



علمی - پژوهشی

سال هشتم، شماره پانزدهم، نیمه اول ۱۳۹۵

## امکان استقرار سازمان های پاسخگوی سریع بر اساس مولفه های یادگیری سازمانی

محمد رضا اردلان \*

رقیه بهشتی راد\*\*

وحید سلطانزاده\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۲

### چکیده

پاسخگویی سریع به عنوان مهمترین جنبه رقابتی، سازمان را قادر می‌سازد تا بهره‌ور باشد. یکی از پایه‌های افزایش پاسخگویی سریع سازمانی، یادگیری سازمانی است. در این مقاله تاثیر یادگیری سازمانی روی افزایش پاسخگویی سریع سازمانی مورد بررسی قرار گرفت و استدلال می‌کنیم که سازمان پاسخگوی سریع زمانی حاصل می‌شود که یادگیری سازمانی متعادلی وجود داشته باشد، هدف پژوهش حاضر بررسی امکان استقرار سازمان های پاسخگوی سریع بر اساس مولفه های یادگیری سازمانی بود. روش تحقیق، توصیفی و طرح پژوهشی همبستگی از نوع مدل یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری کلیه ی کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمانشاه بود، که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده های پژوهش پرسشنامه استاندارد بود. داده های تحقیق پس از جمع آوری با استفاده از نرم افزار های "لیزرل" و "اس پی اس/اس" تحلیل شد. نتایج گویای آن بود که اثر مولفه های یادگیری سازمانی بر سازمان های پاسخگوی سریع مثبت و معنی دار است. هم چنین بعد چشم انداز مشترک در میان ابعاد یادگیری سازمانی از بیشترین تاثیر گذاری بر سازمان های پاسخگوی سریع برخوردار بود.

**واژه های کلیدی:** سازمان پاسخگوی سریع، یادگیری سازمانی، معادلات ساختاری.

\* دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا- همدان- ایران

\*\* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا- همدان- ایران

(Email: R.beheshtirad@gmail.com)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا- همدان- ایران

## مقدمه

در سال‌های اخیر، عرصه کسب و کار جهانی به شدت رقابتی و ماهیت تقاضاهای مشتریان تغییر کرده و بسیار پیچیده شده است (نورمن و ورگانتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). مشتریان خواستار کیفیت بهتر، تنوع بیشتر و قابلیت پاسخگویی رو به افزایش به نیازهایشان با هزینه کمتری هستند. انقلاب در فناوری، مخابرات و تکنولوژی این روند را تقویت و رقابت را تشدید می‌کند. حفظ کیفیت در راستای ارضای مشتری است. در این راستا سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری در تولید و ارائه خدمات دارند امکان پاسخگویی به بخش‌های مختلف بازار و مشتریان را در خود تقویت می‌کنند (چن، شی و یانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ فرناندز و ریبریرو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). سازمان‌های تولیدی و خدماتی امروزی که در محیطی بسیار پویا در حال انجام فعالیت هستند وظیفه بسیار سنگینی را در راستای پاسخگویی به نیازهای مشتریان در جهت ایجاد رویکرد کیفیت‌مداری و یا ارائه خدمات منطبق با نیازهای جامعه بر عهده دارند. امروزه به دلیل ماهیت فعالیت سازمان‌ها و محیط پویای آنها که به سبب رفتار انسانی همواره با عدم اطمینان همراه است، توانایی سازمان نسبت به دریافت سریع نیازمندی‌ها و تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع در راستای افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی نقش بسیار عمده‌ای را در افزایش رضایت مشتریان سازمان ایفا می‌کند. از این رو می‌توان گفت یکی از ضرورت‌های سازمان‌های کنونی ایجاد سازمانی پاسخگوی سریع به همراه کارکنانی چابک برای پرورش نیروی متخصص توأم با ویژگی پاسخگوی سریع است که در محیط با عدم اطمینان بالا بتوانند به سرعت به نیازها و تغییرات پاسخگو باشد (آقایی و آقایی<sup>۴</sup>، ۱۳۹۳).

از سوی دیگر، امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصول و خدمات سازمان‌ها و نیز رقابت شدید میان آنها، سازمان‌ها در معرض تحول و دگرگونی بوده، موفقیت‌نهایی و حتی گاهی بقای سازمان‌ها به توانایی سازمان در جذب و به کارگیری اطلاعات و دانش جدید بستگی دارد تا بتوانند نوعی مزیت در سازمان خلق کنند (وانگرینسون و ویزر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ وانگ و چانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). به عبارتی دیگر، در محیط کسب و کار امروزی، تغییرات به سرعت، به وقوع می‌پیوندد. سازمان‌ها در عرصه رقابت در محیط کسب و کار جهانی ملزم هستند تا نسبت به تغییرات مستمر واکنش مطلوب داشته یا از بین بروند. یادگیری سازمانی فرایندی است پویا

---

1. Norman & Verganti

2. Chen Shih & Yang

3. Fernandes & Ribeiro

4. Aghaei & Aghaei

5. Van Grinsven & Visser

6. Wang & Chugh

که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد(سنزوآلیو همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ والسکی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). 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 درباره مقصد را توسعه دهند(جرز-کومز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر جزء توانایی‌های سازمانی برای پاسخگویی مناسب برای تغییر در محیط خارجی شده است(مونتس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). این فرایند روش اصلی برای ایجاد کار دانشی و بهبود کارآیی سازمان است. فانگ و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در روشن سازی مفهوم یادگیری سازمانی بیان می‌دارند که یادگیری سازمانی، سازمان را به نهادی شناختی که قادر به مشاهده اعمال خود، کشف خطاها در اعمال و اصلاح آن به منظور بهبود عملکرد سازمانی تبدیل می‌کند. در اکثر تعاریفی که از یادگیری سازمانی شده است تغییر در رفتار به عنوان اساسی ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است(علوی<sup>۶</sup>، ۱۳۸۹).

مطالعات نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی(تیمور نژاد و صریحی<sup>۷</sup>، ۱۳۸۹)، سرمایه فکری (حسنوی و رمضان<sup>۸</sup>، ۱۳۹۰)، سیستم‌های اطلاعاتی (عارف نژاد و همکاران<sup>۹</sup>، ۱۳۹۱)، انگیزه شغلی(مرعشان و صفرزاده<sup>۱۰</sup>، ۱۳۹۲)، چابکی سازمانی(جوادی سازمانی(جوادی پور و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۱۳۹۴)، بر سرعت، پاسخگویی و انعطاف پذیری(لایتنن و روس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶)، سیستم‌های اطلاعات استراتژیک(چو، ۲۰۰۴)، نوآوری سازمانی(سنزوآلیو و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۱)، پایداری سازمانی(اسمیت، ۲۰۱۲)، فرهنگ نوآورانه(اسکرلاواچ و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲)، تغییر سازمانی(پیک و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳) موثر است.

پرداختن به سازمان های پاسخگویی سریع در پرتو یادگیری سازمانی یکی از مباحث قابل بحث و کلیدی می‌تواند به حساب آید و نیاز به پژوهش در این زمینه قابل احساس است. در واقع سازمان های پاسخگویی سریع پارادایم جدیدی برای مهندسی مجدد سازمان ها است. با

- 
- 1 . Sanz-Valle et al
  - 2 . Valaski et al
  - 3 . Jerez-Gomez et al
  - 4 . Montes et al
  - 5 . Phang et al
  - 6 . Alavi
  - 7 . Teimornejad & Sarihi
  - 8 . Hosnavi & Ramazan
  - 9 . Arefnejad et al
  - 10 . Moreshtian & Safarzadeh
  - 11 . Javadipour et al
  - 12 . Lyytinen & Rose
  - 13 . Skerlavaj et al
  - 14 . Peck et al

مطالعه‌ی دقیق‌تر یادگیری سازمانی و با مهم تلقی کردن ابعاد سازمان‌های پاسخگوی سریع، زمینه افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان فراهم خواهد شد و این نیز در نهایت توان تولیدی جامعه را بالا می‌برد و رفاه و توسعه همگانی را نیز در پی خواهد داشت. شناسایی عوامل اثر گذار بر سازمان‌های پاسخگوی سریع در راستای مطالعات سازمانی می‌تواند گامی موثر واقع شود تا شناخت و دانش نظری و تجربی در این خصوص فراهم گردد. علی‌رغم این مهم پژوهش حاضر درصدد می‌باشد در راستای پژوهش‌های که در گذشته در خصوص متغیرهای پژوهش صورت گرفته است ضمن تایید یافته‌های آن، در شرایط و فضایی که بر سازمان‌های دولتی کشور از جمله سازمان صنعت، معدن و تجارت حاکم است به شناسایی روابط بین یادگیری سازمانی و سازمان‌های پاسخگوی سریع بپردازد تا ضمن تلاش برای استقرار سازمان‌های پاسخگوی سریع، خلا پژوهشی در این زمینه را پر کند.

جامعه آماری انتخاب شده اداره صنعت، معدن و تجارت استان کرمانشاه می‌باشد و علت این انتخاب جهت آشنایی با سازمان و در نتیجه برخورد با کمترین محدودیتها و موانع جمع‌آوری اطلاعات موثق و مستند، پژوهش بوده است. علت دیگر بر این باور استوار بود که استقرار سازمان‌های پاسخگویی سریع در مراکز هم‌چون سازمان، صنعت، معدن و تجارت در ارزیابی وضع موجود، برنامه ریزی جهت هرگونه تغییر بنیادین، نوآوری، بالابردن سطح کیفیت خدمات، کاربست فناوری اطلاعات و رضایتمندی مشتری موثر خواهد بود لذا این سوال بوجود می‌آید که چگونه می‌توان با توجه به ابعاد یادگیری سازمانی در استقرار سازمان‌های پاسخگوی سریع موفق بود تا در راستای اهداف سازمان مذکور گامی موثر برداشت و در نهایت کیفیت و کارایی را بالا برد. همچنین با توجه به بررسی‌های اولیه در سازمان مذکور، عوامل و شرایط محیطی کار و مسائل مربوط به توسعه و فرایندهای یادگیری به عنوان دلیلی بر سرعت و عملکرد پایین از سوی کارکنان مطرح می‌شود بنابراین لازم است که سازمان مذکور با توجه به شرایط و مقتضیات خود، ساز و کارهای مناسب را جهت بهبود وضع موجود، شناسایی و کلیه امکانات خود را برای آن آماده نمایند. از آن جا که یادگیری و پاسخگویی سریع سازمانی از عناصر مهم در اثربخشی سازمان‌های پویا و درحال تغییر امروزی محسوب می‌شوند، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی می‌باشد که آیا مؤلفه‌های یادگیری سازمانی می‌تواند بر سازمان‌های پاسخگوی سریع تاثیر گذار است؟

#### پیشینه پژوهش

#### سازمان‌های پاسخگوی سریع

یکی از مهمترین فاکتورهای بقا و پیشرفت سازمان ها در محیط پویای امروزی، چابکی و پاسخگویی سریع آنها می باشد. ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است. در چنین محیطی عملکرد سازمان ها باید به نحوی باشد تا ضمن حفظ موقعیت خود در محیط، حداکثر منفعت را از تغییرات کسب نموده و پیشرفت کنند (علی احمدی و اللهیاری<sup>۱</sup>، ۱۳۸۲). از آنجا که تغییر، یکی از بزرگترین خصوصیات سازمان ها و مؤسسات در حوزه رقابتی امروز است. تغییرات تکنولوژی یا هر نوع تغییر دیگری تغییرات مدیریتی را نیز طلب می نماید (ملاحسینی و مصطفوی<sup>۲</sup>، ۱۳۸۶). در این بین پاسخگویی سریع، به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت آمیز به تغییرات محیطی است که توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره وری سازمان می شود (دولت مدلی<sup>۳</sup>، ۱۳۸۷). قابلیت پاسخگویی سریع استفاده از دانش بازار جهت بهره برداری از فرصت های سودمند در یک بازار دمدمی مزاج تعبیر شده است. پژوهشگران در مورد تغییرات، عدم قطعیت، بقا و پیشرفت در محیط از طریق سازمان های باقابلیت درک تغییر و واکنش موثر نسبت به آن سخن گفته اند. این توانایی را قابلیت پاسخگویی سریع و چنین سازمانی را سازمان پاسخگوی سریع می نامند (استون و کلین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). به عبارتی دیگر، سازمان های پاسخگوی سریع دارای خاصیت واکنش موثر در برابر تغییرات می باشند که توان استفاده بهینه از فرصت ها و تبدیل تهدیدها به فرصت ها را دارند (استار<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰). خاصیت پاسخگویی سریع، رویکرد استراتژیکی به سمت موفقیت در خصوص قوانین و شرایط جدید و متفاوت کسب و کار قلمداد می شود (شریفی و ژانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). این سازمان ها عملکرد رقابتی بالایی را در عرصه رقابت جهانی نوید می دهند (شرهی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). آنها به طور موفقیت آمیزی قابلیت های تولیدی را برای پشتیبانی از کل سازمان جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی مستمر بهبود می بخشند (گران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). یک سازمان پاسخگوی سریع تلاش های مرتبط با برنامه ریزی استراتژیک خود را بر روی پاسخگویی به دو سوال متمرکز می کند: چگونه می توان مشتریان را کاملا پایبند نمود؟ چگونه می توان در این امر از رقبای موفق تر عمل کرد (نصیری و همکاران<sup>۹</sup>، ۱۳۹۲). چارچوب سازمان های پاسخگوی سریع راهی به سوی

<sup>1</sup> . Ali Ahmadi & Allahyari

<sup>2</sup> . Mollahosseini & Mustafavi

<sup>3</sup> . Dolat madani

<sup>4</sup> . Sutton & Klein

<sup>5</sup> . Starr

<sup>6</sup> . Sharifi & Zhang

<sup>7</sup> . Sherehiy

<sup>8</sup> . Grant

<sup>9</sup> . Nasiri

موفقیت سازمان‌ها در راستای به دست آوردن سودهای بلندمدت است (استتینا و هیجسکت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از سوی دیگر بهبود مستمر، تحقیق و توسعه، اتخاذ تکنولوژی پیشرفته و یکپارچه سازی افراد و سیستم‌ها چهار پیش نیاز ساختاری می‌باشند که قابلیت رقابت را به سازمان اعطا می‌کنند. سازمان پاسخگوی سریع نیاز به ظرفیت‌های موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات و عدم اطمینان‌ها در محیط را دارد و برای رسیدگی به تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش بینی در محیط کاری خود، به شماری از قابلیت‌های متمایز یک سازمان با خاصیت پاسخگویی سریع بر پایه پنج عنصر قرار گرفته و برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان، قابلیت به کارگیری ترکیب‌های مختلفی از این ابعاد را دارا است (نوری و رادفورد،<sup>۲</sup> ۱۳۸۸) عبارتند از:

**کیفیت<sup>۳</sup>:** مشتریان امروز خواهان کیفیت برتر محصولات و خدمات هستند و حفظ کیفیت در راستای ارضای مشتریان است.

**قابلیت اطمینان<sup>۴</sup>:** به معنای قابلیت یک سازمان در پایبندی به تعهداتش است. قابلیت اطمینان تنها حول محور تحول به موقع دور می‌زند و این تنها یک بعد است. بعد دیگر احترام به تعهدات قانونی و اخلاقی نسبت به مشتریان و تامین کنندگان است.

**انعطاف پذیری<sup>۵</sup>:** عبارت است از قابلیت پاسخگویی یا تطبیق با شرایط جدید. نکته مهم قابل ذکر این است که احتیاجات و ارجحیت‌های مشتریان همواره رو به تکامل هستند. بنابراین سازمانی که بخواهد به سرعت به تغییرات محیط پاسخ گوید، انعطاف پذیری بسیار مهم خواهد بود.

**سرعت<sup>۶</sup> / چابکی / تیزی:** توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن. مشتریان از یک سو خواهان خدمات و کالاهای به روز شده و از سوی دیگر خواهان دریافت سریع آنها هستند.

**نوآوری در خدمات<sup>۷</sup>:** خدمات دیگر یک خاصیت جانبی نبوده بلکه امروزه یک خاصیت تکمیلی محصول است. زیرا منظور از ارائه خدمات تعهد نسبت به مشتریان به عنوان عنصری صنعتی کمک به مشتریان در تولید محصولات و خدمات است به گونه‌ای که خدمت به نحو قابل ملاحظه‌ای با سهم بازار ارتباط دارد (نوری و رادفورد، ۱۳۸۸؛ فارج و ژیو،<sup>۸</sup> ۲۰۰۶).

1. Stettina & Heijstek

2. Noori & Rutherford

3. Quality

4. Reliability

5. Flexibility

6. Speed

7. Innovation in services

8. Faraj & Xiao

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> یکی از مباحث مهمی است که در دهه ۱۹۹۰ در قالب گرایش های مختلف مدیریت مطرح شده است (تیمورنژاد و صریحی، ۱۳۸۹). یادگیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات سازمان از طریق دانش و شناخت بهتر است (مرعشان و صفرزاده، ۱۳۹۲). که از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضاء سازمان حاصل می شود و بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می شود و به ساز و کارهای مانند سیاست ها، راهبردها و الگوهایی بر روی ذخیره دانش متکی است (حسنوی و رمضان، ۱۳۹۰؛ سوجان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). یادگیری سازمانی مقوله ای است که هم در بقا سازمان و هم در کسب موفقیت آن در صحنه رقابتی نقش دارد (مارتینز و مارتینز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). آرجریس و شون<sup>۴</sup> (۱۹۷۸) (۱۹۷۸) فرایند یادگیری را به سه دسته تک حلقه ای<sup>۵</sup>، دو حلقه ای<sup>۶</sup>، و سه حلقه ای<sup>۷</sup> تقسیم کرده اند. از نظر فیگوردو<sup>۸</sup> (۲۰۰۲) یادگیری در سازمان ها دارای چهار فرایند فرعی اکتساب دانش از بیرون سازمان، اکتساب دانش از درون سازمان، عمومی کردن دانش و به رمز درآوردن و تدوین دانش می باشد. چو<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) اشاره می نماید که تسهیل کنندگان اصلی یادگیری سازمانی عبارت اند از دو بعد تعامل و ارتباطات بین اعضای گروه و گردش شغلی و تجربه که تعامل و ارتباطات در برگیرنده حالت، جهت و فراوانی جریان اطلاعات بین اعضای گروه می باشد و گروه شغلی و تجربه به قابلیت معاوضه و مبادله واقعی مشاغل در بین اعضا اشاره دارد. برخی از پژوهشگران نیز بر این نکته تاکید می کنند که یادگیری سازمانی جزء اصلی سازمان یادگیرنده است و برای انجام آن عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی، مثل کارآفرینی، نوآوری و آگاهی از بازار و عوامل مربوط به جو سازمانی، مثل ساختار پویا، رهبری تسهیل گر، طرح ریزی راهبردی غیرمتمرکز و وجود نیروی انسانی دانشگر ضروری به نظر می رسد (اسچولز و گیثنر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱؛ اسمیت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲). ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) عبارت است از:

1. Organisational Learning
2. Sujjan
3. Martínez & Martínez
4. Argyris & Schon
5. Single – Loop Learning
6. Double –Loop Learning
7. Deutero - Learning
8. Figueiredo
9. Choe
10. Schulz & Geithner
11. Smith

**چشم انداز مشترک<sup>۲</sup>:** بیانگر آینده مطلوب و بطور کامل برای جذب و حفظ بهترین و

خلاق ترین کارکنان دانشی، برانگیزنده و چالشی است.

فرهنگ یادگیری سازمانی<sup>۳</sup>: ارزش ها، نیروی پیش برنده‌ی سازمان هستند که به سازمان برای دستیابی به آن چشم انداز کمک می کنند. هنگامی که اعضای سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات یکپارچگی تلاش می کنند؛ ناخودآگاه به یادگیری کمک کرده اقدام کرده‌اند.

**کار و یادگیری گروهی<sup>۴</sup>:** گروه متعهد می تواند در صدد حرکت سریع برای دستیابی

مقصد یادگیری باشد، یکی از استراتژی‌های مهم برای یادگیری سازمانی این است که برای یادگیری در سازمان باید تیم ایجاد کرد. در کار و یادگیری گروهی تاکید به اهمیت هم راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود.

به اشتراک گذاشتن دانش<sup>۵</sup>: انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فن آوران داده ها، اطلاعات و دانش را در بر می گیرد. ظرفیت سازمان برای جابجایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت نیز هست. دانش باید به وقت و به سرعت در سراسر سازمان یا حوزه های شرکت توزیع شود.

**تفکر سیستمی<sup>۶</sup>:** تفکر سیستمی یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره

امور سازمان و توجه به تاثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر. با تفکری کلی نگرانه، فعالیت های تجاری و به طور کلی سایر تلاش‌های انسان همگی سیستم هستند. (خانعلیزاده و همکاران<sup>۷</sup>، ۱۳۸۹؛ قلاوندی و همکاران<sup>۸</sup>، ۱۳۹۱؛ نیف، ۲۰۰۱).

### مدل مفهومی پژوهش

برای نیل به هدف اصلی پژوهش، و به منظور پیش بینی احتمالی وجود رابطه بین متغیرهای پژوهش با توجه به مبانی نظری از جمله اعتقاد کروسن و بردرو<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) مبتنی بر تاکید فزاینده سازمان به مقوله یادگیری و توسعه آن در سطوح مختلف در جهت حفظ، ماندگاری، انعطاف پذیری و پاسخگویی سازمان در محیط پیچیده و پویا که با عدم اطمینان محیطی

1. Neefe

2. Shred Vision

3. Organizational Learning Cultur

4. Team Learning

5. Knowledge Distribution

6. System Thinking

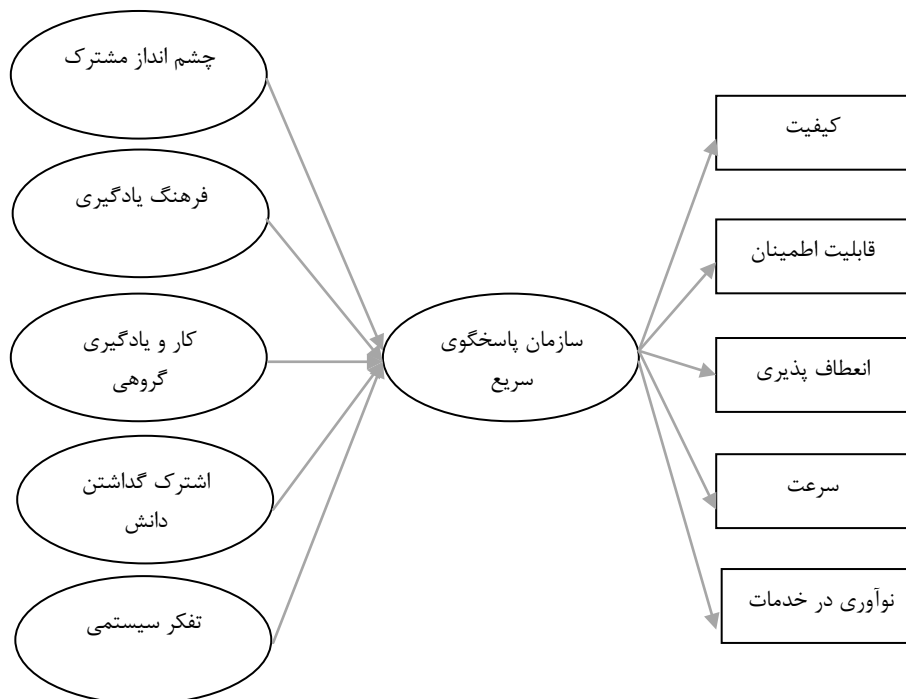
7. Khanali Zadeh

8. Ghalavandi et al

9. Crossan & Berdrow



بالایی همراه است و پیشینه تجربی موجود از جمله پژوهش های جوادی پور و همکاران (۱۳۹۴)، لایتن و روس (۲۰۰۶) که گزارش کردند یادگیری سازمانی بر چابک سازی، سرعت، انعطاف پذیری و پاسخگویی می تواند تاثیر معنی داری داشته باشد، الگویی طراحی شده است و تاثیرات مستقیم مولفه های یادگیری سازمانی بر سازمان پاسخگوی سریع، با ارزیابی روابط میان متغیرها و معنادار بودن روابط هرکدام و برآورد ضریب برازش الگو، مورد بررسی قرار می گیرد. الگوی مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

#### فرضیه های پژوهش

۱. چشم انداز مشترک بر سازمان های پاسخگوی سریع تاثیر معنی داری دارد.
۲. فرهنگ یادگیری سازمانی بر سازمان های پاسخگوی سریع تاثیر معنی داری دارد.
۳. کار و یادگیری گروهی بر سازمان های پاسخگوی سریع تاثیر معنی داری دارد.
۴. به اشتراک گذاشتن دانش بر سازمان های پاسخگوی سریع تاثیر معنی داری دارد.

۵. تفکر سیستمی بر سازمان‌های پاسخگوی سریع تاثیر معنی داری دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان صنعت و معدن استان کرمانشاه به حجم ۴۸۶ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است.

برای اندازه‌گیری سازمان پاسخگوی سریع از پرسشنامه استاندارد فارچ و ژبو (۲۰۰۶) بهره گرفته شد، پرسشنامه مذکور در قالب ۲۰ گویه مشتمل بر ابعاد کیفیت (سوال‌های ۱ تا ۴)، قابلیت اطمینان (سوال‌های ۵ تا ۸)، انعطاف‌پذیری (سوال‌های ۹ تا ۱۲)، سرعت (سوال‌های ۱۳ تا ۱۶) و نوآوری (سوال‌های ۱۷ تا ۲۰) می‌باشد. مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه مذکور طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در پژوهش حاضر برای مؤلفه‌های کیفیت، قابلیت اطمینان، انعطاف‌پذیری، سرعت و نوآوری در خدمات به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۸۶، ۰/۷۱، ۰/۸۰ و ۰/۷۶ و آلفای کل پرسشنامه سازمان پاسخگوی سریع ۰/۹۱ به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص برازش تطبیقی<sup>۲</sup> ۰/۹۲، شاخص نکویی برازش<sup>۳</sup> ۰/۹۲، شاخص نکویی برازش اصلاح شده<sup>۴</sup> ۰/۸۸ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۵</sup> ۰/۰۷ نشانگر روایی مناسب مناسب این پرسشنامه برای سنجش مؤلفه‌های سازمان‌های پاسخگوی سریع است. آزمون بارلت با مقدار ۸۴۴٪ نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارند.

برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد نیف (۲۰۰۱) استفاده شد. پرسشنامه مذکور در قالب ۱۵ گویه مشتمل بر ابعاد چشم‌انداز مشترک (سوال‌های ۱ تا ۳)، فرهنگ یادگیری سازمانی (سوال‌های ۴ تا ۶)، کار و یادگیری گروهی (سوال‌های ۷ تا ۹)، به اشتراک گذاشتن دانش (سوال‌های ۱۰ تا ۱۲) و تفکر سیستمی (سوال‌های ۱۳ تا ۱۵) می‌باشد. مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه مذکور طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در پژوهش حاضر برای مؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک، فرهنگ

1. Structural Equation Modeling

2. Comparative Fit Index

3. Goodness of Fit Index

4. Adjusted Goodness of Fit Index

5. Root Mean Squared Error of Approximation

یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، به اشتراک گذاشتن دانش و تفکر سیستمی به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۱، ۰/۸۲، ۰/۸۵ و ۰/۷۴ و آلفای کل پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۹۴ به دست آمد. برای بررسی روایی این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص برازش تطبیقی ۰/۹۷، شاخص نکویی برازش ۰/۹۵، شاخص نکویی برازش اصلاح شده ۰/۹۱ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۷ نشانگر برازش مناسب این مقیاس است. آزمون بارتلت با مقدار ۰/۸۹۲٪ نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارند.

تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای آماری اس پی اس<sup>۱</sup> و لیزرل<sup>۲</sup> در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی از آماره های نظیر میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی از آزمون های ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفته شده است، همچنین برای تعیین میزان و قدرت توان تاثیر مولفه های یادگیری سازمانی بر سازمان پاسخگوی سریع از مدل یابی معادلات ساختاری بر اساس نرم افزار آماری لیزرل استفاده شده است. کلاین<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) پیشنهاد می کند که در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. او پیشنهاد می کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد.

### یافته های پژوهش

شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول یک ارائه شده است. با توجه به جدول شماره ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده توسط کلاین (۲۰۱۱) می باشد. بنابراین این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است. در جدول شماره ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده اند.

جدول ۱: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
یادگیری سازمانی	۳/۱۱	۰/۴۸	۰/۲۶	-۰/۴۲
چشم انداز مشترک	۳/۱۸	۰/۷۷	-۰/۰۳	-۰/۰۱
فرهنگ یادگیری سازمانی	۳/۲۱	۰/۶۵	۰/۰۶	۰/۱۰
کار و یادگیری گروهی	۳/۱۵	۰/۷۵	-۰/۱۰	-۰/۰۰۲
به اشتراک گذاشتن دانش	۲/۸۴	۰/۶۹	۰/۰۱	۰-۰/۳۰

<sup>۱</sup>. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

<sup>۲</sup>. LISREL

<sup>۳</sup>. Kline

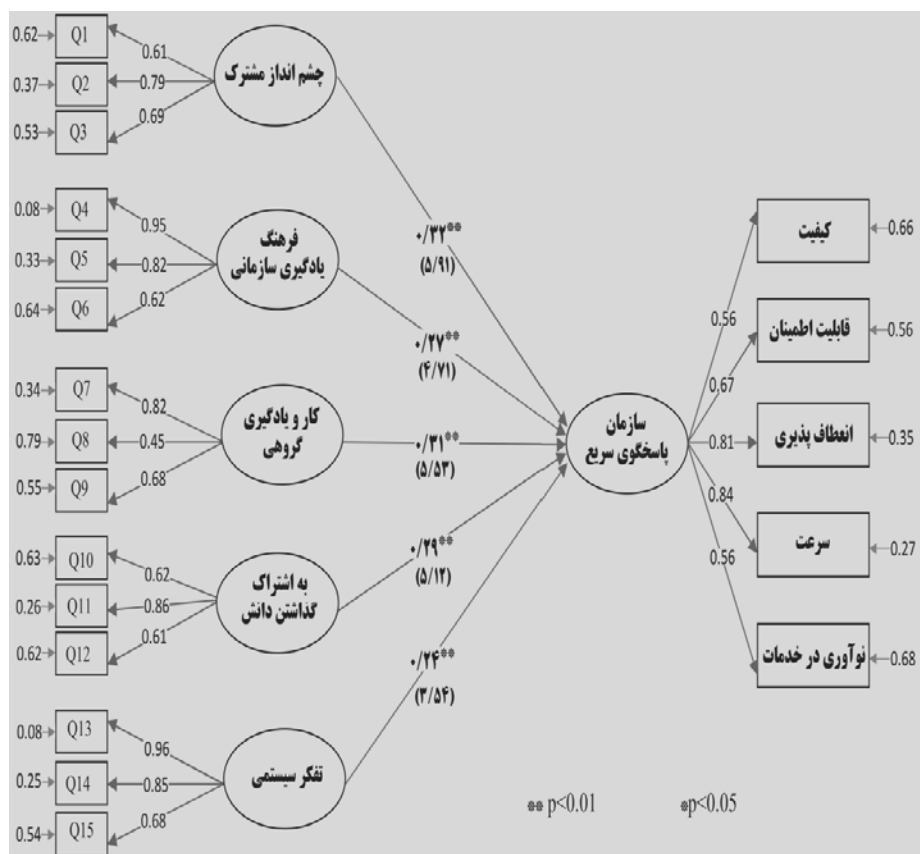
۲۴..... پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال هشتم، شماره‌ی پانزدهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۵

۰/۶۳	۰/۲۰	۰/۵۸	۲/۱۷	تفکر سیستمی
-۰/۰۴	۰/۴۳	۰/۴۳	۳/۱۳	سازمان های پاسخگوی سریع

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
یادگیری سازمانی	۱						
چشم انداز مشترک	۰/۵۹**	۱					
فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۴۴**	۰/۱۹*	۱				
کار و یادگیری گروهی	۰/۸۳**	۰/۲۷**	۰/۲۱**	۱			
به اشتراک گذاشتن دانش	۰/۷۷**	۰/۲۷**	۰/۰۵	۰/۶۲**	۱		
تفکر سیستمی	۰/۸۳**	۰/۲۴**	۰/۱۴	۰/۸۱**	۰/۷۷**	۱	
سازمان های پاسخگوی سریع	۰/۸۳**	۰/۵۴**	۰/۴۳**	۰/۶۴**	۰/۶۲**	۰/۶۷**	۱
		**p<0.01		*p<0.05			

با توجه به جدول ۲، بین یادگیری سازمانی و مولفه های آن با سازمان های پاسخگوی سریع در سطح ۰/۰۱ رابطه مثبت و معنی دار می باشد. آزمون الگوی نظری پژوهش و برآزش آن با داده های گردآوری شده، با روش بیشینه احتمال و با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸ انجام شد. در شکل ۲ الگوی آزمون شده پژوهش حاضر ارائه شده است.



شکل ۲: الگوی آزمون شده پژوهش

طبق اطلاعات نمودار ۲ اثر مستقیم چشم انداز مشترک (۰/۳۲) با آماره تی ۵/۹۱ ، فرهنگ یادگیری سازمانی (۰/۲۷) با آماره تی ۱/۷۱، کار و یادگیری گروهی (۰/۳۱) با آماره تی ۵/۵۳، به اشتراک گذاشتن دانش (۰/۲۹) با آماره تی ۵/۱۲ و تفکر سیستمی (۰/۲۴) با آماره تی ۳/۵۴ بر سازمان های پاسخگوی سریع در سطح معنی داری ۰/۰۱ مثبت و معنادار است.

جدول ۳- مشخصه های برازندگی انطباق

X <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
مقدار بدست آمده				
۳/۱۲	۰/۰۸۴	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۸۴
حد قابل پذیرش				
کمتر از ۳	کمتر از ۰/۱	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹	بیشتر از ۰/۸۰

در جدول ۳، مقادیر به دست آمده در پژوهش حاضر و حد قابل پذیرش هر یک از شاخص‌های برازش گزارش شده‌اند. با توجه به این جدول تمامی شاخص‌های برازش در حد مطلوبی قرار دارند و می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

دنیای امروز دنیایی سازمانی است و تغییر، تحول، بالندگی و بهبود سازمان‌ها، یکی از بزرگترین خصوصیات سازمان‌ها و موسسات در حوزه رقابتی امروز است که بهبود کیفیت زندگی مردم را به همراه خود دارند. امروزه سازمان‌های زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری‌های تکنولوژیک و محیط‌های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته‌اند که به نظر می‌رسد با داشتن پیش‌آگاهی و دانش نسبت به تغییر، تصور آن و از آن فراتر پذیرش وقوع قطعی تغییر به جای هراس از آن، بهتر می‌توانند مسیر تغییر را تعیین کرده و حتی خود عامل تحقق آن باشند. زیرا بهترین راه پیش‌بینی آینده، خلق آن است. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش مبنی بر اثر مولفه‌های یادگیری سازمانی بر روی پاسخگویی سریع سازمان مثبت و معنادار می‌باشد لذا فرضیه‌های پژوهش به طور کامل تأیید می‌شود. با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان گفت که کلیه ابعاد یادگیری سازمانی رابطه معناداری با سازمان‌های پاسخگویی سریع دارند. نتایج حاصل مکمل و همسو با نتایج یافته‌های پژوهش‌های گذشته از جمله جوادی پور و همکاران (۱۳۹۴) و عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۱)، لایتین و روس (۲۰۰۶) می‌باشد چرا که در پژوهش‌های مذکور مشخص شد که یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی و موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی اثر مثبت و معنی‌دار دارد. هم‌چنین نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از بین مولفه‌های یادگیری سازمانی، بعد چشم‌انداز مشترک بیشترین تأثیر را بر پاسخگویی سریع سازمان داشته‌است. در این راستا مارگارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) معتقد است که کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می‌کند، هم‌چنین او معتقد است که چشم‌انداز مشترک، هدف‌نهایی را ایجاد کرده، خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند. هم‌چنین وجود مولفه روحیه کار گروهی در سازمان باعث ارتقاء یادگیری کل اعضای گروه و در نتیجه باعث هم‌افزایی در عملکرد سازمان خواهد شد. در بعد کار و یادگیری گروهی، تأکید بر اهمیت هم‌راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. به اشتراک گذاشتن دانش به عنوان یکی دیگر از ابعاد یادگیری سازمانی در سازمان‌ها منجر به کسب دانش و وجهه در سازمان و ظهور

<sup>۱</sup> . Marquardt

اندیشه های جدید در سازمان می شود. وجود تفکر سیستمی در سازمان ها منجر به مشارکت و درگیری کارکنان در برنامه های سازمانی شده که این امر خود در نهایت منجر به اعتماد و اطمینان در افراد و کاهش مقاومت اعضا در مقابل تغییرات سازمانی و در نهایت سوق دادن سازمان به سمت رویکرد انعطاف پذیری و پاسخگوی سریع می شود. لذا می توان بیان کرد که با فراهم کردن زمینه ایجاد و توسعه هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی، افراد نوآور و خلاق در سازمان ها حفظ می شوند و با انگیزش و توان بیشتر در جهت حل مشکلات درونی و بیرونی سازمانی تلاش خواهند کرد، افراد با انسجام بیشتری و با تشکیل گروه ها و تیم های کاری به مبادله دانش و اطلاعات بین اعضای سازمانی و درک جامع نسبت به دانش یکدیگر می پردازند و با دید جامعی که نسبت به مسائل روز و آینده پیدا می کنند، به ارائه خدماتی با کیفیت در کمترین زمان در جهت اثر بخشی سازمانی بیش از پیش می توانند موثر واقع شوند، که این مهم می تواند زمینه ساز استقرار سازمان پاسخگوی سریع شود. با توجه به شدت روزافزون تغییرات، مدیران باید برای حفظ بقا و مزیت های رقابتی سازمان خود با ایجاد انعطاف پذیری و پویایی در محیط درون سازمانی به بهترین وجه به ایجاد تغییرات مناسب در راهبردها و عوامل درون سازمان همت گمارده و سازمان را با شرایط و خواسته های متغیر محیطی انطباق دهند. یکی از مهم ترین ابزارهای تحقق این امر سازمان پاسخگوی سریع است.

یکی از عوامل موثر و تسهیل کننده سازمان پاسخگوی سریع ، یادگیری سازمانی است. امروزه با افزایش تغییر در محیط کسب و کار و رقابتی تر شدن آن، سازمان ها به سیستم تولیدی و نیروی انسانی منعطفی نیاز پیدا می کنند که بتوانند به کمک آن ها به تمامی نیازهای مشتریان پاسخ دهند. مشتریان همواره خواهان محصولات و خدماتی با کاربرد بیشتر و متنوع تر بوده و تمایل دارند آن ها را با سرعت هر چه بیشتر دریافت کنند. هر سازمان نیازمند تغییرات برنامه ریزی شده ای است که خود اقدامی منظم در جهت تجدید ساختار سازمان به روشی است که بتواند با شرایط در حال تغییر محیط خارجی خود هماهنگ شود و به هدف های جدید دست یابد. بنابراین این کار مشکل و گاهی پرهزینه می باشد، ولی چنین تغییراتی از آن نظر اهمیت دارد که به سازمان کمک می کند خود را با تغییراتی که در سازمان و محیط رخ می دهد و بقای آن را مورد تهدید قرار خواهد داد وفق دهند؛ زیرا پویایی و استمرار حرکت سازمان ها در گرو این تغییرات و انعطاف لازم در مورد هر یک از عملیات ها مبتنی بر اهداف سازمان است. تحقق سازمان های پاسخگوی سریع یک فرایند پیوسته و مداوم است که باید به طور مداوم خود را با تغییرات محیطی هماهنگ و همسو کند. سازمان ها نیازمند رشد و توسعه و یادگیری نیروی انسانی خود هستند تا پاسخگوی چالش های درونی و بیرونی بوده و برخوردی فراواکنشی در مواجهه با چالش های پیش روی خود داشته باشند. بر این اساس

سازمان صنعت، معدن و تجارت باید ارتقای دانش و یادگیری کارکنان خود را در قالب برنامه‌های منسجم و عملیاتی برای کلیه واحدهای خود تعریف کرده و هدف گذاری نموده و در جهت پذیرش حاکمیت و استاندارد های یادگیری سازمانی اهتمام ورزد، چرا که در سازمان های خدماتی کارکنان معرف سازمان بوده و نگرش و رفتارهای آنها در کیفیت خدمات و رضایت مشتری تاثیر گذار می باشد و سازمان صنعت، معدن و تجارت نیز از این قاعده مستثنی نبوده و بی شک برای رسیدن به چشم انداز و اهداف بلند مدت خود به کارکنانی نیاز دارد که فراتر از ملزومات تعیین شده نقش سازمانی عمل کرده و مشارکت و حضوری فعال در رویدادها و فرایندهای سازمان داشته باشند. در تبیین این یافته ها می توان گفت که اگر سازمان ها به تدوین چشم انداز روشن اقدام نمایند و استراتژی و راهبرد مبتنی بر سازمان های پاسخگوی سریع را بر اساس قابلیت های یادگیری سازمانی طراحی نمایند و به روندها و اهداف راهبردی، افزایش انعطاف پذیری، شناخت نیازهای مشتریان، بهبود خدمات، تصمیم گیری مشارکتی، استفاده بهنگام از منابع برای تأمین نیازهای مشتریان، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت بهبود روابط اداری، تشویق مشتریان برای حرکت به سمت کانال های ارتباطی کارآمدتر، توجه به آموزش و بهسازی کارکنان و ایجاد سیستم مدیریت عملکرد برای ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان ها توجه نمایند، زمینه های حرکت به سمت پویایی و بهبود سطح پاسخگویی را ایجاد کرده ، با سرعت و کیفیت بهتر می توانند پاسخگوی نیازها و تقاضاهای مشتریان باشند.

### پیشنهادهای کاربردی

۱. باز تعریف سنجش و ارتقای پاسخگویی کارکنان در قالب برنامه های منسجم و عملیاتی برای کلیه واحدها در جهت پذیرش حاکمیت و استاندارد های یادگیری سازمانی
۲. تشکیل گروه های کاری و تقویت روحیه گروهی در کارکنان و مدیران؛
۳. ایجاد زمینه امکان تبادل دانش، تجربیات و مهارت ها از طریق گروه های کاری؛
۴. فراهم ساختن شرایط و فرصت های یادگیری گروهی و سازمانی
۵. اهمیت و تشویق جو یادگیری و یاددهی حاکم بر کارکنان سازمان که به انتقال و نشر دانش در سازمان کمک نماید
۶. توسعه و بهبود کانال های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب در داخل سازمان جهت به اشتراک گذاشتن دانش ، خدمت رسانی سریع و سرعت پاسخگویی به مشتریان.
۷. افزایش دامنه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها از طریق رشد مهارت ها و توانایی های کارکنان.



## منابع و مآخذ

- Aghaei, M. and Aghaei, R. (2014). Present a model Conceptual organizational agility, *Journal of Technology*, 39. (In Persian)
- Alavi, S (2008). Organizational learning and factors affecting on it, *Technical and Executive Director's Message*, 24, 66-75. (In Persian)
- Ali Ahmadi, A., & Allahyari, A. (2003). *Competitive Strategy and Innovation*, Tehran, knowledge production. (In Persian)
- Arefnejad, M, Amirkhani, T and Sobhani, M (2012), Explanation of Factors affecting the success of information systems with emphasis on the role of organizational learning and organizational factors (Case Study Industries and Mines Organization of Isfahan Province), *Journal of Information Technology Management*, 4(13), 89. (In Persian)
- Argyris,C., and Schon,D.(1996).*Organizational learning II, theory, method, and practice*; Addition-Wesley.
- Chen, C., Shih, H., and Yang, S. (2009). The role of intellectual capital in knowledge transfer. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(3), 402.
- Choe, J-M. (2004). The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance, *Strategic Information System*; 39, (61-70).
- Crossan, M. M., and Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 1087-1105.
- Dolat Madani, M. (2008). Strategies to achieving organizational agility, *web magazine*,72. (In Persian)
- Faraj, S., and Xiao, Y.(2006). Coordination in Fast-Response Organizations, *Management Science*, 25(8).
- Fernandes, M.T. and Ribeiro, L. (2010). Exploring Agile Methods in Construction Small and Medium Enterprises: A Case Study, *Francisco Journal of Enterprise Information Management*, 23 ( 2), 161-180
- Figueiredo, P.N. (2002). Learning process features and technological capability accumulation: explaining inter-firm differences, *Technovation*, 22 (685-698).
- Ghalavandi, H. Hasani, M. and Soltanzadeh, V. (2012). Examines the relationship between intellectual capital on organizational learning, *letter of Higher Education*, 5 (20), 99-116. (In Persian)
- Grant, M.J.(2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*; 26(3): 435 462.
- Hosnavi, R. and Ramazan, M. (2011). Increasing the intellectual capital in organizations: to investigate the role organizational learning, *Journal of improve management*, 5 (1), 25-40. (In Persian)
- Javadipour, M, Kalami, A and Saatchiaan, V. (2016), role of dimensions of Organizational Learning in facilitating organizational agility, *Sport Management Studies*, 31, 120-105. (In Persian)
- Jerez-Gomez, P. ,Cespedes-Lorentc,J., and Valle-Cabrera, R.(2003). Organizational learning capability:a proposal of measurement. *Journal of Business Research* ,58 , pp 715-725.

- Khanali Zadeh, R., Kordnaich, A., Fani, A. and Moshabeki, A. (2009). Studied the relationship between empowerment and organizational learning Tarbiat Modarres University, *a Research Letter Change Management*, 2 (3), 45-21. (In Persian)
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Lyytinen, K., and Rose, G.M.(2006). Information system development agility as organizational learning, *European Journal of Information Systems*, 15(2); 183-199.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black Press.
- Martínez-Leon I., and Martínez-García, J.(2011) .The influence of organizational structure on organizational learning, *International Journal of Manpower*, 32(5/6); 537 – 566.
- Miresmaeili, E., (2007). Examines the role of knowledge management and organizational learning in of smart schools and ordinary schools in Tehran. *Journal of New Thoughts on Education*, 2 (2), 169-150. (In Persian)
- Mollahosseini, A. & Mustafavi, S.h. (2007). Evaluation of organizational agility by using fuzzy logic, *monthly plan*, 18(186), 3-5.(In Persian)
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., and Morales, V. G.(2004). Influence of support leadership and teamwork cohesion on Organizational learning, innovation and performance: an empirical examination, *Tecnovation* ,25, pp 1159-1172.
- Moreshtian, F. and Safarzadeh, S. (2013). The role of organizational learning and job motivation in predicting of self-efficacy job and organizational entrepreneurship, *Journal of Social Psychology*, 8 (29), 85-98. (In Persian)
- Nasiri, F., Ghanbari, S., Ardalan, M.R. and Beheshtirad, R.(2013). Investigating effect of fast response organization elements (FRO) on customer satisfaction with Intermediary role of service quality, *Journal of Engineering and Quality Management*, 3(4). (In Persian)
- Neefe.A. (2001). *Comparing levels of Organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non- traditional (academic Quality Improvement Project) accreditation Processes*, .available at <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2001/2001neefed.pdf>.
- Noori, H. and Rutherford, A. (2009). *New topics in production and operations management, Dordaneh judgment, Industrial Management Institute, Tehran*, Fourth Edition, 110-127. (In Persian)
- Norman, D. A., and Verganti, R. (2012). Incremental and Radical Innovation: *Design Research versus Technology and Meaning Change*.
- Peck, C. A., Gallucci, C., Sloan, T., and Lippincott, A.(2013). Organizational learning and program renewal in teacher education: A socio-cultural theory of learning, innovation and change, *Educational Research Review*, 4, (1), 16-25
- Phang, C.W., Kankanhalli, A. and Caizuan, A . (2008). Investigating Organizational learning ine Government projects: A multi-theoretic approach. *Journal of Strategic Information systems*, 17) , pp 33-123.

- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., and Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15, 997-1015.
- Schulz, K.P. and Geithner, S. (2010). Between exchange and development: Organizational learning in schools through inter-organizational networks., *The Learning Organization*, 17(1);pp.69 – 85.
- Sharifi, H., and Zhang, Z. (2000). Agility in practice: application of a methodology, special issue on “Next Generation Manufacturing” Intl. Jour. of Operations & Production Management.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (5); 445-60.
- Skerlavaj, M. Song, J.H. and Lee, Y.(2012). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms, *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390-6403.
- Smith, P.A.(2012) . The importance of organizational learning for organizational sustainability, *The Learning Organization*, 19(1), pp4 – 10.
- Starr, M.K.(1990), The role of project management in a fast response organization, *Journal of Engineering and Technology Management*,7; 89-110.
- Stettina, C.J. and Heijstek, W. (2011). Five agile factors: helping self-management to self-reflect, *Communications in Computer and Information Science*, 172 ( 3), 84-96.
- Sujan M.A. (2012).A novel tool for organisational learning and its impact on safety culture in a hospital dispensary. *Reliab Eng Syst Saf* ,101: 21–34.
- Sutton, D. and Klein, T. (2003). *Enterprise marketing management*, John Wiley & Sons, NewYork, 1-22.
- Teimornejad, K and Sarihi, R . (2010). The impact of organizational learning on cognitive empowerment of staff of the Ministry of Economic Affairs and Finance, *Journal of Management Studies improvement and progress*, 62 (2). 37-59. (In Persian)
- Valaski J., Malucelli A., and Reinehr S. (2012). Ontologies application in organizational learning: A literature review. *Expert Systems with Applications*; 39: 7555–7561.
- Van Grinsven, M. and Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization*, 18, 378-391.
- Wang, C. L. and Chugh, H. (2014). Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16, 24-61.