

## نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی

دکتر وجه‌الله قربانی زاده\*

فاطمه هورمنش\*\*

حسین غلامحسینی\*\*\*

### چکیده

چابکی سازمانی به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند رقابتی شناخته می‌شود که توانایی پاسخ‌گویی در محیط‌های با عدم قطعیت و تغییرات بالا را داراست. از آن جا که کارکنان و دانش و مهارت آنان سرمایه اصلی هر سازمان محسوب می‌شود، می‌توان انتظار داشت که در ایجاد سازمان چابک نیز کارکنان دانشگر مهم‌ترین نقش را ایفا کنند. علاوه بر این، فراهم آوردن بستر مناسب جهت فعالیت کارکنان دانشگر نیز در شکست یا موفقیت یک سازمان چابک نقش به‌سزایی دارد. ماهیت دوگانه فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی چابکی در سازمان، توجه محققان را به سمت

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسؤل)

\*\* کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی

شناسایی عوامل فرهنگی مؤثر بر چابکی جلب کرده است. هدف این مقاله بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ یادگیری و چابکی سازمانی است. جامعه آماری تحقیق شرکت‌های گروه بهمن خودرو بوده و پس از جمع‌آوری اطلاعات با ابزار پرسشنامه، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی و مدیریت دانش دارد. در حالی که، در این پژوهش اثر مدیریت دانش بر چابکی سازمانی با کنترل نقش فرهنگ یادگیری، مورد تأیید قرار نگرفت.

واژگان کلیدی: چابکی سازمانی، مدیریت دانش، فرهنگ یادگیری، گروه بهمن خودرو

#### مقدمه

امروزه سازمان‌ها با تغییرات سریعی در محیط مواجهه می‌شوند که آن‌ها را مجبور به انطباق و انتخاب‌های گزینشی می‌کند. تحولات سریع فناورانه، افزایش خطرات، جهانی‌شدن و انتظارات خصوصی‌سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های کنونی با آنها مواجه‌اند. جهت فعالیت در چنین محیطی راه‌کارهای گوناگونی از جمله مهندسی مجدد، تولید ناب، مدیریت کیفیت فراگیر و توانمندسازی کارکنان، ارائه شده است. یکی از این روش‌ها که در دهه اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته، بحث چابکی سازمانی است. گلدمن و همکاران (۱۹۹۵)، چابکی را توانایی رشد اقتصادی در یک محیط رقابتی که مشخصه آن تغییرات دائم و غیرمنتظره است، تعریف می‌کنند. در شکل‌گیری یک سازمان چابک عوامل متعددی از جمله فرهنگ یادگیری اثرگذار است. فرهنگ سازمانی پایه و اساس ارزش‌هایی است که چرایی و چگونگی فعالیت در سازمان را مشخص می‌کند و فرهنگ یادگیری اشاره به شرایط و ویژگی‌های سازمانی دارد که زمینه و بسترهای لازم فکری و اجتماعی را برای انجام فرایندهای یادگیری در سازمان فراهم می‌سازد. یافته‌های یکی از پروژه‌های انجام شده در موسسه ای‌تی‌کرنی، حاکی از آن است

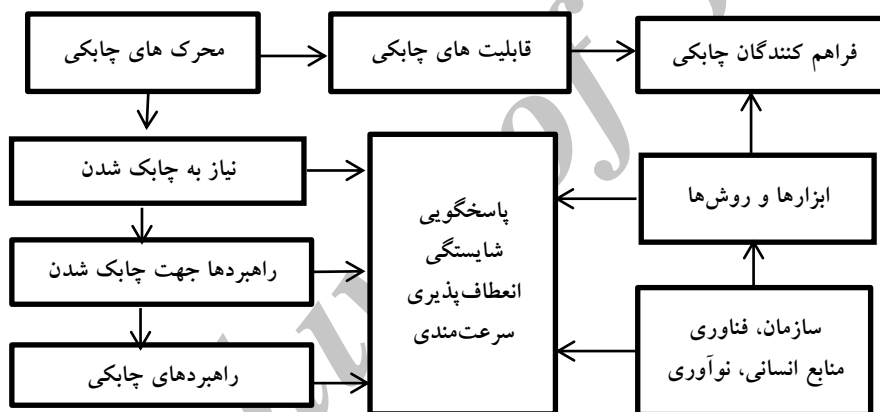
که ۹۰ درصد مؤسسات چابک در زمره آن دسته از سازمان‌هایی قرار می‌گیرند که در حوزه فرهنگ و ارزش‌های سازمان، بیشترین عملکرد و فعالیت را داشته‌اند (جعفرنژاد، شهابی؛ ۱۳۸۶:۱۱۷). فرهنگ سازمانی به خودی خود، عامل مطلوبی محسوب نمی‌شود، بلکه اثرگذاری مثبت یا منفی آن به محتوا و شیوه اجرا بستگی دارد. در گذشته اعتقاد بر این بود که چابکی از طریق فناوری‌های پیچیده حاصل می‌شود، اما یافته‌های تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که تولید منعطف بیش از آنکه به فناوری وابسته باشد، به افراد چابک وابسته است (Sherihy, Karwowski, Layer, 2007:452). مهارت و تنوع دانش از ویژگی‌های اصلی افراد چابک محسوب می‌شود. یکپارچگی و به جریان انداختن این دانش در سراسر سازمان، چالشی است که مدیریت دانش به دنبال پاسخ‌گویی به آن است. تحقیقات پیشین رابطه مثبت مدیریت دانش و چابکی سازمانی را تأیید می‌کنند. به طوری که داو، مدیریت دانش را یکی از دو مؤلفه اصلی چابکی می‌داند (Dove, 1999:21). هم‌چنین به اعتقاد باومن (۲۰۰۲)، پورتال‌های سازمانی با ایجاد دانش و تبادل اطلاعات بین افراد در سازمان (بیرونی‌سازی) و هم‌چنین با انتشار دانش، زمینه دستیابی به چابکی درونی را فراهم می‌آورد. بررسی تجربی نقش هم‌زمان مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری در بهبود چابکی سازمانی کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. در این راستا، با توجه به تعاریف و ابعاد چابکی سازمانی، مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری، نویسندگان این مقاله تلاش کرده‌اند، تا چگونگی ارتباط فرهنگ یادگیری با چابکی سازمانی را در کنار نقش میانجی مدیریت دانش در گروه بهمن خودرو بررسی نمایند. در ادامه پس از مرور اجمالی مباحث نظری پیرامون چابکی سازمانی، مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری، روش‌شناسی مقاله توضیح داده می‌شود و سپس یافته‌های تحقیق مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در نهایت نتایج مقاله بیان می‌گردد.

## چابکی سازمانی

چابکی سازمانی<sup>۱</sup> به عنوان یک مفهوم مدیریتی، ابتدا در یک بستر تولیدی و بخصوص سیستم‌های تولیدی منعطف شکل گرفت و بعدها به دیگر حوزه‌های کسب‌وکار سرایت کرد و به عنوان یکی از ویژگی‌های سازمانی مطرح شد. از ابتدای ظهور چابکی سازمانی (دهه ۱۹۹۰) تاکنون تعاریف متعددی از آن ارائه شده است و بر مبنای ادبیات تحقیق، می‌توان آن تعاریف را در دو رویکرد اصلی زیر طبقه‌بندی نمود: رویکرد اول، دارای مفهومی بسیار وسیع و مبهم است و شامل تمامی تعاریف و توصیفات از اقدامات و فناوری‌های گوناگونی می‌باشد که در دو دهه اخیر در صنعت اجرا شده است. برای مثال، یوسف و همکاران در این باره می‌گویند: «چابکی عبارت است از استفاده هم‌افزا از شیوه‌ها و فناوری‌های توسعه‌یافته در تولید» (Yusuf, Sarhadi, Gunasekaran, 1999). در همین راستا، گل‌مدن و همکاران، چابکی را توانایی رشد اقتصادی در یک محیط رقابتی که مشخصه آن تغییرات دائم و غیرمنتظره است، تعریف می‌کنند (Goldman, Nagel & Preiss, 1995). از این منظر، مفاهیمی هم‌چون تولید به‌هنگام، تولید ناب و مدیریت کیفیت جامع در درون این تعریف قرار می‌گیرد. رویکرد دوم، دقیق و خاص‌تر است؛ تأکید اصلی این رویکرد بر توانایی انطباق سریع می‌باشد. بر این اساس، چابکی عبارت است از انطباق سریع و واکنشی عوامل سازمانی نسبت به تغییرات غیرمنتظره و ارائه راه‌کار جدید و کاملاً متفاوت. یکی از جامع‌ترین تعاریف منطبق با این رویکرد، توسط کاید ارائه شده است؛ وی در تعریف چابکی می‌گوید: «سازمان چابک، یک کسب‌وکار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد (جعفرنژاد، شهائی؛ ۱۳۸۶: ۳۴). بنابراین، از آنجایی که در حال حاضر بیشتر ابزارهای شناخته شده (مثل تولید به‌هنگام، تولید ناب، مدیریت کیفیت جامع و غیره) نتوانسته‌اند عدم قطعیت و پیش‌بینی‌ناپذیری محیط کسب‌وکار را رفع کنند، لذا

1- Organizational Agility

این گونه اقدامات در این مفهوم چابکی قرار نمی گیرند. اکثریت محققان رویکرد دوم را پذیرفته اند. در تمامی این تعاریف، سرعت و انعطاف پذیری از ویژگی های اولیه و اصلی یک سازمان چابک محسوب می شود. از زمان پیدایش بحث تاکنون، مدل های مختلفی از چابکی سازمانی ارائه شده است. به زعم برخی از محققان، در بین پیشینه تحقیقات مربوط به چابکی سازمانی، جامع ترین و در عین حال دقیق ترین چهارچوب توسط شریفی و ژانگ معرفی شده است (Sherehiy, et al, 2007:452). آنان چهار بعد اصلی زیر را برای چابکی سازمانی شناسایی کرده اند که عبارتند از: محرک های چابکی، توانمندی های راهبردی، فراهم کنندگان چابکی و قابلیت های چابکی (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهاد شده توسط شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)

با توجه به شکل ۱ می توان گفت که محرک های چابکی اشاره به ویژگی های محیط کسب و کار نسبت به میزان و پیش بینی ناپذیری تغییرات دارد. به طوری که این محرک ها (مثل عدم اطمینان محیطی) با وادار کردن سازمان ها به بازبینی راهبردهای جاری، آن ها را ملزم به انتخاب راهبردهای چابکی می کند. قابلیت های چابکی از فراهم کنندگان چابکی به دست می آید. فراهم کنندگان چابکی شامل چهار حوزه سازمان، فناوری، منابع انسانی و نوآوری است. به اعتقاد آنان، چابکی بدون یکپارچگی و انسجام مناسب بین این چهار بخش، کسب نمی شود. در این مقاله،

فقط قابلیت‌های چابکی مورد بررسی قرار گرفته است. قابلیت‌های چابکی سازمان‌ها با توجه به محیط خاص هر یک از آنها متفاوت می‌باشد. با این وجود یکسری خصوصیات کلی برای همه آنها قابل تعریف است.

شریفی و ژانگ، چهار خصوصیت عمومی را برای قابلیت‌های چابکی یک سازمان در نظر گرفته‌اند که عبارتند از: پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت‌مندی (Sharifi, zhang; 2001)؛ پاسخ‌گویی عبارت است از توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ سریع و فعالانه به آنها. شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از توانایی‌ها که مبنای بهره‌وری، کارایی و اثربخشی فعالیت‌های یک شرکت را فراهم می‌آورد. انعطاف‌پذیری عبارت است از پردازش و دستیابی به کالا یا خدمت متفاوت با امکانات موجود و نهایتاً، سرعت‌مندی به انجام وظایف و عملیات در حداقل زمان ممکن اشاره دارد. یکی از عوامل مهمی که قابلیت‌های چابکی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد مدیریت دانش است که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

### مدیریت دانش

از آنجا که بیشتر دانش موجود در سازمان‌ها از نوع ضمنی است و این نوع دانش، حاصل تجربیات ارزشمند و منحصر به فرد کارکنان است که در ذهن آنان قرار دارد، ضروری است که چنین دانشی مستندسازی شود و در اختیار سایر کارکنان سراسر سازمان قرار گیرد. وظیفه اصلی مدیریت دانش اجرای فرایندهای تبدیل دانش است تا دانش فنی از ذهن کارکنان مجرب بیرون کشیده شود و توسط سایر کارکنان سازمان در عمل مورد استفاده قرار گیرد. البته تا زمانی که از دانش استفاده نشده است، ارزشی ایجاد نمی‌شود. وقتی که دانش جدیدی به کار گرفته می‌شود، تغییراتی در محیط ایجاد می‌گردد که ارزشمند است. چنین تغییری که حاصل کاربرد دانش است، نوآوری نامیده می‌شود. در این مقاله برای بررسی مدیریت دانش از مدل نوناکا و تاکوچی (۱۹۸۳) استفاده شده است. این مدل تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان مبدول داشته و به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز

چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمان توجه دارد. مدل نوناکا و تاکوچی از چهار بعد مجزا تشکیل شده است که عبارتند از: اجتماعی سازی<sup>۱</sup>، برونی سازی<sup>۲</sup>، ترکیب<sup>۳</sup> و درونی سازی<sup>۴</sup> (جدول ۱).

جدول ۱. تعامل دانش نهفته و صریح، نوناکو و تاکوچی (۱۹۸۳)

دانش صریح	دانش ضمنی	
برونی سازی دانش مفهومی	اجتماعی سازی دانش هم‌فکری شده	دانش ضمنی
ترکیب دانش نظام‌مند	درونی سازی دانش عملیاتی	دانش صریح

اجتماعی سازی عبارت است از فرایند ایجاد دانش نهفته جدید، نظیر مهارت‌ها و مفاهیم ذهنی مشترک. به عبارت دیگر، در این فرایند از طریق انتقال دانش نهفته به دانش نهفته، سعی در ایجاد دانش‌های جدید می‌شود. برای این که افراد بتوانند به راحتی زبان یکدیگر را درک کنند، بایستی بین افراد تجربیات مشترکی وجود داشته باشد. طوفان مغزی، مشارکت در تجربیات، تعالیم استاد شاگردی، شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها از جمله راه کارهای مؤثر در مورد این فرایند است.

برونی سازی عبارت است از فرایند تبدیل دانش نهفته به دانش صریح. توسعه یک محصول جدید می‌تواند مثالی از این فرایند باشد. برای موفقیت آمیز بودن این فرایند، استفاده مداوم از مدل‌ها، فرضیات، مفاهیم و استعاره‌ها مهم است.

ترکیب عبارت است از فرایند تبدیل دانش صریح به دانش صریح در قالب مجموعه‌های نظام‌مند. به این نوع دانش، دانش نظام‌مند نیز گفته می‌شود. نظیر طبقه‌بندی دانش‌های صریح، اضافه کردن، ترکیب کردن و غیره. در این فرایند، متون علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی و بانک‌های آماری که در زمره دانش‌های صریح قرار می‌گیرند، توسعه می‌یابند. این نوع انتقال موجبات تکامل و افزایش دانش

1- Socialization  
2- Externalization  
3 Combination  
4- internalization

صریح را فراهم آورد.

درونی سازی؛ در تبدیل دانش صریح به دانش نهفته، افراد با خلاقیت‌های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته شده، دانش‌های جدید را ایجاد می‌کنند که اگر چه قابل انتقال به دیگران نیست ولی در عملکردهای آنان منعکس می‌شود. در درونی سازی فرد بر پایه فرضیات و روابط کلی به دانشی دست می‌یابد که خاص شرایط محیطی اوست و به دشواری قابل انتقال است (الوانی، ۱۳۸۲: ۴۳۱).

نوناکا و تاکوچی (۱۹۸۳) این نکته را یادآوری می‌کنند که فرایند تعامل دانش بین دانش نهفته و دانش صریح به صورت دایره‌ای نیست بلکه به شکل مارپیچ است. هم‌چنان که این چرخش‌ها تکرار می‌شوند، مقیاس‌های مارپیچ بزرگ‌تر می‌شود و به لحاظ عمودی و افقی گسترش می‌یابد. اولین چرخش در درون افراد ایجاد می‌شود. گذراندن مراحل چهارگانه بالا باید به صورت حرکت حلزونی شکل ادامه یابد تا به این وسیله هر مرحله‌ای کامل کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید و خلق دانش‌های جدید شود. نکته مهم دیگر آن است که هنگامی که افراد در این فرآیندها شرکت می‌کنند، آموزش سازمانی نیز رخ می‌دهد. زیرا در این مشارکت، دانش افراد با دیگران به اشتراک گذاشته می‌شود و هم‌چنین خلق و تولید دانش جدید از طریق این فرآیندها صورت می‌پذیرد.

یکی از تحقیقات مهمی که به بررسی رابطه مدیریت دانش و چابکی سازمانی پرداخته است، مطالعه داو (۱۹۹۹) تحت عنوان «مدیریت دانش، توانایی پاسخ و سازمان چابک» می‌باشد. وی کارایی تغییر و مدیریت دانش را دو بازوی اصلی یک سازمان چابک قلمداد می‌کند. به اعتقاد وی، مدیر دانش در یک سازمان چابک، مسؤولیت ایجاد دانش صحیح در مکان صحیح و در زمان صحیح را به عهده دارد. دانش صحیح یعنی دانشی که بتواند به پیش‌بینی نیازهای آینده، تأمین نیازهای جاری و حذف نیازهای کهنه در سازمان کمک کند. داشتن دانش در مکان صحیح یعنی داشتن دانش در ذهن افراد خاص و نه در ذهن هر فردی و داشتن دانش در زمان صحیح یعنی فراهم آوردن دانش کافی قبل از اجرای آن. بنابراین، سازمان جهت دستیابی به چابکی باید دانش صحیح را به اندازه کافی، در زمان صحیح و از افراد



مناسبی کسب نمایند. به اعتقاد باومن (۲۰۰۲)، پورتال‌های سازمانی (ترکیب) با ایجاد دانش و همچنین تبادل اطلاعات بین افراد در سازمان (بیرونی‌سازی) به انتشار دانش مبادرت می‌ورزند و زمینه دستیابی به چابکی درونی را فراهم می‌آورند. در همین راستا، گلدمن و همکاران (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که مدیریت دانش با هموار کردن تأثیرگذاری افراد و اطلاعات بر سازمان، یکی از پایه‌های چهارگانه چابکی را ایجاد می‌نماید. با توجه به مطالب مطرح شده، فرضیه اول تحقیق را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

فرضیه ۱: مدیریت دانش بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت دارد.  
علاوه بر مدیریت دانش یکی دیگر از عوامل مهم تأثیرگذار بر چابکی سازمانی، فرهنگ یادگیری است که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### فرهنگ یادگیری

اگرچه به اعتقاد لویس، تعریف جامعی از فرهنگ سازمانی ارائه نشده است، اما به طور کلی می‌توان آن را به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای مشترک دانست که در بین کارکنان یک سازمان وجود دارد و رفتارهای آنان را هدایت و کنترل می‌کند (Lewis, 2002: 281). فرهنگ سازمانی دو نقش مهم را در سازمان ایفا می‌کند: اول این که، با یکپارچه کردن رفتار افراد، به آنان می‌آموزد که چگونه با یکدیگر ارتباط برقرار نمایند و دوم این که، به سازمان در انطباق با محیط بیرونی یاری می‌رساند. تا کنون مدل‌های مختلفی برای سنجش فرهنگ سازمانی معرفی شده است. یکی از این مدل‌ها که بین محققان از محبوبیت بالایی برخوردار است، مدل دنیسون و میسرا می‌باشد (Denison & Mishra, 1995: 206-215). به اعتقاد آنان، فرهنگ سازمانی از چهار بعد اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: انطباق‌پذیری<sup>۱</sup>، سازگاری<sup>۲</sup>، درگیرشدن<sup>۳</sup> و ماموریت<sup>۴</sup>. در متون مربوط به یادگیری سازمانی و

1- Adaptability  
2- Consistency  
3- Involvement  
4- Mission

سازمان یادگیرنده، فرهنگ واجد این ابعاد را فرهنگ یادگیری می‌گویند (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷: ۱۱۶).

انطباق‌پذیری به میزان قابلیت سازمان اشاره دارد که بر اساس آن سازمان می‌تواند رفتار، ساختار و سیستم خود را برای بقا در تغییرات محیطی تغییر دهد (مؤلفه‌های اصلی این قابلیت عبارتند از ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی). سازگاری به میزانی اشاره دارد که ارزش‌ها، عقاید و انتظارات دائماً توسط افراد نگه داشته می‌شود (مؤلفه‌های اصلی این قابلیت عبارتند از ارزش‌های بنیادین، توافق، هماهنگی و پیوستگی). درگیر شدن در کار به میزان مشارکت اعضای یک سازمان در تصمیم‌گیری اشاره دارد (مؤلفه‌های اصلی این قابلیت عبارتند از توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها) و مأموریت به وجود یک تعریف مشترک از هدف سازمانی اشاره دارد (در این مقاله مؤلفه‌های اصلی این قابلیت عبارتند از جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و چشم‌انداز).

بررسی پیشینه پژوهش رابطه مثبتی را بین فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش نشان می‌دهد. یعنی شواهد نشان‌دهنده نقش مثبت انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیر شدن در کار و مأموریت در مدیریت دانش می‌باشد. یافته‌های ژنگ و همکاران از رابطه مثبت و معنادار فرهنگ و مدیریت دانش (همبستگی معنادار حدود ۸۸٪) حکایت دارد (Zheng, Yang, McLean, 2009: 8)؛ مطالعه یانگ و همکاران تأثیر مطلوب انعطاف‌پذیری بر توانایی انتقال دانش (Young, Sapienza, 1999: 449) و نهایتاً مطالعات داوونپورت و پروساک تأثیر وضوح چشم‌انداز بر مدیریت دانش را نشان می‌دهد (Davenport, Prusak, 2000).

هم‌چنین در تحقیقات پیشین، ارتباط مستقیمی بین فرهنگ یادگیری و چابکی سازمانی مشاهده شده است. داو (۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی یادگیرنده را از جمله عوامل زیربنایی مهم در نظر می‌گیرد که تأثیر مستقیمی بر چابکی سازمانی دارد. یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، فرهنگ سازمانی را که طی آن بهبود مستمر، یادگیری سازمانی، نگاه مثبت به تغییر و مسئولیت‌پذیری تغییر، مورد حمایت قرار می‌گیرد به عنوان عاملی مهم در تسهیل شکل‌گیری چابکی سازمانی می‌دانند. با وجود این،

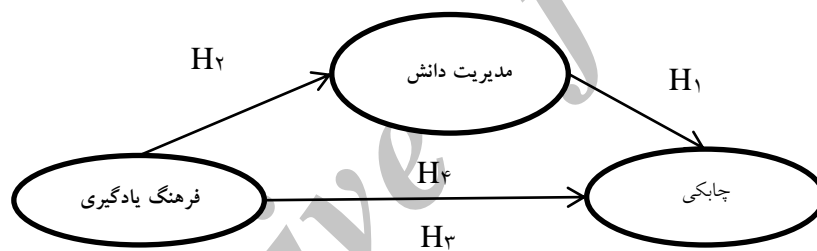
برخی از محققان معتقدند که فرهنگ یادگیرنده می‌تواند به طور غیرمستقیم بر چابکی سازمانی و از طریق سازوکارهای مداخله‌ای تأثیر بگذارد (جعفرنژاد، زارعی، ۱۳۸۴: ۸۵). بر این مبنا فرضیات دیگر تحقیق را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

فرضیه ۲: فرهنگ یادگیری بر مدیریت دانش تأثیرگذار است.

فرضیه ۳: فرهنگ یادگیری بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه ۴: فرهنگ یادگیری از طریق مدیریت دانش بر چابکی سازمانی اثرگذار است.

شکل ۲ الگوی مفهومی مقاله را نشان می‌دهد که فرضیه‌های تحقیق نیز روی آن مشخص شده است.



شکل ۲. الگوی مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

این مقاله برگرفته از پژوهشی است که از نوع هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران و کارشناسان گروه بهمن خودرو هستند که دارای حداقل مدرک کاردانی و ۵ سال سابقه کار می‌باشند (۲۰۰ نفر). نمونه آماری مناسب برای پژوهش براساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و در سطح خطای ۰/۰۵، تعداد ۹۴ نفر محاسبه شد. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته به روش تصادفی ساده بین ۱۱۰ نفر از آحاد جامعه توزیع شد. از این تعداد ۹۵ پرسشنامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. مقیاس سنجش فرهنگ یادگیری از تحقیق دنیسون و مشیرا

(۱۹۹۵) گرفته شده است که شامل چهار بعد کارکردی انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیر شدن و مأموریت می‌باشد. هر یک از این ابعاد با تعداد سه گویه سنجیده شده‌اند. از چهارچوب شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) برای سنجش چابکی سازمانی استفاده شد. این چهارچوب شامل چهار بعد پاسخگویی (۳گویه)، شایستگی (۶گویه)، قابلیت انطباق (۳گویه) و سرعت (۲گویه) می‌باشد. برای سنجش مقیاس مدیریت دانش نیز از تحقیق نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) استفاده شده است که درک پاسخ‌دهندگان از فرایندهای چهارگانه مدیریت دانش، یعنی اجتماعی‌سازی (۸گویه)، بیرونی‌سازی (۶گویه)، ترکیب (۵گویه) و درونی‌سازی (۳گویه) را در سازمان می‌سنجد. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است تا میزان تطابق سازمان خود با هر کدام از گویه‌ها را براساس طیف هفت‌تایی لیکرت (کاملاً موافقم (۷)، کاملاً مخالفم (۱)) مشخص کنند. برای اطمینان از اعتبار محتوا، از نظرات استادان و خبرگان در حوزه مدیریت بهره گرفته شده و علاوه بر این، با استفاده از سنجش مدل اندازه‌گیری، روایی سازه نیز بررسی شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در این روش از یک طرف میزان انطباق داده‌ها و مدل مفهومی پژوهش بررسی و از طرف دیگر معناداری روابط متغیرهای موجود در مدل برآزش یافته آزمون شده است. مدل‌های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری‌اند. بر مبنای مدل‌های اندازه‌گیری، محقق تعریف می‌کند که کدام یک از متغیرهای مشاهده شده، متغیر پنهان را اندازه‌گیری می‌کند و بر پایه مدل‌های ساختاری مشخص می‌شود که کدام یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته تأثیر دارد. در این مقاله شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل کای اسکوئر ( $\chi^2$ )، GFI (شاخص نکویی برازش)، AGFI (شاخص تعدیل شده نکویی برازش)، CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای) و RMR (ریشه میانگین توان دوم باقیمانده) می‌باشد. از شاخص اعتبار متقاطع (ECVI) و آکائیک (AIC) نیز برای مقایسه مدل‌ها استفاده شده است. بدین صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت  $\chi^2$  به درجه

آزادی (DF) آن کمتر از ۳، مقدار CFI بیشتر از ۰/۹، مقدار AGFI و GFI بیشتر از ۰/۸ و مقدار RMR کمتر از ۰,۰۸ باشد (Brown, 2006: 87).

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت‌شناختی

از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ۵۳/۷ درصد نمونه را مردان (۵۱ نفر) و بقیه را زنان تشکیل می‌دهند. حدود ۴۰ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی و حدود ۴۹ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بقیه دارای مدرک کاردانی (۳ نفر) و دکترای (۷ نفر) می‌باشند. به لحاظ سابقه خدمت، بیشترین دامنه شامل ۵ تا ۱۰ سال می‌باشد (حدود ۳۰ درصد). سابقه کاری ۲۸ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۱۰ تا ۱۵ سال، حدود ۱۷ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و نهایتاً حدود ۲۴ درصد از آنان بیشتر از ۲۰ سال بوده است.

#### یافته‌های توصیفی

آمار توصیفی مربوط به متغیرهای تحقیق در جدول ۲ آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بین متغیرهای اصلی تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد، همبستگی بالایی وجود دارد. میزان آلفای کرونباخ نیز نشان می‌دهد که ابزار تحقیق از قابلیت اعتماد مناسب برخوردار است.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	آلفای کرونباخ
۱. چابکی سازمانی	۳/۸	۰/۸۸			٪۸۸
۲. مدیریت دانش	۴	۰/۹۴	** ۰/۶۴		٪۹۲
۳. فرهنگ یادگیری	۳/۴	۱	** ۰/۷۳	** ۰/۷۷	٪۹۰

\*\* همبستگی در سطح خطای ۰,۰۱ معنادار است

## مدل‌های اندازه‌گیری

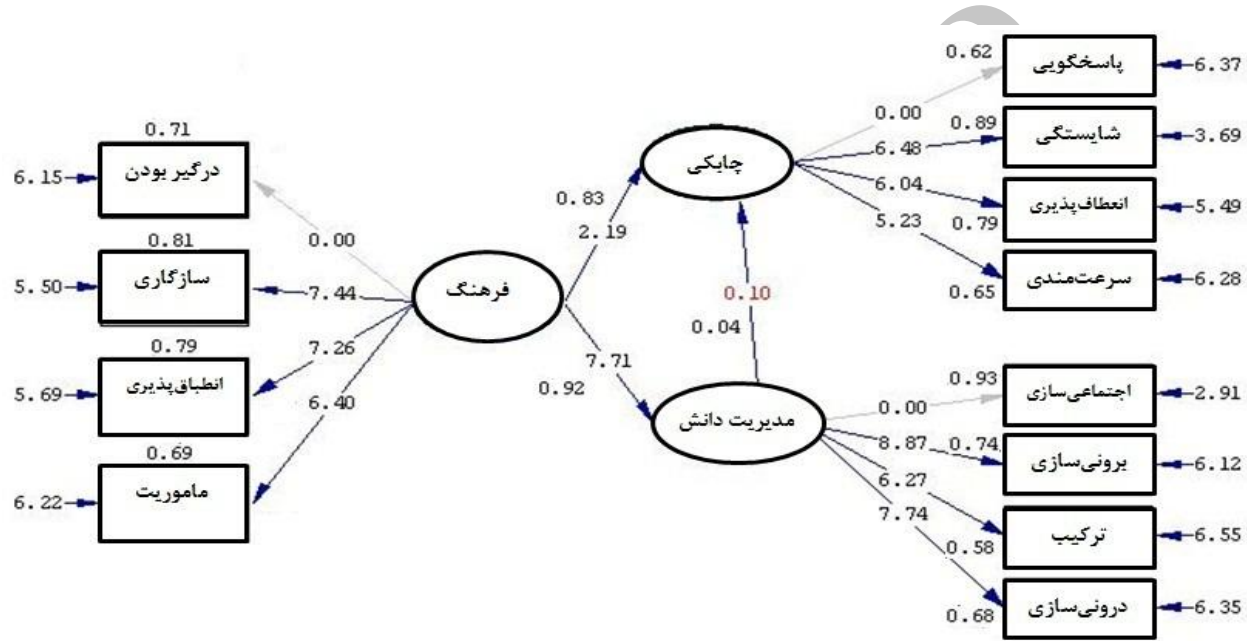
علاوه بر تأیید خبرگان موضوع در تعیین روایی محتوای پرسشنامه، با استفاده از سنجش مدل معادلات اندازه‌گیری به روش تحلیل عاملی تأییدی که روابط بین متغیرهای نهفته و آشکار را بررسی می‌کند، روایی سازه این ابزار نیز مورد تأیید قرار گرفت. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی به شرح زیر است:

سنجش مدل اندازه‌گیری چابکی سازمانی نشان داد که آماره T مورد محاسبه در دامنه (۴/۲۳~۶/۷۹) قرار دارد. به عبارت دیگر، سؤالات پرسشنامه از روایی سازه کافی برخوردار می‌باشد. همچنین، سنجش مدل اندازه‌گیری متغیرهای فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش نشان داد که آماره T مورد محاسبه بین گویه‌ها و ابعاد در دامنه ۴/۲۸ و ۶/۱۴ قرار دارد که نشان می‌دهد تمام گویه‌ها برای متغیرهای پنهان بیرونی (ابعاد) مناسب است و در نتیجه پرسشنامه روایی کافی را در سنجش این متغیرها دارد.

## مدل معادلات ساختاری

در بخش مدل معادلات اندازه‌گیری، روایی ابزار سنجش بررسی و تأیید شد. در ادامه، الگوی مفهومی تحقیق آزمون می‌گردد. با توجه به نرمال بودن متغیرها (استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنف) و مقیاس فاصله‌ای داده‌ها، برای برآورد شاخص‌ها از روش حداکثر راست‌نمایی<sup>۱</sup> استفاده شد. شاخص‌های برازش الگو، در جدول ۳ آمده است. طبق این جدول، تمامی شاخص‌ها به جز شاخص AGFI و CFI در حد استاندارد خود برآورد شده‌اند. نمودار ۱، روابط معناداری و هم‌چنین بارهای عاملی بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، اثر متغیر مدیریت دانش بر چابکی سازمانی معنی‌دار نیست. ( $T=0/1$ ).

1-Maximum likelihood (ML)

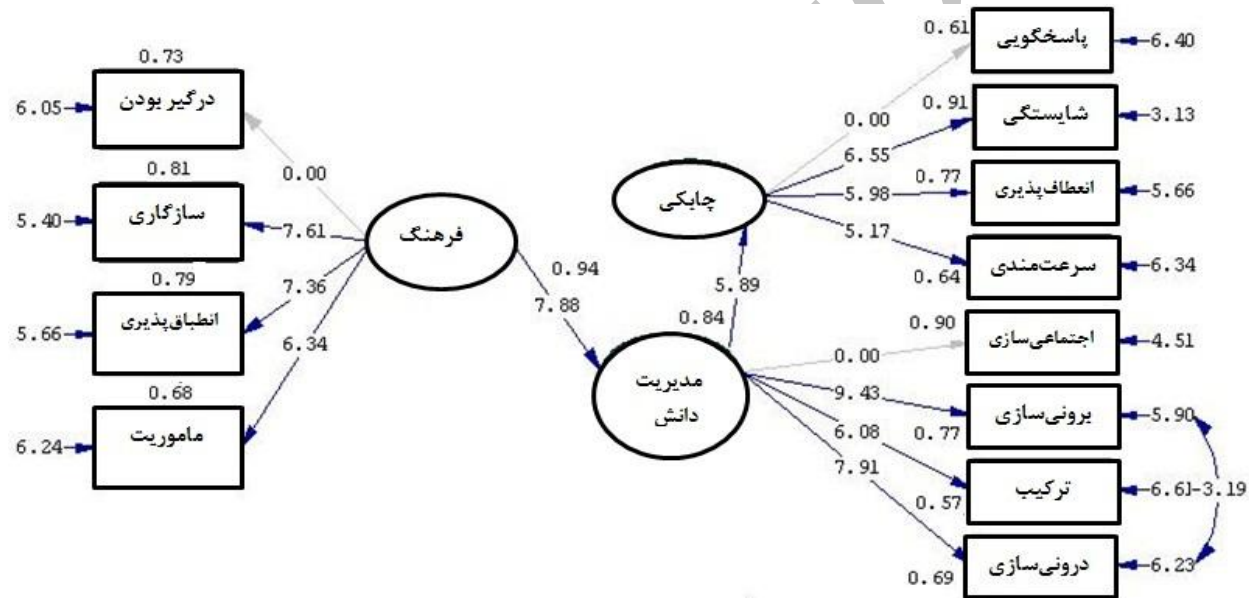


نمودار ۱. الگوی مفهومی تحقیق

بر اساس نمودار ۱ می‌توان گفت که از آنجا که رابطه بین مدیریت دانش و چابکی سازمانی معنادار نیست و این موضوع با پیشینه تحقیق هم‌خوانی چندانی ندارد، لذا امکان ارائه مدل‌های جایگزین که منجر به برآزش بهتری شود وجود دارد. البته می‌دانیم که حذف یا اضافه کردن هر رابطه‌ای بین متغیرها بایستی مبنای نظری داشته باشد. از دیدگاه نظری، رابطه مستقیم بین فرهنگ یادگیری و چابکی سازمانی قابل تردید است، به طوری که در تحقیق جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴) نیز این موضوع تأیید شده است و نتایج تحقیق یاد شده نشان داده است که فرهنگ یادگیری می‌تواند به‌طور غیرمستقیم و از طریق ساز و کارهای مداخله‌ای بر چابکی سازمانی اثر بگذارد. بر این اساس، رابطه مستقیم بین فرهنگ و چابکی سازمانی حذف و الگوی مفهومی تحقیق دو مرتبه اجرا گردید (نمودار ۲).

Archive of SID





نمودار ۲. الگوی مفهومی جایگزین

طبق نمودار ۲، اگرچه تأثیر مستقیم مدیریت دانش بر چابکی سازمانی معنادار گردید ( $\beta=0/84$ ،  $T=5/89$ )، با این وجود، شاخص‌های برازش نه تنها بهبود نیافت، بلکه تا حدودی کاهش پیدا کرد (جدول ۳). البته باید دید که آیا تفاوت مقادیر شاخص‌های دو الگوی محاسبه شده معنی‌دار است یا نه.

جدول ۳. شاخص‌های برازش الگوی مفهومی و جایگزین

شاخص‌ها مدل‌ها	X <sup>2</sup>	DF	CFI	GFI	AGFI	RMR	ECVI	AIC
مدل ساختاری	۱۴۳/۰۵	۵۱	۰/۸۵	۰/۸۰	۰/۶۹	۰/۰۶۹	۲/۱۰	۱۹۷/۰۵
مدل جایگزین	۱۴۸/۴۹	۵۲	۰/۸۰	۰/۷۵	۰/۶۵	۰/۰۷۱	۲/۱۳	۲۰۰/۴۹

یکی از شاخص‌های مقایسه دو الگو، تفاوت مقدار کای اسکوئر است. بدین نحو که در صورت معنادار بودن تفاوت کای اسکوئر، مدلی انتخاب می‌شود که از مقدار کای اسکوئر کمتری برخوردار باشد. مقدار تغییرات کای اسکوئر دو مدل با توجه به تفاوت درجه آزادی آن‌ها ( $51-52=1$ )،  $5/44$  می‌باشد. از آنجا که این مقدار از مقدار بحرانی  $3/84$  بیشتر است، لذا تفاوت دو مدل معنادار است و مدل ساختاری فرضیه، از برازش بهتری برخوردار می‌باشد. به علاوه این که شاخص‌های ECVI و AIC مدل اول کمتر از مدل دوم می‌باشد (جدول ۳). این شاخص‌ها برای مقایسه مدل‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و مقدار مشخصی ندارد. مدلی که مقدار کمتری را گزارش کند، از برازش بالاتری برخوردار می‌باشد (قاسمی، ۱۳۸۸: ۱۶۸). بنابراین، مدل ساختاری تحقیق، به عنوان مدل مناسب‌تر انتخاب می‌شود. بر اساس این مدل، فرهنگ یادگیری اثر مستقیم و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.

در ادامه با اعمال اصلاحات مربوط به کوواریانس‌های خطا، شاخص‌های برازش به سطح مناسب‌تری رسید. به طوری که شاخص کای اسکوئر از  $143/05$  به  $133/33$  و RMR از  $0/069$  به  $0/066$  کاهش یافت. هم‌چنین شاخص CFI از  $0/85$  به  $0/88$ ، AGFI از  $0/69$  به  $0/72$ ، و نهایتاً GFI از  $0/80$  به  $0/83$  افزایش یافت. مقدار X<sup>2</sup> مدل نیز حدود ۷۰ درصد گزارش گردید. به عبارت دیگر، مدیریت دانش و

فرهنگ یادگیری توانسته‌اند سهم بالایی از تغییرات متغیر چابکی سازمانی را پیش‌بینی کنند. مقدار پائین کای دو نشان‌دهنده تفاوت اندک مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده پژوهش است.

طبق دستورالعمل بارون و کنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) برای اندازه‌گیری اثر متغیر میانجی، سه گام زیر مورد نیاز است:

گام اول) نشان دادن رابطه معنادار بین متغیر(های) مستقل و متغیر وابسته؛  
گام دوم) نشان دادن رابطه معنادار بین متغیر(های) مستقل و متغیر میانجی و  
گام سوم) سنجش اثر هم‌زمان متغیر مستقل و میانجی بر متغیر وابسته در یک مدل.  
در نهایت، در صورت محقق شدن دو شرط زیر می‌توان گفت که متغیر میانجی در این رابطه اثرگذار بوده است. شرط اول این که متغیر میانجی با متغیر وابسته رابطه معنادار داشته باشد و شرط دوم این که به لحاظ معناداری، اثر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته کاهش یافته باشد. در این مقاله با توجه به دستورالعمل بارون و کنی (۱۹۸۶)، شرط اول) معنادار ماندن اثر متغیر میانجی (مدیریت دانش) بر متغیر وابسته (چابکی سازمانی) تایید نگردید ( $T=0/1$ ،  $\beta=0/04$ ). بنابراین، مدیریت دانش نمی‌تواند به‌عنوان میانجی بر رابطه بین فرهنگ یادگیری و چابکی سازمانی اثرگذار باشد.

برای بررسی اثرات ابعاد متغیر فرهنگ یادگیری بر مدیریت دانش و چابکی سازمانی از رگرسیون چندمتغیره استفاده شد (جدول ۴). همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، بعد مأموریت نتوانسته تأثیر معناداری بر مدیریت دانش داشته باشد ( $Sig>0/05$ ). هم‌چنین رابطه معناداری بین درگیر شدن در کار و چابکی سازمانی یافت نشد. بعد انطباق‌پذیری با ضریب بتای استاندارد ۰/۳۳ و ۰/۲۴ به ترتیب بیشترین اثر را بر متغیر مدیریت دانش و چابکی سازمانی داشته است.

1- Baron & Kenny

جدول ۴. رگرسیون چندمتغیره مربوط به روابط ابعاد فرهنگ یادگیری با مدیریت دانش و چابکی سازمانی

چابکی سازمانی		مدیریت دانش		متغیر وابسته ابعاد فرهنگ
سطح معناداری (Sig)	بتا (β)	سطح معناداری (Sig)	بتا (β)	
۰/۰۵۴	۰/۱۸	۰/۰۰	۰/۳۲	درگیر بودن
۰/۰۳۳	۰/۲۲	۰/۰۰۶	۰/۲۶	سازگاری
۰/۰۱۹	۰/۲۴	۰/۰۰	۰/۳۳	انطباق پذیری
۰/۰۱۶	۰/۲۳	۰/۷۶	۰/۰۲۶	ماموریت

از مقایسه دو مدل ساختاری اولیه و مدل ساختاری جایگزین، مشخص شد که مدل ساختاری اولیه (نمودار ۱) از برازش بهتری برخوردار است. این امر نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری تأثیر مستقیمی بر چابکی سازمانی ( $Y=0/83$ ،  $T=2/19$ ) و هم‌چنین بر مدیریت دانش ( $Y=0/92$ ،  $T=7/71$ ) دارد (تأیید فرضیه ۲ و ۳). اگرچه همبستگی مثبتی بین مدیریت دانش و چابکی سازمانی یافت شد، اما سنجش اثر هم‌زمان مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری، منجر به غیرمعنادار شدن اثر مدیریت دانش بر چابکی سازمانی گردید (رد فرضیه ۱). به همین ترتیب، با توجه به دستورالعمل بارون و کنی (۱۹۸۶)، مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی نتوانست بر رابطه بین فرهنگ یادگیری و چابکی سازمانی اثرگذار باشد ( $T=0/1$ ،  $\beta=0/04$ ) (رد فرضیه ۴).

#### بحث و بررسی

تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که بررسی تجربی نقش هم‌زمان مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری در بهبود چابکی سازمانی کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. لذا این مقاله روابط بین متغیرهای یاد شده را در گروه بهمن خودرو مورد بررسی قرار داده است. بخش قبلی مقاله نشان داد که از آنجا که در ابتدا مدل ساختاری تحقیق از برازش مناسبی برخوردار نبود، لذا سعی شد برای رفع این مشکل، از مدل‌های جایگزین استفاده شود. بهترین مدل جایگزین که مبنای نظری نیز داشت، حذف رابطه مستقیم بین فرهنگ و چابکی سازمان را پیشنهاد می‌داد.

معناداری تفاوت کای اسکوتر و پائین تر بودن شاخص‌های برآزش، ضعیف‌تر بودن مدل جایگزین را تأیید کرد و لذا همان مدل اول (مدل مفهومی تحقیق) در مقایسه با مدل جایگزین به عنوان مدل مناسب‌تر انتخاب گردید و با اعمال اصلاحات مربوط به کوواریانس‌های خطا، شاخص‌های برآزش نیز تا اندازه‌ای بهبود یافت.

یافته‌های این پژوهش هم‌راستا با تحقیقات داو (۱۹۹۹) و یوسف و همکاران (۱۹۹۱) و برخلاف تحقیق جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴) نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری تأثیر مستقیم و معناداری بر چابکی سازمانی دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که بعد انطباق‌پذیری بیشترین اثر و بعد درگیر بودن در کار، کمترین اثر را بر چابکی داشته است. لذا با توجه به مدل دنیسون به مدیران گروه بهمن خودرو توصیه می‌شود که جهت ایجاد یک سازمان چابک، بر عوامل انطباق‌پذیری مثل پذیرش روحیه تغییرپذیری، مشتری‌گرایی و یادگیری، تمرکز بیشتری داشته باشند. نتایج حاصل از مدل ساختاری هم‌چنین نشان داد که بعد سازگاری مهم‌ترین نقش را در شکل‌گیری فرهنگ یادگیری داشته است ( $\lambda=0/81$ ). این امر بر اهمیت عواملی هم‌چون ارزش‌های بنیادین سازمان، توافق و هماهنگی تأکید دارد.

این مطالعه هم‌چنین نشان داد که فرهنگ یادگیری بر مدیریت دانش تأثیر معنادار دارد. این نتایج در راستای تحقیقات ژانگ و همکاران (۲۰۰۹)، یانگ و همکاران (۱۹۹۹) و دانیپورت و پروساک (۲۰۰۰) قرار دارد. مدل دنیسون و میشر (۱۹۹۵) می‌تواند با ارائه یک نقشه راه نشان دهد که کدام یک از حوزه‌های فرهنگ یادگیری جهت بهبود وضعیت مدیریت دانش نیاز به سرمایه‌گذاری دارد. با توجه به نتایج رگرسیون، بعد انطباق‌پذیری بیشترین اثر را بر شکل‌گیری مدیریت دانش داشته است. هم‌چنین نتایج حاصل از مدل ساختاری نشان داد که اجتماعی‌سازی عاملی اساسی در ایجاد مدیریت دانش محسوب می‌شود ( $\lambda=0/93$ ).

برخلاف اعتقاد باومن (۲۰۰۲) و گلدمن و همکاران (۱۹۹۵)، در این تحقیق مدیریت دانش تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی نداشته است. اگرچه طبق جدول همبستگی (جدول ۲)، رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت دانش و چابکی سازمانی گزارش گردید ( $p<0/01$ ،  $r=0/64$ )، اما نتایج حاصل از مدل ساختاری نشان داد که با کنترل

نقش فرهنگ یادگیری، اثر مدیریت دانش بر چابکی سازمانی غیرمعدادار می‌شود. در نتیجه فرض میانجی بودن مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ یادگیری و چابکی نیز در این پژوهش مورد تأیید قرار نگرفت. تحقیقات پیشین عمدتاً این روابط را به صورت جداگانه آزمون کرده‌اند. به لحاظ آماری، رابطه هم‌خطی<sup>۱</sup> بالای فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش باعث غیرمعداداری اثر مستقیم متغیر میانجی بر وابسته شده است. توضیح این امر از حیثه این مقاله خارج است. محققان می‌توانند جهت اطلاعات بیشتر به مقاله ژائو، لینچ و چن (۲۰۰۹، ص ۱۷) مراجعه نمایند. البته با توجه به مدل‌های انتخاب شده برای سنجش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش، این هم‌خطی بالا، دور از انتظار نبوده است. به طوری که در مدل دنیسون و میسرا (۱۹۹۵)، شاخص‌هایی از جمله یادگیری سازمانی و تعامل گروهی مورد سنجش قرار گرفته که در مدل نوناکو و توکاچی (۱۹۹۵) نیز به آن پرداخته شده است.

### نتیجه گیری

هدف این مقاله، بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و چابکی سازمانی بود. نتایج نشان داد که الگوی مفهومی پژوهش نیاز به بازبینی دارد. اگرچه رابطه بین فرهنگ یادگیری با مدیریت دانش و چابکی سازمانی تأیید شد، با این وجود، هم‌خطی بالا بین مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری، باعث غیرمعداداری اثر مدیریت دانش بر چابکی سازمانی گردید. همان‌طور که گفته شد، در ایجاد یک سازمان چابک، فرهنگ یادگیری هم می‌تواند به عنوان یک تسهیل‌گر و هم به عنوان یک مانع مطرح شود. فرهنگی که تغییر را به سختی می‌پذیرد و از مخاطره دوری می‌کند، مانع ایجاد یک سازمان چابک می‌شود (و بالعکس). بنابراین، مدیران سازمان‌ها با درک بهتر این روابط می‌توانند عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش و چابکی را شناسایی و علاوه بر کاهش هزینه‌های ایجاد، به اشتراک‌گذاری و توزیع دانش، با سرعت بیشتری به سمت ایجاد یک سازمان چابک حرکت کنند.

نتایج این تحقیق نشان داد که شاخص «سازگاری» بیشترین نقش را در

1- Collinearity

شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارد. به عبارت دیگر، سازمان‌ها بایستی جهت بهبود فرهنگ سازمانی و ایجاد یک سازمان چابک، با تعریف ارزش‌های بنیادین شرکت، کارکنان را به شناخت و هم‌سویی با این ارزش‌ها تشویق نمایند. علاوه بر این، بایستی در هنگام استخدام افراد، به ضرورت و اهمیت تناسب فرد - سازمان توجه داشته باشند و افرادی را جذب کنند که سازگاری بیشتری با ارزش‌های بنیادین شرکت دارند. هم‌چنین با توجه به نقش مهم فرایند «اجتماعی‌سازی» در مدیریت دانش، اجرای برنامه‌هایی مثل طوفان مغزی، به اشتراک‌گذاری تجربیات و شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود.

هر پژوهشی با یک سری محدودیت‌هایی روبه‌روست. این پژوهش نیز از این اصل مستثنی نبوده است. داده‌های این تحقیق به روش خودگزارشی<sup>۱</sup> جمع‌آوری شده است. استفاده از این روش، خطاهایی را تحت عنوان واریانس روش مشترک<sup>۲</sup> ایجاد می‌کند. این امر به دلیل مسائلی مثل مطلوبیت اجتماعی<sup>۳</sup> (حساسیت به یک سری سؤالات خاص) تورش‌هایی از جمله بزرگ‌نمایی همبستگی را به دنبال دارد. البته برخی محققان از جمله کرمپتون و واگنر تأثیر آن را اندک ارزیابی کرده‌اند (Meade, Watson, Kroustalis, 2007:1). نو و تازه بودن بحث چابکی در سازمان‌های ایرانی و یافتن چنین سازمانی از بزرگ‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بوده است. از آنجایی که داده‌های پژوهش از یک بخش صنعتی گرفته شده، لذا ممکن است نتایج تحت تأثیر محیط خاص آن قرار گرفته باشد و در نتیجه، یافته‌های تحقیق به آسانی به دیگر بخش‌ها قابل تعمیم نباشد. اگرچه مدل تحقیق بر مبنای روابط علی طرح‌ریزی شده است، اما برای سنجش این مدل، داده‌ها با استفاده از رویکرد میان‌بخشی<sup>۴</sup> گردآوری و تحلیل شده است. در این رویکرد علت و معلول در یک زمان معین سنجیده می‌شود و لذا نتیجه‌گیری‌های علی قطعی، محدود می‌باشد. برای درک بهتر این روابط علی، لازم است از رویکرد تکوینی یا طولی<sup>۵</sup>

1- Self-report  
 2- Common method variance (CMV)  
 3- Social desirability  
 4- Cross-sectional  
 5-longitudinal

استفاده شود (Rajulton,2001:176).

با توجه به محدودیت‌های یاد شده، توصیه می‌شود که محققان در پژوهش‌های آتی نقش مدیریت دانش و چابکی را با سایر عوامل سازمانی بررسی کنند. از آنجا که انتظار می‌رود، هم‌خطی بالای دو متغیر فرهنگ و مدیریت دانش به دلیل استفاده از مدل‌های مورد استفاده در این تحقیق بوده که اشتراک معنایی داشته است، لذا به محققان آینده توصیه می‌شود، با بهره‌گیری از دیگر مدل‌های سنجش فرهنگ و مدیریت دانش، این موضوع را مورد آزمون مجدد قرار دهند. جهت دستیابی به روابط علی قطعی و هم‌چنین جهت کاهش خطای واریانس مشترک، بهتر است داده‌ها در زمان‌های مختلف و از منابع و روش گوناگون گردآوری شود. بررسی‌های بیشتر این موضوع نیز در بستر دیگر سازمان‌ها مورد نیاز است.

Archive of SID



## منابع و مآخذ

۱. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۶)؛ مدیریت عمومی؛ چاپ ۳۱، تهران: نشر نی.
۲. جعفرنژاد، احمد؛ زارعی، اصغر (۱۳۸۴)؛ بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور؛ مجله فرهنگ مدیریت، شماره ۱۰،
۳. جعفرنژاد احمد؛ شهائی، بهنام (۱۳۸۶)؛ مقدمه‌ای بر چابکی سازمان و تولید چابک؛ تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۴. قاسمی، وحید (۱۳۸۹)؛ مدل‌سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphic؛ تهران: جامعه‌شناسان.
۵. قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۸۷)؛ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش؛ تهران: انتشارات بازتاب.
6. Baron, R. M, Kenny, D. A.(1986)"The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations "Journal of Personality and Social Psychology, 51,
7. Bowman, B.J. (2002), **Building knowledge management systems**, Information Systems Management, Vol. 19 No. 3, pp. 32-40
8. Brown, T.A.(2006), **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, The Guilford Press, New York
9. Christopher, M., Towill, D. R. (2002), **Developing market specific supply chain strategies**, International Journal of Logistic Management, Vol13, No1, pp.1-14
10. Davenport, T.H., &Prusak, L.,(2000). **Working knowledge: how organization manage what they know**, Boston: Harvard Business review press
11. Denison, D.R., &Mishra, A.K.,(1995), **Toward a theory of organizational culture and effectiveness**, Organization science, No6 , pp.204-223
12. Dove, R. (1999). **Knowledge management, response ability, and the agile enterprise**, Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 1, pp.18-35
13. Goldman, S. L., Nagel, R. N., and Preiss, K. (1995). **Agile Competitors and VirtualOrganizations: Strategies for Enriching the Customers**, Van NostrandReinhold,New York,
14. Jacob, A.E. J. P., Dolmans, D. H. J. M., Wolfhagen, I. H. A P, &Scherpbier, A. J. J. A. (2003). **Validation of a short questionnaire to assess the degree of complexity and structuredness of PBL problems**. Medical Education, 37. 1001-1007.

15. Lewis, D. (2002). **Five years on-the organizational culture saga revisited**. Leadership & Organization Development Journal, 23, 280–287.
16. Meade, A.W., Watson, A.M., & Kroustalis, C.M. (2007). **Assessing Common Methods Bias in Organizational Research**. Paper presented at the 22<sup>nd</sup> Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
17. Nonaka, I. Takeuchi, H. (1983), **A unified model of dynamic organizational knowledge creation: Explanation of SECI model**, available at: [www.12manage.com/methods\\_nonaka\\_seci.html](http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html)
18. Rajulton, F. (2001), **The Fundamentals of Longitudinal Research: An Overview**, Special Issue on Longitudinal Methodology, Canadian Studies in Population Vol. 28(2), pp. 169-185
19. Sharifi, H., Zhang, Z. (2001). **Agile manufacturing in practice-application of a methodology**. International Journal of Operations and Production Management 21 (5–6), 772–794.
20. Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J.K. (2007). **A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes**, International Journal of Industrial Ergonomics 37, PP.445–460
21. Young, G., Sapienza, H., & Baumer, D. (1999). **The influence of flexibility in buyer-seller relationship on the productivity of knowledge**, Journal Of Business Research, 56, 443-451
22. Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A., (1999). **Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes**. International Journal of Production Economics No.62, pp. 33–43
23. Zhao, X., Lynch, J.G., & Chen, Q., (2009). **Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis**, Journal of Consumer Research, pp.1-36
24. Zheng, W., Yang, B., McLean, G.N., (2009). **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management**, Journal of Business Research, PP.1-9