

## **Investigating the Effect of Organizational Unlearning on Organizational Performance Given the Mediator Variable of Organizational Agility**

**\*Y.Mohammadi Moghadam<sup>1</sup>- A.Dadfar<sup>2</sup>- A.R.Ghazme<sup>3</sup>**

1-Associate Professor, Amin University of Police Sciences (Corresponding Author)

2- M.A Business Management.

3- Ph.D Candidate of Management, Amin University of Police Sciences

**Received: 12/09/2016 ; Accepted: 31/01/2017**

### **Extended Abstract**

Today, organizations are faced with rapid changes in the environment which forces them to adapt and select. Rapid technological developments, increasing risks, globalization, and privatization expectations are environmental characteristics that current organizations are faced with them. With these conditions, organizations can survive in a business environment that is more flexible and able to adapt to the environment.

The concept of organizational agility is one of the methods that has been taken into consideration by researchers in the last decade. In the past, it was believed that agility was achieved through sophisticated technologies, but recent research findings show that flexible production is dependent on agile people rather than technology dependent (Sherehiy, 2007).

Skill and diversity of knowledge are one of the main characteristics of agile organization. Integrating and expanding this knowledge throughout the organization are the challenges which knowledge management is seeking to answer. Especially in environments where the competitive environment is advanced technology and there is also an uncertainty in them. Organizational learning is one of the subsets of knowledge management and is considered as an indicator of survival. The organization will also be faced with a huge amount of useful and useless information which are accumulated in the memory of the organization. In some cases, this additional information has been a barrier to rapid movement and slows down the agility of the organization. So, some of

this useless information must be erase intentionally and consciously from the organization's memory or in other word, keep the organization's memory up to learn new knowledge and agility of the organization by unlearning. Unlearning is as important as acquiring new knowledge. So, Lack of ability to unlearning is one of the most important weaknesses of organizations (Hedberg, 1981).

Today, Balanced Scorecard Model is one of the approaches used for pathology and performance assessment of organizations, it looks at the performance of the organization with a vast vision. This model evaluates the performance of the organization Based on four financial perspectives, customer, internal processes, and learning and growth. Because it doesn't focus only on financial perspectives, it can give the results more accurately to the officials of the organization. So that they carry out the necessary measures and adjustments in the direction of the organization's excellence.

The current research is aimed at Investigating the Effect of Unlearning on Organizational Performance Through the creation of organizational agility in the branches of Tejarat Bank in Lorestan Province, because the banks in terms of performance gains depend heavily on new technologies and they must respond quickly to environmental changes, in other words, it must be agile and flexible.

### **Case Study**

The statistical population of this research is all employees (1600 person) of Tejarat Bank in Lorestan Province and 320 persons of them was selected as a statistical sample by using stratified random sampling method.

### **Materials and Methods**

In terms of purpose, this is an applied research and due to the data collection method, this is a descriptive research. The research method is also a survey research. In addition, the correlation method is used in this research.

To collect data, a researcher-made questionnaire was used with three components of organizational unlearning, organizational agility and organizational performance with balanced scorecard approach. The reliability of organizational learning was 0.85, the reliability of organization agility was 0.87 and the reliability of organizational performance was 0.91, which are indicating a desirable reliability. In order to confirm the validity of the questionnaire, in addition to using experts' opinion in this field, Varimax orthogonal was calculated and so

the factor loading of all questions was higher than 0.5, the validity of the questionnaire was confirmed.

Multivariate regression test and confirmatory factor analysis (software AMOS18) are used to analyze information.

### Discussion and Results

#### Hypotheses:

- Hypothesis 1: Unlearning has a significant effect on organizational performance.
- Hypothesis 2: Unlearning has a significant effect on organizational agility.
- Hypothesis 3: Organizational agility has a significant effect on organizational performance.

**Table 1: Regression Coefficient and Partial Index Values of Hypotheses**

No.	Hypotheses	Regression Coefficient	CR	P	Result
1	Hypothesis1: Unlearning has a significant effect on organizational performance.	0.32	4.725	0.008	Confirmed
2	Hypothesis2: Unlearning has a significant effect on organizational agility.	0.84	19.836	0.010	Confirmed
3	Hypothesis3: Organizational agility has a significant effect on organizational performance.	0.67	8.452	0.015	Confirmed
Mediator	Unlearning through organizational agility has a positive and significant effect on organizational performance.	=0.056.67*0.84	-	-	Confirmed

The two critical indicators of CR and P are used to test the significance of the hypotheses. Based on the significance level of 0.05, the critical value should be greater than 1.96. Therefore, all hypotheses are confirmed.

#### Conclusion

By conducting this research, we concluded that in the studied organization (Tejarat Bank in Lorestan Province), if we achieve organizational agility by unlearning, we will get better performance. Therefore, organizational agility seems to be necessary as a concept to achieve a better functional level. Organizational agility dimensions: the enrichment of the customer, mastering the changes, leveraging the effect of information and individuals and ultimately cooperation for competitiveness have respectively the most effect on the agility of the

organization. Functional dimensions of the balanced scorecard (domestic, customer, financial, growth and learning): Customer, domestic, financial, growth and learning have respectively the most effect on performance. As you can see always the most important factors of performance measurement is not a financial issue. The customer factor has the largest share between the dimensions of agility and performance, because customer satisfaction can be considered very important in the present age, especially in customer-oriented organizations such as banks and also customer satisfaction factor creates a long-term relationship with the organization and as a result, it makes better performance of the organization.

Based on the research results, the problem of organizational unlearning is very sensitive, and its correct implementation in the organization's agility path has a positive effect on performance indicators. This means that in unlearning of knowledge useless layers, some knowledge should be remove from the organization which reduces the agility and the competitive advantage of the organization. Therefore, it is suggested that, studying enough about the knowledge that we want to remove in the organization in unlearning in order to remove knowledge layers which undermine the performance of the organization; Helping to increase responsiveness to environmental change and its flexibility with continues research and inspection about obsolete old knowledge and deleting them to the organization; By connecting with the environment, the organization will help attract customers and loyalty in order to get updated information.

**Key words:** Unlearning, Organizational Agility, Organizational Performance, Competitive Advantage, Organizational Memory

## بررسی تأثیر یادگیری زدایی سازمانی بر عملکرد سازمان با توجه به متغیر میانجی چابکی سازمانی

دکتر یوسف محمدی مقدم\* – آذین دادفر\*\* – علیرضا گز مه\*\*\*

### چکیده

امروزه تکیه بر دانش قدیمی ضامن دستیابی و حفظ مزیت رقابتی پایدار نبوده و سازمان‌ها باید طرح‌های تازه‌ای را مطرح نمایند. یادگیری زدایی نقطه مقابل یادگیری بوده و سازمان‌ها برای یادگیری دانش جدید باید حافظه‌ی خود را از موارد قدیمی پاک نمایند. یادگیری زدایی یعنی برای حرکت به سوی تطبیق با محیط، نیازمند رها کردن قواعد قدیمی غیر مفید است که عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. هدف از پژوهش حاضر بررسی تغییرات عملکردی سازمان ناشی از یادگیری زدایی می‌باشد، لذا این پژوهش بر حسب هدف از نوع کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی همبستگی است (زیرا هدف بررسی تأثیر و درک الگوهای رفتاری متغیرها می‌باشد). جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان بانک تجارت استان لرستان می‌باشد که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه ۳۲۰ نفری مورد بررسی قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه با سه گویه یادگیری زدایی سازمانی، چابکی سازمان و عملکرد سازمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن با پایایی ( $\alpha=0/90$ ) استفاده گردید. داده‌ها با استفاده از AMOS18, SPSS20 از طریق روش تحلیل عاملی تاییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان می‌دهد که یادگیری زدایی بر عملکرد سازمان و چابکی تأثیر مثبت و معناداری دارد و یادگیری زدایی زمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان دارد که از آن در راستای چابکی سازمان استفاده گردد.

**واژه‌های کلیدی:** یادگیری زدایی، چابکی سازمانی، عملکرد سازمان، مزیت رقابتی، حافظه‌ی سازمانی

\* نویسنده مسئول - دانشیار دانشگاه علوم انتظامی امین

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علوم انتظامی امین

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها با تغییرات سریعی در محیط مواجه می‌شوند که آن‌ها را مجبور به انطباق و انتخاب‌های گزینشی می‌کند. تحولات سریع فناورانه، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی‌سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های کنونی با آنها مواجه‌اند. با این شرایط سازمان‌هایی موفق به بقا در محیط کسب و کار می‌شوند که انعطاف پذیرتر بوده و بتوانند خود را با محیط وفق دهند. در دهه‌های گذشته برای فعالیت در چنین محیطی غالب سازمان‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به چالش‌ها و تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند اما اکنون دیگر رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند و بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدید جایگزین شوند (Sharifi, 2001). یکی از این روش‌ها که در دهه اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته، بحث چابکی سازمانی است. در گذشته اعتقاد بر این بود که چابکی از طریق فناوری‌های پیچیده حاصل می‌شود، اما یافته‌های تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که تولید منعطف بیش از آنکه به فناوری وابسته باشد، به افراد چابک وابسته است (Sherehiy, 2007). مهارت و تنوع دانش افراد از ویژگی‌های اصلی سازمان چابک محسوب می‌شود. یکپارچگی و به جریان انداختن این دانش در سراسر سازمان، چالشی است که مدیریت دانش به دنبال پاسخ‌گویی به آن است، به ویژه در محیط‌هایی که زمینه رقابتی آن فناوری‌های پیشرفته است و همچنین عدم اطمینان در آنها وجود دارد، از یادگیری سازمانی که از زیر مجموعه‌های مدیریت دانش است به عنوان شاخصی برای بقا ذکر می‌شود در این میان سازمان با حجم عظیمی از اطلاعات مفید و غیرمفید نیز مواجه خواهد شد که در حافظه سازمان انباشته شده‌اند این اطلاعات اضافی در بعضی مواقع مانع حرکت سریع بوده و کندکننده چابکی سازمان می‌باشد بنابراین باید به صورت عمدی و آگاهانه بسیاری از این اطلاعات غیرمفید را از حافظه سازمان پاک کرد یا به اصطلاح با یادگیری‌زدایی، حافظه سازمان را برای یادگیری دانش جدید و چابکی سازمان آماده نگه داشت.

هدبرگ (۱۹۸۱) معتقد است چنانچه دانش قدیمی مورد تجدید نظر قرار نگیرد منجر به از دست رفتن رقابت‌پذیری سازمان‌ها در محیط متلاطم و در حال تغییر خواهد شد. به باور وی سازمان‌ها در صورتی به طور اثربخش یاد خواهند گرفت که ابتدا به یادگیری‌زدایی باورها و دانش منسوخ قبلی‌شان بپردازند. اما از آنجایی که این امر مستلزم کنار گذاشتن

عقاید و باورهایی است که طی سالیان مدید در سازمان مورد تأیید بوده است، لذا رهایی از آن بسیار ناخوشایند می‌نماید. یادگیری زدایی به اندازه کسب دانش جدید اهمیت دارد به همین دلیل فقدان توانایی یادگیری زدایی به عنوان یکی از مهمترین نقاط ضعف سازمان‌ها مطرح شده است (Hedberg, 1981).

در نهایت هدف از یادگیری زدایی، ایجاد سازمان چابک و رسیدن به عملکرد مطلوب سازمان است. در گذشته برای سنجش عملکرد سازمان فقط به بررسی شاخص‌های مالی می‌پرداختند اما شاخص مالی به تنهایی برآورد کننده درستی از عملکرد سازمان نمی‌باشد. امروزه یکی از رویکردهایی که برای آسیب شناسی و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود، مدل کارت امتیازی متوازن است که با دیدی وسیع و کلان به عملکرد سازمان می‌نگرد و بر اساس چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد و از آنجا که فقط بر دیدگاه مالی تأکید و توجه ندارد، می‌تواند نتایج حاصله را با دقت بیشتری به مسئولان سازمان ابلاغ نماید تا آنها اقدامات و تعدیلات لازم را در راستای تعالی و بالندگی سازمان انجام دهند.

از آنجا که بانک‌ها از نظر دستاوردهای عملکردی به شدت به فناوری‌های جدید وابسته‌اند و باید به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهد به عبارتی باید سازمانی چابک و منعطف باشد، هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیرات یادگیری زدایی بر عملکرد سازمان از طریق ایجاد چابکی سازمانی در شعب بانک تجارت استان لرستان می‌باشد. در واقع در این تحقیق می‌خواهیم بدانیم که آیا یادگیری زدایی بر چابکی و عملکرد بانک تجارت تأثیر معناداری دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱. یادگیری زدایی<sup>۱</sup>

مفهوم یادگیری زدایی سازمانی اشاره دارد به این که حرکت به سوی تغییر و تطبیق با محیط، نیازمند رها کردن باورها و قواعد قدیمی غیر مفید است (Emre Yildiz & Carl F, 2010). در واقع یادگیری زدایی مرحله میانجی بین فراموشی دانش قدیمی و کاربرد دانش محیطی جدید است. بنابر این یادگیری زدایی رهایی و ترک رویه‌های قدیمی برای ساخت رویه‌های جدید است که در آن دانش به طور هدفمند جا به جا می‌شود و

برای یادگیری‌زدایی دانش، یک سازمان به طور عامدانه چیزی را که در حافظه‌ی وی تثبیت شده است از بین می‌برد که این فرایند می‌تواند به اندازه یادگیری مهم باشد، به خصوص زمانی که یک شرکت نیاز دارد دانشی را که موفقیتش را تحلیل می‌برد، از خود دور کند (صادقیان، ۱۳۹۱). برای فهم بیشتر یادگیری‌زدایی لازم است ابتدا مفهوم یادگیری سازمانی را درک کنیم.

یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگیری به معنای هرگونه تغییر در مد‌های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان شود (Alegria, 2008).

با توجه به مفهوم یادگیری سازمانی به بسط بیشتر تعریف یادگیری‌زدایی می‌پردازیم. مطابق دیدگاه هابر یادگیری‌زدایی سازمانی به لحاظ مفهومی به یادگیری سازمانی نزدیک است (رسته مقدم، ۱۳۹۰). یادگیری‌زدایی تغییر ساختارهای دانش فردی و سازمانی و همچنین، تغییر بنیانی در فهم و ادراک و فرایند حذف باورهای پایدار است که شامل فرایند کاهش یا حذف عادات یا دانش قبلی، تغییر باورها، هنجارها، ارزش‌ها، روش‌ها و رویه‌های رفتاری می‌باشد (صادقیان، ۱۳۹۱). پس اگر یادگیری سازمانی را کسب دانش برای افزایش عملکرد سازمانی بدانیم یادگیری‌زدایی توانایی شرکت در کنار گذاشتن دانش و اطلاعاتی که ممکن است به موفقیت شرکت آسیب برساند، می‌باشد (مشبکی، ۱۳۹۱). در حوزه تئوری سازمان نیز محققانی از جمله هدرگ و نیسترم واستارباک یادگیری‌زدایی را به عنوان نوعی فراموشی هدفمند می‌دانند. سازمان‌ها به منظور تشخیص محرکات محیطی و دادن پاسخ‌های مناسب، محیط‌شان را پایش و روابط علی آن را استنتاج می‌کنند. الگوهای نو، نظریه‌های عملی را منجر می‌شود که به سازمان‌ها در مواجهه با موقعیت‌های جدید کمک می‌کند. از این منظر یادگیری‌زدایی فرآیندی است که به کمک آن دانش با هدف ارائه پاسخ‌ها و نقشه‌های ذهنی جدید از بین می‌رود. آرگریس و شون یادگیری‌زدایی را نوعی آگاهی از کاهش مواردی از جمله استراتژی‌های قدیمی سازمان از ذخیره دانش موجود سازمان می‌داند (رسته مقدم، ۱۳۹۰). و در واقع فرایند رهایی از آنچه هست یا آنچه می‌دانیم و در عین حال باز و گشوده بودن نسبت به آموختن آنچه که جدید و تازه است. به عبارت دیگر رهایی از دانستگی و خلق فضای تازه برای یادگیری امور جدید که باید از آنچه که کهنه است رها شد تا بتوان برای نو جا گشود (عدلی، ۱۳۸۹).



با توجه به این مطالب انواع تغییرات را در جدول شماره ۱ دسته بندی می‌کنیم:

جدول ۱: انواع تغییرات

ویژگی	نوع تغییر
حفظ و افزایش ساختارهای موجود	یادگیری
ایجاد و تغییر در ساختارهای دانش موجود	یادگیری زدایی
جایگزینی ساختارهای دانش بیرونی با درونی	یادگیری دوباره

## ۲-۲. چابکی سازمان<sup>۱</sup>

واژه چابک در فرهنگ لغت به معنای حرکت سریع، چالاک و فعال است و چابکی، توانایی حرکت به صورت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. تعریف‌های زیادی برای چابکی ارائه شده است اما هیچ یک مخالف با یکدیگر نبوده و یکدیگر را نقض نمی‌کنند. عموماً این تعریف‌ها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می‌دهند (محمدی مقدم، ۱۳۹۱).

چابکی سازمانی به عنوان یک مفهوم مدیریتی، ابتدا در یک بستر تولیدی و به خصوص سیستم‌های تولیدی منعطف شکل گرفت و بعدها به دیگر حوزه‌های کسب و کار سرایت کرد و به عنوان یکی از ویژگی‌های سازمانی مطرح شد (قربانی زاده، ۱۳۹۰). از ابتدای ظهور چابکی سازمانی (دهه ۱۹۹۰) تاکنون تعاریف متعددی از آن ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

توانایی‌های تولید کننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش بینی، پاسخ پیش کنشی به تغییرات، سودآوری از محیط، قابلیت سازگاری و شکل دهی مجدد، بهره‌گیری از تغییرات به عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته، ایجاد سازمان مجازی و استفاده از دانش بازار، توانایی پاسخ موثر به مشتری، توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیر قابل پیش بینی (خوش سیم، ۱۳۹۰).

در همین راستا گلمدن و همکاران، چابکی را توانایی رشد اقتصادی در یک محیط رقابتی که مشخصه آن تغییرات دائم و غیر منتظره است، تعریف می‌کنند (Goldman, Nagel & Preiss, 1995).

واژه چابک بیانگر سرعت و قدرت پاسخگویی هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. سازمان چابک برای درک و پیش بینی تغییرات محیط کسب و کار طراحی شده به ساختار بندی خود می‌پردازد. از عوامل اساسی که باعث ایجاد و ارتقای چابکی سازمان است می‌توان آگاهی، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری را نام برد.

از ویژگیهای سازمان‌های چابک می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد (دولت مدلی، ۱۳۸۷):

۱. مبتنی بودن بر اطلاعات
۲. تمرکز فعالیت‌ها بر شایستگی‌ها
۳. انعطاف‌پذیری
۴. حذف هزینه‌های سربار
۵. خلاق بودن
۶. همراه بودن با ساختارهای مجازی
۷. فقدان سلسله مراتب
۸. تمرکز روی قابلیت‌های کلیدی

بنگاه‌ها پدیده‌های پیچیده‌ای هستند که باید به صورت نظام‌گرا دیده شوند و چابکی نیز مفهومی پیچیده است که برای دستیابی به آن چهار بعد پیشنهاد شده که می‌توان آنها را به صورت نظام‌گرا تعریف نمود (Goldman, 1995):

الف: ستاده ( محصولات به عنوان راه حلی جامع جهت ارضای مشتری ): توانایی در ساخت محصول، مشخص کننده قابلیت رقابتی نیست. کاهش هزینه ماشین آلات، دسترسی طراحان محصول به ابزارهای طراحی کامپیوتری قدرتمند و افزایش تجارت جهانی، توزیع این محصولات را گسترده‌تر کرده و تولیدکنندگان را به این جهت سوق داده است که به ماورای محصول نگاه کنند و ترکیب متمایزی از محصول، اطلاعات و خدمات بلندمدت را برای هر مشتری فراهم نمایند.

ب: داده ( همکاری جهت افزایش رقابت پذیری یا ایجاد سازمان مجازی ): تدارک راه حلی کامل برای هر مشتری مشخص با منابع یک شرکت، به تنهایی قابل حصول نیست. این امر خصوصاً زمانی به حقیقت می‌پیوندد که شرکت روی شایستگی اصلی خود متمرکز باشد. بنابراین همکاری جهت ایجاد راه حلی برای مشتریان، ضروری به نظر می‌رسد. در واقع همکاری داخلی و خارجی، استراتژی‌های مورد نظر می‌باشند و هدف عرضه محصولات به

بازار در حداقل زمان با اهرم کردن منابع از طریق همکاری می‌باشد و نائل شدن به این اهداف تنها با تشکیل سازمان‌های مجازی و مشارکت‌های سریع در ساخت قابل حصول خواهد بود. همکاری به طور داخلی و با دیگر سازمانها؛ اولین گزینه استراتژی عملیاتی رقبای چابک است. نقطه پایانی، ارائه محصول چابک به بازارها به طور سریع و تا حد ممکن از جنبه هزینه‌ای موثر، می‌باشد. یکی از استراتژی‌های انجام این کار، بهره‌گیری از منابع موجود بدون توجه به محلی که آنها در آنجا قرار گرفته‌اند و کسی که مالک آنهاست می‌باشد. تیم‌های چند وظیفه‌ای، توانمندسازی کارکنان، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، سازمان‌های مجازی، و مشارکت‌ها ولو با رقبای مستقیم ابزارهایی هستند که برای اهرمی نمودن اثر منابع از طریق همکاری‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

**ج: عوامل تأثیرگذار خارجی (سازماندهی جهت تسلط بر تغییر و عدم اطمینان):**  
مشکل‌ترین عاملی که شرکت‌ها با آن مواجه هستند تغییر سریع و بدون توقف می‌باشد. عواملی مانند کاهش دوره محصول، کاهش دوره زمانی بین زمان ایجاد مفهوم تا نقدینگ، تسریع در نرخ توسعه فناوری، افزایش جهانی سازی تجاری، افزایش تراکم ارتباطات الکترونیکی و افزایش رشد سریع جمعیت، همه به فضای تغییر کمک می‌کنند. تغییرات خارجی تحمیل شده را نیز می‌توان در دو بخش ذیل در نظر گرفت: تغییرات اجتماعی در مقیاس کلان و تغییراتی که بوسیله شرکت رقیب می‌توان بر واحد تجاری تحمیل کرد (به عنوان مثال بخش بندی محصول و ایجاد تشابهاتی در محصول گران قیمت با تنوع زیاد که به وسیله رقبا تحمیل می‌شوند).

**د: عملیات داخلی (اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات):** توانایی شرکت در واکنش سریع‌تر به تغییرات، در مقایسه با رقبا را بیان می‌کند که البته این کار با استفاده از انگیزش، کارآفرینی اشخاص و سازماندهی تیم‌های سازگار دائمی انجام گرفته و در عین حال ساختار سازمانی نیز دائماً شکل‌دهی مجدد می‌گیرد. در جهان فردا افراد و اطلاعات متمایز کننده‌های اساسی خواهند بود. لذا چابکی، عدم تمرکز اختیار و اهرمی کردن ارزش منابع انسانی و اطلاعاتی را در بر می‌گیرد، چنین سازمان‌هایی راسازمان‌های مبتنی بر دانش می‌نامند.

این چهار بُعد، اساس تعریف بنگاه‌های چابک هستند و چابکی عبارتی جامع می‌باشد که در تمامی محیط‌های بنگاه از قبیل تولید، بازاریابی، طراحی، سازماندهی و افراد نفوذ

می‌کند. چابکی ترکیبی از محصولات فیزیکی، خدمات و اطلاعات است که با تغییر نیازمندی‌های مشتری تغییر می‌کند. مهم‌ترین مباحث این بخش نیز عبارتند از: تواناسازی افراد، برانگیختن افراد، پرورش شایستگی‌ها، به کارگیری از اطلاعات، و مدیریت بر چالشها.

### ۲-۳. عملکرد سازمان<sup>۱</sup>

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه‌ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران ارائه شده است: "فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته" (Neely, 2002).

در گذشته برای سنجش عملکرد سازمان فقط به بررسی شاخص‌های مالی می‌پرداختند اما شاخص مالی به تنهایی برآورد کننده درستی از عملکرد سازمان نمی‌باشد، امروزه یکی از رویکردهایی که برای آسیب‌شناسی و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود، مدل کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> است. روبرت کاپلان و دیوید فورتن، کارت امتیازی متوازن را به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان از چهار دیدگاه مالی، توجه به مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری پیشنهاد می‌کنند. بر اساس این دیدگاه، اهداف و معیارهای روش ارزیابی متوازن از دل چشم انداز و استراتژی سازمان استخراج می‌شوند و عملکرد سازمان را از این چهار دیدگاه بررسی و ارزیابی می‌کنند. این روش به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد، علاوه بر ارزیابی مالی سنتی، عملکرد سازمان را با افزودن سه بعد دیگر یعنی مشتریان، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار می‌دهد. روش مذکور با توجه ویژه به دارایی‌های نامشهود سازمان که در عصر حاضر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده است، این امکان را به سازمان می‌دهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی موردنظر، از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت دارایی‌های نامشهود، در صورت لزوم نسبت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی‌ها اقدام کند (Kaplan, 2001) تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند:

1 - Organization Performance

2 - Balanced Score Card

معیار مالی<sup>۱</sup>: ارزیابی متوازن وجه مالی و حداکثر کردن سود را به عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرد. منظور از معیارهای مالی آن دسته از معیارهایی هستند که از دید سهامداران و به طور کلی ذینفعان سازمان به عنوان معیار تعیین عملکرد مد نظر قرار می‌گیرند (Kaplan and Norton, 1996).

معیار مشتری<sup>۲</sup>: در استراتژی کسب و کار، چگونگی ایجاد تمایز یک سازمان از رقبایش جهت جذب، حفظ و تعمیق روابط با مشتریان مورد نظر اهمیت بسیاری دارد (Kaplan and Norton, 2004).

معیار فرآیند داخلی<sup>۳</sup>: منظور آن دسته از معیارهایی هستند که باید برای ایجاد رضایت ذینفعان و مشتریان، در فرایند داخلی شرکت وجود داشته باشند (Kaplan and Norton, 1996).

معیار رشد و یادگیری<sup>۴</sup>: منظور از این معیار، آن دسته اقداماتی است که باید در رشد و یادگیری و آموزش کارکنان به کار گرفته شود تا از این راه، وضعیت مطلوب از نظر ذینفعان و مشتریان تحقق پیدا کند (Kaplan and Norton, 1996).

کارت امتیازدهی متوازن شاخص‌های مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی که به عنوان پیش نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می‌کند. کاپلن و نورتون معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص‌های مورد استفاده، از بین می‌رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند (Norton & Kaplan, 1992).

از پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

— علی آکگون (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان توسعه محصول جدید در محیط‌های متلاطم: تاثیر یادگیری زدایی و خلاقیت بر عملکرد سازمان، به این نتیجه رسید که یادگیری زدایی و خلاقیت بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.

1- Financial

2 -Customer

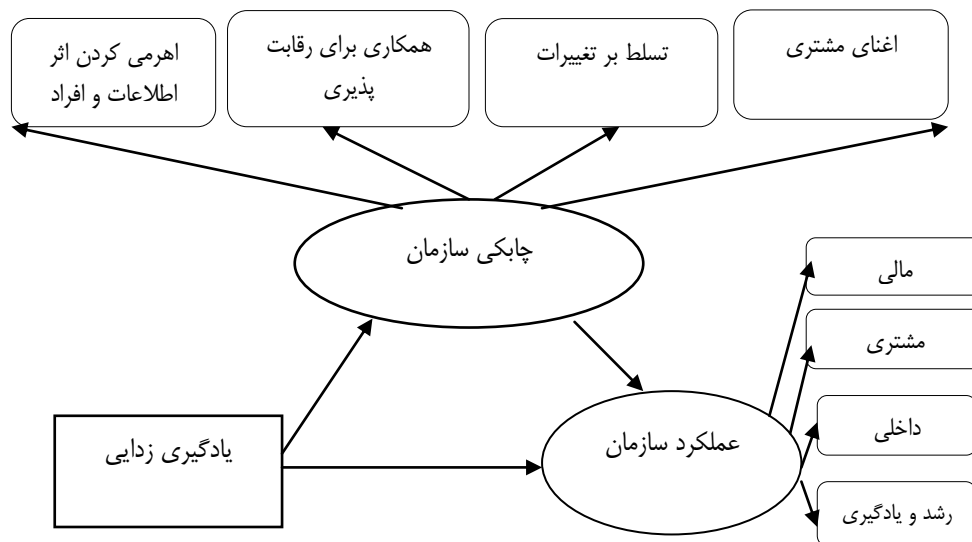
3 -Internal

4 -Learning And Growth

- جوسه رولدن و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان ساختن سازمانی چابک از طریق مفهوم یادگیری زدایی به بررسی تأثیر یادگیری زدایی بر چابکی سازمان می‌پردازد و در نهایت با تحقیق بر ۱۱۲ شرکت بزرگ تأثیر بین متغیرهای فوق را معنادار یافتند.
- دیوید لی (۱۹۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی سازمانی برای کسب مزیت رقابتی: قدرت یادگیری و یادگیری‌زدایی، به بررسی تأثیر یادگیری و یادگیری‌زدایی بر کسب مزیت رقابتی می‌پردازد و هر دو رابطه را تایید کرده و بر مفهوم یادگیری‌زدایی برای کسب مزیت رقابتی در قرن حاضر تأکید می‌کند.
- خوش سیما و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان ارزیابی مدل ساختاری چابک، مزیت رقابتی و عملکرد سازمان‌های تولیدی ایران به مطالعه رابطه چابکی بر عملکرد سازمان، چابکی بر مزیت رقابتی و مزیت رقابتی بر عملکرد سازمان پرداختند که نتایج، روابط فوق را مورد تایید قرار داد.

### ۳. مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدل مفهومی تحقیق و فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر آمده است:



شکل ۱: مدل مفهومی برگرفته از تحقیقات علی آکگون (۲۰۰۷)، جوسه رولدن و همکاران (۲۰۱۴)، خوش سیما و همکاران (۱۳۹۰) و گلدمن (۱۹۹۵)

- فرضیه ۱: یادگیری زدایی بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.  
 فرضیه ۲: یادگیری زدایی بر چابکی سازمان تأثیر معناداری دارد.  
 فرضیه ۳: چابکی سازمان بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.

#### ۴. روش تحقیق

این پژوهش بر حسب هدف از نوع کاربردی تلقی می‌شود در عین حال، این پژوهش بر اساس روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی است زیرا متغیرهای پژوهش دستکاری نمی‌شوند. همچنین روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی نیز می‌باشد زیرا ابزار گردآوری داده‌ها (پرسشنامه)، در جامعه‌ی مورد بررسی توزیع و سپس جمع‌آوری می‌شود. ضمناً از روش همبستگی در این پژوهش استفاده می‌گردد زیرا روابط بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است.

جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان بانک تجارت استان لرستان (۱۶۰۰ نفر) می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (به این صورت که ابتدا استان لرستان به شهرستان‌ها طبقه بندی شده و سپس از هر شهرستان استان با توجه به تعداد کارکنان تعداد نمونه تخصیص داده شد اما برای مرکز استان به دلیل زیاد بودن شعب و کارکنان، شهر خرم‌آباد به چهار طبقه شمالی، جنوبی، شرقی و غربی طبقه بندی شده و بعد نمونه‌گیری گردید، نمونه‌ای به حجم ۳۲۰ نفر انتخاب گردید.

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته با سه گویه یادگیری زدایی سازمانی، چابکی سازمان و عملکرد سازمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن استفاده گردید. میزان پایایی هر گویه به صورت زیر برآورد شد:

یادگیری زدایی سازمانی ۰/۸۵، چابکی سازمان ۰/۸۷ و عملکرد سازمان ۰/۹۱ که نشان از پایایی مطلوبی می‌باشد. به منظور تایید روایی پرسشنامه علاوه بر استفاده از نظر خبرگان در این رشته به محاسبه واریانس متعامد پرداخته شد و از آنجا که میزان بار عاملی تمامی سوالات بالای ۰/۵ بود لذا روایی پرسشنامه تایید می‌گردد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون آماری استنباطی کولموگروف-اسمیرنف (K-S) (توسط نرم افزار SPSS22) به منظور تشخیص نرمال بودن داده‌ها، رگرسیون چند متغیره و تحلیل عاملی تاییدی (توسط نرم افزار AMOS18) استفاده شده است.

## ۵. یافته‌ها

یافته‌های استنباطی: برای تشخیص نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنف (K-S) استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ ارائه می‌گردد:

جدول ۲: نتایج آزمون (K-S)

متغیرها K-S	یادگیری زدایی	چابکی	عملکرد
Z	0/۶۰۴	0/۸۵۴	۱/۲۹۴
Sig	۰/۰۷۴	۰/۰۶۹	۰/۰۶۰

چون sig بیشتر از ۰/۰۵ است، داده‌ها نرمال هستند.

## برآورد و آزمون الگوهای اندازه‌گیری (الگوهای عاملی تاییدی):

پس از جمع‌آوری اطلاعات جهت مشخص کردن این که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول می‌باشند، تمام متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان بودند بطور مجزا مورد آزمون قرار گرفتند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) با استفاده از نرم افزار Amos18 که برای متغیرهای پنهان چابکی و عملکرد سازمان می‌باشد در جدول ۳ نشان داده می‌شود:

جدول ۳: شاخص‌های نکویی برازش متغیرهای پنهان

متغیر	CMIN/DF	RFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
چابکی	۴/۱۵۰	۰/۹۶۵	۰/۹۷۷	۰/۹۹۷	۰/۹۹۷	۰/۰۹
عملکرد	۳/۱۴۵	۰/۹۷۰	۰/۹۸۵	۰/۹۹۸	۰/۹۹۸	۰/۰۷

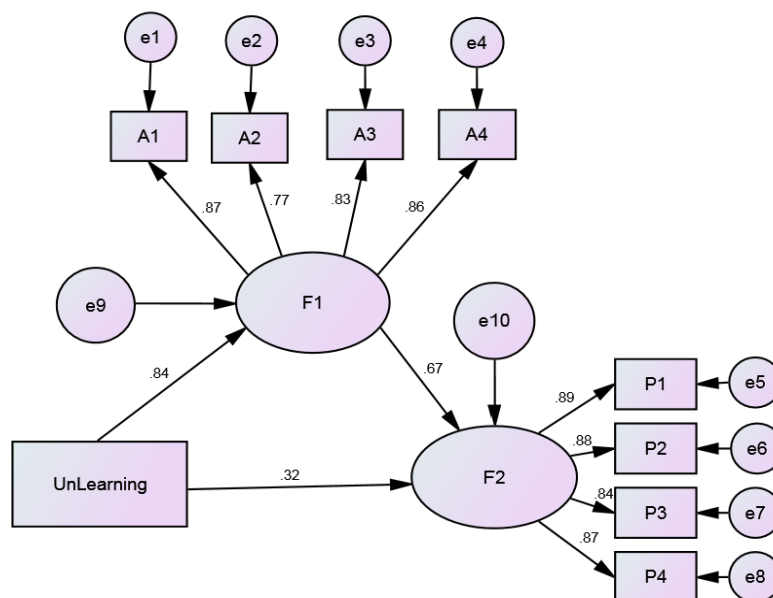
در مورد شاخص‌های فوق می‌توان گفت برای اینکه یک مدل برای تحلیل مسیر از برازش خوبی برخوردار باشد باید شاخص‌های RFI - NFI - IFI - CFI عددی بین ۰-۱ اختیار کنند که این عدد هر چه به ۱ نزدیکتر باشد مدل از برازش بهتری برخوردار است همچنین عدد شاخص RMSEA برای اینکه قابل قبول باشد باید زیر ۰/۱۰ محاسبه گردد و مقدار قابل قبول برای شاخص CMIN/DF عددی بین ۵-۱ می‌باشد.



بنابراین مدل متغیرهای پنهان چابکی و عملکرد سازمان از برازش خوبی برخوردار می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری و نرم افزار Amos ۱۸ استفاده شده است که نتایج در جدول ۴ و شکل ۲ ارائه می‌گردد:

جدول ۴: شاخص‌های نکویی برازش مدل

CMIN/DF	RFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
3/452	.۰/۹54	.۰/۹66	.۰/۹81	.۰/۹81	.۰/۰۷۸



شکل ۲: مدل مفهومی در حالت استاندارد

اعداد شکل بالا نشان‌دهنده میزان تبیین‌کنندگی هر کدام از مولفه‌ها می‌باشند. با توجه به اطلاعات بالا می‌توان دریافت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است. با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل به بررسی فرضیه‌ها پرداخته شده است که نتایج آن در جدول ۵ ارائه می‌گردد:

جدول ۵: ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخصهای جزئی مربوط به فرضیه‌ها

No	فرضیه‌ها	ضریب رگرسیونی	CR	P	نتیجه
۱	یادگیری زدایی بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۳۲	۴/۷۲۵	۰/۰۰۸	تایید
۲	یادگیری زدایی بر چابکی سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۸۴	۱۹/۸۲۶	۰/۰۱۰	تایید
۳	چابکی سازمان بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۶۷	۸/۴۵۲	۰/۰۱۵	تایید
میانجی	یادگیری زدایی از طریق چابکی سازمان بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۰۵۶/۶۷*۰/۸۴ =	-	-	تایید

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است، بر اساس سطح معنا داری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. بنابراین تمامی فرضیه‌ها تایید می‌گردند.

#### ۶. نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی بر این بوده تا به این سوال که " آیا یادگیری زدایی سازمانی می‌تواند از طریق ایجاد سازمانی چابک باعث افزایش عملکرد سازمان شود؟ " پاسخ داده شود که برای این منظور با استفاده از نرم افزار amos18 به تحلیل داده های جمع آوری شده پرداخته شد و نتایج زیر حاصل گردید:

طبق جدول شماره ۶ تمامی فرضیه‌ها تایید و در نتیجه پاسخ سوال بالا مثبت می‌باشد .

حال به تحلیل مقادیر به دست آمده در هر فرضیه می پردازیم.

فرضیه اول مربوط به تأثیر یادگیری زدایی بر عملکرد سازمان بود که با ضریب رگرسیونی ۰/۳۲ تایید شد بدین معنا که با افزایش یادگیری زدایی سازمانی عملکرد سازمان افزایش می یابد.

در ادامه دیدیم که با افزایش یادگیری زدایی سازمانی میزان چابکی سازمانی (فرضیه دوم) با ضریب ۰/۸۴ افزایش می یابد یعنی یادگیری زدایی در بانک تجارت لرستان باعث چابک تر شدن سازمان می گردد.

و از طرفی با افزایش چابکی در سازمان، سازمان به سطح عملکرد بهتری (فرضیه سوم) با ضریب ۰/۶۷ می‌رسد پس چابکی در بانک تجارت لرستان باعث رسیدن این سازمان به عملکرد بهتر می‌گردد.

با افزایش یادگیری زدایی در سازمان، سازمان با ضریب ۰/۸۴ چابک‌تر می‌شود و با افزایش چابکی، سازمان با ضریب ۰/۶۷ عملکرد بهتری دارد بنابراین با افزایش یادگیری زدایی عملکرد سازمان از طریق چابکی سازمانی ۰/۵۶ افزایش می‌یابد. در این پژوهش به یک سوال جالب می‌رسیم که چگونه ممکن است یادگیری زدایی به تنهایی باعث افزایش عملکرد سازمان با ضریب ۰/۳۲ گردد اما از طریق چابکی عملکرد سازمان با ضریب ۰/۵۶ افزایش یابد؟

پاسخ به این سوال موضوع اصلی انجام این پژوهش می‌باشد در واقع با انجام این پژوهش به این نتیجه رسیدیم که در سازمان مورد مطالعه (بانک تجارت لرستان) اگر با انجام یادگیری زدایی به چابکی سازمانی دسترسی پیدا کردیم به عملکرد بهتری می‌رسیم بنابراین چابکی سازمانی به عنوان یک مفهوم برای رسیدن به سطح عملکردی بهتر لازم به نظر می‌رسد. در مورد ابعاد چابکی سازمانی به ترتیب بیشترین تأثیر را اغنای مشتری، تسلط بر تغییرات، اهرمی کردن اثر اطلاعات و افراد و نهایتاً همکاری برای رقابت پذیری بر چابکی سازمان دارند.

در رابطه با ابعاد عملکردی کارت امتیازی متوازن (داخلی، مشتری، مالی، رشد و یادگیری) بیشترین تأثیر بر عملکرد را به ترتیب بعدهای مشتری، داخلی، مالی و رشد و یادگیری دارد، همان طور که می‌بینیم همواره مسئله مالی مهمترین عامل سنجش عملکرد نمی‌باشد. دلیل این امر که در بین ابعاد چابکی و عملکرد عامل مشتری بیشترین سهم را دارد، را می‌توان اهمیت رضایت مشتری در عصر حاضر و به ویژه در سازمان‌های مشتری مدار نظیر بانک‌ها دانست زیرا عامل رضایت مشتری باعث ایجاد رابطه بلند مدت وی با سازمان و در نتیجه عملکرد بهتر سازمان می‌شود.

بر اساس نتایج پژوهش مساله یادگیری زدایی سازمانی امری بسیار حساس می‌باشد که اجرای درست آن در مسیر چابکی سازمان تأثیر مثبتی بر شاخص‌های عملکردی دارد. بدین معنا که در زمان یادگیری زدایی لایه‌های زاید دانش حتماً باید دقت گردد که دانش‌هایی را از سازمان دور کنیم که باعث کاهش چابکی سازمان و مزیت رقابتی سازمان می‌گردد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد:

- در هنگام یادگیری‌زدایی در مورد دانشی که قصد حذف آن را در سازمان داریم بررسی - های لازم انجام گردد تا لایه‌هایی از دانش حذف گردد که عملکرد سازمان را تحلیل می - برد.
  - با تحقیقات و بازرسی مستمر درباره منسوخ شدن دانش قدیمی و حذف آنها به سازمان در راستای افزایش پاسخگویی به تغییرات محیطی و انعطاف‌پذیری آن کمک نماییم.
  - سازمان با برقراری ارتباط با محیط به منظور کسب اطلاعات به روز به جذب و وفاداری مشتریان کمک نماید
- نتایج حاصل از این تحقیق نتایج تحقیقات جوسه رولدن و همکاران، ۲۰۱۴؛ علی آکگون، ۲۰۰۷؛ دیوید لی، ۱۹۹۹ و خوش سیما و همکاران، ۱۳۹۰ را تایید می کند.

## References

- 1-Adli, F.(2010). UnLearning A Way to Learn More, Journal of Educational Strategies, Volume 3, Issue 1. 17-21.( in Persian)
- 2-Akgun,A.(2007).New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. Journal of Engineering and Technology Management. Volume 24, Issue 3, Pages 203–230.
- 3-Alegra , J.& Chiva , R (2008) Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance : An Emprical Tes , Technovation 28: 315-332
- 4-Attaran, J. Divandare, A. Adineh, H.(2012). Identifying the Effective Factors on Market Consolidation (Achieving Sustainable Competitive Advantage) Banking Services in Mellat Bank Based on the Perspective of the Source of Business Management, Volume 4, Issue 12. 91-112. ( in Persian)
- 5-Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journa of Management , 17(1), 99–120.
- 6-Bowker, G. (1997). Lest We Remember: Organizational Forgetting and the Production of Knowledge. Accounting, Management and Information Technology. 7 (3): 113-138.
- 7-Dehghan, N. Dehghan, F. Fathi, S.(2012). Explaining and Testing the Interaction Strategy of Learning Ability, Innovation and Sustainable Competitive Advantage, Strategic Management Studies. Number 9. 128-150. ( in Persian)
- 8-Dolat medli, M.(2008). Solutions to Agility in Organizations, Web Magazine, No. 72( in Persian)
- 9-Emre Y, Carl F.(2010). Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions Scandinavian Journal of Management 26, 448—456.
- 10-GHorbane zadeh, V. Hoormanesh, F. GHolam hosseine, H. (2011). The Role of Learning Culture and Knowledge Management in Organizational Agility, Quarterly Journal of Improvement and Management Management Studies, Vol. 21, No. 65, 47-72. ( in Persian)
- 11-Goldman, S. L., Nagel, R. N., and Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations : Strategies for Enriching the Customers, Van NostrandReinhold,New York,
- 12-Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In P. Nystrom & W. H. Starbuck(Eds.), Handbook of Organizational Design (Vol. 1). London: CambridgeUniversity Press.

- 13-Holan, Pablo Martin De, and Nelson Philips. 2004. Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science* 50(11): 1603-1613.
- 14-Kaplan R.S. and Norton D.P.(1996). "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system". *Journal:Harvard Business Review*.
- 15-Kaplan R.S. and Norton, D.P.(2004)."Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes". Harvard Business School Press.
- 16-Kaplan, P.S. and Norton, D. P (2001): Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. Part II, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104.
- 17-Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp.9-71
- 18-Khosh sima, GH.jafar nejad, A.(2011). Providing Structural Model of Agility, Competitive Advantage and Performance of Iranian Manufacturing Organizations, *Bimonthly Shahed University*. Eighteenth Year, No. 2. 69-92. ( in Persian)
- 19-Lei,D., & John,W.S.,(1999).Designing Organisational For Competitive Advantage: The Power Of Unlearning And Learning. *Organisational dynamics*. Volume 27, Issue 3 Pages 24–38.
- 20-Mohammadi moghadam, Y. Alvani, SM. Sedaghat poor, F. (2012). Organizational Agility for Police Organizations in the 3rd Millennium, *Human Resources Quarterly*. Seventh year No. 30 .98-115. ( in Persian)
- 21-Moshabake, A. Bastam, H. Dehyari, S. (2011). Improvement of organizational performance through targeted organizational obsolescence, *health management*, 48 (15). 93-105. ( in Persian)
- 22-Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M.(2002) *The PerformancePrism: The Scorecard for Measuring and Managing StakeholderRelationships*, Financial Times/Prentice Hall, London.
- 23-Rasteh moghadam, A. Abbas pour, A.(2011). In search of the new model of learning to dismantle, *Journal of Educational Sciences*, Year 4, No. 16. 81-105. ( in Persian)
- 24-Roldán, José; Cegarra, Juan Gabriel; Cepeda, Gabriel(2014). Building Organisational Agility Through an Unlearning Context. *European Conference on Knowledge Management 2*: 834-842. Kidmore End: Academic Conferences International Limited.
- 25-Sadeghiyan, R. Yaaghoibe, N. Ezazi, ME.(2012). Investigating the relationship between purposeful organizational forgetting and

organizational agility. Public Management Research, No. 17. 103-120. (in Persian)

26-Sharifi, H and Zhang, Z (2001): Agile manufacturing in practice: Application of a methodology, International Journal of Operational Production Management, Vol. 21, No.5/6, pp.772-794.

27-Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes, International Journal of Industrial Ergonomics 37, PP.445-460 Zangouinezhad, A. and Moshabaki, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence, Industrial Management & Data Systems, 109(2), 262-280.

28-Zeng, Junjian and Chen, chunhua., (2010). The Relationship between Intentional Organizational Forgetting and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Organizational Learning Capability. School of Business Administration South China University of Technology Guangzhou, China.

