

# فراموشی سازمانی:

## رویکردی نوین در مدیریت دانش

نادیا حاجی عزیزی\*

کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی؛ مدیر دفتر ارتباطات علمی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

محدثه دخت عصمتی

کارشناس کتابداری و اطلاع‌رسانی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

شیما مرادی

دانشجوی دکتری کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

دریافت: ۱۳۸۷/۰۶/۲۳ | پذیرش: ۱۳۸۷/۰۹/۱۰ | مقاله برای اصلاح به مدت یک ماه و ۱۶ روز نزد پدیدآوران بوده است.

**چکیده:** فراموشی سازمانی، توانایی حذف دانش منسوخ و ناکارآمد است و بخش مهمی از پویایی دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شود. فراموشی سازمانی با پویایی دانش مرتبط است و در یادگیری سازمانی، ضروری است که برای همگامی با محیط کنونی، برنامه‌های جدید و روندهای اجرایی استاندارد اتخاذ شوند. در این مسیر، توجه به فراموشی سازمانی می‌تواند در موفقیت برنامه‌های یادگیری سازمانی، مؤثر باشد. در این مقاله، پس از پرداختن به مفاهیمی چون دانش سازمانی و یادگیری سازمانی، به فراموشی سازمانی و نقش آن در سازمان‌ها پرداخته شده است.

**کلیدواژه‌ها:** دانش سازمانی؛ مدیریت دانش؛ اشتراک دانش، یادگیری سازمانی؛ فراموشی سازمانی؛ کتابخانه‌ها

\* نویسنده رابط azizi@irandoc.ac.ir

<sup>1</sup> Organizational Forgetting

۱. دانش سازمانی<sup>۱</sup>

دانش در سازمان یعنی آنچه که افراد دربارهٔ ارباب رجوع، محصولات، فرایندها، اشتباه‌ها، و موفقیت‌ها می‌دانند (Bollinger and Smith 2001). دانش یک سازمان می‌تواند در ذهن افراد، گروه‌ها، و واحدهای آن، جا گرفته باشد و بخش اصلی فرایندهای اجرایی، عرف‌ها و قوانین و مقررات آن محسوب شود (Lehesvitra 2004).

از طرفی، دانش را ترکیبی سازماندهی‌شده از وظایف، نقش‌ها، رویه‌ها و اطلاعات، تعریف کرده‌اند. این تعریف به این مفهوم است که اطلاعات را تنها با سازماندهی می‌توان به دانش تبدیل کرد. «کوئین»<sup>۲</sup> دانش را به خرد سازمانی تشبیه کرده است. طبق این دیدگاه، دانش سازمانی نه به سازمان، بلکه به افرادی از سازمان مربوط است که آن را تولید کرده‌اند. دانش افراد، محصول تعاملات اجتماعی آن‌ها است و ریشه در شرایط اجتماعی و فرهنگی آن‌ها دارد. تأکید بر دانش فردی به اندازهٔ دانش سازمانی مهم است و هر دو تا حدی بر ماهیت وظایف، سطح آموزش فردی، انگیزه و میل مدیریت به دست کشیدن از وظایف قدیمی خود، و محول کردن آن‌ها به کارمندان رده پایین‌تر تمرکز دارند (Bhatt 2002).

با این حال، «بت» عقیده دارد که دانش سازمانی، نه به‌طور کامل در افراد و نه در سازمان ذخیره می‌شود. بخشی از دانش در افراد و بخشی دیگر در سازمان ذخیره می‌شود (Bhatt 2000). به همین دلیل، هر سازمان دارای سهمی از افراد باهوش است که منابع ارزشمند دانش آن سازمان محسوب می‌شوند. اما این فرض که دانش یک سازمان، جمع افراد باهوش آن است، نیز نادرست است؛ زیرا اگر دانش در انحصار افراد یک سازمان قرار داشته باشد، چگونه سازمان از آن منتفع می‌شود؟ اگر این‌طور باشد، با ترک افراد برجسته از یک سازمان، دانش آن سازمان نیز بی‌تردید از بین خواهد رفت. بنابراین سازمان‌ها تنها در صورت سازمانی کردن دانش خود می‌توانند از آسیب‌پذیری در امان باشند (Lehesvitra 2004).

شاید برآورد تعاریف فوق را بتوان در تعریف «هولان» و «فیلیس» مشاهده کرد که دانش سازمانی را مجموعه‌ای از سرمایه‌ها، قوانین، فعالیت‌های جاری، روندهای اجرایی،

<sup>1</sup> Organizational Knowledge

<sup>2</sup> Quinn

استانداردها، و دیگر امور سازمانی تعریف کرده‌اند که رفتار اعضای آن سازمان را شکل می‌دهند. همین‌طور منطق حاکم<sup>۱</sup>، مدل‌های ذهنی<sup>۲</sup>، ابزارهای تصمیم‌گیری، فرهنگ، و دیگر ویژگی‌های سازمانی که درک<sup>۳</sup> آن سازمان را شکل می‌دهند، دانش آن سازمان محسوب می‌شوند. این تعریف، ترکیبی از دو دیدگاه رفتاری و شناختی در مورد دانش سازمانی است، تا همه انواع دانش سازمانی را دربرگیرد (Holan and Philips 2004b).

## ۲. مدیریت دانش و اشتراک دانش

همان‌طور که گفته شد، دانش سازمانی یا فردی محصول تعامل افراد یا سازمان با یکدیگر است و سازمان برای روزآمدسازی و پالایش دانش خود نیاز به تعامل با محیط پیرامون خود دارد. بدین ترتیب اطلاعات جدیدی وارد سازمان می‌شود که لازم است برای آن فرایندی طراحی شود تا بتوان با استفاده از اطلاعات جدید، برنامه‌های جاری را نیز مورد ارزیابی مجدد قرار داد (Bhatt 2000). این فرایند، همان مدیریت دانش است که برای تسهیل در فعالیت‌های مرتبط با دانش از قبیل خلق، ضبط و ذخیره، انتقال و کاربرد آن استفاده می‌شود (Bhatt 2002).

مدیران باید کارمندان خود را تشویق به اشتراک دانش خود کنند. نتیجه چنین امری آن است که دانش کارکنان سازمان افزایش می‌یابد و از طریق تعاملات افراد، دانش سازمانی ایجاد می‌شود (Bhatt 2002) که اغلب تلویحی، ناملموس، غیررسمی، و پراکنده<sup>۴</sup> است. برای مدیریت و نگهداری این دانش، برخی کارشناسان عقیده دارند که سازمان باید:

- ◇ نسبت به دانش نامتمرکز، آگاه‌تر باشند؛
- ◇ مدیریت دانش را در برنامه راهبردی خود قرار دهند؛
- ◇ برای ثبت و ضبط یادگیری سازمانی، سیستم‌هایی را ایجاد کنند؛
- ◇ بانک متمرکز برای دانش سازمانی ایجاد کنند و افراد متخصص را برای مدیریت آن به کار گمارند (Lehesvitra 2004).

<sup>1</sup> Dominant Logics

<sup>2</sup> Mental models

<sup>3</sup> Cognition

<sup>4</sup> fragmented

چالشی که در این مسیر وجود دارد این است که به هر حال، دانش قدرت است و برخی افراد راضی نیستند آنچه را که موجب اقتدار خود می‌دانند، در اختیار دیگران قرار دهند و عده بسیاری دلیل اهمیت خود را در سازمان، دانشی می‌دانند که در اختیار دارند. بنابراین برای کسب دانش این افراد، باید محیطی ایجاد شود که افرادی که تجربه یادگیری دانشی را داشته‌اند، ارزش آن را درک کنند و آن را به اشتراک گذارند. در واقع میل به اشتراک گذاشتن دانش باید یک بخش پذیرفته شده در فرهنگ هر سازمان باشد و سازمان باید انگیزه لازم برای اشتراک دانش بین افراد را ایجاد، و هزینه‌هایی را نیز در این راه صرف کند. با اطمینان می‌توان گفت که هزینه‌های صرف شده در این مسیر، بسیار کم‌تر از خسارت از بین رفتن دانش آن سازمان خواهد بود (Lehsvitra 2004).

### ۳. یادگیری سازمانی

از آنچه که درباره اشتراک دانش گفته شد چنین برمی‌آید که بخشی از دانش سازمانی، نتیجه یادگیری و محصول تجربه افراد سازمان است. اما بخشی هم در نتیجه تعامل با دیگران به آن منتقل می‌شود (Holan and Philips 2004b). نظریه پردازان یادگیری سازمانی معتقدند که دانش، مجموعه‌ای جامع از تجارب سازمانی و از سوی دیگر، یادگیری فرایندی است که در آن، سازمان می‌تواند دانش را از تجارب خود کسب کند (Holan and Philips 2003, 395-396). بیش‌تر پژوهشگران توافق دارند که دانش، ابتدا در افراد ایجاد می‌شود. چالش هر سازمان، اطمینان از انتقال این دانش به سطوح گروهی و سازمانی است (Lehsvitra 2004). «دنتون» با بررسی نظرات صاحب نظران نتیجه می‌گیرد که یادگیری فردی، اولین مرحله اساسی در مسیر یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی با وجود برخی مشکلات و پرسش‌های بی‌پاسخ، مزایا و فرصت‌های مناسبی برای سازمان‌ها ارائه می‌کند. با این حال، یادگیری فردی و سازمانی، هر دو می‌توانند در سازمان رخ دهند. این یادگیری سپس باید در سازمان به شکل اقدام<sup>۱</sup> یا رفتار جدید به کار گرفته شود. بنابراین، این رفتار جدید باید نسبت به رفتار قبلی سازمان، برتر باشد (Denton 1998, 159, 160, 197).

<sup>۱</sup> action

بیش‌تر صاحب‌نظران توافق دارند که دانش سازمانی، بدون توجه به روش تولید آن، در بخشی از حافظه سازمانی قرار دارد و با آمد و رفت افراد، از بین نمی‌رود. همان‌طور که گفته شد، دانش سازمانی متعلق به افراد سازمان نیست، بلکه مشخصه متمایزی از سازمان به‌عنوان یک واحد عمل‌کننده اجتماعی است که از دانش هر یک از افراد سازمان، بسیار متمایز و متفاوت است. یادگیری سازمانی، تدوین تجارب سازمانی به‌صورت قوانین و مقرراتی است که راهنمای رفتاری سازمان و در حقیقت، تبلور دانش سازمانی آن است. واضح است که همه قوانین و مقررات از فرایندهای یادگیری به‌دست نمی‌آیند. اما یادگیری با ذخیره‌سازی ارتباط اساسی دارد و سیستم‌های ذخیره‌سازی، اساس اجرای موفق فرایندهای یادگیری هستند. حافظه سازمانی به‌عنوان سیستم مرکزی سازمان عمل می‌کند که در آن، دانش تولیدشده از یادگیری، ذخیره می‌شود. یادگیری را «توسعه حافظه سازمانی» و حافظه سازمانی را «اطلاعات ذخیره‌شده از پیشینه سازمانی» تعریف می‌کنند که می‌توانند در امر تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرند. حافظه از مجموعه‌ای از ابزارهای تصمیم‌گیری تشکیل شده است که در «بسته‌های ذخیره‌شده» نگهداری، و در هنگام بازیابی، به رفتار منتج می‌شوند (Holan and Philips 2003, 396).

سازمان، دانش را با فعالیت‌های روزمره خود یاد می‌گیرد، به‌دست می‌آورد، و این دانش وارد حافظه آن سازمان می‌شود. یادگیری که در سازمان اتفاق می‌افتد به‌طور چشمگیری تحت تأثیر پیچیدگی وظایف و محیط سازمان است (Bhatt 2002). یادگیری در پاسخ به محیط رخ می‌دهد و سازمان باید اطمینان یابد که شرایط مناسب برای یادگیری را مهیا کرده است. در نتیجه سازمان باید بکوشد که:

- ◇ سیستم‌ها و فرایندهای لازم برای انتقال اطلاعات بین حوزه‌های مختلف سازمان را ایجاد کند؛
- ◇ اطمینان یابد که افراد و سازمان، دانش لازم برای جذب اطلاعات جدید را دارند. این امر می‌تواند مستلزم تجهیز افراد به مهارت‌های پایه و ایجاد زبان مشترک، و سرمایه‌گذاری سازمانی در آموزش آن‌ها باشد.

اما این امر همیشه رخ نمی‌دهد و عواملی وجود دارند که فرایند یادگیری را مختل می‌سازند. دانش به‌طور جمعی و توسط اعضای یک سازمان ایجاد می‌شود و در نتیجه،

تعامل و ارتباط مؤثر رسمی و غیررسمی بین اعضا ضروری است. تکیه زیاد بر قوانین و مقررات، یادگیری افراد را محدود می‌کند. همچنین موانعی وجود دارند که خارج از کنترل سازمان هستند. دانش سازمان می‌تواند انتقال یابد یا نهادینه شود، در حالی که افراد ممکن است دانش خود را به صورت گزینشی انتقال دهند. شاید این امر به دلیل تمایل افراد برای پنهان کردن هر چیزی باشد که با وجود جنبه‌های مثبت، بازتاب خوبی بر آن‌ها ندارد و اغلب دانشی را انتقال می‌دهند که فایده‌ای برای سازمان ندارد یا مزایای آن ناچیز است (Lehesvitra 2004).

همان‌طور که یادگیری در سازمان‌ها بیشتر می‌شود و سیستم‌های حافظه در سازمان‌ها در به‌خاطر سپردن و حفظ دانش، کارآمدتر می‌شوند، چالش‌ها و موانع بیشتری در اداره کردن دانش پدید می‌آیند. مدیریت دانش سبب بهبود و تسهیل در گردآوری و نگهداری دانش می‌شود. اما از جمله مشکلات مدیریت دانش این است که نگهداری دانش، بدون هزینه نیست. ساختار مدیریتی که فقط بر کسب دانش از دیگران و نگهداری آن متمرکز شده باشد، شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری را در وضعیت سختی باقی می‌گذارد. آن‌ها یا هزینه‌های زیادی را برای به‌دست آوردن دانش جدید متحمل می‌شوند، یا با خطر از دست رفتن دانش موجود مواجه می‌شوند. بنابراین سیاست مدیریت دانش، مشتمل است بر فرآیندی برای شناسایی دانشی که چندان مورد نیاز نیست، و ایجاد توانایی‌هایی برای از بین بردن آن دانش در سازمان. بدیهی است که این امر، تصمیمی راهبردی است تا شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و دانش لازم از دست نرود.

متأسفانه به ارزیابی دانش و چگونگی حذف دانش ناخواسته در سازمان‌ها کم‌تر پرداخته شده، در حالی که این فرایند ممکن است به‌طور طبیعی رخ دهد. اما آنچه در این مقاله مورد نظر است، فراموشی خودبه‌خودی نیست، بلکه «فراموشی هدفمند»<sup>۱</sup> در سازمان‌هایی است که سیستم مدیریت دانش پیشرفته‌ای دارند، تا دانشی که دیگر به آن احتیاجی نیست، فراموش شود و دانش مورد نیاز را حفظ کنند. به‌تازگی برخی سازمان‌ها با حجم بالایی از انواع دانش روبرو هستند که نیاز به مدیریتی دارد که طی آن، باید قسمتی از آن فراموش شود. چه‌بسا قسمت اعظم چالش‌های مدیریتی در این وضعیت، بیش از

<sup>۱</sup> Strategic forgetting

پرداختن به مدیریت یادگیری، به مدیریت فراموشی می‌پردازد (Holan and Philips 2004a).

#### ۴. «یادگیری زدایی»<sup>۱</sup> در سازمان

یادگیری برای ایجاد دانش ضروری است، اما تضمینی برای سودمندی دانش آموخته شده و سازگاری آن با محیط نیست. در واقع بهره‌برداری از دانش موجود، تنها در صورت ثابت ماندن شرایط محیطی می‌تواند مفید باشد. اگر محیط تغییر کند، یادگیری قوانین و فناوری‌های موجود می‌تواند باری اضافی برای افراد و سازمان باشد. اهمیت یادگیری زدایی برنامه‌ها و روش‌های شناخته شده و آغاز یادگیری مهارت‌ها و برنامه‌های جدید به این دلیل است که خلق دانش، فرایندی پویا است و به همین دلیل، اغلب یادگیری زدایی برنامه‌های موجود و یادگیری قابلیت‌های جدید، ضرورت دارد (Bhatt 2000).

اما عادت‌های قدیمی سخت از بین می‌روند و تغییر دادن آن‌ها مشکل است. افراد نسبت به آنچه که می‌دانند احساس امنیت می‌کنند و اغلب در برابر هر آنچه که سبب تغییر در کارهای روزمره و عادت‌شده آن‌ها شود، مقاومت می‌کنند. بنابراین تغییر برای برخی افراد، حتی تهدید محسوب می‌شود. اما اگر ارتباط بین دانش جدید و دانش موجود برای کارکنان تبیین شود، آن‌ها می‌توانند ربط راهبردی آن را درک کنند. بنابراین، یک شرکت تجاری در برابر دانش جدید با چند راهبرد مواجه است:

◇ تغییر اموری که در گذشته، دانش در طی آن‌ها ایجاد می‌شد؛  
 ◇ تشکیل دوباره گروه‌ها و واحدها یا یکپارچه‌سازی مجدد آن‌ها همگام با کلیت سازمان؛

◇ انجام امور اساسی‌تر که در راستای اهداف تجاری آن شرکت قرار دارند (Lehesvitra 2004).

<sup>۱</sup> Unlearning

## ۵. فراموشی سازمانی<sup>۱</sup>

«الورا»<sup>۲</sup> حافظه سازمانی را تمهیدی برای حفظ و نگهداری دانش می‌داند که تجارب سازمانی را گردآوری، ذخیره، و قابل دسترس می‌کند. «هولان» و «فیلیپس» نیز بر پایه همین تعریف نتیجه می‌گیرند که یادگیری سازمانی، دانش سازمانی را تولید می‌کند که در حافظه سازمانی ذخیره می‌شود. اما سازمان‌ها چگونه و تحت چه شرایطی چیزهایی را از سیستم‌های حافظه خود از دست می‌دهند؟ چه وقت و چرا آن‌ها را فراموش می‌کنند؟ این دو نویسنده، به جای چگونگی و شرایط از دست رفتن دانش، بر تولید، انتقال و حذف هدفمند آن از حافظه سازمانی بحث می‌کنند (Holan and Philips 2003, 396).

«هولان» و «فیلیپس» عقیده دارند که فراموشی، این پتانسیل را دارد که بعد جدید و مهمی را به درک ما از پویایی دانش سازمانی اضافه کند، اما این امر نیاز به یک برنامه پژوهشی خاص و گسترده دارد (Holan and Philips 2003, 395). تفسیر آن‌ها این است که فراموشی (در معنای فراموش کردن دانش قدیم برای ایجاد فضایی جدید به منظور کسب دانش جدید)، قبل، در فاصله، و بعد از فرایندهای یادگیری رخ می‌دهد. همچنین فراموشی تأثیر مهمی در اثربخشی فرایندهای یادگیری در سازمان دارد (Holan and Philips 2004a). «هولان» و «فیلیپس» بر اساس مدارک موجود، دو رویکرد را برای فراموشی سازمانی ارائه می‌کنند: در رویکرد اول، سازمان‌ها به‌طور تصادفی چیزهایی را فراموش می‌کنند که نتایج منفی جدی برای آن‌ها به همراه می‌آورد و اثرات منفی زیادی را می‌تواند بر بهره‌وری، سودبخشی، و رقابت آن‌ها بگذارد. رویکرد دوم به اهمیت فراموشی یا یادگیری‌زدایی در یادگیری سازمانی اشاره دارد. طبق این رویکرد، سازمان‌ها باید عادت‌های قدیمی را فراموش کنند تا روش‌های جدید و مناسب‌تری برای انجام امور بیاموزند.

«آناند»<sup>۳</sup> و همکارانش اظهار می‌دارند که شرایطی چون آشفتگی محیطی وجود دارند که در آن، حافظه موجود می‌تواند به جای کمک به مدیریت اطلاعات، مانعی بر سر راه آن شود. در این صورت، شکستن و دوباره‌سازی بخش‌هایی از حافظه سازمانی ممکن است

<sup>1</sup> Organizational Forgetting

<sup>2</sup> Olivera

<sup>3</sup> Anand



ضروری باشد. برخی پژوهشگران نیز نقص در حذف یا یادگیری زدایی استدلال‌های قدیمی را یکی از دلایل مهمی می‌دانند که سازمان‌ها، تغییر را با وجود مشاهده پیشرفت‌های واضح محیطی، دشوار می‌دانند. یادگیری زدایی در معنای توانایی برای حذف یک منطق قدیمی به منظور فراهم کردن فضایی برای یک منطق جدید، بخش اساسی یادگیری محسوب می‌شود. نویسندگان دیگری نیز اشاره کرده‌اند که ناتوانی در یادگیری زدایی می‌تواند ضعف سازمانی بزرگی محسوب شود و برخی حتی ادعا می‌کنند که شرکت‌هایی که قادر به یادگیری زدایی و تنظیم دوباره برنامه‌های موفق گذشته خود برای سازگاری با محیط متغیر و شرایط مناسب هستند، احتمال بیش‌تری برای بقا و سازگاری دارند.

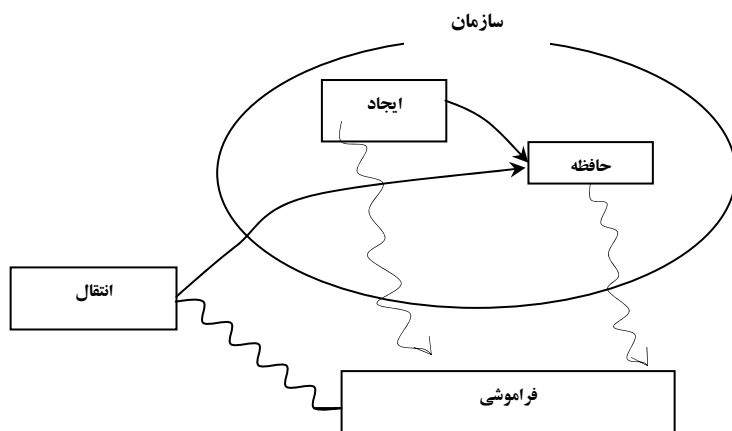
«هولان» و «فیلیس» از این دو رویکرد نتیجه می‌گیرند که فراموشی بخش مهمی از پویایی دانش در سازمان است و ارتباط بین فراموشی سازمانی و پویایی دانش، مشخص و واضح است (Holan and Philips 2003, 397-398). در این مورد، آن‌ها مدلی را ارائه کرده‌اند که در این ارتباط نشان داده شده است.

## ۶. مدل هولان و فیلیس

این مدل ارتباط بین ایجاد دانش، انتقال دانش، و فراموشی را نشان می‌دهد. همان‌طور که شکل ۱ نشان می‌دهد، این مدل متغیرها را در سه حالت ارائه می‌کند: در حالت اول، سازمان‌ها می‌توانند دانشی را که خود ایجاد کرده‌اند یا از سازمان دیگری به آن منتقل شده است، با موفقیت در سیستم حافظه خود بگنجانند. فرایندهای انتقال دانش، امکان انتقال بخشی از این دانش را از سازمانی خارجی فراهم می‌کنند؛ اما بخشی دیگر از این دانش (خط‌های موج‌دار) در این بین از دست می‌روند. همچنین، فعالیت‌های مربوط به ایجاد دانش به صورت مداوم صورت می‌گیرند و بخش‌هایی از این دانش قبل از این که در حافظه سازمانی قرار گیرند، از بین می‌روند. در هر دو مورد، دانش وارد سازمان می‌شود اما در سیستم حافظه قرار نمی‌گیرد و از دست می‌رود.

حالت دوم زمانی رخ می‌دهد که دانش با موفقیت در حافظه سازمان قرار می‌گیرد، اما به دلیل نقص در سیستم حافظه از دست می‌رود. وقتی این حالت رخ می‌دهد، سازمان

مقداری از ظرفیت و تلاش خود را برای کسب دوباره دانش از دست‌رفته، از دست می‌دهد.



شکل ۱. حالت‌های فراموشی سازمانی در مدل هولان و فیلیپس (Holan and Philips 2004b)

در حالت سوم، دانش به‌طور کامل در حافظه قرار می‌گیرد، اما به‌طور هدفمند فراموش می‌شود. دلایل متعددی برای این امر وجود دارد؛ از جمله این که ممکن است سازمان‌ها نیاز داشته باشند برخی از این دانش را براساس تغییرات سازمانی فراموش کنند. یا این که نگهداری مداوم دانش مستلزم صرف منابع ارزشمند سازمانی باشد، در حالی که سازمان دیگر نیازی به آن دانش نداشته باشد.

فراموشی در هر دو سطح فردی و سازمانی، امری مهم محسوب می‌شود و یادگیری و فراموشی، در عمل جدایی‌ناپذیر هستند. «هولان» و «فیلیپس» در مطالعه خود نیز به ارتباط نزدیک فراموشی با فرایندهای یادگیری سازمانی و سیستم حافظه سازمان‌ها پی‌بردند. در حقیقت، سه عنصر یادگیری، فراموشی، و ذخیره دانش، از اهمیت یکسانی در سیستم مدیریت دانش سازمان‌ها برخوردار هستند.

همان‌طور که گفته شد حالت سوم مدل «هولان» و «فیلیپس»، فراموشی هدفمند است. فراموشی برای ایجاد فضایی در جهت یادگیری دانش جدید و حذف دانشی که زمانی برای سازمان کارآمد بود، اما اکنون مانع تحقق اهداف آن است، رویکرد صحیحی

محسوب می‌شود (Holan and Philips 2003, 398-403). آخرین شکل فراموشی شاید از دید راهبردی، مهم‌ترین و از سوی دیگر دشوارترین مرحله باشد، زیرا اجزای دانش سازمانی چنان با هم سازگار و به هم وابسته شده‌اند که حذف یکی، مستلزم تغییر در دیگر اجزا است (Holan and Philips 2004b).

در واقع فرضیه «هولان» و «فیلیس» این است که یادگیری، تحت تأثیر فراموشی است؛ زیرا به سازمان در حذف دانش منسوخ که دیگر به آن نیاز ندارد و کسب دانش جدید کمک می‌کند. همان‌طور که یادگیری سازمانی نیاز به اقدامات جدید و روندهای اجرایی استاندارد برای جایگزینی با روندهای قدیمی دارد، فرایندهای فراموشی نیز می‌توانند در موفقیت آن‌ها مؤثر باشند. همچنین فراموشی نقش مهمی در پویایی دانش ایفا می‌کند. در بررسی «هولان» و «فیلیس»، مدیریت فراموشی مسئله مدیریتی مهمی بود و مستلزم صرف زمان و انرژی زیادی برای فراموش کردن چیزهایی بود که لازم بود فراموش شوند، و پرهیز از چیزهایی که نباید فراموش می‌شدند، و دوباره‌سازی دانش ضروری که فراموش شده بود (Holan and Philips 2003, 404-405).

چندین دلیل برای این که سازمان چیزهایی را درباره گذشته خود فراموش می‌کند، وجود دارد. اول این که شاید کسب دانش جدید، آسان‌تر از یادآوری دانش قدیم باشد. دلیل دوم، وجود امکاناتی است که مانند یک سازوکار فیلترکننده، سبب می‌شود سازمان مجبور به یادآوری جزئیات روزمره نشود و بنابراین، این دسته از اطلاعات فراموش می‌شوند. حالت سوم و مثبت فراموشی، وقتی است که سازمان می‌خواهد موجودیت خود را تغییر دهد. در چنین موقعیتی، این که «ما همیشه کارها را با یک روش انجام داده‌ایم» در راه فراهم کردن زمینه جدید انجام امور، با چالش مواجه می‌شود (Bowker 1997).

## ۷. فراموشی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

به نظر می‌رسد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز به‌عنوان یک سازمان، ظرفیت‌های لازم را برای بهره‌گیری از فراموشی سازمانی داشته باشند. گواه این مطلب، وجود فرایندهای عینی و ملموسی است که درک نظریه فراموشی را آسان‌تر می‌نمایند. به‌عنوان نمونه، فلسفه و جین منابع در کتابخانه برای ایجاد فضایی در جهت ورود منابع جدید و مفیدتر است که می‌توان شباهت آن را با فلسفه فراموشی سازمانی مشاهده نمود؛ چرا که هدف هر دو، حذف موارد ناکارای برای ایجاد کارایی بیشتر است.

«باوکر» در فرایند تولید و نگهداری نظام‌های طبقه‌بندی دانش، به دو نوع عمده از فراموشی سازمانی قائل است:

- ◇ تصریح: تعیین محدوده زمانی مشخصی از گذشته تاکنون، به طوری که از هیچ اطلاعات یا دانشی در این محدوده چشم‌پوشی نشود؛
- ◇ زدودن: حذف تدریجی اطلاعاتی که اکنون برای از بین بردن انتخاب شده‌اند (Bowker 1997).

اکنون با توجه به نظریات «باوکر»، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌توانند با توجه به نیازهای خود و کاربرانشان، برای عملکردها و اقدامات خود که زمان انجام آن‌ها عامل مؤثری برای اثربخشی آن‌ها محسوب می‌شود، محدوده‌ای را تعیین کنند و به این ترتیب در طول زمان نسبت به حذف تدریجی برخی از آن‌ها که کارآمدی خود را از دست داده‌اند و مانع از پویایی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌شوند اقدام نمایند. به این ترتیب، کتابخانه‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از نظریه فراموشی سازمانی، به‌طور هدفمند به فراموشی یا حذف موارد ناکارآمد و جایگزینی موارد جدید اقدام نمایند. واضح است که در اینجا، نه تنها منابع اطلاعاتی بلکه همه رویه‌ها، فعالیت‌ها، و ابزارهای مورد نظر است که در این سازمان‌ها استفاده می‌شوند. ورود فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز بستری برای فراموشی در کتابخانه‌ها ایجاد کرده است که حذف ابزارهای چون برگه‌دان‌ها و جایگزینی اپک‌ها، حذف رویه‌هایی چون فهرست نویسی سنتی و جایگزینی فهرست نویسی پیوسته، تنها نمونه‌هایی از آن محسوب می‌شوند.

#### ۸. بحث و نتیجه‌گیری

نظریه پردازان یادگیری سازمانی معتقدند که دانش، مجموعه‌ای جامع از تجارب سازمانی می‌باشد و از سوی دیگر، یادگیری فرایندی است که در آن، سازمان‌ها می‌توانند دانش را از تجارب خود کسب کنند (Holan and Philips 2003, 395-396). با گسترش یادگیری و کارآمدی سیستم‌های نگهداری و حفظ دانش در سازمان‌ها، چالش‌ها و موانع بیش‌تری در اداره کردن دانش پدید می‌آیند که از آن جمله می‌توان به هزینه‌های هنگفت نگهداری دانش اشاره نمود. سیاست مدیریت دانش، شامل فرآیندی برای ساماندهی به دانش است - بدین منظور که دانش مورد نیاز را حفظ کند و گسترش دهد و از سوی

دیگر، دانشی که چندان مورد نیاز نیست را شناسایی کند و راه‌هایی را برای حذف آن دانش در سازمان به کار بندد. بدیهی است که این امر، تصمیمی راهبردی است تا شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و دانش لازم از دست نرود.

متأسفانه به ارزیابی دانش و چگونگی حذف دانش ناخواسته در سازمان‌ها، کم‌تر پرداخته شده است، در حالی که این فرایند ممکن است به‌طور طبیعی رخ دهد.

سازمان، دانش را با فعالیت‌های روزمره خود یاد می‌گیرد و این دانش وارد حافظه آن سازمان می‌شود. یادگیری که در سازمان اتفاق می‌افتد به‌طور چشم‌گیری تحت تأثیر پیچیدگی وظایف و محیط آن است (Bhatt 2002). برای تکمیل یادگیری سازمانی، فراموشی ابزار مهمی است که مدیران موفق آن را به کار می‌گیرند تا به دانش سازمانی، شکل دهند (Holan and Philips 2004b). فراموشی سازمانی، توانایی حذف دانش منسوخ و ناکارآمد است و بخش مهمی از پویایی دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شود. تحلیل «بزانکو» و همکارانش از نقش فراموشی سازمانی نشان داد که یادگیری و فراموشی، از نظر عملی و اقتصادی، متمایز هستند؛ با این حال، هیچ‌یک اثر دیگری را نفی نمی‌کند و هر دو به هم وابسته هستند. بنابراین به کارگیری الگویی مرکب از هر دوی آن‌ها می‌تواند باعث پیشرفت سازمان و توسعه منابع انسانی آن باشد (Besanko et al. 2007).

با توجه به آنچه گفته شد، فراموشی در هر دو حالت مثبت و منفی در سازمان‌ها رخ می‌دهد. بدیهی است که سودمندی فراموشی سازمانی در گسترش دانش سازمانی و پیشرفت مدیریت دانش، به نوع مثبت آن، یا فراموشی هدفمند مربوط است؛ زیرا فراموشی خود به خودی، یکی از معضلات سازمانی است که طی آن، دانش سازمانی کاهش می‌یابد. به عکس، بر اثر فراموشی هدفمند، فضای کافی برای یادگیری دانش جدید فراهم می‌شود و به رشد دانش سازمانی می‌انجامد.

با مشخص شدن نقش فراموشی سازمانی، می‌توان سودمندی‌های حاصل از آن را به همه سازمان‌ها و از جمله کتابخانه‌ها و مراکزی که با اطلاعات سروکار دارند، تعمیم داد. در مورد اطلاعات با وجود پدیده‌هایی چون انفجار اطلاعات، ناگزیر از انتخاب هستیم و انتخاب در اغلب شرایط به معنای حذف یک مورد برای پذیرش مورد جدید است. در نتیجه در این سازمان‌ها که ارزیابی منابع و فعالیت‌ها یکی از وظایف محسوب می‌شود،

فراموشی هدفمند می‌تواند به معنای کنارگذاشتن منابع و رویه‌های منسوخ و همگامی با پیشرفت‌های حاصل در جهت ارائه محصولات و خدمات سودمند اطلاعاتی باشد.

#### ۹. فهرست منابع

- Besanko, D., U. Doraszelski, Y. Kryukov and M. Satterthwaite. 2007. Learning-by-Doing, Organizational Forgetting, and Industry Dynamics. <http://post.economics.harvard.edu/hier/2007papers/2007list.html> (accessed July 5, 2008)
- Bhatt, Ganesh D. 2000. Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations. *The Learning Organization* 7(2): 89-98.
- Bhatt, Ganesh D. 2002. Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge. *Journal of Knowledge Management* 6(1): 31-39.
- Bollinger, Audrey S. and Robert D. Smith. 2001. Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management* 5(1): 8-18.
- Bowker, G. 1997. Let's We Remember: Organizational Forgetting and the Production of Knowledge. *Accounting, Management and Information Technology*. 7(3): 113-138.
- Denton, John. 1998. *Organizational learning and effectiveness*. London and New York: Routledge.
- Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. 2004a. Organizational Forgetting as Strategy. *Strategic Organization* 2(4): 421-430.
- Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. 2004b. Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science* 50(11): 1603-1613.
- Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. 2003. Organizational Forgetting. In *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 393-409. Malden: Blackwell.
- Lehesvitra, T. 2004. Learning to Forget and Forgetting to Learn. *Development and Learning in Organizations*. 18(6): 26-29.

# Organizational Blockout: A novel Approach in Knowledge Management

**Nadia Haji-Azizi\***

MLIS, Scientific Communications, Manager, IRANDOC

**Mohadethah Dokht-Esmati**

MLIS, IRANDOC

**Shima Moradi**

PhD Candidate, LIS Dept, Sciences and Research Unit,  
Islamic Azad University, Tehran

Information  
Sciences  
& Technology

Iranian Research Institute  
for Science and Technology  
(IRANDOC)

ISSN 1735-5206

eISSN 2008-5583

Indexed in LISA & SCOPUS

Vol. 25 | No. 2 | pp: 317-330

Winter 2010

**Abstract:** Organizational blockout is the ability to remove obsolescence and inefficient knowledge and is considered to comprise an important part of knowledge dynamics within organizations. Organization Blockout is closely linked with knowledge dynamics. For keeping pace with present environment, organizational learning needs to adopt new programs and standard procedures. To this end, focus on organizational blockout could have impact on the success of organizational learning programs. Following a brief discourse on concepts such as organizational knowledge and learning organizations, the paper discusses organizational blockout and its role in organizations.

**Keywords:** Organizational knowledge, Knowledge management, Knowledge sharing, Organization learning, organizational blockout, Libraries

\* Corresponding Author azizi@irandoc.ac.ir