مدل ارتباطی قابلیت‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های شمالی ایران

امین کلانی*، وحید ساعت‌چیان**، مهدی قربانی***

* دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، باشگاه پژوهشگران جوان، کرج، ایران

** دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه خوارزمی تهران

*** کارشناس‌ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۸/۲۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱/۲۶

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های شمالی ایران بود. روش تحقیق از نوع همبستگی بود و جامعه آماری آن را کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان مسئول اداره‌های کل ورزش و جوانان شمال ایران (استان‌های گیلان، مازندران و گلستان) به همراه مدیران و معاونان پنج شهرستان منتخب تابعه در سال ۱۳۹۱ تشکیل دادند ($N=108$). به علت محدودبودن جامعه، نمونه آماری به‌صورت تمام‌شمار در نظر گرفته شد ($n=108$). ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه قابلیت یادگیری سازمانی (گومز، ۲۰۰۵) و عملکرد سازمانی (براون، ۲۰۰۱) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی) و استنباطی (کالموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و تحلیل عاملی تأییدی) در سطح معنی‌داری $p\leq$ ۰/۰۵ انجام گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که خرده‌مقیاس دید سیستمی بیشترین میانگین را نسبت به دیگر قابلیت‌های یادگیری سازمانی به دست آورد ($\mu=۳/۳۵$). همچنین یادگیری سازمانی رابطه معناداری با عملکرد سازمان دارد ($p\leq۰/۰۵$، $r=۰/۶۲۱$). با توجه به وجود رابطه هم‌خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از یکدیگر، متغیرهای پیش‌بین (قابلیت‌های یادگیری سازمانی) ۳۷ درصد تغییر در میزان عملکرد سازمانی را تبیین می‌کنند. همچنین ضمن تأیید شاخص‌های مدل برازش‌شده، می‌توان گفت مدل ارائه‌شده مناسب و داده‌های تجربی به‌خوبی با آن منطبق هستند. درمجموع با عنایت به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران سطوح مختلف برای درک اهمیت یادگیری سازمانی و چگونگی ایجاد این قابلیت‌ها در کارکنان اهتمام کافی بورزند.

واژه‌های کلیدی: قابلیت‌های یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی، اداره ورزش و جوانان.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

مقدمه

امروزه روش‌های قدیمی اداره سازمان‌ها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند. رشته مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پردامنه و زیربنایی شده است، از شیوه سنتی بیرون آمده و متحول شده و همه اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. این تغییر باعث شده است که شکل‌های جدیدی از سازمان همانند سازمان مجازی، تخصصی، افقی و... به وجود آید (۱). با بررسی تاریخی روند به‌وجودآمدن شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ در دهه‌های گذشته درمی‌یابیم این شرکت‌ها و سازمان‌ها به علت عدم تطابق با روند تحولات اجتماعی و جهانی دیگر کارآیی لازم را در عرصه رقابتی ندارند (۲).

سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم رابرای هم‌سویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی‌شدن اقتصاد و پیچیدگی‌های ناشی از آن ندارند. این سازمان‌ها برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را با ابزاری مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را به‌دست آورند (۳). در سال‌های اخیر اهمیت مطالعه و تحلیل یادگیری سازمانی[1] افزایش یافته است و پژوهشگران مختلف از دیدگاه‌های متفاوتی به تحلیل آن پرداخته‌اند (۴). هرچند پیشینه مطالعه در زمینه یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی برمی‌گردد؛ هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارآیی و بهبود عملکرد سازمان مطرح کرد، (۵).

با وجود این، این مقوله را به‌طور جدی از سال ۱۹۹۰ پیتر سنگه از استادان دانشگاه (MIT)[2] با انتشار کتاب پنجمین فرمان[3] مطرح کرد و با چاپ کتاب مکمل آن در سال ۱۹۹۷ با عنوان افت‌وخیز تغییر[4] توسعه یافت (۶). درواقع سازمان‌های یادگیرنده[5] سازمان‌هایی هستند که به‌طور مستمر خود را از نو می‌سازند، کشف می‌کنند و نیروی مضاعفی در خود ایجاد می‌کنند (۷). پروبست و باچل (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را توانایی سازمان به منزله یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان تعریف می‌کنند؛ به‌طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود (۸). به معنایی دیگر، یادگیری محصول تعامل است. بنابراین یادگیرنده‌ها نیز برای به‌حداکثررساندن این توانایی باید با دیگران ارتباط و تعامل داشته باشند (۹). با توجه به اهمیت این مفهوم در سازمان و تأثیری که می‌تواند بر پیشرفت آن داشته باشد، دفت و ویک یادگیری سازمانی را نوعی دانش بین فعالیت سازمانی و محیط آن توصیف کرده‌اند (۱۰). با توجه به تعاریف ارائه‌شده، ویژگی‌های فرایند یادگیری سازمانی عبارت‌اند از: تغییر دانش سازمانی، افزایش محدوده‌های ممکن و تغییر ذهنیت افراد (۴). همچنین یادگیری سازمانی سطوح و تقسیم‌بندی‌های مختلفی دارد که می‌توان از آن میان به سطوح فردی، تیمی و سازمانی اشاره کرد (۱۱).

برای توصیف بهتر یادگیری در سازمان‌ها باید گفت یادگیری مفهومی پویاست که ب تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد. به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم

1 .Organization Learning
2 .Massachusetts Institute of Technology
3 .The Fifth Discipline
4 .The dance of change
5 . Learning Organization

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

یادگیری سازمانی به‌طور روزافزونی رایج شده است؛ همان طور که یادگیری برای رشد افراد ضروری است، برای سازمان نیز اهمیت دارد؛ هرچند یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است (۱۲، ۱۳). در چنین وضعیتی سازمان‌های ورزشی عصر حاضر درمعرض تغییرات ناپیوسته قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی، ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست‌به‌دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمان‌ها ایجاد کنند (۱۱). ازاین‌رو، ضروری است این سازمان‌ها با حفظ جایگاه و موفق‌بودن در رسالت سازمانی خود، از راه یادگیری سازمانی و دیگر روش‌های علمی عملکرد خود را بهبود بخشند. ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ورزش می‌تواند سازمان‌های ورزشی را تا حدود زیادی دربرابر تغییرات محیطی محافظت کند. گفتنی است ایجاد سازمان ورزشی یادگیرنده با مختصاتی که ابداع‌کنندگان یادگیری سازمانی برمی‌شمارند، پیش از آنکه نقطهٔ مشخصی در انتهای مسیر طولانی باشد، مسیری بی‌انتهاست (۷). بنابراین سازمان‌های ورزشی نهادهای هدفداری هستند که در طول زمان به شیوه‌های گوناگون در جست‌وجوی رشد و توسعه بوده‌اند (۱۴). وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از نهادهای اصلی و اثرگذار بر تمام فعالیت‌های ورزشی کشور است و ارتباطات وسیعی با سازما های مختلف داخل و خارج از کشور دارد متأثر از این سازمان‌هاست. به‌علاوه، اداره‌های کل ورزش و جوانان مناطق شمالی کشور، که از زیرمجموعه‌های وزارتخانه هستند، نیز نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعهٔ پایدار، سرافرازی کشور و... دارد همانند دیگر سازمان‌ها، در جهت دست‌یابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمام سطوح کاری سازمان هستند.

درنتیجه اهمیت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی این مقوله ایجاب می‌کند که سازمان‌های پیشرو در ورزش کشور در آموزش و یادگیری قدم‌های بلندی بردارند. در این خصوص اهمیت یادگیری سازمانی سازمان‌های ورزشی (به‌ویژه در ایران)، محققان مختلف را بر آن داشته تا تحقیقات خود را به این موضوع معطوف سازند. در این زمینه صفاری (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان "مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت‌بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت‌بدنی آموزش و پرورش" با استفاده از پرسش‌نامه DLOQ[1] (واتکینز و مارسیک ۱۹۹۶) نشان داد، بین ابعاد سازمان یادگیرنده (هفت بعد) در سه سازمان مذکور تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. درعین‌حال از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده و وضعیت یادگیری هرسه سازمان در سطح پایین‌تر از متوسط قرار داشتند؛ زیرا در همه ابعاد، سازمان‌ها نمراتی کمتر از میانگین دریافت کردند (۱۴). اسدی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود نشان دادند بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباطات در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان نیز ارتباط مثبت و معنی داری مشاهده شد (۱۱). علیپور و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان "سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمانی

1 .Dimensions of the Learning Organization Questionnaire

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

با میانجی‌گری کارآفرینی" به این نتیجه رسیدند که مدیران به منظور بهبود عملکرد سازمان خود باید تلاش کنند که به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل شوند. همچنین کارآفرینی می‌تواند بین سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمان به‌مثابه واسطه عمل کند (۱۵). گاه، الیوت و کوان (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی ارتباط بین قابلیت‌های یادگیری و عملکرد سازمانی با رویکرد فراتحلیل پرداختند و گزارش دادند که ارتباط مثبت و معناداری بین قابلیت‌های یادگیری و عملکرد سازمانی وجود دارد و با توجه به تحقیقات انجام‌شده در این زمینه به این نتیجه دست یافتند که بهبود عملکرد سازمان، سرمایه‌گذاری در زمینه یادگیری سازمانی را توجیه می‌کند. در پایان، به مدیران توصیه کردند که جهت اندازه‌گیری قابلیت‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان خود اقدام کنند (۱۶). کلانی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود با استفاده از پرسش‌نامه قابلیت یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) در فدراسیون‌های ورزشی ایران به این نتیجه رسیدند که یادگیری در فدراسیون‌های ورزشی ایران در سطح پایینی قرار دارد و مدیران فدراسیون‌ها باید برای بالابردن سطح یادگیری سازمانی فدراسیون خود جهت افزایش کارآیی و برتری نسبت به رقیبان، سطح یادگیری سازمان خود را تقویت کنند (۷).

حشام‌الدین و همکاران (۲۰۱۰) در بررسی ابعاد سازمان یادگیرنده به‌مثابه عناصر تعیین‌کننده عملکرد سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی سنگاپور **نتیجه گرفتند که** یادگیری فردی، سازمانی و حل مشکل به‌صورت گروهی، ارتباط قوی و مثبتی با عملکرد این دسته از سازمان‌ها دارد (۱۷). درنهایت گروهی از مطالعات با چشم‌انداز بازاریابی نیز به بررسی رابطه بین قابلیت یادگیری و عملکرد پرداختند؛ آنها نشان دادند که ترکیبی از گرایش بازار و قابلیت‌های یادگیری می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود. به طور کلی این مطالعات نشان داد که ارتباط مثبتی بین عملکرد و یادگیری سازمانی وجود دارد (۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴).

با توجه به پیشینه موضوع و اهمیت آن، اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌های شمالی ایران که ازجمله بزرگت‌رین نهادهای ورزشی کشور و تأمین‌کننده نشاط و سلامت جامعه هستند، جهت موفقیت در رقابت‌های داخلی و خارجی و سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع، پیچیده و نامطمئن کشور در عرصه‌های بین‌المللی و دست‌یابی به فرصت‌های بالقوه در عرصه ورزش، به یادگیری سازمانی نیازمندند تا ازطریق یادگیری، افزایش دانش سازمانی، خلق دیدگاه‌های جدید و آموزش کارکنان نه تنها به حیات خود تداوم بخشند، بلکه به طور مؤثری بر محیط پرآشوب پیرامون خود نیز تأثیر بگذارند و شاید بتوان الگوی سازمانی یادگیری‌مدار را جهت افزایش کارآیی و عملکرد در سازمان محقق سازند (۲۵) .

ازآنجاکه در داخل و خارج از کشور پژوهش‌های محدودی در زمینه ارتباط عملکرد با یادگیری سازمانی انجام شده و اغلب مطالعاتی که در حوزهٔ یادگیری و عملکرد سازمانی انجام گرفته، سازمان‌های غیرورزشی را هدف قرار داده‌اند، با توجه به پژوهش‌های اندک در حوزه یادگیری سازمانی و نقش آنها در بهبود عملکرد نهادهای ورزشی، ضرورت انجام چنین تحقیقی دو چندان می‌شود؛ به‌طوری‌که در پژوهش حاضر ارتباط میان

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

قابلیت‌های یادگیری سازمانی و رضایتمندی از عملکرد سازمان و اینکه تا چه اندازه یادگیری سازمانی می‌تواند پیش‌بین معناداری برای عملکرد سازمان باشد، از دیدگاه مدیران و کارشناسان اداره‌های کل ورزش و جوانان مناطق شمالی کشور تحت مطالعه و بررسی قرار گرفته است.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع همبستگی است که به شکل میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان مسئول اداره‌های کل ورزش و جوانان شمال ایران (استان‌های گیلان، مازندران و گلستان) به همراه مدیران و معاونان پنج شهرستان منتخب تابعه بودند که جمعاً ۱۰۸ نفر را شامل می‌شود و به علت محدودبودن جامعه از تمام آنها نظرسنجی شد (سال ۱۳۹۱). درنهایت ۱۰۸ پرسش‌نامه بین مدیران، معاونان و کارشناسان مسئول اداره‌های کل ورزش و جوانان شمال ایران توزیع شد و در پایان ۱۰۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد قابلیت یادگیری سازمانی که گومز و همکاران (۲۰۰۵) تهیه و تدوین کرده‌اند، استفاده شد. گفتنی است پرسش‌نامه مذکور در تحقیقات مختلفی نظیر خاکزاربفروئی (۱۳۸۷) و کلانی (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است (۱، ۷). این پرسش‌نامه شامل ۱۶ گویه برای ۴ قابلیت یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت ۵ گویه، دید سیستمی ۳ گویه، فضای باز و آزمایش‌گری ۴ گویه و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش ۴ گویه) است. پرسش‌نامه استاندارد عملکرد سازمانی براون و همکاران (۲۰۰۱) شامل ۶ گویه است که در رساله دکتری فوکس (۲۰۰۵) به‌کار گرفته شده است (۲۶). پرسش‌نامه مذکور ترجمه شد و جهت تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها از ۱۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی کمک گرفتیم و سپس جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه، یک مطالعه مقدماتی (با تکمیل پرسش‌نامه توسط ۳۰ نفر از کارشناسان ادارات مذکور) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ درحد قابل قبولی برای یادگیری سازمانی α=۰/۷۹ و عملکرد سازمانی α= ۰/۸۱ به‌دست آمد که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود.

در بخش دیگری از پرسش‌نامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان ازقبیل سن، جنسیت، رشته تحصیلی، پست سازمانی، سطح تحصیلات و سابقه خدمت جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد. آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی) و آمار استنباطی (کالموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه و تحلیل عاملی تأییدی) در سطح معنی‌داری $p\leq$ ۰/۰۵ به کمک نرم‌افزارهای آماری LISREL و SPSS تهیه شد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

یافته‌ها

جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان مسئول اداره کل تربیت‌بدنی شمال ایران (استان‌های گیلان، مازندران و گلستان) به همراه مدیران و معاونان پنج شهرستان منتخب تابعه بودند که تعداد و درصد آنها در هر استان در جدول ۱ آمده است.

جدول۱. تعداد مدیران و درصد برگشت پرسش‌نامه آنها به تفکیک هر استان

آماره / استان	تعداد مدیران هر استان	درصد هر استان	تعداد پرسش‌نامه داده شده	تعداد پرسش‌نامه جمع شده	درصد برگشت پرسش‌نامه
گیلان	۳۶	۳۳/۳۳	۳۶	۳۲	۰/۸۸
مازندران	۳۷	۳۴/۲۵	۳۷	۳۵	۰/۹۴
گلستان	۳۵	۳۲/۴۲	۳۵	۳۳	۰/۹۴
جمع	۱۰۸	۱۰۰	۱۰۸	۱۰۰	۰/۹۲

بررسی اطلاعات چک‌لیست ویژگی‌های فردی نشان داد که ازنظر توزیع سنی ۱۰ درصد پاسخگویان زیر ۳۰ سال، ۴۱ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال و ۴۹ درصد نیز بالای ۴۱ سال داشتند. همچنین ۷۵ درصد مرد و ۲۵درصد زن بودند و برحسب رشته تحصیلی ۵۲ درصد پاسخگویان در زمینه تربیت‌بدنی، ۲۱ درصد در زمینه مدیریتی و درنهایت ۲۷ درصد نیز در رشته‌های دیگر تحصیلات داشتند. به لحاظ سابقه خدمت، ۶۶ درصد بین ۱۰ الی ۲۱ سال و براساس سطح تحصیلات نیز ۶۸ درصد پاسخگویان مورد مطالعه لیسانس و ۱۵ درصد پاسخگویان فوق لیسانس دارند. درنهایت براساس نوع پست سازمانی نیز، ۱۸درصد پاسخگویان مدیر، ۲۴درصد معاون و ۵۸ درصد نیز کارشناس مسئول بوده‌اند.

داده‌های حاصل از اولویت‌بندی میانگین مؤلفه‌های قابلیت‌های یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که خرده‌مقیاس دید سیستمی، بیشترین میانگین (μ=۳/۳۵) و تعهد مدیریت برای یادگیری (μ=۳/۳۳)، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش (μ=۳/۳۲) و فضای باز و آزمایشگری (μ=۳/۲۰) به ترتیب رده‌های بعدی را داشتند. از طرفی، میانگین کلی یادگیری سازمانی هم μ=۳/۳۰ به‌دست آمد. میانگین کلی عملکرد سازمانی نیز ۳/۸۵ بود. در ادامه، حکایت آزمون کولموگروف اسمیرنوف از طبیعی‌بودن توزیع داده‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی داشت ($P\leq$۰/۰۵). به منظور تعیین ارتباط بین قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد از همبستگی پیرسون بهره گرفته شد.

جدول۲. ماتریس همبستگی بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی

ضرایب/ مؤلفه‌ها	یادگیری سازمانی	عملکرد سازمانی
ضریب	۱	۰/۶۲۱
سطح معنی‌داری		۰/۰۰۱
تعداد	۱۰۰	۱۰۰

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

همان‌طور که مشاهده می‌شود، بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره‌های کل ورزش و جوانان شمال ایران رابطه معناداری وجود دارد (۰/۰۰۱= معناداری). با توجه به مقدار ضریب همبستگی (r =۰/۶۲۱) می‌توان گفت تعاملات یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی کارکنان هم‌سو است.

جدول۳. مجذور آر تنظیم شده درباره متغیرهای پیشگوی وارد در تحقیق

مدل	آر	مجذور آر	مجذور آر تنظیم شده	انحراف معیار	سطح معنی داری اف	آزمون دوربین واتسون
۱	۰/۶۳۶	۰/۳۷۹	۰/۳۷	۰/۸۵	۰/۰۰۱	۱/۹۵
متغیرهای پیشگو: تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایش‌گری و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش متغیر ملاک: عملکرد سازمانی						

باتوجه به نتایج جدول ۳ پس از تأیید وجود رابطه هم‌خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از یکدیگر، متغیرهای تحقیق در بلوکی مجزا وارد مدل رگرسیون شدند. باید گفت جهت استفاده از آزمون رگرسیون به مثابه پیش‌فرض بایست مقدار آزمون دوربین واتسون در محدوده ۱/۵ تا ۲ باشد که بنا به نتایج پژوهش مقدار آزمون ۱/۹۵ به‌دست آمد. همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، بلوک ۱، که در برگیرنده متغیرهای پیش‌بین (تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایش‌گری و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش) است، ۳۷ درصد تغییر در میزان عملکرد سازمانی را تبیین می‌کنند. در ادامه با توجه به مقدار F= ۱۵/۷۹ و سطح معناداری به‌دست‌آمده (۰/۰۱) که در سطح ۰/۰۵ معنادار است (P<۰/۰۵)، می‌توان گفت متغیرهای مستقل قادرند تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند.

جدول۴. ضریب رگرسیونی هریک از متغیرهای وارد در تحقیق بر عملکرد سازمانی به روش هم‌زمان

شاخص آماری مدل	ضرایب غیر هنجاری		بتای استاندارد شده	تی	سطح معنی‌داری
	ضرایب رگرسیون	خطای استاندارد			
عدد ثابت	۰/۷۸۹	۰/۴۲۲	-	۱/۸۷	۰/۰۶۵
تعهد مدیریت	۰/۳۷۸	۰/۱۷۵	۰/۲۶۸	۲/۱۵	۰/۰۳۴*
دید سیستمی	۰/۱۴۷	۰/۱۹۴	۰/۱۱۳	۰/۷۵۹	۰/۴۵۰
فضای باز و آزمایشگری	-۰/۴۳	۰/۱۸۲	-۰/۰۳۰	-۰/۲۳۷	۰/۸۱۳
انتقال و یکپارچه سازی	۰/۴۳۲	۰/۱۹۶	۰/۳۳۸	۲/۲۱	۰/۰۳۰*

*در سطح (۰/۰۵ $\geq \alpha$) معنی‌دار است.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

براساس جدول ۴، می‌توان گفت همه مؤلفه‌های یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی مرتبط نیستند و با توجه به ضریب بتای مؤلفه‌ها، به ترتیب بالاترین ضریب تأثیر، عبارت‌اند از:

۱- انتقال و یکپارچه‌سازی (مقدار ضریب بتا ۰/۳۳۸)

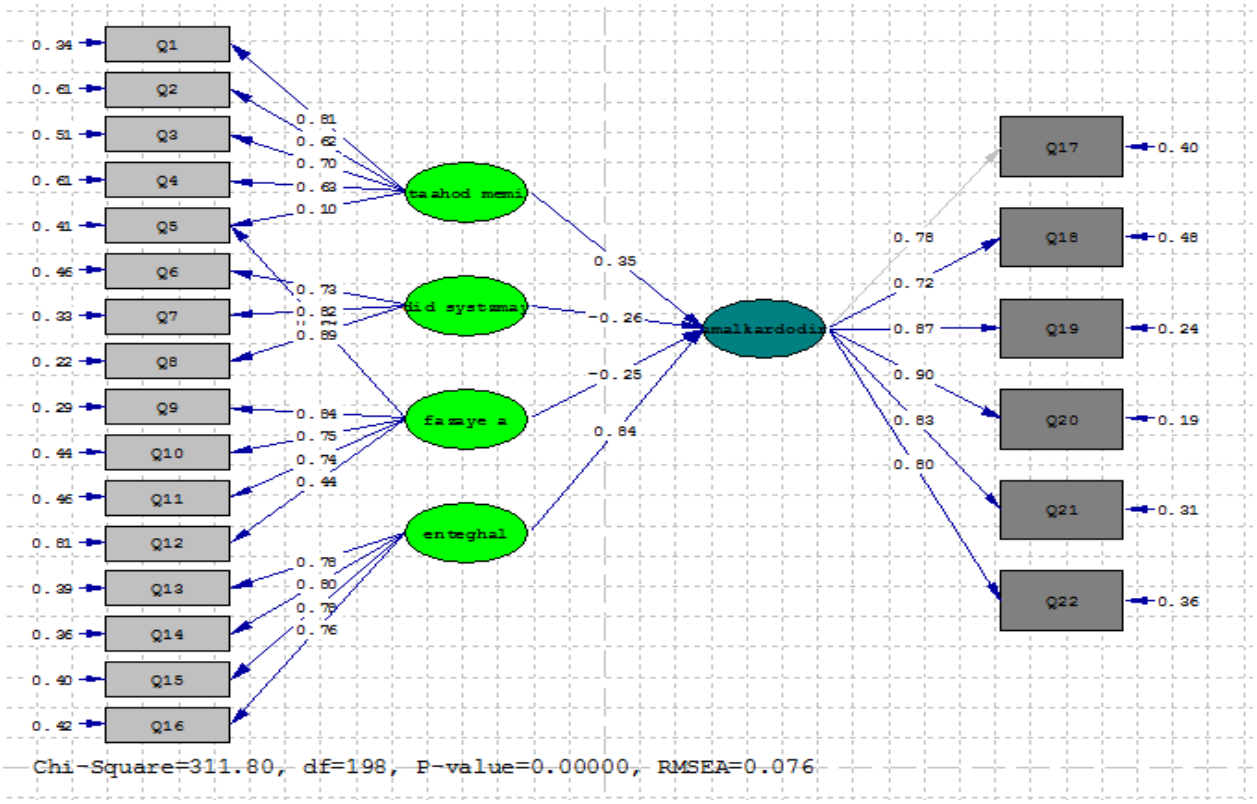
۲- تعهد مدیریت (مقدار ضریب بتا ۰/۲۶۸).

بنا به یافته‌های حاصل، معادله رگرسیون به صورت زیر است.

۰/۲۶۸ (تعهد مدیریت) + ۰/۳۳۸ (انتقال و یکپارچه‌سازی) + ۰/۷۸۹ = عملکرد سازمانی

براین‌اساس، به‌منظور پیش‌بینی عملکرد سازمانی تنها دو مؤلفه انتقال و یکپارچه‌سازی و تعهد مدیریت توانایی تبیین دارند و نقش هریک برحسب ضرایب تأثیر مشخص متفاوت است.

در ادامه مدل مفهومی پژوهش با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به آزمون تجربی درآمد. ضرایب استاندارد خروجی لیزرل در نمودار مربوط به نمرات تی هریک از ضرایب مسیر درج شده است. علاوه بر خروجی لیزرل ضرایب مسیر روی مدل مفهومی پژوهش قرار گرفته است و در جدولی جداگانه هریک از ضرایب گزارش شده و توضیحات مربوط به هریک از آنها در پایین جدول ارائه شده است.



نمودار ۱. خروجی آزمون رابطه علی میان قابلیت‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی درحالت اصلاح‌شده

درنهایت، با توجه به اصلاحات مدل به منظور تأیید شاخصه‌های برازش آن، سؤال ۵ با مؤلفه فضای باز و آزمایشگری ارتباط درونی پیدا کرد چراکه این مؤلفه تشویق ایده‌های خلاقانه در سازمان را می‌سنجد که تا

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

حدودی به فضای باز و آزمایشگری در سازمان هم مرتبط است. با توجه به مقدارهای معنی‌داری (t-value) برای دو مؤلفه تعهد مدیریت و انتقال و یکپارچه‌سازی به دلیل اینکه در بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶ قرار نگرفته‌اند و با توجه به خروجی لیزرل که در نمودار فوق ارائه شده، مقدار x^2/df محاسبه‌شده ۱/۵۷ است. وجود x^2/df کوچکتر از ۳ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه‌شده این مقدار برابر ۰/۰۷ است. میزان مؤلفه‌های GFI و AGFI و NFI و CFIنیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۰/۸۷ و ۰/۸۲و ۰/۹۳ و ۰/۹۷ است. مقدار RMR نیز بایستی کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد که در مدل تحت بررسی برابر ۰/۰۸ است. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت داده‌ها نسبتاً با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارائه‌شده نشان‌دهنده این موضوع هستند که درمجموع مدل ارائه‌شده مدل مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به‌خوبی با آن منطبق‌اند و به‌طور کل از بین شاخص‌های برازش تنها ۲ فاکتور در حد مطلوب گزارش نشدند.

بحث و نتیجه‌گیری

ازآنجاکه یادگیری و عملکرد سازمانی از عناصر مهم در اثربخشی سازمان‌های پویا و درحال تغییر امروزی و ازجمله سازمان‌های ورزشی است، در نتیجه در این پژوهش میزان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی و رابطه آنها و پیش‌بینی مدل رگرسیون برای این دو مؤلفه را تحت آزمون و بررسی قرار داد و درنهایت مدل معادلات ساختاری بین قابلیت‌های یادگیری و عملکرد سازمانی در اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های شمالی ایران به مثابه نهادهای ورزشی ارائه شد.

بررسی ویژگی‌های دموگرافیک آزمودنی‌ها نشان داد که غالب کارشناسان را مردان (۷۵درصد) و بخش اندکی را زنان (۲۵درصد) تشکیل می‌دهند که با توجه به توسعه ورزش بانوان در سطح کشور به‌خصوص در مناطق شمالی کشور و وجود نیروهای خبره و تحصیل‌کرده زن، لزوم استفاده بیشتر از این قشر در بدنه اداره‌های ورزش و جوانان و کمیته‌های تخصصی احساس می‌شود. درباره وضعیت سنی و سابقه خدمتی پاسخگویان حدوداً ۹۰ درصد در دامنه سنی ۳۱ سال به بالا قرار داشتند که نیاز به جذب و استفاده از نیروهای جوان و تحصیل‌کرده در این اداره‌های دیده می‌شود. به‌لحاظ سابقه خدمت، ۶۶ درصد با سابقه بین ۱۰ الی ۲۱ سال درحال خدمت بودند و این موضوع تجربه بالای آزمودنی‌ها را درخصوص کفایت تجربی مناسب برای اظهارنظر و پاسخگویی در زمینه یادگیری سازمانی نشان می‌دهد. با این حال بهره‌گیری از افراد باتجربه و پیش‌کسوت کمکی برای افزایش و انتقال دانش در سازمان و به‌طور کلی یادگیری سازمانی در جهت بهبود عملکرد سازمان است. ازنظر سطح تحصیلات نیز ۶۸ درصد پاسخگویان لیسانس و ۱۵ درصد پاسخگویان فوق لیسانس بودند که با توجه به پیشرفت روزافزون علوم ورزشی و وجود گرایش‌های متعدد رشته تربیت‌بدنی در اغلب دانشگاه‌های کشور و نیازهای مختلف نیروی انسانی در بخش‌های مختلف اداره‌های

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

ورزش و جوانان، لزوم استفاده از کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای ارتقای سطح علمی و شغلی کارشناسان مختلف و فراهم آمدن زمینه مناسب برای ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر برای دیگر کارشناسان پیشنهاد می‌شود.

بررسی داده‌های حاصل از اولویت‌بندی میانگین مؤلفه‌های قابلیت‌های یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که خرده‌مقیاس دید سیستمی بیشترین میانگین (μ=۳/۳۵) را در بین قابلیت‌های یادگیری سازمانی به خود اختصاص داد. هرچند این اختلاف آن‌چنان بارز نبود و میانگین همه قابلیت‌ها در حد متوسط بودند، این نتایج با یافته‌های کلانی و همکاران (۱۳۸۹) درخصوص یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران مطابقت دارد، ولی با تحقیق گومز و همکاران (۲۰۰۵) و اقدسی و خاکزاربفریی (۱۳۸۷) ناهم‌خوان بود. این ناهم‌خوانی را شاید بتوان به جامعه و زمینه کاری متفاوتی مربوط دانست که در سازمان‌های تحت مطالعه وجود داشت، چراکه سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی با دیگر سازمان‌ها برای جذب مشتری در حال رقابت هستند و اگر دانش خود را ارتقا ندهند، مطمئناً مرگ آنها فرا خواهد رسید. در صورتی که در نهادهای ورزشی به دید مشترک بین کارکنان درباب تعهد مدیریت و انتقال دانش برای رسیدن به اهداف سازمانی اهمیت بیشتری می‌دهند. بنابراین شاید مدیران بتوانند از این قابلیت برای ارتقای سطح دانش سازمانی کارکنان استفاده کنند تا دیگر قابلیت‌های یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش) نیز افزایش یابد؛ بنابراین لازم است تلاش کافی برای بهینه‌سازی این قابلیت در اداره‌های ورزش و جوانان مناطق شمالی کشور و دیگر قابلیت‌های یادگیری سازمانی انجام شود. شاید بتوان گفت برای اینکه یادگیری منبع ایجاد مزیت رقابتی در بین مدیران شود، تا غیر از انطباق و سازگارشدن با محیط، به یادگیری خلاق دست پیدا کنند، به ذهنیت باز و رفتار آزمایشگری نیاز است (۱). شایسته است اداره‌های کل تربیت‌بدنی شمال ایران با به‌کارگیری درست این مؤلفه‌ها بتوانند قابلیت یادگیری و دانش مدیریت مدیران خود را بهبود ببخشند.

ازاین‌رو برای ارتقای هرچه بیشتر سطح قابلیت دید سیستمی همه کارکنان، بخش‌های مختلف باید دید واضحی به اهداف سازمانی داشته باشند و بدانند که چگونه می‌توان به توسعه این اهداف کمک کرد. اداره کل ورزش و جوانان باید سیستمی در نظر گرفته شود که از بخش‌های مختلفی ساخته شده و هریک کارکردهای خاص خود را دارند، ولی درعین‌حال لازم است این بخش‌ها به صورت هماهنگ با یکدیگر کار کنند (۱۲).

الگر و چیوا (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند که نگرش سیستمی به سازمان تلویحاً شناخت اهمیت ارتباطات براساس تبادل اطلاعات و خدمات را گسترش می‌دهد و نتیجه آن توسعه مدل‌های ذهنی مشترک است؛ زیرا یادگیری سازمانی، دانش، درک و باورهای مشترک را به‌کار می‌گیرد و با وجود زبان مشترک، با درگیرکردن همه کارکنان، سرعت این فرایند افزایش می‌یابد (۱۳). بنابراین وجود زبان مشترک باعث یکپارچگی دانش می‌شود که خود جنبه‌ای کلیدی برای توسعه یادگیری سازمانی است که این باعث می‌شود در اداره‌های کل ورزش و

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

جوانان مناطق شمالی کشور، هم ارتباط بین بخش‌ها هماهنگ‌تر شود و هم آگاهی آنها از چگونگی مشارکت برای رسیدن به اهداف افزایش یابد.

یافته‌های تحقیق نشان داد، بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در اداره‌های کل ورزش و جوانان شمال ایران رابطه معناداری وجود دارد (Sig=۰/۰۰۱، r =۰/۶۲۱). این یافته با تحقیقات اسدی و همکاران (۱۳۸۸)، بیکر و سینکولا (۱۹۹۹)، کالانتون و همکاران (۲۰۰۲)، هانوانیچ و همکاران (۲۰۰۶)، کسکین (۲۰۰۶)، لین و همکاران (۲۰۰۸)، جیمنز و همکاران (۲۰۰۸)، هسوو و همکاران (۲۰۰۹)، حشام‌الدین و همکاران (۲۰۱۰)، علیپور و همکاران (۲۰۱۱)، گاه و همکاران (۲۰۱۲) هم‌سو است (۱۱، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۳، ۲۲، ۱۷، ۱۵، ۱۶). با استناد به یافته‌های تحقیق و تأکید بر نقش یادگیری سازمانی به‌منزله یکی از عوامل مؤثر در بهبود عملکرد کارشناسان اداره‌های ورزش و جوانان و با توجه به سطح تقریباً بالای هریک از ابعاد قابلیت‌های یادگیری کارشناسان، درنتیجه تلاش جهت بهبود و حفظ دانش و اطلاعات کاری کارشناسان یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های ارتقای عملکرد در آنها خواهد بود و لازمه رسیدن به این مهم، توجه بیشتر مسئولان و سیاست‌گذاران وزارت ورزش و جوانان به عامل یادگیری کارشناسان و ارائه شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکرد سازمان ازجمله بررسی علل مشکلات، تسهیل و ترغیب یادگیری در سطوح مختلف و اهداف فردی و گروهی در جهت نیل به اهداف سازمانی است.

در این زمینه هسوو و فانگ (۲۰۰۹) نشان دادند که سرمایه انسانی و ارتباطی، عملکرد پیشرفت محصول جدید را ازطریق قابلیت‌های یادگیری سازمانی بهبود می‌بخشد. اگرچه سرمایه ساختاری بر قابلیت‌های یادگیری سازمانی تأثیرات مثبتی دارد، مدیران باید به این نکته توجه کنند که احتمالاً سرمایه ساختاری بر عملکرد رشد محصول جدید تأثیر منفی داشته باشد (۲۱).

طبق یافته‌های تحقیق تأثیر مؤلفه‌های انتقال و یکپارچه‌سازی و تعهد مدیریت در یادگیری سازمانی بر عملکرد افزاینده است و بنا به برون‌داد نتایج مدل برازش‌شده شاخص‌های یادگیری به‌خوبی توانایی تبیین نقش عملکرد را دارند. ازاین‌رو نظر به تبیین ۳۸ درصدی یادگیری بر عملکرد، و نقش مؤلفه‌های انتقال و یکپارچه‌سازی و تعهد مدیریت، می‌توان عنوان داشت که انتقال گستره‌ای از دانش داخلی کسب‌شده در سطح افراد ازطریق صحبت و تعامل و کسب دانش جدید ازطریق مقایسه و یکپارچه‌کردن دانش منتقل‌شده و دانش فعلی افراد، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش را به همراه می‌آورد. درک اهمیت یادگیری و توسعه فرهنگ کسب، خلق و انتقال دانش توسط مدیریت ارزش بنیانی در سازمان است که خود زمینه‌ساز تعالی عملکرد کارکنان می‌شود (۶).

درمجموع با عنایت به مطالب فوق و نظر به سنجش مؤلفه‌ها در کارکنان اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های شمالی کشور و تأثیر مقوله یادگیری سازمانی بر عملکرد، که بارها در مقالات به آن اشاره شده است، پیشنهاد می‌شود مدیران اداره‌های پیش‌گفته حساسیت بیشتری به ایجاد قابلیت‌های یادگیری سازمانی نشان دهند. پیشنهاد می‌شود مدیران سطوح مختلف آموزش‌های لازم را برای درک اهمیت یادگیری سازمانی و چگونگی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

ایجاد قابلیت‌های آن دریافت کنند. این افراد با توجه به قابلیت ایجاد ارتباط با کارکنان سازمان می‌توانند دانش کسب‌شده را به بخش‌های دیگر سازمان انتقال دهند. بدیهی است انتقال دانش باعث بهبود قابلیت‌های دید سیستمی و فضای باز و آزمایشگری نیز خواهد شد.

گفتنی است مباحث یادگیری و عملکرد کارکنان با توجه به جنسیت، سابقه خدمت و حتی رده سازمانی متفاوت است. بنابراین این موضوع را می‌توان محدودیتی در تعمیم نتایج این پژوهش به دیگر سازمان‌ها دانست. با توجه به اینکه نمونه‌های تحت بررسی متفاوت هستند، نتایج برخواسته از آن نیز می‌تواند محدودیت‌هایی برای پژوهش حاضر دانسته شود. در انتها پیشنهاد می‌شود، به منظور افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش، تعداد اداره‌های ورزش و جوانان بیشتری با توجه به سابقه کاری و رده سازمانی در تحقیقات آتی تحت مطالعه قرار گیرد.

منابع

۱- اقدسی، محمد؛ خاکزاربفروئی، مرتضی. (۱۳۸۷). « مقایسه تطبیقی قابلیت‌های یادگیری سازمان از دیدگاه پرستاران به‌عنوان منبع دانش سازمانی بین بیمارستان‌های دولتی و خصوصی تهران ». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، (چاپ نشده)، دانشگاه تربیت مدرس.

2- Aragon, J.A., Garcia, V.J., & Cordon, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. Industrial Marketing Management, vol.36, pp: 349 – 359.

۳- رجب‌بیگی، مجتبی. (۱۳۸۲). « تحلیل رویکردهای نوین مدیریت: بررسی تطبیقی، رویکردهای مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی دوباره فرایندهای کاری و سازمان‌های یادگیرنده و ارائه الگوئی کاربردی ». رساله دکتری، (چاپ نشده)، دانشگاه علامه طباطبایی.

4- Grant, R.M.(1996). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", Organizational Science. 7(4): PP: 375 –387.

5- Lei, D., Hitt, M.A., Bettis, R. (1996). "Dynamic Core Competencies Through Meta-Learning and Strategic Context", Journal of Management. 22(4): 549–69.

۶- الهی، علیرضا؛ وصالی، مجید؛ پورآقایی، زهرا. (۱۳۸۶). « شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران ». نشریه حرکت، شمارهٔ پیاپی، صص ۲۱-۳۴.

۷- کلانی، امین؛ الهی، علیرضا؛ هادوی، فریده. (۱۳۸۹). «مقایسه سطح قابلیتهای یادگیری سازمانی در فدراسیونهای ورزشی ایران». پایان نامه کارشناسی ارشد، (چاپ نشده)، دانشگاه تربیت معلم تهران.

8- 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).

9- Tanya, A.(2011). Learning Analytics: Definitions, Processes and Potential P1.

10- Kitapci, H., Aydin, B., and Celik, V. (2012). The effects of organizational learning capacity and innovativeness on financial performance: An empirical study. African Journal of Business Management, Vol. 6(6), pp. 223-234.

۱۱- اسدی، حسن؛ قنبرپور، امیر؛ قربانی، محمدحسین؛ دوستی، مرتضی. (۱۳۸۸). «رابطهٔ بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران». نشریه حرکت، شماره ۱، مدیریت ورزشی، صص ۲۳۷-۲۴۷.

12- Gomez, J.P., Lorente, C.J., & Cabrera, V.R. (2005) .Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, Journal of Business Research, 58, pp: 715-725.

13- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). " Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance": An Empirical Test, Technovation, 28, 315–326.

۱۴- صفاری، مرجان؛ حمیدی، مهرزاد؛ جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۸۸). « مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش ». پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۲، صص ۱۱۷ -۱۲۹.

15- Alipour, F., Idris, Kh., Ismail, I.A., Uli, J.A., Karimi, R. (2011). Learning Organization and Organizational Performance: Mediation Role of Entrepreneurship, European Journal of Social Sciences, Vol. 21(4), pp: 547-555.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

16- Goh, S.C., Elliott, C., Quon. T.K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination, The Learning Organization,Vol.19(2), pp. 92 - 108
17- Hishamudin M.d., Saludin, M.N., ShukriShuib, M.F., YeowTheng Nam, R. (2010). "Learning organization elements as determinants of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore". International NGO Journal, Vol. 5(5), PP: 117-128.
18- Baker W.E. and Sinkula, J. (1999), “The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27(4), pp. 411-27.
19- Calantone, R., Cavusgil, S. and Zhao, Y. (2002), “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, Industrial Marketing Management, Vol. 31(6), pp. 515-24.
20- Hanvanich, S., Sivakumar, K. and Hult, G.T. (2006), “The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 34(4), pp. 600-12.
21- Hsu, Y.-L., Lee, C.-H., Chih, W.-H. and Chiu, T.-Y. (2009), “Organizational learning as an intervening variable in the life insurance industry”, The Business Review, Vol. 12(1), pp. 174-86.
22- Jimenez-Jimenez, D., Valle, R.S. and Hernandez-Espallardo, M. (2008), “Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning”, Innovation Management, Vol. 11(3), pp. 389-412.
23- Keskin, H. (2006), “Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs”, European Journal of Innovation Management, Vol. 9(4), pp. 396-417.
24- Lin, C.-H., Peng, C.-H. and Kao, D. (2008), “The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance”, International Journal of Management, Vol. 29(8), pp. 752-72.
۲۵- اسکندری، عیسی؛ امیرتاش، محمدعلی؛ الهی، علیرضا. (۱۳۹۰). « ارتباط یادگیری سازمانی با کارآفرینی در ادارات کل ورزش و جوانان استانهای شمالی کشور»، (چاپ نشده)، دانشگاه تربیت معلم تهران.
26- Fox, J.M. (2005). Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension, The Ohio State University, pp: 75-78.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

Communicational Model of Organizational Learning Capabilities and Organizational Performance of Sport and Youth Offices of Iran's Northern Provinces

Kalani A., (M.A), Islamic Azad University, Karaj branch. Young Researchers Club, Karaj, Iran
Saatchian V., Ph.D. Student, Kharazmi University
Ghorbani M., (M.A), Kharazmi University

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between organizational learning capability and organizational performance in sport and youth offices of Iran's Northern provinces. Statistical population included of all managers, deputies and experts of the sport and youth offices in Iran's Northern provinces (Guilan, Mazandaran and Golestan) and managers and deputies from five selected cities in the year 1391 (N=108). Due to the limited population, the statistical sample was considered as a whole (n=108). For this purpose, organizational learning capability (Gomez, 2005) and organizational performance (Brown, 2001) questionnaires were used. Data analysis was performed at a significant level ($p \leq 0.05$) using descriptive statistics (mean and standard deviation, frequency distribution tables) and inferential statistics (Kolmogorov-Smirnov, Pearson correlation coefficient, multiple regression, and conformity factor analysis). Research results indicated that the systematic perspective subscale acquired the highest average in comparison with other organizational learning capabilities ($\mu=3.35$). Also, there was a significant correlation between organizational learning and organizational performance ($p \leq 0.05$, $r=0.621$). With regard to the linear relationship among variables and the assumption of errors independence from each other, predictor variables (organizational learning capabilities) revealed 37% changes in the rate of organizational performance. Also, while confirming the model parameters, it can be said that the presented model is appropriate and experimental data are coincided enough well with this model. Totally, according to the findings of this research, it is recommended that the different levels of managers make enough efforts to perceive the importance of organizational learning and how to establish these capabilities among the staff.

Keywords: Organizational learning capabilities, organizational performance, sport and youth office.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]