

## سنجش اثر گذاری استراتژی های یادگیری سازمانی بر روی چابکی سازمانی در هزاره سوم

مهرزاد سرفرازی<sup>۱</sup>

نواب پور زارعی<sup>۲</sup>

احمد پور زارعی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۱۲/۲۸

### چکیده

یادگیری سازمانی از طریق فرایندهای اجتماعی ایجاد می شود که به واسطه آن افراد در تعامل با یکدیگر و تبادل دانش خود، می توانند دانش جدیدی را تولید کرده و سپس این دانش را به گروه های دیگر انتقال دهند و از این طریق فرایند یادگیری سازمانی را ایجاد کنند که از این طریق ظرفیت کلی سازمان برای یادگیری سازمانی افزایش می یابد تغییر و تحولات جوامع، بازارها، مشتریان، رقبا و مهمتر از همه دگرگونی های سریع تکنولوژی و فناوری، مدیران و محققان در مورد تحولات سازمان را ملزم می کند تا به دنبال راه هایی جهت مواجهه با این تحولات پرشتاب و حفظ و انطباق و تداوم سازمان و نیز تدوین یا توسعه استراتژی های جدید و فراگیری روش های اجرایی تازه باشند. مدیران امروز با شناخت و بهره مندی از ابزارهای کلیدی همچون چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی و در پی آن تبدیل شدن به سازمان های چابک و یادگیرنده می توانند برخورد صحیح و موثری با دنیای پر از تغییر و تحول و بازاریابی ثبات داشته باشند و باعث رشد و تعالی سازمان شوند. هدف از این مقاله بررسی تأثیر استراتژی یادگیری سازمانی بر روی چابکی سازمانی، به عنوان عوامل موثر برای رویایی با تغییرات تکنولوژیکی و انطباق با بازارهای رقابتی می باشد که مدیران امروز ناگزیر از رویارویی با آن هستند. مقاله حاضر از نوع مروری است که مطالب آن با استفاده از منابع کتابخانه ای، اینترنتی و مقالات مرتبط جمع آوری گردیده است.

### واژگان کلیدی

استراتژی، یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی، سازمان یادگیرنده

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول):

[Mehrzadsarfarazi88@iau.ac.ir](mailto:Mehrzadsarfarazi88@iau.ac.ir)

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران.

۳- دانش آموخته مدیریت دولتی گرایش سیستم های اطلاعاتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دهقان، دهقان، ایران.

## ۱- مقدمه

دنیای کنونی، در حال حاضر در دوره ای به سر می برد که دائما دستخوش تغییر و تحول و عدم ثبات محیطی است. در این دوره تمامی اجزای جهان هستی دائما در حال تغییر است. حال سازمان ها از این قاعده مستثنی نیستند. سازمان ها در مواجهه با پویایی های محیطی هر روز پیچیده تر شده و اداره آنها مشکل تر می شود و در واقع این امر که چگونه سازمان ها می توانند خود را با پویایی های محیطی و تغییرات تکنولوژیکی و فناوری های روز دنیا منطبق سازند، موضوعی است که بسیاری از پژوهشگران و مدیران سازمان ها را به خود مشغول ساخته است و به عنوان مهم ترین چالش پیش روی سازمان های کنونی شناخته شده است. در گذشته، جهت فعالیت در چنین محیطی، از سوی پژوهشگران و مدیران استراتژیک سازمان ها، راهکارهای گوناگونی از جمله مهندسی مجدد، تولید ناب، مدیریت کیفیت فراگیر و توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می شد (سبزی و همکاران، ۱۳۹۷) که امروزه به عنوان روش های سنتی بیشتر شناخته می شوند. در واقع امروزه به دلیل گستردگی و شدت تغییرات و چالش های پیش روی سازمان ها، این روش های سنتی پاسخگو نیستند و لذا این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده ای در چشم انداز راهبردی سازمانها، اولویت های کسب و کار و بازمینی مدل های سنتی و حتی مدل های نسبتا معاصر شده است. رویکردهای گذشته، قابلیت و توانایی خود را برای مقابله با چالش های سازمانی و محیط بیرونی معاصر از دست داده اند و بهتر است با رویکردها و دیدگاه های نوینی با آنها مقابله شود (Ahmadi et la., 2012). از طرفی، یکی از روش های نوینی که در چند دهه اخیر توجه مدیران سازمانها و محققان را به خود جلب کرده است، مبحث چابکی سازمانی است. گلدمن<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۵)، چابکی را توانایی رشد اقتصادی در یک محیط رقابتی که مشخصه آن تغییرات دائم و غیر منتظره است، تعریف می کنند (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۰). به باور شریفی و ژانگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کاری است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آنها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش های غیر منظره برای رویارویی با تهدیدهای بی سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت های رشد و پیشرفت تعریف می کنند (سبزی و همکاران، ۱۳۹۷). بر حسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت گرا و جسورانه متهورانه است که متضمن موفقیت در زمینه سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه می باشد؛ به عبارت دیگر، در اینجا منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب و کار برای رشد و بقاء در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیر قابل پیش بینی بوده، نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است. بدون تردید، این امر از راه ارزش آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می گیرد، بنابراین چابکی، ممکن است به صورت توانایی یک سازمان برای واکنش سریع به نیازمندی های بازار و نیازهای مشتریان تعریف شود (شهابی، ۱۳۹۲). سازمان چابک نیز به سازمانی گفته می شود که دارای ویژگی هایی از جمله نوآوری، انعطاف پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی ها، بسیار مقاوم و پایدار عمل نماید. این نوع سازمان با صرف کمترین هزینه و انرژی به ویژگی های اشاره شده دست می یابد (Worely & Lawler, 2010). ایجاد سازمانی که نوآور، انعطاف پذیر و قادر به پاسخگویی به تغییرات محیطی و مشکلات و کمبودها باشد، نیازمند افراد چابک است.

1. Goldman

2. Sharifi &amp; Zhang

مهارت و تنوع دانش و توانایی یادگیری از ویژگی های اصلی افراد چابک محسوب می شود و افراد چابک در سازمان هایی که توانایی جذب و به کارگیری دانش را دارند، رشد می یابند که به این فرایند در سازمانها یادگیری سازمانی می گویند. دانش به عنوان یک سرمایه نامشهود و عامل حیاتی و مهم هر سازمانی به شمار می رود. بهبود دانش و به روز رسانی آن به منزله رشد و موفقیت سازمان ها در دنیای متلاطم امروزه است و سازمان هایی که بتوانند اندوخته های دانشی خود را افزایش داده و همواره به روز کنند، به هدف نهایی خود که سود آوری و بقا است، دست خواهند یافت. دستیابی به دانش و افزایش اندوخته های دانشی سازمان، بدون یادگیری میسر نخواهد بود. سازمان هایی که برای فرایند مهم یادگیری برنامه ریزی نکنند، با دشواری های سازمانی روبه رو خواهند شد. در چنین شرایطی، آموزش نوعی سرمایه گذاری مفید و یک عامل کلیدی برای توسعه محسوب می شود که چنانچه به درستی برنامه ریزی و اجرا شود می تواند بازده قابل ملاحظه ای داشته باشد و به همین منظور، سازمان ها سالانه مبالغ زیادی را صرف آموزش و بهسازی نیروی انسانی خود می کنند (جوادی پور و همکاران، ۱۳۹۴). آرگوت<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) بیان می دارد که یادگیری سازمانی یک فرایند تغییرات مداوم در رفتار دانشی مدیران و کارکنان سازمان است و از طریق آموزش های مداوم و متناسب با فناوری های روز و همراستا با شغل افراد کسب می شود و بعد از به کار گیری این دانش آموخته شده، به عملکرد سازمانی تبدیل می شود (Argote & Miron-Spektor, 2011)؛ بنابراین یادگیری سازمانی از طریق فرایندهای اجتماعی ایجاد می شود که به واسطه آن افراد در تعامل با یکدیگر و تبادل دانش خود، می توانند دانش جدیدی را تولید کرده و سپس این دانش را به گروه های دیگر انتقال دهند و از این طریق فرایند یادگیری سازمانی را ایجاد کنند که از این طریق ظرفیت کلی سازمان برای یادگیری سازمانی افزایش می یابد (Tafvelin et al., 2017). با توجه به مواردی که ذکر آن رفت درمی یابیم که یادگیری سازمانی یک عامل مهم در چابکی سازمانی است. لذا این پژوهش در نظر دارد تا اثر استراتژی یادگیری سازمانی بر روی چابکی سازمانی را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد.

## ۲- مفهوم استراتژی

برای درک بهتر مفهوم استراتژی از بعد مدیریت، در اینجا ذکر تعاریف مختلف درباره موضوع بررسی را مفید می دانیم. به خاطر جایگاه پر اهمیتی که «ایگور آنسف»<sup>۴</sup> در موضوع برنامه ریزی استراتژیک دارد، دو تعریف متفاوت از استراتژی را که از سوی او بیان شده است در اینجا می آوریم: ۱- استراتژی صاف، ۲- استراتژی کلی یا مختلط. بنا به نظر آنسف استراتژی صاف، یک حرکت و یا یک سری حرکت های معین سازمان است. به عنوان مثال مانند یک برنامه توسعه محصول که سازمان آن را تعقیب می کند. استراتژی کلی و یا مختلط هم نشان دهنده یک قاعده تصمیم گیری آماری است مبنی بر اینکه سازمان در یک وضعیت معین کدام نوع از استراتژی صاف را انتخاب خواهد کرد (گلستانی، ۱۳۹۷).

تعاریف مختلفی از استراتژی توسط محققان ارائه شده است که در ادامه بیان می شوند (دهقان، ۱۳۹۱):

آ.د. چندلر<sup>۵</sup> استراتژی را به عنوان تعیین آماج و هدف های دراز مدت در سازمان و برای تحقق پذیری این آماج تخصیص دادن منابع مورد نیاز و آماده کردن برنامه های فعالیتی مناسب تعریف می کند.

3. Argote

4. Igor ansoff

5. A.D Chandler

آنتونی<sup>۶</sup> تعریف مشابهی را ارائه کرده است. تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های مربوط به اهداف سازمان و تغییرات در آن اهداف، منابع مورد استفاده در آنها، تعیین ویژگی‌های این منابع و توزیع و کاربرد آن‌ها. یک تعریف کوتاه‌تر در همان معنی محتوی را «تایلز»<sup>۷</sup> ارائه کرده است. استراتژی مجموعه کاملی از سیاست و اهداف معین و مشخص یک سازمان است.

بنا به نظر «اندروز»<sup>۸</sup> استراتژی نامی است که به آماج، هدف و تمامی وظایف و برای تحقق بخشیدن به این‌ها به روش‌های لازم داده می‌شود؛ مبنی بر اینکه سازمان کدام کار را انجام می‌دهد یا می‌خواهد انجام دهد، چه نوع سازمانی است و یا می‌خواهد باشد را تعریف کند.

هافر<sup>۹</sup> و شندل<sup>۱۰</sup> هم استراتژی را به‌عنوان فعالیت‌های تأمین‌کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیت‌های سازمان با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی تعبیر می‌کنند. تعریف دیگر استراتژی را به‌عنوان برگزیدن برنامه‌های فعالیتی لازم برای رسیدن به آماج و هدف‌های اصلی سازمان و تخصیص منابع در رابطه با محیط سازمان بیان می‌کند.

با بررسی دقیق این تعریف مشاهده می‌شود که در مورد محتوی کلی استراتژی یک درک کلی وجود دارد. ولی بعضی وقت‌ها تفاوت نیز میان‌شان دیده می‌شود. در اینجا، استراتژی به‌عنوان اهداف و ابزارها (فعالیت‌ها و منابع لازم برای رسیدن به اهداف) مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنا بر این استراتژی را به‌عنوان «تجزیه و تحلیل روابط بین سازمان با محیط خویش، تعیین مسیر و اهداف سازمان، تثبیت فعالیت‌هایی که آن‌ها را تحقق خواهد بخشید و تنظیم دوباره سازمان با تخصیص منابع مورد نیاز» می‌توان تعریف کرد. در این تعریف استراتژی به‌عنوان مفهومی متفکرانه است که تأیید می‌کند سازمان باید در کدام حیطه‌ها فعالیت کند، به کدام اهداف با کدام وسیله‌ها برسد و از کدام قالب‌های رفتاری متابعت کند، زیرا در مفهوم کلی سمت و سوی سازمان، اهداف قابل‌سنجش و در رابطه با آن‌ها وسایل و روش‌ها از ویژگی‌های تعیین‌کننده استراتژی هستند (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۵).

### ۳- استراتژی‌های یادگیری

یادگیری در سطوح مختلف سازمان تغییرات مثبت در رفتار را به ارمغان می‌آورد که این مسئله منجر به سازگاری مجموعه در برخورد با چالش‌های محیط پویا می‌گردد. پیروی مناسب از استراتژی‌های موجود در یادگیری می‌تواند فارغ از ضمنی بودن و پراکنده بودن دانش و اطلاعات مختلف در سطوح مختلف آن را برای تبدیل به یک نهاد جمعی آماده سازد. ماهیت تعاملی و متقابل در این دیدگاه موجب تسهیل در تبادلات مابین اطلاعات صریح و ضمنی می‌گردد؛ بنابراین یادگیری و لزوم اجرای بستری مناسب برای تسهیل در فرآیند آن می‌تواند گامی بسیار مهم در به دست آوردن مزیت رقابتی برای سازمان‌ها و در سطوح پایین‌تر در راستای رسیدن به عملکرد مطلوب در زمینه توسعه محصولات نوین باشد. نقش استراتژی‌های یادگیری کمک به تیم‌ها در انتخاب فرآیند مناسب برای ترکیب و رسیدن به یک اطلاعات جامع است (خلیل نژاد و دانشوردیلمی، ۱۳۹۷).

اتخاذ استراتژی یادگیری در سطوح مختلف سازمان تغییرات مثبت در رفتار را به ارمغان می‌آورد که این مسئله منجر به سازگاری مجموعه در برخورد با چالش‌های محیط پویا می‌گردد. با توجه به استراتژی‌های یادگیری مجموعه می‌تواند

6. Anthony

7. Tilles

8. Andrews

9. Hofer

10. Schendel

با حفظ قابلیت های خود در به دست آوردن مزیت رقابتی تلاش نموده و محیط دشواری را برای رقبای در تقلید و پیروی از آن فراهم نماید (Hahn et al., 2016).

در این راستا به کارگیری یک استراتژی یادگیری همگون در سطح تیم ها می تواند منجر به گسترش و بهبود پایگاه های دانشی شده و شرایط لازم را برای تبدیل این دانش ضمنی به فرآیندی منسجم جهت تسهیل در انجام امور مربوط به پروژه های توسعه محصولات را فراهم نمایند. این فرآیند در نهایت منجر به افزایش قدرت پاسخ گویی به نیازهای بازار، حل مشکلات و افزایش در نتایج مورد انتظار خواهد شد (Cunha et al., 2015).

#### ۴- یادگیری سازمانی

مفهوم یادگیری سازمانی که به طور قابل ملاحظه ای از سال ۱۹۹۰ به بعد، مورد توجه بسیاری از مراکز دانشگاهی و صنعتی قرار گرفت نتیجه دو عامل مهم است: ۱. ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می کنیم. ۲. محیط رقابتی که شرکتها در آن فعالیت می کنند. یادگیری سازمانی چیزی فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است، یعنی یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می انجامد و دربردارنده رفتار سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می شود. در چنین سازمانهایی همه شرایط برای یادگیری اعضا فراهم می شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه که یاد گرفته اند همت می گمارند (Chadwick & Raver, 2015).

یادگیری سازمانی فرآیندی است که طی آن شرکت دانش جدید خود را گسترش می دهد و در کنار تجارب عادی افراد در سازمان ها قرار داده و پتانسیل بالقوه برای تأثیر گذاری روی رفتار افراد را کسب کرده و قابلیت های شرکت را بهبود می بخشد (Jiménez Valle, 2011).

پژوهشگران اغلب یادگیری را در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، یک فرآیند آگاهانه تحلیلی فرض می کنند؛ اما آندوود (۱۹۸۲) عنوان می دارد که پیوندها بین تجربه، دانش و آگاهی پیچیده تر از آن چیزی است که عموماً پنداشته می شود. شناخت بخش ناخودآگاه برای فهم چگونگی رسیدن افراد به تشخیص و فهم چیز جدیدی که برای آن بیشتر توضیحی وجود نداشته، تعیین کننده است. یک تئوری یادگیری باید بیان کننده چگونگی روی دادن این فرآیند باشد. بنابراین، فرآیند کشف و شهود - یک فرآیند عمدتاً ناخود آگاه - بخش مهمی از چهار چوب ارائه شده در بحث یادگیری سازمانی را تشکیل می دهد. یادگیری سازمانی را می توان به عنوان یک فرآیند عملکرد محور در جهت تغییر در رفتار بالقوه کارکنان، در نظر گرفت (Torkestani et al., 2016).

اغلب یادگیری سازمانی بعنوان پدیده ای با ماهیت چند سطحی پویا، شامل تعامل غنی بین فرآیند و سطح تبیین می گردد. از طرفی یادگیری محصول تعامل است، بنابراین یادگیرنده ها نیز برای به حداکثر رساندن این توانایی باید با دیگران ارتباط و تعامل داشته باشند (Elias, 2011). با توجه به اهمیت این مفهوم در سازمان و تأثیری که می تواند بر پیشرفت آن داشته باشد، برخی محققین یادگیری سازمانی را نوعی دانش بین فعالیت سازمانی و محیط آن توصیف کرده (نوایی زند، ۱۳۹۷).

برخی از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که در بسیاری از سازمان ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می شوند، نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از:

۱. فعالیت های بهبود و توسعه منابع انسانی،

۲. فعالیتهای برنامه ریزی راهبردی

۳. به کارگیری و تسلط بر فناوری های جدید در سازمان.

به هر حال، سازمان ها معمولا همه استعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی گیرند. حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیری های انفرادی و مجزای بخش های تشکیل دهنده آن بیش تر است. یادگیری های منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارتهای نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاه های علمی و آشنایی با نظریه ها و چهارچوب های جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می شود که بر اقدام های مدیریتی، خط مشی ها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد (تورانی و همکاران، ۱۳۹۷).

یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی که طی آن سازمان ها، مدل های ذهنی، قوانین، فرآیندها یا دانش خود را تغییر یا اصلاح کرده و عملکرد خود را حفظ یا بهبود می بخشند، تعریف شده است (Chiva et al., 2014). به طور کلی دو دیدگاه در زمینه یادگیری سازمانی اتخاذ شده است:

دیدگاه اول، یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیندی که توسط آن سازمان دانش جدیدی را یاد گرفته و توسعه می دهد، تعریف می کند. این فرآیند، توسط چهار زیر فرآیند؛ کسب دانش، توزیع، تفسیر و حافظه (نگهداری دانش) یکپارچه می شوند (Flores et al., 2012). دیدگاه دوم یادگیری سازمانی را به عنوان گرایش سازمان به یادگیری یا به عنوان یک قابلیت سازمانی که فرآیند یادگیری سازمان را تسهیل می کند، تعریف می کند (Aragón et al., 2014). بنابراین، به منظور ایجاد نوآوری و حفظ رقابت، سازمان ها باید یادگیری را به عنوان یک اولویت مورد ملاحظه قرار دهند. درک تحولات صنعت جدید، نوآوری های محصول، تغییر نیازهای مشتری و تهدیدات رقابتی، برخی از مسائل را نشان می دهد که باید در میان الزامات یادگیری سازمانی در صدر قرار گیرند. حتی در موقعیت هایی با حداقل رقابت، یادگیری مداوم برای پیشرفت و ابقا سازمان ضروری است (Bettis-Outland & Dee Guillory, 2018).

### جدول ۱- تعاریف یادگیری سازمان از نظر برخی از محققان (دمیرچی و همکاران، ۱۳۹۸)

صاحب نظر	سال	تعریف
رودریگز <sup>۱۱</sup> و همکاران	۲۰۰۳	یادگیری سازمانی را فرآیند جمعی برای پشتیبانی و حمایت از تغییر رفتار سازمانی می دانند.
کلینسون و کوک <sup>۱۲</sup>	۲۰۰۷	یادگیری سازمانی را ایجاد بینش، دانش و همبستگی بین کنش های گذشته و اثر بخشی آن کنش ها و کنش های آینده تعریف می کنند.
ریلی و اسکات <sup>۱۳</sup>	۲۰۱۰	توان یادگیری سریعتر از رقبا، نوعی مزیت پایدار برای سازمان ها به شمار می رود.
لوزانو <sup>۱۴</sup>	۲۰۱۲	یادگیری سازمانی، قابلیت سازمان برای حفظ و بهبود عملکرد براساس تجربه های پیشین است. این قابلیت توانایی سازمان در کسب و بهره برداری از دانش ضمنی و صریح، تشریک دانش و استفاده از آن می باشد.

11. Rodríguez

12. Collinson & Cook

13. Reeli & Scott

14. Lozano

صاحب نظر	سال	تعریف
شو <sup>۱۵</sup>	۲۰۱۴	یادگیری سازمانی شامل آموزش در داخل سازمان ها، افزایش مهارت ها، تجربه کاری و آموزش رسمی می باشد.
ون بردا <sup>۱۶</sup> و همکاران	۲۰۱۶	یادگیری سازمانی به این موضوع می پردازد که سازمانها در مسیر توسعه عملکرد و دستیابی به نتایج اثربخش چگونه درباره محیط پیرامون خود یاد می گیرند و خود را با آن وفق می دهند.
گلایدن <sup>۱۷</sup> و همکاران	۲۰۱۸	یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی حیاتی که در طی آن سازمان ها با محیط متغیر خود انطباق می یابند.

#### ۴-۱- ابعاد یادگیری سازمانی

یک: تعهد مدیریت- مدیریت باید اهمیت یادگیری را درک کرده باشد و فرهنگی را در سازمان ایجاد نماید که کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان در نظر گرفته شود، مدیریت باید صراحت راهبردی بودن یادگیری را بیان کند، زیرا که یادگیری سازمانی ابزار ارزشمندی برای رسیدن به نتایج بلند مدت است.

دوم: دید سیستم- افراد مختلف بخش ها و نواحی سازمان باید دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و بدانند که چگونه می توان به توسعه آن اهداف کمک کنند.

سوم: فضای باز و آزمایشگری- یادگیری خلاق با همان یادگیری عمیق نیازمند فضای باز است و به ایده ها و نقطه نظرات جدید داخل سازمان یا بیرونی اهمیت می دهد.

چهارم: انتقال یادگیری و یکپارچه سازی دانش- این قابلیت به دو قابلیت کاملاً مرتبط به هم انتقال و یکپارچی دانش داخلی برمی گردد که به جای پی در پی بودن به صورت همزمان اتفاق می افتد، کارایی این دو فرایند به وجود قبلی ظرفیت جذب برمی گردد، منظور از ظرفیت جذب همان توانایی شناخت، کسب و یادگیری و بکارگیری دانش است که می تواند از درون یا برون سازمان اتفاق افتاده باشد.

در پایان باید گفت که در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعا مطلوب است افزایش می دهند و یادگیری سازمانی موجب می گردد که مدل ها و الگوی های ذهنی جدیدی ایجاد و به توسعه سازمان کمک کند (عنایتی و داوودی، ۱۳۹۵).

15. Shou

16. Van Berda

17. Clayden



شکل ۱- ابعاد و مولفه های یادگیری سازمانی (عنایتی و داوودی، ۱۳۹۵، ص ۱۵۹)

#### ۴-۲- عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

در این بخش برخی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی معرفی و سپس به توضیح اجمالی در رابطه با هر یک خواهیم پرداخت (حاتمی و آزما، ۱۳۹۶):

**۱- رهبری تحول گرا:** رهبری تحول گرا و اثربخش رفتار یادگیری را شکل می دهد، سیستم هایی را برای تسهیل یادگیری و بهبود قابلیت های یادگیری کارکنان فراهم می کند، اشاعه دانش و یادگیری را تضمین می کند و افراد را در رهبری سهیم می کند؛ یعنی رهبر باید سیستم ها و فرایندهایی را خلق کند که حامی فعالیت- های یادگیری باشند و افراد آنها را وارد فعالیت های روزانه کنند. این بدان معنا است که مسئولیت نهایی برای موفقیت و یادگیری در سازمان ها بر عهده رهبران سازمان است.

**۲- مدیریت دانش:** بسیاری از محققین فعال در زمینه یادگیری سازمانی، آن را فرایندی می دانند که شامل مراحل کسب دانش از طریق منابع خارجی یا رشد داخلی، توزیع و تسهیم دانش بین اعضای سازمان، تفسیر دانش که از به اشتراک گذاشتن دانش بین افراد سازمان به وجود می آید، به کارگیری دانش کسب شده در عمل و حافظه سازمانی است که منظور از آن ذخیره دانش برای استفاده آینده است.

**۳- کار تیمی:** هر عضو تیم مهارت، تخصص و استعداد مختلفی دارد که به واسطه گفتگو بین اعضاء فرصتی برای کارکنان فراهم می شود تا از تخصص دیگران بهره برده، آن را یاد بگیرند و همکاری با یکدیگر موجب می شود به حل مساله پردازند، بنابراین گفتگوهای تیمی آغازگر یادگیری تیمی است. میزان یادگیری و توانایی های یک تیم بیش از مجموع تواناییها و یادگیری تک تک اعضای تیم است. یادگیری تیمی به عنوان کلید دستیابی به یادگیری سازمانی یاد شده است.

**۴- چشم انداز مشترک:** چشم انداز مشترک عبارت است از ایجاد کردن حس تعهد در افراد سازمان و گروه ها به وسیله ترسیم آینده مطلوب سازمانی در ذهن کارکنان، با ایجاد چشم انداز مشترک در سازمان اهمیت یادگیری بیشتر برای دستیابی به اهداف چشم انداز بر همگان آشکار می گردد و تأثیر بنابراین به سزایی بر قابلیت های یادگیری سازمان خواهد گذاشت.

**۵- قابلیت شخصی:** این ویژگی به افراد سازمان اجازه می دهد چشم انداز شخصی خود را شفاف کرده و بهبود دهند، افراد با قابلیت شخصی بالا ظرفیت و توانایی مشاهده فاصله بین واقعیت جاری و چشم انداز شخصی را دارند هم چنین این گونه افراد تعهد به توسعه و بهبود افکار، قابلیت ها و مهارت های خویش دارند. یکی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی وجود چنین افرادی در سطوح و بخش های مختلف سازمان است زیرا بدون تحقق یادگیری فردی، دستیابی به یادگیری سازمانی امکان پذیر نیست.

**۶- فرهنگ یادگیری:** منظور از فرهنگ یادگیری استقرار شرایط یادگیری و حمایت از یادگیری در سازمان است مانند سرمایه گذاری در یادگیری توسط سازمان، برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان، تهیه و غنی سازی کتابخانه در سازمان، تخصیص پاداش های مادی (نقدی) و غیرمادی (ارتقاء شغلی برای یادگیری و ...) مهیا سازی چنین شرایطی موجب افزایش تعهد به یادگیری در سازمان خواهد شد.

**۷- فناوری اطلاعات:** سیستم های اطلاعاتی با به کارگیری تکنولوژی های اطلاعاتی می توانند بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار باشند. این سیستم ها از طریق تأثیر بر عوامل زمینه ای نظیر ساختار و محیط بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم می گذارند. همچنین اطلاعات کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده و موجب افزایش دانش ایشان می گردد.

**۸- مشخصات سازمانی:** در این بخش بیشتر تمرکزمان روی دو عامل عمر سازمان و سلسله مراتب سازمانی است. تحقیقات نشان داده است که هرچه از عمر سازمان می گذرد بواسطه افزایش ارتباطات سازمان با تعداد افراد بیشتر از قبیل مشتریان و تامین کنندگان و نیز نهادها و سازمان های مختلف تجارب بیشتری کسب خواهد کرد که تأثیر به سزایی بر یادگیری سازمان خواهد داشت. همچنین هرچه سلسله مراتب سازمانی بیشتر باشد یادگیری دیرتر و سخت تر در سازمان تحقق می یابد؛ زیرا سلسله مراتب سازمانی موجب تقویت فرهنگ قدرتمداری در سازمان می شود در این فرهنگ به علت آنکه مشارکت بین افراد کم می شود میزان یادگیری نیز کاهش خواهد یافت.

**۹- مدل های ذهنی:** عبارت است از برداشت ها و تصورات ذهنی از دنیا و محیط اطراف که بر رفتار تأثیر می گذارد. سنگه اعتقاد دارد اگر مدل های ذهنی افراد درست مدیریت شود یادگیری مهارت های جدید و سپس نوآوری در سازمان تسهیل خواهد شد و در غیر این صورت مدل های ذهنی ناصحیح مانع یادگیری خواهد شد.

۱۰- **تفکر سیستمی:** منظور از تفکر سیستمی به کارگیری روش های سیستمی در بررسی مسائل سازمانی، تحلیل امور و فعالیت های درون سازمانی و برون سازمانی و تأثیر همه عوامل بر یکدیگر است. سنگه اعتقاد دارد یک سازمان وقتی به سمت یادگیری حرکت می کند که مدیران سازمان و هم چنین در سطح پایین تر همه کارکنان با به کارگیری تکنیک سیستمی، شروع به بازسازی ذهن کرده و از تفکر سیستمی در تصمیم گیری های روزانه خود استفاده کنند.

۱۱- **ذهن باز:** منظور از ذهن باز، توانایی در بررسی و تجزیه و تحلیل فرایندهای سازمان است. سازمان های با ذهن باز روش های به کار گرفته شده خود را بررسی می کنند، از پذیرش ایده های نو برای اصلاح آنها دریغ نکرده و حتی با آموختن روش های نو سعی در فراموشی رفتار گذشته خود دارند. تمام تلاش چنین سازمان هایی به روز کردن دانش سازمانی است. با تقویت چنین فرهنگی در سازمان امید به تحقق یادگیری در سازمان بسیار بالا می رود.

۱۲- **چابکی:** سازمانی چابک خواهد بود که نه تنها پاسخگوی تهدیدهای محیطی است بلکه تأثیرگذار بر محیط خود نیز هست. چنین سازمان هایی یادگیری مولد را مدنظر قرار می دهند یعنی یادگیری که نه فقط اشتباهات و خطاها در آن کشف و اصلاح می شود بلکه استراتژیها، ارزشها و فرضیات سازمانی نیز تغییر خواهند یافت. سازمان هایی چابک خواهند بود که بتوانند به آسانی تغییر و یادگیری را وارد فضای سازمانی کنند.

۱۳- **ساختار بازار یا محیط:** هر چقدر محیطی که سازمان در آن فعالیت می کند پویاتر باشد سازمان برای پاسخگویی سریع تر نسبت به تغییرات محیط اطرافشان و حفظ مزیت رقابتی خود، تلاش بیشتری برای یادگیری خواهند کرد. با یادگیری بیشتر، سازمان ها قادر به شناخت هرچه بهتر محیط خود خواهند شد و بهترین استراتژی ها را برای مقابله با تهدیدها و بهره برداری از فرصت ها به کار خواهند بست. البته نوع یادگیری در محیط های مختلف، متفاوت است. در محیطهای نسبتاً پایدار یادگیری انطباقی کفایت می کند در حالی که در محیط های پویا یادگیری مولد مؤثر خواهد بود.

## ۵- چابکی سازمانی

در دنیای رقابتی امروزی که تغییر یکی از مهم ترین ویژگی های آن می باشد، ضرورت دارد سازمان ها برای حفظ و بقای حیات خود به دنبال ایجاد و توسعه توانمندی هایی باشند تا بتوانند به تولید انواع گوناگونی از محصولات و ارائه خدمات متنوع با توجه به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتریان در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه، بهبود کیفیت و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات پردازند (Heidari & Siyadat, 2013). در واقع می توان گفت فقط سازمان هایی می توانند با تغییرات موجود در کسب و کار رویارویی کنند که از رویکرد نوینی به نام چابکی استفاده نمایند (Karimi & Rahmani, 2015).

به همین دلیل در دهه ۱۹۹۰ میلادی، چابکی به عنوان یک استراتژی در پاسخ به چالش های کسب و کار معرفی شد و به عنوان یک مفهوم مدیریتی، نخست در یک بستر تولیدی به خصوص سیستم های تولیدی منعطف شکل گرفت و بعدها به دیگر حوزه های کسب و کار سرایت کرد و به عنوان یکی از ویژگی های سازمانی مطرح شد (ghorbani Zadeh & Hormanesh, 2011). که مدیر را قادر می سازد برخورد صحیح، سریع و مؤثرتری با تغییرات داشته باشد، از فرصت های بالقوه پدید آمده بر اثر تغییر به بهترین نحو استفاده نماید، در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تأمین اهداف و نیازهای آینده سازمان حرکت کند؛ همچنین محصولات و خدمات با کیفیت بالا و در مدت زمان نسبتاً کوتاه ارائه نماید. بنابراین می توان بیان کرد چابکی، پارادایمی است که به عوامل زیر منجر می شود: توانمندی سازمان در شناخت بازار (تغییرات نیازهای مشتریان و رهگیری نیازهای جدید)، دستیابی به طرح راهبردی کسب مهارت رقابتی، فراهم

کردن تغییرات ساختاری و فرایندی برای پاسخ دهی به نیازها، افزایش شفافیت اطلاعات در سازمان ها، تولید محصولاتی با بیشترین کیفیت و کمترین هزینه، بهینه سازی استفاده از منابع، صرفه جویی در مقیاس و افزایش قابلیت سازمان در تهیه خدمات و محصولات نوین و متمایز همراه با ارزش افزوده برای مشتریان می شود (Alirezaei & pashaei, 2016).

برای چابکی تعریف های زیادی ارائه شده است. عموماً این تعریف ها، ایده ی سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می دهند. کومر<sup>۱۸</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) چابکی را توانایی انعطاف پذیری نهاد حساس به منظور پاسخگویی سریع به تغییرات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده تعریف کرده اند. ماسکل<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیر قابل پیشبینی تعریف میکند. از این بابت، سازمانها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته باشند و از آنها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار، تصور کنند (شیری و همکارانش، ۱۳۹۳)؛ همزمان با شروع قرن ۲۱ دستیابی به موفقیت و بقا سازمان مشکل تر می شود و این واقعیت ناشی از ظهور عصر تجاری جدیدی است که تغییر یکی از خصوصیات اصلی آن است. این وضعیت موجب بازنگری اساسی در اولویت های تجارت، دیدگاه استراتژیک، قابلیت بقا و روشها شده است. در جهان امروز بیشتر تأکید بر قابلیت سازگاری با تغییر در محیط تجاری است و یک روش پیش کنشی برای درک نیازهای مشتری و بازار، متدهای تازه همکاری مانند سازمانهای مجازی است. پارادایم ظاهر شده، تولید چابک است که در مفهوم یک گام به جلو و ایجاد معانی جدید برای عملکرد بهتر و موفقیت در تجارت بوده و در عمل نیز رویکردی استراتژیک در تولید و در نظر گرفتن شرایط جدید محیط تجاری است. پاسخ به تغییرات و در نظر گرفتن مزیت آنها از طریق استفاده استراتژیک از متدها و ابزارهای تولیدی و مدیریتی، مفاهیم محوری و اساسی تولید چابک هستند (نشاط و همکاران، ۱۳۹۵).

شریفی و ژانگ<sup>۲۰</sup> چابکی را به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کسب و تعریف می کنند. کافمن و هارد<sup>۲۱</sup> شاخص های برجسته ی سازمان های چابک را فرهنگ یادگیری، سرعت نوآوری، ارتباطات به موقع، سیستم های انطباق پذیر و مشارکت کارکنان می دانند. هم چنین تکنولوژی اطلاعات یکی از ابزارهای مهم برای تحقق چابکی در یک سازمان محسوب می شود. شریفی و ژانگ یک مدل مفهومی برای چابکی ارائه نموده اند که براساس آن ساختار یک سازمان چابک بر آیند سه عنصر اساسی می باشد (حسین نیا و گلستان هاشمی، ۱۳۹۵).

یانگ و لی<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۲) معتقدند چابکی یک مفهوم پیچیده و چند بعدی است که شامل توانایی احساس تغییرات محیطی و پاسخ گویی سریع به تغییرات غیر قابل پیش بینی می باشد (Yang & Liu, 2012). از دیدگاه زین<sup>۲۳</sup> و همکاران (۲۰۰۵) چابکی پاسخی به چالش های تحمیل شده از طرف محیط کسب و کار است که با تغییر و عدم اطمینان احاطه شده است.

گانسکاران و یوسف<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۲) معتقد است که عناصر مشخصی در تعاریف چابکی وجود دارد که در آنها توافق کلی وجود دارد، این عناصر شامل سرعت پاسخ گویی، انعطاف پذیری و تفکر است. به عقیده او، تولید ناب معمولاً با استفاده

18. Comer

19. Muscle

20. Sharifi &amp; Zhang

21. Kaufmann &amp; Harder

22. Yang &amp; Liu

23. Zain

اثربخش از منابع در ارتباط است؛ درحالی که تولید چابک مربوط به واکنش اثربخش به محیط متغیر برای دستیابی به بهره‌وری است. از این رو توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم‌ترین مسئله برای سازمان‌های چابک می‌باشد. جکسون و جوهانسون<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۳) معتقدند چابکی تمرکز روی منافع است و می‌تواند به عنوان توانایی برای لمس تغییرات بلندمدت که قدرت ابتکار و نوآوری را در سازمان به کار می‌گیرد، تعریف شود. آنها معتقدند که انعطاف پذیری، پیش نیاز چابکی است و نتیجه گرفته اند که چابکی، هدف نیست بلکه وسیله ای ضروری جهت ادامه دادن رقابت در محیط سرشار از تغییر و عدم اطمینان است.

چابکی سازمانی به عنوان توانایی سازمان برای پاسخ به تغییرات محیطی تعریف می‌شود و کسب فرصت‌های بازار کارا و مؤثر را مشخص می‌کند. با افزایش چابکی سازمان، سازمان می‌تواند فرصت‌هایی را برای اقدامات رقابتی در بازارهای هدف خود ایجاد و دانش و مهارت لازم را برای کسب فرصت‌ها به دست آورد. به این معنا که چابکی سازمان، سازمان را قادر می‌کند در بازارهای هدف از طریق بهبود محصولات و خدمات سرمایه‌گذاری کند و به بهبود فرایندهای کسب و کار داخلی سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات بازار یا تقاضا کمک می‌کند (Chung et al., 2014).

برای چابکی در سازمان، چهار مفهوم کلی تعریف می‌شود (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۵):

**۱. مدیریت شایستگی‌های کلیدی:** نخستین مفهوم نهفته در پارادایم چابکی، شایستگی‌های کلیدی است. مثلاً، شایستگی‌های کلیدی نیروی انسانی، عبارتست از: مهارت‌های معلومات، رفتارها و تجربه‌ها. با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت نیروی انسانی می‌توان شایستگی‌های کلیدی کارکنان و در نتیجه قابلیت‌های سازمان را افزایش و توسعه داد، زیرا نیروی انسانی از منابع مهم سازمان محسوب می‌شود و اهمیت آن در تئوری‌های پیشرفته مدیریت روز به روز بیشتر و حیاتی‌تر می‌شود.

**۲. زمان مجازی:** مصداق و نمونه بارز یک سازمان چابک، استفاده از ساختار مجازی است. سازمان مجازی در فرهنگ مدیریت واژه‌ای نو است که شکل و گونه جدیدی از سازمان را معرفی می‌کند. تغییرات گسترده و پیشرفت‌های به دست آمده در عرصه فناوری اطلاعات در چند دهه گذشته، ضرورت تجدید نظر در مسائل مختلف از جمله ساختار سازمانی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی، نظیر اینترنت، پست الکترونیکی و نیز فراگیر شدن استفاده از کامپیوتر باعث شده تا شکل‌های سازمانی جدیدی پا به عرصه وجود بگذارند که ماهیتی کاملاً متفاوت با سازمان‌های سنتی، بزرگ و دیوانسالار دارند. ساختار این سازمان‌ها به صورت واحدهای کوچک، خودکفا و منعطف، همراه با سیستم‌های ارتباطی پیشرفته است. از ویژگی‌های سازمان مجازی می‌توان به رقابت جهانی، ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، استفاده بیشتر از تکنولوژی ارتباطات، تغییر ساختار سازمانی، کارآفرینی، طراحی مجدد مشاغل، حمایت از حسابرسی اجتماعی و حفاظت از محیط زیست، تأکید بر نرم افزار به جای سخت افزار و پویایی فرآیند خط‌مشی‌گذاری اشاره کرد.

**۳. قابلیت تجدید ساختار:** سازمان‌های چابک به آسانی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، متنوع‌سازی و نوسازی کسب و کار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص ایجاد کنند؛ به گونه‌ای که این امر بتواند

24. Gunasekaram & Yusuf

25. Jackson & Johansson

فرصت های گرانمایی را برای سازمان به وجود آورد. این سازمان ها قادر به پیشدستی در رقابت هستند و کلید این امر، ایجاد یک برنامه استراتژیک است که نقشه وسیعی از توانایی ها، قابلیت ها و مهارت های اصلی سازمان را نمایان می سازد. این نوع از سازمان ها دارای موقعیت خوبی بوده، امتیازاتی از قبیل سرعت، به دست آوردن بازار پیش از رقبای راه محصولات جدید و چابکی را از راه فراهم آوردن محصولات مورد نیاز مشتریان پیش از ایجاد و مطرح شدن نیاز آنان دارند. برای این منظور، مدیریت باید در تکنولوژی هایی سرمایه گذاری کند که در سطح کارخانه انعطاف پذیری عملیاتی ایجاد می کنند.

**۴. سازمان دانش محور:** صاحب نظران تعریف های زیادی را از دانش در سطح سازمان ارائه کرده اند که شامل تجربه های افراد سازمان، گزارش ها، بانک های اطلاعاتی و پرونده ها است. سازمان هایی که قصد چابک شدن را دارند باید نیروهای تربیت شده و دارای انگیزه خوب را با یک مجموعه درست از مهارت ها، تجربه و دانش ارتقاء دهند؛ به گونه ای که این امر جزء ضروری و جدانشدنی از استراتژی شرکت قلمداد شود. اطلاعات و دانش در چنین سازمانی در اختیار نیروی کار بوده و بطور خلاصه می توان گفت که تفکر دانش به منزله قدرت است بر چنین سازمان هایی حکم فرماست.

این تعاریف به طور معمول، ایده «سرعت و تغییر در محیط کسب و کار» را نشان می دهد و سازمان های چابک را سازمان هایی پویا، موقعیت گرا، تغییر پذیر و رشد محور تجسم می کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آنها، یک سازمان به چابکی می رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد، علت موقعیت گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می گذارد. دلیل تغییر پذیری نیز این است که چابکی در گروه حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. چابکی به صورت رشد محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم انداز، بازسازی استراتژی ها و نوآوری در فنون مصداق می یابد و سازمان چابک بر هدایت سازمان جهت واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات بازارها توجه دارد که البته این روش ها تا حدود زیادی مبتنی بر محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان هستند. به بیان ساده تر، شالوده سازمان چابک عبارت است از همسو کردن کارکنان، فرایندهای کاری و امکانات در یک سازمان همگن و انعطاف پذیر به منظور توانایی واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر (Alirezaei & pashaei houlasso, 2016).

#### ۵-۱- ویژگی های سازمان چابک

هدف سازمان چابک عبارت است از غنی سازی و ارج نهادن به مشتریان و کارکنان و حفظ بقا و سهم بازار که اساسا برای کار مجموعه ای از قابلیتها را برای انجام واکنش مناسب نسبت به تغییراتی که در محیط کسب و کار روی می دهد، در اختیار دارد. هر چند شرایط کاری که در آن اکثر شرکتها خودشان را می یابند، بر اساس تقاضای ناپایدار و غیر قابل پیش بینی و نیز افزایش ضرورت پیروی از چابکی ذکر می شود. از این رو مهمترین عامل محرک در چابکی تغییر است. انواع مشخصات یا ویژگی های سازمان چابک در ادامه بصورت مختصر توضیح داده شده است (باورصاد و داراییان، ۱۳۹۵):

✓ مبتنی بودن بر اطلاعات

✓ غیر متمرکز است ولی از نظر فناوری شدیداً متمرکز عمل میکند.

- ✓ تمرکز فعالیتهای سازمان مجازی حول شایستگیهای منحصر به فرد آن است.
- ✓ انعطاف پذیر، قابلیت سازگاری داشتن و چابک و سریع است.
- ✓ سرمایه گذاری های آن بهینه بوده و هزینه های سربار در آن حذف میشود.
- ✓ خلاق، پویا، سازگار و همراه با ساختاری مجازی مبتنی بر کار گروهی است.
- ✓ تمرکز روی قابلیتهای کلیدی سازمان های همکار
- ✓ پروژهای این سازمانها توافق برای برنامه ریزی کوتاه مدت
- ✓ منحل شدن این سازمانها در صورت کاهش سوده ای حاصله از همکاری
- ✓ فقدان سلسله مراتب بدین معنی که هیچ یک از اعضا نباید تحت نفوذ دیگری باشند.
- ✓ حداکثر انعطاف پذیری سازمانی
- ✓ ضرورت وجود زیرساختارهای اطلاعاتی و ارتباطی لازم
- ✓ ضرورت وجود اعتماد و اطمینان متقابل بین شرکت های همکار

استفاده از چابکی در چرخه حیات سازمان ها به عنوان یک راهبرد برنده منطقی به نظر می رسد. از نظر کریستوفر<sup>۲۶</sup> که یکی از مروجین مفهوم چابکی در سازمان است، یک سازمان برای آنکه واقعا چابک باشد بایستی دارای چهار ویژگی باشد (جبله و همکاران، ۱۳۹۷):

۱. **حساس به بازار:** توانایی زنجیره در پاسخ به تقاضای واقعی بازار از طریق به روزرسانی اطلاعات مربوط به فروش
۲. **فضای مجازی:** استفاده از قابلیت های فناوری اطلاعات برای تسهیم و تشریک اطلاعات بین خریداران و تأمین کنندگان بجای موجودی. استفاده از ابزارهای پیشرفته الکترونیکی همچون تبادل الکترونیکی داده ها<sup>۲۷</sup> در سازمان مجازی علاوه بر کاهش هزینه های ارتباطی بر سرعت و شفافیت اطلاعات مورد مبادله کمک می کند.
۳. **یکپارچگی فرایند:** همکاری بین خریداران و تأمین کنندگان، توسعه اصول مشترک، سیستم ها و اطلاعات مشترک.
۴. **شبکه مند بودن:** یعنی اعتقاد به اینکه شرکت های تنها عملا شانس برای موفقیت ندارند.

## ۵-۲- ابعاد چابکی سازمان

طرفی بنگاه ها پدیده های پیچیده ای هستند که باید به صورت نظامگرا دیده شوند و چابکی نیز مفهومی پیچیده است که برای دستیابی به آن چهار بعد پیشنهاد شده که می توان آنها را به صورت نظام گرا تعریف نمود (اعوانی و همکاران، ۱۳۹۶؛ محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵):

**الف- ستاده (محصولات به عنوان راه حلی جامع جهت ارضای مشتری):** توانایی در ساخت محصول، مشخص کننده قابلیت رقابتی نیست. کاهش هزینه ماشین آلات، دسترسی طراحان محصول به ابزارهای طراحی کامپیوتری قدرتمند و افزایش تجارت جهانی، توزیع این محصولات را گسترده تر کرده و تولید کنندگان را به این

26. Christopher

27. Electronic Data Interchange

جهت سوق داده است که به ماورای محصول نگاه کنند و ترکیب متمایزی از محصولات و خدمات بلندمدت را برای هر مشتری فراهم نمایند.

**ب- داده (همکاری جهت افزایش رقابت پذیری یا ایجاد سازمان مجازی):** تدارک راه حلی کامل برای هر مشتری مشخص با منابع یک شرکت، به تنهایی قابل حصول نیست. این امر خصوصاً زمانی به حقیقت می پیوندد که شرکت روی شایستگی اصلی خود متمرکز باشد. بنابراین همکاری جهت ایجاد راه حلی برای مشتریان، ضروری به نظر می رسد. در واقع همکاری داخلی و خارجی، استراتژی های مورد نظر می باشند و هدف عرضه محصولات به بازار در حداقل زمان با اهرم کردن منابع از طریق همکاری می باشد و نائل شدن به این اهداف تنها با تشکیل سازمان های مجازی و مشارکت های سریع در ساخت قابل حصول خواهد بود. همکاری به طور داخلی و با دیگر سازمانها؛ اولین گزینه استراتژی عملیاتی رقابتی چابک است. نقطه پایانی، ارائه محصول چابک به بازارها به طور سریع و تا حد ممکن از جنبه هزینه ای موثر، می باشد. یکی از استراتژی های انجام این کار، بهره گیری از منابع موجود بدون توجه به محلی که آنها در آنجا قرار گرفته اند و کسی که مالک آنهاست می باشد. تیم های چند وظیفه ای، توانمندسازی کارکنان، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، سازمانهای مجازی و مشارکتها ولو با رقبای مستقیم ابزارهایی هستند که برای اهرمی نمودن اثر منابع از طریق همکاری ها مورد استفاده قرار می گیرد.

**ج- عوامل تأثیرگذار خارجی (سازماندهی جهت تسلط بر تغییر و عدم اطمینان):** مشکل ترین عاملی که شرکت ها با آن مواجه هستند تغییر سریع و بدون توقف می باشد. عواملی مانند کاهش دوره محصول، کاهش دوره زمانی بین زمان ایجاد مفهوم تا نقدینگی، تسریع در نرخ توسعه فناوری، افزایش جهانی سازی تجاری، افزایش تراکم ارتباطات الکترونیکی و افزایش رشد سریع جمعیت، همه به فضای تغییر کمک می کنند. تغییرات خارجی تحمیل شده را نیز می توان در دو بخش ذیل در نظر گرفت: تغییرات اجتماعی در مقیاس کلان و تغییراتی که بوسیله شرکت رقیب می توان بر واحد تجاری تحمیل کرد (به عنوان مثال بخش بندی محصول و ایجاد تشابهاتی در محصول گران قیمت با تنوع زیاد که به وسیله رقیب تحمیل می شوند).

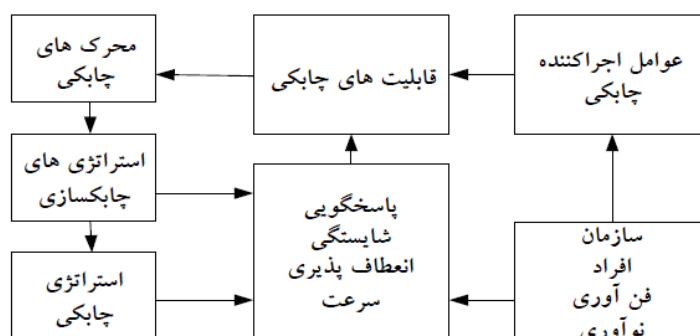
**د- عملیات داخلی (اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات):** توانایی شرکت در واکنش سریع تر به تغییرات، در مقایسه با رقیب را بیان می کند که البته این کار با استفاده از انگیزش، کارآفرینی اشخاص و سازماندهی تیم های سازگار دائمی انجام گرفته و در عین حال ساختار سازمانی نیز دائماً شکل دهی مجدد می گیرد. در جهان فردا افراد و اطلاعات متمایز کننده های اساسی خواهند بود. لذا چابکی، عدم تمرکز اختیار و اهرمی کردن ارزش منابع انسانی و اطلاعاتی را در بر می گیرد، چنین سازمان هایی را سازمان های مبتنی بر دانش می نامند.

### ۳-۵- قابلیت های چابکی سازمان

مؤسسات و سازمانهای چابک برای رسیدن به تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش بینی در محیط کاری خود، به شماری از توانمندی های متمایز نیاز مند هستند که قابلیت های چابکی نامیده می شوند (انصاری و همکاران، ۱۳۹۵). قابلیت های چابکی، عبارت است از توانایی هایی که باید در سازمان ایجاد شود، تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخ گویی به تغییرات برخوردار باشد. در یک طبقه بندی کلی از قابلیت های اصلی چابکی، این قابلیت ها چهار عنصر اصلی را در بر می گیرند، که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می روند (Zhang, 2011). قابلیت های چابکی و مولفه های آنها در جدول و شکل ۲ ارائه شده است.

## جدول ۲- قابلیت های چابکی سازمان و مولفه های آن (انصاری و همکاران، ۱۳۹۵)

شاخص اصلی	تعریف	زیرشاخص
پاسخگویی	۱. احساس درک و پیش بینی تغییرات ۲. عکس العمل آنی به تغییرات ۳. امکان بهره‌برداری از تغییر	۱. حفظ و ارتقای روابط با مشتریان ۲. کاهش هزینه ها ۳. ارتقای کیفیت ۴. محصولات مشتری محور ۵. معیارهای اندازه گیری مشتری گرا ۶. قدرت پاسخگویی به تماما به محض دریافت سفارش ۷- افزایش تناوب ارتقای خدمت
شایستگی	۱. چشم انداز استراتژیک ۲. تکنولوژی مناسب ۳. مدیریت تغییر ۴. نیروی انسانی شایسته ۵. دانشی یکپارچه سازی	۱. تصمیم گیری غیر متمرکز ۲. تاکید بر شایستگی های اساسی ۳. ساختار مشوق نوآوری ۴. روابط مبتنی بر اعتماد ۵. اهداف و معیارهای تیم محور ۶. تعهد مدیریت ارشد به اقدامات چابک
انعطاف پذیری	۱. انعطاف پذیری در حجم محصول / در مدل / در کارکنان ۲. انعطاف پذیری سازمانی	۱. توانایی کارکنان در مقابله با تغییرات ناگهانی ۲. امکان ویژه سازی محصولات ۳. امکان معرفی محصول جدید ۴. توانایی ارائه محصولات
سرعت	۱. سرعت در معرفی محصول جدید به بازار ۲. سرعت در انجام عملیات ۳. سرعت و به موقع بودن	۱. ارتباطات مجازی ۲. سرعت کشف بازارهای جدید ۳. قابلیت های داده کاوی ۴. تسهیلات برای تصمیم گیری سریع ۵. میزان تاکید بر بیرون میاری



شکل ۲- مدل مفهومی چابکی (Rahiminia & Moghadasian, 2010)

#### ۵-۴- اصول طراحی سازمان چابک

این اصول برای هر سازمانی که می خواهد در جهت پاسخگویی و پیش بینی تغییرات بهتر از رقابیش عمل کند، لازم است. این اصول به شرح زیر است (نیک پور و برکم، ۱۳۹۱):

- ✓ **استراتژی منبع:** مجموعه ای از تصمیماتی بوده که به تعریف و یکپارچگی منابع داخلی و خارجی می پردازد. ابتداء به تشخیص خدماتی که در سازمان باید انجام شود، پرداخته و سپس مسئولیت افراد را به آنان واگذار خواهد کرد.
- ✓ **مدیریت منابع:** نقش مؤثری در به کار گیری افراد، مهارتها و شایستگیها در جای مناسب خود دارد و به سازمان در تخصیص درست منابع کمک خواهد کرد.
- ✓ **شایستگی ها:** هرآنچه که باعث تشخیص بهترین عملکردهای سازمانی شود، اصطلاحاً شایستگی نامیده می شود. در گذشته، سازمانهای اطلاعاتی سنتی بر مهارتهای تکنیکی (فنی) تکیه داشته اند ولی با حرکت به سمت چابکی باید به شایستگی ها توجه زیادی معطوف گردد.
- ✓ **رهبری:** در سازمان های چابک رهبری کمتر بر روی کنترل دستوری متمرکز است و بیشتر روی آماده سازی، هدایت، اثرگذاری، تفویض اختیار و متقاعد سازی متمرکز دارد.
- ✓ **نوع فرآیندها:** در اینجا تأکید روی چگونگی انجام کار توسط سازمان است. به طور کلی تمامی فرآیندها دارای چهار خصیصه کلیدی هستند: قابل مشاهده، قابل اندازه گیری، قابل تکرار و قابل تنظیم.
- ✓ **ساختار بندی:** بیشتر بر ساختار سازمانی متمرکز دارد و اینکه اجزای سازمان چگونه در کنار هم قرار گیرند. یک سازمان چابک دارای ساختار قابل انعطاف است.

#### ۶- بررسی تأثیر استراتژی یادگیری سازمانی بر روی چابکی سازمانی

امروزه سازمان های بزرگ و پیچیده ای که دهه های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند. سازمان های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی های ناشی از آن را ندارند و برای بقاء خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان است. سرعت فزاینده

تغییرات فناوری اطلاعات از یک سو و تغییر ماهیت تقاضای مشتریان و تشدید رقابت بین سازمان ها، از سوی دیگر باعث شده است که سازمان ها به شدت به دنبال کسب مزیت های رقابتی جدید برای برتری بر رقبای و تامین بهتر نیاز مشتریان باشند. به نظر می رسد که حرکت به سوی ایجاد سازمان هایی که از سرعت و انعطاف پذیری بالایی در پاسخ به محیط متغیر، ناپایدار و پیش بینی ناپذیر برخوردارند راه حلی جدید و حیاتی است و حصول چنین اهدافی در سایه چابکی سازمانی به دست می آید (تورانی و جمشیدی، ۱۳۹۶).

سازمان های کنونی در محیطی فعالیت می کنند که تغییرات سریع آن، آن ها را ملزم به داشتن استراتژی های انطباق پذیر می کند. در واقع، این مشکل 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. هرچند، راهکارهای مختلفی مانند تولید به هنگام، مهندسی مجدد، سازمان های مجازی و شبکه سازی معرفی شده اند؛ اما، چابک گشتن سازمان از محبوب ترین آن ها است. در چنین محیطی، چابکی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد. بنابراین، یکی از مهم ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت شرکت ها در محیط پویای امروزی، چابکی آن ها می باشد و ویژگی اساسی این محیط، تغییر و عدم اطمینان است (جوادی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

چابکی به طور دائم به عملکرد کارکنان و سازمان، ارزش محصول و خدمات، و تغییر دائم در زمینه فرصت های حاصل از جذب مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری توجه می کند و مستلزم آمادگی دائم برای روبه رو شدن با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره گیری از فرصت های جدید می شود، آماده اند. قابلیت سوددهی خدمات مبتنی بر استراتژی های بازاریابی و قیمت گذاری است که خود مبتنی بر ارزش دریافت شده از مشتری است. بنابراین، رقبای چابک موفق، نه تنها باید بازارها، خطوط تولید، شایستگی ها و مشتریان فعلی خود را خیلی خوب بشناسند، بلکه باید مشتریان و بازارهای بالقوه آینده را هم بشناسند و در مدیریت ارتباط با مشتری موفق باشند. این شناخت به برنامه های استراتژیک برای به دست آوردن شایستگی ها جدید توسعه خطوط خدمات جدید، و ثبت و ضبط بازارهای جدید منجر می شود. مفاهیم ضمنی رقابت چابک وابسته به زمینه های رقابتی است که در داخل یک سازمان به طور خاص عمل می کنند. سازمان های چابک به صورت تهاجمی با تغییرات روبرو می شوند. برای رقبای چابک تغییر و عدم اطمینان منبع احیای فرصت ها از روش های موفق دائمی است. بنابراین، برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی، و دسترسی افراد به اطلاعات است. یک سازمان چابک دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در اغنای فعالیتهای تجاری مشتری است و در ایجاد فرصت برای سود و رشد به صورت تهاجمی عمل می کند (عسگری، ۱۳۹۳).

از طرف دیگر، در دنیای پر رقابت امروز، سازمان ها یا باید تغییر ساختار دهند و یا خود را به ابزارهایی برای سازگاری با این تغییرات و کنترل آن ها مجهز سازند. به طوری که امروزه، به سرمایه های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می شود به عنوان یک عامل مهم و حیاتی نگریسته می شود. به بیان دیگر، سازمان هایی در برابر تغییر و تحولات موفق و پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود بخشند؛ اما، نکته قابل توجه در این میان این است که حصول دانش و دست یابی به اندوخته های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست به بیان دیگر، انسان مجهز به دانش، کلید تعیین کننده اثربخشی سازمان ها به حساب می آید. تجربه نشان می

دهد که در هزاره سوم، موفقترین سازمانها آنهایی هستند که در زمره سازمان های یادگیرنده قرار میگیرند. گیتس، بنیانگذار و مدیر ماکروسافت می گوید: «اگر سازمان ها بتوانند با چابکی و یادگیری سازمانی، سازوکارهای ایجاد تحول و دگرگونی را در خود ایجاد کنند، دیگر نباید نگران آینده غیرقابل پیش بینی باشند». به عبارت دیگر، سازمان ها باید سریع تر از رقبا فرایندها، قیمت ها، فرآورده ها و خدمات خود را با استفاده از یادگیری سازمانی تغییر دهند (جوادی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

از طرفی مطالعات قبلی نشان دادند که یکی از عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی، یادگیری سازمانی است؛ برای مثال بهرامی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی را انجام دادند. یافته های این مطالعه نشان داد که اجرای راهبردهای مناسب به منظور افزایش ظرفیت سازمان برای جهت دهی به توانایی های ذهنی کارکنان می تواند توانایی واکنش سریع سازمان به مسائل را نیز بهبود دهد که آن نیز در دنیای متغیر کنونی لازمه بقا و پویایی سازمانی است. نتایج به دست آمده از این پژوهش حاکی از رابطه مثبت و معنادار یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی می باشد.

علاوه بر این، جوادی پور و همکاران (۱۳۹۴) نیز پژوهشی با عنوان نقش یادگیری سازمانی در تسهیل چابکی سازمان انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که خرده مقیاس تعهد مدیریت برای یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی برای چابکی سازمانی، بیشترین میانگین را نسبت به دیگر مؤلفه های متغیر مورد نظر به دست آورده اند. همچنین، یادگیری سازمانی رابطه معناداری با چابکی سازمانی دارد.

عزیزی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی با عنوان بررسی نقش واسطه ای یادگیری سازمانی در ارتباط میان هوش سازمانی با چابکی سازمانی، نشان دادند که هوش سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نقش واسطه ای یادگیری سازمانی بر چابکی سازمان اثرگذار می باشد و یادگیری سازمانی نیز بر چابکی سازمانی تأثیر قابل توجهی دارد. حاراف<sup>۲۸</sup> و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود در زمینه ی چابکی سازمانی بیان می دارند که یادگیری سازمانی از عواملی است که میتواند در تسهیل چابکی سازمانی مؤثر باشد.

ماونگر و تیکاماک<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد. از طرفی بین یادگیری سازمانی و چابکی نیز این ارتباط معنادار مشاهده می شود. الحاجی موسی<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش در زمینه ی بررسی رابطه بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نشان داد که بین مؤلفه های مدیریت دانش و مؤلفه های یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

رابرتز و گراور<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود در زمینه ی بررسی چابکی مشتری شرکت و عملکرد شرکت به این نتیجه دست یافتند که مشتریان چابک، کارمندان سازمان را به چابکی بازمی دارد و از این طریق عملکرد شرکت بهبود می یابد. لذا میتوان گفت که بین چابکی مشتری شرکت و عملکرد شرکت رابطه معناداری وجود دارد.

یافته های مطالعات نشان داد که اجرای راهبردهای مناسب به منظور افزایش ظرفیت سازمان برای جهت دهی به توانایی های ذهنی کارکنان، می تواند توانایی واکنش سریع سازمان به مسائل را نیز بهبود دهد که آن نیز در دنیای متغیر کنونی لازمه بقا و پویایی سازمانی است. بنابراین به منظور افزایش چابکی سازمانی و کسب مزیت رقابتی، باید

28. Harraf

29. Mavengere &amp; Tikkamäki

30. Alhaji Musa

31. Roberts &amp; Grover

زمینه های یادگیری را افزایش داده و با تشکیل یک سازمان یادگیرنده، بستری برای چابک شدن فراهم نمود (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۵).

## ۷- نتیجه گیری و پیشنهادها

امروزه سازمانهای زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری های تکنولوژیک و محیط های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته اند که به نظر می رسد با داشتن پیش آگاهی نسبت به تغییر، تصور آن و از آن فراتر پذیرش وقوع قطعی تغییر به جای هراس از آن، بهتر می توانند مسیر تغییر را تعیین کرده و حتی خود عامل تحقق آن باشند. زیرا بهترین راه پیش بینی آینده، خلق آن است. 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 سازمانها در گرو این تغییرات و انعطاف لازم در مورد هر یک از عملیات ها مبتنی بر اهداف سازمان است. نکته مهم دیگر این است که تغییر و تحول و روش آن بسیار مهم است بدان معنا که اگر در زمان و مکانی روشی موفق بوده و نمی توان در ملت و کشور دیگر موفق باشد. بنابراین باید تمام الگوهای تغییر با مطالعه عمیق در مورد سازمان و جامعه به کار گرفته شود و تا بتوان از تمام توان کشور و جامعه و بویژه از نیروهای کارآمد و متخصص در مدیریت استفاده بهینه کرد و این در راستای تلاش و همکاری موثر است حتی اگر در مواردی با شکست برخورد کنیم. همچنین ذکر این نکته ضروری بنظر می رسد که اگر تغییر با مدیریت صحیح همراه باشد، می توان از آن به نحو مثبت برای سازمان بهره جست اما اگر مدیر توانایی برخورد صحیح با تغییر را نداشته باشد، تغییر به بحران تبدیل خواهد شد که می تواند در مواردی حتی به شکست سازمان نیز منجر شود. مدیران برجسته نیز هنگامی که با شرایط پیچیده و تغییرات روبرو می شوند، باید زاویه نگاهشان را تغییر دهند. همچنانکه ادیسون هم هنگام اختراع الکتریسیته، بیش از هر چیز الگوی ذهنی اش را تغییر داده بود. به همین دلیل او هیچ گاه زمانش را صرف بهبود کارکرد شمع نکرد، زیرا او می دانست که باید طرحی نو در اندازد.

تغییر سازمانی فرآیندی پیوسته از آزمایش و تطابق است که توانایی های سازمان را با نیازهای محیط پویا و غیر قطعی امروزی متناسب می سازد. جمع آوری اطلاعات، ارتباطات و یادگیری سازمانی عناصر اصلی این فرآیند هستند. زیرا یادگیری مانند کاتالیزور عمل می کند. از طرفی یکی از اصول چابکی، آموزش و سازمان یادگیرنده است. بعلاوه اصلی ترین نیروی محرک چابکی نیز، تغییر است.

یادگیری سازمانی نقش مهمی در چابکی سازمانی دارد و یادگیری سازمانی به عنوان یک عنصر اصلی در چابکی سازمانی، باید مورد توجه سازمان قرار گیرد. چابکی و یادگیری سازمانی دو عامل مهمی هستند که مدیر را قادر می سازند برخورد صحیح، سریع و موثرتری با تغییرات داشته باشد، از فرصت های بالقوه پدید آمده بر اثر تغییر به بهترین نحو استفاده نماید، در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تامین اهداف و نیازهای آینده سازمان حرکت کند؛ همچنین محصولات و خدمات با کیفیت بالا و در مدت زمان نسبتاً کوتاه ارائه نماید.

در راستای اهداف پژوهش و با توجه به نتایج پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه میشود:

- ✓ سازمان ها بایستی به امر یادگیری سازمانی توجه ویژه مبذول دارند؛ زیرا یادگیری سازمانی منجر به بهبود و افزایش چابکی سازمانی می شود، لذا سازمان ها بایستی در امر یادگیری های فردی و مهارت های فردی کارکنان شرایطی را فراهم کنند که فرصت هایی برای بهبود دانش و مهارت ها و توانایی های کارکنان ایجاد شود تا بدین وسیله فعالیت های فردی کارکنان در وظایف شغلی آنها افزایش یافته و در نتیجه چابکی سازمان نیز افزایش یابد.
- ✓ در سازمان ها شرایط و امکاناتی را فراهم کنند تا کارکنان از طریق افزایش یادگیری فردی و کسب مهارت های مورد نیاز در تصمیم گیری ها و فرایندهای سازمانی بیشتر مشارکت کرده و با حذف برخی از تشریفات زائد و همچنین کاغذبازی های اداری و همچنین کسب بازخورد سریع از مشکلات به وجود آمده در سازمان، سرعت پاسخگویی و انجام فرایندهای کاری را بالا ببرند.
- ✓ سازمان ها بایستی یک چشم انداز مشترک در جهت چگونگی فعالیت های سازمانی برای کارکنان فراهم کنند و فرصت هایی را برای خود ارزیابی کارکنان و در مسیر دستیابی به اهداف سازمان ایجاد نمایند. از این طریق چابکی سازمانی افزایش یافته و فعالیت های سازمانی نیز افزایش می یابد و در نهایت دستیابی به اهداف سازمانی تسریع می یابد.
- ✓ به مدیران سازمان پیشنهاد می شود در سازمان ها شرایطی ایجاد کنند که آموزش های فردی و سازمانی در قالب تیم های کاری صورت گیرد. از این طریق فعالیت های سازمانی سرعت می یابد و همچنین کارکنان به حل مسائل و مشکلات کاری خود تشویق می شوند و از اتلاف وقت برای رسیدگی به مشکلات جلوگیری می شود. این امر قدرت پاسخگویی افراد را تقویت کرده و عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد.
- ✓ به مدیران سازمانها پیشنهاد می شود شرایطی را در سازمان فراهم کنند تا کارکنان با برخورد با مشکلات و مسائل کاری، به دنبال حل آن برآیند و علاوه بر آن منشأ اصلی ایجاد مشکل را نیز شناسایی کرده و سعی کنند آن را رفع نمایند. این امر باعث ایجاد انعطاف پذیری نیروی انسانی و سازمانی شده و دستیابی به اهداف سازمان را سرعت میبخشد.
- ✓ افزایش مهارت های فردی و سطح دانش کارکنان از طریق آموزش سازمانی و بهبود مستمر کار و یادگیری گروهی با برگزاری کارگاه ها و سمینار های مختلف برای ایجاد محیطی که افراد مشکلات خود را در گروه خود حل کنند تا اینکه مشکل را به سطوح بالایی سازمان منتقل کنند و همچنین ایجاد تفکر سیستمی بر روی قوانین و رویه ها، و تفکر سیستمی بر روی مشکلات سازمانی تا رویه ای اعمال شود که علاوه بر حل مانع از بروز آنها شود؛ همچنین تجمیع ایده ها و اعتقادات و باورهای کارکنان و سوق آنها به سوی اهداف و چشم انداز سازمان سبب افزایش چابکی سازمانی می شود یعنی سازمان با دیدی مناسب در محیط کسب و کار خود می تواند واکنش مناسب جهت تهدیدات و فرصت های بدست آمده داشته باشد.

## منابع و مآخذ

۱. اعوانی، علیرضا؛ شهاب، محمدرضا و دانایی، ابوالفضل. ۱۳۹۶. شناسایی و رتبه بندی عوامل تأثیرگذار بر چابکی سازمان بر پایه برون سپاری (مورد مطالعه: شرکت گاز استان سمنان). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، (۳۴)۹، صص ۱۴۴-۱۱۵.
۲. انصاری، رضا؛ عابدی شریانی، علی اکبر و خیاط خوشدوز، محمد. ۱۳۹۵. بررسی تاثیر فعالیت های مدیریت تکنولوژی بر قابلیت های چابکی سازمان. مدیریت تولید و عملیات، (۱)۷، صص ۲۱۴-۱۹۱.
۳. باورصاد، بلقیس و دارابیان، پگاه. ۱۳۹۵. چابکی سازمان. کنفرانس بین المللی علوم انسانی و علوم رفتاری.
۴. بهرامی، محمد امین؛ کیانی، محمدمهدی؛ فلاح زاده، حسین؛ منتظرالفرج، راضیه و محمد زاده، مرتضی. ۱۳۹۵. بررسی رابطه یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در بیمارستان های آموزشی شهر یزد در سال ۱۳۹۴. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، (۱)۱، صص ۸۰-۷۱.
۵. تورانی، حیدر و جمشیدی، جابر. ۱۳۹۶. بررسی رابطه یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در سازمان هواشناسی کشور. دومین کنفرانس علوم انسانی اسلامی.
۶. تورانی، حیدر؛ صادقی، زینب؛ نامدار حاجی آقا، سیدمهدی. ۱۳۹۷. تأثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت جانشین پروری با نقش میانجی تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، (۳)۶، صص ۷۹-۵۷.
۷. جله، مرتضی؛ حسن پور، حسینعلی و مصدق خواه، مسعود. ۱۳۹۷. رتبه بندی تأمین کنندگان اقلام عمومی بر اساس شاخص های چابکی و ارزش های محوری در یک سازمان خدماتی- آمادی. فصلنامه رشد فناوری، (۵۷)۱۵، صص ۷۶-۶۶.
۸. جوادی پور، محمد؛ کلانی، امین و ساعتچیان، حمید. ۱۳۹۴. نقش ابعاد یادگیری سازمانی در تسهیل چابکی سازمان. مطالعات مدیریت ورزشی، (۳)۱، صص ۱۲۰-۱۰۵.
۹. حاتمی، محمدرضا و آزما، فریدون. ۱۳۹۶. عوامل موثر بر یادگیری سازمانی. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی صالحان.
۱۰. حسین نیا، فرناز و گلستان هاشمی، سیدمهدی. ۱۳۹۵. تبیین رابطه بین هوش سازمانی، چابکی سازمانی و نوآوری در شرکت های دانش بنیان شهرک تحقیقاتی اصفهان. چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۱. خلیل نژاد، شهرام و دانشور دیمی، محمدرضا. ۱۳۹۷. تأثیر استراتژی های یادگیری بر توسعه محصول جدید با نقش تعدیل گری جهت گیری استراتژیک و قابلیت های شناختی. پژوهش های مدیریت راهبردی، (۶۹)۲۴، صص ۳۴-۱۳.
۱۲. دمیرچی، مرضیه؛ حسینی، سید رسول و اولادیان، معصومه. ۱۳۹۸. طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، (۲۰)۶، صص ۲۵-۱.
۱۳. دهقان، نبی الله. ۱۳۹۱. مدیریت استراتژیک (سازمان استراتژی محور). نشر راه.

۱۴. سبزی، عطیه؛ زارعی طوسی، طراوت و سالاری، تکتیم. ۱۳۹۷. بررسی اثر یادگیری سازمانی بر ابعاد چابکی سازمان در سازمان امور مالیاتی مشهد. اولین همایش ملی مدیریت و اقتصاد با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد، دانشگاه پیام نور خراسان رضوی.
۱۵. شهابی، بهنام. ۱۳۹۲. نیاز به چابکی در مدیریت سازمان. نساجی امروز، ۱۳۸، صص ۵۳-۵۰.
۱۶. شیرینی، اردشیر؛ محسنی مقدم، اکرم و فیضی، شمس الدین. ۱۳۹۳. رابطه بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی در استانداری ایلام. فرهنگ ایلام، ۱۵(۴۴-۴۵)، صص ۲۲-۳۶.
۱۷. عزیزی، مهدی؛ صادقی، حمید و کرمی، رضا. ۱۳۹۴. بررسی نقش واسطه ای یادگیری سازمانی در ارتباط میان هوش سازمانی و چابکی سازمانی، نوآوریهای مدیریت آموزشی، ۱۱(۱)، صص ۱۲۶-۱۱۱.
۱۸. عسگری، محمدهادی؛ توکلین، فرحناز و طالقانی، محمد. ۱۳۹۱. بررسی رابطه بین کاربست مؤلفه های سازمان یادگیرنده و کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه ها. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۶۳، صص ۶۰-۴۵.
۱۹. عنایتی، ترانه و داوودی، مریم. ۱۳۹۵. شناسایی و ارزیابی ابعاد یادگیری سازمانی در یک سازمان دولتی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۶(۱۶)، صص ۱۶۹-۱۴۷.
۲۰. قربانی زاده، وجه الله؛ هورمنش، فاطمه و غلامحسینی، حسین. ۱۳۹۰. نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۱(۶۵)، صص ۷۲-۴۷.
۲۱. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید. ۱۳۹۵. سازمان استراتژی محور: چگونه شرکت ها و سازمان های معروف جهان توانسته اند به کمک روش ارزیابی متوازن (Balanced scorecard) استراتژی های خود را پیاده کرده و به موفقیت های بزرگ نائل شوند. چاپ هفدهم. نشر سازمان مدیریت صنعتی.
۲۲. گلستانی، امین. ۱۳۹۷. استراتژی سازمان. انتشارات وزارت ارتباطات.
۲۳. محمدی مقدم، یوسف؛ دادفر، آذین و گزمه، علیرضا. ۱۳۹۵. بررسی تأثیر یادگیری زدایی سازمانی بر عملکرد سازمان با توجه به متغیر میانجی چابکی سازمانی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۶(۳۴)، صص ۲۶۵-۲۴۷.
۲۴. نشاط، صابر؛ حدادی، ابراهیم و کیخا، عالمه. ۱۳۹۵. بررسی فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و چابکی سازمانی در بانک کشاورزی استان خراسان جنوبی. اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، سازمان صنعت، معدن و تجارت خوزستان-انجمن حسابداری ایران- پارک علم و فناوری خوزستان-انجمن مدیریت ایران.
۲۵. نصرافهانی، مهدی، علامه، سیدمحسن؛ شائمی، علی و تیموری، هادی. ۱۳۹۵. بسط الگویی مفهوم سایش اجتماعی و تعیین رابطه آن با چابکی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور). پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۲(۶۲)، صص ۱۷۷-۱۵۵.
۲۶. نوایی زند، کامبیز؛ کفاش پور، آذر؛ ناظمی، شمس الدین و ملک زاده، غلامرضا. ۱۳۹۷. احصاء مکانیزم های چند سطحی یادگیری سازمانی موثر بر خط مشی گذاری در سازمان های کوچک و متوسط استان تهران. فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۹(۳۰)، صص ۷۸-۶۱.
۲۷. نیک پور، امین و برکم، یاسر. ۱۳۹۱. چابکی سازمان و مدل دستیابی به یک سازمان چابک. نشریه راهبرد توسعه، ۳۰، صص ۱۷۱-۱۵۱.

28. Ahmadi, A. Sabonchi, R. Yazdani, S. & Hatmi, S. 2012. The relationship between organizational agility, learning organization in the Ministry of Youth and Sports of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sports*, 2(8), pp 73-84.
29. Alhaji, M. 2013. What is the relationship between knowledge management and organizational learning? *Annals of Information Systems*, 2, pp 13-11.
30. Alirezaei, A.T. Pashaei Houlaso, A. 2016. The impact of organizational culture on organizational agility capabilities (Case study: one of the organizations of the Armed Forces). *IQBQ*, 20 (2), pp 149-176.
31. Aragón, M.I.B. Jiménez, D.J. & Valle, R.S. 2014. Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), pp 161-173.
32. Argote, L. & Miron-Spektor, E. 2011. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22, pp 1123-1137.
33. Bettis-Outland, H. & Dee Guillory, M. 2018. Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), pp 126-133.
34. Chadwick, I.C. & Raver, J.L. 2015. Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning. *Journal of management*, 41(3), pp 957-986.
35. Chiva, R. Ghauri, P. & Alegre, J. 2014. Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), pp 687-705.
36. Chung, S. Young Lee, K. & Kim, K. 2014. Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics. *Information & Management*, 51, pp 605-617.
37. Cunha, M.P.E. Neves, P. Clegg, S.R. & Rego, A. 2015. Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. *Management Learning*, 46(5), pp 511-529.
38. Elias, T.A. 2011. Learning Analytics: Definitions. Processes and Potential P1.
39. Flores, L.G. Zheng, W. Rau, D. & Thomas, C.H. 2012. Organizational learning: subprocess identification, construct validation and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of Management*, 38, pp 640-667.
40. Ghorbani zadeh, V.A. & Hormanesh, F. 2011. The role of culture, learning and knowledge management in organizational agility. *Journal of Improvement and Change Management*, Twenty-First Year, 65, pp 72-47.
41. Hahn, M.H. Lee, K.C. & Lee, D.S. 2016. Network structure, organizational learning culture and employee creativity in systemintegration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, pp 167-175.
42. Harraf, A. Wanasika, I. Tate, K. & Talbott, K. 2015. Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), pp 675-686.
43. Heydari, M. Siyadat, S.A. 2013. The relationship between organizational agility enablers, organizational excellence and capabilities in Isfahan public universities. *New Approaches in Educational Administration Quarterly*, 1, pp 38-21.
44. Jiménez, D.J. & Valle, R.S. 2011. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(1), pp 408-417.
45. Karimi, A. & Rahmani, S. 2015. Business models designed for agility Organization (CASE STUDY: Company Saipa). *Journal of Entrepreneurship Development*, VIII(II), pp 410-391.
46. Mavengere, B.M. & Tikkamäki, K. 2013. Organizational Learning, Agility and Social Technologies for Enhanced Organizational Performance. X World Conference on Computers in Education, Toruń, Poland.

47. Rahiminia, F. & Moghadasian, M. 2010. Supply Chain Leagility In Professional Services: how to apply decoupling point concept in healthcare delivery system. *Supply chain management: az international journal*, 15(1), pp 80-91.
48. Roberts, N. & Grover, V. 2011. Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*. In Press, Corrected Proof.
49. Tafvelin, S. Isaksson, K. & Westerberg, K. 2017. The first year of service: A longitudinal study of organisational antecedents of transformational leadership in the social service organisations. *British Journal of Social Work*, 48, pp 430–448.
50. Torkestani, M.S. Mazloomi, N. & Haghghat, F. 2014. The Relationship between Information Systems Success, Organizational Learning and Performance of Insurance Companies. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (10), pp 126-132.
51. Worely, G. & Lawler, E. 2010. Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 31(2), pp112–202.
52. Yang, CH. & Liu, H.M. 2012. Boosting firm performance via enterprise agility and network Structure. *Management Decision*, 50(6), pp 3-30.
53. Zhang, D.Z. 2011. Towards theory building in agile manufacturibg strategies- case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131(1), pp 303-312.