رابطه فراموشی سازمانی با عملکرد شهرداری در زمینه توسعه پایدار شهری (مطالعه موردی: شهرداری منطقه 16 تهران)

مجتبی رجب‌بیگی* دانشیار مدیریت دولتی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، وزارت جهاد کشاورزی، تهران، ایران

زهرا حسنی کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور واحد تهران غرب، تهران، ایران

دریافت: 93/02/02 **پذیرش: 93/05/25**

چکیده: انفجار اطلاعات در عصر جدید، پدیده‌ای نو در سازمان‌ها با عنوان فراموشی آگاهانه سازمانی را رقم زده است. این پدیده موجب شده تا پژوهش‌هایی در زمینه تأثیر انباشتگی اطلاعات در سازمان‌ها و راه‌های برون‌رفت از آن، مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا، پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه فراموشی سازمانی با عملکرد شهرداری در زمینه توسعه پایدار شهر، صورت گرفته است. روش تحقیق، توصیفی و از نوع پیمایشی- همبستگی می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات، از پرسشنامه محقق‌ساخته، استفاده گردید. جامعه آماری در این تحقیق، شامل مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه 16 تهران به تعداد تقریبی 700 نفر بود. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد 400 نفر نمونه به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده و هدفمند، انتخاب شدند. آنچه در این پژوهش، مورد بررسی قرار گرفت عبارت است از: 1- ارتباط بین فراموشی سازمانی با عملکرد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی 2- ارتباط بین عملکرد شهرداری با یادگیری سازمانی و مدیریت دانش 3- ارتباط بین یادگیری سازمانی با مدیریت دانش. در این تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و آزمون همبستگی با ضرایب اسپیرمن و پیرسون استفاده شد. نتایج تحقیق نشان دادند بین فراموشی آگاهانه با عملکرد مدیریت شهری در زمینه توسعه‌پایدار شهری، رابطه معنی‌داری وجود دارد. از این رو باید در این زمینه، زیرساخت‌های لازم برای حذف اطلاعات غیرضروری گذشته، فراهم شود.

واژگان کلیدی: فراموشی سازمانی، دانش سازمانی، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، اقتصاد و مدیریت شهری، توسعه پایدار شهر

طبقه‌بندی JEL : M14, D83, D80, P17, P25

فصلنامه علمی- پژوهشی
اقتصاد و مدیریت شهری
شاپا: 2870-2345
نمایه در ISC، SID، Noormags،
Magiran، Ensani، RICeST
www.Iueam.ir
سال سوم، شماره نهم، صفحات 85-73
زمستان 1393

* مسئول مکاتبات: Rajabbaigy@Gmail.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

1- مقدمه

امروزه سازمان‌ها، دانش را به عنوان ارزشمندترین و استراتژیک ترین منبع برای خود قلمداد می‌کنند و بر این اعتقادند که برای اینکه رقابتی باقی بمانند باید قابلیت‌ها و منابع فکری خود را مدیریت کنند. از این رو در دنیای پر رقابت امروزی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که سهم بیشتری از دانش سازمانی را به خود اختصاص داده باشند. مدیریت دانش، هم در بخش عمومی و هم در بخش خصوصی برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری بیشتر، لازم می‌باشد (نجف بیگی،1379).

مدیریت دانش به دنبال خلق فرایندهایی است که نه تنها به یادگیری و حفاظت از دانش مفید، بلکه برای عدم‌یادگیری و پرهیز از آنچه مهم نیست، به کار می‌آید. فراموشی، همانند یادگیری، ساده نیست و ممکن است زیان‌آور یا سودمند باشد و در دو بعد هدفمند یا غیرهدفمند، قابل درک می‌باشد (بک هارد[1]، 1378).

یادگیری سازمانی، تدوین تجارب سازمانی به صورت قوانین و مقرراتی است که راهنمای رفتار سازمان و تبلور دانش سازمان هستند.

فراموشی سازمانی؛ از دست دادن داوطلبانه یا غیرداوطلبانه دانش سازمانی است که می‌تواند به تغییر در قابلیت‌های سازمان منجر شود. فراموشی به دو طبقه کلی، قابل تقسیم است: 1- فراموشی تصادفی (غیرهدفمند) که زیان‌آور می‌باشد. 2- فراموشی هدفمند (با قصد و نیت) که می‌تواند سودمند باشد. در هر دو صورت، فراموشی سازمانی بر رقابت‌پذیری یک سازمان مؤثر است. به عبارت دیگر، کوتاهی و قصور در به یاد آوردن نوعی از دانش (فراموشی تصادفی) می‌تواند بر رقابت‌پذیری، زیان وارد کند، از طرف دیگر، فراموشی عمدی و همراه با قصد و نیت (فراموشی هدفمند)، نوعی یادگیری است که باید از آن حمایت کرد (رابینز[2]، 1384). در مقاله حاضر که فراموشی سازمانی هدفمند، بررسی می‌گردد، اثبات شده است که مدیریت فراموشی سازمانی به دو دلیل، مهم و وظیفه‌ای حیاتی می‌باشد:

1- از دست دادن دانش سازمانی، میلیون‌ها دلار هزینه برای شرکت‌ها در بر دارد؛ زیرا دانش مفید از دست رفته، به معنای از دست دادن توانایی‌ها و قابلیت‌ها می‌باشد.

2- در پی آن، قابلیت رقابت‌پذیری سازمان، از بین می‌رود. هنگامی که یک سازمان، خودش را در موقعیتی می‌بیند که قبلاً دانشی داشته و حال، دوباره قصد دستیابی به آن را دارد، این به معنای اتلاف منابع و نوعی دوباره‌کاری است. در چنین شرایطی، نه تنها زمان و پولی که صرف این دانش و مهارت‌ها شده، از دست رفته است؛ بلکه هزینه از دست دادن فرصت را به دنبال خواهد داشت.

یادگیری سازمانی، اغلب به فرایندهای فراموشی سازمانی (فراموشی هدفمند) وابسته است؛ یعنی شرکت‌هایی که در خود قصد ایجاد تغییر دارند، تنها نیاز به کسب توانایی‌های جدید ندارند، بلکه اغلب باید دانش قدیمی که آنها را در گذشته محدود کرده را فراموش کنند (مشبکی، 1384). مفهوم فراموشی سازمانی، از سه مفهوم یا سه دلیل، نشأت می‌گیرد:

1- تحقیقات نشان می‌دهند تنها توانایی برای ایجاد یا انتقال دانش، کافی نیست بلکه دانش موجود یا به تازگی انتقال داده شده، قبل از اینکه به طور موفقیت‌آمیزی در حافظه بلندمدت سازمانی جای بگیرد، ممکن است ناپدید یا محو شود. 2- زوال و تحلیل حافظه سازمانی، در طول زمان رخ می‌دهد و اگر حافظه سازمانی به خوبی عمل نکند، ممکن است تکه‌های مهمی از دانش به دست فراموشی سپرده شود. 3- برخی نویسندگان بر این اعتقادند که فراموشی سازمانی در مواردی، لازمه توسعه سازمانی است (عدلی،1386). در خصوص مورد سوم، فراموشی، مثبت تلقی شده و قصور در این فراموشی موجب ناتوانی در تغییر می‌شود.

در خصوص فراموشی سازمانی هدفمند در شهرداری، شایان ذکر است دستیابی به اثربخشی، بدون

1- Beckhard
2- Robbins

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

در نظر گرفتن ساختاری متناسب که شهرداری‌ها را در جوابگویی لازم به تغییرات محیطی و همچنین نیازهای داخلی کمک کند، امکان‌پذیر نخواهد بود (سبحانی‌نژاد، 1385). لذا قبل ازیادگیری‌های جدید، باید آنچه برای سازمان غیرمفید است را فراموش شود. از این رو، تلاش مدیریت دانش بر دو پایه استوار است: در نگاه نخست، سازمان باید به آن چنان شایستگی دست پیدا کند که بتواند دانش نوین را بیاموزد که در ادبیات مدیریت از آن به عنوان یادگیری سازمانی نام برده می‌شود. در نگاه دوم، سازمان باید بتواند دانش موجود خود را تحت کنترل درآورد و در موارد ضروری، اصلاح نماید که فراموشی سازمانی هدفمند، نامیده می‌شود (نجف‌بیگی، 1379). بنا به اهمیت چنین عاملی، سازمان نیاز به مدیریت فرایندهایی دارد که از آن طریق، اطمینان حاصل کند دانشی که فراموش می‌شود باید دور ریخته شود و دانشی که فراموش نمی‌شود، مفید است. لذا این امر، تعهداتی را برای مدیران شهری و کارمندان سازمان‌ها به همراه دارد و ارزش‌ها و هنجارهایی را به دنبال دارد؛ فراموشی هدفمند سازمانی نیازمند مدیریت مطلوب شهری با تکیه بر آموزش‌های مدیریتی، به جهت خدمات‌رسانی مطلوب به شهروندان با هدف ارتقای مشارکت‌های اجتماعی بیش از پیش می‌باشد. از آنجا که توسعه ابعاد شهری، نیازمند نگاه کلان و راهبردی براساس اسناد چشم‌انداز است (رسته مقدم، 1385)، شرط توسعه پایدار کلان‌شهرها، طراحی راهبردهای ترکیبی است و راهبردها باید به گونه‌ای باشند که شهر در افق یکپارچه و شهر در تجزیه را شامل شوند. توسعه پایدار شهری، به دنبال ارتقای کیفیت مدیریتی سازمان‌هاست (میرسپاسی، 1380).

2- پیشینه تحقیق

اصغر مشبکی و همکارانش، به بررسی ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند پرداختند. آنها در این پژوهش به دنبال شناسایی نوع رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند، یادگیری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش با عملکرد سازمانی بودند. نتایج تحقیق نشان دادند فراموشی هدفمند و یادگیری سازمانی، از طریق ارتقای ظرفیت مدیریت دانش، بر روی عملکرد سازمانی، تأثیر می‌گذارند و وجود فرایندهای منظم و به روز کسب دانش جدید از محیط و رضایت شغلی کارکنان، از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی است. یافته‌های پژوهش، حاکی است که مدیران جهت ارتقا و بهبود عملکرد سازمانی خود باید ظرفیت مدیریت دانش سازمان خود را بالا ببرند و این مهم زمانی اتفاق می‌افتد که فرایند یادگیری، از طریق مدیریت فراموشی سازمانی به شکل پویاتر و مؤثرتری اجرا شود (مشبکی و همکاران، 1391).

بخشی چناری، در پایان‌نامه خود به بررسی ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی در مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان پرداخته است. روش تحقیق به کار گرفته شده، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی می‌باشد. نتایج به دست آمده نشان دادند بین فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آنها با عملکرد سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان می‌دهند که در بین مؤلفه‌های فراموشی سازمانی، فراموشی سازمانی هدفمند، پیش‌بینی خوبی از عملکرد سازمان داشته است (بخشی‌چناری، 1393).

جلالی و خسروانی در مطالعه خود با عنوان «فراموشی سازمانی؛ چالش مهم مدیران در عصر جدید کسب و کار» که با هدف شناسایی میزان فراموشی سازمانی انجام شد، پس از بررسی مفهوم و ابعاد فراموشی سازمانی در ادبیات نظری، سه بعد فراموشی (نوع، پیامد و روش فراموشی) را معرفی کردند و رابطه بین این سه بعد را مورد آزمون قرار دادند. نتایج پژوهش نشان دادند رابطه بین نوع دانش فراموش شده، روش فراموشی و پیامدهای فراموشی، مورد تأیید قرار گرفته‌اند (جلالی و خسروانی، 1389).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

قدمگاهی و آهنچیان در مقاله خود، دانش سازمان را این‌گونه تعریف می‌کند: آنچه افراد درباره ارباب‌رجوع، محصولات، فرایندها، اشتباه‌ها و موفقیت‌ها می‌دانند. دانش یک سازمان می‌تواند در ذهن افراد، گروه‌ها و واحدهای آن، جا گرفته باشد و بخش اصلی فرایندهای اجرایی، عرف‌ها و قوانین و مقررات آن، محسوب شود (قدمگاهی و آهنچیان، 1384).

ابطحی و صلواتی، توسعه پایدار شهری را فرایندی از توسعه معرفی می‌کنند که در آن، رفاه شهروندان امروز با سعادت نسل‌های آینده در بستر محیط‌زیست مطلوب، پیوند یافته و توسعه اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و محیطی شهر با تأکید بر مفاهیم شهر، شهروند و حقوق شهروندی، به طور یکپارچه در تمامی دوره‌های زمانی دنبال می‌شود. توسعه زیست محیطی نیز با تأکید بر فرایندهای پاک در زندگی شهری، مدیریت مواد زائد و مدیریت مصرف مواد تجدیدپذیر را ارتقا خواهد بخشید (ابطحی و صلواتی، 1387).

رسته‌مقدم در تحقیق خود تأکید دارد که عملکرد سازمانی، یک سازه کلی است که به چگونگی انجام عملیات سازمانی، اشاره دارد. فرایند تبیین کیفیت، اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته می‌باشد (رسته مقدم، 1385).

سبحانی‌نژاد در تحقیق خود بیان می‌کند: زمانی که اطلاعات جدیدی وارد سازمان می‌شود، لازم است فرایندی طراحی شود تا بتوان با استفاده از اطلاعات جدید، برنامه های جاری را مورد ارزیابی مجدد قرار داد. این فرایند، همان مدیریت دانش است (سبحانی‌نژاد، 1385).

هولان و فیلیپس[1] عقیده دارند فراموشی؛ به معنای فراموش کردن دانش قدیم برای ایجاد فضایی جدید به منظور کسب دانش جدید، قبل، در فاصله و بعد از فرایندهای یادگیری، رخ می دهد. همچنین فراموشی، تأثیر مهمی بر اثربخشی فرایندهای یادگیری در سازمان دارد (Lam, 2000).

مدل آنان، ارتباط بین ایجاد دانش، انتقال دانش و فراموشی را نشان می‌دهد. این مدل، متغیرها را در سه حالت ارائه می‌کند (شکل 1). در حالت اول، سازمان‌ها می‌توانند دانشی را که خود ایجاد کرده‌اند یا از سازمان دیگری به آنها منتقل شده است را با موفقیت در سسیستم حافظه خود بگنجانند. فرایندهای انتقال دانش، امکان انتقال بخشی از این دانش را از سازمان خارجی فراهم می‌کنند؛ اما بخش دیگر از این دانش که خط‌های موج‌دار هستند، در این بین، از دست می‌روند. همچنین، فعالیت‌های مربوط به ایجاد دانش، به صورت مداوم، صورت می‌گیرند و بخش‌هایی از این دانش، قبل از این که در حافظه سازمانی قرار گیرند، از بین می‌روند. در هر دو مورد، دانش، وارد سازمان می‌شود اما در سیستم حافظه قرار نمی‌گیرد و از دست می‌رود.

حالت دوم زمانی رخ می‌دهد که دانش با موفقیت در حافظه سازمان قرار می‌گیرد، اما به دلیل نقص در سیستم حافظه، از دست می‌رود (وقتی این حالت رخ می‌دهد، سازمان مقداری از ظرفیت و تلاش خود را برای کسب دوباره دانش از بین رفته، از دست می‌دهد). در حالت سوم، دانش به طور کامل در حافظه قرار می‌گیرد، اما به طور هدفمند فراموش می‌شود. دلایل متعددی برای این امر وجود دارد؛ از جمله این که ممکن است سازمان‌ها نیاز داشته باشند قسمتی از این دانش را براساس تغییرات سازمانی فراموش کنند یا این که نگهداری مداوم دانش، مستلزم صرف منابع ارزشمند سازمانی باشد، در حالی که سازمان دیگری، نیازی به آن دانش نداشته باشد (قدمگاهی و آهنچیان،1384).

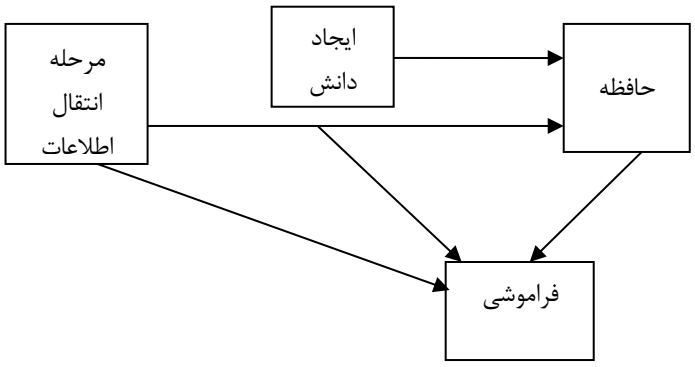
فراموشی در هر دو سطح فردی و سازمانی، امری مهم محسوب می‌شود و یادگیری و فراموشی، در عمل جدایی‌ناپذیر هستند. هولان و فیلیپس در مطالعه خود به ارتباط نزدیک فراموشی با فرایندهای یادگیری، فراموشی و ذخیره دانش که از اهمیت یکسانی در سیستم مدیریت دانش سازمان‌ها برخوردار هستند، اشاره می‌کنند.

1- Holan and Philips

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

حالت سوم این مدل، فراموشی هدفمند است. فراموشی، به منظور ایجاد فضایی در جهت یادگیری دانش جدید و حذف دانشی که زمانی برای سازمان کارآمد بود، می‌باشد. شاید از دید راهبردی، آخرین شکل فراموشی، مهم‌ترین و از سوی دیگر، دشوارترین مرحله باشد؛ زیرا اجزای دانش سازمانی چنان با هم سازگار و به هم وابسته شده‌اند که حذف یکی مستلزم تغییر در سایر اجزاست (کسرایی و علیرحیمی، 1388).



شکل 1- حالت‌های فراموشی سازمانی در مدل هولان و فیلیپس
منبع: (Lam, 2000)

فرضیه هولان و فیلیپس این است که یادگیری، تحت تأثیر فراموشی است؛ زیرا به سازمان در حذف دانش منسوخی که دیگر به آن نیاز ندارد و کسب دانش جدید، کمک می‌کند. همان‌طور که یادگیری سازمانی، نیاز به اقدامات جدید و روندهای اجرایی استاندارد برای جایگزینی با روندهای قدیمی دارد، فرایندهای فراموشی می‌توانند در موفقیت آن، مؤثر باشند. همچنین فراموشی، نقش مهمی در پویایی دانش، ایفا می‌کند. در بررسی هولان و فیلیپس، مدیریت فراموشی، مسئله مهمی می‌باشد و مستلزم صرف زمان و انرژی زیادی برای فراموش کردن چیزهایی است که لازم است فراموش شوند و پرهیز از اموری است که نباید فراموش شوند و نیز دوباره‌سازی دانش ضروری که فراموش شده است (مسعودی ندوشن و جوان‌شرق،1384).

3- مبانی نظری

انواع فراموشی سازمانی

فراموشی سازمانی، از دو بعد قابل بررسی است: 1- هدفمند و تصادفی بودن فرایند فراموشی 2- جدید بودن و نبودن دانش فراموش شده. آیا سازمان به طور هدفمند، عمل فراموشی را انجام می‌دهد با اینکه به طور ناخواسته، این فرایند در سازمان رخ می‌دهد؟ بعد دوم بیانگر این نکته است که دانش فراموش شده در سازمان، موجود بوده یا اینکه دانش، جدید است (شجاعی باغینی، 1383).

سازمانی‌هایی که می‌خواهند فراموشی را به طور اثربخش مدیریت کنند، در ابتدا لازم است هر دو بعد فراموشی و رابطه بین آنها را درک کنند. نمایشی از اشکال فراموشی سازمانی در قالب یک ماتریس، بیانگر چهار فرایند (یا روش) است که از فصل مشترک دو بعد فراموشی سازمانی، حاصل شده است و هر یک از این چهار فرایند باید به شایستگی مدیریت شوند (نجف‌بیگی، 1379).

بین این دو بعد فراموشی، تفاوتی اساسی وجود دارد. در بعد اول، هدفمندی و غیرهدفمندی فراموشی مطرح می‌شود. فراموشی هدفمند می‌تواند سازمان را از دانشی که نتایج غیرمفید به دنبال دارد، خلاص کند و سبب افزایش رضایتمندی شود. فراموشی تصادفی (غیرهدفمند)، بیشتر با از دست دادن دانش ارزشمندی مرتبط است که می‌تواند موجب کاهش رقابت‌پذیری شرکت شود و زیان‌آور خواهد بود.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

بعد دوم، تفاوت بین دانش موجود (قدیمی) و دانش جدید را روشن می‌سازد. در حقیقت، فرایندهای مرتبط با فراموشی دانشی که به طور عمیق در حافظه سازمانی جای گرفته‌اند، بسیار متفاوت‌تر از فرایندهای مرتبط با دانش جدید خواهند بود؛ زیرا دانش جدید، قبل از اینکه به طور وسیعی شناخته شده و مستحکم شود، به آسانی قابل کنار گذاشتن و دور انداختن است (شجاعی باغینی،1383). فراموشی سازمانی دارای سه نوع (روش) می‌باشد که هر یک در ادامه توضیح داده می‌شوند:

1- دانش فراموش شده (دانش جدید در برابر دانش رایج و قدیمی)

2- روش فراموشی (آگاهانه بودن فراموشی در برابر ناآگاهانه بودن فراموشی)

3- پیامد فراموشی (پیامد مثبت فراموشی در برابر پیامدهای منفی آن).

اندیشمندان بر پایه این سه بعد، نظریه‌های خود را در زمینه فراموشی سازمانی، بنیان نهاده‌اند.

آزمی[1] با پیوند میان پیامدهای فراموشی سازمانی و روش فراموشی در سازمان (برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده) نظریه خود را پی‌ریزی کرده است (حسن زاده،1386). نتایج حاصل از پژوهش او، در جدول 1، آمده است.

دی‌هالن[2] فراموشی سازمانی را براساس دو بعد روش فراموشی و نوع دانش فراموش شده، طبقه بندی می‌کند.

نظریه‌های موجود در زمینه فراموشی سازمانی دارای نواقصی هستند که عبارتند از:

- نگاه از زاویه‌ای خاص به فراموشی سازمانی (نگاه دو بعدی)

- غیرعملی بودن نظریه‌ها و نبود راهبردهای لازم جهت تقویت یا تضعیف فراموشی سازمانی.

جدول 1- نظریه آزمی درباره فراموشی سازمانی

روش فراموشی	پیامد مثبت	پیامد منفی
آگاهانه (برنامه‌ریزی شده)	یادگیری‌زدایی	خراب‌کاری
ناآگاهانه (برنامه‌ریزی نشده)	اضمحلال دانش	غفلت

منبع: (حسن‌زاده، 1386)

در تحقیقات بعدی، محققان درصدد رفع نواقص موجود در نظریه‌های فراموشی سازمانی برآمدند. بدین منظور به طور همزمان، پدیده فراموشی سازمانی، از سه زاویه: پیامد فراموشی، روش فراموشی و نوع دانش فراموش شده، مورد تحلیل قرار گرفت و مدلی ارائه گردید که بتواند جامعیت مورد نظر را فرا روی کاربران این نظریه قرار دهد. همچنین در این مدل پیشنهادی، محققان تلاش کردند تا با ادغام این دیدگاه‌ها، حالات مختلف را، شناسایی کنند و راهبردهای مواجهه با هر وضعیت را پیشنهاد نمایند (مسعودی‌ندوشن و جوان‌شرق، 1384). جدول 2، این وضع را نشان می‌دهد.

جدول 2- انواع فراموشی

روش فراموشی	دانش جدید	دانش قدیمی
غیرهدفمند	ناتوانی در کسب دانش	نابودی ذخیره دانشی

منبع: (مسعودی، 1384)

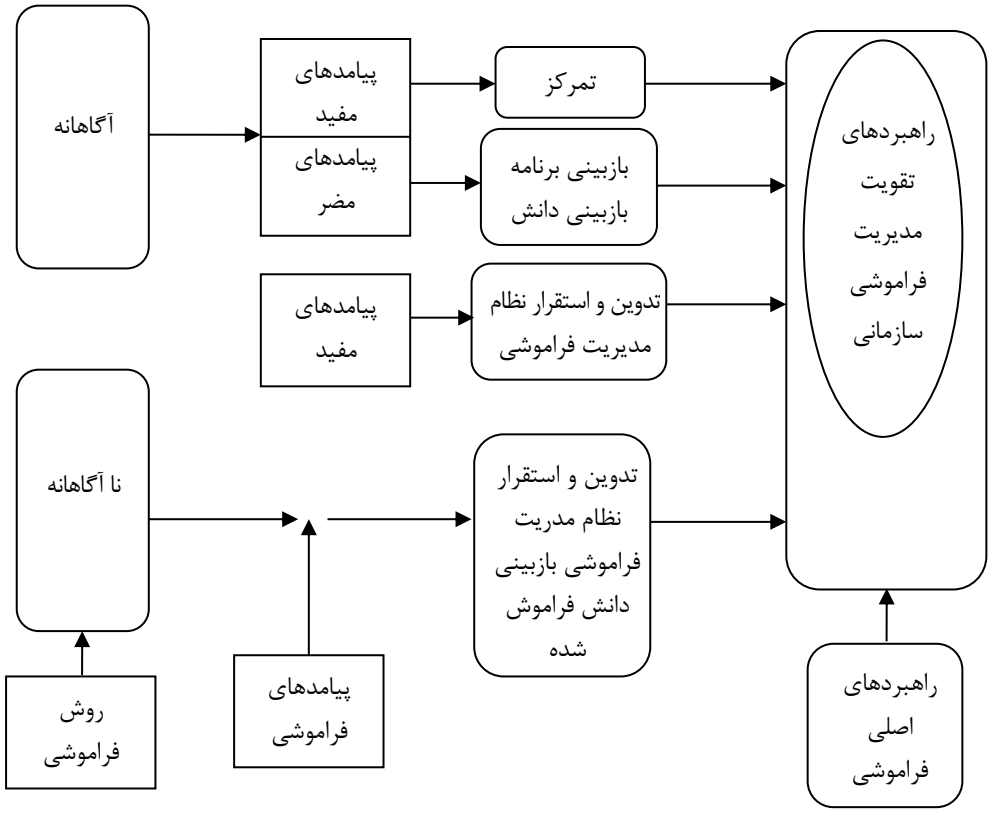
1- Azmi
2- De Halen

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

مدیریت فراموشی دانش جدید

این نوع فراموشی، شامل حذف برخی از قسمت‌های دانش جدید از حافظه سازمان است، قبل از آن که به طور دقیقی در حافظه سازمان جای بگیرد. در این حالت، مدیران، دانش بالقوه مضر را شناسایی می‌کنند (برای نمونه، دانش ناکارایی که متعلق به یک شریک استراتژیک است) و از اینکه این دانش جدید می‌تواند در داخل سازمان نیز تولید شود، اطمینان حاصل می‌کنند.

اگر یک سازمان، دانش جدیدی را یاد بگیرد (مثل اتخاذ یک ساختار جدید، رویه‌های عملیاتی جدید و الگوهای جدید ارتباط) اما مشخص شود که این دانش جدید، مفید نیست؛ مدیران به سرعت در جهت تغییر آن، اقدام کرده و دانش مفیدی را جایگزین آن می‌کنند. در حقیقت، این مورد، نمونه‌ای از یک نوآوری اجتناب شده است (قاسمی،1381). سازمان‌هایی که در نوآوری، خوب هستند، در فراموشی نیز خوب می‌باشند؛ زیرا از قبل، تضمینی نیست که نوآوری‌های آنها می‌تواند برای سازمان آنها در زمینه‌ای خاص، کفایت کند. همچنین راه‌حل مسائلی که برای سازمان‌ها رخ داده است نمی‌تواند همیشه برای موارد مشابه در سازمان‌های دیگر و به راحتی، قابل کاربرد باشد. در حقیقت، فراموشی سازمانی هدفمند در قلب و مرکزیت مدیریت استراتژیک سازمان یادگیرنده قرار گرفته است. با توسعه تئوری فراموشی استراتژیک شاید بتوان به تئوری سازمان فراموش‌کننده رسید (Karl, 2002). مدل مفهومی مارکوارت[1] در چهار بخش روش فراموشی، پیامدهای فراموشی، نوع دانش و راهبردهای اصلی فراموشی سازمانی، خلاصه می‌شود (شکل 2).



شکل 2- مدل مفهومی راهبردهای مدیریت فراموشی سازمانی

منبع: (مارکوارت، 1385)

1- Marquart

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

با توجه به آنچه بیان شد، فرضیه های تحقیق عبارتند از:

فرضیه اول: بین فراموشی سازمانی و عملکرد شهرداری منطقه 16 در زمینه توسعه پایدار، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در زمینه توسعه پایدار شهر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

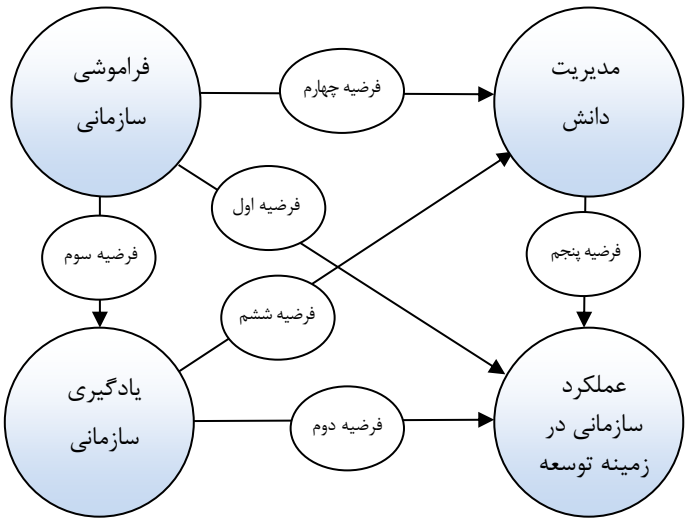
فرضیه سوم: بین فراموشی سازمانی و یادگیری سازمانی در شهرداری منطقه 16 رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین فراموشی سازمانی و مدیریت دانش، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین مدیریت دانش و عملکرد شهرداری منطقه 16 در زمینه توسعه پایدار شهر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ششم: بین یادگیری و مدیریت دانش، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

ارتباط بین متغیرها، در مدل مفهومی پژوهش (شکل 3)، خلاصه شده است.



شکل3- مدل مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

4- روش تحقیق

از لحاظ دسته‌بندی تحقیقات برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر از نوع پژوهش توصیفی- تبیینی است؛ زیرا محققان، تغییری در متغیرهای تحقیق، ایجاد نکرده‌اند و تنها شرایط فعلی را بررسی کرده‌اند. همچنین این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی می باشد؛ زیرا هدف، حرکت به سمت کاربردهای عملی دانش بوده است.

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه فراموشی سازمانی با عملکرد شهرداری در زمینه توسعه پایدار شهری در شهرداری منطقه 16 می‌باشد. متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش، به ترتیب، فراموشی سازمانی و عملکرد سازمان شهرداری هستند. جامعه آماری انتخاب شده در این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شهرداری منطقه 16 به تعداد تقریبی 700 نفر است. در پژوهش حاضر، از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده و هدفمند استفاده گردید و از طریق فرمول کوکران، تعداد 400 نفر از مدیران عالی و کارشناسان در تمامی حوزه‌ها و معاونت‌های شهرداری منطقه 16 انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده گردید که دارای 28 سؤال؛ شامل سنجه‌های مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی، فراموشی سازمانی و توسعه پایدار شهر بود.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

از ضریب آلفای کرونباخ، جهت برآورد پایایی پرسشنامه استفاده شد و مقدار آن برای تعداد کل گویه‌های پرسشنامه برابر با α=0/925 به دست آمد (جدول 3). با استفاده از روش‌های سنجش روایی صوری، نظر استادان راهنما و مشاور در مورد پرسشنامه اولیه، کسب و سپس پرسشنامه نهایی، تهیه و تدوین گردید.

جدول3- میزان آلفای کرونباخ (پایایی) گویه‌های پرسشنامه

نام متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
فراموشی سازمانی	5 گویه	0/833
مدیریت دانش	6 گویه	0/872
عملکرد سازمانی	10 گویه	0/870
یادگیری سازمانی	7 گویه	0/745
توسعه پایدار شهر	28 گویه	0/925
کل پرسشنامه	28 گویه	0/925

منبع: (محاسبات نگارندگان)

5- یافته‌های تحقیق

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی (فراوانی و درصد فراوانی)، نمودار ستونی و آمار استنباطی، استفاده شد. سؤالات پرسشنامه براساس متغیرهای یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی و فراموشی سازمانی، تفکیک شدند.

تفکیک نمونه برحسب سؤالات متغیر

برای سنجش یادگیری سازمانی، از 7 گویه در سطح اندازه‌گیری رتبه‌ای به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شده است که در آن، نمره 7 بیانگر یادگیری سازمانی در سطح بالا و نمره 1 مبین یادگیری سازمانی در سطح پایین می‌باشد. نتیجه برآورد میانگین پاسخگویان، بیشتر از حد متوسط می‌باشد که بیانگر این است که از دیدگاه پاسخگویان، یادگیری سازمانی، بیشتر از حد متوسط می‌باشد.

برای سنجش مدیریت دانش، از 6 گویه در سطح اندازه‌گیری رتبه‌ای به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شده است که در آن، نمره 7 بیانگر مدیریت دانش در سطح بالا و نمره 1 مبین مدیریت دانش در سطح پایین می‌باشد. نتیجه برآورد میانگین پاسخگویان، در حد متوسط می‌باشد که بیانگر این است که از دیدگاه پاسخگویان، مدیریت دانش، در حد متوسط می‌باشد.

برای سنجش فراموشی سازمانی، از 5 گویه در سطح اندازه‌گیری رتبه‌ای به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای، استفاده شده است که در آن، نمره 7 بیانگر فراموشی سازمانی در سطح بالا و نمره 1 مبین فراموشی سازمانی، در سطح پایین می‌باشد.

با توجه به یافته‌های تحقیق، میانگین به دست آمده از مجموع گویه‌ها برای افراد مورد مطالعه، برابر با 4/48 می‌باشد. با توجه به متوسط میانگین نمره‌های 1 تا 7 که نمره 4 می‌باشد، برای سنجش عملکرد سازمانی، از 9 گویه در سطح اندازه‌گیری رتبه‌ای به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شده است که در آن، نمره 7 بیانگر عملکرد سازمانی در سطح بالا و نمره 1 مبین عملکرد سازمانی در سطح پایین می‌باشد. برآورد میانگین پاسخگویان، بیشتر از حد متوسط می‌باشد که بیانگر این

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

است که از دیدگاه پاسخگویان عملکرد سازمانی، بیشتر از حد متوسط می‌باشد (جدول 4).

جدول 4- آمارهای توصیفی متغیرهای تحقیق

عنوان متغیر	تعداد پاسخ‌دهنده (n)	حداقل آماده	حداکثر آماده	انحراف بعد	مد	میانه	میانگین
یادگیری سازمانی	400	1	7	0/873	4/1	4/72	5/15
مدیریت دانش	400	2/2	7	0/631	5	5/87	4/81
فراموشی سازمانی	400	1	7	0/809	4/32	4/98	4/48
عملکرد سازمانی	400	1/22	7	0/714	5/16	4/89	5/06

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بررسی فرضیه‌های تحقیق

با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف[1]، اسپیرمن[2] و آزمون همبستگی پیرسون[3]، به تحلیل استنباطی داده‌ها و با استفاده از آزمون آماری مناسب، به تجزیه و تحلیل فرضیات پرداخته شده است. در این بخش برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، پس از کمّی‌سازی جمع‌بندی امتیاز (پاسخ سؤالات) مربوط به هر سؤال پژوهشی، به بررسی فرضیات پرداخته شده است. برای کمّی‌سازی امتیازات (1 تا 5)، سؤالات مربوط به هر متغیر با هم جمع شده‌اند.

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون، نرمال بودن متغیرهای عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی و فراموشی سازمانی، بیشتر از 0/05 می‌باشد؛ بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت توزیع متغیرهای فوق، نرمال است. پس برای بررسی فرضیه‌های تحقیق، از آزمون‌های پارامتریک (ضریب همبستگی پیرسون) استفاده می‌نماییم. سطح معنی‌داری آزمون نرمال بودن متغیر مدیریت دانش، کمتر از 0/05 می‌باشد؛ بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان گفت توزیع متغیر پاسخگویی مدیریت دانش، نرمال نیست. از این رو برای بررسی این فرضیه تحقیق، از آزمون ناپارامتریک (اسپیرمن) استفاده می‌نماییم. نتایج آزمون، در جدول 5 خلاصه شده‌اند.

فرضیه اول

بین فراموشی سازمانی و عملکرد شهرداری منطقه 16 در زمینه توسعه پایدار، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می‌توان گفت بین دو متغیر فراموشی سازمانی و عملکرد شهرداری این منطقه، همبستگی مثبتی وجود دارد و رابطه دو متغیر، مستقیم است. به عبارتی، با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش می‌یابد.

فرضیه دوم

بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در زمینه توسعه پایدار شهر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می‌توان گفت بین دو متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در زمینه توسعه پایدار شهر، همبستگی مثبتی وجود دارد و رابطه دو متغیر، مستقیم است. به عبارتی، با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش می‌یابد.

فرضیه سوم

بین فراموشی سازمانی و یادگیری سازمانی در شهرداری منطقه 16، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می‌توان گفت بین دو متغیر فراموشی سازمانی و یادگیری سازمانی شهرداری منطقه 16، همبستگی مثبتی وجود دارد و رابطه دو متغیر،مستقیم است؛ به عبارتی، با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش می‌یابد.

فرضیه چهارم

بین فراموشی سازمانی و مدیریت دانش، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

1- Kolmogorov Smirnov Test
2- Spearman
3- Pearson Correlation

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می‌توان گفت بین دو متغیر فراموشی سازمانی و مدیریت دانش، همبستگی مثبتی وجود دارد و رابطه دو متغیر،مستقیم است؛ به عبارتی، با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش می‌یابد.

فرضیه پنجم

بین مدیریت دانش و عملکرد شهرداری منطقه 16 در زمینه توسعه پایدار شهر، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می توان گفت بین دو متغیر مدیریت دانش و عملکرد شهرداری منطقه 16 در زمینه توسعه پایدار شهر، همبستگی مثبتی وجود دارد و رابطه دو متغیر، مستقیم است.

به عبارتی، افزایش یکی، دیگری نیز افزایش می یابد.

فرضیه ششم

بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می‌توان گفت بین دو متغیر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، همبستگی مثبتی وجود دارد و رابطه دو متغیر، مستقیم است. به عبارتی، با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش می‌یابد.

جدول 5 - بررسی آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

متغیر اول	متغیر دوم	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	نتیجه
فراموشی سازمانی	عملکرد شهرداری	400	0/587	0/000	وجود ارتباط معنی‌دار
یادگیری سازمانی	عملکرد سازمانی	400	0/537	0/000	وجود ارتباط معنی‌دار
یادگیری سازمانی	فراموشی سازمانی	400	0/597	0/000	وجود ارتباط معنی‌دار
فراموشی سازمانی	مدیریت دانش	400	0/704	0/000	وجود ارتباط معنی‌دار
مدیریت دانش	عملکرد	400	0/675	0/000	وجود ارتباط معنی‌دار
یادگیری سازمانی	مدیریت دانش	400	0/568	0/000	وجود ارتباط معنی‌دار

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که از جدول 5 مشخص می‌شود، بین تمام متغیرهای تحقیق، همبستگی وجود دارد. به عبارت دیگر، کلیه فرضیه‌ها و مدل ارائه شده در تحقیق، به اثبات رسید.

6- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یادگیری سازمانی، تدوین تجارب سازمانی به صورت قوانین و مقرراتی است که راهنمای رفتاری سازمان و در حقیقت، تبلور دانش سازمانی است. همه قوانین و مقررات، از فرایندهای یادگیری، به دست نمی‌آیند، فراموشی سازمانی، توانایی حذف دانش منسوخ و ناکارآمد است و بخش مهمی از پویایی دانش سازمان‌ها، محسوب می‌شود. در فرایند یادگیری سازمانی، برای همگامی با محیط کنونی، ضروری است، برنامه‌های جدید و روندهای اجرایی استاندارد، اتخاذ شوند. در این مسیر، توجه به فراموشی سازمانی می‌تواند در موفقیت برنامه‌های یادگیری سازمانی، مؤثر باشد.

سازمان‌های یادگیرنده، قادرند تا به شکل اثربخش‌تری، نوآوری کرده و شرایط محیطی را به سرعت تغییر دهند تا بتوانند نسبت به شرکت‌هایی که چنین توانایی را ندارند، مزیت رقابتی کسب کنند. البته رقابت پذیری و کسب مزیت رقابتی، تنها خاص یادگیری نیست، بلکه فراموش کردن دانش غیرمفید در زمان مناسب فراموشی هدفمند می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی شود.

عملکرد شهرداری‌ها می‌تواند در زمینه توسعه پایدار و رشد متوازن، مورد توجه قرار گیرد و با تعیین زمینه‌های مناسب، پایش گردد (رجب‌بیگی و همکاران، 1391).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

همان‌طور که پیش از این بیان شد، به طور غیرمستقیم، تحقیقاتی در خصوص فراموشی سازمانی غیرهدفمند صورت گرفته است، اما در خصوص فراموشی هدفمند، تحقیقات اندک است. فراموشی هدفمند سازمانی که آن را می‌توان فراموشی استراتژیک نیز معرفی کرد، رابطه عمیقی با مباحث استراتژیک سازمان دارد. در طول این پژوهش، همواره سعی گردید ضمن رعایت روش‌شناسی و سایر ضوابط تحقیق، موضوع، مورد بررسی قرار گیرد و متغیرهای مستقل و وابسته، سنجیده شوند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه فراموشی سازمانی با عملکرد شهرداری در زمینه توسعه پایدار شهر (مطالعه موردی شهرداری منطقه 16) صورت گرفت. بر این اساس، شش فرضیه مطرح شدند؛ یافته‌ها نشان دادند بین فرضیات پژوهش، رابطه معنادار و بین سنجه‌های پژوهش، همبستگی مثبت و رابطه مستقیم وجود دارد. براساس یافته‌های به دست آمده در این پژوهش، هیچ سازمانی بدون داشتن ساختار مناسب نمی‌تواند به اهداف مورد نظر خود، دست یابد. سازمان شهرداری به عنوان یکی از سازمان‌هایی که در حوزه شهری، خدمات شهروندی را ارائه می‌دهد، از لحاظ عناصر ساختار اصلی (پیچیدگی رسمیت و تمرکز)، الگویی را ایجاد کرده است که در شرایط متفاوت محیطی (اندازه و حجم خدمات شهری)، پاسخگوی نیازهای شهروندان برای ارائه خدمات مطلوب و بالا بردن سطح کیفیت و اثربخشی باشد (مسعودی‌ندوشن و جوان‌شرق، 1384)

با توجه به نتایج تحقیق و اثبات مدل مفهومی آن، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها در جهت بهبود عملکرد خود در زمینه توسعه پایدار شهر، موارد ذیل را مورد توجه قرار دهند:

1- به منظور توسعه زیرساختارهای فنی لازم برای حذف اطلاعات غیرضروری که براساس انفجار اطلاعات به سامانه‌های اطلاعاتی شهرداری مناطق وارد می‌شود، بهتر است تیم‌های فناوری اطلاعات در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران و واحدهای مشابه در شهرداری‌های سایر شهرها، به کمک شهرداری‌های مناطق برآمده و زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری لازم را مهیا سازند. در این صورت، برنامه‌های نرم‌افزاری، پس از تأیید تیم‌های کارشناسی، اطلاعات و دانش منسوخ شده را از سیستم حذف کنند.

2- توسعه بستر لازم برای مدیریت دانش، از طریق جمع‌آوری، گزینش، پردازش، انتقال و حذف اطلاعات غیرمفید، از طریق استفاده از سیستم‌های اطلاعات مدیریت فراهم شود. استقرار مدیریت دانش در شهرداری‌ها مستلزم سرمایه‌گذاری و حمایت مدیران ارشد است. براساس یافته‌های پژوهش حاضر، مدیریت دانش نه تنها باعث بهبود عملکرد دانش در زمینه توسعه پایدار می‌شود، بلکه به افزایش یادگیری سازمانی می‌انجامد. برای استقرار مدیریت دانش، نرم‌افزارهای برنامه ریزی منابع سازمانی موسوم به ERP[1] می‌توانند مورد استفاده مدیران شهری قرار گیرد.

3- توسعه یادگیری سازمانی در شهرداری‌ها از طریق اخذ مشارکت کارکنان و شهروندان در تصمیم سازمانی، توسعه یادگیری جمعی، تشویق خلاقیت و نوآوری، گسترش تفکر سیستمی و مقررات‌زدایی، صورت می‌گیرد. در این زمینه، یادگیری سازمانی موجب شناخت هر چه بیشتر محیط بیرونی و آمادگی لازم برای انعطاف در برابر تغییرات محیطی می‌شود. در شرایطی که تغییرات محیطی، بسیار پرشتاب است، سازمان‌های یادگیرنده همراه با این تغییرات پرشتاب، به بازسازی و بهبود مستمر خود می‌پردازند. سازمان‌های یادگیرنده تنها در سایه ایجاد فضایی آزاد در درون سازمان و امکان بروز خلاقیت و نوآوری که موجب شکوفایی فرد و سازمان می‌شود به وجود می‌آیند. براساس یافته‌های این پژوهش، اگر شهرداری‌ها بتوانند زمینه تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را فراهم آورند، عملکرد آنها در زمینه توسعه پایدار شهری، گسترش خواهد یافت.

1- Enterprise Recourse Plan

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

4- عملکرد سازمانی شهرداری‌ها از طریق توسعه پایش دائمی عملکرد و مشارکت فزاینده کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها، بهبود مستمر یابند و بسترهای لازم برای تشویق و افزایش انگیزش کارکنان فراهم شوند. بهتر است برای بهبود عملکرد شهرداری‌ها در زمینه توسعه پایدار شهری، مؤلفه‌های ده‌گانه ذیل که مؤلفه‌های عملکرد سازمانی را در این تحقیق تشکیل داده‌اند، بهبود یابند: جبران مناسب زحمات کارکنان، در اختیار قرار دادن امکانات لازم، شرایط مناسب فیزیکی کار، آموزش کافی کارکنان، بازخورد سریع نسبت به عملکرد کارکنان، بهبود مستمر، وجود قانونمندی‌های مناسب، حمایت از خلاقیت و نوآوری، آشنایی کارکنان از توسعه پایدار شهری و آگاه‌سازی شهروندان در حفظ محیط‌زیست. با بهبود این مؤلفه‌ها نیز عملکرد سازمانی در زمینه توسعه پایدار شهری، افزایش می‌یابد.

7- منابع

ابطحی، حسین؛ صلواتی، عادل. (1387). *مدیریت دانش در سازمان*، تهران: انتشارات پیوند نو.

بخشی‌چناری، امیر رضا. (1393). *ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی در مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان*، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه رازی، کرمانشاه.

بک هارد، ریچارد. (1378). *مدیریت تحول و نوآوری*، ترجمه مهدی ایران‌نژاد، تهران: نشر مدیران.

جلالی، رضا؛ خسروانی، فرزانه. (1389). فراموشی سازمانی، چالش مهم مدیران در عصر جدید کسب و کار، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول، 2*(4).

حسن‌زاده، محمد. (1386). *مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها*، تهران: انتشارات کتابدار.

رابینز، استیفن.پی. (1384). مبانی رفتاری سازمانی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رجب‌بیگی، مجتبی؛ هاشم‌نیا، شهرام؛ طیبی طلوع، اصغر. (1391). سنجه‌های ارزیابی عملکرد بر اساس رویکرد ارزیابی متوازن (مورد مطالعه: با شهرداری کرج)، *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، 1*(1).

رسته‌مقدم، آرش. (1385). مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده، *فصلنامه دانش مدیریت، 18*(2).

سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا. (1385). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)، تهران: انتشارات یسطرون.

شجاعی‌باغینی، علی. (1383). توسعه سرمایه اجتماعی، تهران: انتشارات مدیریت و توسعه.

عدلی، فریبا. (1386). از مدیریت دانش به توانمندسازی دانش آفرینی، *ماهنامه رهیافت*، شماره47.

فتحی، رقیه. (1389). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، *مجله کار و جامعه*، شماره1922.

قاسمی، علی حسین. (1381)، *تبحر در فناوری اطلاعات*، تهران: نشر چاپار.

قدمگاهی، سیدمحمد؛ آهنچیان، محمدرضا. (1384). بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، شماره14.

کسرایی، احمدرضا؛ علیرحیمی، محمد مهدی. (1388). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی ارتباطات در سازمان بازنشستگی کشوری از منظر کارمندان، *فصلنامه بصیرت*، شماره44.

مارکوارت، مایکل. (1385). *ایجاد سازمان یادگیرنده*، ترجمه محمدرضا زالی، تهران: دانشگاه تهران.

مسعودی ندوشن، عصمت؛ جوان‌شرق، حسن. (1384). یادگیری سازمانی و استراتژی ایجاد سازمان یادگیرنده، *مجله مدیریت فردا*، شماره 9 و 10.

مشبکی، اصغر. (1384). *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات ترمه.

مشبکی، اصغر؛ بستام، هادی؛ ده‌یادگاری، سعید. (1391). *مدیریت سلامت، 15*(48).

میرسپاسی، ناصر. (1380). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران: انتشارات میر.

نجف‌بیگی، رضا. (1379). *سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]

Integrated Framework, *Organization Studies, 21*(3), 487-513

Karl, M.W. (2002). *Knowledge management has many facets*, Knowledge Research Institute, INC.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-24]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1393.3.9.6.8]