

□ فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

م.د. ابراهيم خليل ابراهيم / كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

المستخلص

تمثل هدف البحث الحالي في بناء إطار فكري لمفهوم النسيان التنظيمي الذي يعد أحد أهم الموضوعات في الفكر الإداري المعاصر، الذي حظي باهتمام الكثير من الباحثين والعلماء في مجال السلوك التنظيمي ، بوصفه فقدان مقصود أو غير مقصود للمعرفة التنظيمية في أي مستوى. واتضح انه مثلما ينبغي على المنظمات ان تتعلم وتكتسب معرفة، فإن عليها ان تنسى أيضاً، لاسيما المعرفة المتقدمة والبالية. وتمثلت مشكلة البحث في غياب البحوث العربية التي تتناول موضوع النسيان التنظيمي، وتسلب الضوء على مرتكزاته الأساسية، وبيان علاقته الوطيدة بالتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية، وبما يسهم في تجسيد مضامينه في منظمتنا العربية، الأمر الذي أحدث فجوة تسببت في إغفال واحد من الموضوعات الحيوية في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. ومن ثم فقد أفرز ضرورة حوض غمار هذا الموضوع وكشف مكوناته لتكون بداية متواضعة في هذا الشأن. واعتمد البحث الأسلوب المكتبي في منهجيته عبر تحليل الأدبيات ذات الصلة، وتم ذلك عبر ثلاثة فصول تناول الاول منها منهجية البحث، من خلال عرض مشكئة البحث واهميته وأهدافه، فضلاً عن الاسلوب المعتمد فيه وهيكلية ، فيما اشتمل المبحث الثاني على الاطار الفلسفي لموضوع النسيان التنظيمي من خلال عرض المفهوم ومناقشة وتحليل المنظورات والنظريات والانواع، ثم عرض وتحليل علاقة النسيان بالذاكرة، وعلاقته بالتعلم والمعرفة، ومن ثم عرض اهم ايجابيات النسيان وسلبياته. وتوصل البحث من خلال المبحث الثالث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن ان تساعد المدير العربي في تبني هذا المفهوم وعده فلسفة عمل في قيادة منظمته.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ النسيان التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، المعرفة التنظيمية.



□ مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢١ العدد ٨٢
الصفحات ١٩٧-٢٢٧

المقدمة:

أصبح من الواضح في الوقت الحالي ان التعلم والمعرفة يعدان بمثابة أسلحة تتسلح بها المنظمات بغية تحقيق المنافسة في عصر المعلومات، وهكذا أنشغلت تلك المنظمات بشكل كبير في تدفق سيل غزير من المعلومات اليها سعياً منها لتحقيق التعلم، وصب مديريها جل اهتمامهم على هذا الأمر. والفكرة التي تفرض نفسها في هذا الجانب هي انه مثلما ينبغي على المنظمات ان تتعلم وتكتسب المعرفة، فينبغي عليها في الوقت نفسه ان تنسى، لاسيما نسيان المعرفة التي عفا عليها الزمن. فإذا ما تم اكتساب المعرفة وخبزها في الذاكرة التنظيمية المتمثلة معطياتها بالجوانب المادية، فضلاً عن رأس المال البشري في المنظمة، وتم ذلك من دون النظر في تحديد قيمة تلك المعرفة، فإن المعرفة القديمة الراسخة والمتأصلة في المنظمة ستكون عقبة أمام تطور المنظمة، لذلك فإن النسيان التنظيمي يعد في هذه الحالة عاملاً حاسماً في ادارة المعرفة واستراتيجية غاية في الأهمية تتبناها المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية في مجال التعلم والمعرفة.

وعلى الرغم من أهمية ما تقدم، فقد ظهر العوز الواضح في الجهود الأكاديمية العربية في تبني موضوع النسيان التنظيمي سواء كان ذلك على المستوى التطبيقي أو على مستوى التأطير الفلسفي والمفاهيمي. وانطلاقاً مما ورد انفا جاء هذا البحث ليقدم تأطير مفاهيمي لموضوع النسيان التنظيمي عبر تناول كل ما له صلة بالموضوع ومناقشة مضامينه الفكرية، لاسيما في ظل علاقته بالتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية. وتم ذلك في ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث، واشتمل المبحث الثاني على الإطار الفلسفي لموضوع النسيان التنظيمي، فيما تضمن المبحث الثالث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

يشتمل هذا المبحث على الجوانب العلمية التي تمثل منهجية البحث ، والمتمثلة في هيكلية البحث ، مشكلة البحث ، وأهداف البحث ، وأهمية البحث ، وأسلوب البحث ، وكما يأتي:

أولاً: هيكلية البحث جاءت هيكلية البحث متمثلة في الآتي:

١ . منهجية البحث

٢ . الإطار الفلسفي للبحث

٣ . الاستنتاجات والتوصيات

ثانياً: مشكلة البحث

أشار (Maddock,1982:51) الى ان معظم حالات فشل المنظمات في السنوات الأخيرة تمثل في ميل الناس الى تقديم حلول للمشكلات عبر تكثيف عملية التعلم، من دون الاهتمام الكافي بمشكلات النسيان، الأمر الذي أدى الى خيبة أمل واحباط، لذا ينبغي على المبدعين تحديد وقياس عوامل الثبات والاستمرار، وتحقيق الرقابة عليها، ولا يمكن التوصل الى ذلك إلا من خلال إدراك النسيان بوصفه جزءاً قائماً من النظام الاجتماعي والاقتصادي. فالمدارس التي تقدم التعلم كثيرة، إلا ان المدارس التي تعنى بالنسيان لم يتم اختراعها بعد!!!



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

ويشدد (Niri et al,2010:28) بان الرأي السائد هو ان القدرة التنافسية التي نعيشها اليوم والمعرفة هي احد أهم الميزات التنافسية للمنظمات، وبنظرة واسعة نحو المعرفة فليس هناك شك في ان الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية كافة، والأفراد، والدول، في الوقت الحالي ترتبط بشكل وثيق بقدرتها على ادارة معلوماتها، وعلى وفق ذلك فان عملية تطوير واستخدام مثل هذا المصدر ذو قيمة في القدرة التنافسية، سيجعل (التعلم) من اكثر أجنادات المنظمة أهمية في السوق التنافسي الحالي القائم على المعرفة. إلا ان الدور المؤثر جداً للمعرفة في نواحي الحياة كافة سيقودنا للتغاضي عن حقيقة مفادها (ان المنظمات لا تتعلم فقط، وإنما تنسى أيضاً).

ويؤكد (DeHolan & Phillips,2004b:1603) أنه على مدى أكثر من ربع قرن أحدثت المعرفة التنظيمية اهتماماً كبيراً بين الباحثين في مجال الادارة، وقد تمحور اهتمام المنظمات في كيفية تعلم المعرفة وادارتها، وأظهرت البحوث الدور الحاسم للمعرفة التنظيمية والتعلم في الفاعلية التنظيمية. إلا أننا نعتقد لحد الآن ان البحوث التي اجريت لم تخبرنا سوى جزءاً من القصة، فالتركيز على التعلم التنظيمي حجب أهمية عملية النسيان التنظيمي، وان كل مناقشة للتعلم التنظيمي تحتاج لأن تستكمل من خلال فكرة أكثر وضوحاً عن كيفية نسيان المنظمات، وفي أي الظروف ينبغي ان تنسى المنظمات المعرفة.

واستتناساً بما جاء في اعلاه وتأسيساً عليه تمثلت مشكلة البحث في غياب البحوث العربية التي تتناول موضوع النسيان التنظيمي، وتسلط الضوء على مرتكزاته الأساسية، وبيان علاقته الوطيدة بالتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية، وبما يسهم في تجسيد مضامينه في منظماتنا العربية، الأمر الذي أحدث فجوة تسببت في إغفال واحد من المواضيع الحيوية في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. وبغية تحديد هذا العوز الاكاديمي في حقل ادارة الأعمال، فقد امتدت آفاق تشخيص المشكلة لتمثل في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما المقصود بالنسيان التنظيمي؟
٢. ما هي منظورات النسيان؟
٣. ما النظريات التي ارتبطت بالنسيان؟
٤. ما أنواع النسيان؟
٥. ما طبيعة العلاقة بين النسيان التنظيمي والذاكرة التنظيمية؟
٦. ما الاتجاهات العلائقية بين كل من النسيان، التعلم والمعرفة؟
٧. هل النسيان التنظيمي ايجابي أم سلبي، وما هي المؤشرات التي تشكل ملامح منافعه ومساوئه؟



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

ثالثاً: أهمية البحث تتمثل أهمية البحث بالآتي:

١. تتجسد أهمية البحث ابتداءً من أهمية موضوعاته، وهي النسيان التنظيمي بوصفه من أهم الموضوعات وأندرها في الأدبيات ذات الصلة، فضلاً عن التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية.
٢. ترسيخ الأطر المفاهيمية والفكرية لموضوع النسيان التنظيمي واستشراف طبيعة العلاقة بين النسيان التنظيمي والتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية.
٣. تبني التحليل الفلسفي المستنبط من المضامين الفكرية التي قدمها مجموعة من الأكاديميين المعروفين بتناولهم موضوع النسيان التنظيمي.
٤. ردد المنظمات العربية والقائمين عليها بكل ما هو معاصر في الفكر الإداري، بغية محاولة تجسيد مضامينه في الواقع العملي.
٥. ان يكون هذا البحث مقدمة متواضعة، وبما يسهم في التحول نحو إجراء دراسات وبحوث ميدانية وتطبيقية في منظماتنا.

رابعاً: أهداف البحث مساعي البحث الحالي تجسدت بمجموعة أهداف أهمها:

١. تأسيس أطار فكري ومفاهيمي لموضوع النسيان التنظيمي ومحاكاة منظوراته المتعددة.
٢. تشخيص طبيعة العلاقة بين النسيان التنظيمي والذاكرة التنظيمية في إطار التعلم والمعرفة التنظيميين.
٣. تحديد انعكاسات النسيان التنظيمي إيجاباً وسلباً على مجموعة من التوجهات الإدارية في المنظمات انسجاماً مع العنوان ؟
٤. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي ستنجح بعض المؤشرات المفاهيمية التي يمكن اعتمادها كمنطلقات فكرية لمحاولة كشف النقاب عن كل ما يتعلق بموضوع النسيان التنظيمي.

خامساً: أسلوب البحث

تم اعتماد المنهج المكتبي أسلوباً للبحث من خلال تسليط الضوء على الأدبيات ذات الصلة، ومراجعتها ومن ثم تصنيف الطروحات الفكرية التي وردت فيها، وأخيراً تفسير ومناقشة المضامين الفلسفية التي شكلت هيكل البحث، وبيان تداعياتها، ومناقشة أواصرها العلائقية.

المبحث الثاني / الإطار الفلسفي للمبحث

يشتمل هذا المبحث على تأطير فلسفي لموضوع النسيان التنظيمي مأخوذة معظم توجهاته في إطار التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية، وبما يساهم في الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة البحث، وكما يأتي:

أولاً: مفهوم النسيان

ان معظم الناس لا يتذكرون من وجود صعوبات في التعلم بقدر ما يتذكرون من وجود صعوبات في التذكر. وبغية تحديد مفهوم النسيان ، فسّر العلماء ، وبشكل تقليدي النسيان بوصفه اختفاء للمعلومات من الذاكرة بحيث نصبح عاجزين عن التذكر. أما وجهة النظر الحديثة ، فتشير الى ان المعلومات لا تختفي من الذاكرة ، إلا اننا نفشل في استرجاعها او التعرف عليها. وقد أيد هذا الاتجاه المعاصر البحوث الفسيولوجية على مناطق الذاكرة في الدماغ ، إذ ان استثارة هذه المناطق كهربائياً أدت الى تذكر معلومات عجز الأفراد عن تذكرها قبل تلك الاستثارة (العتوم ، ٢٠١٢ : ١٤٩).

وعرف (الزغلول والزرغلول ، ٢٠٠٨ : ٧٤) النسيان انه ظاهرة نفسية انسانية لها حسنها وسيئاتها ، ففي الوقت الذي تتجلى فوائدها في عدم تذكر خبرات مؤلمة أو أية معلومات أخرى غير مرغوب فيها ، فإن مضارها تتجلى في عدم استدعاء بعض الخبرات المهمة واللازمة لتنفيذ استجابة ما لفظية كانت أو حركية. فالنسيان هو العملية العكسية لعملية التذكر والاستدعاء ، وتتمثل في فقدان الكلي أو الجزئي ، الدائم أو المؤقت لبعض الخبرات. وعادة ما يقاس النسيان بدلالة الفرق بين ما يتم اكتسابه (تعلمه) وما يتم تذكره (أي ان النسيان = مقدار التعلم - مقدار التذكر).

أما (عبد الله ، ٢٠٠٣ : ٦٦) فقد عرّف النسيان بوصفه فشل في استرجاع وتذكر ما جرى ترميزه وتخزينه في الذاكرة طويلة المدى ، على الرغم من سعة طاقة هذه الذاكرة ودوامها. وعلى المستوى التنظيمي أشار (مسلم، ٢٠٠٩ : ٢٣) الى النسيان كونه فشل المنظمة في جعل المعلومات المهمة متاحة لمن يحتاج إليها. ونسب (Jiang et al,2010:2) ان آثار النسيان التنظيمي تعود الى الاستكشاف المبكر لبحوث النسيان التنظيمي في علم النفس ، إذ عرف النسيان بوصفه عملية استبدال وهجر المعرفة وضمحلها. وفي مجال نظرية المنظمة أكد (Fernandez & Sune,2009:621) ان الباحثين طوروا مفهوم النسيان أو النبذ Unlearning كعملية متعددة للتخلص من المعرفة المضللة مع الإشارة الى وصفه بأنه عملية مطلوية لمحو الأفكار المهيمنة من أجل ان تتحول الى أخرى مقبولة. مع التشديد (Nystrom & Starbuck,1984:53) على وجوب ان تنسى المنظمة الأفكار القديمة قبل ان تجرب الأفكار الجديدة ، من خلال اكتشاف أوجه القصور ، ومن ثم التخلص منها.

وفي كثير من الأحيان يتداخل النسيان مع فكرة النبذ، إلا ان هناك اختلاف مهم بينهما، فعلى الرغم من ان كلا المصطلحين يشيران الى فقدان المعرفة التنظيمية، إلا ان الاختلاف بينهما يتمثل في اشارة النبذ الى محاولات التخلص من المعرفة غير المرغوب فيها، بينما يشير الى النسيان الى فقدان المعرفة، والذي ليس بالضرورة ان يكون مخططاً له أو مقصود (Smith & Lyles,2011:311).



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

ويشأن طبيعة العلاقة بين النسيان التنظيمي والمعرفة فقد عرّف (Sune & Fernandez,2009:2) النسيان التنظيمي بأنه فقدان مقصود أو غير مقصود للمعرفة التنظيمية في أي مستوى ، وما يترتب عليه من تغيير في المعتقدات والإجراءات. أما (Brachet & David,2011:101) فقد أشارا الى النسيان التنظيمي بأنه انخفاض في قيمة المعرفة نتيجة لعدد من العوامل الفردية والتكنولوجية والبيئية والتغيرات في قوة العمل. فيما أشار إليه (Markevitch & Scott,2009:1) بوصفه تغيير في هيكل المعرفة يؤدي الى عدم الوصول النسبي أو الكلي الى أصناف معينة من الفقرات ، وهو يتضمن عمليات تضعف مسارات الذاكرة أو تعزل أجزاء من قاعدة المعرفة. ولم يختلف معهم كثيراً كلاً من (Fernandez et al,2012:159) حين وصفوا النسيان التنظيمي بالخسارة الطوعية أو غير الطوعية للمعرفة التنظيمية على صعيد أي مستوى، والتي أضاف لها (De Holand & Phillips:2004a:425) بأنها تؤدي إلى تغيير في قدرات المنظمة. ووصفه (De Holand et al,2004:46) بفقدان مخزون المعرفة الذي يمثل ذخيرة المنظمة من المقدرات ، والذي ينجم عن عدم القدرة على أداء الأشياء التي كانت المنظمة قادرة على أدائها في السابق.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين النسيان والذاكرة فقد أشار (Globerson & Levin,1987:84) إلى النسيان بأنه فشل العمليات المشتركة في كل أنظمة الذاكرة وهي الترميز، والخزن، والاسترجاع، إذ قد يكون الترميز غير كافٍ أو غير صحيح، ويمكن للمعلومات ان تتحلل أثناء التخزين، أو ان سعة الخزن تكون صغيرة جداً لتحمل المعلومات المطلوبة كافة، أو قد تفشل عملية الاسترجاع بسبب مشكلات في تحديد المكان الدقيق الذي تخزن فيه المعلومات ذات الصلة. بينما عرّف كلاً من (Cox & Ram,2009:115) النسيان بأنه فشل في الاستدلال بسبب خلل في تنظيم الذاكرة أو الاستدلال الخاطيء أو المعرفة الخاطئة، والذي يؤدي الى عدم قدرة الفرد على استدعاء هيكل الذاكرة عند الضرورة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل منطقي. وفي هذا الصدد عرف (Landry,1999:2) النسيان بعدم القدرة على التذكر، والذي يتضمن الفشل في الترميز، والنبذ، وفقدان الذاكرة، وقد يكون هذا الفقدان للذاكرة مقصود أو غير مقصود، داخلي أو خارجي، وظيفي أو مختل وظيفياً، دائم أو مؤقت، ومفاهيمي أو سلوكي. فيما عرّفه (Engestrom et al,1990:143) على وفق اتجاهين ارتبط الأول بالذاكرة التنظيمية لذلك فإنه يفهم بأنه فشل فني في خزن المعلومات في العقل واسترجاعها، والاتجاه الآخر نفسي يعد النسيان على وفقه فقداناً للذاكرة الاجتماعية. ويصف (Michelian,2011:404) النسيان بانعدام فرصة الوصول لاسترجاع بعض عناصر المعلومات، إلا ان ذلك لا يعني فقدان تمثيله في الذاكرة بحد ذاتها.

وعرف (De Holand & Phillips,2004b:1603) النسيان بأنه وقف النشاطات الهيكلية للمنظمة. في حين أشار إليه (Tukel et al,2008:184) الى أنه مقدار التعلم الذي يتم فقده. فيما وصفه كل من (Brachet & David,2011:101) بوصفه انخفاضاً لقيمة مخزون قيمة الشركة من خبرة الانتاج مع مرور الزمن. وعبر عنه (Feldman & Feldman,2006:872) بأنه ظاهرة معقدة ذات تأثيرات محتملة قد تكون مفيدة أو ضارة. وهكذا يتضح اختلاف التوجهات في تحديد مفهوم النسيان نتيجة لارتباطه بجوانب كثيرة منها جوانب شخصية واخرى تنظيمية، وفي ضوء الظروف السابقة يمكن استنباط تعريف للنسيان بوصفه ظاهرة مركبة تجسد فقدان المعلومات سواء كان ذلك عن قصد أو من دون قصد.



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

وقد تكون انعكاساته سلبية أو ايجابية على الفرد أو المنظمة، وقد يكون ناجماً عن مسببات فسيولوجية أو مادية، أو مسببات سلوكية أو تنظيمية، ويمكن ان تكون دالة النسيان بحد ذاتها مؤشراً للفائدة المتوخاة منه من عدمها.

وبنهاية هذه الفقرة تكون قد تمت الاجابة عن التساؤل الأول من مشكلة البحث.

ثانياً: منظورات النسيان

يمكن ان يحدث النسيان على مستوى الفرد او المجموعة او المستويات التنظيمية ، فقد ينسى الافراد أشياء تتضمن المعرفة التقنية ، والخبرة، وقد تفقد الجماعات والفرق الجماعية القدرات الخاصة بهم ، وينسى هؤلاء أسباب نشوئها في المقام الأول ، أو قد يفقدون هويتهم الجماعية ، وقد تنسى المنظمات استراتيجياتها التي أدت الى نجاحهم أول الأمر، فضلاً عن أسباب انشاء الأنظمة والإجراءات ذات الصلة. ويمكن تحديد ثلاث منظورات متميزة للنسيان ،هي: المنظور المعرفي الذي يؤكد على معالجة المعلومات ، وفي هذه الحالة يفترض ان المنظمة مشابهة لدماع الانسان، والمنظور السلوكي الذي يفترض ان التعلم هو ما يتعلق بتطوير عادات ، وإجراءات ، ورقابة جديدة ، أما المنظور الاجتماعي فيؤكد على التفاعل بين الأفراد والمجاميع في المنظمات، على أساس ان التعلم يحدث من خلال التفاعل ، ومن ثم فإن المعرفة هي ملك المجموعة بدلاً من كونها ملكاً للأفراد. وفيما يلي ايضاح لهذه المنظورات الثلاث: (Smith & Lyles,2011:312)

١. المنظور المعرفي Cognitive Perspective

يغطي المنظور المعرفي ادراك المعرفة الجديدة واستيعابها داخل المنظمة ، وتعتمد القدرة على استيعاب هذه المعرفة إلى حد كبير على الهياكل الإدراكية القائمة والآليات الداخلية المتاحة لاستغلال المعرفة ، فضلاً عن أهمية نقل المعرفة الداخلية ، وهنا يمكن أن تتعدد الأشياء بسبب حقيقة إن بعض المعرفة لا يمكن أن تكون كاملة الوضوح ، وهذا متضمن في طبيعتها ، لذلك فهي مسألة صعبة. وتكون المعرفة الضمنية متأصلة أيضاً في المنظور المعرفي كونها غالباً ما تكون مضمنة في المعرفة الظاهرة ومن الصعوبة فصلها عنها.

قد يكون من السهل فهم النسيان على المستوى الفردي ، فعلى مدى سنوات ينسى الناس ما فعلوه ولماذا فعلوه ، وتميل الذاكرة الى التدهور مع تقدم العمر ، ويصبح من الصعب استيعاب المعلومات الاساسية والاحتفاظ بها. فعندما تفتقد الفرق الاعضاء الرئيسيين فيها ، فإنها غالباً ما تفقد المعرفة والخبرة ، وبما يشبه النسيان الجماعي. وعندما تنتقل المعرفة من مجموعة أو منظمة إلى أخرى ، فغالباً ما يكون من الضروري عند استلام معرفة جديدة أن يتم إعادة صياغتها ضمن فرقهم الخاصة ، وبما يتناسب مع تجربتهم ومن ثم يحصلون على ملكيتها ، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان بعض المعلومات الاصلية. لذلك فإن المنظمات تضع إجراءات للاحتفاظ بالمعرفة والخبرة من خلال إتاحة الوقت للاجتماعات والقرارات ، ومن خلال إنشاء مرفقات خزن وقواعد بيانات.

وعلى وفق هذا المنظور ، فإن النسيان هو ما يرتبط بفقدان المعرفة الضمنية والظاهرة بسبب صعوبة نقلها ، أو انتقال الناس ، أو بسبب قيود مادية وتقنية تحد من إمكانية الوصول للمعرفة. وهنا يكون النسيان اجبارياً ، إذ تفرضه معطيات بيئة العمل فيحدث في المنظمة بسبب تلك المعطيات وتأثيراتها.



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

٢. المنظور السلوكي Behavioral Perspective

أشار المنظرون السلوكيون إلى ان المنظمات تتكيف بشكل تدريجي على وفق تجاربها السابقة ، فضلاً عن التجارب المتكررة التي تعزز سلوكيات المنظمة ، ويمكن للمنظمة تحسين أدائها كلما أصبحت أكثر كفاءة في المهام ، هذا التكرار في المواقف المتشابهة يؤدي إلى بناء إجراءات وأنظمة رقابة بعيدة عن المشكلات والانحرافات عن المعايير ، والتي تتطلب فيما بعد الشروع بالإجراءات التصحيحية.

وأكد المنظور السلوكي أيضاً على الطريقة التي يتم فيها تطوير القدرات الناجمة عن التعلم التجريبي وأهمية الحدس *Intuition* لدرجة قد لا يكون الأفراد قادرين على التعبير الدقيق عن سبب فعلهم للأشياء ، أو شرح أو توضيح أساس المعرفة التي لديهم ، وهذا يوازي أفكار المعرفة الضمنية والتعلم بالممارسة الذي ينطوي على المعرفة التي تظهر فقط من خلال أفعال الأفراد والإجراءات في المنظمات.

لذلك ، فإن النسيان على وفق المنظور السلوكي يرتبط إما بفقدان المبرر الأصلي لبناء العادات والإجراءات التنظيمية ، أو بفقدان الإجراءات القديمة والأنظمة نفسها. وهكذا فقد يكون القرار واعياً أو لا يكون كذلك ، فهو قد يحدث بطريقة مخطط لها ومنظمة ، أو قد يكون مجرد مسألة ان الأفراد الذين ناصرُوا الممارسات والإجراءات الروتينية الخاصة قد غادروا المنظمة ، أو يكونوا قد فقدوا نفوذهم على المستوى الاستراتيجي. مرة أخرى يأتي النسيان هنا ليكون إما مخطط له (مقصوداً) أو يكون غير مخطط له أو حتى غير مرغوب به لكن تفرضه ظروف قوية ، عندئذ يكون غير مقصود (قسرياً).

٣. المنظور الاجتماعي Social Perspective

يشدد المنظور الاجتماعي على ان ممارسات اتخاذ القرار التنظيمي ، والتعلم ، وخلق المعرفة هي مساعي جماعية تحدث داخل السياق الاجتماعي ، وهكذا تتم صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات التشغيلية من خلال الحوار بين المديرين والأفراد الآخرين المعنيين عبر القنوات الرسمية أو غير الرسمية ، وبذلك ينشغل هؤلاء في صنع الاحساس بشأن الفرص والتهديدات البيئية ، ومن ثم العمل بشكل جماعي حول كيفية تركيز الموارد وتعظيم الفرص المحتملة.

ويسلم المنظور الاجتماعي بالتنوع ونشوء الأفكار ، إذ سيكون لدى المجموعات الفرعية من المديرين وجهات نظر مختلفة بشأن السياسة والاستراتيجية ، فقد يحقق البعض مزيداً من النجاح السياسي في فرض أفكارهم على الآخرين ، الأمر الذي سيؤدي على المستوى التنظيمي الى فقدان الأفكار التي لم تعد في صالحهم.

وقد يبتعد الأفراد عن المجموعات أو المشروعات ، وقد يتقاعدون أو يتركبون المنظمة ، وهذا يعني أن الأمر لا يقتصر على فقدان المعرفة والقدرة الفردية فحسب ، وإنما سيؤدي ال فقدان ترابطهما أيضاً. وهكذا ستكون العلاقات داخل المجموعة أو الفريق مضطربة بسبب رحيل عضو فريق من كبار السن أو وصول أعضاء جدد. وهناك افتراض واسع النطاق في الأدبيات بأن هذا النوع من الدوران التنظيمي يعد أمراً سيئاً بسبب فقدان الكفايات والمعرفة الفردية.



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

يعد دور الهوية ضمن المنظور الاجتماعي مهماً أيضاً ، والأمر هنا ليس مسألة ان الأفراد هم الذين يشكلون المنظمة فحسب ، بل أيضاً الافتراضات بشأن القدرة الجماعية ، وغرض المنظمة ، وتاريخها الذي أوصلها إلى وضعها الحالي ، وقد يكون التاريخ في الواقع بمثابة إعادة اختراع أو إعادة كتابة لتوفير الأساس المنطقي للقرارات والطموحات الحالية ، وقد تمثل إعادة كتابة التاريخ (نبدأ) واعياً ومتعمداً ، أو ان تكون غير مقصودة الى حد كبير نتيجة لمجيء وذهاب الأفراد الأقوياء والمجاميع ، أو ببساطة نسيان الأفراد للماضي. ومن ثم فإن النسيان على وفق هذا المنظور هو أمر أكثر من كونه فقدان الشبكات الاجتماعية ووجهات النظر المشتركة التي تدعم آراء واستراتيجيات محددة ، فهو يتضمن انهيار في التفاعلات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالهوية والمحافظة عليها. يتضح هنا ان النسيان أخذ بعداً استراتيجياً يرتبط بوجود شبكة العلاقات الاجتماعية وديمومتها. وبهذا الاستعراض تكون قد تمت الاجابة عن التساؤل الثاني من مشكلة البحث.

ثالثاً: نظريات النسيان

هناك الكثير من النظريات التي حاولت تفسير النسيان بعضها تقليدي والبعض الآخر اقترن بالأسس الفسيولوجية للذاكرة ، وكما يأتي: العتوم، ٢٠١٢: ١٥٠) ؛ (O'Hara, et al,2008:5) ؛ (Landry,1999:4) ؛ (Globerson,1987:84)

١. نظرية التعفن أو الضمور او الاضمحلال Decay Theory

تشير هذه النظرية الى ان المعلومات في الذاكرة الطويلة تبدأ بالتعفن أو الضمور والتلاشي مع مرور الزمن. وتنسجم فكرة هذه النظرية مع التفسيرات الفسيولوجية حيث ان الوصلات العصبية تبدأ في التمزق والتلف مع التقدم في العمر أو مع مرور الزمن ، ولاسيما في حالة عدم الاستخدام (قانون الاستعمال والاهمال) لتصبح المعلومات التي ترتبط بهذه الوصلات العصبية غير قابلة للتذكر. والاساس المنطقي لهذه النظرية هو افتراض ان الذكريات تخزن في الدماغ. وبغية ان يتم ذلك ينبغي حدوث نوع من التغير الهيكلي (الانغرام) Engram ، والذي ينبغي ان يحدث في الدماغ مع زيادة الذاكرة ، ومن ثم فإن هذه النظرية تدعي ان السبب الذي تكون فيه الذكريات أقل موثوقية مع مرور الوقت هو ان الانغرام يخضع لنوع معياري من الضمور او الاضمحلال العصبي ، بحيث اذا لم تتمرن عليه الذاكرة بشكل منظم ومتكرر ، فإن الهيكل المادي الذي يشفر ويرمز ذلك سوف يختفي. وإذا لم يتم تبني التمرينات الخاصة بالذاكرة فقد يطول الوقت بين الترميز والاسترجاع، عندئذ يمكن للذكريات ان تتلاشى او تخبو باستثناء حالات التذكير بشكل غير عادي Hypernesia كما هي الحال في حالة التنويم المغناطيسي، إذ يتم تحسين الذاكرة على تفاصيل معينة مع مرور الوقت.



٢. نظرية النسيان المحفز Motivated Forgetting

نظرية النسيان المحفز هي إحدى النظريات في النسيان التي ترى النسيان بوصفه (نوعاً) من الظواهر الإيجابية، بمعنى أنه لا يُعد فشلاً في تحقيق بعض الأهداف ، وهي نظرية يستوي فيها حتى الناس غير المتخصصين ، ووضعت أول مرة من قبل العالم فرويد. وعند معرفة أو تذكر بعض الأحداث التي تكون فضيحة بما فيه الكفاية لتسبب اضطراباً عميقاً للفرد ، فإن هذا الفرد قد يحبط لا شعورياً في تذكر الأحداث كآلية دفاع. وأشار بعض الباحثين إلى عدد من أنواع النسيان التي توضح التأثيرات التي لاحظها فرويد ، والتي غالباً ما ترتبط مع الاجتهاد ، ولهذه التأثيرات ميل للظهور والاختفاء ، ولذلك فهي تضيف صعوبة لتوضيح نظرية النسيان المحفز. ولمح آخرون إلى قيمة النسيان المحفز للمرضى المصابين بالاجتهاد الناتج عن الألم (الاجتهاد بعد الصدمة)، ولاحظوا أن الحاجة للكبح ليس من الضروري أن تفهم بمعنى دقيق في ظروف فرويد ، وبدلاً من ذلك قد ينظر إليها كونها وسيلة الدماغ لقطع الارتباط ببعض محتوياته إما بشكل دائم أو مؤقت.

٣. نظرية التداخل او التقاحم Interference Forgetting

تشير هذه النظرية إلى أن كثرة تداخل أو تقاحم المعلومات في الذاكرة القصيرة أثناء المعالجة أو في الذاكرة الطويلة خلال التخزين ، وكثرة مهمات التعلم والنشاطات الكثيرة التي يؤديها الفرد خلال النهار تعمل على تشتت المعلومات المخزونة في الذاكرة وتسهل عملية النسيان.

فالشخص الذي يتعلم مهمة ما ثم ينام لمدة ثماني ساعات خلال الليل لديه فرصة لتذكر هذه المعلومات أكثر من شخص تعلم المهمة نفسها في أول النهار وتبعها تعلم مهمات أخرى كثيرة ، وتشير الدراسات إلى أنه كلما تعددت المعلومات حول المثير أو كلما زاد التشابه بين المثيرات التي يتعلمها الفرد في فترة زمنية ضيقة ، كلما زاد احتمال النسيان. وتفترض هذه النظرية أن وجود الذكريات القديمة مع حلول الذكريات الجديدة قد يؤدي إلى منع التذكر ، وهناك نوعان من التداخل:

أ. التداخل القبلي أو الاستباقي: في هذه الحالة ينتج التداخل عن أثر تعلم الفعاليات السابقة على

تذكر الفعاليات اللاحقة. أي تداخل التعلم السابق مع التعلم اللاحق. فعلى سبيل المثال قد يواجه شخص صعوبة في تعلم اللغة الإسبانية بعد أن تعلم بالفعل اللغة الإيطالية.

ب. التداخل البعدي: يشير إلى أثر تعلم الفعاليات اللاحقة على تذكر الفعاليات السابقة ، إذ يتداخل

التعلم الأكثر حداثة مع استرجاع التعلم في وقت سابق. فعلى سبيل المثال قد يتعلم شخص ما قيادة السيارة ذات ناقل الحركة اليدوي ، وفيما بعد يقود سيارة ذات ناقل حركة أوتوماتيك ، فإذا عاد لسيارته القديمة ، فإنه قد يحاول قيادتها على أنها ذات ناقل حركة أوتوماتيك.

٤. نظرية الإحلال أو الإزاحة Displacement Theory

فرضيات نظرية الإحلال مفادها ان النظام محدود الطاقة مثل الذاكرة قصيرة الادم (STM) Short Term Memory ، فالمعلومات المكتسبة الجديدة قد تطرد المعلومات القديمة ، ويبدو ان هذه فكرة واضحة، وقد وجد الدليل الاختباري لدعمها. ومع ذلك ، فإن التفسير الصحيح للنتائج الاختبارية لا يزال مثيراً للجدل ، وانه من غير الواضح ما إذا كان الإحلال متميز فعلاً عن الاضمحلال أو التداخل ، أو انه مزيج من آليتين.

وتجدر الإشارة في هذا السياق الى ان التجريب النفسي يمكن ان يكون صعباً في الغالب ، ولم يذكر في هذه النظريات ما يكفي على وجه التحديد ، أو انها لم تقدم توقعات بما فيه الكفاية لإجراء تجارب حاسمة لتصاغ بسهولة لتمييزها عن النظريات الأخرى.

٥. نظرية فشل الاسترجاع Retrieval Failure Theory

تشير نظرية فشل الاسترجاع الى ان النسيان يحدث عندما لا يتم انتاج نماذج أو اشارات استرجاع صحيحة للحصول على محتويات الذاكرة. والإشارة الأوضح لهذا النوع من النسيان هو ما يسمى ب(ظاهرة على طرف اللسان) إذ يعلم الاشخاص انهم يعرفون الكلمة ويمكن حتى وصفها أو رؤيتها ، لكنهم لا يقدمونها بشكل صحيح في الوقت المناسب ، والأدلة التجريبية بأن فشل الاسترجاع بشكل عام هو التوضيح الأفضل لنسيان محتويات الذاكرة طويلة الأمد (LTM) Long Term Memory.

واقترح بعض الباحثين ما يسمى مبدأ خصوصية الترميز الذي يشير الى ان التذكر يكون أفضل إذا كانت الاشارات والنماذج المتاحة للاستدعاء والتذكر نفسها موجودة عند التعلم. وهذا النسيان المعتمد على الإشارة هو فشل في استرجاع الاشارات لمقابلة الطبيعة المرمزة لعناصر الذاكرة.

٦. نظرية الكبت repression Theory

تؤكد نظرية فرويد في التحليل النفسي ان النسيان هو طريقة لا شعورية في التعامل مع مشاعر الاحباط والقلق والألم مما يجعل النسيان عبارة عن ميكانيزم دفاعي داخلي يسعى لحماية الفرد. واعتبر التحليل ان فقدان الذاكرة Amnesia الناتج عن الصدمات النفسية الشديدة هو نوع من التعبير عن الكبت ورفض التعامل مع الاحداث التي أدت الى الصدمة النفسية. كما يؤكد التحليليون ان الخبرات المكبوتة لا تعني انها غير موجودة ، بل هي مخزنة في اللاشعور ويمكن أحياناً استثارتها واسترجاعها من خلال الاحلام وزلاّت اللسان والتنويم المغناطيسي.



٧. نظرية الإحماء Obliteration Theory

تقترح هذه النظرية ظروف يؤدي توافرها بعد خبرة التعلّم الى منع تثبيت خبرات التعلم ، ومن ثم النسيان ، ومن هذه الظروف:

أ. منع تمثيل البروتين: ان نقص المواد التي تساعد على تمثيل البروتين وتحليله تعمل على منع تمثيل المعلومات في الذاكرة الطويلة بفعالية عالية مما ينعكس على زيادة مستويات النسيان للخبرات التي صاحبت منع تمثيل البروتين. ففي تجربة على الأسماك ، تعلم السمك تجنب صدمة كهربائية في مكان ما من حوض السمك من خلال إشرافه بضوء معين ، ثم تم حقن الأسماك بمادة البيرومايسين التي تؤثر على تركيب البروتين في الأسماك مما أدى الى نسيان الأسماك للتعلم السابق ودخولها المنطقة المحظورة وتعرضها للصدمة الكهربائية.

ب. الحوادث والصدمة النفسية والجسدية: ان تعرض بعض الناس للحوادث والصدمة النفسية والجسدية الشديدة يؤدي لتعرضهم الى إحماء الذاكرة وفقدانها الجزئي او الكلي. فقد أبلغ المرضى الذين تعرضوا للصدمة الكهربائية في العلاج أنهم لا يتذكرون الأحداث التي سبقت الصدمة الكهربائية. كما أشارت إحدى الدراسات الى ان تساقط قطع الأثاث وحوادث ضجة كبيرة في الغرفة أدى الى نسيان قائمة من الكلمات كان يحفظها المفحوصون قبل الحادثة.

ج. إصابات الدماغ: إصابة بعض مناطق الدماغ بسبب الحوادث او الإدمان على الكحول والمخدرات يؤدي الى إحماء الذاكرة او فقدانها الجزئي او الكلي ، ومن المناطق التي تؤثر في إحماء الذاكرة بعض أجزاء القشرة الدماغية Cortex وقرن آمون Hippocampus ، والجهاز اللمفاوي بشكل عام.

٨. نظرية الإهمال Disuse Theory

تدعي هذه النظرية في محط الكشف عن مفهوم النسيان ان النسيان يحدث عندما لا يتم استخدام المعلومات اثناء فترات الفواصل، وهذا يعني ان النسيان يعد دالة لطول مدة الفاصل، ولا توجد دلائل لدحض هذه النظرية، فالنسيان يتأثر بأنشطة الموضوع المرتبط بالفواصل الزمنية، فعلى سبيل المثال وجد ان النسيان يتولد على الأقل اذا رقد Slept الموضوع اثناء الفاصل الزمني، فضلاً عن الأنشطة الأخرى التي تؤدي اثناء فترة الفاصل، وهكذا فان النسيان يحدث بسبب فترات الانقطاع ونوع الأنشطة التي تكون دخيلة في فترة الانقطاع. بعد هذا العرض لنظريات النسيان فقد تمت الاجابة عن التساؤل الثالث في مشكلة البحث. من الملاحظ ان هذه النظريات مرتبطة بالسلوك الفردي ، إلا ان ذكرها جاء هنا لان هذا السلوك هو الذي يشكل السلوك التنظيمي.

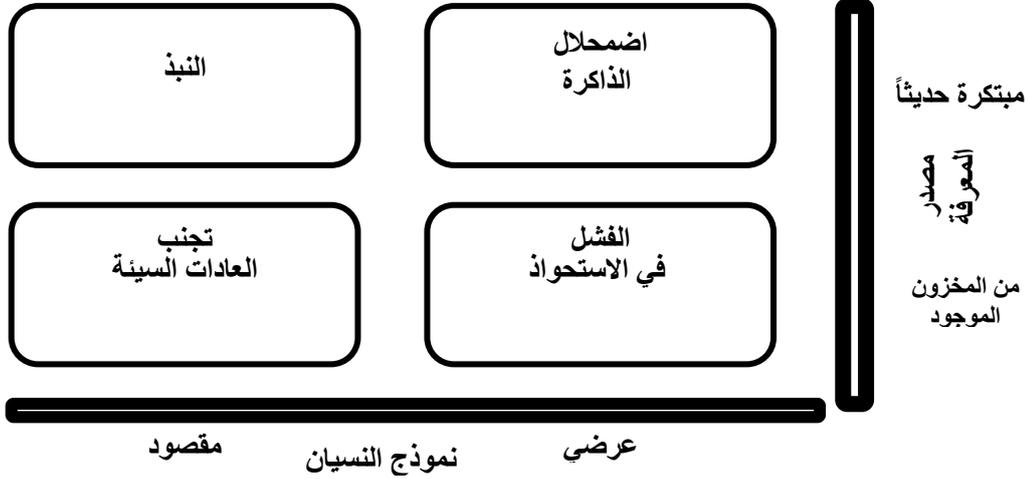
رابعاً: أنواع النسيان

نشأ مفهوم النسيان التنظيمي على الأقل في ثلاث سياقات، الأول: ان مجرد القدرة على خلق المعرفة أو نقلها ليس كافياً، فالحالات التي يتم فيها الحصول حديثاً على المعرفة أو خلقها قد تتلاشى فيها تلك المعرفة قبل ان يتم نقلها بنجاح الى الذاكرة طويلة المدى للمنظمة وتوثيقها فيها ، والثاني: ان اضمحلال الاجزاء المهمة من المعرفة مع مرور الزمن من دون الحفاظ على الذاكرة التنظيمية يمكن ان يؤدي الى نسيانها، والثالث: ان النسيان يعد احياناً ضرورة تنظيمية ، كما هي الحال في الحاجة الى استبدال المنطق المهيمن القائم بأخر جديد ، عندئذ يفهم النسيان بوصفه ايجابياً (De Holan & Phillips,2004b:1603).

يرافق النسيان التنظيمي عملية التعلم، فضلاً عن ارتباطه الوثيق بالمعرفة، وينطوي على مراحل انتاج المعرفة وتحويلها واستغلالها. ولأن المعرفة التنظيمية تتعارض مع النسيان التنظيمي، فإنها يمكن ان تصنف الى معرفة جديدة وأخرى قديمة من حيث مدة تخزينها في المنظمة، وان النسيان التنظيمي يمكن ان يصنف أيضاً من حيث الخصائص الى نسيان فاعل (ايجابي) وآخر سلبي، إذ يشير الاول الى النسيان المتعمد أو المقصود لبعض المعرفة ، والتي عادة ما تكون غير مفيدة أو ضارة، وان الإدارة الفاعلة لهذا النوع من النسيان يمكن ان تعزز المزايا التنافسية للمنظمة. أما الثاني فإنه يعني النسيان غير المرغوب لبعض أنواع المعرفة، وعادة ما يسبب هذا النوع من النسيان ضرراً كبيراً الى المنظمة (Jiang et al,2010:2).

وبالاستناد الى ما ذكر فقد صنف (De Holan & Phillips,2004a:426) النسيان الى بعدين هما: التعمد في عملية النسيان، وحدائث المعرفة المنسية. وعليه تم اقتراح اربعة أنواع من النسيان التنظيمي، يحدث النوع الأول عندما تكون المنظمة غير قادرة على الاحتفاظ بجزء من المعرفة التي وردت إليها، ويحدث النوع الثاني من النسيان عندما يتم نسيان المعرفة المخزونة في نظام ذاكرة المنظمة مع مرور الزمن، أما النوع الثالث فينطوي على النسيان الهادف والمتضمن إزالة بعض أنواع المعرفة الجديدة من المنظمة قبل ان تصبح متأصلة بعمق في مخزون المنظمة، أما النوع الأخير من النسيان فإنه يحدث عندما تُزال، وبشكل هادف المعرفة الراسخة عن ذاكرة المنظمة، وربما يكون هذا الشكل من النسيان الأكثر أهمية من منظور استراتيجي، ولكنه صعباً للغاية، لأن أجزاء كثيرة من المعرفة التنظيمية تكون متأصلة بعمق في الذاكرة التنظيمية، فضلاً عن ترابطها الوثيق مع أجزاء أخرى من المعرفة التنظيمية، وان إزالتها قد يؤثر في تلك الأجزاء أيضاً.

ويشدد (De Holan et al,2004:47) أنه، وبغية ان تدير المنظمات النسيان التنظيمي ينبغي عليها أولاً ان تفهم أبعاد النسيان والعلاقة بين هذه الأبعاد. ويوضح الشكل (1) أشكال النسيان التنظيمي وهو مصفوفة تسلط الضوء على أربعة عمليات منبثقة من تقاطع بعدين، وهذه العمليات الأربع هي: اضمحلال الذاكرة، والفشل في الاستحواذ، والنبد (التخلص من)، وتجنب العادات السيئة، وتصف بمجموعها مدى النسيان التنظيمي الذي من الممكن أن يحدث، وترتبط جميعها بمجموعة من العمليات المتميزة والسياقات التي تؤدي الى مجموعة محددة من التحديات، وكل من هذه العمليات ينبغي ان تتم ادارتها بشكل مختلف عن البقية.



شكل (١) أشكال النسيان التنظيمي

De Holan, P. M., Nelson, p. and Lawrence, T. B. (2004), Managing organizational forgetting, MIT Saloon management review, Winter, p.47

وهكذا يتضح ان النسيان العرضي غالباً ما يرتبط بنسيان المعرفة ذات القيمة، وبذلك فإن له آثاراً سلبية تمتد بظلالها على توجهات المنظمة كافة، لأنه يتعين على المنظمة ان تعود لتتعلم المعرفة التي تم نسيانها، أما بالنسبة للنسيان المقصود فإن المنظمة تتبناه في حال أصبحت المعرفة المتاحة غير مجدية في تحقيق الموائمة مع التحديات التي تواجهها المنظمة، والتي عادة ما تفرزها معطيات البيئة المتغيرة. وبالنسبة لحدائثة المعرفة الخاصة بالمنظمة يلاحظ ان نسيان المعرفة المكتسبة حديثاً يكون أسهل للمنظمة مقارنة مع المعرفة التي تترسخ في الذاكرة التنظيمية، والتي تصبح جزءاً من ثقافتها التنظيمية، ومن ثم فإن عمرها يكون أطول إذا ما قورنت بالمعرفة الحديثة التي يكون عمرها أقصر.

وتوافقاً مع ما ذكر انفا وبالإستناد الى المصنوفة المذكورة سابقاً يقدم الشكل (٢) مختصر للعلاقة بين نمط النسيان والمعرفة التنظيمية.

شكل (٢) أنماط النسيان التنظيمي

المعرفة القائمة	المعرفة الجديدة	
تآكل	تبديد	عرضي
إزالة	إيقاف	مقصود

Fernandez, V., Simo, P., Sallan, J. M. and Enache, M. (2012), Organizational forgetting/unlearning: the dark side of the absorptive capacity, New research on knowledge management: Applications and lesson Learned, ISBN: 978-953-51-0073-7, Publisher in Tech, p.159

وكانت هناك اسهامات لعدد من الباحثين في موضوع النسيان التنظيمي أكدوا من خلالها على الارتباط الوثيق بين النسيان التنظيمي والابتكار، فعندما يكون الابتكار داخلي، فإن نوع النسيان المتولد سيكون مقصوداً أو متعمداً، لأن الغرض المحدد للابتكار سيكون متمثلاً بالتخلي عن استخدام المعرفة السابقة، وعندما يكون الابتكار خارجي، فإن نوع النسيان المتولد سيكون غير مقصوداً، وهذه هي الحال مع نوع الابتكار الذي لا يتم ادارته داخلياً من قبل وحدة متخصصة في المنظمة، وبدلاً من ذلك فإنه سيكون مفروضاً من الخارج. بها يتعلق بالنسيان غير المقصود (العرضي) فينبغي التشديد على انه ينطوي على خسارة غير مرغوب فيها لمخزون المعرفة للوحدة المتخصصة آنفة الذكر، وفي مثل هذه الحالة فإن الهدف سيتمثل في الحد من آثاره، وفضلاً عن الابتكار، فإن فقدان مخزون المعرفة، والاستخدام النادر لهذه المعرفة يعد من الاسباب الأخرى للنسيان غير المقصود، وإن طبيعة مخزون المعرفة ستختلف اعتماداً على ما إذا كان مخزون المعرفة موثقاً أو غير موثق (Fernandez et al,2012:160). وكما موضح في الشكل (٣).

شكل (٣) أنماط النسيان التنظيمي والابتكار

نسيان غير مقصود	نسيان مقصود	
<ul style="list-style-type: none"> • ابتكار خارجي • فقدان مخزون المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> • ابتكار داخلي • زوال المعرفة 	معرفة موثقة
<ul style="list-style-type: none"> • ابتكار خارجي • مغادرة الأفراد الذين يجسدون المعرفة للمنظمة • انخفاض معدل الاستخدام 	<ul style="list-style-type: none"> • ابتكار داخلي 	معرفة غير موثقة

Fernandez, V., Simo, P., Sallan, J. M. and Enache, M. (2012), *Organizational forgetting/unlearning: the dark side of the absorptive capacity*, New research on knowledge management: Applications and lesson Learned, ISBN: 978-953-51-0073-7, Publisher in Tech, p. ١٦٠

وبالاستناد الى ما ذكر يمكن تقديم نظرة متكاملة للعلاقة بين النسيان والمعرفة في ضوء فاعلية النسيان والمدى الزمني للمعرفة، وذلك من خلال المصفوفة الموضحة في الشكل (٤)



شكل (٤) العلاقة بين فاعلية النسيان واكتساب المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة

ويختام فقرة أنواع النسيان فقد تمت الاجابة عن التساؤل الرابع من مشكلة البحث.

خامساً: النسيان والذاكرة

ان المعقول ان يرى الكثير من مصممي أنظمة الذاكرة التنظيمية (OMSS) **Organizational Memory Systems** والباحثين في هذا المجال ان فقدان الذاكرة أمراً ضاراً وينبغي تجنبه، فإن النسيان مرتبط بنظام الذاكرة التنظيمية وظيفياً، وهذا هو الأساس لتصميم أنظمة معلومات فاعلة (Landry,1999:5). وتوفر الذاكرة جسراً بين الماضي والحاضر، وعن طريقها يتم استرجاع الاحاسيس والمشاعر والأفكار الماضية التي سقطت من الوعي، وذلك في وقت لاحق بغية توجيه الفكر والفعل (Wagner & Davachi,2009:964). وقد صنّف (O'Hara,2008:2) الذاكرة على المستوى الفردي الى ثلاثة أنواع هي: الذاكرة الحسية، والذاكرة قصيرة الأمد، والذاكرة طويلة الأمد، إذ تعد الذاكرة الحسية جزءاً من الذاكرة الكلية التي تقبل المدخلات الحسية وتحفظ بها لمدة كافية لاتخاذ قرار على أساس قيمة محتملة للمعلومات، حيث يتم إسقاط المعلومات ذات المردود المنخفض، أما الذاكرة قصيرة الأمد فهي تأخذ المعلومات الحسية وتحفظ كمية معينة في التخزين المؤقت، ويرتبط تمثيل شكل هذه الذاكرة بالذاكرة الحسية، ويبدو ان هذه الذاكرة تتعرض للمسح بعد عشرين أو ثلاثين ثانية، فيما تأخذ الذاكرة طويلة الأمد المعلومات من الذاكرة قصيرة الأمد وتخزنها بشكل دائم، ولحد الآن يتضح بأنه لا حدود لقدرة هذه الذاكرة ومدة تخزينها، ولهذه الذاكرة نظام خزن مرن يمكنه من ترميز المعلومات بالاستناد الى الطريقة الحسية أيضاً. ففي محط قولهم بشأن علاقة النسيان بالذاكرة، أشار (Blaschke & Schoeneborn,2006:109-110) الى ان الباحثين، وعلى الرغم من اهتمامهم بموضوع النسيان، غير ان حساباتهم كانت عالقة باستعادة المخزون من الذاكرة، ومن ثم فإنهم منحازون لصالح التذكر أو الاسترجاع من الذاكرة، وفي حقيقة الأمر، ولأن الذاكرة بوصفها عملية، فإنها تهتم بوظيفتين غير متماثلتين وهما النسيان والتذكر، ويوضح الكاتبان اهمية النسيان كوظيفة أساسية للذاكرة شأنه شأن التذكر حين يشددان القول على فكرة رائعة مفادها انه إذا كان التذكر هو الوظيفة الأساسية للذاكرة، فإن كل منظمة تقوم بالتذكر، ومن ثم فإن العمل على الهياكل والمعتقدات والقيم القديمة ستحول بين المنظمة والابتكار وستكون محاصرة بماضيها المتراكم. وفي ضوء ذلك فإن تشبيه الذاكرة بالمستودع لن يفضي الى فهم حقيقي للذاكرة التنظيمية، لأنه بدلاً من ذلك تحتاج الذاكرة نظرياً لأن تكون عملية انتقائية تتأرجح بين التذكر والنسيان، وتحفظ بهياكل معرفية أو تتخلى عنها بغية مواجهة التعقيد البيئي.

عندما يحدث النسيان فقط في حال استخدام الذاكرة فمن المهم تحديد طبيعة الذاكرة، إذ يتمثل هدف الذاكرة التنظيمية في خزن كل المعلومات ذات الصلة ب (معرفة كيف) Know-How للمنظمة، وقد يتم استرجاعها في مرحلة لاحقة لاستخدامها مرة أخرى، وتتكون (معرفة كيف) للمنظمة من المعرفة والقرارات الحركية، كما هي الحال في انتاج منتج معين يتألف من المعرفة ذات الصلة بنوع المواد، والمعدات اللازمة، والنشاطات المطلوبة وتسلسلها، والقدرة الحركية للعاملين لأداء المهام اللازمة للإنتاج، وتتألف الذاكرة التنظيمية من الذكريات الفردية للموظفين.



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

الى جانب المعرفة الموثقة المودعة في ممتلكات المنظمة، فعلى سبيل المثال ان هناك أساليب معينة تستخدم من قبل مشرف عمل، فيمكن لهذا المشرف إما الاحتفاظ بالمعرفة لنفسه أو انه يتشارك بها مع موظفين آخرين، أو توثيقها وايداعها في ملفات المنظمة، وهكذا إذا ترك هذا المشرف المنظمة فهناك احتمال ضعيف لبقاء هذه المعرفة في ذاكرة المنظمة، لاسيما إذا احتفظ بها لنفسه، وسيكون احتمال بقاء هذه المعرفة في ذاكرة المنظمة عالياً إذا ما تقاسم ذلك المشرف هذه المعرفة مع الآخرين و/أو قام بتوثيقها (Globerson & Levin,1987:84).

وأشار (Cox & Ram,2009:118) الى ان النسيان قد يحدث أيضاً عندما يكون العنصر في الذاكرة ولكن لا يمكن استرجاعه، وذلك لأن الفهارس المتاحة لا تعين للعنصر الاشارات اللازمة بشأن الهدف والسياق الحاليين، وهذا ما يسمى غياب الفهرس أو فقدان الربط، فعنصر الذاكرة ليس متغيباً بل انه مفقود، وهناك عدم استقرار في توجيه اللوم الى أي من الجانبين السياق أم الفهرس، وإذا لم توفر البيئة اشارات كافية، أو ان الطرف المفكر يكون مشتتاً، ولا يركز حتى على الجزء الأكثر ملاءمة للسياق، عندئذ حتى نظام الفهرسة الجيد لن يكون قادراً على استرجاع الذكريات المطلوبة.

من البديهي ان ما يقترب من النسيان قد يكون (سينا) وما يتم تذكره يكون (جيداً) ، وأحد بشائر أنظمة الذاكرة التنظيمية (OMSS) هو ان تتمكن المنظمة من الوصول غير المحدد الى المعلومات ذات الصلة بتاريخها، وان دعم الذاكرة البشرية بهذه الأنظمة، لاسيما مع وجود تكنولوجيا الحاسوب سيؤدي بشكل متزايد الى التغلب على قيود الذاكرة (الفردية) في الاماكن التنظيمية . ويعد مصطلح (أنظمة النسيان) احد مداخل التحول في التركيز على أنظمة الذاكرة التنظيمية الذي يقترح الارتباط بين آليات النسيان الفردي والتنظيمي، والوظائف الخاصة بالذاكرة، والتي هي أساس لفاعلية تلك الأنظمة. ويبين الجدول (١) خصائص أو عمليات مصممي أنظمة الذاكرة التنظيمية، والتي يمكن ان تؤثر في نسيان البشر أو المنظمات (Landry,1999:4).

جدول (١) آليات النسيان الفردي والتنظيمي

آليات النسيان		مكونات OMS	
تنظيمية	فردية		
<ul style="list-style-type: none">ادخال رقم الاستشعار والترتيبادخال حقول واصنافقانون تعليمات/سياسة واجراءات	<ul style="list-style-type: none">حواس ادراكيةفشل الترميزتدخل استباقي	اكتساب	وظائف خاصة بالذاكرة
<ul style="list-style-type: none">نظام توثيققانون تعليمات/سياسة واجراءاتنماذج، بيانات/تمثيل المعرفةتنشئة اجتماعية وتدريب في موقع العمل.	<ul style="list-style-type: none">فقدان الذاكرة الطفوليتدخل بأثر رجعيالتخطيط (رسم المخططات)ذاكرة ضمنية	احتفاظ	
<ul style="list-style-type: none">أنظمة الارث	<ul style="list-style-type: none">تآكل	محافظة	
<ul style="list-style-type: none">فهارس ومرشحاتالمحافظة على الاستفسار أو الطلباكتساب المعرفة	<ul style="list-style-type: none">اعتماد النموذج أو المثالاعتماد السياقاسترجاع غير تام	بحث	
<ul style="list-style-type: none">مساعدة السياق الحساسالسلطة والأمن	<ul style="list-style-type: none">اعتماد الحالةالنسيان بدافع	استرجاع	



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

<ul style="list-style-type: none">• شبكات الاتصالات• سجلات ممارسة الترميز• وسائل الحياة والموت• ممارسات الاسناد• الكوارث• جداول الصيانة• الافلاس أو إنهاء الاعمال	<ul style="list-style-type: none">• مسارات عصبية• جراحة عصبية• المرض• فقدان الذاكرة التقدمي• فقدان الذاكرة الرجعي• الشيخوخة• الموت	عوامل مادية
---	--	----------------

Source: Landry, J. R. (1999), Forgetful or bad memory, Proceeding of the 32nd Hawaii international conference on system sciences, Hawaii, pp.5

يشير (Bannon & Kuutti,1996:158) الى ان هناك نظرة معيارية للانسان بوصفه عنصراً معرضاً للخطأ في النظام، لذلك يمكن استكمال متطلبات هذا العنصر بالحاسبات أو حتى استبداله بها لو تطلب الأمر ذلك. ويشاطره في هذا الرأي (Huber,1990:60) عندما يرى ان المكونات البشرية للذاكرة التنظيمية غير مرضية، وان الذاكرة البشرية هي ذاكرة ضعيفة. وعلى الرغم من إشارة الكثير من الباحثين الى ان الذاكرة التنظيمية لا تنسى أبداً وهي متكاملة زمنياً ومكانياً، حيث تحقق الاتجاهات الاصطناعية استدعاء أمثل. لكن هذا الأمر لم يسلم به بعض الباحثين الآخرين فقد حذر (Norman,1993:152) قائلاً "حذراً من استخدام التكنولوجيا في التغلب على هشاشة الذاكرة البشرية التي قد تنقلنا الى اتجاهات غير مرغوبة وتفرقتنا بكميات كبيرة من المعلومات المفرطة في الدقة". وتأسيساً على ما ذكر انفا في هذه الفقرة فقد تمت الاجابة عن التساؤل الخامس في مشكلة الدراسة.

سادساً: النسيان، التعلم والمعرفة

أصبح من المعروف ان القدرة التنافسية للمنظمات في الوقت الحالي ترتكز الى المعرفة التي باتت عاملاً حاسماً في نجاح تلك المنظمات، الأمر الذي يعني ان نجاح المنظمات يكون مرهوناً بقدرتها على ادارة معلوماتها، وهكذا فان استخدام وتطوير مثل هذا المصدر ذي القيمة العالية سيجعل من التعلم ذي أولوية قصوى في حسابات المنظمات التي تعمل في ظل بيئة تنافسية عالية قائمة على المعرفة، فتسارع الى خلق معرفة جديدة وبذلك تصبح منظمات متعلمة قادرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية، وان الانخراط وراء هذه الحقيقة قد يقود المنظمات الى إغفال جانب مهم جداً، وهو ان لا يقتصر سعيها الحثيث على التعلم فحسب، وإنما عليها ان تأخذ أيضاً بنظر العناية بالنسيان. وهذا يعني انه، وعلى الرغم من ان المنظمات هي بمثابة مستودعات للمعرفة، فإن هذه (المستودعات) معرضة للنضوب والاضمحلال، وهذا ما يحدث بسبب وجود النسيان التنظيمي، سواء كان حدوث ذلك عن قصد أو من دون قصد.

يمكن ان تنسى المنظمات بعض الاشياء التي تحتاج معرفتها، وتتكدب بذلك تكاليف باهضة لتعويض المعرفة المفقودة، فيما هناك منظمات أخرى لا تستطيع نسيان الاشياء التي ينبغي عليها نسيانها، فتظل حبيسة الماضي، معتمدة على تقنيات ليست تنافسية، وثقافة تنظيمية مختلة، بينما تكون المنظمات الناجحة قادرة على التحول بسرعة للتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، وذلك من خلال مهارتها ليس في جانب التعلم فحسب، وإنما فيما يتعلق بالنسيان أيضاً. وتعمل المنظمات على زيادة قدرتها على التعلم والحاجة لتطوير قدرتها على النسيان (De Holan et al,2004a:51).



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

وفي سياق العلاقة بين النسيان والتعلم أشار (Sun & Fernandez,2009:2) الى ان بعض الدراسات عدت النسيان التنظيمي بوصفه خطوة أولية للتعلم التنظيمي، إذ ينطوي على نسيان القديم والسعي للتطوير، وإجراءات أكثر موائمة للتكيف مع الظروف المتغيرة، إذ ان هناك حاجة لنسيان بعض الاجراءات، والقواعد، والمهام، والأدوار، والسياسات، والقيم الاستراتيجية، وذلك قبل ان يتم اكتساب المعرفة الجديدة واستيعابها، حيث ينظر للنسيان فيما بعد كونه عملية ضرورية لإدارة التغيير، وبذلك عدّ باحثون آخرون النسيان بأنه عملية دينامية تحد وتزيل المعرفة البالية التي تعيق من اعتماد المعرفة الجديدة والفرص الجديدة. وبذلك فإن النسيان التنظيمي عملية لا تقل أهمية عن التعلم التنظيمي، لاسيما فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويعزز هذا الرأي (Fernandez & Sune,2009:622) عندما أكد ان النسيان، ولاسيما المقصود منه يعد بمثابة خطوة أساسية للتعلم التنظيمي، وأنه في كثير من الأحيان قد لا يحدث التعلم إلا بعد وجود النسيان.

وصنف كلاً من (DeHolan & Phillips,2004b:1605) الأفكار السابقة في مدخلين، يشتمل الأول على ان الباحثين سلطوا الضوء على أهمية نبذ المعرفة القديمة كخطوة أولى قبل تعلم شيء جديد، والنتائج السلبية لقوى القصور الذاتي، وهكذا يمكن النظر للنسيان على وفق هذا المدخل بوصفه تخلي عن الممارسات، أو حتى الاستراتيجيات الكلية التي كانت مهيمنة، ولكنها تقف في طريق التعلم الجديد، والمدخل الثاني القدرة التنافسية للمنظمة، ويمثل النسيان على وفق هذا المدخل وقف لبعض نشاطات المنظمة، فضلاً عن التخلص من الاجراءات القديمة التي لم تعد مفيدة، بل انها تحجب التعلم المطلوب.

في إشارته الى التعلم التنظيمي لم يذهب (Jiang et al,2010:2) بعيداً عما ذكر سابقاً حين أكد ان النسيان التنظيمي ليس شكلاً من أشكال التعلم التنظيمي فحسب، بل انه مكماً للتعلم، وهو يؤدي الى عملية جديدة للتعلم التنظيمي عن طريق فقدان الذاكرة التنظيمية. ومن منظور اقتصادي أشار (Markovitch & Scott,2009:1) إلى انه يمكن فهم الظروف التي يكون فيها النظام قادراً على نسيان المعرفة المكتسبة عبر النظر للتعلم من منظور اقتصادي، إذ ان أي شكل من أشكال التعلم هو في جوهره شكل من الاستثمار، فالنظام الذي يتعلم يستثمر قدراً من الموارد في الحصول على بعض المعارف والاحتفاظ بها، وسيكون من مصلحة النظام تحقيق التعلم في حال كان العائد على الاستثمار ايجابياً، وان كلفة اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها ينبغي ان لا تتجاوز قيمة الموارد التي تتيحها تلك المعرفة.

وهكذا يتضح انه اذا كانت المعرفة المكتسبة من التعلم قد حلت محل معرفة اخرى لا جدوى من بقائها بعد التعلم، أو ان تلك المعرفة قد تكون ضارة، فينبغي هنا على المنظمة تبني مبدأ النسيان بوصفه أحد الاستراتيجيات لتلافي التداعيات الضارة لتلك المعرفة.

لقد عدت الأدبيات ذات الصلة بالنسيان التنظيمي بوصفه خطوة سابقة للتعلم التنظيمي، إذ اقترحت انه ينبغي نسيان إجراءات، وقواعد، ومهام، وسياسات، وقيم، واستراتيجيات معينة من اجل الحصول على معرفة جديدة واستيعابها من خلال اجراءات، وقواعد، ومهام، وسياسات، وقيم، واستراتيجيات جديدة، وجاء في تلك الأدبيات ان ذلك يمكن ان يتم عبر ثلاث مستويات، يشتمل الأول نسيان العمل والإجراءات التي تم تنفيذها من اجل البدء في تعلم أعمال أو إجراءات جديدة.



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

ويتضمن المستوى الثاني للتعلم على نسيان قواعد، وسياسات، واستراتيجيات معينة بغية تنفيذ عملية التعلم الجديدة، فيما يمثل المستوى الثالث للتعلم في تغيير طريقة توليد التفسيرات، كما هي الحال في التغيير في النموذج الذهني (Fernandez et al,2012:159). لذلك أشار (DeHolan & Phillips,2004b) (425): الى ان النسيان مكملاً ضرورياً لعمليات التعلم في المنظمات، وان تجنب المعرفة التي تم تعلمها حديثاً كانت على الدوام مصدر قلق للمنظمات، ويستنزف المديرون قدراً كبيراً من الوقت لضمان ان المعرفة قد تم تضمينها في الذاكرة، والتعامل مع عمليات النسيان كما لو كانت جزءاً لا يتجزأ من ديناميات المعرفة في المنظمات، لأن النسيان يحدث قبل (بمعنى نسيان المعرفة القديمة لفسح المجال أمام الجديدة) وأثناء وبعد عمليات التعلم.

وعلى مستوى تنفيذ المهام أشار (Kremic et al,2008:184) الى علاقة النسيان بالتعلم الى انه في الوقت الذي يحدث التعلم أثناء تنفيذ مهمة معينة، فان بعض هذا التعلم يمكن ان يتم فقده حال بداية مهمة مشابهة، وكما هو واقع الأمر يمكن ان يتم فقدان التعلم إذا ما تم مقاطعة المهمة، ويسمى مقدار التعلم الذي يتم فقده بالنسيان. وبنفس الطريقة أشار (Besanko et al,2010:453) الى بعض الدراسات التي اتاحت أدلة وافرة على ان التكلفة الحدية للانتاج تتناقض مع الخبرة المتراكمة في مجموعة من البيئات الصناعية، ومعروف ان هذا الانخفاض في التكلفة الحدية يمثل تعلماً عن طريق العمل، وان المنظمات يمكن ان تنسى الدراية أو المعرفة المكتسبة من خلال التعلم عن طريق العمل بسبب فترات الخمول المشار اليها سابقاً. ويتضح من هذا الطرح ان الوقت الخامل لتنفيذ المهمة وفاعلية المعرفة المكتسبة هما دالة للنسيان، لأن طول هذا الوقت يعمل على زيادة احتمالية حدوث النسيان. وهذا ما عبر عنه (Thomassen,2009:3) بأن التعلم يزداد مع الخبرة الناجمة عن أداء مهمة معينة، بينما يزداد النسيان مع الانقطاع عن أداء تلك المهمة.

وفي الصدد نفسه تقترح نظرية النسيان ان التناقض الحاصل في معدلات الانتاج بعد ان يبقى خط الانتاج يعمل سيسبب نسيان المنظمة لبعض تحسينات العملية التي تم تعلمها، مما يؤدي الى انخفاض انتاجية قوى العمل، وهناك ما يقارب نسبته (٢٠-٢٥) من اجمالي التعلم في التصنيع يمكن فقده بسبب النسيان التنظيمي، وعلى المستوى الكلي يمكن ان تظهر جوانب أخرى مثل التكلفة الاجمالية لفترات الركود، وارتفاع معدلات البطالة، وهكذا يمكن ان يكون النسيان كلفة اضافية لضياح وقت العمل في الاقتصاد، فعلى سبيل المثال ان الأفراد الذين يفقدون وظائفهم، ثم يشغلون وظائف مماثلة بعد فترة متوسطة الى طويلة من البطالة، يُقدر انهم يخسرون ما يقرب من (٢٠-٢٥%) من ارباح كل ساعة، وقد يعزى جزء من ذلك الى النسيان الفردي والتنظيمي بشأن كيفية أداء المهام، ومن ثم فان النسيان خسارة اقتصادية اضافية (Kleiner et al,2012:68).



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

وقد وُصف مخزون المعرفة بأنه تراكم الموجودات المعرفية في المنظمة، إذ تمثل تدفقات المعرفة تياراتها التي تتحرك بين الأجزاء المختلفة للمنظمة، والتي يمكن ان يتم استيعابها فتنحدر الى مخزون معرفي، وتم تصنيف تدفقات المعرفة الى أفقية أو عمودية، داخلية أو خارجية، مدخلات أو مخرجات. وقد شبه بعض الباحثين تدفقات المعرفة بحوض الاستحمام، إذ ان مخزون المياه الذي يمثله مستوى الماء في الحوض سيعتمد على تدفق المياه الى الحوض (من خلال صنوبر الماء)، وتكون تدفقات المياه من الحوض (عبر فتحة التصريف)، حيث يفترض ان مخزون المنظمة من المعرفة يمكن ان يزداد من خلال التدفقات الاضافية للمعرفة، او يتضاءل بسبب انخفاض تدفقات المعرفة، وهذه التدفقات هي النسيان التنظيمي (Fernandez & Sune,2009:621). وصنّف (Fernandez) وزملاؤه المعرفة الأفقية والعمودية بأنها المعرفة التي تنساب بين وحدات في المستوى نفسه أو بين وحدات على مستويات مختلفة داخل المنظمة، أما التدفقات الداخلية والخارجية فهي المعرفة التي تتدفق بين وحدات في المنظمة نفسها أو بين منظمات مختلفة، فيما تمثل المدخلات والمخرجات تلك المعرفة التي تتدفق تجاه وحدة معينة أو تنساب منها (Fernandez et al,2012:158).

ويشأن علاقة النسيان التنظيمي مع المعرفة أشار (Zeng & Chen,2010:47) الى ان المعرفة هي أساس الابتكار، وان اكتساب المعرفة وتكاملها يؤدي الى ممارسات الابتكار التنظيمي، وقام الكثير من الباحثين بدراسة النسيان التنظيمي من منظور ادارة المعرفة، إذ اقترحوا ان النسيان التنظيمي يعد عنصراً مهماً من عناصر ادارة المعرفة، وقد بينت ابحاثهم أيضاً ان النسيان التنظيمي المقصود يمكن ان يعزز من المعرفة التنظيمية، فضلاً عن قدرته على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف، وتصبح العلاقة بين أنشطة الإدارة الايجابية للنسيان التنظيمي المقصود والأداء التنظيمي أكثر كثافة. ويؤيد (Targo & Kubat,2009:3) التكامل بين المعرفة والنسيان حينما أكدا ان النسيان جزء ذو صلة وثيقة بالمعرفة، ويمكن ان يعزز من دقة قواعد المعرفة.

الى جانب فكرة ان المنظمات قد تكتسب معرفة جديدة، ظهرت فكرة في الأدبيات بأن المنظمات يمكن ان تفقد المعرفة أيضاً، ويوضح (DeHolan & Phillips,2004a:425) بأنه تم تطوير مدخلين لهذه الظاهرة، الأول يتضمن تأكيد مختلف الدراسات على أهمية تجاهل ونبذ المعرفة التي لم تعد مفيدة، والتي تقلل من كفاءة المعرفة الجديدة أو تحد منها بدءاً من استيعابها أو بنائها، ويشير المدخل الثاني الى دراسات أخرى ركزت على الآثار السلبية لتدهور المعرفة أو اضمحلالها. ويتضح ان اهتمام كلا المدخلين انصب على أهمية النسيان التنظيمي. ويشير الكاتبان الى التكامل بين المدخلين، ويذهبان اكثر من ذلك حين يعبران عن اعتقادهما بأن النسيان التنظيمي هو أكثر من كونه تكملة بسيطة للتعلم التنظيمي، فهو أداة مهمة يستخدمها المدراء الناجحين لتشكيل المعرفة في منظماتهم، وهو آلية قوية لتعزيز الفاعلية الاستراتيجية لمنظماتهم.

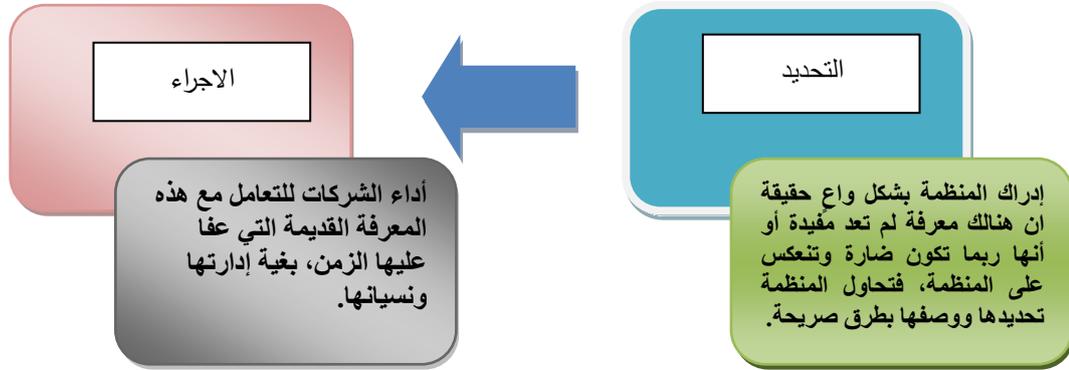


فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

ان فهم سبب نسيان المنظمات ينطوي على فهم أين تخزن المعرفة التنظيمية، وكيف يتم الاحتفاظ بها في ذاكرة المنظمة، إذ عرفت الذاكرة التنظيمية بأنها معلومات مخزونة تمثل تاريخ ويمكن ان تؤثر في تفسيرات المنظمة للأحداث الحالية والمستقبلية، فضلاً عن القرارات الادارية، وربما تخزن المعرفة التنظيمية في المستودعات البشرية وغير البشرية، وهكذا عندما ينتقل الأفراد من منظمة الى أخرى قد يحملون معهم معرفتهم الفردية، عندئذ قد يكون دوران العمل أحد المسببات الرئيسة للنسيان التنظيمي، وقد تكون المعرفة التنظيمية مترسخة في المستودعات البشرية وغير البشرية الباقية في المنظمة والتي من الممكن ان تستمر فيها (Sune & Fernandez, 2009:3). وأكد (Jiang et al, 2010:2) ان النسيان التنظيمي ومن منظور ادارة المعرفة يعد بمثابة إعادة بناء المعرفة القديمة، أو تحويلها الى نظام، وهو عملية معرفة تنظيمية، وشدوا على انه بغض النظر عن أهمية النسيان التنظيمي، والتوجه نحو التركيز على عملية فقدان المعرفة، فإن هذا الفقدان للمعرفة التنظيمية لن يكون سلبياً فحسب، بل يتضمن عرض فاعل وتخلي.

وفي سياق الحديث عن الادارة الفاعلة للنسيان أشار (DeHolan) وزملاؤه الى ان المنظمات بحاجة أيضاً الى ادارة عملياتها لضمان انها تنسى أي معرفة ينبغي التخلص منها، وعدم نسيان المعرفة التي ينبغي عليها الاحتفاظ بها، وهكذا فإن ادارة النسيان تعد مهمة حاسمة، وأحد اسباب ذلك ان الفقدان غير المقصود للمعرفة يكلف المنظمات ملايين الدولارات سنوياً، ففقدان المعرفة يعني التخلي عن القدرات، وانخفاض محتمل في القدرات التنافسية، وعندما تجد المنظمة نفسها في موقف تكون فيه بحاجة لاختراع أو شراء المعرفة اللازمة، وان مواردها قد اهدرت، عندئذ فهي لا تنفق الوقت والمال لبناء تلك المهارات الضائعة فحسب، بل هناك كلفة الفرصة البديلة أيضاً. وهكذا، وفي سوق المنافسة العالية، فإن الادارة الفاعلة للنسيان يمكن ان تمثل الفرق بين النجاح والفشل (DeHolan et al, 2004:45).

وتعزيزاً لكل ما ذكر أنبرى الى الوجود مفهوم النسيان البناء للمعرفة الذي عرفه (Niri et al, 2010:30) بوصفه عملية مقصودة، نشطة ونظامية، ومستمرة لإدارة ونسيان ما هو زائد عن الحاجة، والحد من القضايا الضارة بالمنظمة، مثل المعرفة والهيكل والسلوك، من أجل الحد من آثارها السلبية والقضاء عليها بغية ضمان تحسين الأداء التنظيمي. وان النسيان البناء للمعرفة التي لم تعد مفيدة وقد تكون ضارة أمر بالغ الأهمية ليس فيما يتعلق بمقاومة التغيير فحسب، وانما أيضاً في تجنب الوقوع بالمحضور، فضلاً عن وجود المعرفة القديمة والبالية، لاسيما عندما تختلف جذرياً عن الجديدة، فإن الأمر يمكن ان يؤثر سلباً في استيعاب هذه المعرفة الجديدة والاستفادة منها. ويبين الشكل (٥) النسيان البناء للمعرفة.



شكل (٥) النسيان البناء للمعرفة

Source: Niri, M.B., Akhavan P. and Reza H.(2010), Managing organizational knowledge active forgetting: How to managers understand the concept of managing old obsolete knowledge?, Proceeding to the 11th conference on knowledge management, Fama Licao, Portugal, 2-3 September, p.30

- وبالاستناد الى الأدبيات ذات الصلة يقدم الباحثون ستة تصنيفات لأساليب النسيان البناء للمعرفة، وكما يأتي:
١. الوعي: يتمثل في ادراك وتحديد المعرفة الضارة او التي عفا عليها الزمن، وهناك طرائق مختلفة يمكن من خلالها تنفيذ هذا الأمر، كما هي الحال في التشكيك حول المعتقدات والأساليب الحالية على كونها شروط ضرورية للتعامل مع المعرفة القديمة.
 ٢. العزل: محاولة عزل المعرفة القديمة (جغرافياً، ووظيفياً، ومعرفياً) عن المعرفة الجديدة بغية الحد من الآثار السلبية المحتملة لها. على سبيل المثال محاولة شركة IBM انشاء قسم جديد للحاسبات الشخصية PC وعزله عن بقية أقسام الشركة من أجل تجنب تلوّث عقول المديرين والعاملين في هذا القسم بهيمنة النموذج العقلي لـ (IBM) الذي تشكل حول الحاسبات الكبيرة Mainframes.
 ٣. إيقاف الاستخدام: النسيان البناء للمعرفة يعني عدم استخدام المعرفة القديمة والبالية، على الرغم من انها باقية في الذاكرة التنظيمية، ففي بعض الاحيان قد تكون العمليات الاعتيادية للنسيان والتحول غير كافية، لذلك ستنبري الحاجة لاعتماد طرائق غير رسمية أكثر قوة للنسيان البناء للمعرفة، ويمكن أن يعد إيقاف الانتاج القائم على معرفة محددة، أو عدم استخدام المنهجيات القديمة في تطوير البرمجيات أحد النماذج الواضحة المعتمدة في هذا المدخل.
 ٤. إيقاف تطوير المعرفة: الأمر هنا لا يعني إيقاف استخدام المعرفة القديمة والبالية فقط، وإنما يعني أيضاً تغيير عملية خلق المعرفة واستيعابها، وفي واقع الحال ان هذا السبيل يعد مدخلا أساسيا تجاه النسيان البناء للمعرفة ويلعب دورا محوريا في ادارة ونسيان المعرفة القديمة والبالية، ويمكن للمدراء تبني استراتيجيات مختلفة لإيقاف تطوير المعرفة، وإيقاف مشاريع البحث والتطوير، ونقل المعرفة وأوجه التعاون المعرفية هي من السبل المختلفة لمنع تطوير المعرفة القديمة.



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

٥. إزاحة المعرفة بوساطة المعرفة الجديدة: النسيان البناء للمعرفة في هذه الحالة يعني محاولة تعلم معرفة جديدة بديلة تكون كافية لتحقيق النسيان البناء للمعرفة القديمة، وفي سياق ادارة التكنولوجيا يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال الاستعاضة عن المعرفة القديمة عبر الدفع بمعرفة جديدة، وفي هذا المدخل، تستبدل المنظمة بشكل فاعل ومقصود المعرفة القديمة بأخرى جديدة.
٦. محو المعرفة القديمة: النسيان البناء في هذا الجانب يعني إزالة صريحة ورسمية لأجزاء قديمة من الذاكرة التنظيمية بطريقة جذرية، ويعد هذا الأمر مدخل أكثر قوة تجاه النسيان البناء. وإبعاد الأجهزة والبرامجيات الى خارج المنظمة، والتخلص من الوثائق والسجلات، بل حتى استبعاد الأفراد المولعين بالمعرفة القديمة تعد بعض الأمثلة عن هذا المدخل.
- ويتحدد تفاصيل العلاقة بين النسيان التنظيمي والتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية فقد ترسخت الاجابة عن التساؤل السادس من مشكلة البحث.

سابعاً: النسيان التنظيمي بين المنافع والمساوي

المنظمة التي تتبنى النسيان بوعي منها، سوف تسهم في مساعدة الأفراد على تفسير واستخدام المعلومات الداخلية، وتعزيز القدرة على الابتكار التنظيمي، ويلعب النسيان التنظيمي المقصود دوراً مهماً في إدارة المعرفة، وهو من المعايير المهمة لنجاح إدارة المعرفة، ويمكن للنسيان التنظيمي ان يعزز من ابتكار المعرفة التنظيمية، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتحسين الأداء التنظيمي (Zeng & Chen,2010:48).

وأشار (DeHolan & Phillips,2004a:425) الى ان أثر النسيان على المنظمات يتوقف على سياقه، فقد يكون ضاراً عندما يؤدي الى فقدان غير مقصود للكفايات التنظيمية، كما يمكن ان يكون خطوة أولى حاسمة في التجديد التنظيمي، عندما تكون المنظمة بحاجة للتغيير.

ويشأن علاقة النسيان بالنظام الاجتماعي والثقافي للمنظمة، أوضح (Feldman & Feldman,2006:873) ان النسيان يساعد على دعم النظام الاجتماعي والثقافي، إذ استأنس بدراسة انثوغرافية للقيادة في احدى شركات الالكترونيات التي أصيب فيها مديرها التنفيذي بجلطة دماغية، فتم اختيار مساعده للتدخل في ادارة الشركة، وعند توليه لمنصبه الجديد ارتكب أخطاء جسيمة هددت بقاء الشركة، بعد أشهر تعافى المدير وعاد ليقود الشركة نحو الربحية، بعد سنوات ، وعند سرد هذه القصة ضمن الموظفين ذلك في ذكرياتهم، كما تعلم المساعد من هذه التجربة المروعة، ومع ذلك ففي قصص أولئك الموظفين لم يكن هنالك ذكر بشأن تحسن المدير المساعد، فأتاح ذلك للموظفين تخفيف (نسيان) الصدمة العاطفية لتلك الفترة، والعودة الى الثقافة الأصلية والنظام الاجتماعي المبني حول المدير ومساعد.



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

أما فيما يتعلق بأهمية النسيان التنظيمي مقارنة بالتعلم التنظيمي، اقترح (Maddock, 1982:49) فإن هناك ما لا يقل أهمية عن القدرة على التعلم، وهو القدرة على النسيان للتخلص من عادات الماضي، والاتجاهات، والتقنيات، فظاهرة النسيان تسهم بشكل أكبر في نجاح الصناعات القائمة على الهندسة بشكل أكبر مما تفعله منحنيات التعلم، وقد أظهرت التجارب ان منحنيات النسيان تكون رقيقة أكثر مقارنة بمنحنيات التعلم، وان النجاح في الصناعة ذات التغيير المتسارع يتحدد بشكل كبير من خلال التفاعل بين نوعي المنحنيات، ويمكن ان لا تحدث حالات فشل كبير، وذلك ليس لأن منحنيات التعلم ليست حادة بما فيه الكفاية، وإنما يعزى ذلك الى ان منحنيات النسيان تكون رقيقة أكثر.

وقد طرح (Landry) التساؤل الذي قدمه كل من (Sandoe & Olfman, 2001:135)، والذي مفاده هل النسيان التنظيمي مفيد بشكل مطلق. فكان رده على هذا التساؤل ان الكثير من الباحثين يتعاملون مع هذا الأمر بشكل مباشر، إذ يفترض البعض ان النسيان التنظيمي يتيح دافع محتمل لايجاد معرفة جديدة سيتم استيعابها كاجراءات تنظيمية غير نمطية، وان النسيان التنظيمي يعني نبذ المعرفة القائمة بغية تحسين الأداء، وافترض آخرون انه عندما لا يتم نسيان المعلومات، وان المنظمات تعتمد على القواعد (تعلم سطحي)، فإن ذلك ربما يؤدي الى استخدام غير ملائم للذاكرة التنظيمية، وفي اماكن العمل فإن الاهتمام الذي يتركز على مخططات العمل غير الملائمة قد عزز فكرة ان النسيان قد يكون عنصراً حاسماً في عملية اعادة هندسة الاعمال، والابتكار (Landry, 1999:2). وفي إشارة الى مكانة النسيان التنظيمي بالنسبة للمنظمات ذكر (Weick, 1979:224) في كتابه علم النفس الاجتماعي للتنظيم، لم تفشل أي منظمة بأي وقت في البقاء على قيد الحياة لأنها نسيت شيئاً مهماً، والأرجح هو احتمال فشل المنظمات بسبب تذكر الكثير لفترة طويلة، وتستمر في كثير من الأحيان بفعل أشياء كثيرة بنفس الطريقة التي اعتادت عليها على مر الوقت. ويسترشد (Landry, 1999:2) بمقولة من كتاب قوة التعلم الادراكي لـ (Langer, 1997:84)، والتي مفادها "ان متعة النسيان تتيح لنا إعادة تجربته"، ويسترسل الكاتب بالقول ان النسيان يمكن ان يحررنا، ويتيح لنا مسامحة الآخرين، وينتشلنا من التجارب الماضية السيئة، ويتيح لنا ان نكون في الحاضر والتفكير بشأن الوضع الراهن.

وأشار (Feldman & Feldman, 2006:873) الى اختبار انصار سلسلة قيمة ادارة المعرفة للتذكر التنظيمي من منظور استراتيجي، ومن ثم السعي لخلق معرفة ثابتة، والنظر الى النسيان بوصفه عائقاً أمام تدفق المعرفة. أما من وجهة نظرهما فقد اعتبرا النسيان التنظيمي دالة لخلق المعرفة، وبناء المعنى، إلا انهما لم يخفيا ان للنسيان تأثيرات قد تكون ضارة على المنظمة. وقد نظر (Zeng & Chen, 2010:48) الى النسيان عبر علاقته الجدلية بالمعرفة فأكدوا على ان التراكم المعرفي يسهم في بناء القدرة التنافسية للمنظمة، وان المنظمة غير القادرة على تمييز المعرفة غير ذات القيمة ونسيانها قد يصيبها الشلل قدر تعلق الامر بالميزة التنافسية، وأمام هذا التناقض تبرز أهمية ادارة النسيان التنظيمي، إذ ان النسيان التنظيمي غير المنضبط سيضعف من القدرة التنافسية للمنظمة، أما النسيان التنظيمي المنظم والمسيطر عليه فانه يعد بمثابة خطوات ضرورية نحو التعلم التنظيمي، لذلك يتعين على المنظمة تبني سياسة ملائمة لادارة النسيان التنظيمي، وتجنب تداعياته الضارة أو التقليل منها.



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

ويشأن تخوفه من النسيان، أوضح (Landry,1999:2) ان الفشل في تذكر الماضي (النسيان) يمكن ان يحرم المنظمات والأفراد من هوياتهم، وأدلة العمل، وأهداف المستقبل. أما (Smith & Lyles,2011:313) فقد أخذوا بنظر العناية الحجاج المؤيدة للنسيان والمعارضة له، إذ أشارا الى ان النسيان شيء جيد دائماً، وهو ليس بالضرورة شيئاً سيئاً، وهناك ظروف ينبغي فيها على المنظمات تشجيع درجة معينة من النسيان. وقد قام الكاتبان بطرح أفكارهما بالاستناد الى المنظورات الثلاثة للنسيان التي جاء ذكرها سابقاً، وهي المنظور المعرفي، والمنظور السلوكي، والمنظور الاجتماعي، وكما موضح في الجدول (٢)

جدول (٢) ايجابيات وسلبيات النسيان التنظيمي

مخاطر النسيان	منافع النسيان	المنظور
<ul style="list-style-type: none">فقدان المعرفة التقنية والادارية المهمةتقليل المقدرة الكلية	<ul style="list-style-type: none">يتيح الهدم الخلاقيضفي شرعية على التكيف مع المعرفة وتوطينها ونقلها من وحدة الى أخرى	المعرفي
<ul style="list-style-type: none">مساعدة الأفراد على تجنب المسؤولية عن الأخطاءتقليل قدرة المنظمة على التعلم من أخطاء الماضي	<ul style="list-style-type: none">تقليل هيمنة الممارسات القديمةالمساعدة على التغيير والتجديدوظائف بمثابة قدرات دينامية محتملة	السلوكي
<ul style="list-style-type: none">تشويش الاتصالات الشخصيةفقدان الهوية	<ul style="list-style-type: none">التقليل من فقدان المعنويات التي تلي الفشلتقليل التواصل والالتزام	الاجتماعي

Source: Smith, M. E. and Lyles, M. A. (2011), In praise of organizational forgetting, Journal of management inquiry, Vol.20 No.3, p.314

يتضح من معطيات الجدول (٢) ان منافع النسيان من المنظور المعرفي تتمثل في الهدم الخلاق، حيث تخرج المنظمة جذرياً من عمليات التشغيل التقليدية والآليات والمبادئ القديمة التي لم تعد بحاجة لها، الأمر الذي يعزز قدرتها التنافسية. والمنفعة الثانية إسهام النسيان في سهولة نقل المعرفة بين الوحدات والتكيف معها وتوطينها. أما الجانب السلبي في هذا المنظور، فقد يؤدي النسيان الى فقدان المعرفة سواء كانت تقنية أو ادارية، ومن ثم تأثير ذلك في المقدرة الكلية للوحدات وللمنظمة ككل. أما من المنظور السلوكي فتتمثل المنافع في تجنب هيمنة الممارسات القديمة الذي يمهد لتبني التغيير والتجديد، فضلاً عن اتاحة قدرة حيوية مع تمهيد للمرونة ومغادرة جذرية للماضي. وعلى الرغم من ذلك فهناك سلبيات محتملة على وفق هذا المنظور تتمثل في استخدام النسيان بدهاء من قبل الأفراد لتجنب المسؤولية عن النتائج السابقة، الأمر الذي يؤدي الى شل قدرة المنظمة للتعلم من أخطاء الماضي. وفي المنظور الاجتماعي فان منافع النسيان تتمثل في بناء الروح المعنوية والثقة والقدرة على تحقيق النجاح في المستقبل، أما المخاطر فتتمثل في زعزعة الاتصالات الشخصية، والتي تكون مهمة لجمع المعلومات، مما ينعكس سلباً على استقرار كلاً من الهوية الشخصية والتنظيمية.



أشار (DeHolan & Phillips, 2004a:427-430) في مقالة بعنوان النسيان التنظيمي بوصفه استراتيجية، الى عدد من احتمالات البحث الكامنة عند تقاطع الاستراتيجية مع نظرية المنظمة، محددين ثلاثة مجالات تشكل النسيان الاستراتيجي، الأول: التخلص من المعرفة غير الضرورية، والثاني: التخلي عن الابتكارات غير المرغوب فيها، والثالث: نبذ المعرفة التي تجعل من التغيير صعباً أو مستحيلاً. ففي الجانب الأول تواجه المنظمات تحدياً بشأن ادارة كميات أكبر من المعرفة أكثر من أي وقت مضى، وهذا لا يحدث من دون تكلفة، الأمر الذي أضفى صعوبة كبيرة على المنظمات التي تسعى لزيادة مخزونها من المعرفة، لأن على هذه المنظمات إما تحمل كلف متزايدة للاحتفاظ بكميات كبيرة من المعرفة، أو المخاطرة بفقدان الكفايات أو المقدرات الحرجة، ويظهر هنا القرار الاستراتيجي بشأن الاختيار. أما في الجانب الثاني فكلما كان المدير أقدر على التعلم، فإنه بحاجة لأن يكون أقدر على النسيان، وكذلك الحال بالنسبة للقدرة على الابتكار، فالمعرفة الجديدة قد تكون مفيدة في بناء ميزة تنافسية لكنها قد تضعف من هذه الميزة عند تقاطعها مع المعرفة المخزونة أو القائمة، لذلك ينبغي نسيان المعرفة المقصودة قبل ان تصبح متصلة في ذاكرة المنظمة، فضلاً عن ان المنظمة القادرة على توليد قدر كبير من المعرفة الجديدة ستخلق مجموعة فرعية من المعارف غير المرغوب فيها، وذلك إما لأن الابتكار لا يتم تنفيذه بشكل متوقع أو انه لا يتلائم مع استراتيجية المنظمة، وهكذا فإن الابتكارات غير المرغوب فيها ستطوي على خطر كبير. أما فيما يتعلق بالمجال الثالث، فإن للنسيان التنظيمي أهمية كبيرة في عملية التغيير، فالمنظمات بحاجة الى تفكيك منطقتها السائد قبل ان يتم بناء منطقتي آخر جديد، وان عدم الاهتمام بذلك هو الذي يفسر النسبة العالية لفشل ممارسات التغيير التنظيمي، لاسيما عندما يتضمن التغيير خلق معرفة خارج حدود المنطق الحالي. وبذلك يكون قد تمت الاجابة على الشق السابع من تساؤلات مشكلة البحث.

المبحث الثالث / الاستنتاجات والتوصيات

استكمالاً لهيكلية البحث ، وبعد عرض المفاهيم وتحليل العلاقات المفاهيمية الواردة فيه جاء هذا المبحث ليقدم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. يتعرض كلاً من الأفراد والمنظمات للنسيان، ولا يقتصر النسيان بالمفهوم السلبي المطلق، بل انه في كثير من الأحيان لا يقل أهمية عن مفهوم التذكّر.
2. ينظر للنسيان التنظيمي على وفق اتجاهين، أحدهما سلبي والآخر ايجابي، السلبي يتمثل في النسيان العرضي الذي يمثل تدهوراً في مخزون المعرفة، بينما يتجسد الاتجاه الايجابي في النسيان المقصود الذي يتشكل من خلال نبذ ونسيان المعرفة المتقدمة. وهكذا يمكن ان يمثل النوع الأول (نعمة) للمنظمات بينما يعد النوع الثاني بمثابة (نعمة) عليها.
3. يعد النسيان التنظيمي وسيلة فاعلة لإدارة التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية، وهذا ما عكسته الطبيعة العلائقية بين المفاهيم الثلاثة.



فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية

٤. عدّ النسيان التنظيمي بوصفه أحد الاستراتيجيات المهمة التي تتبناها المنظمة سعياً منها للمحافظة على معرفتها التنظيمية.
٥. طول فترات الانقطاع عن أداء مهام معينة، لاسيما في المنظمات الانتاجية يؤدي الى النسيان التنظيمي.
٦. ينتج النسيان التنظيمي للمعرفة التنظيمية عن دوران العمل المتمثل في ترك العاملين ذوي المعرفة للمنظمة.
٧. ظهور النسيان التنظيمي بوصفه عاملاً حاسماً بالنسبة للمديرين في مسؤوليتهم عن منظماتهم.

ثانياً: التوصيات

١. تجنب النظر الى النسيان التنظيمي بوصفه جانباً سلبياً في المنظمات.
٢. إيلاء النسيان التنظيمي اهتماماً كافياً، والتعامل معه كمرادف للتعلم التنظيمي.
٣. دعوة للباحثين لاجراء البحوث ذات الصلة بالنسيان التنظيمي وامكانية ايجاد علاقاته مع متغيرات اخرى بما يحقق الفائدة لمنظمتنا.
٤. ان يتبنى المديرين النسيان التنظيمي بوصفه استراتيجية فاعلة في المحافظة على المعرفة التنظيمية وادامتها.
٥. العمل على اختزال فترات الانقطاع عن تأدية بعض المهام، سيما تلك المرتبطة بالعمليات الانتاجية بغية تجنب النسيان العرضي.
٦. التقليل من دوران العمل والمحافظة على رأس المال البشري بوصفه المورد الأعلى والذي ترسخ في رؤوس الكثير منهم المعرفة التنظيمية.
٧. ينبغي على منظماتنا التنسيق مع التشكيلات الأكاديمية المتخصصة والاساتذة العاملين فيها، بغية مساعدة تلك المنظمات على سير غور مفهوم النسيان التنظيمي، والاستفادة منهم في صياغة آليات عمل تطبيقية تساعدهم في تبني المفهوم في الواقع العملي.

المصادر

١. الزغلول، رافع النصير، والزغلول، عماد عبد الرحيم، (٢٠٠٨)، علم النفس المعرفي، ط٢، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
٢. عبد الله، محمد قاسم، (٢٠٠٣)، سيكولوجية الذاكرة: قضايا واتجاهات حديثة، ط١، سلسلة كتب عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت
٣. العتوم، عدنان يوسف، (٢٠١٢)، علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
٤. مسلم، علي عبد الله، (٢٠٠٩)، ادارة المعرفة مفومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ١-٤ نوفمبر، الرياض.



5. Bannon, L. J. & Kuutti, K., (1996), "Shifting perspectives on organizational memory: From storage to active remembering," Proceedings of the twenty-ninth annual Hawaii international conference on system sciences, Vol.3, 156-167.
6. Blaschke, S. and Schoeneborn, D. (2006), the forgetting function of forgetting: Revisiting exploration and exploitation in organizational learning, Social system, Vol.12, pp.100-120.
7. Brachet, T. and David, G. (2011), The determinates of organizational forgetting, American economic journal: Microeconomic, Vol.3 No.3, pp.100-124.
8. Cox, M. T. and Rom. A. (2009), An Explicit representative of forgetting, 6th International conference on systems research, Information and cybernetics, (August), pp. 115-120.
9. De Holan, P. M. and Phillips, N. (2004a), Organizational forgetting as strategy, Strategic organization, Vol.2 No.4, pp.423-433.
10. De Holan, P. M. and Phillips, N. (2004b), Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting, Management science, Vol.50 No.11, pp.1603-1613.
11. De Holan, P. M., Nelson, p. and Lawrence, T. B. (2004), Managing organizational forgetting, MIT Saloon management review, Winter, pp.45-51.
12. Engeström, Y., Brown K., Engestrom, R. & Koistinen, K, 1990. "Organizational forgetting: An activity-theoretical perspective," in Middleton, D. & Edwards, D. (Eds.), Collective remembering, Sage Publications, Newbury Park, CA.
13. Feldman, R. M. and Feldman, S. P. (2006), What links the chain: An essay on organizational remembering as practice, organization articles, SAGE (London, Thousand Osaka, CA, And New Delhi).
14. Fernandez, F. and Sune, A. (2009), Organizational forgetting and its causes: an empirical research, Journal of organizational change management, Vol.22 No.6, pp. 620-634.
15. Fernandez, V., Simo, P., Sallan, J. M. and Enache, M. (2012), Organizational forgetting/unlearning: the dark side of the absorptive capacity, New research on knowledge management: Applications and lesson Learned, ISBN: 978-953-51-0073-7, Publisher in Tech.
16. Globerson, S. and Levin, N. (1987), Incorporating forgetting into curves, International journal of operations & production management, Vol.7 Iss.4, pp.80-94.
17. Huber, G. P., (1990), "A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making," Academy of management review, 15, 47-71.
18. Jiang, Y., Qiang, F. and Li, Ch. (2010), Management of organizational forgetting in construction of organizational absorptive capacity, IEEE Conference publications, Henan.
19. Landry, J. R. (1999), Forgetful or bad memory, Proceeding of the 32nd Hawaii international conference on system sciences, Hawaii, pp.1-8.
20. Langer, E. J.(1997), The power of mindful learning, Addison-Wesley, Reading, MA.



21. Markovitch, S. and Scott, P. (2009), The role of forgetting in the learning, Appeared in proceeding of the 5th international conference on machine learning, Citeseer.
22. Michaelian, K. (2011), The epistemology of forgetting, *Erken*, Vol.74, pp.399-424.
23. Niri, M.B., Akhavan P. and Reza H.(2010), Managing organizational knowledge active forgetting: How to managers understand the concept of managing old obsolete knowledge?, Proceeding to the 11th conference on knowledge management, Fama Licao, Portugal, 2-3 September, pp.27-36.
24. Norman, D. A., (1993), Things that make us smart: Defending human attributes in the age of the machine, Addison-Wesley, Reading, MA.
25. Nystrom, P. C. and Strabuck, W. (1984), To avoid organizational crises: unlearn, *Organization dynamics*, Vol.12 No.4, pp.53-76.
26. O'Hara, K., Shadbolt. N. and Sleeman, D. (2008), A Review of the psychological literature on forgetting, *citeseer*, Vol.3.
27. Sandoe, K. & Olfman, L. (2001), "Anticipating the mnemonic shift: Organizational remembering and forgetting in," Proceedings of the thirteenth international conference on information systems, pp.127-137.
28. Smith, M. E. and Lyles, M. A. (2011), In praise of organizational forgetting, *Journal of management inquiry*, Vol.20 No.3, pp.311-316.
29. Sune, A. and Fernandez, V. (2009), Organizational forgetting in higher education, 3rd International conference on industrial engineering and industrial management, Barcelona, September.
30. Tukel, O. I., Rom, W. O. and Kremic, T. (2008), Knowledge transfer among projects using a learn-forget model, *The learning organization*, Vol.15 No.2, pp.179-194.
31. Wagner, A. and Davachi, L. (2009), Cognitive neuroscience: Forgetting of things past, *citeseer*, pp.964-967.
32. Weick, K. E., (1979), *The social psychology of organizing*, 2nd ed., Random House, New York, NY.



The Philosophy of Organizational Forgetting In Frame of Learning and Organizational knowledge

Abstract:

current research aims to build an intellectual framework for concept of organizational forgetting, which is considered one of the most important topics in contemporary management thought, which is gain the consideration of most scholars and researchers in field of organizational behavior, which is to be a loss of intentional or unintentional knowledge of any organizational level. It turned out that just as organizations should learn and acquire knowledge, they must also forget, especially knowledge obsolete and worn out. And represented the research problem in the absence of Arab research dealing with organizational forgetting, and highlights the supporting infrastructure core, and show a close relationship with organizational learning and knowledge, and thus contributing to the embodiment of its contents in our organizations Arabic, which is the latest gap caused the omission of one of the vital topics in the field of organization theory and organizational behavior. And then rising of necessity to exploring the hidden aspects of the topic, to The review search method adopted in the methodology through the analysis of the relevant literature through three chapters, the research found a set of conclusions and recommendations that can help the Arab Director in the adoption of this concept and considered it as business philosophy in managing of his organization.

Key Words: organizational forgetting, Organizational Memory, organizational learning, organizational knowledge.