

## ارتقای چابکی سازمانی، از طریق تعهد و یادگیری سازمانی

### در نیروی انتظامی استان مازندران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۳

علیرضا باقری<sup>۱</sup>، محمد صالحی<sup>۲</sup>

از صفحه ۱۰۹ تا ۱۲۸

#### چکیده

**زمینه و هدف:** پژوهش حاضر به دنبال افزایش چابکی سازمانی از طریق تعهد و یادگیری سازمانی در نیروی انتظامی استان مازندران است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است که به روش میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان نیروی انتظامی استان مازندران بوده که به روش تصادفی طبقه‌ای تعداد ۳۹۰ نفر انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده پرسشنامه‌های محقق ساخته، شامل ۹۰ سؤال است. برای مطالعه پایایی پژوهش، از روش آلفای کرونباخ و برای روایی نیز از روایی صوری و محتوا استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ از روش‌های آماری توصیفی، آزمون T، فن تحلیل عاملی و معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان ضریب مسیر بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی برابر با ۰/۶۰، میزان ضریب مسیر بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی برابر با ۰/۸۲ و میزان ضریب مسیر بین تعهد سازمانی و چابکی سازمانی ۰/۵۹ است که نشان از تأثیر بالای متغیر تأثیرگذار بر متغیرهای وابسته مربوطه است.

**نتایج:** نیروی انتظامی برای تحقق چابکی سازمانی در بین کارکنان، باید تعهد و یادگیری سازمانی را در حوزه‌های درون‌سازمانی و تعاملات بیرونی نهادینه کند.

#### کلیدواژه‌ها

یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی، چابکی سازمانی، معادلات ساختاری، نیروی انتظامی.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول)،  
alireza\_4706@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران،  
drsalehi@iausari.ac.ir

## مقدمه

دنیای امروز، دنیای تغییر است؛ به طوری که ایجاد و نهادینه‌سازی تفکر جدید در سازمان مستلزم فرایند تغییر است و این تغییرات، سازمان‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی مواجه ساخته است. چالش‌ها به حدی است که حتی سازمان‌های موفق، دیگر نمی‌توانند با فناوری و تولید همیشگی، موفقیت را به آسانی تکرار کنند؛ از این رو نیازمند راهبردهای جدیدی هستند تا علاوه بر این که بتوانند به چالش‌ها پاسخ مناسبی دهند؛ قادر به استفاده مطلوب از فرصت‌ها باشند (کوت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از طرفی، در فضای کسب‌وکار غیرقابل پیش‌بینی و متغیر؛ برتری در رقابت، هدف اصلی هر سازمان است؛ در چنین شرایطی کوچک‌ترین لغزش، گاه می‌تواند منجر به زوال سازمان شود (میرکازمی، ۱۳۹۲). سازمان‌های کنونی، در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن‌ها را ملزم به داشتن راهبردهای انطباق پذیر می‌کند؛ در واقع این مسئله که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و غیرقابل پیش‌بینی موفق شوند؛ موضوعی است که به عنوان مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود (کلانی و همکاران، ۱۳۹۲). علاوه بر یادگیری، دل‌بستگی و ایجاد پیوند قلبی در بین کارکنان و سازمان از نیازهای اساسی سازمان‌ها است و کارکنان باید خود را متعهد به سازمان بدانند؛ از این رو، تعهد سازمانی<sup>۲</sup> جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌ها پیدا کرده است. تعهد سازمانی، یک وضعیت روحی و روانی چندبعدی است که رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند. به گفته مایر و آلن؛ تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری اجزای متمایز تعهد هستند. پیوستگی عاطفی کارکنان با شناسایی و درگیر شدن در سازمان به تعهد عاطفی اشاره دارد. کارکنان در سازمان باقی می‌مانند؛ زیرا میل شخصی به ماندن دارند. در مقابل، تعهد مستمر، اشاره به آگاهی از هزینه‌های شخصی در صورت ترک سازمان دارد. احساس تعهد کارمند، برای ادامه اشتغال و احساس مسئولیت به سازمان، منعکس‌کننده تعهد هنجاری است. چنین کارمندی در سازمان باقی می‌ماند و این احساس را دارد که باید در سازمان بماند (گرملی و

1. Kut

2. Organizational commitment

کنرلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). علاوه بر آن، یادگیری سازمانی را می‌توان فرایند مستمر بهسازی و انطباق سازمان از طریق رشد دانش، بینش و مهارت کارکنان دانست که به افزایش کارآمدی سازمان در تحقق اهداف منجر می‌شود.

چنین رویکردی که سازمان‌ها را در ارائه خدمات مضاعف به مشتریان توانمند ساخته و همواره در برابر رقبا و محیط در حال تغییر آماده نگه داشته و انعطاف‌پذیری را تقویت می‌کند؛ از ویژگی‌های سازمان‌های چابک است. در واقع چابکی در سازمان‌ها، به چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از تغییرات مداوم و سریع آن برای کیفیت عالی، عملکرد عالی و خدمات یا محصولات مشتری‌پسند گفته می‌شود و اساس آن همسوکردن فناوری اطلاعات، کارکنان و فرایندهای کاری در یک نظام همگن و انعطاف‌پذیر است (وورلی و لاولر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). پس چابکی سازمانی<sup>۳</sup>، یکی از خصوصیات منحصر به فرد سازمان‌های عصر حاضر است. به عقیده گلدمن<sup>۴</sup> و همکارانش (۱۹۹۵)؛ چابکی سازمانی، عبارت است از: دادن ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان. از نظر شریفی و ژانگ<sup>۵</sup> (۱۹۹۹)؛ چابکی سازمانی، توانایی مواجهه با چالش‌های ناخواسته، برای فائق آمدن بر تهدیدات جدید و غیرمنتظره محیط کسب‌وکار و کسب مزایای تغییرات و تحولات به عنوان فرصت‌ها است. اگر سازمانی به دنبال چابکی است؛ باید این قابلیت‌ها را مدنظر داشته باشد و تا جای ممکن، آن‌ها را در درون خود پرورش دهد (زنجیرچی و الفت، ۱۳۹۰).

از طرفی ایجاد امنیت در جامعه، از مطالبات اصلی مردم است و در عصر فعلی، با وجود الگوهای جدید اجتماعی و تعاریف متنوع از امنیت، تنوع فکری و فرهنگی حاکم بر جامعه و همچنین تحولات، تهدیدها و فرصت‌های فرارو؛ مطالبات مردم نیز متنوع شده است که لازم است برای پاسخ‌گویی به مطالبات مردم، رویکردهای جدیدی بر

---

1. Gormley & Kennerly  
2. Worley & Lawler  
3. Organization Agility  
4. Goldman  
5. Sharifi & Zhang

اساس مطالعات علمی اتخاذ شود؛ با توجه به توضیحات فوق، سؤال اصلی پژوهش این است که «آیا یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در نیروی انتظامی استان مازندران تأثیر دارد؟» و «آیا تعهد سازمانی می‌تواند نقش متغیر میانجی را ایفا کند؟»

### ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

هر چند پیشینه مطالعه در زمینه یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی؛ هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، برمی‌گردد (ینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)؛ اما سائیت و مارچ<sup>۲</sup> در سال ۱۹۶۳، اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود، برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌هایی که سازمان را برای رسیدن به اثربخشی بیشتر یاری می‌کند، منجر می‌شود؛ بعد از آن تعدادی از نظریه‌پردازان، فعالیت خود را در این مبحث آغاز کردند. در دهه نود قرن بیستم، این مبحث تولدی دوباره یافت (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹). از آن پس، پژوهش‌های بیشتری درباره یادگیری سازمانی صورت پذیرفت. پیشینه پژوهش‌های مطرح در حوزه تعهد سازمانی نیز در داخل و خارج از ایران گستره وسیع و رو به پیشرفتی را نشان می‌دهد. در طول دهه ۱۹۶۰؛ متخصصان، محققان و صاحب‌نظران به طور فزاینده‌ای به بررسی مباحث مربوط به تعهد سازمانی پرداخته و با توجه به شرایط سازمان‌ها و اهدافی که هر سازمان دنبال می‌کرد؛ تعاریفی از تعهد سازمانی ارائه داده‌اند و در آن دهه، به طور چشمگیری شاهد عدم اجماع و توافق فکری و نظری در باب تعریف و اندازه‌گیری سازه تعهد و به‌ویژه تعهد سازمانی هستیم. برخی از صاحب‌نظران و متخصصان همانند استیونس<sup>۳</sup>؛ بیرو و تراس (۱۹۷۸)؛ لی (۱۹۷۱)؛ هربی نیاک و آلوتو (۱۹۷۲)، تعهد سازمانی را به عنوان تمایل به ماندن در سازمان و برخی دیگر، آن را بر حسب همانندسازی با اهداف و ارزش‌های سازمان تعریف کرده‌اند (سیچی، چاک

1. Yang  
2. Cyert & March  
3. Stevens

سیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). اصطلاح چابکی، برای اولین بار از سال ۱۹۹۱ به منظور توصیف ظرفیت لازم برای تولید مدرن به کار گرفته شد. چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است. همانند تولیدکنندگان؛ سایر سازمان‌ها و مؤسسات، ناچارند که برای رقابت در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند؛ چراکه سازمان‌های مدرن با فشار فرایندهایی جهت یافتن راه‌های جدید رقابت کارآمد در بازارهای جهانی مواجه هستند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت را ارتقا داده و در نتیجه، عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها، به رویکردهایی چون سازمان مجازی و تیم مجازی روی می‌آورند تا چابکی سازمان را بهبود داده و از لحاظ جهانی توسعه یابند. البته گاهی چابکی ممکن است یکپارچه‌سازی فرایندها، اعضا و نیز ویژگی‌های سازمان را با فناوری‌های پیشرفته فراهم کند (شهابی، ۱۳۸۷).

لنداران و همکاران (۲۰۱۴)، پژوهشی با عنوان «رابطه بین یادگیری سازمانی و ابعاد چابکی سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه اصفهان)» انجام دادند. هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر ابعاد چابکی سازمانی بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه معنادار بین چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی وجود دارد و تست شده است که یادگیری سازمانی، بر هر یک از ابعاد چابکی سازمانی مؤثر است. درحالی‌که هیچ رابطه معناداری بین متغیرهای جمعیت‌شناختی و یادگیری سازمانی که بتواند برای مدیران قابل توجه باشد، وجود ندارد. سمندری و سربلند (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان «بررسی نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی استان اردبیل)» انجام دادند. در این پژوهش، با استفاده از روش توصیفی همبستگی؛ رابطه مؤلفه‌های بین تمام ابعاد فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش با چابکی سازمانی مورد سنجش قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین درگیر بودن، سازگاری، انعطاف‌پذیری، مأموریت، کسب دانش، ثبت دانش، انتقال دانش، خلق دانش، کاربرد دانش با چابکی سازمانی رابطه مثبت و

معناداری وجود دارد. کلانی و همکاران (۱۳۹۲)، پژوهشی با عنوان «رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران» انجام دادند. آنان به بررسی رابطه بین دو متغیر فوق پرداختند؛ روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و جامعه آماری آن را کلیه کارشناسان آن وزارتخانه تشکیل دادند. یافته‌ها نشان داد که خرده مقیاس دید سیستمی برای یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت جامع برای چابکی سازمانی؛ بیشترین میانگین را نسبت به دیگر مؤلفه‌های متغیر مورد نظر به دست آوردند. همچنین یادگیری سازمانی، رابطه معناداری با چابکی سازمانی داشته است. امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۲)، پژوهشی با عنوان «نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه با یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری در دانشگاه‌های منتخب تهران» انجام دادند. سؤال اصلی پژوهش آن است که «آیا بین مدیریت جانشین پروری و یادگیری سازمانی از طریق تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟». در این پژوهش که به روش پژوهش توصیفی، از نوع همبستگی اجرا شده است؛ بهترین پیش‌بینی کننده از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شامل متغیرهای رهبری مشارکتی، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان بوده است. علامه و همکاران (۱۳۹۰)، پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری» انجام دادند. در این پژوهش، از پرسشنامه مارسیک و واتکینز با ۲۱ گویه برای یادگیری سازمانی و از پرسشنامه OCQ1 که توسط مودی، استیرز و پورتر طراحی شده است- با ۱۵ گویه- برای سنجش تعهد سازمانی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین هفت بُعد فرهنگ یادگیری سازمانی و در مجموع فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی، رابطه مثبتی با ضریب همبستگی ۰/۶۹۹ وجود دارد.

یادگیری سازمانی: با وجود پژوهش‌های متعدد در زمینه مفهوم‌سازی، مدیریت، توسعه و به‌کارگیری یادگیری سازمانی، هنوز یک توافق کلی درباره مفهوم، تعریف و نظریه‌های یادگیری سازمانی به وجود نیامده است (تمپلتون، لویز و اسنایدن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

1. Templeton, Lewis & Snyder

برخی از پژوهش‌ها درباره مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، بدین شرح است: گاه و ریچاردز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، پنج مؤلفه را برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی تدوین کرده‌اند؛ از نظر آنان، مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شامل: شفاف بودن مأموریت و مقصد، توانایی و تعهد رهبری، تجربه، انتقال دانش و کار تیمی و حل مسئله گروهی است. نیفه<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در مقایسه‌ای بین دانشگاه‌های نوین و دانشگاه‌های سنتی، مؤلفه‌های یادگیری سازمانی را شامل: چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری جمعی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان ارائه کرده‌است. از نظر تمپلتون و همکاران (۲۰۰۲)، مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شامل: گفت‌و شنود، ارزیابی عملکرد، بستر رشد خلاقیت، تطبیق‌پذیری با محیط، یادگیری اجتماعی، مدیریت رشد دانایی و پیوند سازمان با بیرون است. مارسیک و واتکینز<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز الگوی منسجمی از یادگیری ارائه دادند که الگوی پیشنهادی آنان هفت مؤلفه متفاوت؛ اما مربوط و همبسته یادگیری را در سطح فردی، گروهی و سازمانی معرفی می‌کنند. الگوی دیگری که ینگ (۲۰۰۸)، ارائه داد شامل ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، ارتقای پرسشگری و گفتگو، همکاری و یادگیری تیمی، ایجاد سیستم‌های دستیابی و تسهیم یادگیری، توانمندسازی افراد، ارتباط سازمان با محیطش و رهبری راهبردی برای یادگیری است. گومز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) نیز با استفاده از ادبیات و روش مفهوم‌سازی؛ چهار مؤلفه یادگیری سازمانی که آن‌ها را قابلیت یادگیری سازمانی نامیده‌اند شامل: تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش است.

تعهد سازمانی: بررسی مسیر تاریخی حوزه تعهد سازمانی، حکایت از آن دارد که در دهه‌های اخیر صاحب‌نظران علوم رفتاری، به فعالیت‌های متنوعی در این حوزه پرداخته‌اند که نشان می‌دهد ضمن درک اهمیت توجه به سازمان‌ها، به دنبال افزایش میل و علاقه افراد به سازمان و پذیرش ارزش‌های سازمان از سوی افراد بوده‌اند؛ بر

1. Goh S., Richards G.

2. Neefe

3. Marsick & Watkins.

4. Gomez, et al

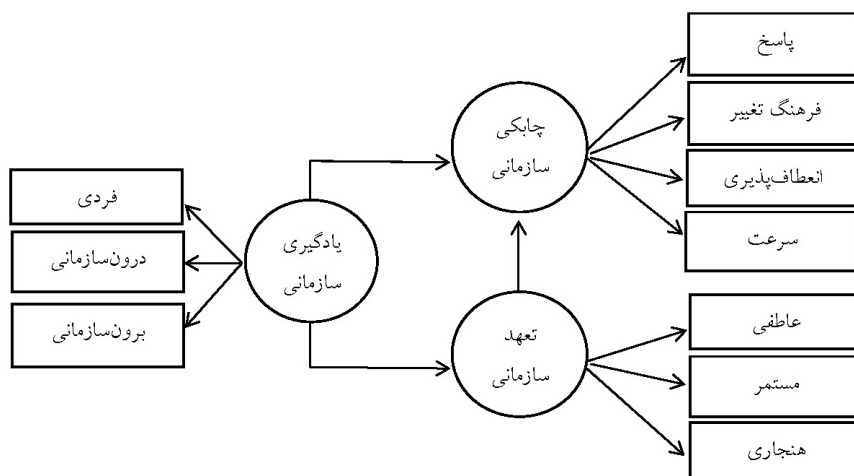
اساس مطالعات متنوع به عمل آمده، یکی از مناسب‌ترین مطالعات تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان؛ تعهد به عنوان درک هزینه‌های ناشی از سازمان و تعهد به عنوان تکلیف به ماندن در سازمان) به ترتیب تحت عناوین تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری طبقه بندی شده‌اند. مودی و همکاران، پیش‌شرط‌های تعهد عاطفی را به چهار گروه بدین صورت دسته‌بندی کرده‌اند: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های مرتبط با نقش (شغلی)، ویژگی‌های ساختاری و تجربیات کاری (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲). پیش‌شرط‌های تعهد مستمر شامل: حجم و اندازه سرمایه‌گذاری‌های فرد در سازمان و فقدان فرصت‌های شغلی خارج از سازمان و پیش‌شرط‌های تعهد هنجاری نیز شامل اثرپذیری خانوادگی، فرهنگی، سازمانی، سرمایه‌گذاری‌های سازمان و جبران متقابل خدمات است (آلن و مایر، ۱۹۹۰).

**چابکی سازمانی:** در رابطه با چابکی سازمانی، پژوهش‌های گوناگونی برای سازمان‌های مختلف به عمل آمده است. در یکی از پژوهش‌ها، ابعاد چابکی، شامل: پاسخ، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، سرعت، فرهنگ تغییر، یکپارچگی و پیچیدگی، تجهیز شایستگی‌های اصلی، کیفیت بالا و بهبود محصولات ارائه شد (لحافی، ۱۳۹۰). از نظر لین و همکاران، ابعاد چابکی سازمانی در شرکت‌های چابک، شامل: مشتری، همکاری، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش و فرهنگ تغییر است (لین و همکاران، ۲۰۰۶). از نظر شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)؛ ابعاد چابکی سازمانی، شامل: انعطاف‌پذیری، شایستگی، پاسخ‌گویی و سرعت است.

### الگوی مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر با توجه به مبانی نظری موجود و نوع مأموریت نیروی انتظامی؛ برای متغیر یادگیری سازمانی - بر اساس دیدگاه ینگ (۲۰۰۸) - سه بعد فردی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی؛ برای متغیر تعهد سازمانی - بر اساس دیدگاه آلن و مایر (۱۹۹۰) - سه بعد شامل: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری و برای چابکی سازمانی بر اساس دیدگاه شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) و لحافی (۱۳۹۰)، چهار بعد با توجه به محیط موضوعی پژوهش در نظر گرفته شد و الگوی مورد نظر طراحی گردید.





شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: یادگیری سازمانی از طریق تعهد سازمانی، تأثیر مستقیم و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.

### فرضیه‌های فرعی:

- یادگیری سازمانی، تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.
- یادگیری سازمانی، تأثیر مستقیم و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.
- تعهد سازمانی، تأثیر مستقیم و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، موضوع مورد بررسی، هدف، ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌ها، شیوه انتخاب و دستیابی به جامعه آماری، زیرگروه‌های آن و نیز آزمودنی‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است؛ جامعه آماری در این پژوهش، کارکنان نیروی انتظامی استان مازندران هستند. همچنین انتخاب نمونه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای و از طریق تقسیم خوشه‌ای در سه منطقه غرب، شرق و منطقه مرکزی به تعداد ۳۹۰ نفر انجام شد. ابزار اندازه‌گیری این پژوهش، سه پرسشنامه

است که توسط پژوهشگر ساخته شد. برای اندازه‌گیری متغیرها، ابتدا مطالعه جامعی در ادبیات نظری مربوطه و پرسشنامه‌های استاندارد در زمینه یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی و چابکی سازمانی؛ به منظور طراحی شاخص‌ها صورت گرفت و پرسشنامه‌ها ساخته شد. سازه‌های اصلی هر کدام از پرسشنامه‌های یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی شامل ۳ بُعد، ۹ مؤلفه و ۲۷ گویه است؛ برای سازه‌های اصلی پرسشنامه چابکی سازمانی نیز ۴ بُعد، ۱۲ مؤلفه و ۳۶ گویه در نظر گرفته شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای یادگیری سازمانی؛ عدد ۰/۹۱، تعهد سازمانی ۰/۸۹ و برای چابکی سازمانی؛ عدد ۰/۹۳ به دست آمده که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است؛ برای تعیین روایی پرسشنامه یادگیری سازمانی، از روش روایی محتوایی استفاده شد و پس از قضاوت صاحب‌نظران، محتوای آن تأیید شد. همچنین از روایی سازه نیز استفاده گردید. قبل از تحلیل عاملی اکتشافی، برای بررسی کفایت اندازه نمونه؛ از آزمون کفایت نمونه‌گیری کایزر-مایر-ولکین<sup>۱</sup> (KMO) و آزمون کرویت بارلت<sup>۲</sup> استفاده شد؛ ضریب KMO برابر با ۰/۸۹۰؛ نشانگر مناسب بودن همبستگی موجود میان گویه‌ها است. آزمون بارلت نیز از نظر آماری معنادار گزارش شده است (Sig=۰/۰۰۰،  $X^2=1346/75$ )؛ بنابراین با توجه به مقادیر مناسب محاسبه شده، استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی بلامانع است. برای تحلیل عامل‌های متغیرها؛ روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس<sup>۳</sup> استفاده شده است. جدول اشتراکات، نشان‌دهنده مناسب بودن سؤالات این حوزه در فرایند تحلیل عاملی است و چنانچه عدد اشتراکات حداقل برابر با ۰/۵ باشد؛ مورد پذیرش است. در این پژوهش، تمامی سؤالات مقدار لازم را کسب کرده‌اند. نتایج حاصل در جدول (۱)، نشان می‌دهد؛ سه عامل با اکتساب ارزش ویژه بیش از ۱، توانسته‌اند ۶۷/۸۶۱ درصد واریانس کل متغیرها را تحت پوشش قرار دهند.

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy

2. Bartlett's test

3. Varimax rotation

**جدول ۱: مقدار واریانس کل تحت پوشش ۳ عامل**

ابعاد	مقدار ویژه ابتدایی	% واریانس	% واریانس تجمعی
۱	۵/۳۳۱	۲۴/۵۸۲	۴۶/۳۹۴
۲	۴/۲۱۴	۱۲/۶۳۶	۵۹/۱۰۶
۳	۳/۹۶۷	۸/۷۵۲	۶۷/۸۶۱

برای تعیین روایی پرسشنامه‌های تعهد سازمانی و چابکی سازمانی، از روایی محتوا و نظر متخصصان استفاده شد.

### توصیف داده‌ها

بر اساس یافته‌های توصیفی از سؤالات جمعیت شناختی؛ تعداد ۷۶ نفر (۱۹/۵ درصد) از پاسخ‌دهندگان، زن و تعداد ۳۱۴ نفر (۸۰/۵ درصد) از پاسخ‌دهندگان، مرد هستند. دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس- با ۱۴۲ نفر (۳۶/۴ درصد)- بیشترین و دارندگان مدرک تحصیلی دکترا- با ۲۷ نفر (۶/۹ درصد)- کمترین، پاسخ‌دهندگان را به خود اختصاص دادند؛ همچنین طیف افسران جزء- با ۱۷۹ نفر (۴۵/۹ درصد)- بیشترین و طیف افسران ارشد- با ۹۸ نفر (۲۵/۱ درصد)- کمترین، پاسخ‌دهندگان را به خود اختصاص داده‌اند.

### تجزیه و تحلیل

در این قسمت، به منظور تأثیر مؤلفه‌ها بر متغیرهای پژوهش از آزمون T یک‌طرفه استفاده می‌شود.

**جدول ۲: بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌ها بر یادگیری سازمانی**

ردیف	مؤلفه	میانگین	T محاسباتی	درجه آزادی	T بحرانی	مقدار احتمال
۱	توانمندسازی افراد	۳/۵۲	۳۷/۸۶	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۲	تعهد مدیریت	۳/۵۲	۴۴/۶۴	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۳	یادگیری تیمی	۳/۷۲	۲۹/۵۷	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۴	تسهیم دانش	۳/۵۰	۴۶/۱۳	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۵	چشم‌انداز مشترک	۳/۴۸	۴۵/۶۹	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۶	تفکر سیستمی	۳/۶۲	۲۳/۹۷	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۷	پیوندهای سازمانی	۳/۸۳	۲۸/۱۹	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۸	یادگیری اجتماعی	۳/۸۴	۲۸/۵۳	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۹	تطبيق با محیط	۳/۸۳	۲۷/۳۸	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	نمره کل	۳/۶۵	۷۱/۸۸	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰

جدول ۳: بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌ها بر تعهد سازمانی

ردیف	مؤلفه	میانگین	T محاسباتی	درجه آزادی	T بحرانی	مقدار احتمال
۱	ویژگی‌های شخصی	۳/۵۴	۳۴/۷۸	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۲	ویژگی‌های شغلی	۳/۵۳	۳۱/۷۹	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۳	ویژگی‌های ساختاری	۳/۷۶	۲۶/۴۵	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۴	تجربیات کاری	۳/۵۵	۳۵/۶۶	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۵	سرمایه‌گذاری‌های فرد در سازمان	۳/۷۶	۲۶/۱۰	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۶	فقدان فرصت‌های شغلی	۳/۵۴	۳۶/۳۱	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۷	اثر پذیری خانوادگی و...	۳/۵۷	۲۸/۹۹	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۸	سرمایه‌گذاری‌های سازمان	۳/۵۲	۳۵/۸۸	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۹	جبران متقابل خدمات	۳/۷۵	۲۸/۷۰	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	نمره کل	۳/۶۱	۷۶/۵۵	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰

جدول ۴: بررسی میزان تأثیر مؤلفه‌ها در چابکی سازمانی

ردیف	مؤلفه	میانگین	T محاسباتی	درجه آزادی	T بحرانی	مقدار احتمال
۱	پاسخ به مشتریان	۳/۵۲	۳۵/۵۱	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۲	پاسخ به نیازهای سازمان	۳/۵۲	۳۴/۱۶	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۳	پاسخ به تغییرات محیطی	۳/۷۲	۳۵/۷۲	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۴	تغییر از درون	۳/۵۰	۲۵/۸۷	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۵	تغییر از بیرون	۳/۴۸	۲۵/۲۴	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۶	فرایند	۳/۶۲	۲۹/۸۸	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۷	افراد	۳/۸۳	۳۱/۳۴	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۸	ساختار سازمانی	۳/۸۴	۲۷/۶۹	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۹	فناوری	۳/۸۳	۵۸/۵۵	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۱۰	سرعت در انجام وظایف	۳/۴۸	۳۳/۷۲	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۱۱	سرعت در یادگیری	۳/۶۲	۳۹/۰۷	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
۱۲	سرعت در تصمیم‌گیری	۳/۵۲	۳۹/۳۲	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰
	نمره کل	۳/۶۲	۸۳/۹۷	۳۸۹	۱/۶۵	۰/۰۰۰

با توجه به اطلاعات جداول فوق؛ مقدار  $t$  محاسباتی در تمامی آزمون‌ها در هر متغیر، بیش از مقدار  $t$  بحرانی، با درجه آزادی مربوطه و سطح معناداری  $0/05$  است. همچنین مقدار احتمال به دست آمده، کمتر از سطح معناداری  $0/05$  است ( $P < 0/05$ )؛ بنابراین میزان تأثیر مؤلفه‌ها بر متغیرهای پژوهش، بیشتر از حد متوسط است و تأیید می‌شود.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

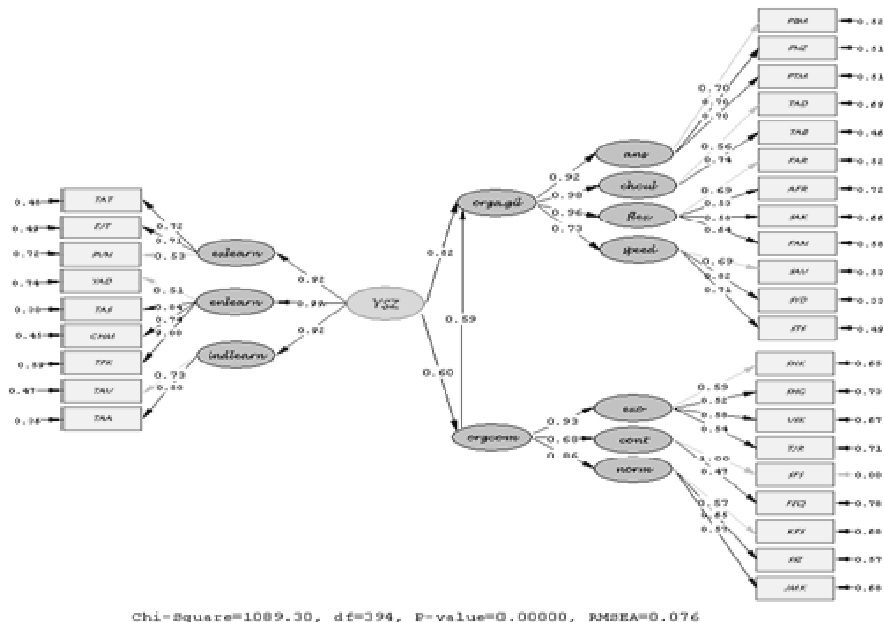
پس از بررسی و تأیید الگو، به آزمون فرضیه‌های آماری پرداخته می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۵ نشان داده شده است؛ به دلیل اینکه مقدار  $(P < 0/05)$  است، کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۵: ضرایب مسیر و مقادیر شاخص‌های فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	سطح معناداری	مقدار خطا	مقدار ضریب همبستگی	نتیجه
فرضیه اصلی	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۸۲	وجود رابطه معنادار
فرضیه فرعی اول	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۶۰	وجود رابطه معنادار
فرضیه فرعی دوم	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۸۲	وجود رابطه معنادار
فرضیه فرعی سوم	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۵۹	وجود رابطه معنادار

### الگوی معادله‌های ساختاری

شکل زیر، الگوی معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد (الگوی نهایی) را نشان می‌دهد.



شکل ۲: الگوی در حالت تخمین استاندارد (الگوی نهایی)

همان طور که در شکل فوق، مشخص است؛ میزان ضریب مسیر بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی برابر با  $0/60$ ، میزان ضریب مسیر بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی برابر با  $0/82$  و میزان ضریب مسیر بین تعهد سازمانی و چابکی سازمانی  $0/59$  است که نشان از تأثیر بالای متغیر تأثیرگذار بر متغیرهای وابسته مربوطه است؛ به عبارتی دیگر، متغیر تعهد سازمانی نقش میانجی را در تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی ایفا می‌کند.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به مطالعات به عمل آمده و بر اساس مبانی نظری؛ سه بُعد فردی، درون سازمانی و برون سازمانی برای متغیر یادگیری سازمانی انتخاب شد و برای مؤلفه‌های متغیر مورد بحث نیز ۹ مؤلفه شناسایی و متناسب با ابعاد آن، بدین شرح پیش‌بینی شده است. برای بُعد فردی، مؤلفه‌های توانمندسازی افراد و تعهد مدیریت؛ برای بعد درون سازمانی، مؤلفه‌های یادگیری تیمی، تسهیم دانش، چشم‌انداز مشترک و تفکر سیستمی و برای بعد برون سازمانی، مؤلفه‌های پیوندهای سازمانی، یادگیری اجتماعی و تطبیق با محیط، در نظر گرفته شد. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که این مؤلفه‌ها و ابعاد، بر یادگیری سازمانی مؤثر هستند. در رابطه با تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و با توجه به مقادیر حاصل از شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب، درجه کای دو به درجه آزادی و شاخص‌های نیکویی برازش؛ می‌توان گفت که الگوی تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی، از برازش خوبی برخوردار بوده و تأیید می‌شود و مقادیر تی و لیو نیز معناداری الگو و تأیید تأثیر یادگیری سازمانی را بر تعهد سازمانی نشان می‌دهد. این نتیجه به نوعی با نتایج پژوهش‌های امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۲) و علامه و همکاران (۱۳۹۰) که به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی و یا تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی پرداخته‌اند؛ همخوانی دارد. در رابطه با تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی و با توجه به مقادیر حاصل از شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب، درجه کای دو به درجه آزادی و شاخص‌های نیکویی

برازش، می‌توان گفت که الگوی تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی، از برازش خوبی برخوردار بوده و تأیید می‌شود و مقادیر تی ولیو نیز معناداری الگو و تأیید تأثیر یادگیری سازمانی را بر چابکی سازمانی نشان می‌دهد. این نتیجه به نوعی با نتایج پژوهش‌های سمندری و سربلند (۱۳۹۳)؛ لنداران و همکاران (۲۰۱۴) و کلانی و همکاران (۱۳۹۲) که به بررسی رابطه یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی و یا تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی پرداخته‌اند؛ همخوانی دارد.

بنابراین در رابطه با الگوی ساختاری تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و چابکی سازمانی و با توجه به مقادیر حاصل از شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب، درجه کای دو به درجه آزادی و شاخص‌های نیکویی برازش، می‌توان گفت که الگوی اولیه تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و چابکی سازمانی تأیید می‌شود. طبق نتایج به دست آمده، با وجود اینکه تعهد سازمانی و چابکی سازمانی از یادگیری سازمانی تأثیرپذیر می‌باشند؛ اما این تأثیرپذیری از طریق چابکی سازمانی بیشتر است و این نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که چنانچه نیروی انتظامی بتواند با برنامه‌ریزی منسجم در زمینه‌ی یادگیری سازمانی، اقدامات هوشمندانه و اثرگذاری انجام دهد و بتواند با در نظر گرفتن ابعاد و مؤلفه‌های آن، به رشد و ارتقای یادگیری سازمانی کمک کند و میزان یادگیری را در سطوح فردی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی افزایش دهد؛ آنگاه می‌توان احساس دل‌بستگی کارکنان را به ماندن در سازمان تقویت کرده و نسبت به افزایش تعهد سازمانی در کارکنان قدم‌های بلندی برداشت و همچنین چابکی سازمانی در نیروی انتظامی را تسهیل کرده و سازمان پلیس را به یک سازمان چابک تبدیل کرد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- با استفاده از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، تلاش لازم برای اجرا و نهادینه کردن یادگیری سازمانی در نیروی انتظامی به عمل آید.

- بر اساس نتایج پژوهش، به مدیران نیروی انتظامی استان مازندران پیشنهاد می‌شود که برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان نیروی انتظامی؛ یادگیری سازمانی را به عنوان ابزاری ارزشمند و عاملی راهگشا در درون سازمان ایجاد کنند و برای این کار، به مؤلفه‌های بیرونی نیز توجه ویژه‌ای مبذول دارند؛ زیرا نیروی انتظامی با شعار پلیس

جامعه‌محور، به دنبال آن است که از ظرفیت‌های برون‌سازمانی نیز در راستای یادگیری سازمانی بهره ببرد.

در بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی؛ باید یادآوری شود که مقوله امنیت یک موضوع چندوجهی بوده و عوامل بسیاری بر فرایند ایجاد امنیت تأثیرگذار هستند و با توجه به تغییرات گسترده و غیرقابل‌مهار دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و فعالیت‌ها در جامعه کنونی شاهد تنوع بسیاری در علایق و سلیق هستیم که تحقق امنیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و برای مقابله و مدیریت چالش‌های فراور؛ نیروی انتظامی باید از همه امکانات بالقوه و بالفعل درونی و بیرونی برای افزایش یادگیری استفاده کند تا با ایجاد تغییرات درونی و بهره‌برداری از تغییرات بیرونی، سازمان را از حالت کارکرد یکنواخت خارج کرده و برای ایجاد انعطاف‌پذیری در همه ابعاد، سرعت لازم را در اقدامات و مأموریت‌های سازمانی به وجود آورده و ضمن پاسخ‌گویی به توسعه و تقویت چابکی در سازمان کمک کند.

- با توجه به الگوی ارائه شده، پیشنهاد می‌شود که این الگو مورد استفاده رده‌های مختلف نیروی انتظامی، به طور عام و نیروی انتظامی استان مازندران، به طور خاص قرار گیرد. با توجه به اینکه الگوی پژوهش، افزایش چابکی سازمانی را از طریق تعهد و چابکی سازمانی تأیید کرد و با توجه به اهداف یادگیری سازمانی که شامل خلق ظرفیت‌های جدید برای یادگیری‌های جدید است؛ به فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی استان مازندران پیشنهاد می‌شود که با توجه به رشد فزاینده فناوری در عرصه‌های گوناگون و افزایش سلیق مخاطبان و برای انطباق با تغییرات غیرقابل‌مهار محیط و برای پاسخ‌گویی مناسب و هدفمند به این تغییرات؛ به ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر هر یک از متغیرهای سه‌گانه توجه کرده و آن را در سازمان عملی کنند.



## منابع

- امین بیدختی، علی اکبر؛ نعمتی، محمدعلی و فروزان کریمی (۱۳۹۲). نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران)، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های مدیریت اجرایی، سال پنجم، شماره دهم.
- زنجیرچی، سید محمود و لعیالفت (۱۳۹۰). نقش فناوری در دستیابی به چابکی در شرکت‌های الکترونیک ایران، فصلنامه سیاست علم و فناوری، ۳(۱).
- سمندری، افسانه و خیرالله سربلند (۱۳۹۳). بررسی نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی استان اردبیل)، کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی، کشور لهستان.
- شهابی، بهنام (۱۳۸۷). بعد انسانی چابکی سازمان. ماهنامه تدبیر؛ سال هفدهم. شماره ۱۷۵؛ صص ۲۴-۲۱.
- علامه، سید محسن؛ رشید کابلی، مجید و جواد آئینی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری)، با حمایت شرکت ملی گاز ایران.
- علامه، سید محمد و مهدی مقدمی (۱۳۸۹). رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۱.
- کلانی، امین؛ ترخانی، عزت اله؛ محمدی شمس‌آبادی، امیر مسعود و سجاد طیبی (۱۳۹۲). رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۱، شماره ۱.
- لحافی، بیان (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی و دولتی شهرستان سنندج)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی: واحد سنندج.
- میرکازمی، سیدمسعود (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر چابکی اقلام فرسوده در

سازمان، فصلنامه علمی، ترویجی اندیشه آماد، شماره ۴۴، سال نوزدهم.

- Allen, N. g. And J. P. Meyer, (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J. Occup. Psychol.*, 63:1-18.
- Cichy, R.F., Cha, J., & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 53-62.
- Goh S., Richards G.:(1997)“Benchmarking the learning capacity of organizations”, *European Management Journal* 15(5):575 –83.
- Goldman, Steven, Nagel, Roger, and Preiss, Kenneth (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations*. New York: Van Nostead Reinhold.
- Gormley, Denise K.; Kennerly Susan, (2010), "Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment", *Journal of Professional Nursing*, 26(2), 108-115.
- Jerez-Gomez P., Cespedes-Lorente J., Valle-Cabrera R.:(2005)“Organizational learning capability: a proposal of measurement”, *Journal of Business Research* 58:715– 725.
- KuT. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?. *International Journal of Manpower*. Vol. 32, No. 5, Pp. 581-560.
- Laanti, M.& Salo, O.& Abrahamsoon, P. (2011). Agile methods apidly replacing traditional methods at nokia. *Journal information and software technology*, (53),276-290.
- Landaran, Saeed. Hossein Forghani, Mohammad. Hamidi, Vahid. Raei Dehaghi, Morteza(2014). Studying the Relationship between Organizational Learning and Dimensions of Organizational agility: A Case Study-University of Isfahan. *Journal of Social Issues & Humanities*, Volume 2, Issue2, February(2014) ISSN 2345-2633.
- Lin, C. T.; Chiu, H.; Chu, P. Y. (2006)“Agility Index in the Supply Chain”, *International Journal of Production Economics* 100, 285-299.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization’s learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Devveloping Human*

Resources, Vol. 5, No. 2, pp: 133-151.

-Mowday, R.T., L.W. Porter and R.M. Steers. (1982). *Employee – Organizational Linkages: The Psychology of* Luthans, F., 1995. *Organizational Behavior*. McGraw – Hill Inc., New York.

-Neefe, D.O. (2001); Academic quality improvement project: comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional processes; American Psychological Association (APA) Publication, (10-35).

-Sharifi, H., & Zhang, Z. (۲۰۰۱). *A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations*. International Journal of Production Economics, 62, 7-22.

-Templeton GF., Lewis BR., Snyder CA.;(2002) “Development of a measure for the organizational learning construct”, Journal of Management Information Systems 19(2): 175– 218.

-Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). *Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework Organizational Dynamics*. International Journal of Agile Management Systems, 39 (2), 194-204.

-Yang, A. K., Ulrich, D. O., Nason, W., & Glinow, A. V. (2008). *Organization learning capability*. New York, Oxford University Press.