



# چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

## با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی



### نقش فراموشی سازمانی در مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی

لیلا نامداریان<sup>۱</sup>

استادیار پژوهشکده جامعه و اطلاعات، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک)، تهران، ایران

#### خلاصه

در پارادایم‌های جدید مربوط به دانش سازمانی، بزرگترین امتیاز رقابتی توان یادگیری است. بر این اساس، سازمان‌هایی موفق‌اند که زودتر، سریع‌تر و بیشتر از رقبا یاد بگیرند. به همین دلیل، در سال‌های اخیر رشدی فزاینده در تحقیقات مرتبط با یادگیری سازمانی مشاهده می‌شود. اما همانطور که یادگیری در سازمان‌ها بیشتر می‌شود و سیستم‌های حافظه در سازمان‌ها در به خاطر سپردن و حفظ دانش، کارآمدتر می‌شوند، چالش‌ها و موانع بیشتری در اداره کردن دانش نیز پدید می‌آیند. یکی از این چالش‌ها دانش‌های منسوخ و قدیمی موجود در سازمان است که مانعی برای یادگیری سازمانی‌اند؛ لذا سازمان‌هایی که با حجم بالایی از انواع دانش روبرو هستند، به مدیریتی نیاز دارند که طی آن باید قسمتی از دانش قدیمی فراموش شود، چه بسا قسمت اعظم چالش‌های مدیریتی در این وضعیت، بیش از پرداختن به مدیریت یادگیری، پرداختن به مسئله مدیریت فراموشی سازمانی<sup>۲</sup> باشد. با وجود اهمیت این موضوع، دانش و چگونگی حذف دانش ناخواسته در سازمان‌ها کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است، در حالی که این فرآیند ممکن است به طور طبیعی رخ دهد. در حقیقت سازمان‌ها باید به دنبال خلق فرآیندهایی باشند که نه تنها برای یادگیری و نگهداری از آنچه مهم است ضروری است بلکه برای فراموشی و اجتناب از آنچه مهم نیست، نیز لازم باشد. به نظر می‌رسد این پدیده یک فرآیند لازم و ضروری در مدیریت دانش است؛ به همین دلیل مقاله حاضر به بررسی ابعاد، جنبه‌ها، و روش‌های مختلف این موضوع می‌پردازد.

**کلمات کلیدی:** فراموشی سازمانی، روش فراموشی، مزیت رقابتی، مدیریت دانش.

#### ۱. مقدمه

مفهوم فراموشی سازمانی اگرچه به سادگی قابل درک است، اما چگونگی ساز و کار اتفاق افتادن آن در سازمان به خوبی شناخته نشده است. از آنجا که فراموشی سازمانی می‌تواند بر رقابت‌پذیری شرکت و یا سازمان تأثیر بگذارد، سازمان نیاز به فرآیندهایی دارد تا اطمینان یابد دانشی که باید دور ریخته شود، فراموش می‌شود و دانشی که مفید بوده، فراموش نمی‌شود. فراموشی سازمانی، عدم توانایی سازمان در یادگیری نیست؛ گاهی اوقات لازم است سازمان دانش موجود خود را به صورت آگاهانه کنار بگذارد [۱] و گاهی دانش به صورت غیرآگاهانه و با گذشت زمان از بین می‌رود [۲].

\* Corresponding author: [Namdarian@irandoc.ac.ir](mailto:Namdarian@irandoc.ac.ir)

<sup>2</sup> Organizational amnesia



# چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

## با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی



«کرانس دوف»<sup>۱</sup>، به شماری از پژوهش‌ها اشاره می‌کند که نشان می‌دهند سازمان‌ها برای فراموشی کاملاً مستعد هستند؛ زیرا آنها نسبت به فراموشی بی‌توجه هستند [۳]. در کارهایی که به طور متناوب انجام می‌شوند، دانش‌ها می‌توانند پس از مدتی فراموش شوند؛ میزان این فراموشی به اثربخشی ابزار انتقال دانش و زمان توقف کار بستگی دارد [۴]. «کرانس دوف»، همچنین فراموشی سازمانی را به طور اساسی، ناتوانی در منفعت بردن از دانش و تجارب گذشته سازمان می‌داند [۳]. به بیان دیگر، فراموشی سازمانی، شکست سازمان در بهره‌برداری از یادگیری‌هایی است که در گذشته اتفاق افتاده است. باید توجه داشت فراموشی سازمانی، ناتوانی در یادگیری موضوعات سازمانی نیست، بلکه فراموشی، فرآیندی است که پس از یادگیری اتفاق می‌افتد. این بدان مفهوم است که یک سازمان، ابتدا دانش را یاد گرفته و پس از آن، آگاهانه و یا ناآگاهانه آن را فراموش می‌کند. فراموشی سازمانی، پیامد مجموعه اقدامات درون سازمانی و برون سازمانی است که در آن، یک سازمان آگاهانه و یا ناآگاهانه بخشی از دانش موجود سازمان را از دست می‌دهد. این دانش دربرگیرنده مواردی همچون مهارت‌ها، روش‌ها، فرآیندها، تجربیات، مستندات و تکنیک‌های مورد استفاده در سازمان است. فراموشی سازمانی پیامد مجموعه اقداماتی است که می‌تواند ریشه در اقدامات و تصمیم‌های درون سازمانی و یا برون سازمانی داشته باشد. سازمان‌ها باید به صورت نظام‌مند، آگاهانه و برنامه‌ریزی شده به فراموشی سازمانی نگاه کنند تا در نهایت به نتایج مثبتی دست یابند [۵]. فراموشی سازمانی در بسیاری از اوقات هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند چراکه سازمان‌ها، سالانه منابع زیادی جهت کسب دانش و اطلاعات هزینه می‌کنند [۶]. مهم‌ترین موضوعی که سازمان را به سمت فراموشی سوق می‌دهد، ناتوانی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان می‌باشد. عدم به کارگیری دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی شرکت در کدگذاری و مستندسازی دانش و نداشتن انگیزش برای تسهیم آن، مهم‌ترین عامل فراموشی دانش در سازمان-هاست [۷]. به این ترتیب مدیریت فراموشی سازمانی به دو دلیل حایز اهمیت است:

۱. از دست دادن دانش به معنای از دست دادن توانایی‌ها و قابلیت‌هاست. زمانی که سازمانی دانشی را قبلاً داشته و دوباره قصد دارد به آن دست یابد به معنای اتلاف منابع و نوعی دوباره کاری است زیرا نه تنها زمان و پولی را که صرف این دانش و مهارت‌ها شده از دست داده بلکه هزینه فرصت را نیز به دنبال خواهد داشت؛
  ۲. یادگیری سازمانی اغلب به فرایند فراموشی هدمند سازمانی وابسته است به این معنا که شرکت‌ها برای ایجاد تغییر اغلب نیاز به کسب توانایی جدید ندارند بلکه باید دانش قدیمی را که آن‌ها را در گذشته محدود کرده فراموش کنند.
- به دلیل اهمیت فراموشی سازمانی، مقاله حاضر به بررسی ابعاد، جنبه‌ها، و روش‌های مختلف این موضوع می‌پردازد. در همین راستا، بخش ۲ مقاله به ابعاد فراموشی سازمانی، بخش ۳ به ارتباط دانش با فراموشی سازمان، بخش ۴ به ارتباط ظرفیت جذب دانش با فراموشی سازمان و بخش ۵ به نتیجه‌گیری می‌پردازد.

## ۲. ابعاد فراموشی سازمانی

در زمینه ابعاد فراموشی سازمانی، کارهای مطالعاتی اندکی صورت پذیرفته است. با مرور ادبیات نظری روشن می‌شود اندیشمندان از دو مبنا به فراموشی سازمانی توجه کرده‌اند:

ارتباط نوع دانش فراموش شده (دانش نو در مقابل دانش در دسترس و قدیمی) و پیامد فراموشی (پیامد مثبت و پیامد منفی) [۸]؛

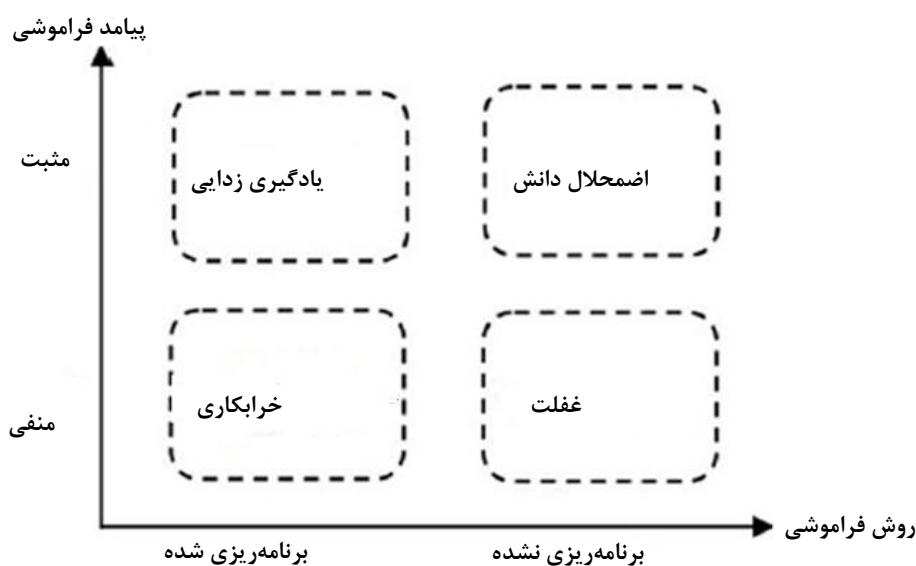
<sup>1</sup>. Kransdorff

ارتباط روش فراموشی (آگاهانه بودن فراموشی در مقابل ناآگاهانه بودن فراموشی) و پیامد فراموشی (پیامدهای مثبت فراموشی در مقابل پیامدهای منفی آن) [۹]؛

از یک مینا، دانشی که در سازمان مورد فراموشی قرار می‌گیرد می‌تواند دانش نوورود به سازمان و یا دانش در دسترس و قدیمی سازمان باشد. سازمانی را در نظر آورید که در ابتدا با ورود یک فناوری مشخص موافقت کرده و پس از مدتی به علت ناموفق بودن این فناوری، آن را به کناری نهاده و یادگیری‌های انجام گرفته در این زمینه را فراموش می‌کند. در این حالت، سازمان با فراموشی یک دانش نوورود به سازمان مواجه است. در حالتی دیگر می‌توان از سازمانی یاد کرد که دانش چندین ساله خود را در زمینه تولید یک کالای مشخص به کناری نهاده و تولید محصول دیگری را آغاز می‌نماید. در این حالت، سازمان خواهان فراموشی دانش قدیمی و در دسترس خود است. این دو نوع از فراموشی می‌تواند دارای پیامدهای مثبت و یا منفی باشد [۸].

برخی دیگر از پژوهش‌ها در زمینه فراموشی سازمانی، صرف‌نظر از نوع دانش، به روشی که در آن فراموشی اتفاق می‌افتد توجه کرده‌اند [۹]. در این زمینه، پرسش این است که آیا سازمان آگاهانه دست به فراموشی می‌زند و یا بدون وجود برنامه و طرح مدونی این موضوع رخ می‌دهد؟ فراموشی سازمانی، گاه می‌تواند به وجود آورنده منافعی برای سازمان باشد و گاهی نیز ضررهایی را برای سازمان به ارمغان آورد. سازمانی را در نظر آورید که به دلیل یک رخداد طبیعی (آتش‌سوزی)، بخش مهمی از دانش خود را از دست دهد؛ طبیعی است پیامد این فراموشی برای سازمان، زیانبار خواهد بود. در مقابل سازمانی را می‌توان نام برد که بخشی از دانش خود را کنار نهاده و به دانش نوینی مجهز شده است که این جدایی از دانش قدیمی مزیتی رقابتی برای سازمان به وجود آورده است.

«آزمی» [۹]، فراموشی را به دو شکل برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم می‌کند. در نگاه او فراموشی برنامه‌ریزی شده یک عمل فعال و آگاهانه است که در آن اطلاعات و دانش موجود در سازمان کنار گذاشته می‌شوند. از طرف دیگر، فراموشی برنامه‌ریزی نشده عملی انفعالی و اغلب غیر ارادی است که اطلاعات و دانش حیاتی سازمان فراموش می‌شود. او از طرف دیگر به پیامدهای فراموشی توجه کرده و این پیامدهای را در قالب مثبت و یا منفی طبقه‌بندی کرده است. نظریه او در زمینه فراموشی سازمانی در شکل ۱ آمده شده است.



شکل ۱- نظریه آزمی (۲۰۰۵) [۹]، درباره فراموشی سازمان



# چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

## با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی



در ادامه، طبقه‌بندی «دی‌هالن» از فراموشی سازمانی مورد اشاره قرار گرفته شده است [۸]:

**نابودی حافظه<sup>۱</sup>:** در این حالت از فراموشی سازمانی، سازمان به شکلی ناآگاهانه و تصادفی دانش قدیمی و در دسترس سازمان را فراموش می‌کند. نابودی حافظه سبب می‌شود سازمان، مزیت‌های مهم رقابتی خود را از دست داده و هزینه‌های زیادی برای بازتولید دانش فراموش شده متحمل شود. سازمان به شکلی ناآگاهانه و تصادفی دانش قدیمی و در دسترس را فراموش می‌کند. نمونه‌ای از مواردی که موجب از دست رفتن حافظه می‌شود به صورت زیر است:

- اگر اطلاعات به طور منظم استفاده نشوند، تحلیل و زایل می‌شوند؛
- کارمندان کلیدی سازمان را ترک کنند؛
- امور جاری سازمان فراموش شوند؛
- روابط صمیمی و دوستانه از بین بروند؛
- اسناد مهم ناپدید شوند؛

به منظور جلوگیری از تحلیل حافظه نیاز است اقدامات زیر صورت پذیرد:

- یافتن محل واقعی دانش سازمانی: در این خصوص، به منظور اجتناب از فراموشی دانش ارزشمند، شرکت‌ها نیازمند مکانی هستند که آن دانش را در آن نگهداری کنند. دانش ارزشمند اغلب پنهان، ضمنی و غیر رسمی بوده و به وسیله کارکنان به روش‌های بی‌شماری تولید می‌شود (مدیریت دانش)؛
- حفظ حافظه سازمانی به عنوان یک ضرورت استراتژیک: منظور این است که مدیریت دانش در فرایند مدیریت استراتژیک سازمان لحاظ گردد.

**ناتوانی در کسب دانش<sup>۲</sup>:** ناتوانی در کسب دانش در حالتی اتفاق می‌افتد که سازمان نتواند دانش نوورود به سازمان را نگهداری کند و آن را به شکل برنامه‌ریزی نشده از دست می‌دهد. در این مورد، سازمان نسبت به در دسترس قرار دادن اطلاعات جدید و ارزشمند به دیگران بی‌توجه است. گاهی اوقات، کارکنانی برجسته با ترک سازمان، اطلاعات مهمی را با خود از سازمان خارج می‌کنند.

**یادگیری زدایی<sup>۳</sup>:** یادگیری زدایی می‌تواند به اندازه یادگیری برای سازمان مهم باشد. یک شرکت سعی می‌کند اطلاعات و دانشی را که ممکن است به موفقیتش آسیب برساند کنار بگذارد.

**اجتناب از عادات بد<sup>۴</sup>:** سازمان‌ها شبیه افراد می‌توانند عادت‌ها، دستور العمل‌ها، اعمال، عقاید و ارزش‌های ناشایست را برای تولید مضر هستند یاد بگیرند. سازمان‌های موفق قادرند، چنین دانش‌هایی را به صورت هدفمند قبل از این که در حافظه سازمانی تثبیت و نهادینه شوند، فراموش کنند.

روش‌هایی که به سازمان‌ها در یادنگرفتن دانش غیر مفید و فراموش کردن آن کمک می‌کند:

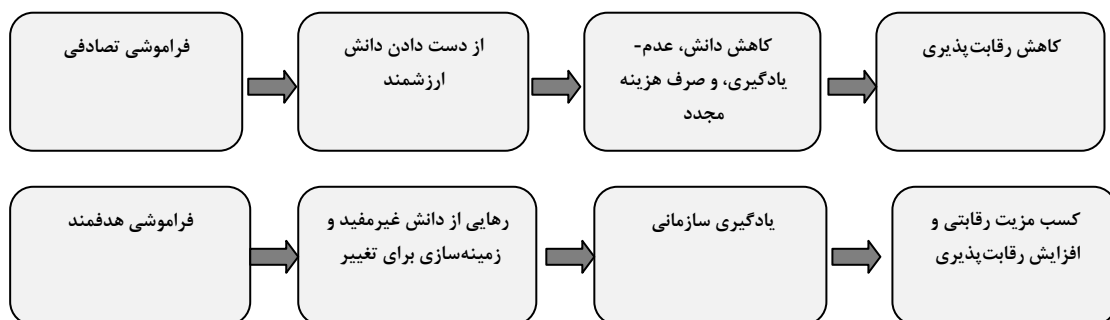
### ● تغییر شیوه کار و امور جاری

شرکت‌ها دانش را در دل امور جاری و شیوه‌های انجام دادن کار جای می‌دهند که این دانش در طی زمان قابلیت تولید مجدد دارد. شرکت‌ها می‌توانند به وسیله تغییر در شیوه کار و امور جاری از تولید دانش مشکل‌آفرین جلوگیری کنند.

1. Memory Decay
2. Failure to Capture
3. Unlearning
4. Avoiding Bad Habits

### تغییر اساسی

در مواردی که دانش به طرز عمیقی درحافظه سازمان جای می‌گیرد امکان فراموشی و حذف آن بدون جدایی از فعالیت های مهم وجود ندارد مانند ساختاردهی مجدد و حذف یک بخش از سازمان. به طور کلی می‌توان گفت سازمان ها می‌توانند از طریق اصلاح و تعدیلاتی در دارایی‌های فیزیکی، ساختار سازمانی، امور جاری شامل قوانین و مقررات جاری و تغییر درک مشترک افراد هم بر فرآیند سازمانی و هم بر مدیریت فراموشی سازمانی اثر بگذارند و به تبع آن عملکرد خود را بهبود بخشند. در ضمن آنچه که مشخص است مدیریت دانش فقط بر عملکرد سازمانی تأثیر نمی‌گذارد بلکه به نظر می‌رسد که تمام ابعاد و کارکردهای سازمان را متأثر می‌سازد. بنابراین شایسته است که رابطه فراموشی سازمانی، یادگیری سازمانی و به تبع آن مدیریت دانش با سایر حوزه‌های سازمانی نیز مورد توجه قرار گیرد. بدیهی است که ناتوانی در کسب دانش و نابودی حافظه از پیامدهای منفی فراموشی و یادگیری زدایی و پرهیز از عادات بد از پیامدهای مثبت آن است که با وضعیت رقابت‌پذیری سازمان‌ها در ارتباط است، به طوری که می‌توان چنین بیان کرد که فراموشی سازمانی تصادفی سبب تضعیف رقابت‌پذیری سازمان می‌شود و فراموشی هدفمند از مراحل ضروری یادگیری سازمانی است و باعث تقویت وضعیت رقابت‌پذیری سازمان‌ها می‌شود. رابطه نوع فراموشی با مزیت رقابتی سازمان‌ها در مطالعه مشبکی و ربیعی (۱۳۸۸) [۱۰]، به صورت شکل ۲ بیان شده است.



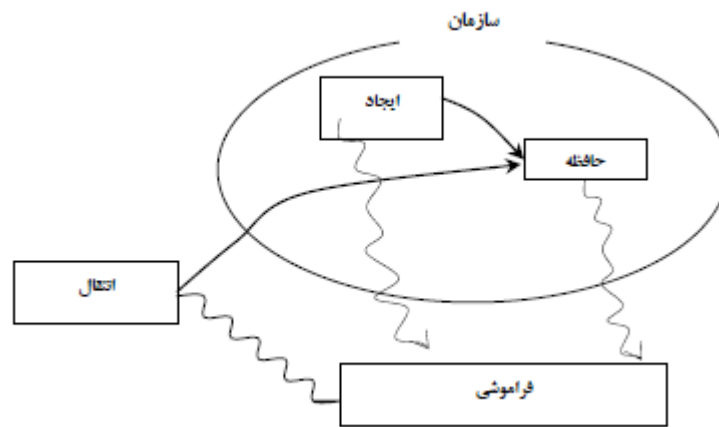
شکل ۲- رابطه نوع فراموشی با رقابت‌پذیری (مشبکی و ربیعی، ۱۳۸۸)

### ۳. پویایی دانش و فراموشی سازمانی

«دی هالن و فیلیپس»<sup>۱</sup> [۸]، ارتباط میان ایجاد دانش، انتقال دانش و فراموشی را در قالب یک مدل مفهومی تشریح می‌نمایند. این مدل در شکل ۳ نشان داده شده است.

<sup>1</sup>. Holan and Philips





شکل ۳- مدل مفهومی فراموشی دی هالن و فیلیپس (۲۰۰۴)

همانطور که شکل ۳ 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 ذخیره نمایند. فرآیندهای انتقال دانش، امکان انتقال بخشی از این دانش را از سازمان‌های خارجی فراهم می‌کنند؛ اما بخشی دیگر از این دانش (خطوط موج‌دار) در این میان از دست می‌رود. همچنین، فعالیت‌های مربوط به ایجاد دانش به صورت مداوم صورت می‌گیرد و بخش‌هایی از این دانش قبل از اینکه در حافظه سازمانی قرار گیرند، از بین می‌روند. در هر دو مورد، دانش وارد سازمان می‌شود اما در سیستم حافظه سازمانی ذخیره نمی‌شود و از دست می‌رود.

حالت دوم زمانی رخ می‌دهد که دانش با موفقیت در حافظه سازمانی ذخیره می‌شود، 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 دست رفته، از دست می‌دهد.

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

«دی هالن و فیلیپس» [۸] در مطالعه خود به ارتباط نزدیک فراموشی با فرآیندهای یادگیری سازمانی و سیستم حافظه سازمانی پی بردند. در حقیقت، سه عنصر یادگیری، فراموشی، ذخیره دانش، از اهمیت یکسانی در سیستم مدیریت دانش سازمان‌ها برخوردار هستند.

همانطور که بیان شد حالت سوم مدل «دی هالن و فیلیپس»، فراموشی هدفمند است. فراموشی برای ایجاد فضایی جهت یادگیری دانش جدید و حذف دانشی که زمانی برای سازمان کارآمد بود، اما اکنون مانع تحقق اهداف آن است، رویکرد صحیحی محسوب می‌شود. آخرین شکل فراموشی شاید از دید راهبردی، مهمترین و از سوی دیگر دشوارترین مرحله باشد؛ زیرا اجزای دانش سازمانی چنان با هم سازگار و وابسته‌اند که حذف یکی، مستلزم تغییر در دیگر اجزا است.

درواقع فرضیه «دی هالن و فیلیپس» این است که یادگیری، تحت تاثیر 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، فرآیندهای فراموشی نیز می‌توانند در موفقیت



# چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

## با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی



آن‌ها موثر باشند. همچنین فراموشی نقش مهمی در پویایی دانش ایفا می‌کند. در بررسی «دی هالن و فیلیپس»<sup>[۸]</sup> مدیریت فراموشی مسئله مدیریتی مهمی است و مستلزم صرف زمان و انرژی زیادی برای فراموش کردن چیزهایی که لازم است فراموش شوند و پرهیز از چیزهایی که نباید یادگرفته شوند، و احیاسازی دانش ضروری که فراموش شده است.

#### ۴. ظرفیت جذب دانش<sup>۱</sup> و فراموشی

در یک محیط پویا، دانش منبعی حیاتی برای خلق ارزش و توسعه و حفظ مزیت رقابتی است. اما تغییرات سریع در محیط‌ها، فناوری‌ها و قوانین رقابتی باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند در تولید دانش به خودکفایی برسند. داشتن رویکرد داخلی نسبت به خلق دانش که سازمان را مجاب به تکیه بر منابع خود در تولید دانش می‌نماید، نمی‌تواند پاسخگوی نیاز سازمان‌ها باشد. سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که بهره‌گیری از جریان دانش خارجی آن‌ها را قادر می‌سازد تا جریان دانش داخلی خود را بسط و گسترش دهند. اما سازمان‌هایی که در معرض مقدار یکسانی از جریان دانش خارجی قرار می‌گیرند ممکن است نتوانند به یک میزان از آن بهره ببرند زیرا قابلیت‌های آن‌ها در شناسایی و استخراج چنین دانشی متفاوت است. بنابراین تاثیر یک جریان دانش خارجی بر تمامی سازمان‌ها یکسان نیست<sup>[۱۱]</sup>. قابلیت سازمان‌ها در بهره‌برداری از این جریان دانش خارجی را ظرفیت جذب دانش می‌گویند. ظرفیت جذب قابلیت است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از طریق مدیریت دانش خارجی بتوانند خلق ارزش نموده و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند<sup>[۱۱]</sup>. «زهره و جورج»<sup>[۱۲]</sup>، ظرفیت جذب را قابلیت خلق و بکارگیری دانشی دانسته‌اند که توانایی سازمان را برای کسب و حفظ مزیت رقابتی افزایش می‌دهد.

«زهره و جورج»<sup>[۱۲]</sup>، چهار بعد را به عنوان ابعاد ظرفیت جذب دانش سازمانی بیان می‌کنند که عبارت‌اند از: اکتساب<sup>۳</sup>، تطبیق و ادغام<sup>۴</sup>، تبدیل<sup>۵</sup>، و بهره‌برداری<sup>۶</sup>. آن‌ها ادعا می‌کنند که این توانایی‌ها به صورت مشترک در سازمان‌های مختلف وجود دارد. سازمان‌ها به طور ویژه‌ای از راه‌های معین این توانایی‌ها را پیگیری کرده و آن‌ها را توسعه داده و بکار می‌گیرند<sup>[۱۳]</sup>. در ادامه هر یک از این توانایی‌ها و چگونگی ترکیب آن‌ها با ظرفیت جذب سازمان تشریح می‌شوند:

- **اکتساب:** این بعد به توانایی‌های یک سازمان در شناسایی و اکتساب دانش تولید شده خارجی که برای عملکرد آن ضروری است اشاره دارد. شدت و سرعت تلاش سازمان در شناسایی و جمع‌آوری دانش، می‌تواند کیفیت توانایی اکتساب دانش سازمان را تعیین کند. با این حال محدودیت‌هایی برای توانایی‌های سازمان در رسیدن به این سرعت وجود دارد زیرا چرخه‌های یادگیری نمی‌تواند به راحتی کوتاه شود و برخی از منابع مورد نیاز برای ایجاد ظرفیت جذب نمی‌تواند به سرعت شکل بگیرد. جهت و مسیر ذخیره کردن دانش می‌تواند در مسیرهایی که شرکت برای بدست آوردن دانش خارجی طی می‌کند تاثیر بگذارد<sup>[۱۲]</sup>.
- **تطبیق و ادغام:** این بعد به رویه‌های سازمان و فرآیندهایی اشاره دارد که به سازمان امکان تحلیل، تفسیر و درک اطلاعات به دست آمده از منابع خارجی را می‌دهد. دانش خارجی به دست آمده ممکن است مباحثی را دربرداشته باشد که به طور معنی‌داری با کاربردهایی که برای سازمان دارد متفاوت است. همچنین دانش خارجی زمینه‌های مشخصی دارد که اغلب برای غریبه‌ها و شرکت‌های خارجی قابل درک نیست و این دانش را نمی‌توانند

1. Knowledge absorption capacity

2. Zahra & George

3. Acquisition

4. Assimilation

5. Transformation

6. Exploitation



# چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

## با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی



به کار ببرند. درک دانش جدید کسب شده می تواند تطبیق دانش را تسهیل کند زیرا به سازمان-ها این امکان را می دهد تا فرآیندها و دانش خارجی تولید شده را درونی سازند [۱۲].

● **تبدیل:** این فرآیند توانایی های سازمان را برای توسعه و بهبود رویه ها ارتقاء می دهد و ترکیب دانش موجود و دانش جدید به دست آمده و تطبیق داده شده را تسهیل می کند. این کار با اضافه کردن و حذف کردن دانش یا با تفسیر یک دانش به حالت های متفاوت امکان پذیر می شود. تبدیل، ویژگی های دانش را تغییر می دهد. در واقع توانایی شرکت در شناسایی و تشخیص دو مجموعه اطلاعات در ظاهر متجانس و سپس ترکیب آن ها برای رسیدن به یک الگوی جدید، توانایی تبدیل را نشان می دهد [۱۲].

● **بهره برداری:** بهره برداری یک توانایی سازمان است که به سازمان اجازه می دهد تا شایستگی های موجود خود را تصحیح کند و بسط دهد یا شایستگی های جدید را به وسیله یکی کردن دانش به دست آمده و تبدیل شده به وجود آورد. بهره برداری به توانایی سازمان در استفاده و یکی کردن دانش در درون عملیاتش اشاره دارد. حاصل و نتیجه رویه های سیستماتیک بهره برداری، به وجود آمدن محصولات، سیستم ها، فرآیندها، دانش، یا فرم ها و شکل های سازمانی جدید است [۱۲].

جیانگ<sup>۱</sup> و همکاران [۱۴]، بر مبنای نوع دانش (جدید و قدیمی) و ارادی یا غیر ارادی بودن فراموشی یه چهار نوع فراموشی سازمانی اشاره نموده اند. فراموشی غربال ساز<sup>۲</sup>، فراموشی اتلاف ساز<sup>۳</sup>، فراموشی تصفیه ساز<sup>۴</sup> و فراموشی منسوخ ساز<sup>۵</sup> ساز.

فراموشی گزینشی، غربال سازی و نپذیرفتن اختباری دانش خارجی جدید می باشد. فراموشی اتلاف کننده به اتلاف بی اراده و غیر عمدی دانش در زمانی که سازمان دانش جدیدی را کسب می کند، اشاره دارد. فراموشی تصفیه ساز به طور ارادی بخشی از دانش قدیمی را تصفیه می کند و کنار می گذارد. در نهایت، فراموشی منسوخ ساز، فرآیند زوال یا منسوخ شدن بخشی از دانش مهم به صورت غیر عمدی است. جدول ۱ حالت های مختلف مذکور را نشان می دهد.

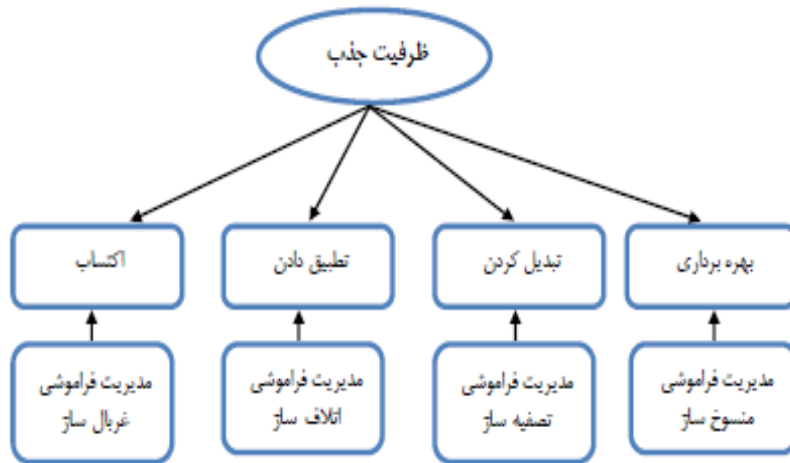
جدول ۱- الگوی فراموشی سازمان جیانگ و همکاران (۲۰۱۰) [۱۴]

غیر ارادی	ارادی	
فراموشی اتلاف ساز	فراموشی غربال ساز	دانش جدید
فراموشی منسوخ ساز	فراموشی تصفیه ساز	دانش قدیمی

جیانگ و همکاران [۱۴]، با توجه به این دسته بندی از فراموشی به ارایه چارچوب فراموشی سازمانی بر اساس ساختار ظرفیت جذب پرداختند (شکل ۴).

1. Jiang  
2. Screening forgetting  
3. Losing forgetting  
4. Filtrating forgetting  
5. Deteriorating forgetting





شکل ۴- ارتباط ساختار فراموشی سازمانی با ظرفیت جذب

الگوی مذکور دارای چهار فرآیند مدیریت فراموشی غربال ساز، مدیریت فراموشی اتلاف ساز، مدیریت فراموشی تصفیه ساز و مدیریت فراموشی منسوخ ساز است.

مدیریت فراموشی غربال ساز به فرآیند اکتساب دانش مربوط می‌شود و به شیوه‌های مدیریتی برای غربال کردن دانش مضر و بی‌استفاده خارجی در فرآیند اکتساب دانش اشاره دارد. مدیریت فراموشی اتلاف ساز به فرآیند تطبیق دانش مربوط است که به چگونگی جلوگیری از نابودی دانش مفید در فرآیند تطبیق دانش جدید اشاره دارد. مدیریت فرآیند تصفیه ساز، فرآیند تبدیل دانش را در بر می‌گیرد و به شیوه‌هایی اشاره دارد که یک سازمان دانش بی‌استفاده را فیلتر می‌کند تا به موجب آن ورود و ادغام کارآمد دانش جدید با دانش قدیم را تسهیل کند. در نهایت، مدیریت فراموشی منسوخ ساز با فرآیند بهره‌برداری دانش در ارتباط است و به معنای شیوه‌های مدیریتی برای کمک به یک سازمان برای اجتناب از زوال دانش اصلی و کلیدی در فرآیند و بهره‌برداری از دانش ذخیره شده است [۱۴].

- **مدیریت فراموشی غربال ساز در اکتساب دانش:** ظرفیت اکتساب دانش، در توانایی شناسایی و جمع‌آوری برخی از دانش‌های خارجی بسیار با اهمیت است. متخصصان استدلال می‌کنند که شدت، نرخ و جهت تلاش‌ها و منابع به کار گرفته شده توسط سازمان نقش مهمی در ارتقای ظرفیت اکتساب دانش سازمانی ایفا می‌کند. همچنان که دانش بیش از پیش متنوع و پیچیده می‌شود اعتبار دانش به عنوان شاخص کلیدی در فرآیند اکتساب دانش مورد بحث قرار می‌گیرد. برخی از دانش‌های اکتسابی برای سازمان نامطلوب و مضر هستند در نتیجه موجب تضعیف ظرفیت جذب سازمانی می‌شوند. برای یک سازمان محافظت در مقابل دانش مضر پیش از ورود به سازمان حیاتی است. دانش جدید باید قبل از ذخیره شدن در مخزن دانش بر اساس معیارهایی که می‌توانند اهداف استراتژیک سازمانی را تأمین کنند، رقابت سازمانی را ارتقا دهد و برای سازمان ایجاد ارزش کند، ارزیابی شود و اگر برای توسعه سازمانی، مناسب نبود باید استراتژی غربال سازی اجرا شود و این دانش باید قبل از تطبیق یافتن، فراموش شود [۱۴].



# چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی



- **مدیریت فراموشی اتلاف ساز در تطبیق دانش:** ظرفیت تطبیق دادن دانش به توانایی یک سازمان در تجزیه و تحلیل، درک، تشریح و یادگیری دانش خارجی اشاره دارد. دانش خارجی مرتبط با زمینه‌های معین، معانی متفاوتی دارد. در فرآیند تشخیص و شناسایی، ارزش دانش جدید، ممکن است به طور جزئی نشان داده شود. به دلیل تفاوت در طرز درک مناسب دانش خارجی و طریقه ادراک سازمان از آن دانش، ادراک دانش خارجی ممکن است به راحتی و به طور موثر در سازمان تفسیر نشود. این پدیده نه تنها تأثیرات مثبت دانش جدید بر روی ارزش‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد بلکه تطبیق دانش را بسیار مشکل می‌کند [۱۴].
- **مدیریت فراموشی تصفیه ساز در تبدیل دانش:** ظرفیت تبدیل دانش، توانایی یک سازمان را در توسعه و ارتقاء رویه‌ها با هدف مرتبط ساختن اثربخش دانش ذخیره شده با دانش به دست آمده و تطبیق داده شده نشان می‌دهد. تبدیل دانش نیازمند شناسایی تکه‌های ناسازگار دانش و سپس ترکیب این تکه‌ها به درون یک شکل و فرم جدید و همچنین درونی کردن دانش در رویه‌های دراز مدت است. در این فرآیند دانش ذخیره شده معمولاً از یک دیدگاه جدید مورد بازنگری مجدد قرار می‌گیرد و اصلاحات مناسب در دانش سازمانی ایجاد می‌شود. این موضوع نه تنها دانش سازمانی را به طور کمی تغییر می‌دهد بلکه همچنین ساختار انباشت دانش را بهینه می‌کند و ظرفیت جذب سازمانی را ارتقاء می‌دهد [۱۴].
- **مدیریت فراموشی منسوخ ساز در بهره‌برداری از دانش:** ظرفیت بهره‌برداری از دانش توانایی سازمان در تجاری‌سازی دانش ادغام شده و به انجام رسانیدن اهداف سازمانی است. فرآیند بهره‌برداری از دانش معمولاً در یک رویه وظیفه‌ای استاندارد ترکیب می‌شود. در این فرآیند، ارزش ذخیره دانش می‌تواند بهره‌برداری شود و تبدیل دانش می‌تواند به شکل سیستماتیکی در درون عملیات روزانه سازمانی ادغام شود. در فرآیند بهره‌برداری از دانش، برخی از دانش‌های سازمانی که برای مدت طولانی ذخیره شده‌اند به تدریج فراموش می‌شوند و یا دسترسی بسیار کمی به آن‌ها وجود دارد؛ به علاوه کسری دانش یا از بین رفتن آن به دلیل ذخیره‌سازی نامناسب، مشکل پایگاه داده و برخی از علت‌های بیرونی این پدیده زوال حافظه<sup>۱</sup> نامیده می‌شود که در این مرحله برجسته می‌گردد. در نتیجه سازمان باید منابع زیادی را برای بازآموزی صرف نماید. زمان و فرصت هدر می‌رود و ظرفیت جذب سازمانی تضعیف می‌شود [۱۴].

## ۵. جمع بندی

نظریه پردازان یادگیری سازمانی، معتقدند که دانش، مجموعه‌ای جامع از تجارب سازمانی می‌باشد و از سوی دیگر یادگیری فرآیندی است که در آن، سازمان‌ها می‌توانند دانش را از تجارب خود کسب کنند. با گسترش یادگیری و کارآمدی سیستم‌های نگهداری و حفظ دانش در سازمان‌ها، چالش‌ها و موانع بیش‌تری در اداره کردن دانش می‌آیند که از آن جمله می‌توان به هزینه 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 فرآیند ممکن است به طور 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 به

<sup>1</sup>. Memory deterioration



# چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

## با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی



طور چشم گیری تحت تاثیر پیچیدگی وظایف و محیط آن است. برای تکمیل یادگیری سازمانی، فراموشی ابزار مهمی است که مدیران موفق آن را به کار می گیرند تا به دانش سازمانی شکل دهند. فراموشی سازمانی، توانایی حذف دانش منسوخ و ناکارآمد است و بخش مهمی از پویایی دانش در سازمانها محسوب می شود. یادگیری و فراموشی از نظر علمی و اقتصادی متمایز هستند؛ با این حال هیچ یک اثر دیگری را نفی نمی کند و هر دو به هم وابسته اند. بنابراین بکارگیری الگویی مرکب از هر دوی آنها می تواند باعث پیشرفت سازمان و توسعه منابع انسانی آن باشد.

با توجه به آنچه که در این مقاله اشاره شد، فراموشی در هر دو حالت مثبت و منفی در سازمانها رخ می دهد. 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 غیرارادی، یکی از معضلات سازمانی است که طی آن دانش سازمانی کاهش می یابد. به عکس، بر اثر فراموشی هدفمند، فضای کافی برای یادگیری دانش جدید فراهم می شود و به رشد دانش سازمانی می انجامد. همچنین در مقاله حاضر، تلاش شد ارتباط بین فراموشی و ظرفیت جذب دانش مورد بررسی قرار بگیرد. هر یک از مفاهیم فراموشی سازمانی و ظرفیت جذب با توجه با مطالعه جیانگ و همکاران [۱۴]، به چهار بعد تقسیم بندی شدند. این ابعاد به عنوان فرآیندهایی که در جذب دانش از محیط و همچنین فراموشی سازمانی نقش ایفا می کنند، بررسی شدند. ابعاد فراموشی عبارتند از فراموشی غربال ساز، فراموشی اتلاف ساز، فراموشی تصفیه ساز و فراموشی منسوخ ساز و ابعاد ظرفیت جذب عبارتند از اکتساب، تطبیق، تبدیل، و بهره برداری. جیانگ و همکاران، هر کدام از ابعاد فراموشی را به صورت فرآیندهایی نظیر مدیریت فراموشی غربال ساز، مدیریت فراموشی اتلاف ساز، مدیریت فراموشی تصفیه ساز و مدیریت فراموشی منسوخ ساز مطرح می کند که این فرآیندها به ترتیب در ابعاد مختلف ظرفیت جذب نظیر اکتساب، تطبیق، تبدیل و بهره برداری نقش منحصر به فردی بازی می کند.

### منابع

1. Othman, R. and Azuan Hashim, N. (2004), "Typologizing organizational amnesia," *The learning organization*, **11**(3), pp273-284.
2. Pee, L. G., Tham, Z. C., Kankanhalli, A., & Tan, G. W. (2008), "Turnover in information systems development projects-Managing forgetting," *PACIS 2008 Proceedings*, 72.
3. Kransdorff, A. (1998), "*Corporate amnesia: Keeping know-how in the company*," Elsevier.
4. Tukul, O. I., Rom, W. O., & Kremic, T. (2008), "Knowledge transfer among projects using a learn-forget model," *The Learning Organization*, **15**(2), pp 179-194.
5. Besanko, D., Doraszelski, U., Kryukov, Y., & Satterthwaite, M. (2010), "Learning-by-doing, organizational forgetting, and industry dynamics," *Econometrica*, **78**(2), pp453-508.
6. Özdemir, S. (2010), "To err is human, but to persist is diabolical?: Loss of organizational memory and e-learning projects," *Computers & education*, **55**(1), pp101-108.
7. Snyder, W. M., & Cummings, T. G. (1998), "Organization learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses," *Human relations*, **51**(7), pp873-895.
8. de Holan, P. M., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2004), "Managing organizational forgetting," *MIT Sloan Management Review*, **45**(2), p45.



# چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی



9. Azmi, F. T. (2008), "Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management," *European Business Review*, **20**(3), pp240-259.
۱۰. مشبکی، ا. و ربیعی، م. (۱۳۸۸)، "فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت پذیری در سازمان،" *مدرس علوم انسانی*، **۱۳**(۴)، صص ۲۱۸-۱۹۳.
11. Fernandez, V., & Sune, A. (2009), "Organizational forgetting and its causes: an empirical research," *Journal of organizational change management*, **22**(6), pp620-634.
12. Zahra, S. A., & George, G. (2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension," *Academy of management review*, **27**(2), pp185-203.
۱۳. حاجی کریمی، ع. و حاجی پور، ب. (۱۳۸۷)، "طراحی مدل اندازه گیری ظرفیت جذب دانش: مطالعه موردی صنایع دارویی کشور،" *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، **۱۴**(۱)، صص ۵۱-۷۰.
14. Jiang, Y., Qiang, F., & Li, C. (2010, November), Management of Organizational Forgetting in Construction of Organizational Absorptive Capacity. In *E-Product E-Service*.

## The role of organizational forgetting in knowledge management and gaining competitive advantage

Leila Namdarian

Information and Society Research Department, Iranian Research Institute for Information Science and Technology (IraNDoc), Tehran, Iran, [Namdarian@irandoc.ac.ir](mailto:Namdarian@irandoc.ac.ir)

### Abstract

In the new paradigms of organizational knowledge, the greatest competitive advantage is learning ability. Accordingly, organizations that learn more and more quickly will be succeed. For this reason, in recent years, there has been increasing growth in research related to organizational learning. But as knowledge of organizations grows and organizational memory systems become more functional, challenges and barriers to knowledge management also increase. One of these challenges is the outdated and old knowledge of the organization, which is an obstacle to organizational learning. Therefore, organizations with a high volume of knowledge types should forget about the old knowledge of the organization; addressing this task and addressing the related challenges is called management of organizational forgetting. Despite the importance of this, knowledge and how to eliminate unwanted knowledge in organizations are less studied, while this process may occur naturally. In fact, organizations must seek the creation of processes that help both the learning and maintenance of important knowledge and the forgetting of unnecessary knowledge. This phenomenon seems to be a necessary process in KM; therefore, this paper addresses the dimensions, aspects, and methods of this topic.

**Key words:** organizational forgetting, forgetting way, competitive advantage, knowledge management.