

رویکردهای نوین آموزشی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

سال نهم، شماره ۲، شماره پیاپی ۲۰، پائیز و زمستان ۱۳۹۳

ص ۱۴۰-۱۲۱

بررسی روابط چندگانه میان یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان

مرضیه حیدری*، گروه علوم تربیتی، واحد آباء، دانشگاه آزاد اسلامی، آباء، ایران

hidarym86@yahoo.com

سید علی سیادت، دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

رضا هویدا، دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش، تعیین روابط چندگانه میان یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بوده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل ۱۷۴۵ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۱ بود که از این جامعه تعداد ۲۹۱ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب و مطالعه شدند. داده‌ها به وسیله سه پرسشنامه یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) مشتمل بر ۱۶ سؤال، پرسشنامه توانمندسازهای تعالی سازمانی بر اساس مدل EFQM (۲۰۱۰) مشتمل بر ۲۵ سؤال و پرسشنامه قابلیت‌های چابکی سازمانی بر اساس مدل چابکی سازمانی ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) مشتمل بر ۲۵ سؤال جمع‌آوری شد. روایی پرسشنامه‌ها به صورت محتوایی و سازه تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. پایایی پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۸۹، توانمندسازهای تعالی سازمانی ۰/۹۳، قابلیت‌های چابکی سازمانی ۰/۹۲ بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که توانمندسازهای تعالی سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر معنی‌دار داشته، ولی تأثیر یادگیری سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی معنادار نبوده است ($p < 0/05$). همچنین بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون بین ابعاد یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی رابطه چندگانه‌ای مشاهده گردید ($p < 0/05$). نتایج برآزش مدل پژوهش نیز نشان داد که داده‌های پژوهش با مدل مفهومی پژوهش برآزش دارد و مدل تأیید می‌شود.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی، قابلیت‌های چابکی سازمانی، اعضای هیأت

علمی دانشگاه.

* نویسنده مسؤول

مقدمه

امروزه تغییرات در محیط خارجی، سازمان‌ها را به واکنش و اعمال تغییر وادار می‌کند و تلاش زیادی برای افزایش سرعت و انعطاف‌پذیری سازمانی صورت می‌گیرد. سازمان‌ها باید به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند و ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به وجود آورند که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به تغییرات دائمی ایجاد نمایند. یکی از راهکارهای پاسخگویی به عوامل تغییر و تحولات سازمانی و کسب موفقیت در این محیط "چابکی"^۱ است. این اصطلاح از سال ۱۹۹۱ برای نخستین بار برای توصیف ظرفیت لازم برای تولید مدرن به کار گرفته شد. واژه چابکی در فرهنگ لغت به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، توانایی حرکت به صورت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر سریع و بایک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (هورن بای^۲، ۲۰۰۰)؛ لیکن در فضای کنونی، چابکی سازمانی به معنای واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیر قابل پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است. "ریشه چابکی از تولید چابک است و تولید چابک مفهومی است که در سال‌های اخیر عمومیت یافته و به عنوان راهبرد موفق توسط تولیدکنندگانی که خود را برای افزایش قابل ملاحظه عملکرد آماده می‌کنند و برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار و بهره‌برداری از آن تغییرات به عنوان فرصت‌ها معرفی گردیده است" (جعفرنژاد و شهابی، ۱۳۸۹: ۷).

در مطالعات انجام شده بر روی تولید چابک سعی شده تا راه‌های عملی برای دستیابی به چابکی تولید ارائه گردد و قابلیت‌های لازم برای چابکی تولید معرفی و در نتیجه قابلیت‌های مختلف شناسایی گردند؛ از جمله ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) قابلیت‌هایی برای چابکی در سازمان‌ها مطرح کرده‌اند که عبارتند از: ۱) پاسخگویی^۳: به توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ سریع به آن‌ها اشاره دارد که شامل احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات،

1- agility

2- Hornby

3- responsiveness

واکنش سریع و فوری به تغییر، بهره‌گیری و بهبود از طریق تغییرات است؛^۲ شایستگی^۱: مجموعه وسیعی از توانایی‌هاست که بهره‌وری فعالیت‌ها را برای رسیدن به اهداف سازمان تضمین می‌کند که شامل داشتن دیدگاه استراتژیک، تکنولوژی‌های مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، کیفیت محصولات و خدمات، افراد توانا، شایسته و دارای دانش، اثربخشی هزینه، همکاری داخلی و خارجی و یکپارچگی است؛^۳ انعطاف‌پذیری^۲: به توانایی تولید و ارائه محصولات متنوع و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و امکانات یکسان اشاره دارد که شامل انعطاف‌پذیری در حجم، شکل و مدل محصول، سازمان و موضوع‌های سازمانی و منابع انسانی است؛^۴ سرعت^۳: توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن است که شامل سرعت ارائه محصولات و خدمات جدید به بازار، تحویل سریع و به هنگام محصولات و خدمات، انجام سریع فعالیت‌ها در زمان کوتاه است (ژانگ و شریفی، ۲۰۰۰).

سازمان‌های چابک برای توسعه و آموزش کارکنان تلاش، زمان و هزینه فراوانی را اختصاص می‌دهند و یادگیری دایمی را به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین خود می‌دانند (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸) و اغلب دارای فرهنگ یادگیری دایمی هستند (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵). می‌توان گفت یادگیری سازمانی یکی از متغیرهایی است که با چابکی سازمانی ارتباط دارد. مفهوم یادگیری سازمانی در سال ۱۹۰۰ میلادی زمانی که تیلور، موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بالندگی سازمانی مطرح کرد، شکل گرفت (اقدسی و خاکزارفروئی، ۱۳۸۷). گومز^۴ و همکاران یادگیری سازمانی را به عنوان قابلیت‌های کسب، ایجاد، انتقال و یکپارچگی دانش تعریف نموده‌اند (گومز و همکاران، ۲۰۰۵). در یادگیری سازمانی، افراد با همکاری و کار تیمی از تجربیات یکدیگر استفاده کرده، به تسهیم و توزیع دانش بین یکدیگر می‌پردازند و سازمان‌هایی که یادگیری مؤثرتری دارند، عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود داشته، بهتر می‌توانند محیط و تغییرات بازار را پیش‌بینی کنند و واکنش مناسبی در برابر آن‌ها نشان دهند.

1- competency

2- flexibility

3- speed

4- Gomez

برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی به عوامل متعددی، از قبیل: ایجاد توانایی برای یادگیری، تدوین گروهی مأموریت و راهبرد و خلق آینده به طور گروهی (گاروین^۱، ۱۹۹۹)، شفاف بودن مأموریت و مقاصد، توانایی و تعهد رهبری، تجربه، انتقال دانش و کار تیمی و حل مسأله تیمی (تمپلتون^۲ و همکاران، ۲۰۰۲) اشاره کرده‌اند. گومز و همکاران (۲۰۰۵) برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی چهار بعد تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچگی دانش را به کار برده‌اند.

برخی از پژوهشگران به مطالعه ارتباط یادگیری سازمانی با متغیرهایی مثل عملکرد سازمانی (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹)، نوآوری سازمانی (ماچت^۳، ۲۰۱۱)، توانمندسازی (خانعلی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹) و هوش سازمانی (جمال‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸) پرداخته و به این نتیجه رسیدند که بین این متغیرها و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

تلاش برای چابکی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی، گاهی این سازمان‌ها را به اشتباه بزرگی مانند بی‌توجهی به کیفیت در فرایند سریع کردن سازمان دچار کرده است؛ لیکن چابک‌سازی سازمان‌ها باید در بستر کیفیت و با در نظر گرفتن مولفه‌های آن بررسی شود (زنجرچی و همکاران، ۱۳۸۹). طی چند دهه گذشته، واژه تعالی سازمانی در مدیریت کیفیت، به طور مکرر استفاده شده است. تعالی سازمانی مجموعه اقدامات برجسته مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای هشت مفهوم اساسی نتیجه محوری، مشتری‌مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرایند و حقایق، توسعه افراد و مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکا و پاسخ‌گویی عمومی است. مدل‌های تعالی چندی وجود دارد که هرکدام به معیارهایی متفاوت اشاره کرده‌اند؛ از آن جمله می‌توان رهبری، خط‌مشی و راهبرد، مدیریت افراد، منابع و فرایندها، نتایج مالی، نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه (EFQM، ۱۹۹۹) اشاره کرد. در مدل EFQM پنج عامل رهبری، راهبرد، کارکنان، شرکا و منابع و فرایندها، محصولات و خدمات به عنوان

1- Garvin
2- Templeton
3- Mauchet

توانمندسازهای مدل در نظر گرفته می‌شوند. در پژوهش حاضر رابطه این توانمندسازها با قابلیت‌های چابکی در آموزش عالی بررسی شده است.

توجه به نقش رهبری در مؤسسات آموزش عالی، مهم‌ترین و اصلی‌ترین معیار در مدیریت کیفیت دانشگاه‌ها و پیشبرد سازمان یادگیرنده و پذیرش تحولات محسوب می‌شود. مقوله رهبری نشان می‌دهد چگونه مدیران ارشد دانشگاه‌ها به تحقق ارزش‌ها، تمرکز بر دانشجویان و ذی‌نفعان، یادگیری دانشجو، اشتغال، نوآوری و آموزش سازمانی می‌پردازند. شاخص رهبری همچنین نشان می‌دهد که چه طور مؤسسات آموزش عالی، مسئولیت‌های خود را در قبال عموم مردم انجام داده، ارتباطات کلیدی با آن‌ها برقرار می‌کنند (شاهین و پورحمیدی، ۱۳۹۰). همچنین، چابکی به توانایی رهبری در ایجاد چشم‌انداز و ماموریت چابک نیز بستگی دارد (شهایی، ۱۳۸۵). بدیهی است در دانشگاه‌ها ارتقای کیفیت بدون توجه به بازنگری در خط مشی‌ها و راهبردها امکان پذیر نیست. در تدوین خط مشی‌ها و سیاست‌های دانشگاهی باید به نیازهای یادگیرنده، مسیرهای رسیدن به موفقیت براساس تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، عملکرد کیفیت و ارزشیابی فرآیند توجه شود.

رحمانی (۱۳۸۹) در پژوهشی به "بررسی رابطه بین پذیرش فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی از دیدگاه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی در استان همدان" پرداخته است و به این نتیجه رسیده است که بین پذیرش فناوری اطلاعات، نگرش نسبت به استفاده از فناوری اطلاعات، سهولت درک شده نسبت به کاربرد فناوری همبستگی بالایی وجود دارد و هر چه ذهنیات مدیران نسبت به مفید بودن و آسانی استفاده از فناوری اطلاعات در دسترس و میزان اعتقادشان نسبت به افزایش عملکرد با استفاده از فناوری بدون نیاز به صرف انرژی و وقت زیادی برای یادگیری آن بالاتر باشد، اهداف مدیران با اهداف سازمان در یک راستا قرار گرفته و این دو توأم با یکدیگر در صدد کسب مزیت رقابتی، انعطاف‌پذیری و چالاکی سازمانی گام برمی‌دارند. کنکسن و مکالان (۱۹۹۸) نشان می‌دهند که یادگیری و نوآوری به طور مستقیم بر نتایج مشتری و ایجاد ارزش افزوده تأثیر می‌گذارد. رهبران متعهد به بهبود و

تغییر سازمانی شده و خدمات از طریق یادگیری و نوآوری به نیازها و انتظارات مشتریان پاسخ می‌دهند (جاکوبس، ۲۰۰۷). جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴) در مطالعه‌ای عوامل درون سازمانی مؤثر بر چابکی را شامل رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کیفیت نیروی انسانی و فناوری اطلاعات معرفی می‌کنند. در پژوهشی با عنوان "مسیریابی چابکی خدمات کتابخانه در بستر مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های یزد" که توسط زنجیرچی و همکارانش (۱۳۸۹) انجام شد، به این نتیجه رسیدند که بین کیفیت و چابکی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد. تحقیقی تحت عنوان "ایجاد یک محیط برای یادگیری و چابکی سازمانی" توسط آلگاما^۱ (۲۰۱۱) انجام گردید وی ویژگی‌های یک سازمان چابک را شامل رهبری، دانش و آگاهی از محیط، فرایند برنامه‌ریزی راهبرد، فرایندها و نظام‌های کار می‌داند. کروکتو و یوسف (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای با عنوان "جنبه انسانی چابکی" نشان دادند برای دستیابی به چابکی باید روی بعد انسانی که شامل رهبری، فرهنگ، مشتریان، تامین‌کنندگان و اعضای سازمان است، سرمایه‌گذاری بیشتری کرد. جعفرنژاد، محقر، درویش و یاسایی (۱۳۸۹) در پژوهشی شاخص‌های شایستگی، فرهنگ مشترک و تصمیم‌گیری مشتری را در چابکی زنجیره تامین تأثیرگذار می‌دانند.

به طور کلی، با توجه به لزوم حرکت دانشگاه‌ها در جهت به روز شدن و همگام بودن با تغییرات محیطی، ایجاد تخصص‌های مبتنی بر نیازهای جامعه و پاسخگویی به نیازهای شغلی فارغ‌التحصیلان، پژوهش حاضر به بررسی رابطه یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان می‌پردازد. همچنین، پژوهشگر بر اساس مطالعه به این نتیجه رسید که دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان در خصوص رابطه یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی اقدام مؤثری برای بررسی، بهبود و ارتقای آنها انجام نداده‌اند و مرور پیشینه نظری یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی نیز نشان داد مطالعات قابل ملاحظه‌ای که هر سه متغیر را در دانشگاه بررسی کرده

1- Algama

باشد، وجود ندارد و به همین دلیل، انجام این پژوهش ضروری به نظر رسید. بر همین اساس، در پژوهش حاضر پژوهشگر به دنبال پاسخ سؤال‌های زیر است: آیا یادگیری سازمانی و ابعاد آن بر قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه تأثیر دارد؟ آیا توانمندسازهای تعالی سازمانی و ابعاد آن بر قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه تأثیر دارد؟ در همین راستا، پژوهشگر مدل مفهومی پژوهش را به صورت شکل (۱) طراحی و پیشنهاد کرده است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش: در پژوهش حاضر چهار فرضیه به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

- ۱- یادگیری سازمانی و توانمندسازهای تعالی سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارند.
- ۲- ابعاد یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایش‌گری، انتقال و یکپارچگی دانش) بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارند.
- ۳- ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی (رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکاء و منابع، و فرایندها، محصولات و خدمات) بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارند.
- ۴- داده‌های پژوهش با مدل مفهومی پژوهش برازش دارد.

روش پژوهش

در پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت موضوع و هدف پژوهش از روش پژوهش "توصیفی-همبستگی" استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان (۵۷۵ نفر اعضای هیأت علمی از دانشگاه اصفهان، ۶۷۹ نفر اعضای هیأت علمی از دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، ۴۱۲ نفر اعضای هیأت علمی از دانشگاه صنعتی اصفهان و ۷۹ نفر اعضای هیأت علمی از دانشگاه هنر اصفهان) در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۱ بود که مجموع تعداد آنها ۱۷۴۵ نفر بوده است. برای تعیین حجم نمونه پژوهش حاضر از آنجا که واریانس جامعه آماری مشخص نبود، با استفاده از پیش‌برآورد واریانس متغیرها، ابتدا تعداد ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری به طور تصادفی انتخاب شدند و پس از توزیع پرسشنامه بین آنها و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با استفاده از فرمول کوکران (سرایی، ۱۳۸۶: ۱۲۹) ۳۱۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در نهایت، از مجموع ۳۱۱ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۲۹۱ پرسشنامه جمع‌آوری شد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در پژوهش حاضر، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم است. در این پژوهش، به دلیل این که جامعه آماری شامل چهار دانشگاه بوده و هر دانشگاه از تعدادی دانشکده تشکیل شده؛ از این روش استفاده شده است؛ به این

صورت که تعداد نمونه‌ها متناسب با حجم جامعه آماری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های اصفهان، علوم پزشکی اصفهان، صنعتی اصفهان و دانشگاه هنر اصفهان و دانشکده‌های مربوط به آن‌ها به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح توصیفی از مشخصه‌های آماری، نظیر: فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شده است و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و مفروضات آزمون‌های آماری از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه همزمان و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

ابزار اندازه‌گیری: در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه زیر استفاده شده است:

الف) پرسشنامه یادگیری سازمانی: در این پژوهش از پرسشنامه یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) با ۱۶ سؤال استفاده شده است که ابعاد تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچگی دانش را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد.

ب) پرسشنامه توانمندسازهای تعالی سازمانی: این پرسشنامه محقق ساخته است و گویه‌های آن بر اساس مدل EFQM (۲۰۱۰) با ۲۵ سؤال تدوین گردید که ابعاد رهبری، راهبرد، کارکنان، شرکاء و منابع، و فرایندها، محصولات و خدمات را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد.

ج) پرسشنامه قابلیت‌های چابکی سازمانی: این پرسشنامه محقق ساخته است و در قالب سؤالات بسته پاسخ با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی موافقم، موافقم، تاحدودی موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم) و گویه‌های آن بر اساس مدل ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) تدوین گردید که ابعاد پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد. ابتدا پرسشنامه در قالب ۳۲ سؤال طراحی شد و پس از بررسی و اظهار نظر ۱۰ نفر از استادان و متخصصان دانشکده‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی و علوم

اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان سؤال‌های تدوین شده مجدداً بررسی و پالایش گردید. در نهایت، روایی این پرسشنامه در قالب ۲۵ سؤال مورد تأیید متخصصان مذکور قرار گرفت.

برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی و سازه استفاده شده است. در پژوهش حاضر به منظور تعیین روایی محتوایی پرسشنامه‌های یادگیری سازمانی، توانمند سازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی طبق نظر هومن (۱۳۷۷) در اختیار ۱۰ نفر از اساتید و صاحب‌نظران دانشکده‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی و علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان قرار گرفت و روایی محتوایی پرسشنامه‌ها تأیید شد. همچنین، روایی سازه پرسشنامه‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی محاسبه و تأیید شد. در روش تحلیل عاملی تأییدی "پژوهشگر از قبل مبانی نظری و تئوریک مشخصی دارد و هدف آن مشخص کردن الگویی از عاملی است که نظریه بیان کرده است. بنابراین، در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر درصدد بررسی عوامل و مؤلفه‌هایی است که پشتوانه نظری و تجربی دارد" (استونز، ۲۰۰۲: ۴۱۱) و زمانی از آن استفاده می‌شود که پژوهشگر از قبل چارچوب نظری مشخصی دارد. در پژوهش حاضر به دلیل داشتن نظریه‌های مشخص برای روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی کل پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۸۹ و برای مؤلفه‌های آن تعهد مدیریت ۰/۷۱، دید سیستمی ۰/۷۰، فضای باز و آزمایشگری ۰/۷۹ و انتقال و یکپارچگی دانش ۰/۸۰ به دست آمد. همچنین، پایایی کل پرسشنامه توانمند سازهای تعالی سازمانی ۰/۹۳ و برای مؤلفه‌های آن رهبری ۰/۷۹، استراتژی ۰/۸۲، کارکنان ۰/۸۸، شرکا و منابع ۰/۷۹ و فرایندها، محصولات و خدمات ۰/۸۵ به دست آمد. پایایی کل پرسشنامه قابلیت‌های چابکی سازمانی ۰/۹۲ و برای مؤلفه‌های آن پاسخگویی ۰/۸۴، شایستگی ۰/۸۷، انعطاف‌پذیری ۰/۸۰ و سرعت ۰/۷۱ به دست آمد که گویای پایایی بالای ابزارهای اندازه‌گیری است.

یافته‌های پژوهش

فرضیه ۱: یادگیری سازمانی و توانمندسازهای تعالی سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارند.

جدول ۱: پیش‌بینی قابلیت‌های چابکی سازمانی با توجه به یادگیری سازمانی و توانمندسازهای تعالی سازمانی

متغیر	شاخص‌ها	r^2	B	S	t	p
یادگیری سازمانی			۰/۰۴۳	۰/۰۴۷	۱/۱۴۲	۰/۲۵۵
توانمندسازهای تعالی سازمانی		۰/۸۱	۰/۸۰۰	۰/۸۶۳	۲۰/۸۰۰	۰/۰۰۱

بر طبق جدول (۱) یادگیری سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر معناداری ندارد؛ ولی تأثیر معناداری بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی مشاهده می‌شود ($p=۰/۰۰۱$). متغیر توانمندسازهای تعالی سازمانی ۸۱ درصد واریانس قابلیت‌های چابکی سازمانی را تبیین می‌کند و با افزایش یک واحد توانمندسازهای تعالی سازمانی، قابلیت‌های چابکی سازمانی به میزان ۰/۹۰ افزایش می‌یابد. بنابراین، در فرضیه یک تأثیر یادگیری سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأیید شده، ولی تأثیر توانمندسازهای تعالی سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأیید نشده است.

فرضیه ۲: ابعاد یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچگی دانش) بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارند.

جدول ۲: پیش‌بینی قابلیت‌های چابکی سازمانی با توجه به ابعاد یادگیری سازمانی

ابعاد	شاخص‌ها	r^2	F	B	S	t	p
-تعهد مدیریت			۰/۵۰۳	-۰/۰۳۳	-۰/۰۴۲	-۰/۷۰۹	۰/۴۷۶
-دید سیستمی			۸۶/۴۱۳	۰/۴۱۷	۰/۵۳۳	۹/۲۹۶	۰/۰۰۱
-فضای باز و آزمایشگری		۰/۶۰	۸/۲۷۰	۰/۱۴۲	۰/۱۷۸	۲/۸۷۶	۰/۰۰۴
-انتقال و یکپارچگی دانش			۱۱/۵۳۰	۰/۱۴۸	۰/۲۰۲	۳/۳۹۶	۰/۰۰۱

همان گونه که در جدول (۲) مشاهده می شود، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچگی دانش تأثیر معناداری را بر قابلیت های چابکی سازمانی نشان داده اند و ۶۰ درصد واریانس قابلیت های چابکی سازمانی را تبیین می کنند. قابلیت های چابکی سازمانی با افزایش یک واحد در دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچگی دانش، به ترتیب به میزان ۰/۵۳، ۰/۱۸، ۰/۲۰ افزایش می یابد. قابل ذکر است که در آزمون گرفته شده برای سنجش معنی داری الگوها، هر سه الگو معنی دار است (p ۰/۰۵). لذا فرضیه دوم در ابعاد دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچگی دانش تأیید می شود، ولی بعد تعهد مدیریت نقش تعیین کننده در قابلیت های چابکی سازمانی ندارد و در نتیجه نمی تواند در مدل رگرسیونی قرار گیرد.

فرضیه ۳: ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی (رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکا و منابع، فرایندها، محصولات و خدمات) بر قابلیت های چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارند.

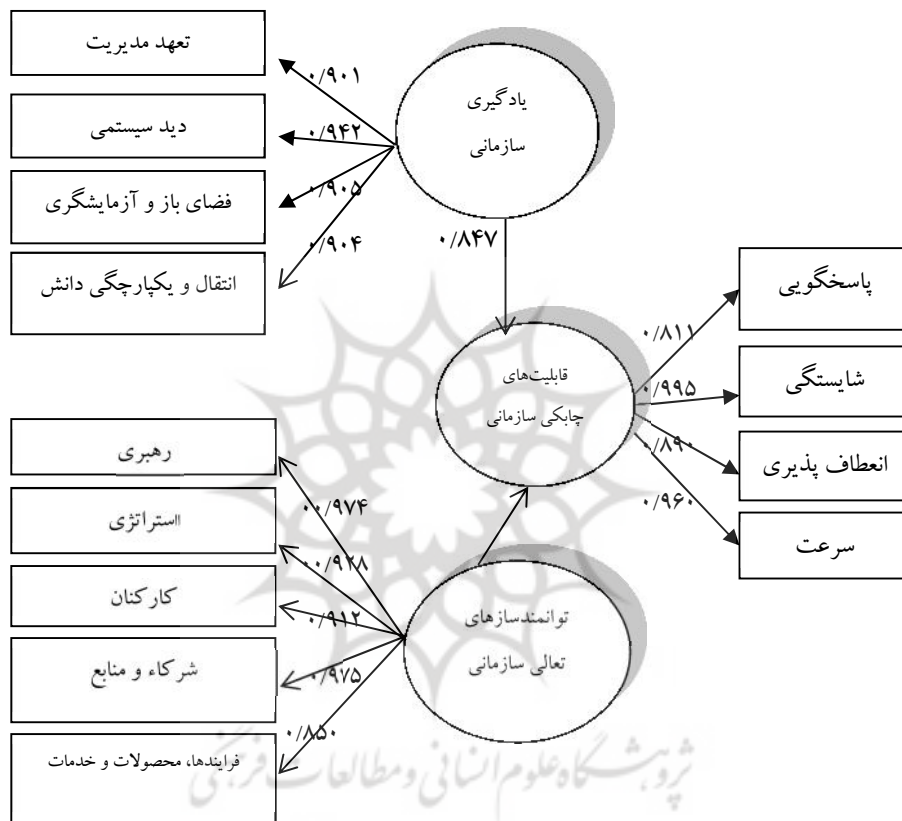
جدول ۳: پیش بینی قابلیت های چابکی سازمانی با توجه به ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی

<i>p</i>	<i>t</i>	<i>S</i>	<i>B</i>	<i>F</i>	<i>r</i> ²	شاخص ها ابعاد
۰/۰۰۱	۴/۱۸۷	۰/۱۶۹	۰/۰۲۴	۱۷/۵۲۹	۰/۸۲	رهبری
۰/۰۰۱	۴/۵۰۰	۰/۱۹۰	۰/۰۳۵	۲۰/۲۵۴		استراتژی
۰/۰۰۱	۵/۰۶۵	۰/۲۱۴	۰/۰۳۰	۲۵/۶۵۵		کارکنان
۰/۰۰۱	۴/۲۹۸	۰/۱۹۸	۰/۰۳۳	۱۸/۴۷۷		شرکا و منابع فرایندها،
۰/۰۰۱	۷/۹۲۱	۰/۲۹۵	۰/۰۴۸	۶۲/۷۴۹		محصولات و خدمات

همان گونه که در جدول (۳) مشاهده می شود، تمامی ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی تأثیر معناداری را بر چابکی سازمانی نشان داده اند و ۸۲ درصد واریانس چابکی

سازمانی را تبیین می‌کنند. قابلیت‌های چابکی سازمانی با افزایش یک واحد در رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکاء و منابع و فرایندها، محصولات و خدمات به ترتیب به میزان ۰/۱۷، ۰/۱۹، ۰/۲۱، ۰/۲۰، ۰/۳۰ افزایش می‌یابد. قابل ذکر است که در آزمون گرفته شده برای سنجش معنی‌داری الگوها، هر پنج الگو معنی‌دار است ($p \leq 0/05$). لذا فرضیه سوم تأیید گردید.

فرضیه ۴: داده‌های پژوهش با مدل مفهومی پژوهش برازش دارد.



شکل ۲: مدل نهایی رابطه یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و چابکی سازمانی

بر اساس شکل (۲) تمامی پارامترهای اصلی مدل نه تنها معنادار است، بلکه میزان بسیار بالایی را به خود اختصاص داده است. مقدار استاندارد تمامی پارامترها، میزانی بالاتر از ۰/۸ را نشان می‌دهد که بیانگر رابطه‌ای قوی میان متغیرهای پژوهش و میان هر بعد یک متغیر با همان متغیر معرف است.

جدول ۴: شاخص‌های برازش الگوی پژوهش

CFI (شاخص برازش تطبیقی)	TLI (شاخص توکر- لویس)	PNFI (شاخص برازش هنجار شده مقتصد)	PCFI (شاخص برازش تطبیقی مقتصد)	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	CMIN/DF (کاسکوئر نسبی)
۰/۶۳	۰/۶۰۷	۰/۵۳۴	۰/۵۹۴	۰/۰۸	۴/۱۴۳

بر اساس جدول (۴) شاخص‌های (PCFI، PNFI) و شاخص CFI نیز میزان مناسبی را نشان می‌دهد. همچنین RMSEA نیز مقدار قابل قبولی را نشان می‌دهد. با توجه به این که نیمی از شاخص‌ها، مدل را تأیید می‌کنند و همچنین اعداد به دست آمده برای پارامترهای اصلی (شکل ۲) مدل بسیار بالا و قوی است و از طرف دیگر مدل بسیار پیچیده است، می‌توان گفت که مدل تأیید می‌شود هرچند امکان بهبود آن در پژوهش‌های آتی وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج فرضیه اول نشان داد که متغیر توانمندسازهای تعالی سازمانی ۸۱ درصد واریانس چابکی سازمانی را تبیین می‌کند. نتایج تأثیر معنادار توانمندسازهای تعالی سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی را نشان داده است؛ ولی تأثیر یادگیری سازمانی بر قابلیت‌های چابکی سازمانی معنادار نبوده است. در تبیین این یافته می‌توان گفت اگر اعضای هیأت علمی در امور دانشگاه مشارکت بیشتری داشته باشند و دانش و قابلیت‌های آنها توسعه داده شود، مدیران نیز با ذی‌نفعان دانشگاه به طور فعال در تعامل باشند و در تدوین استراتژی‌های دانشگاه و ارائه خدمات به ذی‌نفعان نیازها و انتظارات آنها مورد توجه قرار گیرد، مدیران و مسوولان دانشگاه می‌توانند بسترهای لازم را برای حرکت در مسیر تعالی و

چابکی فراهم نمایند. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش آلگاما (۲۰۱۱)، جعفرنژاد و شهایی (۱۳۸۹) همخوانی دارد. آلگاما (۲۰۱۱) به این نتیجه رسید که رهبران ارشد محیطی برای بهبود عملکرد سازمانی، انجام ماموریت و اهداف استراتژیک، نوآوری، رهبری عملکرد و چابکی سازمانی ایجاد می‌کنند. وی ویژگی‌های یک سازمان چابک را شامل رهبری، دانش و آگاهی از محیط، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایندها و نظام‌های کار می‌داند. جعفرنژاد و شهایی (۱۳۸۹) معتقدند در سازمان چابک، تصمیم‌گیری مشترک بوده، رهبران به جای نشر روندها و مسیرها، همکاری و کسب رضایت عمومی را دنبال می‌کنند. همچنین، محیطی را فراهم می‌آورند که به ثبت و اشتراک دانش و کاربرد موضوع‌های آموخته شده برای رسیدن به چشم‌انداز کلی توجه دارد.

همچنین، نتایج فرضیه دوم نشان داد ابعاد یادگیری سازمانی (دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچگی دانش) بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و این ابعاد بیشترین سهم را در تبیین واریانس قابلیت‌های چابکی سازمانی دارند؛ ولی تعهد مدیریت نقش تعیین‌کننده‌ای در تبیین واریانس قابلیت‌های چابکی سازمانی نداشته است. این یافته را می‌توان این‌گونه توضیح داد که اگر در دانشگاه از برنامه‌هایی که در جهت یادگیری طراحی می‌گردد، حمایت و پشتیبانی گردد و اعضای هیأت علمی دانشگاه نیز آگاهانه بتوانند کل دانشگاه و مسایل آن را به صورت جامع ببینند و به توسعه دانش سازمانی با انتقال و یکپارچگی دانش پردازند، به ایده‌های جدید اعضای هیأت علمی و کشف روش‌ها و رویه‌های جدید برای حل مسایل دانشگاه اهمیت داده شود بهتر می‌توان شرایط یادگیری و یاد دادن را برای کلیه افراد در دانشگاه زمینه را برای ایجاد چابکی فراهم نمود. براساس نتایج فرضیه سوم پژوهش ابعاد توانمندسازهای تعالی سازمانی (رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکاء و منافع، فرایندها، محصولات و خدمات) بر قابلیت‌های چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین، می‌توان بیان کرد مدیرانی که کوشش کنند تا زمینه توسعه مستمر دانش و قابلیت‌های اعضای هیأت علمی را فراهم آورند و با مشارکت اعضای هیأت علمی در امور دانشگاه، ارتباط متقابل و مستمر با

اعضای هیأت علمی و تشویق و قدردانی از آنها، ترغیب و حمایت از کار تیمی در میان آنها، مدیریت مؤثر تغییرات و تعامل فعالانه با ذی نفعان بیرونی دانشگاه، پایه‌ریزی استراتژی‌های دانشگاه و ارائه خدمات بر اساس نیازها و انتظارات مشتریان و ذی نفعان و شناخت گروه‌های مختلف مشتریان دانشگاه و تلاش در جهت تأمین نیازها و انتظارات آنها، قابلیت‌ها و توانایی‌هایی را در دانشگاه ایجاد نمایند، باعث می‌شوند که دانشگاه از قدرت لازم برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار گردد. همچنین، اگر مدیران برای دانشگاه چشم‌انداز شفافی مشخص کنند و بر فرایند امور و تخصیص منابع برای انجام تغییرات ضروری توجه داشته باشند، در ایجاد چابکی دانشگاه نقش مهمی ایفا می‌کنند. در واقع، مدیران دانشگاه‌های چابک توانایی تأثیر بر ماهیت تغییرات را داشته، با ایجاد دستورالعمل توجه همگان را در جهت تکمیل و تکامل هدف اصلی دانشگاه جلب می‌نمایند. افزون بر این، اگر دانشگاه‌ها با جامعه و سایر سازمان‌ها همکاری داشته باشند، امکان پاسخگویی سریع به تقاضاهای متنوع در دانشگاه افزایش می‌یابد؛ ولی بدون استفاده از قابلیت‌های سایر سازمان‌های متعالی امکان موفقیت برای دانشگاه‌ها کاهش خواهد یافت. این نتایج با نتایج مطالعات یوسف و همکاران (۱۹۹۹)، زنجیرچی و همکارانش (۱۳۸۹)، جعفرنژاد و زارعی (۱۳۸۴)، کروکیتو و یوسف (۲۰۰۳) همخوانی دارد. نتایج حاصل از مدل نهایی پژوهش نیز نشان دهنده رابطه پیش‌بینی کننده ۸۴ درصدی بین قابلیت‌های چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی، برآورد ۹۶ درصدی تغییرات قابلیت‌های چابکی سازمانی توسط توانمندسازهای تعالی سازمانی است. شاخص‌های برازش تطبیقی مدل در مجموع میزان مناسبی را نشان می‌دهند. همچنین، شاخص‌های برازش هنجار شده مقتصد و تطبیقی مقتصد (PCFI و PNFI) نیز هر دو مقادیر قابل قبولی را نشان می‌دهند و مقادیر هر یک از این شاخص‌ها بین ۰/۵-۱ بوده است. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) نیز عدد ۰/۰۸ را نشان داد که نشان دهنده مناسب بودن مدل برازش بود. به طور کلی، نتایج حاصل از مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که بین یادگیری سازمانی با قابلیت‌های چابکی سازمانی و بین توانمندسازهای تعالی سازمانی با قابلیت‌های

چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود داشته است و شاخص‌های برآزش مدل پژوهش نشان داد که داده‌های پژوهش با مدل مفهومی پژوهش برآزش دارد و مدل تأیید می‌شود. علاوه بر این، مطالعات نظری و ادبیات پژوهش نشان داد که بین متغیرهای یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی ارتباط نظری وجود دارد و حتی این رابطه بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی قوی‌تر بوده است و یافته‌های پژوهش نیز وجود این رابطه را تأیید می‌کند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که اگر سازمان‌ها به تدوین چشم‌انداز روشن اقدام نمایند و به روندها و اهداف راهبردی، افزایش انعطاف‌پذیری، شناخت نیازهای مشتریان، بهبود خدمات، تصمیم‌گیری مشارکتی، استفاده بهنگام از منابع برای تأمین نیازهای مشتریان، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت بهبود روابط اداری، تشویق مشتریان برای حرکت به سمت کانال‌های ارتباطی کارآمدتر، توجه به آموزش و بهسازی کارکنان و ایجاد سیستم مدیریت عملکرد برای ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان‌ها توجه نمایند، زمینه‌های حرکت به سمت چابکی و بهبود سطح چابکی را ایجاد کرده، با سرعت و کیفیت بهتر می‌توانند پاسخگوی نیازها و تقاضاهای مشتریان باشند.

با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران و مسؤولان دانشگاه‌ها پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- نسبت به یادگیری محور شدن دانشگاه‌های خود حساس باشند و به اعضای هیأت علمی این فرصت را بدهند که از تجارب شخصی خود بیاموزند؛ چرا که یادگیری از تجربیات موجب افزایش توانایی و شایستگی‌های اعضای هیأت علمی می‌گردد و این امر می‌تواند به ایجاد قابلیت‌های چابکی سازمانی کمک نماید.

- از فناوری‌های جدید و پیشرفته ارتباطی و اطلاعاتی برای خدمت‌رسانی سریع‌تر و افزایش چابکی و سرعت پاسخ‌گویی به مشتریان استفاده نمایند.

- سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز و نرم افزارهای مناسب ایجاد و در اختیار اعضای هیأت علمی و دانشجویان قرار گیرد تا بتوانند به راحتی و به سرعت به اسناد و مدارک علمی جامع و وسیع دسترسی داشته باشند.

- مسؤولان دانشگاه به افراد در بخش‌های مختلف، آموزش‌های لازم را برای درک اهمیت یادگیری سازمانی و چگونگی ایجاد قابلیت‌های آن بدهند. این افراد می‌توانند دانش کسب شده را به بقیه دانشگاه منتقل کنند و این انتقال دانش باعث افزایش و بهبود قابلیت‌های دید سیستمی و فضای باز در دانشگاه خواهد شد.

- با توجه به این که تعهد مدیریت از ابعاد یادگیری سازمانی قادر به پیش بینی قابلیت‌های چابکی سازمانی نبوده پیشنهاد می‌شود، مدیران دانشگاه در سطوح مختلف با مقوله مهم یادگیری سازمانی و تأثیر آن در تحقق راهبردها و اهداف دانشگاه آشنا گردند تا تعهد آنان نسبت به یادگیری به مراتب افزایش یابد و زمینه انتقال بهتر و مؤثرتر دانش و بهبود قابلیت‌های یادگیری سازمانی فراهم گردد.

منابع

اقدسی، محمد؛ و خاکزار بفرئی، مرتضی. (۱۳۸۷). سنجش سطح قابلیت‌های یادگیری سازمانی در بیمارستان‌ها. *نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید*، ۱۹(۴)، ۷۱-۸۳.

جعفرنژاد، احمد؛ و زارعی، علی. اصغر. (۱۳۸۴). بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور. *مجله فرهنگ مدیریت سازمانی*، ۳(۱۰)، ۶۷-۸۶.

جعفرنژاد، احمد. شهابی، بهنام. (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک*، تهران: انتشارات مهربان نشر.

جعفرنژاد، احمد؛ محقر، علی؛ درویش، مریم؛ و یاسایی، مهرداد. (۱۳۸۹). ارائه روشی برای اندازه‌گیری چابکی زنجیره تامین با استفاده از ترکیب تئوری گراف، رویکرد ماتریسی و منطق فازی. *فصل‌نامه پژوهش‌نامه بازرگانی*، ۱۴(۵۴)، ۱۴۵-۱۷۰.

جمال‌زاده، محمد.، غلامی، یونس و سیف، محمد. حسن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی منطقه یک

دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقاء یادگیری سازمانی، **فصل نامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۳(۲)، ۸۶-۶۳.

حمیدی، ناصر، حسن پور، اکبر، کیایی، مجتبی و موسوی، حمید. (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، **مجله مدیریت صنعتی**، ۴(۸)، ۱۲۸-۱۱۱.
خانعلی زاده، رقیه، کردنائیچ، اسدالله، فانی، علی، اصغر و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی، **پژوهش نامه مدیریت تحول**، ۲(۳)، ۴۵-۲۰.
رحمانی، گیتی. (۱۳۸۹). **بررسی رابطه بین پذیرش فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی از دیدگاه مدیران ارشد سازمان های دولتی در استان همدان**، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.

زنجیرچی، محمد، حاتمی نسب، حسن و دره زرشکی، نعیمه. (۱۳۸۹). مسیر یابی چابکی خدمات کتابخانه در بستر مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های یزد، **فصل نامه کتابداری و اطلاع رسانی**، ۱۳(۲)، ۵۰-۲۹۴-۲۵۷.

سرایبی، حسن. (۱۳۸۶). **مقدمه ای بر نمونه گیری در تحقیق**. تهران: انتشارات سمت.

شاهین، آرش و پورحمیدی، مسعود. (۱۳۹۰). **طراحی الگوی سرآمدی آموزش عالی ایران (ساعا)**، نخستین همایش مدیریت کیفیت در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی کشور (با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی کیفیت آموزشی).
شهایبی، بهنام. (۱۳۸۵). **بعد انسانی چابکی سازمانی**، تدویر، ۱۷(۱۷۵)، ۲۴-۲۱.
علامه، محسن و مقدمی، مهدی. (۱۳۸۹). **بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی**، **پژوهش نامه مدیریت اجرایی**، ۲(۱)، ۷۵-۹۹.

هومن، حیدر. علی. (۱۳۷۷). **پایه های پژوهش در علوم رفتاری**. تهران: انتشارات سمت.

Algama, K. (2011). **Creating a culture for organization learning and agility**, www. spqa-va. Org.

Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). Human side of organizational agility. **Industrial Management & Data System**, 103(6), 388-397.

EFQM. (1999). **Assessing for excellence: A practical guide for self-assessment**, EFQM Brussels Representative Office, Brussels.

- EFQM. (2010). *Efqm model for business excellence*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Garvin, D. A. (1999). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard business press, Boston.
- Goldman, S. L., Negel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organization: Strategy for enriching the customer*, Van Nostrand, Reinhold, USA.
- Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715– 725.
- Hornby, A. S. (2000). *Oxford advanced learners dictionary of current english*. Sixth edition, Oxford university press.
- Jacobs, B., & Suckling, S. (2007). Assessing customer focus using the efqm excellence model: A local government case. *The TQM Magazine*, 19 (4), 368- 378.
- Mauchet, M. (2011). *Managers' perceptions of organizational learning and organizational innovativeness in a global healthcare organization*. A dissertation submitted to the faculty of the graduate school of education and human development of the George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22.
- Stevens, J. (2002). *Applied multivariate statistics for social sciences*. Forth edition, London: LEA publishers.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175– 218.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-512.