

بررسی نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در ارتباط میان هوش سازمانی با چابکی سازمانی

مهدی عزیزی^۱

حمید صادقی^۲

رضا کرمی^۳

تاریخ وصول: ۹۴/۱۰/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۲۱

چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در ارتباط میان هوش سازمانی با چابکی سازمانی در دانشگاه تهران انجام شده است. این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی است و جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۴ بوده است که از بین آن‌ها ۳۰۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۲)، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) و چابکی سازمانی محقق ساخته با روایی و پایایی مناسب استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری spss و lisrel استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که هوش سازمانی به صورت مستقیم $(\beta = 0.53)$ و غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی $(\beta = 0.31)$ بر چابکی سازمانی اثرگذار می‌باشد (در مجموع $\beta = 0.84$). همچنین یادگیری سازمانی نیز بر چابکی سازمانی تأثیر قابل توجهی دارد $(\beta = 0.71)$.

واژگان کلیدی: هوش سازمانی، یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی، دانشگاه تهران.

مقدمه

سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع، آن‌ها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق پذیر می‌کند. در واقع این مسئله که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و غیرقابل پیش‌بینی موفق شوند، موضوعی است که به‌عنوان مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. هرچند راه کارهای مختلفی مثل تولید بهنگام، مهندسی مجدد،

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، mehdi.azizi27@ut.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد دانشگاه تهران

۳. کارشناسی ارشد دانشگاه تهران

سازمان های مجازی و شبکه سازی معرفی شده اند، اما چابک گشتن سازمان از محبوب ترین آن ها است. در چنین محیطی، چابکی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (راویچاندوران^۱، ۲۰۰۷).

بنابراین یکی از مهم ترین برگ خریدهای بقا و پیشرفت شرکت ها در محیط پویای امروزی، چابکی آن ها می باشد. ویژگی اساسی این محیط، تغییر و عدم اطمینان است (واندر و کورونیوس^۲، ۲۰۰۳). در واقع چابکی به مفهوم کارا بودن در تغییرات و دادن پاسخ اثربخش به تغییر و عدم اطمینان محیطی است. تاریخچه چابکی به دوره رکود آمریکا و از دست دادن رقابت پذیری صنایع این کشور در طول دهه ۱۹۸۰ بازمی گردد و واژه چابکی سازمانی^۳ برای نخستین بار در سال ۱۹۹۱ مطرح شد (کلانی و همکاران، ۱۳۹۲).

درواقع سازمان چابک به سازمانی گفته می شود که دارای ویژگی هایی از جمله نوآوری، انعطاف پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی ها، بسیار مقاوم و پایدار است. این نوع سازمان با صرف کمترین هزینه و انرژی به ویژگی های اشاره شده دست می یابد (اورولی و لاولر^۴، ۲۰۱۰). سازمان های چابک می توانند نیاز به تغییرات منابع درونی و بیرونی را حس کرده، این تغییرات را پیوسته اعمال و عملکرد سازمان را در سطح بالاتر از متوسط نگه دارند. هر چند رسیدن به سطح عملکرد بالا امکان پذیر است اما برای حفظ این عملکرد، چابکی سازمانی لازم به نظر می رسد (لین^۵ و همکاران، ۲۰۱۰).

بنابراین سازمان ها برای انطباق خود با تغییرات پیش رو و حفظ عملکرد خود ناچارند که از مفروضات و رویکردهای قدیمی خود دست کشیده و با ایجاد اصولی که انعطاف پذیری، استفاده از فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و انطباق مداوم با تغییرات محیطی جدید را مورد تأکید قرار می دهند، عملکرد خود را ارتقاء و در سطوح بالا حفظ نمایند (اوتولی و بنیس^۶، ۲۰۰۹). البته باید در نظر داشت که سازمان ها از مجموعه ای از افراد تشکیل شده اند و این نیروی کار فعال است که سازمان را به سوی اهدافش پیش می برد. در محیط های کاری متغیر امروزی، نیروی چابک با شرایط عدم اطمینان روبروست و انتظار می رود تا پاسخی سریعی به رویدادهای غیرمنتظره ارائه نماید (فورسیز^۷، ۱۹۹۷) به نقل از احمدی و همکاران، (۱۳۹۱).

امروزه با رشد فن آوری، روش های ارتباطی مبتکرانه، واقعیت مجازی، بهبود بازارها و الگوهای شغلی جایگزین که هر یک به نوبه خود تحولات زیادی ایجاد کرده اند، تغییرات شتاب بیشتری گرفته است. کارل آلبرخت^۸ برای موفقیت در یک سازمان به داشتن عوامل انسانی هوشمند، گروه های هوشمند و سازمان های هوشمند اشاره می کند (باقرزاده و دیاور، ۱۳۸۹). از طرفی دیگر در دنیای پرقابته امروز، سازمان ها باید یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی برای سازگاری با این تغییرات و کنترل آن ها مجهز سازند؛ به طوری که امروزه به سرمایه های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می شود، به عنوان یک عامل مهم و حیاتی نگریسته می شود. به بیان دیگر، سازمان هایی در برابر تغییر و تحولات، موفق و پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی خود را بهبود بخشند؛ اما در این میان نکته قابل توجه این است که حصول دانش و دستیابی به اندوخته های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست (رشمه و همکاران، ۱۳۸۶). پیتراکر اندیشمند برجسته مدیریت، کلید موفقیت های سازمانی را دانش می داند؛ زیرا ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می شود

1. Ravichandran
5. Lin

2. Vander & Koronios
6. O'Toole & Bennis

3. Organizational Agility
7. Forsythe

4. Worely & Lawler
8. Karl Albrecht

و حصول این دو گرو به کارگیری دانش است. به بیان دیگر انسان مجهز به دانش، کلید تعیین کننده اثربخشی سازمان‌ها به حساب می‌آید. تجربه نشان می‌دهد در هزاره سوم، موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که در زمره سازمان‌های یادگیرنده قرار گیرند (صفاری، ۱۳۸۶). سازمان‌هایی که برای فرایند مهم یادگیری برنامه‌ریزی ننمایند، با دشواری‌های سازمانی روبرو خواهند شد در چنین شرایطی آموزش، نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی برای توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به درستی برنامه‌ریزی و اجرا شود می‌تواند بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد و به همین منظور سازمان‌ها، سالانه مبالغ زیادی را صرف آموزش و بهسازی نیروی انسانی خود می‌کنند.

بنابراین هوش سازمانی^۱ و یادگیری سازمانی^۲ دو شاخص اثرگذار بر چابکی سازمان‌ها هستند. اما باید توجه داشت که شرکت‌های امروزی با چالش‌هایی مواجهه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است که می‌توان به: کمبود فزاینده مهارت‌ها، دو برابر شدن دانش در هر دو تا سه سال، رقابت جهانی با قدرتمندترین شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا، طراحی و بازسازی مجدد سازمان‌ها، پیشرفت فراگیر نوین و فناوری پیشرفته، پیچیده شدن نیاز سازمان‌ها برای انطباق با تغییر اشاره کرد. با وجود چالش‌های پیش رو سازمان‌های امروز، توجه به فرایند هوش سازمانی برای تقویت عملکرد و رشد بیشتر از طریق بررسی و ارتقا چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد که از ابعاد هوش سازمانی هستند، اقدامی ضروری است.

چون چابکی مفهوم نسبتاً جدیدی است تعریف مشترک و جهان‌شمولی از این مفهوم که مورد پذیرش همگان باشد. تاریخچه چابکی به دوره رکود صنایع ایالات متحده برمی‌گردد. با توجه به رکود صنایع تولیدی ایالات متحده و از دست دادن رقابت‌پذیری در طول دهه ۱۹۸۰، در سال ۱۹۹۰ کنگره آمریکا تصمیم گرفت تا اقداماتی ضروری در این مورد انجام دهد. به این ترتیب مفهوم چابکی در سال ۱۹۹۱ پایه‌گذاری شد (کتانن^۳، ۲۰۰۹) و کنگره به وزارت دفاع دستور ایجاد آژانسی داد که صنعت تولید ایالات متحده را باهدف رقابتی‌تر کردن آن‌ها مورد بررسی قرار دهد. به این ترتیب گروهی از متخصصان و دانشگاهیان در دانشگاه لیهی در ایالات پنسیلوانیا، از طرف وزارت دفاع با این هدف که چه سیستم و استراتژی‌هایی در صنعت موفق خواهند بود، گرد هم آمدند تا صنعت تولید ایالات متحده را مورد بررسی قرار دهند، نتیجه تلاش‌های این گروه گزارش دوجلدی با عنوان استراتژی بنگاه‌های تولیدی قرن ۲۱^۴ بود که در پاییز ۱۹۹۱، به وسیله موسسه یاکوکا در دانشگاه لیهی منتشر شد و در همان زمان نام چابک بر روی آن قرار گرفت (کانها، پوتیک، ۲۰۰۶: ۶).

از آن پس چابکی در بسیاری از صنایع همچنین صنعت نرم‌افزار راه پیدا کرد و بررسی‌های صورت گرفته در این زمینه به صورت فزاینده‌ای گسترش یافتند. تا آنجا که سازمان چابک ایدئال را سازمانی دانسته‌اند که بتواند محصول مناسب را تا زمانی که پنجره فرصت تازه رو به سازمان باز می‌شود، به صورت کارآمد و با صرفه اقتصادی آماده کند (دیمیتروپولوس^۵، ۲۰۰۹: ۳). در واقع چابکی استراتژیک، مبرم‌ترین مشخصه برای کسب توانایی تغییر فرآیندها و مدل‌های کسب و کار است (داز، کاسنن^۶، ۲۰۱۰: ۱۰). کلمه چابک در فرهنگ لغت، به معنای: حرکت سریع، چالاک، فعال و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است (گانگولی^۷ و همکاران، ۲۰۰۹: ۳-۸). در محیط امروزی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد

1. Organizational Intelligence
4. Dimitropoulos

2. Organizational Learning
5. Doz & Kosonen

3. KettunenP
6. Ganguly

محصولات، تغییر روش های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد تا با نام «سازمان چابک» خوانده شود (پن، ناگی^۱، ۲۰۰۹: ۱-۹)

چون چابکی مفهوم نسبتاً جدیدی است تعریف مشترک و جهان شمولی از این مفهوم که مورد پذیرش همگان باشد وجود ندارد و مانند هر مفهوم فراگیر دیگر نمی توان یک تعریف خاص را به عنوان تعریف جهان شمول چابکی معرفی نمود. در واقع هر محقق بر اساس نوع تحقیق خود تعریفی خاص از چابکی ارائه داده است که علیرغم بیان متفاوت، تمام آن ها به نحوی به تغییر و عدم اطمینان دنیای کنونی اشاره می کنند و سرعت در وفق یافتن با آن ها را شرط چابکی می دانند (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۱). در جدول ۱ خلاصه ای از تعاریف چابکی سازمان آمده است (به نقل از عباس پور و همکاران، ۱۳۹۱).

جدول شماره ۱: تعاریف چابکی

ریچارد شاپ چابکی استراتژیک در دانشگاه را به این صورت تعریف می کند: توانایی دانشگاه، به عنوان یک سیستم انسانی در حال حیات، برای شکوفا شدن و یادگیری از امواج مداوم تغییر به طوری که تغییر یک بخش طبیعی و غیر قابل اجتناب زندگی سازمانی باشد نه یک بخش جدا و یک رویداد تهدید کننده را چابکی استراتژیک می گویند.	(شارپ ^۲ ، ۲۰۱۲)
توانایی یک سازمان برای کشف (شناسایی) تغییرات (که می تواند فرصت ها یا تهدیدها یا ترکیبی از آن دو باشد) در محیط تجاری اش و دادن یک پاسخ سریع و با تمرکز به مشتریان و سهامداران به وسیله شکل بندی مجدد، منابع، فرایندها و استراتژی هایش	ماتیس ^۳ و همکاران (۲۰۰۵)
توانایی یک مؤسسه برای تغییر پویا و یا شکل بندی مجدد فرایند تجاری مجزا برای ماندگار شدن با نیازهای بالقوه سازمان	راسکچ و داوید ^۴ (۲۰۰۵)
توانایی یک مؤسسه برای طراحی مجدد فرایندهای موجود به طور سریع و خلق به موقع فرایندهای جدید برای قادر بودن به کسب مزایا و شکوفایی در موقعیت بازاری پویا و غیر قابل پیش بینی	سانپا مورتی ^۵ و همکاران (۲۰۰۸)
توانایی یک سازمان برای پاسخ سریع اثربخشی و کارا به نیازها و فرصت های کنشی و فرانشی در مواجهه با محیط نامطمئن و غیر قابل پیش بینی	داو ^۶ (۱۹۹۹)
کشف موفقیت آمیز پایه های رقابتی (سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، کیفیت و سودمندی) از طریق یکپارچه کردن منابع قابل ترکیب بندی مجدد و مدیریت دانش برای فراهم کردن محصولات مورد نظر مشتری در محیط بازاری در حال تغییر سریع	یوسف ^۷ و همکاران (۱۹۹۹)

1 . Pan & Nagi
5. Sanbarmurthy

2. Sharp
6. Dove

3. Mates
7. Yusuf

4. Raschke & David

دستیابی به چابکی یکی از دغدغه‌های گردانندگان سازمان‌ها و نیز محققان در این حوزه بوده است. از این رو مدل‌ها و چارچوب‌های مفهومی زیادی برای توسعه چابکی از سوی محققان ارائه شده است. جدول ۲ تعدادی از متدولوژی‌ها و چارچوب‌های نظری و مفهومی ارائه شده توسط محققان برای توسعه چابکی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. چارچوب‌ها و مدل‌های مفهومی چابکی

مؤلفین	توصیف چارچوب و مدل مفهومی چابکی
گلدان ^۱ و همکاران (۲۰۰۵)	چهار بعد استراتژیک برای دستیابی به قابلیت‌های رقابتی چابک به شرح ذیل پی‌ریزی نمودند: غنی‌سازی مشتری، ب: همکاری به منظور بهبود و ارتقای قابلیت، ج: کنترل و مهارت تغییرات، د: کاربرد اهرمی افراد و اطلاعات
جانسون ^۲ (۲۰۰۴)	از نظر ایشان چابکی بر اساس چند قابلیت یافت شده در سه بعد اساسی موسسه، بعد تولید، بعد محصول و بعد بازار قرار دارد. آن‌ها، قابلیت‌های چابکی را به چهار بعد ذیل تقسیم می‌کنند: الف: قابلیت‌های تغییر مرتبط با محصول، ب: شایستگی تغییر در درون عملیات، ج: همکاری درونی و بیرونی، د: افراد، دانش و خلاقیت
شریفی و ژانگ ^۳ (۲۰۰۱)	شریفی و همکارانش، چهار وجه اصلی تولید چابک را شناسایی نمودند: الف: محرک‌های چابکی، ب: قابلیت‌ها و توانایی‌های استراتژیک، ج: فراهم‌کنندگان چابکی، د: قابلیت‌های چابکی
گاناسکاران ^۴ و همکاران (۲۰۰۱)	یک مدل مفهومی برای توسعه یک سیستم تولید چابک ارائه دادند که از چهار مؤلفه تشکیل شده است: الف سیستم‌ها. ب: استراتژیک، ج: فناوری، د: افراد
شارپ (۲۰۱۲)	مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در دانشگاه‌ها عبارت‌اند از: درک استراتژیک، قابلیت رهبری، انسجام و تعهد، نوآوری و سیالی منابع (انعطاف‌پذیری منابع).

نظریه هوش سازمانی به دنبال آن است که با سنجش وضعیت هوشمندی سازمان‌ها، توانایی‌ها و ضعف‌های آن‌ها را شناسایی و بر اساس نتایج به دست آمده، راهکارهای لازم را برای بهبود هوش سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان ارائه نماید. بنابراین با انجام مطالعاتی از این قبیل می‌توان وضعیت سازمان خود را از لحاظ میزان هوشمندی یعنی توانایی سازگاری و قابلیت انطباق با محیط، چشم‌اندازها، یادگیری و به کارگیری دانش، ساختار و عملکرد سازمانی، روحیه، فناوری اطلاعات و ارتباطات و حافظه‌ی سازمانی شناسایی و با تمرکز بر توانایی‌ها و برنامه‌ریزی برای برطرف نمودن ضعف‌ها، کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقاء بخشید (جعفری و فقیهی، ۱۳۸۸). برخی از دانشمندان هوش سازمانی را از دیدگاه معرفت‌شناختی بررسی نموده‌اند: دیدگاه شناختی، دیدگاه رفتاری و دیدگاه عاطفی-اجتماعی، سه مقوله‌ای هستند که هوش سازمانی را مطرح می‌کنند و هدف کلی این است که چگونه تلفیق مکاتب مختلف اندیشه می‌تواند درک جامعی از هوش سازمانی در مدیریت و ادبیات توسعه‌سازمانی ارائه دهد. هوش سازمانی، فرایند اجتماعی است که نظریه‌های

1. Goldman
2. Johnson
3. Sharifi & Zhang
4. Gunasekaran

سازنده آن بر مبنای نظریه های هوش فردی محض بنا شده است که تاکنون نادیده انگاشته شده است. کاربرد هوش فردی به نوبه خود نتوانسته است ماهیت اجتماعی هوش سازمانی را مشخص کند (اکن^۱، ۲۰۰۷).

به عبارتی دیگر هوش سازمانی عبارت است از استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت بخشیدن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به رسالت سازمانی (آلبرخت، ۲۰۰۲). آلبرخت (۲۰۰۲) برای پاسخگویی به الزامات سازمانی و جلوگیری از کندذهنی گروهی، از عنوان هوش سازمانی استفاده می کند. وی در مسئله هوش سازمانی مدلی را ارائه می کند که دارای ابعاد هفتگانه ای به قرار زیر است:

- ✓ **چشم انداز استراتژیک:** به اختصار، قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان است.
- ✓ **سرنوشت مشترک:** زمانی که تمام یا اکثر افراد در سازمان، با آگاهی از رسالت و مأموریت سازمان احساس هدف مشترکی داشته باشند و تک تک آن ها به صورت جبری موفقیت سازمان را درک کنند.
- ✓ **میل به تغییر:** برخی فرهنگ های سازمانی توسط گروه های اجرایی پایه گذار خودشان، هدایت می شوند. در این فرهنگ ها نحوه عملکرد تفکر و واکنش نسبت به محیط اطراف آن قدر همسان شده است که هر نوع تغییر و تحول، نشان دهنده نوعی بیماری و حتی آشوب محسوب می شود. درحالی که ترویج میل به تغییر باید به عنوان یک پدیده مثبت و عامل پیشرفت تلقی شود.
- ✓ **روحیه:** وقتی به کیفیت زندگی کاری کارکنان می اندیشیم، به احساس کارکنان درباره کار و مدیریت دقت می کنیم و به میزان خوش بینی آنان به وظایف شغلی خود و فرصت های ترقی و پیشرفت در سازمان فکر می کنیم، مفهومی با عنوان روحیه در ذهنمان شکل می گیرد.
- ✓ **اتحاد و توافق:** بدون وجود یک سلسله قوانین اجرایی، هر گروهی در ادامه کار دچار مشکلات فراوان و اختلاف نظر خواهد شد. افراد و گروه ها باید خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان، سازمان دهند؛ مسئولیت ها و مشاغل را تقسیم کنند و یک سری قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط، وضع نمایند.
- ✓ **کاربرد دانش:** این روزها بیش از پیش، اقدام های منجر به پیروزی یا شکست سازمان، اساساً بر پایه استفاده مؤثر از دانش، اطلاعات و داده ها استوار است. فعالیت هر سازمان به شدت به دانش کسب شده و تصمیم های درست آنی، وابسته است.
- ✓ **فشار عملکرد:** مدیران نباید صرفاً درگیر عملکرد (اجرا) باشند. در یک سازمان هوشمند، هر یک از مجریان باید در موضع اجرایی درست خود قرار گیرند. رهبران می توانند مفهوم اهرم اجرایی را ترویج دهند و از آن پشتیبانی کنند؛ اما این امر وقتی بیشترین اثر را داراست که تحت عنوان یک مجموعه مؤثر از انتظارات متقابل و الزام عملیاتی برای موفقیت مشترک حمایت شود. یادگرفتن به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه ای است که از پیگیری امور در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می آید. همه سازمان ها یاد می گیرند؛ به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می آیند، اما برخی سازمان ها سریع تر و اثربخش تر یاد می گیرند (سنگه، ۱۹۹۹ به نقل از احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر

سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. بدون وجود یادگیری، افراد و سازمان‌ها تنها تجارب قابل ملاحظه‌ای در حاشیه باقی می‌مانند (ساداتی، ۱۳۸۹: ۲۴).

واژه «یادگیری سازمانی» برای نخستین بار در سال ۱۹۶۳ توسط سایرت و مارچ در مطالعه اولیه‌شان روی جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی به کار گرفته شده است (داوس^۱، ۲۰۰۳). سایرت و مارچ به یادگیری به عنوان یک استراتژی برای افزایش بهره‌وری سازمان نگاه می‌کردند (کارلسون^۲، ۲۰۰۷). از نیمه دوم ۱۹۷۰ به بعد تعدادی از نظریه‌پردازان از جمله: آرجریس در سال ۱۹۷۷، آرجریس و شون در سال ۱۹۷۸ و جلینک در سال ۱۹۷۹، فعالیت‌های خود را بر یادگیری سازمانی متمرکز کردند. در دهه ۱۹۸۰ نیز پژوهش‌ها در زمینه یادگیری سازمانی ادامه پیدا کرد. در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش‌ها مختلف مدیریت بود و از آن به بعد تحت‌الشعاع مباحث جدید مدیریتی از جمله سازمان‌های یادگیرنده قرار گرفت (قربانی زاده، ۱۳۸۷: ۲۹). آرجریس (۱۹۷۷) یادگیری سازمانی را فرآیند کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کند. وی یادگیری سازمانی را حاصل به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات بین افراد و گروه‌ها می‌داند (گراهام^۳، ۲۰۰۶: ۱۳). یادگیری سازمانی یک فرایند مبتنی بر تجربه است که از طریق آن دانش مربوط به روابط اقدام پیامد توسعه می‌یابد و به تدریج عادی می‌شود. علاوه بر این دانش به حافظه سازمانی وارده شده، رفتار جمعی را تغییر می‌دهد (قربانی زاده، ۱۳۸۷: ص ۳۲).

ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیفه^۴ (۲۰۰۱) عبارت‌اند از:

- ۱) چشم‌انداز و مأموریت مشترک؛ چشم‌انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد و افراد را به عمل سوق می‌دهد. چشم‌انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده، خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند.
- ۲) فرهنگ سازمانی؛ هنگامی که اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات داخلی تلاش می‌کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده‌اند. به این دلیل که از جهت نظریه‌پردازی، یادگیری و حل مسائل نه تنها متفاوت نیستند بلکه باید گفت که دیدگاه‌های متفاوت، فرایند اساسی یکسانی دارند.

۳) کار و یادگیری تیمی؛ در کار و یادگیری گروهی تأکید بر اهمیت هم‌راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. یادگیری عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصله از آن چیزی باشد که همگان طالب آن بوده‌اند.

۴) اشتراک دانش؛ ظرفیت سازمان برای جابه‌جایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت نیز هست. دانش باید به‌دقت و به‌سرعت در سراسر سازمان یا حوزه‌های شرکت توزیع شود.

۵) تفکر سیستمی؛ تفکر سیستمی یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر. با تفکری کلی نگرانه، فعالیت‌های تجاری و به‌طور کلی سایر تلاش‌های انسان همگی سیستم هستند.

1. Dawes
2. Karlsson
3. Graham
4. Neefe

۶) رهبری مشارکتی؛ پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است، آن‌ها احساس می‌کنند به آنان نیاز است و وجودشان سودمند است. تحقیقات ثابت کرده است که مشارکت، مقاومت در مقابل تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش داده و سطح فشار روانی را پایین می‌آورد.

۷) توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان؛ برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقاء داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد. توسعه منابع انسانی با آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود، بلکه باید منابع انسانی به صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل کند.

کرمانی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت» به این نتیجه دست‌یافت که چابکی و یادگیری سازمانی دو عاملی هستند که مدیر را قادر می‌سازند برخورد صحیح و مؤثرتری با تغییر و تحولات داشته باشد و از فرصت‌های پدید آمده به بهترین نحو استفاده نماید. همچنین می‌توانند منجر به رشد و سازگاری بهتر و مدیریت صحیح تغییرات شوند. کلانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان «یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان» نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. آن‌ها معتقدند مسئولان و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان توجه خاصی به عامل یادگیری کارکنان و ارائه شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکرد در جهت نیل به یک سازمان چابک داشته باشند. ماونگر و تیکاماک^۱ (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که رابطه بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی رابطه دوسویه می‌باشد. آن‌ها معتقدند که فعالیت یادگیری سازمانی، چابکی را در بین کارکنان ترویج می‌دهد و از سوی دیگر چابکی سازمانی در سازمان با احساس و پاسخ به فشارهای محیطی، تجربه یادگیرندگان را ارتقا می‌دهد که سبب یادگیری سازمانی می‌شود. جمال‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی باهدف بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه نشان دادند که ابعاد هوش سازمانی (چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد، کاربرد دانش و فشار عملکرد) در هر دو گروه آزمودنی‌ها با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. متغیرهای سرنوشت مشترک، میل به تغییر و روحیه به ترتیب در هر دو گروه درصد بیشتری از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده‌اند. در پژوهشی که توسط باقرزاده و دیباور (۱۳۸۹) با عنوان سنجش هوش سازمانی و بررسی رابطه آن با چابکی سازمانی انجام گرفت؛ نتایج به‌دست‌آمده حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی است. همچنین بین چند بعد هوش سازمانی شامل سرنوشت مشترک، میل به تغییر، اتحاد و توافق، روحیه، کاربرد دانش و فشار عملکرد با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معنادار به دست آمد اما بین چابکی سازمانی و چشم‌انداز استراتژیک رابطه معناداری یافت نشد. حسینی و چری سریل (۱۳۹۲) نشان داد که هوش سازمانی بر روی یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. در قسمت دیگری از این پژوهش، تأثیر ابعاد هوش سازمانی بر روی یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت که مشخص شد که از بین هفت بعد هوش سازمانی، تنها تأثیر بعد روحیه، معنادار شناخته‌نشده است. هاگ^۲ (۲۰۰۸) نشان داد که سازمان یادگیرنده، عامل کلیدی برای تغییر بوده و از این رو عاملی کلیدی در کاهش مقاومت نسبتاً به تغییر محسوب می‌شود. چانکو^۳ و همکاران (۲۰۰۲) نشان دادند میزانی که سازمان‌ها و اعضایشان تشویق به یادگیری می‌شوند، با ادراکشان

1. Mavengere & Tikkamäki
2. Haque
3. Chonko

از آمادگی سازمانی برای تغییر و موفقیت‌های تغییر در ارتباط است. پتاس^۱ و همکاران (۲۰۰۸) سطح کلی هوش سازمانی معلمان و مدیران مدارس ترکیه را سطح متوسط می‌دانند. یولس معتقد است که هوش سازمانی در زمینه‌های گوناگون از جمله یادگیری سازمانی به کار می‌رود. سیمیک^۲ (۲۰۰۵) معتقد است که یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده هوش سازمانی و منبعی راهبردی از سازمان که برای کسب و نگهداری مزایای رقابتی حیاتی می‌باشد.

بنابراین با توجه به مبانی نظری و عملی پژوهش ذکر شده ما در این پژوهش به دنبال آزمون فرضیات زیر هستیم:

H1: بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

H2: بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

H3: بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

H4: بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۴ به تعداد ۱۵۸۶ تشکیل داده است. نمونه انتخابی با توجه به فرمول کوکران برابر با ۳۰۹ نفر می‌باشد که از طریق روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه انتخاب شد.

ابزار پژوهش

برای گردآوری اطلاعات موردنیاز در این پژوهش از سه پرسشنامه که برای سنجش هوش سازمانی، یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی استفاده شده است. برای سنجش هوش سازمانی از پرسشنامه تعدیل‌شده آلبرخت (۲۰۰۲) که دارای ۴۹ گویه و ۷ مؤلفه چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، همسویی و توافق، گسترش دانش و فشار عملکرد استفاده شد. همچنین جهت سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه تعدیل‌شده نیفه (۲۰۰۱) که دارای ۳۱ گویه و ۷ مؤلفه چشم‌انداز و مأموریت مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان استفاده شد. و در نهایت برای چابکی سازمانی در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها، با توجه به مبانی نظری و تحقیقات انجام‌گرفته پیرامون مؤلفه‌های پژوهش، از پرسش‌نامه محقق ساخته برای اندازه‌گیری چابکی سازمانی در مقیاس پنج‌درجه‌ای استفاده شد. دلیل استفاده نکردن از پرسشنامه‌های سایر تحقیقات صورت گرفته این است که اکثر این پرسشنامه برای حوزه تولید و تجارت ساخته شده بودند. این پرسشنامه دارای سه بعد: هوشمندی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت در ۲۴ گویه ساخته شد. این مؤلفه‌ها بر اساس تحقیق مرادی (۱۳۹۲) و همچنین جمع مؤلفه‌های یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، بهارلو (۱۳۹۰)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)، عباس پور و همکاران (۱۳۹۱) فتحیان و شیخ (۱۳۸۸) به دست آمد.

برای به دست آوردن روایی پژوهش از روایی محتوایی و صوری استفاده شد. بدین گونه که پرسشنامه‌ها در اختیار چندین نفر از صاحب‌نظران و اساتید قرار داده شد و پس از تأیید آن‌ها پرسشنامه‌ها توزیع شد. برای پایایی پرسشنامه از

1. Potas
2. Simic

ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه هوش سازمانی ۰/۸۷، برای یادگیری سازمانی ۰/۹۱ و برای چابکی سازمانی ۰/۸۳ به دست آمد.

این پژوهش به روش مدل سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزارهای spss و listrel انجام شده است. در مدل های ساختاری روابط علی و معلولی بین متغیرهای پنهان مشخص می شوند.

یافته ها

به منظور بررسی اطلاعات توصیفی، میانگین و انحراف معیار متغیرها در جداول زیر ذکر شده است.

جدول شماره ۳: توصیف آماری مؤلفه های یادگیری سازمانی

شاخص ها متغیرها	میانگین	انحراف معیار
چشم انداز و مأموریت مشترک	۳.۸۰	۱.۷۱
فرهنگ سازمانی	۳.۵۲	۱.۸۰
کار و یادگیری تیمی	۳.۰۸	۱.۲۵
اشتراک دانش	۴.۱۰	۲.۱۳
تفکر سیستمی	۳.۷۴	۱.۰۹
رهبری مشارکتی	۳.۳۴	۰.۸۹
توسعه شایستگی ها و مهارت ها	۴.۱۳	۱.۹۳
یادگیری سازمانی	۳.۶۷	۱.۰۲

بر اساس اطلاعات مندرج شده در جدول شماره ۳ می توان گفت که میانگین بالاترین مؤلفه از یادگیری سازمانی مربوط به مؤلفه های توسعه شایستگی ها و مهارت ها و اشتراک دانش به ترتیب با میانگین ۴.۱۳ و ۴.۱۰ و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه کار و یادگیری تیمی به ترتیب با ۳.۰۸ می باشد.

جدول شماره ۴: توصیف آماری مؤلفه های چابکی سازمانی

شاخص ها متغیر	میانگین	انحراف معیار
هوشمندی	۳.۸۱	۰.۹۲
شایستگی	۴.۰۲	۱.۰۵
انعطاف پذیری و سرعت	۳.۷۴	۰.۸۴
چابکی سازمانی	۳.۸۵	۰.۸۷

همچنین بر اساس اطلاعات مندرج شده در جدول شماره ۴ می توان گفت که میانگین بالاترین مؤلفه از چابکی سازمانی مربوط به مؤلفه شایستگی با میانگین ۴.۰۲ و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه های انعطاف پذیری و هوشمندی به ترتیب با میانگین ۳.۷۴ و ۳.۸۱ می باشد.

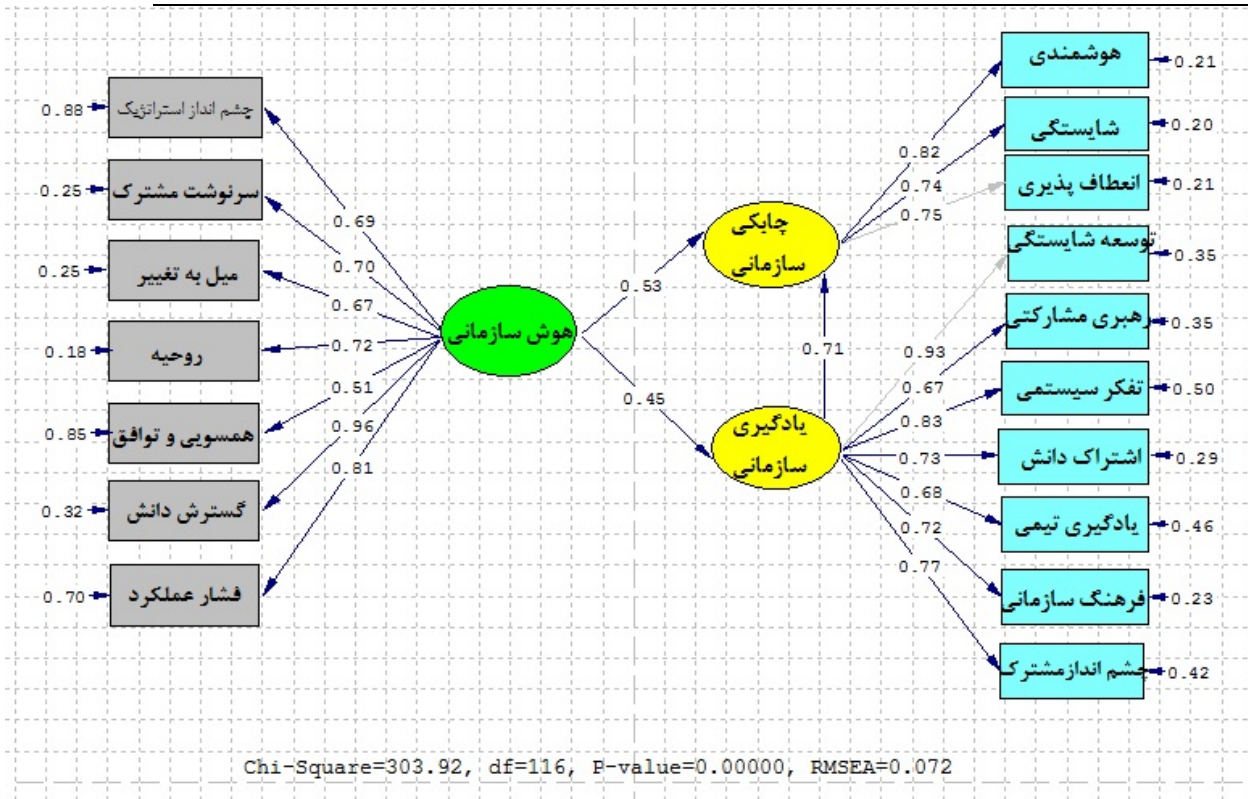
جدول شماره ۵. توصیف آماری مؤلفه‌های هوش سازمانی

شاخص‌ها متغیر	میانگین	انحراف معیار
چشم‌انداز استراتژیک	۴.۲۱	۱.۷۸
سرنوشت مشترک	۳.۷۵	۱.۰۶
میل به تغییر	۴.۳۴	۱.۸۵
روحیه	۴.۰۵	۱.۷۸
همسویی و توافق	۳.۶۸	۰.۹۶
گسترش دانش	۳.۸۲	۰.۹۵
فشار عملکرد	۳.۲۵	۰.۸۷
هوش سازمانی	۳.۸۷	۱.۰۲

و در نهایت بر اساس اطلاعات مندرج شده در جدول شماره ۵ می‌توان گفت که میانگین بالاترین مؤلفه از هوش سازمانی مربوط به مؤلفه‌های میل به تغییر و چشم‌انداز استراتژیک به ترتیب با میانگین ۴.۳۴ و ۴.۲۱ و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه فشار عملکرد با میانگین ۳.۲۵ می‌باشد.

آزمون الگوی نظری

برای آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری‌شده، از روش بیشینه احتمال استفاده شد. همچنین از نرم‌افزار لیزرل^۱ نسخه ۸/۸ برای آزمون الگوی نظری و فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. به این منظور، مدل موردنظر در نرم‌افزار لیزرل پیاده شده است. در نمودار شماره (1) الگوی آزمون شده پژوهش حاضر به صورت ضرایب استاندارد ارائه شده است. در این پژوهش متغیر هوش سازمانی، سازه مکنون برون‌زا و متغیرهای چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی نیز سازه‌های مکنون درون‌زای مدل می‌باشند.



نمودار ۱ مدل عمومی پژوهش (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب استاندارد

جدول شماره ۶: شاخص های برازش مدل عمومی پژوهش

شاخص	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
خی دو) χ^2	-	۳۰۳/۹۲
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۶۲
RMSEA	کمتر از ۰/۱۰	۰/۰۷۲
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۲۵
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۴
CFI	نزدیک به ۱	۰/۹۳
IFI	نزدیک به ۱	۰/۹۱
RFI	نزدیک به ۱	۰/۹۰
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۲
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۱

پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص های برازندگی بر اساس جدول نشان می دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی برخوردار است. نسبت خی دو بر درجه آزادی ۲/۶۲ می باشد. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب

(RMSEA) برابر با ۰/۰۷۲ و نیز ریشه میانگین مجذور باقیمانده ($SRMR^2$) برابر با ۰/۰۲۵ که میزان قابل قبولی در برازش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند RFI^3 ، IFI^4 ، CFI^5 ، NFI^6 نیز با مقادیر نزدیک به ۱ به‌عنوان شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند. هم‌چنین شاخص نیکویی برازش (GFI^7) با میزان ۰/۹۲ و شاخص نیکویی برازندگی تطبیقی ($AGFI^8$) نیز با میزان ۰/۹۱ الگوی تأیید می‌نمایند و نهایتاً بر اساس نمودار شماره ۱، روابط بین اجزای مدل (ضرایب مسیر اثرات کل سازه‌ها و معنی‌داری پارامترهای برآورده شده) در جدول شماره ۷، نشان داده شده است که حکایت از تأثیر روابط پژوهش دارد.

جدول ۷: ضرایب مسیر اثرات کل سازه‌ها و معنی‌داری پارامترهای برآورد شده

متغیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	کل اثر
هوش سازمانی ← چابکی سازمانی	۰/۵۳	۰/۳۱	۰/۸۴
هوش سازمانی ← یادگیری سازمانی	۰/۴۵	**	۰/۴۵
یادگیری سازمانی ← چابکی سازمانی	۰/۷۱	**	۰/۷۱

بحث و نتیجه‌گیری

مدل مفهومی پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای شناسایی نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در ارتباط میان هوش سازمانی با چابکی سازمانی در بین کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های توصیفی پژوهش نشان که کلیه مؤلفه‌های هوش سازمانی، یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وضعیت نسبتاً مطلوب و بالاتر از میانگین متوسط نظری پژوهش قرار دارند. دیگر یافته‌های استنباطی تحقیق نشان می‌دهد که متغیر هوش سازمانی به‌صورت مستقیم بر چابکی سازمانی نقش مهم و معنی‌داری دارد. هم‌چنین هوش سازمانی از طریق نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی نیز بر چابکی سازمانی معنا دار می‌باشد.

یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های کرمانی (۱۳۸۷)، کلانی و همکاران (۱۳۹۲)، ماونگر و تیکاماکی (۲۰۱۳)، جمال‌زاده و همکاران (۱۳۸۸)، باقرزاده و دیباور (۱۳۸۹)، هاگ (۲۰۰۸)، چانکو و همکاران (۲۰۰۲)، پتاس و همکاران (۲۰۰۸)، سیمیک (۲۰۰۵) همخوانی دارد. سازمان‌ها برای حفظ توان رقابتی ناچارند خود را با شرایط متلاطم و متحول محیطی وفق دهند و به‌اصطلاح چابک شوند و به دنبال پارادایم چابکی سازمان برای پاسخگویی به این تغییرات باشند. از طرفی در سازمان‌های پیچیده امروزی که هوش سازمانی برآیند هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی است و یادگیری سازمانی که نقش مهمی برای آمادگی در مقابل تغییرات دارا می‌باشد، مدیران سازمان‌ها برای پویایی و افزایش کارایی و چابکی سازی کارکنان خود راهی جز بهره‌گیری از این دو جریان متأثر بر چابکی نخواهند داشت. برای سازمان‌ها، جوامع و حتی افرادی که برای آینده خود برنامه‌ریزی می‌کنند، شناخت ماهیت تغییرات و اهمیت کشش آینده امری ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد.

1. Root Mean Square Error of Approximation

2. Standardized Root Mean Square Residual

3. Relative Fit Index

4. Incremental Fit Index

5. Comparative Fit Index

6. Normed Fit Index

7. Goodness of Fit Index

8. Adjusted Goodness of Fit Index

آن چه که مسلم است، در دهه گذشته در کشورهای توسعه یافته توجه فزاینده‌ای به سرمایه‌های نامحسوس به‌طور چشم‌گیری از سازمان‌های خصوصی به سمت سازمان‌های دولتی مانند دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی گسترش یافته است. از آنجاکه دانشگاه‌ها به‌عنوان بازیگران اصلی نظام تغییر، نوآوری، یادگیری مادام‌العمر، انعطاف‌پذیری و چابکی به‌شمار می‌روند، سازمان‌های تحقیقاتی و مراکز آموزش عالی در کشور ایران باید به‌طور فزاینده‌ای به فرایندهایی روی آورند که آن‌ها را انعطاف‌پذیر، شفاف و رقابت‌پذیر سازد؛ فرایندهایی که مبتنی بر پرورش ابعاد هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با توجه به استراتژی‌های مدنظر هریک از دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور در جهت چابک‌سازی اعضای آن گردد.

منابع

فارسی

- باقرزاده، مجید و دیباور، احمدکبری (۱۳۸۹). **تبیین ارتباط هوش سازمانی با چابکی سازمانی**. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، ۲(۵): ۱۰۳-۱۲۱
- جعفری، پیروش و فقیهی، علیرضا (۱۳۸۸). **میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی**. فصلنامه‌ی دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی، ۳۳: ۴۵-۶۶
- جمالزاده، محمد؛ غلامی، یونس و سیف، محمدحسن (۱۳۸۸). **بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیئت‌علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقا یادگیری سازمانی**. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۲): ۶۳-۸۶
- حسینی، سیدیعقوب و چلی سریل، نینا (۱۳۹۲). **تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان**. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۱): ۱۳۱-۱۵۹
- رشمه، جواد؛ بدرقه، علی و احمدی، فخرالدین (۱۳۸۶). **بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران**. نشریه پژوهش‌های تربیتی، ۱۳: ۳۱-۵۴
- ساداتی، س (۱۳۸۹). **یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده (اصول و فرامین)**. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- صفاری، مرجان (۱۳۸۶). **مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت‌بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت‌بدنی و آموزش و پرورش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران**.
- عباس پور، عباس؛ آقازاده، احمد و باقری کراچی، امین (۱۳۹۱). **طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها**، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۶۹): ۱۷۱-۲۱۷.
- قربانی زاده، وحید (۱۳۸۷). **یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده (با نگرشی بر مدیریت دانش)**. تهران: بازتاب.
- کرمانی، بهناز (۱۳۸۶). **کاربرد ابزارهای تحلیل گیر داده‌کاوی و متن‌کاوی در چابکی سازمان‌های مراقبت بهداشتی و درمانی**. فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۰(۳۰): ۱۵-۲۱

- کلانی، امین و همکاران (۱۳۹۲). **رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران**. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱(۱): ۷۵-۷۸

References

- Akgun, A.E. Byrne, John. & Keskin, H. (2007). **Organizational intelligence: A structuration view**. Journal of Organizational Change Management, 20(3), 272-289
- Albrecht. Karl. (2002), **"Organizational Intelligence & Knowledge Management"**: <http://www.KarlAlbrecht.com>.
- Chonko, L. B. Jones, E., Roberts, J. A., & Dubinsky, A. J. (2002), **the role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change**. Journal of Personal Selling & Sales Management, 22 (4), 227-24
- Dawes, P. L. (2003). **A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations**. Journal of high technology management research, 14 (1), 11-20.
- Dimitropoulos G.(2009). **Agility index of automatic production systems: Reconfigurable logic and open source as agility enablers**. Computers in Industry. 60 (2009) 248-256
- Doz Y., Kosonen, M.(2010). **Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal**. Long Range Planning. 43 (2010) 370-382
- Ganguly A. Nilchiani R. , Farr J(2009)- **Evaluating agility in corporate enterprises-Int**. Journal Production Economics. 118 (2009) 410-423
- Goldman, S.L.; Nagel, R.N.; Preiss, K.(1995). **Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer**. Van Nostrand Reinhold, New York, NY.
- Graham, C. M. (2006). **Organizational Learning, Entrepreneurship, and Evaluative Inquiry Mechanisms of Small-size Business Enterprises**. Thesis, University of Arkansas.
- Gunasekaran, A.; Mc Gaughey , R. and Wolstencraft, V.(2001). **Agile manufacturing : Concept and framework, Agile manufacturing : the 21st century competitive Strategy** . Elsevier Science , 25-49.
- Haque, M. M. (2008), **A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change**. Dissertation of Doctorate, Pepperdine University
- Johnson, D.(2004). **The University-Private Sector Interface and the Ontario Economy**. A Background Paper prepared for the Ontario Economic Summit (6-7 October 2004): 9.
- Karlsson, A. K.(2007) **Knowledge and Learning in Aid Organizations**. A literature review with suggestions for further studies. SADEV.
- Kettunen, P.(2009). **Adopting key lessons from a gile manu facturing to a gile software product development**. A comparativestudy, Technovation. 29 (2009)408-422

- Lin, Y., Souza, C., Roy, S. (2010), **Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information**. Applied Mathematics and Computation .216. 2824- 2836.
- Mavengere, B, M & Tikkamäki, K. (2013). **Organizational Learning, Agility and Social Technologies for Enhanced Organizational Performance**. X World Conference on Computers in Education. July 2-5, 2013; Toruń, Poland
- Neefe, D. O. (2001). **Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes**. A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree with a Major in Training and Development, University of Wisconsin-Stout Menomonie WI.54-75.
- O'Toole, J. and Bennis, W. (2009), **“What’s Needed Next: A Culture of Candor,”** Harvard Business
- Pan F., Nagi R.,(2009). **Robust supply chain design under uncertain demand in agile manufacturing**. Computers & Operations Researchxxx– xxx
- Potas, N., Ercetin, S., & Kocak, S. (2010). **Multi-dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of girls’ technical education institution (Diyarbakir, anliurfa and Konya/Turkey)**. African Journal of Business Management, 4 (8), 1644- 1651.
- Ravichandran, T. (2007). **IT Competencies, Innovation Capacity and Organizational Agility: Performance Impact and the Moderating Effects of Environmental characteristics**. Lally School of Management & Technology Rensselaer Polytechnic Institute, 459-472.
- Sharifi,H.; Zhang,Z(2001). **Agile manufacturing in practice, Application of a methodology**. International Journal of Operations & Production Management, 21 (5/6), 772-794
- Sharp, Richard (2012). **Agileuniversity: Building the Innovation and Improvement for a Better Student Experience**. 2012 Higher Education SEMINAR, Thursday 15th March 2012. www.elementaleadership.co.uk.
- Simic, I. (2005). **Organizational Learning as a Component of Organizational Intelligence. Management, Information and Marketing Aspects of the Economic Development of the Balkan Countries, 2005** (11), 189-196
- Van der, G. L., & Koronios, A. (2003). **Agile Methodologies and the Emergence of Agile Organizations**. 7th Pacific Asia Conference.
- Worely, G., Lawler, E. (2010), **Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework**. Organizational Dynamics,. 39(2). 194–204.