

نقش ابعاد یادگیری سازمانی در تسهیل چابکی سازمان

محمد جوادی پور^۱، امین کلانی^۲، وحید ساعتچیان^۳

۱- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۲- دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، باشگاه پژوهشگران جوان، کرج، ایران

۳- دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی تهران

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۳/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۸/۱۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تعیین ارتباط بین ابعاد یادگیری و چابکی سازمانی در پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی می‌باشد. روش این پژوهش از نوع هم‌بستگی بود و جامعه آماری آن را کلیه کارکنان پژوهشگاه تربیت بدنی در سال ۱۳۹۲ تشکیل دادند. به علت محدود بودن جامعه، نمونه آماری به صورت تمام‌شمار در نظر گرفته شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که خرده مقیاس تعهد مدیریت برای یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی برای چابکی سازمانی، بیشترین میانگین را نسبت به دیگر مؤلفه‌های متغیر مورد نظر به دست آورده‌اند. همچنین، یادگیری سازمانی رابطه معناداری با چابکی سازمانی دارد. با توجه به وجود رابطه هم‌خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از یکدیگر، متغیرهای پیش‌بین (قابلیت‌های یادگیری سازمانی)، ۵۸٪ از تغییر در میزان چابکی سازمانی را تبیین می‌نمایند. در مجموع، با عنایت به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود مسئولان و سیاست‌گذاران پژوهشگاه تربیت بدنی توجه خاصی به عامل یادگیری کارکنان و ارائه شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکرد سازمان در جهت نیل به یک سازمان چابک داشته باشند.

واژگان کلیدی: قابلیت‌های یادگیری سازمانی، سازمان چابک، پژوهشگاه تربیت بدنی

E-mail: aminkalanii@yahoo.com

*نویسنده مسئول

مقدمه

دنیای امروز، دنیای تحول و تغییرات مداوم و عصر عدم تداومها است که بر سازمانها تأثیر عمیقی دارد (کرمانی، ۱۳۸۷). با افزایش تغییر در محیط کسب و کار و رقابتی‌تر شدن آن، سازمانها به سیستم تولیدی و نیروی انسانی منعطفی نیاز پیدا می‌کنند که بتوانند به کمک آنها به تمامی نیازهای مشتریان پاسخ دهند. مشتریان همواره خواهان محصولاتی با کاربرد بیشتر و متنوع‌تر بوده و تمایل دارند آنها را با سرعت هرچه بیشتر دریافت کنند (کارلوس^۱، ۲۰۰۸).

سازمانهای کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن، آنها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق‌پذیر می‌کند. درواقع، این مشکل که سازمانها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و غیرقابل‌پیش‌بینی موفق شوند موضوعی است که به‌عنوان مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. هرچند، راهکارهای مختلفی مانند تولید به‌هنگام، مهندسی مجدد، سازمانهای مجازی و شبکه‌سازی معرفی شده‌اند؛ اما، چابک‌گشتن سازمان از محبوب‌ترین آنها است. در چنین محیطی، چابکی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (راویچاندران^۲، ۲۰۰۷).

بنابراین، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت شرکتها در محیط پویای امروزی، چابکی آنها می‌باشد. ویژگی اساسی این محیط، تغییر و عدم اطمینان است. (وان در و کورونیز^۳، ۲۰۰۳). همچنین، تولید چابک را می‌توان بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی که ویژگی اساسی آن تغییر و عدم اطمینان است تعریف نمود که براساس خواسته مشتری، به‌صورت سریع و مؤثر به بازارهای درحال تغییر عکس‌العمل نشان می‌دهد (استرلینگ^۴، ۲۰۰۸).

درواقع، واژه چابکی^۵ به مفهوم کارابودن در تغییرات و دادن پاسخ اثربخش به تغییر و عدم اطمینان محیطی می‌باشد. واژه چابکی سازمانی برای نخستین‌بار در سال ۱۹۹۱ مطرح شد. تاریخچه چابکی به دوره رکود آمریکا و از دست‌دادن رقابت‌پذیری صنایع این کشور در طول دهه ۱۹۸۰ بازمی‌گردد. (البرزی، ۱۳۸۹). تعاریف متعددی برای مفهوم چابکی ارائه شده است. از نظر شریفی و ژانگ^۶ (۱۹۹۹) چابکی سازمانی، توانایی مواجهه با چالش‌های ناخواسته برای فائق‌آمدن بر تهدیدات جدید و غیرمنتظره محیط کسب و کار و کسب مزایای تغییرات و

1. Carlson
2. Ravichandran
3. Van Der & Koronios
4. Sterling
5. Agility
6. Zhang

تحولات به‌عنوان فرصت‌ها است. کرمی (۱۳۸۶) نیز چابکی سازمانی را توانایی سازمان برای بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش‌بینی معرفی می‌کند. به‌طور کلی، 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 فناوری اطلاعات، کارکنان و فرایندهای کاری در یک نظام همگن و انعطاف‌پذیر می‌باشد (وورلی و لاولر^۱، ۲۰۱۰، ۱۹۷). هرچند، تعاریف موجود از چابکی با یکدیگر متفاوت هستند؛ اما، همه آن‌ها بر سرعت و انعطاف‌پذیری به‌عنوان ۲ عامل اساسی جهت رسیدن به چابکی تأکید می‌کنند.

چابکی در هر سازمانی معمولاً چند قابلیت را دربرمی‌گیرد که شامل پاسخگویی (توانایی شناسایی تغییرات، واکنش سریع و بهره‌گیری از آن)^۲، شایستگی (مجموعه‌ای از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت اهداف و مقاصد سازمان فراهم می‌کند)^۳، انعطاف‌پذیری (توانایی پردازش محصولات و خدمات متفاوت و نیل به مقاصد مختلف با همان امکانات)^۴ و سرعت (توانایی انجام فعالیت‌ها و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن)^۵ می‌باشد (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹). اگر سازمانی به‌دنبال چابکی است، باید این قابلیت‌ها را مدنظر داشته باشد و تا جایی که ممکن است آن‌ها را در درون خود پرورش دهد (زنجیرچی و الفت، ۱۳۹۰).

ازطرف دیگر، در دنیای پرقابیت امروز، سازمان‌ها یا باید تغییر ساختار دهند و یا خود را به ابزارهایی برای سازگاری با این تغییرات و کنترل آن‌ها مجهز سازند. به‌طوری‌که امروزه، به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شود به‌عنوان یک عامل مهم و حیاتی نگریسته می‌شود. به‌بیان دیگر، سازمان‌هایی در برابر تغییر و تحولات موفق و پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود بخشند؛ اما، نکته قابل توجه در این میان این است که حصول دانش و دستیابی به اندوخته‌های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست (رشمه، بدرقه و احمدی، ۱۳۸۶). دراکر^۶ (اندیشمند برجسته مدیریت) معتقد است کلید موفقیت‌های سازمانی، دانش می‌باشد؛ زیرا، ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و حصول این دو نیز در گروی به‌کارگیری دانش است. به‌بیان دیگر، انسان مجهز به دانش، کلید تعیین‌کننده اثربخشی سازمان‌ها به حساب می‌آید. تجربه نشان می‌دهد که در هزاره سوم، موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که در زمره سازمان‌های یادگیرنده قرار می‌گیرند

-
1. Worley & Lawler
 2. Responsiveness
 3. Competency
 4. Flexibility
 5. Speed
 6. Drucker

(صفاری، حمیدی و جلالی فراهانی، ۱۳۸۸، ۱۱۹). سازمان‌هایی که برای فرایند مهم یادگیری برنامه‌ریزی ننمایند، با دشواری‌های سازمانی روبه‌رو می‌شوند. در چنین شرایطی، آموزش نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی برای توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به‌درستی برنامه‌ریزی و اجرا شود می‌تواند بازده قابل‌ملاحظه‌ای داشته باشد و به‌همین‌منظور، سازمان‌ها سالانه مبالغ زیادی را صرف آموزش و به‌سازی نیروی انسانی خود می‌کنند (گومز، لورنت و کابرا^۱، ۲۰۰۵، ۷۱۹).

در سال‌های اخیر، اهمیت مطالعه و تحلیل یادگیری سازمانی^۲ افزایش یافته است و پژوهشگران مختلف از دیدگاه‌های متفاوتی به تحلیل آن پرداخته‌اند (گومز و همکاران، ۲۰۰۵). هرچند، پیشینه مطالعه در زمینه یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی برمی‌گردد؛ هنگامی که تیلور^۳ موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد (یانگ، یولریک، ناسون و گلینو^۴، ۲۰۰۸)؛ اما، سی پرت و مارچ^۵ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه "یادگیری" و "سازمان" را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به‌عنوان پدیده‌ای سازمانی در ادبیات مطرح کردند (تمپلتون، لویز و اسنایدر^۶، ۲۰۰۲، ۱۷۷). با این‌وجود، این مقوله به‌طور جدی از سال ۱۹۹۰ میلادی توسط دکتر سنگه^۷ از استادان دانشگاه ام آی تی^۸ با انتشار کتاب "پنجمین فرمان"^۹ مطرح شد و با چاپ کتاب مکمل آن در سال ۱۹۹۷ با عنوان "افت‌وخیز تغییر"^{۱۰} توسعه یافت (الهی، وصالی و پورآقایی، ۱۳۸۶). سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که به‌طور مستمر خود را از نو ساخته، کشف کرده و نیروی مضاعفی در خود ایجاد می‌کنند (اسدی، قنبرپور، قربانی و دوستی، ۱۳۸۸). پروبست و باچل^{۱۱} (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را توانایی یک سازمان به‌عنوان یک کل در کشف خطاها، اصلاح آن‌ها و نیز تغییر دانش و ارزش‌های سازمان به‌طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود تعریف می‌کنند (گورلیک^{۱۲}، ۲۰۰۵). با توجه به این تعریف، ویژگی-

1. Gomez, Lorente & Cabrera
2. Organization learning
3. Teilor
4. Yeung, Ulrich, Nason & Glinow
5. Cyert R, March
6. Templeton, Lewis & Snyder
7. Senge
8. Massachusetts Institute of Technology (MIT)
9. The Fifth Discipl
line
10. The Dance of Change
11. Probst & Buchel
12. Gorlick

های فرایند یادگیری سازمانی عبارتند از: تغییر در دانش سازمانی، افزایش محدوده‌های ممکن و تغییر در ذهنیت افراد (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸).

گیس^۱، 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 غیرقابل‌پیش‌بینی باشند". به عبارت دیگر، سازمان‌ها باید سریع‌تر از رقبای آینده‌ها، قیمت‌ها، فرآورده‌ها و خدمات خود را با استفاده از دانش تغییر دهند (جعفرنژاد و شهایی، ۱۳۸۶، ۲۰).

البته، برخی اعتقاد دارند که با توجه به عدم وجود رقابت و سرعت در بخش دولتی و به‌طور کلی، عدم وجود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن، عملاً بیان چابکی در این بخش بی‌معنا و بی‌ربط است. به‌ویژه که مطالعاتی نظیر (دوز و کاسان^۲، ۲۰۱۰؛ رابرت و گروور، ۲۰۱۱؛ چن و چیان، ۲۰۱۱) بیشتر به تولید چابک و چابکی در سازمان‌های تولیدی و خصوصی اختصاص داشته است؛ اما، ما معتقدیم که بخش دولتی به دلیل کثرت ارباب رجوع و نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواسته‌های آن‌ها و نیز 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).

تنها مطالعه در زمینه چابکی در ورزش و رویدادهای ورزشی توسط فارل و کانل^۳ (۲۰۱۰) انجام شد. آن‌ها پرسش‌نامه‌ای با نام "چابکی سازمانی المپیک"^۴ طراحی کردند. این پرسش‌نامه در زمینه چابکی در برقراری امنیت بازی‌های المپیک زمستانی ونکور کانادا (۲۰۱۰) طراحی شده بود و دارای ابعاد اندازه سازمان، مقاومت در برابر تغییر، انعطاف‌پذیری و نیاز به تخمین پیچیدگی محیط بود (فارل و کانال، ۲۰۱۰). 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 در چابکی سازمانی بین بیمارستان‌های خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد؛ اما در بیمارستان‌های دولتی تفاوت معناداری به‌دست نیامد. نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان" به این نتیجه دست یافتند که بین چابکی سازمانی و خرده‌مقیاس‌های آن با رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. کلانی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود درباره فدراسیون‌های ورزشی ایران به این نتیجه دست یافتند که یادگیری در

-
1. Gates
 2. Roberts, Grover, Chen, Chiang, Doz & Kosonen
 3. Farrell & Connell
 4. Olympics Organizational Agility

فدراسیون‌های ورزشی ایران در سطح متوسط به پایین قرار دارد. همچنین، آن‌ها با استفاده از آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن به این نتیجه دست یافتند که بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد و قابلیت دید سیستمی بیشترین میانگین را در بین دیگر قابلیت‌های یادگیری سازمانی به خود اختصاص داده است. همچنین، کرمانی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان "یادگیری و چابکی سازمانی در مدیریت تغییر و تحول نظام سلامت" در یک پژوهش مروری بیان کرد 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 پدیدآمده به بهترین نحو استفاده نماید. همچنین، می‌توانند منجر به رشد و سازگاری بهتر و مدیریت صحیح تغییرات شوند.

بنابراین، با توجه به محدودیت مطالعات انجام‌شده داخلی و خارجی در زمینه چابکی و یادگیری سازمان‌های ورزشی و نیز مؤثر بودن این ۲ متغیر در بهبود عملکرد و اثر بخشی در سازمان‌های دولتی، پراختن به این موضوع ضروری به نظر می‌رسد.

یکی از سازمان‌های دولتی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی می‌باشد که برای انجام وظایف و مأموریت‌های جدید و ایفای نقش سیاست‌گذاری و اتاق فکر ورزش کشور با ساختار گسترده‌تر و براساس مصوبه وزارت علوم، پژوهش و فناوری به پژوهشگاه تربیت‌بدنی ارتقا یافته و به‌عنوان تنها متولی پژوهش در بخش ورزش کشور است. با توجه به هدف پژوهشگاه تربیت‌بدنی که مطرح‌شدن به‌عنوان یک قطب پژوهشی کشور و یک مرکز پژوهشی معتبر در سطح منطقه آسیای جنوب‌غربی با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علوم ورزشی است، در صورتی که کارکنان آن دانش خود را با تغییرات محیطی افزایش ندهند و از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نباشند، جوابگوی محیط پرتلاطم داخلی و رقبای بیرونی که با سرعت زیادی به سوی یادگیری و سازمان یادگیرنده در حال حرکت هستند نمی‌باشد؛ لذا، ما بر آن شدیم تا به تعیین نقش و رابطه یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی و سنجش سطح آن‌ها از دیدگاه کارکنان پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی به‌عنوان یک سازمان پژوهشی ورزشی که نیاز به تبدیل‌شدن به یک سازمان یادگیرنده را دارد پردازیم.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع هم‌بستگی می‌باشد که به شکل میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان پژوهشگاه تربیت‌بدنی به تعداد ۶۰ نفر بودند و به علت محدودبودن جامعه، نمونه آماری به صورت تمام‌شمار انتخاب شد. در نهایت، تعداد ۵۴ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. برای گردآوری اطلاعات، از پرسش‌نامه استاندارد قابلیت یادگیری سازمانی که توسط گومز و همکاران در سال (۲۰۰۵) تهیه و تدوین شده است استفاده شد. لازم به ذکر است پرسش‌نامه مذکور در پژوهش‌های 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^۱ (مؤسس انجمن مدیران آمریکا) که در سال ۲۰۰۷ برای اولین بار به چاپ رسید (اسپایدرز، ۲۰۰۷) و پژوهش الفت و زنجیرچی (۱۳۸۸) براساس روش توصیه‌شده (انگلیسی به فارسی، فارسی به انگلیسی، انگلیسی به فارسی)^۲، ترجمه و در مطالعه‌ای آزمایشی به کار برده شد (فت و زنجیرچی، ۱۳۸۸) 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 موردسنجش قرار می‌داد به کار برده شد. نحوه امتیازدهی پرسش‌نامه‌ها براساس 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) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در حد قابل‌قبولی برای یادگیری سازمانی ($\alpha=0/81$) و چابکی سازمانی ($\alpha=0/77$) 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 جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در ۲ بخش مجزا استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و جداول توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (کالموگروف اسمیرنوف، ضریب

1. Spitzer

2. Forward-Backward

همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و رتبه‌بندی بین مؤلفه‌های فریدمن) در سطح معناداری ($P \leq 0/05$) با استفاده از نرم افزار اس پی اس^۱ انجام گرفت.

نتایج

الف. تحلیل توصیفی داده‌ها

در این قسمت، نخست مشخصات فردی جامعه مورد بررسی ارائه می‌شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، میانگین سنی نمونه مورد بررسی در محدوده ۳۱ سال قرار دارد و مردان نسبت به زنان، تعداد بیشتری از نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. علاوه بر این، میانگین سابقه خدمت کارکنان پژوهشگاه در محدوده ۶ سال است و بر حسب مدرک تحصیلی، ۴۱/۷٪ از کارکنان دارای مدرک فوق لیسانس و ۸٪ نیز دارای مدرک دکتری می‌باشند. براساس نتایج توصیفی، میانگین متغیرهای پژوهش چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی محاسبه شده، از نقطه مرکزی (۲/۵) بالاتر می‌باشند (جدول ۱).

جدول ۱- نتایج توصیفی میانگین چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی

متغیرها	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
چابکی سازمانی	مدیریت منابع انسانی	۳/۵۷	۰/۵۶
	مدیریت تغییر	۳/۴۰	۰/۵۲
	مدیریت کیفیت جامع	۳/۳۷	۰/۴۶
یادگیری سازمانی	تعهد مدیریت	۳/۳۴	۰/۸۱
	انتقال و یکپارچگی سازمانی	۳/۲۸	۰/۷۴
	فضای باز و آزمایشگری	۳/۱۸	۰/۵۸
	دید سیستمی	۳/۱۲	۰/۷۷

این یافته‌ها بیانگر این امر است که وضعیت فعلی متغیرهای پژوهش چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی در پژوهشگاه تربیت بدنی در حد مطلوبی قرار دارند. در ادامه، به منظور بررسی تفاوت قابلیت‌های چابکی سازمانی با یکدیگر، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون بیانگر این بود که بین ۳ قابلیت چابکی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد ($P \leq 0/001$). (جدول ۲).

جدول ۲- نتایج آزمون فریدمن برای مقایسه قابلیت‌های چابکی سازمانی و رتبه‌بندی آن‌ها

مؤلفه	میانگین رتبه (Mean Rank)	مقدار آماره (Chi -Square)	درجات آزادی (df)	مقدار معناداری (P-value)
مدیریت تغییر	۱/۸۵			
مدیریت منابع انسانی	۲/۳۳	۹/۳۸	۲	۰/۰۰۵
مدیریت کیفیت جامع	۱/۸۱			

(ب) نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌های موردبررسی چابکی سازمانی ($\text{sig}=0/234$) و یادگیری سازمانی ($\text{sig}=0/257$)، نتایج مربوط به بررسی هم‌بستگی بین متغیرها مطابق جدول ۱ نشان داد که بین متغیر پیش‌بین یادگیری سازمانی و متغیر ملاک چابکی سازمانی کارمندان پژوهشگاه، ارتباط قوی، مثبت و معناداری ($r=0/757$ ، $P \leq 0/01$) وجود دارد؛ از این رو، به منظور بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های متغیرهای وارد در پژوهش، براساس نتایج به دست آمده ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد ($P < 0/01$) (جدول ۳)؛ لذا، با توجه به مقدار ضریب هم‌بستگی می‌توان گفت تعاملات یادگیری سازمانی، هم‌سو با چابکی سازمانی است.

جدول ۳- بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های متغیر پیش‌بین یادگیری سازمانی و متغیر ملاک چابکی سازمانی

متغیرها	مدیریت تغییر	مدیریت منابع انسانی	مدیریت کیفیت جامع
تعهد مدیریت	۰/۶۷۴**	۰/۶۰۷**	۰/۵۵۰**
انتقال و یکپارچه‌سازی	۰/۵۹۶**	۰/۷۳۹**	۰/۴۲۴**
فضای باز و آزمایشگری	۰/۵۴۶**	۰/۳۴۹**	۰/۵۰۹**
دید سیستمی	۰/۵۵۷**	۰/۷۰۱**	۰/۵۶۰**

** سطح معناداری ($\text{sig} \leq 0/05$) می‌باشد.

با توجه به نتایج جدول ۴، پس از تأیید وجود رابطه هم‌خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از یکدیگر، متغیرهای پژوهش در یک بلوک مجزا وارد مدل رگرسیون شدند. همچنین، باید عنوان کرد که جهت استفاده از آزمون رگرسیون به‌عنوان یک پیش‌فرض، می‌بایست مقدار آزمون دوربین و اتسون در محدوده ۱/۵ تا ۲/۵ باشد که بنا بر نتایج پژوهش، مقدار آزمون ۲/۳۹ به دست آمد. همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، بلوک A که دربرگیرنده مؤلفه‌های متغیر پیش‌بین یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت، انتقال و یکپارچه‌سازی، فضای باز و آزمایشگری و دید سیستمی) می‌باشد، ۵۸٪ تغییر در میزان چابکی سازمانی را تبیین می‌نماید.

جدول ۴- مجذور R تنظیم شده در مورد متغیرهای پیشگوی وارد در پژوهش

مدل	R	مجذور R	مجذور R تنظیم شده	انحراف معیار	سطح معناداری F	آزمون دوربین واتسون
۱	۰/۷۶	۰/۵۸	۰/۵۴	۰/۳۱	۰/۰۰۱	۲/۳۹

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

در ادامه، با توجه به مقدار $F=۱۶/۹۷$ و سطح معناداری به دست آمده ($Sig=۰/۰۰۱$) که در سطح $۰/۰۵$ معنادار می باشد ($P<۰/۰۵$) می توان گفت که متغیرهای مستقل قادر هستند تغییرات متغیر وابسته را به خوبی تبیین کنند. براین اساس، مؤلفه های پیش بین یادگیری سازمانی به همراه ضرایب تأثیر هر کدام در ادامه نمایش داده شده است (جدول ۵).

جدول ۵- ضریب رگرسیونی هریک از متغیرهای وارد در پژوهش بر عملکرد سازمانی به روش همزمان

شاخص آماری مدل (منبع تغییرات)	ضرایب غیرهنجاری		T	سطح معناداری
	ضرایب رگرسیون	خطای استاندارد		
عدد ثابت	۱/۸۶	۰/۲۴	۷/۴۸	۰/۰۱
تعهد مدیریت	۰/۳۰۹	۰/۱	۲/۰۵	۰/۰۴**
دید سیستمی	۰/۱۳۱	۰/۰۸	۱/۵۷	۰/۱۲*
فضای باز و آزمایشگری	-۰/۰۱	۰/۱۱۷	-۰/۰۹۱	۰/۹۲
انتقال و یکپارچه سازی	۰/۱۵	۰/۰۹	۲۱/۶۵	۰/۱*

** در سطح $(\alpha \leq ۰/۰۵)$ معنادار است و * در سطح $(\alpha \leq ۰/۰۱)$ معنادار است.

بر اساس جدول ۵ می توان گفت همه مؤلفه های یادگیری سازمانی، با چابکی سازمانی مرتبط نمی باشند و با توجه به ضریب بتای مؤلفه ها، به ترتیب بالاترین ضرایب تأثیر عبارتند از:

تعهد مدیریت (مقدار ضریب بتا ۰/۳۷۸)

دید سیستمی (مقدار ضریب بتا ۰/۲۲۷)

انتقال و یکپارچه سازی (مقدار ضریب بتا ۰/۲۵)

لذا، بنا بر یافته های حاصل، معادله رگرسیون به صورت زیر می باشد:

$۰/۲۲۷$ (دید سیستمی) + $۰/۳۷۸$ (تعهد مدیریت) + $۰/۲۵$ (انتقال و یکپارچه سازی) + $۱/۸۶$ = چابکی سازمانی

بحث و نتیجه گیری

امروزه، سازمان‌های زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری‌های تکنولوژیک، محیط‌های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته‌اند که به نظر می‌رسد با داشتن پیش‌آگاهی نسبت به تغییر، تصور آن و از آن فراتر، پذیرش وقوع قطعی تغییر به جای هراس از آن، بهتر می‌توانند مسیر تغییر را تعیین کرده و حتی عامل تحقق آن باشند؛ زیرا، بهترین راه پیش‌بینی آینده، خلق آن است (ملاحسینی و مصطفوی، ۱۳۸۶). از آن‌جا که یادگیری و چابکی سازمانی از عناصر مهم در اثربخشی سازمان‌های پویا و در حال تغییر امروزی و از جمله سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند، در این پژوهش، میزان ابعاد یادگیری سازمانی، چابکی سازمانی، رابطه آن‌ها و همچنین، پیش‌بینی مدل رگرسیون برای این دو مؤلفه در پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی به‌عنوان یک نهاد پژوهشی ورزشی ارائه شد.

بررسی ویژگی‌های دموگرافیک آزمودنی‌ها نشان داد که بیش از نیمی از کارشناسان را مردان (۶۲٪) و حدود دو پنجم را زنان (۳۸٪) تشکیل می‌دهند که با توجه به وجود نیروهای خبره و تحصیل‌کرده زن و همچنین، لزوم توسعه حضور بانوان در سطح فعالیت‌های فرهنگی و پژوهشی، بیانگر وضعیت مناسب استفاده از این قشر در بدنه پژوهشگاه و کمیته‌های تخصصی آن می‌باشد. در مورد وضعیت سنی و سابقه خدمتی پاسخگویان، میانگین آن در دامنه سنی ۳۱ سال و میانگین سابقه کاری ۶ سال قرار داشتند که نشان‌دهنده استفاده از نیروی‌های جوان و بانگیزه در پیکره پژوهشگاه تربیت‌بدنی می‌باشد. با این وجود، استفاده از افراد باتجربه و اساتید هیأت‌علمی پژوهشگاه در کنار آنان می‌تواند کمکی برای افزایش و انتقال دانش در سازمان و به‌طور کلی، یادگیری سازمانی در جهت بهبود فعالیت‌های پژوهشگاه تربیت‌بدنی باشد. از نظر سطح تحصیلات نیز حدود نیمی از پاسخگویان مورد مطالعه، دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر بودند که نشان‌دهنده سطح بالای تحصیلات در این نهاد پژوهشی می‌باشد؛ بنابراین، با افزایش تغییر در محیط کسب و کار امروزی و رقابتی‌تر شدن آن، پژوهشگاه تربیت‌بدنی به سیستم تولیدی و نیروی انسانی منعطف جوان تحصیل‌کرده‌ای مجهز است که می‌توان با کمک آن‌ها به تمامی نیازهای مشتریان پاسخ داد.

بررسی داده‌های حاصل از اولویت‌بندی میانگین مؤلفه‌های قابلیت‌های یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که خرده‌مقیاس تعهد مدیریت برای یادگیری، بیشترین میانگین (۳/۳۴=غ) را در بین قابلیت‌های یادگیری سازمانی به خود اختصاص داده است. هرچند، این اختلاف آنچنان بارز نبود و میانگین همه قابلیت‌ها در حد متوسط به بالا بودند؛ اما، این نتایج با یافته‌های کلانی و همکاران (۱۳۸۹) در خصوص یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران مطابقت ندارد.

این عدم همخوانی را شاید بتوان به جامعه و شرایط کاری متفاوتی که در سازمان‌های مورد مطالعه وجود داشت مربوط دانست؛ چراکه پژوهشگاه تربیت‌بدنی یک سازمان پژوهش‌محور است و یادگیری کارکنان برای مدیریت مجموعه اهمیت زیادی دارد؛ زیرا، استفاده از ایده‌های جدید و مشورت با اعضای سازمان می‌تواند در مقابل رقابلی که به‌طور روزافزون در حال تغییر و بالابردن سطح علمی خود هستند مقابله کرده و سازمان را هم‌سطح و حتی بالاتر از آن‌ها خود قرار دهد؛ اما در فدراسیون‌های ورزشی، بیشتر فعالیت‌های فدراسیون زیر نظر دبیر فدراسیون انجام می‌شود. همچنین، در فدراسیون‌ها بیشتر به دید مشترک بین کارکنان و بخش قهرمانی و کسب مدال توجه می‌شود تا کسب و انتقال دانش در سازمان؛ لذا، مدیریت پژوهشگاه تربیت‌بدنی می‌تواند با تلاش کافی برای بهینه‌سازی این قابلیت، از آن برای ارتقای سطح دانش سازمانی کارکنان خود استفاده کند تا دیگر قابلیت‌های یادگیری سازمانی (دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش) نیز افزایش یابد.

از طرف دیگر، بررسی داده‌های حاصل از اولویت‌بندی میانگین مؤلفه‌های چابکی سازمانی نشان می‌دهد که خرده‌مقیاس مدیریت منابع انسانی، بیشترین میانگین ($\mu=3/57$) و بالاترین رتبه را در بین مؤلفه‌های چابکی سازمانی به خود اختصاص داده است. این نتایج با پژوهش یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۰) همخوان می‌باشد. با وجود کمبود پژوهش‌های مشابه در زمینه چابکی؛ اما، پژوهش‌های ناهمخوانی در این خصوص مشاهده نشد. با توجه به میانگین به‌دست‌آمده در این متغیر، می‌توان به این نتیجه دست یافت که چابکی در پژوهشگاه تربیت‌بدنی همانند یادگیری سازمانی در حد متوسط به بالا قرار دارد و مدیریت منابع انسانی در این زمینه نقش به‌سزایی را ایفا می‌کند؛ لذا، تأکید بر اصول روابط انسانی و مشارکت‌دادن هرچه بیشتر کارکنان در فرایندهای سازمانی، به‌ویژه تصمیم‌گیری و حمایت از عقاید، نظرات و ایده‌های جدید آن‌ها و همچنین، استفاده از سبک‌های مدیریت و رهبری باز و مشارکت‌جو و تأمین رضایت شغلی کارکنان، از جمله اقداماتی هستند که مدیران و مسئولان پژوهشگاه می‌توانند برای بهبود شرایط استقرار چابکی سازمان انجام دهند.

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد بین یادگیری و چابکی سازمانی و خرده‌مقیاس‌های آن‌ها در پژوهشگاه تربیت‌بدنی رابطه قوی، مثبت و معناداری وجود دارد ($r=0/757$ ، $sig=0/001$). این یافته با پژوهش کرمانی و همکاران (۱۳۸۷) هم‌سو است؛ لذا، با توجه به مقدار ضریب هم‌بستگی می‌توان گفت تعاملات یادگیری سازمانی، هم‌سو با چابکی سازمانی است. با استناد به یافته‌های پژوهش و تأکید بر نقش یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مرتبط با چابکی کارکنان پژوهشگاه تربیت‌بدنی و نیز با توجه به سطح تقریباً بالای هریک از ابعاد قابلیت‌های

یادگیری و چابکی سازمانی کارکنان، تلاش برای بهبود و حفظ دانش و اطلاعات کاری آن‌ها، یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های ارتقای چابکی در ایشان خواهد بود و لازمه رسیدن به این مهم و حفظ آن، توجه بیشتر مسئولان و سیاست‌گذاران پژوهشگاه تربیت‌بدنی به عامل یادگیری کارکنان و ارائه شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکرد سازمان از جمله بررسی علل مشکلات، تسهیل و ترغیب یادگیری در سطوح مختلف و همچنین، اهداف فردی و گروهی در جهت نیل به یک سازمان چابک می‌باشد.

طبق یافته‌های پژوهش، تأثیر مؤلفه‌های انتقال و یکپارچه‌سازی، تعهد مدیریت و دید سیستمی در یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی، افزایش می‌دهد و شاخص‌های یادگیری به خوبی توانایی تبیین نقش چابکی را دارند؛ از این رو، نظر به تبیین ۵۸٪ یادگیری بر چابکی و نقش مؤلفه‌های انتقال و یکپارچه‌سازی، تعهد مدیریت و دید سیستمی می‌توان عنوان کرد که انتقال گسترده‌ای از دانش داخلی کسب‌شده در سطح افراد از طریق صحبت و تعامل و کسب دانش جدید از طریق مقایسه و یکپارچه‌نمودن دانش منتقل‌شده 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 پژوهشگاه می‌گردد. در نهایت، وجود زبان مشترک باعث یکپارچگی دانش شده که یک جنبه کلیدی برای توسعه یادگیری سازمانی می‌باشد و باعث می‌شود هم ارتباط بین بخش‌ها در پژوهشگاه تربیت‌بدنی هماهنگ‌تر شده و هم آگاهی آن‌ها از چگونگی مشارکت برای رسیدن به آن اهداف بیشتر شود (کلانی و همکاران، ۱۳۸۹).

در مجموع، با عنایت به مطالب فوق و نظر به سنجش مؤلفه‌ها در کارکنان پژوهشگاه تربیت‌بدنی و تأثیرات مقوله یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی پیشنهاد می‌شود مدیریت پژوهشگاه تربیت‌بدنی جهت بالاتر بردن انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان خود، حساسیت بیشتری به ایجاد قابلیت‌های یادگیری سازمانی نشان دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود به مدیران سطوح مختلف پژوهشگاه، آموزش‌های لازم برای درک اهمیت یادگیری سازمانی و چگونگی ایجاد قابلیت‌های آن داده شود. این افراد با توجه به قابلیت ایجاد ارتباطات با کارکنان پژوهشگاه می‌توانند دانش کسب‌شده را به سایر بخش‌های آن انتقال دهند. بدیهی است انتقال دانش باعث بهبود قابلیت‌های دید سیستمی و فضای باز و آزمایشگری خواهد شد. در پایان، باید گفت در دنیای متلاطم امروزی، عوامل چابکی جهت رقابت با سایر دانشکده‌های تربیت‌بدنی و ارائه خدمات به دانشجویان برای پژوهشگاه تربیت‌بدنی ضروری است. همچنین، پژوهشگاه تربیت‌بدنی می‌تواند با ایجاد استراتژی‌های جدید و بهبود زیرساخت‌ها از جمله استقرار ساختار سازمانی منعطف،

برون‌سپاری، تأمین و خدمات، توسعه حرفه‌ای کارکنان و آمادگی برای مواجهه با تغییرات محیطی قابلیت‌های چابکی را در خود افزایش دهد. با توجه به سطح چابکی پژوهشگاه تربیت‌بدنی، راهکارهایی از جمله قابلیت پاسخگویی به نیازهای دانشجویان و ارباب‌رجوع، بهبود قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری از جمله استفاده از قوت‌ها و فرصت‌های پژوهشگاه تربیت‌بدنی به‌نحو احسن، انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات در حجم خدمات به مراجعین و ارائه خدمات سریع و به‌موقع به دانشجویان و اساتید پیشنهاد می‌گردد.

تقدیر و تشکر

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

منابع

1. Alborz, A. A. (1389). Impediments on establishment of agile manufacturing system (AMS) (case study based industries in industrial estates Gilan) (Unpublished master's dissertation). Public University of Guilan. (Persian).
2. Assadi, H., Ghanbarpour, A., Ghorbani, M. H., & Doosti, M. (1388). The relationship between learning and organizational performance of physical education organization of Islamic Republic of Iran. *The Journal of Sport Management*, 2 (1), 237-247. (Persian).
3. Carlson J., & Yao, A. (2008). Simulating an agile, synchronized manufacturing system-*Int. J. Production Economics*, 112 (2), 714° 722.
4. 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.
5. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal original research article. *Long Range Planning*, 43(2-3): 370-382.
6. Elahi, A. R., Vesali, M., & PourAghaii, Z. (1386). Identify obstacles sports infrastructure in the institutions of Islamic learning organizations. *Move Publication*, 31 (4), 21-34. (Persian).
7. 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.
8. Gomez, J. P., Lorente, C. J., & Cabrera, V. R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 5 (6), 715-725.
9. Gorlick, C. (2005). Organizational learning vs. the learning organization: A conversation with a practitioner. *The Learning Organization*, 12(4), 383-388.
10. Jafarnejad, A., & Shahaii, B. (1386). Introduction to organizational agility and

- agile manufacturing. Institute of Mehraban Publisher, Tehran, 19- 34. (Persian).
11. Kalani, A., Elahi, A. R., & Hadavi, F. (1389). Compare the potential of organizational learning in sport Iran (Unpublished master's dissertation). Tehran: Tarbiat Moallem University. (Persian).
 12. Karami, M. (1386). The application of data mining and text mining analyzer tools in agility on healthcare organizations. *Journal of Health Management*, 10(30), 21-15. (Persian).
 13. Kermani, B. (1387). Learning and organizational agility in managing change and healthcare reform, the sixth annual conference of the management of health services and medical students. Retrieved from: www.mgtsolution.com. (Persian).
 14. Molahosny, A., Mostafavi, Sh. (1386). Evaluation of agility using fuzzy logic. *Strategy Journal*, 18 (186), 3-5. (Persian).
 15. Nikpour, A., & Salajeh, S. (1389). The relationship between job satisfaction and organizational agility in Tehran government organizations. *Research Management*, 3(7), 169-184. (Persian).
 16. Olfat, L., & Zanjirchi, S. M. (1388). A model for organizational agility in the electronics industry in Iran. *Journal of Management Sciences*, 4(13), 47-74. (Persian).
 17. Rahmani, G. (1390). The relationship between technology adoption and organizational agility from the perspective of the senior managers of government agencies (public institutions) in the province (Unpublished master's dissertation). Islamic Azad University brunch of Sanandaj. (Persian).
 18. 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, 459-72.
 19. Reshmeh, J., Badragheh, A., & Ahmadi, F. (1386). Evaluation and comparison of knowledge management and organizational learning in smart schools and ordinary schools in Tehran. *Journal of Education Researches*. 6 (13), 31-54. (Persian).
 20. 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*. In Press, Corrected Proof, Available online 8 March 2011.
 21. Safari, M., Hamidi, M., & Jalali Farahani, M. (1388). Comparison of the learning organization in Physical Education Organization, National Olympic Committee and Sports Education. *Research in Sports Science*, 11(22), 117-129. (Persian).
 22. Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A Methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Production Economics*, 62 (13), 7-22. (Persian).
 23. Spitzer, D. (2007). Transforming performance measurement rethinking the way we measure and drive organizational success, www.amazonbooks.org.

24. Sterling, J. (2008). Organizational Agility. The Association for Laboratory Automation: 1001-16.
25. 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.
26. Van der, G. L., & Koronios, A. (2003). Agile methodologies and the emergence of agile organizations. 7th Pacific Asia Conference.
27. 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.
28. Yarmohammadian, M. H., Samooii, R., Khodayari, R., Ayoubian, A., & Bagherian Mahmoodabadi, M. (1390). Agility status of hospitals. *Health Information Management*, 8(8), 1122-1128. (Persian).
29. Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, W., & Glinow, A. V. (2008). *Organization learning capability*. New York: Oxford University Press.
30. Zanjirchi, S. M., & Olfat, L. (1390). The role of technology in achieving agility in Iran electronics companies. *Journal of Science and Technology Policy*, 3 (1), 24-40. (Persian).

