

## ارتباط سازمان یادگیرنده و اثربخشی در کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش تهران زهره مصباح بابامیری<sup>۱</sup>، مهدی کهندل<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه علوم پزشکی  
۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۱/۰۱

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و اثربخشی در کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش شهر تهران بود. ۶۹ نفر کارشناس تربیت‌بدنی شاغل در ادارات مناطق نوزده‌گانه آموزش و پرورش شهر تهران به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که میانگین یادگیری در سطح فردی، تیمی و سازمانی در حد متوسط بود. همچنین، نتایج رابطه معناداری را بین هفت بعد سازمان یادگیرنده و اثربخشی نشان داد. در تحلیل رگرسیونی، ۶۶٪ واریانس و تغییرات اثربخشی کارشناسان تربیت‌بدنی از دو متغیر یادگیری توانمندسازی و رهبری راهبردی تبیین گردید.

**واژگان کلیدی:** سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، اثربخشی

Email: zomesbah@gmail.com

\*نویسنده مسئول :

### مقدمه

هر سازمانی برای رفع نیازی از نیازهای جامعه شکل می‌گیرد و بدون قصد و هدف معنا ندارد. درواقع، سازمان به‌وجود می‌آید تا هدف یا اهدافی را در جامعه محقق سازد (سلیمانی نژاد و آدینه زاده، ۱۳۹۰). این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های یادگیرنده<sup>۱</sup> درمقایسه با سایر سازمان‌ها، توانایی بیشتری برای مقابله با تغییرات دارند و دارای شانس بیشتری برای ادامهٔ حیات و توسعهٔ خود در محیط‌های پرتلاطم هستند؛ زیرا سازمان‌های یادگیرنده دارای ساختار سازمانی مناسبی برای محیط‌های پرتلاطم و تغییر و تحول هستند (آراسته و عنایتی، ۱۳۸۸). هدف از ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، ایجاد فرصت برای کارکنان است تا بتوانند از این راه نیروهای بالقوهٔ خود را به فعلیت درآورده و موجب ارتقا، عملکرد و بهره‌وری سازمان شوند (بهریزی و فرخ‌نژاد، ۱۳۸۹). الوانی (۱۳۷۸) در توصیف سازمان یادگیرنده بیان کرده است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش را متحول می‌سازد (رضایی‌منش و نوربخش، ۱۳۸۸).

سازمان‌های ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات ناپیوسته قراردارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌های ورزشی با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمان‌ها ایجاد کنند. ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ورزش می‌تواند سازمان‌های ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی محافظت کند (الهی، وصالی و پور آقایی ۱۳۸۶). واتکینز و مارسیک<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) یک مدل ترکیبی از سازمان یادگیرنده را ارائه نمودند. به نظر آن‌ها سازمان یادگیرنده سازمانی است که با یادگیری مستمر، بهبود مستمر و ظرفیت برای تغییر خود شناخته می‌شود. در چنین سازمانی، یادگیری مداوم به‌طور راهبردی در فرایندها به‌کار می‌رود. در این رویکرد دو رکن اساسی سازمان یعنی افراد و ساختار ترکیب شده‌اند. این دو رکن به‌عنوان ارکان متعامل تغییر و توسعهٔ سازمانی نگریسته شده‌اند. واتکینز و مارسیک در این مدل هفت بعد متمایز اما مرتبط به‌هم را در مراتب فردی، تیمی و سازمانی تعیین نموده‌اند:

۱. سطح فردی: یادگیری مداوم، یادگیری پژوهش، جست‌وجو و گفت و شنود

---

1. Learning organization  
2. Watkins, Marsic

یادگیری پژوهش، جست‌وجو و گفتگو از شاخص‌های سطح فردی است که در آن تلاش سازمان برای ایجاد فرهنگی است که در آن پرسش‌کردن، بازخورد و تجربه‌نمودن مورد حمایت قرار می‌گیرد.

۲. سطح گروهی: یادگیری تیمی

۳. سطح سازمانی: یادگیری سیستم‌های ادغام‌شده (ایجاد سیستمی برای اشتراک‌گذاشتن یادگیری)، یادگیری توانمندسازی (رسیدن به درک مشترک نسبت به اهداف سازمان)، یادگیری پیوند با سیستم (ارتباط مستمر با محیط پیرامون) و یادگیری رهبری راهبردی و اتکینز و مارسیک این هفت ویژگی و بعد مهم را به‌عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده بیان می‌کنند که تا حدود زیادی به قابلیت سنجش‌پذیری این نظریه کمک می‌کند و می‌تواند گام مهمی در پژوهش‌های سازمانی به‌شمار آید (واتکینز و مارسیک، ۱۹۹۲).

اصول و مبانی سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه<sup>۱</sup> شامل: ۱. قابلیت‌های فردی<sup>۲</sup>، ۲. مدل‌های ذهنی<sup>۳</sup>، ۳. آرمان مشترک<sup>۴</sup>، ۴. یادگیری تیمی و ۵. نگرش سیستماتیک<sup>۵</sup> است. تفکر سیستمی به‌عنوان پنجمین فرمان معرفی شده است؛ چراکه سایر قواعد (چهار اصل بالا) را یکپارچه می‌سازد و آن‌ها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌سازد (سنگه، ۱۳۹۰، ترجمه، هدایت، ک).

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌ها در درون سازمان اشاره دارد و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به‌عنوان سیستمی کلی توجه دارد. پروبست و باشل<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) یادگیری سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کنند: « توانایی سازمان به‌عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن‌ها، تغییر دانش و ارزش‌های سازمان طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله برای کار ایجاد شود (پروبست و باشل، ۲۰۰۰).

آموزش و پرورش به‌عنوان یک سازمان گسترده، یکی از مراکزی است که مسئولین و سیاستگذاران آن همگام‌شدن با پیشرفت‌های سریع عصر جدید را وجهه همت خود قرار داده‌اند و به‌نظر می‌رسد موضوع سازمان‌های یادگیرنده در ارتباط با سازمان‌های آموزشی از اهمیت بیشتری برخوردار باشد (ملکی و تبریزی، ۱۳۸۹).

- 
1. senge
  2. Personal mastery
  3. Mental models
  4. Shared vision
  5. Systematic vision
  6. Probst, Bachal

در پژوهشی با عنوان "شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران" عنوان شده است که مهم‌ترین موانع در برابر ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی کشور به ترتیب زیر شناسایی شده‌اند: ۱. وجود تفکر غیرسیستمی در سازمان‌های ورزشی، ۲. عدم ثبات مدیریتی در سازمان‌های ورزشی، ۳. پذیرش تدریجی مشکلات و تهدیدات و در نتیجه، انس با مشکلات سازمان، ۴. عدم آرمان مشترک بین اعضای سازمان ورزشی و ۵. ارج نهادن به افراد متفکر، خلاق و نوآور در سازمان‌های ورزشی (الهی، وصالی، پور آقایی، ۱۳۸۶).

در این زمینه در پژوهش دیگری بر این مطلب تأکید شده است که تجدیدنظر در الگوهای ساختاری سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی توسط مدیران برای ایجاد سازمانی خلاق، نوآور و کارآفرین و برای بهبود اثربخشی ضروری است. (کوزه‌چیان، ۱۳۸۹).

در پژوهشی تحت عنوان "مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت‌بدنی"، کمیته ملی المپیک و تربیت‌بدنی آموزش و پرورش بیان می‌کند که میان سه سازمان مذکور از نظر ابعاد سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود ندارد. در نتایج این پژوهش، تلاش محدود در ایجاد فرصت‌های یادگیری برای کارشناسان و عدم توجه کافی به فرهنگ پرسشگری، بازخورد و آزمایش‌گرایی و همچنین ضعف در مشارکت جمعی و یادگیری سیستم‌های ادغام‌شده در سازمان‌های مذکور بیان شده است (صفاری، حمیدی و جلالی فراهانی، ۱۳۸۸).

هاسبروک<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان "یادگیری در سازمان یادگیرنده" به این نکته اشاره می‌کند که چشم‌انداز سازمانی به معنی عزم راسخ برای رسیدن به اهداف سازمان است و رسیدن به هدف، بستگی به این دارد که آیا اهداف کارکنان و اهداف سازمان یکی است یا نه؟ و عنوان می‌کند که اگر در اهداف شفافیت وجود داشته باشد، کارکنان می‌توانند خود را با آن وفق دهند و در نتیجه، کارایی آن‌ها بیشتر خواهد شد (هاسبروک، ۲۰۰۵).

کارول گئورلیک<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در بررسی یادگیری سازمانی در مقابل سازمان یادگیرنده عنوان می‌کند که یک چرخه و شناخت عمیق از یادگیری به عنوان سازمان یادگیرنده در همه حال مؤثر است. سازمان‌ها با پرداختن به آموزش‌های رسمی و غیررسمی و با ایجاد مهارت‌هایی در مورد تفکر سیستمی، تغییرات را آغاز و حرکت به سوی سازمان یادگیرنده را شروع کنند (گئورلیک، ۲۰۰۵).

---

1. Hasebrook

2. Gorelick

در پژوهشی که در آموزش و پرورش کشور ترکیه انجام پذیرفته است، به ویژگی‌های اساسی سازمان یادگیرنده اشاره می‌شود که این ویژگی‌ها شامل موارد زیر می‌گردد: آموزش مداوم کارکنان و به اشتراک گذاشتن دانش، تفکر نقادانه، انعطاف‌پذیری و تشویق برای به وجود آوردن نوآوری، کمک به کارکنان در ایجاد محیط مناسب و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان (آقا اوغلو، ۲۰۰۶).

در پژوهشی با عنوان "خلق سازمان یادگیرنده در آموزش عالی" عنوان شده است که اگر مدیران از عواملی مانند ترویج یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی و عوامل محیطی پیرامون خود (فرهنگ، سیاست، اقتصاد، فناوری و مناطق جغرافیایی) استفاده نمایند، در ارتقای یادگیری سازمانی مؤثر خواهد بود. (بوئی و باراج، ۲۰۱۰).

جیانو پائولو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در یادگیری، نوآوری و اثربخشی در سازمان‌های خصوصی یونان، به بررسی رفتار رهبران و تأثیر آن در سازمان‌های یونانی پرداخت. وی یادگیری سازمانی و نوآوری را از عوامل اثربخشی سازمانی عنوان کرد (هشام‌الدین، ۲۰۱۰).

در تمام پیشینه این پژوهش توجه به مهم‌ترین سرمایه سازمان؛ یعنی انسان و اقدام برای یادگیری مستمر و اشاعه دانش و فرهنگ پرسشگری، توانمند نمودن افراد و گروه‌ها با تأکید بر ایجاد ساختارهای پویا، تغییر در رفتار رهبران و ارتباط با محیط‌های درون و بیرون از سازمان، یادگیری سازمانی و نوآوری را افزایش داده و به اثربخشی سازمانی کمک نمود. سنگه مفهوم سازمان یادگیرنده را برای پیش‌بینی، واکنش و پاسخ به تغییرات نامعلوم در سازمان‌ها مطرح کرد. علاوه بر آن، به موانعی مانند باورهای نادرست مدیران و کارکنان، عدم توجه به خلاقیت و نوآوری، ضعف دانش مدیریت و پیچیدگی ساختاری بر سر راه شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در پژوهش‌ها اشاره شده است.

از آنجا که سازمان یادگیرنده (یادگیری مداوم، یادگیری پژوهش، جست‌وجو و گفت‌وشنود، یادگیری تیمی، یادگیری سیستم‌های ادغام‌شده، یادگیری توانمندسازی، یادگیری پیوند با سیستم و یادگیری رهبری راهبردی) و اثربخشی سازمانی از عناصر مهم در اثربخشی سازمان‌های در حال تغییر امروزی می‌باشند؛ بنابراین، به بررسی ارتباط این دو متغیر در بخش تربیت بدنی آموزش و پرورش - نهادی که به نوعی با پایه و اساس ورزش کشور سروکار دارد و می‌تواند تحولات عمیق هم در ورزش همگانی و هم در ورزش قهرمانی را پایه‌ریزی نماید - شهر تهران پرداخته شد.

- 
1. Bui & Baruch
  2. Giannopoulou

### روش شناسی

روش پژوهش حاضر از لحاظ نوع، کاربردی، از لحاظ روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، پیمایشی است که در آن رابطه سازمان یادگیرنده و اثربخشی در کارشناسان تربیت‌بدنی اداره‌های آموزش و پرورش شهر تهران بررسی گردید.

جامعه آماری این پژوهش شامل: کارشناسان تربیت‌بدنی معاونت تربیت‌بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش (۱۷ نفر)، کارشناسان تربیت‌بدنی اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران (۷ نفر)، کارشناسان تربیت‌بدنی کلیه مناطق نوزده‌گانه ادارات آموزش و پرورش شهر تهران (۴۵ نفر) و در کل ۶۹ نفر می‌باشد. یکی از ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش پرسش‌نامه ابعاد سازمان یادگیرنده (DLOQ) است که توسط واتکینز و مارسیک براساس مدلی یکپارچه از سازمان یادگیرنده تهیه شده و شامل ۴۳ سؤال شش گزینه‌ای است که از طیف هرگز تا همیشه طراحی شده است و ابعاد سازمان یادگیرنده را در سه سطح کلی (فردی، تیمی و سازمانی) و هفت بعد تقسیم‌بندی نموده است که این ابعاد، متغیرهای پیش‌بین (مستقل) اهداف اختصاصی را تشکیل دادند و متغیر اثربخشی متغیر ملاک (وابسته) این اهداف بودند. همچنین اطلاعات فردی شامل جنس، سن، سابقه خدمت، محل خدمت، سطح تحصیلات و وضعیت استخدامی در این پرسش‌نامه لحاظ شده بود.

ابزار دیگر این پژوهش پرسش‌نامه اثربخشی سازمانی بود که توسط حمیدی در سال ۱۳۸۲ با ۲۰ سؤال پنج گزینه‌ای در قالب مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت طراحی و به کار گرفته شد.

روایی محتوایی این پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج سنجیده شد و پایایی آن‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای اثربخشی، ۰/۸۰ و برای سازمان یادگیرنده، ۰/۹۳ به دست آمد.

در مورد روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش باید گفت که در ابتدا از آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها (درصد فراوانی، ترسیم نمودار، تدوین جدول و میانگین) استفاده شد. سپس، از آمار استنباطی (آزمون کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون) استفاده گردید. آزمون کلموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرده است.

## نتایج

الف) یافته‌های توصیفی

در تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها از تعداد ۶۹ نفر نمونه پژوهش (۴۴ مرد و ۲۵ زن)، می‌توان به فراوانی تقریباً برابر زنان (۲۲ نفر) و مردان (۲۳ نفر) در مناطق آموزش و پرورش اشاره نمود؛ اما این توزیع در اداره کل با ۲ نفر زن در مقابل ۵ نفر مرد و در معاونت با ۱ نفر زن در مقابل ۱۶ نفر مرد می‌باشد. توزیع جنسیتی فوق بیانگر کاهش تعداد زنان از سمت صف به ستاد می‌باشد. میانگین سنی کل افراد چهل سال و شش ماه است. ۱/۵۵٪ افراد در فاصله سنی ۴۱ تا ۵۰ سال بودند و ۳/۴٪ (۳ نفر) کمتر از ۳۰ سال داشتند. فراوانی کم افراد جوان ۲۰ تا ۳۰ سال (۱ نفر در معاونت و ۲ نفر در مناطق) بیانگر جذب دیر هنگام نیروی جوان و افزایش فاصله سنی افراد با سابقه نسبت به نیروهای تازه‌استخدامی بود که می‌تواند به تأثیر منفی بر انتقال تجارب سازمانی و اثربخشی منجر گردد (۳/۴٪ نیروی جوان در مقابل ۷/۹۵٪ نیروی با سابقه). از نظر سنگه بالاترین میزان یادگیری از طریق تجربه‌اندوزی به دست می‌آید و این یکی از عوامل درون‌سازمانی مؤثر برای ایجاد سازمان یادگیرنده است.

همچنین این تحلیل حاکی از آن است که ۸۷٪ از کارشناسان تربیت‌بدنی از نظر نوع استخدام، رسمی قطعی می‌باشند که ظاهراً بیانگر وضعیت مطلوب و امنیت شغلی در جامعه آماری تحت بررسی می‌باشد. اگرچه استخدام قطعی و رسمی بودن یکی از عوامل افزایش دلبستگی سازمانی می‌باشد؛ ولی افراد فوق پس از یک دوره طولانی قرارداد موقت، به استخدام رسمی درآمده و عملاً امنیت شغلی و بستر اثربخشی سازمانی در اواسط و یا انتهای دوره استخدامی آن‌ها فراهم می‌گردد. یکی دیگر از عوامل مؤثر در کارایی، انتخاب صحیح کارکنان می‌باشد. در این زمینه تمام افراد جامعه آماری از لحاظ تحصیلی، کارشناس تربیت‌بدنی هستند.

جدول شماره ۱، میانگین سطوح سازمان یادگیرنده و میانگین ابعاد سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد.

جدول ۱- میانگین ابعاد سازمان یادگیرنده و سطوح یادگیری

سطح یادگیری		سطح فردی		سطح تیمی		سطح سازمانی	
میانگین		۳/۶۹		۳/۶۱		۳/۵۱	
انحراف معیار		۰/۷۸		۰/۸۶		۰/۸۸	
ابعاد یادگیری	یادگیری مداوم	یادگیری پژوهش جست‌وجو و گفت و شنود	یادگیری تیمی	یادگیری سیستم‌های ادغام‌شده	یادگیری توانمندسازی	یادگیری پیوند با سیستم	یادگیری رهبری راهبردی
	میانگین						
انحراف معیار		۰/۸۲		۰/۸۴		۰/۸۸	
		۱/۰۱		۱/۰۰		۱/۰۶	

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین تک‌تک ابعاد سازمان یادگیرنده و اثربخشی در کارشناسان تربیت‌بدنی وجود دارد که جهت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش هر یک از متغیرهای سازمان یادگیرنده (یادگیری مداوم، یادگیری پژوهش، جست‌وجو و گفت و شنود، یادگیری تیمی، یادگیری سیستم‌های ادغام‌شده، یادگیری توانمندسازی، یادگیری پیوند با سیستم و یادگیری رهبری راهبردی) اثربخشی در کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش افزایش می‌یابد (جدول ۲). بین سطوح سازمان یادگیرنده (سطح فردی، سطح تیمی و سطح سازمانی) با اثربخشی در کارشناسان تربیت‌بدنی رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد (جدول ۳).

جدول ۲- ارتباط بین اثربخشی و ابعاد سازمان یادگیرنده

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری
اثربخشی	سازمان یادگیرنده	۰/۷۵۶	۰/۰۰۱
	یادگیری مداوم	۰/۴۷۶	۰/۰۰۱
	یادگیری پژوهش، جست‌وجو و گفت و شنود	۰/۴۵۲	۰/۰۰۱
	یادگیری تیمی	۰/۶۳۰	۰/۰۰۱
	یادگیری سیستم‌های ادغام‌شده	۰/۷۳۲	۰/۰۰۱
	یادگیری توانمندسازی	۰/۷۸۸	۰/۰۰۱
	یادگیری پیوند با سیستم	۰/۶۸۷	۰/۰۰۱
	یادگیری رهبری راهبردی	۰/۷۳۲	۰/۰۰۱



جدول ۳- رابطه سطوح سازمان یادگیرنده با اثربخشی کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش شهر تهران

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی پیرسون $r =$	P
	سطح فردی	۰/۴۹۶	۰/۰۰۱
اثربخشی	سطوح سازمانی	۰/۶۳	۰/۰۰۱
	سطح سازمانی	۰/۸۲	۰/۰۰۱

به‌منظور مشخص شدن تأثیر هر یک از متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک، به تحلیل رگرسیونی داده‌ها پرداخته شد؛ به‌همین دلیل تمامی متغیرهای پیش‌بین به‌روش گام‌به‌گام، انتخاب شده و در یک دستور رگرسیونی برای دستیابی به معادله نهایی مورد استفاده قرار گرفتند. در این حالت، متغیرها برحسب ضریب همبستگی بالاتر وارد معادله شده و به‌عنوان آخرین ورودی مورد بازبینی قرار گرفتند. چنانچه با ورود متغیر جدید معناداری خود را از می‌دادند، از معادله خارج می‌شدند. جدول ۴ مدل رگرسیونی چند متغیره را برای تبیین اثربخشی سازمانی نشان می‌دهد. همانطور که جدول ۴ نشان می‌دهد، متغیرهای یادگیری توانمندسازی و یادگیری رهبری راهبردی بیشتر از متغیرهای دیگر بر اثربخشی پاسخگویان تأثیر دارند و جهت تأثیر این متغیرها مثبت و مستقیم است. یادگیری توانمندسازی با بتای ۰/۵۴۴ بیشترین تأثیر و بعد از این متغیر، متغیر رهبری راهبردی با بتای ۰/۳۱۸ قرار دارد. در این جدول متغیرهای یادگیری مداوم، یادگیری پژوهش، جست‌وجو و گفت و شنود، یادگیری تیمی، یادگیری سیستم‌های ادغام‌شده و یادگیری پیوند با سیستم به‌علت بزرگ‌تر بودن سطح معناداری  $t$  از ۰/۰۵ از معادله رگرسیون خارج شده‌اند. با توجه به این که ضریب همبستگی یادگیری سیستم‌های ادغام‌شده و یادگیری رهبری راهبردی یکی است؛ طبق اصل هم‌خطی بودن<sup>۱</sup> رهبری راهبردی در معادله رگرسیون باقی می‌ماند.

براساس اطلاعات جدول ۵، ضریب همبستگی چندگانه برای پیش‌بینی اثربخشی از توانمندسازی و رهبری راهبردی برابر با  $R = ۰/۸۱$  و ضریب تعیین  $R^2 = ۰/۶۶$  به‌دست آمده است و نشان می‌دهد تقریباً ۶۶٪ تغییرات اثربخشی کارشناسان تربیت‌بدنی توسط متغیرهای موجود تبیین می‌شود.

## 1. Co-Linearity

جدول ۴- مدل رگرسیونی چندمتغیره برای تبیین اثربخشی سازمانی

مدل	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	مقدار t	سطح معناداری t	متغیرها
	B	Beta			
یادگیری توانمندسازی	۰/۳۳۲	۰/۵۴۵	۴/۸۲۲	۰/۰۰۰	
یادگیری رهبری راهبردی	۰/۲۰۳	۰/۳۱۸	۲/۸۲۴	۰/۰۰۶	
مقدار ثابت	۰/۹۹۸	-	۰/۵۷۵	۰/۰۰۰	

جدول ۵- متغیرهایی که از معادله خارج شده‌اند

متغیرها	مقدار t	سطح معناداری t
یادگیری مداوم	-۰/۵۸۴	۰/۵۶۱
یادگیری پژوهش، جست‌وجو و گفت و شنود	-۰/۱۴۵	۰/۸۸۶
یادگیری تیمی	۰/۴۶۸	۰/۶۴۲
یادگیری سیستم‌های ادغام‌شده	۱/۶۰۵	۰/۱۱۳
یادگیری پیوند با سیستم	۱/۵۰۶	۰/۱۳۷

جدول ۶- رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی اثربخشی از روی توانمندسازی و رهبری راهبردی

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین واقعی	خطای استاندارد
توانمندسازی و رهبری راهبردی	۰/۸۱۴	۰/۶۶۳	۰/۶۵۲	۰/۳۸۳

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط سازمان یادگیرنده و اثربخشی در کارشناسان تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش شهر تهران می‌باشد. باید متذکر شد ساختار قدیمی سازمانی بر مبنای سیاست تمرکز تصمیم‌گیری و بر پایه صدور فرمان و کنترل از مقام بالاتر، شکل غالب در اکثر سازمان‌های ایران می‌باشد و در این بستر، پژوهش سازمان یادگیرنده صورت گرفته است. در این پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین ابعاد

سازمان یادگیرنده و اثربخشی در کارشناسان تربیت‌بدنی وجود داشته و وجه مشترک تمامی این ابعاد یادگیری است. اگرچه در پژوهش‌های البدوی و شفافی (۱۳۸۱) و الهی (۱۳۸۶) به عوامل بازدارنده‌ای مانند موانع فرهنگی، عدم ثبات مدیریتی، ضعف دانش مدیریتی در سازمان‌های ورزشی، سیاسی‌بودن محیط درون‌سازمانی و ارج‌نهادن به افراد متفکر، خلاق و نوآور در سازمان‌های ورزشی اشاره شده است؛ و هرکدام از این موارد به نوعی در نتایج این پژوهش تأثیرگذار بوده‌اند؛ با این حال همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان داد، کسب آگاهی اولین گام برای غلبه بر موانع یادگیری می‌باشد. انسان مجهز به دانش، کلید تعیین‌کننده اثربخشی سازمان‌ها به حساب می‌آید. در یافته‌های پژوهش‌های کلانتری (۱۳۸۶)، اسد (۱۳۸۱)، آیدین و سیلان (۲۰۰۹) و هشام‌الدین (۲۰۱۰) نیاز سازمان به افزایش مهارت‌های کارمندان در کسب دانش و کاربرد این دانش برای افزایش و ارتقای اثربخشی سازمان و یادگیری تیمی را به‌عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی برشمردند. در فرایند تیمی، ظرفیت اعضا توسعه پیدا می‌کند و به‌طور کاملاً محسوس کارکرد افراد در گروه‌های کاری بیشتر از هنگامی است که به‌تنهایی کاری را انجام می‌دهند و یادگیری حل مسئله در گروه را عاملی برای رسیدن به بهره‌وری سازمانی می‌دانند. این یافته‌ها با پژوهش‌های اسدی و حمیدی (۱۳۸۱) هم‌سو است. در این پژوهش به ضرورت اجتناب‌آمیز آموزش با توجه به چشم‌انداز مشترک سازمان و با توجه به اصول و روش‌های علمی که سازمان‌ها برای بقای خود نیاز دارند توجه شده است. همچنین ایجاد ساختار مبتنی بر ارتباطات باز و ارتباط مستمر با محیط پیرامون، از عوامل مؤثر برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است و درکل، ارتباط سازمان با محیط‌های داخلی و خارجی و رابطه مثبت و معنادار بین خلق و انتقال دانش با ارتباطات، بهبود اثربخشی را نوید می‌دهد. این یافته‌ها با پژوهش‌های سیدعامروی و همکاران (۱۳۸۷)، آقاوعلو (۲۰۰۶)، لیاو و چان‌ویو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، جیانو پائولو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) و آیدین و سیلان (۲۰۰۹) هم‌سو است.

یکی دیگر از عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه رهبری مناسب است. در یافته‌های اسدی (۱۳۸۸)، لی و چان سو<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) و راجا سوزانا<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، پیش‌نیاز عملکرد موفق را ناشی از وجود رهبران می‌دانند؛ چراکه آن‌ها با دانش، سبک و رفتار رهبری و صلاحیت‌های خاص خود باید به ایجاد یادگیری و افزایش فضای یادگیری در سازمان

- 
1. Liao & Chuan wu
  2. Giannopoulou
  3. Lee & Chanso
  4. Raga Suzana

بپردازند و علاوه بر آن، عناصری را که به اثربخشی سازمان کمک می‌کند درک و شناسایی نمایند (اسدی، نصرتی، قربانی، دوستی)، این یافته‌ها با نتایج این پژوهش همسو است. الهی و همکاران (۱۳۸۶) از موارد بازدارنده ای در تشکیل سازمان یاد گیرنده در نهادهای ورزشی مانند: موانع فرهنگی، عدم ثبات مدیریتی، سیاسی بودن محیط درون سازمانی، ارج نهادن به افراد متفکر و خلاق در سازمان های ورزشی اشاره شده است، و هر کدام از این موارد به گونه ای در نتایج این پژوهش تاثیر گذار بوده است.

از نتایج این پژوهش می توان دریافت که یادگیری پژوهش، جستجو و گفتگو و یادگیری تیمی از عواملی هستند که یادگیری سازمانی ایجاد می کنند و این افراد و گروه ها هستند که می توانند تغییرات سازمانی را ایجاد کنند. همچنین بررسی تحلیل رگرسیون نشان داد که مشارکت نسبی دو متغیر یادگیری سازمانی توانمندسازی و رهبری راهبردی، حدود ۶۶٪ در تغییرات اثربخشی مؤثر هستند. توانمند سازی افراد از طریق آگاهی از اهداف و چشم اندازهای سازمان فراهم می شود. هم چنین رهبران باید با توجه به قابلیت ها و محدودیت های محیط داخلی و بیرونی راهبرد خاصی را برای توسعه دانش کارکنان خود تدوین کنند و همواره پیوند با محیط را در خود حفظ نمایند.

## منابع

۱. اسد، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ اسدی، حسن. (۱۳۸۱). ارتباط TQM و اثربخشی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور. نشریه حرکت. (۱۴)، ۱۶۵-۱۵۱.
۲. اسدی، حسن؛ قنبرپور نصرتی، امیر؛ قربانی، محمدحسین؛ دوستی، مرتضی. (۱۳۸۸). رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی. (۱)، ۲۴۷-۲۳۷.
۳. آراسته، حمیدرضا؛ عنایتی، ترانه. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت دانشگاه‌های آزاد اسلامی براساس ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده: مورد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در استان‌های گیلان و مازندران. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران. (۳)، ۴۵-۶۷.
۴. البدوی، امیر؛ شفاعی، رضا. (۱۳۸۱). مقدمه‌ای بر راهکارهای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران. نشریه دانش مدیریت. (شماره ۵)، ۵-۲۷.
۵. الهی، علیرضا؛ وصالی، مجید؛ پورآقایی، زهرا. (۱۳۸۶). شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران. نشریه حرکت ورزشی. (۳۴)، ۳-۲۱.

۶. بنی‌سی، پری‌ناز؛ اسماعیلی‌لهمه، مریم. (۱۳۸۹). بررسی رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدیران راهنمایی منطقه ۴ شهر تهران. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم رفتاری. (۳)، ۵۹-۷۱.
۷. بهروزی، محمد؛ فرخ‌نژاد، خدانظر؛ امیراحمدی، طاهره. (۱۳۸۹). بررسی عامل‌های مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی - آموزشی برای تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزش. (۱)، ۱۹-۳۶.
۸. رضایی‌منش، بهروز؛ نوربخش، مهدی. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی (۱۳)، ۱۲۳-۱۴۶.
۹. سلیمانی‌نژاد، ع، آدینه‌زاده، ص. (۱۳۹۰). معرفی اثربخشی سازمانی و الگوهای آن. نشریه مدیریت و کارافرینی. (۹۱)، ۴۷-۵۵.
۱۰. سنگه، پیتر. (۱۳۹۰). پنجمین فرمان خلق سازمان یادگیرنده. مترجم: هدایت ک، روشن م. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. چاپ سوم.
۱۱. سیدعامری، میرحسن؛ عرضه، کیوان؛ محرم‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۷). پنجمین فرمان خلق سازمان یادگیرنده. مترجم: هدایت ک، روشن م. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. چاپ سوم.
۱۲. . بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی) سازمان تربیت‌بدنی کشور با استراتژی مدیریت دانش. نشریه پژوهش در علوم ورزشی. (۲۰)، ۱۷۲-۱۵۷.
۱۳. سیدعامری، میرحسن؛ اسماعیلی، محسن. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران. نشریه مدیریت ورزشی. (۷)، ۱۴۲-۱۲۵.
۱۴. صادق‌ملکی، آوارسین؛ قلنجی‌تبریزی، نیر. (۱۳۸۹). مقایسه مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مداس راهنمایی دخترانه نمونه، غیرانتفاعی و دولتی شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۹-۸۸. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۴ (۱۴۷)، ۱۶۴-۱۶۲.
۱۵. صفاری، مرجان؛ حمیدی، مهرزاد؛ جلالی‌فراهانی، مجید. (۱۳۸۸). مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت‌بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت‌بدنی آموزش و پرورش. نشریه پژوهش در علوم ورزشی. (۲۲)، ۱۱۷-۱۲۹.
۱۶. کلانتری، حبیب‌اله؛ زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌اله؛ جوکار، علی. (۱۳۸۹). تبیین رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری تحول‌گرا. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی. (۲۳)، ۴-۳۸.
۱۷. کوزه‌چیان هاشم؛ احسانی محمد، سیفی سالدھی، محمدهادی؛ سلیمانی، سجاد؛ رضایی

- شمس‌الدین. (۱۳۸۹). رابطه بین ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی. (۶)، ۵-۲۷.
18. Agaoglu, E. (2006). The reflection of the learning organization concept to school of education. Turkish Online Journal of Distance Education- TOJDE.7 (1), 12-22
19. Alavi S, McCormi J. (2003). Some cultural consideration for applying the learning organization model to Iranian organizations. Tehran International Management Conference.
20. Aydin b, Ceylan A. (2009). Does organizational learning capacity impact on organizational effectiveness? Development and Learning in Organization. 23(3): 21-23.
21. Bui h, Baruch y. (2010). Creating learning organization in higher education: Applying a systems perspective. The Learning Organization. 17(5), 228-242.
22. Lee .S & Chan Su .M. (2007). A study on relationship among leadership organizational culture, the operation of learning organization and employees job satisfaction. The Learning Organization. 14(2), 155-185.
23. Giannopoulou Ch. (2011). Leading for impact: Learning innovation, and effectiveness in nonprofit organization. 10(4), 116-127
24. Gorelick C L. (2005). Organization learning vs the learning organization: A conversation with a practitioner. International Journal of Human and Social Sciences. 12 (4), 219-225.
25. Hasebrook J. (2001). Learning in the learning organization. Journal of Universal Computer Science. 7(6), 427-487.
26. Probst G, Buechel B. (2000). From organizational learning to knowledge managment. www.weforum.org
27. Som H, Saludin M N, Shukri S H, Keling M F, Theng Nam R Y. (2010). Learning organization elements as determinants of organizational performance of non- profit organizations (NPOS) in Singapore. International NGO Journal.vol. 5(5), 117-128.
28. Song Ji, Hoon j. Thomas J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in Korean context. Human Resource Development Quarterly. Vol. 20(1), 43-64
29. Susana R. (2010). The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments is Malaysia. International Journal of Human and Social Sciences. 219-225.
30. Watkins K, Marsick V, Yang B. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurment, and validation. Human Resource Development Quarterly. 15(1), 31-55
31. Watkins K, Marsick V. (1992). Bulding the learning organization. Human Resource Development Quarterly. 14(2): 115-129.

**The relationship between leadership and responsibility in the executive office of Physical Education in Tehran city**

**Zohreh Mesbah BabaMiri<sup>1</sup>, Mehdi Kohandel<sup>2</sup>**

1. MSc Student, University of Medical Sciences

2. Assistant Professor, Islamic Azad University of Karaj

**Received Date: 20/11/2012**

**Accepted Date: 20/01/2013**

---

**Abstract**

The purpose of this study was to investigate the relationship between learning organization and effectiveness in physical education experts education offices in Tehran population (N=69) including experts from the ministry of education and department of education administration in Tehran. For data collection the Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) used. The results showed a positive and significant correlation relationship between dimensions of learning organization (continues learning, inquiry and dialogue, team learning, embedded system, empowerment, system connection, provide leadership) effectiveness .The learning organization and effectiveness showed a positive and significant correlation ( $r=0.756$ ). Multivariate regression indicated that, empowerment and providing leadership determined approximately 66% of effectiveness variance ( $P<0.01$ ).

**KeyWords:** learning organization, organizational learning, effectiveness

---

\*(Corresponding Author)

Email: zomesbah@gmail.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی