

رابطه چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

علیرضا احمدی¹

کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

دکتر رضا صابونچی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

یزدان سبحانی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی

سعید حاتمی

کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی ارتباط میان میزان برخورداری وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی از نگاه کارشناسان ستادی این سازمان انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان ستادی شاغل در وزارتخانه تشکیل دادند که 165 نفر آنها بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ی انتخاب گردیدند. برای جمع‌آوری اطلاعات تحقیق، از ابزار استاندارد «ابعاد سازمان یادگیرنده» واتکینز و مارسیک (1998) و نیز پرسشنامه محقق ساخته که در قالب 50 سؤال با طیف لیکرت 5 تایی در 9 بعد چابکی طراحی شده بود، استفاده گردید. روایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید 11 تن از اساتید مدیریت ورزشی کشور قرار گرفت (روایی صوری). پایایی سوالات پرسشنامه‌های سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب 0/90 و 0/87 به دست آمد. از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی اسپیرمن، تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال-والیس و آزمون U مان-ویتنی) برای تحلیل داده‌های آماری پژوهش استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که ادراک کارشناسان وزارت ورزش و جوانان از سازمان خود به عنوان سازمان یادگیرنده، 53% می‌باشد (mean=4/20, SD= 0/54). همچنین، میان سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی، همبستگی معناداری وجود دارد (p < 0/01, r=0/462).

کلمات کلیدی: سازمان یادگیرنده، چابکی سازمانی، یادگیری سازمانی، وزارت ورزش و جوانان

مقدمه

تغییرات سریع و مداوم یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی است. سازمان‌ها معمولاً دارای اهداف مشترکی همچون کیفیت کاری بالا، عملکرد موثر و ارائه خدمات مناسب به مشتری، در محیطی بسیار پویا و متغیر هستند. چابکی یک قابلیت سازمانی است که برای رسیدن به اهداف اشاره شده باید مد نظر مدیران قرار گیرد (35). اگر چه برای اولین بار اصطلاح چابکی در سال 1991 به منظور توصیف ظرفیت لازم برای تولید مدرن به کار گرفته شد. اما امروزه ضرورت این مفهوم در میان سازمان‌های خدماتی نیز به خوبی حس شده است. داو¹ چابکی را به عنوان توانایی سازمان جهت بقا و پیشرفت در یک محیط کسب و کار غیر قابل پیش‌بینی و دائماً در حال تغییر تعریف می‌کند. برخی دیگر از صاحب‌نظران چابکی را «یکپارچه سازی فرآیندها، اعضا و نیز عناصر سازمان با تکنولوژی‌های پیشرفته» تعریف کرده‌اند (5). در واقع سازمان چابک به سازمانی گفته می‌شود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها، بسیار مقاوم و پایدار است. این نوع سازمان با صرف کمترین هزینه و انرژی به ویژگی‌های اشاره شده دست می‌یابد (27). سازمان‌های چابک می‌توانند نیاز به تغییرات منابع درونی و بیرونی را حس کرده، این تغییرات را پیوسته اعمال، و عملکرد سازمان را در سطح بالاتر از متوسط نگه دارند. هرچند رسیدن به سطح عملکرد بالا امکان‌پذیر است اما برای حفظ این عملکرد، چابکی سازمانی لازم به نظر می‌رسد (37).

بنابراین سازمان‌ها برای انطباق خود با تغییرات پیش رو و حفظ عملکرد خود ناچارند که از مفروضات و رویکردهای قدیمی خود دست کشیده و با ایجاد اصولی که انعطاف‌پذیری، استفاده از فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و انطباق مداوم با تغییرات محیطی جدید را مورد تأکید قرار می‌دهند، عملکرد خود را ارتقاء و در سطوح بالا حفظ نمایند (32). البته باید در نظر داشت که سازمان‌ها از مجموعه‌ای از افراد تشکیل شده‌اند و این نیروی کار فعال است که سازمان را به سوی اهدافش پیش می‌برد. در محیط‌های کاری متغیر امروزی، نیروی کار چابک با شرایط عدم اطمینان روبروست و انتظار می‌رود تا پاسخ سریعی به رویدادهای غیر منتظره ارایه نماید (22). بر اساس بازنگری ادبیات سازمان‌های چابک، برو² و همکارانش (2000)، شاخص‌های اولیه نیروی کار چابک را بدین صورت تعیین نمودند: پاسخگو نسبت به تغییرات محیط خارجی، الگوبرداری از مهارت‌های دیگران، سرعت بهبود مهارت، سرعت انطباق‌پذیری با محیط کار جدید، سرعت ارزیابی اطلاعات، سرعت تغییر در فناوری، کاربرد تکنولوژی‌های سیار، محیط کار مستقل، دستیابی به اطلاعات سیار، تکنولوژی‌های مشارکتی و به اشتراک گذاشتن اطلاعات (17). هاپ و آین³ (2004) در تحقیق خود بیان نمودند که کارکنانی که چندین دوره آموزشی را گذرانده‌اند، می‌توانند چابکی نیروی کار را تضمین کنند، زیرا این کارکنان قابلیت انعطاف‌پذیری دارند و می‌توانند در هر زمان به هر جایی

¹ Dove² Breu³ Hopp and Oyen

که لازم است منتقل شوند. نیروی کاری که دارای چندین مهارت است در مقابل دامنه بیشتری از وظایف کارآتر عمل می‌کند و دارای درصد خطای کاری کمتری است. بنابراین آموزش چندگانه و تنوع وظایف می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد و استرس و خستگی را کاهش دهد (24). در پژوهش دیگری یوسف و همکارانش (1999) اساس رقابتی یک سازمان چابک را: سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، ایجاد و یا کنترل مناسب یک موقعیت برای پاسخ‌گویی، کیفیت و سودآوری تعریف کردند (39). اگر به اظهارات اشاره شده در بالا بیشتر دقت کنیم، متوجه خواهیم شد که ویژگی‌های سازمان چابک از نظر اکثر صاحب‌نظران مشابه است. از طرف دیگر مفهوم سازمان یادگیرنده نیز، بر اثر یک فلسفه ذاتی برای پیش‌بینی، واکنش و پاسخ‌گویی به تغییر، پیچیدگی و عدم اطمینان پدید آمده است (12). در واقع سازمان یادگیرنده، مدلی برای درک، ترویج و تقویت یادگیری سازمانی است. علاوه بر این فرآیند یادگیری سازمانی، نیاز شدید به فرهنگی دارد که اعضای سازمان را در هر سطحی، برای به اشتراک گذاشتن افکار و ایده‌های خود، تشویق کند. کتنور¹ (2000) نشان داد که مفهوم سازمان یادگیرنده برای نشان دادن اهمیت و ضرورت ایجاد محیطی برای حمایت از یادگیری سازمانی به وجود آمده است (26). در گذشته پژوهشگران اصطلاحات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را بجای یکدیگر بکار می‌برده‌اند. اما این دو مفهوم متمایز، در اواسط دهه‌ی نود میلادی، با تعاریف پیشنهاد شده، از یکدیگر تفکیک گردید. بنابراین سازمان یادگیرنده، نوعی از سازمان با هویت ثبت شده و با مشخصات و امکانات بخصوص می‌باشد، در حالی که یادگیری سازمانی، فرآیند یادگیری در سازمان‌ها است (31). برخی از محققین معتقدند، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور دسته جمعی، موثر و پیوسته یاد می‌گیرد و خودش را به سوی مدیریت بهتر و استفاده از دانش سوق داده؛ به افراد این اختیار را می‌دهد که به کسب دانش پرداخته و تکنولوژی را برای یادگیری و تولید حداکثری بکار گیرند (30). با توجه به مطالب گفته شده می‌توان بیان کرد که سازمان یادگیرنده موفق، سیستم‌هایی را فراهم آورده که ظرفیت کلی سازمان برای رشد و یادگیری مداوم را می‌افزاید (21). با وجود این سازمان یادگیرنده، نه یک مدل تجویزی دست و پاگیر، بلکه مجموعه‌ای از رفتارها رویه‌ها است که باعث یادگیری و پیشرفت می‌شود. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بسیار و به صورت گروهی یاد می‌گیرد و دائماً در حال جمع آوری، مدیریت و استفاده بهتر از دانش برای موفقیت سازمانی است (14).

طبق مطالعات واتکینز و مارسیک² (1996، 1999) سه سطح یادگیری در درون سازمان وجود دارد (36). یادگیری فردی که برخی از محققین آن را به عنوان هسته‌ی اصلی سازمان یادگیرنده می‌دانند (15 و 16). در این سطح، یادگیری به عنوان راهی است که طی آن افراد به فهمی از موقعیت‌هایی که با آن روبرو خواهند شد، دست می‌یابند. در سطح تیمی، مهمترین فعالیت، تمرکز بر خلق فرهنگی است که در آن افراد احساس کنند اجزای یک تیم هستند (28). در نهایت یادگیری سطح سازمانی هنگامی به دست می‌آید که پیشرفت‌هایی در روش‌های عملیاتی متعارف، سیاست‌ها، فرهنگ، فرآیندهای کاری و سیستم‌های

¹ Kotnour

² Watkins & Marsick

اطلاعاتی که حافظه سازمان را شکل می دهند پدید آید (38). بیشتر مطالعات مربوط، یادگیری سازمانی را محصول یادگیری فردی می دانند (18، 20، 34). آرجریس عقیده دارد که هرچند یادگیری سازمانی صرفاً یادگیری فردی نیست، ولی سازمان‌ها از طریق تجارب و اعمال افراد قادر به یادگیری هستند. جاروینن و پویکلا¹ (2001) مشاهده مشابهی انجام داده و اظهار کردند که یادگیری گروهی نمی‌تواند بدون وجود افراد معنی داشته باشد؛ به همین ترتیب، یادگیری سازمانی بدون حضور افراد و گروه‌ها اتفاق نمی‌افتد (25). یادگیری سازمانی بدون یادگیری فردی نمی‌تواند رخ دهد، چون یادگیری در سازمان‌ها از سطح فردی آغاز شده و هنگامی که در میان افراد سازمان به اشتراک گذاشته شود، به سطح سازمانی انتقال پیدا می‌کند (13 و 34). نادران (1387) در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی سازمان یادگیرنده و عملکرد در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران پرداخت و رابطه معنی‌داری بین سازمان یادگیرنده و عملکرد کارشناسان این سازمان گزارش کرد (10). صفاری (1386) به مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش پرداخت. این تحقیق نشان می‌دهد که بین سه سازمان مذکور از نظر ابعاد سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود نداشته و این سازمان‌ها از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده و وضعیت یادگیری در سطح ضعیفی قرار دارند (7). الهی و همکاران (1386) به شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی کشور پرداخته‌اند. مهم‌ترین موانع به ترتیب اولویت، عبارتند از: تفکر غیرسیستمی در سازمان، عدم ثبات مدیریت، پذیرش تدریجی مشکلات، عدم یک آرمان مشترک بین اعضا و ارج نهادن به افراد خلاق و نوآور (2). چانکو² و همکاران (2002) نشان دادند میزانی که سازمان‌ها و اعضایشان تشویق به یادگیری می‌شوند، با ادراکشان از آمادگی سازمانی برای تغییر و موفقیت‌های تغییر در ارتباط است. ویژگی اصلی سازمان یادگیرنده تشویق به یادگیری است (19).

مویلانن³ (2005) در تحقیقی دیگر به بررسی سازمان یادگیرنده و ابعاد یا ویژگی‌های آن پرداخت و به این نتیجه رسید که، سازمان یادگیرنده موجب ایجاد آمادگی سازمان برای مواجهه با شرایط ناپایدار و متغیر محیطی می‌شود (29). هاک⁴ (2008) نشان داد که سازمان یادگیرنده، عامل کلیدی برای تغییر بوده و از این رو عاملی کلیدی در کاهش مقاومت نسبت به تغییر محسوب می‌شود (23). وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بر اساس قانون اساسی، جایگاه اصلی تربیت بدنی و ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه‌ی ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد، تاثیر دارد (1، 9). عملکرد خوب این سازمان، پیش نیاز نیل به جامعه‌ی سالم و توسعه یافته است و به عکس، عملکرد ضعیف آن، موجب زمینه سازی برای بروز انواع نارسایی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود. مدیریت در چنین سازمانی نیز، پیچیده است و بدون استفاده از دانش مدیریت، نمی‌توان با موفقیت این سازمان را مدیریت کرد (9). با توجه به اهمیت وجودی وزارت ورزش و جوانان و نیز کمبود بهره‌وری،

¹ Järvinen & Poikela

² Chonko

³ Moilanen

⁴ Haque

تکراری بودن برنامه‌ها، دور افتادن سازمان از اهداف، کمبود هماهنگی با تغییرات محیط، کمبود نیروی متخصص و آمار و ارقام نه چندان مناسب ورزش همگانی و قهرمانی (6.4.11)، ضرورت مطالعه و بازنگری در این سازمان نمایان گردیده است. در کنار این موضوع، باید توجه داشت که پیشبرد اکثر الگوها و روش‌های نوین مدیریتی، نیاز به فراهم شدن شرایطی دارد که در آن سازمان بتواند خود را به علم روز دنیا تجهیز کرده و آمادگی پاسخ به هرگونه تغییر محیطی با از دست دادن حداقل زمان و انرژی را داشته باشد. انتظار می‌رود این تحقیق، اطلاعاتی درمورد حوزه‌های پنهان و بالقوه‌ی تأثیرگذار در ورزش کشور ارائه دهد. این اطلاعات می‌تواند به شناخت بهتر کارکنان از سازمان خود کمک کرده و نیز راهنمای مدیران و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان کشور در اجرای سیاست‌ها باشد.

روش تحقیق

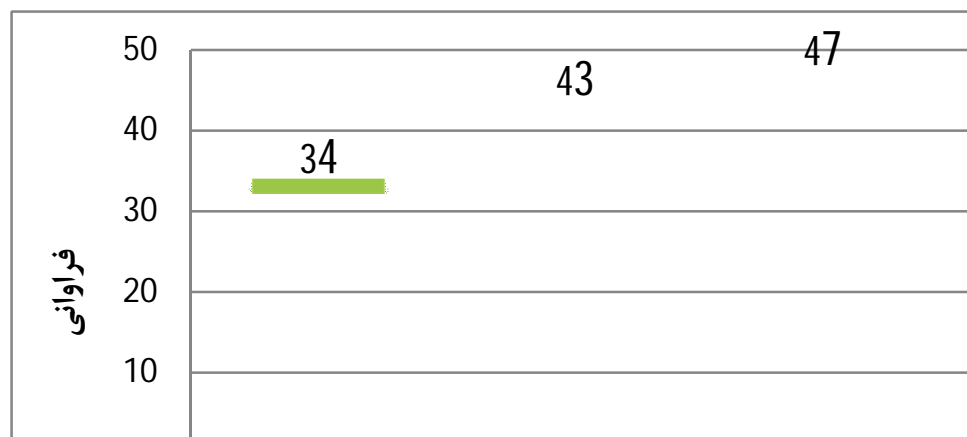
تحقیق حاضر از نوع همبستگی و به لحاظ اجرا پیمایشی می‌باشد. هدف این تحقیق، آزمون همبستگی میان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و چابکی در وزارت ورزش و جوانان با استفاده شیوه تحقیق زمینه‌یابی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بوده که تعداد آنها در فروردین ماه 1391، تعداد 261 نفر بوده است. با مراجعه به جدول تعیین حجم نمونه کرجسای و مورگان از میان این افراد 160 نفر با روش تصادفی طبقه‌ای و به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. با توجه به محدودیت‌های احتمالی تحقیق تعداد 180 نسخه پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد 165 پرسشنامه تکمیل شده، عودت داده شد و در تحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفت. در این مطالعه، منظور از واژه کارشناس ستادی، فردی است که در تشکیلات وزارت ورزش و جوانان، در قسمت ستادی این سازمان مشغول به فعالیت بوده و دارای پست سازمانی کارشناس باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از سه پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول حاوی سوالاتی در مورد ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان بود. به منظور بررسی وزارت ورزش و جوانان به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نگاه کارشناسان، از پرسشنامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (1998) استفاده گردید. پرسشنامه سوم بصورت محقق ساخته در قالب 50 سؤال با طیف لیکرت 5 تایی در 9 بعد چابکی طراحی شده بود. روایی پرسشنامه‌ها توسط 11 نفر از اساتید دانشگاه و متخصصان تأیید گردید. چنان‌که ظاهر و محتوای سوالات از نظر اساتید به گونه‌ای بود که می‌توانند مفاهیم مورد نظر محقق را بسنجند (روایی صوری). پایایی سوالات پرسشنامه‌های سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب 0/90 و 0/87 به دست آمد. با استفاده از آمار توصیفی نظیر فراوانی، میانگین، انحراف معیار و... به بررسی این موضوع پرداختیم که شرکت‌کنندگان تحقیق، تا چه اندازه سازمان خود را به عنوان سازمان یادگیرنده تلقی می‌کنند؟ فرض اصلی تحقیق، به بررسی ارتباط سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی می‌پردازد. به منظور تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کالموگروف-اسمیرنف استفاده شد.

در بخش آمار استنباطی نیز از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن، تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال-والیس و آزمون U مان-ویتنی استفاده شد.

یافته‌های توصیفی

در بخش اطلاعات جمعیتی شرکت‌کنندگان، نتایج زیر به دست آمد:

72 نفر (43/60%) از نمونه تحقیق، با جنسیت زن و 92 نفر (56/40%) نیز مرد بوده‌اند. میانگین سنی آزمودنی‌ها 36/4 سال بود. 8 نفر از افراد شرکت‌کننده دارای مدرک تحصیلی دیپلم، 14 نفر دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، 125 نفر با مدرک تحصیلی لیسانس و تعداد 18 نفر نیز دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس یا بالاتر بوده‌اند. اطلاعات مربوط به سابقه شغلی شرکت‌کنندگان در نمودار شماره (1) نشان داده شده است.



نمودار (1) ویژگی‌های نمونه تحقیق بر اساس سابقه شغلی

اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده برای ارزیابی این موضوع که شرکت‌کنندگان تحقیق، تا چه اندازه سازمان خود را به عنوان سازمان یادگیرنده قلمداد می‌کنند، مورد استفاده قرار گرفت. میانگین امتیاز به دست آمده برای مجموع ابعاد هفت گانه سازمان یادگیرنده، 4/20 به دست آمد. میانگین امتیازات به دست آمده برای ابعاد پرسشنامه در جدول (1) و همچنین امتیازات نهایی سطوح سه گانه سازمانی در جدول (2) قابل مشاهده است.

جدول (1) میانگین و انحراف معیار امتیازات ابعاد سازمان یادگیرنده

بعد	میانگین	برحسب درصد	انحراف معیار
ایجاد فرصت‌های یادگیری پیوسته	4/26	61	0/60
توسعه و ترویج روحیه‌ی پژوهش و تبادل نظر	4/37	56/1	0/61
تشویق همکاری و یادگیری تیمی	4/16	52/2	0/63
حفظ و به اشتراک گذاشتن دانش	4/04	50/6	0/64
توانمندسازی افراد نسبت به آرمان مشترک	4/25	54/1	0/68
مرتبط ساختن سازمان با محیط	4/42	57/2	0/63
رهبری استراتژیک برای یادگیری	3/92	49/3	0/67
مجموع ابعاد سازمان یادگیرنده	4/20	52	0/54

بررسی سطوح فردی، تیمی و سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نیز نشان می‌دهد که سطح فردی با کسب 56/12% امتیاز، امتیاز بالاتری نسبت به سطوح تیمی (53/2%) و سازمانی (50/4%) به دست آورده است

جدول (2) امتیازات سطح فردی، تیمی و سازمانی سازمان یادگیرنده

سطح	امتیاز مطلق (امتیاز بین 1 تا 7)	درصد امتیاز
فردی	4/51	56/12
تیمی	4/24	53/2
سازمانی	4/11	50/4

در جدول شماره (3) اطلاعات توصیفی مربوط به چابکی سازمانی ارائه شده است. با توجه به اطلاعات به دست آمده توانایی فردی کارکنان دارای بالاترین میانگین (3/52) و ظرفیت تغییرپذیری با میانگین (2/45) پایین‌ترین امتیاز را در بین ابعاد چابکی سازمانی کسب کرده‌اند. مجموع امتیازات نشان می‌دهد که وزارت ورزش و جوانان از چابکی سازمانی متوسطی برخوردار است.

جدول (3) میانگین و انحراف معیار امتیازات چابکی سازمانی

بعد	میانگین	بر حسب درصد	انحراف معیار
توانایی‌های فردی کارکنان	3/52	64/15	0/62
ظرفیت تغییرپذیری	2/45	61/52	0/78
نوآوری	3/34	62/32	0/71
مهارت‌های فن‌آوری و اطلاعات (IT)	2/91	57/34	0/54
سازمان مجازی	2/76	55/76	0/67
برنامه‌های آموزشی سازمان برای کارکنان	3/11	59/27	0/58
مشتریان (آرباب رجوعان)	3/23	60/41	0/62
حمایت مدیریت ارشد	2/78	55/84	0/55
فرهنگ کار گروهی	2/85	56/76	0/63
مجموع ابعاد چابکی سازمان	2/93	55/2	0/58

یافته‌های استنباطی

چه ارتباطی بین سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی وجود دارد و کدام بعد و سطح از سازمان یادگیرنده، بیشترین میزان همبستگی را با چابکی سازمانی دارد؟

آزمون کالموگروف - اسمیرنوف نشان داد، پاسخ‌های آزمودنی‌ها دارای ویژگی توزیع نرمال نیست، بنابراین از ضریب همبستگی اسپیرمن برای بررسی همبستگی بین متغیرهای اصلی تغییر استفاده شد. جدول (4) همبستگی میان هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول (4) ضرایب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن بین ابعاد سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی. ($p < 0/01$)

سطح معناداری	چابکی سازمانی	بعد سازمان یادگیرنده
0/01	0/313	ایجاد فرصت‌های یادگیری پیوسته
0/01	0/345	توسعه و ترویج روحیه‌ی پژوهش و تبادل نظر
0/01	0/496	تشویق همکاری و یادگیری تیمی
0/01	0/412	حفظ و به اشتراک گذاشتن دانش
0/01	0/435	توانمندسازی افراد نسبت به آرمان مشترک
0/01	0/466	مرتبط ساختن سازمان با محیط
0/01	0/402	رهبری استراتژیک برای یادگیری
0/01	0/462	کل سازمان یادگیرنده

با توجه به ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن، رابطه مثبت و معناداری بین سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی وجود دارد (همانطور که در جدول شماره (4) ملاحظه می‌شود، بعد تشویق همکاری و یادگیری تیمی، بیشترین همبستگی را با چابکی سازمان نشان می‌دهد ($r=0/496$). همچنین جدول (5) همبستگی میان سطح فردی، تیمی و سازمانی سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول (5) ضرایب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن بین سطوح سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی. ($p < 0/01$)

سطح معناداری	چابکی سازمانی	سطح سازمان یادگیرنده
0/01	0/435	فردی
0/01	0/342	تیمی
0/01	0/415	سازمانی

همانطور که اشاره شد، پاسخ‌های آزمودنی‌ها دارای ویژگی نرمال نیست، از این رو، تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال - والیس برای بررسی تفاوت میان هر یک از ویژگی‌های جمعیتی کارشناسان در ادراک آنان از سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان یادگیرنده و سازمان چابک استفاده گردید این یافته‌ها در جدول (6) نشان داده شده است.

جدول (6) تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال - والیس، تفاوت ویژگی‌های جمعیتی نمونه تحقیق

در ادراک سازمان یادگیرنده و سازمان چابک

سطح معنی داری	مجذور کای	رتبه میانگین	فراوانی	جنسیت	سازمان یادگیرنده
سابقه کاری					
0/01	20/331	62/00	34	تا 5 سال	سازمان یادگیرنده
		101/56	43	6 تا 10 سال	
		55/07	47	11 تا 15 سال	
		38/67	41	16 سال به بالا	
سطح تحصیلات					
0/01	18/4	51/6	8	دیپلم	سازمان چابک
		73/2	14	فوق دیپلم	
		54/6	125	لیسانس	
		57/3	18	فوق لیسانس و بالاتر	

با توجه به آزمون تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال - والیس تفاوت معناداری میان سابقه کاری کارشناسان و ادراک آنان از وزارت ورزش و جوانان به عنوان سازمان یادگیرنده وجود دارد. همچنین این آزمون نشان داد که تفاوت بین سطح تحصیلات و ادراک نمونه تحقیق از سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان چابک معنادار است.

جدول (7) نتایج آزمون U مان- ویتنی در مورد تفاوت ویژگی‌های جمعیتی شرکت‌کنندگان در ادراک برخورداری از ابعاد سازمان یادگیرنده و سازمان چابک. ($p < 0/01$)

ابعاد	متفاوت با سطح	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
سازمان یادگیرنده	سابقه کاری				
	تا 5 سال	0/53	4/12	34	
	6 تا 10 سال	0/36	4/63	43	
	11 تا 15 سال	0/47	4/34	47	
	16 سال به بالا	0/42	4/27	41	
سازمان چابک	سطح تحصیلات				
	دیپلم	0/67	2/93	8	
	فوق دیپلم	0/23	3/42	14	
	لیسانس	0/54	3/11	125	
	فوق لیسانس و بالاتر	0/49	3/06	18	

در هر یک از موارد، چنانچه تفاوت معنادار بود، از آزمون U مان- ویتنی به منظور رتبه‌بندی متغیرها استفاده شد. بنابراین نتایج آزمون U مان- ویتنی نشان داد که کارکنان با سابقه کاری 6 تا 10 سال میانگین امتیاز بالاتری در ادراک سازمان یادگیرنده کسب کرده‌اند. همچنین این آزمون نشان داد که سطح تحصیلی فوق دیپلم در مقایسه با سطوح تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس، میانگین امتیاز بالاتری در ادراک سازمان چابک کسب کرده است.

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی وزارت ورزش و جوانان به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده نشان داد که این سازمان با به دست آوردن میانگین امتیاز 4/20 از هفت امتیاز ممکن و یا به عبارتی، 52% امتیازات، از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده، در وضعیت متوسطی قرار دارد. بررسی سطوح فردی، تیمی و سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نیز نشان می‌دهد که سطح فردی با کسب 56/12% امتیاز، امتیاز بالاتری نسبت به سطوح تیمی (53/2%) و سازمانی (50/4%) به دست آورده است. این نتایج با تحقیق نادران (1387) و پاکنژاد (1389) همخوانی دارد. محققین بیان می‌کنند که حرکت به سوی سازمان یادگیرنده، حرکت از سطح فردی به سطح سازمانی سازمان یادگیرنده است. با این وجود، برای دستیابی به ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده، دستیابی به هر سه سطح مورد نیاز است (13 و 33). بالاتر بودن امتیازات سطح فردی نسبت به سطوح سازمانی و تیمی که با نتایج تحقیقات قبلی (الهی و همکاران، 1386، نادران، 1387) همخوانی دارد، می‌تواند برای مدیران و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان حائز اهمیت باشد. محققین بیان می‌کنند که فعالیت ضروری در سطح تیمی، تمرکز بر خلق فرهنگی است که در آن افراد احساس کنند اجزای یک تیم هستند (28) و این مسئله در وزارت ورزش و جوانان مشاهده نمی‌گردد. سطح

سازمانی نیز بیانگر ضرورت وجود ساز و کارهایی به منظور حفظ و به اشتراک گذاشتن دانش، وجود یک آرمان مشترک میان تمامی اعضای سازمان، تفکر سیستمی در باب سازمان، محیط داخلی و خارجی آن و حمایت و رهبری مناسب در سازمان می‌باشد که هیچکدام از این موارد در وزارت ورزش و جوانان، در سطح مطلوبی قرار ندارد. نتایج این تحقیق نشان داد که بین برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد ($RS = 0/475$, $P < 0/01$). به نظر می‌رسد همراه با افزایش ادراک وزارت ورزش و جوانان به عنوان سازمان یادگیرنده، چابکی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. از آنجایی که بررسی‌های سال‌های اخیر نشان داده است، وزارت ورزش و جوانان، کم‌تر از ویژگی‌ها و ابعاد سازمان یادگیرنده برخوردار است (7 و 10)، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که توجه بیشتر به مقوله‌ی یادگیری در وزارت ورزش و جوانان، چابکی سازمانی را به همراه خواهد داشت. اهمیت این موضوع زمانی آشکار می‌گردد که بدانیم وزارت ورزش و جوانان با کمبود بهره‌وری، کمبود هماهنگی با تغییرات محیط و آمار و ارقام نه چندان مناسب ورزش همگانی و قهرمانی روبرو است (4 و 6). حال چنانچه این سازمان در پی ماندن در صحنه رقابت و همگام بودن با تغییرات سریع دنیای کنونی باشد، نیازمند دارا بودن ویژگی‌های یک سازمان چابک است. به نظر می‌رسد برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌تواند در این مسیر به سازمان کمک کند.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سطح سازمانی سازمان یادگیرنده، بیشترین میزان همبستگی را با چابکی سازمانی دارد. از ویژگی‌های مهم این سطح، داشتن آرمان مشترک، پیوند با سیستم و رهبری استراتژیک برای یادگیری است (3). با توجه به این که این سطح، پایین‌ترین امتیازات را در قسمت ادراک سازمان به عنوان سازمان یادگیرنده کسب کرده است، اهمیت سطح سازمانی مشخص می‌گردد. چنانچه مسئولان و مدیران وزارت ورزش و جوانان خواستار بازنگری و تغییر در سیاست‌های سازمان باشند، توجه مضاعف به سطح سازمانی سازمان یادگیرنده، می‌تواند چابکی سازمانی را به همراه داشته باشد. تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال - والیس نشان داد که میان سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان در ادراک آنان از سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان چابک، تفاوت معنادار وجود دارد. با انجام آزمون U مان - ویتنی، مشخص شد که کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم در مقایسه با کارکنان لیسانس، امتیاز بالاتری در بخش پرسشنامه چابکی سازمانی به دست آورده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که از نظر کارمندان با مدارک تحصیلی فوق لیسانس و لیسانس، وزارت ورزش و جوانان، کمتر از ویژگی‌های یک سازمان چابک برخوردار است. همچنین این آزمون نشان داد کارکنان با سابقه کاری 6 تا 10 سال میانگین امتیاز بالاتری در ادراک سازمان یادگیرنده کسب کرده و معتقدند که وزارت ورزش و جوانان دارای ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌باشد. مقایسه میان دیگر ویژگی‌های جمعیتی در ادراک وزارت ورزش و جوانان به عنوان یک سازمان یادگیرنده، تفاوت معناداری نشان نداد.

قابلیت‌های چابکی، توانایی‌هایی است که باید ایجاد شود تا از طریق عوامل ایجاد کننده چابکی در سازمان از جمله نیروی انسانی،

تکنولوژی و نوآوری، سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار باشد (17). با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی و اینکه یکی از زیربناهای اساسی چابکی سازمان، چابکی نیروی انسانی آن است، لذا توصیه می‌شود تا مدیران وزارت ورزش و جوانان توجه بیشتری بدین موضوع مبذول دارند. بدین منظور با افزایش اختیارات کارشناسان، ایجاد کلاس‌های آموزشی جهت افزایش خلاقیت و نوآوری آن‌ها و توسعه توانمندی‌های آنان می‌توان به این مهم دست یافت. از طرف دیگر حذف و یا کاهش موانع تسهیم دانش از طریق تعیین پاداش برای انتقال دانش افراد به یکدیگر و همچنین حذف موانع زیرساختی موانع دانش مانند ایجاد سیستم‌ها آنلاین مانند اینترنت، می‌تواند به انتقال دانش در سازمان کمک کند (8). از آنجایی که در زمینه چابکی سازمانی تاکنون در بخش ورزش کشور تحقیقی صورت نگرفته است، لزوم پرداختن به این موضوع حیاتی بنظر می‌رسد، زیرا چابکی و یادگیری 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 و در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تأمین اهداف و نیازهای آینده سازمان حرکت کند. در نهایت، برآیند این فعالیت‌ها افزایش یادگیری سازمانی و آمادگی بیشتر سازمان برای برخورد با مسائل و موضوعات مختلف و جدید است.

منابع

- 1- اسدی؛ حسن، قربانی، محمد حسین، (1387)، رابطه بین مأموریت و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، فصل نامه المپیک، 4(پیاپی 44)، 59-69.
- 2- الهی؛ علیرضا، وصالی؛ مجید، پورآقایی اردکانی، زهرا، (1386)، شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران، حرکت، 34، 21-33.
- 3- پاکنژاد، احمد، (1389)، رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- 4- حمیدی، مهرزاد، (1382)، تبیین و تحلیل ارتباط ساختار سازمانی با تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی تربیت بدنی از دیدگاه کارشناسان ارشد حوزه ستادی، طرح پژوهشی سازمان تربیت بدنی.
- 5- خوش سیمما، غلامرضا، (1381)، ارایه مدلی جهت اندازه‌گیری چابکی سازمان‌های تولیدی در صنعت الکترونیک ایران با استفاده از منطق فازی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران.
- 6- صابونچی؛ رضا، هادوی؛ فریده، مظفری، سید امیر احمد، (1388)، تبیین ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور، نشریه علوم حرکتی و ورزش، 12 (1)، 137-144.
- 7- صفاری، مرجان، (1386)، مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی

آموزش و پرورش، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

8- غفوری؛ سید حبیب اله میر، دره زرشکی؛ نعیمه، صادقی آرانی؛ زهرا، زارع، مریم، (1388)، سنجش میزان چابکی سازمان- های دولتی استان یزد (مطالعه موردی صنعت برق استان یزد)، بیست و سومین کنفرانس بین المللی برق.

9- گودرزی؛ محمود، کوزه چیان؛ هاشم، احسانی، محمد، (1383)، طراحی و تبیین الگوی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، حرکت، 21، 51-78.

10- نادران، محدثه، (1387)، رابطه سازمان یادگیرنده و عملکرد در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

11- همتی نژاد، مهرعلی، (1376)، بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت بدنی و چند کشور جهان جهت ارائه الگوی تشکیلاتی مناسب، رساله دکتری. دانشگاه تهران.

12- Abu Khadra, M. F., & Rawabdeh, I. A. (2006), Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. *The Learning Organization* , 13 (5), 455–474.

13- Aksu, A. A., & Ozdemir, B. (2005), Individual learning and organization culture in learning organizations; Five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal* , 20 (4), 422-441.

14- Aramburu, N., Saenz, J., & Rivera, O. (2006), Organizational learning, change process, and evolution of management systems; Empirical evidence from the Basque Region. *The Learning Organization* , 13 (5), 434-454.

15- Argyris, C. (1995), Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology* , 10 (6), 20–26.

16- Boyatzis, R. E. (2006), An overview of intentional change from a complexity perspective. *The Journal of Management Development* , 25 (7), 607–623.

17- Breu, K., Hemingway, S.J., Strathern, M., Bridger, D., (2002), Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology* 17 (1), 21–31.

18- Casey, A. (2005), Enhancing individual and organizational learning: A sociological model. *Management Learning* , 36 (2), 131–147.

19- Chonko, L. B., Jones, E., Roberts, J. A., & Dubinsky, A. J. (2002), The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 22 (4), 227–24

20- Dixon, N. M. (1992), Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resources Development Quarterly* , 3 (1), 29–49.

21- Fauske, J. R., & Raybould, R. (2005), Organizational learning theory in schools. *Journal of Educational Administration* , 43 (1), 22-40.

22- Forsythe, C., (1997), Human factors in agile manufacturing: a brief overview with emphasis on communications and information infrastructure. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 7 (1), 3–10.

- 23- Haque, M. M. (2008), A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change. Dissertation of Doctorate, Pepperdine University
- 24- Hopp, W.J., Van Oyen, M.P., (2004), Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions* 36 (10), 919–940
- 25- Järvinen, A., & Poikela, E. (2001), Modelling reflective and contextual learning at work. *Journal of Workplace Learning* , 13 (7/8), 282–290.
- 26- Kotnour, T. (2000), Organizational learning practices in the project management environment. *The International Journal of Quality & Reliability Management* , 17 (4/5), 393–406.
- 27- Lin, Y., Desouza, C., Roy, S. (2010), Measuring agility of networked organizational structures via network entropy and mutual information. *Applied Mathematics and Computation* 216. Pp: 2824-2836.
- 28- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003), Demonstrating the value on an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* , 5 (2), 132–151.
- 29- Moilanen, R. (2005), Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization* , 12 (1), 71–89.
- 30- Nafukho, F. M., Graham, C. M., & Muyia, M. H. (2009), Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise. *Journal of European Industrial Training* , 33 (1), 32-51.
- 31- Ortenblad, A. (2001), An differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization* , 8 (3), 125-133.
- 32- O'Toole, J. and Bennis, W. (2009), "What's Needed Next: A Culture of Candor," *Harvard Business Review*, June, 54–61
- 33- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008), Organizational learning and the learning organization; Reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization* , 15(4), 294-308.
- 34- Senge, p. (1990). *The leader's new work: Building learning organizations*. *Sloan Management Review*, 32 (1), 7–23.
- 35- Tsurveloudis, N.C., Valavanis, K.P. (2002), On the measurement of enterprise agility, *Journal of Intelligent and Robotic Systems* 33 (3). Pp: 329–342.
- 36- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1998), *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- 37- Worely, G., Lawler, E. (2010), Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, Vol. 39, No. 2, pp. 194–204.
- 38- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004), The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly* , 15 (1), 31-55.
- 39- Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A ., (1999), Agile manufacturing: the drivers ,concepts and attributes. *International Journal of Production Economics* 62 (1–2), 33-43.