik, çeviklik, kararlılık ve incelik)
Becker, 2008	Deneyim veya konumda bulunma süresi, kişilik özellikler (motive edici unsurlar) ve mesleki geçmiş (önceki eğitimler)	Değişimin doğası, zaman aralığı, örgüt altyapısı, belirlenen stratejiler ve süreçler, örgüt kültürü ve çalışan-yönetici desteği
Becker, 2005	Açık bilgi, örtük bilgi ve referans çerçevesi	Atıl bilgi, örgütsel hafıza ve kültür
Martin de Holan ve Phillips, 2004		Personel değişimi
Martin de Holan vd., 2004		Zaman aşımı
Benkard, 2000		Eksik bilgi aktarımı, zaman aşımı
Darr vd. 199		Eksik bilgi aktarımı
Argote ve Epplé, 1990		Personel değişimi

Örgütsel unutmamanın örgütler açısından önemi iki kategoride açıklanabilir (Martin de Holan vd., 2004). İlk kategori (tesadüfi) unutmamanın istemsizce oluşmasından kaynaklanmaktadır. Kullanılması gerektiğinde kullanılmayan bilgi kaynaklarının

israf edildiğini gösterirken bu bilgi vazgeçilmiş bir yeterlilik olarak nitelendirilebilir. İkinci kategori ise (kasıtlı) örgütlerin öğrenmelerinin sağlanabilmesinde bazı bilgilerin unutulması ile açıklanmaktadır. Bu unutulmuş bilgilerin yeni yeterliliklere yol açabileceği düşünülmektedir.

Tablo 2

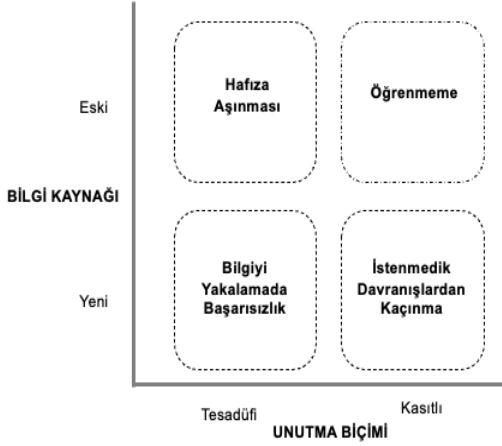
Örgütsel unutmanın avantaj ve dezavantajları (Easterby-Smith ve Lyles, 2011, s.314)

	Unutmanın Avantajları	Unutmanın Dezavantajları
Zihinsel Açıdan Unutma	Radikal yeniliklere olanak tanır. Örgüt içinde farklı birimler arasında aktarılan bilginin yerleşmesini ve aktarılmasının meşrulaştırır.	Önemli teknik ve yönetsel bilgilerin kaybına yol açar. Genel yeterlilikleri azaltır.
Davranışsal Açıdan Unutma	Güncelliğini yitirmiş olan pratiklerin etkisini azaltır. Değişim ve yenilemeye yardımcı olur. Potansiyel dinamik kapasite olarak işlev görür.	Çalışanların hatalarının tanınmasını engeller. Çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmalarına yol açar. Örgütün geçmiş hatalarından öğrenmesini engeller.
Sosyal Açıdan Unutma	Başarısızlık sonrası moral kaybını azaltır. Zorunlulukları ve bağları azaltır.	Kişisel ağırları aksatır. Kimlik kaybına yol açar.

Easterby-Smith ve Lyles (2011), örgütsel unutma kavramını zihinsel, davranışsal ve sosyal açıdan değerlendirerek olgunun avantaj ve dezavantajlarını gruplandırmaktadır. Zihinsel açıdan değerlendirildiğinde unutma, yeniliklerin önünü açarken önemli bilgilerin kaybına da yol açabilmektedir. Genel yeterliliklerin azalmasıyla vazgeçilmiş bir yeterlilik kapsamında mali bir kayıp olarak değerlendirilebilir. Davranışsal açıdan değerlendirildiğinde ise örgüt kültürüne dinamiklik kazandırılacağı gibi yapılan hatalardan öğrenme olanağını ortadan kaldırayabileceği belirtilmektedir. Sosyal açıdan ise hata sonrasındaki moral kaybını azaltırken kimlik kaybına yol açabileceğine değinilmektedir.

3. Örgütsel Unutma Türleri

Çeşitli araştırmacıların farklı gruplandırmaları bulunmakla birlikte alanyazında en çok Martin de Holan ve arkadaşlarının (2004) gruplandırılmasına atıfta bulunulduğu görülmektedir. Martin de Holan ve arkadaşları, unutma biçimi ve bilgi kaynağına göre olguyu iki boyutta incelemektedir. Bu inceleme Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Unutma Türleri (Martin de Holan vd., 2004, s.47)

Tesadüfi unutma, örgütteki bilgilerin zaman aşımı, belge kaybolması ya da bilginin kurumsallaşma sürecinde sekteye uğraması gibi nedenlerden ötürü unutulmasını içermektedir. Tesadüfi unutma kendi içerisinde bilginin kaynağına göre eski ya da yeni olarak sınıflandırılmaktadır. Eski bilginin unutulması hafıza aşınması olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacılara göre zamanın geçmesi ve bilginin sıklıkla kullanılmaması örgütlerin unutmasına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, örgüt için önemli bir çalışanın işten ayrılması, bir belge ya da dokümanın kaybedilmesi ya da belirli rutinlerin uygulanmasından vazgeçilmesi bu tür unutmayı sağlayabilir. Bu durumun oluşmasını önlemek için araştırmacılar bazı önerilerde bulunmaktadır (ss.48-49). Bu kapsamda, yöneticiler örgütsel bilginin yer aldığı gerçek konumu bilmelidir. Başarılı örgütlerde göz ardı edilmeyen bir alan olarak örgütsel bilgi kendi işlevini yerine getirmektedir. Bilgilere kolay erişilebilir olması ve taşıdıkları kritik detayların fark edilmesi gerekmektedir. Ek olarak, bilginin sürdürülmesi stratejik anlamda bir zorunluluk içermektedir. Uygulamaya koyulmayan bilgilerin körelmesi muhtemeldir. Bu gibi durumların önlenmesinde yöneticiler, belirli periyotlarla bilginin pratiğe dönüşümünü sağlamalı ve bütüncül bir ağ oluşturup sürdürebilmelidir.

Tesadüfi olarak eski bilgilerin unutulması hafıza aşınması olarak adlandırılırken yeni bilgilerin unutulması bilgiyi yakalamada başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Martin vd., 2004). Bilginin yalnızca belirli çalışanların zihninde bulunması değişken ve tehlikeli durumlara yol açabilmektedir. Bunun yerine kolektif bilginin kültüre entegre edilmesi ve kurumsallaşması gerekmektedir. Bu durumun önüne geçilmesinde bilgi paylaşımına değinilmektedir. Her bölümde alan uzmanlarına ihtiyaç duyulmaktadır fakat

uzmanlar bilgi paylaşımına teşvik edilmelidir. Bölümde herhangi bir problem durumunda çalışanlar tamamıyla sorunu çözümler de müdahalede bulunabilmelilerdir. Diğer bir öneri ise yeni bilginin kurumsallaşmasında eski bilgiyle ilişkilendirmenin sağlanmasıdır. Edinilen yeni bilgilerin eski bilgileri tamamladığı düşünüldüğünde çalışanlar ve yöneticiler bilginin karmaşıklığını daha kolay anlaşılabilir hale getirebilmektedir.

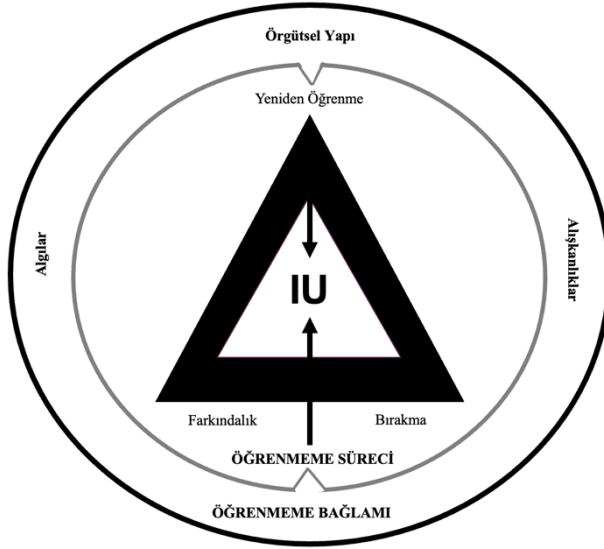
Kasıtlı unutma ise yeni öğrenmeleri kolaylaştırmak ve güncelliğini yitiren bilgilerin amaçlı bir şekilde unutulmasını kapsamaktadır. Kasıtlı unutma, kendi içerisinde bilginin kaynağına göre eski ya da yeni olarak sınıflandırılmaktadır. Yeni bilgilerin kasıtlı olarak unutulması istenmedik davranışlardan kaçınma olarak adlandırılmaktadır. Bu alt türde, Martin de Holan ve diğerleri (2004) bilgi ayırımına dikkat çekmektedir. Örgütler, faydalı bilgiler öğrenebilirken örgüte zarar verme potansiyeli olan bilgileri de öğrenme eğilimindedir. Bu sebeple ikisi arasında ayırımın farkında olunması gerekmektedir. Bettis ve Prahalad (1995) geçmiş başarı ya da başarısızlıktan fazla öğrenilmemesini belirtmektedir. Altında yatan baskın mantık, örgütlerin yenileşmelerinde engel oluşturma potansiyelini taşımaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanlar arasındaki ikili ilişkilere dikkat edilmelidir.

Eski bilgilerin kasıtlı olarak unutulması ise öğrenmeme olarak adlandırılmaktadır. Alanyazın taraması sonucunda öğrenmemenin en çok çalışılan örgütsel unutma türü olduğu anlaşılmaktadır. Öğrenmeme kavramının Hedberg'in (1981) çalışmasından esinlenerek oluştuğu belirtilmektedir (Martin de Holan ve Phillips, 2011). Hedberg, öğrenmemenin örgütsel öğrenmenin tamamlayıcısı olduğunu öne sürmektedir. Nystrom (1983) ise öğrenmemenin önemini değişim motivasyonlarına dayandığını savunan bir tipoloji önermektedir. Tipolojiye göre yeni bir bilgi sonucunda yeni bir davranış oluşturma amaçlanırken bir davranışın değiştirilmesinde yeni bilgi öğrenmemeyi gerektirmektedir. Easterby-Smith ve Lyles (2011) unutmanın sınıflandırılmasında bu tür davranış değişikliği üzerine çalışan araştırmacıların davranışsal bir yaklaşımı benimsediklerini belirtmektedir. Bunun aksine zihinsel yaklaşım, geçmişteki başarının temellendirildiği düşünme biçiminin ya da baskın mantığın çevresel koşulların değişmesiyle yeni başarıların oluşmasında bir engel oluşturabildiğine değinmektedir (Bettis vd., 2011). Tsang ve Zahra (2008), öğrenmemeyi yeni bilgiye yol açmak için eski davranıştan kurtulmak olarak tanımlarken Martin de Holan ve diğerleri (2004) öğrenmeme kavramına değişimin başlatılmasında stratejik bir işlev yüklemektedir. Bu aşamada Martin de Holan ve diğerleri (2004) örgütlerin rekabet üstünlüğünü sürdürmelerinde fark edilen engellere yönelik bazı rutinlerden vazgeçilebileceğine değinmektedir.

Azmi (2008), günümüz koşullarında örgütlerin rekabetini sağlayabilmelerinde LUR (*öğrenme-öğrenmeme-yeniden öğrenme*) modelini tanıtmaktadır. Esnek, çevik ve kararlı örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebileceğini düşünmektedir. Öğrenmeme kavramı birey, takım ve örgüt olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Bireysel boyutta, Becker (2010) değişime duyulan ihtiyaç, örgütsel destek ve eğitim, değişime yönelik değerlendirme, informal destek, örgütün değişime yönelik geçmişi, bireylerin geçmiş duyguları ve beklenti değişkenlerinin öğrenmeme sürecini etkileme potansiyeline sahip olduğunu belirtmektedir. Takım boyutunda ise Akgün ve diğerleri (2006) kriz, kaygı ve çevrede meydana gelen çalkantıların çalışanların baskın inançlarını sorgulamaya ve örgütlerin rutinlerinin değişimine yol açtığını tespit etmiştir.

Örgütsel boyutta Becker ve diğerleri (2006), büyük firmalarda İK departmanındaki uzmanların diğer firmalara göre daha yapılandırılmış İK işlevlerinin bulunduğunu belirtmektedir. Eğitim olanaklarının yüksek olduğu örgütlerde öğrenmemenin daha yüksek fırsatlar içerdiğini öne sürmektedir. Yüksek işgücü devri olan örgütlerde daha az yerleşik rutinlerin olduğu gözlenmektedir.

Cagerra ve Wensley (2019), örgütlerin dinamik olan öğrenmeme sürecinde bazı alt bileşenlerin yer aldığını belirtmektedir. Bu bileşenler; farkındalık, vazgeçme ve yeniden öğrenmeyi içermektedir. Sürecin işlevsellik kazanmasında öncelikle eski öğrenmelerin ya da rutinlerin mevcut amaca hizmet etmediğine dair farkındalığın kazanılmış olması gerekmektedir. Sonraki aşamada ise farkındalığın eyleme dönüşmesi ve işlevi olmayan eski öğrenmeleri içeren bazı rutinlerin kullanılmasının durdurulması ve eski hataların tekrarlanmasının önüne geçilmesi gerekmektedir. Son olarak ise vazgeçilen rutinlerin yerine ikame edilen rutinler ile yeni öğrenmelerin sağlanmasıyla dinamik olan süreç işlerlik kazanmaktadır.



IU: kasıtlı öğrenmeme

Şekil 2. Öğrenmemeyi destekleyen bağlamsal değişkenler (Cagerra ve Wensley, 2019, s. 19)

Bireysel olarak, örgüte ve eylemlerine yönelik çalışanların bakış açıları incelenmelidir. Grup bazında ise yeni rutinler için küçük grupların oluşturulması ve bu grupların ortak çalışma yürütmelerine teşvik edilmeleri belirtilmektedir. Örgütsel bazda ise yeni anlayışların pekiştirildiği bir örgüt kültürü vurgulanmaktadır (Cagerra ve Wensley, 2019). Bu boyut, çalışanların gerçekçi ve alışlagelen düşünme biçiminin dışına çıkmalarını sağlamaktadır.

Tsang (2017a), öğrenmeme kavramının açıklanmasında örgütsel öğrenme kavramının da açıklanmasına ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Liderlik kavramı gibi öğrenme kavramının farklı tanımları olmasına rağmen araştırmacı Hong ve diğerlerinin (2006) rutin odaklı öğrenme yaklaşımını temel aldığını belirtmektedir. Rutin odaklı yaklaşım, eski rutinlerin kurumsal hafızadan silinmesi ve yeni rutinelere yer açılması için öğrenmeme kavramına dikkat çekmektedir (Tsang ve Zahra, 2008). Bu açıklamayı yaparken Tsang (2017a; 2017b; Tsang ve Zahra, 2008), örgütsel öğrenmemenin öğrenmeden ayrı bir şekilde izole bir olgu olarak ele alınabileceğinin altını çizmektedir. Araştırmacı (2017b), Visser (2017) ve Starbuck'ın (2017) makalelerini değerlendirirken bu tezini desteklediği anlaşılmaktadır. Starbuck'ın (2017) makalesindeki öğrenmeme kavramına ilişkin övgüyü Tsang (2017b) basite indirgelediğini

düşünmektedir. Starbuck (2017), öğrenme kavramının bazen örgütler için sorun oluşturabileceğini kabul etmektedir. Fakat, Tsang (2017b) öğrenmeme kavramının daima olumlu sonuçlara yol açmayacağını belirtmektedir. Kriz döneminde tepe yöneticilerin değiştirilme sırasında eğer gelen yönetici alanında yetkin değilse olumsuz sonuçlarla karşılaşmak muhtemeldir. Visser'in çalışmasına yapılan değerlendirmeler incelendiğinde ise öğrenmemenin tanımlanmasında açıklamaların çift döngüsel öğrenme kavramına yaklaşmasının diğer makalelerinde bahsettiği gibi öğrenmemenin izole bir şekilde gerçekleşebileceğinin gözden kaçırılabilmesi ve bu durumun kavramsal belirsizliğe yol açabileceği ifade edilmektedir.

Becker (2018), örgütsel öğrenmemenin kolaylaştırılmasında bazı önerilerde bulunmaktadır. Öneriler arasında geçmiş uygulamalara saygı duyulması, İK departmanı tarafından statükonun dışına çıkan çalışanların ödüllendirilmesi, dış perspektiflerin güzel karşılanması, geribildirim alınması ve kullanılması, tüm durumlarda fırsatların görülmesi ve durumların deneysel olarak algılanması yer almaktadır.

4. Örgütsel Unutma Bağlamında İncelenen Değişkenler

Bu bölümde ikinci araştırma sorusuna yönelik olgunun ele alındığı çalışmalar araştırma yaklaşımlarına göre gruplandırılıp değişkenleri ve temel bulguları açıklanmaktadır.

Nicel Araştırmaya Yaklaşımıyla Yürütülen Çalışmalar

Alanyazında yer alan nicel çalışmalar incelendiğinde ulusal çerçevede sınırlı araştırmalara ulaşılmıştır (Ayduğ ve Ağaoğlu, 2022, 2023; Yıldız, 2019). Ayduğ ve Ağaoğlu (2022) yükseköğretim kurumlarında örgütsel öğrenme ve yenilik yönetimi arasında kasıtlı örgütsel unutmanın aracılık rolünü ilişkisel tarama deseniyle belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın bulguları; örgütsel öğrenmenin kasıtlı unutmayı yordadığı ve örgütsel öğrenme düzeyinin artmasıyla kurumdaki örgütsel unutmaya yönelik başarılı uygulamaların artacağını göstermektedir. Aynı zamanda, örgütsel öğrenme sürecinde güncelliğini yitirmiş bilgilerin unutulmasının örgütsel hafızadan silinmesiyle yeni fikirlerin oluşmasına olanak sağladığı ve inovasyon yönetimini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

Yıldız (2019) ise yürüttüğü doktora çalışmasında Ayduğ ve Ağaoğlu'na benzer olarak örgütsel yenilikçilik ve unutma arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bununla birlikte, örgütsel sessizlik ve değişime direncin aracı rolü ve yönetici-çalışan desteğinin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel unutmanın yenilikçilik üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunduğu; sessizlik değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu

fakat değişime direnç üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığına ulaşılmıştır. Ek olarak, örgütsel unutmanın yenilikçilik üzerindeki etkisinde çalışma arkadaşlarının ve yönetici desteği değişkenlerinin düzenleyici rolü olduğu belirtilmektedir.

Ghasemi (2015), eğitim örgütlerinde örgütsel çeviklik ve örgütsel unutmanın örgütsel etkililik ile ilişkisini inceleyen çalışmasında örgütsel unutmanın etkililiği artırdığını tespit etmiştir. Bununla birlikte, örgütsel çeviklik ile örgütsel unutma arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Hashemi ve diğerleri (2016) ise bir yükseköğretim kurumunda örgütsel unutma yönetiminin boyutlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacılar, örgütsel unutmanın yönetimine dair farklı boyutlar belirlemiştir: a. süreç, b. kültür, c. yapı ve d. teknoloji. Belirtilen boyutları, uygun ve mevcut durum olmak üzere iki grupta incelemiştir. Uygun durum kategorisinde örgütsel unutma yönetimini üzerinde öncelik sırasına göre yüksekte düşüğe doğru sırasıyla kültür, teknoloji, yapı ve süreç olurken mevcut durumda ise yapı, kültür, süreç ve teknoloji olarak sıralanmaktadır.

Mousavi ve Mohammadi (2018), beden eğitimi öğretmenleriyle yürüttüğü çalışmasında örgütsel politika algısının değişime direnç üzerindeki etkisini unutma bağlamında incelemektedir. Araştırmada örgütsel unutmanın değişime direnç üzerindeki etkisinin olumsuz yönde olduğu saptanmıştır. Madhoushi ve Sazvar (2016) ise bilgiyi temel alan bir örgütte kuantum öğrenmenin kasıtlı örgütsel unutmayı etkilediğine ulaşmıştır. Araştırmanın bulguları, kuantum öğrenme ve kaos teorisinin kasıtlı örgütsel unutmayı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Liderlik ile örgütsel unutma değişkenlerinin incelendiği üç çalışmaya ulaşılmıştır (Moghadam ve Zarinkamar, 2016; Mohammadpour vd., 2017; Taboli ve Rezaeian, 2016). Moghadam ve Zarinkamar (2016), dönüşümcü liderlik değişkeninin kasıtlı unutma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgusunu saptamıştır. Taboli ve Rezaeian (2016) ise dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde kasıtlı örgütsel unutmanın düzenleyici etkisinin olduğunu belirlemiştir. Mohammadpour ve diğerleri (2017), otantik liderlik ile kasıtlı örgütsel unutma arasında olumlu ve doğrudan bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte, psikolojik sermayenin kasıtlı örgütsel unutma üzerinde olumlu ve doğrudan bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sağlık alanında yürütülen çalışmalardan biri olan Hoseini ve diğerleri (2019), yapısal eşitlik modelinin sonuçları doğrultusunda örgütsel unutma ile insan sermayesi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bununla birlikte, örgütsel performans üzerinde dolaylı etkisinin bulunduğu belirtilmektedir.

Örgütsel unutmada değişkeninin alanyazında sıklıkla inovasyon yönetimi ve çeviklik değişkenleriyle incelendiği görülmektedir. Fotovat (2018), bir yükseköğretim kurumunda yönetici ve çalışanlar ile yürüttüğü çalışmada örgütsel unutmada ve çeviklik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye ulaşmıştır. Huang ve diğerleri (2018), diğer sektörlerde çalışan firmalarla yürüttüğü çalışmada örgütsel unutmada inovasyon performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Negoro ve diğerlerinin (2020), Endonezya’da servis yöneticileri ile yürüttüğü çalışmada örgütsel unutmada hizmet performansı arasındaki pozitif yönlü etkiye değinilmektedir. Monji ve Shamsi (2018) ise örgütsel unutmada iş performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, bu çalışma, kasıtlı örgütsel unutmada öğrenme üzerindeki önemli etkisini vurgulamaktadır.

Kasıtlı örgütsel unutmada ile örgütsel inovasyon değişkenleri Zeng ve Chen (2010) tarafından ele alınmıştır. İşletmelerde yürütülen bu çalışmada veriler, şirket yöneticileri veya orta düzey yöneticilerden anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarından bazıları; istenmedik davranışlardan kaçınmanın inovasyon yönetiminde doğrudan olumlu bir etkisinin olduğunu ve öğrenmemenin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde doğrudan olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, öğrenmemenin örgütsel inovasyon üzerinde doğrudan olumlu bir etkisinin olmamasına rağmen örgütsel öğrenme kapasitesiyle dolaylı bir etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Benzer olarak, kasıtlı örgütsel unutmada teknik yenilikler üzerindeki etkisini araştıran Ardebili ve Feizi (2015), iki değişken arasında doğrudan bir korelasyonun olduğunu saptamıştır.

Sağlık sektöründe yapısal eşitlik modelini kullanarak örgütsel zeka, öğrenme, unutmada ve çeviklik değişkenlerini inceleyen Kavosi ve diğerleri (2021), araştırmaları sonucunda örgütsel unutmada örgütsel öğrenme aracılığıyla örgütsel çeviklik üzerinde dolaylı ve olumlu etkisi; örgütsel çeviklik ile unutmada arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; örgütsel öğrenme ve unutmada arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; son olarak örgütsel zeka ile öğrenme arasında aracı olarak unutmada örgütsel çeviklik üzerinde dolaylı ve genel bir etkisinin olduğu bulgularını elde etmiştir. Çin’de girişimci işletmelerdeki yöneticilerden toplanan verilerin analizi sonucunda Qu ve diğerleri (2022), sınır ötesi yenilik (*cross-boundary innovation*) ile örgütsel unutmada arasında pozitif yönlü anlamlı bir etki saptamıştır. Bu bulgu, yöneticiler tarafından örgütsel unutmada stratejik olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer bir bulgu ise ikili bilgi paylaşımı türlerinden olan keşfedici bilgi paylaşımının daha etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar, “eskiyi bırak” ve “yeni düzeni takip et” yaklaşımının kuruluşları geliştireceğini savunmaktadır. Araştırmadan elde edilen şartıcı bir bulgu ise

kurumsallaşmış örgütsel misyonun, örgütsel unutmanın sınır ötesi yenilik üzerindeki etkisini zayıflatabileceğidir.

Örgütsel unutma ile kalite performansını araba üreticileri örnekleminde inceleyen Agrawal ve Muthulingam (2015), örgütsel unutmanın örgütsel bilgi üzerindeki etkisinin hafıza aşınmasıyla oluştuğunu ifade etmektedir. Bu bilgi aşınmasının ise özerk öğrenme ve teşvik edilmiş öğrenmeye göre farklılaştığı gösterilmektedir. Bulgulara göre, her yıl içerisinde özerk öğrenmede yaklaşık %3'lük bir farkla daha fazla kalite kazanımlarının değer kaybettiğine ulaşılmıştır.

Örgütsel öğrenme ile unutma değişkenini deneysel desende inceleyen Rao ve Argote (2006), işçi devrini yapı boyutunda ele almaktadır. Örgüt içinde mevcut bilgiye yönelik değer kaybının çalışan değişimiyle nasıl kalıcı hale gelebileceğini konu edinmektedir. Rol ve rutinlerin belirli olduğu yapı içerisinde örgütlerin işdevrinden daha az etkilendiği saptanmıştır. Fakat, işdevrinin olmadığı durumda açıkça belirlenmiş örgütsel yapı ile belirlenmemiş yapı arasında performans farkının olmadığına ulaşılmıştır. Çevrimiçi çalışma topluluğunda çift-katmanlı öğrenme ve liderlerin unutulmasının bilgi performansı üzerindeki etkisini inceleyen Wu ve diğerlerinin (2021) bulguları arasında liderlerin unutma oranının yükselmesiyle optimum bilgi performansına yol açan farklı takım üyelerinin bağlantı düzeyinin ilk başta düştüğü görülürken daha sonrasında yükseldiği yer almaktadır (s.105). Bir yandan, liderlerin unutulması, farklı takım liderleriyle bilgi performansı arasında önemli bir etkiyi oluşturduğu belirtilirken öte yandan diğer dört öğrenme süreci üzerinde çok az etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel öğrenme ile unutma ilişkisini inceleyen bir diğer araştırmada Miller ve Martignoni (2015), öğrenme ve unutma kavramlarının inanç çeşitliliğini etkileşimli olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel unutma oranının yüksek olduğu durumda maksimum çeşitliliği sağlayan öğrenme oranının da yükseldiği kaydedilmiştir. March'ın öğrenme modelinde (1991) öğrenmenin zamanla çeşitliliği azalttığı belirtilmektedir. March'ın öğrenme modeline Blaschke ve Schoeneborn (2006) da eklemeye bulunarak hem hızlı unutma oranı hem de hızlı öğrenme oranının gerçekleşmesinin örgütleri geliştirildiğini ifade etmektedir.

Stratejik düşünme ve örgütsel unutma arasındaki ilişkinin başarılı mükemmellik modelinin oluşturulmasındaki etkisini inceleyen Ershadi ve Dehdazzi (2019), örgütlerin rekabetini sürdürmesinde öğrenme kadar unutma faktörünün de etkili olduğunu belirten araştırmacıların (Eryılmaz, 2016; Fotovat, 2018; Martin de Holan ve Philips, 2004; Yun vd., 2010) tezini destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Çalışmanın sonuçları göstermektedir ki örgütsel unutma stratejik düşünmeyi etkilemektedir. Bilgi yönetimi ile örgütsel unutma arasındaki ilişkinin

incelendiği çalışmada Nafei (2017), iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Amaçlı unutmanın bilgi yönetimini etkileyerek örgütsel performans üzerinde anlamlı düzeyde etki düzeyine sahip olduğuna ulaşılmıştır. İşgücü devir hızının bilgi sistemi geliştirme ekiplerindeki olumsuz etkisine yönelik bir model belirleyen Pee ve diğerleri (2008) ise araştırmasında bu etkinin desteklendiğini kaydetmiştir. Ancak bu etkinin örgütsel unutmanın yönetilmesiyle hafifletilebileceği belirtilmektedir. Araştırmadaki diğer bulgular; oryantasyon uygulaması ve yedek çalışanların planlanmasıyla olumsuz etkiyi zayıflatmış göstermektedir. İş rotasyonu ve mentorluk uygulamalarının ise bu etkiyi zayıflatmadığına ulaşılmıştır.

Nitel Araştırma Yaklaşımıyla Yürütülen Çalışmalar

Örgütsel unutmanın incelendiği nitel çalışmalar incelendiğinde ulusal alanyazında sınırlı ampirik araştırmaların yürütüldüğü anlaşılmaktadır (Ege vd., 2019; Eryılmaz, 2015; Yıldız ve Keskinlikç, 2015). Ulusal bağlamda yükseköğretim kurumları ve iş zekâsı sistemleri konu alınmıştır. Benzer olarak, uluslararası alanyazında sınırlı çalışmalara ulaşılmıştır (Aydın ve Gormus, 2015; Foroughi ve Al-Amoudi, 2020; Lowrance, 2017; Martin de Holan ve Phillips, 2004; Mehrizi vd., 2009).

Değişim ve yeniliğin ön adımı olarak örgütsel unutmanın iş zekâsı sistemleri üzerindeki etkisini inceleyen Yıldız ve Keskinlikç (2015), araştırması sonucunda kullanılmakta olan iş zekâsı sisteminin bilgileri depolama ve bütünsel biçimde farklı birimler arasında bağlantı kurulmasına olanak sağladığını ve bunun örgüt için olumsuz olan bir bilginin hafızaya yerleşmesinden önce ortadan kaldırılabileceğini saptamıştır. Bununla birlikte, kullanılan sistemin örgütsel unutmanın olumsuz etkisini yok edilebileceğine değinilmektedir. Eryılmaz (2015) ise köklü bir devlet üniversitesinde çoklu vaka incelemesiyle yürüttüğü çalışmasında çalışanların unutmayı arzu ettiği durumlarda bile mevcut örgütsel yapının unutmayı engellediği bulgusuna ulaşmıştır.

İlgili alanyazında önem atfedilen araştırmalardan biri Martin de Holan ve Phillips (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, 1995 ve 1999 yılları arasında Küba'da bulunan büyük bir otel zincirinde bilgi transferini incelemek üzere çoklu durum çalışması yürütmüşlerdir. Araştırmanın bulguları, unutmanın ciddi bir yönetim kaygısı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun ötesinde, her örgütte bulunan unutmanın etkisinin farklı bağlamlara göre değişebileceği belirtilmektedir.

Öğrenmeme kavramını geliştirmeyi amaçladığı keşfedici vaka çalışmasında Becker (2008), öğrenmemeyi mümkün kılan ya da engelleyen bireysel ve

örgütsel faktörleri incelemiştir. Bireysel faktörler arasında deneyim ya da çalışma süresi, kişilik özellikler, sahip olunan bilgi genişliği ve mesleki geçmiş (alınan eğitimler) yer almaktadır. Deneyim sürelerinin artması, bilgi sahibi olunan alanların sınırlı olması (darlığı) durumunda çalışanların eski bilgiyi kaldırıp yenisini kullanmada daha isteksiz oldukları saptanmıştır. Örgütsel faktörler ise değişimin doğası, süreç için verilen süre, örgüt altyapısı, belirli strateji ve süreçler, örgüt kültürü ve çalışan-yönetici desteğini kapsamaktadır.

Lowrance (2017), ilaç sektöründeki insan kaynakları departmanı ile yürüttüğü saha çalışmasında öğrenmemenin en çok karşılaşılan unutma türü olduğuna ulaşılmıştır. Becker (2008) çalışmasındaki unutmayı etkileyen faktörlere ek olarak sosyal ve kişisel gücü eklemiştir. Örneğin; performans değerlendirme sisteminin otomatik sürece taşınmasında etkili gücün sosyal olduğu belirtilirken ikramiyenin yönetici tarafından belirlenmesinde etkili gücün kişisel olduğu belirtilmektedir (s.122). Son olarak, baskın olan rutinlerin unutulup yeni rutinlerin oluşturulmasında yeni bir performans yönetim yazılımının kullanılmasının etkili olduğu belirlenmiştir.

Yönetim danışmanlığı firmasında yürütülen durum çalışmasında Mehrizi ve diğerleri (2009) örtük bilgiyi unutmanın yazılı bir bilgiyi unutmaya göre daha zor olduğunu belirtmektedir. Unutmayı etkileyen bir diğer unsur ise bilginin kapsamıdır. Unutulmak istenilen bilginin örgütün birden fazla bölümleriyle ilişkili olması, bilginin unutulmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Bağlantılara ek olarak, sürecin zamanlanması ve eski bilginin unutulmasında alternatif bilginin ne ölçüde kullanıldığı önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Yoğun çaplı değişimler geçiren bir hayır kurumunda yürütülen bir yıllık etnografik çalışma sonucunda ise Foroughi ve Al-Amoudi (2020), uzmanlaşma ve bürokratikleşme sürecinde uzmanlaşmanın sessiz anılar yoluyla istenerek olmasa da bürokratikleşmeyi üretebildiğini tespit etmiştir. Bununla birlikte, örgütsel değişikliklerin örgüt içerisindeki sosyal kimlikleri değiştirdiği belirtilmektedir. Yeni müşteri portföyü ve yeni rutinler gibi örgütsel değişikliklerin kolektif unutmaya yol açabileceğini değinilmiştir.

Aydin ve Gormus (2015), karşılaştırmalı durum çalışması deseniyle Birleşik Krallık'ta 12 doktora öğrencisiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Öğrenciler hem koçluk eğitimine ilgisi olan hem de bir seminerine katılan öğrenciler arasından seçilmiştir. Araştırmada bilgiye dayalı örgütlerin pozitif örgütsel unutkanlığa sahip olduğu saptanırken bireysel bazlı örgütlerde tam tersi saptanmıştır.

Fernandez ve Suñé (2009a), işgücü devrinin örgütsel unutmaya üzerindeki etkisini inceleyen ampirik çalışmada bir yükseköğretim kurumunda öğretim elemanlarının değişmesiyle ilgili görüşmeler gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bulguları arasında uzmanlaşma ve standartlaşmaya yönelik çıkarımlar bulunmaktadır. Uzmanlaşmanın yüksek olduğu çalışanların işten ayrılması durumunda örgütsel unutmaya maliyetinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, öğretim süreçlerinin standartlaştığı durumlarda örgütsel unutmaya daha düşük maliyeti olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ders koordinatörleri tarafından çeşitli materyal ve kaynakların standartlaşması durumunda işten ayrılmanın etkisi azalmaktadır. Bir diğer çalışmada araştırmacılar (2009b), yükseköğretim kurumunda örgütsel unutmaya yol açan unsurları incelemektedir. Araştırmanın bulguları inovasyon ile unutmaya ilişkili olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, inovasyonun içsel ya da dışsal olması unutmaya etkilemektedir. Örneğin, inovasyon içsel olduğunda örgütte kasıtlı unutmaya gerçekleştiği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, yeniliğin hızının alan koordinatörlerine bağlı olduğu saptanmıştır. İnovasyonun dışsal olması durumunda ise yeniliğe dahil olan aktörlerin tutumu önemlidir. Aktörler, proaktif bir tutum sergilediğinde örgütsel unutmaya kapsamı geniş olmakla birlikte devamında öğrenmeyi oluşturmaktadır.

Bireysel öğrenmeme olgusunu konu edinen Rodrigues ve Bido (2019), Brezilya'da birleşme ve satın almayla ilgilenen yöneticiler ile yürüttüğü çalışmada öğrenme ve öğrenmeme arasında ilişki kurmayı amaçlamıştır. Araştırmanın bulguları katılımcıların çoğunun aynı tür öğrenmemeyi tecrübe ettiklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra, bazı araştırmacılar (Becker, 2010; 2005; Hedberg, 1981) tarafından yeni bir öğrenmenin gerçekleşmesinde öncül olarak görülen öğrenmeme kavramının anlamı genişletilmiştir. Değişen koşullar içinde iş bağlamına uyma yönünde de öğrenmemenin gerçekleşebileceği saptanmıştır. Bireysel boyutta öğrenmeme sürecinin farklı adımlarla oluşabileceği gözlenmiştir (Sy, 2022). Ek olarak, araştırmacılar görüşmelerin sonucunda öğrenmemenin üç farklı türünü kaydetmişlerdir. Bunlardan ilki, teknik bilgi ve yöntemi içermekte iken bir diğeri tutum ve davranışları içermektedir. Sonuncusu ise inançların unutulmasını kapsamaktadır.

Karma Araştırma Yaklaşımıyla Yürütülen Çalışmalar

Karma araştırma yaklaşımıyla yürütülen yalnızca bir çalışmaya ulaşılmıştır. López ve Sune (2011), işgücü devrinden kaynaklanan unutmaya ele almıştır. Gıda üretim tesisinde yürütülen bu çalışma, işgücü devrinden kaynaklanan örgütsel unutmaya örgüt verimliliği üzerindeki negatif etkisini saptamıştır. İşten ayrılmaların üretimin artmasıyla dahi bilginin aşınmasına sebep olduğu

belirtilmektedir. Bu durum, zamanın geçmesinin bilgiyi aşındıracağı anlamına gelmektedir. Bulgudan hareketle araştırmacılar, örgüt içerisinde bilgi stoklarının farklı bilgi depolarına yayılması gerektiğini önermektedir. Bu önerinin Mehrizi ve diğerlerinin (2009) yürüttüğü çalışma sonucuyla örtüştüğü söylenebilir. Mehrizi ve diğerleri, örgüt içerisinde farklı bölümlerle ilişkili olan bilginin daha zor unutulacağını belirtmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel öğrenme ile ilişkili olduğu düşünülen örgütsel unutmanın 1970'in son çeyreğinde alanyazınına girdiği görülmektedir. Bu olgu, örgüt içinde güncelliğini kaybetmiş ve işlevini yerine getiremeyen bilginin unutulmasına yönelik çözümler üzerine odaklanmaktadır (Taboli ve Rezaeian, 2016). Bunun yanı sıra, örgütler için bilginin özümlemesi, bilginin oluşturulması (Martin de Holan, 2004) ve değişime direncin önlenmesinde (Azmi, 2005) stratejik bir önem taşımaktadır. Eğitim disiplini içerisinde ise okullar değişim sürecinde bilgi yönetimi bakımından zorlanmaktadır. Okulların hem yerel hem uluslararası bilgi setiyle çevrelendiği gözlenmektedir. Bu bağlamda, Miller ve Martignoni (2015), öğrenmenin unutmaya karşı sürekli bir mücadele içinde olduğunu belirtmektedir. Uzun vadede düşünüldüğünde unutma oranının yüksek olması, öğrenme oranının da yüksek olduğunu göstermektedir.

Değişime yönelik okul aktörlerinin eğilimlerini inceleyen çeşitli araştırmalar, geçmiş başarısızlıkların yeni değişim hareketleri üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir. Örneğin, Kondakçı ve diğerleri (2019) tarafından yürütülen çalışmanın bulguları, katılımcılar tarafından değişim hareketlerinin politik bir motivasyon taşıdığı ve bu hareketlerin yöneticilerin eğilimini etkilediği belirtilmektedir. Kondakçı ve diğerleri (2015) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada güven, karara katılım gibi unsurların öğretmenlerin değişim algılarını etkilediği belirtilmektedir.

Fullan'ın (2015; 2003; 2001) çalışmaları değişimin kurumsallaşmasında düşünme biçimlerinin değiştirilmesinin zor olmasına rağmen sürdürülebilirlik için önemli bir etmen olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel unutmanın stratejik bir işlevi bulunmaktadır (Mousavi ve Mohammadi, 2018). Değişim, yenileşme ve örgüt performansının artırılmasında çalışmada yer alan birçok kaynak çeşitli verilerle örgütsel unutmanın stratejik işlevini desteklemektedir. Değişim sürecinde örgütsel stratejilerden biri olarak unutma olgusu okulların değişimi yönetmede ve yöneticilerin hem reaktif hem de proaktif eylemlerine dair bazı öneriler sunmaktadır.

Becker (2005; 2008), Fernandez ve Suñé (2009) gibi bazı araştırmacılar örgütsel unutmayı etkileyen faktörleri incelemiştir. Fakat, çalışmalar, eğitim disiplini içerisinde sınırlıdır. Bu konu üzerine ampirik çalışmaların yürütülmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte, radikal ya da süregelen değişimin örgütsel unutmaya stratejileri üzerindeki etkisi incelenebilir. Ek olarak, güç/politikanın unutmaya üzerinde etkisinin olduğu kavramsal olarak ifade edilmiştir. Fakat, bu ifadenin ampirik olarak test edilmeye ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

Elde edilen bir diğer bulgu ise ampirik çalışmaların ağırlıklı olarak nicel araştırma yaklaşımlarından olan yapısal eşitlik modeli ve ilişkisel tarama deseninde yürütüldüğünü göstermektedir. Araştırmacılara, yönetimde önemli rolleri olan yöneticilerin rollerinin incelenmesinde vaka ya da durum çalışmaları yürütmeleri önerilmektedir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin kullandıkları retorik stratejiler ve bu stratejilerin hangi koşullarda değiştiği incelenebilir.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- Agrawal, A., & Muthulingam, S. (2015). Does organizational forgetting affect vendor quality performance? An empirical investigation. *Manufacturing & Service Operations Management*, 17(3), 350-367. <https://doi.org/10.1287/msom.2015.0522>
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 794-812. <https://doi.org/10.1108/09534810710831028>
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2006). Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 73-88. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00182.x>
- Anteby, M., & Molnar, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540. <http://www.jstor.org/stable/23317489>
- Ardebili, K. O., & Feizi, M. (2015). Surveying the impact of intentional organizational forgetting on strategic innovations. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 3(1), 132-136. <https://doi.org/10.12816/0011654>

- Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer.
- Argote, L., & Eppe, D. (1990) Learning curves in manufacturing. *Science*, 247, 920–924. <https://doi.org/10.1126/science.247.4945.920>
- Aydin, E., & Gormus, A.S. (2015). Does organizational forgetting matter? Organizational survival for life coaching companies. *The Learning Organization*, 33(3), 150-162. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2014-0068>
- Ayduğ, D., & Aǧaoǧlu, E. (2023). The mediation role of intentional organizational forgetting in the relationship between organizational learning and innovation management. *Journal of Workplace Learning*, 35(2), 17-34. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2021-0129>
- Ayduğ, D., & Aǧaoǧlu, E. (2022). Examining faculty members' views on organizational forgetting levels of higher education institutions. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 192-219. <https://doi.org/10.18039/ajesi.967954>
- Azmi, F.T. (2008). Mapping the learn-unlearn-relearn model. *European Business Review*, 20(3), 240-259. <http://dx.doi.org/10.1108/09555340810871437>
- Becker, K.L. (2018). Knowledge Management and Unlearning/Forgetting. In: Syed, J., Murray, P., Hislop, D., Mouzughı, Y. (Eds) *The Palgrave Handbook of Knowledge Management* içinde. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9_5
- Becker, K. (2010). Facilitating unlearning during implementation of new technology. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 251-268. <https://doi.org/10.1108/09534811011049590>
- Becker, K. (2008). Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies. *Int. J. Technology Management*, 42(1/2), 89–106. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.018062>
- Becker, K. (2005). Individual and organisational unlearning: Directions for future research. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(7), 659-670.
- Becker, K., Hyland, P., & Acutt, B. (2006). Considering unlearning in HRD practices: an Australian study. *Journal of European Industrial Training*, 30(8), 608-621. <https://doi.org/10.1108/03090590610712278>

- Becker, G. S. (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3. Baskı). University of Chicago Press.
- Benkard, C. L. (2000). Learning and Forgetting: the Dynamics of Aircraft Production. *American Economic Review*, 90(4), 1034–54. <https://doi.org/10.1257/aer.90.4.1034>
- Bettis, R., & C. K. Prahalad. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5–14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160104>
- Bettis, R. A., Wong, S. S., & Blettner, D. (2011). Dominant logic, knowledge creation, and managerial choice. In *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. (Eds. Easterby-Smith and Lyles). Wiley Publication.
- Blaschke, S., & Schoeneborn, D. (2006). The forgotten function of forgetting: Revisiting exploration and exploitation in organizational learning. *Soziale Systeme*, 12(1), 100-120. <https://doi.org/10.1515/sosys-2006-0107>
- Casey, A. J., & Olivera, F. (2011). Reflections on organizational memory and forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 305-310 <https://doi.org/10.1177/1056492611408264>
- Cegarra-Navarro, J.G., & Dewhurst, F.W. (2006). Linking shared organisational context and relational capital through unlearning: An initial empirical investigation in SMEs. *The Learning Organization*, 13(1), 49-62. <https://doi.org/10.1108/09696470610639121>
- Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11), 1750–1762. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.11.1750>
- David, G., & Brachet, T. (2011). On the determinants of organizational forgetting. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(3), 100-123. <https://doi.org/10.1257/mic.3.3.100>
- Dery, D. (1998). Papereality and learning in bureaucratic organizations. *Administration & Society*, 29(6), 677-689. <https://doi.org/10.1177/009539979802900608>

- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 311-316. <https://doi.org/10.1177/1056492611408508>
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2003). Re-reading organizational learning: Selective memory, forgetting, and adaptation. *The Academy of Management Executive*, 17(2). <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025192>
- Ege, T., Esen, A., & Asik, O. (2019). Unlearning in organizations: understanding and rethinking the way organizations learn and change. In *Press Academia Procedia (PAP)*, 43-47. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1062>
- Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2018-0062>
- Eryılmaz, M. (2018). Örgütlerde dijitalizasyon ve örgütsel unutma yeteneği ilişkisi üzerine bir tartışma. *ICOMEPEP'18-Autumn | Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi içinde* (ss.754-762).
- Eryılmaz, M. (2016). A literature review on organizational forgetting. *Annals Constantin Brancusi U. Targu Jiu, Letters & Soc. Sci. Series*, 4, 63-73.
- Eryılmaz, M. E. (2015). Faillik-yapı tartışması ekseninde örgütsel unutma kavramını yeniden düşünmek: Bir eğitim örgütünden iki vaka. *VI. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı içinde* (ss.17-35).
- Eydi, H., Abbasi, H., & Bakhshi Chenari, A. (2018). Anticipation of organizational agility in the ministry of youth and sports according to organizational forgetting and its factors. *Sport Management Studies*, 10(47), 241-258. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.108.1034>
- Fernandez, V., & Suñé, A. (2009a). Organizational forgetting in higher education. In *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (619-626).
- Fernandez, V., & Suñé, A. (2009b). Organizational forgetting and its causes: Empirical research. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 620-634. <https://doi.org/10.1177/0170840619830130>

- Fiol, M., & O'Connor, E. (2017a). Unlearning established organizational routines—part I. *The Learning Organization*, 24(1), 13-29 <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0056>
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2017b). Unlearning established organizational routines—Part II. *The Learning Organization*, 24(2), 82-92 <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0063>
- Foroughi, H., & Al-Amoudi, I. (2020). Collective forgetting in a changing organization: When memories become unusable and uprooted. *Organization Studies*, 41(4), 449-470. <https://doi.org/10.1177/0170840619830130>
- Fotovat, Y. (2018). Investigating the relationship between intentional organizational forgetting and organizational agility. In *Conference on New Creative Ideas Management, Accounting Legal and Social Studies*.
- Fullan, M. (2015). *Freedom to Change* (1. Baskı). Jossey-Bass.
- Fullan, M. (Ed.). (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. Corwin press.
- Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change* (3.Baskı). Routledge.
- Ghasemi, G. M. (2015). Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness. *Journal of Service Science and Management*, 8(03), 443. <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.83045>
- Hashemi, S. H., Reshadatjou, H., Ghourchian, N., & Jafari, P. (2016). Determining the dimensions of organizational forgetting management and prioritizing them in university. *Urban Management*, 42, 131-140.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. W. Starbuck & P. Nystorm (Eds.), in *Handbook of Organizational Design: Adapting Organizations to Their Environments* (3–27). Oxford University Press.
- Hoseini, M. H., Norouzi Ajirloo, R., & Azizi, I. (2019). Preparing the background of the organizational forgetting and its role in improving the performance of emergency bases through human capital. *Health in Emergencies and Disasters Quarterly*, 4(4), 217-228. <http://dx.doi.org/10.32598/hdq.4.4.217>

- 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. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0200>
- 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(6). <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2021.101757>
- Karataş, İ.H., & Kellevezir, I. (2021). *Eğitim Planlaması Kuram ve Uygulama* (1. Baskı). Ankara Asos Yayınları.
- Kavosi, Z., Delavari, S., Kiani, M. M., Bastani, P., Vali, M., & Salehi, M. (2021). Modeling organizational intelligence, learning, forgetting, and agility using structural equation model approaches in Shiraz University of Medical Sciences Hospitals. *BMC Research Notes*, 14(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s13104-021-05682-w>
- Kluge, A., & Gronau, N. (2018). Intentional forgetting in organizations: the importance of eliminating retrieval cues for implementing new routines. *Frontiers in Psychology: Organizational Psychology*, 9(51). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00051>
- Kondakci, Y., Orucu, D., Oguz, E., & Beycioglu, K. (2019). Large-scale change and survival of school principals in Turkey. *Journal of Educational Administration and History*, 51(4), 301-315. <https://doi.org/10.1080/00220620.2019.1574724>
- Kondakci, Y., Beycioğlu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2015) Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, <http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2015.1023361>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- López, L., & Sune, A. (2011). Turnover-induced Forgetting and its Impact on Productivity. *British Journal of Management*, 24(1), 38-53. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00785.x>
- Lowrance, T. L. (2017). *Exploring the Four Modes of Organizational Forgetting in an Organization Post Acquisition* (Doctorate Thesis, The George Washington University).

- Madhoushi, M., & Sazvar, A. (2016). The effects of chaos edge management on intentional organizational forgetting with emphasis on quantum learning (Case study: Information technology-based organizations). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 356-363. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-si\).2016.08](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-si).2016.08)
- Mariano, S., & Casey, A. (2015). Is organizational innovation always a good thing? *Management Learning*, 46(5), 530-545 <https://doi.org/10.1177/1350507615569429>
- Mariano, S., Casey, A., & Olivera, F. (2018). Managers and organizational forgetting: a synthesis. *The Learning Organization*, 25(3), 169-179. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2017-0061>
- Mariano, S., Casey, A., & Olivera, F. (2020). Organizational forgetting Part I: a review of the literature and future research directions. *The Learning Organization*, 27(3), 185-209. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2019-0182>
- Martin de Holan, P. (2011a). Agency in voluntary organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 317-322. <https://doi.org/10.1177/1056492611408265>
- Martin de Holan, P. (2011b). Organizational forgetting, unlearning, and memory systems. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 302-304. <https://doi.org/10.1177/1056492611409651>
- Martin de Holan, P., & Phillips, N. (2011). Organizational Forgetting. Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011) (Eds.), in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. John Wiley & Sons.
- Martin De Holan, P., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2004). Managing organizational forgetting. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 44–51.
- Mehrizi, M. H. R., Niri, M. B., Rahimi, M., & Yarmand, H. (2009). Knowledge active forgetting: The forgotten side of knowledge management. In *PICMET'09-2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2009.5262028>
- Mena, S., Rintamäki, J., Fleming, P., & Spicer, A. (2016). On the forgetting of corporate irresponsibility. *Academy of Management Review*, 41(4), 720-738 <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0208>

- Miller, K. D., & Martignoni, D. (2015). Organizational learning with forgetting: Reconsidering the exploration–exploitation tradeoff. *Strategic Organization*, 14(1), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1476127015608337>
- Moghadam, A. H., & Zarinkamar, S. (2016). Examining the effect of transformational leadership method on intentional organizational forgetting according to confirmatory factor analysis and structural equation modeling. *International Journal of Scientific Management & Development*, 4(12).
- Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzahi, H. (2017). Authentic leadership: A new approach to leadership (Describing the mediatory role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and intentional organizational forgetting). *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 491-504. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3335745>
- Monji, A., & Shamsi, M. (2018). Investigating the effect of targeted organizational forgetting on job performance through the organizational learning mediating variable arvand petrochemical company. In Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. <https://doi.org/10.32461/2226-3209.1.2018.177210>
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (Updated Edition) (71-113). Sage Publications.
- Mousavi, L., & Mohammadi, E. (2018). The effect of organizational politics perception on resistance to change in physical education teachers and the moderating role of organizational forgetting. *Sport Management Journal*, 9(4), 727-740. <https://doi.org/10.22059/jsm.2018.65913>
- Nafei, W. A. (2017). The impact of organizational forgetting on knowledge management: evidence from pharmaceutical industry in Egypt. *International Business Research*, 10(11), 193-205. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n11p193>
- Negoro, D. A., Astuti, P., Syah, T. Y. R., & Pawirosumarto, S. (2020). Organizational forgetting and service innovation performance: The mediation role of absorptive capacity: A moderated analysis. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(1), 3077-3087.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 53-65. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)

- Ogbu Edeh, F., & Blessing, U. E. (2019). Knowledge management and employee effectiveness of Nigerian deposit money banks. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1(1), 31-41. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v1i1.4>
- Pee, L. G., Tham, Z. C., Kankanhalli, A., & Tan, G. W. (2008). Turnover in information systems development projects-managing forgetting. *PACIS Proceedings*, 72.
- Poorhatami, A., Zarei Matin, H., Hayati, B., & Ataei, M. (2016). Investigation the effect of intentional and accidental organizational forgetting on organizational learning process (Case study: Central Office of Jihad Daneshgahi). *Organizational Culture Management*, 13(4), 1179-1200. <https://doi.org/10.22059/JOMC.2016.55433>
- Qu, X., Khan, A., & Ali, S. (2022). Now or never: Organizational forgetting as a determinant of knowledge sharing and cross-boundary innovation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1042990>
- Rao, R. D., & Argote, L. (2006). Organizational learning and forgetting: The effects of turnover and structure. *European Management Review*, 3(2), 77-85 <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500057>
- Rodrigues, H. G., & de Souza Bido, D. (2019). Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brazil. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 35(64), 3-19. <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6391>
- Schlesinger, H. J. (1970). The place of forgetting in memory functioning. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 18(2), 358-371. <https://doi.org/10.1177/000306517001800206>
- Schultz, T. W. (1971). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Starbuck, W. H. (2017). Organizational learning and unlearning. *The Learning Organization*, 24(1), 30-38. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0073>
- Starbuck, W. H. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 725-737 <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025463>

- Sy, V. (2022). *Strategic Renewal: Learning, Unlearning, and Organizational Wisdom* (Doktora Tezi, Texas A&M University). <https://www.proquest.com/openview/b1306f18d65d0551a036eee46995b948/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Taboli, H., & Rezaeian, M. R. (2016). Examining the effect of transformational leadership method on organizational learning according to organizational forgetting moderator in Astara custom organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 160-170 <https://doi.org/0.5901/mjss.2016.v7n4S1p160>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tsang, E. W. (2017a). How the concept of organizational unlearning contributes to studies of learning organizations: A personal reflection. *The Learning Organization*, 24(1), 39-48. <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-10-2016-0064>
- Tsang, E. W. (2017b). Stop eulogizing, complicating, or straitjacketing the concept of organizational unlearning, please. *The Learning Organization*, 24(2), 78-81. <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0084>
- Tsang, E. W., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human relations*, 61(10), 1435-1462. <https://doi.org/10.1177/0018726708095710>.
- Tsang, E. W. (2008). Transferring knowledge to acquisition joint ventures: an organizational unlearning perspective. *Management Learning*, 39(1), 5-20. <https://doi.org/10.1177/1350507607085169>
- Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991) Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16, 57-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992>
- Wu, W., Ma, S., Su, Y., & Wu, C. H. (2021). Double-layer learning, leaders' forgetting, and knowledge performance in online work community organizations. *Journal of Organizational and End User Computing*, 33(1), 92-117. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2021010105>
- Visser, M. (2017). Learning and unlearning: a conceptual note. *The Learning Organization*, 24(1), 49-57. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2016-0070>

- Vorontsova, L. V., Ismagilova, G. N., Kramin, T. V., & Timiryasova, A. V. (2015). Elaborating an innovative model of educational process management, designed for adaptation to the changes in external institutional environment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1-3), 179. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1s3p179>
- Yıldız, B. (2019). *Örgütsel Unutmanın Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisinde Değişime Yönelik Tutumun ve Sosyal Desteğin Rolü*. (Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Yıldız, İ., & Keskinlikç, M. (2015). İş zekası sistemlerinin örgütsel unutma üzerinde etkisi. 2. *Ulusal Yönetim Bilişim Sistemleri Kongresi* içinde (ss. 966-976). Atatürk Üniversitesi.
- Yun, J., Fu, Q., & Chen, L. (2010). Management of organizational forgetting in construction of organizational absorptive capacity. In *International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment* (1-6). <https://doi.org/10.1109/ICEEE.2010.5660551>
- Zeng, J., & Chen, C. (2010). The relationship between intentional organizational forgetting and organizational innovation: The mediating effect of organizational learning capability. In *2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science (ICAMS 2010)* (47-53). <https://doi.org/10.1109/ICAMS.2010.5552842>

EXTENDED ABSTRACT

Purpose: Organizational learning and forgetting are among the dimensions of knowledge management (Mohammadpour, Yaghoubi, Kamalian, & Salarzahi, 2017). In other words, organizational forgetting and learning concepts are considered as a contemporary phenomenon of learning organizations (Kang, Turi, Bashir, Alam, & Shah, 2021). In addition, it is mentioned that organizational forgetting is necessary for maintaining corporate identity (Anteby & Molnar, 2012). When the studies are examined, it is understood that there are not enough studies on the concept in the national literature (Ayduğ & Ağaoğlu, 2023; Yıldız, 2019; Ege, Esen, & Asik, 2019; Eryılmaz, 2018; 2016; 2015; Yıldız & Keskinlikç, 2015; Aydın & Gormus, 2015; Akgün vd., 2007; Akgün vd., 2006). The strategic position of organizational forgetting in the literature on learning and change requires a systematic examination of the concept. Educational institutions, which have an important basis in the acquisition of basic skills, should be able to guide students to manage the flow of information in their minds. Therefore, a systematic review method was utilized to clearly understand the

concept. The main purpose of the research is to clarify the phenomenon of organizational forgetting and to contribute to the body of empirical work by summarizing existing empirical studies. The sub-objectives of the research are;

1. How is the phenomenon of organizational forgetting explained in the literature?
2. Which variables has organizational forgetting been examined and which findings have been obtained?

Method: Systematic review aims to provide insights into the relevant field and its subfields through theoretical synthesis (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). This review was based on Tranfield et al.'s (2003) research steps. The study identified guidelines on how to conduct a systematic review by including conference proceedings, articles and other publications as well as online sources listed in various databases. These guidelines were expressed in three steps: planning, conducting the review and reporting (Tranfield et al., 2003; p.214). This literature review was conducted by searching some keywords (*organizational forgetting* AND educational administration* and *organization AND forgetting*) in various databases. As a result of the search, a total of 200 studies were found. First, titles and abstracts were examined, and irrelevant topics were excluded from the study. Also, out-of-context studies and duplicated studies were not included in the study. In addition, some articles that were not accessible or written in languages other than English and Turkish could not be analyzed. In addition, studies in two issues of The Learning Organization, which was mentioned during the reading of the studies and based on the research phenomenon, in 2017 were included in the review.

Findings and Discussion: There are many definitions of the concept in the literature. Some of these definitions include loss of organizational knowledge (Taboli & Rezaeian, 2016; Easterby-Smith & Lyles, 2011), intentional or unintentional forgetting of knowledge as a result of internal and external factors (Ershadi & Dehdazzi, 2019), making room for new knowledge in the development of organizations (Huang, Chen, Zhang, & Ye, 2018); a process in managing change (Akgün vd., 2007); learning, forgetting and relearning are the steps of a continuous process (Azmi, 2008); and the ability of organizations to change and innovate (Kluge & Gronau, 2018). This concept is a metaphor for understanding change in knowledge dynamics and is an important component of organizational change (Aydin & Gormus, 2015; Martin de Holan, 2011a, p.317). As many of George Orwell's works (e.g. Animal Farm) suggest, gaining the upper hand over collective memory is an important strategy for success.

As a result of the literature review, various studies were found in which the phenomenon of organizational forgetting was included. These studies have identified positive or negative relationships between organizational forgetting and different variables. Among the studies in which positive relationships were found; organizational forgetting and effectiveness (Ghasemi, 2015), innovation management in higher education institutions and intentional forgetting (Ayduğ & Ağaoğlu, 2023), quantum learning and intentional forgetting (Madhoushi & Sazvar, 2016), psychological capital and intentional forgetting (Mohammadpour et al, 2017), job performance and intentional forgetting (Monji & Shamsi, 2018), organizational forgetting and human capital (Hoseini, Norouzi Ajirloo, & Azizi, 2019), forgetting and service innovation (Negoro, Astuti, Syah, & Pawirosumarto, 2020), organizational forgetting and organizational agility (Kavosi, Delavari, Kiani, Bastani, Vali, & Salehi, 2021; Eydi, Abbasi, & Bakhshi Chenari, 2018; Fotovat, 2018), building organizational excellence (Ershadi & Dehdazzi, 2019), intentional organizational forgetting and organizational learning capability (Kavosi et al. , 2021; Zeng & Chen, 2010), organizational forgetting and learning (Miller & Mortignoni, 2015), organizational identity resilience (Anteby & Molnar, 2012) and innovation (Qu, Khan, & Ali, 2022). Among the studies in which negative relationships were identified, various studies have found that organizational forgetting will reduce organizational productivity (see Argote, 2013; Benkard, 2000; Darr et al., 1995).

Educational institutions, which are both the subject and object of environmental change, play an important role in the reproduction of knowledge. In this process, schools should be able to not only store knowledge but also filter knowledge in the creation of effective schools and renew themselves in line with the desired goal. Many studies cited in the research show that organizational forgetting has a strategic function in change, innovation and increasing organizational performance. However, it can be inferred from the research that there are limited studies that include educational institutions both nationally and internationally. Schools, which are affected by environmental change, are faced with change decisions coming from the center. Therefore, the reactive and proactive actions of school administrators are a serious focus in the formation of effective schools. The limitation of the research is that there are some studies written in Arabic and Persian and due to language barrier, the studies couldn't be included in the review. It is recommended that the impact of radical or incremental change on organizational forgetting can be examined. In addition, it is conceptually stated that power/politics has an impact on forgetting. However, it needs to be empirically tested.

Çıkar Çatışması Bildirimi

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Destek/Finansman Bilgileri

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Yapay Zekâ Kullanımı Bildirimi

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir yapay zekâ aracından faydalanmamıştır.