

## رابطه بین فراموشی سازمانی و جهل سازمانی

## در مدیریت دانش هوشمندانه

ارائه دهنده (نویسنده مسئول): حمید رضا بزی<sup>۱</sup>حمید رضا بزی، رسول سعیدیان<sup>۲</sup>

## چکیده

سازمانها برای اینکه بتوانند با محیط باز اطراف خود، تعامل و ارتباط دو طرفه و اثربخش داشته باشند، باید همواره به شناسایی تغییرات محیطی و افزایش آمادگی مقابله با شرایط متغیر از طریق کسب دانشهای مفید جدید جهت ایجاد توانمندیهای مناسب بپردازند. مدیریت دانش هوشمندانه به این معنا است که مدیران دانشی سازمان بصورت هدفمند، مقداری از دانش منسوخ شده و غیر مفید سازمان خود را که در شرایط کنونی اثر بخش نیستند، از بین برده و فضا را برای خلق و کسب دانش مفید سازمانی فراهم نمایند، همچنین با استفاده از تکنیک هایی مانند جهل سازمانی از حرکت به سمت برخی از دانشهایی که کسب آنها برای راهبردهای سازمانی مضر تشخیص داده می شود؛ جلوگیری بعمل آورند. فراموشی سازمانی و جهل سازمانی از مهمترین مباحثی است که به مدیریت دانش هوشمندانه کمک می نماید. در این مقاله هر یک مورد بررسی قرار گرفته و مزایای کاربردی فراموشی هدفمند و مدیریت جهل برای مدیریت هدفمند دانش در سازمان مشخص می گردد. سپس جهت ایجاد یک درک جامع و مدیریت یکپارچه، مدل ارتباطی بین فراموشی و جهل سازمانی ارائه گردیده است. جهت صحت سنجی مدل ارتباطی از نظرات خبرگان یکی از سازمانهای پژوهشی وابسته به صنعت برق بهره گرفته شده است. امید است تا با استفاده از این مقاله و مطالب ارائه شده مدیران بتوانند با مدیریت موثر فراموشی و جهل سازمانی به بهره وری دانشی سازمان متبوع خود بیفزایند.

واژه‌های کلیدی: فراموشی سازمانی، جهل سازمانی، فراموشی هدفمند، جهل هدفمند مدیریت دانش  
هوشمندانه

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

<sup>۲</sup> کارشناسی مهندسی صنایع، دانشگاه پیام نور

## **Organizational Forgetting & Organizational Ignorance in Smart Knowledge Management**

**Paper presenter: Hamid Reza Bazi<sup>1</sup>**  
Hamid Reza Bazi, Rasoul Saeidian

### **Abstract**

Increased volatility of the Organizations environment makes strategic Knowledge Management more difficult. Rapid change requires strategies that are flexible, adaptable and creative. Smart Knowledge Management Using Organizational Forgetting & Organizational Ignorance is one of these useful Strategies. Organizations Must Monitor and Analysis the Environmental Changes . Smart Knowledge Management support Creation of new Organizational Competency .

Smart Knowledge Management by means purposeful elimination of abolished knowledge (using Organizational Forgetting), Providing conditions for new profitable knowledge Acquisition and preventing from harmful Knowledge Entrance (using Organizational Ignorance); Expedite Management to meet their predefined Organizational Objectives.

forgetting is about the loss (purposeful or accidental) of both tacit and explicit Knowledge. Ignorance is typically defined as a lack of knowledge or information Related to ignorance is the condition of being ignorant, that is, of lacking knowledge. In this paper these tow term reviewed and explain how they are related. Then explain that purposeful use of them help organization to establish smart knowledge management. the presented new category and relation between two terms , validated by Experts.

**Keywords:** Organizational Forgetting, Organizational Ignorance, Purposeful Forgetting, Purposeful Ignorance, Smart Knowledge Management

---

<sup>1</sup> Ph.D. Candidate in Information Technology Management, Faculty of Management and Economic, University of Tarbiat Modares, Tehran, Iran

## مقدمه

برخی از تعاریف، حول فرایندهای مدیریت دانش است و مدیریت دانش را چنین تعریف می کنند: ایجاد، ارائه، ذخیره سازی، انتقال، تغییر شکل، به کارگیری و محافظت از دانش سازمانی. چنین تعاریفی به طور ضمنی دیدگاه عینی گرایانه نسبت به موضوع دارند. در برخی تعاریف، تأکید بیشتری بر تأثیر تکنولوژی در مدیریت دانش شده است. برخی دیگر از محققان تأکیدشان بر محیط و فرهنگی است که در آن دانش تکامل می یابد. به هر حال می توان بیان نمود که ماهیت مدیریت دانش یک ماهیت چندرشته ای است و محققان مختلف تمایل دارند از دیدگاه و علایق خود به این موضوع بپردازند (مانیان، ۱۳۹۳).

در سالهای اخیر مقوله فراموشی سازمانی و جهل سازمانی بطور مستقل توسط محققین حوزه سازمان و مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است. نکته حائز اهمیت این است که هر یک از این دو مقوله علاوه بر تأثیر مستقیمی که بر مدیریت تغییر و همچنین مدیریت دانش سازمانی می گذارند، با یکدیگر نیز مرتبط بوده و بر هم نیز اثر گذار هستند. نکته حائز اهمیت این است که این مقوله های جدید بصورت هدفمند مورد استفاده قرار گرفته و واژه ای تحت عنوان "هدفمند" به مبحث یادگیری سازمانی و نهایتاً مدیریت دانش اضافه می نمایند. مدیریت دانش هوشمندانه به این معنا است که مدیران دانشی سازمان بصورت هدفمند، مقداری از دانش منسوخ شده و غیر مفید خود را از بین برده و فضا را برای خلق و کسب دانش مفید سازمانی فراهم نمایند، همچنین با استفاده از تکنیک هایی مانند جهل سازمانی از حرکت به سمت برخی از دانشهایی که کسب آنها مضر تشخیص داده می شود؛ جلوگیری بعمل آید. مدیرانی موفق هستند که بتوانند هر دوی این مقولات (فراموشی و جهل سازمانی) را درک کرده و بصورت یکپارچه و اثر بخش در راستای بهبود سازمان مدیریت نمایند. این مقاله در ابتدا و بصورت مستقل به بررسی فراموشی سازمانی و جهل سازمانی پرداخته، حالتیهای مختلف و موارد مرتبط با هر یک، پیامدهای مثبت و منفی را تشریح می نماید. سپس با الهام از فراموشی سازمانی، دسته بندی جدیدی برای جهل سازمانی ارائه می گردد. در پایان مقاله نیز برای اینکه مدیران بتوانند درک یکپارچه از دو مقوله فراموشی سازمانی و جهل سازمانی داشته باشند، ارتباطات بین دو مقوله مذکور ارائه شده است. جهت صحت سنجی دسته بندی و مدل ارتباطی جدید ارائه شده برای جهل سازمانی و همچنین ارتباطات بیان شده در این مقاله، از روش تایید نظر خبرگان استفاده شده است.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

واژگان مختلف و متعددی در طی سالها توسط نویسندگان مختلف بیان شده اند که به نحوی تعداد زیادی از آنها با موضوع این پژوهش در ارتباط هستند. جهت بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش باید به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش این کلید واژه ها که به نوعی هدایتگر مسیر حرکتی ما در این مقاله هستند، پرداخته شود. در ادامه به بررسی مباحث یادگیری سازمانی، حافظه سازمانی، فراموشی سازمانی، انواع فراموشی سازمانی، انواع جهل سازمانی پرداخته می شود.

یادگیری سازمانی<sup>1</sup>

مجموعه فرایندهایی است که سازمان ها از طریق آنها به ایجاد و ذخیره سازی دانش پرداخته و قابلیت های خود را گسترش می دهند. در حقیقت یادگیری، بیانگر افزایش در دانش سازمانی است که از طریق تغییر و بهبود دانش موجود یا از طریق کسب دانش جدید (دانش جدید یا در خارج از سازمان قرار دارد یا توسط خود سازمان بوجود آمده است) ایجاد می گردد. سازمانها برای حفظ چابکی و ایجاد مزیت رقابتی آماده یادگیری هر چیزی هستند که بتواند به آنها در جهت استفاده از فرصتهای جدید کمک کند (Nazarpoori, Sepahvand, & Ghoudsi, 2013). سازمانهایی که بطور پیوسته در حال یادگیری هستند، سازمانهای یادگیرنده را تشکیل می دهند. همانطور که پیتز سنگه بیان می کند؛ سازمانهای یادگیرنده، سازمانهایی هستند که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه توان کسب نتایج مطلوب بوده و الگوهای فکر کردن پرورش یافته، خواسته ها و تمایلات گروهی محقق شده و افراد می آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند (صادقیان & همکاران، ۱۳۹۱).

دو دیدگاه یا مکتب مختلف در خصوص مفهوم یادگیری وجود دارد (مشبکی & ربیع، ۱۳۸۶):

- دیدگاه رفتاری: یادگیری را بعنوان تغییری سیستماتیک در رویه های عملیاتی استاندارد، مقررات امور جاری می بیند.
- دیدگاه شناختی: یادگیری را بعنوان تغییر سیستماتیک در الگوهای ذهنی مشترک و شناخت اعضای سازمان می بیند.

حافظه سازمانی<sup>2</sup>

مخزنی برای حفظ و نگهداری دانش سازمان است. دانش سازمان کد گذاری شده و در این مخزن ذخیره می شود تا در زمان مناسب و بصورت مناسب، قابل دسترس افراد سازمان قرار گیرد.

<sup>1</sup> Organizational Learning

<sup>2</sup> Organizational Memory

فراموشی سازمانی<sup>۱</sup>:

از دست دادن سهوی (غیر برنامه ریزی شده) یا عمدی (برنامه ریزی شده) دانش سازمانی که ممکن است پیامدهای مثبت و یا پیامدهای منفی داشته باشد، به عنوان فراموشی سازمانی شناخته می شود. بر خلاف یادگیری سازمانی که منجر به کسب دانش و افزایش دانش سازمان می شود، فراموشی سازمانی سبب از دست رفتن دانش سازمانی می شود. دانش نتیجه و اثر یادگیری است، بنابراین جهت درک و فهم بهتر فراموشی سازمانی که به نوعی از دست دادن دانش سازمانی تعریف شد، بهتر است که ابتدا مفاهیم یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی که سنگ بنای مدیریت دانش در سازمان را تشکیل می دهند، تعریف شده و سپس بر مبنای آنها تعریف روشنی از انواع فراموشی سازمانی ارائه گردد.

بنابراین مطابق آنچه بیان شد، فراموشی سازمانی از لحاظ معنای ظاهری برخلاف یادگیری سازمانی بوده ( Fernandez & Sune, 2009) و سبب کاهش و از دست رفتن دانش (Fernandez & Sune, 2009) ذخیره شده (یا در حال ذخیره شدن) در حافظه سازمانی می شود. بنابراین فراموشی سازمانی می تواند تبعات مثبت و منفی داشته باشد. باید بررسی شود که در چه شرایطی این اتفاق تبعات منفی و در چه شرایطی تبعات مثبت برای سازمان به ارمغان می آورد و طبیعتاً با کسب این دانش، مدیران باید از رخ دادن شرایطی که منجر به پیامدهای منفی می شود، جلوگیری کرده و شرایط را جهت تحقق پیامدهای مثبت مهیا نمایند. فراموشی سازمانی می تواند در چهار حالت زوال حافظه<sup>۲</sup>، قصور در تسخیر دانش<sup>۳</sup>، یادگیری زدایی<sup>۴</sup> و اجتناب از عادات بد<sup>۵</sup> رخ دهد. جهت ارائه یک دسته بندی مناسب از انواع فراموشی، می توان از دو منظر به فراموشی سازمانی و حالت‌های مختلف آن نگریست: منظر اول، جدید بودن یا موجود بودن دانشی است که بخاطر فراموشی سازمانی از دست می رود. منظر دوم، عمدی بودن (هدفمند بودن) یا سهوی بودن (تصادفی بودن) فراموشی است (مشبکی & ربیع، ۱۳۸۶؛ مشبکی & همکاران، ۱۳۹۰)

---

<sup>1</sup> Organizational Forgetting

<sup>2</sup> Memory Decay

<sup>3</sup> Failure to capture

<sup>4</sup> Unlearning

<sup>5</sup> Avoiding bad habits

حالتها و منظرهای بیان شده در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱: انواع فراموشی سازمانی

دانش جدید <sup>۱</sup>	دانش موجود <sup>۲</sup>	
قصور در یکپارچه کردن <sup>۳</sup> و تسخیر دانش <sup>۴</sup>	قصور در حفظ دانش <sup>۵</sup> (زوال حافظه)	سهوی بودن (تصادفی)
نوآوری اجتناب شده <sup>۶</sup> (اجتناب از عادات بد)	یادگیری زدایی مدیریت شده <sup>۷</sup>	هدفمند بودن

فراموشی تصادفی<sup>۸</sup>:

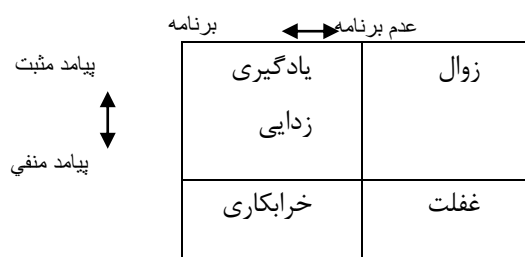
در این نوع فراموشی، دانش سازمانی بطور سهوی از بین می رود. بخاطر عدم برنامه ریزی و کنترل در این نوع، از بین رفتن دانش سازمانی، می تواند پیامدهای منفی برای سازمان ایجاد نماید (Holan & Phillips, 2004). مطابق جدول بالا فراموشی تصادفی شامل زوال حافظه به معنای از دست دادن سهوی دانش موجود، ناتوانی در تسخیر دانش جدید (دانش جدید بطور صحیح در حافظه سازمانی ذخیره نمی شود و از دست می رود) و قصور در یکپارچه سازی دانش جدید با دانش موجود می شود. جهت جلوگیری از این نوع فراموشی نیاز است تا سیستم پایش و نگهداری مناسب برای منابع دانشی موجود و فرآیند کدگذاری و ذخیره سازی مناسب برای دانش جدید سازمان، در نظر گرفته شود.

فراموشی هدفمند<sup>۹</sup>:

این نوع فراموشی بصورت هدفمند و برنامه ریزی شده است و بر اساس راهبردهای سازمانی و در راستای افزایش توانمندیهای سازمانی، مورد استفاده قرار می گیرد. این نوع فراموشی شامل یادگیری زدایی و نوآوری اجتناب شده می شود که در حالت اول مدیران سازمان بصورت برنامه ریزی شده، اقدام به از بین بردن دانش موجود کرده و زمینه را برای کسب دانش مفید جدید فراهم می آورد (دانش نامناسب موجود، مانع از کسب دانش مفید جدید می شود). در حالت دوم، مدیران بصورت هدفمند، از کسب دانش به طور بالقوه زیان آور، جلوگیری می کنند (مشبکی & ربیعه، ۱۳۸۶).

- 1 New knowledge
- 2 Established knowledge
- 3 Failure to Consolidate
- 4 Knowledge Capture
- 5 Failure to Maintain
- 6 Abandoned Innovation
- 7 Managed Unlearning
- 8 Accidental Forgetting
- 9 Purposeful Forgetting- Intentional forgetting

در ارتباط با فراموشی سازمانی، آزمی<sup>۱</sup> از دو منظر برنامه ریزی و پیامد به مساله نگرینسته و مطابق شکل زیر چهار حالت تعریف کرده است. غفلت<sup>۲</sup> (از دست دادن اطلاعات و دانش سازمان بر اثر غفلت که منجر به پیامدهای منفی برای سازمان می گردد)، خرابکاری<sup>۳</sup> (سازمان به شکل برنامه ریزی شده طی عملیاتی مانند خرابکاری های اطلاعاتی بخشی از دانش خود را از دست می دهد اثرات منفی دارد). زوال<sup>۴</sup> (بصورت برنامه ریزی نشده و بخاطر کهولت و زوال طبیعی، مقداری از دانش سازمانی فراموش می شود. این حالت می تواند پیامد مثبتی برای سازمان داشته باشد)، یادگیری زدایی<sup>۵</sup> (سازمان جهت کسب پیامد مثبت، دانش های نامناسب خود را فراموش می کند)(Azmi, 2008).



شکل ۱: انواع فراموشی سازمانی از نظر آزمی

اسمیت و لیز نیز در مقاله ای تحت عنوان "در ستایش فراموشی سازمان" از سه منظر شناختی<sup>۶</sup>، رفتاری<sup>۷</sup> و اجتماعی<sup>۸</sup> به بررسی بررسی فراموشی سازمان، مزایا و معایب آن پرداخته اند. منظر شناختی به پردازش اطلاعات، فرآیند جذب دانش جدید و انتقال داخلی آن، بهم تنیدگی دانش آشکار و ضمنی تاکید داشته و سازمان را شبیه مغز انسان فرض می نماید. در این منظر، فراموشی بعنوان هرگونه از دست دادن دانش آشکار و ضمنی تعریف شده است. منظر رفتاری، تاکید می کند که تجارب تکراری سبب ایجاد روالها و رفتارها در سازمان می شود و یادگیری سازمانی، در ارتباط با توسعه رفتارها، روالها و دستورالعملهای جدید است. در این منظر فراموشی تحت عنوان از دست دادن منطق اصلی ایجاد رفتارها و روالهای سازمانی یا از دست دادن رفتارها و روالهای قدیمی تعریف شده است. منظر اجتماعی نیز بر این نکته تاکید دارد که یادگیری و خلق دانش سازمانی، ماحصل تلاشهای جمعی و تعاملات بین افراد است که در یک محیط اجتماعی اتفاق می افتد. در این منظر فراموشی، بصورت از دست دادن ارتباطات و شبکه های اجتماعی و دیدگاهها و جهان بینی مشترک تعریف می شود. مزایا و معایبی که توسط اسمیت و لیز برای فراموشی سازمانی بیان شده در جدول زیر مشخص شده است(Easterby-Smith & Lyles, 2011).

<sup>1</sup> Azmi

<sup>2</sup> Negligence

<sup>3</sup> Sabotage

<sup>4</sup> Decay

<sup>5</sup> Unlearning

<sup>6</sup> Cognitive

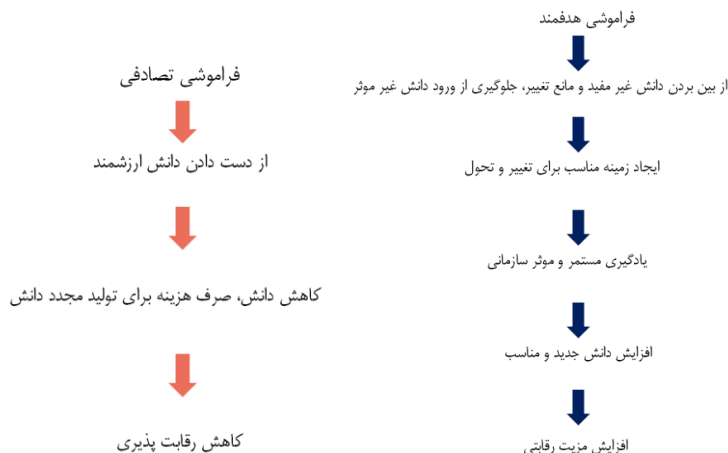
<sup>7</sup> Behavioral

<sup>8</sup> Social

جدول ۲: مزایا و معایب فراموشی سازمانی در منظرهای مختلف از دیدگاه اسمیت و لیز

	مزایای فراموشی	معایب و خطرات فراموشی
شناختی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منجر به نوآوری نامنظم می شود (افراد تصمیم می گیرند که دیگر نیازی نیست تا به اصول قدیمی اعتماد کنند و از آن انحراف جسته و با ایجاد رقابت، سبب ایجاد ساختار شکنی (خلاقانه می شوند)</li> <li>- تناسب سازی و محلی سازی دانش انتقال یافته از یک واحد به واحد دیگر را قانونمند می سازد (انتقال دانش را بین واحدهای سازمانی راحت تر کرده و دانش انتقال یافته تناسب بیشتری با نیازها و علایق دریافت کننده دارد)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- از دست دادن دانش مدیریتی و فنی مهم</li> <li>- کاهش قدرت رقابت</li> </ul>
رفتاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاهش درک و دستیابی به کارهای قدیمی</li> <li>- کمک به تغییر و نوسازی عملیات ها بعنوان یک توانمندی بالقوه پویا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سبب می شود تا افراد از تشخیص و پاسخگویی نسبت به اشتباهات اجتناب کنند</li> <li>- یادگیری سازمان از اشتباهات گذشته را کاهش می دهد</li> </ul>
اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کمبود روحیه پیگیری نقصان و خطا را کاهش می دهد</li> <li>- قیود و الزامات را کاهش می دهد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبکه های انسانی را منفصل می کند</li> <li>- سبب کمبود و از دست دادن هویت می شود</li> </ul>

در حقیقت بخشی از پروژه های تغییر و مدیریت دانش به این دلیل ناموفق هستند که سازمانها قادر نیستند، روش ها و دانش گذشته را فراموش کنند. در حالی که فراموشی تصادفی می تواند پیامدهای منفی برای سازمان به همراه داشته باشد، فراموشی هدفمند می تواند سبب رشد توانمندیهای سازمان شود (Fernandez & Sune, 2009). در تصویر زیر بصورت خلاصه فراموشی تصادفی با فراموشی هدفمند مقایسه شده است (مشبکی & ربیعه, ۱۳۸۶).





شکل ۲: فراموشی تصادفی و فراموشی هدفمند

### جهل سازمانی<sup>۱</sup>

بطور معمول جهل بعنوان کمبود دانش و اطلاعات تعریف می شود. بنابراین جهل سازمانی را می توان در ارتباط با نبود یا نقص در فهم یا ممانعت از تشخیص دانش توسط افراد سازمان تعریف نمود. مطابق با سنت فلسفی غربی (افلاطون)، دانش بعنوان باور صادق موجه<sup>۲</sup> (باور درست و توجیه شده با ادله مناسب) تعریف می شود. بنابراین جهل می تواند به عنوان نبود یا انحراف باور صادق موجه نیز تعریف شود (Roberts, 2013).

در زمینه جهل، مطالعات گسترده ای در حوزه های مختلف اعم از علوم اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و روانشناسی صورت پذیرفته است ولی در زمینه مدیریت سازمانی کمتر به این مبحث توجه شده است. در مطالعات اجتماعی، واژگانی مانند فقدان دانش<sup>۳</sup>، دانش منفی<sup>۴</sup> یا محرمانگی<sup>۵</sup> و در مطالعات سیاسی، ممیزی (سانسور) در ارتباط با جهل مورد استفاده قرار می گیرد. محققان مدیریت به مدیریت جهل از منظر فقدان دانش، پرداخته و هیچ تلاشی برای فهم ماهیت و طبیعت جهل سازمانی یا توسعه یک رویکرد مستقیم برای مدیریت ندانستن (مدیریت جهل) انجام نداده اند. تمرکز محققان مدیریت بیشتر بر چگونگی حذف جهل از طریق راهکارهای برتر مدیریت دانش، بوده است؛ بطور مثال زک جهل سازمانی را به شکل چهار مساله پردازش دانش تعریف نموده است (Zack, Cortada, & Woods, 2000): عدم قطعیت<sup>۶</sup> (نداشتن اطلاعات کافی)، پیچیدگی<sup>۷</sup> (داشتن اطلاعات بیش از حدی که یک نفر بتواند مدیریت کرده و بفهمد)، ابهام<sup>۸</sup> (نداشتن یک چارچوب مفهومی برای تفسیر اطلاعات) و دوپهلویی<sup>۹</sup> (داشتن چندین چارچوب متناقض و چندین تفسیر از یک موقعیت مشخص). در نظر زک هر یک از این مسایل پردازش دانش می تواند از طریق توسعه زیر ساخت مدیریت دانشی صحیح بهبود یابد. از نظر هاروی می توان مشکل جهل سازمانی را از طریق شناسایی و طبقه بندی دانش، یادگیری زدایی هدفمند، تشخیص موقعیتهای گسسته و توسعه یک چشم انداز مدیریتی کثرت گرایانه، کاهش داد (Harvey, Novicevic, Buckley, & Ferris, 2001).

در سالهای اخیر تلاش بسیاری از محققان حوزه مدیریت از جمله رابرتز، خانی فر و همکاران بر این بوده است که مدیریت جهل را مستقل از مدیریت دانش و حتی مهمتر و مقدم تر از آن دانسته و بررسی کنند. آنها معتقدند که تمرکز زیاد مدیریت دانش بر دانسته ها و شناخته شده ها، ما را از توجه به ناشناخته ها و جهل غافل می کند و سبب افزایش جهل سازمان می شود (Roberts, 2009; Khanifar, Pashaki, Nazari, & Ghaed, 2012). همچنین بر این نکته تاکید می کنند که روابط قدرت در سازمانها، با تعیین اینکه چه جنبه هایی از دانش، خارج از فعالیتهای مدیریت دانش نگه داشته شود، اثر مستقیمی بر جهل سازمانی دارند. لذا لازم است تا مدیران ماهیت جهل را فهمیده و با انواع آن آشنا شده و از مدیریت جهل در

<sup>1</sup> Organizational Ignorance

<sup>2</sup> Justified True Belief

<sup>3</sup> Non-Knowledge

<sup>4</sup> Negative Knowledge

<sup>5</sup> Secrecy

<sup>6</sup> Uncertainty

<sup>7</sup> Complexity

<sup>8</sup> Ambiguity

<sup>9</sup> Equivocality

سازمانها استفاده کنند تا نهایتاً بتوانند سازمان متبوع خود را به رشد و تکامل سوق دهند. تشخیص جهل و ندانستن<sup>۱</sup>، غیر منتظره ها<sup>۲</sup> را آشکار ساخته و با جهت دهی مناسب یادگیری سازمان و نهایتاً جهت دهی فرایندهای مدیریت دانش سازمانی، یک ارزش افزوده ایجاد می کند و سبب تغییر تهدیدها به فرصت می شود. قدیمی ترین دسته بندی جهل سازمانی توسط ابن یمن شاعر پارسی زبان در قرن هفتم و کامل ترین دسته بندی نیز توسط رابرتز در سال ۲۰۱۳ انجام شده است که در ادامه مورد بررسی قرار می گیرد.

#### انواع جهل :

شاید بتوان گفت یکی از قدیمی ترین دسته بندیها در ارتباط با انواع جهل و کمبود دانش، در قرن هفتم هجری قمری توسط ابن یمن فریومدی<sup>۳</sup> انجام شده است. آنجا که شاعر بیان می کند:

- آن کس که بداند و بداند که بداند اسب شرف از گنبد گیتی (گردون) بجهاند: این حالت بیانگر وضعیت "دانش"<sup>۴</sup> است و عدم وجود جهل را توصیف می کند.
- آن کس که بداند و نداند که بداند بیدارش نمایید که بس خفته نماند : این حالت بیانگر وضعیت "بی خبری"<sup>۵</sup> است. یعنی حالتی از جهل که نسبت به دانش موجود بوجد می آید
- آن کس که نداند و بداند که نداند لنگان خرک خویش به منزل برساند: این حالت بیانگر وضعیت "بی سوادی"<sup>۶</sup> است. این نوع جهل با کسب دانش جدید بهبود می یابد.
- آن کس که نداند و نداند که نداند در جهل مرکب، ابدالدهر بماند: این حالت بیانگر وضعیت "جهالت"<sup>۷</sup> است. که اصطلاحاً جهل مرکب نیز نامیده می شود.

رابرتز منابع فقدان دانش را دسته بندی نموده و در هر یک، حالت‌های مختلف جهل را مورد بررسی قرار می دهد (Roberts, 2013):

(۱) جهل ناشی از نبود دانش: ندانستن ندانستن<sup>۸</sup> و دانستن ندانستن<sup>۹</sup>

(۲) جهل درباره دانش موجود: دانستن ندانستن قابل دانستن<sup>۱۰</sup>، ندانستن دانستن<sup>۱۱</sup> و خطاها<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> Unknown

<sup>2</sup> unexpected

<sup>3</sup> شاعر قرن هفتم و هشتم هجری قمری

<sup>4</sup> Knowledge

<sup>5</sup> Unawareness

<sup>6</sup> illiteracy

<sup>7</sup> Ignorance

<sup>8</sup> unknown unknowns

<sup>9</sup> known unknowns

<sup>10</sup> Knowable Known Unknown

<sup>11</sup> Unknown Knowns

۳) جهل ناشی از ممانعت از دانش: تبوها، انکارها یا تکذیب‌ها، محرمانگی و حریم خصوصی.

جهل ناشی از نبود دانش شامل دانستن ندانستن و ندانستن ندانستن در نظر گرفته می‌شود؛ اینها با آنچه اسمیتسون جهل آگاهانه و فراجهل می‌نامد، موازی هستند. جهل به عنوان **دانستن ندانستن** (می‌دانیم که نمی‌دانیم) به معنای محدودیت‌های دانش موجود است (چیزهای مشخصی وجود دارد که ما می‌دانیم آنها را نمی‌دانیم). جهل به عنوان **ندانستن ندانستن**، اشاره به جهل طبیعی و فقدان کلی دانش دارد و بیانگر حالتی است که ما از جهلمان آگاه نیستیم.

جهل درباره دانش موجود شامل دانستن ندانستن قابل دانستن، ندانستن دانستن و خطاها است.

یک **"دانستن ندانستن قابل دانستن"** که جهل منطقی نیز نامیده می‌شود با "دانستن ندانستن" متمایز است. تمایز به این دلیل است که در اولی ناشناخته و مجهولات قابل دانستن بوده و یک انگیزش برای کسب دانش فراهم می‌نماید، در حالیکه هیچ تضمینی نیست که دومی یعنی حالت "دانستن ندانستن" به دانستن منجر خواهد شد.

**ندانستن دانستن** مربوط به نوعی از جهل است که ما نمی‌دانیم که می‌دانیم. این نوع جهل، شامل دانش ضمنی است که افراد معمولاً آگاه نیستند که آنها چنین دانشی را در اختیار دارند. دانستن دانستن به معنای جهل درباره دانش موجود نسبت به خودش است.

وایت و همکاران **خطاها** را نیز به عنوان بعنوان چیزهایی که فرد فکر می‌کند می‌داند ولی واقعاً چنین نیست، در نظر گرفتند (Witte, Crown, Bernas, & Witte, 2008). در نظر اسمیتسون خطا از انحراف رشد می‌یابد، در ابهام، عدم دقت یا نقصان یافت می‌شود. خطاها معمولاً بخاطر اینکه انسانها عقلانیت محدود دارند، بوجود می‌آیند. خطاها ممکن است به یک جهل ذاتی که سرچشمه گرفته از یک ظرفیت شناختی محدود است، یا به جهل محتمل که ناشی از تمایل به تفکر در یک مدل خطی است؛ اشاره داشته باشند. بهر حال خطا، جهلی در ارتباط با دانشی است که موجود است.

نوع دیگری از جهل که ماحصل ممانعت از فهم و تشخیص دانش یا ممانعت ناآگاهانه ناشی از آن است، وجود دارد؛ این نوع جهل شامل **تابو**<sup>۲</sup> (موارد حرام شمرده شده) یا **تکذیب**<sup>۳</sup> شده است. یک "تابو"، یک جهل بصورت اجتماعی ساخته شده به شکل ممانعت از یک دانش خاص است (بخاطر اینکه تصور می‌شود آن دانش خطرناک و آلوده است). "تکذیب"، بیانگر نوعی از دانش است که کسب آن بسیار سخت بوده یا با فهم کنونی شخص از دنیا تناسب ندارد، بهمین خاطر راحت‌ترین کار تکذیب این نوع دانش است که البته سبب جهل می‌شود.

جهل می‌تواند از محرمانگی<sup>۴</sup> نیز بوجود بیاید. در این وضعیت افراد یا سازمانها مثل بنگاهها و یا بدنه دولت، بصورت آگاهانه در مقابل دانش مانع ایجاد می‌کنند. جهل از حریم خصوصی<sup>۵</sup> (توانایی و حق یک فرد یا یک گروه از افراد، برای محدود ساختن دسترسی به آنها یا اطلاعات درباره آنها) نیز می‌تواند بوجود بیاید. این دو نوع جهل "دانستن ندانستن قابل دانستن"، را ایجاد می‌کند.

<sup>1</sup> Errors

<sup>2</sup> Taboos

<sup>3</sup> Denials

<sup>4</sup> Secrecy

<sup>5</sup> Privacy

مدیران باید انواع چهار سازمانی را شناسایی کرده و برای استفاده مناسب از هر یک جهت هدف گذاری یادگیری و ارتقاء دانش سازمانی برنامه ریزی نمایند. دانستن ندانستن، محرک نوآوری و خلاقیت در همهٔ قسمتهای سازمان از (R&D) و طراحی تا ارتباط با مشتری، بازار یابی و ... است. جهل تایید شدهٔ آگاهانه، یک پیش نیاز برای یادگیری یا کشف آن (تسهیل سازی خلاقیت) بوده و کارگشایی را تسهیل می‌سازد. دانستن ندانستن می‌تواند به هدف گذاری و تحریک جستجوها برای دانش جدید کمک کند اما چنین جستجو هایی تضمینی برای حذف این نوع جهل نمی‌باشد. فقط این نوع جهل نیست که انگیزه جهت جستجو برای دانش جدید ایجاد می‌کند بلکه کمبود دانش (ندانستن ندانستن) نیز می‌تواند یک عنصر مهم در تسهیل سازی خلاقیت گروهی در سازمان باشد. توسعهٔ محصولات و ایده‌های جدید اغلب نیازمند این است که خلق کننده‌های ایده، خارج از چارچوب موجود و بصورت متفاوت فکر کنند<sup>1</sup>. جهل دربارهٔ جعبه (جعبه سیاه) می‌تواند خلاقیت را تسهیل کند. در سازمانها جهل باید در جهت حفظ پایداری، ترغیب نوآوری، مدیریت جهل رقبای سازمان از طریق رازهای تجاری و بهره برداری از جهل مشتریان از طریق ارائه خدمات و تامین محصولات متناسب، مورد استفاده قرار گیرد.

در جدول زیر دو دسته بندی ابن یمین و رابرتز درباره انواع جهل با یکدیگر مقایسه شده اند. همانطور که مشخص است، دسته بندی ابن یمین حالت‌های اصلی جهل که ناشی از نبود دانش و یا عدم شناخت دانش موجود است را در بر می‌گیرد اما فاقد جهل ناشی از ممانعت از کسب دانش است.

جدول ۳: تطابق منظر ابن یمین و رابرتز درباره انواع جهل

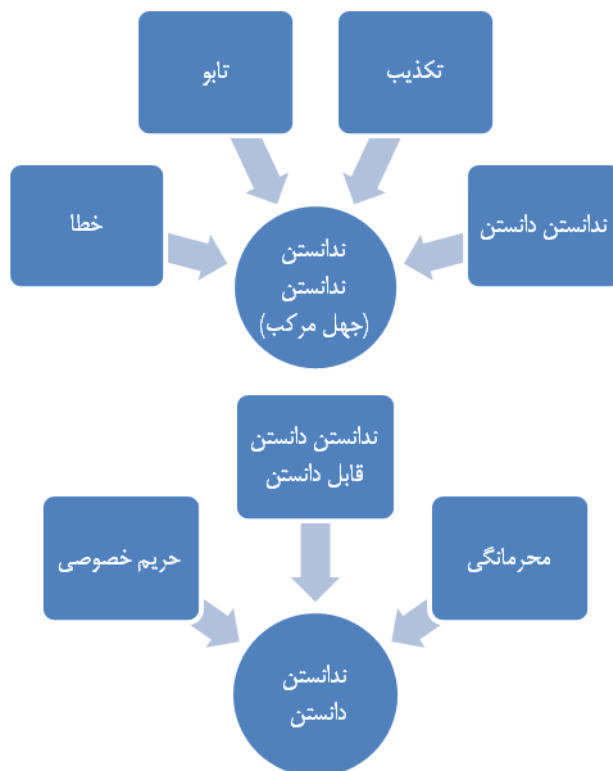
حالت‌های بیان شده توسط رابرتز	حالت‌های بیان شده توسط ابن یمین
جهل ناشی از نبود دانش	جهالت
	بی سوادی
جهل درباره دانش موجود	بی سوادی
	بی خبری
	-
جهل ناشی از ممانعت از کسب دانش	خطاها
	تبوها
	تکذیب‌ها
	محرمانگی

<sup>1</sup> think outside the Box

-	حریم خصوصی	
---	------------	--

تبدیل انواع جهل سازمانی به یکدیگر در طول زمان :

با گذشت زمان مفهوم دانش و جهل سازمانی دچار تغییر می گردد. زمان هم فرصت و هم تهدید برای یادگیری سازمانی است. فرصت از این نظر که با گذشت زمان، تجربه کسب شده و با مشاهده و تحلیل نتایج می توان بهره وری ایجاد نمود و تهدید نیز به این دلیل که ممکن است دانش با گذر زمان فراموش شده یا منسوخ گردد (Berends & Antonacopoulou, 2014). بنابراین با گذشت زمان و تغییرات سریع محیطی، ممکن است دانسته های سازمانی منسوخ شده باشند و موارد نادانسته های سازمانی نسبت به سایر رقبا بسیار گسترده تر و قابل تامل تر شده باشد و یا بالعکس، با گذشت زمان و کسب انواع دانش سازمانی، بسیاری از مواردی که قبلاً بعنوان جهل سازمانی در نظر گرفته می شد، می تواند برطرف شده و حذف گردد. با گذشت زمان، برخی از انواع جهل مانند تابو، تکذیب و خطا در صورت عدم مدیریت مناسب در زمان مناسب، می تواند سازمان را به ورطه عمیقتری از جهل مانند "جهل مرکب" (ندانستن ندانستن)، هدایت کند که دیگر در آن شرایط، سازمان نمی تواند و البته نمی داند که باید جهت افزایش مزیت رقابتی خود چه فعالیتی انجام دهد و طبیعتاً سازمان به سمت اضمحلال گام بر می دارد. نکته حائز اهمیت این است که مدیران سازمانی باید بطور پیوسته انواع جهل و نادانسته های سازمان خود را نسبت به شرایط محیطی، رقبا و راهبردهای سازمانی سنجیده و برنامه ای جهت مدیریت و برطرف سازی آنها طراحی و پیاده سازی نماید. در شکل زیر تبدیل انواع جهل به یکدیگر در طول مدت زمان نشان داده شده است.



شکل ۳: تبدیل انواع جهل سازمانی به یکدیگر در طول زمان

### دسته بندی جدید جهل سازمانی :

در این قسمت با توجه به نظرات دریافتی از خبرگان و مطالعات گذشته، دسته بندی جدیدی برای جهل سازمانی ارائه می گردد که به نوعی با مبحث هدفمندی دانش و هدفمندی فراموشی سازمانی همخوانی داشته باشد. در دسته بندی های ارائه شده توسط ابن یمین و رابرتز، مبنای نگرش، عامل عدم کسب دانش و ایجاد جهل بود. اما با توجه به مباحثی که در ابتدای این مقاله مطرح شد، مبنای نگرش را می توان بر اساس میزان آگاهی و برنامه ریزی تعریف نمود. بر اساس این نگرش جدید، دو دسته بندی جدید شامل "جهل برنامه ریزی شده (هدفمند)" و "جهل غیر برنامه ریزی شده" تعریف می شود که هر یک دارای پیامدهای مرتبط است. مدیران با نگرستن به مقوله جهل سازمانی از منظر جدید تعریف شده، راحت تر و موثر تر می توانند در راستای بهبود سازمان، جهل را مدیریت نمایند.

جهل برنامه ریزی شده (هدفمند)<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> Purposeful Ignorance

همانطور که در ارتباط با فراموشی هدفمند توضیح داده شد که چگونه مدیران می توانند با یادگیری زدایی مدیریت شده و اجتناب از عادات بد، راه را برای یادگیری و تغییر سازمانی هموار کنند؛ در ارتباط با جهل سازمانی نیز می توان واژه جهل هدفمند را بیان نمود. جهل هدفمند بیانگر حالتی است که مدیران بصورت برنامه ریزی شده سعی می کنند در سازمان از ایجاد جهل برای کسب پیامدهای مثبت استفاده کنند بطور مثال مدیران سازمان ها با استفاده از انواع جهل مانند "تابو"، "تکذیب"، "محرمانگی" و "حریم خصوصی" می توانند بطور هدفمند از کسب دانش جدید و عادات نامناسب که بطور بالقوه برای سازمان مضر هستند، جلوگیری کنند. همچنین جهل از نوع "دانستن ندانستن" را نیز می توان جزو دسته بندی جهل هدفمند تلقی نمود. زیرا جدای از اینکه منشا عدم کسب دانش و ایجاد جهل چه بوده است، شناسایی چنین ناشناخته ها و مجهولاتی (نادانسته ها)، مقوله جهل را تحت کنترل قرار می دهد و مدیران می توانند با توجه به راهبردهای سازمانی، راهکارها و اقدامات مناسب را جهت برطرف سازی چنین جهلی برنامه ریزی و اجرا نمایند.

جهل غیر برنامه ریزی شده (غیر هدفمند):

این نوع جهل غیر هدفمند بوده و با توجه به عدم برنامه ریزی در ایجاد آن، براحتی تحت پایش و کنترل قرار نمی گیرد. با توجه به عدم کنترل سازمان روی چنین نوع جهلی، رخ داد آن می تواند پیامدهای منفی برای سازمان به ارمغان بیاورد. جهل از نوع "ندانستن ندانستن"، "ندانستن دانستن" و "خطا" از این نوع جهل هستند.

#### جدول ۴: دسته بندی جهل از منظر آگاهی و برنامه ریزی

جهل غیر برنامه ریزی شده (غیر هدفمند)	جهل برنامه ریزی شده (هدفمند)
ندانستن ندانستن	تبوها
ندانستن دانستن	تکذیب ها
خطا	محرمانگی
-	حریم خصوصی
-	دانستن ندانستن قابل دانستن
-	دانستن ندانستن

## عاملیت فراموشی در جهل :

جهل سازمانی و فراموشی سازمانی دارای ارتباطات دوطرفه بوده و هر یک می تواند بر دیگری تاثیر بگذارد. در قسمت جهل هدفمند به این نکته اشاره شد که چگونه مدیران سازمانها می توانند بصورت عامدانه و هدفمند با استفاده از جهل به فراموشی برنامه ریزی شده دانش جدید سازمان کمک کنند. از طرف دیگر فراموشی سازمانی نیز می تواند در طول مدت زمان سبب ایجاد جهل سازمانی شود. بطور مثال فراموشی سازمانی در حالت " قصور در یکپارچه کردن و تسخیر دانش " و " زوال حافظه " از آنجاییکه بصورت غیر برنامه ریزی شده سبب از دست رفتن دانش سازمانی می شوند، با گذشت زمان سازمان به حالتی می رسد که نمی داند که نمی داند و این همان جهل از نوع "ندانستن ندانستن" می شود. در صورت تداوم این حالت سازمان در جهل مرکب باقی مانده و توانمندیها و مزایای رقابتی خود را از دست داده و ممکن است بقای سازمان با مشکل جدی مواجه شود.

فراموشی از نوع نوآوری اجتناب شده (اجتناب از عادات بد) و یادگیری زدایی سبب ایجاد حالتی می شود که سازمان بنا به دلایلی بصورت برنامه ریزی شده از کسب یک یا چند دانش خاص جلوگیری کرده و یا یک یا چند دانش موجود را حذف می کند و البته از آنجاییکه این امر عامدانه بوده است، با گذر سازمان وضعیتی بوجود می آید که سازمان می داند که نمی داند. این حالت سبب ایجاد جهل از نوع "دانستن ندانستن" می شود. در این حالت و در صورت نیاز سازمان به کسب مجدد چنین دانشهایی، مدیران می توانند برای کاهش اثرات منفی و افزایش ظرفیت جذب سازمان اقدامات پیش نیازی برنامه ریزی و اجرا نمایند.

## نتیجه گیری :

بسیاری از پروژه های تغییر و مدیریت دانش در سازمانها به این دلیل با شکست مواجه می شود که سازمانها نمی خواهند رویه ها و دانش گذشته خویش را فراموش کرده و از دانش و رویه های جدید استقبال کنند. همچنین در بسیاری از موارد سازمانها بدلیل عدم شناسایی و عدم مدیریت مناسب ندانسته ها و جهل خود نتوانسته اند به موقع در بحران ها از خود سازماندهی و عکس العمل مناسب نشان داده و در محیط پویا و رقابتی کنونی به افول گراییده اند. بنابراین اگر مدیران با دانش فراموشی سازمانی و جهل سازمانی و رابطه بین آنها و اصول مدیریت دانش هوشمندانه، آشنا باشند می تواند بصورت یکپارچه و هدفمند، آنها را مورد استفاده قرار داده و فرایند یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و تغییر سازمانی را مدیریت نمایند. این مقاله ضمن بررسی حالات مختلف فراموشی و جهل سازمانی، مزایای کاربردی فراموشی هدفمند و مدیریت جهل را برای سازمان مشخص کرده و ضمن مشخص کردن نحوه رابطه بین این دو، نشان داده است که در چه شرایطی می توان از فراموشی و جهل سازمانی هدفمند، استفاده نمود. امید است تا با استفاده از این مقاله مدیران بتوانند با مدیریت موثر فراموشی و جهل سازمانی به بهره وری سازمان متبوع خود بیفزایند.



## منابع :

### منابع فارسی:

- صادقیان، ر. و همکاران. (۱۳۹۱). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمان. پژوهش مدیریت عمومی، ۱۷، ۱۰۳-۱۲۰.
- مشبکی، ا. و ربیعیه، م. (۱۳۸۶). فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت پذیری در سازمان. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۳، ۱۹۴-۲۱۸.
- مشبکی، ا. و همکاران. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر سبکهای رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکردی نوین در مدیریت دانش. مدیریت سلامت، ۱۴(۴۴).
- مانیان، امیر و همکاران. ۱۳۹۳. طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی های کسب و کار با استفاده از روش فراترکیب. مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۶. شماره ۲

### منابع لاتین:

- Azmi, F. T. (2008). Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management. *European Business Review*, 20(3), 240-259
- Berends, H., & Antonacopoulou, E. (2014). Time and Organizational Learning: A Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Management Reviews*
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 311-316
- an empirical :Fernandez, V., & Sune, A. (2009). Organizational forgetting and its causes research. *Journal of organizational change management*, 22(6), 620-634
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M., Buckley, M., & Ferris, G. R. (2001). A historic perspective on organizational ignorance. *Journal of managerial psychology*, 16(6), 449-4
- Holan, P. M. d., & Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603-1613
- Khanifar, H., Pashaki, M. M., Nazari, H., & Ghaed, M. (2012). A Study in Order to Provide a

.Model for the Management of Organizational Ignorance

Nazarpoori, A. H., Sepahvand, R., & Ghoudsi, M. (2013). Investigating the effect of organizational agility on employee satisfaction and commitment. *Journal of Business*, 1(3), 36-40

*Knowledge Management to Ignorance Management*. Paper presented Roberts, J. (2009). From at the International conference on organizational learning, knowledge and capabilities, Amsterdam, the Netherlands

Roberts, J. (2013). Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*, 44(3), 215-236

Witte, M., Crown, P., Bernas, M., & Witte, C. (2008). Lessons learned from ignorance. *The Virtues of Ignorance*, University Press of Kentucky, Lexington, 251-272

J. (2000). Managing organizational ignorance. *The* Zack, M. H., Cortada, J., & Woods  
*Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, 353-373