

قرار گیرند. بنابراین دانش ضمنی از آنجائی که کمتر در معرض دید و مکتوم است، بیشتر در معرض خطر فراموشی قرار دارد.

#### ب- از حافظه سازمانی به عنوان یک ضرورت استراتژیک نگاهداری کنند:

تنها آگاه بودن از موقعیت دانش کافی نیست. بنگاه های استان بایستی از اطلاعاتی که به صورت دوره ای و هر از گاهی استفاده می شوند، نگهداری کنند. در غیر این صورت این امکان وجود دارد که مهارت ها تحلیل روند و سازمان ها چگونگی انجام یک فعالیت بارز را فراموش کنند. در گذشته بسیاری از سازمان ها، دانش هر یک از کارکنان را تنها در جهت بهبود عملکرد شخصی او مورد استفاده قرار می دادند. در حالیکه امروزه بایستی سازمان ها در تلاش برای به جریان انداختن دانش کلیه پرسنل (نهادینه کردن) در سطح سازمان باشند تا اهداف سازمان بیش از پیش تامین شود. البته این امر همان دیدگاه جدید به نام مدیریت دانش سازمانی در مباحث مدیریتی است. در اینجا بایستی این مساله را در نظر داشت که تصمیمی را که برای حفظ و نگهداری چنین قابلیت های سازمانی پیچیده ای گرفته می شود استراتژیک باشد. حال وقت آن است که کسب و کارهای استان، مدیریت دانش را در برنامه های استراتژیک خود قرار دهند و فرد ویژه ای را مسئول شناسایی و پشتیبانی مرکز هسته ای دانش قرار دهند.

#### ۲- ناتوانی در حصول دانش

برخی از کسب و کارهای استان از قرار دادن اطلاعات ارزشمند ایجاد شده در دسترس بقیه افراد سازمان غفلت می کنند و آن اطلاعات ارزشمند وقتی که افراد متخصص از شرکت می روند و یا تیم کاری منحل می شود کم کم از دست می رود. برای جلوگیری از چنین فراموشی اطلاعات بایستی از افراد سازمان گرفته و نهادینه شود. یعنی دانش تدوین و ذخیره شود که به آن دستیابی دانش می گویند. این فرآیند به دو قسمت وابسته به هم تقسیم می شود اول اینکه دانش جدید بایستی صریح و روشن باشد و سپس اطلاعات باستی با دیگر قسمت های سازمان ارتباط داده شود و در قسمت های مناسب سیستم حافظه ای سازمان جاسازی و نهادینه شود. برای مدیریت این نوع فراموشی بایستی:

#### الف- اجتناب از فراموشی

گاهی اوقات سازمان ها قادر هستند تا وظایف پیچیده ای را فقط تحت شرایط خاصی انجام دهند که تکرار آن امکان پذیر نیست. به عنوان نمونه افراد کلیدی ویژه ای به منظور انجام آن وظایف ضروری باشند. این امر باعث می شود که به هر دلیلی که آن فرد از سازمان خارج شود انجام آن فعالیت توسط سازمان مقدور نباشد. برای جلوگیری از این فراموشی سازمان بایستی شرایطی را فراهم کند که کارها از طریق دانش جدید با تشکیل تیم ها و بخش های سازمانی توسط افراد سازمان تکرار شود بدون چنین رویه هایی سازمان در یادگیری شکست می خورد و اگر پرسنل حیاتی سازمان را ترک کنند، شایستگی از دست می رود. البته اغلب این مشکل وجود دارد که متخصصین مورد بحث (افراد کلیدی) در تلاش برای تبدیل دانش و مهارت تخصصی شان به دانش سازمانی مقاومت می کنند و به اشتراک گذاشتن دانش خود را به سازمان تهدیدی به از دست رفتن اهمیت و قدرت خود قلمداد می کنند. در چنین حالاتی مدیران بایستی سیاست های تشویقی را اتخاذ کنند که افراد کلیدی تخصص خود را در اختیار سازمان قرار دهند.

#### ب- دانش جدید را به دانش قدیمی ارتباط دهند

یک عامل مهم در کسب دانش جدید و انتقال آن به حافظه سازمانی، ارتباط میان دانش جدید و دانشی که از قبل در حافظه سازمانی وجود دارد، می باشد. اگر کارکنان و پرسنل سازمان بتوانند دانش جدید را به محیط تخصصی شان مرتبط کنند، به احتمال بسیار زیاد دانش جدید را سازماندهی و اخذ می کنند.

#### ۳- یادگیری زدایی

در این نوع فراموشی هدفمندان، سازمان دانشی را که به خوبی در حافظه سازمانی مستقر شده است را از بین می برد. این نوع فراموشی زمانی موثر است که دانشی که قبلاً موثر بوده، در حال حاضر بی اثر شود. برای مثال تغییر در تکنولوژی سازمان ها برای یادگیری زدایی بایستی دانشی را که در حافظه سازمان به خوبی مستقر و نهادینه شده و در حال حاضر بی اثر است را منحل کنند. مدیریت این نوع فراموشی می تواند نقش بسیار مهمی را در افزایش قدرت رقابت پذیری بنگاه های استان داشته باشد، از طریق زیر حاصل می شود:

#### الف- شکستن خط مشی ها، روش ها و دستورالعمل ها

اصولاً شرکت ها دانش سازمانی را در خط مشی ها، روش ها و دستورالعمل ها جای می دهند و بدین وسیله اطلاعات را برای کارکنان در دسترس قرار می دهند و بدین وسیله تولید را تسهیل می کنند و اینچنین دانشی عمیقاً می تواند در حافظه سازمان جای گیرد به این دلیل که کارکنان هیچ تردیدی به فرضیاتی که در پشت این روش ها و خط مشی های جاری هستند، ندارند و دلیل دیگر اینکه آن دسته از کارکنانی که پایگاه اعتبار و نفوذ آنها بستگی به

این روش ها و دستورالعمل ها دارد در مقابل تغییر مقاومت می کنند. حال برای اینکه شرکت ها در یادگیری زدایی موفق باشند بایستی تلاش دسته جمعی برای شکستن آن دسته از روش ها و خط مشی ها جاری داشته باشند که در تولید، باعث رقابت پذیری منفی می شوند.

#### ب- منحل کردن بخشی از کسب و کار

عارضه ای که بسیاری از بنگاه های استان کرمان دچار آن هستند، این است که دانش سازمانی به حدی عمیقاً در سازمان جای گرفته است که دشواری مضاعفی برای یادگیری زدایی وجود دارد مگر اینکه فعالیت های جاری مهم قطع شوند. فرضیات بررسی نشده ای که به طور اساسی در سازمان ریشه دوانیده و همچنین به دلیل سودآوری که پرسنل از فرضیات در حال حاضر به آنها واگذار شده چنان شرایط را سخت می کند که یک رویکرد بنیادی مورد نیاز باشد که همان حذف یا بی اثر کردن قسمت هایی از یک شرکت است که اغلب هزینه زاست. این رویکرد بدین طریق اعمال می شود که عملیات هایی که در هسته کسب و کار فرعی هستند، فروخته شوند. البته همین موضوع با شدت کمتر می تواند این گونه باشد که یک بخش یا گروه حذف و یا بازسازی شود. در کل بایستی متذکر شد که رویکرد هر چه باشد، مسئله ای که در اینجا مهم است، این است که مجموعه پیچیده دانشی را که با دیگر قسمت های حافظه ای سازمان به هم پیوسته است و امکان تغییر را با مشکل روبرو می کند، را بی اثر کنیم.

#### ۴- ابتکارات ترک شده

یادگیری مانند شمشیر دولبه است. سازمان ها با یادگیری درست می توانند رقابت پذیری خود را افزایش دهند و یا اینکه عادت های بد، خط مشی های جاری، شیوه ها، عقاید و ارزش های بدی را یاد بگیرند که عوامل ضد تولیدی هستند. البته شرکت های موفق قادر هستند که چنین دانشی را قبل از آنکه در حافظه سازمانی جای گیرد فراموش کنند و برای این امر بایستی قادر باشند که دانش مفید و عادت های بد و بالقوه (منظور همان دانشی است که متناسب با دستیابی به اهداف سازمان نیست) را تشخیص دهد. توانایی اجتناب از عادت های بد، نقش حیاتی بیشتری نسبت به اینکه سازمان ها یادگیرنده های بهتری باشند دارد. بنابراین همانطور که سازمان در یادگیری مهارت پیدا می کند واقعاً این نیاز احساس می شود که در تشخیص دادن و فراموش کردن دانش زیان آور نیز مهارت داشته باشد. در غیر این صورت سازمان می تواند تعداد زیادی از عادات بد را به سیستم دانشی وارد کند و قابلیت یادگیری که تصور شده بود به رقابت پذیری کمک می کند، اثر عکس داشته باشد. برای مدیریت این نوع فراموشی، راهکارهای زیر وجود دارد:

#### الف- از شکست یا موفقیت بدآموزی نکنند

یکی از چالش های اساسی که کسب و کارهای استان با آن روبرو هستند، آموزش درس های درست از شکست است. این موضوع با درس نگرفتن از شکست و یا اشتباه درس گرفتن از شکست متفاوت است. گاهی اوقات سازمان ها ممکن است درست تشخیص ندهند که چرا شکست خوردند و این نقطه ضعف آنها می تواند قضاوت آنها را در قابلیت هایشان تحت تاثیر قرار دهد و این نکته را به پدی می آموزند که نباید خودشان را در یک کسب و کار معین درگیر کنند برای اینکه مطمئناً آنها شکست می خورند و همچنین گاهی اوقات نوآوری ها باعث موفقیت می شود اما مدیران این توانایی را ندارند که عواملی را که باعث موفقیت شده اند و همچنین عواملی را که همراه موفقیت ایجاد شده اند را تشخیص دهند. در چنین حالتی عناصر منفی می توانند عادت های بد سازمانی شوند مخصوصاً وقتی که سازمان اشتباهات اینگونه تصور کند که آن عناصر برای موفقیت ضروری هستند.

#### ب- خودشان را از عادت های بد شریک، جدا کنند

مطمئناً همکاری ها و شراکت های شرکتی راهی اصولی برای سازمان است تا شایستگی های جدید را توسعه دهند و به توسعه دانش آنها کمک کنند. با وجود این سازمانها بایستی دقیقاً آنچه را که می آموزند کنترل کنند. زیرا از طریق این همکاری ها که برای تسهیل یادگیری طراحی شده اغلب مسائلی پیش می آید که ناشی از همکاری آنهاست و باعث می شود کارکنان دانش زبان بخشی را که جنبه یادگیری ندارد را بدست آورند.

#### منابع:

- 1- Holan, Lawrence (۲۰۰۴)، "Managing Organizational Forgetting" (MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW ۲۰۰۴ (winter) شماره ۱۸۸)
- 2- طاهری، ۱۳۸۶، "یادگیری سازمانی، پارادایم جدید در مدیریت"، مجله تدبیر، شماره ۱۸۸
- 3- jan- /Management/Jan-Feb-0۴/www.sirim.my/techinfo/P۲۳-htm.article۱۷\_feb-۰۴
- 4- http://epl.scu.edu/~۱۶۰۸۰/gbowker/forget.html