

# تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران با نقش میانجی رضایت شغلی

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

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۳۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۵/۰۸/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۱۵

## چکیده

**زمینه و هدف:** پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران با میانجیگری رضایت شغلی است.

**روش:** این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است که به روش میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران بوده که به روش تصادفی طبقه‌ای تعداد ۳۹۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده پرسش‌نامه‌های محقق‌ساخته شامل ۷۸ سؤال بود. برای مطالعه پایایی پژوهش از روش آلفای کرونباخ و برای روایی نیز از روایی صوری و محتوا استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی، تکنیک تحلیل عاملی و معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میزان ضریب مسیر بین یادگیری سازمانی و رضایت شغلی برابر با ۰/۶۹، میزان ضریب مسیر بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی برابر با ۰/۷۳ و میزان ضریب مسیر بین رضایت شغلی و چابکی سازمانی ۰/۵۲ است که نشان از تأثیر بالای متغیر تأثیرگذار بر متغیرهای وابسته مربوطه است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نیاز نیروی انتظامی به مؤلفه‌های چابکی سازمانی، این سازمان باید حوزه‌های درون و برون‌سازمانی را بطور دقیق بشناسد و برای توسعه و تعمیق فرایند یادگیری اقدام کند و همچنین در راستای افزایش رضایتمندی کارکنان از ظرفیت‌های درونی و بیرونی بهره‌بردارد.

**کلیدواژه‌ها:** یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی، رضایت شغلی، نیروی انتظامی، استان مازندران

□ **استناد:** باقری، علیرضا؛ صالحی، محمد (زمستان، ۱۳۹۵). تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران با

نقش میانجی رضایت شغلی. *فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی*، ۱۱(۴)، ۶۲۱-۶۳۷.

۱. دکتری مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه (نویسنده مسول) رایانامه: a.bagheri47@iran.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی

## مقدمه

دنیای امروز دنیای تغییر است به طوری که ایجاد و نهادینه سازی تفکر جدید در سازمان مستلزم فرایند تغییر است و این تغییرات، سازمان‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی مواجه ساخته است. چالش‌ها به حدی است که حتی سازمان‌های موفق، دیگر نمی‌توانند با فناوری و تولید همیشگی، موفقیت را به آسانی تکرار کنند، از این رو نیازمند راهبردهای جدیدی هستند تا علاوه بر این که بتوانند به چالش‌ها پاسخ مناسبی دهند، قادر به استفاده مطلوب از فرصت‌ها باشند (کوت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۵۶۰-۵۸۱). از طرفی، در فضای کسب و کار غیر قابل پیش‌بینی و متغیر، برتری در رقابت، هدف اصلی هر سازمان است؛ در چنین شرایطی کوچکترین لغزشگاه می‌تواند منجر به زوال سازمان شود (میرکاظمی، ۱۳۹۲: ۵۱). در واقع این مسئله که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و غیر قابل پیش‌بینی موفق شوند، موضوعی است که به‌عنوان مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. یکی از مناسب‌ترین راهبردهایی که سازمان‌ها می‌توانند برای دستیابی به موقعیت برتر در محیط پیچیده از آن بهره ببرند، تمرکز بر یادگیری است. بنابراین پویایی، هوشمندی، حرفه‌ای و دانش‌مدار بودن از نیازهای ضروری سازمان‌ها بوده و این سازمان‌ها باید برای افزایش توان خود محیط آینده را پیش‌بینی کرده و با استفاده از ظرفیت‌های سخت افزاری و نرم افزاری، خود را برای حضور در آن محیط آماده کنند؛ به بیان دیگر، ماندن در محیط رقابتی نیازمند یادگیری بوده و سازمان‌ها باید همواره رویکردهای یادگیری را در خود تقویت کرده تا بتوانند در تحقق اهداف خود موفق باشند. یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> به معنی یادگیری افراد در درون سازمان است. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد، به کار گرفته می‌شود (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۱). یکی از این فعالیت‌ها، چابکی سازمانی<sup>۳</sup> است. در واقع چابکی در سازمان‌ها به چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از تغییرات مداوم و سریع آن برای کیفیت عالی، عملکرد عالی و خدمات یا محصولات مشتری‌پسند گفته می‌شود و اساس آن همسوکردن فناوری اطلاعات، کارکنان و فرایندهای کاری در یک نظام همگن و انعطاف‌پذیر است

1. Kut

2. Organizational learning

3. Organizational Agility

(وورلی و لاولر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۹۷). پس چابکی سازمانی یکی از خصوصیات منحصر به فرد سازمان‌های عصر حاضر است. از نظر شریفی و ژانگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) چابکی سازمانی، توانایی مواجهه با چالش‌های ناخواسته، برای فائق آمدن بر تهدیدات جدید و غیر منتظره محیط کسب و کار و کسب مزایای تغییرات و تحولات به‌عنوان فرصت‌ها است. اگر سازمانی به‌دنبال چابکی است باید این قابلیت‌ها را مدنظر داشته باشد و تا جای ممکن آن‌ها را در درون خود پرورش دهد (زنجیرچی و الفت، ۱۳۹۰: ۳۰). در عصر فعلی، با وجود الگوهای جدید اجتماعی و تعاریف متنوع از امنیت، تنوع فکری و فرهنگی حاکم بر جامعه و همچنین تحولات، تهدیدها و فرصت‌های فرارو، مطالبات مردم نیز متنوع شده است و با توجه به شرایط پیش رو و مأموریت سنگین نیروی انتظامی در تحقق امنیت پایدار، کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران از چابکی کافی برخوردار نبوده و در برخی موارد آمادگی کافی در سرعت انجام مأموریت‌ها و همچنین انعطاف لازم را در برخورد با پدیده‌های اجتماعی نداشته و کاستی‌هایی در فرایند اجرای مأموریت مشهود است؛ همچنین داشتن رضایت از شغل و افزایش انگیزه یکی از نیازهای بنیادین کارکنان نیروی انتظامی بوده که همواره به‌عنوان دغدغه جدی مطرح بوده و ارتقاء آن می‌تواند در موفقیت سایر متغیرها تأثیر قابل توجهی داشته باشد؛ از طرفی بررسی‌ها نشان می‌دهد پژوهش‌های قابل توجهی در خصوص متغیرهای مورد بحث در نیروی انتظامی انجام نشده و می‌تواند نیروی انتظامی نیز متناسب با تغییرات اجتماعی، یادگیری سازمانی را در ساختار درونی خود ایجاد کرده و همزمان با ارتقاء رضایت شغلی، برای نهادینه کردن چابکی سازمانی گام‌های مناسبی بردارد؛ با توجه به توضیحات یادشده، پژوهش حاضر به‌دنبال بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی از طریق میانجی‌گری رضایت شغلی در فرماندهی انتظامی استان مازندران است.

هر چند پیشینه مطالعه در زمینه یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی، هنگامی که «فردریک تیلور<sup>۳</sup>» موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح

---

1. Worley & Lawler

2. Sharifi & Zhang

3. Taylor

کرد، برمی‌گردد، اما «سایرت و مارچ» در سال ۱۹۶۳ اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. آن‌ها یادگیری را به‌عنوان بخشی از مدل عمومی تصمیم‌گیری سازمانی در نظر گرفتند و بر نقش قوانین و رویه‌ها در پاسخ به شوک‌های خارجی که روی عملکرد سازمان مؤثر بودند، تأکید داشتند. نکته جالب این است که آن‌ها به سطوح مختلف یادگیری توجه داشتند: یک سازمان در پاسخ به بازخورد کوتاه‌مدت محیطی و به کمک قوانینی که به‌خوبی تعریف شده‌اند، رفتار خود را تغییر می‌دهد. همچنین این سازمان در پاسخ به بازخوردهای بلندمدت و مطابق با برخی قواعد عمومی‌تر، قوانین خود را تغییر می‌دهد (قربانی‌زاده، ۱۳۹۳: ۲۰). «بیتسون<sup>۲</sup>» در سال ۱۹۷۲ اصطلاح «یادگیری دوباره» را ارائه کرد تا تکامل ظرفیت مشابهی را برای سازمان‌ها بیان کند، تا بتوانند یاد بگیرند که بیاموزند و فراموش کنند: «این‌گونه یادگیری فقط شامل عادت به انباشت سطحی اطلاعات و رویدادها نیست، بلکه توان تجدید بنای موقعیت‌ها و پیدا کردن الگوها و مفاهیمی پیشتر نادیده گرفته را نیز شامل می‌شود. با وجود قدمت بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی توجه چندانی را به‌خود جلب نکرد؛ اما بعد از آن بود که تعدادی از نظریه‌پردازان فعالیت خود را در این مبحث آغاز کردند. در دهه نود قرن بیستم این مبحث تولدی دوباره یافت (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹: ۷۸). از آن پس پژوهش‌های بیشتری درباره یادگیری سازمانی صورت پذیرفت. تاریخچه چابکی نیز به دوره رکود صنایع آمریکا برمی‌گردد. با توجه به رکود صنایع تولیدی آمریکا و از دست دادن رقابت‌پذیری در طول دهه ۱۹۸۰ که به خوبی مستند شده بود، در سال ۱۹۹۰ کنگره آمریکا تصمیم گرفت تا اقداماتی ضروری در این مورد انجام دهد. در نتیجه کنگره به وزارت دفاع دستور داد آژانسی را ایجاد کند، تا صنعت تولید ایالات متحده را با هدف رقابتی‌تر کردن آن‌ها، مورد بررسی قرار دهد. در واقع با مشاهده اینکه نرخ تغییر در محیط کسب و کار بیشتر از نرخ سازگاری با محیط است، گروهی از متخصصان و دانشگاهیان در دانشگاه «لی‌های» در ایالت پنسیلوانیا، از طرف وزارت دفاع با این هدف که چه سیستم و راهبردهایی در صنعت موفق خواهند بود، گرد هم آمدند تا صنعت تولید آمریکا را مورد

---

1. Cyert & March

2. Bitson

بررسی قرار دهند، نتیجه تلاش‌های این گروه گزارش دو جلدی با عنوان «راهنماهای بنگاه تولید قرن ۲۱» بود که در سال ۱۹۹۱ منتشر شد و در همان زمان نام چابک بر روی آن قرار گرفت (لحافی، ۱۳۹۰: ۳۳). از یادگیری سازمانی دسته‌بندی‌های گوناگونی ارائه شده است. در یکی از دسته‌بندی‌ها، یادگیری سازمانی به دو نوع درونی<sup>۱</sup> (درون‌سازمانی) و بیرونی<sup>۲</sup> (برون‌سازمانی) تقسیم شده است؛ در یادگیری درونی، گردآوری و اکتساب دانش از طریق تجربیات دیگران، دانش سازمانی و مخازن سازمانی از قبیل اسناد و مدارک و پایگاه داده‌ها انجام می‌شود (ینگ، ۲۰۰۸: ۴۲۸-۴۲۱). در یادگیری بیرونی، گردآوری دانش از شرکت‌های طرف قرارداد، رقبا، مشتریان و عرضه‌کنندگان رقبا، بدنه دولت، اداره مرکزی، انواع رسانه‌های ارتباط جمعی و چیزهایی از این قبیل انجام می‌شود (اوردنز دو پابلو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۵۳)؛ همچنین «اسکرلاواج<sup>۴</sup>» (۲۰۰۷) یادگیری را فرایندی می‌داند که تغییرات رفتار فرد و سازمان را دربرمی‌گیرد. سازمان‌هایی که فرهنگ قوی یادگیری را به وجود آورده‌اند، در ایجاد، دستیابی و انتقال دانش و اصلاح رفتار برای انعکاس دانش و ایده‌های نو، به خوبی عملی می‌کنند. «ژانگ» و همکارانش یادگیری سازمانی را فرایندی می‌دانند که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرآیند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است. پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۶). از آنجایی که نیروی انتظامی در سال‌های اخیر به دنبال اجرایی کردن شعار پلیس پاسخگو و پلیس جامعه‌محور است، باید بخشی از نیازهای خود را ضمن تعامل با سازمان‌ها و نهادهای مسئول، خصوصاً جامعه فرا گیرد و این فرایند از طریق یادگیری برون‌سازمانی محقق می‌شود.

تغییر روزافزون محیط پیرامون سازمان‌ها و نیازهای مشتریان، سازمان‌ها را ملزم به تعدیل، طراحی مجدد و تطبیق سریع فرایندها و توانایی‌های سازمانی با این تغییرات می‌کند. بنابراین سازمان‌ها به چابکی نیازمند هستند، چابکی به‌عنوان پیکره‌بندی و طراحی مجدد و هماهنگی

---

1. Internal learning  
2. External learning  
3. Ordonez de Pablo  
4. Skerlavaj

سریع فعالیت‌ها برای پاسخ به نیازها، تهدیدها و فرصت‌های محیطی تعریف می‌شود که به‌عنوان یک توانایی ضروری برای سازمان‌های امروزی الزامی است (راوی و دایاسا، ۲۰۱۳: ۳۹). چابکی به‌عنوان یک ابزار رقابتی برای همه سازمان‌ها در محیط متغیر امروزی است (بالاجی و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۲۲). چابکی، انطباق سریع و فعالانه عناصر سازمان با تغییرات پیش‌بینی نشده است. چابکی، کاربست موفقیت‌آمیز مبانی رقابت مانند سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری و کیفیت به وسیله یکپارچه کردن منابع قابل آرایش مجدد و بهترین اقدامات برای فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری‌محور در یک محیط مملو از تغییرات سریع است (محمدی و امیری، ۱۳۹۱: ۱۲۸). براساس مطالعات متنوع به‌عمل آمده در حوزه چابکی سازمانی برای دستیابی به چابکی نمی‌توان نسخه مشخص و از قبل تعریف شده‌ای برای تمام سازمان‌ها ارائه داد. وضعیت هر سازمان بر حسب نوع تمرکز راهبرد آن با دیگر سازمان‌ها متفاوت است.

بنابراین برای ایجاد چابکی در نیروی انتظامی نیز باید متناسب با ضرورت‌ها و راهبردهای آن مؤلفه‌هایی ارائه کرد؛ یکی از این مؤلفه‌ها پاسخگویی است. پاسخگویی عبارت است از توانایی سازمان برای پاسخگویی به تغییرات و ناطمینانی محیطی به‌صورت کنشی و واکنشی؛ که با توجه به نوع پاسخگویی می‌توان به چهار نوع سازمان اشاره کرد (گوناسکاران<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۶۴-۵۴۹). مؤلفه دیگر، فرهنگ تغییر است. در این خصوص «لین<sup>۳</sup>» و همکاران (۲۰۰۶) یکی از ویژگی‌های شرکت‌های چابک را فرهنگ تغییر می‌دانند. مشکل‌ترین قسمت در تحقق هدف مدیریت چابک، تغییر ساختار و سازماندهی نیست بلکه تغییر در فرهنگ و شیوه اعمال مدیریت و ایجاد انگیزش در نیروی انسانی است. تحول، تغییر و دگرگونی یعنی فرآیند ذوب شدن اندیشه‌ها، باورها و رفتارهای سنتی و تثبیت ارزشهای نوین و استقرار نظام‌های جدید، منطبق کردن سازمان‌ها با آخرین پدیده‌های روز، خروج باورهای ناصواب مدیریت سنتی، ورود باورهای صواب مدیریت نوین و معرفت عقلی (لحافی، ۱۳۹۰: ۴۸). انعطاف‌پذیری نیز متغیر مهمی در

1. Ravi and Diatha.

2. Balaji, et al

3. Gunasekaran A

4. Lin, C. T

چابکی است؛ انعطاف‌پذیری عبارت است از توانایی تولید و ارائه محصولات متنوع و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان؛ که انواعی از انعطاف‌پذیری در حجم و نوع محصول، در شکل و مدل محصول، در سازمان و موضوعات سازمانی و نیز در منابع انسانی و بازار را در بر می‌گیرد (سانتوز ویجاند<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۸۹-۱۰۷۹). علاوه بر مؤلفه‌های یادشده، بسیاری از پژوهش‌ها در رابطه با قابلیت‌های چابکی، برای سرعت نقش ارزنده‌ای قائل هستند. سرعت عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان. البته تنها سرعت در ارائه خدمات و محصولات ملاک نیست، بلکه منظور سرعت در انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات ناشی از ادراک است (لین و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۹۹-۲۸۵).

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

«لنداران» و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «رابطه بین یادگیری سازمانی و ابعاد چابکی سازمانی در دانشگاه اصفهان» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که رابطه معناداری بین چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی وجود دارد، و یادگیری سازمانی بر هر یک از ابعاد چابکی سازمانی

مؤثر است. درحالی که هیچ رابطه معناداری بین متغیرهای جمعیت‌شناختی و یادگیری سازمانی که بتواند برای مدیران قابل توجه باشد وجود ندارد.

کاکه‌م و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «مطالعه ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در بیمارستان‌های شهر تهران» انجام دادند. آنان با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی دریافتند که بین قابلیت یادگیری سازمانی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری: نقش میانجیگری رضایت شغلی در بانک پارسیان» انجام دادند. در این پژوهش که از روش‌های همبستگی، مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شد، وجود ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، رضایت مشتری و رضایت شغلی تأیید شد.

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

سمندری و سربلند (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «بررسی نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان اردبیل انجام دادند. در این پژوهش با استفاده از روش توصیفی همبستگی رابطه مؤلفه‌های بین تمام ابعاد فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش با چابکی سازمانی مورد سنجش قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که، بین درگیربودن، سازگاری، انعطاف‌پذیری، مأموریت، کسب دانش، ثبت دانش، انتقال دانش، خلق دانش، کاربرد دانش با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

کلانی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران» انجام دادند. روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و یافته‌ها نشان داد که خرده مقیاس دید سیستمی برای یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت جامع

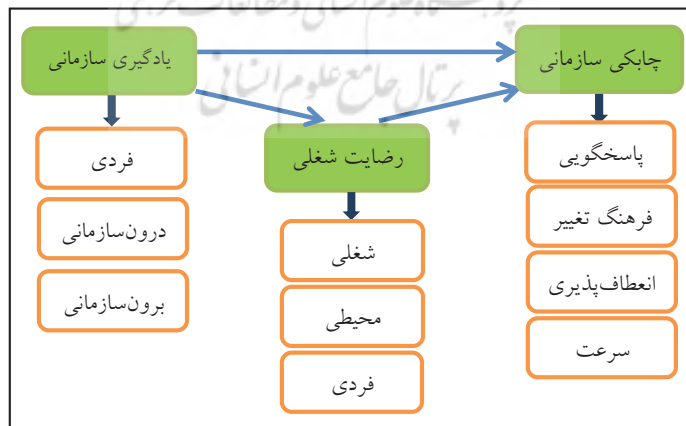


برای چابکی سازمانی، بیشترین میانگین را نسبت به دیگر مؤلفه‌های متغیر مورد نظر به دست آوردند. همچنین یادگیری سازمانی رابطه معناداری با چابکی سازمانی داشته است.

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

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

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



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

## روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر گردآوری داده‌ها، کمی و از نظر نوع، توصیفی-پیمایشی است؛ جامعه آماری پژوهش، کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران هستند. انتخاب نمونه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای و از طریق تقسیم خوشه‌ای در سه منطقه غرب، شرق و منطقه مرکزی به تعداد ۳۹۰ نفر انجام شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش پرسش‌نامه‌های محقق‌ساخته یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی و رضایت شغلی بوده که با مطالعه مبانی نظری، پرسش‌نامه‌های موجود و با بهره‌گیری از دیدگاه‌های صاحب‌نظران ساخته شد. برای پرسش‌نامه یادگیری سازمانی ۲۷ گویه، برای پرسش‌نامه چابکی سازمانی ۳۶ گویه و برای پرسش‌نامه رضایت شغلی ۱۵ گویه پیش‌بینی شد. روایی صوری پرسش‌نامه‌ها توسط متخصصان مورد بازبینی قرار گرفته و موارد سطح دشواری، میزان تناسب و ابهام‌های احتمالی را مورد بررسی قرار دادند. روایی محتوا به گونه کلی، نشان می‌دهد که نمونه سؤال‌ها تا چه حد معرف مجموعه کلی یا حیطه‌ای از محتوا است که قبلاً تعریف شده است. تجزیه و تحلیل روایی محتوا معمولاً بر پایه نظریه‌های موجود و توسط متخصصان، کارشناسان موضوعی و صاحب‌نظران انجام می‌گیرد (هومن، ۱۳۹۰). برای تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که عدد ۰/۹۱ برای یادگیری سازمانی، عدد ۰/۹۳ برای چابکی سازمانی و عدد ۰/۸۹ برای رضایت شغلی به دست آمده است و نشان‌دهنده پایایی مناسب آن است. برای تعیین روایی پرسش‌نامه یادگیری سازمانی از روش روایی محتوا استفاده شد و پس از قضاوت صاحب‌نظران محتوای آن تأیید شد. همچنین از روایی سازه نیز استفاده شد. قبل از تحلیل عاملی از آزمون کفایت نمونه‌گیری «کایزر-مایر-اولکین» (کی.ام.او) و آزمون «کرویت بارتلت»<sup>۱</sup> استفاده شد؛ ضریب «کی.ام.او» برابر با ۰/۸۹۰ نشانگر مناسبی برای همبستگی موجود میان گویه‌ها است. آزمون «بارتلت» نیز از نظر آماری معنادار گزارش شده است ( $\chi^2 = 1346/75$ , Sig = ۰/۰۰۰). بنابراین باتوجه به مقادیر مناسب محاسبه‌شده استفاده از تحلیل عاملی بلامانع است.

---

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy

2. Bartlett's test

## یافته ها

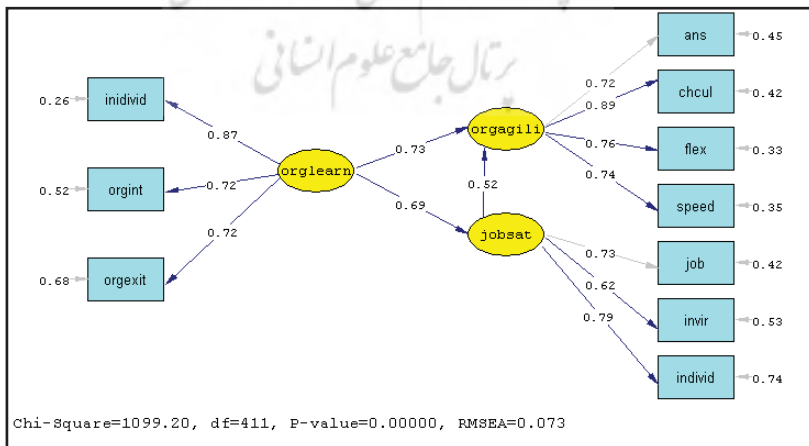
پس از بررسی و تأیید الگو، به آزمون فرضیه‌های آماری پرداخته می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده شد، به دلیل اینکه مقدار ( $P < 0/05$ ) است، کلیه فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۱. ضرایب مسیر و مقادیر شاخص‌های فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	ضریب مسیر	نتیجه
فرضیه اول	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۸۲	تأیید شد
فرضیه دوم	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۶۳	تأیید شد
فرضیه سوم	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۸۵	تأیید شد
فرضیه چهارم	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۵۷	تأیید شد

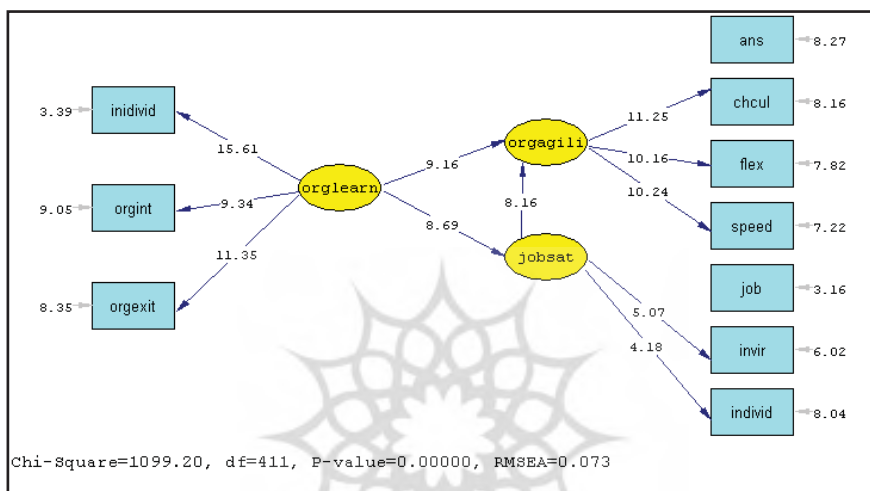
## مدل معادلات ساختاری

شکل‌های زیر مدل معادلات ساختاری به ترتیب در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری را نشان می‌دهند. مقادیر ضرایب مسیر استاندارد شده بیانگر میزان تأثیر هر یک از متغیرها بر دیگری بوده و مقادیر آماره آزمون معناداری بزرگتر از  $1/96$  یا کوچکتر از  $1/96$  - به ترتیب نشان‌دهنده معنادار بودن تأثیر مثبت مستقیم و تأثیر منفی مستقیم است.



شکل ۲. الگو در حالت تخمین استاندارد مربوط به ضرایب مسیر پژوهش

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



شکل ۳. الگوی مربوط به ضرایب معناداری پژوهش

با توجه به الگوی ضرایب مسیر و ضرایب معناداری یادشده، برای ارائه درجه تناسب الگو از شاخص‌های مربوطه استفاده می‌شود. شاخص‌های بدبوند شامل  $df/\chi^2$  و RMSEA است که هر چقدر مقدار آن‌ها کمتر باشد الگو دارای برازش بهتری است. حد مجاز ریشه میانگین مجذور خطای الگو (RMSEA)، ۰/۰۸ و حد مجاز  $df/\chi^2$  عدد ۳ است. برای بررسی برازش الگو باید شاخص‌های خوب بودن و بدبوند (CFI، RMSEA، AGFI، GFI، NFI و  $df/\chi^2$ ) با هم مورد توجه قرار گیرند. شاخص مجذور کای مربوط به الگوی ساختاری پژوهش برابر ۱۰۹۹/۲۰ بوده که نسبت آن به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌شود و ریشه میانگین مجذور خطای تخمین نیز کمتر از ۰/۰۸ و مناسب است. ضمن اینکه شاخص‌های برازش الگوی تحلیل مسیر فرضیه‌ها نیز نشان‌دهنده برازش قابل قبول الگو است.

جدول ۲: شاخص‌های برازش الگوی معادلات ساختاری پژوهش

امتیاز کسب‌شده	دامنه مورد قبول	معیار (شاخص تناسب)
۲/۶۷	< ۳	نسبت کای دو به درجه آزادی ( $df/\chi^2$ )
۰/۰۷۶	< ۰/۰۸	ریشه میانگین مجذور خطا (RMSEA)
۰/۹۱	> ۰/۹	شاخص برازش تعدیل شده (AGFI)
۰/۹۴	> ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۵	> ۰/۹	شاخص برازندگی افزایشی (IFI)
۰/۹۴	> ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۲	> ۰/۹	شاخص برازندگی هنجارنیاخته (NNFI)

براساس مقدار شاخص‌های موجود در جدول بالا و حد قابل قبول آن، نشان‌دهندهٔ برازش الگوی در نظر گرفته شده برای متغیرها با داده‌های جمع‌آوری شده است. بنابراین الگوی پژوهش دارای برازندگی لازم بوده و کلیت آن مورد تأیید است.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی پرداخته است. در مطالعه و بررسی میان‌نظری تحقیق مشخص شد که با توجه به مأموریت سنگین نیروی انتظامی، نیازها و مطالبات مردم نیز تغییرات زیادی کرده که در چنین شرایط پیچیده و غیر قابل کنترل، نیروی انتظامی نیز باید رویکردهای جدیدی را بیاموزد تا بتواند با سرعت و انعطاف‌پذیری سریع به مطالبات مردم پاسخ داده و به یک سازمان چابک مبدل شود. برای تحقق ویژگی‌های چابکی باید یادگیری در درون این سازمان نهادینه شده و با استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بین سازمانی، تحقق یادگیری فردی و توسعه یادگیری درون سازمانی و همکاری اثربخش سازمان‌های مرتبط با نیروی انتظامی از طریق یادگیری برون سازمانی، شرایط مطلوب‌تری برای ارائه خدمات فراهم شده و نیازهای مشتریان با سرعت عمل بیشتری تأمین شود. به عبارتی، با نهادینه‌شدن یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری در لایه‌های گوناگون سازمان پلیس افزایش یافته و سرعت ارائه خدمات گسترش می‌یابد. آنچه این پژوهش را از سایر پژوهش‌های مشابه متمایز

می‌کند، بررسی نقش رضایت شغلی به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی است که با توجه به مبانی نظری یادشده، فرضیه‌های تحقیق به‌شرح زیر تشریح می‌شود.

براساس یافته اول، یادگیری سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر دارد. با توجه به بررسی‌های به‌عمل آمده از آنجایی که در ابعاد یادگیری به‌دلیل تسهیم دانش، ارتباط‌های مضاعفی بین کارکنان صورت می‌گیرد، حاصل یادگیری نوعی احساس رضایت را در بین آنان ایجاد می‌کند؛ بنابراین پژوهش حاضر با یافته‌های کاکه‌م و همکاران (۱۳۹۴) و حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۳) و حبیب‌پور دهکردی (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

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

براساس یافته سوم پژوهش، یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در نیروی انتظامی تأثیر دارد. چابکی سازمانی از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌ها بوده که با توجه به نوع مأموریت نیروی انتظامی، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکردها داشته و می‌تواند قدرت پاسخگویی این نیرو را افزایش دهد؛ از طرفی یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای مهم سازمانی دارای مؤلفه‌های فراوانی از جمله روابط درون‌گروهی و بین‌گروهی بوده که سبب کسب، توزیع و انتشار دانش می‌شود و به‌دلیل ویژگی خودزایشی می‌تواند فرهنگ پذیرش و ایجاد تغییر

را در کارکنان افزایش دهد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد متغیر مستقل یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در نیروی انتظامی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین پژوهش حاضر با پژوهش‌های «لنداران» و همکاران (۲۰۱۴)، سمندری و سربلند (۱۳۹۳) و کلانی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

در نهایت براساس نتایج فرضیه چهارم پژوهش، رضایت شغلی به‌عنوان متغیر میانجی در ارتباط با یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی تأثیرگذار است. به‌عبارت دیگر می‌توان از طریق رضایت شغلی به تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی در نیروی انتظامی کمک کرد. با توجه به توضیحات یادشده پیشنهاد می‌شود:

- برای تحقق یادگیری و افزایش چابکی، مدیران و کارکنان پلیس هدف و آرمان مشترکی را اتخاذ کرده تا اهداف فردی به اهداف جمعی تبدیل شود.
- یکی از مهم‌ترین موضوعات برای یادگیری سازمانی داشتن نگرش و تفکر سیستمی است؛ با توجه به این رویکرد، تمام مسئولان در حوزه‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی رفتارهایی را تبیین کنند که با اهداف کل همسو بوده و علاوه بر توسعه یادگیری درونی از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بیرونی برای یادگیری بین سازمانی نیز استفاده کنند.
- یادگیری فردی زیرساخت و زیربنای تحقق یادگیری سازمانی بوده، بنابراین فرماندهی انتظامی استان مازندران به‌عنوان نهاد مسئول در ایجاد امنیت پایدار، برای توسعه و تعمیق یادگیری فردی، ضمن برنامه‌ریزی مناسب، از تمام ظرفیت‌های درونی و بیرونی برای آموزش، افزایش خلاقیت و پویایی کارکنان بهره ببرد.
- مدیران سازمان پلیس نقش بی‌بدیلی در تحقق یادگیری دارند؛ بنابراین باید همواره برای یادگیری تلاش کرده و کارگاه‌های آموزشی متناسب با شرایط محیطی برای آنان پیش‌بینی شود و آنان نیز اندوخته‌های خود را به‌صورت آموزش ضمن خدمت به کارکنان انتقال دهند.
- برای ایجاد یادگیری سازمانی باید تمام مؤلفه‌های سازمانی فعال شوند؛ فناوری‌ها در عصر حاضر نقش تعیین‌کننده‌ای در یادگیری دارند و به‌عنوان اصلی‌ترین مؤلفه‌های سازمانی می‌توانند فرایند یادگیری سازمانی را تکمیل کنند. برای این منظور به‌طور مستمر فناوری‌های جدید در سازمان

- بکارگیری و برای آموزش و استفاده هرچه بیشتر از فناوری‌ها اقدام عملی صورت گیرد.
- امنیت اجتماعی موضوعی چندوجهی بوده و تحقق آن مستلزم همکاری‌ها و تعاملات بین سازمانی است که با استفاده از ظرفیت‌های قانونی و تعاملات هدفمند برای تحقق اهداف راهبردی، دانش سازمانی موجود در بین سازمان‌های مسئول مانند رسانه‌های عمومی، مدارس و دانشگاه‌ها به اشتراک گذاشته شود.
- برای ارائه افکار جدید با هدف تعامل پلیس با نهادهای مرتبط با امنیت، هیئت‌های اندیشه‌ورز متشکل از کارشناسان پلیس، نخبگان علمی و فکری دانشگاهی برای تحقق یادگیری راه‌اندازی شود.

## منابع

- حبیب‌پوردهکردی، مریم (۱۳۹۰). بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی: مطالعه موردی شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری، نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی، تهران: مؤسسه آفاق صنعت.
- حقیقی‌کفایش، مهدی؛ دهدشتی‌شاهرخ، زهره و غریبی، حسن (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری: نقش میانجیگری رضایت‌شغلی. نشریه علمی- پژوهشی مدیریت فردا. ۱۳(۳۸).
- خانعلیزاده، رقیه؛ کردنائیج، اسداله؛ فانی، علی‌اصغر و مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس. پژوهشنامه مدیریت تحول. شماره ۳.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۸). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. مجله مدیریت دولتی. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. شماره ۴۳.
- زنجیرچی، سیدمحمود و الفت، لعیا (۱۳۹۰). نقش فناوری در دستیابی به چابکی در شرکت‌های الکترونیک ایران. فصلنامه سیاست علم و فناوری. ۳(۱).
- سمندری، افسانه و سربلند، خیراله (۱۳۹۳). بررسی نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی استان اردبیل). کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی. کشور لهستان.
- سیدجوادین، رضا (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: نگاه دانش.
- علامه، سیدمحمد و مقدمی، مهدی (۱۳۸۹). رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۱۱(۱).
- قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۳). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. تهران: انتشارات بازتاب.
- کاکه‌مم، ادریس؛ ایرانی، عقیقه؛ سخنور، مبین و اکبری، امین (۱۳۹۴). مطالعه ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در بیمارستان‌های شهر تهران. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران. ۹(۵).
- کلانی، امین؛ ترخانی، عزت‌اله؛ محمدی‌شمس‌آبادی، امیرمسعود و طیبی، سجاد (۱۳۹۲). رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱(۱)، ۷۳-۸۴.



- لحافی، بیان (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین کار تیمی و چابکی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی و دولتی شهرستان سنندج). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
- محمدی، علی و امیری، یاسر (۱۳۹۱). ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان‌های تولیدی. مدیریت فناوری اطلاعات. ۴(۱۳)، ۱۲۶-۱۳۴.
- مشبکی‌اصفهانی، اصغر؛ وحدتی، حجت و موسوی‌نژاد، سیده‌هدی (۱۳۹۲). ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان با استفاده از هوش هیجانی و چابکی سازمانی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی. ۱(۴).
- مصباحی‌چهرمی، نگارالسادات و اسکندرپور، بهروز (۱۳۹۳). بررسی رابطه چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی). اولین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی.
- میرکاظمی، سیدمسعود (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر چابکی اقلام فرسوده در سازمان. فصلنامه علمی- ترویجی اندیشه آآمد. ۱۹(۴۴)، ۸۰-۴۹.
- Balaji, M; Velmurugan, V; Sivabalan, G; Ilayaraja, VS; Prapa, M & Mythily, V (2014). ASCTM Approach for Enterprise Agility. *Procedia Engineering*. No 97, P 222.
- Gunasekaran, A; Lai, K. H; Edwin Cheng, T.C (2008). Responsive Supply Chain: A Competitive Strategy in a Networked Economy, *Omega* 36, 549- 564.
- Kristofer, H (1996). Extrinsic and intrinsic job satisfaction. *Journal of Business Management*, 13.
- KuT. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge? *International Journal of Manpower*. 32(5), 560-581.
- Landaran, S; Hossein, F; Hamidi, M; Raei, V. & Morteza, D (2014). Studying the Relationship between Organizational Learning and Dimensions of Organizational agility: A Case Study-University of Isfahan. *Journal of Social Issues & Humanities*, 2(2).
- Lin, C. T; Chiu, H; & Chu, P. Y (2006). Agility Index in the Supply Chain, *International Journal of Production Economics*. 100, 285-299.
- Ordenez de Pablo, P. (2002). Knowledge management and organizational learning: Typologies in the Spanish manufacturing industry from 1995-1999; *Journal of Knowledge Management*. 6(1), 52-62.
- Ravi Seethamraju A. & Diatha Krishna Sundar (2013). Influence of ERP systems on business process agility. *IIMB Management Review*, No 25, Pp. 137-149.
- Santos-Vijande, María Leticia; López-Sánchez, JoséÁngel; Trespalcios, Juan Antonio. (2012). How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy and Performance, *Journal of Business Research* 65(8), 1079-1089.
- Sharifi, H. & Zhang, Z (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. *International Journal of Production Economics*. 62, 7-22.
- Skerlavaj, Miha; Stemberger, Mojca Indihar; Skrijar, Rok & Dimovski, Vlado (2007). Organizational Learning Culture- The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance; *International Journal of Production Economics*. No 106.
- Spector, P.E (2000). Development of the work locus of control scale. *Journal of Organizational Psychology*, No 8.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework *Organizational Dynamics*. *International Journal of Agile Management Systems*, 39(2), 194-204.
- Yang, A.K; Ulrich, D.O; Nason, W & Glinow, A.V. (2008). *Organization learning capability*. New York: Oxford University Press. 421-428.