

## بررسی ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی در

## اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی

مجید خورسندی<sup>۱\*</sup>، زهرا سادات میرزازاده<sup>۲</sup>، مهدی سلاتین<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکترا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد-۲ استادیار دانشگاه فردوسی ۳- کارشناس تربیت بدنی ارشد دانشگاه فردوسی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۱۹

**Relationship between organizational learning capability with Organizational Performance in General Directorate of Youth and Sport in Khorasan Razavi****Majid Khorsandi<sup>1\*</sup>, Zahrasadat Mirzazadeh<sup>2</sup>, Mehdi Salatin<sup>3</sup>**

1- Ph. D. Student, Islamic Azad University Mashhad Branch 2- Assistant Professor, Ferdowsi university 3- M. A. in Physical Education, Ferdowsi university

Received: (2015/05/01)

Accepted: (2015/08/10)

**Abstract**

The aim of this study was to investigate the relationship between learning capability and organizational performance in the General Directorate of Youth and Sport of Khorasan Razavi. The research method was correlational and Population of study was all experts of the General Department of Sports and Youth Khorasan Razavi formed. Due to the limitation of Population, all patients were evaluated and at the end of 71 questionnaires were returned. Data collection tools, is organizational learning capability (Gomez, 2005) questionnaire and organizational performance (Brown, 2001) questionnaire, and for data analysis using descriptive and inferential statistics in significant level was performed. The results showed that the sub-scale vision system achieved the highest average compared to other organizational learning capabilities. The organizational learning capability has a significant relationship with the organization performance. Given the linear relationship between the variables and the assumption of independence of errors of each other, Predictor variables (organizational learning capabilities), will account for 76% change in the organizational performance. Finally, it is suggested that managers for understand the importance of organizational learning and how Ayjadayn capabilities of staff, dedication nearest shop.

**Keywords**

organizational learning capabilities; organizational performance; the Department of Youth and Sports

**چکیده**

هدف از پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین قابلیت یادگیری و عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود. روش تحقیق از نوع همبستگی و جامعه آماری آن را کلیه کارشناسان، اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تشکیل دادند (N=۹۷) و به علت محدود بودن جامعه کلیه افراد مورد مطالعه قرار گرفتند و در انتها ۷۱ پرسشنامه عودت داده شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه، قابلیت یادگیری سازمانی (گومز، ۲۰۰۵) و عملکرد سازمانی (براون، ۲۰۰۱) بود و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی در سطح معنی‌داری (P<۰/۰۵) انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که خرده مقیاس دید سیستمی، بیشترین میانگین را نسبت به دیگر قابلیت‌های یادگیری سازمانی بدست آورد. همچنین قابلیت‌های یادگیری سازمانی رابطه‌ی معناداری با عملکرد سازمان دارند. با توجه به وجود رابطه خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از یکدیگر، متغیرهای پیش‌بین (قابلیت‌های یادگیری سازمانی)، ۷۶٪ تغییر در میزان عملکرد سازمانی را تبیین می‌نمایند. در نهایت پیشنهاد می‌شود مدیران برای درک اهمیت یادگیری سازمانی و چگونگی ایجاد این قابلیت‌ها در کارکنان، اهتمام کافی بوزند.

**واژه‌های کلیدی**

قابلیت‌های یادگیری سازمانی؛ عملکرد سازمانی؛ اداره ورزش و

جوانان

\* نویسنده مسئول: مجید خورسندی

E-mail: m.khorsandi1990@yahoo.com

\*Corresponding Author: Majid Khorsandi

## مقدمه

امروزه اهمیت مدیریت و اطلاعات نوین مدیریت جهت اداره مطلوب سازمان ها و دستیابی به حداکثر کارایی و اثربخشی انکار ناپذیر است و این اهمیت زمانی بیشتر آشکار می شود که با وجود برخورداری از امکانات پایه، بودجه، تخصص و سایر عوامل موثر در عملکرد سازمانی، بخشی از تلاش های سازمان به هدر می رود و سازمان به مشکل بر می خورد که این مشکل در مواقعی زمینه ساز مشکلات بعدی شده و حتی منجر به نابودی سازمان می شود (الوانی، ۱۳۸۷: ۲۱۶). در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آن ها واقعاً مطلوب است افزایش می دهد و یادگیری سازمانی موجب می شود که الگوی ذهنی جدید و گسترده ای پرورش یابد و افراد به طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. سازمان هایی با چنین ویژگی هایی به دلیل تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت ها علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت ها اعمال می کنند (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵). از این رو یادگیری سازمانی و تولید دانش در طول چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است چرا که یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییرات سازگاری یابد این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت ها و رفتار می شود. در حقیقت یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کاردانشی و بهبود کارایی سازمان است و یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد. در این راستا نیز بنا به تعاریف عنوان شده، قابلیت یادگیری سازمانی بیانگر ظرفیت خلق و تعمیم ایده ها به طور موثر در برخورد با مرزهای متنوع سازمانی از طریق ابتکارات و شیوه های مدیریتی ویژه است، یا به عبارت دیگر، قابلیت خلق، کسب، انتقال و یکپارچه سازی دانش و اصلاح رفتار سازمانی برای انعکاس موقعیت جدید با دیدگاه بهبود عملکرد سازمان است (تسلیمی و خورشیدی، ۱۳۸۲: ۳). در ارتباط با عملکرد نیز تعاریف مختلفی بیان شده است به طوریکه مورهد و گریفین (۲۰۰۳) عملکرد را مجموعه ای از رفتارهای در ارتباط با شغل می دانند که افراد از خود نشان می دهند. در مجموع، معرفی متغیرهای بالا نشان می دهد که همگی می توانند از عوامل تعیین کننده کارایی کنونی و کارآمدی آینده هر سازمان ورزشی در هر جای دنیا باشند. به نظر می رسد درک هر یک از آن ها و آگاهی از چگونگی شکل گیری، افزایش و کاربرد آن ها در ایجاد این کارایی و کارآمدی سازمان های ورزشی بسیار حیاتی است (الهی و همکاران، ۱۳۸۶: ۸). سازمان های ورزشی در عصر حاضر

نیز در معرض تغییرات ناپیوسته قرار دارند و ارتباط و تعامل این سازمان ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان های ورزشی، ملی و بین المللی و مهم تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به دست هم داده اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمان ها ایجاد کنند (کلانی، ۱۳۹۰: ۳۵). اخیراً مسائل مربوط به یادگیری سازمانی در سازمان های ورزشی نیز از دید فرآیند کسب دانش مورد تحقیق قرار گرفته است و در نقطه مقابل نیز عملکرد مدیریت و شیوه ای که مدیران می توانند کار یا وظیفه خود را انجام دهند موضوع بسیاری از بحث ها، تجزیه و تحلیل ها و ابهاماتی است که در بسیاری از کشورها وجود دارد. در نتیجه شناسایی و ارتقای عوامل عملکرد مدیران هر موسسه از جمله ابزارها و بسترهایی است که با اجرای صحیح آن نه تنها هدف ها و مأموریت های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می یابد، بلکه منافع واقعی جامعه، سازمان و کارکنان نیز تامین می شود. از این رو ضروری است تا این سازمان ها با حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از راه یادگیری سازمانی و دیگر روش های علمی عملکرد خود را بهبود بخشند. ایجاد سازمان های یادگیرنده در ورزش می تواند سازمان های ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی محافظت کند. همچنین شایان ذکر است که ایجاد سازمان ورزشی یادگیرنده با مختصاتی که ابداع کنندگان یادگیری سازمانی برمی شمارند، پیش از آنکه نقطه مشخصی در انتهای مسیر طولانی باشد، مسیری بی انتهاست. بنابراین ایجاد سازمان یادگیرنده به معنی پیش رفتن در این مسیر بی انتها و حرکت رو به جلو از یک مرحله به مرحله بعد است (صفاری و همکاران، ۱۳۸۸: ۶). از آنجا که ادارات کل ورزش و جوانان استان ها نقش مهمی در توسعه ورزش کشور برعهده دارند، بدیهی است که نیروی انسانی شاغل در آنها می توانند در موفقیت یا عدم موفقیت این سازمان ها و به تبع آن موفقیت ورزش کشور تأثیرگذار باشند. در سازمان های ورزشی نیز آگاهی از وضعیت یادگیری در سازمان و تلاش در جهت بهبود آن از اهمیت بالایی برخوردار است و می تواند موجبات رشد و تعالی نیروی انسانی و کل سازمان و در نهایت ورزش کشور را فراهم سازد (فتاح، ۱۳۸۷: ۵).

اسدی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود نشان دادند بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباطات در سیستم و

را افزایش می‌دهد، همچنین یادگیری سازمانی بر عملکرد تاثیر می‌گذارد و در این تحقیق نیز، ضرورت یادگیری سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد مورد تایید قرار گرفت. در پژوهشی دیگر که توسط هسو و فانگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) با عنوان سرمایه فکری و عملکرد رشد محصول جدید با میانجی‌گری قابلیت‌های یادگیری سازمانی صورت گرفت نشان داده شد که سرمایه انسانی و ارتباطی، عملکرد پیشرفت محصول جدید را از طریق قابلیت‌های یادگیری سازمانی بهبود می‌دهد. اگرچه سرمایه ساختاری بر قابلیت‌های یادگیری سازمانی تاثیرات مثبتی دارد ولی مدیران باید به این نکته توجه کنند که احتمال دارد سرمایه ساختاری تاثیرات منفی بر عملکرد رشد محصول جدید داشته باشد. در تحقیقی که توسط علی اکگان و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) بر روی تاثیر یادگیری بر محصول و عملکرد صورت گرفت نیز ارتباط روشن مثبت و معنی داری بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی و کیفیت محصول مشاهده شد. همچنین بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر عملکردهای مالی شرکت‌ها که توسط پریو و رویلا<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) انجام شد نشان داد که یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها نیز تاثیر مثبت و معنی داری را دارا می‌باشد. یافته‌های تحقیق باتانگار<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) در بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و عملکرد کارکنان نیز ارتباط مثبت و معنی دار این دو متغیر را نشان می‌دهد. همچنین حشام‌الدین و همکاران (۲۰۱۰)، در بررسی عناصر سازمان یادگیرنده به عنوان تعیین کننده عملکرد سازمانی در سازمان‌های غیر انتفاعی سنگاپور، بیان داشتند که یادگیری فردی، سازمانی و حل مشکل به صورت گروهی، ارتباط قوی و مثبتی با عملکرد این دسته از سازمان‌ها دارد. گارزون، فیچر و ناکاتا<sup>۸</sup> (۲۰۱۲)، نیز در تحقیقی با عنوان یادگیری سازمانی در آمریکای لاتین: مطالعه توصیفی در برزیل و کلمبیا، دریافتند که ظرفیت یادگیری برای سازمان به طور مستقیم تحت تاثیر منابع، شرایط و فرهنگ سازمان شامل افراد، تیم‌ها و یادگیری بین‌سازمانی قرار دارد و بنابراین تمامی فعالیت‌ها بایستی یادگیری را در سازمان ترغیب نمایند. لکن یافته‌های تحقیق کیدووسکی<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) حاکی از آن بود که یادگیری سازمانی و فرایندهای آن تاثیر بر توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان ندارد.

سازمان‌های ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون

رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی داری مشاهده شد. فرهنگ و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی با عنوان بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های دولتی جنوب شرق کشور که بصورت تصادفی بین ۲۴۰ نفر از کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های پزشکی و علوم پزشکی انجام داد، نشان داد که بین مؤلفه‌های اعتماد سازمانی (افقی، عمودی و مؤسسه‌ای) با یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش) رابطه معناداری وجود دارد و نتایج رگرسیون چند منظوره نشان داد که رابطه بین مؤلفه اعتماد عمودی و مؤسسه‌ای با یادگیری سازمانی معنادار است، همچنین نتایج تحلیل واریانس نشان داد بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در دو گروه (پزشکی و علوم پزشکی) تفاوت وجود دارد. همچنین در پژوهشی مشابه تحقیقات یادشده 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 سازمانی فدراسیون خود جهت افزایش کارایی و برتری نسبت به رقبای دید سیستمی سازمان خود را تقویت نمایند و این محققان نیز اهمیت یادگیری سازمانی را مورد تاکید قرار دادند. همچنین نتایج پژوهش شیمیزو و هیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که با افزایش اندازه سازمان به واسطه افزایش انعطاف‌پذیری موسساتی، یادگیری سازمانی مشکل می‌شود. هررا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز در پژوهشی که در شرکت‌های صنعتی آمریکا انجام داد، به این نتیجه رسید که می‌توان وظایف کاری افراد را طوری طراحی کرد که کنترل وظایف و نتایج کار بهبود یابد، به نحوی که درک نتایج یادگیری و همچنین توانمندسازی سازمان افزایش یابد. علاوه بر این نتایج نشان می‌دهد که یادگیری مداوم، بیشترین تاثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است. آراگون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) نیز در پژوهشی با عنوان "نقش سبک رهبری و یادگیری سازمانی بر نوآوری و عملکرد" که از ۴۰۸ شرکت بزرگ مورد بررسی قرار گرفت به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری بر یادگیری سازمانی تاثیر می‌گذارد همچنین بطور غیرمستقیم بر نوآوری شرکت اثرگذار است. علاوه بر این نوآوری بطور یقین عملکرد سازمان

6. Prieto &amp; Revilla

7 Batangar

8. Garzon, A., Ficher, A.L., and Nakata, L.E

9. Kiedowski

1. Shimizu, K., Hit, M.A.

2. Herrera, A.

3. Aragon et al

4. Hsu &amp; Fang

5. Ali E,akgun

کارشناسان اداره ورزش و جوانان استان خراسان رضوی مطالعه و بررسی شده است.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات همبستگی و به لحاظ ماهیت از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه آماری مورد نظر این تحقیق را ۹۷ نفر از کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تشکیل می‌دهند که به دلیل محدودیت تمامی این افراد به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شدند و در نهایت ۷۱ پرسشنامه به محقق عودت داده شد. ابزار پژوهش شامل دو پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی گومز (۲۰۰۵) و پرسشنامه عملکرد سازمانی براون و همکاران (۲۰۰۱) بوده که روایی آن در پژوهش‌های متعدد سنجیده شده است. پایایی پرسشنامه‌ها به وسیله آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی پس از جمع‌آوری مقدماتی تعداد ۲۰ پرسشنامه از جامعه آماری مورد سنجش قرار گرفت و به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۳ محاسبه گردید. داده‌ها با روش‌های آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و روش‌های آمار استنباطی شامل آزمون کلموگروف-اسمیرنف، ضریب همبستگی پیرسون تی مستقل و رگرسیون مرکب به کار گرفته شد و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها نرم افزار SPSS-19 مورد استفاده قرار گرفت.

دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از راه یادگیری سازمانی و دیگر روش‌های علمی عملکرد خود را بهبود بخشند. ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ورزش، سازمان‌های ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی حفظ می‌کند. شایان ذکر است که ایجاد سازمان ورزشی یادگیرنده با مختصات که ابداع‌کنندگان یادگیری سازمانی برمی‌شمارند، پیش از آنکه نقطه مشخصی در انتهای مسیر طولانی باشد، مسیری بی‌انتهاست. بنابراین ایجاد سازمان یادگیرنده به معنی پیش رفتن در این مسیر بی‌انتهای حرکت رو به جلو از یک مرحله به مرحله بعد است. سازمان‌های ورزشی، نهادهای هدف‌داری اند که در طول زمان به شیوه‌های گوناگون در جست‌وجوی رشد و توسعه بوده‌اند (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸) از آنجا که در داخل و خارج از کشور، پژوهش‌های معدودی در مورد رابطه عملکرد با یادگیری سازمانی انجام شده و اغلب مطالعاتی که در حوزه یادگیری و عملکرد سازمانی انجام گرفته، سازمان‌های غیرورزشی را هدف قرار داده، در نتیجه با توجه به اهمیت زیاد یادگیری سازمانی و نقش آن در بهبود عملکرد، در پژوهش حاضر ارتباط میان یادگیری سازمانی و عملکرد در بین

### یافته‌های تحقیق

جدول ۱. توصیف قابلیت‌های یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در اداره کل ورزش و جوانان

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
تعهد مدیریت برای یادگیری	۲,۸۴	۰,۶۴
دید سیستمی	۲,۶	۰,۶۸
فضای باز و آزمایشگری	۲,۶۳	۰,۶۵
انتقال و یکپارچه‌سازی دانش	۲,۷۴	۰,۶۲

دانش ( $\mu=2/74$ )، فضای باز و آزمایشگری ( $\mu=2/63$ ) و دید سیستمی ( $\mu=2/6$ ) به ترتیب رده‌های بعدی را کسب کرده‌اند.

با توجه به حداقل و حداکثر نمره، در بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی تعهد مدیریت برای یادگیری بیشترین میزان را به خود اختصاص داده است ( $\mu=2,84$ ). همچنین انتقال و یکپارچه‌سازی

**جدول ۲.** توصیف عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان

انحراف استاندارد	میانگین	سوالات
۰,۷۲	۲,۶۰	عملکرد کلی سازمان بر اساس بازده و فشار بوده است
۱,۱۵	۲,۷۶	توانایی این اداره در حفظ بهترین و مستعدترین کارمندان مشهود می‌باشد.
۰,۷۸	۲,۴۷	کیفیت ارائه خدمات برای مخاطبان بیرونی با برنامه های و روش های جدید می‌باشد.
۰,۷۸	۲,۶۸	ارتباطات و ایجاد گردش کاری موثر در فرایندهای اداره مشخص است.
۰,۷۰	۲,۴۹	جمع آوری و استفاده از دانش مانند تحقیق، گروه‌های مشورتی جدید، گزارش‌های روند کار یا رویکردهای دیگری اطلاعات کیفی را برای تصمیم‌گیری افراد مهیا می‌کند.
۱,۰۵	۲,۷۲	کل پرسنل اداره عملکرد سازمانی را به وسیله توجه به تغییرات بیرونی و رهبری تغییرات درونی در ساختار، استراتژی و روش‌های کاربردی افزایش می‌دهند.

داده‌های توصیفی عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان مستعدترین کارمندان مشهود می‌باشد بیشترین میزان را به خود نشان می‌دهد سوال توانایی این اداره در حفظ بهترین و اختصاص داده است. ( $\mu=2/76$ )

**جدول ۳.** نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها

مؤلفه	اداره کل ورزش و جوانان
مقدار آماره KS	سطح معنی داری
۰/۹۶۸	۰/۳۰۶
۱/۲۰۷	۰/۱۰۹

نتایج نشان می‌دهد که پیش فرض نرمال بودن توزیع مؤلفه های قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان برقرار می‌باشد. لذا برای آزمون معناداری هر یک از مؤلفه های پژوهش در اداره کل ورزش و جوانان از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است.

**جدول ۴.** نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان

متغیر	آماره تی	سطح معنی داری
تعهد مدیریت برای یادگیری	-۴,۴۳	۰,۰۰۱
دید سیستمی	-۱,۵۷	۰,۱۲۱
فضای باز و آزمایشگری	-۴,۰۲	۰,۰۰۱
انتقال و یکپارچه‌سازی دانش	-۲,۹۵	۰,۰۰۱
نمره کلی	۳۰,۴۹	۰,۰۰۱

جدول ۴ نشان می‌دهد با توجه به نمره آزمون و سطح معناداری محاسبه شده، در مؤلفه دید سیستمی نمی‌توان بیان کرد که قابلیت مورد نظر در اداره کل ورزش و جوانان به صورت معناداری وجود دارد. اما نتایج برای سایر مؤلفه ها و در کل یادگیری سازمانی بیانگر آن است که قابلیت های مورد نظر به صورت معناداری وجود دارد و از نقطه نظر کارشناسان دارای اهمیت می باشد.

**جدول ۵.** نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای عملکرد سازمانی و سوالات آن در اداره کل ورزش و جوانان

سوالات	آماره تی	سطح معنی داری
عملکرد کلی سازمان بر اساس بازده و فشار بوده است	-۳,۸۷	۰,۰۰۱
توانایی این اداره در حفظ بهترین و مستعدترین کارمندان مشهود می‌باشد.	-۱,۴۵	۰,۱۵۳

کیفیت ارائه خدمات برای مخاطبان بیرونی با برنامه های و روش های جدید می باشد.	۴,۸۲- ۰,۰۰۱
ارتباطات و ایجاد گردش کاری موثر در فرایندهای اداره مشخص است.	۲,۸۴- ۰,۰۰۶
جمع آوری و استفاده از دانش مانند تحقیق، گروه های مشورتی جدید، گزارش های روند کار یا رویکردهای دیگری اطلاعات کیفی را برای تصمیم گیری افراد مهیا می کند.	۵,۱۷- ۰,۰۰۷
کل پرسنل اداره عملکرد سازمانی را به وسیله توجه به تغییرات بیرونی و رهبری تغییرات درونی در	۱,۸۵- ۰,۱۲۱
ساختار، استراتژی و روش های کاربردی افزایش می دهند.	
عملکرد سازمانی کل	۲۳,۴۴ ۰,۰۰۱

جدول ۵ نشان می دهد که در سوالات ۲، ۴، ۵ و ۶ نمی توان بیان کرد که قابلیت مورد نظر در اداره کل ورزش و جوانان به صورت معناداری وجود دارد. اما نتایج برای سوال ۱، ۳ و در کل اهمیت می باشد.

جدول ۶. ضریب همبستگی مولفه های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی

متغیر	نوع همبستگی	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
تعهد مدیریت و عملکرد سازمانی	مثبت	۰/۸۳۲	۰/۰۰۰۱ (معنی دار)
دید سیستمی و عملکرد سازمانی	مثبت	۰/۷۱۴	۰/۰۰۱ (معنی دار)
فضای باز و آزمایشگری و عملکرد سازمانی	مثبت	۰/۸۰۱	۰/۰۰۰۱ (معنی دار)
انتقال و یکپارچه سازی دانش و عملکرد سازمانی	مثبت	۰/۷۹۰	۰/۰۰۱ (معنی دار)
یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی	مثبت	۰/۷۶۰	۰/۰۰۱ (معنی دار)

با توجه به جدول ۶ می توان نتیجه گرفت که کلیه مولفه های یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی همبستگی مثبت و معنی دار دارند و به ازای تغییر هر کدام، دیگری نیز تحت تاثیر قرار خواهد گرفت.

جدول ۷. مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیونی متغیرهای پیش بین بر عملکرد سازمانی

شاخص رگرسیون	ضریب همبستگی (R)	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> تعدیل شده	تغییرات F	سطح معناداری
۱	۰/۸۷۴	۰/۷۶۴	۰/۷۴۳	۳۷/۱۲۸	۰/۰۰۱

با توجه به مقدار F بدست آمده می توان چنین گفت که متغیرهای مستقل قادرند به خوبی متغیرهای وابسته را تبیین کنند.

جدول ۸. مشخص کننده های آماری، میزان و جهت تاثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر عملکرد سازمانی

شاخص آماری مدل	ضرایب غیر هنجاری	خطای استاندارد	تای T	سطح معنی داری
عدد ثابت	ضرایب رگرسیون	خطای استاندارد	استاندارد شده	
۰/۶۱۰	۱/۳۲۹	-	۰/۴۵۹	۰/۶۴۸
تعهد مدیریت ۲/۲۱	۰/۹۸۸	۰/۳۶۷	۲/۲۳۸	۰/۰۳۰* (معنی دار)
دید سیستمی ۰/۲۷۱	۰/۷۶۲	۰/۰۴۸	۰/۳۵۶	۰/۷۲۳
فضای باز و آزمایشگری ۱/۹۸۶	۰/۷۲۷	۰/۳۳۴	۲/۷۳۱	۰/۰۰۵* (معنی دار)
انتقال و یکپارچه سازی ۱/۲۳۵	۰/۸۸۵	۰/۱۹۹	۱/۳۹۵	۰/۱۷۰

وظایف روزانه خود، بدون تعامل و همکاری با بخش‌های دیگر بوده و از دانش عمومی و مشترک در اداره کل خبری نباشد و که برای بهبود این قابلیت، دانش عمومی اداره کل نیازمند بهبود است و با توجه به اهمیت و معنی داری دید سیستمی در یادگیری سازمانی باید تفکر مدیریتی همه جانبه و سیستمی بر سازمان‌های ورزشی حاکم گردد.

بین فضای باز و آزمایشگری برای یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان ارتباط معناداری وجود دارد که با تحقیقات اگان (۲۰۰۷)، باتانگار (۲۰۰۶)، هررا (۲۰۰۷)، کلانی (۱۳۸۹) و اسدی (۱۳۸۸) مشابه است. این یافته می‌تواند بدین معنی باشد که فضای خلاقانه و آزمایشگری با عملکرد سازمان مرتبط است و بنابراین باید فرهنگ ارائه ایده و پیشنهادها را جدید و خلاقانه در سازمان وجود داشته باشد و بروکرسی‌ها و رویه‌های زائد جهت ارتباط با مدیران سازمان حذف شده و از نظرات و خلاقیت‌های کارکنان جهت بهبود عملکرد سازمان توسط مدیران استقبال گردد.

بین انتقال و یکپارچه‌سازی دانش برای یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان نیز ارتباط معناداری وجود دارد و عدم رسیدگی به این مورد و نبود سیستم مدیریت دانش یکپارچه موجب ایجاد تعارضات در بخش‌های مختلف سازمان می‌شود. احتمالاً عدم وجود دفاتر ثبت وقایع از تجارب و دانش کسب شده از گذشته در اداره کل و عدم ریشه‌یابی خطاها و شکست‌ها می‌تواند دلیل بر این نتایج باشد و همانطور که گفته شد، کارایی این دو فرایند (انتقال و یکپارچه‌سازی دانش) به وجود ظرفیت جذب قبلی برمی‌گردد که موانع داخلی انتقال، بهترین اقدامات را در درون سازمان حذف می‌نماید. این یافته‌ها با تحقیق شیمیزو و هیت (۲۰۰۷) نیز همسو بوده و آنان نیز معتقدند با افزایش اندازه سازمان انتقال دانش و یادگیری سازمانی محدود شده و امکان پذیری آن کاهش می‌یابد.

نتایج نشان داد که مولفه‌های یادگیری سازمانی می‌تواند پیش بینی‌کننده عملکرد سازمانی باشد که با نتایج با تحقیق اسدی (۱۳۸۸) مشابه است. همچنین از بین مولفه‌های یادگیری سازمانی بیشترین تاثیر را تعهد مدیریت و فضای باز و آزمایشگری بر عملکرد سازمانی داشته است. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات هسو و فانک (۲۰۰۹) و باتانگار (۲۰۰۶) همسو بوده و این محققان فرایند‌های یادگیری را بر عملکرد سازمانی موثر می‌دانند. لاکن با یافته‌های تحقیق کیدووسکی (۲۰۰۸) ناهمسو بوده و این ناهماهنگی ناشی از تفاوت‌های سازمانی در فرهنگ‌های سازمانی متفاوت می‌باشد.

بر اساس جدول فوق می‌توان گفت همه مولفه‌های یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی موثر نمی‌باشند. تأثیر مولفه‌های یادگیری سازمانی که بر عملکرد سازمانی افزایش می‌بخشد، مولفه‌های تعهد مدیریت و فضای باز و آزمایشگری می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق نشان داد که سطح قابلیت یادگیری سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان پایین تر از میانگین قرار دارد که با نتایج تحقیق الهی و همکاران (۱۳۸۶) همخوان و با تحقیق کلانی (۱۳۹۰) ناهمخوان است. همچنین، احتمالاً دلیل پایین بودن قابلیت‌های یادگیری سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان و همچنین فدراسیون‌های ورزشی در تحقیق کلانی، این باشد که مؤلفه‌های قابلیت یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت برای یادگیری، دید سیستمی و چشم‌انداز کارکنان، اهمیت دادن به فضای باز توسط مدیریت سازمان‌های ورزشی و انجام آزمایشی ایده‌ها و همچنین انتقال دانش در سازمان)، جزء شاخص‌های ارزیابی عملکرد اداره کل نمی‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که سطح عملکرد سازمانی از تناسب کمی برخوردار است که با تحقیق اقدسی (۱۳۸۷) و کلانی (۱۳۸۹) همخوان است.

نتایج نشان داد، بین بعد تعهد مدیریت از یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد که با یافته‌های حشام الدین (۲۰۱۰) همخوان و با یافته‌های کلانی (۱۳۸۹) ناهمخوان است. همچنین جهت بهبود این قابلیت باید مدیران متخصص با دانش مدیریتی و متعهد بر سر کار آیند تا نسبت به یادگیری و توسعه فرایند‌های مربوط به آن جهت بهبود عملکرد کارمندان در کلیه سطوح سازمانی در سازمان‌های ورزشی متعهد بوده و با استفاده از سبک‌های مدیریتی مناسب دانش را در سازمانها مدیریت کرده، باعث ایجاد و توزیع دانش در سازمان شوند.

همچنین یافته‌ها نشان داد، بین دید سیستمی برای یادگیری سازمانی با عملکرد در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود دارد. یافته‌های تحقیق آراگون نیز حاکی از تاثیر مثبت و معنی دار تفکر سیستمی و سبک رهبری مشارکتی مدیران بر یادگیری سازمانی می‌باشد. تحقیقات اسدی (۱۳۸۸) و نیز در این راستا بوده لکن الهی و همکاران (۱۳۸۶) و کلانی (۱۳۸۹) بیان می‌دارند که یکی از موانع سازمان‌های یادگیرنده، عدم وجود دید سیستمی در نهادها و ورزشی و سازمان‌های ایران می‌باشد. این نتیجه احتمالاً به این دلیل است که یک هدف کلی و یک چشم‌انداز مشترک برای کارکنان تعریف نشده است و هر بخش فقط به دنبال انجام

با توجه به یافته های تحقیق توصیه می شود مسئولین اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی برنامه ریزی لازم در راستای توسعه یادگیری سازمانی و هرچه یادگیرنده تر بودن سازمان را در دستور کار خود قرار دهند و از این طریق، موجب توسعه خلاقیت هرچه بیشتر کارکنان و بهبود فضای حاکم بر سازمان و مولفه های مربوط به یادگیری سازمانی عملکرد کل سازمان و در نتیجه وضعیت ورزش استان خراسان رضوی را بهبود بخشند.

با توجه به یافته های تحقیق توصیه می شود مسئولین اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی برنامه ریزی لازم در راستای توسعه یادگیری سازمانی و هرچه یادگیرنده تر بودن سازمان را در دستور کار خود قرار دهند و از این طریق، موجب

## منابع

- اسدی حسن، قنبرپور امیر، قربانی محمدحسین، دوستی مرتضی (۱۳۸۸). «رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، نشریه حرکت، ۱: ۲۳۷-۲۴۷.
- اقدسی محمد (۱۳۸۷). «مقایسه تطبیقی قابلیت های یادگیری سازمان از دیدگاه پرستاران به عنوان منبع دانش سازمانی بین بیمارستان های دولتی و خصوصی تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس. الوانی مهدی (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی. چاپ سوم. ۱۴۴-۱۵۶.
- الهی علیرضا، وصالی مجید، پورآقایی زهرا (۱۳۸۶). «شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان های یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران»، نشریه حرکت، ۵: ۲۱-۳۴.
- تسلیمی محمد سعید، نادری خورشیدی علیرضا (۱۳۸۲). «قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان ها»، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۴۰: ۲۲-۵۰.
- صفاری مرجان، حمیدی مهرزاد، 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: ۱۱۷-۱۲۹.
- کلانی امین، الهی علیرضا، هادوی فریده (۱۳۸۹). «مقایسه سطح قابلیت های یادگیری سازمانی در فدراسیون های ورزشی ایران». پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ناظم فتح (۱۳۸۷). «یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی»، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، ۴(۳): ۱۱-۲۳.
- Akgun, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C., & Aren, S (2007). "Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance". *Technovation*, 27, 501-513.
- Alegre, J., & Chiva, R (2008). "Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An Empirical Test". *Technovation*, 28, 315-326.
- Batnagar, J (2006). "Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance". *The learning organization*, 13(5), 197\_212
- Gomez, J.P., Lorente, C.J., & Cabrera, V.R (2005). "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement". *Journal of Business Research*, 58, 715-725.
- Hsu, H.Y., & Fang, W (2009). "Intellectual capital and new product development performance : The mediating role of organizational learning capability". *Technological Forecasting & social change*, 76, 664-677.
- Jiang, X., & Lit, Y (2008). "The relationship between organizational learning and firms financial performance in strategic alliance :A contingency approach". *Journal of world Business*, 43, 365-379.
- Kiedrowski, J (2006). "Quantitative assessment of a Senge learning organization intervention". *The Learning Organization*, 13(4), 369\_383.
- Prieto, I., Revilla, E., (2006). "Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain". *Management Learning* 37 (4), 499-522.
- Shut, Liao., Wen, Jung, Chang., & Chi, Chuan, Wu (2010). "An integrated model for learning organization with strategic view :Benchmarking in the knowledge-intensive industry". *Expert systems with applications*, 37, 3792-3798