



## تبیین نقش هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی (کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی)

عاطفه ابطحی نیا<sup>۱\*</sup> و سمانه راستگو<sup>۲</sup>

۱. هیأت علمی گروه تربیت بدنی دانشگاه ولایت، ابرانشهر

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۵/۳۰

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش تبیین نقش هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی بود.

**روش شناسی:** روش پژوهش حاضر، توصیفی و طرح آن از نوع همبستگی بود که به روش میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی بود (۱۹۰ نفر) که از بین آن‌ها ۱۲۳ نفر به روش نمونه گیری در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها پس از تأیید روایی و پایایی، از سه پرسشنامه هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۲)، اثربخشی سازمانی حمیدی (۱۳۸۲) و یادگیری سازمانی چیوا (۲۰۰۵) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری داشت، یادگیری سازمانی نیز بر اثربخشی سازمانی اثر مستقیم و معناداری داشت؛ همچنین ملاحظه گردید که هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری داشت. در نهایت، نتایج بیانگر تأثیر غیرمستقیم و معنادار هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی بواسطه یادگیری سازمانی بود.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش بیانگر اهمیت نقش یادگیری سازمانی به عنوان یک واسطه در ارتقای اثربخشی سازمانی بود؛ بنابراین، ضمن تقویت متغیرهای هوش سازمانی و یادگیری سازمانی می‌توان اثربخشی و به دنبال آن توانایی ادارات ورزش و جوانان را در پاسخگویی به نیازهای ورزشی جامعه توسعه داد؛ بنابراین، هوش سازمانی از یک طرف به صورت مستقل باعث بهبود اثربخشی سازمانی و از طرف دیگر به واسطه یادگیری سازمانی باعث این امر می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** هوش سازمانی، اثربخشی سازمانی، یادگیری سازمانی.

## مقدمه

تغییرات، پیچیدگی‌ها و پویایی‌هایی که در نظام‌های اقتصادی-سیاسی و اجتماعی در عصر حاضر به وجود آمده است، باعث شده تا شیوه‌ها و راه کارهایی که در گذشته برای اداره سازمان‌ها به کار گرفته می‌شد، کارایی خود را از دست بدهد و سازمان‌هایی که هم‌چنان اصرار به استفاده از روش‌های قبلی خود دارند، محکوم به شکست و نابودی‌اند (اکرامی و فرج پور، ۱۳۹۵). در حال حاضر یکی از بزرگترین چالش‌های مدیریت این است که چگونه مؤسسات هوشمند تشکیل می‌شوند. همانطور که مردم ممکن است، از هوش خود استفاده نکنند، سازمان‌ها نیز ممکن است، قادر به استفاده از هوش (اطلاعات) خود نباشند. در طول ۲۰-۳۰ سال گذشته، تلاش‌های مدیریتی به منظور بهبود عملیات شامل، کاهش زمان چرخه، مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت، شش سیگما و غیره متمرکز شده است؛ با این حال، تلاش برای سازماندهی سازمان‌های هوشمندانه‌تر نادیده گرفته شده است (ره‌دارپور و شیخی، ۲۰۱۶).

هوش سازمانی، مفهومی جدید در عرصه ادبیات سازمان و مدیریت است. پیشینه موضوع هوش سازمانی به دهه‌ی ۱۹۹۰ بر می‌گردد و ریشه‌های آن را باید در نظریه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی جست و جو کرد. هوش سازمانی در سال ۱۹۹۲ برای نخستین بار به وسیله ماتسودا مطرح شد که آن را توانایی یک سازمان در حل مسائل سازمانی می‌داند. پس از آن به تدریج صاحب نظران دیگر ضمن بررسی این موضوع، پژوهش‌هایی در این زمینه انجام دادند (عبدالهی و حیدری فرد، ۱۳۹۳). آلبرخت (۲۰۰۲)، واژه هوش سازمانی را برای پیش‌گیری و پاسخ به کند ذهنی گروهی بکار می‌برد. او در موضوع هوش سازمانی روی قدرت ذهنی کارکنان تأکید می‌کند و هوش سازمانی را قابلیت و استعداد یک سازمان برای بسیج قدرت ذهنی و فکری خود و فعال کردن توانایی ذهنی سازمان و متمرکز کردن آن قدرت ذهنی و فکری و توانایی در دستیابی به مأموریت و هدف نهایی سازمان تعریف می‌کند. او یک مدل مفهومی از هوش سازمانی ارائه داده است که از هفت مؤلفه چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، قلب (عاطفه و احساس)، اتحاد و توافق، آرایش و بکارگیری دانش و فشار عملکرد تشکیل شده است. وی خاطر نشان کرده است که هر کدام از این هفت مؤلفه، یک ویژگی، نه یک مجموعه رفتارها، نه یک مشخصه ساختاری، نه یک فرآیند، نه یک طریقه خاص عملیاتی هستند. در ادامه، توصیف‌های ارائه شده توسط آلبرخت برای هر مؤلفه بطور مختصر آورده می‌شود: الف) چشم انداز استراتژیک؛ که به معنای قابلیت سازمان در ایجاد، توسعه و تبیین اهدافش می‌باشد. ب) سرنوشت مشترک؛ زمانی در یک سازمان، یک حس سرنوشت مشترک پدید می‌آید که همه اعضای سازمان در کارها درگیر شوند و نسبت به اهداف، مأموریت و رسالت سازمان آگاهی داشته باشند. به موجب این حس مشترک، هر فردی در سازمان موفقیت‌های سازمان را درک می‌کند و برای تحقق چشم انداز خاص سازمان به طریقه همه افزایی کوشش و تلاش می‌کند. ج) میل به تغییر؛ در برخی فرهنگ‌ها به تغییر به عنوان آغاز یک آشوب و هرج و مرج نگریده می‌شود؛ در حالیکه در برخی دیگر تغییر را سرآغاز یک زندگی جدید می‌نگرند؛ لذا در این فرهنگ‌ها افراد فکر می‌کنند که بازآفرینی مدل‌های نقش کاری، یک چالش هیجان انگیز است که می‌تواند خاستگاه موفقیت‌های آینده باشد. باید توجه داشت که میل به تغییر باید با تغییرات مورد نیاز برای تحقق چشم انداز استراتژیک انطباق داشته باشد. د) اتحاد و توافق؛ یک سازمان هوشمند به مجموعه‌ای از قوانین، سیستم‌ها و ساختارها برای هدایت کوشش‌های افراد به سمت چشم

1. Matsuda
2. Albrecht
3. Strategic vision
4. Shared fate
5. Appetite for change
6. Alignment and congruence

انداز استراتژیک سازمان نیاز دارد. اگرچه این قوانین، ساختارها و سیستم‌ها محدودیت‌هایی روی کل مجموعه برای همکاری بیشتر اعمال می‌کند، اما بدون آن‌ها اختلافات در سازمان پدیدار می‌گردد. (ذ. قلب؛ قلب در مدل آلبرخت بر توجه به نیازها، احساسات، کیفیت زندگی کاری کارکنان دلالت دارد. هنگامی که از کارکنان در سازمان حمایت به عمل آید و مدیریت برای حل مسائل و مشکلات آن‌ها کوشش کند، کارکنان با شور و شوق بیشتر و فراتر از استانداردهای تعیین شده کار می‌کنند و اعتقاد دارند که موفقیت سازمان، موفقیت آن‌ها است. (ر. آرایش و بکارگیری دانش؛ استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات و داده؛ موفقیت یا شکست یک سازمان را تعیین می‌کند. در مفهوم گسترده‌تری، بکارگیری دانش بر تلفیق تکنولوژی و توسعه فرهنگ سازمانی استفاده از منابع اطلاعاتی و ذهنی دلالت دارد. (ز. فشار عملکرد؛ در یک سازمان هوشمند، علاوه بر مدیریت، همه اعضای سازمان باید به عملکرد بیندیشند و برای بهتر شدن کوشش و تلاش کنند (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۱). از آنجائیکه هوش سازمانی، تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و بهبود عملکرد و اثربخشی آن‌هاست و اشاره به مجموعه‌ای از ابزار و تکنیک‌هایی دارد که به تبدیل مقدار زیادی داده از منابع مختلف به اطلاعات معنی‌دار برای حمایت از تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند؛ از این رو در دهه گذشته، هوش سازمانی به عنوان یک نیروی محرک اصلی برای کارایی و اثربخشی سازمانی ظهور کرده است (راما کریشنان، ۲۰۱۶).

در متون هوش سازمانی، به طور نظری به پیوند بین هوش سازمانی و فرآیند یادگیری اشاره شده است. بر طبق این متون، یک سازمان هوشمند، اساساً سازمانی است که قادر است یاد بگیرد. از این رو، ظرفیت یک سازمان برای یادگیری بوسیله طرق متعدد ذیل متأثر می‌شوند: الف) درک کارکنان سازمان از هوش سازمانی ب) عرضه منافع توسط سازمان برای اعضایش ج) آگاهی و اطلاع، یا عدم آگاهی و توجه درباره سطح هوشمندی سازمان و کوشش انجام شده از سوی کارکنان برای اجتناب از بهبود آن؛ بنابراین موفقیت فرآیند یادگیری به کمیت و کیفیت این کوشش‌ها بستگی دارد (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۱). مفهوم یادگیری سازمانی که به طور قابل ملاحظه‌ای از سال ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه بسیاری از مراکز دانشگاهی و صنعتی قرار گرفت، نتیجه دو عامل مهم است: اول: ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می‌کنیم دوم: محیط رقابتی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند. در این میان، سازمان‌ها درک کرده‌اند که نیازمند ارتقاء قابلیت‌های یادگیری سازمانی خود هستند. قابلیت‌هایی که بیانگر قابلیت خلق، کسب، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش و اصلاح رفتار سازمانی برای انعکاس موقعیت جدید با رویکرد بهبود عملکرد سازمان است (نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۸۹). بلاجی بلو و اولاره واجیو آریودی (۲۰۱۸) بیان نموده‌اند که یک سازمان متعهد به یادگیری، تلاش می‌کند که درک عمیقی از محیط داشته باشد که شامل، مشتریان، رقبا و فناوری در حال ظهور است. در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی افزایش می‌دهند که برای آن‌ها واقعاً مطلوب است و یادگیری سازمانی موجب می‌شود که الگوی ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد و افراد به طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی به دلیل تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت‌ها اعمال می‌کنند (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸؛ نقل از خورسندی و همکاران، ۱۳۹۴). یادگیری سازمانی شامل، پنج مرحله فرآیند کسب دانش، اشتراک دانش، تفسیر دانش، نگهداری دانش و در نهایت بهره‌برداری از دانش است. هاشمی (۲۰۰۶) ۹ عامل اصلی که بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد را به شرح زیر شناسایی نمود: تفکر سیستمی، یادگیری تیمی، مدل‌های ذهنی، عادت‌های ایده‌آل و بینایی، شخصیت‌های ماهر، تجربه با رویکردهای جدید، یادگیری

1. Hart
2. Knowledge deployment
3. Performance pressure
4. Ramakrishnan
5. Blaji Bello and Olarewaju Adeoye

از تجارب گذشته، یادگیری از دیگران و انتقال دانش (ادر، ۲۰۱۸). اهمیت یادگیری سازمانی، در آن است که کلید موفقیت سازمان‌ها در راستای نیل به عمر طولانی محسوب می‌شود؛ زیرا موفق‌ترین سازمان‌ها اگر دچار فقر یادگیری شوند، ممکن است به حیات خود ادامه دهند؛ اما هرگز نمی‌توانند از تمامی قابلیت‌های خود استفاده کنند. از این‌رو، در آینده نزدیک تنها سازمان‌هایی می‌توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره‌برداری کنند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۳). چیوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، ابزار سنجش قابلیت یادگیری سازمانی را توسعه دادند و متوجه شدند که مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی، مفهومی چند بعدی است که شامل موارد زیر می‌شود (نقل از داورپناه و هویدا، ۱۳۹۶):

الف) تجربه اندوزی (آزمایشگری): تجربه اندوزی به درجه‌ای اشاره دارد که ایده‌های جدید یا پیشنهادهای مورد توجه قرار می‌گیرد. نویس<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۵)، تجربه اندوزی را شامل، آزمون ایده‌های جدید، کنجکاوی پیرامون چگونگی کارکرد سیستم‌ها و چیزهای اطراف یا انجام تغییرات در فرآیندهای کاری می‌دانند (چیوا و همکاران، ۲۰۰۷).

ب) ریسک‌پذیری: این بعد به عنوان خطای ناشی از ابهام، عدم اطمینان و خطاها ادراک می‌شود. هدبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۱)، دامنه‌ای از فعالیت را جهت تسهیل یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌کند که در این بین، تأکید بر طراحی محیط‌هایی است که فرض خطرپذیری و اشتباهات را می‌پذیرند (چیوا و همکاران، ۲۰۰۷).

ج) تعامل با محیط بیرونی: این بعد به معنای حد و حدودی است که سازمان با محیط بیرونی خود در تعامل است. منظور از محیط بیرونی سازمان، مجموعه عواملی است که در کنترل مستقیم سازمان نمی‌باشد، از جمله این عوامل می‌توان به رقبا، سیستم‌های اقتصادی، اجتماعی، مالی، سیاسی و حقوقی اشاره کرد. ویژگی‌ها و خصوصیات محیطی، نقشی بزرگ در یادگیری ایفا کرده و بر یادگیری سازمانی مؤثر است (باپوجی و گروسا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

د) گفتمان (گفتگو): نظریه پردازان دیدگاه اجتماعی (برون و دیو گاید<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱؛ ویک و ویستلی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶)، اهمیت گفتمان و ارتباطات را برای یادگیری سازمانی بیان نموده‌اند. گفتمان در واقع بررسی جمعی و پایدار فرآیندها و فرضیات بوده و به وجود آورنده تجربیات روزانه افراد است. اسکین<sup>۷</sup> (۱۹۹۳)، گفتمان، فرآیند اساسی ساخت، درک مشترک از مفاهیم بوده، به گونه‌ای که افراد در خلال آن، معانی پنهان را خواهند یافت (چیوا و همکاران، ۲۰۰۷).

ذ) تصمیم‌گیری مشارکتی: کاتون<sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۹۸) اظهار کرده‌اند که این نوع تصمیم‌گیری به میزان نفوذ کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری اشاره دارد. سازمان‌های آموزشی با هدف کسب مزایایی چون، اثرات انگیزشی و پیشرفت، تصمیم‌گیری مشارکتی را اجرا می‌کنند. این تأثیرات انگیزشی باعث افزایش دل‌بستگی شغلی کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود (چیوا و همکاران، ۲۰۰۷).

ارزیابی عملکرد و موفقیت سازمان‌های ورزشی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و جهت‌گیری‌های آینده ورزش هر کشور بسیار ضروری است. برای سنجش موفقیت و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، معیارهایی وجود دارد که برخی از مهمترین آن‌ها کارایی و اثربخشی است. اغلب، این واژه‌ها نامناسب به کار گرفته شده یا با هم اشتباه می‌شوند. به اعتقاد محققان، اثربخشی سازمان با

1. Odor
2. Chiva
3. Nvis
4. Hedberg
5. Bapuji and Crossan
6. Brown and Duguid
7. Weick and Westley
8. Schein
9. Cotton

میزان تحقق اهداف شناخته و اندازه‌گیری می‌شود، در حالیکه کارآیی مفهوم بسیار محدودی دارد و به کارکرد درونی سازمان مرتبط است (منصوری بروجنی و همکاران، ۱۳۹۵). اثربخشی سازمانی، یکی از مسائل مهم و حیاتی است که دغدغه اکثر مدیران و مسئولان سازمان است. اثربخشی سازمانی را می‌توان به زبان ساده، رسیدن به اهداف و رسالت سازمان با چشم اندازی در نظر گرفت که مدیران ارشد در ذهن خود تصور می‌کنند. اگرچه این تعریف بسیار ساده است، ولی راه رسیدن به اثربخشی سازمانی چنان که به نظر می‌رسد، آسان نیست و مسائل و پیچیدگی‌های خودش را دارد و هر سازمان و مدیری از عهده آن بر نمی‌آید که باعث می‌شود، سازمان در مسیر زوال و نابودی قرار گیرد و در درازمدت حیات سازمان به خطر بیفتد (سلاجقه و اشرف زاده، ۱۳۹۳). بازخورد گرفتن از محیط و برقراری تعاملات سریع و دقیق با آن یکی از شاخص‌های مهم اثربخشی سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود (عیدی، ۲۰۱۵). اثربخشی سازمان، روشی است که سازمان‌ها، چگونگی تحقق موفقیت آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی ارزیابی می‌کنند (چوو، ۲۰۱۳).

محققان سازه چند بعدی، اثربخشی سازمانی را تأیید کردند و برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌های ورزشی، از پنج رویکرد استفاده کردند. این رویکردها شامل، رویکرد مبتنی بر اهداف (پرایس، ۱۹۶۸)، رویکرد مبتنی بر منابع سیستمی (میلیز، ۱۹۸۰)، رویکرد فرآیند درونی سازمانی (چتمن و سی شود، ۱۹۶۷)، رویکرد رضایت گروه‌های ذی نفع<sup>۸</sup> (کانلی<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۹۸۰)، رویکرد ارزش‌های رقابتی (کوپین و رورباخ، ۱۹۸۳) است (عیدی و همکاران، ۱۳۹۱).

به روز نبودن سازمان‌ها، بهره نگرستن آن‌ها از فناوری‌های نو، مهارت‌های جدید، شیوه‌های نوین مدیریتی و بی توجهی به نقشی که اشاعه یادگیری سازمانی و هوش سازمانی در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها ایفا می‌کند، رفته رفته سبب عقب افتادگی، انزوا و از بین رفتن آن خواهد شد؛ بنابراین با عنایت به بی‌ثباتی وضعیت‌هایی که سازمان‌ها در حال حاضر در آن به سر می‌برند، ضروری است. نهادهای ورزشی کشور ما از جمله اداره‌های کل ورزش و جوانان که عالی‌ترین مرجع پیگیری و انجام امور ورزشی در هر استان هستند نیز، درک صحیحی از موقعیت کنونی، اوضاع حاکم و تصویری از آینده خود داشته باشند. تلاش جهت نهادینه کردن یادگیری سازمانی و هوش سازمانی در ورزش به این نهادها کمک می‌کند تا با دانش و رفتار گروهی مناسب، از دگرگونی-های محیط به نفع خود استفاده کنند؛ بنابراین انجام تحقیقات کاربردی و هدفمند و دادن بازخورد به آن‌ها یکی از راه‌هایی است که می‌تواند به اثربخشی و پویایی این سازمان‌ها، رقابت پذیری و در نهایت بقا و البته بقای مؤثرشان کمک کند.

تحقیقات متعددی در این حوزه انجام گرفته است، یارویی و همکاران (۱۳۹۷) بیان نمودند که هوش سازمانی به دلیل اینکه دستیابی به دانش را در سازمان‌ها افزایش داده و باعث پیدایش مزیت رقابت نوینی در آن‌ها شده است، می‌تواند گامی مهم در جهت بهبود کارایی، اثربخشی و افزایش بهره‌وری سازمان بردارد. علیزاده و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند که هوش سازمانی و خرده مقیاس‌هایش با اثربخشی، ارتباط مثبت و معناداری دارند. حسنی و علی یار (۱۳۹۵) نشان دادند که بین بینش استراتژیک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش، فشار عملکرد و اثر بخشی سازمانی کارکنان، رابطه مسقیم

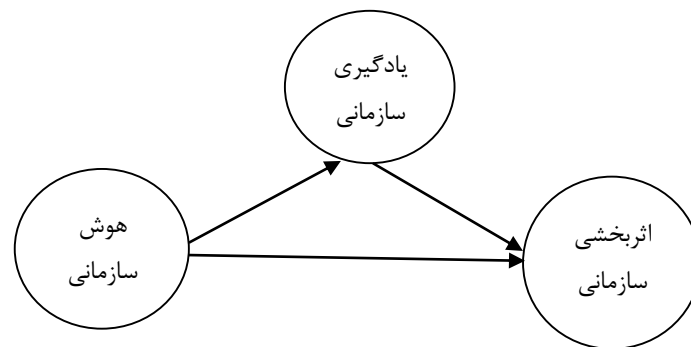
1. Goo
2. Goal attainment approach
3. Price
4. System resource approach
5. Mylyz
6. Internal process framework
7. Chetman and Seyshood
8. Multiple constituency model
9. Conley
- 1 . Competing value framework 0
- 1 . Quinn and Rvrbakh 1

و معناداری وجود دارد و تنها در متغیر سرنوشت مشترک و اثربخشی سازمانی کارکنان رابطه معنادار بدست نیامد. امیرتاش و همکاران (۱۳۹۵) بیان نمودند، بین تمام مؤلفه‌های هوش سازمانی (چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، روحیه، میل به تغییر، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد) و اثربخشی سازمانی مدیران باشگاه‌های بدنسازی شهر تهران، ارتباط مثبت معنی داری وجود داشته و نتایج حاکی از این است که همه ابعاد هوش سازمانی (چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد) چه در رابطه‌ها و چه در مدل مطلوب و از مقادیر بار عاملی قابل قبولی برخوردار بودند. نتایج پژوهش درویشی و میرزاخانی (۱۳۹۳) نشان داد که بین ابعاد پنجگانه هوش سازمانی مدیران پلیس با اثربخشی مأموریت‌های اطلاعاتی، رابطه معناداری وجود دارد. به طوری که ابعاد هوش سازمانی بر اثربخشی مأموریت‌های اطلاعاتی پلیس تأثیر مستقیم دارد؛ لذا با تمرکز بر بهبود ابعاد و شاخص‌های هوش سازمانی مدیران و توسعه آن می‌توان اثربخشی مأموریت‌های اطلاعاتی پلیس را ارتقاء داد. اردلان و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی، مؤلفه‌های اتحاد و توافق، بینش استراتژیک و سرنوشت مشترک به ترتیب بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی دارند. رحیمی (۱۳۹۱) در پژوهش خود بیان نمود که بین هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان اردبیل، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و در پژوهش خود پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها و شرکت‌ها با استفاده از نرم افزارهای طراحی شده بر پایه هوش سازمانی می‌توانند اثربخشی استفاده از ساختارهای اطلاعاتی موجود را در راستای اهداف خود افزایش دهند و اطلاعات از حالت عملیاتی و محدود شدن به استفاده در لایه‌های اجرایی سازمان برای استفاده مدیران سازمان توسعه یابند. این ابزارها می‌توانند برای همه اطلاعات و داده‌های تولید شده در سازمان، مورد بهره برداری قرار گیرند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۵). رایت و رضایی کلیدباری (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان نمودند که از میان معیارهای هوش سازمانی، معیارهای وحدت، توافق، بینش استراتژیک و سرنوشت مشترک، بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی اثربخشی سازمان دارد.

طاهری گودرزی (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان داد که هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن (چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، به‌کارگیری دانش، و فشار عملکرد) با توجه به نقش تعدیل‌کننده خود توسعه‌ای کارکنان بر یادگیری سازمانی تأثیر دارند. پژوهش میرزازاده و صفار (۱۳۹۳) نشان داد، بین هوش سازمانی و ابعاد آن با یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین شاخص هوش سازمانی، ۵۹٪ از واریانس یادگیری سازمانی را تبیین می‌کند. حسینی و چلی سریل (۱۳۹۲) به این نتیجه دست یافتند که تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی، مثبت و معنادار است. خورشید و پاشازاده (۱۳۹۱) نیز، به این نتیجه رسیدند که هوش سازمانی بر قابلیت عاطفی و قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارد. هوش سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم، از طریق قابلیت عاطفی سازمانی روی قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر غیرمستقیم معنی‌داری دارد. در مجموع هوش سازمانی روی قابلیت یادگیری سازمانی، دارای اثر کلی به اندازه ۰/۹۰ است. همچنین میرعابدینی و محرابیان (۲۰۱۵)، در پژوهشی به بررسی هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی پرداختند که حاصل پژوهش آن‌ها حاکی از این است که ادراک کارکنان از هوش سازمانی، رابطه مثبت با قابلیت یادگیری سازمانی دارد.

نتایج پژوهش پورتوکللی مهدی آباد و ضیاء الدینی (۱۳۹۷)، نشان دهنده وضعیت مطلوب و معنادار متغیرهای یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی و نیز وجود تأثیر مثبت و معنادار یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر رفسنجان بود. بختیار دهکردی و همکاران (۱۳۹۴) نیز، بیان نمودند که بین یادگیری سازمانی با کارایی کارکنان و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های دولتی، رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد؛ همچنین همی (۱۳۹۳) به این نتیجه دست یافت که یادگیری سازمانی روی اثربخشی سازمانی تأثیر دارد و مشاهده کرد که بین متغیرهای قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی و اثربخشی، رابطه قوی وجود ندارد و بین متغیر آرمان مشترک و اثربخشی، رابطه قوی وجود دارد.

لذا با توجه به پژوهش‌های انجام شده در خصوص این سه متغیر و اینکه تحقیقی وجود ندارد که هوش سازمانی، اثربخشی سازمانی و یادگیری سازمانی را با یکدیگر مورد بررسی قرار داده باشد؛ ضرورت انجام این پژوهش به ویژه در ادارات ورزش و جوانان بیش از پیش احساس گردید با توجه به آنچه بیان شد، هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی بر رابطه بین هوش سازمانی با اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی است. با توجه به پیشینه موضوع و اهمیت این امر، در واقع پژوهش حاضر برای ارتقاء هر چه بهتر مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی و توسعه هوش و یادگیری سازمانی و اثربخشی بالای سازمانی در ادارات و نهادهای ورزشی کشور ضرورت پیدا می‌کند. با توجه به اینکه ادارات ورزش و جوانان از نهادهای اصلی ورزش در کشور می‌باشند، استفاده از این راهکارها و پژوهش‌ها می‌تواند منشاء تحولی عمیق در ورزش کشور شوند. با توجه به پژوهش‌های اندک در حوزه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی و نقش آن در اثربخشی سازمان‌ها و نهادهای ورزشی، ضرورت انجام چنین پژوهشی را مضاعف نموده است. بر اساس یافته‌های پیشین و تعاریفی که از هوش سازمانی، یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی ارائه گردیده و تشریح بکارگیری هوش سازمانی و یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی و با تلفیق آن‌ها مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر حاصل می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر، توصیفی و طرح آن از نوع همبستگی بود که به روش میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی (۱۹۰ نفر) بود. یکی از دلایل محبوبیت و پرکاربرد بودن روش حداقل مربعات جزئی، نیاز نداشتن به استفاده از حجم بالای نمونه در پژوهش‌هاست. قواعد مرسوم برای تعیین حداقل نمونه لازم در این روش، عبارت است از: تعیین بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش - که به یک متغیر مربوط می‌شوند - ضرب در عدد ۱۰ و یا بیشترین شاخص‌های مربوط به سازه متناظرش ضرب در عدد ۱۰ (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). از این رو در پژوهش حاضر، حداکثر حجم نمونه آماری بر مبنای این قاعده ۷۰ نفر به دست آمد که به منظور افزایش صحت و دقت نتایج و احتمال پاسخگو نبودن برخی از نمونه‌ها، ۱۴۰ پرسشنامه به روش در دسترس در بین نمونه توزیع شد و در نهایت ۱۲۳ پرسشنامه کامل و بدون نقص جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد.

برای گردآوری داده‌ها، علاوه بر پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت شناختی، از سه پرسشنامه زیر استفاده شد: (۱) پرسشنامه هوش سازمانی آلبرخت (۲۰۰۲) که شامل، ۴۹ سؤال در قالب ۷ بعد چشم انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه،

توافق و اتحاد، کاربرد دانش و فشار عملکرد است که پایایی این ابزار در پژوهش باقرزاده و کبری دیباور (۱۳۸۹)، ۰/۹۲ اردلان و همکاران (۱۳۹۱)، ۰/۹۳ و در پژوهش باب الحوائجی و همکاران (۱۳۸۹)، ۰/۹۲ گزارش شده است. ۲) پرسشنامه اثربخشی سازمانی حمیدی (۱۳۸۲) که مشتمل بر ۲۰ سؤال است و در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته و پایایی این ابزار ۰/۹۵ گزارش شده است. ۳) پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی چپواو همکاران (۲۰۰۵) شامل ۱۴ سؤال و در قالب ۵ بعد تجربه اندوزی، ریسک پذیری، تعامل با محیط خارجی، گفتگو، تصمیم گیری مشارکتی است که پایایی این ابزار در پژوهش ناد و همکاران (۱۳۹۰) ۰/۹۳ گزارش شده است. هر سه پرسشنامه در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) است. برای توصیف داده‌ها، از آمار توصیفی و برای تحلیل استنباطی، از مدل سازی پیمایش بهره گرفته شد. در انجام آزمون‌ها، از نرم افزارهای اسپس اس و اسپس استفاده گردید.

### یافته‌ها

بررسی توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی نشان داد که کارکنان مرد، ۶۱ درصد بوده‌اند. به علاوه بخش اعظم آن‌ها (۷۸/۱ درصد)، دارای تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد هستند؛ همچنین، ۶۵ درصد از کارکنان در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند (جدول ۱).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیر	طبقات متغیر	فراوانی	درصد	
سن	کمتر از ۳۰	۱۸	۱۴/۶	
	۳۱-۴۰	۸۰	۶۵	
	۴۱-۵۰	۲۴	۱۹/۵	
جنسیت	بیشتر از ۵۰	۱	۰/۸	
	زن	۴۸	۳۹	
مقطع تحصیلی	مرد	۷۵	۶۱	
	زیر دیپلم	۲	۱/۶	
	دیپلم	۱۱	۸/۹	
	کاردانی	۱۰	۸/۱	
	کارشناسی	۶۱	۴۹/۶	
	کارشناسی ارشد	۳۵	۲۸/۵	
	دکتری	۴	۳/۳	
	سابقه	۵-۱	۱۶	۱۳
		۶-۱۰	۵۹	۴۸
		۱۱-۱۵	۴۳	۳۵
بیشتر از ۱۶		۵	۴	

برای سنجش مطلوبیت مدل اندازه‌گیری از روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی شاخص که شامل، سه معیار ضرایب بار عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است، بهره گرفته شد.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا: در این پژوهش به منظور سنجش بهتر پایایی از هر دوی این معیارها استفاده شد. میانگین واریانس استخراج شده، معیار دیگری است که برای مطلوبیت مدل اندازه‌گیری در روش مدل سازی معادلات ساختاری

1. Chiva

2. Average variance extracted



به کار برده می‌شود. میانگین واریانس استخراج شده، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، مطلوبیت نیز بیشتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، معیار میانگین واریانس استخراج شده را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و بیان داشته‌اند که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهند (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳).

## جدول ۲. گزارش معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
هوش سازمانی	چشم انداز راهبردی	۰/۷۷	۰/۹۳	۰/۶۷
	سرنوشت مشترک	۰/۸۴		
	میل به تغییر	۰/۸۸		
	روحیه	۰/۸۷		
	توافق و اتحاد	۰/۸۵		
	کاربرد دانش	۰/۸۹		
	فشار عملکرد	۰/۸۹		
یادگیری سازمانی	تجربه اندوژی	۰/۸۳	۰/۸۶	۰/۵۶
	ریسک پذیری	۰/۷۷		
	تعامل با محیط خارجی	۰/۸۸		
	گفتگو	۰/۸۳		
	تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۸۶		
اثربخشی سازمانی	-	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۸۴

همانگونه که در جدول (۲) نشان داده شده است، هر سه متغیر پنهان و ابعاد متغیرهای هوش سازمانی و یادگیری سازمانی پژوهش، دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ و شاخص میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ است، از این رو می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش حاضر را تأیید نمود.

سنجش روایی واگرا و بارهای عاملی سنجه‌ها: بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه است که مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است. بارهای عاملی حاصل از اجرای مدل در این پژوهش، بالاتر از ۰/۴ بوده است که نشان از مناسب بودن این معیار را دارد. جهت بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری از معیار فورنل و لارکر استفاده شد. بر اساس این معیار، روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل نسبت به سازه‌های دیگر، تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. فورنل و لارکر بیان می‌کنند که روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. بررسی این امر در PLS به وسیله ماتریسی حاصل می‌شود (جدول ۳) که خانه‌های این ماتریس، حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به هر سازه است.

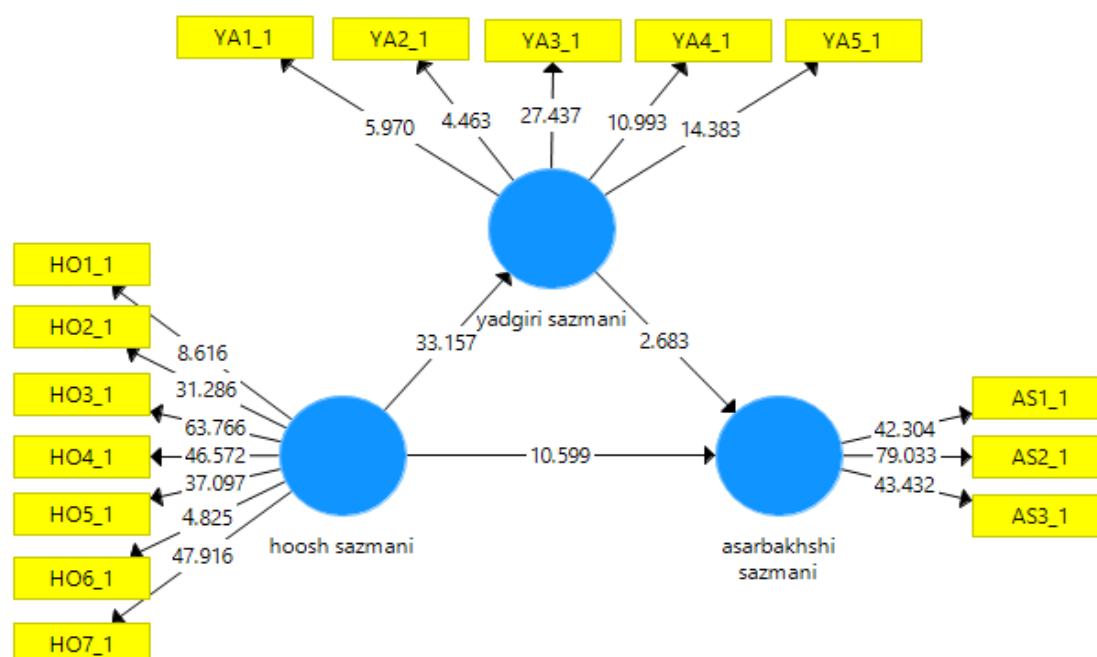
جدول ۳. همبستگی میان متغیرهای مکنون و مقادیر AVE

متغیرها	هوش سازمانی	یادگیری سازمانی	اثربخشی سازمانی
هوش سازمانی	۰/۸۲		
یادگیری سازمانی	۰/۷۶	۰/۷۵	
اثربخشی سازمانی	۰/۸۱	۰/۷۳	۰/۹۲

همانگونه که در جدول (۳) مشاهده می شود، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر؛ به عبارتی روایی واگرایی مدل در حد مناسبی بوده است.

برای برازش مدل ساختاری در پژوهش حاضر، از سه معیار ضریب معناداری (T-values)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) استفاده شد و به منظور تعیین شدت اثر غیر مستقیم از آماره VAF بهره گرفته شد.

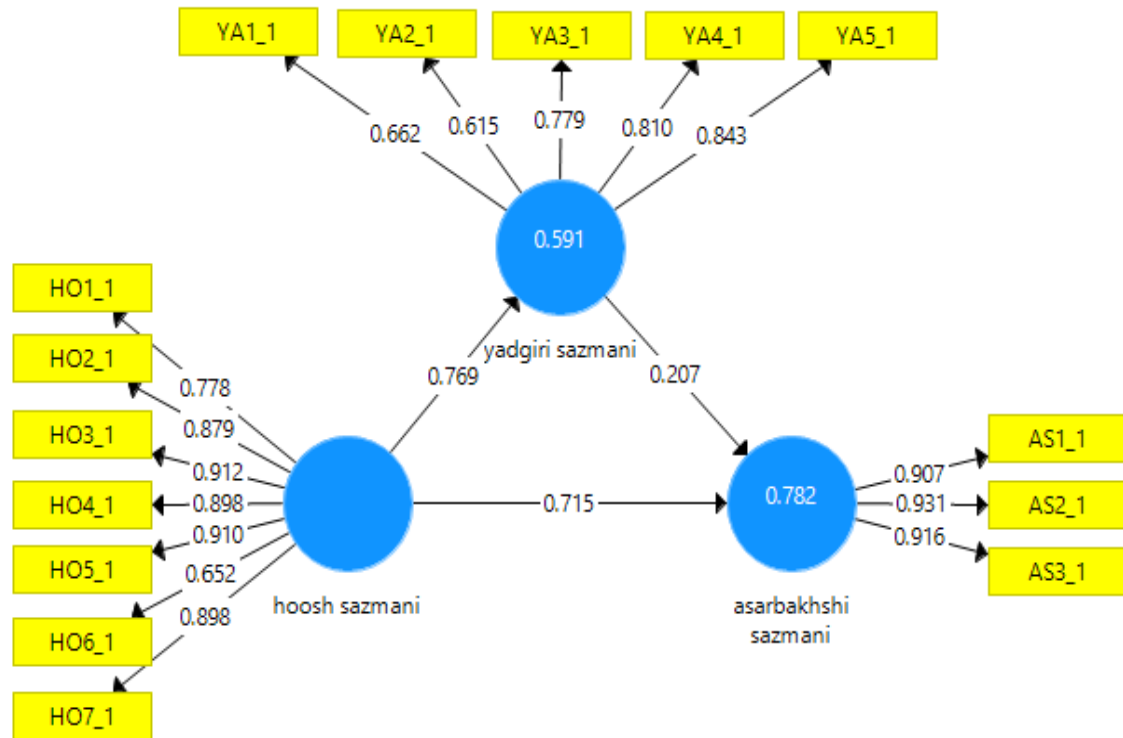
ضریب معناداری (T-values): اولین و اساسی‌ترین معیار مطلوبیت مدل ساختاری، ضریب معناداری است. مقدار ضرایب معناداری باید معادل یا بیشتر از شاخص معناداری ۱/۹۶ باشد؛ در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش است (وینزی و همکاران، ۲۰۱۰؛ به نقل از محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). ضرایب مسیر مدل اجرا شده در شکل (۲)، نشان داده شده است.



شکل ۲. مطلوبیت مدل ساختاری با استفاده از ضرایب معناداری تی

ابعاد مؤلفه هوش سازمانی به ترتیب شماره در مدل: چشم انداز راهبردی، سرنوشت مشتری، میل به تغییر، روحیه، اتحاد، کاربرد دانش، فشار و ابعاد مؤلفه یادگیری سازمانی به ترتیب شماره در مدل: تجربه اندوزی، ریسک‌پذیری، تعامل با محیط خارجی، گفتگو و تصمیم‌گیری مشارکتی

همان طور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، بر اساس مقدار تی، فرضیه‌های پژوهش مبنی بر اثر متغیر هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی و تأثیر یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأیید می‌شود. ضرایب  $R^2$  متغیرهای پنهان:  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷، به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود (کوهن، ۱۹۸۸؛ به نقل از داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).



شکل ۳. برازش مدل ساختاری با استفاده از مقادیر  $R^2$

همانگونه که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، مقدار  $R^2$  برای متغیرهای یادگیری سازمانی و اثربخشی به ترتیب ۰/۷۸ و ۰/۵۹ درصد محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک،  $R^2$  برای متغیر یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی در سطح قوی ارزیابی می‌شود که مطلوبیت مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند. در ادامه به منظور بررسی اثر غیرمستقیم متغیر میانجی (یادگیری سازمانی)، از آزمون سوبل استفاده شد. در آزمون سوبل، یک مقدار  $Z$ -value از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر یک متغیر میانجی را تأیید نمود.

$$Z\text{-value}=x = \frac{a*b}{\sqrt{(b^2*sa2)+(a2*sb2)+(sa2+sb2)}}$$

مفروضات فرمول سوبل:

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی (۰/۷۷۰)

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته (۰/۲۰۷)

sa: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی (۰/۰۵۷)

sb: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته (۰/۰۸۹)

با توجه به مقدار  $Z\text{-value} = ۲/۲۹۰$  که بیشتر از  $۱/۹۶$  است، میانجی گری متغیر یادگیری سازمانی با این روش تأیید شد. شدت اثر غیرمستقیم با استفاده از آماره  $VAF$  در ادامه در خصوص اثر غیرمستقیم متغیر میانجی (یادگیری سازمانی)، می‌توان بیان کرد که ضرایب  $۰/۲۰$  و  $۰/۷۶$  درصد نشان می‌دهند که متغیر هوش سازمانی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی به میزان  $۰/۱۶ = (۰/۲۰ \times ۰/۷۶)$  بر اثربخشی تأثیر دارد (داوری و رضاده، ۱۳۹۳). به منظور تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره  $VAF$  استفاده شد.  $VAF$  مقداری بین  $۰$  و  $۱$  را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به  $۱$  نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی را دارد. شدت تأثیر متغیر میانجی در این پژوهش،  $۰/۱۸$  محاسبه شد. به عبارتی  $۰/۱۸$  از اثر کل هوش سازمانی بر اثربخشی به طور غیرمستقیم و به واسطه متغیر میانجی یادگیری سازمانی قابل تبیین است.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ): معیار  $Q^2$  نیز قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که این معیار در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار  $۰/۰۲$ ،  $۰/۱۵$  و  $۰/۳۵$  را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر برون‌زای مربوط به آن را دارد (چین، ۱۹۹۸، به نقل از محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). معیار  $Q^2$  برای متغیرهای درون‌زا یادگیری سازمانی و اثربخشی سازمانی به ترتیب  $۰/۲۶$  و  $۰/۶۲$  درصد محاسبه گردید که نشان از قدرت پیش‌بینی بالای متغیر برون‌زای (هوش سازمانی) پژوهش را دارد.

در نهایت برای بررسی مطلوبیت مدل کلی پژوهش، از شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده بهره گرفته شد؛ با توجه به اینکه مقدار محاسبه شده این شاخص برای مدل ترسیم شده  $۰/۰۳$  است و مقادیر کمتر از  $۰/۰۵$  به عنوان مطلوبیت خوب مدل تفسیر می‌شود، لذا می‌توان وضعیت مطلوب و سازگاری مدل را تأیید نمود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در محیط‌های متلاطم و در حال تغییر کسب و کار امروز، سازمان‌ها برای حفظ بقا و حیات خویش و در نتیجه کسب مزیت رقابتی پایدار، نیاز دارند که قابلیت یادگیری سازمانی خود را توسعه و ارتقاء دهند. علی‌رغم افزایش کمی در تحقیقات مربوط به هوش سازمانی، اثربخشی سازمانی و یادگیری سازمانی، هنوز ارتباط بین این متغیرها مورد بررسی قرار نگرفته‌اند و بسیاری از پیامدهای آن‌ها به خوبی برای مدیران و کارگزاران سازمانی روشن نشده است، به علاوه توجه به تأثیرات متقابلی که این متغیر می‌تواند با سایر متغیرهای سازمانی داشته باشد، نیز به خوبی مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است؛ به این ترتیب در این پژوهش سعی بر آن بوده که به روشن شدن برخی از روابط کمک شود. آنچه در این پژوهش به آن پرداخته شد، اثر هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی بوده، اما نقطه متمایزکننده این پژوهش از سایر مطالعات انجام شده در این حوزه، ارتباط دادن این متغیر به یکدیگر و در نظر گرفتن نقش میانجی متغیر یادگیری سازمانی در این رابطه بوده است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش مبتنی بر اثر متغیر هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی، لزوم توجه بیشتر به متغیر هوش سازمانی از سوی مدیران سازمان‌های ورزشی بسیار مهم به نظر می‌رسد و مدیران می‌توانند با افزایش توان هوشمندی، زمینه را

برای بهبود یادگیری سازمانی فراهم آورند. اداره کل ورزش و جوانان، به عنوان یکی از بازوهای وزارت ورزش و جوانان، متولی امر ورزش استان است. هر کشوری قبل از اینکه مرهون ذخایر زیرزمینی خود باشد، مرهون نیروی انسانی فکور و فعال جامعه است. رشد و تعالی در نظام هنگامی تحقق می‌یابد که دارای بزرگترین سرمایه، یعنی نیروی انسانی سالم و با نشاط باشد (خدادادی و همکاران، ۱۳۸۹). بی تردید هوش سازمانی بالا برای سازمان‌های ورزشی همچون دیگر سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است. همگام با تغییرات سریع در محیط و ضرورت سازگاری سازمان‌ها با این تغییرات، سازمان‌های ورزشی نیازمند افزایش یادگیری سازمانی خود هستند. از این رو، ادارات ورزش و جوانان برای به دست آوردن سرعت رشد بالاتر در محیط پویا، باید به سمت بهبود هوش سازمانی حرکت کنند. سازمان‌های ورزشی در سال‌های اخیر با حجم عظیمی از تغییرات در حوزه فناوری مواجه بوده است و توجه به موضوع یادگیری، یکی از ضرورت‌های بنیادین برای همراه شدن با تغییرات است. این یافته با نتایج پژوهش‌های میرعابدینی و محرابیان (۲۰۱۵)، سابق و الهی (۲۰۱۳)، طاهری گودرزی (۱۳۹۶)، میرزازاده و صفار (۱۳۹۳)، حسینی و چلی سریل (۱۳۹۲) و خورشید و پاشازاده (۱۳۹۱)، مبنی بر تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی همسو است.

نتایج حاصل از تحلیل پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی، تأثیر مستقیم و معناداری دارد. سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند؛ اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است. تغییرات سریع و محسوس در عرصه‌های مختلف به‌طور فزاینده‌ای، فرآیندهای جامعه بشری را تحت تأثیر قرار داده، به طوری که سازمان‌های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و تنها سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات پیرامونش وفق دهد؛ بنابراین سازمان‌ها به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال راهکارهایی هستند که به مزیت رقابتی دست پیدا کنند. یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، یادگیری سازمانی است. امروزه یادگیری به‌عنوان منشأ کسب امتیاز در اثربخش بودن سازمان‌ها تلقی می‌شود. به بیان دیگر، انسان مجهز به دانش، کلید تعیین‌کننده اثربخشی در سازمان‌ها به حساب می‌آید. برخورداری از مزیت رقابتی به ویژگی‌های هر سازمان بستگی دارد، اما به یقین کارکنان هر سازمان و دانش آنان، نقشی تعیین‌کننده در این مسیر دارند. به عبارت دیگر، یادگیری منشأ اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است، یادگیری در هر سازمان باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود. در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آن برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند. یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست، بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است. در صورت عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارایی و به هدر دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم اثربخشی سازمانی خواهد بود؛ اما در صورت یادگیری سود سازمان افزایش یافته و به دنبال آن سازمان نیز اثربخش خواهد بود. این یافته پژوهش با نتایج پور توکلی مهدی آباد و ضیاء الدینی (۱۳۹۷)، بختیار دهکردی و همکاران (۱۳۹۴) و همتی (۱۳۹۳) همسو است.

از دیگر یافته‌های پژوهش می‌توان به تأثیر مستقیم و معنادار متغیر هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی اشاره کرد. هوش سازمانی به دلیل اینکه دستیابی به دانش را در سازمان‌ها افزایش داده و باعث پیدایش مزیت رقابت نوینی در آن‌ها می‌گردد، می‌تواند گامی مهم در جهت بهبود اثربخشی سازمان‌ها باشد؛ بنابراین امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از نیروی فکر کارکنان خود به نحو شایسته بهره‌گیرند. اهمیت موضوع هوش سازمانی در سازمان‌های ورزشی از جایگاهی بس بالا برخوردار است، لذا این سازمان‌ها باید به‌طور فزاینده‌ای به فرآیندهایی روی آورند که آن‌ها را انعطاف‌پذیر، شفاف و رقابت‌پذیر سازد. از آنجا که هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند پویا و روان دیده می‌شود؛ بنابراین سازمان‌های ورزشی باید کارکردهای مناسبی را طراحی کنند که مطمئن شوند، متغیرهای محیطی و لازم برای بهینه‌سازی هوش سازمانی در ادارات ورزش و جوانان به سطح

قابل قبولی رسیده است و بدین ترتیب شرایط لازم برای ارتقاء سطح هوش سازمانی را در محیط‌های ورزشی مهیا نمایند. علاوه بر این هوش سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شوند و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر کنند. این امر سازمان را به صورت کارا و مؤثر برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا قادر می‌سازد. هوش سازمانی بر شناسایی دانش و ارائه آن تأکید می‌ورزد، به روشی که بتوان آن را به صورت رسمی به اشتراک گذاشت و در نتیجه، دوباره از آن استفاده کرد (میر سپاسی و افقی، ۱۳۹۱) تمام موارد یاد شده بدان معناست که بهبود سطح کیفیت هوش سازمانی در سازمان‌های متولی ورزش کشور می‌تواند عاملی تأثیرگذار بر رشد و تکامل و اثربخشی سازمان‌ها باشد. این یافته با نتایج پژوهش مرجانی و سهیلی پور (۲۰۱۲)، یاروویی و همکاران (۱۳۹۷)، علیزاده و همکاران (۱۳۹۶)، حسنی و علی یار (۱۳۹۵)، امیرتاش و همکاران (۱۳۹۵)، درویشی و میرزاخانی (۱۳۹۳)، اردلان و همکاران (۱۳۹۱)، رحیمی (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

همچنین نتایج نشان داد که هوش سازمانی بر اثر بخشی سازمانی بواسطه یادگیری سازمانی، اثر غیرمستقیم و معناداری دارد. این نتیجه ممکن است، به این دلیل باشد که معمولاً افرادی که دارای هوش سازمانی بالاتری هستند، تلاش زیادی در راستای شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌های سازمان داشته و این امر باعث توسعه یادگیری آن‌ها از طریق کسب تجربه‌های متفاوت می‌شود و از این طریق موجبات اثربخشی سازمان‌ها را نیز فراهم می‌آورند.

هوش سازمانی و یادگیری سازمانی، دو شاخص اثرگذار بر اثربخشی سازمان‌ها هستند. شرکت‌های امروزی با چالش‌هایی مواجه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است که می‌توان به: کمبود فزاینده مهارت‌ها، دو برابر شدن دانش در هر دو تا سه سال، رقابت جهانی با قدرتمندترین شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا، طراحی و بازسازی مجدد سازمان‌ها، پیشرفت فراگیر نوین و فناوری پیشرفته، پیچیده شدن نیاز سازمان‌ها برای انطباق با تغییر اشاره کرد. با وجود چالش‌های پیش‌رو سازمان‌های امروز، توجه به فرایند هوش سازمانی برای تقویت عملکرد و رشد بیشتر از طریق بررسی و ارتقاء چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد که از ابعاد هوش سازمانی هستند، اقدامی ضروری است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴). از این‌رو با توجه به اهمیت این دو متغیر (هوش سازمانی و یادگیری سازمانی) در اثربخشی سازمانی، می‌توان وضعیت این دو متغیر را در حوزه‌های ورزشی و رقابتی، مورد بررسی قرار داد تا درکی بهتر از وضعیت رقبا و اثربخشی آن‌ها در این دو حوزه به دست آورد.

از این‌رو با توجه به تأثیر هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی، سازمان‌ها با بهره‌گیری از متغیر میانجی یادگیری سازمانی، می‌توانند عملکرد خود را ارتقاء دهند و این عامل نقش مهمی در افزایش اثربخشی سازمانی خواهد داشت؛ بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر توصیه می‌شود، مسئولین اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی برنامه ریزی لازم در راستای توسعه یادگیری سازمانی را در دستور کار خود قرار دهند و از این طریق، موجب توسعه هر چه بیشتر هوش و خلاقیت در کارکنان و بهبود فضای حاکم بر سازمان شوند و موجبات توسعه اثربخشی ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی را فراهم آورند. به طور کلی نتیجه گرفته می‌شود، با توجه به تأثیری که هوش سازمانی بواسطه یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی دارد که یکی از ضرورت‌های سازمان‌های کنونی در جهان در حال تغییر است، به مسئولین و مدیران ادارات ورزش و جوانان توصیه می‌گردد که زمینه تسهیل یادگیری سازمانی را در بین کارکنان خود هر چه بیشتر فراهم کنند و با مدیریت صحیح در راستای تطبیق دادن سازمان با تغییرات و پیشرفت‌های محیطی کمک کنند.

## تشکر

شایسته است از همکاری صمیمانه مسئولین و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، سپاسگزاری و تشکر ویژه نمائیم.

## منابع

- اردلان، محمدرضا؛ اسکندری، اصغر و گیلانی، مریم. (۱۳۹۱). رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲، ۷۱-۱۰۰.
- اکرامی، محمود و فرج پور، عادل. (۱۳۹۵). پیش‌بینی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی بر پایه بینش کارکنان دانشگاه پیام نور. پژوهش در یادگیری آموزشی و مجازی، ۴(۲)، ۵۳-۶۴.
- امیرتاش، عبدالرضا؛ کامکاری، کتایون و افشاریان، محمد جواد. (۱۳۹۵). ارایه الگوی مدل ارتباطی هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی مدیران باشگاه‌های بدنسازی شهر تهران. فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۳۴، ۵۵-۶۶.
- باب الحوائجی، فهیمه؛ قاضی میرسعید، سید جواد و الهیان، علی. (۱۳۸۹). سنجش هوش سازمانی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد و آستان قدس رضوی. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۳(۱)، ۹-۳۳.
- باقرزاده، مجید و کبری دیباور، احمد. (۱۳۸۹). تبیین ارتباط هوش سازمانی با چابکی سازمانی. مدیریت کسب و کار، ۲(۵)، ۱۰۳-۱۲۱.
- بختیار دهکردی، مهرداد؛ ابراهیم‌پور سامانی، جمشید و بهرامی بابا حیدری، هادی. (۱۳۹۴). تبیین رابطه میان یادگیری سازمانی با کارایی کارکنان و اثربخشی سازمانی. اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- پورتوکللی مهدی آباد، حسین و ضیاء الدینی، محمد. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر اثربخشی سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان رفسنجان. اولین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و صنایع ایران.
- حسنی، کاظم و علی یار، شهاب. (۱۳۹۵). بررسی رابطه هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه پیام نور استان کردستان در سال ۱۳۹۴. سومین همایش ملی راهکارهای توسعه و ترویج علوم تربیتی، روانشناسی، مشاوره و آموزش در ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- حسینی، سید یعقوب و چلی سریل، نینا. (۱۳۹۲). تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۱)، ۱۳۱-۱۵۹.
- حیدری، شهین؛ صادقی، تابنده؛ ونکی، زهره؛ خسرو انجم، مجتبی و رودینی، عباس. (۱۳۹۲). قابلیت‌های یادگیری سازمانی در پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۲(۴)، ۵۶-۶۳.
- خدادادی، محمد رسول؛ کاشف، میر محمد؛ صالح زاده، کریم؛ شیرمحمدزاده، محسن و خوشنویس، فرهاد. (۱۳۸۹). رابطه بین هوش سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی. نشریه مدیریت ورزشی، ۴، ۱۵۵-۱۶۸.
- خورشیدی، مجید؛ میرزا زاده، زهرا سادات و سلاطین، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۷)، ۶۱-۶۸.
- خورشید، صدیقه و پاشازاده، عاطفه. (۱۳۹۱). تأثیر هوش سازمانی بر قابلیت‌های عاطفی و یادگیری سازمانی. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۶۹)، ۲۵-۵۸.

- داورپناه، سید هدایت الله و هویدا، رضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان). نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۳(۱)، ۲۱-۳۸.
- درویشی، صیاد و میرزاخانی، عبدالرحمن. (۱۳۹۳). رابطه هوش سازمانی مدیران و اثر بخشی مأموریت‌های اطلاعاتی پلیس. فصلنامه پژوهش‌های اطلاعاتی و جنایی، ۹(۳)، ۷۷-۹۸.
- سلاجقه، سنجر و اشرفزاده، الهام. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با اثربخشی سازمانی در مرکز آموزشی درمانی بیمارستان شفا شهر کرمان. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۱(۱)، ۴۳-۶۴.
- صادقی، ام‌البنین؛ مهدی خانی، رسول؛ ناظم، فتاح و ناظم، امیر حسین. (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی مدیریت دانش بر رابطه بین هوش سازمانی با اثربخشی سازمانی در سازمان بنادر و دریانوردی استان تهران. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۶، ۵۲-۶۴.
- طاهری گودرزی، حجت. (۱۳۹۶). تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش تعدیل کننده خود توسعه‌ای کارکنان شرکت بیمه پارسیان. پژوهشنامه بیمه، ۳۲(۳)، ۶۳-۸۲.
- عبداللهی، بیژن و حیدری فرد، رضا. (۱۳۹۳). رابطه هوش سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۱۳(۵)، ۶۵-۸۲.
- عزیزی، مهدی؛ صادقی، حمید و کرمی، رضا. (۱۳۹۴). بررسی نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در ارتباط میان هوش سازمانی با چابکی سازمانی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱(۱)، ۱۱۱-۱۲۶.
- علیزاده، فریده؛ کلاته سیفری، معصومه و ابوجعفری، منصوره. (۱۳۹۶). تعیین ارتباط هوش سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با اثربخشی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۳(۲۵)، ۷۰-۵۵.
- عیدی، حسین؛ رضوانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام و سجادی، سید نصرالله. (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران. دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲(۴)، ۱۲۰-۱۳۴.
- محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمد رحیم. (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی. چاپ دوم، تهران: مهربان نشر.
- میرزازاده، زهرا سادات و صفار، یاسر. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط هوش سازمانی با یادگیری سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱(۲)، ۱۱۵-۱۲۴.
- میر سپاسی، ناصر و افقهی، بابک. (۱۳۹۱). مقایسه تحلیلی هوش سازمانی در آموزش عالی: مطالعه‌ای موردی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۶۵، ۶۷-۸۶.
- همتی، الهه. (۱۳۹۳). بررسی وضعیت یادگیری سازمانی در مدارس و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی (مورد مطالعه: دبیرستان‌های دخترانه شهر ارومیه). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران - مرکز پیام نور تهران - دانشکده مدیریت و حسابداری.
- نادی، محمد علی و یار محمدیان، محمد حسین. (۱۳۹۰). پایایی، روایی و برازش مدل پنج عاملی مقیاس قابلیت یادگیری سازمانی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت، ویژه نامه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، ۸(۸)، ۱۰۷۳-۱۰۸۵.



نژاد ایرانی، فرهاد؛ سید عباسزاده، میر محمد و اصغری، آرش. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۴(۱۵)، ۱۱۵-۱۴۳.

یار ویسی، رضا؛ فتاح، ناظم و ابوالمعالی الحسینی، خدیجه. (۱۳۹۷). بررسی کیفی جایگاه توسعه هوش سازمانی به مثابه مزیت رقابتی در سازمان‌های آموزشی. فصلنامه علمی - پژوهشی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، ۱۲(۱)، ۲۷۳-۲۹۴.

Bolaji Bello, O., & Olarewaju Adeoye, A. (2018). Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria. *Journal of Economics and Management*, 33(3), 25-38.

Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.

Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness *International Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.

Eydi, H. (2015). Analysis of Organizational Effectiveness Approaches (Case Study: Sporting Organizations Field). *International Journal of Management Science*, 15, 1-8.

Marjani, A. B., & Soheilipour, M. (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 152-158.

Mirabedini, S. M., & Mehrabian, A. (2015). Review: Organisational Intelligence and Organisational Learning Capability. *Journal of Management Sciences*, 1(10), 228-233.

O'Odor, H. (2018). A Literature Review on Organizational and Learning Organizations. *Internatinal Journal of Economics & Management Sciences*, 7(1), 1-6.

Rahdarpour, J., & Sheykhi, A. (2016). Relationship between Organizational Intelligence, Organizational Learning, Intellectual Capital and Social Capital Using SEM (Case Study: Zabol Organization of Medical Sciences). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2(4), 2076-2086.

Rayat, M., & Rezaei Kelidbari, H. R. (2017). The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran). *Review of European Studies*, 9(3), 176-186.

Ramakrishnan, T., Khuntia, J., Kathuria, A., & Saldanha, T. (2016). Business Intelligence Capabilities and Effectiveness: An Integrative Model. In *System Sciences (HICSS)*, 49th Hawaii International Conference on, 5022-5031.

Sabegh, M. N., & Elahi, A. (2013). The Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Learning in Employee of Iran Sport and Youth Ministry. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 525-531.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

ابطحی‌نیا، عاطفه و راستگو، سمانه. (۱۳۹۷). تبیین نقش هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی (کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۱)، ۱۲۵-۱۴۲.



## Explaining Role of Organizational Intelligence in Organizational Effectiveness by Investigating Mediating Role of Organizational Learning (Staffs in Sports and Youth Departments in South Khorasan)

Atefeh Abtahinia<sup>1</sup> and Samaneh Rastgoo<sup>2</sup>

1. Faculty Member in Department of Physical Education, Velayat University, Iranshahr

2. PhD student in Sport Management, Shahrood University of Technology

Received: 21 August 2018

Accepted: 6 January 2019

### Abstract

**Objective:** The purpose of this work was to explain the role of organizational intelligence and organizational effectiveness by examining the mediating role of organizational learning among the staff of the sport and youth departments in South Khorasan.

**Methodology:** The method used in this research work was descriptive, and its design was a correlation type that was done by the field method. The statistical population of this work included all employees of the youth and sport departments in South Khorasan (190 people). 123 of them were selected as sample by the available sampling method. For data gathering, after confirming the validity and reliability, the three questionnaires organizational intelligence Albrecht (2002), organizational effectiveness of Hamidi (2003), and Chiva organizational learning (2005) were used. To analyze the data, descriptive statistics and structural equation modeling were used.

**Results:** The results obtained showed that organizational intelligence had a direct and significant effect on the organizational learning. Organizational learning also had a direct and significant effect on the organizational effectiveness. It was also observed that organizational intelligence had a direct and significant effect on the organizational effectiveness. Finally, the results indicated the indirect and significant effect of organizational intelligence on the organizational effectiveness through organizational learning.

**Conclusion:** The findings of this research work indicated that the role of organizational learning as an intermediary in promoting organizational effectiveness was important. Therefore, while strengthening the organizational intelligence and organizational learning, it is possible to develop the effectiveness and subsequently the ability of the sports and youth departments to respond to the sporting needs of the community. Therefore, organizational intelligence, on one hand, independently improves organizational effectiveness, and, on the other hand, results from organizational learning.

**Keywords:** Organizational Intelligence, Organizational Effectiveness, Organizational Learning.

### To cite this article:

Abtahinia, A., & Rastgoo, S. (2019). Explaining Role of Organizational Intelligence in Organizational Effectiveness by Investigating Mediating Role of Organizational Learning (Staffs in Sports and Youth Departments in South Khorasan). *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1), 125-142.

Corresponding Author: **Atefeh Abtahinia**

E - mail: a.abtahinia@velayat.ac.ir