

تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی استراتژیک (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان همدان و کرمانشاه)

همایون عباسی^۱، نفیسه فتاحیان^{۲*}

تاریخ تصویب: ۹۶/۱۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۹۶/۹/۲۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی چابکی استراتژیک در اداره‌های ورزش و جوانان می‌باشد. تحقیق حاضر، توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را همه کارشناسان، کارمندان و مدیران اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های همدان و کرمانشاه در سال ۱۳۹۶ تشکیل داده‌اند ($N=410$)، که از طریق نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم، تعداد ۲۰۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد یادگیری استراتژیک تسینگ (۲۰۱۱)، پرسشنامه چابکی استراتژیک سامر (۲۰۱۱)، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلد اسمیت (۲۰۰۳) بود. روایی صوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر ۱۰ نفر از متخصصان و اساتید مدیریت ورزشی و روایی سازه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی بررسی و تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار LISREL 8/8 استفاده گردید. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که بیشترین میزان اثر مربوط به رابطه بین یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک کارکنان بود. یادگیری استراتژیک نیز تأثیر نسبتاً بالایی بر عملکرد سازمانی داشت، چابکی استراتژیک نیز با شدت متوسطی بر عملکرد سازمانی مؤثر بود. همچنین یادگیری استراتژیک از طریق چابکی استراتژیک اثر چشمگیری بر عملکرد سازمانی می‌گذارد که از مقدار اثر مستقیم آن بیشتر می‌باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران سطوح مختلف ادارات ورزش و جوانان، با تهیه برنامه جامع استراتژیک و گردآوری دانش جدید، به‌منظور گسترش یادگیری استراتژیک، سرعت عکس‌العمل در مقابل تغییرات محیطی سازمان و افزایش چابکی استراتژیک را برای کارکنان خود مهیا سازند.

کلیدواژه‌ها: یادگیری استراتژیک، چابکی استراتژیک، عملکرد سازمانی، اداره ورزش و جوانان

1. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

2. دانشجوی دکترای مدیریت راهبردی در سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی، دانشکده

علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران*

Email: habbasi003@gmail.com

Email: N.fattahian2016@gmail.com

مقدمه

در دو دهه‌ی اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به دلیل قادر ساختن سازمان به استفاده از مزایای رقابتی به یکی از موضوعات جذاب و مهم تبدیل شده است (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۷۵). عملکرد سازمانی به نتایج اشاره دارد که سازمان با توجه به اهداف از پیش تعیین شده، در جهت نیل به آنها گام برمی‌دارد (عالم تبریز، ۱۳۹۵). با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی آن، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب و کار و اجازه به مدیران جهت توجه به بحث‌هایی که نیاز به بهبود دارند، می‌باشد (بیراسناو، ۲۰۱۳). صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی معتقدند که عملکرد، دربرگیرنده‌ی مسائلی چون موفقیت سازمان، عملکرد گروه‌های درون سازمانی و رضایت فردی بوده و به تجزیه و تحلیل در سطح فردی، گروهی و سازمانی اشاره دارد. علاوه بر بحث عملکرد و مدیریت آن، امروزه سازمان‌ها به علت محیط رقابتی، تغییر فن‌آوری، نوسان تقاضا، اختلال در زنجیره تأمین، با آشفتگی‌های محیطی مواجه هستند. سطح بالایی از آشفتگی‌های محیطی می‌تواند عملکردهای سازمان را فلج کند. آشفتگی از عدم قطعیت و خطرات پیش‌روی یک سازمان تشکیل شده است. در نتیجه مدیریت ریسک^۱ و مدیریت عدم اطمینان در سازمان‌ها بایستی افزایش یابد. چابکی استراتژیک^۲ در سازمان‌ها یک راه مفید برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی نشده و مدیریت ریسک فراروی سازمان است و به‌عنوان قابلیت زنده ماندن و موفق شدن در محیط رقابتی و تغییرات محیط غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد، که به‌وسیله واکنش سریع و مؤثر به محیط‌های در حال تغییر، توسط ارائه خدمات جدید صورت می‌گیرد (چیانگ و هیلمر، ۲۰۱۲: ۵۲). هنگامی که توجه به تغییر و یا اصلاح شکل استراتژی‌های سازمان چه در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک و چه در مورد اجرای استراتژی‌ها، برای حفظ پویایی سازمان در محیط رقابتی به میان می‌آید، تعریف و درک چابکی استراتژیک لازم و ضروری می‌باشد. در واقع چابکی استراتژیک پا را فراتر از چابکی سازمانی می‌گذارد و قابلیت سازمان‌ها برای پاسخ سریع به تغییرات محیط نامطمئن و همچنین شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات را در بر می‌گیرد (ادریس و صبحی، ۲۰۱۳: ۷۰).

چابکی استراتژیک را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان در محیط‌های مشکل و متغیر معرفی می‌کنند، و مدیران استراتژیک، آن را به‌عنوان قابلیت سازمان به انعطاف‌پذیری در رویارویی با تحولات جدید تعریف کرده‌اند (ویر و تاربا، ۲۰۱۴: ۵). چابکی استراتژیک، از فرآیندها و سیاست‌های بیرون سازمان مشتق می‌شود، کاملاً مبتنی بر دانش است، به اقدامات استراتژیک همچون گسترش بازار و قابلیت‌ها برای مطابقت بیشتر با محیط احتیاج دارد. از منابع بین سازمانی مثل سرمایه‌های اجتماعی و رابطه‌ای، برای مدیریت تغییرات و بهبود دانش و توانایی تصمیم‌گیری در محیط متغیر استفاده می‌کند و ماهیتی ذاتاً کنشی در پیش‌بینی و پاسخگویی به تغییرات دارد (سامر، ۲۰۱۳). لانگ^۳ (۲۰۰۰: ۲۵)، اندازه‌گیری چابکی استراتژیک و مقیاس آن را متشکل از ابعاد وضوح دید، مسئولیت مشترک، آگاهی مشتریان، اهداف استراتژیک تعیین شده، درک قابلیت‌ها، دانش رقبا و اقدام سازمانی معرفی کرده است. سه بُعد چابکی استراتژیک یعنی حساسیت استراتژیک، روان بودن منابع و تعهد اجتماعی توسط دز و کوسون^۴ (۲۰۰۸) معرفی شده‌اند. اوچیها^۵ (۲۰۰۸)، ابعاد چابکی استراتژیک را به پنج مورد تقسیم‌بندی کرد: وضوح و روشنی چشم‌انداز، فهم و درک قابلیت‌های بنیادین، انتخاب اهداف استراتژیک، تقسیم مسئولیت‌ها، گرایش عملکرد در هر واحد کاری از سازمان. تحولات ایدئولوژیک معاصر در زمینه مدیریت استراتژیک، سازمان‌ها را برای شکستن حصر و آوردن آنچه جدید و منحصر به فرد است آماده می‌کند. یکی از این اهداف، یادگیری استراتژیک^۶ با هدف تغییر پایه دانش سازمان، بهبود قابلیت‌ها و فعال شدن روابط با محیط سازمان از طریق تطبیق با متغیرهای داخلی و خارجی می‌باشد. در همین زمینه، آموزش استراتژیک، یک رکن اساسی بوده که آثار خود را بر چابکی

1. Risk Management
2. Strategic Agility
3. Long
4. Doz & Kosonen
5. Ojha
6. Strategic Learning

استراتژیک سازمان به‌عنوان یک راه‌حل استراتژیک برای رسیدگی به چالش‌های سازمان‌ها در محیط داخلی و خارجی بر جای می‌گذارد. همان‌طور که بیان شد، امروزه سازمان‌ها بر خلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. حفظ و ماندگاری سازمان در این محیط بسیار دشوار است. در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد که هر چقدر این تغییرات و پیچیدگی زیاد باشد، به همان نسبت میزان عدم اطمینان محیطی بالا خواهد بود و هر چقدر عدم اطمینان بالا باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیط تطبیق دهند (سینتیا و هال ۲۰۱۳: ۴۲۴). یادگیری استراتژیک در محتوای سازمان روی می‌دهد و نشان‌دهنده توانایی سازمان برای به‌دست آوردن دانش و تعریف دوباره مسیر استراتژیک است (کوهماک، ۲۰۱۵).

فنگ^۱ (۲۰۰۹: ۶۶۴) بیان کرد که یادگیری استراتژیک یک قابلیت تمرین برای کمک به سازمان در تدوین و فرموله کردن استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف خود می‌باشد. چارلوت^۲ (۲۰۱۲: ۴۹۷)، استدلال می‌کند که یادگیری استراتژیک یک فرآیند استراتژیک با تمرکز بر اثرات استراتژیک فرآیند یادگیری مربوط به درک سازمان از محیط خارجی است. برخی از جنبه‌های مهم یادگیری استراتژیک شامل: خلق دانش استراتژیک، توزیع دانش استراتژیک، تفسیر دانش استراتژیک و اجرا و انجام دانش استراتژیک می‌باشد. یادگیری استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها یا گروه‌ها داده‌ها و اطلاعات را جمع‌آوری کرده و تفکرات کاری خود را ارزیابی می‌کنند و سپس استراتژی‌های خود را در پاسخ به آنچه آنها می‌گیرند تطبیق می‌دهند. از طرفی در تعداد زیادی از پژوهش‌ها ابعاد یادگیری مستمر، گفتگو و پرسش، همکاری و یادگیری، ایجاد سیستم‌ها، اختیاری به افراد، ارتباط با محیط، رهبری استراتژیک مدنظر قرار گرفته است (ادریس و همکاران، ۲۰۱۳: ۷۰). صلاح^۳ (۲۰۱۴) با بررسی اثر تفکر استراتژیک و چابکی استراتژیک بر عملکرد استراتژیک در شرکت‌های بیمه بیان کرد که بین برنامه‌ریزی استراتژیک با چابکی استراتژیک و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سامیر^۴ (۲۰۱۳) در زمینه چابکی استراتژیک و تأثیر قابلیت‌های رقابتی عملکردی در بیمارستان‌های خصوصی، به این نتیجه رسید که بعضی از ابعاد چابکی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر روی قابلیت رقابتی عملکردی در بیمارستان‌های خصوصی دارند. ادریس و الربائی^۵ (۲۰۱۳: ۷۰)، در تحقیق خود با عنوان بررسی تأثیر یادگیری استراتژیک بر چابکی استراتژیک، به این نتیجه رسیدند که همه ابعاد یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک دارند. اونیما و اکانبی^۶ (۲۰۱۲: ۱۵۴)، در تحقیق خود دریافتند که رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای عدم قطعیت محیطی، چابکی استراتژیک و عملکرد سازمانی وجود دارد. اویدیجو^۷ (۲۰۱۲: ۲۲۹)، در تحقیق خود بیان کرد که چابکی استراتژیک بر عملکرد رقابتی کارخانجات صنعتی تأثیر معناداری می‌گذارد. پیترسون^۸ (۲۰۰۸)، به نقش یادگیری استراتژیک در دستیابی به چابکی استراتژیک در سازمان‌ها از طریق راه‌های جدید برای رهبری سازمان در جهان از طریق تغییرات سریع تأکید دارد. در این مورد، یادگیری راهبردی یک ابزار سازمانی است که استراتژی تولید کسب و کار نوآورانه و توسعه مجموعه‌ای مؤثر از مهارت‌های رهبری را به‌دست می‌دهد (پیترسون، ۲۰۰۸). مورالس و مونتس^۹ (۲۰۰۶: ۲۲)، اعلام کردند که اجرای فرآیندهای یادگیری استراتژیک سازمان با یک سری از ساز و کارهایی مانند تولید عملکرد برتر منجر به مزایای بسیاری برای رقابت می‌شوند. آرمان و شفیعی (۱۳۹۵)، در تحقیقی با عنوان قابلیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش بنیان، در مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک، به این نتیجه رسیدند که یادگیری استراتژیک بر چابکی استراتژیک و قابلیت‌های رقابتی و عملکرد سازمانی شرکت‌ها مؤثر هستند. کلانی و همکاران (۱۳۹۲)، به بررسی رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و

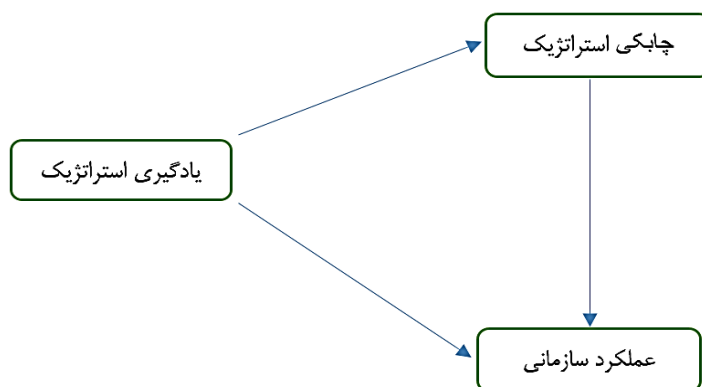
1. Fang
2. Charlotta
3. Saleh
4. Samer
5. Idris & Al- Rubaie
6. Onyema & Okanbi
7. Oydijo
8. Pietersen
9. Morales & Montes

جوانان ایران پرداختند. در نهایت به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی تغییر در میزان چابکی سازمانی را تبیین و پیش‌بینی می‌کند. احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی با عنوان رابطه چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، به این نتیجه رسیدند که میان سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی، همبستگی و رابطه معناداری وجود دارد. قاسمی (۱۳۹۱)، عوامل مؤثر بر چابکی استراتژیک که موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود را با استفاده از تئوری‌سازی داده بنیاد بررسی کرده است. در نهایت به این نتیجه رسید که شناخت رقبا، چشم‌انداز مشخص و شناخت فرصت‌ها و تهدیدات به ترتیب بیشترین اولویت را در موفقیت چابکی استراتژیک سازمان‌ها دارد و به این طریق بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارند.

با مرور پیشینه تحقیقات متوجه می‌شویم که در سال‌های اخیر تحقیقاتی در زمینه متغیرهای چابکی استراتژیک، یادگیری استراتژیک در کشورهای جهان صورت گرفته که نشان از اهمیت این مباحث در ارتقای سطح خدمات‌رسانی و عملکرد مناسب سازمان‌های مختلف دارد. بحث مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در محیط متلاطم و دائماً در حال تغییر سازمان‌های امروزی بسیار مهم است و به تبع آن نیاز جدی سازمان‌ها به تغییر و تحولات پیوسته در مباحث استراتژیک لازم و ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به پیشینه تحقیقات ذکر شده متوجه می‌شویم در پژوهش‌های خارج از کشور به مباحث استراتژیک توجه بیشتری شده است، هر چند در تحقیقات اندکی سه فاکتور یادگیری استراتژیک، چابکی استراتژیک و عملکرد سازمانی با هم مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. از طرفی بیشتر چالش‌های مورد توجه در تحقیقات خارجی ذکر شده، بررسی ابعاد مختلف این متغیرها در سازمان‌های تولیدی و کمتر خدماتی بوده است. ضمن اینکه متغیرهای دیگری نیز در بررسی رابطه آنها دخالت داده شده‌اند. چالش مورد توجه تحقیقات داخلی نیز بیشتر مباحث سازمانی بوده و توجه چندانی به مباحث مهم استراتژیک نشده است. در تحقیقات داخلی، متغیرهای یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی همراه با متغیرهای گوناگون دیگری بررسی شده‌اند، ولی پژوهشی که یادگیری و چابکی استراتژیک را بررسی کرده باشند وجود ندارد، این در حالی است که هیچ تحقیقی در داخل کشور سه متغیر یادگیری استراتژیک، چابکی استراتژیک و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی را بررسی نکرده‌اند.

در سازمان‌های مختلف، از جمله نیازهای جدی، نیاز به یادگیری استراتژیک کارمندان و مدیران به‌طور دائم و پیوسته و بهره‌گیری مناسب آنها از این بحث برای سرعت بخشیدن به تغییرات در راستای رقابت با دیگر سازمان‌ها و به دنبال آن توانایی بکارگیری بحث چابکی استراتژیک در محیط سازمان‌ها است. یکی از نیازهای ضروری جامعه که در برنامه‌های توسعه و پیشرفت اجتماعی نقش مهمی دارد، ورزش و تربیت بدنی است. دست‌آوردهای تربیتی، بهداشتی، سلامتی، روانی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تربیت بدنی و ورزش موجب شده است تا ورزش به‌عنوان مقوله‌ای چند بُعدی در جامعه مطرح شود و وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی ورزش کشور تأسیس گردد. امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش بر عهده این سازمان نهاده شده است. ادارات کل ورزش و جوانان در سطح استان‌ها نیز زیر نظر وزارت ورزش و جوانان فعالیت می‌کنند. ادارات کل ورزش و جوانان در استان‌ها با در اختیار داشتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی به‌عنوان ورودی‌های سازمان خود فعالیت‌شان را آغاز می‌کنند و بر اساس شرح وظایف تعیین شده برای این ادارات، خدمات مختلفی را در سطح استان‌ها ارائه می‌دهند (حسینی، ۱۳۹۵). از طرفی سازمان‌های ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات ناپیوسته‌ای قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی، ملی، بین‌المللی و مهم‌تر از همه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به‌دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای سازمان ایجاد کنند (جلالی‌فرهانی، ۱۳۹۴: ۳۷). سازمان‌های ورزشی، مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی و مسائل مربوط به جوانان در ایران هستند و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف دیگر دارند. علاوه بر این، نقش چشم‌گیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار و سرافرازی کشور دارد و همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای نیل به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمام سطوح کاری سازمان است (چناری، ۱۳۹۴: ۱۵). با توجه به اهداف سازمان‌های ورزشی کشور در صورتی که کارکنان آن دانش خود را با تغییرات محیطی افزایش ندهد و از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار

نباشند، احتمالاً جوابگوی محیط پر تلاطم داخلی و رقبای بیرونی که با سرعت فزاینده‌ای به سمت یادگیری و سازمان یادگیرنده در حال حرکت هستند، نخواهد بود. با توجه به تازگی موضوع و اندک بودن مطالعات انجام شده داخلی و خارجی در زمینه یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک و احتمال مؤثر بودن این متغیرها در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و همچنین با توجه به اینکه اغلب مطالعاتی که در این زمینه انجام شده اغلب در حوزه‌ی یادگیری و چابکی سازمانی و در سازمان‌های غیر ورزشی صورت پذیرفته است، محقق بر آن شد تا با ارائه مدل مناسبی به تعیین رابطه و میزان تأثیر قابلیت‌های این دو فاکتور مهم از دیدگاه کارشناسان و مدیران اداره ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان ورزشی که احتمالاً نیاز به تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده را دارد بپردازد. ضمن اینکه به این موضوع مهم توجه ویژه داشتیم که چگونه اداره ورزش و جوانان می‌تواند با داشتن یادگیری و چابکی استراتژیک، عملکرد سازمانی خوبی ارائه دهد و در واقع دو متغیر مذکور به چه صورت بر عملکرد مطلوب تأثیر گذارند. در نهایت بر اساس نتایج به‌دست آمده از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، راه‌کارهایی برای افزایش چابکی استراتژیک و عملکرد سازمانی از طریق افزایش یادگیری استراتژیک بیان می‌گردد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

تحقیق حاضر، توصیفی-پیمایشی می‌باشد که از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا، به‌صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش را همه کارشناسان، کارمندان و مدیران اداره‌های ورزش و جوانان دو استان همدان و کرمانشاه در سال ۱۳۹۶ به‌عنوان دو استان مهم غرب کشور تشکیل داده‌اند. با توجه به اطلاعات کسب شده از اداره ورزش و جوانان این استان‌ها تعداد ۱۸۰ نفر در اداره ورزش و جوانان استان همدان و ۲۳۰ نفر در اداره ورزش و جوانان استان کرمانشاه مشغول به‌کار بودند. با توجه به عدم امکان دسترسی به کلیه اعضاء، از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای-تصادفی متناسب با حجم، تعداد ۱۹۸ نفر از آن‌ها بر اساس جدول کرجسی و مورگان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به‌منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهش بین ۲۱۰ نفر از جامعه مورد نظر به‌صورت تصادفی توزیع شد؛ که از این تعداد ۲۰۲ پرسشنامه، سالم برگشت داده شد و در تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند.

در تحقیق حاضر به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه استاندارد یادگیری استراتژیک تسینگ^۱ (۲۰۱۱)، هفت بُعد یادگیری پیوسته، گفتگو و پرسش، همکاری و یادگیری گروهی، ایجاد سیستم‌ها، اختیاری به افراد، ارتباط با محیط، رهبریت استراتژیک را در ۲۰ گویه، در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (بسیار زیاد تا بسیار کم) سنجید.

پرسشنامه چابکی استراتژیک سامر^۱ (۲۰۱۱)، پنج بُعد وضوح و چشم‌انداز، فهم و درک قابلیت‌های بنیادی، انتخاب اهداف استراتژیکی، تقسیم مسئولیت‌ها و گرایش عملکرد در واحد اداری را به‌وسیله ۲۰ سؤال در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) مورد سنجش قرار داد. در نهایت پرسشنامه ۴۲ سؤالی عملکرد سازمانی هرسی و گلد اسمیت^۲ (۲۰۰۳)، متشکل از هفت بعد توانایی عملکرد، وضوح عملکرد، کمک، مشوق عملکرد، ارزیابی عملکرد، اعتبار و محیط عملکرد، استفاده شد. به‌منظور افزایش احتمال تکمیل پرسشنامه عملکرد، سؤالات مشابه ترکیب و در نهایت تعداد سؤالات به ۲۰ سؤال کاهش داده شد. در آخر پرسشنامه‌ها به‌صورت یک‌جا و منسجم در مقیاس پنج ارزشی لیکرت ارزش‌گذاری شد. با وجود اینکه از پرسشنامه‌های استاندارد که در تحقیقات مختلف مورد استفاده و ارزیابی قرار گرفته بودند استفاده شد، با این حال، از روایی صوری و سازه‌ای آن مطمئن شدیم. جهت تعیین روایی صوری پرسشنامه‌ها از ۱۰ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران و اساتید مدیریت ورزشی در این زمینه کمک گرفته شد، چنان‌که ظاهر و محتوای سؤالات از نظر اساتید به‌گونه‌ای بود که می‌توانند مفاهیم مورد نظر محقق را بسنجند. برای تعیین روایی سازه‌ای نیز تحلیل عامل تأییدی بررسی شد که مؤید تأیید روایی سازه‌ای ابزار سنجش تحقیق می‌باشد. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد، که میزان آن برای پرسشنامه چابکی استراتژیک ۰/۸۱، برای یادگیری استراتژیک ۰/۷۶ و برای عملکرد سازمانی ۰/۷۹ بود. ضرایب به‌دست آمده برای همه شاخص‌های تحقیق بزرگ‌تر از ۰/۷۰ بود، که نشان‌دهنده همبستگی درونی بین متغیرها برای سنجش مفاهیم مورد نظر است و بدین ترتیب می‌توان گفت که ابزارهای سنجش از قابلیت اعتماد و یا پایایی لازم برخوردار است. جدول ۱، نتایج نهایی آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱: بررسی پایایی مفاهیم تحقیق

مفهوم	پایایی	ابعاد	پایایی	مفهوم	پایایی	ابعاد	پایایی
عملکرد سازمانی	۰/۷۹	توانایی	۰/۶۹	یادگیری استراتژیک	۰/۷۶	یادگیری پیوسته	۰/۷۳
		وضوح	۰/۷۴			گفتگو و پرسش	۰/۷۸
		کمک	۰/۷۸			همکاری گروهی	۰/۷۴
		مشوق	۰/۸۱			ایجاد سیستم‌ها	۰/۷۰
		ارزیابی	۰/۷۷			اختیاردهی به افراد	۰/۷۲
		اعتبار	۰/۷۱			ارتباط با محیط	۰/۷۵
		محیط	۰/۷۵			رهبریت استراتژیک	۰/۷۷
چابکی استراتژیک	۰/۸۱	روشنی چشم‌انداز	۰/۷۳	یادگیری استراتژیک	۰/۸۱	درک قابلیت‌ها	۰/۷۷
		انتخاب اهداف	۰/۷۹			تقسیم مسئولیت‌ها	۰/۷۹
		گرایش عملکرد	۰/۷۰				

در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به‌منظور تشخیص توزیع نرمال داده‌ها و مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS²² و LISREL^{8/8} استفاده گردید.

1. Samer
2. Hersi & Goldsmith

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نمونه‌های تحقیق نشان می‌دهد، حدود ۶۵٪ از حجم نمونه مورد بررسی را مردان و ۳۵٪ را زنان تشکیل می‌دهند که ۸۳٪ آنها متأهل و ۱۷٪ مجرد هستند. همچنین از نظر سطح تحصیلات، ۱۵٪ مدرک فوق دیپلم، ۶۲٪ لیسانس، ۱۹٪ فوق لیسانس و ۴٪ دارای مدرک دکتری بوده‌اند. در ادامه، به وضعیت نمونه مورد بررسی در هر یک از متغیرهای مورد بررسی در سه طیف اشاره می‌شود.

جدول ۲: توصیف متغیرهای یادگیری استراتژیک، چابکی استراتژیک و عملکرد سازمان

مفهوم	ابعاد	میانگین			انحراف معیار
		بیشتر از متوسط درصد	متوسط درصد	کمتر از متوسط درصد*	
چابکی استراتژیک	روشنی چشم‌انداز	۱۱	۵۲	۳۷	۱۴
	درک قابلیت‌ها	۲۰	۵۱	۲۹	۱۳
	انتخاب اهداف	۱۴	۶۴	۲۲	۱۶
	تقسیم مسئولیت‌ها	۲۳	۶۰	۱۷	۱۳
	گرایش عملکرد	۲۲	۵۷	۲۱	۱۵
	کل	۲۱	۵۳	۲۶	۱۶
یادگیری استراتژیک	یادگیری پیوسته	۲۹	۴۷	۲۴	۱۸
	گفتگو و پرسش	۳۱	۵۲	۱۷	۱۶
	همکاری گروهی	۲۶	۵۵	۱۹	۱۴
	ایجاد سیستم‌ها	۳۰	۴۶	۲۴	۱۵
	اختیاری به افراد	۲۲	۵۳	۲۵	۱۶
	ارتباط با محیط	۲۶	۴۴	۲۹	۱۷
	رهبریت استراتژیک	۱۹	۵۷	۲۳	۱۷
	کل	۲۷	۵۱	۲۲	۱۴
عملکرد سازمان	توانایی	۲۷	۵۷	۱۶	۱۵
	وضوح	۲۳	۵۹	۱۸	۱۵
	کمک	۲۵	۶۳	۱۲	۱۴
	مشوق	۲۵	۵۸	۱۷	۱۷
	ارزیابی	۲۹	۵۴	۱۷	۱۶
	اعتبار	۲۳	۵۶	۲۱	۱۷
	محیط	۲۴	۵۷	۱۹	۱۵
	کل	۲۴	۶۰	۱۶	۱۴

* با هدف خواندن راحت‌تر درصدهای جدول، اعداد گرد شده‌اند.

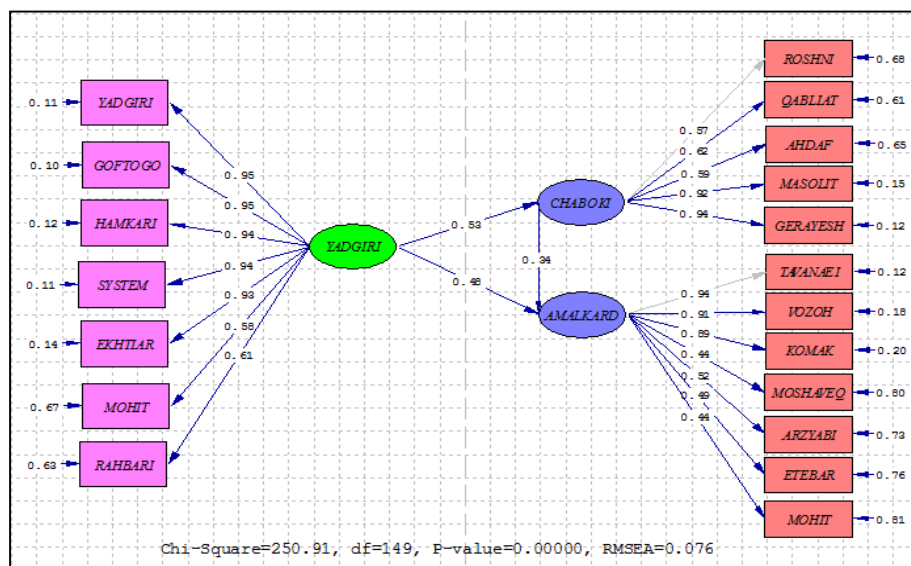
بر اساس نتایج توصیفی جدول ۲، میزان یادگیری استراتژیک، چابکی استراتژیک و عملکرد سازمانی در بین نمونه تحقیق عموماً در وضعیت متوسط رو به بالا است. این وضعیت درباره ابعاد هر یک از شاخص‌ها هم صدق می‌کند به صورتی که

میانگین ابعاد این متغیرها براساس دامنه صفر تا صد در اطراف عدد ۵۰ متمرکز است. یافته‌ها در خصوص متغیر عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که وضعیت این متغیر با میانگین ۶۰ در مقایسه با سایر متغیرها اندکی بهتر است.

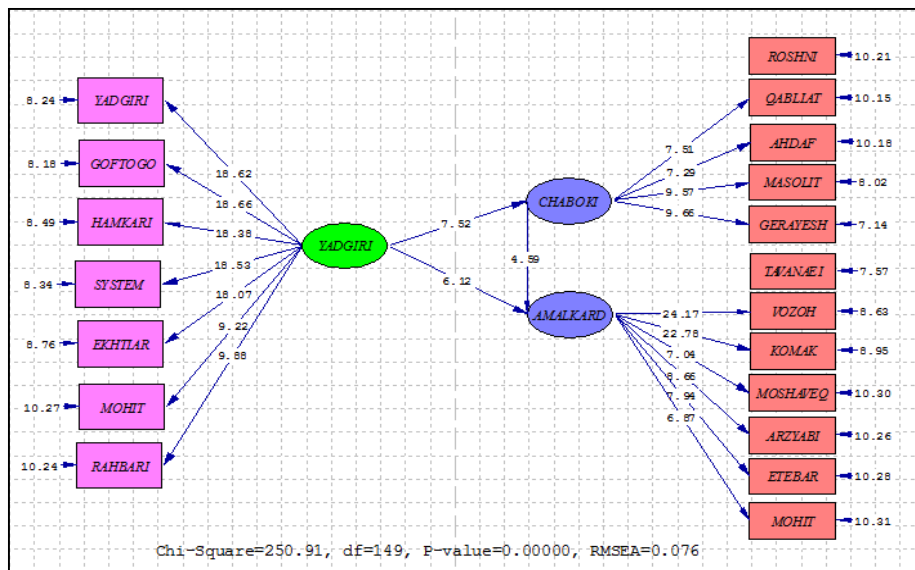
جدول ۳: آزمون فرضیات تحقیق و میزان ضریب همبستگی پیرسون

متغیر	یادگیری استراتژیک	چابکی استراتژیک	عملکرد سازمانی
یادگیری استراتژیک	۱	--	--
چابکی استراتژیک	۰/۵۵**	۱	--
عملکرد سازمانی	۰/۴۹۵**	۰/۳۹**	۱

بر اساس نتایج جدول ۳، نتایج آزمون فرضیات تحقیق و رابطه بین متغیرهای مستقل (یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک) با متغیر وابسته (عملکرد سازمان) به کمک ضریب همبستگی پیرسون با در نظر گرفتن ملاحظات آماری لازم (کمی بودن مقیاس متغیرها، نرمال بودن توزیع داده‌ها و خطی بودن رابطه بین متغیرها) آمده است. ضرایب همبستگی مندرج در این جدول حاکی از آن است که بین یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک با عملکرد سازمان رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. به این ترتیب می‌توان گفت با افزایش در یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک، عملکرد سازمان نیز با شدت متوسطی بهبود می‌یابد. همچنین در خصوص رابطه بین یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک با عملکرد سازمانی، نتایج نشان می‌دهد که یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک تأثیر تقریباً برابری بر عملکرد سازمانی دارند با این تفاوت که یادگیری استراتژیک از طریق تأثیر بر چابکی استراتژیک نیز موجب تقویت تأثیر این متغیر بر عملکرد شده است. ضرایب استاندارد شده خروجی لیزرل در شکل ۲ و نمرات تی یا معناداری هر یک از ضرایب مسیر در شکل ۳ نمایش داده شده است. در جدول ۴ نیز، هر یک از ضرایب مربوطه گزارش و توضیحات مربوط به آنها ارائه شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری تحقیق در حالت معنی داری

جدول ۴: نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری تحقیق

ردیف	مبدأ رابطه	مقصد رابطه	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	T نمرة
۱	یادگیری استراتژیک	عملکرد سازمانی	۰/۴۸	۰/۶۶	۶/۱۲
۲	یادگیری استراتژیک	چابکی استراتژیک	۰/۵۳	-	۷/۵۲
۳	چابکی استراتژیک	عملکرد سازمانی	۰/۳۴	-	۴/۵۹

بر طبق نتایج جدول ۴، با توجه به این که ضریب معنی داری همه عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی در خارج از نسبت بحرانی ($\pm 1/96$) قرار دارند، لذا می‌توان گفت همه فرضیات مدل تأیید می‌شوند. در واقع یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی چابکی استراتژیک اثر مثبت و معناداری دارد. یادگیری استراتژیک تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد (۰/۴۸) و با افزایش مطلوبیت یادگیری استراتژیک، عملکرد سازمانی با شدت متوسطی بهبود می‌یابد. همچنین با افزایش مطلوبیت یادگیری استراتژیک، چابکی استراتژیک با شدت نسبتاً قوی افزایش می‌یابد (۰/۵۳) و با افزایش چابکی استراتژیک، عملکرد سازمانی نیز با شدت متوسطی افزایش می‌یابد (۰/۳۴). همچنین یادگیری استراتژیک از طریق چابکی استراتژیک با ضریب (۰/۶۶) اثر چشم‌گیری بر عملکرد سازمانی می‌گذارد که از اثر مستقیم آن بیشتر است و فرضیه ما را تأیید می‌کند.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

ردیف	معیارهای برازش مدل	نام اختصاری	مقدار	حد مطلوب	تفسیر
۱	نسبت کای دو به درجه آزادی	χ^2/df	۱/۶۸	< ۳	مطلوب
۲	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۷	> ۰/۹۰	مطلوب
۳	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	۰/۹۳	> ۰/۹۰	مطلوب
۳	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۴	> ۰/۹۰	مطلوب
۴	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۵	> ۰/۹۰	مطلوب
۵	ریشه میانگین مربعات خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۷۶	< ۰/۰۸	مطلوب

با توجه به شاخص‌های برازش که در جدول ۵ ارائه شده، مقدار x^2/df محاسبه شده $1/68$ است، وجود x^2/df کوچک‌تر از ۳ مطلوب می‌باشد، همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) نیز می‌بایستی کمتر از $0/08$ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر $0/076$ است. میزان شاخص‌های نکویی برازش GFI و AGFI و CFI و NFI نیز باید بیشتر از $0/90$ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر $0/97$ و $0/93$ و $0/94$ و $0/95$ است. لذا با توجه به وضعیت شاخص‌های برازش می‌توان گفت، داده‌های جمع‌آوری شده به خوبی مدل مفهومی را مورد حمایت قرار می‌دهند. به بیان دیگر، مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد و در نهایت فرضیات مورد تأیید قرار می‌گیرند.

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر اطلاعات و تغییرات روز افزون در نیازمندی‌های ارباب رجوع، افزایش عملکرد سازمانی از موضوعات مهم برای هر سازمانی است. برای افزایش عملکرد، سازمان‌ها نیازمند پیش‌بینی و شناسایی اتفاقات محیطی و کسب دانش مورد نیاز برای مقابله سریع و به موقع با آن هستند. همچنین، سازمان‌هایی که موفقیت را تجربه کرده‌اند، متوجه شده‌اند که تداوم و پایداری چنین موفقیتی در طولانی مدت، بستگی به چابکی استراتژیک دارد. از طرفی دانش، با تکیه بر چابکی استراتژیک، اجازه‌ی تصرف در فرصت‌ها را می‌دهد و به بازدهی بیشتر منجر می‌شود (آرمان و شفیعی، ۱۳۹۵: ۲۸).

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی اثر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی چابکی استراتژیک در اداره ورزش و جوانان دو استان همدان و کرمانشاه بود. فرض اصلی تحقیق بیان‌کننده این موضوع است که در سازمان مذکور، مدیران ارشد می‌توانند با فراهم آوردن بسترهای لازم برای افزایش نقش دانش و یادگیری استراتژیک و به دنبال آن افزایش سرعت پاسخگویی به تغییرات با کمک چابکی استراتژیک، عملکرد بهتری در سازمان داشته باشند. بر اساس نتایج این پژوهش یادگیری استراتژیک به عنوان متغیر مستقل می‌تواند سازمان را در رسیدن به چابکی استراتژیک بیشتر یاری کند. یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک می‌توانند از رویکردهای مؤثر برای افزایش عملکرد سازمانی باشند (عزیزپور لیندی، طهماسبی، ۱۳۹۴: ۳۱۸). سازمان‌های ورزشی، نهادهایی هدف دارند که در طول زمان و از راه‌های گوناگون در جستجوی رشد و توسعه بوده‌اند. با توجه به تنوع ورزش، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی کشور، ادارات کل تربیت بدنی که متولی امر ورزش در استان‌های کشورند با پیچیدگی و تغییرات بسیاری مواجه‌اند. در آینده و در زمان رقابت در محیط پویا، سازمان‌ها باید به فکر توسعه‌ی قابلیت‌های چابک و استفاده از چابکی به عنوان مزیتی رقابتی باشند (رمضانیان، ۱۳۹۱: ۱۹۸). از طرفی سازمان‌های ورزشی برای بقاء و بهبود خودشان با دانش قدیمی نمی‌توانند موفق باشند، بلکه در شرایط متغیر امروزی نیازمند تلاش وسیع برای یادگیری دانش نو برای تغییر وضعیت خود هستند. در این تحقیق یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک به عنوان عناصر کلی به منظور بهبود عملکرد سازمان ورزشی مطرح شده‌اند.

بر اساس نتایج جدول ۴، ضریب استاندارد بین متغیرهای یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک برابر با $0/53$ ، بین یادگیری استراتژیک و عملکرد سازمانی برابر با $0/48$ ، و در نهایت بین چابکی استراتژیک و عملکرد سازمانی $0/34$ است. با توجه به مقدار t به دست آمده بین یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک ($7/52$)، بین یادگیری استراتژیک و عملکرد سازمانی ($6/12$)، بین چابکی استراتژیک و عملکرد سازمانی ($4/59$)، که همگی بزرگ‌تر از $1/96$ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک بر عملکرد سازمانی مؤثر هستند و همچنین یادگیری استراتژیک می‌تواند از طریق چابکی استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد. با مشاهده یافته‌های تحقیق به این نتیجه رسیدیم که یادگیری استراتژیک با شدت متوسطی بر عملکرد سازمانی مؤثر است، به این معنا که با افزایش یادگیری استراتژیک در سازمان، عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد. به این ترتیب فرضیه اول تأیید می‌شود. این یافته با تحقیقات مورالس و مونتس (۲۰۰۶)، آرمان و شفیعی (۱۳۹۵)، همخوانی دارد. از آن‌جا که یادگیری استراتژیک یک فرآیند مبتنی بر دانش و آگاهی برای تدوین و فرموله کردن و پیاده‌سازی استراتژی‌های جدید برای انطباق مداوم با محیط و انواع آن می‌باشد، بنابراین افزایش پایه

دانش سازمان و به تبع آن بهبود قابلیت‌های سازمانی و فعال شدن روابط با محیط خارجی به بهبود بازدهی و عملکرد مناسب سازمان کمک می‌کند. همچنین اجرای فرآیندهای یادگیری استراتژیک برای سازمان، یک سری ساز و کار آماده می‌کند که منجر به ایجاد عملکرد بهتر برای حفظ سازمان در محیط رقابتی می‌شود. به سازمان کمک می‌کند تا بتواند دانش جدید را کسب، تفسیر و توزیع کند و این دانش را جهت تسهیل انجام امور سازمانی با توجه به نیاز مراجعین به کار بگیرد (مانی ارمان، ۱۳۹۵). بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران اداره ورزش و جوانان، به‌وسیله تعریف دقیق مسیر استراتژیک و سیاست‌های سازمان، کارکنان را تشویق به بالا بردن سطح آگاهی و دانش خود در راستای دستیابی به این مسیر و شناسایی اشتباهات و تناقضات در مواجهه با مسائل و مشکلات پیش روی سازمان کنند.

یادگیری استراتژیک، یک رکن اساسی است که آثار خود را بر چابکی استراتژیک سازمان به‌عنوان یک راه‌حل استراتژیک برای رسیدگی به چالش‌های سازمان‌ها در محیط داخلی و خارجی بر جای می‌گذارد. همان‌طور که یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک دارد، بنابراین فرضیه دوم نیز تأیید می‌شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات ادريس و الرباعي (۲۰۱۳) و پیترسون (۲۰۰۸)، کلانی و همکاران (۱۳۹۲)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد. بر اساس مکتب یادگیری استراتژیک، این فرضیه‌ی تأیید شده منطقی به‌نظر می‌رسد، زیرا برای اینکه سازمان‌ها چابک باشند باید بتوانند خود را با استفاده از مکانیسم یادگیری استراتژیک با محیط پیرامون به خوبی تطبیق دهند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌های ورزش و جوانان با افزایش دانش کارکنان در جهت تقویت یادگیری استراتژیک با توجه به اهداف تعیین شده، سرعت تصمیم‌گیری و عکس‌العمل سازمان را در مقابل محیط متغیر بیرونی و نیازهای متغیر قشر ورزشی جامعه بالا ببرند. پیشنهاد می‌شود مدیریت تربیت بدنی ادارات ورزش و جوانان جهت بالاتر بردن انعطاف‌پذیری و چابکی استراتژیک سازمان خود، حساسیت بیشتری به ایجاد قابلیت‌های یادگیری استراتژیک نشان دهند. ضمناً به مدیران سطوح مختلف ادارات ورزش و جوانان، آموزش‌های لازم برای درک اهمیت یادگیری استراتژیک و چگونگی ایجاد و ترویج آن داده شود. این افراد با توجه به قابلیت ایجاد ارتباطات با کارکنان سازمان می‌توانند دانش کسب شده را به سایر بخش‌های آن انتقال دهند.

از طرفی یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد، چابکی استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و به این ترتیب فرضیه سوم تأیید شد. این نتیجه با تحقیق علی صلاح (۲۰۱۴)، سامیر (۲۰۱۳)، اونیما و اکانبی (۲۰۱۲)، قاسمی (۱۳۹۱) همخوانی دارد. از آنجا که در محیط‌های وابسته به سازمان ورزش و جوانان، پویایی و تغییرات زیادی وجود دارد، بنابراین چابکی استراتژیک و سرعت عکس‌العمل مناسب کمک زیادی به ارائه عملکرد مناسب‌تر سازمان می‌کند. برای برقراری چابکی در ادارات تربیت‌بدنی استان‌ها و ادارات تربیت‌بدنی مراکز آنها باید همه قابلیت‌ها و توانمندسازهای چابکی در این سازمان‌ها وجود داشته باشد. با توجه به اینکه ساختار سازمانی این ادارات همانند سایر سازمان‌ها و ادارات دولتی تا حد زیادی مکانیکی است (رضانیان، ۱۳۹۲: ۲۰۱) و ساختار مکانیکی قابلیت کمتری برای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سریع به تغییرات و نیازهای محیطی دارد، می‌توان انتظار داشت قابلیت‌ها و توانمندسازهای چابکی در این سازمان‌ها کم باشد؛ بنابراین به مدیران سازمان‌های ورزشی توصیه می‌شود تا حد امکان تلاش کنند ساختارهای سازمانی را به‌سمت پویایی و ارگانیک بودن هدایت کنند و از مشارکت کارکنان در این امر بهره بگیرند تا به این طریق عملکرد سازمانی همواره بهبود یابد. پیشنهاد می‌شود برای موفقیت در عرصه چابکی استراتژیک: طراحی و برنامه‌ریزی درستی از اهداف استراتژیک سازمان صورت گیرد، چشم‌اندازها و چارچوب استاندارد برنامه‌ریزی سازمان تعیین شده باشد، به ارتباطات با سازمان‌های هم‌عرض و سازمان‌های مادر توجه شود، از نیازمندی‌های اجرایی و مدیریتی سازمان شناخت مناسبی صورت گیرد، از مقاومت بدنه سازمان جهت ارائه اطلاعات واقعی کاسته شود، از تغییرات شدید مدیریتی و تغییر راهبردها جلوگیری شود، دانش و شناخت کافی از محیط درونی و بیرونی سازمان ایجاد شود، سایر سازمان‌های رقیب شناسایی و پی‌گیری شوند، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود شناسایی و ارزیابی شوند.

در نهایت نتایج نشان داد که یادگیری استراتژیک از طریق چابکی استراتژیک با ضریب $0/72$ اثر چشم‌گیری بر عملکرد سازمانی می‌گذارد که از اثر مستقیم آن بیشتر می‌باشد، بنابراین فرضیه چهارم مورد قبول واقع شد. امروزه سازمان‌ها برای به‌دست آوردن عملکرد مطلوب و برجسته بایستی از دانش لازم برای مواجهه با تغییرات محیطی و عملکرد سایر رقبا بهره‌مند باشند، در این صورت است که به سرعت می‌توانند خود را برای عملکرد مناسب آماده کنند. برای افزایش عملکرد، سازمان‌ها نیازمند پیش‌بینی و شناسایی آنچه در محیط اتفاق می‌افتد و کسب دانش مورد نیاز برای مقابله با آن هستند (دز و کسون، ۲۰۱۰: ۳۷۱).

در نهایت چنین سازمانی می‌تواند با چابکی بیشتری عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. در واقع سازمانی که به دانش و یادگیری کارکنانش توجه ویژه‌ای دارد می‌تواند با اعتماد به آنها در مواجهه با مسائل و مشکلات به درستی و با چابکی عکس‌العمل مناسبی نشان دهد. سازمان‌هایی که موفقیت را تجربه کرده‌اند، متوجه شده‌اند که تداوم و پایداری موفقیت در طولانی مدت، بستگی به چابکی استراتژیک دارد و نیازمند دستیابی به برتری در ارائه خدمات و امکانات می‌باشد. سازمان با تکیه بر چابکی استراتژیک، اجازه تصرف در فرصت‌ها را می‌دهد و اجازه برتری نسبت به سایر سازمان‌های رقیب را ایجاد می‌کند (آرمان و شفیع، ۱۳۹۵). در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها، تلاش برای بهبود و حفظ دانش و اطلاعات کاری آنها، یکی از مهم‌ترین پیش شرط‌های ارتقای چابکی در ایشان خواهد بود و لازمه‌ی رسیدن به این مهم و حفظ آن، توجه بیشتر مسئولان و مدیران تربیت بدنی به عامل یادگیری کارکنان و ارائه‌ی شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکرد سازمان از جمله بررسی علل مشکلات، تسهیل و ترغیب یادگیری در سطوح مختلف و همچنین، اهداف فردی و گروهی در جهت نیل به یک سازمان چابک می‌باشد. در سازمانی با سطوح بالای یادگیری، افراد، پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای سازمان واقعاً مطلوب است افزایش می‌دهند و یادگیری استراتژیک موجب می‌شود که الگوی ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی به دلیل تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت‌ها اعمال می‌کنند (فیاضی و اعرابی، ۱۳۸۹: ۱).

از این‌رو یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک باید مورد توجه قرار گیرند، چرا که یادگیری و چابکی استراتژیک، فرآیندهایی پویا هستند که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییرات سازگاری یابد. این فرآیندها شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتار می‌شود، در حقیقت این دو متغیر راه اصلی بهبود کارایی و عملکرد مناسب سازمان است. در نهایت پیشنهادهایی ذکر می‌شود تا بتوان در اداره ورزش و جوانان استان‌ها، یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک را ترویج داد، تا در نهایت به عملکرد مطلوب و ارائه خدمات مناسب به نسل جوان منجر شود. با اصلاح فرآیندها، مدیران و کارکنان اداره ورزش و جوانان بایستی در مجموعه فعالیت‌های به‌هم پیوسته برای ایجاد تغییر به‌منظور رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده برای رسیدگی به امور مراجعین و در نهایت کسب رضایت آنان قدم بردارند. با ترویج کار گروهی، شناسایی مشکلات داخل و یا خارج سازمان راحت‌تر صورت می‌گیرد و در نتیجه سرعت پاسخگویی به آنها بیشتر می‌شود. برگزاری جلسات و نشست‌های گروهی، تبادل نظر به‌صورت غیررسمی میان کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مدیر، برای تبادل دانش و تجربه‌ها در محیطی گرم و صمیمی می‌تواند به این امر کمک کند. مدیران اداره ورزش و جوانان بایستی با شناسایی و تشویق کارکنانی که باورهای آنان به باورهای استراتژیک سازمان نزدیک‌تر است از نظرات و پتانسیل آنها نهایت استفاده را ببرند.

مدیران بایستی با بکارگیری روش‌های نوین تجزیه و تحلیل داده‌ها نظیر داده کاوی و ایجاد تسلط کارکنان به این روش‌ها، فاکتور یادگیری استراتژیک را در سازمان افزایش دهند. استفاده از نرم‌افزارهای مختلف کامپیوتری، اینترنت و تسلط کارکنان برای استفاده از روش‌های نوین تجزیه و تحلیل داده‌های مختلف می‌تواند کمک مهمی در این زمینه باشد. برنامه‌ریزی برای شرکت کارکنان و مدیران سازمان‌های ورزشی در سمینارهای آموزشی مختلف و همچنین شرکت در برنامه‌های آموزشی رسمی و غیررسمی مانند آموزش حین خدمت، یادگیری از طریق‌های مختلف، یادگیری از طریق تجارب و دیگر روش‌ها، به یادگیری و خلق دانش کمک شایانی می‌کند. پیشنهاد می‌شود به کارکنان اجازه و جسارت بروز عکس‌العمل مناسب و سریع در مواجهه با شرایط متغیر سازمان داده شود، تا به مرور سازمان از چابکی استراتژیک لازم

برخوردار شود. پیشنهاد می‌شود مدیران و به تبع آن کارکنان، با شناخت درست نیازهای اطلاعاتی اداره ورزش و جوانان و آمادگی سازمان در درک و پذیرش مفاهیم چابکی، شناخت رقبا، شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو در مورد ورزش کشور، چابکی استراتژیک را ارتقا ببخشند. افزایش تعلق سازمانی کارکنان و مدیران دانش محور و اصولی از جمله توصیه‌های کاربردی به مدیران برای ارتقای چابک‌سازی سازمان و یادگیری استراتژیک با توجه به یافته‌های پژوهش به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی است. پیشنهاد می‌شود تا سازمان‌های ورزش و جوانان با پوییش مستمر محیط به‌منظور خلق دانش جدید برای توسعه یادگیری استراتژیک سازمان اقدام کنند.

به‌عنوان پیشنهاد پژوهشی جهت پژوهش‌های آتی، توصیه می‌شود که پژوهشگران به بررسی این مدل در سایر سازمان‌ها و حتی صنایع پردازند، همچنین رابطه‌ی این متغیرها به‌صورت تک تک به‌همراه ابعادشان مورد بررسی قرار گیرند. با استناد به یافته‌های تحقیق و تأکید بر نقش یادگیری استراتژیک به منزله یکی از عوامل مؤثر در بهبود عملکرد کارشناسان اداره‌های ورزش و جوانان، تلاش جهت بهبود و حفظ دانش و اطلاعات کاری کارشناسان یکی از مهمترین پیش شرط‌های ارتقای عملکرد در آنها خواهد بود. 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 از طریق بررسی علل مشکلات، تسهیل و ترغیب یادگیری در سطوح مختلف و تعیین اهداف فردی و گروهی در جهت نیل به اهداف سازمانی است (کلانی، ساعت‌چیان، ۱۳۹۳: ۱۱۸). چنان‌چه این سازمان در پی‌ماندن در صحنه‌ی رقابت و همگام بودن با تغییرات سریع دنیای کنونی باشد، نیازمند دانش، سرعت، انعطاف و تغییر است. به‌نظر می‌رسد برخورداری از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده می‌تواند در آمادگی این سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان چابک، مؤثر باشد.

منابع

- احمدی، علیرضا؛ صابونچی، رضا (۱۳۹۱). «رابطه چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه تحقیقات علوم ورزشی، ۲(۸)، ۶۵-۷۷.
- آرمان، مانی؛ شفیع، محبوبه (۱۳۹۵). «قابلیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش بنیان، مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک»، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۳)، ۵۰-۲۵.
- جلالی فراهانی، مجید؛ صابری، علی (۱۳۹۴). «تبیین رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان»، نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۸)، ۳۵-۴۴.
- چناری، امین‌رضا؛ عیدی، حسین (۱۳۹۴). «تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۵)، ۱۱-۲۰.
- حسینی طباطبایی، بی بی اعظم؛ فهیم دوین، حسن (۱۳۹۵). «پیش‌بینی چابکی سازمانی بر اساس مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان جنوبی، دومین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت بدنی و ورزش».
- رمضانیان، محمد رحیم؛ ملائی، مینا (۱۳۹۲). «بررسی چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۰، ۲۰۴-۱۸۵.
- عالم تبریز، اکبر؛ عباسی، مهرانگیز (۱۳۹۵). «تأثیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی از طریق ظرفیت جذب دانش و یادگیری سازمانی»، نشریه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، ۵(۱۷)، ۱-۲۷.
- عزیزپور لینی، عبدالصمد؛ طهماسبی، رضا (۱۳۹۴). «بررسی نقش تعدیل‌گری سرمایه فکری بر رابطه چابکی و عملکرد سازمان (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران)»، نشریه مدیریت سرمایه اجتماعی دانشگاه تهران، ۲(۲)، ۳۱۶-۲۹۱.

- فیاضی، مرجان؛ اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹). «الگوی هم‌آهنگی راهبردهای منابع انسانی با عملکرد». فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۶)، ۱-۲۲.
- قاسمی، سمیرا (۱۳۹۴). چابکی استراتژیک کلید موفقیت در محیط پویا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد واحد قشم.
- کردنائیچ، اسداله؛ فانی، علی اصغر؛ مسعودی، زهرا (۱۳۹۳). «فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان». نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۲)، ۱۷۳-۱۸۹.
- کلانی، امین؛ ساعت‌چیان، وحید؛ قربانی، مهدی (۱۳۹۳). «مدل ارتباطی قابلیت‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی اداره‌های ورزش و جوانان استان‌های شمالی ایران»، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۴(۲۳)، ۱۱۷-۱۲۹.
- کلانی، امین؛ ترخانی، عزت‌الله (۱۳۹۲). «رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران»، نشریه مدیریت منابع انسانی، ۱(۱)، ۷۳-۸۴.
- Birasnav. M. (2013). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership, *Journal of Business Research*, 21(2), 1-8.
- Charlotta A. Sirén. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. *The Learning Organization*, 19(6), 497 – 517.
- Chiang C., Hillmer C.K., Suresh N., (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 32, No. 1, 49-78.
- Cynthia A., Lengnick-Hall and Jessica L. Inocencio-Gray., (2013). Institutionalized Organizational Learning and Strategic Renewal: The Benefits and Liabilities of Prevailing Wisdom. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20(4), 420– 435.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382.
- Fang W, Hsu Y-H (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 76: 664–677.
- Federico Cosenz, Lidia Noto. (2015). Combining system dynamics modelling and management control systems to support strategic learning processes in SMEs: a Dynamic Performance Management approach, *Journal of Management Control*, 27(2), 25-49.
- García-Morales, V., Llorens-Montes, F., & Verdú-Jover, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21 – 42.
- Idris Wael, Mohamad Subhi & AL- Rubaie Taher. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*, Vol. 4, No. 2. 70-78.
- 22. Kohtamaki, Marko. (2015). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 22(2), 1-11.
- Long, C., (2000). Measuring Your Strategic Agility, *Consulting to Management - C2M*, Dec2000, Vol. 11 Issue 3, 25.
- Morales, Victory, & Montes, Francisco, J. (2006). Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.
- Ojiha, Divesh. (2008). Impact of strategic agility on competitive and financial performance, A Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University.
- Onyema & Akanbi, P. (2012). The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria. *International Business & Economics Research Journal*, 11(2), 153-160.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Pietersen, William. (2008). *Strategic Learning: A Leadership Process for Creating and Implementing Break Through Strategies*. McGraw-Hill, Inc., USA.
- Salih ALI. A (2014). Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies. *International Review of Management and Business Research*. 3: 1871-1882.

- Samer Abbu- Radi. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals. Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master in Business Administration, 1-136.
- Weber, Y. & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. California Management Review, 56, 5-12.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

عباسی، همایون؛ فتاحیان، نفیسه (۱۳۹۵). «تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی استراتژیک (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان همدان و کرمانشاه)»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۸ (۱۵)، ۲۹-۴۳.