

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۰
شماره ۱۱ - ص ص: ۳۱-۵
تاریخ دریافت: ۱۱ / ۱۲ / ۸۹
تاریخ تصویب: ۰۵ / ۰۴ / ۹۰

ارتباط مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی و ارائه مدل براساس AHP^۱

۱. مصطفی افشاری^۲ - ۲. حبیب هنری - ۳. غلامعلی کارگر
۱. مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر ری، ۳ و ۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

چکیده

امروزه درک صحیح و داشتن مهارت‌های لازم برای اصلاح امور، همچنین ایجاد فرهنگی مبتنی بر دانش و یادگیری مستمر در سازمان از عناصر مهم در مدیریت کلان سازمان‌های ورزشی است. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی در مدیران سازمان تربیت بدنی و ارائه مدل براساس AHP تدوین شده است. روش تحقیق همبستگی بوده و به شکل میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارشناسان سازمان تربیت بدنی (۳۰۰ نفر) و متخصصان مدیریت ورزشی (۱۰ نفر) است که براساس نمونه‌گیری منظم سیستماتیک حجم نمونه ۱۲۶ نفر تعیین شد. از پرسشنامه محقق‌ساخت مهارت‌های مدیران ($\alpha = 0/96$)، پرسشنامه یادگیری سازمانی مارکوارت ($\alpha = 0/97$) و پرسشنامه محقق-ساخت AHP استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چند متغیره استفاده شد. نتایج آزمون اسپیرمن نشان‌دهنده ارتباط معنادار مهارت ادراکی با یادگیری سازمانی ($r_{HO} = 0/364, P < 0/01$) است. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۴۲/۸ درصد واریانس یادگیری سازمانی مربوط به مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و مهارت ادراکی بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی تغییرات یادگیری سازمانی داراست ($\beta = 1/002, P < 0/001$). براساس یافته‌های حاصل از تحلیل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی به وسیله نرم‌افزار Expert Choice 11 و بر مبنای روش AHP، فرهنگ سازمانی با میانگین وزن ۰/۴۰۹۶ بیشترین اولویت را داشت. براین اساس اهمیت و ضرورت مهارت‌های مدیریتی و آشنایی مدیران با اولویت به‌کارگیری مؤلفه‌های یادگیری سازمانی نقشی مهم در بهره‌وری سازمانی دارد.

واژه‌های کلیدی

سازمان یادگیرنده، مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت فنی، فرایند تحلیلی سلسله مراتبی.

1 - Analytical hierarchy process

Email:afshari.ua@gmail.com

۲ - نویسنده مسئول : تلفن : ۰۹۱۲۴۶۳۳۹۷۹

گروه تربیت بدنی، واحد شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

انسان مجهز به دانش، کلید تعیین‌کننده اثربخشی در سازمان است، البته نباید فراموش کرد که بهره‌گیری از این امتیاز در رقابت‌های تجاری، در شرایطی مطرح است که فعالیت‌های اقتصادی رقابتی باشد. در محیط پرقابیت، مزیت رقابتی در گرو داشتن تفکر تکنولوژی‌محور است و در این حوزه، فناوری به‌دنبال این است که سکون را به تغییر و تغییر را به‌سوی ایجاد سازمانی پویا و به‌ناگرایز یادگیرنده هدایت کند. به‌عبارت دیگر، یادگیری منشأ اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است و در هر سازمانی باید به تحول مثبت و عادت منجر شود (۷). کاتز^۱ نیز در نظریه خود لازمۀ مدیریت موفقیت‌آمیز را دارا بودن مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) می‌داند. همچنین اظهار می‌دارد که نقصان هریک از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت شانس موفقیت سازمان را به‌عنوان یک کل کاهش می‌دهد و هریک از مهارت‌ها به‌منظور انجام وظایف پنج‌گانه مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و ارزیابی) مورد نیاز است. به‌طور کلی، مشکل بتوان در سازمان‌های جدید مدیر موفق را بدون داشتن مهارت‌های اساسی تصور کرد (۴).

یادگیری سازمانی، یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربرگیرنده رفتارهای سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌شود. در چنین سازمان‌هایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند، همت می‌گمارند (۲۳). گارسیا مورالز و همکاران^۲ (۲۰۰۷) یادگیری سازمانی را قابلیت سازمانی برای حفظ و بهبود عملکرد براساس تجارب گذشته تعریف می‌کنند و این قابلیت را توانایی کسب و بهره‌وری از دانش ضمنی و صریح به تشریح دانش و استفاده از دانش در سازمان می‌دانند (۱۱). مارکوارد^۳ (۲۰۰۲) نیز اظهار می‌دارد یادگیری زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. یادگیری سازمانی بیانگر قابلیت توسعه فکری و بهره‌وری است که از طریق تعهد به آن برای بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده، بر چپستی سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند و به‌عنوان یک

1 - Katz

2 - Garcia Morales and et al

3 - Marquardt

موجودیت جمعی که یادگرفته و تولید می‌کنند، تمرکز دارد، اما در بحث یادگیری سازمانی، به اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد توجه می‌شود (۱۹).

گومز^۱ (۲۰۰۵) بیان می‌دارد که برای ایجاد و توسعه قابلیت یادگیری سازمانی چهار شرط ضروری است. نخست اینکه مدیریت سازمان باید پشتوانه محکمی برای یادگیری سازمانی فراهم سازد و از برنامه‌های یادگیری سازمانی حمایت و پشتیبانی کند. دوم اینکه وجود یک هوش جمعی^۲ برای سیستمی دیدن سازمان و وجود چشم‌انداز مشترک بین کارکنان در سازمان ضروری است. یعنی کارکنان باید آگاهانه بتوانند کل سازمان و مسائل آن را به صورت جامع ببینند. سوم اینکه سازمان نیازمند توسعه دانش سازمانی، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش کسب‌شده فردی است و چهارم برای اینکه یادگیری منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی شود، تنها سازگاری و انطباق با تغییرات صورت‌گرفته در محیط کافی نیست، بلکه باید فراتر از یادگیری انطباقی^۳ که فقط سازگار شدن با تغییرات محیط است، حرکت کرد و به یادگیری خلاق^۴ رسید تا سازمان بتواند با تغییر ارزش‌ها و باورهای خود، در محیط تغییر ایجاد کند و این نوع یادگیری نیازمند ذهنیت باز و رفتار آزمایشگری است (۱۴). در همین راستا، در بحث مهارت‌های مدیران در سازمان‌های تولیدی و خدماتی، رایبیز^۵ (۱۹۹۸) اظهار می‌دارد که شایستگی‌ها یا مهارت‌های ادراکی مدیران به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت‌ها و منافع سازمان، شایستگی‌ها یا مهارت‌های انسانی مرتبط با توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت و انگیزه دادن به آنها مربوط است. اما شایستگی‌ها یا مهارت‌های فنی از دیدگاه او به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی مربوط است (۲۵). بلذر^۶ نیز مهارت‌های فنی یا سخت را در مدیران همانند «حلقه گمشده»، بسیار حساس برای موفقیت کارها می‌داند (۶). بوم^۷ (۲۰۰۱) مهارت‌های مدیریتی را به دو دسته عمومی و اختصاصی تقسیم کرد. مهارت‌های عمومی شامل توانایی تصمیم‌گیری، توانایی‌های ادراکی، توانایی پردازش

-
- 1 - Gomez
 - 2 - Collective conscience
 - 3 - Adaptive learning
 - 4 - Generative learning
 - 5 - Robbins
 - 6 - Belzer
 - 7 - Boum

اثربخش اطلاعات، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارائه و عرضه، تشخیص استفاده از مفاهیم و استفاده از قدرت می‌شود. همچنین این مهارت‌ها می‌توانند به صورت اختصاصی و ویژه مانند مهارت‌های فنی باشند (۵).

اسدی و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله‌ای در زمینه بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی، دریافتند که بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباط در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معناداری مشاهده کردند. یافته‌ها بر اهمیت یادگیری سازمانی و سطوح آن (یادگیری فردی، یادگیری تیمی، یادگیری سازمانی) به عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد کارشناسان سازمان تربیت بدنی تأکید دارد (۱). افشاری و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان «بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور به نتایج زیر دست یافتند: بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور تفاوت معناداری وجود داشت. همچنین بین دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی و مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی لازم و مؤلفه‌های آن برای مدیران ادارات تربیت‌بدنی تفاوت معناداری وجود نداشت (۲).

هررا^۱ (۲۰۰۷) در تحقیقی که در شرکت‌های صنعتی آمریکا انجام داد، به این نتیجه رسید که می‌توان وظایف کاری افراد را طوری طراحی کرد که کنترل وظایف و نتایج کار بهبود یابد، به نحوی که درک نتایج یادگیری و همچنین توانمندسازی سازمان را افزایش دهد. علاوه بر این، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که یادگیری مداوم بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است (۱۵). میچنا^۲ (۲۰۰۹) نیز در مطالعه‌ای که با هدف شناسایی و تعریف ابعاد یادگیری سازمانی و تأثیر آنها بر عملکرد مؤسسات کوچک و متوسط در کشور لهستان انجام داد، به این نتایج دست یافت: در این پژوهش ۱۱ بعد از ابعاد یادگیری سازمانی شامل گفت‌وگو و توانمندسازی کارکنان، همکاری، یادگیری تیمی و نگرش رهبران شناسایی و تعریف شدند.

1 - Herrera

2 - Michna

نتایج این پژوهش نشان داد که رشد کارمندان و فروش به این عوامل بستگی دارد. از این رو سازمان‌هایی که به سطوح بالایی از یادگیری دست می‌یابند، احتمالاً به عملکرد بهتری خواهند رسید (۲۱). این در حالی است که پژوهش جمالی، سیدان و چاربل^۱ (۲۰۰۹) به منظور بررسی ابزارهای متعدد اندازه‌گیری از سازمان‌های یادگیرنده در دو بخش از اقتصاد لبنان که بانک و تکنولوژی نامیدند، نشان داد که هر دو بخش درگیر سازمان یادگیرنده هستند ولی در این میان در بخش فناوری اطلاعات تلاش بیشتری انجام می‌گیرد، این به دلیل تفاوت‌ها در ماهیت کار، ساختار و محیط است. در این پژوهش به قوت‌ها و ضعف‌های این دو بخش پرداخته شده است، به طوری که اشاره به این دارد که هر دو در بخش‌های فردی و سازمانی قوی ولی در توانمندسازی و خلق سیستم برای یادگیری مشترک در سطوح سازمانی ضعیف هستند. در کل این پژوهش بر چشم‌انداز یا تئوری سیستم‌های مناسب تأکید دارد (۱۸).

هاسکو^۲ (۲۰۰۶) در مقاله‌ای با عنوان «فقدان مهارت‌ها مانعی در کار تیمی»، کار تیمی را براساس دو موضوع رهبری مناسب تیم و مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری تیم بررسی و مفاهیم رهبری و مدیریت براساس نظریه کاتز را تعریف کرد. ساختار مناسب برای تغییر رهبری سنتی و مدرن تیمی بررسی می‌شود و مهارت‌های لازم مدیریتی براساس نظریه کاتز، که در تمام سطوح مدیریتی مهارت‌های انسانی به‌طور یکسان برای کارگروهی یکسان در نظر است، مورد توجه قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که کار مناسب تیمی مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی لازم است که توسط مدیران با واگذاری مسئولیت به افراد تیم حاصل می‌شود. مدیران و رهبران با داشتن مهارت‌های انسانی مؤثر و ارتباط برقرار کردن با افراد تیم، آنها را به پذیرفتن مسئولیت‌ها تشویق می‌کنند و افراد نیز در حین انجام کار تیمی به کسب مهارت‌های لازم می‌پردازند. البته این مسئله مستلزم داشتن ساختار منعطف و تخت سازمانی است که مدیران با واگذاری مسئولیت به افزایش مهارت‌های تیمی و توانمندسازی آنان کمک کنند (۱۷). آنگر و همکاران^۳ (۲۰۰۹) نیز در بررسی فراتحلیلی، ارتباطی معنادار ولی با مقدر کم بین سرمایه انسانی و موقعیت مدیران و کارآفرینان در سازمان یافتند. این ارتباط در بعد دانش و مهارت‌ها بیشتر از تحصیل و تجربه بود (۲۹).

1 - Jamali and Sidani and Charbel

2 - Huusko

3 - Unger and et al

باتوجه به تفاوت بنیادی بین محیط‌های خدماتی و تولیدی که ناشی از انسان‌محور بودن بیشتر صنایع خدماتی در مقابل تکنولوژی‌محور بودن صنایع تولیدی است. این انسان‌محوری موجب تعاملات بیشتر در محیط‌های خدماتی می‌شود. تحقیقی در زمینه یادگیری سازمانی در بستر سازمان‌های ورزشی می‌تواند نقش این تعاملات را که به انتقال سریع‌تر و بهتر دانش منجر می‌شود، آشکار سازد. همچنین مدیران علاوه بر پرورش و اهتمام مؤلفه‌های یادگیری سازمانی باید با اولویت این مؤلفه‌ها برای موفقیت در سازمان آشنا و آگاه باشند تا با توجه به این اولویت‌ها به موفقیت سازمانی خود نایل شوند. از این‌رو در این پژوهش برای اولویت این مؤلفه‌ها از دیدگاه متخصصان در این زمینه از روش AHP¹ استفاده شد. از سوی دیگر، باتوجه به گزینش مدیران‌ارشد سازمان تربیت‌بدنی و لزوم دارا بودن برخی مهارت‌های متناسب با ساختار سازمان‌های خدماتی که سال‌هاست مبحث محافل علمی و ورزشی است و همچنین لزوم تغییر ساختار سنتی این سازمان و تبدیل این سازمان به سازمانی یادگیرنده، محقق باتوجه به حساسیت و نیاز گزینش مدیران براساس مهارت‌های مورد نیاز آنها در تمامی سلسله‌مراتب مدیریت سازمان و تناسب این مهارت‌ها با پیاده‌سازی راهبردهای یادگیری سازمانی، به تدوین این پژوهش پرداخته است.

باتوجه به مباحث عنوان‌شده در بخش‌های پیشین، اهمیت و ضرورت مهارت‌های مدیریتی در سازمان‌ها و در محیط رقابتی کنونی، همچنین لزوم ایجاد یادگیری سازمانی و توسعه سازمان یادگیرنده برای کارایی و اثربخشی بیش از پیش مدیران و کارکنان، اجزای لاینفک سازمان‌ها در راستای ارائه خدمات و تولیدات هرچه بیشتر برای جلب رضایت مشتریان و استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان است. مدیران و کارکنان سازمان تربیت بدنی نیز از این قاعده مستثنا نیستند و پژوهش حاضر در جهت ارائه راهکارهایی در این زمینه با طرح این سؤالات تدوین شده است. آیا بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) با یادگیری سازمانی در مدیران سازمان تربیت بدنی ارتباط معناداری وجود دارد؟ آیا مهارت‌های سه‌گانه می‌توانند پیش‌بینی‌کننده یادگیری سازمانی در مدیران سازمان تربیت بدنی باشند؟

روش تحقیق

روش این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها همبستگی است و به شکل میدانی صورت گرفته است.

جامعه و نمونه‌های آماری

جامعه آماری این پژوهش کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی بودند. براساس اطلاعات گرفته‌شده از بخش آمار و اطلاعات سازمان تربیت‌بدنی، تعداد کارشناسان شاغل که پست‌های کارشناسی را مطابق تشکیلات مصوب این سازمان احراز کرده‌اند، برابر با ۳۰۰ نفر بودند. از دیدگاه کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی به‌منظور سنجش مهارت‌های سه‌گانه مدیران و ارزیابی یادگیری سازمانی استفاده شد. در این تحقیق تعداد متخصصان مدیریت ورزشی با مشورت استادان و متخصصان امر ۱۰ نفر در نظر گرفته شد. شایان توضیح است که متخصصان مدیریت ورزشی ۱۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌هایی بودند که سابقه حضور در سازمان‌های ورزشی به‌ویژه سازمان تربیت‌بدنی را داشتند. متخصصان دارای مدرک دکتری تربیت‌بدنی در گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی بودند و علت تعداد انتخاب آنان (۱۰ نفر) محدودیت در انتخاب افرادی بود که مدرک دکتری مدیریت ورزشی و سابقه مدیریت ارشد در سازمان‌های ورزشی را دارا باشند. از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی برای اولویت‌بندی و وزن‌دهی شاخص‌ها و عوامل یادگیری سازمانی به‌منظور ارائه مدل استفاده شد.

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری منظم نظام‌مند برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد. در این روش، برای تعیین این که کدامیک از اعضای جامعه را می‌توان به‌عنوان نمونه انتخاب کرد، از روش زیر استفاده شد:

تعداد کل اعضای جامعه تحقیق بر تعداد اعضای نمونه تقسیم و عدد به‌دست‌آمده به‌عنوان مبنای نمونه‌گیری انتخاب شد و به این صورت مضربی از اعداد به‌دست‌آمده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. تعداد اعضای نمونه براساس فرمول و با استفاده از نتایج حاصل از مطالعه مقدماتی ۱۲۶ نفر تعیین شد.

$I = n$ = عدد مینا، n = تعداد نمونه، N = حجم جامعه، d = دقت احتمالی مطلوب که برابر با $0/176$ است. $t =$ ضریب اطمینان $0/95$ که مساوی با $1/96$ است. $S^2 =$ واریانس جامعه که براساس مطالعه مقدماتی برابر با 32 به دست آمده است.

به منظور اطمینان، 130 پرسشنامه بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی توزیع شد که پس از حذف موارد ناقص و نیمه تمام در نهایت 128 پرسشنامه از نمونه‌های مذکور دریافت شد.

ابزار تحقیق

برای ارزیابی مهارت‌های مدیران سازمان تربیت بدنی در این پژوهش از پرسشنامه محقق‌ساخت مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) استفاده شد. این ابزار دارای 30 سؤال به منظور ارزیابی مهارت‌های مدیران است. در این پرسشنامه از طیف پنج ارزشی لیکرت برای پاسخگویی استفاده شد. کمترین امتیاز را کاملاً مخالف (۱) و بیشترین امتیاز را کاملاً موافق (۵) به خود اختصاص داد.

برای ارزیابی یادگیری سازمانی از پرسشنامه استاندارد مارکوارت (۱۳۸۶) که دارای هفت بعد چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان است، استفاده شد. در این ابزار نیز از طیف هفت ارزشی لیکرت برای پاسخ به سؤالات استفاده شد که کمترین امتیاز را کاملاً مخالف (۱) و بیشترین امتیاز را کاملاً موافق (۷) به خود اختصاص داد.

پرسشنامه AHP نیز متشکل از هفت عامل یادگیری سازمانی و براساس پرسشنامه مارکوارت (۱۳۸۶) است. تعداد داده‌های لازم به منظور اجرای مدل AHP می‌بایست براساس مقایسات زوجی تهیه شود. ابعاد هر ماتریس برابر است با تعداد عناصری که باید مقایسه شوند. این عناصر همگی در سطر و ستون ماتریسی ذکر می‌شوند که برای مقایسه عوامل مهم یادگیری سازمانی تنظیم شده است. در ماتریس مذکور به دلیل اینکه هفت

عامل یادگیری سازمانی وجود دارد، ابعاد آن 7×7 تنظیم شده است. هر خانه ماتریس متناظر با دو عامل، یکی در سطر و دیگری در ستون است.

پس از مقایسه عوامل، میزان ترجیح مورد نظر براساس طیف ساعتی در دامنه ۹ - ۱، در خانه مربوط درج می شود اما قبل از این کار باید شیوه مقایسه مشخص باشد، یعنی باید مشخص شود که عامل سطر با عامل ستون مقایسه شده است یا برعکس. این امر در محاسبات و در مرحله استخراج داده ها بسیار مهم است. با مشخص بودن شیوه کار، هنگامی که ترجیح دو عامل برعکس باشد، مقدار عددی نیز به طور معکوس بیان می شود. به طور مثال اگر شیوه مقایسه عوامل سطر با ستون باشد، چنانچه در مقایسه ای عامل ستون به عامل سطر در «بی اندازه مرجح» ارزیابی می شود، مقدار یک نهم و اگر عکس این حالت باشد مقدار ۹ در خانه مربوط ذکر می شود. پرواضح است که لحاظ کردن مطالب مذکور در پرسشنامه موجب پیچیدگی و سردرگمی خواهد شد. از این رو برای رفع این مشکل در جدول راهنمای مقایسه در مقابل ترجیحات مختلف علاوه بر مقادیر عددی، از حروف A تا I (به ترتیب متناظر با ۱ تا ۹) نیز استفاده شد (جدول ۱).

جدول ۱ - جدول راهنمای مقایسات

درجه اهمیت در مقایسه دو به دو	ترجیح یکسان	۹ بزرگتر تا نسبتاً	نسبتاً بزرگتر تا ۳	نسبتاً قوی تا قوی	۵ قوی تا قوی	۶ قوی تا بسیار	ترجیح بسیار قوی	اندازه مرجح بسیار تا بی	بی اندازه مرجح
کد عددی: هنگامی که عامل سطر به عامل ستون ترجیح داشته باشد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
کد حرفی: هنگامی که عامل ستون به عامل سطر ترجیح داشته باشد.	A	B	C	D	E	F	G	H	I

به منظور تعیین روایی محتوایی پرسشنامه های این پژوهش از چند تن از استادان صاحب نظر با گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی به عمل آمد (۱۰ نفر) که پس از اعمال نظر آنها، پرسشنامه ها تأیید شد. به منظور اندازه گیری قابلیت پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. به این منظور بخش کوچکی از جامعه آماری (۳۰

نفر) انتخاب و پرسشنامه‌ها به شکل مطالعه مقدماتی در جامعه توزیع شد. این مقدار براساس داده‌های حاصل از پرسشنامه ارزیابی یادگیری سازمانی $\alpha = 0/97$ و پرسشنامه ارزیابی مهارت‌های مدیریتی $\alpha = 0/96$ است که نشان می‌دهد پرسشنامه‌های مورد استفاده، قابلیت پایایی لازم را دارد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌های پژوهش از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی و توصیف یافته‌ها (میانگین، انحراف استاندارد، جداول توزیع فراوانی و نمودارها) استفاده شد. در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف به منظور تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون همبستگی اسپیرمن برای تعیین ارتباط بین متغیرهای مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و یادگیری سازمانی و از رگرسیون چندمتغیره برای تعیین رابطه و پیش‌بینی بین متغیرهای تحقیق استفاده شد. همچنین از روش AHP برای اولویت‌بندی و وزن‌دهی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی استفاده شد که در این راستا از نرم‌افزار Expert Chocie 11 به منظور تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه AHP استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

در این بخش نخست به برخی ویژگی‌های فردی و جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق و سپس به یافته‌های استنباطی تحقیق اشاره می‌شود.

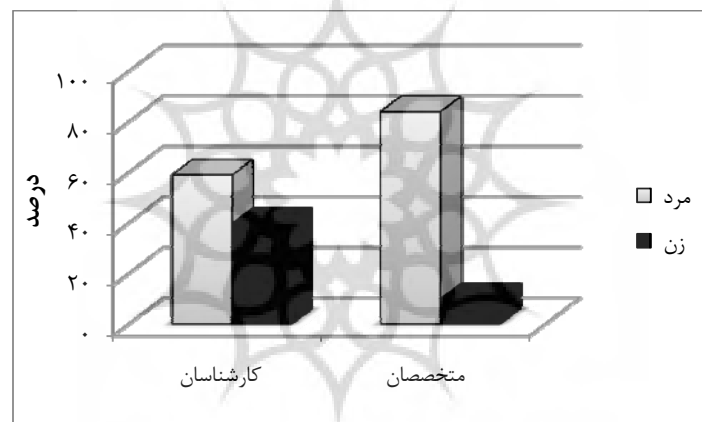
نتایج جدول ۲ و ۳ نشان می‌دهد که کارشناسان سازمان تربیت بدنی در این پژوهش، تقریباً دارای میانگین سنی ۴۰ سال هستند، در حالی که میانگین سنی متخصصان مدیریت ورزشی این تحقیق ۴۹ سال است.

جدول ۲ - توزیع درصد فراوانی سن متخصصان مدیریت ورزشی و کارشناسان سازمان تربیت بدنی

متخصصان مدیریت ورزشی		
دامنه سنی	فراوانی	درصد
۴۰-۴۶ سال	۴	۴۰
۴۶-۵۰ سال	۲	۲۰
۵۱-۵۵ سال	۱	۱۰
۵۵-۶۰ سال	۳	۳۰
جمع	۱۰	۱۰۰

جدول ۳ - توزیع کارشناسان سازمان تربیت بدنی در جوامع مورد بررسی برحسب جنس

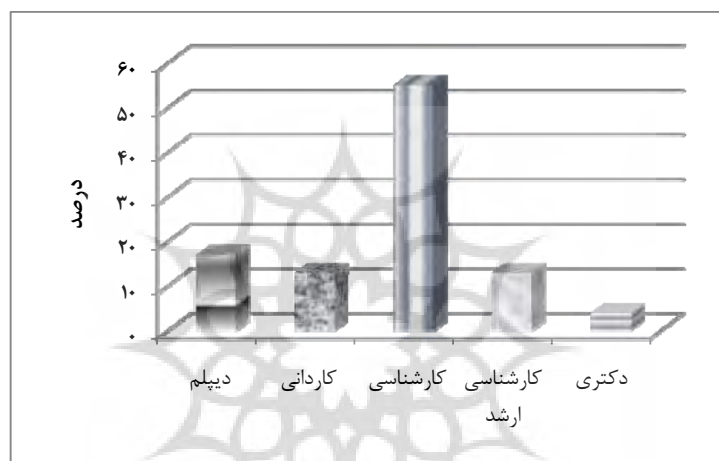
کارشناسان سازمان تربیت بدنی		
دامنه سنی	فراوانی	درصد
۲۶-۳۰ سال	۴	۳
۳۱-۳۵ سال	۱۲	۹/۷
۳۶-۴۰ سال	۴۰	۳۱
۴۱-۴۵ سال	۵۲	۳۹/۸
۴۶-۵۰ سال	۲۰	۱۶/۵
جمع	۱۲۸	۱۰۰



شکل ۱ - توزیع درصد فراوانی جنسیت کارشناسان سازمان تربیت بدنی

شکل ۱ نشان می‌دهد که از مجموع ۱۲۸ کارشناس پاسخ‌دهنده، ۷۴ نفر مرد (۵۸ درصد) و ۵۴ زن (۴۲ درصد) بودند. این در حالی است که این نمودار نشان می‌دهد که ۹ نفر (۹۰ درصد متخصصان پاسخ‌دهنده) مرد و تنها ۱ نفر زن (۱۰ درصد) بوده است.

شکل ۲ که نشان‌دهنده توزیع درصد فراوانی مدرک تحصیلی کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی است، گویای این مطلب است که ۱۷ درصد کارشناسان مورد بررسی دارای مدرک دیپلم، ۱۳ درصد دارای مدرک کاردانی، ۵۵ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۳ درصد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۳ درصد دارای مدرک دکترا هستند. این درحالی است که تمام متخصصان مدیریت ورزشی مدرک دکتری دارند.



شکل ۲ - توزیع درصد فراوانی مدرک تحصیلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی

در جدول ۴ سابقه فعالیت‌های مدیریتی و آموزشی متخصصان مدیریت ورزشی مشاهده می‌شود. براساس جدول مذکور، ۶۰ درصد متخصصان دارای سابقه فعالیت‌های مدیریتی بیش از ۱۵ سال و ۴۰ درصد آنان نیز دارای سابقه فعالیت‌های آموزشی بیشتر از ۲۰ سال هستند. جدول ۴ نیز نشان‌دهنده سابقه کاری کارشناسان سازمان تربیت بدنی است. براساس اطلاعات مندرج در جدول مذکور ۳۰ درصد کارشناسان سابقه کاری بین ۱۰ - ۵ سال، ۲۶ درصد ۱۵ - ۱۱ سال، ۳۳ درصد، ۲۰ - ۱۶ سال و ۱۰ درصد ۲۵ - ۲۱ سال داشته‌اند.

جدول ۴ - سابقه فعالیت های مدیریتی و آموزشی متخصصان مدیریت ورزشی

سابقه فعالیت های آموزشی		
دامنه سنی	فراوانی	درصد
۱۵-۱۰ سال	۲	۲۰
۲۰-۱۶ سال	۴	۴۰
۲۵-۲۱ سال	۲	۲۰
۳۰-۲۶ سال	۲	۲۰
جمع	۱۰	۱۰۰

جدول ۵ - سابقه کاری کارشناسان سازمان تربیت بدنی

کارشناسان سازمان تربیت بدنی		
دامنه سنی	فراوانی	درصد
۱۰-۵ سال	۳۸	۳۰
۱۵-۱۱ سال	۳۴	۲۶
۲۰-۱۶ سال	۴۳	۳۳
۲۵-۲۱ سال	۱۳	۱۰
جمع	۱۲۸	۱۰۰

باتوجه به اطلاعات بر گرفته از ویژگی های جمعیت شناختی کارشناسان سازمان تربیت بدنی، ۲۳ درصد کارشناسان مورد بررسی دارای مدرک تربیت بدنی و ۷۷ درصد آنان در دیگر رشته ها تحصیل کرده اند، درحالی که همه متخصصان مورد بررسی دارای مدرک دکتری در رشته تربیت بدنی با گرایش مدیریت و برنامه ریزی هستند (شکل ۳).



شکل ۳ - توزیع درصد فراوانی رشته تحصیلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی

یافته‌های استنباطی

براساس یافته‌های حاصل از آزمون اسپیرمن و با استفاده از دیدگاه کارشناسان سازمان تربیت بدنی در این زمینه، بین مهارت‌های مدیریتی و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری در سطح $P < 0/01$ و دوطرفه وجود داشت. نتایج آزمون اسپیرمن نشان‌دهنده ارتباط مستقیم و معنادار مهارت‌های ادراکی با یادگیری سازمانی ($P < 0/01$ ، $r_{ho} = 0/391$)، مهارت انسانی با یادگیری سازمانی ($P < 0/01$ ، $r_{ho} = 0/428$) و مهارت فنی با یادگیری سازمانی ($P < 0/01$ ، $r_{ho} = 0/364$) است (جدول ۶).

جدول ۶- نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن بین مهارت‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی		مؤلفه مهارت‌ها
تعداد (n)	میزان همبستگی (r_{ho})	
۱۲۸	۰/۳۹۱ ^{**}	مهارت ادراکی
۱۲۸	۰/۴۲۸ ^{**}	مهارت انسانی
۱۲۸	۰/۳۶۴ ^{**}	مهارت فنی

^{**} = معنی داری در سطح $P < 0/05$

^{**} = معنی داری در سطح $P < 0/01$

در جدول ۷ ماتریس ضرایب همبستگی اسپیرمن بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان) مشاهده می‌شود. براساس یافته‌های مندرج در جدول مذکور، تنها ارتباط بین مهارت فنی با کار و یادگیری تیمی معنادار نبوده ($P = 0/266$ ، $r_{ho} = 0/099$) و تمامی مؤلفه‌های مهارت‌های مدیریتی با یادگیری سازمانی، دارای ارتباطی مثبت و معنی‌دار است (در سطح $P < 0/05$ و $P < 0/01$).

جدول ۷ - ماتریس همبستگی اسپیرمن بین مهارت های سه گانه مدیریتی با مؤلفه های یادگیری سازمانی

مؤلفه ها مهارت ها	چشم انداز مشترک	فرهنگ سازمانی	کار و یادگیری تیمی	اشتراک دانش	تفکر سیستمی	رهبری مشارکتی	توسعه شایستگی های کارکنان
مهارت ادراکی	۰/۴۷۲**	۰/۳۲**	۰/۲۸**	۰/۴۹۴**	۰/۴۱۲**	۰/۲۷۷**	۰/۲۱۲*
مهارت انسانی	۰/۵۳۴**	۰/۳۴۹**	۰/۳۱۲**	۰/۵۵۸**	۰/۴۱۴**	۰/۲۸۱**	۰/۱۷۷*
مهارت فنی	۰/۴۲۴**	۰/۱۹۲*	۰/۰۹۹	۰/۴۱۸	۰/۲۱۳*	۰/۲۸۳**	۰/۳۸۹**

* = معنی داری در سطح $P < 0.05$ ** = معنی داری در سطح $P < 0.01$

برای تعیین ارتباط و پیش بینی بین متغیرهای این پژوهش از تحلیل رگرسیون بین به کارگیری مهارت های ادراکی، انسانی و فنی مدیران به عنوان متغیرهای مستقل (پیش بین) و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته (ملاک)، با روش گام به گام استفاده شد. در روش گام به گام اولین متغیر پیش بین براساس بالاترین ضریب همبستگی صفر مرتبه با متغیر ملاک وارد تحلیل می شود. به طور کلی، در روش گام به گام به ترتیب ورود متغیرها در دست محقق نیست. نتایج ضریب همبستگی چندگانه (جدول ۸) نشان می دهد که بین مهارت های سه گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی رابطه مستقیم و معناداری ($P < 0.01$, $r = 0.654$) وجود دارد. همچنین ضریب تعیین که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر وابسته (ملاک) از طریق متغیر مستقل (پیش بین) است، نشان می دهد که ۴۲/۸ درصد واریانس یادگیری سازمانی به مهارت های سه گانه مدیریتی و ۵۷/۲ درصد به عواملی خارج از مدل مذکور مربوط می شود.

جدول ۸ - نتایج همبستگی چندگانه بین مهارت های سه گانه مدیریتی و یادگیری سازمانی

P	R ²	R	N
/	/	/	

نتایج رگرسیون چندمتغیره (جدول ۹) نشان می دهد که مهارت های ادراکی ($P < 0.001$, $t = 0.509$) و مهارت های انسانی ($P < 0.003$, $t = 3.046$) واجد شرایط پیش بینی یادگیری سازمانی هستند. همچنین نتایج

مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که بین مهارت ادراکی ($B=1/298$)، مهارت انسانی ($B=0/648$) و مهارت فنی ($B=0/118$) رابطه مستقیمی وجود دارد. ضریب معیاری بتا (β) نیز به‌عنوان مقیاسی از اهمیت نسبی متغیرها کاربرد دارد. از این‌رو از مقایسه مهارت ادراکی ($1/002$)، مهارت انسانی ($0/529$) و مهارت فنی ($0/118$) می‌توان به اهمیت بیشتر متغیر مهارت ادراکی در پیش‌بینی تغییرات یادگیری سازمانی نسبت به دو متغیر دیگر پی برد.

جدول ۹ - نتایج تحلیل رگرسیون بین متغیر پیش‌بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و مؤلفه‌های آن با یادگیری سازمانی

سطح معنی داری P	مقدار t	ضرایب غیراستاندارد		رگرسیون گام به گام
		Beta	Sd.Er	
0/041	2/064		0/385	0/795
0/001	5/509	1/002	0/226	1/298
0/003	3/064	0/529	0/212	0/648
0/285	0/872	0/118	0/207	0/118

بنابراین معادله رگرسیون یادگیری سازمانی با توجه به متغیرهای پیش‌بین (مهارت‌های مدیریتی) براساس داده‌های جدول ۹ به شرح زیر است:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y = 0/759 + 1/298 (X_1) + 0/648 (X_2)$$

X_2 = مهارت انسانی، X_1 = مهارت ادراکی، Y = یادگیری سازمانی

براساس رابطه مذکور، مقدار یادگیری سازمانی (Y) به ازای تغییرات مهارت‌های ادراکی (X_1) و مهارت‌های انسانی (X_2) تغییر خواهد کرد. به بیان بهتر، بخشی از میزان یادگیری سازمانی را مهارت‌های ادراکی و انسانی

تعیین می‌کنند. بر مبنای رابطه مذکور به ازای هر واحد از مهارت‌های ادراکی مقدار $1/298$ و همچنین به ازای هر واحد از مهارت‌های انسانی مقدار $0/648$ به یادگیری سازمانی افزوده خواهد شد.

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل متغیرهای یادگیری سازمانی از طریق نرم‌افزار Expert Choice 11 و بر مبنای روش AHP، میانگین موزون وزن متغیرهای یادگیری سازمانی اولویت‌بندی شد. براین اساس فرهنگ سازمانی با میانگین وزن $M = 0/4096$ ، بالاترین اولویت را در متغیرهای یادگیری سازمانی از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی به خود اختصاص داد. این محاسبه، در ماتریسی 7×7 متناظر با هفت متغیر یادگیری سازمانی براساس نظریات مارکوارت انجام پذیرفت. اولویت‌بندی متغیرها براساس مقایسات زوجی دوبه‌دو و به‌صورت متناظر صورت گرفته است. پس از متغیر فرهنگ سازمانی که بالاترین اولویت را در این تحلیل دارا بود، اولویت‌بندی دیگر متغیرها به‌ترتیب به شرح زیر است:

چشم‌انداز مشترک $M = 0/3633$ ، کار و یادگیری تیمی $M = 0/1034$ ، اشتراک دانش $M = 0/0634$ ، تفکر سیستمی $M = 0/0354$ ، رهبری مشارکتی $M = 0/0159$ و توسعه شایستگی‌های کارکنان با $M = 0/0008$.

(شکل ۴).



شکل ۴ - خروجی نرم‌افزار Expert Choice 11 حاصل از تحلیل متغیرهای یادگیری سازمانی براساس روش AHP

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی محقق در پژوهش حاضر، تفسیر و تبیین اهمیت مهارت‌های مدیران، یادگیری سازمانی و اهمیت توسعه این متغیرها در سازمان تربیت‌بدنی است. در سازمان‌های ورزشی ایران، اشاعه و پیاده‌سازی مباحثی مانند یادگیری سازمانی و فاکتورها و عوامل دخیل در این متغیر مهم سازمانی با مشکلات فراوانی روبه‌رو است. به همین دلیل، دیدگاه اغلب سازمان‌های تولیدی و صنعتی به شکلی نظام‌مند متوجه مسائلی از این دست به‌منظور ارتقای بهره‌وری و تولید بیشتر در سازمان متبوع خود است. به همین دلیل، محقق درصدد اثبات اهمیت و لزوم مهارت‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی و همچنین ارتباط این دو متغیر در جهت پیشبرد اهداف سازمانی برای مدیران سازمان تربیت‌بدنی است.

اطلاعات حاصل از این پژوهش نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین مهارت‌های ادراکی و یادگیری سازمانی در مدیران سازمان تربیت‌بدنی وجود دارد. از دیدگاه کارشناسان سازمان نیز شناخت اهداف و برنامه‌های سازمان، توانایی تدوین راهبردها و توانایی‌های ذهنی مدیر در فهم مسائل و مشکلات سازمان از مهم‌ترین مؤلفه‌های مهارت ادراکی هستند و نقش بسزایی در یادگیری سازمانی دارند. این نتایج با نتایج تحقیقات کیایی (۱۳۸۷) و لوراگوستانو و ویکی زومیا (۲۰۰۷) همسوست (۳، ۹).

بدیهی است که تدوین راهبردهای بلندمدت و مناسب در سازمان از مهم‌ترین عوامل استقرار یادگیری سازمانی و تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده است. همچنین درک مسائل و مشکلات سازمان و چگونگی مواجهه با آن از مهم‌ترین مهارت‌های ادراکی مدیران در مقابل استقرار یادگیری در سازمان است. با توجه به نتایج این پژوهش که به ارتباط مثبت و معنادار بین مهارت‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی اشاره دارد، مدیران برای کارایی بیشتر ناگزیر به پیاده‌سازی ابعاد یادگیری سازمانی بوده و این امر نیز در سایه مهارت‌های ادراکی و تصمیمات صحیح آنان قابل حصول است.

یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده ارتباط مثبت و معنادار بین مهارت‌های انسانی و یادگیری سازمانی مدیران سازمان تربیت‌بدنی است. از مهم‌ترین مؤلفه‌های مهارت انسانی مدیران، از دیدگاه کارشناسان که نقش مهمی در یادگیری سازمانی ایفا می‌کند، احساس مسئولیت در مقابل دیگران، کارگروهی و تشخیص عملکرد

مثبت و منفی کارکنان توسط مدیر است. این نتایج با نتایج کیایی (۱۳۸۷)، افشاری و همکاران (۱۳۸۸)، هاسوکو (۲۰۰۶)، کولینسون (۲۰۰۷) و تریم (۲۰۰۷) همسوست (۸، ۲۸). تقریباً تمام پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه مهارت‌های انسانی، تأثیر و ارتباط این مؤلفه با کارایی و اثربخشی سازمانی اثبات شده است. به نظر آل سبابا (۲۰۰۱) مهارت‌های انسانی در مدیران پروژه بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آنها دارد (۱۰). هومان (۲۰۱۰) نیز در یک مطالعه موردی روی یک شرکت خدمات ارتباطی دریافت که مدیریت خدمات و منابع انسانی، نیازی برای تغییر از ساختار اداری و تبدیل شدن به شرکت تجاری عملگراست (۱۶). باتوجه به اینکه از مهم‌ترین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی چشم‌انداز مشترک، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش و رهبری مشارکتی است، مدیران با داشتن مهارت‌های انسانی مؤثر، توسعه ارتباطات و درگیر کردن همه افراد در سازمان می‌توانند به اهداف خود که همان موفقیت در سازمان و اثربخشی و بهره‌وری هرچه بیشتر است، نایل آیند.

یافته‌های حاصل از پژوهش حاکی از وجود ارتباط مثبت و معنادار بین مهارت‌های فنی و یادگیری سازمانی در مدیران سازمان تربیت‌بدنی است. از اصلی‌ترین مؤلفه‌های مهارت فنی مدیران در سازمان تربیت‌بدنی می‌توان به ترتیب به آگاهی از دستورالعمل‌ها و قوانین سازمان، آشنایی به امور اداری و مالی و انجام به‌موقع امور اشاره کرد. نتایج حاصل از این آزمون همسو با پژوهش افشاری و همکاران (۱۳۸۸) و مخالف نتایج تحقیق پژوهش کیایی (۱۳۸۷) است (۲، ۳). این مغایرت در نتایج به‌دست‌آمده را می‌توان به عدم تناسب در جایگاه سازمانی مدیران دو تحقیق مرتبط دانست. در پژوهش حاضر، ۴۹ درصد مدیران، مدیران عملیاتی بودند که همین امر را می‌توان مهم‌ترین عامل معنادار بودن آزمون فرضیه دانست. البته باتوجه به این نکته که برنامه‌ریزی و تدوین راهبردهای کلی سازمان در ارتباط سازمان به سازمان یادگیرنده توسط مدیران ارشد انجام می‌پذیرد. لزوم آشنایی و تبصر مدیران به مهارت‌های ادراکی مهم‌تر است. بی‌شک اشاعه دانش در راستای امور محوله و اشتراک دانش در تمامی سطوح سازمانی در کنار آگاهی و اطلاع صحیح مدیران از امور محوله به کارکنان موجب ارتقا و افزایش عملکرد و اثربخشی در سازمان خواهد شد. بی‌شک داشتن دانش و تجربه مدیریت ورزشی بر اثربخشی و کارایی مدیران می‌افزاید و موجب شناخت دقیق‌تر آنان نسبت به وظایف خود می‌شود. بلدر (۲۰۰۱) نیز مهارت‌های فنی یا سخت را در مدیران همانند «حلقه گمشده» بسیار حساس برای موفقیت در کارها می‌داند (۶).

در این تحقیق به منظور پیش‌بینی یادگیری سازمانی توسط مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی از تحلیل رگرسیون استفاده شد. بر همین اساس ارتباط مثبت و معناداری بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی وجود داشت. براساس نتایج حاصل، مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی، ۴۲ درصد از یادگیری سازمانی را تبیین می‌کند. نتایج ضرایب استاندارد نیز نشان‌دهنده اهمیت بیشتر مهارت ادراکی در پیش‌بینی تغییرات یادگیری سازمانی به نسبت دو متغیر دیگر است. این نتایج همسو با نتایج تحقیقات کیایی (۱۳۸۷) است. افزایش سطح مهارت‌های ادراکی به‌ویژه در سطح مدیران ارشد در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان تربیت بدنی به آشنایی هرچه بیشتر آنها برای تدوین راهبردهای لازم و پیاده‌سازی اصول یادگیری سازمانی مانند رهبری مشارکتی، توسعه شایستگی‌های کارکنان و ایجاد و زمینه‌سازی تفکر سیستمی در سازمان دانست. از طرفی لازمه مهارت‌های ادراکی بالا در بیشتر سازمان‌ها مختص مدیران ارشد سازمان است. بی‌شک این مدیران ارشد هستند که تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های آتی سازمانی را با مشورت مدیران میانی و عملیاتی اتخاذ می‌کنند. از این رو افزایش مهارت‌های ادراکی مدیران به افزایش توانایی تصمیم‌گیری و درک مشکلات سازمانی کمک خواهد کرد. به اعتقاد گلیسینگ^۱ (۲۰۰۸) مدیران برای موفقیت‌های متوالی باید به دنبال تحقیقات و اطلاعات راهگشا برای به دست آوردن فرصت‌های جدید در سازمان باشند (۱۳). پرواضح است که مدیران ارشد سازمان تربیت بدنی نیز برای پیاده‌سازی اصول یادگیری سازمانی و تبدیل شدن سازمان تربیت بدنی به سازمان یادگیرنده، نیازمند توانایی‌ها و مهارت‌های ادراکی بالایی هستند.

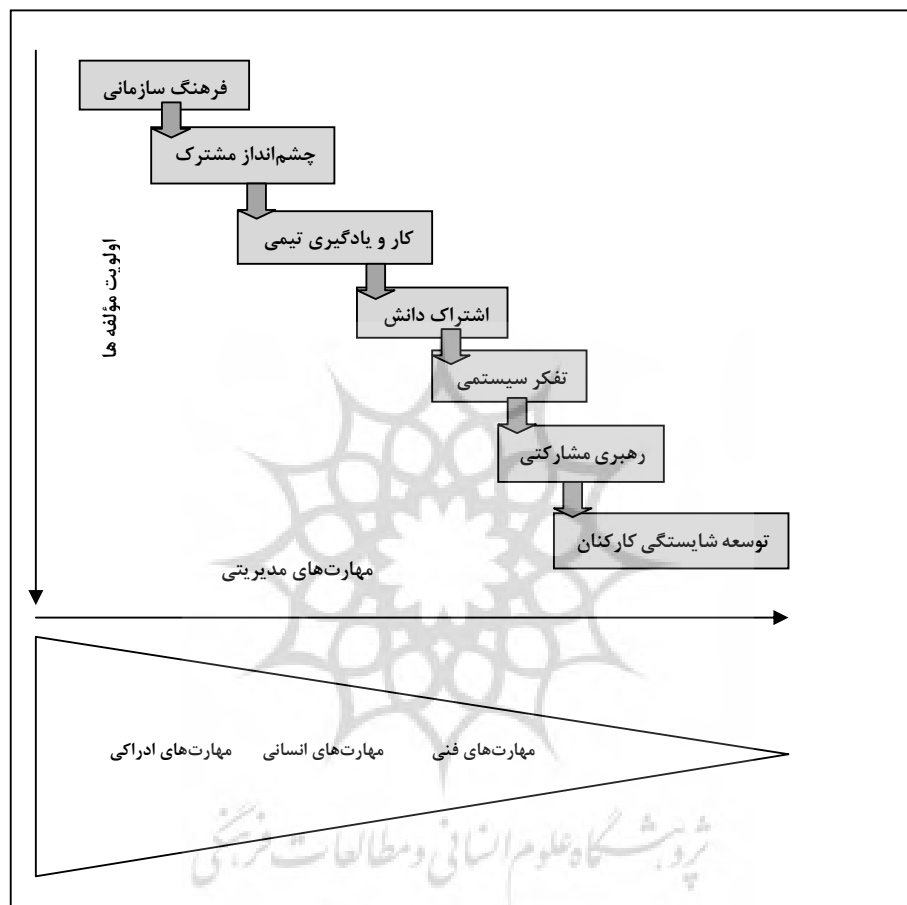
در بخش دیگر این پژوهش به تحلیل، اولویت‌بندی و وزن‌دهی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی پرداخته شد. برای این امر از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی و فرایند تحلیلی سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. بر مبنای این روش تمامی هفت مؤلفه یادگیری سازمانی در یک ماتریس به صورت متناظر و دوجه دو مقایسه شدند. در این مقایسه فرهنگ سازمانی با میانگین وزنی $M = 0/4096$ بالاترین اهمیت را از دیدگاه متخصصان در یادگیری سازمانی دارا بود. همچنین چشم‌انداز مشترک با میانگین $M = 0/3633$ و کار و یادگیری تیمی با میانگین $M = 0/1034$ اولویت‌های دوم و سوم را در این تحلیل به خود اختصاص دادند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های الهی (۱۳۸۶) و نافوخو (۲۰۰۸) همسو است (۲۲). بی‌شک براساس پژوهش‌های صورت‌گرفته،

1 - Glising

سازمان‌های موفق و برتر، فرهنگ مثبت و قوی دارند زیرا فرهنگ سازمانی قوی و مثبت موجب افزایش سطح مشارکت کارکنان و کثرت توافق همگان بر روی نکات راهبردی و در نهایت افزایش کارایی می‌شود (۳۰). همچنین با هدایت و مشارکت دادن کارکنان می‌توان مهارت‌های آنان را افزایش داد و موجبات افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی را فراهم ساخت.

در این پژوهش براساس اهداف پیش‌بینی‌شده، محقق به دنبال ارائه مدلی بهینه به‌منظور استفاده مدیران ارشد سازمان تربیت بدنی برای اجرای هرچه بهتر اصول سازمان یادگیرنده و در نتیجه کارایی بهتر سازمان بود. بر همین اساس با توجه به اطلاعات برگرفته از پرسشنامه‌های مهارت‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی و همچنین پرسشنامه AHP که براساس درخت سلسله مراتب و مقایسات زوجی تدوین شده است، مدل مذکور استخراج شد (شکل ۵).

این مدل تلفیق مهارت‌های مدیران و یادگیری سازمانی و به بیان بهتر اولویت‌های اجرای متغیرهای یادگیری سازمانی را در سازمان نشان می‌دهد. براساس یافته‌های تحقیق، فرهنگ سازمانی اهمیتی اساسی در اجرای اصول یادگیری سازمانی دارد. به همین دلیل این مؤلفه در اولویت اول در مدل پلکانی به عنوان پایه و مبنای اصول سازمان یادگیرنده قرار دارد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌سازد. فرهنگ سازمانی ادراکی یکسان از سازمان است که وجود آن در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و نشان‌دهنده مشخصات معمول و ثابتی است که سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. اورتنر و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش‌های خود به تطبیق یادگیری سازمانی با فرهنگ سازمانی تأکید داشته‌اند (۲۴).



شکل ۵ - مدل تلفیقی مهارت‌های مدیران و یادگیری سازمانی با تأکید بر روش

دیگر مؤلفه‌های یادگیری سازمانی به ترتیب اولویت از بالا به پایین پلکان اولویت مؤلفه‌ها قرار گرفته‌اند. بدیهی است که ایجاد فرهنگی قوی به همراه دیگر متغیرها مانند چشم‌انداز مشترک و کار تیمی در نهایت به توسعه و شکوفایی شایستگی‌های کارکنان می‌انجامد و این نتیجه‌ای جز کارایی سازمانی در بر نخواهد داشت.

در بعد دیگری از مدل، مهارت‌های مدیران قرار دارد. داشتن مهارت‌های مختلف با توان ترکیب آنها به روش‌های مناسب برای انجام وظایف در شرایط گوناگون، تفاوت آشکار وجود دارد. اغلب مدیران کاملاً می‌دانند که باید چه وظایفی را انجام دهند و بر مهارت‌های لازم برای انجام وظایف اشراف دارند اما اغلب در اجرای مناسب مهارت‌ها موفق نیستند. به عبارت دیگر، فقط داشتن مهارت و دانش موجب انجام کار نمی‌شود، بلکه باور یا باورهایی که فرد نسبت به خود و مهارت‌های خود دارد، به اجرای موفقیت‌آمیز کار منجر می‌شود. در مدل به‌خوبی نقش مؤثر مهارت‌های مدیران را در ایجاد سازمانی یادگیرنده نشان داده است. در سازمان‌ها اجرا و پیاده‌سازی هر مؤلفه، نیازمند برنامه‌ریزی و ایجاد زمینه‌های مناسب در سطوح مختلف سازمان توسط مدیران سازمان مذکور است. در این زمینه، مدیران ارشد بیشترین سهم را در این مقوله دارند. براساس نظریه‌های موجود مدیران ارشد نیازمند مهارت‌های ادراکی بیشتر نسبت به مهارت‌های انسانی و فنی در سازمان هستند. بر مبنای یافته‌های این پژوهش، مهارت ادراکی بیشترین سهم را در پیش‌بینی یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی دارد. این امر در پیوستار مهارت‌های مدیریت در شکل دیده می‌شود. بر مبنای این پیوستار، مدیران به‌منظور ایجاد و پیاده‌سازی اصول یادگیری سازمانی به‌ترتیب نیازمند مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی بالایی هستند.

مدیریت سازمان باید اهمیت یادگیری را درک و فرهنگی را در سازمان ایجاد کند که کسب، خلق و انتقال دانش به‌عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان در نظر گرفته شود (۱۲، ۲۰). مدیریت سازمان باید با صراحت راهبردی بودن یادگیری را بیان کند، زیرا یادگیری سازمانی ابزاری ارزشمند برای رسیدن به نتایج بلندمدت است (۲۶، ۲۷). از سوی دیگر، لازمه داشتن دیدگاهی مشترک بین مدیران و کارکنان که در نهایت کار تیمی را به‌دنبال خواهد داشت، چیزی جز رهبری مشارکتی در سازمان نیست. مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی می‌توانند با دیدگاهی این چنین شاهد پیاده‌سازی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در سازمان خود باشند و بی‌شک اثربخشی و کارایی بیشتر کارکنان ماحصل این تصمیم خواهد بود.

در انتها پیشنهاد می‌شود با توجه به مشکلات و موانع موجود در سازمان تربیت بدنی، لازمه برنامه‌ریزی صحیح در این سازمان برای ارتقای یادگیری کارکنان ضروری است. مدیران سازمان تربیت بدنی با پایه‌ریزی فرهنگی مشترک در سازمان مبتنی بر یادگیری و اصول سازمان یادگیرنده می‌توانند در جهت ارتقای سازمان خود گام‌های مؤثری بردارند. پژوهش‌های صورت‌گرفته نیز گویای این مسئله است (۲۲). نتایج این پژوهش گویای

برنامه‌ریزی بهتر و منسجم‌تر نیروی انسانی در جایگاه‌های مختلف سازمانی بر پایه مهارت‌های مدیریتی است. مدیران با استفاده از رهبری مؤثر و کارگشا و همچنین توسعه مهارت‌های ادراکی و انسانی خود می‌توانند به توسعه بیش از پیش فرهنگ سازمان یادگیرنده مبادرت ورزند. همچنین مدل مذکور از اتلاف وقت و هزینه‌های اضافی در سازمان جلوگیری به عمل می‌آورد و موجب درک صحیح‌تر مدیران و کارکنان سازمان نسبت به اولویت‌های استقرار متغیرهای یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی می‌شود. مدیران ارشد سازمان می‌توانند با توجه به تأکید مدل بر مهارت‌های مدیریتی، در گزینش مدیران به مهارت‌های آنان توجه خاصی مبذول دارند و اساس ایجاد برنامه‌ریزی بهتر و مناسب‌تر بر پایه مدل مذکور و براساس اصول هرم و تأکیدات مربوط در مدل را پایه‌ریزی کنند.

منابع و مأخذ

۱. اسدی و همکاران (۱۳۸۸). "رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". نشریه حرکت، مدیریت ورزشی، شماره ۱، ص ۲۴۵ - ۲۳۷.
۲. افشاری، مصطفی. هنری، حبیب. غفوری، فرزاد. (۱۳۸۸). "بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور". نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۵، صص ۱۰۵-۱۲۵.
۳. کیایی، حوری. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران با یادگیری سازمانی در شرکت ره‌شهر". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۴. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۰). "لزوم تقویت مهارت مدیریت". مجله مطالعات مدیریت. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۸، ص ۲۳.

5. Baum, R.J., Locke, E.A., Smith, K.G. (2001). "A multidimensional model of venture growth". *Academy of management journal*, 44 (2), PP: 292-303.

6. Belzer, K. (2001). "Project management". *Still more art than science, a paer*, PP: 1-6.
7. Bowen, G.L. Rose, R.A. and Ware W.B. (2006). "The reliability and validity of the school success profile learning organization measure". *Evaluation and program planning*. Doi: 10. 1016/j. evalprogplan. 2005.08.005.
8. Collinson, Vivienne. (2008). "Leading by learning: new directions in the twenty – first century". *Journal of educational administration*, Vol. 46, No. 4, PP: 443-460.
9. Costanzo, Larura, A. and Tzoumpa, Vicky. (2008). "EEnhancing organizational learning in teams: has the middle manager got a role"? *Team performance management*. Vol. 14, No. ۳/۴. PP: 146-164.
10. El Sabaa, S. (2001). "The skills and career path of an effective project manager". *Int J promanage* 19. PP: 1-17, Abstract.
11. Garcia Morales. V., Lorens Montes. F.J. Verdu Jover, A.J. (2007). "Influence of personal mastery organizational performance through organizational learning and innovation in large firm and SMEs". *Technovation*, Vol.27, PP: 547-568.
12. Garvin, David. A. (1999). "Learning in action: a guide to putting the learning organization to work". *Harvard business press*. Boston.
13. Gilsing, V.A. Guysters, G.M. (2008). "Understanding novelty creation in exploration networks – structural and relational embeddedness jointly considered". *Tech. novation*. 28 (10), PP:693-708.
14. Gomez, Jerez. P., Cespedes – Lorente, J., Valle – Carberea, R.(2005). "Organizational learning capability: a proposal of measurement". *Journal of bushiness research* 58: 2005. PP: 715-725.

15. Herera, A., David. (2007). "Avalidation of the learning organization as a driver of performance improvement". A dissertation presented in partial fulfillmen of the requirements for the degree doctor of philosophy.
16. Huemann, Martina. (2010). "Considering human resource management when developing a project – oriented company: case study of a telecommunication company". *International journal of project management*. 28. PP: 361-369.
17. Huusko, Lisa. (2006). "What is expect from supervisor"? *Journal of team performance management*. Vol. 12, No. 3/4, PP: 91-101.
18. Jamali, Dima. and Yousf Sidani and Charbel Zouei. (2009). "The learning organization: taking progress in a developing country". *The learning organization emerald publishing group limited*. Vol. 10, No. 2, PP: 103-121.
19. Marquardt, M. (2002). "Building the learning organization. Davis – Black publishing". Vol. 19, No. 5, 2002. PP: 182-184.
20. McGill, ME, Slocum, JW. (1993). "Unlearning the organization". *Organ dynamics*. PP: 67-79.
21. Michna, Anna. (2009). "The relationship between organizational learning and SMEs performance in Poland". *Journal of European industrial training*. Emerald grouping publishing limited, Vol. 33, No. 4, PP: 337-356.
22. Nafukho, Fredrich. M, Carool, Graham, Machuma. H. Muya (2008). "Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small – size business enterprise". *Journal of European industrial training*. Emerald grouping publishing limited. Vol, 33, PP: 32-51.
23. Orr. (2000). "Organizational learning: characteristics of leading organization". *Canadian HR reporter*. 13.10. (22 May 2000).P: 11.
24. Orthner, D.K. Cook, P. Sabah, Y and Rosenfeld, J. (2006). "Organizational learning: a cross national pilot – test of effectiveness in children's services". *Evaluation and program planning*. Doi. : 10.1016 / j.evalprogplan. 2005. 08.002.

25. Robbins, Stephen. P, Decenzo, David. D. (1998). "Fundamentals of management". *Essential concept and applications*. Prentice – hall, Hnc.
26. Sincula, JM. (1994). "Market information processing and organizational learning". *Journal of marketing*. Vol. 28, PP: 35-45.
27. Slocum, JW., McGill, ME., Lei. DT. (1994). "The new learning strategy: anytime, anywhere". *Organ dynamics*. PP: 33-37.
28. Trim, Peter and Lee, Yang – Im, (2007). "Placing organizational learning in the Context of strategic management". *Business strategy series*. Vol. 8, No. 5, PP: 30-36.
29. Unger, Jans. M, Andrea's rouch, Michael frees and Nina rosenbusch. (2009). "Human capital and entrepreneurial success: a meta analytical review". *Journal of business venturing*, in press, corrected proof. 18 pages.PP:132-150.
30. Wallas, Mike James Weese, W. (1995). "Leadership organizational culture and job satisfaction". *Journal of sport management*. PP: 182-193.