

## بررسی تاثیر انعطاف استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان غرب کشور)

سمانه الماسی<sup>۱</sup>، حسین عیدی<sup>۲</sup>، همایون عباسی<sup>۳</sup>، شیرین زردشتیان<sup>۴\*</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، ۲- استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران، ۳- استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران، ۴- استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران،

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۳۱

### The Effect of Strategic Flexibility on Entrepreneurship Through the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Office of Youth and Sports West Country)

Samaneh Almasi<sup>1</sup>, Hossein Eydi<sup>2</sup>, Homayun Abbasi<sup>3</sup>, Shirin Zardoshtian<sup>4\*</sup>

1- Ph.D. student of sports management, Razi University, 2- Assistant Professor of Sport Management, College of Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran, 3- Assistant Professor of Sport Management, College of Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran, 4- Assistant Professor of Sport Management, College of Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran,

Received: (2019/01/31) Accepted: (2019/04/20)

#### Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of strategic flexibility on entrepreneurship through the mediating role of organizational learning (Case Study: Office of Youth and Sports West Country), respectively. The sample size is 341 people, which is distributed among the population. The measuring instrument was three Farshad-Mehr's Flexibility Inventories (2015), Chang et al's Organizational learning capabilities (2005) and Organizational Entrepreneurship (2011) questionnaires. Descriptive and inferential statistics were used to analyze the data. All analyzes were performed using SPSS and PLS software. Research findings show that strategic flexibility and organizational learning have a positive and significant effect on entrepreneurship. Also, strategic flexibility has a positive and significant effect on organizational learning. Strategic flexibility on entrepreneurship through organizational learning of effect Positive and meaningful. It is hoped that the sports and youth departments, through the use of exploration and extraction learning in their organization, which are linked to the spirit of entrepreneurship and risk appetite, will create the greatest potential for entrepreneurship in their organization. It should also be noted that the use of this type of learning in the organization requires strategic flexibility that allows such a function to be given to employees in the organization.

#### Keywords

Strategic Flexibility, Organizational Entrepreneurship, Learning, Sports and Youth Departments.

#### چکیده

هدف این تحقیق بررسی تاثیر انعطاف استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان غرب کشور) بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور بودند. حجم نمونه ۳۴۱ نفر می باشد؛ که به نسبت بین افراد جامعه توزیع گردید. ابزار اندازه گیری سه پرسشنامه انعطاف پذیری استراتژیک فرشادمهر (۱۳۹۴)، قابلیت یادگیری سازمانی چانگ و همکاران (۲۰۱۵) و کارآفرینی سازمانی مقیمی (۱۳۹۰) بود. برای تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. تمامی تحلیل ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و PLS انجام گرفت. یافته های تحقیق نشان می دهد؛ که انعطاف-پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی به طور مستقیم بر کارآفرینی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین انعطاف پذیری استراتژیک اثر مثبت و معناداری بر یادگیری-سازمانی دارد. انعطاف پذیری استراتژیک بر کارآفرینی از طریق یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. امید است ادارات ورزش و جوانان با به کارگیری یادگیری اکتشافی و استخراجی در سازمان خود که با روح کارآفرینی و ریسک پذیری ارتباط دارد، زمینه ساز هرچه بیشتر کارآفرینی در سازمان خود باشند. همچنین باید توجه داشت به کارگیری این نوع از یادگیری در سازمان مستلزم انعطاف پذیری استراتژیک می باشد که اجازه چنین عملکردی را به کارکنان در سازمان بدهد.

#### واژه‌های کلیدی

انعطاف استراتژیک، کارآفرینی سازمانی، یادگیری، ادارات ورزش و جوانان.

\* نویسنده مسئول: شیرین زردشتیان

\*Corresponding Author: Shirin Zardoshtian, E-mail: zardoshtian2014@gmail.com

## مقدمه

رقابت شدید بین سازمان ها و تغییرات فزاینده در محیط، سازمان ها را وادار به نوآوری مستمر در راستای دستیابی به اهدافشان می نماید (۱۹). از طرفی امروزه نوآوری به عنوان یک سازو کار مهم برای رقابت پذیری و ادامه بقاء در محیط کسب و کار مطرح می شود (۱۲). نوآوری برای سازمان ها مزایای رقابتی گوناگونی هم چون کاهش هزینه های متمایزسازی از طریق تولید محصولات جدید، توسعه خدمات و بهبود کیفیت را فراهم می آورد. اگر در سازمان نوآوری وجود نداشته باشد، نمی توان به راحتی از رشد و توسعه و رقابت پذیری صحبت کرد (۴۴). از آن جا که نوآوری برای سازمان ها به عنوان یک ضرورت در نظر گرفته می شود، لازم است سازمان ها نسبت به شناسایی عوامل کلیدی شکل دهنده قابلیت نوآوری و عملکرد نوآورانه اقدام نمایند. این در حالی است که نوآوری سازمان ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن ها بستگی دارد (۲). لذا آنچه که در راستای توسعه سرمایه های انسانی و موفقیت سازمان اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت. بنابراین اگر در مدیریت سازمان ها، این موضوع مورد توجه قرار نگیرد، آن سازمان محکوم به فنا است (۳۳). حیات سازمان تا حدودی بستگی به دانش و مهارت های نیروهای مختلف انسانی دارد. هر چه زمینه ها بهنگام و بهینه باشد؛ قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود (۴۲). کارکنان به مهارت های جدید نیاز دارند و باید پیوسته یاد بگیرند؛ تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ بگویند؛ آنان باید فرصت برای یادگیری داشته باشند؛ تا بتوانند شرکای واقعی سازمان به شمار آیند؛ با دادن اطلاعات بیشتر به کارکنان، در خود این نیاز را حس می کنند که باید برای کار و تلاش هدف داشته باشند (۲۱). سازمان هایی که اساسشان یادگیری است، سعی دارند فعالیت ها را بهتر انجام دهند. از دید آنها، یادگیری بهترین راه برای بهبود عملکرد در درازمدت است (۳۴). لذا یکی از راه های توسعه سرمایه انسانی یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی پیوند معنی داری بین نوآوری و عملکرد نیروی انسانی و به طبع آن عملکرد سازمان ایجاد می کند و ظرفیت یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد (۱۵). از طرفی دیگر، نوآوری نیز به عملکرد بالا منجر می شود. به عبارتی یادگیری سازمانی با آقاء و ایجاد ایده های جدید، به نوآوری منجر و باعث بهبود عملکرد می شود و نه تنها به طور مستقیم، بلکه از طریق نوآوری نیز عملکرد را تحت تاثیر قرار

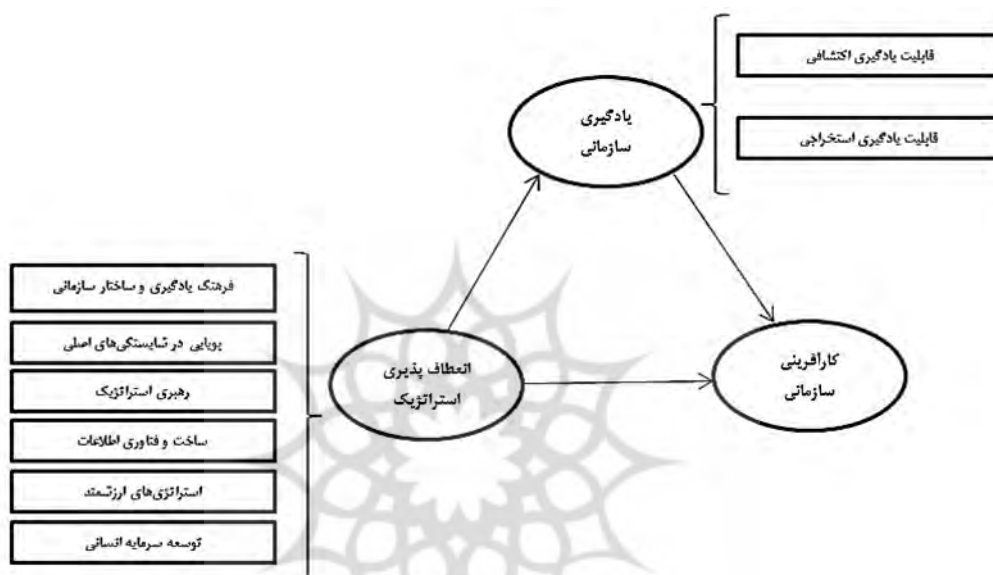
می دهد (۲۲). در واقع این رویکرد منجر به کارآفرینی در سازمان ها شده و آن نیز نقش مهمی در فرموله سازی استراتژی و نوآوری بازی می کند و داشتن چنین رویکرد و طرز تفکری موجب می شود که افراد سازمان در جستجوی فرصت های جدید در بازار بوده و یا به دنبال جلب رضایت مشتری از طریق تامین نیازهای مشتریان باشند (۳۷). مفهوم کارآفرینی سازمانی، از طریق نوآوری، تغییر استراتژیک و مدیریت استراتژیک تکامل یافته است و بر فعالیت های کارآفرینانه در یک سازمان، به منظور افزایش عملکرد تمرکز دارد (۱۴). زیرا محیط کسب و کار جهانی به طور فزایندهای در حال پویا شدن است؛ و سازمان ها در حال جستجوی روش هایی برای افزایش انعطاف پذیری آن ها می باشند. به گونه ای که قادر باشند؛ به شرایط متغیر عکس العمل نشان دهند. سازمانی که انعطاف پذیری کمی از خود نشان می دهد، به نظر در روابط بسیار خشک است؛ و شدیداً به عمل کردن به صورت بوروکراتیک وفادار است (۳۵). با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه های کسب و کار از جمله سازمان های مجازی یا تحت شبکه، بنگاه های اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر چالش تبدیل گردیده و پارادایم های جدیدی ظاهر شده که بقا را برای بسیاری از بنگاه ها مشکل ساخته است (۳۳). در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل می دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمان هایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار گیرند (۲۵). لارسن (۲۰۰۶) به نقل از احمدی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان انعطاف پذیری در سازمان یادگیرنده در تحقیقات خود بیان کرد که مدیران و کارآفرینان در سازمان ها برای حفظ بهره وری اقتصادی و اجتماعی در داخل منطقه باید متغیرهای اصلی و سیستماتیک تاثیرگذار در داخل و خارج از محیط سازمان را شناسایی کنند (۱). شرکت باید با انعطاف پذیری آشکار بر اساس اتخاذ استراتژی های پیشگیرانه در کسب و کار که شامل فرایندهای شروع و اجرای دوره تغییرات سازمانی می باشد، عمل نماید (۸). انعطاف پذیری استراتژیک مفهوم چندبعدی و مانند ابزاری است که به سازمان ها توانایی پاسخ موثر به شرایط متغیر محیطی و رویارویی با انواع عدم اطمینان را می دهد (۳۶). در واقع انعطاف پذیری استراتژیک سبب می شود تا سازمان نسبت به مشکلات پویا عمل کرده و تا حد امکان از عدم اطمینان محیط نهایت استفاده را ببرند و با کارآفرینی سازمانی بتوانند آن را به

فرصتی برای رشد شرکت تبدیل کنند (۱۳). میزان انعطاف پذیری سازمان، اغلب به عنوان یک اولویت رقابتی، در کنار هزینه، کیفیت و نوآوری تفسیر می شود. همان طور که هزینه پایین و کیفیت بالا، از نیازهای ورود به یک بازار هستند، انعطاف پذیری را می توان کلید نهایی ایجاد قابلیت های رقابتی سازمان دانست. انعطاف-پذیری استراتژیک نه تنها سازمان ها را قادر می سازد که منابع خود را برای تطبیق دادن با محیط های پرسرعت به صورت پویا مدیریت کند؛ بلکه همچنین به سازمان ها کمک می کند که به پتانسیل کامل منابع کلیدی خود دست یابند (۴۵). در واقع آن دسته از سازمان ها که بهتر بتوانند از منابع خود در جهت کشف فرصت ها استفاده نمایند بهتر می توانند در محیط رقابتی عمل نمایند. انعطاف استراتژیک به دنبال این است؛ که بر اساس داده ها اطلاعاتی که در زمان فعلی وجود دارد، بهتر بتواند سازمان را برای دستیابی به اهداف و چشم اندازهای خود هدایت کند (۱۱). با توجه به محیط رقابتی امروزه، سازمان ها دیگر نمی توانند با تعداد اندکی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای چند طرح کارآفرینانه به رقابای چابک، منعطف، نوآور، فرصتگرا و کم هزینه ی خود فائق آیند، بلکه باید شرایطی را فراهم کنند؛ تا همه کارکنان از چنین روحیه ی کارآفرینانه بهره مند شده و بتوانند به راحتی، به طور فردی یا گروهی و از طریق کارآفرینی سازمانی، فعالیت های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند، به گونه ای که قادر باشند به شرایط متغیر عکس العمل نشان دهند (۱۷). دو حوزه انعطاف استراتژیک و کارآفرینی سازمانی، می توانند منجر به بهبود عملکرد و رشد سازمان شده و هر دو به دنبال ایجاد سازگاری با تغییرات محیطی و بهره برداری از فرصت ها در جهت خلق ثروت می باشند؛ دراین راستا براها و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود بدین نتیجه رسیدند که انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر مهم و مثبتی بر نوآوری سازمانی ایفا می کند (۵). کاماساک و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود در رابطه با اهمیت تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر مدیریت دانش و نوآوری در بازارهای نوظهور بیان می کنند، انعطاف پذیری استراتژیک بر مدیریت دانش و عملکرد نوآوری در سازمان تاثیر مستقیم و مثبتی دارد (۲۴). قربان و قلی پور (۲۰۱۸) نیز اهمیت و تاثیر مثبت انعطاف پذیری استراتژیک بر نوآوری در سازمان را در تحقیق خود نشان داده اند و بیان نمودند انعطاف پذیری سازمانی جهت کاهش مخاطرات محیطی و درون سازمانی امری ضروری بوده که منجر به بهبود یادگیری سازمانی شده و هم چنین اثر غیرمستقیم نیز بر نوآوری سازمانی دارد (۱۶). دیبرل و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند بین انعطاف پذیری سازمانی شرکت ها و نوآوری سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (۱۱).

کریگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز در بررسی خود به این نتیجه رسیدند، انعطاف استراتژیک در محیط رقابتی منجر به نوآوری و بهبود عملکرد سازمان می شود (۱۰). وسترلاند و راجالا (۲۰۱۱) در پژوهش خود تحت عنوان یادگیری و نوآوری در همکاری شبکه های درون سازمانی به این نتیجه دست یافتند که یادگیری سازمانی اثیر مثبت و معنی داری با نوآوری تولید و کیفیت محصولات دارد (۴۲). چن و همکاران (۲۰۰۹) نیز بدین نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی بر نوآوری و بهبود عملکرد سازمان ها تاثیر گذار است (۷). جارچی (۱۳۹۵) و فقیه (۱۳۹۶) نیز بدین نتیجه رسید یادگیری سازمانی منجر به نوآوری سازمانی و بهبود عملکرد می شود (۲۱)، (۱۲). نوجوان فر (۱۳۹۶) در تحقیق خود بیان کرد که قابلیت بین نوآوری و انعطاف پذیری استراتژیک رابطه معنادار وجود دارد. تاثیر تعاملی بین یادگیری سازمانی و قابلیت نوآوری بر انعطاف پذیری استراتژیک معنی دار است و قابلیت نوآوری بر انعطاف پذیری استراتژیک در حضور نقش تعدیلگر یادگیری سازمانی تاثیر دارد (۳۵). رضانی (۱۳۹۴) بیان نمود بین یادگیری سازمانی و ابعاد آن با کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی ارتباط معناداری وجود داشت (۳۷). آمره (۱۳۹۳) در تحقیق خود بیان نمود، تمام متغیرهای یادگیری سازمانی به جز فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد (۳). میری پورفرد و محبی (۱۳۹۰) در تحقیق خود بیان نمودند که تسهیم دانش در اشاعه فرهنگ سازمانی که کارآفرینی سازمانی را تشویق می کند نقش به سزایی دارد (۳۱). نتایج به دست آمده از بررسی پژوهش های انجام شده نشان می دهد یادگیری سازمانی و انعطاف-استراتژیک متغیرهایی هستند، که بر کارآفرینی سازمانی اثرگذار هستند و با تقویت یادگیری سازمانی و ایجاد انعطاف-استراتژیک، کارآفرینی سازمانی در میان کارکنان سازمان افزایش می یابد. کارآفرینی در سازمان ها و خصوصا ادارات ورزش و جوانان بسیار حائر اهمیت می باشد. ادارات ورزش و جوانان که متولیان توسعه ورزش در کشور هستند؛ و خدمات تاثیر گذاری در رشد و گسترش ورزش، سلامت و توسعه پایدار ارائه می دهند؛ همانند دیگر سازمان ها در راستای رسیدن به اهداف سازمانی نیازمند کارآفرینی و عملکرد بالا در تمام سطوح سازمانی خود می باشند (۲۳). بنابراین با توجه به این که کشور ایران جزء کشورهای در حال توسعه می-باشد و وضعیت حاکم در سازمان های دولتی در آن، تقریباً سنتی و غیر کارآفرینانه می باشد، چنین به نظر می رسد که یکی از مهمترین دلایل ضعف عملکردی سازمان های دولتی ایران از جمله ادارات ورزش و جوانان، ناشی از فقدان نوآوری و کارآفرینی سازمانی است. لذا می توان با انجام تحقیق در این زمینه

این سازمان را تشویق به کارآفرینی سازمانی و در نتیجه کسب مزیت رقابتی کند. با توجه به مطالب ذکر شده و با توجه به اهمیت نقش ادارات ورزش و جوانان کشور در پیشبرد اهداف ورزش و سلامت، این تحقیق در پی بررسی نقش میانجی انعطاف-پذیری استراتژیک در ارتباط بین یادگیری سازمانی با کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان غرب کشور می باشد.

راهکارهای ایجاد و افزایش کارآفرینی سازمانی را به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد و شاهد بهبود عملکرد این سازمان در ارائه خدمات ورزشی باشیم. از آنجا که ادارات ورزش و جوانان به عنوان پیشگامان ورزش کشور نقش مهمی در توسعه و ارتقاء ورزش دارند و با توجه به ضرورت کارآفرین بودن این سازمان، این تحقیق به دنبال آن است که با استفاده از یادگیری سازمانی و انعطاف پذیری استراتژیک از طریق کاهش عدم اطمینان های محیطی کارکنان



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

ابزار تحقیق شامل سه پرسشنامه استاندارد انعطاف‌پذیری استراتژیک فرشادمهر (۱۳۹۴) شامل ۲۲ سوال و ۶ مولفه رهبری استراتژیک (سوالات ۱ تا ۴)؛ پویایی در شایستگی‌های اصلی (سوالات ۵ تا ۹)؛ توسعه سرمایه انسانی (سوالات ۱۰ تا ۱۳)؛ ساخت و فناوری اطلاعات (سوالات ۱۴ و ۱۵)؛ استراتژی‌های ارزشمند (سوالات ۱۶ تا ۱۹) و فرهنگ یادگیری و ساختارهای سازمانی (سوالات ۲۰ تا ۲۲)، پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی چانگ و همکاران (۲۰۱۵) شامل ۹ گویه و ۲ مولفه، قابلیت یادگیری اکتشافی (۴ گویه)؛ از قبیل اغلب کارکنان این سازمان از ورود به قلمروهای ناشناخته برای یادگیری ترسی ندارند) و قابلیت یادگیری استخراجی (۵ گویه)؛ از قبیل بخشی از کارکنان این سازمان جمع‌آوری، احیا و گزارش دادن اطلاعات راجع به آن چیزی است که خارج از این سازمان اتفاق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی، از نوع پیمایشی می‌باشد. توصیفی به این جهت که تصویری از وضع موجود ارائه می‌دهد و پیمایشی از این جهت که گردآوری داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه و در یک تحقیق میدانی انجام می‌گیرد و از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی و از لحاظ زمان مقطعی می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور ایران شامل استان‌های کرمانشاه، ایلام، کردستان، لرستان و همدان به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشد. طبق پیش فرض‌های تحقیق در بخش یافته‌های تحقیق ۳۴۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه به تناسب بین ۵ شهر مذکور توزیع گردید.

پیش فرض همخطی چندگانه است، اگر همخطی در یک معادله رگرسیون بالا باشد بدین معنی است که بین متغیرها مستقل همبستگی بالایی وجود دارد و اعتبار مدل زیر سوال می‌رود. از طرف دیگر یک تاثیر علی وقتی تأیید می‌شود که بتوان نشان داد هیچ متغیر دیگری بر رابطه‌ی بین دو متغیر مستقل و وابسته از طریق همخطی بالا با متغیر مستقل تأثیر نمی‌گذارند. در این حالت است که می‌توان ادعا کرد همخطی وجود ندارد و یا تأثیر آن خیلی اندک است و می‌توان از آن چشم‌پوشی کرد. در پژوهش حاضر به منظور بررسی همخطی بین متغیرهای مستقل در مدل -ها معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص (VIF) و (Tolerance) که نشان دهنده میزان همخطی بین متغیرهای مستقل می‌باشند استفاده گردیده است.

**جدول ۱.** برآورد همخطی چندگانه با استفاده از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس

شاخص‌های همخطی چندگانه		متغیرها
عامل تورم	شاخص تحمل	انعطاف پذیری استراتژیک
واریانس	واریانس	
۱/۸۶۳	۰/۵۳۷	یادگیری سازمانی
۱/۸۶۳	۰/۵۳۷	

با مدنظر قرار دادن نقطه برش مربوط به شاخص‌های تحمل و عامل تورم واریانس که به ترتیب ۰/۴ و ۲/۵ می‌باشد (بیشتر از ۰/۴ بودن شاخص تحمل و کمتر از ۲/۵ بودن عامل تورم واریانس) نتایج این دو شاخص در پژوهش حاضر بیانگر عدم وجود همخطی چندگانه و یا به عبارتی مطلوبیت این پیش فرض است. سومین پیش فرض در این رابطه مقدار باقیمانده‌های استاندارد است، با استفاده از این شاخص موارد دور افتاده و یا پرت (موارد دور افتاده مواردی هستند که الگوی رابطه متغیرهایشان با سایر افراد به شدت متفاوت است، این‌ها کسانی هستند که معادله رگرسیون وقتی که مقدار متغیر وابسته آن‌ها را پیش‌بینی می‌کند، پیش‌بینی‌اش از واقعیت این افراد خیلی دور خواهد بود و زمانی که پیش‌بینی از واقعیت این موارد دور باشد باعث آن می‌شود که نمره باقیمانده بزرگ شود) مشخص می‌گردد.

می‌افتد) و پرسشنامه استاندارد کارآفرینی سازمانی مقیمی (۱۳۹۰) شامل ۱۱ گویه بود.

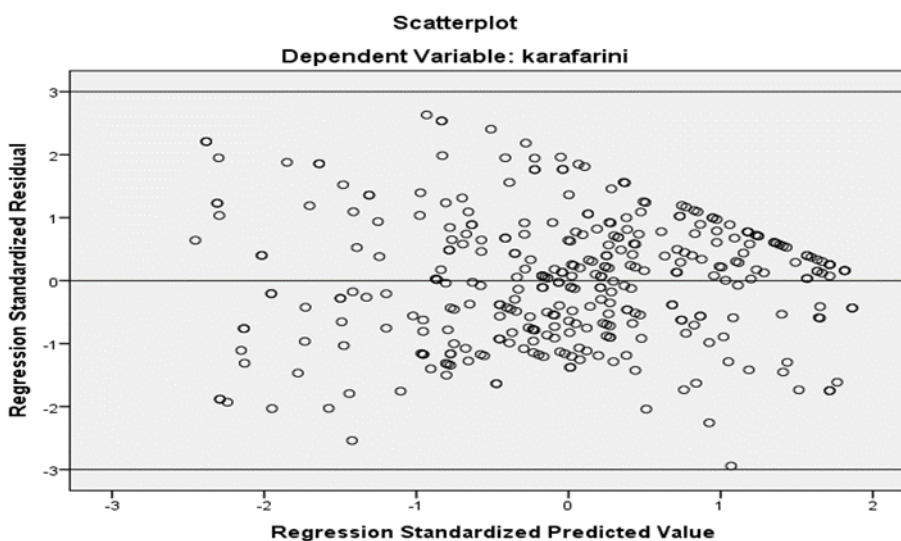
سوالات پرسشنامه شامل مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) می‌باشد. در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای SPSS 23 و Smart PLS 3.2.7 استفاده گردید.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق در بخش اطلاعات توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد: ۲۱۴ نفر (۶۲/۷۶٪) از پاسخ دهندگان مرد و ۱۲۷ نفر زن (۳۷/۲۴٪) بوده‌اند. میزان تحصیلات اکثر پاسخ-دهندگان کارشناسی ۶۰/۷٪ (۲۰۷ نفر) و کمترین آن‌ها ۳/۵۱٪ (۱۲ نفر) دکتری بود. وضعیت قرارداد اکثر کارکنان پیمانی ۵۶/۵۹٪ (۱۹۳ نفر) و کمترین آن‌ها دارای با ۱۲/۶۰٪ (۴۳ نفر) دارای قرار دادرسی می‌باشند. پست سازمانی اکثر پاسخ‌دهندگان کارمند با ۵۵/۷۱٪ (۱۹۰ نفر) و کمترین آن‌ها رئیس با ۱/۴۶٪ (۵ نفر) بوده است. در ادامه به بررسی پیش فرض‌های تحقیق، پایایی و نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها پرداخته شده است.

#### - پیش فرض‌ها

به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور توجه به پیش فرض اساسی این رویکرد حائز اهمیت است و بایستی پیش از اجرای مدل مورد بررسی قرار گیرد. یکی از این پیش-فرض‌ها حجم بهینه نمونه است. مولر (۱۹۹۹) برای تعیین حجم نمونه از نسبت حجم نمونه به پارامتر آزاد برای برآورد استفاده می‌کند. وی حداقل این نسبت را ۵ به ۱، حد متوسط آن را نسبت ۱۰ به ۱ و حد بالای آن را نسبت ۲۰ به ۱ عنوان می‌کند. با این حال در پژوهش حاضر با مدنظر قراردادن حداقل نسبت حجم نمونه به تعداد متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای آزاد، پیچیدگی مدل، روش برآوردهای پارامترهای آزاد برآورد حداکثر درست‌نمایی (نیاز داشتن به حجم نمونه بالا)، حجم داده‌های مفقود (کمتر از ۵ درصد) و رابطه نرمالیتی چندمتغیره با حجم نمونه اصل بر این گذاشته شد که حجم نمونه ۳۴۱ نفر به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری کفایت لازم را دارد. دومین



شکل ۲. مقدار باقیمانده استاندارد

جدول ۲. برآورد داده‌های پرت چندمتغیره با استفاده از فاصله

ماهالانویس		
فاصله ماهالانویس		
حداکثر مقدار	حداقل مقدار	تعداد
۹/۶۴۰۷۱	۰/۰۰۰۰۰۹	۳۶۷
موارد		

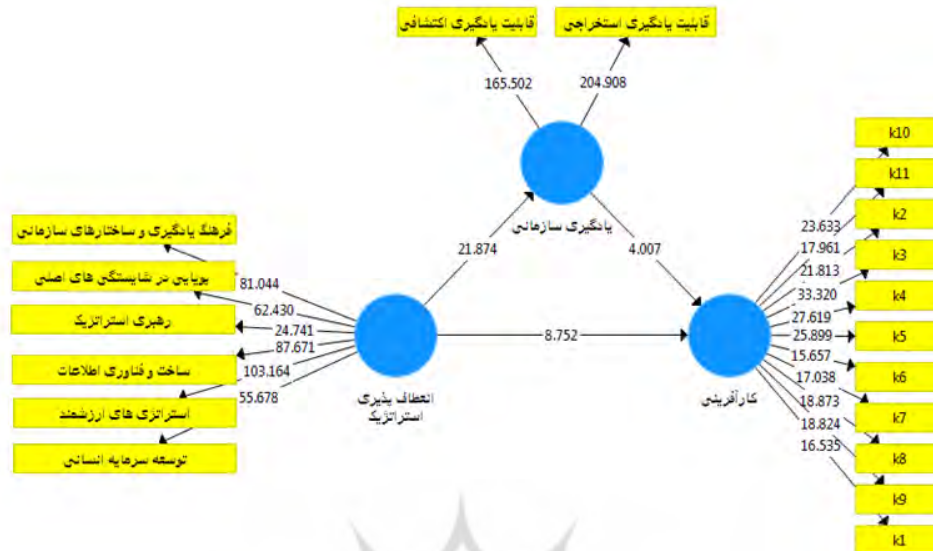
با استناد به این نتایج حاصل شده مشخص می‌گردد که داده‌های پرت چندمتغیره در مجموع داده‌های این پژوهش وجود ندارد. با تأیید پیش‌فرض‌های آزمون مدل سازی معادله ساختاری، استفاده از این رویکرد بلا مانع است.

#### مدل معادلات ساختاری

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق با استفاده از مدل سازی معادله ساختاری رویکرد واریانس محور انجام گردید. استفاده از این رویکرد در آزمون فرضیه‌ها و مدل نظری پژوهش به پژوهشگر کمک می‌کند با متغیرهای اصلی درگیر در مدل نظری به عنوان متغیرهای مکنون برخورد کرده و خطاهای اندازه‌گیری را در برآورد پارامترهای مرتبط با آزمون مدل دخالت دهد و در نتیجه برآوردها از دقت بالاتر و قابل اطمینان‌تری برخوردار باشند. مدل یابی پی ال اس در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) با برآورد مسیر بین متغیرها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

مرزی که مشخص شد برای اینکه یک مورد پرت قلمداد شود این است که نمره باقیمانده استاندارد او در دامنه ۳- تا ۳ (این دامنه دامنه‌ای است که روی یک توزیع نرمال، ۹۵٪ موارد انتظار می‌رود در این دامنه قرار بگیرند و ۲/۵٪ از ۳ کوچکتر و ۲/۵٪ از ۳ بزرگتر باشند) قرار نگرفته باشد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که باقیمانده استاندارد هیچ کدام از موردها خارج از مرز تعیین شده نیست و در نهایت آخرین پیش فرض داده‌های پرت چندمتغیره است، داده‌های پرت چندمتغیره بیانگر این است که در یک فضای چندمتغیره چه تعدادی از موردها می‌تواند پرت یا دور افتاده محسوب شوند. شاخصی که اغلب در خصوص تشخیص داده‌های پرت چندمتغیره در مدل سازی معادله ساختاری مورد استفاده می‌گیرد و در این پژوهش نیز به منظور تشخیص داده‌های پرت چندمتغیره مورد استناد قرار گرفته است شاخص فاصله ماهالانویس است. مقدار این شاخص بر اساس فاصله‌ای حساب می‌شود که هر مورد از مرکز هندسی داراست. مرکز هندسی بر مبنای میانگین همه متغیرهای مشاهده شده تعیین می‌گردد. هنگامی که این فاصله برای موردی زیاد باشد آنگاه آن مورد پرت یا دور افتاده تلقی می‌گردد. برای ارزیابی داده‌های پرت چند متغیره باید مقادیر بدست آمده برای فاصله ماهالانویس را با توزیع مجذور کای مقایسه کرد. در این پژوهش چون ۲ متغیر مستقل وجود داشت درجه آزادی برابر با ۱ بود. مقدار مجذور کای متناظر با درجه آزادی ۲، عدد ۱۰/۵۳ است و هر مورد یا پاسخگویی که فاصله ماهالانویس آن از عدد مذکور بیشتر باشد داده پرت محسوب می‌شود.

مدل اندازه گیری



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

مقدار بارهای عاملی متغیرهای آشکار (۰/۳۸۵ - ۰/۸۷۳) از نقطه برش ۰/۳ و مقدار آماره تی آن‌ها نیز از نقطه برش ۱/۹۶ بزرگتر بود ( $P < ۰/۰۵$ ).

با توجه به شکل بالا، تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ تایید می‌شود. جدول ۳ بارهای عاملی (λ) را برای هر یک از معرف‌ها (متغیرهای آشکار) نشان می‌دهد. بنابر نتایج بدست آمده

جدول ۳. تحلیل میزان پایایی و روایی

سازه	متغیر آشکار	بارعاملی	آماره t	وضعیت	سازه	متغیر آشکار	بارعاملی	آماره t	وضعیت
یادگیری سازمانی	y1	۰/۸۱۶	۲۴/۹۵۲	مطلوب	کارآفرینی	e1	۰/۴۶۳	۲۴/۹۵۲	قابل قبول
	y2	۰/۸۲۰	۱۸/۱۹۱	مطلوب		e2	۰/۳۸۵	۱۸/۱۹۱	قابل قبول
	y3	۰/۶۸۲	۲۳/۷۳۳	مطلوب		e3	۰/۶۹۸	۲۳/۷۳۳	مطلوب
	y4	۰/۸۲۴	۱۸/۵۸۵	مطلوب		e4	۰/۷۵۳	۱۸/۵۸۵	مطلوب
	y5	۰/۸۰۳	۲۳/۸۳۹	مطلوب		e5	۰/۷۹۲	۲۳/۸۳۹	مطلوب
	y6	۰/۸۳۵	۳۲/۷۱۵	مطلوب		e6	۰/۷۹۲	۳۲/۷۱۵	مطلوب
	y7	۰/۷۹۰	۳۷/۵۷۸	مطلوب		e7	۰/۷۹۱	۳۷/۵۷۸	مطلوب
انعطاف پذیری استراتژیک	y8	۰/۸۱۰	۲۴/۹۵۲	مطلوب	e8	۰/۷۹۵	۲۴/۹۵۲	مطلوب	
	y9	۰/۸۱۳	۱۸/۱۹۱	مطلوب	e9	۰/۷۹۰	۱۸/۱۹۱	مطلوب	
	k1	۰/۶۵۰	۲۳/۷۳۳	مطلوب	e10	۰/۸۰۲	۲۳/۷۳۳	مطلوب	
	k2	۰/۷۳۳	۱۸/۵۸۵	مطلوب	e11	۰/۷۹۷	۱۸/۵۸۵	مطلوب	
	k3	۰/۷۸۰	۲۳/۸۳۹	مطلوب	e12	۰/۷۱۴	۲۳/۸۳۹	مطلوب	
	k4	۰/۷۵۴	۳۲/۷۱۵	مطلوب	e13	۰/۷۹۵	۳۲/۷۱۵	مطلوب	
	k5	۰/۷۸۴	۳۷/۵۷۸	مطلوب	e14	۰/۸۲۷	۳۷/۵۷۸	مطلوب	
	k6	۰/۶۹۸	۲۴/۹۵۲	مطلوب	e15	۰/۷۹۸	۲۴/۹۵۲	مطلوب	
	k7	۰/۷۲۱	۱۸/۱۹۱	مطلوب	e16	۰/۷۷۱	۱۸/۱۹۱	مطلوب	

مطلوب	۰/۷۴۳	۲۳/۷۳۳	k8	مطلوب	۰/۸۳۸	۲۳/۷۳۳	e17
مطلوب	۰/۷۳۷	۱۸/۵۸۵	k9	مطلوب	۰/۸۷۳	۱۸/۵۸۵	e18
مطلوب	۰/۷۸۲	۲۳/۸۳۹	k10	مطلوب	۰/۸۵۳	۲۳/۸۳۹	e19
مطلوب	۰/۷۲۲	۲۴/۹۵۲	k11	مطلوب	۰/۸۰۹	۳۲/۷۱۵	e20
				مطلوب	۰/۸۴۵	۳۷/۵۷۸	e21
				مطلوب	۰/۸۴۴	۲۴/۹۵۲	e22

پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات (شاخص ها) خود می‌پردازد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده اند. روایی واگرا میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. در صورتی که یک سازه با شاخص های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشند تا با سازه های دیگر، روایی واگرا مناسب مدل تایید می‌شود.

#### جدول ۵. ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	انعطاف پذیری استراتژیک	کارآفرینی سازمانی	یادگیری سازمانی
انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۸۸۲	-	-
کارآفرینی	۰/۶۹۲	۰/۷۳۸	-
یادگیری سازمانی	۰/۶۷۵	۰/۶۰۶	۰/۹۶۰

مطابق با ماتریس بالا، مقادیر قطر اصلی تمامی سازه‌های انعطاف پذیری استراتژیک، کارآفرینی و یادگیری سازمانی از مقدار همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل اندازه گیری را نشان می‌دهد. مقدار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درون زا، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا توسط متغیر برون‌زا صورت می‌پذیرد و این مقدار برای متغیر برون‌زا محاسبه نمی‌شود. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه اثر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر دارد. در جدول ۶ مقادیر ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا نشان داده شده است.

#### جدول ۶. میزان ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا

متغیر	ضریب تعیین (R2)
یادگیری سازمانی	۰/۴۵۵
کارآفرینی	۰/۵۱۴

بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان (سازه) و متغیر آشکار (شاخص) مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می‌کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می‌کند. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد ضعیف است و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد بسیار مطلوب است. همان گونه که در جدول شماره سه مشاهده می‌شود، در مدل پژوهش، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی پرسش‌ها بیشتر از (۰/۳) می‌باشد؛ بدین معنا که واریانس شاخص‌ها با سازه مربوط به آن‌ها در حد قابل قبول بوده و نشان دهنده مناسب بودن این معیار است.

علاوه بر این، جهت تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی، روایی محتوا (روایی محتوا از طریق نظرسنجی از خبرگان مورد تأیید قرار گرفت)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شد. در جداول شماره چهار، نتایج پایایی و روایی همگرا ارائه شده است.

#### جدول ۴. ضرایب پایایی و روایی مدل

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۹۴۲	۰/۹۵۴	۰/۷۷۷
کارآفرینی	۰/۹۱۸	۰/۹۲۹	۰/۵۴۴
یادگیری سازمانی	۰/۹۱۶	۰/۹۶۰	۰/۹۲۲

آلفای کرونباخ معیاری برای سنجش پایایی و سنجش مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌گردد. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. پایایی ترکیبی توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. مقدار ملاک برای مناسب بودن آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ و برای



نماید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). معیار توسط تننه‌اوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق مدل زیر محاسبه می‌گردد.  $GoF = \sqrt{Communalities} \times R^2$

این شاخص، مجذور مقدار ضرب میانگین مقادیر اشتراکی و میانگین ضریب تعیین است. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی نموده اند. با توجه به مقدار ۰/۳۵۷، معیار شاخص نیکویی برازش نشان از برازش کلی قوی مدل را دارد. دامنه مطلوب شاخص‌های مدل اندازه‌گیری بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

#### – مدل ساختاری

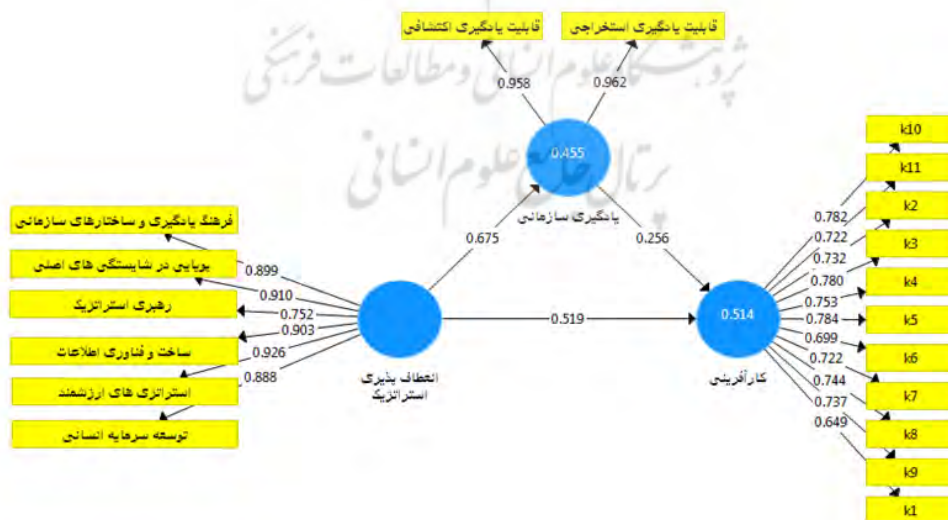
نتایج مدل معادله ساختاری فرض‌های تدوین شده این پژوهش را حمایت کرد.

شکل ۴ مدل معادله ساختاری تحقیق را در حالت معناداری نشان می‌دهد و جدول شماره ۷ مجموع اثرات بین متغیرهای پنهان تحقیق را نشان می‌دهد.

مقادیر ضریب تعیین مربوط به دو متغیر یادگیری سازمانی و کارآفرینی به ترتیب برابر است با ۰/۴۵۵ و ۰/۵۱۴ که مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیرهای درون زاء اندازه اثر بزرگ متغیر برون زا بر متغیرهای درون زا را نشان می‌دهد و نشان از برازش مناسب مدل ساختاری مدل است.

شاخص کیفیت مدل ساختاری نیز به بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش بینی کردن به روش چشم پوشی می‌باشد. معروف ترین و شناخته ترین معیار اندازه گیری این توانایی شاخص Q2 استون – گایسلر است که بر اساس این ملاک مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون زای انعکاسی را پیش بینی کند. مقادیر Q2 بالای صفر نشان می‌دهد که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش بینی دارد (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹). به عبارتی در صورتی که کلیه مقادیر به دست آمده با در نظر داشتن متغیر پنهان درون‌زا انعکاسی شده مثبت باشد مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. مقادیر Q2 به دست آمده برای یادگیری سازمانی ۰/۳۹۹ و برای کارآفرینی ۰/۲۴۲ می‌باشد که نشان از کیفیت مناسب مدل ساختاری در پیش بینی کردن دارد.

شاخص نیکویی برازش نیز معیار مربوط به سنجش کلی مدل های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل



شکل ۴. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت معناداری

سازمان به بهبود خدمات ارائه شده سازمان کمک شایانی کند. اما سازمان‌ها باید در نظر داشته باشند، میل به کارآفرین بودن در سازمان نیازمند به وجود شرایط متناسب با آن می‌باشد. یکی از این شرایط وجود انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان می‌باشد. میزان انعطاف‌پذیری سازمان به عنوان یک اولویت رقابتی در کنار دیگر مزیت‌های رقابتی هم‌چون هزینه پایین و کیفیت خدمات و کالا مطرح می‌گردد. زیرا انعطاف استراتژیک همانگونه که کریگ و همکاران (۲۰۱۳) بیان نموده اند؛ از طریق بهبود نوآوری منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود. در واقع انعطاف-پذیری استراتژیک به واسطه کاهش عدم قطعیت محیط که یک تهدید جدی برای سازمان می‌باشد، سبب می‌شود، کارکنان سازمان فرصتی برای نوآوری و کارآفرینی در سازمان بدست آورند (۱۰). در ادارات ورزش و جوانان به دلیل ماهیت خدماتی بودن محصول، اغلب نوعی رخوت و سستی در کارکنان به دلیل روتین بودن روند کارها ایجاد می‌گردد، این مسئله سبب می‌شود باور به خود برای ایجاد یک کار جدید در چنین سازمانی منتفی گردد. این درحالی است که انعطاف‌پذیری با وجود اینکه یکی از ویژگی‌هایی است؛ که ظرفیت فراوانی برای پاسخگویی به تغییرات محیطی پیش بینی نشده دارد؛ کمتر مورد تفسیر قرار گرفته است. لذا می‌توان با وضع انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان این آزادی عمل به کارکنان را که متناسب با شرایط می‌توانند روش‌های مختلفی برای انجام وظیفه خود به کار گیرند را بدهیم. زمانی که کارکنان بدانند اختیار این را دارند که متناسب با شرایط، روند انجام وظیفه خود را می‌توانند تغییر دهند، فرصت برای کارآفرینی و ایده‌پردازی جهت انجام آن را پیدا خواهند کرد. انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان موارد مختلفی را در برمی‌گیرد؛ از انعطاف در استراتژی‌های سازمانی، رهبری استراتژیک تا ساختار و نیروی انسانی سازمان. به همین دلیل لازم است برای تحقق کارآفرینی در سازمان، مدیران انعطاف‌پذیری استراتژیک را در تمامی موارد اجرایی کنند. برای ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک در ادارات ورزش و جوانان، در وهله اول مدیران همانگونه که بوک و همکاران (۲۰۱۲) بیان می‌دارند، باید تغییرات لازم در ساختار سازمان بوجود آورند (۶). به عبارتی سازمان باید رویه انجام امور را تسهیل کند و از وضع قوانین خشک و بی روح جلوگیری کند، تا به کارکنان خود این فرصت را بدهد که برای انجام وظایف خود به شیوه‌های کارمندر بیاندیشند و باعث خلق کارآفرینی در سازمان شوند. بدین صورت

نتایج گزارش شده در جدول ۷ نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی به طور مستقیم بر کارآفرینی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین انعطاف‌پذیری استراتژیک اثر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. علاوه بر این مشخص گردید که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر کارآفرینی از طریق یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۷. مجموع اثرات بین متغیرهای پنهان

متغیرهای پنهان	کارآفرینی		یادگیری سازمانی	
	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	اثر کل
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۵۱۹	۰/۱۷۳	۰/۶۹۲	۰/۶۷۵
یادگیری سازمانی	۰/۲۵۶	-	۰/۲۵۶	-

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق بررسی تاثیر انعطاف استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان غرب کشور) بود. نتایج تحقیق حاضر نشان داد.

بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. که با نتایج فرشادمهر (۱۳۹۴)، براها و همکاران (۲۰۱۸)، کاماساک و همکاران (۲۰۱۶)، دبیرل و همکاران (۲۰۱۴)، کریگ و همکاران (۲۰۱۳) و نوجوان‌فر (۱۳۹۶) هم‌خوانی دارد (۱۳، ۵، ۲۴، ۱۱، ۱۰، ۳۵). گذر زمان و تغییرات سریع علم و فناوری در جهان و نیز تبدیل شدن ورزش به یک صنعت سبب شده است، سازمان‌هایی که در خلاقیت و نوآوری را پیشه نکنند، دیر یا زود از چرخه رقابت حذف شوند. در واقع اقدام به کارآفرینی در کشورهای آمریکا و اروپایی سابقه طولانی دارد، اما کشورهای در حال توسعه هم‌چون ایران در دهه‌های اخیر به صورت سازمان یافته به این موضوع پرداخته است. سازمان‌های ورزشی در ایران نیز همانند هر سازمان دیگر در ارائه خدمات خود به کارآفرینی نیازمند است؛ زیرا شرایط محیطی برای حفظ بقاء این مهم را اجباری نموده است. کارآفرینی در شرایط کنونی و اوضاع رقابت شدید که بین سازمان‌های مختلف حاکم است، می‌تواند علاوه بر حفظ بقاء

بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. که با نتایج ژو و وو (۲۰۱۰)، دیبرل و همکاران (۲۰۱۴)، کاماساک و همکاران (۲۰۱۶)، قربان و قلی-پور (۲۰۱۸) و رضانی (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد (۴۵، ۱۱، ۲۴، ۱۵، ۳۷). یادگیری فرآیندی است که منجر به تغییر رفتار در سطح فرد، گروه یا سازمان می‌شود (چانگ و همکاران، ۲۰۱۵). اهمیت یادگیری در سازمان، جزء جدایی‌ناپذیر فرآیندهای سازمانی می‌باشد. در رابطه با سازمان‌های انعطاف‌پذیر و یادگیرنده؛ برای حفظ شرایط اقتصادی و اجتماعی سازمان باید متغیرهای اصلی و سیستماتیک تاثیرگذار در داخل و خارج از محیط سازمان را شناسایی کرد. یادگیری، روش‌های مختلفی دارد، اما آنچه امروزه در سازمان‌ها نقش پررنگ‌تری دارد یادگیری اکتشافی و استخراجی می‌باشد. فرصت برای یادگیری در سازمان همانند کارآفرینی سازمانی نیازمند شرایطی می‌باشد. کارکنان و مدیران در همه سطوح سازمان برای یادگیری اکتشافی یعنی کسب اطلاعات از مرزهای خارج از سازمان، رقبا و مشتریان و نیز برای یادگیری استخراجی شامل کسب اطلاعات از درون مرزهای مشترک با رقبا و مشتریان نیازمند شرایطی در سازمان هستند که این فرصت و اختیار را به آن‌ها بدهد. یکی از این عوامل انعطاف-پذیری استراتژیک است. در واقع گسترش فرهنگ یادگیری در ادارات ورزش و جوانان نیازمند همراهی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان با آن می‌باشد. و تصمیم به انعطاف‌پذیری استراتژیک تصمیم مهمی است که می‌تواند زمینه سازی برای گسترش یادگیری سازمانی باشد. از طرفی با توجه به نتایج دیبرل و همکاران (۲۰۱۴) که بیان می‌دارد انعطاف استراتژیک به دنبال این است؛ که بر اساس اطلاعاتی موجود، بهتر بتواند سازمان را برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای خود هدایت کند، می‌توان بیان نمود، وجود انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان سبب می‌شود کارکنان برای تحقق سیاست‌های مربوط به آن، دست به یادگیری اکتشافی و استخراجی بزنند (۱۱). در این میان همانگونه که کریمی و همکاران (۱۳۹۲) بیان نمودند، با انعطاف در ساختار سازمان و کاهش دیوان‌سالاری‌های اداری و دادن آزادی عمل و اختیار به کارکنان و نیز فراهم نمودن شرایط ارتباط آنان با یکدیگر از طریق نشست‌های کاری و علمی می‌توان زمینه کسب دانش و تسهیم آن را فراهم نمود (۲۶). بدین صورت کارکنان می‌توانند هم از تجربیات یکدیگر بیاموزند و هم با همفکری یکدیگر به سمت یادگیری اکتشافی و خلق دانش نوین

سازمان توانایی پاسخگویی به تغییرات محیطی متناسب با نیاز مشتریان را بدست می‌آورد. از آنجا که چنین تغییراتی در ساختار نیازمند استراتژی‌های پشتیبان می‌باشد، اگر لازم باشد، مدیران ادارات ورزش و جوانان می‌بایست در تدوین استراتژی‌های سازمان خود تجدید نظر کنند، به نحوی که سازمان انعطاف لازم برای رویارویی با خطرات محیطی را داشته باشد. هم چنین برای کارآفرین نمودن سازمان، باید به فکر یادگیری و توسعه مهارت‌های انسانی بود. همانگونه که مارتین و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود نشان دادند؛ سرمایه انسانی موثر از طریق آموزش کارآفرینی بدست می‌آید (۲۹). در واقع باید گفت این نوع از انعطاف‌پذیری یعنی توسعه مهارت‌های سرمایه انسانی در دراز مدت، نه تنها انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با مشکلات افزایش می‌دهد بلکه متخصص شدن هرچه بیشتر کارکنان در حیطه شغلی‌شان منجر به نوآوری و کارآفرینی بیشتر در سازمان می‌شود. هم چنین یک سازمان با انعطاف‌پذیری استراتژیک به سبب همگام بودن با فناوری‌های روز دنیا شرایط کارآفرینی بودن کارکنان خود را بیش از پیش مهیا می‌سازد. در این زمینه تود و همکاران (۲۰۰۷) بیان می‌دارند به کارگیری تکنولوژی می‌تواند به بهبود کارآفرینی در فضای کسب و کار کمک نماید (۴۰). در نهایت ادارات ورزش و جوانان باید به گونه‌ای انعطاف استراتژیک را سرلوحه اقدامات خود کنند، که طی آن کارکنان این سازمان ترغیب به کارآفرینی شوند، بدین منظور مدیران ادارات ورزش و جوانان باید استراتژی‌های سازمانی خود را هر ساله متناسب با تغییرات محیطی بهبود بخشند، هم چنین با دیدگاه سرمایه‌گذاری برای انعطاف‌پذیری بلندمدت‌تر مواجهه با تهدیدهای محیطی، به کارکنان خود آموزش‌های لازم و جدید در زمینه‌های تخصصی و علمی‌شان بدهند، تا بدین صورت انگیزه و شرایط کارآفرینی آنان را تقویت نمایند. با توجه به شرایط کنونی جامعه و پیشرفت تکنولوژی، ورزش در جذب جوانان به خود رقبا ی زیادی پیدا کرده است؛ اگر در اداره خدمات ورزشی به جامعه و خصوصاً قشر آسیب‌پذیر جوان نوآوری و کارآفرینی صورت نگیرد، در شرایط کنونی که کارآفرینی از الزامات هر سازمانی به شمار می‌رود، تمایل به ورزش و یا حتی پرداختن به آن کمرنگ می‌شود. خلاقیت و نوآوری که در نهایت منجر به کارآفرینی می‌شود، می‌تواند هم سازمان ورزشی را از رخوت و سستی درآورد و هم نقش ورزش را چه در جهت تفریح و چه سلامت در جامعه پررنگ تر نماید.

استراتژیک، تغییرات سازمانی و مشتری محوری در نظر گرفته می‌شود. برای کارآفرین بودن کارکنان و سازمان داشتن اطلاعات و دانش یا در یادگیری سازمانی امری ضروری است. همانگونه که محمد حسینی و همکاران (۱۳۹۲) بیان کردند خلق نوآوری در سازمان می‌تواند حاصل ارتباط با متخصصان دانشگاهی و برگزاری همایش‌ها و نشست‌ها برای تبادل دانش باشد (۳۲)، لذا ادارات ورزش و جوانان نیز می‌توانند از اساتید و حتی دانشجویان کارآفرین در حوزه ورزش و خصوصا مدیریت ورزشی در کارآفرین کردن سازمان خود بهره گیرند. یک سازمان کارآفرین نه تنها دانش کارکنان خود را در رابطه با کارآفرینی ارتقاء می‌دهد بلکه شرایط تحقق آن را نیز فراهم می‌آورد. بهمین دلیل می‌توان با توجه به نتایج این تحقیق بیان داشت، یادگیری سازمانی می‌تواند نه تنها به دانش کارکنان و سازمان در رابطه با کارآفرینی کمک کند، بلکه با فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز برای افراد مستعد زمینه ساز خلق کارآفرینی در سازمان باشد. همانگونه که آمره (۱۳۹۳) نمود، یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد (۳) و میری پورفرد و محبی (۱۳۹۰) نیز بیان نمودند که تسهیم دانش در اشاعه فرهنگ سازمانی که کارآفرینی سازمانی را تشویق کند نقش به سزایی دارد (۳۱). در این میان یادگیری اکتشافی به دلیل ماهیت خود و کشف اطلاعات خارج از محیط سازمان و رقبا و مشتریان، سعی در جمع آوری اطلاعاتی دارد، که رقبا و مشتریان از آن بی اطلاع هستند و به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می‌گردد، اما چنین یادگیری ممکن است در کارکنان ادارات ورزش و جوانان به خودی خود ایجاد نگردد. در واقع داشتن چنین دید وسیعی که حتی منجر کارآفرینی سازمانی می‌شود شاید نیاز به مشاورانی خارج از سازمان داشته باشد. به عنوان مثال اقتصاددانان ورزشی، بازاریابان ورزشی و... که بتوانند با دیدی فراتر از دیدگاه کارکنان ادارات ورزش، مواردی که ادارات ورزش و جوانان از آن غافل مانده اند را گوشزد کرده و بدین ترتیب با تقویت یادگیر اکتشافی، کارآفرینی در سازمان را رونق بخشند. این مشاوران خارجی از سازمان همانگونه که رابینز (۱۳۸۴) بیان کرده است با دادن دیدگاه‌های تحلیلی خود به سازمان کمک می‌کنند، بهتر با مسائل پیرامون خود روبه رو شوند و مسائلی را بازگو می‌کند که سازمان بدان توجهی نداشته است (۳۸). با توجه به اینکه بحرینی و خیاط مقدم (۱۳۹۴) بیان کرده‌اند که آموزش کارکنان می‌تواند به آموزش‌های ضمن خدمت و آموزش‌هایی به غیر از آموزش‌های معمولی مانند تفکر تجزیه گر نسبت به مسائل پیرامون سازمان تقسیم گردد (۴)، لذا به ادارات ورزش و جوانان

در سازمان گام بردارند. لذا کارکنان ادارات ورزش و جوانان می‌بایست علی‌رغم اینکه طبق قوانین جدید کشور در رابطه با بازنشسته شدن مدیران و کارکنانی که به سن بازنشستگی رسیده‌اند، باید از تجربیات چنین افرادی در جهت یادگیری کارکنان خود بهره گیرد و لازمه این کار داشتن انعطاف‌پذیری استراتژیک است؛ که اساس آن مقابله با تهدیدها و تغییرات محیطی است، بدین منظور مدیران ادارات ورزشی می‌توانند با اهمیت به آموزش کارکنان خود، نشست‌هایی ترتیب ببینند که کارکنان و مدیران باتجربه اما بازنشسته تجربیات خود را به نیروی تازه نفس اما کم تجربه سازمان منتقل کنند. از آنجا که هدف انعطاف‌استراتژیک تطبیق سازمان با تهدیدهای محیطی است؛ و همانگونه که پیشتر ذکر نمودیم یکی از راه‌های ایجاد این انعطاف فناوری اطلاعات می‌باشد و نیز همانگونه که بحرینی و خیاطی مقدم (۱۳۹۴) نیز اشاره نمودند، که استفاده از فناوری اطلاعات سطح سازمان را ارتقاء داده و منجر به بهبود ارتباط در سازمان و خارج سازمان می‌شود (۴)؛ در ادارات ورزش و جوانان می‌توان بیان داشت، این فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمانی سبب نشر دانش در سازمان و از محیط به سازمان شده و به یادگیری سازمان کمک شایانی می‌کند. هم چنین انعطاف استراتژیک با به روز کردن این اطلاعات و فناوری‌ها سبب می‌شود؛ نه تنها دانش فنی و تخصصی کارکنان افزایش یابد، بلکه همواره با دریافت اطلاعات از محیط از تاثیر تهدیدها کاسته یا آن‌ها را خنثی کنند. به طور کلی می‌توان گفت انعطاف‌پذیری استراتژیک به دلیل ماهیت خود منجر به تقویت یادگیری اکتشافی و استخراجی در ادارات ورزش و جوانان می‌شود. زیرا با انعطاف در سطح استراتژیک، رهبری استراتژیک، ساختار، آموزش کارکنان، به کارگیری فناوری‌های نوین، ترویج فرهنگ یادگیری و عملکرد هوشمندانه در برابر تهدیدهای محیطی سبب می‌شود؛ کارکنان خود را محدود به وظایف کاری و تحمیلی خود ندیده و برای ارتقاء عملکردشان نه تنها از دانش درون سازمانی بهره گیرند؛ بلکه برای کشف موارد ناشناخته و کمتر شناخته شده که به بهبود شغلی و عملکرد سازمان منجر می‌شود، تشویق شوند. دیگر نتایج تحقیق نشان داد بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. که به نتایج وسترلاند و راجالا (۲۰۱۱)، چن و همکاران (۲۰۰۹)، جارچی (۱۳۹۵)، فقیه (۱۳۹۶)، آمره (۱۳۹۳) و میری پورفرد و محبی (۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد (۴۳، ۷، ۲۱، ۱۲، ۳، ۳۱). به طور کلی رفتار کارآفرینانه (میزان کارآفرینی) در سازمان‌ها به عنوان ابزاری جهت رشد و سودآوری سازمان‌ها، نوسازی

استراتژیک بر مدیریت دانش و نوآوری سخن گفته است، می‌توان گفت انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق یادگیری سازمانی می‌تواند کارآفرینی سازمانی را ایجاد یا تقویت کند (۲۴). در واقع آنچه اهمیت دارد این می‌باشد که ادارات ورزش و جوانان در وهله اول باید اهمیت کارآفرین بودن سازمان خود را درک کنند و در گام دوم بستر تحقق آن را فراهم آورند. طبق نتایج این تحقیق انعطاف‌پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی به عنوان عوامل اثر گذار بر کارآفرینی سازمان در ادارات ورزش و جوانان مطرح شدند. چرا که انعطاف‌پذیری از طریق یادگیری سازمانی منجر به ایجاد دانش و نیز دادن فرصت آزمون و خطا به کارکنان می‌شود و این فرصت آزمون و خطا سبب تقویت روح کارآفرینی در کارکنان می‌شود. هم چنین انعطاف‌پذیری استراتژیک این قابلیت را که شامل چشم‌پوشی از خطاهای جزئی و دادن فرصت مجدد به کارآفرینان سازمان که به نتیجه مطلوب نرسیده‌اند، را دارا می‌باشد، همین قابلیت یعنی فرصت تکرار و آزمون است که منجر به یادگیری بهتر کارکنان شده و نتیجه آن بهبود کارآفرینی در سازمان خواهد بود. از آنجا که یادگیری سازمانی در این تحقیق یادگیری دو حلقه یعنی یادگیری اکتشافی و استخراجی بود، با توجه به اینکه این نوع از یادگیری به فرآیند کامل یادگیری از خطا اشاره دارد، امید است ادارات ورزش و جوانان با به کارگیری این نوع از یادگیری در سازمان خود که با روح کارآفرینی و ریسک‌پذیری آن ارتباط دارد، زمینه ساز هرچه بیشتر کارآفرینی در سازمان خود باشند. همچنین باید توجه داشت به کارگیری این نوع از یادگیری در سازمان مستلزم انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌باشد که اجازه چنین عملکردی را کارکنان در سازمان بدهد.

پیشنهاد می‌گردد با ایجاد یک واحد دانش محور در سازمان جهت تعامل با دیگر سازمان‌ها چه داخل و چه خارج از کشور، ضمن تقویت یادگیری سازمانی در پرتو آن زمینه کارآفرینی سازمانی را مهیا کنند. هم چنین به منظور توسعه یادگیری استخراجی که مبتنی بر تجزیه و تحلیل اقدامات رقبا و نیاز مشتریان و هم چنین تجربه کارکنان اسبق سازمان است می‌توان کارآفرینی سازمانی را رونق بخشید. که لازمه آن همانگونه که هائو و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کنند استفاده از دانش کارکنان پیشین و برگزاری جلسات تبادل نظر می‌باشد (۱۸). هم چنین ادارات ورزش و جوانان می‌توانند با همکاری واحدهای مختلف کای خود مانند واحد منابع انسانی از طریق ایجاد گروه‌های رسمی و غیررسمی جهت ایجاد نوآوری و کارآفرینی در سازمان بهره‌گیرند، زیرا زمانی که توسعه دانش و یادگیری در سازمان شکلی چند وجهی باشد و همه واحدهای سازمانی در جهت ارتقاء آن تلاش نمایند نتیجه بهتری حاصل می‌گردد.

در پایان نتایج این تحقیق نشان داد، بین انعطاف‌پذیری استراتژیک با کارآفرینی استراتژیک به واسطه یادگیری سازمانی نیز ارتباط غیرمستقیم و معنی‌داری وجود دارد. باوجود اینکه تحقیقی صراحتاً به این نتیجه نتایج تحقیقات نپرداخته است، نتایج کاماساک و همکاران (۲۰۱۶) و نوجوان‌فر (۱۳۹۶) که انعطاف‌پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی را مرتبط به هم و موثر بر کارآفرینی سازمانی می‌دانند، ارتباط نزدیکی با نتیجه پژوهش حاضر دارند (۲۴، ۳۵). همانگونه که پیش‌تر ذکر شد انعطاف‌پذیری استراتژیک با ایجاد شرایط ساختاری و آموزشی منجر به یادگیری سازمان می‌شود، هم چنین یادگیری سازمانی نیز با فراهم آوردن اطلاعاتی از محیط سازمان و درون سازمان منجر به ایجاد دانش و تخصص در حیطه کاری کارکنان شده و زمینه ساز کارآفرینی در سازمان می‌شود. همانگونه که کاماساک و همکاران (۲۰۱۶) در رابطه با اهمیت تاثیر انعطاف‌پذیری

## References

1. Ahmadi, A, Yoosefi, B, Eydi, H, Zardoshtian, S. Impact of Strategic Planning on Organizational Effectiveness with Mediating Role of Organizational Flexibility. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 2017; 4(2): 147-162. [Persian]
2. Alonderiene R, Majauskaite M. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*. 2016 Jan 11; 30(1):140-64.
3. Amereh S. The effect of organizational learning on Organizational entrepreneurship at Paxon company, Master's thesis, Islamic Azad University of Tehran. 2014. [Persian]

4. Bahreyni H, Khayat Moghadam S. Identify factors affecting knowledge-based innovation with Delphi method. 3th. International Conference on Modern Research's in Management, Economics & Accounting, Istanbul, 16 July 2015. [Persian]
5. Beraha A, Bingol D, Ozkan-Canbolat E, Szczygiel N. The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*. 2018 Jul 2;27(2):129-40.
6. Bock AJ, Opsahl T, George G, Gann DM. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management studies*. 2012 Mar;49(2):279-305.
7. Chen J, Liu ZC, Wu NQ. Relationships between organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. In 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering 2009 Dec 26 (Vol. 3, pp. 488-492). IEEE.
8. Chiang CY, Kocabasoglu-Hillmer C, Suresh N. An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. *International Journal of Operations & Production Management*. 2012 Jan 6;32(1):49-78.
9. Chung HF, Yang Z, Huang PH. How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of Business Research*. 2015 Jun 1;68(6):1216-24.
10. Craig JB, Dibrell C, Garrett R. Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*. 2014 Sep 1;5(3):229-38.
11. Dibrell C, Craig JB, Neubaum DO. Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*. 2014 Sep 1;67(9):2000-7.
12. Faghih SMH. The Impact of Human Capital and Organizational Learning on Organizational Innovation, Master's Thesis, Allameh Tabatabaei University. 2017. [Persian]
13. Farahani A, Safernejad M, Farahani Z. Analysis of Behavioral and Human Barriers to Employment and Entrepreneurship in Iranian Sport, *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2019; 6 (1): 21-11. [Persian].
14. Farshad-Mehr M. Investigation the Strategic Flexibility with Strategic Intelligence at Maskan Bank, Master's thesis, Islamic Azad University, Tehran Center Branch. 2015. [Persian]
15. García-Morales VJ, Jiménez-Barrionuevo MM, Gutiérrez-Gutiérrez L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*. 2012 Jul 1;65(7):1040-50.
16. Ghorban R, Gholipour K. Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation. *International Review of Management and Marketing*. 2018;8(3):1.
17. Ghorbani M, Nishabuori VR, Erfaniyan Khanzadeh H, Yaghoubi M. The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship between Knowledge Sharing and Organizational Innovation Capability. *Journal of Public Management Research*. 2016; 9 (34): 135-168. [Persian]
18. Hau YS, Kim B, Lee H, Kim YG. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*. 2013 Apr 1;33(2):356-66.
19. Hauser OP, Linos E, Rogers T. Innovation with field experiments: Studying organizational behaviors in actual organizations. *Research in Organizational Behavior*. 2017 Jan 1;37:185-98.
20. Hung RY, Yang B, Lien BY, McLean GN, Kuo YM. Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*. 2010 Jul 1;45(3):285-94.
21. Jarchi A. Analytical survey of the relationship between organizational learning and innovation with performance, Master's thesis, Islamic Azad University, Tehran Center Branch. 2016. [Persian]

22. Jiménez-Jiménez D, Sanz-Valle R. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*. 2011 Apr 1;64(4):408-17.
23. Kalani A, Eskandari I, Mohammadi shamsabadi AM. Role of Entrepreneurship Dimension in Managers Performance in Sport and Youth Offices. *Sport Management Studies*. 2016; 8 (36): 210-26. [Persian]
24. Kamasak R, Yavuz M, Karagulle AO, Agca T. Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016 Aug 19;229:126-32.
25. Karimi F, Ahmadi Dasjerdi S, Rajaei Pour S. Structural model of relationships between social capital and organizational learning capability with staff innovation. *Quarterly journal of productivity Management*. 2013; 7 (27): 165-182. [Persian]
26. Karimi J, Abbasi J. Explanation the Relationship between Organizational Learning and Knowledge Management With Strategic Thinking in Ministry of Sport and Youth of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2017 Summer; 4 (14): 21-28.
27. Kline P. *An easy guide to factor analysis*. Routledge; 2014 Feb 25.
28. Larson A, Starr JA. A network model of organization formation. *Entrepreneurship theory and practice*. 1993 Jan;17(2):5-15.
29. Martin BC, McNally JJ, Kay MJ. Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*. 2013 Mar 1;28(2):211-24.
30. Meissner P, Wulf T. Cognitive benefits of scenario planning: Its impact on biases and decision quality. *Technological Forecasting and Social Change*. 2013 May 1;80(4):801-14.
31. Miri Pourfard B, Mohebbi P. Investigating the Role of Knowledge Sharing in Organizational Entrepreneurship, The First Entrepreneurship Student Conference in Tehran, Tehran University. 2011. [Persian]
32. Mohamadi Hoseini SA, Amin Beydokhti A, Jamshidi L. The Role of Organizational Learning in Enhancement the Innovation Performance. *Innovation and value creation*. 2013; 3(4),: 83-95. [Persian]
33. Nazari S, Hosseini H, Morad Alizadeh B. The Relationship between Organizational Learning and Knowledge Management with Organizational Agility in Sport Committees of West Azerbaijan Province, *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2018; 5 (3): 20-11. [Persian]
34. Neeliah H, Seetanah B. Does human capital contribute to economic growth in Mauritius?. *European Journal of Training and Development*. 2016 May 3;40(4):248-61.
35. Nojavan Far Z. The Effect of Innovation on Strategic Flexibility Considering the role of modular organizational learning in Technology campus parks organizations, Master's Thesis, Allameh Tabatabaei University. 2017. [Persian]
36. Osanlou B, khoddami S. Designing an Organization's innovative performance Model Based on Organizational Learning and Strategic Flexibility. *Strategic Quarterly*. 2014; 23 (71): 123-140.
37. Ramezani M. Study of Structural Relationships between Organizational Learning, Entrepreneurship and Teamwork in Sports and Youth Departments of South Khorasan Province, Master's Thesis, Birjand University. 2015. [Persian]
38. Robbins S. *organizational behavior*, Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Ali Parsaeian Tehran: Daftare Pajooheshhaie farhangi; 2005. [Persian]
39. Robbins S. *Principles of Management*, Translated by Ali Parsaeian and Seyyed Mohammad Arabi, 11th Edition, Tehran: Daftare Pajooheshhaie farhangi; 2005. [Persian]
40. Todd PR, Javalgi RR. Internationalization of SMEs in India: Fostering entrepreneurship by leveraging information technology. *International journal of emerging markets*. 2007 Apr 17;2(2):166-80.
41. Vaisali A. The Effect of Strategic Intelligence on Organizational Entrepreneurship by Considering the Strategic Thinking Intermediary Among Experts at the Ministry of Sports and Youth, Master's Thesis, Razi University. 2016. [Persian]

42. van de Wetering R, Mikalef P, Helms R. Driving organizational sustainability-oriented innovation capabilities: a complex adaptive systems perspective. *Current opinion in environmental sustainability*. 2017 Oct 1;28:71-9.
43. Westerlund M, Rajala R. Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2010 Aug 3;25(6):435-42.
44. Yeşil S, Koska A, Büyükbeşe T. Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013 Apr 3;75:217-25.
45. Zhou KZ, Wu F. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*. 2010 May;31(5):547-61.

