

طراحی مدل سازمان یادگیرنده براساس نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان)

کیوان عرضه^۱، مظفر یکتایار*^۲، مژگان خدامرادپور^۳

چکیده

مقدمه: هدف پژوهش حاضر طراحی و ارائه مدل سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان بود.

روش شناسی: با رویکرد کیفی و با روش نظریه داده بنیاد انجام گرفت. جامعه آماری شامل متخصصین مدیریت ورزشی آشنا به مفهوم سازمان یادگیرنده بوده که به روش نمونه گیری گلوله برفی ۱۴ نفر از اساتید مدیریت ورزشی انتخاب و با آنها مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت و سپس مدل کیفی پژوهش طراحی شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش حاضر عوامل شغلی، فردی و سازمانی را به عنوان عوامل علی و عوامل خانوادگی، مدیریتی، همکاران و محیط فیزیکی را تحت عنوان عوامل زمینه ای و عوامل کلان اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و عوامل خرد شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و سیاستهای سازمانی را جزو عامل مداخله گر احصا نمود. راهبردهای مشخص شده شامل توسعه ارتباطات، متنوع ساختن جو سازمان، طراحی مشاغل، آموزش کارکنان، تامین نیازهای کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، برقراری عدالت، شایسته سالاری، تهیه تجهیزات و امکانات مناسب و سبک رهبری مناسب می باشد و پیامدهای شناسایی شده شامل توسعه یادگیری سازمانی، افزایش بهره وری، توانمندی کارکنان، خلق ایده‌های جدید در زمینه مدیریت ورزشی، توسعه زیر ساختهای ورزش و تربیت بدنی می باشد. لذا توجه به شرایط علی، زمینه ای و مداخله ای ذکر شده جهت ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان امری الزامی به نظر می‌رسد.

بحث و نتیجه گیری:

واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی، وزارت ورزش و جوانان.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (نویسنده مسئول: تلفن:، پست الکترونیکی:)

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۱- مقدمه

پویایی‌های رقابت جهانی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، ساختاربندهی مجدد و شرایط اقتصادی بی‌ثبات، همگی تغییراتی هستند که تجارت و خدمات را تحت پوشش قرار داده و آن را برای سازمان‌ها، مهم‌تر از سایر موارد جلوه داده‌اند (۱). تغییر سازمانی به سبب نیروها و فشارهایی مانند تغییر و حرکت سیاسی جهانی سازی به سمت نئولیبرالیسم، به یک پدیده فراگیر در سازمان‌های خدمات انسانی و کسب و کار تبدیل شده است (۲). پدیده تغییر، همواره به عنوان چالشی عمده و اساسی که بر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها اثر می‌گذارد مطرح و مورد توجه محققان مختلف بوده است. سازمان‌ها از طریق مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت فراگیر، کوچک سازی، ادغام و مالکیت، تغییرات فرهنگی، تجدید ساختار و سازمان‌دهی مجدد، توسعه نرم‌افزاری، توسعه فناوری و دیگر مداخلات در سازمان‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند تا بتوانند تغییرات موفق را ایجاد کنند (۳). در چنین شرایطی، استفاده از پارادایم قدیمی فرماندهی و کنترل که بر تخصص‌گرایی و کارایی تأکید دارد و منجر به ایجاد سازمان‌های چند بخشی شده است، چاره‌ساز نیست (۴) و مرکزیت پارادایم جدید و مشوق بستر تغییر، یادگیری است (۵). پژوهشگران بارها اشاره کرده‌اند که یادگیری، جوهر موفقیت در فرآیند تغییر سازمانی است. شین (۱۹۹۳) عقیده دارد سازمان‌هایی که سریع‌تر یاد می‌گیرند، قادرند خود را سریع‌تر با تغییر وفق دهند. یادگیری، شرط لازم برنامه‌ریزی و مدیریت موثر تغییر است. یادگیری نه تنها شانس بقای سازمان را افزایش می‌دهد، بلکه یک مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌آورد (۶).

یادگیری همواره به عنوان یک عامل کلیدی، جهت موفقیت سازمانی در محیط‌هایی که به واسطه نوآوری به سرعت در حال تغییر می‌باشند، مطرح است (۷). سازمان یادگیرنده شرایط محیطی را فراهم می‌کند که در آن یادگیری فردی، گروهی/ تیمی و سازمانی می‌تواند رخ دهد (۸ و ۹). مفهوم سازمان یادگیرنده توسط سنگه^۲ (۱۹۹۰) با عنوان «پنجمین فرمان^۳» که سازمان یادگیرنده را به عنوان یک قالب سازمانی مرتبط با در نظر گرفتن محیط اقتصادی در حال رشد معرفی کرد، مورد استقبال قرار گرفت. وی معتقد بود که سازمان یادگیرنده، در واقع گذار از دیدگاه «مکانیکی» سازمان‌ها به دیدگاه ارگانیک، سیال، و نیازمند تغییر سریع و سازگار در جهت بقا هستند (۱۰). سازمان‌ها به عنوان یک «سیستم زنده^۴» در نظر گرفته می‌شوند که در آن همه اجزا بر کل تأثیر می‌گذارند و به کل سیستم کمک می‌کنند درحالی‌که خود سیستم باید به طور مداوم حفظ شود (۱۱). سازمان‌ها دریافته‌اند که تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده به آن‌ها اجازه می‌دهد تا به افزایش فشارهای اقتصادی جهانی، بازارهای به سرعت در حال تغییر و نیاز بیشتر به نوآوری، سریع پاسخ دهند (۱۲). سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری همه اعضای خود را تسهیل می‌کند و آگاهانه خود و زمینه‌ای که در آن قرار دارد را دگرگون می‌سازد (۱۳) سازمان یادگیرنده در ایجاد، دستیابی، تفسیر، انتقال، حفظ دانش و هدفمند کردن رفتار خود برای انعکاس دانش و بینش‌های جدید، مهارت دارد (۱۴). اساساً سازمان یادگیرنده به جای تمرکز بر اهداف فعلی و کوتاه مدت، به آینده نگاه می‌کند و استراتژی‌های بلند مدت را در نظر می‌گیرد و این تلاشی است که علل اصلی وقایع را برای حل موثر مشکلات و آموختن از اشتباهات بفهمد (۱۵).

1 . Schein
2 . Senge
3 . The Fifth Discipline
4 . Living System

مفهوم سازمان یادگیرنده در زمینه های تغییر سازمانی، توسعه سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت استراتژیک مورد توجه بسیار زیادی قرار گرفته است و به عنوان عامل اصلی در بهتر شدن عملکرد سازمانی به شمار می آید (۱۰۱۶). با این حال، به نظر می رسد در سال های اخیر سازمان یادگیرنده، توجه محققان و دست اندرکاران را از دست داده است. استفاده از این مفهوم در دنیای واقعی سازمانها به دلیل عدم وجود مطالعات تجربی و همچنین این انتقاد که براساس این تئوری سازمانها نقش اجباری و دشوار را بر عهده می گیرند که یادگیری را به عنوان وظیفه ای برای کارمندان نشان دهند، کمتر شده است (۱۷). اگرچه توجه به سازمانهای یادگیرنده کم شده است، انجام تحقیقات تجربی در مورد سازمانهای یادگیرنده برای درک چگونگی ایجاد یک رابطه برد-برد بین سازمانها و کارکنان خود در امور یادگیری دارای اهمیت است. دیدگاههای اندیشمندان و صاحب نظران سازمان یادگیرنده در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. دیدگاهها در مورد سازمان یادگیرنده

| دیدگاهها | ویژگیهای سازمان یادگیرنده |
|------------------------------|---|
| سنگه ۱۹۹۰ | شایستگی های فردی، مدل های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری گروهی، تفکر سیستمی |
| پدler ۱۹۹۱ | استراتژی یادگیری، سیاست گذاری مشترک، آگاه سازی، مسئولیت پذیری، کنترل و تبادلات درونی |
| گاروین ۱۹۹۳ | توانایی ایجاد دانش (از طریق خلق ایده های جدید)، اکتساب، انتقال و بکار گیری دانش جدید(تغییرات اساسی در شیوه های انجام کار) |
| ویک و لئون ۱۹۹۵ | رهبری دارای چشم انداز، برنامه / ارزیابی اطلاعات(داخلی و خارجی) و نوآوری و ابتکار |
| مارکوارت ۱۹۹۶ و ۲۰۰۲ | مدل سیستمی سازمان یادگیرنده: زیر سیستم یادگیری (ایجاد پویایی های یادگیری)، زیر سیستم سازمان(تحول سازمانی)، زیر سیستم افراد(توانمند سازی افراد)، زیر سیستم دانش(مدیریت دانش) و زیر سیستم تکنولوژی |
| جفارت و مارسیک ۱۹۹۶ | یادگیری مستمر، تولید دانش و مشارکت در آن، تفکر سیستماتیک و انتقادی، فرهنگ یادگیری، روحیه انعطاف پذیر، تجربه گرایی و کارمند محوری |
| واتکینز و مارسیک ۱۹۹۶ و ۲۰۰۴ | یادگیری مستمر، بالابردن سطح پژوهش و گفتگو، تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، توانمند سازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی، طراحی و اجرای سیستم هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، مرتبط بودن سیستم با محیط خود و رهبری استراتژیک |
| مامفورد ۱۹۹۷ | افزایش قابلیت های کاری(واقع گرایانه عمل کردن، تاکید بر هدف نهایی و پاسخ به تحولات صنعت)، تقویت تغییر پذیری(با انعطاف پذیری عمل کردن، به وآوری متوسل شدن، کاستن از چرخه زمان کار و به دانش جدید دست یافتن)، بهبود عملکرد(افزایش و بهبود سطح عملکرد و اداره گروههای کاری مستقل) |
| هریسون ۱۹۹۹ | تاکید بر فرهنگ یادگیری مبتنی بر فرایند یادگیری جمعی، خلق ایده های جدید و نوآوری، تفکر سیستمی و توجه مداوم به چشم انداز و ماموریت و استراتژی سازمان |

سازمانهای ورزشی با داشتن ماهیت خدماتی بواسطه اهداف، فعالیتهای سازمان یافته و مرزهای نسبتاً قابل شناسایی، هدایت می شود (۱۸). ارکان عمومی سازمانهای ورزشی به مانند سایر سازمانها متأثر از تغییرات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی می باشد. در طول تاریخ، مدیریت سازمانهای ورزشی، خصوصاً از زمان شکل گیری مکاتب و تئوریهای مدیریت، همزمان به پیشرفت علم و تکنولوژی و همگام با سایر سازمانها به مقتضای شرایط از ابزارهای مدیریتی صحیح در مدیریت سازمانهای ذیربط استفاده کرده است. وزارت ورزش و جوانان به عنوان سازمان

متولی ورزش کشور بوده و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تأثیر دارد و سلامت جسمی و روانی مردم به عملکرد این وزارتخانه بستگی دارد. عملکرد خوب این وزارتخانه پیش نیاز نیل به جامعه سالم و توسعه یافته است و به عکس، عملکرد ضعیف آن موجب زمینه سازی برای بروز انواع نارسایی های اجتماعی و فرهنگی می شود. تنوع ورزشها، فرهنگ ها، سلیقه ها و امکانات ورزشی در کشور، کار وزارت ورزش و جوانان را بسیار پیچیده کرده است. کار مدیریت در چنین سازمانی نیز بسیار پیچیده است و بدون استفاده از تغییر دانش و نگرش و متعاقب آن ایجاد سازمان یادگیرنده، نمی توان با موفقیت این وزارتخانه را اداره کرد. لذا سازمانی با چنین بافت سازمانی، پیچیدگی مدیریتی و تنوع خدماتی ناگزیر از مجهز شدن به سازمان یادگیرنده می باشند.

در تحقیقاتی که در ارتباط با سازمان یادگیرنده در سازمانهای ورزشی صورت گرفته منوچهری (۱۳۹۵) نشان داد که متغیر یادگیری تیمی کمترین تاثیر و تفکر سیستمی بیشترین تاثیر را در پیش بینی چابکی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان دارند (۱۹). صفانیا (۱۳۹۴) نشان داد که بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین از بین ابعاد سازمان یادگیرنده، ابعاد یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، یادگیری تیمی، سیستم های ادغام شده، ارتباط سیستمی و رهبری راهبردی با آمادگی سازمانی برای تغییر رابطه معنی داری داشتند (۲۰). اسداللهی و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند بین ساختار مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده از دیدگاه کارشناسان تربیت بدنی رابطه معناداری دیده می شود (۲۱). ضیائی و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران، همبستگی بالا و معناداری وجود دارد (۲۲). همچنین احمدی و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند که ادراک کارشناسان وزارت ورزش و جوانان از سازمان خود به عنوان سازمان یادگیرنده، ۵۳٪ می باشد همچنین، میان سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی، همبستگی معناداری وجود دارد (۲۳). اگرچه توجه به سازمان های یادگیرنده و ضرورت آن در تحقیقاتی بسیاری مورد توجه قرار گرفته است اما روند اجرایی نمودن آن و توسعه آن مورد اجماع پژوهشگران قرار نگرفته است و رویه های عملیاتی به صورت شفاف مشخص نشده است. از طرفی ابهامات اساسی در خصوص روند توسعه سازمان های یادگیرنده به خصوص در برخی محیط ها از جمله ورزش وجود دارد؛ به صورتی که مدل هایی جهت توسعه سازمان های یادگیرنده در سازمان های ورزشی در کشور مشخص نشده است. با توجه به اهمیت وجود مدل های توسعه در جهت ارتقا سطح سازمان های یادگیرنده اما این مدل ها در محیط های ورزشی به صورت مناسبی وجود ندارد و این مساله منجر به شکل گیری خلا تحقیقاتی در این حوزه شده است. خلا تحقیقاتی در خصوص نبود مدل های توسعه در جهت بهبود وضعیت سازمان های یادگیرنده در ورزش سبب گردیده است تا ابهامات اساسی در این خصوص ایجاد گردد.

محیط پرتلاطم امروزی به خصوص در حوزه ورزش نشان می دهد که سازمان های ورزشی می بایستی در جهت موفقیت در محیط امروزی، به مساله یادگیری اهمیت زیادی بدهند. سازمان یادگیرنده این توانایی را دارند که به واسطه ایجاد امکان یادگیری به صورت پایدار در تمامی بخش های سازمانی سبب می گردد تا خلاقیت و نوآوری به صورت سازمان یافته در سازمان های ورزشی ایجاد گردد. توسعه سازمان های یادگیرنده در ورزش سبب می گردد تا اطلاعات و دانش جدید در سازمان های ورزشی ایجاد گردد و از این اطلاعات و دانش در عملکرد سازمانی استفاده لازم را برد. به عبارتی اشاعه سازمان های یادگیرنده در حوزه ورزش می تواند بستر مناسبی در سازمان های ورزشی به خصوص وزارت ورزش و جوانان ایجاد گردد تا تفکر خلاق به صورت مناسبی اجرایی گردد. از این رو انجام

پژوهش حاضر سبب می‌گردد تا جهت توسعه سازمان‌های یادگیرنده در حوزه ورزش و به خصوص در وزارت ورزش و جوانان شواهد علمی مناسبی ایجاد گردد. انجام پژوهش حاضر می‌تواند در ارتقا دانش و ایده‌پردازی در وزارت ورزش و جوانان ثمربخش باشد و منجر به یادگیری گروهی در این وزارتخانه شود. بررسی و شناخت وضعیت در این سازمان و بررسی آن می‌تواند زمینه مناسبی برای اجرای موفقیت آمیز مدل سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان فراهم سازد. وزارت ورزش و جوانان می‌تواند با اجرای این استراتژی نقش مؤثری در بهبود و توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در بین اقشار مختلف جامعه و همچنین ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی متناسب با شرایط جدید و پیشرفت‌های تکنولوژیک ایفا کند. با توجه به اهمیت سازمان یادگیرنده در عصر حاضر و نقش وزارت ورزش و جوانان در ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد، در این پژوهش سعی بر آن است تا با شناسایی ابعاد تأثیر گذار بر استقرار سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان، به یک مدل مفهومی پرداخته شود که دستیابی به این هدف با کمک مصاحبه‌های عمیق و متعدد از صاحب‌نظران، همچنین تحلیل داده‌های بدست آمده صورت پذیرفت.

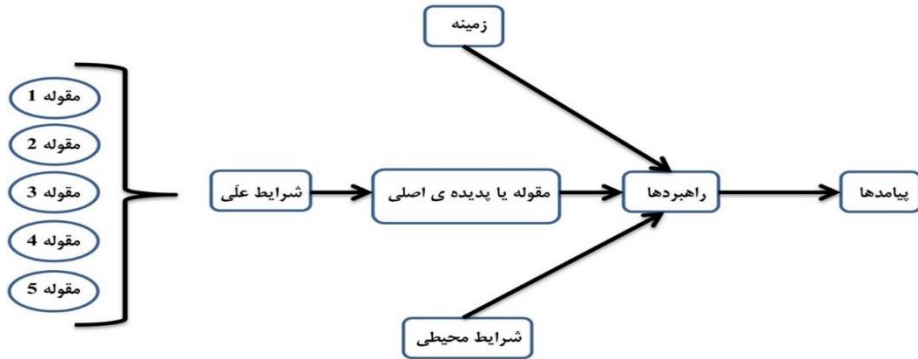
روش شناسی

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه داده بنیاد است. در این پژوهش از طرح نظام مند راهبرد نظریه داده بنیاد «استراوس و کوربین» استفاده شد. با توجه به کیفی بودن مطالعه، جهت انتخاب نمونه آماری از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد. در ابتدا به یکی از متخصصان در زمینه سازمان یادگیرنده مراجعه و مصاحبه انجام شد. در پایان مصاحبه از وی خواسته شد تا فردی دیگر را که در زمینه سازمان یادگیرنده متخصص می‌باشد را به محقق معرفی نماید. این کار تا زمانی ادامه یافت که با تمام افراد معرفی شده از سوی خبرگان و رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه انجام شده باشد. در مجموع با ۱۴ نفر از اساتید مدیریت ورزشی که در زمینه سازمان یادگیرنده اطلاعات مفیدی داشتند مصاحبه انجام شد.

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش تئوری داده بنیاد^۱ انجام شد. در طی تحلیل، چندین بار متن پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل اولیه مورد بازنگری قرار گرفت. به منظور بررسی روایی، مدل پارادایمی کامل شده با داده‌ها و مدل‌های قبلی مقایسه و وجوه تغییر آن در مفاهیم و مقوله‌ها روشن و دوباره تنظیم شد. همچنین بر اساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول و میلر^۲ (۲۰۰۰) برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

تطبیق توسط اعضا: دو نفر از متخصصان سازمان یادگیرنده که در وزارت ورزش و جوانان فعالیت داشته و دارای پست سازمانی بودند گزارش نهایی مرحله نخست فرآیند تحلیل و مقوله‌های بدست آمده را بازبینی کردند. پیشنهادهای آنها در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد.

بررسی همکار: چهار نفر از اساتید مدیریت ورزشی و یک نفر از اساتید مدیریت دولتی و چهار نفر از دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی، پارادایم کدگذاری محوری را بررسی نمودند و نظرات آنها در تدوین مدل به کار رفت. مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. بدین صورت که در تحلیل بخش‌های مختلف پژوهش از نظرات، تجربیات و پتانسیل‌های نمونه‌های پژوهش استفاده شد.



شکل ۱. الگوی پارادایمی استراوس و کوربین

بر اساس طرح نظام مند نظریه داده بنیاد، برای تحلیل داده های کیفی گردآوری شده بایستی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری می شد تا در نهایت، پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. برای این منظور، از نرم افزار تحلیل کیفی مکس کیودا نسخه ۱۲ استفاده شد.

نتایج

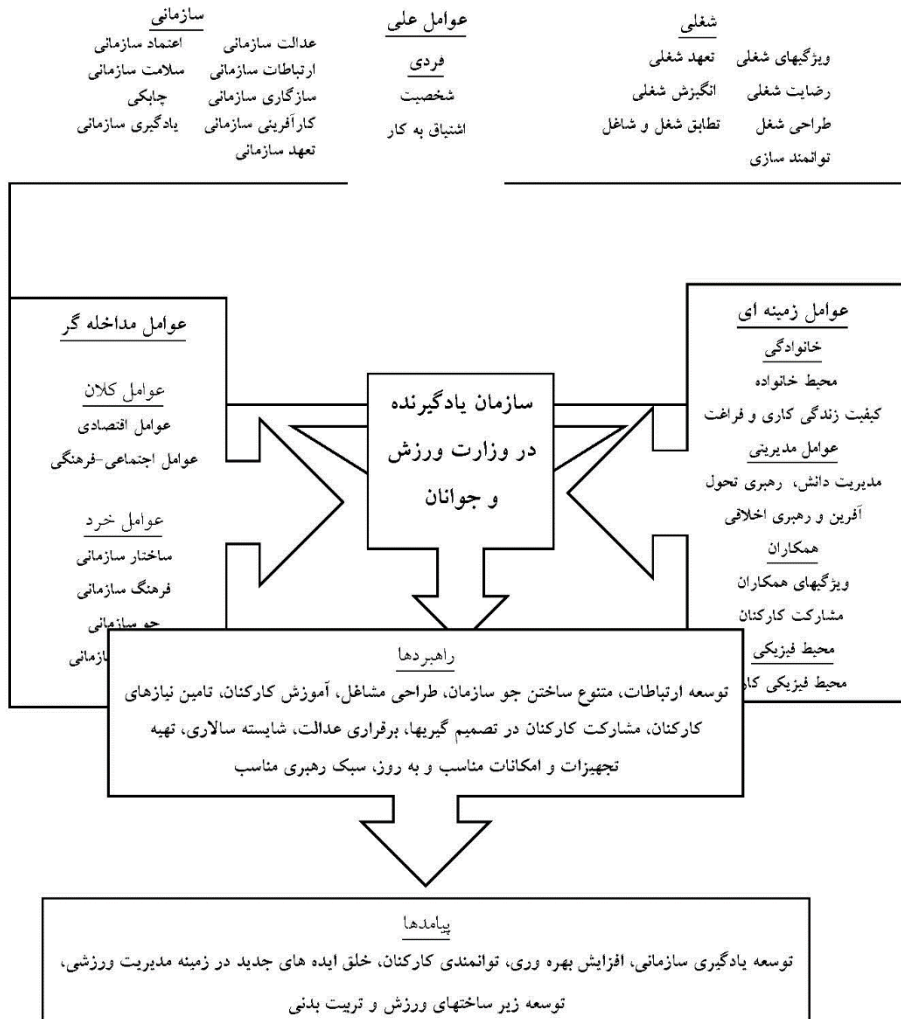
در نظریه داده بنیاد، روش تحلیل اینگونه است که هر قسمت از داده ها، بلافاصله بعد از گردآوری آن قسمت (به طور موازی) مورد تحلیل قرار می گیرد. سپس محقق رهنمودهایی را از تحلیل داده های اولیه، برای دسترسی به داده های بعدی دریافت می کند. این رهنمودها میتوانند از مقوله های توسعه نیافته، خلأهای اطلاعاتی و یا افرادی که نسبت به پدیده بصیرت کافی دارند، حاصل شود. پس از کسب این رهنمودها، پژوهشگر برای گردآوری داده های دیگر وارد محیط پژوهش می شود. فرآیند زیگزاکی در گردآوری و تحلیل داده ها تا زمانی پیش می رود که پژوهشگر به اشباع طبقات دست یابد(۲۸). نتایج کدگذاری باز در این پژوهش در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. کدهای ثانویه و مفاهیم

| مفاهیم | کد ثانویه |
|----------------------|---|
| محیط خانوادگی | حمایت اعضای خانواده |
| عوامل اجتماعی فرهنگی | سطح فرهنگ مراجعه کنندگان، مشکلات اجتماعی |
| عوامل اقتصادی | مشکلات مالی، چند شغله بودن، درآمد مکفی، تامین نیازهای مادی |
| سیاستهای سازمان | شایسته سالاری، امنیت شغلی، اجازه نشان دادن توانایی های فردی |
| ساختار سازمانی | تمرکز، عدم تمرکز، جریان ارتباطات، پیچیدگی، رسمیت |
| عوامل مدیریتی | شخصیت مدیران، توانمندی مدیران، سبکهای مدیران، حمایت مدیر از کارکنان |
| مدیریت دانش | خلق دانش، ذخیره سازی دانش، انتقال دانش، تسهیم و کاربرد دانش |
| ویژگیهای همکاران | انگیزه همکاران، شخصیت همکاران، تحصیلات همکاران، توانمندی همکاران |
| جو سازمانی | مطرح کردن موضوعات جدید و تازه، تلاش برای خروج از روزمرگی |
| فرهنگ سازمانی | خطر پذیری، خلاقیت و نوآوری، توجه به تیم و تیم سازی |
| ویژگیهای شغلی | خلاقیت در کار، تقاضاهای شغلی، بازخورد، استقلال، منابع شغلی |

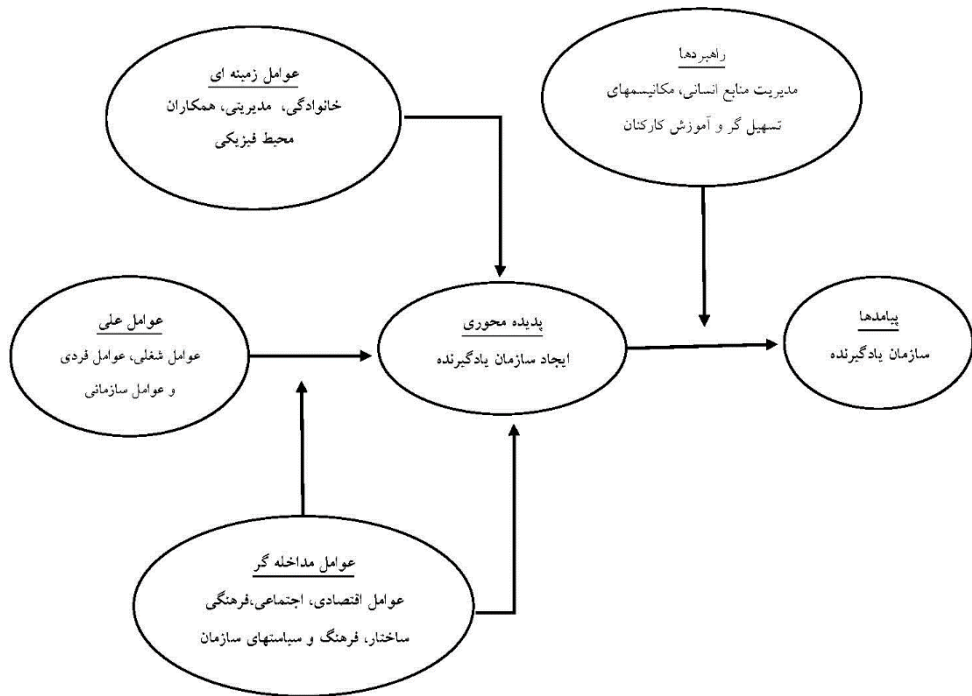
| | |
|---|----------------------|
| رضایت از نوع کار، رضایت از محیط کار، رضایت از همکاران، رضایت از مدیر، رضایت از حقوق و مزایا | رضایت شغلی |
| عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت مرآوده ای | عدالت سازمانی |
| محیط فیزیکی کار، تجهیزات و امکانات فیزیکی کار، دسترسی به فناوری | محیط کار |
| تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری | تعهد سازمانی |
| آموزش کارکنان، تلاش برای رشد و توسعه کارکنان، واگذاری مسئولیت بیشتر به کارکنان | توانمند سازی کارکنان |
| درستی و صداقت، قابلیت اتکا، شایستگی | اعتماد سازمانی |
| هدف گذاری، مشارکت در تصمیم گیری، مشارکت در حل مشکلات، مشارکت در تغییر و تحول | مشارکت کارکنان |
| چرخش شغلی، غنی سازی شغل | طراحی شغل |
| تجربه اندوژی، ریسک پذیری، تعامل با محیط خارج از سازمان | یادگیری سازمانی |
| پایبندی به ارزشهای کار، وابستگی حرفه ای | تعهد شغلی |
| تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل | انگیزش شغلی |
| تطابق شغل و شاغل | تطابق شغل و شاغل |
| علاقه به کار، تلاش مضاعف و داوطلبانه | اشتیاق به کار |
| وجود استراحت کافی، ورزش مناسب، تغذیه مناسب | اوقات فراغت |
| ثبات عاطفی، وظیف شناسی، نگرش | شخصیت |
| تسهیم قدرت، انصاف | رهبری اخلاقی |
| رسمی، غیر رسمی | ارتباطات سازمانی |
| ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی | رهبری تحول آفرین |
| پاسخگویی، انعطاف پذیری، سرعت | چابکی |
| سازگاری | سازگاری سازمانی |
| نامین فرصت رشد، قانون گرایی در سازمان، فضای کلی زندگی | کیفیت زندگی کاری |
| نفوذ مدیر، ملاحظه گری، پشتیبانی منابع، روحیه | سلامت سازمانی |
| وجود فرصت برای تفکر-تبادل ایده و اجرای ایده های نو در سازمان، ارائه خدمات | کارآفرینی سازمانی |
| جدید به روش جدید فنون تکنولوژی، ارزش قائل بودن برای نوآوری وسیع در حفظ آن، وجود نگرش مثبت به ریسک پذیری و انجام آن توسط افراد در سازمان | |

کدگذاری محوری، فرآیند ربط دهی مقوله ها به زیرمقوله ها، و پیوند دادن مقوله ها در سطح ویژگیها و ابعاد است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می یابد. در این مرحله، نظریه پرداز داده بنیاد، یک مقوله مرحله کد گذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است (به عنوان پدیده مرکزی) قرار می دهد و سپس، دیگر مقوله ها را به آن ربط می دهد. این مقوله های دیگر عبارت است از: شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کد گذاری^۱ نامیده می شود. الگوی کد گذاری، روابطی مابین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه ای و مداخله گر و پیامدها را نمایان می کند (۲۷). برای مشاهده این فرآیند، به جدول ۳ و نمودار (۱) توجه کنید.



نمودار ۱. مدل مفهومی سازمان یادگیرنده با استفاده از نظریه داده بنیاد

در ادامه با استفاده از روش کدگذاری انتخابی به طراحی الگوی نهایی ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان پرداخته شد این الگو مشتمل بر ۱۶ مقوله نهایی میباشد که نتایج آن در شکل شماره ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. الگوی نهایی ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان

در این مرحله شرایط مختلفی که (طبقات) در مرحله کدگذاری محوری بیان شده است، با هم ادغام می شوند و تجزیه و تحلیل کلی صورت می گیرد. برای یکپارچه سازی، دو رویه وجود دارد:

۱. به کارگیری یک روایت بر اساس روابط مدل پارادایم حول مقوله محوری؛
۲. ارائه قضایای نظری بر اساس مدل پارادایم (۲۹).

قضیه های نظری، بیانگر روابط تعمیم یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است. قضیه ها، متضمن روابط مفهومی هستند، در حالی که فرضیه ها مستلزم روابط سنجش پذیر هستند. چون رویکرد نظریه داده بنیاد روابط مفهومی تولید می کند نه سنجش پذیر، لذا به کارگیری اصطلاح قضایا مرجح است. در قسمت قضایا رابطه بین طبقات اصلی مورد بررسی قرار می گیرد. پژوهشگران برای تبدیل پژوهش کیفی به پژوهش کمی قضایای پژوهشی (که سازه، عناصر سازنده آنهاست) را به فرضیه ها (که متغیرها، عناصر سازنده آنهاست) تبدیل می کنند تا زمینه آزمون آنها به صورت کمی فراهم گردد. در قسمت فرضیه ها باید رابطه طبقات فرعی با هم بررسی شود (۲۹). لذا بر پایه آنچه در شرح مؤلفه های پارادایم کدگذاری محوری طرح شد، قضایای زیر حاصل شدند:

قضیه اول: عوامل علی شامل عوامل شغلی: خلاقیت در کار، تقاضاهای شغلی، بازخورد، استقلال، منابع شغلی، رضایت از کار، رضایت از محیط کار، رضایت از همکاران، رضایت از مدیر، رضایت از حقوق و مزایا، چرخش شغلی،

غنی سازی شغل، آموزش کارکنان، تلاش برای رشد و توسعه کارکنان، واگذاری مسئولیت بیشتر به کارکنان، پایبندی به ارزشهای کار، وابستگی حرفه ای، تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل و تطابق شغل و شاغل. عوامل فردی شامل علاقه به کار، تلاش مضاعف و داوطلبانه، ثبات عاطفی، وظیفه شناسی و نگرش.

عوامل سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه ای، عدالت مرادده ای، سازگاری سازمانی، ارتباطات رسمی، غیر رسمی، وجود فرصت برای تفکر-تبادل ایده و اجرای ایده های نو در سازمان، ارائه خدمات جدید به روش جدید فنون تکنولوژی، ارزش قائل بودن برای نوآوری وسیع در حفظ آن، وجود نگرش مثبت به ریسک پذیری و انجام آن توسط افراد در سازمان، نفوذ مدیر، ملاحظه گری، پشتیبانی منابع، روحیه، پاسخگویی، انعطاف پذیری، سرعت، تجربه اندوزی، ریسک پذیری، تعامل با محیط خارج از سازمان، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، درستی و صداقت، قابلیت اتکا و شایستگی به عنوان عوامل علی ایجاد سازمان یادگیرنده محسوب می شوند.

قضیه دوم: عوامل زمینه ای شامل عوامل خانوادگی: حمایت اعضای خانواده، تامین فرصت رشد، قانون گرایی در سازمان و فضای کلی زندگی، وجود استراحت کافی، ورزش و تغذیه مناسب. عوامل مدیریتی شامل خلق دانش، ذخیره سازی دانش، انتقال دانش، تسهیم و کاربرد دانش، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی، تسهیم قدرت، انصاف، شخصیت مدیران، توانمندی مدیران، سبکهای مدیران و حمایت مدیر از کارکنان؛ عوامل مربوط به همکاران شامل انگیزه همکاران، شخصیت همکاران، تحصیلات همکاران، توانمندی همکاران، هدف گذاری، مشارکت در تصمیم گیری، مشارکت در حل مشکلات و مشارکت در تغییر و تحول و عوامل مربوط به محیط فیزیکی کار شامل محیط فیزیکی کار، تجهیزات و امکانات فیزیکی کار، دسترسی به فناوری به عنوان عوامل زمینه ای ایجاد سازمان یادگیرنده محسوب می شوند.

قضیه سوم: از عوامل مداخله ای تاثیرگذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان می توان به عوامل کلان شامل مشکلات مالی، چند شغله بودن، درآمد مکفی، تامین نیازهای مادی، سطح فرهنگ مراجعه کنندگان و مشکلات اجتماعی؛ و عوامل خرد شامل شایسته سالاری، امنیت شغلی، اجازه نشان دادن توانایی های فردی، تمرکز، عدم تمرکز، جریان ارتباطات، پیچیدگی، رسمیت، مطرح کردن موضوعات جدید و تازه، تلاش برای خروج از روزمرگی، خطر پذیری، خلاقیت و نوآوری، توجه به تیم و تیم سازی اشاره کرد.

قضیه چهارم: توسعه ارتباطات، متنوع ساختن جو سازمان، طراحی مشاغل، آموزش کارکنان، تامین نیازهای کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها، برقراری عدالت، شایسته سالاری، تهیه تجهیزات و امکانات مناسب و به روز و سبک رهبری مناسب را می توان بعنوان راهبردهای مناسب جها ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان برشمرد.

قضیه پنجم: ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان منجر به توسعه یادگیری سازمانی، افزایش بهره وری، توانمندی کارکنان، خلق ایده های جدید در زمینه مدیریت ورزشی، توسعه زیر ساختهای ورزش و تربیت بدنی می شود.

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی سازمان یادگیرنده برای وزارت ورزش و جوانان بر اساس نظریه داده بنیاد انجام شده است. تحلیل مصاحبه ها منجر به شناسایی پنج مقوله اصلی شد که عبارتند از عوامل علی، عوامل مداخله

گر، عوامل زمینه ای، راهبردها و پیامدها. در این پژوهش عوامل علی اثر گذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان به سه دسته کلی عوامل شغلی، فردی و سازمانی تقسیم شده است که هر کدام از این عوامل نیز خود دارای مقوله های فرعی و مفاهیم مختلفی می باشند. از عوامل شغلی می توان به ویژگیهای شغل، رضایت شغلی، طراحی شغل، تعهد شغلی، انگیزش شغلی، تطابق شغل و شاغل و توانمندسازی کارکنان اشاره کرد. از عوامل فردی تاثیر گذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده می توان به عوامل مربوط به شخصیت و اشتیاق کارمندان به کار اشاره داشت و همچنین از عوامل سازمانی اثر گذار می توان به عدالت سازمانی، ارتباطات سازمانی، اعتماد سازمانی، سلامت سازمانی، سازگاری سازمانی، کارآفرینی سازمانی، یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی و چابکی سازمانی اشاره کرد. با توجه به این که مهمترین و ارزشمندترین سرمایه هر سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گرانبها بر روند کامیابی سازمانها تأثیر مستقیم دارد، لذا تلاش برای توسعه ویژگیهای شغل، رضایت شغلی، طراحی شغل، تعهد شغلی، انگیزش شغلی، تطابق شغل و شاغل و توانمندسازی کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر و با انگیزه تر به ارزشها و اهداف سازمان پایبندتر بوده و فعالانه تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد. از طرف دیگر با توجه به تغییرات سریع در دنیای علوم و فناوری، برای تطابق بهتر با این تغییرات به کارکنانی نیاز است که توانمند بوده و مدام دانش خود را به روز کنند. لذا فرد دارای رضایت شغلی، متعهد، با انگیزه و توانمند صرفاً حضور فیزیکی در سازمان ندارد بلکه در راستای منافع سازمان تلاش کرده و شرایط را برای ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم می کنند. کاربرد عدالت سازمانی برای سازمان یادگیرنده، زمانی صورت می گیرد که افراد درگیر در فرایند کار، احساس کنند که نتایج کارهای آنان با توجه به سودهایی که دست آمده، به طور مناسب پاداش داده شود، رویه ها و مقررات منصفانه و عادلانه باشند و سایر افراد با آنان برخورد احترام آمیز و با متانت داشته باشند. قابلیت‌های چابکی، توانایی هایی است که باید ایجاد شود تا از طریق عوامل ایجاد کننده چابکی در سازمان از جمله نیروی انسانی، تکنولوژی و نوآوری، سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار باشد. تأثیر اعتماد سازمانی در بهبود و رشد کارایی و اثربخشی سازمانی، در سازمانهای با شبکه های دیوانسالارانه و مبتنی بر دانش و نیز ایجاد همکاری میان فردی درون سازمانی بسیار اهمیت دارد. اعتماد، اثربخشی ارتباطات سازمانی، همکاری و تعاون سازمانی را افزایش می دهد. علاوه بر این، اعتماد از عوامل مهم و مؤثر بر اثربخشی رهبری، رضایت کارکنان، تعهد و عملکرد سازمانی و در نهایت ایجاد سازمان یادگیرنده می تواند باشد. در همین راستا ضرغامی و خلیل‌نژاد (۲۰۱۵) نشان دادند که تعهد سازمان بر شکل گیری سازمان یادگیرنده مؤثر است و بهبود امکان تبدیل پذیری سازمان به سازمان یادگیرنده مستلزم سطح تعهد عاطفی و هنجاری بالا است (۳۰). شفی، فرهنگی و خلعتبری معظم (۲۰۱۲) نشان دادند توانمندسازی کارکنان تاثیر مستقیم و زیادی در توسعه سازمان یادگیرنده دارد (۳۱). لاو و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند سازمان یادگیرنده ارتباط بین فرهنگ سازمانی و تعهد مؤثر را تعدیل می کند (۳۲). کانتن، کانتن و گورلک (۲۰۱۵) نشان دادند سازمان یادگیرنده در هم بافتگی شغلی و عملکرد سازگاری فرد را به طور مثبت تحت تاثیر قرار می دهد و سازمان یادگیرنده به طور کامل نقش میانجی در روابط بین ساختار سازمان ارگانیک و در هم بافتگی شغلی دارد (۳۳). فرخ، سید و سعید (۲۰۱۴) نشان دادند عدالت سازمانی بر سازمان یادگیرنده تاثیر مثبت و معنی داری دارد و تاثیر عدالت توزیعی از سایر ابعاد عدالت سازمانی بیشتر می باشد (۳۴). لذا توسعه مفهوم یادگیرندگی و ترکیب این مفهوم با سازمان یادگیرنده یک دوره زمانی طولانی برای مطالعه نیاز دارد زیرا کاربرد این مفاهیم اغلب منجر به پدید آمدن سوالات و بحث های فراوان پیرامون سازمان

یادگیرنده می‌شود. حرکت به سمت وسوی سازمان یادگیرنده نیازمند ایجاد تغییرات در بینش‌ها، الگوهای ذهنی، مهارت‌ها و روش‌ها است که نیازمند خلاقیت می‌باشد.

عوامل زمینه‌ای اثر گذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان به چهار دسته کلی عوامل خانوادگی، مدیریتی، همکاران و محیط فیزیکی تقسیم شده است که هر کدام از این عوامل نیز خود دارای مقوله‌های فرعی و مفاهیم مختلفی می‌باشند. از عوامل خانوادگی اثر گذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده می‌توان محیط خانواده، کیفیت زندگی کاری و فراغت اشاره کرد. عوامل مدیریتی شامل مدیریت دانش، رهبری تحول آفرین و رهبری اخلاقی، عوامل مربوط به همکاران شامل ویژگیهای همکاران و مشارکت کارکنان و محیط فیزیکی کار نیز از عوامل زمینه‌ای اثر گذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده می‌باشند.

کیفیت زندگی کاری یکی از فنون بالندگی سازمان است که به منظور بهبود کارکرد سازمان از طریق انسانی تر و مردم سالاری تر کردن محل کار و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری می‌باشد. لذا می‌توان گفت ارتقاء کیفیت زندگی کاری و توجه به کارکنان می‌تواند بعنوان یک عامل زمینه‌ای در ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان محسوب شود. سیستم مدیریت دانش می‌تواند کارکنان را طوری پرورش دهد که آنها وظایف و مسئولیتهای خود را درک کنند و با تبادل دانش، اطلاعات و همفکری با دیگران، چیزهایی که یاد گرفته‌اند سهیم شوند. ماهیت سازمان صلاحیت آن را پیدا می‌کند تا عنوان سازمان یادگیرنده را به خود بگیرد.

مدیری که نقش مربی‌گری ایفا می‌کند نه رئیس مآبانه، روش‌های اثربخشی را در یاددهی و مربی‌گری دارد، چرا که بر قابلیت‌های فرد متمرکز است نه بر نقطه ضعف‌های افراد. مدیران موفق، آگاهانه انرژی هیجانی مثبت در دیگران ایجاد می‌کنند. افراد را در موقعیت‌های تصمیم‌گیری واقعی قرار می‌دهند. آنها هم به صورت هیجانی و هم به شکل علمی دیگران را درگیر می‌سازند. آنها می‌دانند که یادگیری، یاددهی و رهبری به طور تفکیک ناپذیری در هم تنیده‌اند. رهبری اخلاقی تاثیر قابل ملاحظه‌ای در ایجاد یک سازمان یادگیرنده دارد. در واقع هر اندازه که مدیران یک سازمان در رهبری اخلاقی همت گمارند، می‌توانند در ایجاد یک سازمان یادگیرنده موثر تر باشند. نتایج این تحقیق مبین این مطلب است که سازمانی یادگیرنده خواهد بود که مدیران آن، خود به اصول اخلاقی عمل کرده و مروج اخلاق باشند چرا که یادگیری سازمانی مستلزم داشتن فضای همدلی، صداقت، مشارکت، همیاری و دیگر فضایل اخلاقی است. سازمانی که در آن اصول اخلاقی رعایت شده و مسئولین آن رهبران اخلاقند قاعدتاً پتانسیل خوبی برای ایجاد فضای یادگیری و یاددهی را در خود دارند. در این سازمان‌ها افراد شور و شوق زیادی برای یادگیری کار دارند. در همین راستا شعبانی و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند بین تسهیم دانش و مولفه‌های سازمان یادگیرنده از جمله تسلط شخصی، آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، و نگرش سیستمی رابطه مثبت معنادار مشاهده گردید (۳۵). مولوی و قادرزاده (۲۰۱۷) نشان دادند که مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات بر ابعاد سازمان یادگیرنده (یادگیری مستمر، پرسش و گفتگو، یادگیری تیمی) تاثیر دارد (۳۶). فرزانه، مرادی و ملائی (۲۰۱۶) نشان دادند که رهبری اخلاقی و مؤلفه‌های آن بر سازمان یادگیرنده تاثیر مستقیم دارند (۳۷). ریجال (۲۰۱۰) نشان داد رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر توسعه سازمان یادگیرنده دارند (۳۸). عوامل مداخله‌گر بر ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان در پژوهش حاضر به دو دسته کلی عوامل کلان و محیط خرد تقسیم شده است که هر کدام از این عوامل نیز خود دارای مقوله‌های فرعی و مفاهیم مختلفی می‌باشند. از عوامل کلان اثر گذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده می‌توان به عوامل اقتصادی و عوامل

اجتماعی-فرهنگی اشاره کرد و عوامل خرد اثر گذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و سیاستهای سازمانی می‌باشد.

در سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی به گونه ای است که در آن یادگیری ضمن ارزشمند بودن، به طور مطلق به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت شناخته شده و به صورت عادت و بخش جدانشدنی در همه ی کارکردهای سازمانی در می آید، فرهنگ سازمانی دارای سه سطح آثار فرهنگی، ارزشهای پذیرفته شده و مشترک و مفروضات اصلی است که در این میان، فرهنگ ایجاد سازمان یادگیرنده ریشه در ارزشها و باورهای مشترک دارد و ایجاد سازمان یادگیرنده مستلزم توافق بر این مفروضات اساسی است که یادگیری علاوه بر ارزشمند بودن، فرآیندی است که آغاز و پایانی ندارد. اساساً ماهیت فرهنگ سازمانی در ایجاد سازمان یادگیرنده مهم است؛ چرا که در نبود یک فرهنگ مناسب هیچ منبعی برای یادگیری وجود نخواهد داشت؛ ضمن این که فرهنگ یادگیری مستمر می تواند رفتارهای خاصی را تقویت نماید.

ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان را برای کارکنان به سادگی فراهم نماید. روابط غیر رسمی سازمانی، نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا می نماید. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروههای خارج از سازمان را میسر می سازد. کاهش تمرکز در اختیارات تصمیم گیری و افزایش انعطاف پذیری در ساختار وزارت ورزش و جوانان می تواند این وزارت را به سوی سازمان یادگیرنده سوق دهد.

در همین راستا سونگ، چای، کیم و بائه (۲۰۱۸) نشان داد فرهنگ سازمان یادگیرنده بر کارآمدی و دلبستگی شغلی کارکنان در موسسات نیروی کار کره تاثیر مثبت دارد (۳۹). پونوسوامی و مانوهار (۲۰۱۶) نشان داد که بین ساختار فرهنگ سازمان یادگیرنده، عملکرد دانشی و عملکرد پژوهشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۴۰). نهایتاً اینکه سازمان یادگیرنده یک کلیت تلفیقی است و نمی توان برخی از بخشهای آن را مورد توجه قرار داد و نسبت به بقیه غافل ماند، ازاینرو، پیوند درست و کلیدی در بین ابعاد سازمان یادگیرنده برای طراحی، پیاده سازی و حرکت به سوی آن پیشنهادی ضروری به نظر می رسد که باید نگاهی تلفیقی و جامع در طراحی و پیاده سازی سازمان یادگیرنده، موردتوجه قرار گیرد.

در مسیر سازمان های یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان می بایستی فعالیت های اجرایی انجام گردد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت توسعه ارتباطات پیشنهاد می گردد تا با ایجاد شبکه ها و گروه های شغلی در وزارت ورزش و جوانان به بهبود تعاملات فردی و گروهی در این وزارتخانه اقدام نمود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت متنوع ساختن جو سازمان، پیشنهاد می گردد تا با حضور منظم مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان در بخش های مختلف وزارتخانه و تعامل با کارکنان و بخش های مختلف به بهبود وضعیت جو سازمانی در وزارت ورزش و جوانان اقدام نماید. با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت طراحی مشاغل پیشنهاد می گردد تا با ارزیابی و بررسی مجدد شرح شغلی در پست های مختلف وزارت ورزش و جوانان و به روز رسانی وظایف و انتظارات هر شغل، به بهبود وضعیت طراحی مشاغل در وزارت ورزش و جوانان اقدام نمود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت آموزش کارکنان، پیشنهاد می گردد تا با ارزیابی نیازهای کارکنان وزارت ورزش و جوانان و تدوین دوره های آموزشی مطابق با نیازهای روز در وزارت ورزش و جوانان به بهبود آموزش کارکنان در این وزارتخانه اقدام نمود. با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت مشارکت کارکنان در

تصمیم گیری ها، پیشنهاد می گردد تا با برگزاری گروه های تصمیم گیری در وزارت ورزش و جوانان و تفیض تصمیم گیری در هر بخش وزارت ورزش و جوانان به بهبود مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها اقدام نمود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت برقراری عدالت، پیشنهاد می گردد تا تقسیم منابع مالی، مادی و انسانی بر حسب نیاز و فعالیت ها در هر معاونت و بخش وزارت ورزش و جوانان و همچنین نظارت بر حسب اجرای توزیع منابع به بهبود وضعیت عدالت در این وزارتخانه اقدام نمود. با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت شایسته سالاری، پیشنهاد می گردد تا با ایجاد استانداردهای شغلی و طراحی مسیر ارتقا شغلی به حمایت از شایستگی در وزارت ورزش و جوانان اقدام نمود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر اهمیت تهیه تجهیزات و امکانات مناسب و به روز، پیشنهاد می گردد تا وزارت ورزش و جوانان با ارزیابی نیازهای تجهیزاتی در این وزارتخانه و به روز رسانی امکانات در این وزارتخانه به بهبود وضعیت تجهیزات و امکانات در وزارت ورزش و جوانان اقدام نمود.

References

1. Weldy, T. (2009), "Learning organization and transfer: strategies for improving performance", *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 1, pp. 58-68.
2. Hendrickson ,s.,& Gray,E,J.(2012) Legitimizing Resistance to Organizational Change: A Social Work Social Justice Perspective. *International Journal of Humanities and Social Science*,2(5),50-59
3. Legzian, M. & Malekzadeh, Gh. (2010). Investigating the relationship between readiness for change and the dimensions of the learning organization. *State Management Perspectives* 4, 110-118.(Persian).
4. Ghorbanizadeh, V. (2009). Developing scale validation to measure learning organization characteristics. *Management Research in Iran* 13 (2) .209-238.(Persian).
5. Ali Ahmadi, A. Ahmadi, SA & Hatami Aaghani, F (2010). The Relationship between Organizational Learning and Empowerment of Personnel of Iranian Oil Industry Pension Fund Personnel, *Tomorrow's Management Journal*. 9 (25). 67-82.(Persian).
6. Paknejad, A. Karegar, Gh. & Honari, H. (2011). The Relationship between Learning Organization and Readiness to Change the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Studies (Institute of Physical Education)*. 12. 149-168.(Persian).
7. Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vazquez Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 12(3), 227-24.
8. Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 126-148.
9. Santa, M., & Nurcan, S. (2015). Learning organization modelling patterns. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 106-125.

10. Gronhaug, K. & Stone, R. (2012). The learning organization. *Competitiveness Review* 22(3), 261-275
11. Garfield, C. (1992). *Second to None*. Homewood, IL: Business One Irwin.
12. Kiziloglu, M. (2015). The effect of organizational learning on firm innovation capability: An investigation in the banking sector. *Global Business and Management Research*, 7(3), 17.
13. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A strategy for sustainable growth*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
14. Duan, Q. (2017). A study of the influence of learning organization on organizational creativity and organizational communication in high tech technology. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), 1817-1830.
15. Müller, C. (2011). *Ebay's approach towards organizational learning*. GRIN Verlag.
16. Bapuji, H. and Crossan, M. (2004), "From questions to answers: reviewing organizational learning research", *Management Learning*, Vol. 35 No. 4, pp. 397-417.
17. Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization*, 15(4), 294–308.
18. Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations- The Application of Organization Theory* (2 Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
19. Manouchehri, Gh. (2016). *The Role of Learning Organization Components on Organizational Agility of Khuzestan Youth and Sports Administration*. Master thesis, Chamran martyr of Ahwaz University. (Persian).
20. Safania, Am. (2015). *The Relation between Learning Organization and Organizational Readiness for Change on the Experts of Ministry of Sport and Youth*. *Journal of Sport Management and Development*. 4(2). 30-41. (Persian).
21. Asadullahi, A. Ismail Zadeh Kandahari, Ma., Amir Abadi Zadeh, M. (2014). *The relationship of knowledge management structure with the learning organization from the perspective of physical education experts*. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 1(1). 51-57. (Persian).
22. Ziaei, A. Aghaei, N. Pour Soltani Zarandi, H. (2014). *The Relationship between Organizational Commitment and Learning Organization in the General Directorate of Sport and Youth of Western Iran*. *Sport Management Studies*. 6(25). 123-144. (Persian).
23. Ahmadi, A. Sabonchi, Y. Hatami, S. (2012). *The Relationship between Organizational Agility and Learning Organization in the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran*. *Journal Of Sport Biosciences Researchs*. 2(8). 65-78. (Persian).
24. Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

25. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
26. Hooman, H. A. (2010) *Practical Guide to Qualitative Research*, Tehran, University of Humanities Study and Development (Position), Second Edition. (Persian).
27. Danai Fard, H. & Imami, M. (2007) *Qualitative Research Strategies: Reflection on Grounded Theory*. *Management Thought*, 1(2), 69-97. (Persian).
28. Danai Fard, H. & Eslami, A. (2011). *Making Organizational Indifference Theory: Applying the Grounded Theory to Practice*. Tehran, Imam Sadeq University, 1, 112-129. (Persian).
29. Strauss, A., & Corbin, J. (2011). *Principles of qualitative research methods*. (B. Mohammadi, translator). Tehran: Humanities and Cultural Studies Institute. (Persian).
30. Zarghami, S. Khalil Nejad, Sh. (2015). *The role of organizational commitment in the formation of the learning organization under study*: *Institute for International Energy Studies*. 7 (28), 179-200. (Persian).
31. Shafi, A. Cultural, A. & Kalatbari monazam, M. (2012) *The Impact of Employees' Psychological Empowerment on Learning Organization Development at National Iranian Oil Products Distribution Company*. *Human Resources Studies*. 3, 137-155. (Persian).
32. Lau, P. Y. Y., McLean, G. N., Hsu, Y. C., & Lien, B. Y. H. (2017). *Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person-organization fit theory*. *Human Resource Development International*, 20(2), 159-179.
33. Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). *The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance*. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
34. Farrukh, M. Syed, N & Arfa Saeed, A. (2014). *Impact of organizational justice on learning organization: An empirical investigation of banking sector of Pakistan*. *Asian Journal of Empirical Research*, *Asian Economic and Social Society*, vol. 4(12):526-530.
35. Shabani A., Nasouhi M., Saadat R., & Rajaiipour S. (2018). *Investigating the Relationship between Knowledge Sharing and the Application of Learning Organization Components in Isfahan State University Libraries*. *Journal of Library and Information Science*, 8 (1), 121-137. (Persian).
36. Mawlawi, M. & Qaderzadeh, R. (2017) *The Impact of ICT Skills on Learning Organization Dimensions in District Registries of West Azerbaijan Province*. *Third International Conference on Entrepreneurship, Creativity and Innovation*. Shiraz. (Persian).
37. Farzaneh, M. Moradi, K. & Mullahi, R. (2016). *Investigating the Impact of Ethical Leadership on Learning Organization in Urban Intermediate Schools*. *New Educational Approaches*. 2 (24), 45-58. (Persian).

38. Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: a comparative study. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 14(5).
39. Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. (2018). Job Performance in the Learning Organization: The Mediating Impacts of Self-Efficacy and Work Engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249-271.
40. Ponnuswamy, I., & Manohar, H. L. (2016). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 41(1), 21-36.

Designing a Learning Organization Model based on Grounded Theory

(Case Study: Ministry of Sports and Youth)

Keuvam arzej¹, Mozafar Yektayar*², Mozghan Khodamoradpour³

(Received: 2020/04/13; Accepted: 2020/10/24)

Abstract

The purpose of this study was to design and present a model of the learning organization in the Ministry of Sports and Youth. This research was carried out through, a qualitative approach and grounded theory method. The statistical population consisted of experts in sports management who were familiar with the concept of the learning organization, among whom 14 sport management professors were selected by snowball sampling and interviewed. Data were analyzed through three stages of open coding, axial coding, and selective coding, and then the qualitative research model was designed. The results of the present study identified occupational, individual, and organizational factors as causal factors, and family, managerial, co-workers, and physical environment factors as contextual factors. Moreover, macroeconomic, socio-cultural, and micro factors including organizational structure, organizational culture, organizational climate, and organizational policies were identified as intervening factors. Specific strategies include developing communications, diversifying the organization's atmosphere, designing jobs, training employees, meeting the needs of employees, employees' participation in decisions, establishing justice, and meritocracy, providing appropriate equipment and facilities, and appropriate leadership style. The identified outcomes include the development of organizational learning, increasing productivity, employee empowerment, creating new ideas in the field of sports management, and developing sports infrastructure and physical education. Therefore, it is necessary to pay attention to the mentioned causal, contextual, and intervening conditions in order to create a learning organization in the Ministry of Sports and Youth.

Keywords

Learning Organization, Organizational Factors, Occupational Factors, Individual Factors, Ministry of Sports and Youth.

1 . Ph.D. Student, Sports Management Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

2 . Assistant Professor of Sport Management Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran (Corresponding Author: Email: myektayar@gmail.com; Tel:+989183716838

3 .