

فصل یازدهم

فراموشی سازمانی

دنیای امروز، دنیای دانش است، دنیایی که دانش در آن کالایی اساسی است و جریان دانش به مهمترین عامل در اقتصاد مبدل شده است. به عبارتی دیگر دانش یکی از عوامل کلیدی رقابت یک سازمان یا شرکت به شمار می رود. تجزیه و تحلیل فرایندهایی که از طریق آنها دانش ایجاد و منتشر می شود، به بهبود موقعیت رقابتی سازمان کمک می کند. مدیران در تلاشند تا دریابند چگونه می توان منابع دانش را به صورت مؤثر گردآوری و مدیریت نمود و از انباشت غیرضروری آن ممانعت کرد تا از آن به عنوان مزیت رقابتی استفاده کنند.

از دیدگاه مبتنی بر دانش، سازمان ها، مخازن دانش هستند و دانش سازمانی فعالیت های افراد در سازمان را جهت تولید نتایج سازمانی، هماهنگ می کند.

اهمیت و ضرورت توجه به فراموشی سازمانی

پویایی و تغییر پذیری به ابزاری نوآورانه در محیط کسب و کار رقابتی امروزی تبدیل شده اند. تغییرات گسترده و مداوم در محیط، چالش های جدیدی را پیش روی سازمان ها قرار داده است. این چالش ها به حدی است که حتی شرکت های موفق نمی توانند با تکنولوژی و تولید همیشگی خود، موفقیت را به آسانی تکرار کنند. لذا برای کارآمدی بیشتر، سازمان ها علاوه بر حفظ دانش و مهارت های مورد نیاز خود، موفقیت را به آسانی تکرار کنند. لذا برای کارآمدی بیشتر، سازمان ها علاوه بر حفظ دانش و مهارت های مورد نیاز خود، نیازمند آن هستند که دانش قدیمی و غیرضروری خود، نیازمند آن هستند که دانش قدیمی و غیرضروری خود را کنار بگذارند تا مانایی خود را حفظ کنند.

در طول دهه های گذشته، سازمان ها به طور گسترده ای از ارزش مدیریت دانش آگاه شده و پژوهش های زیادی در این زمینه انجام داده اند. مدیریت دانش - به عنوان یکی از مهم ترین درون سازمان - نیازمند برپایی نظامی برای یادگیری، گردآوری، نگهداشت و توزیع دانایی درون سازمان است. این نظام علاوه بر ترویج یادگیری سازمانی، باید توان آن را داشته باشد تا از یک سو، از فراموشی دانش ضروری و مفید جلوگیری کند و از سوی دیگر، دانش غیر مفید را کنار بگذارد (فراموشی سازمانی).

تعاریف و مفاهیم فراموشی سازمانی

یادگیری، دانش و حافظه سازمانی، مدیریت دانش و فراموشی سازمانی

یادگیری: از دیدگاه رفتاری؛ یادگیری یعنی تغییر نظام مند در دارایی ها، استاندارد و قوانین و از دیدگاه شناختی؛ یادگیری یعنی تغییرات نظام مند در شناخت و مدل های ذهنی مشترک اعضای سازمان. همچنین توانمندی سازمان ها در جهت یادگیری دانش های نوین و مفید را یادگیری سازمانی می گویند.

نظریه ها و صاحب نظران فراموشی سازمانی

نخستین بار هدبرگ مفهوم فراموشی سازمانی را با بیان این نکته که سازمان ها می توانند به صورت خود خواسته دانش خود را کنار بگذارند، توسعه داد. او بیان کرد که سازمان ها برای پیشرفت، می بایست دانش قدیمی و غیر ضروری خود را به صورت عامدانه کنار بگذارند و اگر چنین رفتاری نداشته باشند، مانایی آن ها با خطر روبه رو می شود.

از مهمترین نظریه های فراموشی سازمانی، نظریه ای است که آزمی در سال ۲۰۰۸ مطرح کرد. او فراموشی را به دو دسته برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده تقسیم کرده است. فراموشی برنامه ریزی شده، یک عمل فعال و آگاهانه است که در آن اطلاعات و دانش موجود در سازمان کنار گذاشته می شود.

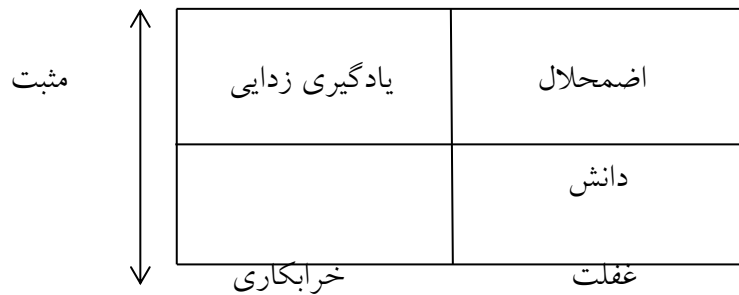
۲. دانش و حافظه سازمانی: دانش نتیجه یادگیری است. با توجه به اینکه دانش سازمانی از دانش اعضای آن ناشی می شود، نوعی سیستم حافظه سازمانی باید مسئولیت مدیریت فرایندهای ذخیره سازی دانش و حفظ و نگهداری آن را به عهده داشته باشد.

۳. مدیریت دانش: توانایی خلق، انتقال و نگهداری دانش مهمترین اقدامات در مدیریت دانش هستند.

۴. فراموشی سازمانی: فراموشی سازمانی به عنوان از دست دادن عمدی و غیرعمدی دانش در تمام سطوح سازمان تعریف شده است. اولین مورد، به یادگیری زدایی به عنوان جزئی از رویه یادگیری سازمانی و دومین مورد به فراموشی ناخواسته و تصادفی اشاره دارد.

برنامه ریزی نشده

برنامه ریزی شده



نظریه آزمی درباره فراموشی سازمانی (عظمی، ۲۰۰۸)

۱. غفلت: این حالت به از دست دادن داده ها، اطلاعات، دانش، مهارت و یا روش های سازمان به صورت برنامه ریزی نشده و به دلیل سستی و سهل انگاری است.
۲. خرابکاری: این حالت تخریب عمدی و آگاهانه اطلاعات با ارزش است که به اثرات منفی روی عملکرد سازمان منجر می گردد.
۳. اضمحلال دانش: این حالت به پدیده طبیعی تحلیل رفتگی یا فروپاشی مهارت ها یا دانش قدیمی با گذر عمر سازمان اشاره دارد.
۴. یادگیری زدایی: این حالت به تلاش برنامه ریزی شده ، فعال و آگاهانه نسبت به تجدید نظر کردن استراتژیک اشاره دارد.
۵. فراموشی هدفمند: این فراموشی، به منظور ایجاد فضایی در جهت یادگیری دانش جدید و حذف دانشی که زمانی برای سازمان کارآمد بود، صورت می گیرد.
۶. فراموشی تصادفی: فراموشی تصادفی (غیرهمانند)، بیشتر با از دست دادن دانش ارزشمندی مرتبط است که می تواند موجب کاهش رقابت پذیری شرکت شود و زیان آور خواهد بود.

حالات فراموشی سازمانی هولان و فیلپس (۲۰۱۲)

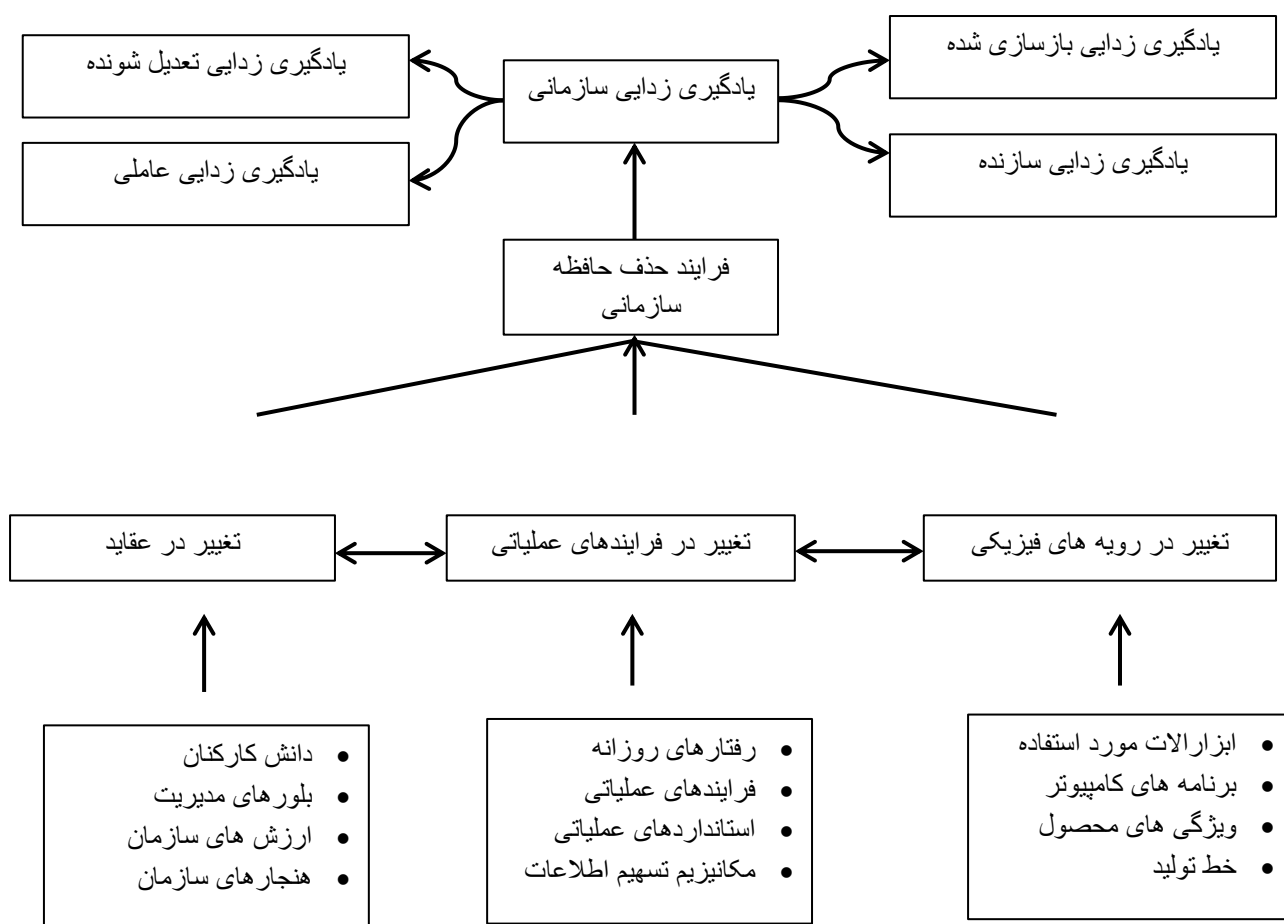
دانش موجود	دانش جدید	نوع دانش نوع فراموشی سازمانی
نابودی حافظه	ناتوانی در کسب دانش	تصادفی
پرهیز از عادت بد	یادگیری زدایی	هدفمند

۱. ناتوانی در کسب دانش: اشاره به زمانی دارد که سازمان نتواند دانش جدید را نگهداری کند و آن را به شکل برنامه ریزی نشده ای از دست می دهد.
۲. نابودی حافظه: اشاره به حالتی دارد که سازمان به شکلی ناآگاهانه و تصادفی، دانش قدیمی و در دسترس را فراموش می کند.
۳. یادگیری زدایی: توانایی شرکت در کنار گذاشتن دانش و اطلاعاتی که ممکن است به موفقیت شرکت آسیب برساند و شامل حذف برخی از تکه های دانش جدید قبل از جای گیری دقیق آن در حافظه سازمان است.
۴. پرهیز از عادت بد: توانایی سازمان در اجتناب از عادت ها، دستورالعمل ها، فرایندها، عقاید و ارزش های ناشایست که می تواند برای فعالیت های جاری سازمان مضر باشد. منشأ این نوع فراموشی ایده ای است که بیان می کند دانسته های قبلی می توانند به عنوان مانعی برای یادگیری بیشتر باشند.
۵. یادگیری زدایی بازسازی شده: در این نوع از یادگیری زدایی، سازمان بخش عمده ای از دانش گذشته خود را فراموش می کند و رویه های سازمان به کلی دگرگون می شوند.
۶. یادگیری زدایی سازنده: در این نوع از یادگیری زدایی، ساختار جدیدی از اعتقادات در سازمان ایجاد می شود. بنابراین، سازمان به اصلاح استراتژی ها و بازآرایی اعتقادات پرسنل تمایل نشان می دهد.

۷. یادگیری زدایی تعدیل شونده: این نوع از یادگیری زدایی در ارتباط با تغییرات مداوم و فزاینده ای در دانش موجود شرکت است. از این شیوه برای تغییرات تدریجی و خلاقانه، ارتقای خط تولید، تدوین استراتژی بخشی و مهندسی مجدد فرایندها استفاده می شود.

۸. یادگیری زدایی عاملی: وقتی که سازمان بخواهد تغییرات اندکی در عقاید و رویه های روزانه ی خود ایجاد کند، از این نوع فرایند استفاده می شود. این تغییرات به صورت مستمر و با سرعت کمی در حال افزایش هستند.

مدل یادگیری زدایی سازمانی براساس نظریه آگون

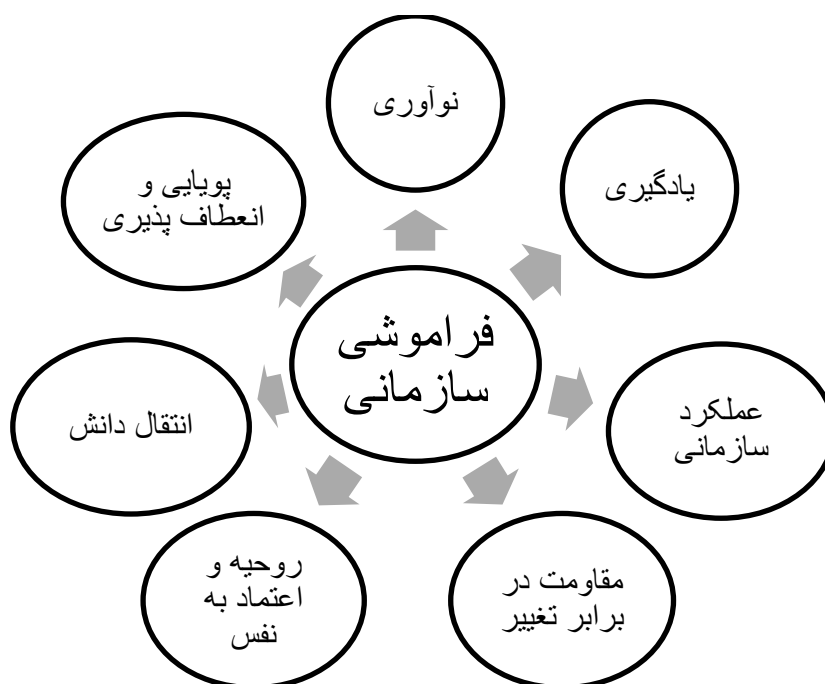


فراموشی سازمانی پیامد مجموعه اقداماتی است که می تواند ریشه در اقدامات و تصمیم های درون سازمانی داشته باشد.

ترک خدمت: دانش سازمانی در درون افرادی که در یک سازمان کار می کنند، وجود دارد. اگر دانش در افراد و یا جمع های سازمانی وجود داشته باشد، آنگاه از دست دادن منابع انسانی به مثابه از دست دادن دانش خاص سازمان یا شرکت است.

فناوری اطلاعات: یکی از فرصت هایی که فناوری اطلاعات در اختیار سازمان قرار داده است، توانایی خروج دانش (فراموشی) و نگهداری دانش سازمانی است.

پیامدهای فراموشی سازمانی



فراموشی سازمانی همیشه خوب نیست و لزوماً بد هم نیست. پیامدهای فراموشی سازمانی را می توان از سه دیدگاه بررسی کرد. از دیدگاه شناختی، فراموشی سازمانی به نوآوری برای سازمان و افرادی که دیگر نیاز به اتکا به اصول و سازوکارهای قدیمی ندارند، منجر می شود.

تحقیقات انجام شده در زمینه فراموشی سازمانی

نویسنده	عنوان مقاله	متغیرها	یافته ها
---------	-------------	---------	----------

مشبکی و همکاران	بررسی تاثیر سبک های رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند	مستقل: رهبری تحول گرا و عمل گرا وابسته: فراموشی سازمانی هدفمند	سبک رهبری تحول گرا نسبت به سبک رهبری عمل گرا تاثیر بیشتری بر فراموشی سازمانی هدفمند دارد.
رجب بیگی و حسنی	رابطه فراموشی سازمانی با عملکرد شهرداری در زمینه توسعه پایدار شهری	مستقل: فراموشی سازمانی وابسته: عملکرد	بین فراموشی آگاهانه با عملکرد مدیریت شهری در زمینه توسعه پایدار شهری، رابطه معنی داری وجود دارد.
پور حاتمی و همکاران	بررسی اثر فراموشی سازمانی هدفمند و غیرهدفمند بر فرایند	مستقل: فراموشی سازمانی وابسته: نشر دانش، عملکرد دانش و بازنگری نتایج	فراموشی سازمانی هدفمند بر نشر دانش، عملکرد دانش و بازنگری نتایج، اثر معنی دار و مثبتی دارد. همچنین نتایج

فراموشی سازمانی در بسیاری از اوقات هزینه های زیادی را بر سازمان تحمیل می کند و بسیاری از کشورهای دنیا سالانه منابع زیادی را جهت کسب دانش و اطلاعات هزینه می کنند. فراموشی اطلاعات، فنون و دانش های ارزشمند سازمان ها می تواند موجب از دست رفتن مزیت های رقابتی شود، اما در برخی از موقعیت ها، فراموشی سازمانی موجب افزایش رقابت و حذف عناصر غیر مفید دانش می شود.

یکی دیگر از پیامدهای فراموش سازمانی، کاهش مقاومت در برابر تغییر است. تغییر در جنبه های مختلف یک سازمان به طور معمول با مقاومت هایی مواجه می شود.

همچنین شایان ذکر است که کارکنان با استفاده از یادگیری زدایی می توانند در زمینه های حذف قوانین و مقررات منسوخ سازمان، انعطاف پذیرتر کردن ساختار سازمانی به صورت هدفمند و حذف هدفمند

رسمیت زیاد و سلسله مراتب خشک جهت برقراری ارتباط مطلوبتر، در راستای ایجاد سازمانی چابک گام بردارند.

نویسنده	عنوان مقاله	متغیرها	یافته ها
حسینی و آذری	تحقیق در مورد تاثیر فراموشی سازمانی هدفمند بر چابکی سازمان	مستقل: فراموشی سازمانی هدفمند وابسته: چابکی سازمان	ابعاد فراموشی سازمانی هدفمند اثر قابل توجهی بر چابکی سازمان دارند.
چنگ و همکاران	پذیرش تکنولوژی های جدید و رابطه آن با فراموشی سازمانی	مستقل: پذیرش تکنولوژی وابسته: فراموشی سازمانی	پذیرش یک سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی تا حد بسیار زیادی وابسته به فرایندهای فراموشی و یادگیری سازمانی است. کارکنان در فرایندهای پذیرش تکنولوژی های جدید از یک سیستم تصمیم گیری درونی بهره می برند. این سیستم تصمیم گیری درونی براساس فرایندهای یادگیری و فراموشی افراد است که در مواجه شدن با دانش های جدید عمل می کند.

<p>در این پژوهش اثر یادگیری زدایی بر رابطه میان یادگیری سازمانی و موفقیت سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج نشان می دهد که یادگیری زدایی که یکی از جنبه های مهم فراموشی سازمانی است، بر رابطه میان این دو مؤلفه تأثیر مثبت دارد.</p>	<p>مستقل: یادگیری سازمانی میانجی: یادگیری زدایی وابسته: موفقیت سازمان</p>	<p>ابعاد یادگیری زدایی در یادگیری سازمانی پروژه های ساخت و ساز</p>	<p>ونگ و همکاران</p>
--	---	--	----------------------