



استقرار سازمان یاد دهنده مولفه‌ی اثر گذار بر چابکی سازمان و بهبود عملکرد سازمان

مهرداد سرفرازی^۱، سید محمود هاشمی^۲

چکیده:

نیروی انسانی به‌عنوان ارزشمندترین منابع سازمانی، محور رویکردها و فعالیتهای سازمانی است و در اعتلای اهداف و آرمانهای سازمان نقش اساسی ایفا می‌کند. باید توجه داشت مهم‌ترین عاملی که به سازمان‌ها در انجام فعالیت‌ها کمک می‌کند، یاددهی و یادگیری است. فقط سازمان یادگیرنده عامل کافی برای ادامه‌ی حیات در محیط پرقابله‌ی امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی دارند و باید به سازمان یاددهنده تبدیل شوند. یاددهی و یادگیری همراه با هم، در میان تمام اعضا رکن کلیدی سازمان‌های یاددهنده است. سازمان‌های موفق و پیشرو امروزه دریافته‌اند که با حرکت در مسیر توسعه‌ی انسانی و بهبود مستمر نظام آموزشی خود می‌توانند چابکی، کارایی، اثربخشی، بهره‌وری فردی و سازمانی و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. بنابراین یادگیری و یاددهی عامل ضروری تمام سازمان‌ها در عصر جدید است و یکی از وظایف اساسی سازمان‌ها در این عصر، ایجاد محیط مناسب تولید و گسترش دانش است. لذا با توجه به اهمیت یاددهی و یادگیری در این پژوهش بر آن شدیم تا به بررسی تأثیر استقرار سازمان یاد دهنده بر چابکی سازمان و بهبود عملکرد سازمان بپردازیم.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، سازمان یاد دهنده، سازمان یادگیرنده، چابکی سازمان، عملکرد سازمان

^۱(نویسنده مسئول)، استاد یار گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

mehrzadsarfarazi@gmail.com

^۲استاد یار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Hashemi_2986@gmail.com



Establishing A Reminder Organization Is An Effective Component On Organizational Agility And Improving Organizational Performance

Abstract:

Manpower, as the most valuable organizational resources, is the center of organizational approaches and activities and plays a key role in promoting the goals and aspirations of the organization. It should be noted that the most important factor that helps organizations in their activities is teaching and learning. The learning organization alone is not a sufficient factor to survive in today's highly competitive environment, and organizations need to teach and must become teaching organizations. . Teaching and learning together is a key element of teaching organizations among all members. Successful and leading organizations today have realized that by moving in the direction of human development and continuous improvement of their educational system, they can improve agility, efficiency, effectiveness, individual and organizational productivity and organizational performance. Therefore, learning and teaching is an essential factor for all organizations in the new era, and one of the basic tasks of organizations in this era is to create a suitable environment for the production and dissemination of knowledge. Therefore, considering the importance of teaching and learning in this study, we decided to investigate the effect of establishing a teaching organization on organizational agility and improving organizational performance.

Keywords: Organizational learning, teaching organization, learning organization, organizational agility, organizational performance



مقدمه

از طرفی یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت سازمان‌ها در محیط پویای امروزی، چابکی آن‌ها می‌باشد. چابکی را می‌توان به صورت همسویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر در صدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند. همچنین چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان می‌شود (زارعی محمودآبادی و همکاران، ۱۳۹۵).

سازمان‌های چابک تلاش می‌کنند به جایی برسند که کارکنان در تمامی سطوح، خود و همکارانشان را مسئول نتایج حاصل از کارهایشان بدانند، نه این که تنها خود را در یک پست ثابت و مسئول انجام دادن وظایف در آن پست بدانند. در سازمان‌های چابک نیروی انسانی منابع اصلی بهره‌وری هستند. سازمان‌ها اصولاً به منظور نیل به اهدافی ایجاد گردیده‌اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمان در ارتباط با نحوه عملکرد نیروهای انسانی مشغول به کار در سازمان‌ها است. در بسیاری از موارد عملکرد انسان نتیجه و بازتاب خصوصیات، روحیات، طرز تلقی‌های او از جهان هستی یعنی طبیعت و ماورای طبیعت است، از این رو بسیاری از بزرگان بر این باورند که زندگی مادی در واقع میدان بزرگ آزمایش و تنها وسیله تشخیص شایستگی انسان‌ها می‌باشد (جورکش و همکاران، ۱۳۹۵). آنچه می‌توان به طور صریح بیان کرد این است که حیات سازمانی در گرو عملکرد صحیح کارکنان می‌باشد و مدیران باید متوجه باشند که با مدیریت مؤثر عملکرد می‌توانند کارکنان را پرورش داده، نقاط قوت و ضعف آنان را گوشزد نمایند و به سوی آرمان‌ها و اهداف سازمانی پیش روند؛ بنابراین با توجه به مطالب ذکر شده که هدف از این پژوهش بررسی تاثیر استقرار سازمان یاد دهنده بر چابکی سازمان و بهبود عملکرد سازمان است.

سازمان یاد دهنده

سازمان یاددهنده از واژه انگلیسی Teaching Organization گرفته شده که به معنی یاد دادن و آموزش و تعلیم و تدریس (فعالیتی که

امروزه محیط کاری به شدت در حال تحول و دگرگونی است، به گونه‌ای که شاید مختصات آن در دهه‌های آینده چندان شناخته شده نباشد (رامسدن^۱، ۲۰۱۵). عصر جدیدی در سیر تکاملی زندگی و ساختار سازمانی به وجود آمده است. محیط متغیر امروز با توجه به فشارهایی که در اثر مهارت‌ها، توانایی‌ها و رقبای فناوری ایجاد شده، اجازه مدیریت سازمان‌ها را به شکل سنتی نخواهد داد. به کمک فناوری، دسترسی به اطلاعات آسان‌تر، اما کاربری آن پیچیده‌تر شده است (گیل^۲، ۲۰۱۵). شرایط رقابتی سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر است به گونه‌ای بیشتر سازمان‌ها توان حرکت و همگامی با این تغییرات را ندارند (دهقان منشادی و همکاران، ۱۳۹۷). در این شرایط مهم‌ترین عاملی که به سازمان‌ها در انجام فعالیت‌ها کمک می‌کند، یاددهی و یادگیری است. یادگیری ابزار مورد نیاز برای بقا و پایداری سازمان‌ها در عصر دانش و اطلاعات است و هر سازمانی که قصد پیروزی در این دوره را دارد به آن نیازمند است (دانش فرد و ذاکری^۳، ۲۰۱۵). یادگیری عامل ضروری تمام سازمان‌ها در عصر جدید است و یکی از وظایف اساسی سازمان‌ها در این عصر، ایجاد محیط مناسب تولید و گسترش دانش است (پیلات^۴، ۲۰۱۶). سازمان‌ها در عصر اطلاعات می‌دانند که یادگیری یک مزیت رقابتی است. بسیاری از سازمان‌های جهانی اعتقاد دارند فقط سازمان یادگیرنده عامل کافی برای ادامه حیات در محیط پر رقابت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی دارند و بایستی تبدیل به سازمان یاددهنده^۵ شوند. فرایند یاددهی و یادگیری، امر بسیار حساس و مهمی است، هر گونه اصلاحی در سیستم آموزشی یا تصمیمی برای ایجاد سازمان یاددهنده باید به صورت علمی و هدفمند و توسط صاحب نظران بالاترین سطح سازمان حمایت شود، در غیر این صورت وضعیت ناپایدار و نامتعادلی در تمام فرایند یاددهی و یادگیری ایجاد می‌شود (بلتزاده^۶، ۲۰۱۶).

^۱. Ramsden

^۲. Gill

^۳. Daneshfard & Zakeri

^۴. Pilat

^۵. Teaching Organization

^۶. Beltadze



یاددهی هستند و همچنین یادگیری و یاددهی در همه فعالیت‌های روزانه سازمان قرار دارد (دهقان منشادی، ۱۳۹۵).

او در کتاب‌های موتور رهبری (۲۰۰۲) و چرخه رهبری (۲۰۰۴) تصویر روشنی از سازمان یاددهنده و اینکه چگونه یک رهبر می‌تواند یاددهنده/یادگیرنده اثربخشی باشد را ارائه نمود. به باور تیچی سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن رهبران ابتدا ایده‌ها و مفاهیم برتری را ایجاد می‌کنند و سپس آنها را به دیگران انتقال می‌دهند و از طریق یاددادن در مورد نحوه پیش‌بینی تغییرات و راه‌های مقابله با آنها، نسل بعدی رهبران را تربیت می‌کنند. در این سازمان همه یاددهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری همه روزه در کالبد فعالیت‌های سازمان انجام می‌پذیرد. رهبر سازمان نقش معلم ارشد را ایفا می‌کند. او جهت‌ها را مشخص می‌کند. فرهنگ را شکل می‌دهد و دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود. مانیون^۲ (۲۰۰۳) اظهار می‌کند که در یک سازمان یاددهنده، یادگیرندگان در تمام سطوح یاددهنده نیز هستند هم به رهبران فرادست و هم به کارکنان زبردست سازمان که رهبری می‌شوند. این امر یک چرخه یاددهی سخاوتمندانه خلق می‌کند. یک فرایند یاددهی و یادگیری خود تقویتی که سازمان‌های برنده را هر روز یادگیرنده و بهبود یابنده می‌سازد. در اینجا تمایز بین یاددهی و یادگیری اهمیت دارد. یاددهی دلالت بر این دارد که رهبر اثربخش بطور مؤثر و پایدار دیگران را آموزش می‌دهد. علاوه بر این، چالش فقط این نیست که رهبر سازمان و مدیران اجرایی یاددهنده هستند بلکه آن است که با تحقق یافتن یادگیری برای تمام کسانی که درگیر یاددهی و یادگیری هستند فرایند یادگیری بسیار تعاملی است. این عاملی تمایز کننده در ایجاد سازمانهای برنده است؛ بدین معنی که رهبر سازمان فعالانه در یادگیری درگیر است و از همه کارکنان سازمانی یاد می‌گیرد (شیرطاهری و همکاران، ۱۳۹۹).

تیچی و کاردول^۴ (۲۰۰۲) معتقدند سازمان یاددهنده سازمانی است که چرخه یاددهی بافضیلت در سراسر سازمان متمرکز شده است. آنها

موجب یادگیری می‌شود) را می‌رساند. اگر نتیجه یاد دادن با یادگیری همراه نباشد، در واقع می‌توان گفت که امر یاد دادن انجام نگرفته است. لوئیس و میل^۱ معتقدند که یاد دادن یک کنش انسان است که برای فرد دیگر انجام می‌شود. یاددادن عبارت است از یکسری فعالیت‌های نظام مند که به منظور ایجاد تغییرات مورد نظر در رفتار و پندار یادگیرنده صورت می‌گیرد. سازمان یاددهنده سازمانی است که رهبران آن به منظور ایجاد تغییر در رفتار و نگرش افراد سازمان به طور مستمر، استنباط خود را از تجربیات و دانش خود به صورت کاربردی به آن‌ها انتقال می‌دهند. رهبران در سازمان‌های یاددهنده، آموزش را جزء مسوولیت‌های اصلی خود قلمداد می‌کنند، زیرا اولاً آن را بهترین کار می‌دانند و دوماً آن را راهی برای توسعه مستمر منابع انسانی یک سازمان تلقی می‌کنند که این افراد می‌توانند راه حل‌ها و عقاید موثری درباره کسب و کار آن شرکت ارائه دهند. افراد در سازمان‌های یاددهنده، یاد دادن را عامل مهم موفقیت در کسب و کار می‌دانند و سعی می‌کنند فرصت‌هایی را به وجود آورند که از آن طریق به آموزش بپردازند. آموزش باعث می‌شود نکات مبهم و نامشخص کسب و کار روشن شود و کارکنان از سردرگمی بیرون بیایند. رهبران در سازمان‌های یادگیرنده به یاد دادن مسائل و موضوعات مهم کسب و کار، آن اندازه که در سازمان‌های یاددهنده مطرح است، نمی‌پردازند. در سازمان‌های یاددهنده، رهبران از طریق یاد دادن، مؤثر واقع می‌شوند و از طریق آموزش افراد نسبت به مسائل و موضوعات مهم کسب و کار و نحوه پیش‌بینی تغییرات و راه‌های مقابله با آن‌ها، نسل بعدی رهبران سازمان را تربیت می‌کنند. در چنین سازمان‌هایی فرآیند تحول تنها از طریق جایگزینی و جذب نیروی انسانی جدید و تعویض مدیران ارشد امکان پذیر نیست، بلکه نیازمند شناخت جامع سازمان و اتخاذ تصمیم‌های عقلانی و منطقی است، بدین منظور باید رهبران ارشد را نسبت به استراتژی شرکت آگاه ساخت و تمام کارکنان را به طور کامل در این زمینه آموزش و توسعه داد (بهادری، ۱۳۹۶).

سازمان یاددهنده مفهومی است که اولین بار توسط تیچی^۲ بکار برده شد و عبارتست از سازمانی است که همه کارمندانش در حال یادگیری و

^۲. Manion

^۴. Cardwell

^۱. Luis & Mill

^۲. Tichy



در پایان روز، رهبران روی کارکنان شرط می بندند نه روی راهبردها (باسیدی^۱، ۲۰۱۶).

مؤلفه‌های سازمان یاددهنده

در نظریه تیچی^۲، رهبران ارشد سازمان برای ساخت یک سازمان یاد دهنده مؤلفه‌های زیر را بکار می گیرند (تیچی، ۲۰۱۵؛ تیچی، ۲۰۱۶):

۱. دیدگاه قابل یاددهی^۳: منظور از دیدگاه قابل یاددهی این است که مدیران، دانش و تجربه خویش را به شیوه‌ای طبقه بندی، تدوین و توسعه و ابلاغ کنند که برای سایرین قابل درک و فهم باشد؛ به عبارتی دیگر هر کسی بر اساس دانش و تجربه خویش دیدگاه‌هایی دارد که منجر به فرضیاتی درباره جهان و نحوه عمل آن می‌شود به منظور انتقال آن دانش به سایرین رهبران باید دیدگاه‌های خود را به شیوه‌هایی بیان کنند که افراد بتوانند بفهمند چنین شیوه‌هایی را تیچی (۲۰۰۲) دیدگاه قابل یاد دهی می نامد. داشتن یک دیدگاه قابل یاددهی پویا کلید رهبری سازمان یاددهنده است، چیزی است که بهره‌هوشی جمعی سازمان را به حرکت در می آورد. در یک دنیای پویای درحال تغییر، یک رهبر / معلم باید به طور مداوم یاد بگیرد در حالی که یاد می دهد. این اساس چرخه یادگیری شرافتمندانه است. گامی اساسی در ساخت سازمان یاددهنده برای رهبر تدوین و توسعه دیدگاه قابل یاددهی است. او باید کار سخت بررسی علمی از طریق یادگیری مادام‌العمر و تجربه و استخراج درس‌های ارزشمند از آنها را انجام دهد. این فرایند بررسی و بیان نه تنها دانش ضمنی رهبر را برای دیگران روشن و با ارزش می سازد، بلکه مبنایی را برای یادگیری جدید از طرف رهبر شکل می دهد.

۲. ایده‌ها^۴: ایده‌ها طرح‌هایی در جهت موفقیت در محیط رقابتی در رسیدن به اهداف دانشگاهی است. ایده‌ها مفاهیمی هستند که در ذهن افراد وجود دارند و سنت‌ها و الگوهای ذهنی را به چالش می کشند. وجود ایده‌ها در دنیای مدیریت انکارناپذیر است. ایده‌ها چه بوسیله

معتقدند خلق یک چرخه یاددهی با فضیلت کلید ساخت سازمان یاددهنده است و کمک می‌کند تا افراد همسو، پر انرژی و هوشمند بمانند، سازمانی بزرگ و سریع ایجاد گردد و تولید دانش که رشد مفید و خلق ارزش پایدار محسوب می‌شود را به دنبال دارد (دهقان منشادی، ۱۳۹۵).

افراد در سازمان‌های یاد دهنده، یاد دادن را عامل مهم موفقیت در کسب و کار می دانند و سعی می کنند فرصت‌هایی را به وجود آورند که از آن طریق به آموزش بپردازند. آموزش باعث می‌شود نکات مبهم و نامشخص کسب و کار روشن شود و کارکنان از سر درگمی بیرون بیایند. رهبران در سازمان‌های یاد گیرنده به یاد دادن مسائل و موضوعات مهم کسب و کار، آن اندازه که در سازمان‌های یاد دهنده مطرح است، نمی پردازند، در سازمان‌های یاد دهنده، رهبران از طریق یاد دادن، مؤثر واقع می شوند و از طریق آموزش افراد نسبت به مسائل و موضوعات مهم کسب و کار و نحوه پیش بینی تغییرات و راه‌های مقابله با آن‌ها، نسل بعدی رهبران سازمان را تربیت می کنند. در چنین سازمان‌هایی فرآیند تحول تنها از طریق جایگزینی و جذب نیروی انسانی جدید و تعویض مدیران ارشد امکان پذیر نیست، بلکه نیازمند شناخت جامع سازمان و اتخاذ تصمیم‌های عقلانی و منطقی است، بدین منظور باید رهبران ارشد را نسبت به استراتژی شرکت آگاه ساخت و تمام کارکنان را به طور کامل در این زمینه آموزش و توسعه داد (قاسمی نامقی و همکاران، ۱۳۹۵).

محیط یک سازمان یاددهنده شاید به‌عنوان یک آزادی کنترل شده یا سرگرمی با نظم بهتر توصیف شود و آن چیزی است که تیم‌های ورزشی حرفه‌ای از نظر عملکرد عالی هستند آنرا کسب می کنند. آنها آزادی دارند تا خلاق باشند چون در یک جریان و فرایندی هستند که داوطلبانه منظم و انرژی دهنده است. سازمان‌های یاددهنده مطمئناً عملگرایان زیرک و با شعوری هستند. آنها افراد هوشمند و دارای انرژی را در جاهای مناسب بکار می گیرند؛ بنابراین تصمیمات صحیحی اتخاذ می کنند. فلسفه سازمان‌های یاددهنده، همانگونه که با سیدی میگوید این است که

^۱. Bossidy

^۲. Tichy

^۳. Teachable point of view

^۴. Ideas



های کاری، ارزش‌های رهبری، ارزش‌های معنوی که به ترتیب در سطح فردی، گروهی سازمانی و جهانی عمل می‌کنند. هر کدام از این ابعاد باید در ارتباط با همدیگر در نظر گرفته شوند. در هر کدام از این سطوح ارزش‌ها هسته مشترکی از باورهای مشترک و غیر قابل بحث ارائه می‌دهند که مرکب از ساختار انفرادی، سازمانی، معنوی و فرهنگی سازمان است.

۴. قاطعیت در تصمیم‌گیری^۲: اتخاذ تصمیمات بله و خیر در شرایط سخت و دشوار است تیچی. رهبرانی که قاطعیت نشان می‌دهند آمادگی تزلزل ناپذیری برای رویارویی با واقعیت و شهامت اقدام کردن دارند بهترین شیوه یاد دادن قاطعیت این است که افراد را بطور مداوم در موقعیت‌های مشکل‌تر قرار دهیم تا مجبور شوند تصمیم‌گیری کنند. قاطعیت به معنی توانایی دیدن واقعیت و اقدام فوری و مقتضی بر اساس آن است. قاطعیت چیزی بیش از داشتن ارزش‌ها و ایده‌های قوی است، ولی هنگام به چالش کشیده شدن، قدرت حفظ ارزش‌ها و ایده‌ها را به رهبر می‌دهد. در لحظات بحرانی، برای اتخاذ تصمیمات دشوار، رهبر به مشاوران و نیروهای کار نیاز چندانی ندارد، بلکه به قاطعیت نیاز دارد. قاطعیت ترکیب پیچیده‌ای از دو عامل است. اول، اشتقاق باور نکردنی در جست و جوی حقیقت، پیدا کردن واقعیت و بنا کردن تصمیمات روی آنها است. دوم، جرئت عمل کردن روی این حقیقت و گرفتن تصمیمات قاطعانه است. یاددهی اخذ تصمیمان دشوار به دیگران یکی از مهارت‌های مهم رهبری است.

۵. انرژی هیجانی^۳: ایجاد احساس نیاز به یاددهی و یادگیری در افراد و نیروبخشی به آنان تا بطور مستمر با هیجان و انگیزه به یاددهی و یادگیری بپردازند. رهبران اثر بخش به خلق انرژی مثبت به همان میزانی تأکید دارند که به گسترش ایده‌ها و یاد دادن ارزش‌ها توجه دارند. رهبران موفق افرادی پر انرژی هستند و نسبت به اینکه چه کسانی چالش‌های کاری آنها را دوست دارند توجه کافی می‌نمایند. انرژی و اشتیاق آنان دیگران را بر می‌انگیزاند تا بر موانع غلبه کنند و در مقابل چالش‌های جدید برخیزند.

رهبران سازمان پذیرفته شوند و چه پذیرفته نشوند، روی شیوه اداره سازمان و انجام فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارند. ایده‌ها در درک و توسعه مفاهیم و رشته‌های علمی به رهبران کمک می‌کنند. رهبران سازمان یاددهنده ایده محوری واضح و روشنی دارند که بیان می‌کند چرا در سازمان هستند و چگونه قصد دارند ارزش افزوده ایجاد کنند. کارکنان در هر سطحی از سازمان ایده‌های اصلی را از سازمان یاد می‌گیرند و آنها را برای بهبود عملیات خود توسعه می‌دهند و ایده‌هایی را برای واحدهای تحت پوشش خود تولید می‌کنند. این ایده‌ها سازمان را در تمام سطوح به سمت موفقیت سوق می‌دهند. به طور خلاصه کلید دستیابی به دیدگاه قابل یاددهی ایده‌ها هستند. رهبران برای رسیدن به اهداف سازمان یک ایده اصلی دارند که توضیح می‌دهد چرا وارد آن سازمان شده‌اند. یکی از وظایف رهبران حصول اطمینان از این واقعیت است که ایده اصلی سازمان چیست و همه افراد سازمانی آن ایده را می‌دانند.

۳- ارزش‌ها^۱: باورهایی هستند که تبدیل به ایده‌ها شده و آنها را از طریق رفتارهای مناسب به عمل تبدیل می‌کنند. ارزش‌ها نه تنها محرک‌های قوی عملکرد فردی و سازمانی هستند، بلکه معیارهایی هستند که به وسیله آنها کارکنان تصمیمات دارای اولویت را اتخاذ می‌نمایند و قضاوت می‌کنند که آیا دستوری جذاب است یا ناخوشایند. ارزش‌ها می‌توانند به‌عنوان یک نیروی متحد کننده قوی انجام وظیفه کنند به شرطی که ارزش‌های سازمانی و فردی با هم سازگار باشند، چون همانطور که به سمت کسب اهداف سازمانی حرکت می‌کنند، افراد را با هم متحد می‌سازند. ارزش‌ها از طریق تأثیرات فرهنگ، جامعه و شخصیت توسعه می‌یابند و در شبکه بسیار سازمان یافته‌ای موجودیت می‌یابند. ارزش‌ها به‌عنوان کنترل کننده‌ای قوی با مشخص کردن حالت‌های رفتارهایی که از نظر اجتماعی قابل قبول هستند عمل می‌کنند. رهبران موفق اهمیت داشتن ارزش‌های سازمانی را که از اهداف سازمان حمایت می‌کنند تشخیص می‌دهند و قدر میدانند. آنها می‌خواهند مطمئن شوند که هر کس در سازمان‌ها ارزشها را درک می‌کند و با آنها زندگی می‌کند. ارزش‌های سازمانی را می‌توان در سه سطح چندبعدی طبقه بندی کرد: ارزش

^۲. edge

^۳. Emotional Energy

^۱. Values

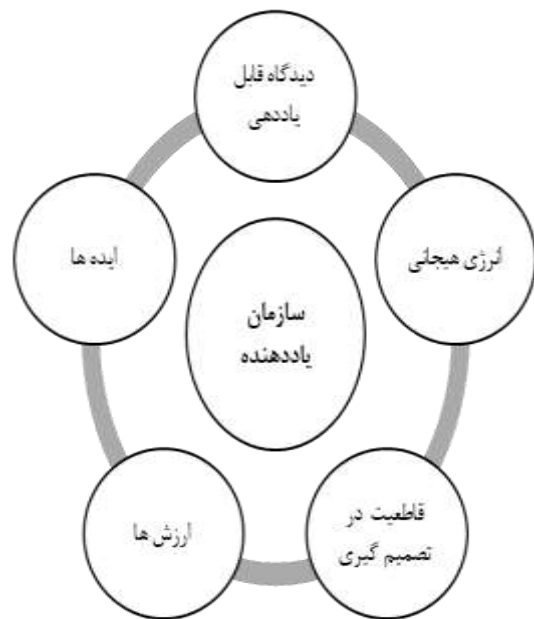
خاطر اینکه بازرس خدمات ارزش آن‌ها را تشخیص نمی‌دهد یا به خاطر اینکه نمی‌تواند به افرادی بدهد که می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند.

۲- همزمانی: ساخت یک سازمان یاد دهنده نیاز به سحر و جادو ندارد بلکه تنها مانند نوشتن یک برنامه نرم-افزاری خوب یا ساخت موتور سفینه فضایی، پیچیده است. قطعات زیادی باید کنار هم قرار داده شوند و به صورت هماهنگ کار کنند؛ اما آنچه آن را مشکل می‌سازد پیچیدگی هر یک از قطعات نمی‌باشد بلکه وجود آشفتگی خاطر و موانع بسیار زیادی است که رهبران را از ایجاد صحیح یک سازمان یاددهنده بازمی‌دارد. اشتباهی که اکثر کارکنان مرتکب می‌شوند این است که فکر می‌کنند برنده شدن در بازی امروز و ساخت یک تیم برای فردا دو فعالیت جداگانه است؛ بنابراین با به مقتضیات و شرایط فوری پاسخ می‌دهند یا سرمایه‌ها را برای حفظ و نگهداری به خارج از خط می‌فرستند. حقیقت آن است که برنده شدن در امروز و سازمان را به درجه عالی رساندن برای اینکه فردا برنده بزرگ‌تری باشد؛ مستلزم یک الگوی ذهنی است.

۳- حداکثر استفاده از زمان: رهبران با الگوی ذهنی مناسب، همیشه درباره استفاده حداکثر از لحظه‌ها فکر می‌کنند. طراحی فرآیندهای کسب و کار، باعث توسعه همزمان آموزش رهبران و تحکیم مبانی برای آینده و ایجاد آمادگی در سروکار داشتن با مسائل واقعی می‌شود. هیچ راه بهتری برای تربیت رهبران وجود ندارد مگر اینکه آن‌ها را در موقعیت کاری قرار دهیم تا با زندگی و مسائل واقعی دست و پنجه نرم کنند.

۴- چالش جدید برای همه: در یک اقتصاد مبتنی بر دانش جدید، واضح است که عملیات، سیستم‌ها، خط مشی‌ها و الگوهای ذهنی که در اقتصاد صنعتی قدیم برنده می‌شدند؛ نتیجه مطلوب را نخواهند داشت؛ بنابراین رهبران، باید تیم‌هایی را بسازند و بازسازی کنند که بتوانند در بازی جدید برنده شوند. به بیان دقیق‌تر برنده آن کسی خواهد بود که در تولید دانش و مهارت‌های کارکنان بهترین باشد.

۵- مقصد نهایی: مقصد نهایی برای همه رهبران خلق ارزش پایدار است و خلق ارزش پایدار مستلزم سازمانی است که بزرگ و سریع باشد. امروزه



شکل ۱- مولفه‌های سازمان یاددهنده (تیچی، ۲۰۱۶)

جنبه‌های مشترک سازمان‌های یاد دهنده

سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند. رهبر نقش معلم ارشد را دارد، فرهنگ را شکل می‌دهد و دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود. در این سازمان‌ها بدون توجه به جای گاه، همه از یکدیگر می‌آموزند. برخی از جنبه‌های مشترک سازمان‌های یاد دهنده بدین شرح است (عابدینی و همکاران، ۱۳۹۸):

۱- جمع‌آوری دانش: در هر سازمانی میزان زیادی دانش تلف شده وجود دارد. یک بازرس خدمات که هر روز به دفاتر مشتریان سر می‌زند اطلاعات زیادی درباره مشتریان می‌داند. بعضی از این اطلاعات و دیدگاه‌ها درباره اهداف، ارزش‌ها و نیازهای مشتریان می‌تواند برای کارکنان ستادی در اداره کردن امور مؤثر باشد اما اغلب این اطلاعات از دست می‌رود؛ به



۸- دانش به‌عنوان یک سرمایه مهم: در عصر دانش، مغزها و انگیزه‌ها هستند که تفاوت ایجاد می‌کنند. سازمان‌های برنده آن‌هایی خواهند بود که مملو از کارکنان زیرکی هستند که می‌توانند سریعاً آن کاری که لازم است، انجام دهند و بعد بدون جهت‌دهی آن را به‌کارگیرند. دانش نه تنها یک سرمایه مهم و با ارزش‌های درونی است بلکه جمع‌آوری، خلق، انتشار و استفاده از دانش، یک توانایی کلیدی در افزایش ارزش سرمایه‌های دیگر است؛ به همین دلیل است که بر روی تولید مستمر و به‌کارگیری دانش تمرکز می‌شود.

ویژگی‌های ساختاری سازمان یاددهنده

کارکنان در محیطی که جستجوی دانش و دیدگاه‌های جدید، یک هنجار قابل قبول است بیشتر راغب هستند تا تغییرات بازار را جستجو کنند و نیاز به یافتن پاسخ‌های جدید برای آن‌ها را بپذیرند. سازمان‌های یاددهنده شخصیت کارکنان سازمان را منعکس می‌کنند و چون آن‌ها به طور مستمر با تغییرات محیط وفق می‌یابند و ایده‌های جدید را می‌پذیرند، مداوم تغییر می‌یابند؛ با این حال در ویژگی‌های ارائه شده در جدول ۱ تمام سازمان‌های یاددهنده سهیم هستند (قاسم اردلان و طبرزدی، ۱۳۹۵):

تبادل بین انجام کارهای بزرگ و سرعت در انجام کارها، مقیاس مهمی است. برای برنده بودن، سازمان باید هر دو را داشته باشد.

۶- نیاز به سرعت: سازمانی که خواسته مشتری را فراهم می‌کند سریع‌تر مشتری را جذب می‌کند. شرکتی که به‌طور مداوم آنچه را مشتریان می‌خواهند انجام می‌دهد و آن‌ها را سریع‌تر از همه انتقال می‌دهد رهبر صنعت می‌شود. انجام دادن مستمر خواسته مشتریان و عرضه زودتر آن نسبت به رقیبان، چیزی است که رشد ایجاد می‌کند و این مستلزم کارآمدی و سرعت نه فقط در فرآیندهایی است که بر تولید و انتقال محصولات مستقیماً تأثیر می‌گذارد بلکه درباره هر چیزی است که سازمان انجام می‌دهد. سازمان‌هایی که برنده می‌شوند نه فقط در انجام یک سفارش بلکه در هر کار دیگری که انجام می‌دهند سرعت عمل دارند.

۷- نیاز به اندازه: در یک اقتصاد جهانی، موفقیت سازمان مستلزم توجه به مقیاس یا اندازه است. اگر سازمان درجه یک نباشد یا کوششی در مورد آن نکند، سرمایه‌داران و مشتریان، علاقه خود را از دست می‌دهند و سازمان منحل می‌شود. با کوچک شروع کردن خوب است اما کوچک ماندن خوب نیست؛ حتی اگر کوچکی سازمان تعیین‌کننده نباشد، سازمانی که توانایی‌اش را برای رشد ثابت نکرده است نمی‌تواند به‌عنوان سازمانی موفق طبقه‌بندی شود.

جدول ۱- ویژگی‌های ساختاری سازمان یاددهنده (قاسم اردلان و طبرزدی، ۱۳۹۵)

ردیف	ویژگی‌ها	توضیحات
۱	الگوی ذهنی سازمان یاددهنده	سازمان یاددهنده با این الگوی ذهنی ایجاد می‌شود که یاددهی یک فعالیت ارزشمند است؛ این الگوی ذهنی توسط رهبران ارشد شدیداً حفظ می‌شود زیرا یاددهی را یک هدف واضح و صریح در داخل سازمان می‌سازد و توسعه کارکنان الویت اول همه است.
۲	الگوی ذهنی یادگیری رهبر	معلم بزرگ یادگیرندگان بزرگی نیز هستند. کارکنانی که به حد کافی برای دانش ارزش قائل هستند تلاش می‌کنند آن را به دیگران انتقال دهند. الگوهای ذهنی یاددهی و یادگیری به شیوه‌های متعدد در سازمان یاددهنده منعکس می‌شود و تقویت می‌گردد. الف) محیط غیررسمی: اگر قرار باشد یاددهی و یادگیری در تمام جهات جریان یابد؛ عدم رسمیت، یک پیش‌نیاز است. اگر افراد دارای رتبه و مقام، گوشه‌گیر و بی‌اعتنا باشند فرصت یادگیری از دیگران را از



دست می‌دهند.		
ب) استفاده از اقتدار برای ارتقای جریان دانش: سازمان‌های یاددهنده از یاددهی و یادگیری به‌عنوان وسیله‌ای برای هماهنگ کردن و کنترل فعالیت‌هایشان استفاده می‌کنند و رهبرانی که آن‌ها را می‌سازند از تظاهر به نمایش قدرت اجتناب می‌ورزند ولی می‌توانند در استفاده از اقتدارشان برای ارتقای یاددهی و یادگیری، کاملاً خلاقانه عمل کنند.		
ج) پرورش اعتماد به نفس سالم: کارکنان نیاز به اعتماد به نفس دارند تا ذهنشان نسبت به دانش باز شود؛ نیاز است بدانند آن‌ها دانشی دارند که ارزش یاد دادن به دیگران را دارد.		
در سازمان‌های یاددهنده ساختارهایی وجود دارد که برای حمایت از رشد و پشتیبانی از کارکنان بدون محدود کردن آن‌ها طراحی شده‌اند. این‌گونه سازمان‌ها جستجو و کنجکاوی را تشویق می‌کنند. تغییرات درونی سازمان یاددهنده در تمام سطوح به‌عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی می‌گردد.	یاددهی در عملیات روزانه	۳
به‌منظور داشتن یک سازمان یاددهنده که تأثیرگذار باشد اطلاعات باید به سرعت و با صحت جریان یابد؛ حتی با یک فرهنگ قوی و فرآیند عملیاتی که مشارکت دانش را ارتقاء می‌دهد، یک سازمان نمی‌تواند چرخه یاددهی شرافتمندانه را بدون یک زیرساخت خوب تدوین شده حفظ کند.	زیرساخت سازمان یاددهنده	۴

۳- چابکی سازمان

سرایت کرد و به‌عنوان یکی از ویژگی‌های سازمانی مطرح شد که مدیر را قادر می‌سازد برخورد صحیح، سریع و مؤثرتری با تغییرات داشته باشد، از فرصت‌های بالقوه پللیل 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 می‌توان بیان کرد چابکی، پارادایمی است که به عوامل زیر منجر می‌شود: 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 سازمان‌ها، 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 می‌شود (علیرضایی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۵). چابکی

چابکی از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به آن در کوتاهترین زمان ممکن است. سازمانی را میتوان سازمان چابک نامید که کارکنانش خود را مسئول همه اهداف سازمان بدانند و در مقابل همه بخشهای سازمان مسئولیت پذیر بوده و با استفاده از مهارت، معلومات و تجارب خود سعی در رسیدن با سرعت به اهداف از پیش تعیین شده نمایند و همیشه آماده پاسخگویی به تغییرات محیطی باشند به عبارت دیگر به سازمانی میتوان گفت سازمان چابک که کارمندانش عملکردی پویا و چابک داشته باشند و با سرعت و انعطاف در رسیدن به اهداف به سازمان کمک نمایند (عباسیان و همکاران، ۱۳۹۷). در دهه ۱۹۹۰ میلادی، چابکی به‌عنوان یک استراتژی در پاسخ به چالش‌های کسب و کار معرفی شد و به‌عنوان یک مفهوم مدیریتی، نخست در یک بستر تولیدی به خصوص سیستم‌های تولیدی منعطف شکل گرفت و بعدها به دیگر حوزه‌های کسب و کار



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 اجتناب ناپذیر 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، خود کفا 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 خط مشی گذاری اشاره کرد.

۳. قابلیت تجدید ساختار: سازمان‌های چابک به آسانی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، متنوع سازی و نوسازی کسب و کار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص ایجاد کنند؛ به گونه ای که این امر بتواند فرصت‌های گرانبهایی را برای سازمان به وجود آورد. این سازمان‌ها قادر به پیشدستی در رقابت هستند و کلید این امر، ایجاد یک برنامه استراتژیک است که نقشه وسیعی از توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های اصلی سازمان را نمایان می‌سازد. این نوع از سازمان‌ها دارای موقعیت خوبی بوده، امتیازاتی از قبیل سرعت، به دست آوردن بازار پیش از رقبا از راه محصولات جدید و چابکی را از راه فراهم آوردن محصولات موردنیاز مشتریان پیش از ایجاد و مطرح شدن نیاز آنان دارند. برای این منظور، مدیریت باید در تکنولوژی‌هایی سرمایه گذاری کند که در سطح کارخانه انعطاف پذیری عملیاتی ایجاد می‌کنند.

۴. سازمان دانش محور: صاحب نظران تعریف‌های زیادی را از دانش در سطح سازمان ارائه کرده اند که شامل تجربه‌های افراد سازمان، گزارش‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و پرونده‌ها است. سازمان‌هایی که قصد چابکی شدن را دارند باید نیروهای تربیت شده و دارای انگیزه خوب را با یک

سازمانی به‌عنوان 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 سرمایه گذاری کند و به بهبود فرایندهای کسب و کار داخلی سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات بازار یا تقاضا کمک می‌کند (چانگ^۱، ۲۰۱۴). داو^۲ (۱۹۹۱) مفهوم چابکی را به صورت توانایی سازمان جهت بقاء و پیشرفت در یک محیط کسب و کار غیرقابل پیش بینی و دائماً در حال تغییر می‌کند. به زعم وی چابکی نمایانگر توانایی مدیریت و بکارگیری اثربخش دانش است، به طوری که سازمان توانایی رونق و شکوفایی در محیط کسب و کار متغیر و پیش بینی نشده را داشته باشد و بیان می‌کند که چابکی = توانایی پاسخ + مدیریت دانش. وی همچنین مفاهیم چابکی را در چهار بعد هزینه، زمان، کیفیت و قلمرو مطرح می‌کند به گونه ای که چابکی سازمان با برقراری تعادل میان این چهار بعد حاصل می‌شود (دهقانی پولاده و همکاران، ۱۳۹۷).

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: مهارت‌ها، معلومات، رفتارها و تجربه‌ها. با سرمایه گذاری 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



مجموعه درست از مهارت‌ها، تجربه و دانش ارتقاء دهند؛ به گونه‌ای 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 می‌توان گفت که تفکر دانش به منزله قدرت است بر چنین سازمان‌هایی حکم فرماست.

جدول ۲- تعاریف چابکی سازمان (دهقانی پوده و همکاران، ۱۳۹۷)

تعاریف	نویسنده (سال)
چابکی نتیجه هشیار بودن نسبت به تغییرات، به صورتی همه جانبه (تشخیص فرصت‌ها و چالش‌ها) هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی است و با وجود قابلیت شایسته در استفاده از منابع برای پاسخ‌گویی به این تغییرات در زمان مناسب و به شکلی انعطاف‌پذیر و مربوط که سازمان نیز توانایی اجرای آن را داشته باشد، صورت مؤثری به خود می‌گیرد.	برانزل چیدل و سورش ^۱ (۲۰۰۹)
چابکی توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیر قابل پیش‌بینی است، از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته، از آنها دوری کشند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند.	ماسکل ^۲ (۲۰۱۲)
مزایای استفاده از تکنیک‌های چابکی برای شرکت نوکیا، رضایت بالاتر، احساس موثر بودن، افزایش کیفیت و شفافیت، افزایش استقلال و رضایت شغلی و تشخیص اقلام معیوب می‌باشد.	لانتی ^۳ (۲۰۱۶)
نشان‌دهنده توانایی‌های یک سازمان در مواجهه با تغییرات مستمر بوده و باعث هزینه‌های تولیدی کمتر، افزایش سهم بازار، ارضاء نیازمندی‌های مشتریان، تسهیل او تسریع ارائه محصولات جدید، حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش توان در رقابت است.	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)
چابکی، کاربست موفقیت‌آمیز مبانی رقابت مانند سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری و کیفیت به وسیله یکپارچه کردن منابع قابل ارایش مجدد و بهترین اقدامات برای فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری محور در یک محیط مملو از تغییرات سریع است.	محمدی و امیری (۱۳۹۲)
چابکی توانایی پاسخ‌گویی سریع به تغییرات تعریف می‌شود و عامل اصلی موفقیت و بقای سازمان‌ها تلقی می‌گردد. در چنین شرایطی متغیری، سازمان‌های موفق برای اینکه توان رقابتی خود را حفظ کنند باید خود را با شرایط متلاطم و متحول محیط کسب و کار منطبق کنند.	محرر و همکاران (۱۳۹۲)

^۱. Braunscheidel & Suresh

^۲. Maskell

^۳. Lanti



چابکی جهت بقاء و پیشرفت در محیط رقابتی نوعی ایجاد توانایی به منظور پاسخ گویی سریع به تغییرات محیطی است.	علیرضایی و پاشایی هولاسو (۱۳۹۵)
معتقدند که علی رغم جدید بودن مفهوم چابکی، آثار و متون علمی این زمینه بسیار گسترده و فراگیر است، از این رو، آن‌ها را در چهار دسته اصلی انعطاف پذیری، سرعت، پاسخ گویی و قابلیت طبقه بندی کرده اند.	هادی تبار و مدهوشی (۱۳۹۶)

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. بنابر این 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 میباشد. تیم های چند وظیفه ای، توانمندسازی کارکنان، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، سازمان های مجازی و مشارکتها ولو با رقابتی مستقیم ابزارهایی هستند که برای اهرمی نمودن اثر منابع از طریق همکاری ها مورد استفاده قرار می گیرند.

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 نقدینگ، 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

به طور کلی می توان گفت تحقیقات زیادی در زمینه ارائه تعریفی جامع از چابکی انجام شده است که علی رغم وجود تفاوت در آن ها، تمامی تعاریف متنقاً سازمان چابک را سازمانی پویا، موقعیت گرا، تغییر پذیر و رشد محور معرفی می کند و همگان بر ایده سرعت عمل و نیز شناسایی تغییرات محیط کسب و کار در جهت نشان دادن پاسخ مناسب به آنها، توافق دارند. وجه مشترک اصلی همه آن ها ایده سرعت، شناخت تغییرات و انعطاف پذیری در محیط کسب و کاره است (شعبانی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۵).

ابعاد چابکی سازمان

بنگاه ها پدیده های پیچیده ای هستند که باید به صورت نظام گرا 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 (محمدمدی 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 جهت سوق داده است که به ماورای محصول نگاه کنند و ترکیب متمایزی از محصول، اطلاعات و خدمات بلندمدت را برای هر مشتری فراهم نمایند.



۱. استراتژی قیمت گذاری بر اساسی نیاز مشتریان، ۲. همکاری به گونه ای که رقابت پذیری را افزایش دهد، ۳. سرمایه گذاری هایی که اثر اطلاعات و افراد را اهرمی کند، ۴. تسلط سازمانی بر تغییرات و عدم اطمینان.

ویژگی های اصلی در سازمان چابک که می‌تواند سازمان را متمایز از سایر سازمان‌ها نمایند، عبارتند از:

۱. انعطاف پذیری و انطباق، ۲. پاسخگویی، ۳. سرعت یکپارچگی و پیچیدگی، ۴. تجهیز شایستگی های اصلی و مرکزی، ۵. کیفیت بالا و بهبود محصولات، ۶. فرهنگ تغییر

رقیب می توان بر واحد تجاری تحمیل کرد (به‌عنوان مثال بخش بندی محصول و ایجاد تشابهاتی در محصول گران قیمت با تنوع زیاد که به وسیله رقبا تحمیل می شوند).

د: عملیات داخلی (اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات): توانایی شرکت در واکنش سریع تر به تغییرات، در مقایسه با رقبا 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 دائما 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 سازمان‌هایی را سازمانهای مبتنی بر دانش می نامند.

مطابق با تعاریف صورت گرفته سازمان چابک را می توان در چهار بعد تشریح کرد (اعوانی، ۱۳۹۶):

جدول ۳- خلاصه ای از عوامل اصلی و فرعی چابکی سازمان (مدهوشی و هادی تبار، ۱۳۹۷)

عوامل اصلی	عوامل فرعی
انعطاف پذیری	انعطاف پذیری مدل محصول / انعطاف پذیری سیستم های تولید / انعطاف پذیری نیروی کار / انعطاف پذیری ساختار سازمانی / انعطاف پذیری محل کار / انعطاف پذیری استراتژی کسب و کار
پاسخگویی	پاسخ به تغییر در خواسته های مشتریان / پاسخ به تغییرات محیط بازار و کسب و کار / پاسخ به مسائل اجتماعی و زیست محیطی / تنظیم اهداف کسب و کار به تغییرات
فرهنگ تغییر	محیط حمایتی از تجربه، آموزش و نوآوری / نگرش مثبت به تغییرات، ایده های جدید افراد و فن آوری / بهبود مستمر یادگیری و آموزش کارکنان / مدیریت تغییرات / مسؤولیت های سازمانی تغییر
سرعت	یادگیری انجام وظیفه و ایجاد تغییرات در کوتاه ترین زمان ممکن / کاهش زمان عملیات، کاهش زمان تغییرتولید، کاهش زمان ارائه محصول و خدمات / کاهش زمان یادگیری و کاهش زمان سازگاری با تغییر
یکپارچه سازی و کاهش پیچیدگی	یکپارچه سازی درونی و بیرونی و سازمان / پیوند فن آوری ها، مهارت ها و شایستگی های متنوع / کاهش پیچیدگی ساختار و روابط بین عناصر ساختار / جریان مواد، ارتباطات و اطلاعات بین ساختارهای مختلف سازمانی و اجزای



سیستم/ افزایش تعامل بین فرایندها، محصولات و تأمین کننده ها/ فرآیند آسان و بی دردسر ایجاد تغییر	
محصولات و خدمات با اطلاعات بالا و با محتوای ارزش افزوده/ کیفیت بالای عمر محصول/ کوتاه کردن چرخه توسعه	کیفیت بالا و سفارشی محصولات
قابلیت های چندجانبه/ طراحی و توسعه عملیات کسب و کار دشوار برای کپی کردن/ مهارت و فن آوری افزایش دانش/ شکل گیری همکاری سریع/ ارتباط نزدیک با مشتریان و تأمین کنندگان/ میزان بالایی از معرفی محصول جدید	بسیج شایستگی های کلیدی

شکل ۲- مدل مفهومی چابکی سازمان (رضایی کلانتری و رضایی عبدالملکی، ۱۳۹۹)

قابلیت های چابکی سازمان

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 (ژانگ^۱، ۲۰۱۴). قابلیت های چابکی و مولفه های آنها را می توان به صورت شکل ۲ نشان داد.



^۱. Zhang

جدول ۴- قابلیت های چابکی و مؤلفه های آن (انصاری و همکاران، ۱۳۹۵)

شاخص اصلی	تعریف	زیرشاخص
پاسخگویی	۱- احساس درک و پیش بینی تغییرات	۱- حفظ و ارتقای روابط با مشتریان
	۲- عکس العمل آنی به تغییرات	۲- کاهش هزینه ها



<p>۳- ارتقای کیفیت</p> <p>۴- محصولات مشتری محور</p> <p>۵- معیارهای اندازه گیری مشتری گرا</p> <p>۶- قدرت پاسخگویی به تقاضا به محض دریافت سفارش</p> <p>۷- افزایش تناوب ارتقای خدمت</p>	<p>۳- امکان بهره برداری از تغییر</p>	
<p>۱- تصمیم گیری غیرمتمرکز</p> <p>۲- تأکید بر شایستگی های اساسی</p> <p>۳- ساختار مشوق نوآوری</p> <p>۴- روابط مبتنی بر اعتماد</p> <p>۵- اهداف و معیارهای تیم محور</p> <p>۶- تعهد مدیریت ارشد به اقدامات چابک</p>	<p>۱- چشم انداز استراتژیک</p> <p>۲- تکنولوژی مناسب</p> <p>۳- مدیریت تغییر</p> <p>۴- نیروی انسانی شایسته و دانشی</p> <p>۵- یکپارچه سازی</p>	<p>شایستگی</p>
<p>۱- توانایی کارکنان در مقابله با تغییرات ناگهانی</p> <p>۲- امکان ویژه سازی محصولات</p> <p>۳- امکان معرفی محصول جدید</p> <p>۴- توانایی ارائه محصولات</p>	<p>انعطاف پذیری در حجم محصول / در مدل / در کارکنان / انعطاف پذیری سازمانی</p>	<p>انعطاف پذیری</p>
<p>۱- ارتباطات مجازی</p> <p>۲- سرعت کشف بازارهای جدید</p> <p>۳- قابلیت های داده کاوی</p> <p>۴- تسهیلات برای تصمیم گیری سریع</p> <p>۵- میزان تأکید بر برون سپاری</p>	<p>سرعت در معرفی محصول جدید به بازار / سرعت در انجام عملیات / سرعت و به موقع بودن حمل</p>	<p>سرعت</p>



۶- ساختار بندی: بیشتر به ساختار سازی تمرکز دارد و اینکه اجزای سازمان چگونه در کنار هم قرار گیرند. یک سازمان چابک دارای ساختار قابل انعطاف است.

۷- آمادگی تغییر: سهولت در پاسخگویی در برابر تغییرات و تقاضاهای غیر قابل پیش بینی است. آمادگی تغییر، سازمان‌ها را موفق به کسب فرصتها (همان چابکی در کسب و کار) و رهایی از دشواریها (همان جهندگی) سازمانی می‌کند.

عملکرد سازمان

کلمه عملکرد به طور وسیع در مبحث مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد. علی‌رغم تواتر استفاده از این کلمه معنی دقیق آن به ندرت توسط نویسندگان تعریف شده است. در سال ۲۰۰۲ نیلی^۱ و همکاران بیان کردند که عملکرد اغلب با کارایی و اثربخشی تعریف شده است؛ «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون دادها برای تولید بروندهای معین و اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب مناسبت درجه انطباق برون دادها با نیازهای مشتریان، در دسترس بودن جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت دار، فاصله فیزیکی و کیفیت درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز، مشخص می‌شوند (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۷).

عملکرد به فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته گفته می‌شود (نیلی و همکاران، ۲۰۱۷).

طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌گردد (اخباری آزاد و همکاران، ۱۳۹۷):

اصول طراحی و اجرای سازمان چابک

اصول طراحی و اجرای سازمان چابک برای هر سازمانی که می‌خواهد در جهت پاسخگویی و پیش بینی تغییرات بهتر از رقبایش عمل کند، لازم است. هفت اصل طراحی و اجرای یک سازمان چابک به شرح زیر می‌باشد (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۷):

۱- استراتژی منبع یابی: مجموعه‌ای از تصمیمات بوده که به تعریف و یکپارچگی منابع داخلی و خارجی می‌پردازد. ابتدا به تشخیص خدماتی که در سازمان باید انجام شود پرداخته و سپس مسئولیت افراد را به آنان واگذار خواهد کرد.

۲- مدیریت منابع: نقش موثری در به کارگیری افراد، مهارتها و شایستگی‌ها در جای مناسب خود دارد و به سازمان در تخصیص درست منابع کمک خواهد کرد.

۳- شایستگی‌ها: چیزی که باعث تشخیص بهترین عملکردهای سازمانی است، در گذشته سازمان‌های سنتی بر مهارتهای تکنیکی تکیه داشتند، ولی با حرکت به سمت چابکی به شایستگی‌ها توجه بسیار شده است.

۴- رهبری: در سازمان‌های چابک، رهبری، کمتر روی کنترل دستوری متمرکز است و بیشتر روی آماده سازی، هدایت، اثرگذاری، تفویض اختیار و متقاعد سازی تمرکز دارد.

۵- نوع فرآیندها: در اینجا تاکید روی چگونگی انجام کار توسط سازمان است. بطور کلی تمامی فرآیندها دارای چهار خصیصه کلیدی هستند: قابل مشاهده، قابل اندازه گیری، قابل تکرار و قابل تنظیم

^۱. Neely

محیط ها و سیستم های جدید خلق می شوند (آدیسون و هایگ^۲، ۲۰۱۶).

دفتر برنامه ریزی سازمان ملل متحد عملکرد را به این صورت تعریف می‌کند که: عملکرد سازمانی مجموعه ای است شامل نتایج سازمان و فرایندهایی که آنها را پدید می آورند، در این تعریف نتایج سازمان شامل خروجیها، پیامدها و تاثیرات می باشند؛ بنابراین می توان عملکرد را مجموعه ای از فرایندها^۳، خروجی ها^۴، پیامدها^۵ و تاثیرات^۶ در نظر گرفت. بدیهی است چنانچه مایل باشیم میزان موفقیت یک سازمان یعنی عملکرد آن را اندازه گیری کنیم باید تمامی عناصر فوق را مد نظر داشته باشیم. بر اساس این تعریف ورودیها جز عملکرد یک سازمان محسوب نمی شوند اما قطعا در سایر عناصر عملکرد تاثیر گذار هستند. ارزیابی عملکرد یک سازمان را باید نسبت به ورودیهای دریافتی مد نظر قرار داد؛ و یا فرایندهایی را کنترل کرد که ورودیهای مناسب را برای سازمان جذب می کنند. همچنین ممکن است برای یک سازمان تاثیرات اهمیت چندانی نداشته باشد و سایر عناصر مهم باشند، در نتیجه هر سازمانی باید مقصود از عملکرد خود را بیان کنند و اشاره کند کدام یک از عناصر عملکرد اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا هر سازمان نیاز دارد تعاریف منحصر به فردی را از مفاهیم برای کاربرد در شرایط و موقعیتهای متناسب خویش ارائه کند (یون و کریوانو^۷، ۲۰۱۶).

(۱) کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون دادها برای تولید برون دادهای معین

(۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است.

به عبارت دیگر، بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولت ها، سازمانها و مؤسسات تلاش جلوبرنده ای را | در این مورد اعمال می کنند (نادرزاده گوارشگی و همکاران، ۱۳۹۷).

عملکرد عبارت است از تعریف اهداف ملموس، مشخص، قابل اندازه گیری، ارزشمند و معنادار و دستیابی فزاینده به آنها. به زعم انوس، این تعریف از جمله کامل ترین تعریفهای عملکرد می باشد، چرا که علاوه بر تأکید بر دستیابی به اهداف، تعریف اهداف و ویژگی های آنها را هم برمی شمارد (انوس^۱، ۲۰۱۷).

بر اساس تعریف انجمن بین المللی بهسازی عملکرد (ISPI)، عملکرد نتایج ارزشمندی است که توسط افرادی که در یک سیستم کار می کنند، ایجاد می شود. حال اگر تکنولوژی را نیز مجموعه ای از اصول تجربی و علمی و کاربرد آنها بدانیم، آنگاه می توانیم تکنولوژی عملکرد را مجموعه اصول و ابزارهایی بدانیم که در بردارنده تمام متغیرهای مؤثر بر عملکرد انسانی است. ابزارهایی همچون تکنولوژی عملکرد نیز در خدمت تحلیل شکاف عملکرد قرار می گیرند، این ابزار (تکنولوژی عملکرد) عواملی را شناسایی می‌کند که افراد را قادر می سازد شغلشان را انجام داده و نتایجی مطلوب ایجاد نمایند. تکنولوژی عملکرد ابزارها و فرایندهایی را فراهم می آورد که از آن طریق فرصت های عملکرد بهبود یافته، راه حل های ارزشمند شناسایی و فراهم شده، بازگشت سرمایه محقق گشته و

^۱. Enos

^۲. Addison & Haig

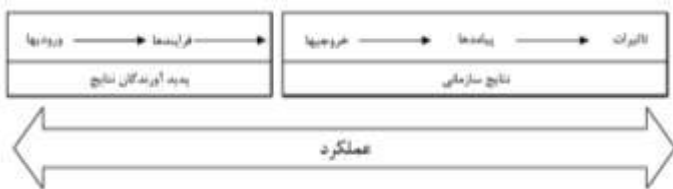
^۳. Process

^۴. Output

^۵. Outcome

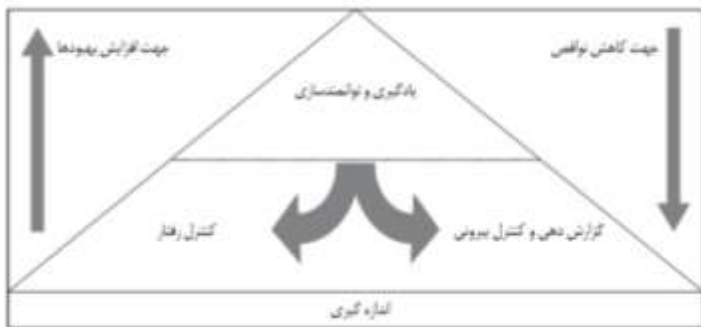
^۶. Impacts

^۷. Ion & Criveanu



۳. یادگیری و توانمند سازی: اندازه گیری عملکرد با طراحی و ایجاد شاخص های عملکرد موجب می شود تا کارکنان به اطلاعاتی دسترسی پیدا کنند که آنها را تحلیل نتایج و وضعیت سازمان توانمند نمود و موجو بات یادگیری آنان را فراهم می آورند. در واقع شاخص های اندازه گیری عملکرد کارکنان را به اطلاعاتی مجهز می کند تا توانایی تصمیم سازی در خصوص موضوعات راهبردی سازمان کسب نموده و بهبود و یادگیری مستمر را در سازمان فراهم آورند.

رابطه بین این سه دلیل در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳- دلایل اندازه گیری عملکرد (سینگ و همکاران، ۲۰۱۶)

پس آنچه در اندازه گیری عملکرد اهمیت دارد بیان مفاهیم کارایی و اثر بخشی به صورت کمی و در قالب اعداد است. از نظر تنجین سیستم اندازه گیری عملکرد مجموعه ای از معیارها است که برای ارزیابی عملکرد به کار می رود.

پوستر^۲ (۲۰۰۳) نیز اشاره می کند یک سیستم اندازه گیری عملکرد برای پشتیبانی از سایر کارکردهای مدیریت زیر به کار می رود (اوپادایا^۴ و همکاران، ۲۰۱۴):

شکل ۳- مفهوم عملکرد (نیلی و همکاران، ۲۰۱۷)

اهمیت اندازه گیری عملکرد سازمان

سازمان به همان اندازه به یک سیستم اندازه گیری عملکرد احتیاج دارد که شما برای مرتب کردن وضع ظاهری خود به یک آینه احتیاج دارید. یک سیستم اندازه گیری عملکرد همانند یک آینه وضعیت فعلی سازمان را به ذینفعان آن نشان می دهد تا آنها با استفاده از آن اوضاع سازمان را سر و سامان دهند. برنارد مار^۱ (۲۰۰۸) اشاره می کند که علی رغم تمام دلایل ذکر شده برای نیاز به اندازه گیری عملکرد، در مجموع سه دلیل عمده را می توان برای نیاز به اندازه گیری عملکرد می توان ذکر کرد (سینگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۶):

۱- کنترل رفتار: یکی از اهداف اصلی اندازه گیری عملکرد ایجاد شاخص هایی است جهت کنترل رفتار افراد و فعالیتها. در واقع اندازه گیری عملکرد به شناسایی اختلاف عملکرد واقعی افراد و فعالیتها با عملکرد مورد انتظار (هدف) می پردازد و سعی میکند تا این فاصله را به حداقل ممکن رسانده و حذف نماید. در واقع اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد با متصل شدن با نظام پاداش می کوشد سازمان را در دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده اش یاری کند.

۲- گزارش دهی خارجی: یکی از کاربردهای اندازه گیری عملکرد تولید اطلاعات مورد نیاز ذینفعان خارجی سازمان است. اندازه گیری عملکرد باید با شناخت نیازهای اطلاعاتی ذینفعان خارجی شاخصهایی را طراحی کند تا در قالب گزارش های منظم نیازهای اطلاعاتی ذینفعان خارجی را برآورده نماید. این گزارش ها می توانند در قالب گزارشهای سالیانه مالی گزارش و حسابداری، گزارشهای تاثیرات محیطی و یا هر نوع گزارش سفارشی مورد نیاز ذینفعان تهیه شود.

^۱. Bernard Marr
^۲. Singh

^۲. Poister
^۴. Upadhaya



در پی یافتن یک چارچوب اندازه گیری عملکرد باشیم که در فصل های بعد به طور خاص مورد بررسی قرار می گیرند.

۲- شاخص های اندازه گیری عملکرد: شاخص ها همان طور که اشاره شدن معیارهایی هستند که برای کمی کردن کارایی و اثر بخشی مورد استفاده قرار می گیرند. این شاخص ها بر اساس ابعاد عملکرد سازمان و چارچوب های اندازه گیری عملکرد به کار گرفته خواهند شد.

۳- ساختار سیستم: ساختار سیستم اندازه گیری عملکرد در واقع نمایان گر دامنه این سیستم است. اینکه سیستم اندازه گیری عملکرد در سطح واحدها، برنامه ها، افراد و در نهایت کل سازمان چگونه به کار گرفته میشود و شاخص ها عملکرد در این ساختار چگونه به یکدیگر متصل می باشند.

۴- فرایند اندازه گیری عملکرد: اینکه اطلاعات برای شاخص های اندازه گیری عملکرد در چه دوره های زمانی جمع آوری می شود؟ چگونه نتایج حاصل از نظام اندازه گیری عملکرد به سایر نظام های سازمان متصل می شود؟ شیوه و زمان ارائه گزارش های به چه صورت می باشد؟ از جمله مواردی است که باید در این حوزه مشخص گردد.

۵- بررسی تاثیر استقرار سازمان یاد دهنده بر چابکی سازمان

در هزاره جدید بسیاری از سازمان های جهانی بر این باورند که وجود سازمان یادگیرنده در پاسخگویی به نیازهای سازمان ها به تنهایی کافی نیست. از همین رو، سازمان های یادگیرنده باید به سازمان یاددهنده تغییر یابند. در سازمان های یاددهنده کارکنان در رویارویی با مسایل پیش روی سازمان تجربه کسب می کنند و آموزش به صورت روزانه است، آموزش های روزانه در رابطه با مسائل و موانعی که ممکن است در مسیر دستیابی سازمان به اهدافش ایجاد خلل کند، متفاوت از تلاش هایی است که سازمان های یادگیرنده در گذشته بر آن تاکید داشتند و گاهی اوقات موجب بازگشت این سازمان ها به دهه های ۶۰ و ۷۰ و آموزشهای اولیه روابط انسانی می گردید. از همین رو، در سازمان های یاددهنده، مهم ترین مسئولیت رهبران ساماندهی آموزش به کارکنان و توجه به چابکی

- ✓ نظارت و گزارش دهی
- ✓ برنامه ریزی راهبردی
- ✓ بودجه ریزی و مدیریت مالی
- ✓ مدیریت برنامه ها
- ✓ ارزشیابی برنامه ها
- ✓ بهبود کیفیت و بهبود فرایند
- ✓ مدیریت قراردادهای
- ✓ ارتباط با جامعه و مردم (جهت ارائه گزارش و معرفی دستاورد های سازمان)

سیستم اندازه گیری عملکرد سازمان

اندازه گیری عملکرد مفهومی است که تمام سازمان ها جهت اطلاع از میزان موفقیت خود به آن نیاز دارند و یک سیستم اندازه گیری عملکرد (PMS) سیستمی است شامل مجموعه ای از معیارهاست که برای کمی کردن کارایی و اثربخشی فعالیتها، مورد استفاده قرار می گیرند. معیارهایی که برای کمی کردن کارایی و اثربخشی فعالیتها به کار می رود همان شاخص ها یا سنجه های عملکرد هستند (سالرزاده جنت آبادی، ۲۰۱۵).

قطعا از ویژگیهای یک سیستم تعامل مشخص میان اجزای آن است، در نتیجه صرف طراحی و جمع آوری مجموعه ای از شاخص ها منجر به ایجاد یک سیستم اثربخش نخواهد شد. سیستم اندازه گیری عملکرد به عنوان یک سیستم شامل عناصری است که در تعامل با یکدیگر به سر می برند (جایاوارنا و دیسانایاکه، ۲۰۱۹).

۱- ابعاد عملکرد: این بخش ابعاد اصلی و مهم یک سیستم اندازه گیری عملکرد را نمایان می کند. در واقع در این بخش مشخص می شود که چه چیزی باید اندازه گیری شود. برای مشخص کردن ابعاد اصلی عملکرد باید

۱. Salarzadeh Jenatabadi

۲. Jayawarna & Dissanayake



در سازمان‌های یاددهنده یاددهی یک فرایند از بالا به پایین نیست بلکه در سراسر سازمان بصورت عمودی و افقی و مورب یاددهی و یادگیری اتفاق می‌افتد و این باور شکل می‌گیرد که همه در یادگیری و یاددهی هم‌تا بوده و می‌توانند بدون توجه به جایگاه خود در سلسله مراتب سازمانی، یاد بدهند و از همدیگر یاد بگیرند، وقتی چنین اتفاقی رخ دهد هم‌افزایی به وجود می‌آید و سازمان‌ها از نظر هوشی و عملی چنان قدرتمند می‌شوند که مانند یک ماشین یاددهی - یادگیری عمل می‌کنند. در سازمان‌های یاددهنده همه از یکدیگر می‌آموزند، یاددهی همانگونه که از بالا به پایین است از پایین به بالا نیز است، هر کس نتواند یاد دهد، نمی‌تواند مدیریت کند یا رهبر موفقی باشد. مدیر یاددهنده می‌تواند در افراد ایجاد انگیزه کند تا بدنبال دانش باشند و شخصیت خود را بهبود بخشند. در یک سازمان یاددهنده یادگیرندگان نیز در تمامی سطوح یاددهنده هستند، هم به رهبران فرادست و هم به کارکنان زیردست سازمان رهبری میشوند. این امر یک چرخه یاددهی شرافتمندانه خلق می‌کند. یک فرایند یادگیری و یاددهی خود تقویتی که سازمان‌های برند را هر روز یادگیرنده و بهبود یابنده می‌سازد. در اینجا تمایز بین یاددهی و یادگیری اهمیت دارد. یاددهی دلالت بر این دارد که رهبران اثربخش بطور مؤثر و پایدار دیگران را آموزش می‌دهند. علاوه بر این، چالش تنها این نیست که رهبر یا مدیران اجرایی سازمان یاددهنده هستند بلکه آن است که با تحقق یافتن یادگیری برای تمام کسانی که درگیر یاددهی و یادگیری هستند فرایند یادگیری بسیار تعاملی است. یک سازمان یاددهنده واقعی هر چیزی هست بجز مکانی برای سستی و راحت طلبی چنین سازمان‌ها مکان‌های جالبی برای کار هستند، به این معنی که مغزهای کارکنان را درگیر می‌سازند و یک چرخه یاددهی شرافتمندانه با اعضای تیم زیرک تری تولید می‌کنند که همسو شده و از نظر هیجانی، از طریق فرایند یاددهی و یادگیری متقابل پر انرژی می‌گردند. این به نوبه خود چیزی است که مستقیماً منجر به انتقال نتایج و بهبود عملکرد در سازمان می‌شود (هاشم زهی و معماری، ۱۳۹۳).

بررسی تاثیر استقرار سازمان یاد دهنده بر بهبود عملکرد سازمان

سازمانی است؛ زیرا استمرار آموزش نقش اساسی در بهره‌گیری از دیدگاه کارکنان هر سازمان و مشارکت آنان در حل معضلات و مشکلات دارد (قاسم اردلان و طبرزدی، ۱۳۹۵).

با وجود تعاریف مختلف از چابکی، شریفی و ژانگ مولفه‌های قابلیت چابکی سازمانی را شامل: الف) پاسخگو بودن^۱ (توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ سریع و بهره‌گیری از آن‌ها)، ب) شایستگی^۲ (مجموعه وسیعی از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را جهت تحقق اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند)، ج) انعطاف‌پذیری^۳ (توانایی تولید و ارائه محصولات متنوع و دستیابی به اهداف گوناگون با منابع و امکانات یکسان)، و د) سرعت^۴ (توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن) می‌دانند (سیدعامری و همکاران، ۱۳۹۶).

اگر سازمانی به دنبال چابکی باشد باید این قابلیت‌ها را مورد توجه قرار داده و در درون خود پرورش دهد (جوادی پور^۵ و همکاران، ۲۰۱۵). از طرفی با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانی فزونی یافته است و سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و سرعت آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند و یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق مزیت و تسهیم دانش کمک بسیار نماید و برای آنها در مقایسه با سازمان‌ها دیگر مزیت پایدار ایجاد کند، یادگیری و یاددهی سازمانی است که اشاره به ظرفیت سازمان برای تغییر و بهبود مداوم دارد و سازمان را قادر می‌سازد با تغییرات سازگاری یابد (وانگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۶) و همانطور که برکات^۷ می‌گوید سازمان‌ها باید بیشتر و بیشتر یاد بگیرند و یاد بدهند تا بهتر بتوانند با تغییرات ناگهانی در حوزه فعالیت خود منطبق گردند (سیدعامری و همکاران، ۱۳۹۶).

^۱. Responsiveness

^۲. Competency

^۳. Flexibility

^۴. Speed

^۵. Javadipoor

^۶. Wang

^۷. Berkout



دادن به یادگیری و یاددهی است سبب می‌گردد برخی از کارکنان در برابر تحولات محافظه کارانه عمل کنند و در برابر هر تحولی مقاومت منفی نشان دهند که این امر منجر به کاهش عملکرد سازمان می‌شود (فرحزادی، ۱۳۹۴).

بر این اساس باید توجه نمود که بهبود عملکرد سازمانی از اهداف سازمان یاددهنده می‌باشد. این سازمان‌ها در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس العمل سریع انجام می‌دهند و می‌توان گفت یادگیری و یاددهی کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. بهبود عملکرد از جمله مواردی است که همه سازمان‌ها به دنبال آن بوده و سعی در ایجاد و ارتقاء آن در سازمان از طریق بهره‌وری مناسب و مطلوب دارند. بهره‌وری از مواد، امکانات و تجهیزات، حد و سطح معین و مشخصی دارد و به سهم خود در شکل‌گیری عملکرد سازمانی نقش دارد ولی آنچه در بهبود عملکرد حد و مرز مشخصی ندارد، سرمایه انسانی است. یکی از عواملی که منجر به عملکرد پایدار در سرمایه‌های انسانی می‌گردد، آموزش، یادگیری، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کار گروهی و تیمی است. این عوامل، عوامل اصلی و بنیادی سازمان یاددهنده می‌باشند؛ بنابراین سازمان یاددهنده با تقویت و بهبود مهارت‌ها، خلاقیت، انگیزه و وفاداری کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، تفویض اختیار، مدیر مشارکتی و کار گروهی و تیمی باعث ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان می‌شوند (شیرطاهری و همکاران، ۱۳۹۹).

نتیجه‌گیری

دنیاى امروز دنیایى سازمانی است و تغییر، تحول، بالندگی و بهبود سازمان‌ها، یکی از بزرگترین خصوصیات سازمان‌ها و موسسات در حوزه رقابتی امروز است که بهبود کیفیت زندگی مردم را به همراه خود دارند. امروزه سازمان‌های زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری‌های تکنولوژیک و محیط‌های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته‌اند که به نظر می‌رسد با داشتن پیش‌آگاهی نسبت به تغییر، تصور آن و از آن فراتر پذیرش وقوع قطعی تغییر به جای هراس از آن، بهتر می‌توانند مسیر تغییر را تعیین کرده و حتی خود عامل تحقق آن

سازمان‌ها در رویارویی با تحولات شدید محیطی به این نتیجه رسیدند که باید برای مقابله با تغییرات و ناملایمات به یادگیری و یاددهی روی آورند. زندگی حرفه‌ای آن‌ها باید به گونه‌ای ترتیب داده شود که فرصت کسب مهارت را در رشته تخصصی خود بیابند و مجبور شوند از دوره‌های تجربه‌اندوزی و بازآموزی در زمینه‌های مختلف، به منظور ارتقا در زندگی اقتصادی اجتماعی، فرهنگی، بهره‌جویند؛ چرا که قدرت هر سازمان متناسب با آموزش دائم مدیران و کارکنان آن است (بهادری، ۱۳۹۶).

جریان دانش در سازمان‌های عصر دانش در چهار فعالیت اصلی خلاصه می‌گردد که شامل: خلق دانش، ذخیره و نگهداری دانش، انتقال دانش و به‌کارگیری آن است. وجود این چرخه فعالیت‌ها به معنای پویایی دانش سازمانی است؛ بنابراین سازمان‌های یاددهنده به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول می‌باشند که این امر از طریق آموزش نیروی انسانی میسر می‌گردد. این سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود به طور مستمر دانش‌های جدید را ایجاد کرده، آنها را منتشر می‌کنند و در نهایت بر اساس دانش و بینش جدید، رفتارهای خود را تغییر می‌دهند. سازمان‌ها با کمک یادگیری و یاددهی می‌توانند با تغییرات محیطی هماهنگ شده و همراه با آن تغییر کنند. مدیرانی که بر آینده تمرکز دارند، وقت‌شان را به تنظیم هدف‌ها، توسعه استراتژی‌ها، ارتباط دیدگاه‌ها و توصیف افراد و بخش‌ها صرف می‌کنند. در این سازمان‌ها آموزش، کلید طولانی مدت پیشرفت و توسعه تلقی می‌شود و تأثیرات سازمانی به طور نزدیکی مرتبط با تطبیق و انعطاف‌پذیری می‌باشد. نباید فراموش کرد که برخی از مدیران نمی‌توانند به آینده غیر قابل پیش‌بینی بیندیشند، زیرا عادت کرده‌اند که همواره در محدوده موفقیت‌های بدست آمده با طرز تفکر و رفتاری که در عمل برایشان مثبت بوده عمل کنند. چنین شیوه تفکری موجب می‌شود که افراد به چالش نپردازند. در این حالت ممکن است چالش، سازمان را تهدید کند. در غایب می‌تواند نتیجه‌گرفت سازمان‌هایی که برای فرآیند مهم یادگیری و یاددهی برنامه‌ریزی نمایند با دشواری‌های سازمانی روبه‌رو می‌شوند که برخی از تبعات این تفکر غلط عبارتند از انفعال و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سرنوشت سازمان، تثبیت وضعیت موجود در سازمان و فقدان پویایی در بلندمدت همچنین روحیه انفعال که از تبعات کم‌بها



سازمان‌ها در عصر دانش و اطلاعات است و هر سازمانی که قصد پیروزی در این دوره را دارد به آن نیازمند است. فقط سازمان یادگیرنده عامل کافی برای ادامه حیات در محیط پرقاب‌ت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی دارند و باید به سازمان یاددهنده تبدیل شوند. هر یادگیرنده باید نقش رهبر را ایفا کند و در موقعیتی قرار گیرد که برای مشارکت در تبادل اطلاعات سهم قابل توجهی داشته باشد. باید زمینه تسهیم اطلاعات و تجربیات در سازمان بین کارکنان فراهم شود و سازمان درگیر یادگیری و یاددهی شود.

در دوران جدید سازمان‌هایی پایدار می‌مانند که بتوانند یاددهی و یادگیری را در تمام فعالیت‌های خود جاری کنند و به سازمان یاددهنده تبدیل شوند. با توجه به تمام دیدگاه‌های ارائه شده می‌توان چنین گفت که اولاً سازمان‌های یاددهنده، الزاماً باید یادگیرنده نیز باشند و ثانیاً در سازمان‌های یادگیرنده واقعی نمی‌توان بین یادگیرنده و یاددهنده، تمایز قائل شد زیرا از تمام اعضای سازمان انتظار می‌رود که به یکدیگر یاددهند و از یکدیگر یاد بگیرند؛ به طور کلی در چنین سازمان‌هایی، رهبر، یاددهنده‌ای است که همه اعضای سازمان از آن یاد می‌گیرند یا به عبارتی، دارای شانه‌های گرد گرفته‌ای است که تمام اعضای سازمان از آن بالا می‌روند. وظیفه رهبران در سازمان‌های یاددهنده در اختیار گرفتن سرمایه انسانی و ایجاد ارزش افزوده برای آن است و اینکار فقط با یاددهی امکان پذیر می‌باشد. رهبران باید ایده‌های خود را در راستای ارزش‌های سازمانی و با قاطعیت به اجرا درآورند و تغییرات را به‌عنوان فرصت نگاه کنند.

از طرفی یکی از اصول چابکی، آموزش و سازمان یادگیرنده است. بعلاوه اصلی‌ترین نیروی محرک چابکی نیز، تغییر است.

چابکی و یاددهی سازمانی دو عامل مهمی هستند که مدیر را قادر می‌سازند برخورد صحیح، سریع و موثرتری با تغییرات داشته باشد، از فرصت‌های بالقوه پدید آمده بر اثر تغییر به بهترین نحو استفاده نماید، در جهت بهبود عملکرد 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.

باشند؛ زیرا بهترین راه پیش بینی آینده، خلق آن است. هر سازمان نیازمند تغییرات برنامه ریزی شده‌ای 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 هدف‌های جدید دست یابد؛ بنابراین این کار مشکل و گاهی پرهزینه می‌باشد ولی چنین تغییراتی از آن نظر اهمیت دارد که به سازمان کمک می‌کند خود را با تغییراتی که در سازمان و محیط رخ می‌دهد 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 عملیات‌ها 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 نمی‌توان 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 می‌رسد که اگر تغییر با مدیریت صحیح همراه باشد، می‌توان 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 می‌تواند در مواردی حتی به شکست سازمان نیز منجر شود. مدیران برجسته نیز هنگامی که با شرایط پیچیده و تغییرات روبرو می‌شوند، باید زاویه نگاهشان را تغییر دهند.

تغییر سازمانی فرآیندی پیوسته از آزمایش و تطابق است که توانایی‌های سازمان را با نیازهای محیط پویا و غیر قطعی امروزی متناسب می‌سازد. جمع‌آوری اطلاعات، ارتباطات و یادگیری سازمانی عناصر اصلی این فرآیند هستند؛ زیرا یادگیری مانند کاتالیزور عمل می‌کند.

یادگیری به‌عنوان شگفت‌انگیزترین و پیچیده‌ترین فعالیت بشری، محور برنامه‌های توسعه انسانی قرار دارد. با یادگیری است که تغییر در ابعاد وجودی انسان پدید می‌آید. یادگیری، بستر پرورش و شکوفایی استعدادهای انسانی است. یادگیری ابزار موردنیاز برای بقا و پایداری



۶. جورکش، نسرین؛ شکرچی زاده، احمدرضا و سرجویی، سمیه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر چابکی سازمان بر عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: شرکت زمزم اصفهان). دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
۷. حقیقی، مهدی؛ حامی، محمد و شجاعی، وحید. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر چابکی سازمان در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، صص ۲۶۲-۲۴۹.
۸. دهقان منشادی، منصور؛ سعیدیان خوراسگانی، نرگس و نظری، رسول. (۱۳۹۵). طراحی و اعتبارسنجی مدل معادلات ساختاری سازمان یاددهنده برای دانشگاه‌ها. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۵، صص ۵۰-۴۰.
۹. دهقانی پولاده، حسین؛ شفقت، ابوطالب؛ ابن‌الرضا، سیدمجید و پاشایی هولاسو، امین. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح با رویکرد فازی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش رهبری، ۳۱(۸)، صص ۴۸-۷.
۱۰. رضایی کلاتتری، مرضیه و رضایی عبدالملکی، ملیحه. (۱۳۹۹). نقش چابکی سازمانی در سازمان‌های امروزی. هشتمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
۱۱. زارعی محمودآبادی، محمد؛ فلاح، حسین و زارعی محمودآبادی حسن. (۱۳۹۵). راهکارهای نیل به چابکی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای (مطالعه موردی: اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان یزد). همایش مهارت آموزی و اشتغال.
۱۲. سیدعامری، میرحسن؛ هادوی، سیده فریده و سام‌خانینی، یاسر. (۱۳۹۶). رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی ادارات ورزش و جوانان با نقش تعدیلگری وضعیت استخدامی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۳)، صص ۱۱۸-۱۰۹.
۱۳. شعبانی اصل، محمدرضا و پاشایی هولاسو، امین. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در ناجا با رویکرد ساختاری تفسیری ISM. اولین همایش ملی معماری ناجای آینده، تهران.
۱۴. طاهری، علیشیر؛ عباسی، حمیدرضا و زارع، شکوفه. (۱۳۹۹). بررسی عوامل و مولفه‌های مؤثر بر استقرار سازمان‌های
- لذا باید برنامه‌های تغییر و اصلاح برای رسیدن به هدف سازمان و پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه تدوین شود؛ که برای موفقیت و تطبیق بهتر با محیط و دستیابی به افزایش کیفیت خدمات، رضایت کارکنان و مشتریان، توان رقابت، کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان ارائه خدمت و... استفاده از دو عامل یاددهی سازمانی و چابکی سازمانی پیشنهاد می‌شود.
- این دو همچنین می‌توانند با بهبود مستمر، تیم‌سازی، توسعه مستمر، آموزش کارکنان چندمهارتی و منعطف، به روز رسانی مهارت‌های کاری، جستجوی فعال مشکلات، تقویت قابلیت‌های فردی و تیمی و استقبال از ایده‌های جدید، قابلیت سازمان را برای ایجاد تغییرات اثربخش، پیشرفت مداوم و خلق آینده افزایش دهند.

منابع و مآخذ

۱. اخباری آزاد، مینا؛ ابطحی، آسیه و پورشجاعی، محمدحسین. (۱۳۹۷). توانمندسازی مدیریت دانش و سنجش ارتباط آن با عملکرد سازمان. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۳۸)، صص ۱۸۸-۱۵۹.
۲. اعوانی، علیرضا؛ شهاب، محمدرضا و دانایی، ابوالفضل. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی سازمان بر پایه برون‌سپاری (مورد مطالعه: شرکت گاز استان سمنان). فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۴)، صص ۱۴۴-۱۱۵.
۳. انصاری، رضا؛ عابدی شریبانی، علی‌اکبر و خیاط خوش‌دوز، محمد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فعالیت‌های مدیریت تکنولوژی بر قابلیت‌های چابکی سازمان. مدیریت تولید و عملیات، ۱۷(۱)، صص ۲۱۴-۱۹۱.
۴. بهادری، داریوش. (۱۳۹۶). سازمان‌های یاددهنده، فراتر از سازمان‌های یادگیرنده. فصلنامه احیا (علمی-فرهنگی-اجتماعی).
۵. پورصادق، ناصر؛ مفخمی شهرستانی، حسن و هاشمی، سیدخلیل. (۱۳۹۷). بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۶(۱)، صص ۲۰۸-۱۸۷.



- یاددهنده. اولین کنفرانس حسابداری و مدیریت، ترکیه شهر استانبول، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
۱۵. عابدینی، عیسی؛ قصاب پور، فریبا و خضولو، علی. (۱۳۹۸). بررسی نقش سازمان یاددهنده در کاهش تعارض سازمانی در مدارس متوسطه بستان آباد. کنفرانس ملی مدیریت، گردشگری و توسعه پایدار، تبریز - مرکز همایش های بین المللی تبریز، دانشگاه فنی و حرفه ایی استان آذربایجان شرقی - شورای اسلامی استان آذربایجان شرقی.
۱۶. عباسیان، شهریار؛ یوسفی، بهرام؛ زردشتیان، شیرین و عیدی، حسین. (۱۳۹۷). تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی سرمایه فکری (مورد مطالعه: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استانهای غرب کشور). مطالعات مدیریت رفتار سازمان در ورزش، (۳)۵، صص ۱۰۴-۹۱.
۱۷. علیرضایی، ابوتراب و پاشایی هولاسو، امین. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت های چابکی سازمانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان های نیروهای مسلح). پژوهش های مدیریت در ایران، (۲)۲۰، صص ۱۷۵-۱۴۵.
۱۸. فرحزادی، علی. (۱۳۹۴). اهمیت سازمان های یادگیرنده در پویایی دانش سازمانی. کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، مدیران ایده پردازان پایتخت ایلیا، انجمن اقتصاد انرژی.
۱۹. قاسم اردلان، آرمان و طبرزدی، جمیل. (۱۳۹۵). سازمان های یاد دهنده و یاد گیرنده. دومین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، رشت، دانشگاه لوتران کالیفرنیا، شهرداری رشت.
۲۰. قاسمی نامقی، محمد؛ محمدی شاهد، الهام و احمد باقرزاده شهری، سید امیر. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و مؤلفه های سازمان یاد دهنده در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان همدان. کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز.
۲۱. محمدی مقدم، یوسف؛ دادفر، آذین و گزیه، علیرضا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر یادگیری زدایی سازمانی بر عملکرد سازمان با توجه به متغیر میانجی چابکی سازمان. پژوهش های مدیریت عمومی، (۳۴)۹، صص ۲۴۵-۲۴۳.
۲۲. مدهوشی، مهرداد و هادی تبار، جواد. (۱۳۹۷). تدوین چارچوب بومی چابکی سازمانی در شرکت های دانش بنیان با رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری ISM. مدیریت بهره‌وری، ۱۱(۴۴)، صص ۷-۳۴.
۲۳. موغلی، علیرضا و بیاتی، داوود. (۱۳۹۴). یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و یاددهنده. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای آینده ساز، دانشگاه پیام نور نکا.
۲۴. نادر زاده گوارشگی، مریم؛ معقول، علی؛ چرابین، مسلم و زنده دل، احمد. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل ارزیابی عملکرد سازمانی گروه های آموزشی دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی مشهد. مجله دانشکده علوم پزشکی نیشابور، ۶(۳)، صص ۶۳-۵۲.
۲۵. نصرافهانی، مهدی؛ علامه، سیدمحسن؛ شائمی، علی و تیموری، هادی. (۱۳۹۵). بسط الگوی 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. هاشم زهی، ریحانه و معماری، علی. (۱۳۹۳). سازمان های یاددهنده نیاز امروزین سازمان ها. کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
۲۷. Addison, R.M. & Haig, C. (۲۰۱۶). The Performance Architect's Essential Guide to the Performance Technology Landscape. In Pershing, J.A. (Ed.). Handbook of human performance technology: principles, practices and potential (۳rd ed.). (pp. ۳۵-۵۴). San Francisco, Pfeiffer.
۲۸. Beltadze, G.N. (۲۰۱۶). Game Theory – Basis of Higher Education and Teaching Organization. I. J. Modern Education and Computer Sciences, ۶, pp ۴-۴۹.
۲۹. Bossidy, L.A. (۲۰۱۶). Interview. By Noei Tichy and Ram charan. Alliedsigal.
۳۰. Chung, S. Young Lee, K. & Kim, K. (۲۰۱۴). Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics. Information & Management, ۵۱, pp ۶۰۵-۶۱۷.
۳۱. Daneshfard, K. & Zakeri M. (۲۰۱۵). Knowledge Management (Principles, Processes and Functions). Tehran: Saffar Publication.



- Systems and Organisational Effectiveness. International Journal of Operations & Production Management, ۳۴(۷).
۴۵. Wang, T. Han, Q. De Vries, B. & Zuo, J. (۲۰۱۶). How the public reacts to social impacts in construction projects? A structural equation modeling study. International Journal of Project Management, ۳۴(۴), pp ۱۴۳۳-۱۴۴۸.
- Zhang, D.Z. (۲۰۱۱). Towards theory building in agile manufacturing strategies- case studies of an agility taxonomy. International Journal of Production Economics, ۱۳۱(۱), pp ۳۰۳
۳۲. Enos, D. (۲۰۱۷). Performance Improvement: making it happen. New York: Taylor & Francis Group.
۳۳. Gill, S. j. (۲۰۱۵). Organizational Learning. Tehran: Industrial Management Institute.
۳۴. Ion, E.I. & Criveanu, M. (۲۰۱۶). Organizational performance – a concept that self-seeks to find itself. Academica Brâncuși Publisher.
۳۵. Javadipoor, M. Kalani, A. & Saatchian, V. (۲۰۱۵). The Role of Organizational Learning in facilitating organizational agility. Journal of Sports Management Studies, ۷(۳۱), pp ۱۰۵-۱۲۰.
۳۶. Jayawarna, S. & Dissanayake, R. (۲۰۱۹). Strategic Planning and Organization Performance: A Review on Conceptual and Practice Perspectives. Archives of Business Research, ۷(۶), pp ۱۷۱-۱۸۰.
۳۷. Neely, A. Adams, C. & Kennerley, M. (۲۰۰۲). The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship. London: Financial times Prentice Hall.
۳۸. Pilat, M. (۲۰۱۶). How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization. Forum Scientiae Oeconomia, ۴(۱), pp ۸۳-۹۲.
۳۹. Ramsden, P. (۲۰۱۵). Learning to Teach in Higher. Navehebrahim, A. (Eds.). Tehran: Farhangian University.
۴۰. Salarzadeh Jenatabadi, H. (۲۰۱۵). An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=۲۵۹۹۴۳۹>.
۴۱. Singh, S. Darwish, T.K. & Potočnik, K. (۲۰۱۶). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. British journal management, ۲۷, pp ۲۱۴-۲۲۴.
۴۲. Tichy, N. M. (۲۰۱۵). Leadership beyond vision. Online available from: www.govtech.net.
۴۳. Tichy, N. M. (۲۰۱۶). Teach ti win. The Axelson Review. Online available from: www.customize.com/Axelson/index-more.
۴۴. Upadhaya, B. Munir, R. & Blount, Y. (۲۰۱۴). Association between Performance Measurement