

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۱
شماره ۱۵ - ص ص: ۶۷-۵۱
تاریخ دریافت: ۹۰ / ۰۴ / ۱۹
تاریخ تصویب: ۹۰ / ۱۰ / ۱۴

تبیین تفاوت درجه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده بین فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی و

فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی در ایران

۱. اکرم راشد^۱ - ۲. فضل الله زارعیپور نصیرآبادی
۱. کارشناس ارشد دانشگاه شمال، ۲. دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات کرمان

چکیده

هدف از تحقیق حاضر، تبیین تفاوت درجه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده بین فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی و انفرادی است. تحقیق از نوع پیمایشی مقایسه‌ای است. جامعه آماری کارمندان تمام وقت فدراسیون‌های ورزشی ایران برابر با ۷۹۵ نفر بودند. از ۲۱۲ پرسشنامه دریافت‌شده ۱۵۸ مورد مربوط به فدراسیون‌های ورزش‌های فردی و ۵۴ مورد مربوط به فدراسیون‌های ورزش‌های گروهی است. ابزار تحقیق پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده با پایایی ۰/۹۷۴ بود. به منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (t) دو نمونه‌ای با نمونه‌های مستقل) استفاده شد. نتایج حاکی است که درجه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزشی در حد مطلوبی نیست و تفاوت معناداری بین درجه تحقق یادگیری مداوم ($t = 3/54, p = 0$)، گفت‌وشنود ($t = 2/63, p = 0$)، یادگیری تیمی ($t = -4/07, p = 0$)، سیستم‌های ادغام‌شده ($t = -4/22, p = 0$)، توانمندسازی ($p = 0$)، پیوند با سیستم ($t = -3/07, p = 0$) و رهبری راهبردی ($t = -3/61, p = 0$) در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی و انفرادی ایران وجود دارد.

واژه‌های کلیدی

یادگیری مداوم، گفت‌وشنود، یادگیری تیمی، سیستم‌های ادغام‌شده، توانمندسازی، پیوند با سیستم، رهبری راهبردی.

مقدمه

بحث‌های زیادی پیرامون تعریف سازمان‌های یادگیرنده صورت گرفته است و نیز اختلاف‌نظرهایی در درک تمایز بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده وجود دارد (۱۰، ۸، ۲). تسانگ (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد، به کار می‌رود، درحالی‌که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. مارسیک و واتکینز (۱۹۹۹) سازمان یادگیرنده را ارگانیسمی زنده می‌دانند که نفس می‌کشد و فضایی را خلق می‌کند که آن فضا، افراد و سیستم را توان می‌بخشد تا یاد بگیرند، رشد کنند و شکلیا و پایدار باشند (۲۶). با اینکه کتاب‌های تجویزی زیادی در مورد چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده تألیف شده و تحقیقات متنوعی هم در زمینه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده صورت گرفته است (جدول ۱)، زنگ خطر کمبود تحقیقات تجربی در زمینه سازمان یادگیرنده به صدا درآمده است (۱۵). توسی و اسمیت^۱ (۲۹) بیان می‌دارند که با نبود توان و گرایش سازمان‌ها برای اندازه‌گیری پیشرفت در یادگیری سازمانی، توسعه بنیادی سازمان یادگیرنده در مقیاس وسیع، به‌طور قطع به مخاطره می‌افتد. با این توضیحات کمبود تحقیقات به ویژه تحقیقات کمی، در زمینه سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی محسوس است.

کاشینگ^۲ (۲۰۰۳) در پژوهشی درباره سازمان‌های یادگیرنده نشان داد که برای راضی کردن تقاضاهای متفاوت مشتریان، یک سازمان باید به‌سوی سازمانی یادگیرنده توسعه یابد و مدیر آن باید موجبات پیشرفت کارکنان و افزایش توانایی‌های یادگیری تیمی را در سازمان فراهم آورد. به‌علاوه باید در سازمان جوّ و محیطی که بتواند یادگیری را القا کند، به وجود آید (۳۴).

کنتوکیورکس^۳، سوزان اوپری^۴ و فیوریک (۲۰۰۴) در تحقیقی تجربی با عنوان بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و تغییرات سازگاری و نوآوری در عملکرد سازمانی، دریافتند که ابعاد سازمان یادگیرنده، قوی‌ترین پیش‌بینی‌کنندگان انطباق سریع با تغییرات، تولید با عرضه خدمات پرشتاب و عملکرد سازمانی رده

1 - Tosey and Smith

2 - Kaoshing

3 - Constantine Kontogohiorphes

4 - Susan Awbrey

عملیاتی هستند. این ابعاد عبارتند از: ارتباطات باز و مبادلهٔ اطلاعات، ارتقای ریسک‌پذیری و عقاید جدید، قابلیت دسترسی به اطلاعات و حقایق، زمان و منابع برای انجام حرفه‌ای یک شغل (۱۷).

سیدبابک علوی و جان مک کورمیک^۱ (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان «ملاحظات فرهنگی جهت کاربردی کردن مدل سازمان یادگیرنده در سازمان‌های ایرانی»، به این نتیجه رسیدند که اثربخشی مدل سازمان یادگیرنده در کشورهای مختلف ممکن است بر اثر تفاوت‌های فرهنگی از لحاظ بعضی از ابعاد مانند فردگرایی^۲، گروه‌گرایی^۳، اختلاف قدرت^۴ و آینده‌نگری^۵، در ارتباط باشد. محققان خاطرنشان ساختند باتوجه به اینکه بعضی مدیران ایرانی سطح بالایی از اختلاف قدرت و گروه‌گرایی درون‌گروهی و سطوح پایینی از گروه‌گرایی اجتماعی آینده‌نگری را در تحقیق هافستد^۶ (۱۹۸۰ و ۲۰۰۱) گزارش کرده‌اند، بنابراین بعضی از جنبه‌های سازمان یادگیرنده مانند تفکر سیستمی، مدیریت مدل‌های ذهنی یادگیری سیستمی و توسعهٔ آرمان‌های مشترک با مشکلاتی در سازمان‌های ایرانی مواجهند (۶). شافعی (۱۳۷۹) در تحقیقی با عنوان «موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران» که با روش دومرحله‌ای دلفی و با نظرخواهی از ۲۱ نفر از صاحب‌نظران انجام گرفت، چهار مانع مهم در برابر ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران را استخراج کرد. باورهای نادرست مدیران و کارکنان دربارهٔ قدرت مدیران و تمایل به حفظ قدرت، محیط انحصاری و غیررقابتی سازمان؛ ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها و تفکر غیرسیستمی، جزئی‌نگری و خودبینی (۳).

یافته‌های پژوهش الهی، وصالی (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان «شناسایی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران»، حاکی از آن بود که مهم‌ترین موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در نهادهای ورزشی کشور به‌ترتیب اولویت عبارتند از: تفکر غیرسیستمی در سازمان، عدم ثبات مدیریتی، پذیرش تدریجی مشکلات و تهدیدات، نبود آرمان مشترک بین اعضا و ارج ننهادهان به افراد خلاق و نوآور (۱).

-
- 1 - Palmala Feurig
 - 2 - Individualism
 - 3 - Collectivism
 - 4 - Power distance
 - 5 - Future orientation
 - 6 - Hofstede

یاری (۱۳۸۴)، در پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد خود با عنوان «بررسی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزش ایران خودرو»، عواملی چون تفکر غیرسیستمی، عدم ثبات، پذیرش تدریجی مشکلات و تهدیدات و نبود آرمان مشترک را به‌عنوان موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزش ایران خودرو بیان کرد (۵).

صفاری (۱۳۸۶)، در پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد خود با عنوان «مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان‌های تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش» دریافت که بین این سه سازمان از نظر ابعاد سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود ندارد و در عین حال از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده و وضعیت یادگیری هر سه سازمان در سطح ضعیفی قرار دارند (۴).

جدول ۱- خلاصه‌ای از ادبیات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده (۱۲)

نوع	برخی موارد	موضوعات/اعلیق
ایالات متحده تأثیر - سنجه	پنجمین فرمان کتاب زمینه پنجمین فرمان یادگیری سازمانی - کلیدی برای نوآوری مدیریت کار جدید رهبر: ساختن سازمان‌های یادگیرنده	پنجمین فرمان، به ویژه تفکر سیستمی و نقش‌های جدید رهبری و مدیریت
ایالات متحده تمرکز یادگیری	(اجرای راهبرد: تجربه‌ای در یادگیری) (Argeris, 1989) (آموزش و پرورش جهت رهبری - یادگیری) (Argeris, 1993) (تدریس نحوه یادگیری به افراد باهوش) (Argeris, 1991) (چگونه سازمان‌ها سریع‌تر بیاموزند؟ چالش ورود به اتاق سبز) (Schein, 1993) (اصل یادگیری مستمر) (Covey, 1995) (مدلی برای تغییر روش یادگیری سازمان‌ها) (Fulmer, 1994)	یادگیری فردی به عنوان اصل زیربنایی
تمرکز یادگیری بریتانیایی	(یادگیری سازمانی در بازبینی) (Mumford, 1995) (شرکت یادگیرنده) (Pedler & et al, 1991) به سوی شرکت یادگیرنده: مفاهیم و عملیات (Burgoyne & et al, 1994)	انواع یادگیری
مروری بر ادبیات	(یادگیری سازمانی: مروری بر برخی ادبیات) (Dodgson, 1993) (مفهوم سازمان یادگیرنده) (West, 1994b) (سازمان یادگیرنده: گم کردن بار در ترانزیت؟) (West, 1993a)	مرور بین رشته‌ای در ادبیات
مدل‌های یادگیری	(ساختن یک سازمان یادگیرنده) (Garvin, 1993) (درک سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های یادگیرنده) (Nevis & et al, 1995) (کارخانه دانش برای تمرین‌های سریع یادگیری) (Roth & et al, 1995) (سازمان یادگیرنده جهانی) (Marquardt & Reynolds, 1994) (ارتباط بین یادگیری فردی و سازمانی) (Kim, 1992)	مدل‌های توصیفی و تجویزی از یادگیری سازمانی

ادامهٔ جدول ۱- خلاصه‌ای از ادبیات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده (۱۲)

نوع	برخی موارد	موضوعات /علايق
مطالعات موردی سازمان	(منابع انسانی فراهم کننده مفهوم سازمان یادگیرنده (Solomon, ۱۹۹۴) (پیشروی در افراد) (Lima, ۱۹۹۵) (از کلاس کار تا کلاس یادگیری) (Barber, ۱۹۹۴) (از زنگار تا سرشارها) (Linert, ۱۹۹۴) (ساختن چابکی بین المللی) (Bonfield, ۱۹۹۵) (در هماهنگی کامل) (Hanke, ۱۹۹۴) (یادگیری خودمدیریتی به ICC کمک می کند) (Personnel Management, ۱۹۹۴) (ساختن سازمان یادگیرنده در کوپرز و لیبراند) (Rosenblum & Keller, ۱۹۹۴) (آیا دانش آمریکا می تواند یک سازمان یادگیرنده شود) (Wheatley, ۱۹۹۴) (جانسون : در راس تیمش) (Textile World, ۱۹۹۴)	تحقیقات موردی شامل (یادگیری) یا (یادگیری سازمانی)
مالکیت خاص	(منابع انسانی فراهم کننده مفهوم سازمان یادگیرنده است) (Solomon, ۱۹۹۴) (سازمان یادگیرنده : تصویری یکپارچه برای توسعه منابع انسانی) (Marsick & Watkins, ۱۹۹۴) (در چنگ گرفتن سازمان یادگیرنده) (Calvert & et al, ۱۹۹۴)	سازمان یادگیرنده به عنوان چیزی برای دست یافتن از حال تا آینده یا سازمان یادگیرنده به منظور تخصص یکپارچه یا توسعه سازمان
تجویزها (نسخه ها)	(۱۲) بلوک سازنده سازمان یادگیرنده (Bennett & O'Brien, ۱۹۹۴) (۱۰) گام به سوی سازمان یادگیرنده (Kline & Saunders, ۱۹۹۵)	تمرکز اهل فن، تأکید عملی

رویکردهای متفاوتی به سازمان یادگیرنده مانند تفکر سیستمی سنج (۱۹۹۰)، دیدگاه یادگیری مطرح شده توسط پدلار، بورگوین و بویدل^۱ (۱۹۹۱) و دیدگاه استراتژیک گاروین^۲ (۱۹۹۱) و گاه^۳ (۱۹۹۸) شکل گرفته است و تعاریف مختلفی از آن وجود دارد. برخی ویژگی‌های مشترک قابل تشخیص‌اند؛ نخست اینکه تمامی دیدگاه‌ها به سازهٔ سازمان یادگیرنده قبول دارند که سازمان یادگیرنده یک پدیدهٔ زنده و ارگانیک همچون افراد است و قابلیت یادگیری دارند (۳۰). چنانکه نویسندگانی مانند مورگان (۱۹۹۷)، شاین (۱۹۸۸) و بنیس (۱۹۶۹) محور رویکرد سازمان یادگیرنده را همانا استعارهٔ سازمان به مثابهٔ یک موجود زنده ذکر کرده‌اند (۱۳). تجارب

1 - Pedler, Borgoyne, and Boydell

2 - Garvin

3 - Goh

نشان می‌دهد که مدل ماشینی تنها نتایج موقت به‌بار می‌آورد، چرا که این سیستم در مورد ذات پویا و زنده انسان در همه سازمان‌ها که خود برای رشد و توسعه امری حیاتی و مهم تلقی می‌شود، دچار شکست شده است. به هر حال با نوشته‌های افراد پیشگامی مانند کانگوسی و دیل^۱ (۱۹۶۹)، مارس و سایمون^۲ (۱۹۹۳) مبتنی بر استعاره سازمان به‌مثابه یک موجود زنده با ارگانسیم بود که تصور یادگیری سازمانی شکل گرفت. این گذرگاه فلسفی با کار آرجریس و شاوون (۱۹۷۸) و روانز^۳ (۱۹۷۸) برجستگی و اهمیت بیشتری یافت (۳۴). دوم اینکه بین دو سازه مرتبط به هم یعنی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تمایز وجود دارد (تسانگ، ۱۹۹۷). اغلب تحقیقات موجود در ادبیات سازمان یادگیرنده و مابین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت قائل شده‌اند. برای مثال

Argyris (1999), Argyris and Schon (1996), Easterby – Smith (1997), Easterhy – Smith and argaujo (1999)

اما هنوز هم این تمایزات به‌طور کلی پذیرفته نشده است (۲۰). دو روش مرسوم در ادبیات موجود برای بیان تمایز بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده آن است که سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان تعریف می‌کنند، درحالی‌که یادگیری سازمانی حکایت از فرایندها و فعالیت‌هایی در سازمان دارد و دیگر اینکه سازمان یادگیرنده نیازمند تلاش است، درحالی‌که یادگیری سازمانی بی‌هیچ تلاشی وجود دارد (۲۰). مفهوم سازمان یادگیرنده به‌طور معمول به سازمان‌هایی برمی‌گردد که ویژگی‌هایی چون یادگیری مستمر و سازگاری و انطباق را از خود به نمایش می‌گذارند یا روی استقرار آنها کار کرده‌اند. یادگیری سازمانی، در مقابل، مبین تجارب یادگیری جمعی است که برای اکتساب دانش و توسعه مهارت‌ها به‌کار می‌رود (۳۳).

سوم اینکه، ویژگی سازمان یادگیرنده باید در سطوح مختلف سازمانی منعکس می‌شود؛ به‌طور کلی، افراد، تیم و گروه و سطح ساختاری یا سطح سیستم (۱۸). همان‌طور که گاراوان (۱۳) بحث می‌کند، هرم یادگیری با یادگیری فردی که شامل یادگیری تک تک افراد است، آغاز می‌شود و سپس به یادگیری گروهی و سرانجام سازمان یادگیرنده می‌رسد. از نظر او، سازمان یادگیرنده سطح انتهایی هرم (رأس هرم) است.

1 - Conglosi and Dill

2 - March and Simon

3 - Revans

در این تحقیق چارچوب نظری واتکینز و مارسیک (۳۳) برای سازمان یادگیرنده به‌عنوان مبنای تئوریکی انتخاب شد. این چارچوب تئوریکی چندین ویژگی متمایز دارد. نخست، این چارچوب تعریفی روشن و جامع از سازمان یادگیرنده دارد. به این منظور تعریف خود را از دیدگاه فرهنگ سازمانی برآورده و قلمرو سنجش کافی برای ساختار مقیاس‌ها فراهم آورده است؛ دوم اینکه این چارچوب شامل ابعاد یک سازمان یادگیرنده در تمامی سطوح است. ردینگ (۲۳) چندین ابزار اندازه‌گیری سازمان یادگیرنده را بررسی کرده و پیشنهاد می‌کند که چارچوب ایجادشده توسط واتکینز و مارسیک (۳۲) در بین ابزارهای اندکی قرار دارد که همهٔ سطوح یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) و عرصهٔ سیستم را در نظر گرفته‌اند؛ سوم، این مدل نه تنها به تلفیق ابعاد اصلی سازمان یادگیرنده که در ادبیات موضوع آمده، پرداخته است، بلکه این ابعاد را در چارچوب تئوریکی با در نظر گرفتن روابط خاص بین آنها با هم تلفیق کرده است.

در مرور جامع ارتنبلاد (۲۰۰۲) بر روی ادبیات سازمان یادگیرنده که در آن نوعی گونه‌شناسی از ایدهٔ سازمان یادگیرنده ارائه شده، چهار گونهٔ ادراک از مفهوم سازمان یادگیرنده تبیین شده است. نخست، دیدگاه یادگیری سازمانی قدیم با محوریت حافظهٔ دانشی سازمان و کاربرد دانش؛ نوع دوم، یادگیری در دیدگاه کاری و حین کار؛ سوم، دیدگاه جو یادگیری که به سازمان یادگیرنده به‌عنوان سازمانی که یادگیری کارکنانش را تسهیل می‌کند، می‌نگرد. چهارم، دیدگاه ساختار یادگیری، که سازمان یادگیرنده را به‌عنوان پدیدهٔ مختلف مورد ملاحظه قرار می‌دهد.

در بین دوازده رویکرد که در قالب چهار دیدگاه مذکور به سازمان یادگیرنده از سوی ارتنبلاد (۲۰۰۲) ارزیابی شدند، رویکرد واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳) تنها چارچوب مفهومی است که تمامی چهار گونه ادراک از ایدهٔ سازمان یادگیرنده در ادبیات آن را پوشش می‌دهد. چنین چارچوب تئوریکی نه تنها خط راهنمای مفیدی برای ایجاد ابزار و اعتبار آن فراهم می‌کند، بلکه مطالعات سازمانی بیشتری را پیشنهاد می‌کند (۳۳). واتکینز و مارسیک هفت بعد مجزا و در عین حال مرتبط از سازمان یادگیرنده را در سطح فردی، تیمی و سازمانی مشخص کرده‌اند که عبارتند از: ۱. سطح فردی، متشکل از دو بعد یادگیری سازمانی یعنی یادگیری مستمر و گفت‌وگو و پرسش؛ ۲. سطح یادگیری گروهی یا تیمی که به ابعاد یادگیری تیمی و همکاری بازمی‌گردد؛ ۳. سطح سازمانی،

که چهار بعد از ابعاد یادگیری سازمانی را شامل می‌شود. این ابعاد عبارتند از: سیستم جایگیری یادگیری در سازمان، اتصال و ارتباط سیستم با جهان، توانمندسازی و تدارک رهبری راهبردی برای یادگیری (۳۱).

از آنجا که فدراسیون‌های ورزشی کشور باید در سطح جهانی رقابت کنند و بتوانند در فضای رقابتی چنان سازماندهی شوند که توان هم‌اوردی با ساختارهای قوی و بروز فدراسیون‌های ورزشی کشورهای توسعه‌یافته را داشته باشند و نیز به علت اینکه به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران علوم مدیریت و سازمان، شکل سازمان یادگیرنده بهترین نوع سازمان برای حضور فعال در عرصه رقابت است، از این رو شایسته است که در مدیریت و سازمان، شکل سازمان یادگیرنده بهترین نوع سازمان برای حضور فعال در عرصه رقابت است، از این رو شایسته است که در فدراسیون‌های ورزشی ما بحث حرکت و توسعه سازمانی به سمت سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار گیرد. بی‌شک سنجش وضعیت کنونی فدراسیون‌های ورزشی به لحاظ میزان نزدیکی آنها به نوع ایده‌آل سازمان یادگیرنده از جمله گام‌های اولیه و مهم در این زمینه است. در این راستا تحقیق حاضر بر آن است تا به‌منظور ایجاد روشن‌گری در بین سازمان‌های ورزشی کشور به تبیین تفاوت دو گونه از فدراسیون‌های ورزشی - فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی و فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی - بپردازد و به این سؤال پاسخ دهد که آیا فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی از نظر یادگیری با فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی تفاوت دارند؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر، پیمایشی و در عین حال مقایسه‌ای است. ضمن اینکه از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی به حساب می‌آید.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری شامل کارمندان تمام‌وقت فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران برابر با ۷۹۵ نفر بود. تعداد نمونه از میان شاغلان تمام‌وقت به‌صورت تصادفی انتخاب شد که باتوجه به جدول مورگان حدود ۲۴۲ نفر ارزیابی شد که از این تعداد ۲۱۲ پرسشنامه جمع‌آوری شد. از بین پرسشنامه‌های به‌دست‌آمده، ۱۵۸ مورد مربوط به فدراسیون‌های فردی و ۵۴ مورد مربوط به فدراسیون‌های گروهی است.

ابزار تحقیق و روش جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش دو پرسشنامهٔ زیر استفاده شد:

الف) پرسشنامهٔ جمعیت‌شناختی شامل جنس، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، وضعیت استخدامی و سابقهٔ کار؛ ب) پرسشنامهٔ ابعاد سازمان یادگیرنده که استادان دانشگاه جورجیا به نام‌های دکتر کارن واتیکنس و دکتر مارسیک براساس مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده در سال ۱۹۹۶ تهیه کرده‌اند و در برخی از تحقیقات داخل کشور کاربرد دارد. این پرسشنامه شامل ۴۳ سؤال (گویه) و ۶ گزینه است و هفت مؤلفه را می‌سنجد. سؤالات ۱ تا ۷ مؤلفهٔ یادگیری مستمر، ۸ تا ۱۳ مربوط به مؤلفهٔ تحقیق و جست‌وجو و گفت‌وشنود، ۱۴ تا ۱۹ مربوط به مؤلفهٔ یادگیری تیمی، ۲۰ تا ۲۵ مربوط به مؤلفهٔ سیستم‌های ادغام‌شده، ۲۶ تا ۳۱ مربوط به مؤلفهٔ توانمندسازی، ۳۲ تا ۳۷ مربوط به مؤلفهٔ پیوند با سیستم و ۳۸ تا ۴۳ مربوط به مؤلفهٔ رهبری راهبردی است.

روش آماری

برای مطالعهٔ توصیفی از روش‌هایی مانند میانگین، انحراف معیار، نمودار فراوانی و... بهره گرفته شد. در بخش استنباطی از آزمون تک‌نمونه‌ای برای سنجش وضعیت تمامی فدراسیون‌ها از لحاظ درجهٔ تحقق سازمان یادگیرنده و از آزمون دونمونه‌ای با نمونه‌های مستقل برای بررسی تفاوت دوگونهٔ فدراسیون‌های ورزش‌های گروهی و فردی با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای آماری اکسل و SPSS استفاده شد.

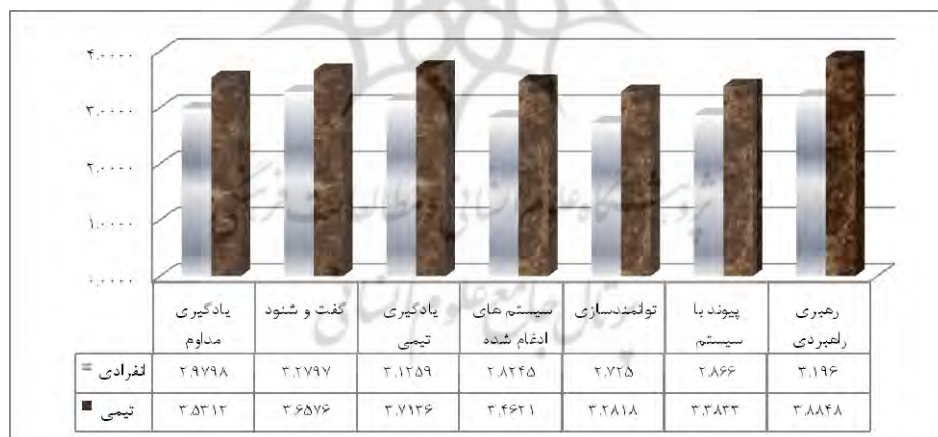
نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۲- آمار توصیفی جمعیت‌شناختی فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی و انفرادی

شاخص	انفرادی		تیمی	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
تا ۵ سال	۷۰	۴۴/۳	۲۱	۳۸/۲
۶ تا ۱۰	۳۲	۲۰/۳	۸	۱۴/۵
۱۱ تا ۱۵	۲۸	۱۷/۷	۸	۱۴/۵
۱۶ تا ۲۰	۶	۳/۸	۴	۷/۳
۲۰ به بالا	۲۲	۱۳/۹	۱۳	۲۳/۶

ادامه جدول ۲ - آمار توصیفی جمعیت شناختی فدراسیون های ورزش های تیمی و انفرادی

شاخص	انفرادی		تیمی	
	فرآوانی	درصد	فرآوانی	درصد
نوع استخدام	قراردادی	۱۳۷	۳۷	۶۷/۳
	پیمانی	۱۴	۵	۹/۱
	رسمی	۷	۱۲	۲۱/۸
مدرک	دیپلم و فوق دیپلم	۱۳۷	۲۸	۵۰/۹
	لیسانس	۱۵	۲۳	۴۲/۸
	فوق لیسانس و بالاتر	۶	۳	۵/۵
تأهل	مجرد	۴۵	۱۵	۲۷/۳
	متأهل	۱۱۲	۴۰	۷۱/۹
سن	زیر ۲۰	۲۳	۶	۱۰/۹
	۲۶ تا ۳۵	۶۹	۲۳	۴۱/۸
	۳۶ تا ۴۵	۲۸	۱۱	۲۰
	بالای ۴۵	۲۸	۱۴	۲۵/۵
جنس	زن	۷۲	۲۶	۴۷/۳
	مرد	۸۶	۲۸	۵۰/۹



شکل ۱ - مقایسه ابعاد سازمان یگیرنده در فدراسیون های ورزش های تیمی و انفرادی

جدول ۳ - نتایج آمار استنباطی آزمون t دو گروهی

ابعاد سازمان یادگیرنده	t دو گروهی	df	سطح معنی‌داری
یادگیری مداوم	-۳/۵۴	۲۱۰	۰
گفت و شنود	-۲/۶۳	۲۱۰	۰/۰۰۹
یادگیری تیمی	-۴/۰۷	۲۱۰	۰
سیستم‌های ادغام شده	-۴/۲۲	۲۱۰	۰
توانمندسازی	-۳/۰۵	۲۱۰	۰/۰۰۳
پیوند با سیستم	-۳/۰۷	۲۱۰	۰/۰۰۲
رهبری راهبردی	-۳/۶۱	۲۱۰	۰

بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به یافته‌های به‌دست‌آمده در جدول ۳، سطح معناداری بیانگر وجود اختلاف معنادار در بین دو گونه فدراسیون‌های ورزشی تیمی و انفرادی است. همان‌طور که نمودار ۱ نشان می‌دهد میانگین همهٔ ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی وضعیت بهتری نسبت به فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی دارد، به‌طوری‌که در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی حدود ۶۰ درصد ابعاد بالاتر از میانگین قرار دارند که همین مسئله در فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی به صفر می‌رسد، یعنی همهٔ ابعاد در سطح پایین‌تری از میانگین قرار دارند. به‌طورکلی، وضعیت تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در فدراسیون‌های ورزشی در سطح مطلوبی برآورد نمی‌شود، به‌طوری‌که بیشتر پاسخ‌دهندگان گزینه‌های نسبتاً زیاد، نسبتاً کم و کم را انتخاب کرده‌اند. توانمندسازی پایین‌ترین و تحقیق و گفت‌و شنود بالاترین جایگاه را در ابعاد سازمان یادگیرندهٔ فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی دارد که همان‌طور که ذکر شد، هر دو زیر میانگین هستند و در مقابل رهبری راهبردی بالاترین و توانمندسازی پایین‌ترین جایگاه را در فدراسیون‌های ورزشی تیمی به خود اختصاص داده است. در فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی، بیشتر گویه‌های مربوط به شاخص‌های ابعاد سازمان یادگیرنده امتیازی زیر

حد متوسط دارند. به عبارت بهتر، به جز شش گویه شامل گوش دادن به هم، فرصت‌جویی یادگیری از سوی رهبران، صرف وقت برای اعتماد، همیاری در یادگیری، برخورد محترمانه، نظرخواهی جامع در حل مشکلات، بقیه ۳۷ گویه پایین‌تر از حد متوسط نظری هستند. از بین آنها «سیستم ارزیابی عملکرد» ضعیف‌ترین گویه است و پس از آن به ترتیب وجود پایگاه مهارت کارکنان، جایزه یادگیری، شناسایی مبتکران، تفویض حق انتخاب وظایف کاری، تشویق به تفکر جهانی، ارزیابی آموزش بر مبنای وقت و هزینه، توجه به روحیه کارکنان و ... ضعیف ارزیابی شده‌اند. در مورد فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی، ارزیابی گویه‌های ابعاد سازمان یادگیرنده، گرایش بیشتری به حد بالای متوسط دارند، چنانکه شانزده گویه بالای حد متوسط قرار دارند و مابقی امتیازاتی بالاتر از فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی کسب کرده‌اند. کمترین امتیاز مربوط به وجود پایگاه مهارت کارکنان، جایزه یادگیری، تفویض حق انتخاب وظایف، ارتباطات دوسویه، منابع یادگیری، پاداش به موفقیت گروهی، شناسایی مبتکران و ... بوده است. شایان ذکر است که سیستم ارزیابی عملکرد در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی در اولویت ضعف نهم قرار دارد. حال آنکه در فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی ضعیف‌ترین گویه است. فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی شاخص‌های «برخورد محترمانه، همیاری در یادگیری، تمرکز بر وظایف و عملکرد گروه، ارشاد، حمایت رهبران از آموزش» امتیازهای بالاتری را کسب کرده‌اند که مبین وجود آنها در حد زیاد (مابین نسبتاً زیاد و خیلی زیاد) است، در حالی که در فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی شاخص‌های «نظرخواهی جامع در حل مشکلات، برخورد محترمانه و همیاری در یادگیری» بالاترین امتیازها را کسب کردند، حال اینکه در کل امتیازی پایین‌تر از شاخص‌های برتر در فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی دارند.

باتوجه به آمار توصیفی می‌توان مهم‌ترین عواملی را که موجب شده فدراسیون‌های ورزشی در حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده کند عمل کنند، به شرح زیر بیان کرد:

- * نبود سیستم‌های پاداش به یادگیری فردی و گروهی؛ * ناتوانی در شناساندن افراد مبتکر و خلاق؛ * عدم حمایت ریسک از سوی مدیران؛ * عدم کفایت منابع مالی و انسانی در راستای آموزش افراد؛ * فقدان محیط‌های بحث و گفت‌وگو و ایجاد بازخوردهای آزاد؛ * نداشتن حق انتخاب شغل؛ * نبود سیستم‌های ارزیابی منابع صرف‌شده؛ * کمبود پایگاه داده‌ای به‌روز؛ * بی‌توجهی به تأثیر نتیجه تصمیمات بر روحیه کارکنان.

این موارد با نتایج تحقیقات باغی (۱۳۸۲)، صفاری (۱۳۸۶) (۴)، الهی، وصالی (۱۳۸۴) (۱)، هافتستد (۲۰۰۱) (۱۵) سید بابک علوی و جان مک کورمیک (۲۰۰۳) (۶)، کاشینگ (۲۰۰۳) (۳)، کنتورکیورکس، سوزان اوپری (۲۰۰۴) (۱۵) همخوانی دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق شافعی (۱۳۷۹) (۳) با عنوان «موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران» همخوانی دارد. ضعف دانش مدیریتی، محیط‌های غیررقابتی، تفکر غیرسیستمی و جزئی‌نگری را نیز می‌توان از موانع یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی به‌شمار آورد. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق خورشیدی (۱۳۸۱) (۴) نیز همخوانی دارد، عدم توجه به راهبرد و تفکر راهبردی بر فدراسیون‌های ورزشی موجب رکود یادگیری در این سازمان‌های ورزشی خواهد شد.

نتایج آمار استنباطی جدول ۳ حاکی از وجود اختلاف معنادار بین فدراسیون‌های ورزشی تیمی و انفرادی است که با نتایج تحقیق صفاری (۱۳۸۶) (۴) مبتنی بر نبود اختلاف معنادار بین ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیتهٔ ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش مغایر است. در پاسخ به سؤال پیش‌آمده در این پژوهش می‌توان گفت از آنجا که فدراسیون‌های ورزشی تیمی از نظر یادگیری اختلاف معناداری با فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی دارند، این نتیجه را می‌توان زمینه‌ساز پژوهش‌های دیگر دانست، از جمله چه عواملی موجب شده فدراسیون‌های ورزش‌های تیمی نسبت به فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی از نظر یادگیری در وضعیت بهتری قرار داشته باشند؟

در زمینهٔ یادگیری سازمانی، با عنایت به نتایج به‌دست‌آمده از توصیف داده‌ها موارد زیر در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌شود:

* آموزش رؤسا و کارکنان فدراسیون‌ها با مفاهیم ابعاد سازمان یادگیرنده؛ * راه‌اندازی پایگاه اطلاعاتی کارکنان برای ثبت مهارت‌های آنها و نیز دیگر اطلاعات مورد نیاز برای همکاری هرچه بهتر کارکنان در توسعهٔ سازمان؛ * تعیین پاداش برای افراد مبتکر و خلاق؛ * تفویض اختیار به کارکنان باتوجه به سطح بلوغ آنها؛ * تشویق به انجام کارها به‌صورت گروهی و تشکیل تیم برای انجام کارها؛ * برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی به‌منظور ادارهٔ امور؛ * توجه به وجود جایزهٔ یادگیری؛ * شناسایی مبتکران؛ * تفویض حق انتخاب وظایف کاری؛ * ارزیابی آموزش بر مبنای وقت و هزینه؛ * توجه به روحیهٔ کارکنان.

منابع و مأخذ

۱. الهی، علیرضا. وصالی، مجید. پورآقایی اردکانی، زهرا. (زمستان ۱۳۸۶). "شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران". نشریه حرکت، شماره ۳۴، صص ۳۳ - ۲۱.
۲. رهنورد، فرج اله (۱۳۷۸). "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده". مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، صص ۱۱ - ۲۲.
۳. شافعی، رضا (۱۳۷۸). "موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۴. صفاری، مرجان (۱۳۸۶). "مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی به راهنمایی دکتر مهرزاد حمیدی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
۵. یاری، جهانگیر (۱۳۸۴). "بررسی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزش ایران خودرو". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.
6. Alavi, Seyyed Babak, Mc Cormick John (2003). "Some cultural considerations for applying the learning organization model to Iranian organization, presented in 2003 Tehran international management conference".
7. Armstrong Anona and Patrick Foley, (2003). "Foundation for learning organization: organization learning Mechanisms". *The learning organization, Vol. 10, No. 2, PP: 74-82.*
8. Argyris, C. and Schone, D.A, (1978). "Organizational learning: a theory of action perspective reading", MA., Addison – Wesley.
9. C. Clay Dibrell and Thomas R. Miller (2002). "Organization design: the continuing influence of information technology". *By, management decision journal, Vol. 40, No. 6.*

10. Daft, R.L. (2001). "Organization theory and design, 7th ed". South western college. Cincinnati, OH.
11. Dixon, N. (1994). "The organizational learning cycle: How we can learn collectively". McGraw – Hill, Maidenhead.
12. Francis, Stuart (1997). "A time for reflection: learning about organizational learning". *The learning organization*. Vol. 4, No. 4, PP: 168-179.
13. Garavan Thomas (1997). "The learning organization: a review and evaluation". *The learning organization*, Vol. 4, No. 1, PP: 18-29.
14. Jensen Jorgen A. and Rasmussen Ole E. (2004). "An inquiry into the foundations of organizational learning and the learning organization". *The learning organization*, Vol. 11. No. 6, PP: 478-490.
15. Kierdrowski, P. Jay (2006). "Quantitative assessment of senge learning organization intervention". *The learning organization*, Vol. 13, No. 4. PP: 369-383.
16. Kim, D.H. (1993). "The link between individual and organizational learning". *Sloan management review*, Vol. 35. No. 1. PP: 37-50.
17. Kontoghiorhes, Constantine, Awbrey, Susan. Feuring. Pamela (2004). "Examining the relationship between learning organization dimension and change adaptation, innovation, as well as organizational performance, the learning organization". Vol. 10. No. 2.
18. Marquardt, M.J. (2002). "Building the learning organization, 2nd ed". Daviese – Black, Palo Alto, CA.
19. Mohrman, Susan. Alberts and M. Mohrman, Jr. (1993). "Effective crisis management". *academy of management executive*. Vol. 1.
20. Ortenblad, A. (2002). "A typology of the idea of learning organization". *Management learning*, Vol. 33, No. 2, PP: 13-30.

21. Ortenblad, Andres (2001). "On differences between organizational learning and learning organization". *The learning organization*, Vol. 8. No. 3, PP: 125-133.
22. Rowden, R.W. (2001). "The learning organization and change". *SAM advanced management*.
23. Redding, J. (1997). "Hardwiring the learning organization, training and development". Vol. 51, No. 8. PP. 61-7.
24. Senge, P.M. (1990). "The fifth discipline: the art and practice of the learning organization". New York, Doubleday.
25. Scott W.R. (1992). "Organization rational natural and open system". Englewood prentice Hall.
26. Sun, He – Chuan (2003). "Conceptual clarification for organizational learning learning organization, and a learning organization". *Human resource development international*, Vol. 6, No. 2, PP: 153-166.
27. Thomas K. and Allen S., (2006). "The learning organization: a meta – analysis of themes in literature". *The learning organization*, Vol. 13, No. 2, PP: 123-139.
28. Tsang, E.W.K. (1997). "Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research". *Human relations*, Vol. 50. No. 1, PP: 73-89.
29. Tosey P. Smith P. A.C. (1999). "Assessing the learning organization; part 2 – exploring practical assessment approaches". *The learning organization*, Vol. 6. No. 3, PP: 107-115.
30. Watkins, K.E. and Marsick, V. J. (1998). "Dimensions of the learning organization questionnaire, partners for the learning organization". Warwick, RI.
31. Watkins, K.E. and V.J. Marsick (1996). "In action: creating the learning organization". Alexandria, VA: American society for training and development.

32. Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993). "Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change". Jossey – Bass San Francisco, CA.

33. Yang, Jen – Te, (2007). "Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture". *Tourism Management*, Vol. 28. No. 2, PP: 530-543.

34. Yeo, Roland, K. (2005). "Revisiting the roots of learning organization". *The learning organization*, Vol. 12, No. 4, PP: 368-381.

