

## بررسی تأثیر رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان خوزستان)

دکتر محمدرضا مردانی<sup>۱</sup>، دکتر قنبر امیرنژاد<sup>۲</sup> و احمدرضا احمدزاده<sup>۳</sup>

تاریخ وصول: ۹۷/۹/۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۱۸

### چکیده:

در دنیای پر رقابت امروزی که همه چیز با شتاب دستخوش تغییر است، به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می‌دهد، سازمان‌ها باید به سازگاری با تغییرات بیاورند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در شهرداری‌های استان خوزستان بود. جامعه‌ی آماری این تحقیق را ۲۸۰۰ نفر از کارکنان شهرداری‌های استان خوزستان تشکیل می‌داد؛ که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده‌ای، ۳۳۸ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. روش پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه و روش‌های تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و LISREL بهره‌گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه حاکی از تأیید فرضیه‌های پژوهش بوده است.

**مفاهیم کلیدی:** رهبری سازمانی، یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی، شهرداری استان خوزستان

<sup>۱</sup> دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع) h\_kalantari2005@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر (نویسنده‌ی مسئول)

g.amirnejad@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز sma1361@gmail.com

## مقدمه و بیان مسأله

محیط کسب و کار امروزی مملو از رقابت سازمانی است، و کوچک‌ترین لغزش، گاه می‌تواند منجر به زوال یک سازمان شود (آذر و همکاران، ۱۳۸۷). در این میان برخی سازمان‌ها به سختی به فعالیت خود ادامه می‌دهند یا گاهی شکست می‌خورند، زیرا قابلیت‌های سازمانی<sup>۱</sup> آن‌ها پاسخگوی تغییرات محیطی نیست. تغییرات در محیط خارجی، سازمان‌ها را وادار به نشان دادن واکنش و اعمال تغییر می‌نماید و به تبع آن تلاش‌های فراوانی به منظور افزایش سرعت و انعطاف‌پذیری سازمان صورت می‌گیرد. مهندسی مجدد فرایندها، اجرای برنامه‌های تقویت کارکنان، حرکت به سوی سازمان‌های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار و پاسخ اثرگذار به تغییرات، از جمله فعالیت‌هایی هستند که در این راستا انجام می‌گیرد (سهرابی، ۱۳۸۸). لذا در دنیای پر رقابت امروزی که همه چیز با شتاب دستخوش تغییر است، به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می‌دهد، سازمان‌ها باید به سازگاری با تغییرات بیاورند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یکی از پارامترهایی که به منظور افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می‌گردد، چابکی سازمانی<sup>۲</sup> است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بالا بدون نیاز به انجام تغییر است. در واقع سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود بوجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید (خورشید و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۸-۲۵). هدف یک شرکت چابک، غنی‌سازی / رضایت مشتریان و کارکنان است. یک سازمان اساساً مجموعه‌ای از توانایی‌ها برای ایجاد یک پاسخ مناسب به تغییرات ایجاد شده در محیط کسب و کار را در تصرف دارد (تیسنگ و لین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). ژانگ و شریفی (۲۰۰۰)، روش‌شناسی‌ای را برای دستیابی به قابلیت‌های چابکی در شرکت‌های تولیدی توسعه دادند، و آن‌ها را به چهار دسته‌ی عمده تقسیم کردند: ۱- پاسخگویی<sup>۴</sup>، که به توانایی برای شناسایی تغییرات، پاسخ سریع و کسب بهره از آن‌ها اشاره دارد؛ ۲- شایستگی<sup>۵</sup>، که به توانایی کارآمدی و اثربخشی در کسب اهداف و مقاصد سازمان اشاره دارد؛

<sup>۱</sup> organizational capabilities

<sup>۲</sup> organizational agility

<sup>۳</sup> Tseng & Lin

<sup>۴</sup> responsibility

<sup>۵</sup> competence

۳- انعطاف‌پذیری<sup>۱</sup>، که عبارتست از توانایی جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب اهداف مختلف با استفاده از امکانات یکسان؛ ۴- سرعت<sup>۲</sup>، که به معنای توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن می‌باشد (الماهمید و همکاران، ۲۰۱۰).

از طرفی؛ چابکی به توانایی رهبر در ایجاد چشم‌انداز و مأموریت چابک بستگی دارد. این عامل برای کنترل و پذیرش تغییر و سازگاری فوری با آن، یا حتی ایجاد تغییر در شرایط بازاری برای کسب مزیت رقابتی، به وسیله‌ی پاداش و تشویق پشتیبانی می‌شود. رهبری<sup>۳</sup> با نفوذ در کارکنان و تشویق آن‌ها به کسب دانش و مهارت‌های جدید، بستر لازم برای ایجاد سازمان یادگیرنده و در نتیجه افزایش چابکی سازمانی را فراهم می‌نماید (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹: ۲۱۸). رهبری به‌عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضا یک گروه در جهت تحقق هدف و به‌عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت بکار می‌برند، نسبت داده می‌شود. از نقطه‌نظر سازمانی، رهبری دارای اهمیت حیاتی است زیرا رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد. علاوه بر این، دلیل دیگر اهمیت رهبری آن است که رهبر کوشش‌های گروه را در جهت هدفی هدایت می‌کند که هدف مورد نظر خود او نیز می‌باشد و این هدف ممکن است با اهداف سازمانی هماهنگ بوده و یا هماهنگ نباشد. رهبری استفاده از جبر و زور را شامل نمی‌شود. مدیری که برای هدایت فعالیت‌های زیردستانش به زور متوسل می‌شود، اعمال رهبری نمی‌کند. بنابراین همان‌طور که در گذشته گفته شد، یک مدیر و یا یک سرپرست ممکن است رهبر باشد و یا نباشد؛ همچنین لازم به یادآوری است که ویژگی‌هایی که به رهبر نسبت داده می‌شوند ممکن است ویژگی‌هایی باشند که رهبر حقیقتاً از آن‌ها برخوردار است و یا ممکن است رهبر فقط تصور کند که دارای چنین ویژگی‌هایی می‌باشد (مورهد و گریفین، ۱۳۹۲: ۳۵۰).

نتایج نشان می‌دهد که رهبران اثربخش می‌توانند گستره‌ای که سرمایه‌گذاری در چابکی، تغییرات سازمانی موفق را ایجاد می‌کند، افزایش دهند. به‌عبارت دیگر رهبران واقعی، آن‌هایی هستند که چشم‌انداز شفافی را برای سازمان تدوین کرده، بر روندها توجه داشته و دقیقاً بدانند که چگونه منابع را برای انجام تغییرات ضروری تنظیم کنند. مطابق با

<sup>1</sup> flexibility

<sup>2</sup> speed

<sup>3</sup> leadership

تحقیقات ای. تی. کرنی. بزرگ‌ترین مانع برای چابکی، فقدان یک راهبرد شفاف و تعهد اندک، یا بی‌تعهدی سطوح ارشد سازمان تغییر می‌باشد. همگان موافقت می‌کنند که تعهد مقامات ارشد ضروری است و همیشه به‌عنوان عامل تفاوت در میان شکست و موفقیت خواهد بود. در مجموع، تجربه نشان داده است که رهبران واقعی، آن‌هایی هستند که نظرات، الگوها و رویکردهای جدید را آزموده و در پایان چشم‌انداز درستی از آنچه که آن‌ها قصد آفریدن دارند، بیان می‌کنند (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۶: ۱۱۶).

از طرفی دیگر تعداد بی‌شماری از دانشمندان معتقدند شناخت یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> منبع مهمی برای رسیدن به عملکرد برتر سازمانی می‌باشد. یادگیری در درک و به‌طور مؤثر ارضای نیازهای بیان شده و پنهان مشتریان از طریق محصولات جدید، خدمات، و راه برای انجام کسب و کار تمرکز دارد. بنابراین یادگیری باید به نتایج برتر، از جمله موفقیت محصول جدید، حفظ مشتری برتر و توانایی سود بیشتر منجر شود (بتور و باتور، ۲۰۱۳). یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی<sup>۲</sup>، به فعالیت‌های گسترده‌ای از ایجاد و استفاده از دانش در مورد نیازهای مشتری، تغییرات بازار و اقدامات رقبا به منظور افزایش مزیت رقابتی در سازمان، اشاره می‌کند. یادگیری سازمانی نشان‌دهنده‌ی مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی است که شامل آمادگی سازمان برای تعهد به یادگیری<sup>۳</sup>، چشم‌انداز مشترک<sup>۴</sup> و روشن فکری<sup>۵</sup> می‌باشد. تعهد به یادگیری اشاره به فرهنگ سازمان برای ترویج یادگیری دارد. چشم‌انداز مشترک در مورد آن چیزی است که سازمان در تلاش برای رسیدن به آن است در نتیجه بر روی بخش‌های مختلف تمرکز می‌کند. روشن فکری در مورد تمایل به پاسخ سؤالات در مورد فرضیه‌های طولانی در مورد اینکه وقایع چگونه در سازمان اتفاق می‌افتند. بررسی روش‌های قدیمی انجام شغل، پذیرش ایده‌های جدید و راه‌های بهتر برای انجام شغل از موارد مهم آن محسوب می‌شوند. فرآیند یادگیری سازمانی خاص، نامحسوس و به‌طور عمیق در سازمان ریشه دارد و در نتیجه این فرایند، سازمان‌های دیگر قادر به تقلید نخواهند بود و فرایند یادگیری سازمانی به‌عنوان یک منبع پایدار از عملکرد برتر سازمان در خدمت و محصول محسوب می‌شود (کالتون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). یادگیری سازمانی یکی

<sup>۱</sup> organizational learning

<sup>۲</sup> Battor and Battour

<sup>۳</sup> organizational performance

<sup>۴</sup> commitment to learning

<sup>۵</sup> shared vision

<sup>۶</sup> open-mindedness

<sup>۷</sup> Calantone et

از ویژگی‌های مهم عامل انسانی است (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷). سنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، بر این باور است که سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود باید به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبای خود باشند. زیرا در سده‌ی نوین تنها چیزی که می‌تواند عملکرد شما را از سایر رقبا جلوتر بیندازد، یادگیری سریع‌تر و بهتر است. بنابراین باید توجه داشت که یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه‌های درون سازمان تشویق می‌شوند تا مهارت‌ها، دانش و اجماع درباره‌ی مقصد سازمان را توسعه دهند (بایراختاروغلو و کوتانیز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

با وجود شناخت از اهمیت رهبری سازمانی<sup>۳</sup> و یادگیری سازمانی برای موفقیت بلندمدت سازمان، اما اینکه هر دو متغیر با هم بتوانند بر روی چابکی سازمان تأثیر داشته باشند در ادبیات مربوط به این مباحث به صورت گسترده پرداخته نشده است. برای بررسی این مسائل به سه سؤال اساسی باید پاسخ دهیم:

- ۱- آیا رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد؟
- ۲- آیا یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد؟
- ۳- آیا رهبری سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد؟

### چارچوب نظری پژوهش

در این بخش از مقاله به تشریح ادبیات موضوع و پیشینه‌ی تحقیق در خصوص رهبری سازمانی، یادگیری سازمانی، و چابکی سازمانی پرداخته می‌شود.

#### رهبری سازمانی

رهبران و چگونگی تأثیر و نفوذ آن‌ها بر افراد، جهت دستیابی به درک بهتر از جامعه، حائز اهمیت می‌باشد. جوامع همواره در جستجوی رهبرانی سرآمد بوده‌اند و آنان را به جهت اهمیت داشتن در فرایند بهبود اثربخشی سازمان‌هایشان ارج می‌نهند. رهبری به‌عنوان یک فرآیند به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضاء یک گروه در جهت تحقق هدف و به‌عنوان یک صفت به معنی

<sup>۱</sup> Senge

<sup>۲</sup> Bayraktaroglu & Kutaniz

<sup>۳</sup> organization leadership

مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت بکار می‌برند نسبت داده می‌شود. از نقطه نظر سازمانی، رهبری دارای اهمیت حیاتی است، زیرا رهبری نفوذی قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد (مورهد و گریفین<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲: ۳۵۰). سبک رهبری مورد بررسی در این پژوهش سبک رهبری اقتضایی فیدلر است که بر رفتارهای مناسب مدیریتی در موقعیت‌های خاص اشاره دارد و به دو نوع تقسیم می‌گردد. سبک رهبری وظیفه‌مدار و سبک رهبری رابطه‌مدار. سبک وظیفه‌مداری رفتاری است که با گرایش زیاد مدیر به تعیین نقش‌های کارمندان مشخص می‌شود. براساس الگوی سه بعدی اثربخشی مدیر، در صورتی که این سبک رفتاری مدیر در شرایط نامناسب بکار برده شود رفتار مدیر غیر اثربخش خواهد بود و مدیر، «خودکامه» نام می‌گیرد. زمانی که این سبک رفتاری در شرایط مناسب بکار برده شود مدیر اثربخش بوده و به نام «مدیر مستبد خیراندیش» خوانده می‌شود. رابرت گرین لیف برای نخستین بار مفهوم رهبری رابطه‌مدار را در میان تئوری پردازهای مدرن مدیریت بیان نمود. مفهوم رهبری رابطه‌مدار را در سال ۱۹۸۷ بنا نهاد. بر اساس گفته‌ی گرین لیف، رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد توجه قرار دهد. سبک رهبری رابطه‌مدار، وقتی که رهبر خود را در موقعیت خدمت کردن به پیروان و کارکنان زبردست قرار می‌دهد، قابل تصویر است. خود خدمتی نباید محرک و انگیزه برای رهبر باشد بلکه او باید بر قله‌ی برنامه‌ی انگیزشی بالاتر یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند (راسل و استون، ۲۰۰۲: ۱۴۵).

#### یادگیری سازمانی

آرگریس و شون<sup>۲</sup> (۱۹۷۸)، یادگیری سازمانی را به‌عنوان فرایند "کشف و اصلاح خطاها"<sup>۳</sup> تعریف می‌کنند. به باور تمپلتون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدام‌های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد، می‌باشد (تمپلتون و همکاران، ۲۰۰۲). سنگه (۱۹۹۲)، بر این باور است که سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود باید به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبای خود باشند. زیرا در سده‌ی نوین تنها چیزی که می‌تواند عملکرد شما را از

<sup>۱</sup> Moorhed & Griffin

<sup>۲</sup> Argyris & Schon

<sup>۳</sup> the detection & correction of error

<sup>۴</sup> Tempelto

سایر رقبا جلوتر بیندازد، یادگیری سریع‌تر و بهتر است. بنابراین باید توجه داشت که یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه‌های درون سازمان تشویق می‌شوند تا مهارت‌ها، دانش و اجماع درباره‌ی مقصد سازمان را توسعه دهند (بایراختاروغلو و کوتانیز، ۲۰۰۳). سنگه قابلیت‌های پنج‌گانه را برای ایجاد یادگیری سازمانی لازم و ضروری می‌داند:

- ۱- *مهارت‌های فردی*<sup>۱</sup>: بیانگر سطح بالایی از حرفه‌ای بودن در یک موضوع یا در حوزه‌ای از مهارت است. مهارت فردی مستلزم تعهد بلند مدت به یادگیری است که منجر به تخصص، تبحر ویژه و جذاب در زمینه‌ی وظایف یا مسئولیت‌های سازمانی فرد می‌شود.
- ۲- *مدل‌های ذهنی*<sup>۲</sup>: بیانگر تصورات و نگرش عمیق افراد درباره‌ی جهان، کار، خانواده و رویدادهاست که بر درک افراد از جهان و چگونگی رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد.
- ۳- *آرمان مشترک*<sup>۳</sup>: توانایی ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که در پی آن هستیم. آرمان مشترک به کارکنان کمک می‌کند تا حول یک هویت و حس مشترک حرکت کنند زیرا کارکنان را با دلیل قاطع و مجاب‌کننده برای یادگیری آماده می‌کند.
- ۴- *یادگیری تیمی*<sup>۴</sup>: سنگه بر این باور است که تیم‌ها و نه افراد پایه و اساس یادگیری در سازمان‌های مدرن هستند. تیم‌ها از راه گفتگو و تمرین<sup>۵</sup>، تفکر خود را تغییر داده، و یاد می‌گیرند که انرژی‌شان را برای دست یافتن به هدف‌های مشترک آماده نمایند (گرایدل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳).

۵- *تفکر سیستمی*<sup>۷</sup>: اصل بنیادین سازمان یادگیرنده و ابزاری بسیار قوی برای تسهیل یادگیری سازمانی است. تفکر سیستمی راه و روشی برای کل‌نگری است. جوهره‌ی اصلی تفکر سیستمی، تغییر در نگرش است. به بیان دیگر تفکر سیستمی، چارچوب مفهومی برای ایجاد الگوهای روشن‌تر ارائه نموده و تعیین می‌کند که چگونه آن‌ها به گونه‌ای اثربخش تغییر می‌کنند (شریفی و اسلامیه، ۱۳۸۷).

<sup>1</sup> personal mastery

<sup>2</sup> mental models

<sup>3</sup> shared vision

<sup>4</sup> team learning

<sup>5</sup> practise & dialogue

<sup>6</sup> Gruidl

<sup>7</sup> systems thinking

### چابکی سازمانی

تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی های محیطی هستند که سازمان های تجاری کنونی با آنها مواجهند. برای کسب موفقیت در این محیط، چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می کند که می توان با شهرت در نوآوری آن را حفظ نمود (شهائی، ۱۳۸۵). چابکی به عنوان پارادایمی نوین در تولید، توسط محققین دانشگاه لی های به دنیای تولید توصیه گردید (آرتتا و گیاجتی، ۲۰۰۴). مفهوم اصلی چابکی، در هم شکستن طرز تفکرات، روابط و سلسله مراتب سنتی است (کروسیتو و یوسف، ۲۰۰۳). چابکی، واکنش به چالش های ناشی از محیط پویا، متغیر و نامعلوم کسب و کار، شامل یک راه جدید برای انجام کسب و کار، بازتابی از یک ذهنیت جدید در مورد تولید، خرید و فروش و همچنین یک گشایش گر برای اشکال جدید روابط تجاری و اقدامات جدید برای ارزیابی عملکرد شرکتها و افراد است (زین و همکاران، ۲۰۰۵). کید (۱۹۹۵)، یکی از جامع ترین تعاریف از چابکی سازمانی را بیان می کند: یک سازمان چابک یک کسب و کار سریع، سازگار و آگاه است که شایستگی انطباق سریع در واکنش به اتفاقات و تغییرات غیر منتظره، فرصت های بازار و تقاضاهای مشتری را دارد (یعقوبی و راحت دهمرده، ۲۰۱۱)؛ بنابراین شرکتها چابکی را کسب می کنند تا یک روش مؤثر یکپارچه در کسب و کار را خلق کنند و از این طریق اطمینان یابند که فراهم سازهای چابکی می توانند قابلیت های چابکی را برآورده کنند و نیز می توانند با محرکها مقابله کنند و در نهایت به مزیت رقابتی استراتژیک دست یابند (تسینگ و لین، ۲۰۱۱). ژانگ و شریفی (۲۰۰۰)، روش شناسی ای را برای دستیابی به قابلیت های چابکی در شرکت های تولیدی توسعه دادند، و آنها را به چهار دسته ی عمده تقسیم کردند (الماهامید و همکاران، ۲۰۱۰). این قابلیت های چابکی عبارتند از:

- ۱- پاسخگویی<sup>۱</sup>، توانایی شناسایی تغییرات برای پاسخ سریع.
- ۲- شایستگی<sup>۲</sup>، کارایی و اثربخشی سازمانی در رسیدن به اهداف خود.
- ۳- انعطاف پذیری<sup>۳</sup>، توانایی برای اجرای فرآیندهای مختلف و رسیدن به اهداف مختلف.

<sup>1</sup> responsiveness

<sup>2</sup> competency

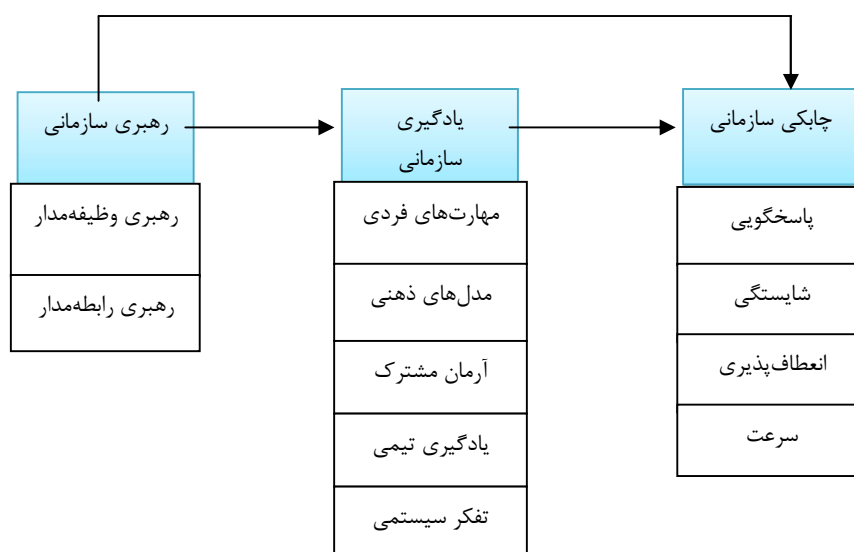
<sup>3</sup> flexibility



۴- سرعت<sup>۱</sup>، توانایی به اوج رساندن یک فعالیت در کوتاه‌ترین زمان ممکن (جعفرنژاد و احمدی، ۱۳۹۰). در این پژوهش برای سنجش چابکی سازمانی از مدل زیر بهره می‌گیریم.

### مدل پژوهش و فرضیه‌ها

تصویر زیر مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که بر اساس مبانی نظری پیشنهاد شده است. این مدل تأثیر رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد. روابط بین هر کدام از متغیرها و تأثیر آن‌ها را در مدل زیر بیان می‌شود. این شاخص‌ها و ابعاد با توجه به تئوری‌های پشتیبان به دست آمده‌اند.



مدل ۱: مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

### فرضیات پژوهش

- ۱- رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی در شهرداری‌های استان خوزستان تأثیر دارد.
- ۲- رهبری سازمانی بر یادگیری سازمانی در شهرداری‌های استان خوزستان تأثیر دارد.

<sup>۱</sup> speed or quickness

۳- یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در شهرداری‌های استان خوزستان تأثیر دارد.

۴- رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در شهرداری‌های استان خوزستان تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان و مدیران شهرداری استان خوزستان می‌باشد. اهواز ۱۵۰۰ نفر، آبادان ۴۰۰ نفر، خرمشهر ۲۵۰ نفر، دزفول ۴۵۰ نفر و شوشتر ۲۰۰ نفر می‌باشد. در مجموع ۲۸۰۰ نفر جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند؛ که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۳۸ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق (رهبری سازمانی: امیرنژاد (۱۳۹۲)؛ یادگیری سازمانی: نیفه<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) و چابکی سازمانی: شریفی و ژانگ، (۲۰۰۰)) می‌باشد؛ در کل ۳۳۸ پرسشنامه توزیع شد و ۳۰۰ پرسشنامه معتبر جمع‌آوری شد. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند؛ که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) می‌باشند. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS بهره گرفته شده است. در جدول زیر تعداد گویه‌های ارائه شده برای سنجش هر متغیر و ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر مشخص شده است.

جدول ۱: تشریح متغیر، ابعاد و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق

متغیر مستقل	آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها
رهبری سازمانی	۰/۷۶۷	۱۵
چابکی سازمانی	۰/۹۱۵	۱۵
یادگیری سازمانی	۰/۸۹۲	۱۰

<sup>۱</sup> Neefe

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد؛ همچنین جهت آزمون روایی سؤالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی<sup>۱</sup> استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات جمعی از متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه‌ی مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی<sup>۲</sup> و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول ۲ مشاهده می‌شود که هر سه مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه‌های این تحقیق دارای پایایی و روایی مناسبی می‌باشند.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش از مقاله به تشریح یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری LISREL پرداخته می‌شود.

### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

در مدل‌سازی معادلات ساختاری لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. بنابراین در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

جدول ۲: مقایسه‌ی مدل‌های اندازه‌گیری

AGFI	GFI	RMSEA	p-value	tC@lf	Df	t <sup>c</sup>	نوع تحلیل عاملی تأییدی	مدل اندازه‌گیری
۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۰۵۶	۰/۰۰۰۰۰	۲/۲	۳۹۰	۸۵۸/۱۵	مرتبه‌ی دوم	مدل رهبری سازمانی
۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۰۴۵	۰/۰۰۰۰۰	۲	۳۳۵	۲۷۰/۶۰	مرتبه‌ی اول	مدل یادگیری سازمانی
۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۰۵۱	۰/۰۰۰۰۰	۲/۴۵	۱۹۰	۶۶۷/۳۶	مرتبه‌ی دوم	مدل چابکی سازمانی

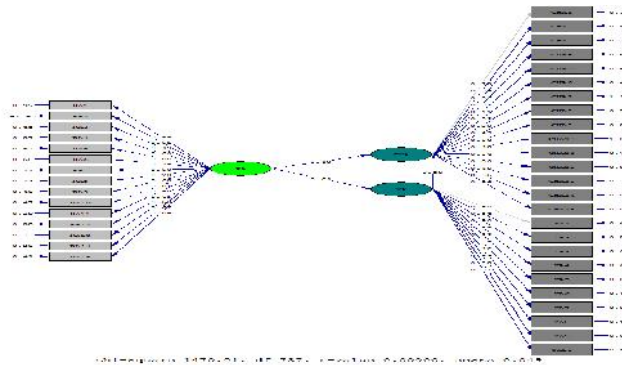
<sup>۱</sup> content validity and factorial validity

<sup>۲</sup> confirmatory factor analysis

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری رهبری سازمانی، یادگیری سازمانی، و چابکی سازمانی نشان می‌دهد که شاخص‌های اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه‌ی مناسب و قابل قبول قرار دارد. به عبارت دیگر مدل‌های مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده‌های مشاهده شده است.

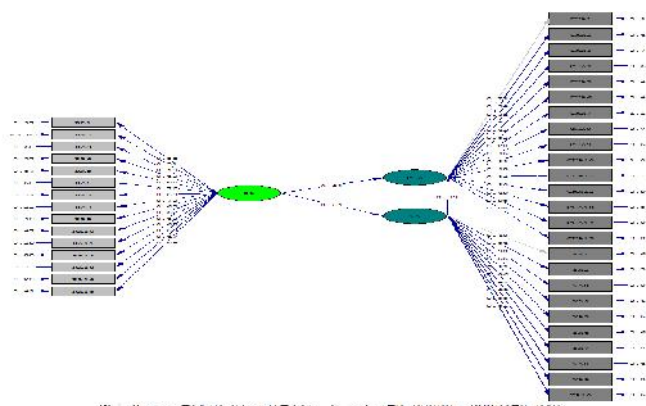
### یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات پژوهش

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل مناسب به آزمون فرضیه‌های تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق، ابتدا خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است ( $\chi^2/df=1/99$ ؛  $RMSEA=0/049$ ؛  $GFI=0/91$ ؛  $AGFI=0/91$ ؛  $NFI=0/94$ ؛  $NNFI=0/98$ ؛  $CFI=0/99$ ). به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است (نمودار ۱).



نمودار ۱: مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه‌ی اصلی در حالت تخمین استاندارد

در نمودار ۲ نیز معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.



نمودار ۲: اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه‌ی اصلی

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که رهبری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی ( $t=7/80$  ;  $=0/64$ ) و چابکی در شهرداری‌های استان خوزستان دارد ( $t=6/10$  ;  $=0/43$ )؛ همچنین یادگیری سازمانی اثر مستقیمی بر چابکی سازمانی دارد ( $t=11/34$  ;  $=0/89$ ). بنابراین فرض صفر رد می‌شود و کلیه مفروضات تحقیق تأیید می‌گردد. نتایج تکمیلی از بررسی وضعیت فرضیه‌ها نیز بیانگر تأیید اثر میانجی‌گری متغیر یادگیری سازمانی در ارتباط با رابطه‌ی رهبری سازمانی و چابکی سازمانی می‌باشد ( $t=0/5696=0/89 * 0/64 > 0/43$ ).

### نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر با توجه به اهمیت رهبری سازمانی و یادگیری سازمانی در شکل‌گیری چابکی در محیط‌های متلاطم، تلاش شد که مدل شکل‌گیری چابکی بر مبنای قابلیت‌های پویا ارائه و آزمون شود. در این قسمت بر اساس نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل آماری، نتیجه‌گیری کلی انجام می‌شود. مدل تحقیق به‌طور کلی بر اساس شاخص‌های برازش بدست آمده از نرم‌افزار لیزرل از برازش خوبی برخوردار است و تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان چنین بیان نمود که رهبری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در شکل‌گیری چابکی سازمانی مؤثر است. در ارتباط با روابط میان متغیرهای مدل، اولین نتیجه در ارتباط با تأثیر رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده‌ی تأیید فرضیه‌ی اول با ضریب مسیر  $0/43$  و عدد معناداری  $6/10$  است. بر این

اساس می‌توان نتیجه گرفت که بهره بردن از رهبری سازمانی برای رسیدن به اهداف سازمانی تعیین شده و برای تشویق کارکنان به خودکنترلی و نوآوری باعث خلق محیط پویا و دستیابی سازمان به چابکی می‌شود.

دومین نتیجه در ارتباط با تأثیر رهبری سازمانی بر یادگیری سازمانی است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده‌ی تأیید فرضیه‌ی دوم با ضریب مسیر  $0/64$  و عدد معناداری  $7/80$  می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که مدیران و رهبران در سازمان باید شرایط لازم برای تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده را فراهم آورند؛ زیرا در سازمان‌های یادگیرنده، با کارکنان ارتباط همه‌جانبه‌ای برقرار می‌شود و اطلاعات لازم، به موقع در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.

سومین نتیجه‌ی تحقیق، مرتبط با تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده‌ی تأیید فرضیه‌ی سوم با ضریب مسیر  $0/89$  و عدد معناداری  $11/34$  می‌باشد؛ که بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که افزایش قابلیت یادگیری سازمانی متناسب با موقعیت رقابتی یک جهت‌گیری راهبردی در جهت بقا و مزیت رقابتی نجات‌بخش سازمان می‌باشد. بری ادامه‌ی بقا و حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان، این ضرورت احساس می‌شود که تأثیر قابلیت‌های یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تبیین شود و با ارائه‌ی راهکارها و پیشنهادات گامی به سوی عملکرد عالی سازمان برداشته شود.

چهارمین نتیجه مربوط به تأثیر رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده‌ی تأیید فرضیه‌ی چهارم می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که رهبری سازمانی با خلق محیط و سازمانی که به سمت یادگیری مستمر و به روز کردن دانش خود می‌باشد در حقیقت به سمت ارتقای عملکرد سازمانی خود و رسیدن به چابکی در تمامی زمینه‌ها می‌باشد.

نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده‌ی تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است. به‌عنوان مثال، آصف‌زاده و شیرعلی (۲۰۰۵)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبری رابطه‌گرا و وظیفه‌گرا بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. جعفری و یوسف‌نژاد (۱۳۸۱)، به این نتیجه رسیدند که رهبری وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا بر تصمیم‌گیری، یادگیری و عملکرد مدیریت تأثیر دارد. محمدی و همکاران (۱۳۹۰)، به این نتیجه رسیدند که ارتباط بین رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار با کارایی وجود دارد. مرزبان (۱۳۸۸)، در پایان‌نامه‌ی خود به این نتیجه رسید که رهبری سازمانی توانایی پیش‌بینی عملکرد شغلی

کارکنان را دارد؛ همچنین با نتایج تحقیقات امیرخانی و همکاران (۱۳۹۲)، امیرنژاد و باورصاد (۱۳۹۲)، یزدخواستی و همکاران (۱۳۸۸)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، اسپین و همکاران (۲۰۱۲)، داویدسون و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی دارد.

عباسی و حجازی (۱۳۸۹)، بیان کردند که وجود رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی یادگیرنده در دانشکده‌های کشاورزی با تأثیر بر فرایند یادگیری سازمانی ضمن بهبود عملکرد این دانشکده‌ها، مسیر تبدیل شدن آنها به سازمان‌های یادگیرنده را فراهم می‌کند. عسکری و همکاران (۱۳۹۳)، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین و همه‌ی ابعاد آن تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر توسعه‌ی سازمان یادگیرنده دارند و رهبری تحول‌آفرین می‌تواند زمینه‌ی اجتماعی مناسبی برای توسعه‌ی یادگیری سازمانی فراهم سازد.

نتایج تحقیق علامه و مقدمی (۱۳۸۹)، بیانگر ارتباط مثبت و معنادار میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی بود. یافته‌ی پژوهشی خان دکار و شرما<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، نشان‌دهنده‌ی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی است. رهنورد (۱۳۸۷)، به این نتیجه در پژوهش خود دست یافت که یکی از عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران، یادگیری سازمانی می‌باشد. اکگان و همکاران (۲۰۰۷)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت و روشنی بین قابلیت یادگیری و عملکرد مؤسسه وجود دارد. پری‌تو و رویلا (۲۰۰۶)، در تحقیق خود رتباط مثبتی را بین قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد غیر مالی، مالی نشان دادند. ملاحسینی و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که تمامی ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد *SME*‌ها تأثیر مثبت دارند. پژوهش عباسی و سعادت (۱۳۸۹)، نشان می‌دهد که بهبود وضعیت مؤلفه‌های یادگیر سازمانی منجر به ایجاد مزیت رقابتی و دست یافتن به عملکرد بهتر برای سازمان می‌شود. پژوهش علامه و مقدمی (۱۳۸۹)، نشان داد که یادگیری سازمانی رابطه‌ی معناداری با عملکرد سازمان دارد. پژوهش عباسی (۱۳۸۹)، حاکی از وجود رابطه‌ی مثبت و معنادار میان مؤلفه‌های یادگیری با عملکرد سازمانی بود. پژوهش ون چنگ فانگ و یا هوی سو (۲۰۰۹)، نشان می‌دهد که قابلیت یادگیری سازمانی در توسعه محصول جدید و عملکرد مؤسسه تأثیرگذار است.

<sup>۱</sup> Khandekar, & Sharma

### پیشنهادات پژوهش

- در جهت ایجاد چابکی سازمانی و بهبود رهبری و یادگیری سازمانی پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:
- ❖ طراحی دوره‌های آموزشی جهت آشنایی با انواع رهبری تا با شناخت انواع رهبری تفکر بتواند بر اساس آن الگوی توانایی‌هایشان را همسو کنند.
  - ❖ استفاده از ترکیبی مناسب از روش‌های متفاوت در محیط‌های شغلی تا بدین طریق بتوان از مزایا و توانمندی‌های مختلف سود برد.
  - ❖ در گماردن افراد در مشاغل و پست‌های گوناگون به انواع تفکر آن‌ها نیز توجه شود تا بدین طریق بتوان بهترین فرد را انتخاب کرد و در عین حال حضور قوی‌تر و رضایت و بهبود عملکرد کارکنان را شاهد بود؛ بهره‌گیری از ویژگی‌های ساختارهای ارگانیک که دارای قوانین و ضوابط انعطاف‌پذیر است و از مزایای عدم تمرکز بهره‌مند است که منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود و زمینه‌ای را برای توسعه‌ی چابکی سازمان ایجاد می‌کند.
  - ❖ بهبود مستمر مهارت‌های چابکی کارکنان به‌عنوان یک اصل توسط مدیران و نهادینه کردن آن در سازمان.
  - ❖ انجام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در خصوص فرهنگ سازمانی؛ رهبری از طریق فرهنگ سازمانی و تغییر آن می‌تواند اثربخشی را در درون سازمان ایجاد کند.
  - ❖ ارزیابی و نوسازی فرآیندها، ساختار، کارکردها و اهداف سازمان توسط مسئولان و کارشناسان ماهر و خبره؛ به گونه‌ای که سازمان جهت غلبه بر تغییرات و عدم قطعیت‌ها، آمادگی لازم و کافی را داشته باشد.
  - ❖ سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی از طریق آموزش کارکنان در زمینه‌های مختلف تخصصی و عمومی و تبدیل آن‌ها به کارکنان دانشگر.
  - ❖ انجام موافقت‌نامه‌هایی با دیگر مؤسسات، دانشگاه‌ها، دانشکده‌های فنی به منظور برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت مناسب با نیازهای یادگیری سازمانی.
  - ❖ برقراری روابط بلندمدت با افراد متخصص خارج از سازمان.
  - ❖ ترغیب کارکنان جهت پیوستن به شبکه‌های تخصصی علمی خارج از سازمان.
  - ❖ تسهیل حضور کارکنان در نمایشگاه‌های تخصصی.
  - ❖ ایجاد خط مشی مستحکم و قدرتمندی برای بخش تحقیق و توسعه‌ی سازمان.
  - ❖ آزمایش و استقبال از ایده‌های جدید کارکنان.



- ❖ دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران و کارشناسان با روش‌ها و شیوه‌های نوین انجام وظایف و بکارگیری آن‌ها، برگزار گردد.
- ❖ در طراحی عملیات و فرآیندها و همچنین در انجام فعالیت‌های مختلف سازمان، انجام کار به صورت تیمی و استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی مورد تأکید باشد و در اولویت قرار گیرد.
- ❖ ارائه‌ی پاداش به کارشناسان و پرسنلی که روش‌ها و شیوه‌های جدید را به سرعت می‌آموزند و به کار می‌بندند.
- ❖ گردش شغلی و جابجایی کارکنان در شغل‌ها و بخش‌های مختلف جهت افزایش دایره‌ی اطلاعات، یادگیری، توان کار و ایده‌پردازی.
- ❖ استفاده از تجارب کارکنان و افراد نخبه در بخش‌های مختلف سازمان در جهت نشر دانش و اطلاعات مورد نیاز کاری و آموزش مهارت‌ها و روش‌های جدید انجام فعالیت؛ پرورش این ایده در پرسنل که همه‌ی افراد سازمان یک کل بهم پیوسته هستند که با هم و برای یک هدف کار می‌کنند.

**فهرست منابع:**

- آذر، عادل؛ علی تیزرو؛ مقبل باعرض، عباس و علی اصغر، انواری رستمی (۱۳۸۷). "طراحی مدل چابکی زنجیره‌ی تأمین، رویکرد مدل‌سازی تفسیری - ساختاری"، نشریه‌ی مدیریت صنعتی دانشگاه تهران، دروه‌ی ۲.
- جعفرنژاد، احمد و احمدی، احمد (۱۳۹۰). تولید ناب و سنجش نابی در سازمان‌ها، تهران: مؤسسه‌ی کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
- جعفرنژاد، احمد و شهائی، بهنام (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه‌ی کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
- خورشید، صدیقه و پاشازاده، عاطفه (۱۳۹۱). "تأثیر هوش سازمانی بر قابلیت‌های عاطفی و یادگیری سازمانی"، فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم، شماره‌ی ۶۹.
- رهنورد، فرج‌اله (۱۳۷۸). "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده"، مدیریت دولتی، شماره‌ی ۳۳.
- سهرابی، روح‌اله (۱۳۸۸). مدلی عملیاتی برای ارزیابی و سنجش چابکی در زنجیره‌ی تأمین شرکت ملی نفت: مورد مطالعه شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، پایان‌نامه‌ی دکتری تخصصی رشته‌ی مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- شریفی، اصغر و اسلامی، فاطمه (۱۳۸۷). "بررسی رابطه‌ی میان یادگیری سازمانی و بکارگیری فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات در دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار در سال تحصیلی ۸۶-۸۷"، فصلنامه‌ی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال اول، شماره‌ی دوم.
- شهائی، بهنام (۱۳۸۵). "بعد انسانی چابکی سازمان"، مجله‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۷۵.
- عباسی، محمدرضا و سعادت، سارنگ (۱۳۸۹). "ارتباط بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار"، نشریه‌ی مدیریت فردا، سال نهم، شماره‌ی ۲۵.
- علامه، سید مسن و مقدمی، مهدی (۱۳۸۹). "بررسی رابطه‌ی میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی؛ مطالعه‌ی موردی: واحد نیرو محرکه‌ی شرکت ایران خودرو"، پژوهش‌نامه‌ی مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره‌ی ۱.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، تهران، انتشارات بازتاب.

ملاحسینی، علی؛ فرقانی، محمدعلی و مرادخانی، بریار (۱۳۸۹). "بررسی تأثیر قابلیت‌های یادگیری سازمانی بر عملکرد *SME* های شهرستان کرمان با استفاده از روش *AHP*"، کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال دوم، شماره‌ی سوم.  
 مورهد، گرگوری و گریفین، ریکی (۱۳۹۲). رفتار سازمانی، ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید، چاپ بیستم.

Almahamid, S & Awward, A. & Mcadams, A. (2010). "Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan", international journal of management, Vol. 27, No. 3, Part 1, PP: 387- 579.

Arteta, B. M & Giachetti. R. E. (2004). "A Measure of Agility as the Complexity of the Enterprise System", Robotics and computer-integrated manufacturing, 20, PP: 495-503.

Bayraktaroglu , S. , Kutaniz, R. O. (2003). "Transforming hotels into Learning organization: a new strategy for going global", tourism management ;No. 24, July, pp. 149-154.

Battor, M. and Battour, M. (2013). "Can organizational learning foster customer relationships? Implications for performance", the learning organization, Vol. 20 No. 4/5, pp. 279-290.

Calantone, R., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial Marketing Management, Vol. 31 No. 6, pp. 515-524.

Crocitto, M & Youssef, M. (2003). "The Human Side of Organizational Agility", Industrial & Management Data Systems, Vol.103, No. 6, PP: 388- 397.

Iacocca Institute (1991). "21 Century Manufacturing Enterprise Strategy; an Industry Led View", Bethlehem, Pa: Lehigh University.

Neefe, D. O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non-traditional (academic quality improvement project) accreditation processes.

Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction", International Journal of Production Economics, Vol. 62. PP: 7-22.

Sharifi, H. and Zhang, D. Z. (2001). "Agility manufacturing in practice: application of methodology", international journal of operations and production management, Vol. 21, No. 5-6, pp.772-794.

Tempelton, Cary F., Lewis Brucer R. & Snuder Charles A. (2002). "Development of a organization learning construst", journal of management information systems, 19:2, 175.

Tseng, Y. H & Lin, C. T. (2011). "Enhancing Enterprise Agility By Deploying Agile Drivers, Capabilities And Providers", Information Sciences, 181, 3693-3708.

Yaghoubi, N. & Rahat Dahmardeh, M. (2011). "Knowledge Management Critical Success Factor in Organizational Agility", American Journal of Social and Management Sciences, Vol. 2, No. 3, PP: 272-277.

Zain, M., Rose, R. Ch., Abdullah, I & Masrom, M. (2005). "The Relationship between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia", Information & Management, 42, (829-839).