

## تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در معاونین آموزشی دبیرستانهای شهرستان ورامین با نقش میانجی رضایت شغلی

سید محمود طباطبایی<sup>۱</sup>، فاطمه قندالی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه فرهنگیان

۲- کارشناسی ارشد زیست شناسی، مدرس دانشگاه فرهنگیان

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۱/۱۰ تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۷/۰۳/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۲۵

### چکیده

**زمینه و هدف:** پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در معاونین آموزشی دبیرستانهای شهرستان ورامین با میانجیگری رضایت شغلی می باشد.

**روش:** این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است که به روش میدانی اجراء گردید. جامعه آماری پژوهش، معاونین آموزشی دبیرستانهای شهرستان ورامین بوده که به روش تصادفی طبقه ای تعداد ۳۹۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار مورد استفاده پرسشنامه های محقق ساخته شامل ۷۸ سؤال می باشد. برای مطالعه پایایی پژوهش از روش آلفای کرونباخ و برای روایی نیز از روایی صوری و محتوا استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آماری توصیفی، تکنیک تحلیل عاملی و معادلات ساختاری استفاده گردید.

**یافته:** یافته ها نشان می دهد که میزان ضریب مسیر بین یادگیری سازمانی و رضایت شغلی برابر با ۰/۶۹، میزان ضریب مسیر بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی برابر با ۰/۷۳ و میزان ضریب مسیر بین رضایت شغلی و چابکی سازمانی ۰/۵۲ می باشد که نشان از تأثیر بالای متغیر تاثیرگذار بر متغیرهای وابسته مربوطه می باشد.

**نتیجه گیری:** معاونین آموزشی برای تحقق چابکی سازمانی در بین دبیران، باید یادگیری را در حوزه های درون سازمانی و تعاملات بیرونی نهادینه نمایند؛ همچنین به ارتقاء رضایت شغلی توجه نمایند.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی، رضایت شغلی، معاونین آموزشی، شهرستان ورامین

## مقدمه

دنیای امروز دنیای تغییر است به طوری که ایجاد و نهادینه سازی تفکر جدید در سازمان مستلزم فرایند تغییر است و این تغییرات، سازمان ها را با چالش ها و فرصت های جدیدی مواجه ساخته است. چالش ها به حدی است که حتی سازمان های موفق، دیگر نمی توانند با تکنولوژی و تولید همیشگی، موفقیت را به آسانی تکرار کنند، از این رو نیازمند استراتژی های جدیدی هستند تا علاوه بر این که بتوانند به چالش ها پاسخ مناسبی دهند، قادر به استفاده مطلوب از فرصت ها باشند (کوت، ۲۰۱۱). از طرفی، در فضای کسب و کار غیر قابل پیش بینی و متغیر، برتری در رقابت، هدف اصلی هر سازمان می باشد؛ در چنین شرایطی کوچکترین لغزشگاه می تواند منجر به زوال سازمان شود (میرکازمی، ۱۳۹۲). سازمان های کنونی در محیطی فعالیت می کنند که تغییرات سریع آن ها را ملزم به داشتن استراتژی های انطباق پذیر می کند؛ در واقع این مسأله که سازمان ها چگونه می توانند در محیطی پویا و غیر قابل پیش بینی موفق شوند، موضوعی است که به عنوان مهم ترین چالش دنیای امروز شناخته می شود (کلانی و همکاران، ۱۳۹۲). یکی از مناسب ترین راهبردهایی که سازمان ها می توانند برای دستیابی به موقعیت برتر در محیط پیچیده از آن بهره ببرند، تمرکز بر یادگیری می باشد. بنابراین در محیط های غیر قابل پیش بینی و چالش های فرارو، سازمان ها باید پویا، هوشمند، حرفه ای و دانش مدار بوده و در جهت افزایش توان خود قادر به پیش بینی محیط آینده باشند و با بکارگیری و استفاده از ظرفیت های سخت افزاری و نرم افزاری، خود را برای حضور در آن محیط آماده کنند؛ به بیان دیگر، ماندن در محیط رقابتی و تعامل با محیط درونی و پیرامونی نیازمند یادگیری بوده و سازمان ها باید همواره رویکردهای یادگیری را در خود تقویت نموده تا بتوانند در تحقق اهداف خود موفق باشند. یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> به معنی یادگیری افراد در درون سازمان است. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیت هایی که در سازمان جریان دارد، به کار گرفته می شود (رهنورد، ۱۳۷۸).

یکی از این فعالیت ها، چابکی سازمانی<sup>۳</sup> است. در واقع چابکی در سازمان ها به چالش های محیطی و بهره برداری از تغییرات مداوم و سریع آن برای کیفیت عالی، عملکرد عالی و خدمات یا محصولات مشتری پسند گفته می شود و اساس آن همسوس کردن فناوری اطلاعات، و فرایندهای کاری در یک نظام همگن و انعطاف پذیر است (وورلی و لاولر، ۲۰۱۰). پس چابکی سازمانی یکی از خصوصیات منحصر به فرد سازمان های عصر حاضر می باشد. به عقیده گلدمن<sup>۴</sup> همکاران (۱۹۹۵)، چابکی سازمانی عبارت است از دادن ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت ها و ایجاد مشارکت در، از نظر شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی سازمانی، توانایی مواجهه با چالش های ناخواسته، برای فائق آمدن بر تهدیدات جدید و غیر منتظره محیط کسب و کار و کسب مزایای تغییرات و تحولات به عنوان فرصت ها است. اگر سازمانی به دنبال چابکی است باید این قابلیت ها را مدنظر داشته باشد و تا جای ممکن آن ها را در درون خود پرورش دهد (زنجرچی و الفت، ۱۳۹۰).

با نگاه به مأموریت سنگین معاونین آموزشی در ایجاد امنیت، اجرای دقیق این مأموریت برای ناجا چالش هایی را به همراه دارد؛ زیرا 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 فرصت های فرارو، مطالبات مردم نیز متنوع گردیده است و با توجه به شرایط پیش رو، معاونین آموزشی

<sup>۱</sup>.Kut

<sup>۲</sup>.Organizational learning

<sup>۳</sup>. Organizational Agility

<sup>۴</sup>.Worley & Lawler

<sup>۵</sup>.Goldman

<sup>۶</sup>.Sharifi& Zhang

شهرستان ورامین از چابکی لازم برخوردار نبوده و در برخی موارد آمادگی مناسبی در سرعت انجام مأموریت‌ها و همچنین انعطاف لازم را در برخورد با پدیده‌های اجتماعی نداشته و کاستی‌هایی در فرایند اجرای مأموریت مشهود است؛ همچنین داشتن رضایت از شغل و افزایش انگیزه یکی از نیازهای بنیادین معاونین آموزشی بوده که همواره به عنوان دغدغه جدی مطرح بوده و ارتقاء آن می‌تواند در موفقیت سایر متغیرها تأثیر قابل توجهی داشته باشد؛ از طرفی بررسی‌ها نشان می‌دهد پژوهش‌های قابل توجهی در خصوص متغیرهای مورد بحث در معاونین آموزشی انجام نشد و می‌تواند معاونین آموزشی نیز متناسب با تغییرات اجتماعی، یادگیری سازمانی را در ساختار درونی خود ایجاد نموده و همزمان با ارتقاء رضایت شغلی، با ایجاد انعطاف‌های لازم، متناسب با تحولات محیطی و ایجاد چابکی سازمانی، مسیر رشد و تعالی را طی نماید؛ با توجه به توضیحات فوق، پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی از طریق میانجی‌گری رضایت شغلی در معاونین آموزشی شهرستان ورامین است.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

هر چند پیشینه مطالعه در زمینه یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی، هنگامی که فردریک تیلور<sup>۱</sup> موضوع انتقال یادگیری به دیگر را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، بر می‌گردد (ینگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، اما سیرت و مارچ<sup>۳</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. بیتسون<sup>۴</sup> در سال ۱۹۷۲ اصطلاح «یادگیری دوباره» را ارائه کرد تا تکامل ظرفیت مشابهی را برای سازمان‌ها بیان کند، تا بتوانند یاد بگیرند که بیاموزند و فراموش کنند: «اینگونه یادگیری صرفاً شامل عادت به انباشت سطحی اطلاعات و رویدادها نیست، بلکه توان تجدید بنای موقعیت‌ها و پیدا کردن الگوها و مفاهیمی پیشتر نادیده گرفته را نیز شامل می‌شود. علیرغم قدمت بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی توجه چندانی را به خود جلب نکرد؛ اما بعد از آن بود که تعدادی از نظریه پردازان 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 در باره یادگیری سازمانی صورت پذیرفت. تاریخچه چابکی نیز به دوره رکود صنایع ایالات متحده بر می‌گردد.

با توجه به رکود صنایع تولیدی ایالات متحده و از دست دادن رقابت پذیری در طول دهه ۱۹۸۰ که به خوبی مستند شده بود، در سال ۱۹۹۰ کنگره آمریکا تصمیم گرفت تا اقداماتی ضروری در این مورد انجام دهد. در نتیجه کنگره به وزارت دفاع دستور داد آژانسی را ایجاد نموده، تا صنعت تولید ایالات متحده را با هدف رقابتی‌تر کردن آن‌ها، مورد بررسی قرار دهد. در واقع با مشاهده اینکه نرخ تغییر در محیط کسب و کار بیشتر از نرخ سازگاری با محیط می‌باشد، گروهی از متخصصان و دانشگاهیان در دانشگاه لی‌های در ایالات پنسیلوانیا، از طرف وزارت دفاع با این هدف که چه سیستم و استراتژی‌هایی در صنعت موفق خواهند بود، گرد هم آمدند تا صنعت تولید ایالات متحده را مورد بررسی قرار دهند، نتیجه تلاش‌های این گروه گزارش دو جلدی با عنوان "استراتژی-های بنگاه تولید قرن ۲۱" بود که در پاییز ۱۹۹۱ منتشر شد و در همان زمان نام چابک بر روی آن قرار گرفت (لحافی، ۱۳۹۰). از

<sup>۱</sup>Taylor

<sup>۲</sup>Yang

<sup>۳</sup>Cyert & March

<sup>۴</sup>Bitson

یادگیری سازمانی دسته بندی های گوناگونی ارائه شده است. در یکی از دسته بندی ها، یادگیری سازمانی به دو نوع درونی<sup>۱</sup> (درون سازمانی) و بیرونی<sup>۲</sup> (برون سازمانی) تقسیم شده است؛ در یادگیری درونی، گردآوری و اکتساب دانش از طریق تجربیات دیگران، دانش سازمانی و مخازن سازمانی از قبیل اسناد و مدارک و پایگاه داده ها انجام می شود (ینگ، ۲۰۰۸) و افراد، گروه ها و سازمان ها با استفاده از فرایندها و اطلاعات درون سازمانی یاد می گیرند. در یادگیری بیرونی، گردآوری دانش از شرکت های طرف قرارداد، رقبا، مشتریان و عرضه کنندگان رقبا، بدنه دولت، اداره مرکزی، انواع رسانه های ارتباط جمعی و چیزهایی از این قبیل انجام می - شود (اوردنر دو پابلو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲)؛ به عبارت دیگر، محیط بیرونی سازمان منبع ارزشمندی از اطلاعات، خواسته ها و تجربیات برای یادگیری سازمانی می باشد. در دسته بندی دیگر، یادگیری سازمانی به یادگیری فردی، گروهی و سازمانی تقسیم می گردد. یادگیری فردی عبارت است از اصلاح نتایج بر اساس تغییر رفتار فردی (ینگ، ۲۰۰۸)؛ هنگامی که افراد اطلاعات و تجربیات خود را با یکدیگر مبادله می کنند و یا به طور گروهی روی نتایج حاصل از اقدامات گذشته تفکر می کنند، بینش و دانش گروهی ایجاد می شود و به عبارت دیگر یادگیری فردی تبدیل به یادگیری گروهی می گردد (ینگ، ۲۰۰۸). یعنی هر فرد در گروه به منزله یک متخصص است و می تواند دانش خود را به دانش دیگر اعضای تیم اضافه کند و نیز در دانش آن ها سهیم شود. پس گروه می تواند به منزله حلقه واسط یادگیری فردی و سازمانی عمل کند (مهرا و دوان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). اسکرلاواچ<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) یادگیری را فرایندی می داند که تغییرات رفتار فرد و سازمان را در برمی گیرد. سازمان هایی که فرهنگ قوی یادگیری رابه وجود آورده اند، در ایجاد، دستیابی و انتقال دانش و اصلاح رفتار برای انعکاس دانش و ایده های نو، به خوبی عملی کنند. ژانگ و همکارانش یادگیری سازمانی را فرآیندی پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرآیند شامل تولید دانش جدید، مهارت ها و رفتارها می شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است. پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹). از آنجایی که معاونین آموزشی در سال های اخیر به دنبال اجرایی کردن شعار پلیس پاسخگو و پلیس جامعه محور می باشد، باید بخشی از نیازهای خود را ضمن تعامل با سازمان ها و نهادهای مسئول، خصوصاً جامعه فرا گیرد و این فرایند از طریق یادگیری برون سازمانی محقق می گردد.

تغییر روزافزون محیط پیرامون سازمان ها (پردلان و همکاران، ۲۰۱۸) و نیازهای مشتریان، سازمان ها را ملزم به تعدیل، طراحی مجدد و تطبیق سریع فرایندها و توانایی های سازمانی با این تغییرات می کند. بنابراین سازمان ها به چابکی نیازمندند، چابکی بعنوان پیکره بندی و طراحی مجدد و هماهنگی سریع فعالیت ها برای پاسخ به نیازها، تهدیدها و فرصت های محیطی تعریف می شود که به عنوان یک توانایی ضروری برای سازمان های امروزی الزامی است (راوی و دایاسا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). بالاجی<sup>۷</sup> و همکاران چابکی را بعنوان یک ابزار رقابتی برای همه سازمان ها در محیط متغیر امروزی عنوان کرده اند (بالاجی و همکاران، ۲۰۱۴). چابکی، انطباق سریع و فعالانه عناصر سازمان با تغییرات پیشبینی نشده است. چابکی، کاربست موفقیت آمیز مبانی رقابت مانند سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری و کیفیت به وسیله یکپارچه کردن منابع قابل آرایش مجدد و بهترین اقدامات برای فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری

<sup>۱</sup>Internal learning

<sup>۲</sup>External learning

<sup>۳</sup>Ordenez de Pablo

<sup>۴</sup>Mehra& Dhawan

<sup>۵</sup>Skerlavaj

<sup>۶</sup>Ravi and Diatha.

<sup>۷</sup>Balaji. M.

محوردر یک محیط مملو از تغییرات سریع است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۸). برای دستیابی به چابکی نمی‌توان نسخه مشخص و از قبل تعریف شده‌ای برای تمامی سازمان‌ها ارائه داد. وضعیت هر سازمان بر حسب نوع تمرکز استراتژی آن با دیگر سازمان‌ها متفاوت است (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۲). بنابر این برای ایجاد چابکی در معاونین آموزشی نیز، متناسب با ضرورت‌ها و راهبردهای آن مؤلفه‌های ذیل ارائه می‌شود:

**پاسخگویی:** عبارت است از توانایی سازمان برای پاسخگویی به تغییرات و نااطمینانی محیطی به صورت کنشی و واکنشی؛ که با توجه به نوع پاسخگویی می‌توان به چهار نوع سازمان اشاره کرد (گوناسکاران<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۶۴-۵۴۹).

**فرهنگ تغییر:** لین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶) یکی از ویژگی‌های شرکت‌های چابک را فرهنگ تغییر می‌دانند. بنابر این مشکل‌ترین قسمت در تحقق هدف مدیریت چابک، تغییر ساختار و سازماندهی نبوده بلکه تغییر در فرهنگ و شیوه اعمال مدیریت و ایجاد انگیزش در معاونین انسانی است. تحول، تغییر و دگرگونی یعنی فرآیند ذوب شدن اندیشه‌ها، باورها و رفتارهای سنتی و تثبیت ارزشهای نوین و استقرار نظام‌های جدید، منطبق کردن سازمان‌ها با آخرین پدیده‌های روز، خروج باورهای ناصواب مدیریت سنتی، ورود باورهای صواب مدیریت نوین و معرفت عقلی (لحافی، ۱۳۹۰).

**انعطاف پذیری:** عبارت است از توانایی تولید و ارائه محصولات متنوع و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان؛ که انواعی از انعطاف پذیری در حجم و نوع محصول، در شکل و مدل محصول، در سازمان و موضوعات سازمانی و نیز در منابع انسانی و بازار را در بر می‌گیرد (سانتوس-ویجاند<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۸۹-۱۰۷۹).

**سرعت:** عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان. البته تنها سرعت در ارائه خدمات و محصولات ملاک نیست، بلکه منظور سرعت در انعطاف پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات ناشی از ادراک است (لین و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۹۹-۲۸۵).

**رضایت شغلی:** صاحب‌نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن می‌گویند: رضایت شغلی عبارت است از نگرش فرد نسبت به شغل و به زبان ساده چگونگی احساس فرد نسبت به شغلش و جنبه‌های گوناگون آن (سیدجوادی، ۱۳۸۵: ۱۲). مطالعه رضایت شغلی از دو بعد حائز اهمیت است: نخست، از جنبه انسانی که شایسته است با به صورت منصفانه و با احترام رفتار گردد و دوم، از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می‌تواند رفتار را به گونه‌ای هدایت نماید که بر کارکرد و وظایف سازمانی آن تأثیر بگذارد و به بروز رفتارهای مثبت و منفی از طرف آن‌ها منجر گردد (اسپکتور، ۲۰۰۰: ۴۰). در همین رابطه، تحقیقات نشان می‌دهند که علت نگرش مثبت و منفی افراد نسبت به شغل و کارشان به شرح زیر می‌باشد: عواملی که مربوط به سیاست‌ها و رویه‌های سازمان است؛ عواملی که مربوط به شرایط کار و یا نحوه قرار گرفتن افراد در محل انجام دادن کار می‌باشد؛ عواملی که در ارتباط با شخصیت‌های فردی می‌باشد. به طور کلی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی به سه دسته اصلی، شامل عوامل محیطی و عوامل شغلی و عوامل فردی تقسیم می‌گردد (کریستوفر، ۱۹۹۶: ۱۳).

لنداران و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «رابطه بین یادگیری سازمانی و ابعاد چابکی سازمانی در دانشگاه اصفهان» انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که یک رابطه معنادار بین چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی وجود دارد، و تست شده است که یادگیری

<sup>۱</sup>Gunasekaran

<sup>۲</sup>Lin

<sup>۳</sup>Santos-Vijande

سازمانی بر هر یک از ابعاد چابکی سازمانی مؤثر است. در حالی که هیچ رابطه معناداری بین متغیرهای جمعیت شناختی و یادگیری سازمانی که بتواند برای مدیران قابل توجه باشد وجود ندارد.

کاکه‌مم و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «مطالعه ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی و رضایت شغلی در بیمارستان‌های شهر تهران» انجام دادند. آنان با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی دریافتند که بین قابلیت یادگیری سازمانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری: نقش میانجیگری رضایت شغلی در بانک پارسیان» انجام دادند. در این پژوهش که از روش‌های همبستگی، مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شد، وجود ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، رضایت مشتری و رضایت شغلی تأیید گردید.

مصباحی‌جهرمی و اسکندریور (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی معاونین انسانی در شرکت بیمه آذربایجان شرقی» انجام دادند؛ پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی بوده که به روش پیمایشی انجام شده است. یافته‌ها نشان داد که بین چابکی سازمانی و ابعاد آن (انعطاف پذیری، پاسخگویی، تغییر فرهنگ، سرعت در کار، یکپارچگی و پیچیدگی کم، کیفیت بالا و تولید سفارشی، شایستگی‌های اصلی) و رضایت شغلی معاونین انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

سمندری و سربلند (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «بررسی نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی در سازمان امور مالیاتی شهرستان اردبیل» انجام دادند. در این پژوهش با استفاده از روش توصیفی همبستگی رابطه مولفه‌های 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 معنی‌داری وجود دارد.

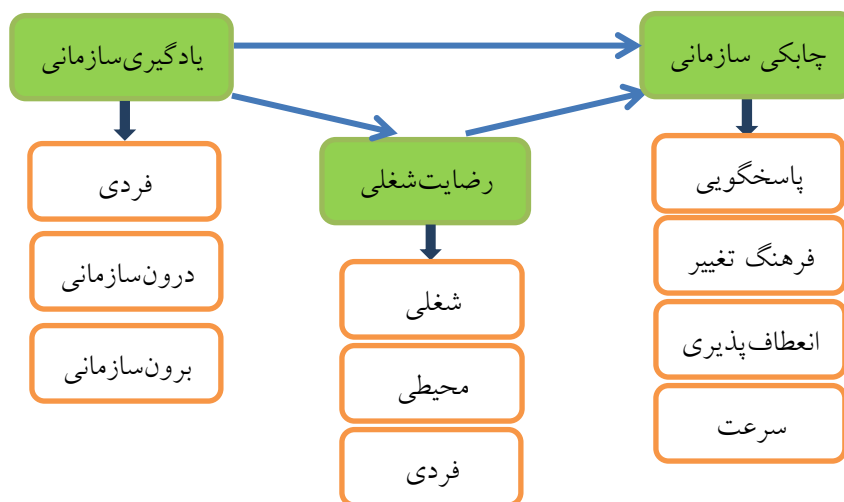
کلانی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران» انجام دادند. روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و جامعه آماری آن را کلیه کارشناسان آن وزارتخانه تشکیل دادند. یافته‌ها دریافتند که خرده مقیاس دید سیستمی برای یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت جامع برای چابکی سازمانی، بیشترین میانگین را نسبت به دیگر مؤلفه‌های متغیر مورد نظر بدست آوردند. همچنین یادگیری سازمانی رابطه معناداری با چابکی سازمانی داشته است.

مشبکی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «ارتقاء سطح رضایت شغلی با استفاده از هوش هیجانی و چابکی سازمانی» انجام دادند. آنان با تکنیک تحلیل عاملی و معادلات ساختاری نشان دادند چابکی سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

حبیب پور دهکردی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی در شرکت گاز شهرستان چهار محال و بختیاری» انجام داد. در این تحقیق که به روش توصیفی پیمایشی انجام شد، نتایج نشان می‌دهد فرهنگ یادگیری بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تأثیر دارد.

## الگوی مفهومی

در این بخش مدلی مفهومی به منظور بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی سازه‌های مکنون در شکل (۱) ارائه شده است. برای ترسیم مدل مورد بحث از مبنای تئوریک ینگ (۲۰۰۸) برای متغیر مستقل (یادگیری سازمانی)، از مبنای تئوریک کریستوفر (۱۹۹۶) برای متغیر میانجی (رضایت شغلی) و برای متغیر وابسته (چابکی سازمانی) به دلیل متنوع بودن ابعاد آن (براساس نوع مطالعات موردی)، تلفیقی از مبنای تئوریک شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) و لحافی (۱۳۹۰) استفاده شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه های پژوهش

- ۱- یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر رضایت شغلی دارد.
- ۲- رضایت شغلی تأثیر مستقیم و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.
- ۳- یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.
- ۴- یادگیری سازمانی از طریق رضایت شغلی تأثیر مستقیم و معناداری بر چابکی سازمانی دارد.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، کمی . از نظر نوع، توصیفی- پیمایشی است؛ جامعه آماری در این پژوهش معاونین آموزشی دبیرستانهای شهرستان ورامین می باشند. انتخاب نمونه آماری به روش تصادفی طبقه ای و از طریق تقسیم خوشه ای در سه منطقه غرب، شرق و منطقه مرکزی به تعداد ۳۹۰ نفر انجام گردید. ابزار اندازه گیری پژوهش پرسشنامه- های محقق ساخته یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی و رضایت شغلی بوده که با مطالعه مبانی نظری، پرسشنامه های موجود و با بهره گیری از دیدگاه های صاحب نظران ساخته شد. برای پرسشنامه یادگیری سازمانی ۲۷ گویه، برای پرسشنامه چابکی سازمانی ۳۶ گویه و برای پرسشنامه رضایت شغلی ۱۵ گویه پیش بینی گردید. روایی صوری پرسشنامه ها توسط متخصصین مورد بازبینی قرار

گرفته و موارد سطح دشواری، میزان تناسب و ابهام‌های احتمالی را مورد بررسی قرار دادند. روایی محتوا به گونه کلی، نشان می‌دهد که نمونه سؤال‌ها تا چه حد معرف مجموعه کلی یا حیطه‌ای از محتوا است که قبلاً تعریف شده است. تجزیه و تحلیل روایی محتوا معمولاً بر پایه تئوری‌های موجود و توسط متخصصان، کارشناسان موضوعی و صاحب‌نظران انجام می‌گیرد (هومن، ۱۳۹۰).

برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که عدد ۰/۹۱ برای یادگیری سازمانی، عدد ۰/۹۳ برای چابکی سازمانی و عدد ۰/۸۹ برای رضایت شغلی به دست آمده است و نشان دهنده پایایی مناسب آن 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 از آزمون کفایت نمونه‌گیری کایزر-میر-ولکین (KMO) و آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد؛ ضریب KMO برابر با ۰/۸۹۰ نشانگر مناسبی جهت همبستگی موجود میان گویه‌ها می‌باشد. آزمون بارتلت نیز از نظر آماری معنادار گزارش شده است ( $X^2=1346/75$ ,  $Sig=0/000$ ). لذا با توجه به مقادیر مناسب محاسبه شده استفاده از تحلیل عاملی بلامانع است.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی و تأیید الگو، به آزمون فرضیه‌های آماری پرداخته می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده شد، به دلیل اینکه مقدار ( $P < 0/05$ ) می‌باشد، کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌گردد.

جدول ۱. ضرایب مسیر و مقادیر شاخص‌های فرضیه‌ها

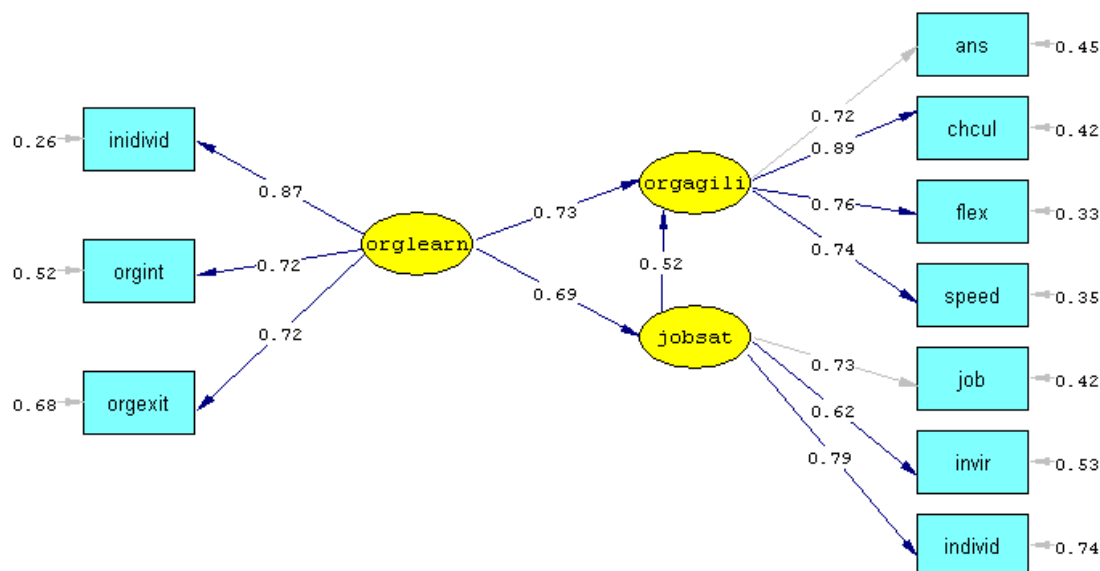
| فرضیه‌ها    | سطح معنی‌داری | مقدار خطا | ضریب مسیر | نتیجه    |
|-------------|---------------|-----------|-----------|----------|
| فرضیه اول   | ۰/۰۰۰۱        | ۰/۰۵      | ۰/۸۲      | تأیید شد |
| فرضیه دوم   | ۰/۰۰۰۱        | ۰/۰۵      | ۰/۶۳      | تأیید شد |
| فرضیه سوم   | ۰/۰۰۰۱        | ۰/۰۵      | ۰/۸۵      | تأیید شد |
| فرضیه چهارم | ۰/۰۰۰۱        | ۰/۰۵      | ۰/۵۷      | تأیید شد |

### مدل معادلات ساختاری

شکل‌های زیر مدل معادلات ساختاری به ترتیب در حالت تخمین شهرستاندارد و ضرایب معناداری را نشان می‌دهند. مقادیر ضرایب مسیر شهرستاندارد شده بیانگر میزان تأثیر هریک از متغیرها بر دیگری بوده و مقادیر آماره آزمون معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- به ترتیب نشان دهنده معنادار بودن تأثیر مثبت مستقیم و تأثیر منفی مستقیم است.

<sup>۱</sup> Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy

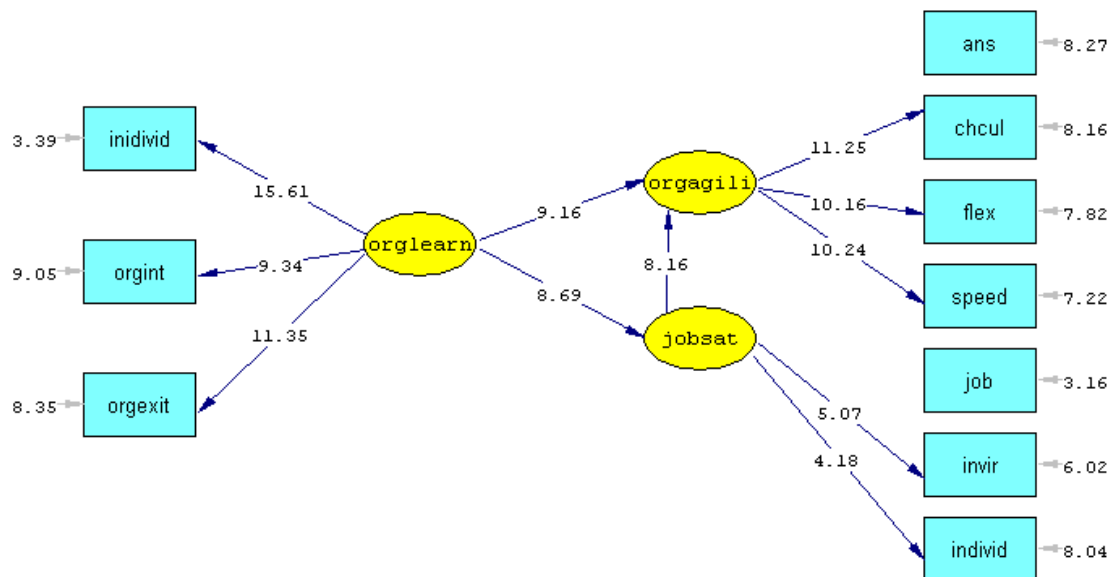
<sup>۲</sup> Bartlett's test



Chi-Square=1099.20, df=411, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۲. مدل در حالت تخمین شهرستندارد مربوط به ضرایب مسیر پژوهش

اشکال فوق، روابط بین متغیرهای مکنون برونزا و درونزا را نشان می‌دهد. بر اساس ضرایب شهرستندارد مستقیم معادلات ساختاری، بیشترین اثرگذاری مستقیم بر چابکی سازمانی با بارعاملی (۰/۷۳) بوده و بعد از آن بر رضایت شغلی با بارعاملی (۰/۶۹) می‌باشد؛ همچنین چابکی سازمانی نیز با بارعاملی (۰/۵۲) از طریق رضایت شغلی از یادگیری سازمانی تأثیر می‌پذیرد.



Chi-Square=1099.20, df=411, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۳. مدل مربوط به ضرایب معناداری پژوهش

در ادامه برای ارائه درجه تناسب مدل از شاخص‌های مربوطه استفاده می‌شود. شاخص‌های بدون شامل  $\chi^2/df$  و RMSEA است که هر چقدر مقدار آن‌ها کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. حد مجاز ریشه میانگین مجذور خطای مدل (RMSEA)

، ۰/۰۸ و حد مجاز  $\chi^2/df$  عدد ۳ می باشد. برای بررسی برازش مدل بایستی شاخصهای خوب بودن و بد بودن (CFI و NFI ، GFI، AGFI و  $\chi^2/df$ ) با هم مورد توجه قرار گیرند. شاخص مجذور کای مربوط به مدل معادلات ساختاری پژوهش برابر ۱۰۹۹/۲۰ بوده که نسبت آن به درجه آزادی کمتر از ۳ می شود و ریشه میانگین مجذور خطای تخمین نیز کمتر از ۰/۰۸ و مناسب است. ضمن اینکه شاخصهای برازش مدل تحلیل مسیر فرضیات نیز نشان دهنده برازش قابل قبول مدل است:

جدول ۲: شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

| معیار (شاخص تناسب)                                | دامنه مورد قبول | امتیاز کسب شده |
|---------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| نسبت کای دو به درجه آزادی ( $\frac{\chi^2}{df}$ ) | $< 3$           | ۲/۶۷           |
| ریشه میانگین مجذور خطا (RMSEA)                    | $< 0.08$        | ۰/۰۷۶          |
| شاخص برازش تعدیل شده (AGFI)                       | $> 0.9$         | ۰/۹۱           |
| شاخص برازش تطبیقی (CFI)                           | $> 0.9$         | ۰/۹۴           |
| شاخص برازندگی افزایشی (IFI)                       | $> 0.9$         | ۰/۹۵           |
| شاخص نیکویی برازش (GFI)                           | $> 0.9$         | ۰/۹۴           |
| شاخص برازندگی هنجار نیافته (NNFI)                 | $> 0.9$         | ۰/۹۲           |

بر اساس مقدار شاخص های موجود در جدول فوق و حد قابل قبول آن، نشان دهنده برازش مدل در نظر گرفته شده برای متغیرها با داده های جمع آوری شده است. بنابراین مدل پژوهش دارای برازندگی لازم بوده و کلیت آن مورد تأیید است.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی پرداخته است. در مطالعه و بررسی مبانی نظری تحقیق مشخص گردید که با توجه به چند وجهی بودن آموزش و پیچیدگی رضایت شغلی، نیازها و مطالبات اولیا و همکاران و دبیران نیز تغییرات زیادی نموده که در چنین شرایط پیچیده و غیر قابل کنترل، معاونین آموزشی نیز باید رویکردهای جدیدی را بیاموزد تا بتواند با سرعت و انعطاف پذیری سریع به مطالبات دانش آموزان و همکاران پاسخ داده و مدرسه را به یک سازمان چابک مبدل گردانند. برای تحقق ویژگی های چابکی باید یادگیری در بین همکاران، مدیران و فرایندها نهادینه شده و آن مدرسه از ظرفیت ها و توانمندی های بین سازمانی بهره ببرد. به عبارتی بهتر، با نهادینه شدن یادگیری سازمانی انعطاف پذیری در لایه های گوناگون مدارس افزایش یافته و سرعت ارائه دانشو یادگیری گسترش می یابد. آنچه این پژوهش را از سایر پژوهش های مشابه متمایز می سازد، بررسی نقش رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی می باشد که با توجه به مبانی نظری فوق فرضیه های تحقیق به شرح ذیل تشریح می گردد.

بر اساس یافته اول یادگیری سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر دارد. با توجه به بررسی های به عمل آمده از آنجایی که درایعاد یادگیری به دلیل تسهیم دانش ارتباط های مضاعفی بین صورت می گیرد، حاصل یادگیری نوعی احساس رضایت را در بین آنان

ایجاد می‌نماید؛ لذا پژوهش حاضر با یافته‌های کاکه‌مم و همکاران (۱۳۹۴) و حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۳) و حبیب پور دهکردی (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

براساس یافته دوم پژوهش، رضایت شغلی بر چابکی سازمانی در معاونین آموزشی تأثیر دارد. با توجه به مطالعات صورت گرفته از آنجایی که رضایت نوعی میل و علاقه تعصب آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان را به وجود می‌آورد، نوعی وابستگی نسبت به نقش فرد در رابطه با ارزش‌های سازمانی محسوب می‌گردد؛ همچنین از طریق رضایت شغلی مشارکت و درگیری فرد، آرزو و خواست عمیق برای ادامه عضویت در سازمان افزایش می‌یابد. از طرفی، برخی از پژوهشگران برای چابکی سازمانی معیارهایی را معرفی نموده‌اند که برخی از این معیارهای زیربنایی شامل: تحویل دادن ارزش به مشتری، آمادگی در رویارویی با تغییرات و ارزش قائل شدن برای مهارت‌ها و دانش انسانی بوده که با دیدگاه‌های موجود در رضایت شغلی ارتباط وثیقی دارد. بنابر این پژوهش حاضر با پژوهش مصباحی جهرمی و اسکندرپور (۱۳۹۳) و مشبکی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

بر اساس یافته سوم پژوهش، یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در معاونین آموزشی تأثیر دارد. چابکی سازمانی از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدارس بوده که با توجه به نوع مأموریت معاونین آموزشی، نقش تعیین کننده‌ای در بهبود عملکردها داشته و می‌تواند قدرت پاسخگویی را افزایش دهد؛ از طرفی یادگیری سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای مهم سازمانی دارای مؤلفه‌های فراوانی از جمله روابط درون گروهی و بین گروهی بوده که سبب کسب، توزیع و انتشار دانش می‌گردد و به دلیل ویژگی خودزایشی می‌تواند فرهنگ پذیرش و ایجاد تغییر را در افزایش دهد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد متغیر مستقل یادگیری-سازمانی بر چابکی سازمانی در معاونین آموزشی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابر این پژوهش حاضر با پژوهش‌های لنداران و همکاران (۲۰۱۴)، سمندری و سربلند (۱۳۹۳) و کلانی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

در نهایت بر اساس نتایج فرضیه چهارم پژوهش، رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی در ارتباط با یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی تأثیرگذار است. به عبارت دیگر می‌توان از طریق رضایت شغلی به تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در معاونین آموزشی کمک نمود. با توجه به توضیحات فوق پیشنهاد می‌گردد:

- یکی از مهم‌ترین موضوعات برای یادگیری سازمانی داشتن نگرش و تفکر سیستمی می‌باشد؛ با توجه به این رویکرد، تمامی مسئولین مدارس در حوزه‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی رفتارهایی را تبیین نمایند که با اهداف کل همسو بوده و علاوه بر توسعه یادگیری درونی از ظرفیت‌ها و توانمندی‌هایی بیرونی برای یادگیری بین سازمانی نیز استفاده نمایند.

- یادگیری فردی زیرساخت و زیربنای تحقق یادگیری سازمانی بوده، لذا معاونین آموزشی شهرستان ورامین به عنوان نفر اول آموزش در مدارس، برای توسعه و تعمیق یادگیری دانش آموزان، ضمن برنامه ریزی مناسب، از تمامی ظرفیت‌های درونی و بیرونی برای آموزش، افزایش خلاقیت و پویایی بهره ببرند.

- مدیران مدارس نقش بی بدیلی در تحقق یادگیری دارند؛ بنابراین باید همواره در جهت یادگیری تلاش نموده و کارگاه‌های آموزشی متناسب با شرایط محیطی برای آنان پیش بینی شود و آنان نیز اندوخته‌های خود را به صورت آموزش ضمن خدمت به انتقال دهند.

- برای ایجاد یادگیری سازمانی باید تمامی مؤلفه‌های سازمانی فعال گردند؛ فناوری‌ها در عصر حاضر نقش تعیین کننده‌ای در یادگیری دارند و به عنوان اصلی‌ترین مؤلفه‌های سازمانی می‌توانند فرایند یادگیری سازمانی را تکمیل نمایند برای این منظور به

طور مستمر فناوری های جدید در سازمان بکارگیری و در جهت آموزش و استفاده هر چه بیشتر از فناوری ها اقدام عملی صورت گیرد.

#### منابع:

- حبیب پوردهکردی، مریم (۱۳۹۰)، بررسی تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهدسازمانی و رضایت شغلی: مطالعه موردی شرکت گاز شهرستان چهار محال و بختیاری، نخستین همایش آسیب شناسی آموزش سازمانی، تهران، موسسه آفاق صنعت.
- حقیقی کفاش، مهدی؛ دهدشتی شاهرخ، زهره، غریبی، حسن (۱۳۹۳)، رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری: نقش میانجیگری رضایت شغلی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۳۸.
- خانعلیزاده، رقیه. کردنائیچ، اسداله. فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر (۱۳۸۹)، رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس، پژوهشنامه مدیریت تحول، شماره ۳.
- زنجیرچی، سیدمحمود؛ الفت، لعلیا (۱۳۹۰)، نقش فناوری در دستیابی به چابکی در شرکت های الکترونیک ایران، فصلنامه سیاست علم و فناوری، ۳ (۱).
- رهنورد، فرج ا... (۱۳۷۸)؛ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳.
- سمندری، افسانه و سربلند، خیراله (۱۳۹۳)، بررسی نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی شهرستان اردبیل)، کنفرانس بین المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی، کشور لهستان.
- سیدجوادین، رضا (۱۳۸۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران، نگاه دانش: چاپ چهارم.
- علامه، سیدمحمد و مقدمی، مهدی (۱۳۸۹)، رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۱.
- کاکه مم، ادريس؛ ایرانی، عقیقه؛ سخنور، مبین و اکبری، امین (۱۳۹۴)، مطالعه ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی و رضایت شغلی در بیمارستان های شهر تهران، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۹، شماره ۵.
- کلانی، امین؛ ترخانی، عزت اله؛ محمدی شمس آبادی، امیر مسعود؛ طیبی، سجاد (۱۳۹۲)، رابطه قابلیت های 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: بانک های خصوصی و دولتی شهرستان سنندج)؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی: واحد سنندج.
- محمدی، علی؛ امیری، یاسر (۱۳۹۱)، ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان های تولیدی، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۱۲۶-۱۳۴.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ وحدتی، حجت؛ موسوی نژاد، سید هادی (۱۳۹۲)، ارتقاء سطح رضایت شغلی با استفاده از هوش هیجانی و چابکی سازمانی، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، سال اول، شماره ۴.
- مصباحی جهرمی، نگارالسادات و اسکندرپور، بهروز (۱۳۹۳)، بررسی رابطه چابکی سازمانی و رضایت شغلی (مطالعه موردی: شرکت بیمه دانا در شهرستان آذربایجان شرقی) (اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی)

میرکازمی، سیدمسعود (۱۳۹۲)، بررسی عوامل مؤثر بر چابکی اقلام فرسوده در سازمان، فصلنامه علمی، ترویجی اندیشه آماد، شماره ۴۴، سال نوزدهم.

هومن، حیدرعلی (۱۳۹۰)، شناخت روش علمی در علوم رفتاری، انتشارات سمت.

Abbaspour, A. Golabdoust, A. Golabdoost, N. Golabdoust T. (2015). A Study On The Relationship Between Organizational Intelligence And Organization Agility In Tehran University Of Medical Sciences. *International Journal of Asian Social Science*, 626-640.

Balaji.M; Velmurugan.V; Sivabalan.G; Ilayaraja.VS; Prapa.M & Mythily.V . (2014). ASCTM Approach for Enterprise Agility. *Procedia Engineering*. No. 97 , Pp. 2222 – 2231.

Goldman, Steven, Nagel, Roger, and Preiss, Kenneth (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations*. New York: Van Nosteand Reinhold.

Gunasekaran, A.; Lai, K. H.; Edwin Cheng, T.C. (2008). “Responsive Supply Chain: A Competitive Strategy in a Networked Economy”, *Omega* 36, 549- 564.

Kristofer, H. (1996). Extrinsic and intrinsic job *satisfaction*. *Journal of Business Management*, 13.

Ku T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?. *International Journal of Manpower*. Vol. 32, No. 5, Pp. 581-560.

Landaran, S. Hossein, F. Hamidi, M. Raei, V. Morteza, D. (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, Issue 2, 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.

Mehra, K., Dhawan, S.K. (2003) “Study of the process of organizational learning in software firms in India”; *Technovation*; 23, (121-129).

Ordonez de Pablo, P. (2002) “Knowledge management and organizational learning: Typologies in the Spanish manufacturing industry from 1995-1999”; *Journal of Knowledge Management*; 6(1), (52-62).

Pordelan, N., Sadeghi, A., Abedi, M. R., & Kaedi, M. (2018). How online career counseling changes career development: A life design paradigm. *Education and Information Technologies*, 23(6), 2655-2672.

Ravi Seethamraju A. & Diatha Krishna Sundar (2013). Influence of ERP systems on business process agility. *IIMB Management Review* , No 25, Pp. 137-149.

Santos-Vijande, María Leticia; López-Sánchez, José Ángel; Trespalacios, Juan Antonio.

2012. “How Organizational Learning Affects a Firm’s Flexibility, Competitive Strategy, and Performance”, *Journal of Business Research* 65(8), 1079-1089.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). *A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations*. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22.

- Skerlavaj, Miha; Stemberger, Mojca Indihar; Skrijar, Rok & Dimovski, Vlado (2007), "Organizational Learning Culture- The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance"; International Journal of Production Economics, No, 106.
- Spector, P.E. (2000). Development of the work locus of control scale. Journal of Organizational Psychology, 8.
- 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.