



## رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران

امین کلانی<sup>۱\*</sup>، عزت الله ترخانی<sup>۲</sup>، امیرمسعود محمدی شمس آبادی<sup>۱</sup> و سجاد طیبی<sup>۳</sup>

۱ - گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس

۲ - کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور

۳ - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رامهرمز

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۹/۶

### چکیده

**هدف:** تعیین ارتباط بین ابعاد قابلیت‌های یادگیری و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است و جامعه آماری آن را کلیه کارشناسان این وزارتخانه، در سال ۱۳۹۲ تشکیل دادند. با توجه به جدول مورگان، ۱۶۹ نفر، نمونه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند ( $n=169$ ). ابزار جمع-آوری اطلاعات، پرسش‌نامه استاندارد قابلیت‌های یادگیری سازمانی (گومز، ۲۰۰۵) و چابکی سازمانی (اسپایدرز، ۲۰۰۷) بود که ضریب پایایی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ( $\alpha=0.945$ ) و ( $\alpha=0.938$ ) به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی در سطح معنی‌داری ( $P<0.05$ ) انجام گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از آن بود که خرده مقیاس دید سیستمی برای یادگیری سازمانی ( $2/48 \pm 0/45$ ) و مدیریت کیفیت جامع برای چابکی سازمانی ( $2/62 \pm 0/57$ )، بیشترین میانگین را نسبت به دیگر مؤلفه‌های متغیر مورد نظر به دست آوردند. همچنین یادگیری سازمانی رابطه معناداری با چابکی سازمان دارد ( $r=0/816$ ،  $p=0/001$ ). با توجه به وجود رابطه هم‌خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از یکدیگر، متغیرهای پیش‌بین (قابلیت‌های یادگیری سازمانی)، ۶۴٪ تغییر در میزان چابکی سازمانی را تبیین می‌نمایند.

**نتیجه‌گیری:** با عنایت به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود، مسئولان و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان توجه خاصی به عامل یادگیری کارکنان و ارائه شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکرد سازمان در جهت تبدیل به یک سازمان چابک داشته باشند.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، سازمان چابک، یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن، آنها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق‌پذیر می‌کند. در واقع این مسئله که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و غیر قابل پیش‌بینی موفق شوند، موضوعی است که به عنوان مهمترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. هرچند راهکارهای مختلفی مثل تولید بهنگام، مهندسی مجدد، سازمان‌های مجازی و شبکه سازی معرفی شده‌اند، اما چابک گشتن سازمان از محبوب‌ترین آنها است. در چنین محیطی، چابکی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (راویچاندوران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

بنابراین یکی از مهمترین فاکتورهای بقا و پیشرفت شرکت‌ها در محیط پویای امروزی، چابکی<sup>۲</sup> آنها می‌باشد. ویژگی اساسی این محیط، تغییر و عدم اطمینان است (واندر و کورونیوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). در واقع واژه چابکی به مفهوم کارا بودن در تغییرات و دادن پاسخ اثربخش به تغییر و عدم اطمینان محیطی است. تاریخچه چابکی به دوره رکود آمریکا و از دست دادن رقابت‌پذیری صنایع این کشور در طول دهه ۱۹۸۰ باز می‌گردد و واژه چابکی سازمانی برای نخستین بار در سال ۱۹۹۱ مطرح شد (البرزی، ۱۳۸۹). تعاریف متعددی برای مفهوم چابکی ارائه شده است. از نظر شریفی و ژانگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) چابکی سازمانی، توانایی مواجهه با چالش‌های ناخواسته، برای فائق آمدن بر تهدیدات جدید و غیرمنتظره محیط کسب و کار و کسب مزایای تغییرات و تحولات به عنوان فرصت‌هاست. کرمی (۱۳۸۶) نیز چابکی سازمانی را توانایی سازمان برای بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش‌بینی معرفی می‌کند. در واقع، چابکی به چالش‌های محیطی و بهره‌برداری از تغییر مداوم و سریع آن برای کیفیت عالی، عملکرد عالی و خدمات یا محصولات مشتری‌پسند گفته می‌شود و اساس آن، هم‌سو کردن فن‌آوری اطلاعات، کارکنان و فرایندهای کاری در یک نظام همگن و انعطاف‌پذیر است (وورلی و لاولر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). هر چند تعاریف موجود از چابکی با یکدیگر متفاوت هستند اما همه آنها بر سرعت و انعطاف‌پذیری به عنوان دو عامل اساسی جهت رسیدن به چابکی تأکید می‌کنند. همچنین تولید چابک را می‌توان بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی که ویژگی اساسی آن تغییر و عدم اطمینان است تعریف نمود که به صورت سریع و مؤثر به بازارهای درحال تغییر بر اساس خواسته مشتری عکس العمل نشان می‌دهد (استرلینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸).

چابکی در هر سازمان معمولاً چند قابلیت را در بر می‌گیرد که شامل پاسخگویی<sup>۷</sup> (توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع و بهره‌گیری از آن)، شایستگی<sup>۸</sup> (مجموعه‌ای از توانایی‌ها که به‌روری فعالیت‌ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند)، انعطاف‌پذیری<sup>۹</sup> (توانایی پردازش محصولات و خدمات متفاوت و میل به مقاصد مختلف با همان امکانات) و سرعت<sup>۱۰</sup> (توانایی انجام فعالیت‌ها و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن) است (کرمی، ۱۳۸۶). اگر سازمانی به دنبال چابکی است باید این قابلیت‌ها را مد نظر داشته باشد و تا جای ممکن آنها را در درون خود پرورش دهد (البرزی و الفت، ۱۳۹۰).

از طرفی دیگر در دنیای پر رقابت امروز، سازمان‌ها باید یا تغییر ساختار دهند، یا خود را به ابزارهایی برای سازگاری با این تغییرات و کنترل آنها مجهز سازند؛ به‌طوری که امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی، که همان دانش نامیده می‌شود، به-

- 1 - Ravichandran
- 2 - Agility
- 3 - Vander and Koronios
- 4 - Sharifi and Zhang
- 5 - Worley and Lawler
- 6 - Sterling
- 7 - Responsiveness
- 8- Competency
- 9 - Flexibility
- 10 - Speed

عنوان یک عامل مهم و حیاتی نگریسته می‌شود. به بیان دیگر، سازمان‌هایی در برابر تغییر و تحولات، موفق و پیروز خواهند بود، که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود بخشند. اما در این میان نکته قابل توجه این است که حصول دانش و دستیابی به اندوخته‌های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست (رشمه و همکاران، ۱۳۸۶). پیتز دراکر<sup>۱</sup> اندیشمند اندیشمند برجسته مدیریت، کلید موفقیت‌های سازمانی را دانش می‌داند؛ زیرا ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و حصول این دو نیز در گرو به‌کارگیری دانش است. به بیان دیگر انسان مجهز به دانش، کلید تعیین‌کننده اثربخشی سازمان‌ها به حساب می‌آید. تجربه نشان می‌دهد در هزاره سوم، موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که در زمره سازمان‌های یادگیرنده قرار گیرند (صفاری و همکاران، ۱۳۸۸). سازمان‌هایی که برای فرایند مهم یادگیری برنامه‌ریزی ننمایند، با دشواری‌های سازمانی روبرو خواهند شد در چنین شرایطی آموزش، نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی برای توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به درستی برنامه‌ریزی و اجرا شود می‌تواند بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد و به همین منظور سازمان‌ها، سالانه مبالغ زیادی را صرف آموزش و بهسازی نیروی انسانی خود می‌کنند (گومز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

در سال‌های اخیر اهمیت مطالعه و تحلیل یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> افزایش یافته است و پژوهشگران مختلف از دیدگاه‌های متفاوتی به تحلیل آن پرداخته‌اند (گومز و همکاران، ۲۰۰۵). هر چند پیشینه مطالعه در زمینه یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی - هنگامی که فردیک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد - برمی‌گردد (یانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، اما سی یرت و مارچ<sup>۵</sup> اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به عنوان پدیده‌ای سازمانی در ادبیات مطرح کردند (تمپلتون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲)، با این وجود، این مقوله به‌طور جدی از سال ۱۹۹۰ میلادی توسط دکتر پیتز سنگه<sup>۷</sup> از استادان دانشگاه (MIT)<sup>۸</sup> با انتشار کتاب کتاب پنجمین فرمان<sup>۹</sup> مطرح شد و با چاپ کتاب مکمل آن در سال ۱۹۹۷ با عنوان افت و خیز تغییر<sup>۱۰</sup>، توسعه یافت (الهی و همکاران، ۱۳۸۶). سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که به‌طور مستمر خود را از نو ساخته، کشف کرده و نیروی مضاعفی در خود ایجاد می‌کنند (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸). پروبست و باچل<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان به‌طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود، تعریف می‌کنند (گورلیک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵). با توجه به تعاریف ارائه‌شده، ویژگی‌های فرایند یادگیری سازمانی عبارتند از: تغییر در دانش سازمانی، افزایش محدوده‌های ممکن و تغییر در ذهنیت افراد (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸). بیل گیتس<sup>۱۳</sup> بنیان‌گذار و مدیر ماکروسافت می‌گوید، اگر سازمان‌ها بتوانند با چابکی و دانش سازمانی سازوکارهای ایجاد تحول و دگرگونی را در خود ایجاد کنند دیگر نباید نگران آینده غیرقابل پیش‌بینی باشند. به عبارتی، سازمان‌ها باید سریع‌تر از رقبای فرآیندها، قیمت‌ها، فرآورده‌ها و خدمات خود را با استفاده از دانش تغییر دهند (جعفرنژاد و شهابی، ۱۳۸۶).

1 - Peter Drucker

2 - Gomez

3 - Organization Learning

4 - Yeung

5 - Cyert and March

6 - Templeton

7 - Peter Senge

8 - Massachusetts Institute of Technology

9 - The Fifth Discipline

10 - The dance of change

11 - Probst and Buchel

12 - Gorlick

13 - Bill Gates

البته برخی معتقدند که با توجه به عدم وجود رقابت و سرعت در بخش دولتی و در یک کلمه عدم وجود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن، عملاً بیان چابکی در این بخش بی معنا و بی ربط است، به خصوص که مطالعات آتی (رابرتس و گروور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، چن و چیانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱ و دوز و کوسونن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) بیشتر به تولید چابک و چابکی تأمین در سازمان‌های تولیدی و خصوصی اختصاص دارد؛ اما به اعتقاد ما، بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع و نیز نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواسته‌های آنها و در راستای بالندگی و تعالی خود در زمینه‌های سرعت و کیفیت و مهم‌تر از همه هزینه، بیشتر از بخش خصوصی و تولیدی به چابکی نیاز دارد (رحمانی، ۱۳۹۰).

با توجه به پیشینه تحقیق، احتمالاً تنها مطالعه در زمینه چابکی در ورزش و رویدادهای ورزشی توسط فارل و کانل<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) انجام شده است. آنها پرسش‌نامه‌ای با نام چابکی سازمانی المپیک<sup>۵</sup> طراحی کردند که در زمینه چابکی در برقراری امنیت بازی‌های المپیک زمستانی ونکور کانادا و دارای ابعاد اندازه سازمان، مقاومت در برابر تغییر، انعطاف‌پذیری و نیاز به تخمین پیچیدگی محیط بود. همچنین یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که میزان چابکی در بیمارستان‌های شهر اصفهان، اعم از خصوصی و دولتی، متوسط رو به بالا است و چابکی سازمانی بین بیمارستان‌های خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد ولی در بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری به دست نیامد. از طرفی اسدی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود در زمینه ارتباط یادگیری سازمانی و عملکرد، نشان دادند بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباطات در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده شد. همچنین کلانی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود با استفاده از پرسش‌نامه قابلیت یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) در فدراسیون‌های ورزشی ایران، به این نتیجه رسیدند که یادگیری در فدراسیون‌های ورزشی ایران در سطح پایینی قرار دارد، و مدیران فدراسیون‌ها باید برای بالا بردن سطح یادگیری فدراسیون خود جهت افزایش کارایی و برتری نسبت به رقبای، فضای باز و آزمایشگری، کسب و انتقال دانش و تعهد مدیریت برای یادگیری را تقویت نمایند. پاک نژاد و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان "رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی" به این نتیجه رسیدند که ادراک کارکنان از سازمان خود به عنوان یک سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در حد متوسط قرار داشت و رابطه مثبت و معناداری بین ابعاد سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی به دست آمد، همچنین آنان به این نتیجه دست یافتند که ادراک کارمندان یا مدیران با تحصیلی مختلف، نسبت به میزان آمادگی سازمان برای تغییر و میزان برخورداری از ابعاد سازمان یادگیرنده متفاوت است. کرمانی (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان "یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت"، به این نتیجه دست یافت که چابکی و یادگیری سازمانی دو عاملی هستند که مدیر را قادر می‌سازند برخورد صحیح و مؤثرتری با تغییر و تحولات داشته باشد و از فرصت‌های پدید آمده به بهترین نحو استفاده نماید. همچنین می‌توانند منجر به رشد و سازگاری بهتر و مدیریت صحیح تغییرات شوند.

در واقع سازمان‌های ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات ناپیوسته‌ای قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی، ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست‌به‌دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمان‌ها ایجاد کنند

1 - Roberts and Grover

2 - Chen and Chiang

3 - Doz and Kosonen

4 - Farrell and Connell

5 - Olympics Organizational Agility

(اسدی و همکاران، ۱۳۸۸). یکی از این سازمان‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان می‌باشد، که عالی‌ترین مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی و مسائل مربوط به جوانان در ایران است و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخل و خارج از کشور دارد. علاوه بر این، نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار و سرافرازی کشور دارد و همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای نیل به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمام سطوح کاری سازمان است. با توجه به اهداف وزارت ورزش و جوانان (صفاری و همکاران، ۱۳۸۸)، در صورتی که کارکنان آن دانش خود را با تغییرات محیطی افزایش ندهد و از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نباشند، احتمالاً جوابگوی محیط پر تلاطم داخلی و رقابتی بیرونی که با سرعت فزاینده‌ای به سمت یادگیری و سازمان یادگیرنده در حال حرکت هستند، نخواهد بود.

با توجه به محدودیت مطالعات انجام شده داخلی و خارجی در زمینه یادگیری و چابکی سازمان‌های ورزشی (بالاخص وزارت ورزش و جوانان)، مؤثر بودن این متغیرها در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و همچنین با توجه به اینکه اغلب مطالعاتی که در حوزه یادگیری سازمانی انجام گرفته، سازمان‌های غیرورزشی را هدف قرار داده است، محقق بر آن شد تا به تعیین رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی از دیدگاه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان به عنوان یک سازمان ورزشی - که احتمالاً نیاز به تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده را دارد - بپردازد.

### روش شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی - همبستگی است که به شکل میدانی به اجرا درآمده است. با توجه به هدف پژوهش، جامعه آماری مورد نظر این تحقیق، تمامی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بودند (منظور از کارشناس، مجموعه کارکنانی از سازمان‌اند که حداقل مدرک کارشناسی یا پست رسمی کارشناس دارند علاوه بر این، به صورت تمام وقت در سازمان مورد بررسی مشغول فعالیت‌اند). با توجه به آمار مدیریت اداری این وزارتخانه، تعداد کل کارشناسان دارای شرایط مذکور، حدوداً ۳۰۰ نفر بوده است و با توجه به جدول مورگان، ۱۶۹ نفر نمونه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی گزینش شدند. در نهایت تعداد ۱۳۳ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد قابلیت یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شد. لازم به ذکر است، پرسش‌نامه مذکور در تحقیقات مختلفی نظیر خاکزاربفروئی (۱۳۸۷) و کلانی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسش‌نامه شامل ۱۷ گویه برای ۴ قابلیت یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت ۵ گویه، دید سیستمی ۳ گویه، فضای باز و آزمایش‌گری ۵ گویه و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش ۴ گویه) می‌باشد. همچنین پرسش‌نامه چابکی سازمانی استاندارد مندرج در کتاب "بهبود اندازه‌گیری عملکرد" نوشته اسپایدرز<sup>۱</sup> (موسس انجمن مدیران آمریکا) - که در سال ۲۰۰۷ برای اولین بار به چاپ رسید - و پژوهش زنجیرچی و الفت (۱۳۸۸)، بر اساس روش توصیه شده (انگلیسی به فارسی، فارسی به انگلیسی، مجدد انگلیسی به فارسی)<sup>۲</sup>، ترجمه و در مطالعه‌ای آزمایشی مورد استفاده قرار گرفت و پس از اعمال تغییرات لازم، پرسش‌نامه نهایی، حاوی ۳۰ سؤال ۵ گزینه‌ای، که چابکی سازمانی را در ۳ مؤلفه (مدیریت تغییر، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت منابع انسانی) مورد سنجش قرار می‌دهد، به کار برده شد. نحوه امتیازدهی پرسش‌نامه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت در یک پیوستار (بسیار کم=۱ تا بسیار زیاد=۵) رتبه‌بندی شد. جهت تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها از ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی در این زمینه کمک گرفته شد و سپس جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه، یک مطالعه مقدماتی (با تکمیل پرسش‌نامه توسط ۳۰ نفر)

1 - Spitzer

2 - Forward-Backward

انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در حد قابل قبولی برای یادگیری سازمانی ( $\alpha=0/945$ ) و چابکی سازمانی ( $\alpha=0/938$ ) به دست آمد، که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود.

همچنین در بخش دیگری از پرسشنامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان از قبیل سن، جنسیت و سابقه خدمت و وضعیت شغلی و مقطع تحصیلی جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد. بخش آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (کالموگروف - اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و آزمون رتبه بندی فریدمن) در سطح معنی‌داری ( $p \leq 0/05$ ) به کمک نرم افزارهای آماری SPSS, Excel انجام گرفت.

## یافته‌ها

یافته‌های مربوط به جمعیت‌شناختی تکمیل‌کنندگان پرسشنامه حاکی از آن بود که، تعداد ۶۵ نفر از کارشناسان مرد ( $49\%$ ) و ۶۸ نفر زن ( $51\%$ ) بودند. میانگین سنی آنان ۳۷ و میانگین سابقه خدمت آن‌ها ۱۳ سال بود. همچنین اکثریت افراد (بیش از  $70\%$ ) دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر و مابقی دارای تحصیلات فوق‌دیپلم و پایین‌تر بودند. وضعیت استخدامی نیمی از کارکنان، رسمی و رسمی آزمایشی و نیم دیگر قراردادی و پیمانی بود.

بر اساس نتایج توصیفی، میانگین متغیرهای پژوهش چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی محاسبه شده نزدیک به نقطه مرکزی (۳) می‌باشند. نمره میانگین مربوط به متغیر چابکی سازمانی برای مؤلفه مدیریت منابع انسانی ( $2/54 \pm 0/56$ )، مؤلفه مدیریت تغییر ( $2/51 \pm 0/49$ ) و مؤلفه مدیریت کیفیت جامع ( $2/62 \pm 0/57$ ) بود و در متغیر یادگیری سازمانی نیز نمره میانگین مربوط به مؤلفه تعهد مدیریت ( $2/32 \pm 0/78$ )، مؤلفه انتقال و یکپارچه سازی ( $2/46 \pm 0/47$ )، مؤلفه فضای باز و آزمایشگری ( $2/32 \pm 0/81$ ) و مؤلفه دید سیستمی ( $2/48 \pm 0/45$ ) بود. این یافته بیانگر این است که وضعیت فعلی متغیرهای پژوهش چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان در حد متوسط و پایین تر قرار دارند.

در ادامه، در مطالعه حاضر به منظور بررسی تفاوت قابلیت‌های چابکی سازمانی با یکدیگر از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون بیانگر آن بود که بین ۳ قابلیت چابکی سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد ( $p > 0/05$ ). (جدول ۱).

جدول ۱ - نتایج آزمون فریدمن برای مقایسه قابلیت‌های چابکی سازمانی و رتبه‌بندی آنها

مؤلفه	میانگین رتبه	مقدار آماره خی‌دو	درجات آزادی	سطح معناداری
مدیریت تغییر	۱/۹۲	۵/۰۳	۲	۰/۰۸۱
مدیریت منابع انسانی	۱/۹۲			
مدیریت کیفیت جامع	۲/۱۶			

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌های مورد بررسی چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی، نتایج مربوط به بررسی همبستگی بین متغیرها مطابق جدول ۲ نشان داد، بین متغیر پیش‌بین یادگیری سازمانی و متغیر ملاک چابکی سازمانی کارمندان وزارتخانه، ارتباط قوی مثبت و معناداری ( $F=0/816, p=0/001$ ) وجود دارد. از این رو به منظور بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های

متغیرهای وارد در پژوهش بر اساس نتایج به دست آمده، ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد ( $p < 0/05$ ) (جدول ۲). لذا با توجه به مقدار ضریب همبستگی می توان گفت تعاملات یادگیری سازمانی، همسو با چابکی سازمانی است.

جدول ۲ - بررسی ارتباط بین مؤلفه های متغیر پیش بین یادگیری سازمانی و متغیر ملاک چابکی سازمانی

متغیرها	مدیریت تغییر	مدیریت منابع انسانی	مدیریت کیفیت جامع
تعهد مدیریت	۰/۶۶۱**	۰/۷۴۵**	۰/۷۲۴**
انتقال و یکپارچه سازی	۰/۶۸۲**	۰/۶۵۷**	۰/۶۸۵**
فضای باز و آزمایشگری	۰/۶۷۴**	۰/۶۳۵**	۰/۶۲۱**
دید سیستمی	۰/۶۵۱**	۰/۷۱۱**	۰/۷۰۳**

\*\*در سطح ( $P < 0/05$ ) معنادار است.

باتوجه به نتایج جدول ۳، پس از تأیید وجود رابطه هم خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از یکدیگر، متغیرهای تحقیق در یک بلوک مجزا وارد مدل رگرسیون به روش همزمان شدند. همچنین باید عنوان کرد که جهت استفاده از آزمون رگرسیون به عنوان یک پیش فرض، می بایست مقدار آزمون دوربین واتسون در محدوده ( $1/5$  تا  $2/5$ ) باشد که بنا بر نتایج پژوهش، مقدار آزمون،  $2/09$  بدست آمد. همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود، بلوک A که در برگرنده مؤلفه های متغیر پیش بین یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت، انتقال و یکپارچه سازی، فضای باز و آزمایشگری و دید سیستمی) می باشد،  $64\%$  تغییر در میزان چابکی سازمانی را تبیین می نمایند.

جدول ۳ - آزمون تحلیل رگرسیون برای پیش بینی نمرات چابکی سازمانی

مدل	R	مجدور R	مجدور R تنظیم شده	انحراف معیار	سطح معنی داری	آزمون دوربین واتسون
۱	۰/۸۱	۰/۶۴	۰/۶۵	۰/۳۳	۰/۰۰۱	۲/۰۹

متغیرهای پیشگو: یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت، انتقال و یکپارچه سازی، فضای باز و آزمایشگری و دید سیستمی)  
متغیر ملاک: چابکی سازمانی

لذا در ادامه با توجه به مقدار  $F=15/79$  و سطح معناداری به دست آمده ( $p=0/001$ ) که در سطح  $0/05$  معنادار می باشد ( $P < 0/05$ )، می توان گفت که متغیرهای مستقل قادرند تغییرات متغیر وابسته را به خوبی تبیین کنند. بر این اساس، مؤلفه های پیش بین یادگیری سازمانی به همراه ضرایب تأثیر هر کدام در ادامه نمایش داده شده است (جدول ۴).

جدول ۴ - ضریب رگرسیونی هر یک از متغیرهای وارد در تحقیق بر عملکرد سازمانی به روش همزمان

شاخص آماری مدل	ضرایب غیر هنجاری			T	سطح معنی داری
	ضرایب رگرسیون	خطای استاندارد	بتای استاندارد شده		
عدد ثابت	۱/۰۱	۰/۰۹	-	۱۰/۲۸	۰/۰۰۱
تعهد مدیریت	۰/۲۹۲	۰/۰۶	۰/۴۱۶	۴/۷۶	۰/۰۰۱*
دید سیستمی	۰/۲۲۳	۰/۰۶	۰/۳۰۷	۳/۴۹	۰/۰۰۱*

مدیریت منابع انسانی در ورزش / سال ۱۳۹۲ / دوره ۱ / شماره ۱					کلانی و همکاران
فضای باز و آزمایشگری	۰/۰۴۹	۰/۰۷	-۰/۰۶۹	-۰/۶۹۹	۰/۴۸۶
انتقال و یکپارچه سازی	۰/۱۷۷	۰/۰۵	۰/۲۶۰	۳/۰۸	۰/۰۰۳*

\*در سطح (P≤۰/۰۵) معنی دار است.

بر اساس جدول ۴، می توان گفت که همه مؤلفه های یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی مرتبط نمی باشند و با توجه به ضریب بتای مؤلفه ها، به ترتیب بالاترین ضریب تأثیر، عبارتند از: تعهد مدیریت (مقدار ضریب بتا ۰/۴۱۶)، دید سیستمی (مقدار ضریب بتا ۰/۳۰۷) و انتقال و یکپارچه سازی (مقدار ضریب بتا ۰/۲۶۰). لذا بنا بر یافته های حاصل، معادله رگرسیون به صورت زیر می باشد.

$$۰/۳۰۷ \text{ (دید سیستمی)} + ۰/۴۱۶ \text{ (تعهد مدیریت)} + ۰/۲۶ \text{ (انتقال و یکپارچه سازی)} + ۱/۰۱ = \text{چابکی سازمانی}$$

بر این اساس به منظور پیش بینی چابکی سازمانی سه مؤلفه انتقال، یکپارچه سازی و تعهد مدیریت و دید سیستمی توانایی تبیین را داشته و نقش هر یک بر حسب ضرایب تأثیر مشخص شده متفاوت است.

### بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان های زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری های تکنولوژیک و محیط های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته اند، که به نظر می رسد با داشتن پیش آگاهی نسبت به تغییر، تصور آن و از آن فراتر پذیرش وقوع قطعی تغییر به جای هراس از آن، بهتر می توانند مسیر تغییر را تعیین کرده و حتی خود عامل تحقق آن باشند. زیرا بهترین راه پیش بینی آینده، خلق آن است (ملاحسینی و مصطفوی، ۱۳۸۶). از آنجا که یادگیری و چابکی سازمانی از عناصر مهم در اثربخشی سازمان های پویا و در حال تغییر امروزی و از جمله سازمان های ورزشی محسوب می شوند (کرمانی، ۱۳۸۷)، در نتیجه در این پژوهش میزان ابعاد یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی و رابطه آنها و همچنین پیش بینی مدل رگرسیون برای این دو مؤلفه در وزارت ورزش و جوانان به عنوان یک نهاد ورزشی ارائه شد.

بررسی ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها نشان داد که نیمی از کارشناسان را مردان (۴۹٪) و نیم دیگر را زنان (۵۱٪) تشکیل دادند، که با توجه به وجود نیروهای خبره و تحصیل کرده زن و همچنین لزوم توسعه حضور بانوان در سطح فعالیت های فرهنگی و ورزشی، بیانگر وضعیت مناسب استفاده از این قشر در بدنه وزارتخانه و بخش های تخصصی آن می باشد. میانگین وضعیت سنی و سابقه خدمتی پاسخگویان، در دامنه سنی ۳۷ سال و سابقه کاری ۱۳ سال قرار داشت که نشان دهنده استفاده از نیروی های با تجربه در پیکره وزارت ورزش و جوانان می باشد. با این همه، استخدام نیروی جوان و با انگیزه، جهت افزایش انعطاف در مقابل تغییرات و ورود دانش جدید به این سازمان، می تواند نیروی محرکی برای افزایش و کسب دانش و یادگیری سازمانی در جهت بهبود فعالیت های وزارتخانه باشد. از نظر سطح تحصیلات نیز حدود دو سوم از پاسخگویان مورد مطالعه لیسانس و بالاتر بودند، که نشان دهنده سطح بالای تحصیلات در این نهاد ورزشی می باشد. بنابراین با افزایش تغییر در محیط کسب و کار امروزی و رقابتی تر شدن آن، این سازمان باید به سیستم تولیدی و نیروی انسانی منعطف جوان تحصیل کرده مجهز شود نیرویی که می توان با کمک آن به تمامی نیازهای مشتریان پاسخ داد.

بررسی داده های حاصل از اولویت بندی میانگین مؤلفه های قابلیت های یادگیری سازمانی نشان می دهد که خرده مقیاس دید سیستمی، بیشترین میانگین (۲/۴۸±۰/۴۵) را در بین قابلیت های یادگیری سازمانی به خود اختصاص داد. هر چند، این اختلاف آنچنان بارز نبود و میانگین همه قابلیت ها در حد متوسط به پایین بودند، و این نتایج با یافته های صفاری و همکاران



(۱۳۸۷)، الهی و همکاران (۱۳۸۶) و کلانی و همکاران (۱۳۸۹) در خصوص سطح یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران مطابقت دارد ولی با تحقیق خاکزاربفرویی و همکاران (۱۳۸۷) مغایرت دارد. این عدم همخوانی را شاید بتوان به جامعه و شرایط کاری متفاوتی که در سازمان‌های مورد مطالعه وجود دارد، مربوط دانست، چرا که وزارت ورزش یک سازمان دولتی است، و یادگیری کارکنان برای مدیریت مجموعه اهمیت زیادی ندارد ولی در بیمارستان‌ها باید دانش کسب، خلق و منتقل شود. به نظر می‌رسد این مشکل نه تنها در سطح وزارت ورزش و جوانان بلکه در بیشتر سازمان‌های ایران وجود دارد. شاید محیط انحصاری و غیر رقابتی سازمان‌ها و احتمالاً وزارتخانه، باعث به وجود آمدن چنین وضعیتی شده باشد، چرا که سازمان با استفاده از ایده‌های جدید و مشورت با اعضای خود می‌تواند در مقابل رقاباتی که به طور روزافزون در حال تغییر و بالا بردن سطح علمی خویش هستند، مقابله کرده و خود را هم سطح و حتی بالاتر از رقبایش قرار دهد، ولی وقتی رقیبی جهت سبقت گرفتن در این حوزه وجود نداشته باشد، مدیریت و کارکنان دلیلی برای کسب و انتقال دانش و به طور کلی یادگیری سازمانی در آن سازمان ندارند. لذا مدیران این وزارتخانه می‌توانند با تلاش کافی برای بهینه‌سازی و ارتقاء سطح قابلیت‌های یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت برای یادگیری، دید سیستمی و چشم‌انداز کارکنان، اهمیت دادن به فضای باز توسط مدیران مجموعه و انجام آزمایشی ایده‌ها و همچنین انتقال دانش در سازمان) و بالا بردن دانش سازمانی کارکنان خود، این سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کنند.

از طرفی دیگر، بررسی داده‌های حاصل از اولویت‌بندی میانگین مؤلفه‌های چابکی سازمانی نشان می‌دهد که خرده مقیاس مدیریت کیفیت جامع، بیشترین میانگین ( $2/62 \pm 0/57$ ) و بالاترین رتبه را در بین مؤلفه‌های چابکی سازمانی به خود اختصاص داد. هر چند، این اختلاف نسبت به دیگر مؤلفه‌ها آنچنان بارز نبود و میانگین همه قابلیت‌ها در حد متوسط به پایین بودند. این نتایج با تحقیق یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۰) و زنجیرچی و همکاران (۱۳۹۰) همخوان و با تحقیق یعقوبی و همکاران (۱۳۹۱)، و نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹) از نظر اولویت‌بندی ناهمخوان می‌باشد که می‌تواند مربوط به جامعه‌های مورد بررسی باشد. با توجه به میانگین به دست آمده در این متغیر، می‌توان به این نتیجه دست یافت که، چابکی در وزارت ورزش و جوانان همانند یادگیری سازمانی در حد متوسط به پایین قرار دارد و مدیریت کیفیت جامع در این زمینه نقش بسزایی را ایفا می‌کند. از این رو تأکید بر اصول کیفیت ارائه خدمات، مشارکت دادن هر چه بیشتر کارکنان در فرایندهای سازمانی به ویژه تصمیم‌گیری، و حمایت از عقاید، نظرات و ایده‌های جدید آنها، سرعت در پاسخگویی و حذف کاغذبازی، کسب بازخور سریع از مشکلات به وجود آمده در سازمان، استفاده از سبک‌های مدیریت و رهبری باز، مشارکت جوانان و تأمین رضایت شغلی کارکنان از جمله اقداماتی هستند که مدیران و مسئولان وزارتخانه می‌توانند برای بهبود شرایط استقرار چابکی سازمان انجام دهند.

همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد، بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی و خرده مقیاس‌های آنها در وزارت ورزش و جوانان رابطه قوی، مثبت و معناداری وجود دارد ( $r = 0/816$ ,  $p = 0/001$ ). این یافته با تحقیق کرمانی و همکاران (۱۳۸۷) و پاک‌نژاد و همکاران (۱۳۹۰) هم‌سو است و تحقیق ناهمخوانی با آن وجود نداشت. لذا با توجه به مقدار ضریب همبستگی می‌توان گفت تعاملات یادگیری سازمانی، هم‌سو با چابکی سازمانی است. با استناد به یافته‌های تحقیق و تأکید بر نقش یادگیری سازمانی به عنوان یکی از عوامل مرتبط با چابکی کارکنان وزارت ورزش و جوانان و با توجه به سطح متوسط هر یک از ابعاد قابلیت‌های یادگیری و چابکی سازمانی کارکنان، تلاش برای بهبود و ارتقای دانش و اطلاعات کاری کارکنان، یکی از مهمترین پیش شرط‌های ارتقای چابکی در آنها خواهد بود؛ لازمه رسیدن به این مهم و حفظ آن، توجه بیشتر مسئولان و سیاست‌گذاران وزارتخانه به عامل آموزش و یادگیری کارکنان و ارائه شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکرد سازمان می‌باشد، از

جمله این شیوه‌ها؛ بررسی علل مشکلات، تسهیل و ترغیب یادگیری در سطوح مختلف و همچنین اهداف فردی و گروهی در جهت نیل به یک سازمان چابک است.

طبق یافته‌های تحقیق تأثیر مؤلفه‌های انتقال و یکپارچه‌سازی و تعهد مدیریت و دید سیستمی در یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی فزاینده می‌باشد و شاخص‌های یادگیری به خوبی توانایی تبیین نقش چابکی را دارند. از این رو نظر به تبیین ۶۴ درصدی یادگیری بر چابکی، و نقش مؤلفه‌های انتقال و یکپارچه‌سازی و تعهد مدیریت و دید سیستمی می‌توان اظهار داشت که انتقال گستره‌ای از دانش داخلی کسب شده در سطح افراد از طریق تعامل و کسب دانش جدید از راه مقایسه و یکپارچه نمودن دانش منتقل شده و دانش فعلی افراد، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش را به همراه می‌آورد. همچنین درک اهمیت یادگیری و توسعه فرهنگ کسب، خلق و انتقال دانش توسط مدیریت به عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان مطرح است که خود زمینه‌ساز تعالی چابکی در وزارت ورزش و جوانان می‌گردد. در نهایت وجود زبان مشترک باعث یکپارچگی دانش می‌شود که خود یک جنبه کلیدی برای توسعه یادگیری سازمانی است (کلانی و همکاران، ۱۳۸۹)، و این باعث هماهنگی بیشتر بین بخش‌های وزارتخانه و ارتقای آگاهی آنان از چگونگی مشارکت برای رسیدن به آن اهداف می‌گردد.

در مجموع با عنایت به مطالب فوق و نظر به سنجش مؤلفه‌ها در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان و تأثیرات مقوله یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی و اهمیت موضوع، پیشنهاد می‌شود مدیران عالی و میانی وزارتخانه، جهت بالاتر بردن انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان خود، حساسیت بیشتری به ایجاد قابلیت‌های یادگیری سازمانی نشان دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم برای درک اهمیت یادگیری سازمانی و چگونگی ایجاد قابلیت‌های به مدیران سطوح مختلف وزارتخانه داده شود. این افراد با توجه به قابلیت ایجاد ارتباط با کارکنان وزارتخانه می‌توانند دانش کسب شده را به سایر بخش‌های آن انتقال دهند. بدیهی است انتقال دانش باعث بهبود قابلیت‌های دید سیستمی و فضای باز و آزمایشگری نیز خواهد شد. در پایان باید گفت، عوامل چابکی برای وزارتخانه در دنیای متلاطم امروزی، جهت رقابت با سایر سازمان‌های ورزشی (کمیت‌ه ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی) و ارائه خدمات به ارباب رجوع ضروری است. همچنین وزارت ورزش و جوانان می‌تواند با ایجاد استراتژی‌های جدید و بهبود زیر ساخت‌هایش، از جمله؛ استقرار ساختار سازمانی منعطف، برون‌سپاری تأمین و خدمات، توسعه حرفه‌ای کارکنان و آمادگی به مواجهه با تغییرات محیطی بپردازد تا بتواند قابلیت‌های چابکی را در خود افزایش دهد. با توجه به سطح پایین چابکی وزارت ورزش و جوانان، راهکارهایی از جمله؛ قابلیت پاسخگویی به نیازهای ارباب رجوع، بهبود قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری، استفاده از قوت‌ها و فرصت‌های این وزارتخانه به نحو احسن، انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات در حجم خدمات به مراجعین و ارائه خدمات سریع و به موقع به ادارات کل و ارگان‌های زیر مجموعه به این سازمان پیشنهاد می‌گردد. چنانچه این سازمان در پی ماندن در صحنه رقابت و همگام بودن با تغییرات سریع دنیای کنونی باشد، نیازمند دانش، سرعت، انعطاف و تغییر است. به نظر می‌رسد برخورداری از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده می‌تواند در آمادگی این سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان چابک، مؤثر باشد.

## تشکر

نویسندگان مقاله، بدین وسیله مراتب تشکر و قدردانی خود را از کارکنان محترم شرکت‌کننده در این تحقیق که با وجود مشغله کاری فراوان ما را یاری کردند، ابراز می‌نمایند.

## منابع

- اسدی، حسن؛ قنبرپور، امیر؛ قربانی، محمدحسین؛ و دوستی، مرتضی. (۱۳۸۸). *رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران*، نشریه حرکت، ۱، ۲۴۷-۲۳۷.
- البرزی، علی اصغر. (۱۳۸۹). *موانع استقرار سیستم تولید چابک (AMS) (مورد بررسی صنایع مستقر در شهرک‌های صنعتی گیلان)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه گیلان.
- الهی، علیرضا؛ وصالی، مجید؛ و پورآقایی، زهرا. (۱۳۸۶). *شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران*. نشریه حرکت، ۳۴(۳۴)، ۳۴-۲۱.
- پاک‌نژاد، احمد؛ کارگر، غلامعلی؛ و هنری، حبیب. (۱۳۹۰). *رابطه میان ابعاد سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران*. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲، ۱۶۸-۱۴۹.
- پورسلطانی، حسین؛ میرزایی، فهیمه؛ و زارعیان، حسین. (۱۳۹۰). *ارتباط بین ادراک از عدالت با رضایت شغلی در کارکنان پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی*. نشریه پژوهش‌های مدیریت و علوم ورزشی، ۱(۱)، ۷۰-۵۹.
- جعفرنژاد، احمد؛ و شهابی، بهنام. (۱۳۸۶). *مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک*. مؤسسه کتاب مهربان نشر، تهران، ۳۴-۱۹.
- رحمانی، گیتی. (۱۳۹۰). *بررسی رابطه بین پذیرش فناوری اطلاعات و چابکی سازمانی از دیدگاه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی (نهادهای عمومی) در استان همدان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه سمنان.
- رشمه، جواد؛ بدرقه، علی؛ و احمدی، فخرالدین. (۱۳۸۶). *بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران*. نشریه پژوهش‌های تربیتی دانشگاه آزاد بجنورد، ۱۳، ۵۴-۳۱.
- زنجیرچی، سید محمود؛ و الفت، لعلیا. (۱۳۹۰). *نقش فناوری در دستیابی به چابکی در شرکت‌های الکترونیک ایران*، فصلنامه سیاست علم و فناوری، ۱(۳)، ۴۰-۲۴.
- صفاری، مرجان؛ حمیدی، مهرزاد؛ و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۸۸). *مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش*. پژوهش در علوم ورزشی، ۲۲، صص ۱۲۹-۱۱۷.
- کرمانی، بهناز. (۱۳۸۷). *یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت*. ششمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشت و درمانی کشور، سایت [www.mgtsolution.com](http://www.mgtsolution.com).
- کریمی، مهتاب. (۱۳۸۶). *کاربرد ابزارهای تحلیل‌گر داده‌کاوی و متن‌کاوی در چابکی سازمان‌های مراقبت بهداشتی و درمانی*. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سلامت، ۱۰(۳۰)، ۲۱-۱۵.
- کلانی، امین؛ الهی، علیرضا؛ و هادوی، فریده. (۱۳۸۹). *مقایسه سطح قابلیت‌های یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، (چاپ نشده)، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ملاحسینی، علی؛ و مصطفوی، شهرزاد. (۱۳۸۶). *ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی*. ماهنامه تدبیر، ۱۸(۱۸۶)، ۵-۳.
- نیک‌پور، امین؛ و سلاجقه، سنجر. (۱۳۸۹). *رابطه بین چابکی سازمانی با رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان*. پژوهش‌های مدیریت، ۳(۷)، ۱۸۴-۱۶۹.
- یارمحمدیان، محمدحسین؛ سموعی، راحله؛ خدایاری، رحیم؛ ایوبیان، علی؛ و باقریان محمودآبادی، محمد. (۱۳۹۰). *وضعیت چابکی بیمارستان‌های شهر اصفهان*. مدیریت اطلاعات سلامت، ۸(۸)، صص ۱۱۲۸-۱۱۲۲.

یعقوبی، نورمحمد؛ شکری، علی؛ و راحت دهمرده، محبوبه. (۱۳۹۱). مطالعه توانمندسازی‌های ساختار چابکی سازمانی در نظام بانکی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۶ (۱)، ۱۵۸-۱۳۳.

- Carlson, J., & Yao, A. (2008). *Simulating an agile, synchronized manufacturing system*. International Journal of Production Economics, 112(2), 714-722.
- Chen, W. H., & Chiang, A. H. (2011). *Network agility as a trigger for enhancing firm performance: A case study of a high-tech firm implementing the mixed channel strategy*. Industrial Marketing Management, 40 (4), 643-651.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2012). *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal Original Research Article*. Long Range Planning, 43 (2-3), 370-382.
- Farrell, P. S. E., & Connell, D. (2010). *Organizational Agility*. Paper presented at the 15th International Command and Control Research and Technology Symposium: The Evolution of C2.
- Gomez, J. P., Lorente, C. J., & Cabrera, V. R. (2005). *Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement*. Journal of Business Research, 58, 715-725.
- Gorlick, C. (2005). *Viewpoint organizational learning vs. the learning organization: A Conversation with a Practitioner*. Pace University, Lubin School of Business, New York, USA, The learning organization, 12(4), 383-388.
- Ravichandran, T. (2007). *IT Competencies, Innovation Capacity and Organizational Agility: Performance Impact and the Moderating Effects of Environmental characteristics*. Lally School of Management & Technology Rensselaer Polytechnic Institute, 459-472.
- Roberts, N., & Grover, V. (2011). *Investigating firm's customer agility and firm performance: the importance of aligning sense and respond capabilities*. Journal of Business Research, 65(5), 579-585.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). *A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations*. International Journal of Production Economics, 62, 7-22.
- Spitzer, D. (2007) *Transforming Performance Measurement Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*. American Management Association-Web site: [www.amacombooks.org](http://www.amacombooks.org).
- Sterling, J. (2008). *Organizational Agility*. The Association for Laboratory Automationdoi, 1001-1016.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). *Development of a measure for organizational learning constructs*. Journal of manage information systems, 19(2), 175-191.
- Van der, G. L., & Koronios, A. (2003). *Agile Methodologies and the Emergence of Agile Organizations*. 7th Pacific Asia Conference.
- 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.

Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, W., & Glinow, A. V. (2008). *Organization learning capability*. New York, Oxford University Press.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

کلانی، امین؛ ترخانی، عزت الله؛ محمدی شمس آبادی، امیر مسعود؛ 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)، ۷۵ - ۸۷.

## The relationship between organizational learning capabilities and organizational agility in Iran's Ministry of Sports and Youth

Amin Kalani<sup>1\*</sup>, Ezatollah Tarkhani<sup>2</sup>, Amir Masood Mohammadshamsabadi<sup>1</sup>, Sajjad Tayebi<sup>3</sup>

1 - Islamic Azad University, Ghods City Branch, Department of Physical Education, Tehran, Iran

2 - A.M Sport Management, Payame Noor University, Iran

3 - Islamic Azad University, Ramhormoz Branch, Iran

---

Received: 27 November 2013

Accepted: 12 March 2014

---

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to investigate the relationship between organizational learning capabilities and organizational agility in Iran's Ministry of Sports and Youth.

**Methodology:** Research method was the type of descriptive-correlation and the statistical population included of all experts of this ministry in the year 2013. According to Morgan table, 169 subjects constituted the study statistical sample ( $n=169$ ). For this purpose, organizational learning capability (Gomez, 2005) and organizational agility (Spitzer, 2007) questionnaires were used that reliability by Cronbach's alpha was ( $\alpha=0.945$  &  $0.938$ ). Descriptive and inferential statistics methods were utilized for data analysis at a significant level ( $p \leq 0.05$ ).

**Results:** Research results indicated that the systems perspectives subscale for organizational learning ( $2.48 \pm 0.45$ ) and total quality management for organizational agility ( $2.62 \pm 0.57$ ) acquired the highest average in comparison with the other variables dimensions. Also, there was a positive and significant correlation between organizational learning and organizational agility ( $p=0.001$ ,  $r=0.816$ ). According to the linear relationship among variables and the assumption of errors independence from each other, predictor variables (organizational learning capabilities) revealed 64% changes in the rate of organizational agility.

**Conclusion:** Totally, according to the findings of this research, it is recommended that the Officials and policymakers ministry of sports and youth to pay special attention to the staff learning and provide creative and innovative ways to improve the structure and functioning of the organization In order to achieve have an agile organization.

**Keywords:** Learner organization, Agile organization, Organizational learning, Organizational agility, Ministry of sports and youth.

---

To cite this article:

Kalani, A., Tarkhani, E., Mohammadshamsabadi, A. M., & Tayebi, S. (2014). The relationship between organizational learning capabilities and organizational agility in Iran's Ministry of Sports and Youth. *Human Resource Management in Sport*, 1(1), 75 - 87.