



دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال سوم، شماره دوم، پیاپی ۷



دانشگاه گیلان

رابطه بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان

علی محمد صفانیا*

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۵

تاریخ دریافت: ۹۳/۶/۲۲

چکیده

هدف: هدف این پژوهش تعیین رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان وزارت ورزش و امور جوانان می‌باشد.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری مورد بررسی شامل کلیه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۳۰۰ نفر بودند که ۱۶۹ نفر به‌عنوان نمونه آماری به پرسشنامه‌های ابعاد سازمان یادگیرنده (DLOQ) و آمادگی سازمانی برای تغییر را پاسخ دادند. ابتدا از آزمون کولموگراف- اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها، سپس جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن، ضریب همبستگی اتا و رگرسیون چند متغیری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین از بین ابعاد سازمان یادگیرنده، بعدها یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، یادگیری تیمی، سیستم‌های ادغام شده، ارتباط سیستمی و رهبری راهبردی با آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه معنی داری داشتند.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود که مسئولان وزارت ورزش و جوانان با تدوین مدل سازمان یادگیرنده زمینه تغییر و حرکت به سمت یادگیرنده بودن وزارت ورزش و جوانان را فراهم نمایند.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، آمادگی سازمانی، تغییر.

۱. دپارتمان تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: a.m.safania@gmail.com

مقدمه

بین بروند (ویک و لئون^۶، ۱۹۹۳). از دیدگاه سنج، سازمان‌هایی که در جوامع با یادگیری سروکار دارند بیشترین شانس را دارند که به‌عنوان سازمان‌های یادگیرنده معرفی شوند (رحیمی، ۱۳۹۳).

از دهه ۱۹۸۰ به بعد، تغییر از مهم‌ترین ویژگی‌های زندگی سازمان‌ها بوده است. امروزه بیشتر از هر زمان دیگری سازمان‌ها نیاز به تغییر را احساس کرده‌اند. بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص، همسویی با نیازهای جامعه، پاسخ سریع به نیازهای مشتریان، عرضه کردن محصولات و خدماتی با کیفیت، کسب مزیت رقابتی و ... نقش تغییرات سازمانی را پررنگ‌تر از گذشته کرده است (هاکو^۷، ۲۰۰۸). تغییرات سازمانی سازمان‌های ورزشی را نیز همچون سایر سازمان‌ها تحت شعاع خود قرار داده است. با افزایش علاقه مردم به فعالیت‌های بدنی و ورزش، نقش سازمان‌های ورزشی در برآورده کردن نیازهای این افراد بسیار چشمگیر شده است. سازمان‌های ورزشی برای موفقیت در کار خود دیگر نمی‌توانند برنامه‌های قدیمی خود را ادامه دهند. استفاده از مدیران توانمند و نیروهای متخصص، جذب منابع مالی مناسب از سوی دولت و منابع خصوصی، طراحی و به‌کارگیری برنامه‌های استراتژیک، افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده در داخل و خارج سازمان، به‌کارگیری فرهنگ یادگیری سازمانی، کسب رضایت مشتریان و ... از جمله عوامل مهم در موفقیت سازمان‌های ورزشی می‌باشند (ماکوور، ۲۰۰۳). در سال‌های اخیر نگاه بسیاری

قرن بیست و یکم به‌عنوان «دنیای تغییرات سریع»^۱ نام‌گذاری شده است. این نام‌گذاری به دلیل اثرات جهانی‌سازی، پیشرفت تکنولوژی، اهمیت علوم جدید در پیشرفت جوامع بشری و تغییر ویژگی‌های جمعیت شناختی جوامع مختلف صورت گرفته است (لوکاس و ریورا^۲، ۲۰۰۶). ماهیت غیرقابل پیش‌بینی برخی از این تغییرات بسیاری از سازمان‌ها را واداشته است تا برای بقا و پیشی گرفتن از رقبای خود تلاش کنند. بر این اساس سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از طریق به‌کارگیری راه‌های گوناگون و اتخاذ استراتژی‌هایی متفاوت از رقا، عملکرد سازمانی خود را بهبود ببخشند و از رقبای خود پیشی گیرند (یورگنسن^۳، ۲۰۰۴).

یکی از راه‌های مهم در موفقیت سازمان‌ها و عملکرد بهتر کارکنان، تبدیل سازمان‌ها به سازمان یادگیرنده^۴ می‌باشد. بسیاری از مدیران بر این باورند که راه‌ها و روش‌های سنتی و قدیمی در کار سازمان‌ها سبب موفقیت این سازمان‌ها در آینده نخواهند شد. دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید برای موفقیت در آینده لازم و ضروری می‌باشند. یادگیری، توسعه مداوم و واکنش مناسب در مقابل تغییرات اساس موفقیت در آینده می‌باشند (یئونگ و همکاران^۵، ۱۹۹۹). سازمان‌ها در آینده برای رقابت کردن با رقبای خود و مقابله با تغییرات محیط یا بایستی یاد بگیرند یا اینکه بایستی بمیرند و از

1. Fast Changing World
2. Lucas & Rivera
3. Jorgenson
4. Learning Organization
5. Yeong et al.

6. Wick & Leon
7. Haque

یادگیری به ایجاد و خلق دانایی جدید سازمانی منجر می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۵). تغییر تنها راه سازمان‌های امروزی است. سازمان‌ها واجد یک موجودیت اجتماعی هستند که هم از محیط تأثیر می‌پذیرند و هم بر آن تأثیر می‌گذارند. محیط سازمان دائماً در حال تغییر است و هماهنگی با این تغییرات برای سازمان‌ها امری اجباری می‌باشد (آدایر^۵، ۲۰۰۲). از طرفی طبق نظر متخصصان تغییر، آمادگی برای تغییر در کارکنان پیش‌نیاز اصلی اجرای موفق تغییر است (ملکی، گوهری و قربانپان، ۱۳۹۱).

مدسن و همکاران (۲۰۰۶) با مطالعه تحقیقات انجام شده در خصوص سازمان‌های یادگیرنده و سطوحی که یادگیری اتفاق می‌افتد، اظهار می‌کنند که تغییر در سطح سازمان بدون افراد امکان‌پذیر نیست و تغییر افراد تا زمانی که افراد برای آن آمادگی نداشته باشند، امکان‌پذیر نخواهد بود. از این‌رو اولین گام در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده برحسب تئوری‌های موجود، یادگیری در سطح فردی می‌باشد. از طرف دیگر هاگو (۲۰۰۸) با استفاده از مدل ارائه شده توسط واتکینز و مارسیک^۶ (۲۰۰۳) که این این محققان در این مدل شرح می‌دهند که یادگیری در سه بعد فردی، تیمی و گروهی رخ می‌دهد، بیان می‌کند که در شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده تنها تغییر در سطح فردی کارساز نیست. وی معتقد است که علاوه بر سطح فردی، تغییر در سطح تیمی و سازمانی نیز نقش مهمی در ایجاد سازمان یادگیرنده دارند. شین^۷ (۲۰۰۴) بیان می‌کند که فرصت‌های

از دانشمندان علوم ورزشی به‌سوی مبحث تغییرات سازمانی معطوف شده است اما باز هم جا برای انجام تحقیقات بیشتر و شناسایی عوامل مهمی که به‌نوعی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تغییرات سازمان‌های ورزشی اثرگذار هستند و یا با آن ارتباط دارند، وجود دارد. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده پدیده‌هایی هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند. سازمان‌های یادگیرنده به سازمان‌هایی اطلاق می‌شوند که به‌طور مستمر خود را از نوساخته، کشف می‌نمایند و نیروی مضاعفی در خود ایجاد می‌کنند (فاینلای و ورهوف^۱، ۲۰۰۴ و مدسن و همکاران^۲، ۲۰۰۶). در سازمانی که دارای سطح بالایی از ویژگی یادگیری سازمانی است، افراد دائماً توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آن‌ها واقعاً مطلوب است، افزایش می‌دهند. سازمان یادگیرنده جایی است که الگوهای ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یافته و افراد دائماً می‌آموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. این‌گونه سازمان‌ها به جهت تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت‌ها اعمال می‌کنند (کیم^۳، ۲۰۰۳ و والدمن و کلر^۴، ۲۰۰۶). از دیگر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده این است که تقویت و توسعه مهارت‌های یادگیری را در خود مهیا می‌کند. این‌چنین توانایی در سازمان‌ها دستاوردهای مهمی را در بر خواهد داشت، از یک‌سو باعث می‌شود تا سازمان‌ها در مقابل تغییر و تحولات محیطی منفعیل نبوده و از سوی دیگر، تقویت و تمرین فرآیندها و مهارت‌های

1. Findlay & Verhoef
2. Madsen et al.
3. Kim
4. Waldman & Keller

5. Adair
6. Watkins & Marsick
7. Sheehan

محیطی حفظ کند. ایجاد سازمان ورزشی یادگیرنده با مختصاتی که ابداع‌کنندگان یادگیری سازمانی برمی‌شمارند، پیش از آنکه نقطه مشخصی در انتهای مسیر طولانی باشد، مسیری بی‌انتهاست. با توجه به مطالب بالا، مسئله اصلی در این تحقیق این است که چه ارتباطی بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران وجود دارد؟ رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده (یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، رهبری راهبردی، ارتباط سیستمی، سیستم‌های ادغام‌شده، توانمندسازی و یادگیری تیمی) با آمادگی سازمانی برای تغییر چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

جامعه موردنظر پژوهش حاضر، تمامی کارشناسان وزارتخانه ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران می‌باشند که در سال ۱۳۹۲ در این وزارتخانه مشغول بکار می‌باشند. تعداد کارشناسان این وزارتخانه ۳۰۰ نفر است. از این تعداد، با استفاده از جدول مورگان ۱۶۹ نفر به‌عنوان نمونه آماری تعیین گردیدند. پس از توزیع پرسشنامه‌ها، ۱۴۴ پرسشنامه (۸۶ درصد) از پرسشنامه‌ها عودت داده شدند.

با توجه به اهداف پژوهش، برای تعیین رابطه بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان وزارتخانه ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از پرسش‌نامه استفاده شد. پرسش‌نامه پژوهش حاضر، به دو بخش ویژگی‌های جمعیت شناختی (سن، جنسیت، میزان تحصیلات و ...) و متغیرهای اصلی تحقیق

یادگیری می‌تواند به‌منظور کاهش اثرات منفی تغییر سازمانی فراهم گردند. همچنین وی معتقد است که فرصت‌های یادگیری می‌توانند به افراد در سازمان‌ها برای آماده شدن و انجام موفق تغییر کمک کنند. کنتوکورکس و همکاران^۱ (۲۰۰۴) نیز بر ارتباط بین سازمان یادگیرنده و تغییرات سازگاری و نوآوری در عملکرد سازمانی تأکید می‌کنند. این محققان در تحقیقی تجربی با عنوان بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و تغییرات سازگاری و نوآوری در عملکرد سازمانی دریافتند که ابعاد سازمان یادگیرنده قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده انطباق سریع با تغییرات تولید یا عرضه خدمات پرشتاب و عملکرد سازمانی در رده عملیاتی هستند. بررسی تحقیقات انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهد که برخی از محققان بر تغییر در سطح فردی و برخی دیگر بر تغییر در سطح تیمی و سازمانی تأکید می‌کنند؛ اما نکته مهم این است که بیشتر تحقیقات بر ارتباط بین سازمان یادگیرنده و تغییر در سطوح مختلف تأکید می‌کنند. با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران نهاد اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی کشور است و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخل و خارج از کشور دارد و نقش چشمگیری در ارتقاء سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، سرفرازی کشور و... دارد، همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمام سطوح کاری سازمان می‌باشد. از این رو ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در عرصه ورزش می‌تواند سازمان‌های ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات

1. Kentocurex et al.

به صورت جداول فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد انجام گرفت. در بخش دوم، از روش‌های آماری استنباطی کلموگروف اسمیرنف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها، ضریب همبستگی اسپیرمن جهت به دست آوردن ارتباط بین متغیرهای تحقیق، ضرایب تعیین، ضریب همبستگی اتا و رگرسیون چند متغیری استفاده شد. کلیه فعالیت‌های آماری فوق به کمک نرم‌افزار SPSS انجام گرفته است.

یافته‌های پژوهش

به منظور توصیف ادراک کارشناسان وزارتخانه ورزش و جوانان از سازمان خود به عنوان یک سازمان یادگیرنده، میانگین هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده با میانگین مقیاس هفت ارزشی ابزار تحقیق ($M=3/5$) مقایسه شد. با توجه به میانگین کل خرده مقیاس‌های سازمان یادگیرنده ($M=3/22$; $SD=0/57$) می‌توان بیان داشت که ادراک کارشناسان از سازمان خود به عنوان یک سازمان یادگیرنده در حد مطلوبی نیست. در بین ابعاد سازمان یادگیرنده، رهبری راهبردی بیشترین نمره ($M=3/52$; $SD=1/30$) و پیوند با سیستم‌ها کمترین نمره ($M=3/10$; $SD=0/77$) را به خود اختصاص دادند.

سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر) تقسیم می‌گردد.

در این پژوهش از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده یانگ و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شده است. قربانی و همکاران (۱۳۸۹) آلفای کرونباخ این پرسشنامه را ۰/۸۷ اعلام کردند. این پرسشنامه دارای ۲۱ سؤال هفت گزینه‌ای است که نحوه امتیازدهی این گزینه‌ها که بر اساس مقیاس لیکرت می‌باشد. این پرسشنامه دارای هفت عامل (یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، یادگیری تیمی، سیستم‌های ادغام شده، توانمندسازی، ارتباط سیستمی، رهبری راهبردی) می‌باشد. ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای این پرسشنامه در این تحقیق ۰/۸۶ می‌باشد. همچنین از پرسشنامه دانهام و همکاران (۱۹۸۹) برای سنجیدن آمادگی سازمانی برای تغییر استفاده گردید. دانهام و همکاران (۱۹۸۹) آلفای کرونباخ این پرسشنامه را ۰/۹۴ اعلام کرده‌اند. این پرسشنامه شامل ۱۸ سؤال می‌باشد. ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای این پرسشنامه در این تحقیق ۰/۸۸ بود.

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد. در بخش نخست تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

جدول ۱. توصیف ادراک کارشناسان از وزارتخانه ورزش و جوانان در هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده

ابعاد سازمان یادگیرنده	میانگین (M)	انحراف استاندارد (SD)
رهبری راهبردی	۳/۵۲	۱/۳۰
تحقیق و جستجو	۳/۱۹	۱/۲۷
یادگیری تیمی	۳/۱۹	۱/۰۸
سیستم‌های ادغام‌شده	۳/۲۴	۱/۰۲۴
توانمندسازی	۳/۱۵	۰/۷۲
پیوند با سیستم	۳/۱۰	۰/۷۷
یادگیری مداوم	۳/۱۲	۰/۵۷
سازمان یادگیرنده	۳/۲۲	۰/۵۷
تعداد: ۱۴۴ نفر		

ابزار اندازه‌گیری می‌باشد، می‌توان بیان داشت که کارشناسان از آمادگی مطلوبی برای تغییر سازمانی برخوردار نیستند.

مطابق با جدول ۲، با توجه به اینکه میانگین آمادگی سازمانی برای تغییر کارشناسان پائین‌تر از میانگین (مجموع نمرات پرسشنامه آمادگی سازمانی برای تغییر تقسیم بر تعداد) مقیاس

جدول ۲. توصیف میزان آمادگی سازمانی برای تغییر کارشناسان

متغیر	میانگین (M)	انحراف استاندارد (SD)
آمادگی سازمانی برای تغییر	۳/۱۱	۰/۲۹۷
تعداد: ۱۴۴ نفر		

یادگیرنده می‌تواند منجر به افزایش آمادگی کارشناسان برای تغییر سازمانی گردد. همچنین با توجه به ضرایب تعیین به دست آمده می‌توان بیان داشت که بیشترین تبیین (۱۵۳/۰ درصد از تغییرات متغیر آمادگی سازمانی برای تغییر) توسط متغیر یادگیری در سطح فردی می‌شود.

با توجه به نتایج جدول ۳، از آنجا که تمامی سطوح معناداری جز بعد توانمندسازی کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، بنابراین بین تمامی ابعاد سازمان یادگیرنده جز بعد توانمندسازی با آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. از آنجاکه جهت همبستگی مثبت می‌باشد می‌توان بیان کرد که بهبود ابعاد سازمان

جدول ۳. ارتباط سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی اسپیرمن	ضریب تعیین (R^2)	سطح معنی‌داری	رد یا تأیید فرضیه صفر
سازمان یادگیرنده		۰/۳۶۱	۰/۱۲۰	۰/۰۰۱**	رد فرض صفر
یادگیری مداوم		۰/۲۸۳	۰/۰۸۰	۰/۰۰۱**	رد فرض صفر
تحقیق و جستجو		۰/۳۵۲	۰/۱۲۳	۰/۰۰۱**	رد فرض صفر
یادگیری در سطح فردی	آمادگی	۰/۳۹۱	۰/۱۵۳	۰/۰۰۱**	رد فرض صفر
یادگیری تیمی	سازمانی برای تغییر	۰/۲۲۰	۰/۰۴۸	۰/۰۰۸**	رد فرض صفر
سیستم‌های ادغام‌شده		۰/۲۳۵	۰/۰۵۵	۰/۰۰۵**	رد فرض صفر
توانمندسازی		۰/۱۵۰	۰/۰۲۲	۰/۰۷۳	تأیید فرض صفر
ارتباط سیستمی		۰/۳۷۱	۰/۱۳۷	۰/۰۰۱**	رد فرض صفر
رهبری راهبردی		۰/۲۲۹	۰/۰۵۲	۰/۰۰۶**	رد فرض صفر
یادگیری در سطح سازمانی		۰/۳۴۶	۰/۱۱۹	۰/۰۰۱**	رد فرض صفر

**در سطح $p \leq 0/01$ معنی‌دار است.

معناداری وجود ندارد، اما بین متغیر جمعیت شناختی سن و آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج جدول ۴، می‌توان بیان کرد که بین سطح تحصیلات و جنسیت با آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان رابطه

جدول ۴. ارتباط بین متغیرهای جمعیت شناختی با آمادگی سازمانی برای تغییر

متغیرها	آماره	ضریب اتا	سطح معنی‌داری
سن		۰/۲۲۰	۰/۰۰
سطح تحصیلات		۰/۱۲۹	۰/۳۶۶
جنسیت	آمادگی برای تغییر	۰/۰۵۶	۰/۰۹۸

با توجه به برقرار بودن این مفروضات از رگرسیون چندگانه برای بررسی اینکه کدام یک از ابعاد سازمان یادگیرنده اثر معنادارتری بر آمادگی سازمانی برای تغییر دارد، استفاده شد.

به‌منظور بررسی اثر ابعاد سازمان یادگیرنده بر آمادگی سازمانی برای تغییر، ابتدا مفروضات استفاده از رگرسیون یعنی فرض استقلال خطاها و نرمال بودن خطاها مورد بررسی قرار گرفت و

جدول ۵. رگرسیون چند متغیری جهت پیش‌بینی «آمادگی سازمانی برای تغییر»، براساس «ابعاد سازمان یادگیرنده»

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	میزان F	سطح معنی‌داری	آزمون دوربین واتسون
رگرسیون	۱/۵۸۰	۷	۰/۲۲۶	۲/۷۷۶	۰/۰۱۰	۱/۹
باقیمانده	۱۱/۰۵۶	۱۳۶	۰/۰۸۱			

با توجه به $F(۱۳۶,۷) = ۲/۷۷۶$ و سطح معناداری $P \leq ۰/۰۵$ ، می‌توان بیان داشت که فرض خطی بودن رابطه بین متغیرهای وارد در تحقیق تأیید و امکان بررسی اثر متغیرهای مستقل (ابعاد سازمان یادگیرنده) بر روی متغیر وابسته (آمادگی سازمانی برای تغییر) وجود دارد.

جدول ۶. ضرایب رگرسیون مرتبط با تأثیر ابعاد سازمان یادگیرنده بر آمادگی سازمانی برای تغییر

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی‌داری
آمادگی سازمانی	رهبری راهبردی	-۰/۰۰۷	-۰/۰۳۳	-۰/۳۸۱	۰/۷۰۴
برای تغییر	تحقیق و جستجو	۰/۰۴۵	۰/۱۹۲	۲/۱۹۳	۰/۰۳۰
	یادگیری تیمی	-۰/۰۴۲	-۰/۱۵۳	-۱/۷۰۲	۰/۰۹۱
	سیستم‌های ادغام شده	۰/۰۰۵	۰/۰۱۶	۰/۱۶۶	۰/۸۶۹
	توانمندسازی	-۰/۰۲۴	-۰/۰۵۷	-۰/۵۳۵	۰/۵۹۳
	ارتباط سیستمی	۰/۱۰۷	۰/۲۸۱	۲/۵۵۱	۰/۰۱۲
	یادگیری مداوم	۰/۰۲۷	۰/۰۵۲	۰/۵۰۱	۰/۶۱۷

عبارتی دیگر به ازای یک واحد تغییر در متغیر ارتباط سیستمی ۰/۲۸۱ تغییر در متغیر آمادگی سازمانی برای تغییر ایجاد می‌شود.

با توجه به ضرایب رگرسیون چند متغیری با روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون به‌دست‌آمده، می‌توان عنوان کرد از بین ابعاد سازمان یادگیرنده ارتباط سیستمی بیشترین تأثیر را بر آمادگی سازمانی برای تغییر دارد. به

بحث و نتیجه‌گیری

این یافته با نتایج تحقیق هاگو (۲۰۰۸)، ژانگ و یانگ (۲۰۰۴) ناهمخوان و با یافته تحقیق راشد (۱۳۸۹) همخوانی دارد. عدم همخوانی این

تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد که میزان ادراک کارشناسان از وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر در حد مطلوبی قرار ندارد.

یافته با نتایج تحقیقات ذکر شده را شاید بتوان به تفاوت در برنامه‌ها و فرهنگ حاکم بر جامعه آماری این تحقیقات با تحقیق حاضر در ارتباط با سازمان یادگیرنده و بحث یادگیری سازمانی مرتبط دانست. همچنین با توجه به تحقیق راشد (۱۳۸۹) در خصوص پائین بودن درجه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزشی می‌توان اظهار داشت که نبود نگرش آکادمیک و مدیریتی در بدنه ورزش کشور یکی از علل اصلی عدم حرکت به سوی مفاهیم علمی مدیریت از جمله یادگیری سازمانی است.

از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که بین متغیرهای جمعیت شناختی سطح تحصیلات و جنسیت با میزان آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه معناداری وجود ندارد؛ اما ارتباط بین سن و میزان آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان، معنادار بود. ارتباط سن با میزان آمادگی سازمانی برای تغییر را شاید بتوان این‌گونه توجیه کرد که با افزایش سن کارکنان تجربه کاری و همچنین نگرش و دانش آن‌ها نسبت به سازمان و مسائل آن ارتقاء می‌یابد. این امر خود محرکی برای حرکت کارکنان به سمت کسب دانش بیشتر برای کمک به سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد.

همچنین یافته‌های تحقیق حاکی از ارتباط مثبت بین یادگیری سازمانی و آمادگی سازمانی برای تغییر در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود. بدین مفهوم که هر چه سازمان به سمت یک سازمان یادگیرنده پیش رود آمادگی کارکنان برای تغییر نیز افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیق عبدالملکی (۱۳۸۱)، عباسی (۱۳۸۹) و هاگو (۲۰۰۸) همخوانی دارد. با توجه به این یافته می‌توان بیان داشت که

مکانیسم‌های سازمان یادگیرنده بر روی آمادگی برای تغییر اثرگذار است. وجود ارتباط بین این دو متغیر، با توجه به این بحث که هر چه سطح دانش و آگاهی افراد از سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی افزایش یابد، پیامدهای ایجاد یک سازمان یادگیرنده و اثرات آن بر رشد و توسعه سازمان توسط کارکنان بهتر درک شده و آمادگی آن‌ها برای تغییر و حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، بالاتر می‌رود.

یافته‌های تحقیق حاکی از ارتباط بین ابعاد یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، یادگیری تیمی با آمادگی سازمانی برای تغییر بود. این یافته با نتایج تحقیق هاگو (۲۰۰۸)، گرینینگهام و همکاران (۲۰۰۲)، عباسی (۱۳۸۹) و اسدی و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد. از طرفی دیگر یافته‌های تحقیق حاکی از ارتباط بین سه بعد از ابعاد سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی (سیستم‌های ادغام‌شده، پیوند با سیستم و رهبری راهبردی) با آمادگی سازمانی برای تغییر بود. این یافته‌ها با نتایج تحقیق عبدالملکی (۱۳۸۱)، عباسی (۱۳۸۹) و هاگو (۲۰۰۸) همخوانی دارد. همچنین در بعد توانمندسازی ارتباط معناداری با آمادگی سازمانی برای تغییر مشاهده نشد.

در خصوص ابعاد سازمان یادگیرنده در سطوح مختلف (فردی، تیمی و سازمانی) نتایج تحقیق نشان داد که بین یادگیری در سطح فردی، یادگیری در سطح تیمی و یادگیری در سطح سازمانی با آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که این نتایج با یافته‌های ژانگ و یانگ (۲۰۰۴) و هاگو (۲۰۰۸) و عباسی (۱۳۸۹) همخوانی دارد. همچنین این نتایج با یافته‌های عباسی (۱۳۸۹) در دو سطح

یادگیری در سطح فردی و یادگیری در سطح سازمانی همخوانی داشته و با یادگیری در سطح تیمی همخوانی ندارد. با توجه به این موضوع که سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی دنبال می‌شود، یادگیری سازمانی متأثر از یادگیری فردی اعضای سازمان می‌باشد و برای اینکه یک سازمان به سمت یک سازمان یادگیرنده پیش رود نیازمند این امر است که در سطوح یاد شده فرایندها و مکانیسم‌های یادگیری سازمانی را ایجاد نمایم. در بین ابعاد سازمان یادگیرنده، بعدهای یادگیری مداوم و تحقیق و جستجو در سطح فردی و یادگیری تیمی در سطح تیمی قرار دارند. یادگیری مداوم فرآیندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد. به طور کلی می‌توان بیان کرد افرادی که در پی یادگیری مداوم و تحقیق و جستجو هستند، در ایجاد، کسب و انتقال دانش، مهارت دارند و در تغییر و اصلاح رفتارشان به کمک آگاهی‌های جدید مکتسبه عمل می‌کنند. البته لازم به ذکر است که آفرینندگی و کسب دانش به‌تنهایی بر ای آن‌که سازمانی یادگیرنده قلمداد شود، کافی نیست بلکه باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گیرد و بهبود و اصلاح عملکردهایش را به کمک آن میسر سازد. همان‌طور که می‌دانیم در یک سازمان یادگیرنده یادگیری از سطح فردی به سطح گروه و در نهایت به سطح سازمانی پیش می‌رود؛ بنابراین برای اینکه یک سازمان به سمت یک سازمان یادگیرنده پیش رود بایستی ابتدا بر روی یادگیری افراد یا کارکنان که رکن و اساس هر سازمان را تشکیل می‌دهند، سرمایه‌گذاری‌های لازم را انجام دهد، با ارتقاء سطح دانش و آگاهی

افراد از سازمان یادگیرنده و پیامدهایی که آن برای سازمان به همراه خواهد داشت، تیم‌های کاری نیز که متشکل از کارکنان است نگرش مثبتی به یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده خواهند داشت؛ که این امر زمینه حرکت سازمان به سمت یک سازمان منطبق با شرایط متغیر محیطی و خواسته‌های جدید مشتریان که می‌توان از آن به آمادگی سازمانی برای تغییر نام برد را فراهم می‌نماید. از طرفی دیگر در سازمان‌هایی که آن‌ها را «سازمان‌های یادگیرنده» می‌نامند، کار تیمی و تفویض اختیار به‌صورت ارکان اصلی درآمده است. در چنین سازمانی هر عضو درصدد شناسایی حل مسائل برمی‌آید و سازمان را قادر می‌سازد تا پیوسته تجربه‌آموزی کند، فعالیت‌هایش را بهبود بخشد و بر توانایی‌های خود بیفزاید (دفت و ویک، ۱۹۹۳)؛ بنابراین این امر با توجه به یافته‌های تحقیق گزینینگهام و همکاران (۲۰۰۲) قابل توجیه است که با افزایش یادگیری در سطح تیمی و تفویض اختیار به تیم‌ها؛ آمادگی سازمانی برای تغییر در افراد بالا رود. با توجه به این امر، شایسته است که مسئولان و دست‌اندرکاران وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی ورزش کشور در جهت فراهم کردن فرصت‌هایی برای افزایش یادگیری کارشناسان سازمان و به‌موجب آن حرکت سازمان به سمت یک سازمان یادگیرنده را مدنظر قرار دهند.

دیگر یافته تحقیق این بود که از ابعاد سازمان یادگیرنده پیوند با سیستم (ارتباط سیستمی) بیشترین تأثیر را بر آمادگی سازمانی برای تغییر دارد. این یافته با تحقیق هاگو (۲۰۰۸) همخوانی ندارد. با توجه به یافته می‌توان بیان کرد که هرچه یک سازمان در

ضروری است که مسئولان و دست‌اندرکاران این سازمان ضمن شناخت اهداف سازمان زمینه وجود رهبرانی اندیشمند را در این سازمان فراهم نمایند که با ارائه برنامه‌های صحیح و علمی و آموزش و ارتقاء سطح دانش و آگاهی کارکنان و مشارکت آن‌ها در فرآیندهای اطلاعاتی زمینه رشد سازمان و محقق شدن اهداف ورزش کشور را فراهم نمایند.

فرآیندهای هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، کارکنان خود را مشارکت دهد، ارتباط و تعهد آن‌ها به سازمان بیشتر شده و زمینه حرکت آن‌ها را به سمت کسب دانش و آگاهی‌های لازم برای توسعه سازمان را فراهم می‌نماید. با توجه به این امر؛ برای اینکه وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی ورزش کشور به سمت یک سازمان یادگیرنده پیش رود،

منابع

- آذری، م. ۱۳۷۹. بررسی رابطه جوسازمانی و مقاومت در برابر تغییر در بین اعضای هیأت علمی تمام‌وقت دانشکده‌های فنی و مهندسی و دانشگاه‌های آزاد و اسلامی و دولتی تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیت دانشگاه تهران.
- اسدی، ح. ا. قنبرپور نصرتی. م. ح. قربانی و م. دوستی. ۱۳۸۸. رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی، (۱۱): ۶۷-۸۷.
- آصفی، ا. ع. ۱۳۸۷. بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت‌بدنی و اداره کل تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- دفت، ر. ال. ۱۳۷۷. تئوری و طراحی سازمان. ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، جلد دوم، انتشارات دفتر تحقیق‌های فرهنگی، چاپ اول.
- الهی، ع. ر. م. وصالی و ز. پورآقایی. ۱۳۸۶. شناسایی موانع زیر بنایی سازمان‌های یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران. نشریه حرکت، ۳۴: ۳۳-۲۱.
- راشد، ا. ۱۳۸۴. تبیین ارتباط میزان استفاده از IT با درجه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی و غیردولتی شمال (آمل)، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- رحیمی، ح. ۱۳۹۳. رابطه بین ویژگی‌های کارآفرینانه و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده؛ دانشگاه کاشان. دوام‌نامه علمی- پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۷ (۳): ۱۲۷-۱۳۳.
- عباسی، ا. ۱۳۸۹. ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی سازمانی برای تغییر از دیدگاه روسای شعب بانک پارسیان در شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- عبدالملکی، ع. ۱۳۸۱. رابطه بین یادگیری سازمانی و میزان تغییر و نوآوری در ادارات ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران.

- ملکی، م.ح. م.ر. گوهری و ع. قربانیان. ۱۳۹۱. *رابطه توانمندسازی ساختاری و آمادگی فردی پرستاران برای تغییر. نشریه پرستاری ایران*، ۲۵ (۷۶): ۱۰-۱۸.
- میرکمالی، س.م. ۱۳۷۵. *مشارکت در تصمیم‌گیری در امور آموزشی و همبستگی آن با اثربخشی و کارایی سازمان‌های آموزشی. فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۴۷: ۴۵-۵۸.
- Abraham, M., T.Sullivan., and D. Griffin. 2002. *Implementing NAGPRA: the Effective Management of the Legislated Change in Museums*. Management Decision, 40(1): 35-49.
- Adair, J. 2002. *Effective Strategic Leadership*. London. Macmillan. Publishing, 6(2): 134-167.
- Alas, R., and S. Sharifi. 2002. *Organizational learning and resistance to change in Estonian companies*. Human Resource Development International, 5(3): 313-331.
- Armenakis, A.A., and S.G. Harris. 2002. *Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness*. Journal of Organizational Change Management, 15(2): 169-183.
- Bontis, N., M.M. Crossan and J. Hulland. 2002. *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*. Journal of Management Studies, 39(4): 437- 469.
- Daft, R. L., and K.E. Weick. 1984. *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*. Academy of Management Review, 9(2): 284-295.
- Di Bella, A. 2001. *Learning Practices: Assessment and Action for Organizational Improvement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 6(3): 541-566.
- Easterby-Smith, M. 1997. *Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques*. Human Relations, 50(9):1085-1113.
- Findlay, B. and M. Verhoef. 2004. *Operationalizing the Concept of the Optimal Healing Environment in Clinical Settings: The Importance of "Readiness."* Journal of Alternative and Complementary Medicine, 10 (Supplement 1): 121-126.
- Haque, M. 2008. *A Study of the Relationship between the Learning Organization and Organizational Readiness for Change*. PhD Thesis in Education in Organizational Leadership, Pepperdine University. pp 32-67.
- Zhang, D., and B. Yang. 2004. *Learning Organization in Mainland China: Empirical Research on its Application to Chinese State-Owned Enterprises*. Journal of Applied Psychology, 88(1): 202-245.



Management and Sport Development
A bioannual journal

No 2, Serial 7, 2015-2016



The Relation between Learning Organization and Organizational Readiness for Change on the Experts of Ministry of Sport and Youth

Safania. A.M^{1*}

Received: 13/09/2014

Accepted: 24/02/2015

Abstract

Objective: The aim of this research is to determine the relation between dimensions of learning organization and organizational readiness for change on the experts of ministry of sport and youth.

Methodology: This research is descriptive and correlational. The statistical society was all of experts in the ministry. They were 300 experts that 169 of them answered to Dimension's Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) and organizational readiness for change. First, the Kolmogorov-Smirnov test was used for data analysis and to determine normal data distribution, then the correlation coefficient spearman, correlation coefficient Ata, and multivariate regression were used for examination of hypothesis .

Results: The results of this research, show that there is a significant relationship between learning organization and organizational readiness for change. In addition, among the dimensions of the learning organization, there was meaningful relationship between continuous learning, research and study, group learning, merged systems, systematic relation and strategic leadership with organizational readiness for change.

Conclusion: Based on the research results, it is offered that experts of the sport and youth ministry provide a base for change and movement to being a learning-based organization with creating the model of the learning organization.

Keywords: learning organization, organizational readiness , change .

1.Department of Physical Education, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Email: a.m.safania@gmail.com