

رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

احمد پاک‌نژاد^۱، غلام‌علی کارگر^۲، حبیب هنری^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۷/۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۲/۱۱

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی ارتباط میان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، از نگاه کارشناسان ستادی این سازمان انجام شده است. بدین منظور، تعداد ۱۵۶ نفر از کارشناسان ستادی سازمان به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات تحقیق، از پرسش‌نامه استاندارد «ابعاد سازمان یادگیرنده» واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶) و نیز از پرسشنامه استاندارد «گرایش به سوی تغییر» دونهام و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شد. ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن (r_s)، برای نشان دادن میزان همبستگی دو متغیر به کار رفت. نتایج تحقیق نشان داد که ادراک کارشناسان سازمان تربیت بدنی از سازمان خود به عنوان سازمان یادگیرنده، ۵۳٪ ($mean=4/50 \pm 0/52$) و ادراک آمادگی سازمان برای تغییر، ۵۸٪ ($mean=4/18 \pm 0/56$) می‌باشد. همچنین، میان سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان برای تغییر، همبستگی معناداری وجود دارد ($r_s=0/475$, $p<0/01$). تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال - والیس نشان داد که ادراک کارمندان با مدارک تحصیلی مختلف از میزان آمادگی سازمان برای تغییر و نیز میزان برخورداری از ابعاد سازمان یادگیرنده، متفاوت است. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که توجه بیشتر به مقوله یادگیری در سازمان تربیت بدنی، آمادگی بیشتر این سازمان برای تغییر را در پی دارد.

کلیدواژه‌های فارسی: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، تغییر سازمانی، آمادگی برای تغییر، سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) Email: ahmad.paknejad@yahoo.com

۲ و ۳. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی Email: honari_h@yahoo.com - Email: lkaregar@yahoo.com

مقدمه

سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند. سازمان‌های دولتی، غیردولتی، انتفاعی و غیر انتفاعی، همگی با تغییرات شگرفی مواجه‌اند که ذی‌نفعان گوناگون آن‌ها، انتظار آن را دارند. گاهی برای توسعه شایستگی‌های سازمانی به دنبال تغییر هستیم. گاهی نیز می‌خواهیم محیط کاری خلاق و با نشاط ایجاد کنیم تا بهترین افراد را جذب یا حفظ نماییم. برخی مواقع، تغییر برای بقای سازمان است. در اغلب سازمان‌ها، هر سه موضوع مطرح است (۱، ۲).

در تمامی سازمان‌ها با چالش تغییر روبه‌رو می‌شویم و این چالش فقط در کسب و کارها دیده نمی‌شود. پیش‌برد اکثر الگوها و روش‌های نوین مدیریتی، نیاز به فراهم شدن فضای تغییر در سازمان و مدیریت کردن فرآیند تغییر دارد. آمار بالای شکست این طرح‌ها، بیش از هر چیز به دلیل عدم درک و آگاهی مدیران این طرح‌ها از ضرورت‌های فرآیند تغییر و پویایی‌های سازمانی می‌باشد (۱).

واژه تغییر در سازمان‌ها شامل مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت جامع، کوچک‌سازی، ادغام، تغییرات فرهنگی، تجدید ساختار، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و نرم‌افزاری و موارد متعدد دیگر می‌باشد (۲). بسیاری از مطالعات انجام شده، دامنه موفقیت مدیریت تغییر را بین ۲۰ تا ۵۰٪ ارزیابی می‌کنند (۳). محققین نشان داده‌اند که پایین بودن نسبت موفقیت تغییر در سازمان‌ها، بیانگر فقدان چارچوب قابل اطمینانی برای اعمال و مدیریت تغییر سازمانی است (۱، ۴). اگرچه محققین تلاش‌های مداومی برای شناخت عوامل بازدارنده یا منجر به شکست مقوله تغییر انجام داده‌اند، اما موضوع مقاومت سازمانی^۱ نسبت به تغییر، از تمامی عوامل دیگر دارای اهمیت بیشتری است (۵).

محققین، مقاومت را به طور طبیعی واکنش نسبت به تغییر می‌دانند. زالتمن^۲ و دانکن^۳ (۱۹۷۷)، مقاومت را چنین تعریف می‌کنند: «هر رفتاری که علی‌رغم فشار برای تغییر رفتار موجود، منجر به ادامه رفتار موجود گردد» (۶). وادل^۴ و سوها^۵ (۱۹۹۸)، مقاومت را غالباً با گرایش‌های مشارکتی منفی یا با رفتارهای زیان‌بخش، مرتبط دانسته‌اند (۶). به طور کلی، مقاومت زمانی اتفاق می‌افتد که وضعیت موجود تهدید شود، یا ترس و نگرانی از نتایج واقعی یا

-
1. organizational resistance
 2. Zaltman
 3. Duncan
 4. Waddell
 5. Sohal

فرضی افزایش یابد. مقاومت هم‌چنین ممکن است در برابر اعمال تغییر پدید آید، زیرا ارزش‌های افراد را تهدید می‌کند. یا ممکن است هنگامی رخ دهد که مردم نسبت به اهمیت تغییر، اعتماد ندارند یا نسبت به آن بدبین هستند (۷).

از اصطلاح آمادگی^۱، هم در برابر رفتارهای مقاوم نسبت به تغییر و هم در برابر رفتارهای حمایت‌کننده از آن استفاده می‌شود (۸). بدیهی است پاسخ افراد به تغییر، متفاوت است؛ برخی تغییر را عامل سودمندی دانسته، برای آن ارزش قائلند و از آن حمایت می‌کنند، در حالی که برخی دیگر، تغییر را به عنوان تهدید تلقی کرده و در مقابل آن با واکنش‌های منفی مقاومت می‌کنند (۹). پیچ^۲ و همکاران (۲۰۰۵)، آمادگی برای تغییر را به عنوان «حدودی که کارمندان، نگرش و دیدگاه مثبتی درباره تغییر دارند و نیز حدودی که کارمندان معتقدند که چنین تغییری احتمالاً پیامدهای مثبتی برای خودشان و برای سازمان دارد»، تعریف کرده‌اند (۱۰). هوی^۳ (۱۹۹۹)، آمادگی برای تغییر را درجه‌ای که یک فرد، آمادگی انجام فعالیت‌های سازمانی متفاوت (نسبت به گذشته) را دارد، تعریف می‌کند (۱۱). آمادگی زمانی اتفاق می‌افتد که محیط، ساختار و نگرش اعضای سازمان به گونه‌ای باشد که پذیرای تغییر در شرف رخ دادن، باشند (۱۲).

مادسن^۴ و همکاران (۲۰۰۶) مشاهده کردند که تغییر در سطح سازمانی، نمی‌تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر این که افراد برای آن آماده باشند (۱۳). کول^۵ و همکارانش (۲۰۰۶) در مشاهده مشابهی بازگو کردند که «تغییر با افراد آغاز می‌شود؛ چرا که مقاومت یا حمایت، در نهایت، تصمیمات و رفتارهای افراد هستند» (۹). محققین پیشنهاد کرده‌اند که سازمان‌ها نیاز دارند تا محیطی مساعد برای تغییر سازمانی ایجاد کنند (۱۴). لوین^۶ (۱۹۴۷) به عنوان یک محقق پیشگام در عرصه تجزیه و تحلیل فعالیت‌های تغییری، عقیده دارد که تغییر در سه مرحله به وقوع می‌پیوندد: خروج از انجماد، تغییر رفتار، انجماد مجدد یا تثبیت (۱۵). خروج از انجماد^۷ به عنوان نخستین گام، از بین بردن نیروهای مزاحمی است که با خنثی‌سازی نیروهای محرک تغییر، موجب اینرسی یا همان حفظ وضع موجود خواهد شد. لوین، خروج از انجماد را یک مرحله کلیدی و یک گام حیاتی برای

-
1. readiness
 2. Peach
 3. Huy
 4. Madsen
 5. Cole
 6. Lewin
 7. unfreezing

دست‌یابی به تغییر می‌داند. وی عقیده دارد که فرآیند خروج از انجماد، در پی یادگیری جدید و نیازمند فراموشی رفتار گذشته است. محققان، خروج از انجماد را با ایجاد آمادگی برای تغییر یکی می‌دانند (۱۵).

پژوهشگران بارها اشاره کرده‌اند که یادگیری، جوهر موفقیت در فرآیند تغییر سازمانی است (۱۶). شین^۱ (۱۹۹۳) عقیده دارد سازمان‌هایی که سریع‌تر یاد می‌گیرند، قادرند خود را سریع‌تر با تغییر وفق دهند. یادگیری، شرط لازم برنامه‌ریزی و مدیریت مؤثر تغییر می‌باشد. یادگیری نه تنها شانس بقای سازمان را افزایش می‌دهد، بلکه یک مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌آورد (۱۷).

یادگیری، تنها منبع تجدیدپذیر در سازمان‌ها است. رقبا به منابع دیگر - سرمایه، نیروی کار، مواد خام و حتی فنآوری و دانش یک سازمان دسترسی دارند؛ اما کسی نمی‌تواند توانایی یادگیری سازمانی را بخرد، تکرار کند یا مهندسی معکوس نماید. سازمان یادگیرنده^۲، مکانیسم‌هایی فراهم می‌آورد که فرآیند یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند (۱). بررسی سازمان یادگیرنده به عنوان مقدمه‌ای برای آمادگی نسبت به تغییر، ممکن است فهم جدید و عمیق‌تری از فرآیند تغییر فراهم آورد.

سازمان یادگیرنده، سیستم‌هایی فراهم آورده که ظرفیت کلی سازمان برای رشد و یادگیری مداوم را می‌افزاید (۱۸، ۱۹). سازمان یادگیرنده محیطی است که در آن، یادگیری سازمانی نهادینه شده است، به طوری که کار دسته‌جمعی، همکاری، خلاقیت و دانش، ارزش و معنای مشترکی دارد (۲۰). دیکسون (۱۹۹۲) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که قادر به استفاده از ظرفیت‌های ذهنی شگفت‌انگیز اعضای خود برای خلق فرآیندهایی است که منجر به بهبود عملکرد خواهد شد (۲۱).

سنگه^۳ (۱۳۸۴) سازمان یادگیرنده را چنین توصیف می‌کند: «سازمان‌هایی که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت‌های خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع، طالب آنند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند» (۲۲).

واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳، ۱۹۹۶) عقیده دارند سازمان یادگیرنده بر اساس هفت کنش

-
1. Schein
 2. learning organization
 3. Senge

ضروری و مکمل طراحی شده است که با کمک یکدیگر، سازمان یادگیرنده را در سطوح فردی، تیمی، سازمانی و اجتماعی نگاه می‌دارند. این هفت اقدام چنین‌اند: ایجاد فرصت‌های یادگیری پیوسته، توسعه و ترویج روحیه پژوهش و تبادل نظر، تشویق همکاری و یادگیری تیمی، ایجاد سازوکارهایی به منظور حفظ و به اشتراک گذاشتن دانش، توانمند سازی افراد نسبت به آرمان مشترک، مرتبط ساختن سازمان با محیط، رهبری استراتژیک برای یادگیری (۱۸).

طبق مطالعات واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳، ۱۹۹۶، ۱۹۹۹)، سه سطح یادگیری درون سازمان وجود دارد. سطح اول، سطح فردی است که در آن افراد به شناختی از تجارب خود دست می‌یابند و بر این اشاره دارد که چگونه سازمان فرصت‌هایی برای آن‌ها مهیا کند تا به شناخت و مهارت دست یابند. در سطح تیمی یا گروهی، گروه‌هایی از افراد با مشارکت یکدیگر، کار کرده و یاد می‌گیرند، دانش جدید خلق می‌کنند و ظرفیتی برای فعالیت‌های دسته‌جمعی به وجود می‌آورند. در نهایت، سطح سازمانی، دربرگیرنده تفکر (راهکارها، مدل‌های ذهنی و سیستم‌های) مشترک است (۱۸، ۱۹).

ورزش و نقش سازمان تربیت بدنی. سلامتی و شادابی جامعه، به عنوان ابتدایی‌ترین کارکرد ورزش و تفریحات سالم مطرح می‌باشد (۲۳). نقش ورزش به عنوان عامل پیش‌گیری کننده از بیماری‌ها و ناهنجاری‌های روحی و جسمی و از آن طریق کاهش هزینه‌های درمانی افراد، قابل توجه است (۲۴). هم‌چنین، تقویت اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، روحیه اعتماد و کار گروهی، از دیگر کارکردهای ورزش می‌باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری دولت‌ها در ورزش به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. پیش‌تر، سرمایه‌گذاری در ورزش به خاطر آسایش و رفاه عمومی بوده است، اما امروزه موج دوم سرمایه‌گذاری در ورزش به خاطر بازسازی اقتصادی است. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ورزش در شهرها نه به خاطر سلامتی و رفاه اجتماعی، بلکه برای دگرگونی و زیبا سازی تصویر شهر و جذب جهانگردان و از آن طریق ایجاد درآمدهای کلان اقتصادی می‌باشد (۲۵).

یک محیط ورزشی، محل مناسبی برای معرفی و گسترش ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی می‌باشد. نقش ورزش و رقابت‌های ورزشی در تقویت زیرساخت‌های شهر، سیستم حمل‌ونقل مناسب، ایجاد و تبلیغ جاذبه‌های گردشگری، جذب گردشگران، فرصت‌های تبلیغاتی و بازاریابی و موارد متعدد دیگر باعث شده است تا شهرها و کشورهای مختلف، برای کسب میزبانی رقابت‌های ورزشی در رقابتی تنگاتنگ با یکدیگر قرار گیرند (۲۵).

سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس قانون اساسی، جایگاه اصلی تربیت بدنی و

ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تأثیر دارد (۲۶، ۲۷). عملکرد خوب این سازمان، پیش‌نیاز نیل به جامعه سالم و توسعه یافته است و به عکس، عملکرد ضعیف آن موجب زمینه‌سازی برای بروز انواع نارسایی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود. تنوع ورزش‌ها، فرهنگ‌ها و سلیقه‌ها در کشور از یک سو و محدودیت امکانات و منابع ورزشی از سوی دیگر، کار این سازمان را بسیار پیچیده کرده است. مدیریت در چنین سازمانی نیز پیچیده است و بدون استفاده از دانش مدیریت، نمی‌توان با موفقیت این سازمان را مدیریت کرد (۲۶).

با توجه به اهمیت وجودی سازمان تربیت بدنی ایران و نیز کمبود بهره‌وری، تکراری بودن برنامه‌ها و دور افتادن سازمان از اهداف (۲۸)، کمبود هماهنگی با تغییرات محیط (۲۹)، کمبود نیروی متخصص و فرصت‌های کم ارتقای شغلی کارکنان (۳۰) و هم چنین آمار و ارقام نه چندان مناسب ورزش همگانی و قهرمانی (۳۰، ۳۱)، ضرورت مطالعه، بازنگری و شاید تغییر در این سازمان نمایان می‌گردد. در کنار این موضوع، باید توجه داشت که پیش‌بردار اکثر الگوها و روش‌های نوین مدیریتی، نیاز به فراهم شدن فضای تغییر در سازمان و مدیریت کردن فرآیند تغییر دارد. می‌توان نتیجه گرفت که مطالعات تجربی بیشتری مورد نیاز است تا عواملی که با آمادگی این سازمان برای تغییر در ارتباط‌اند، معین شود. در این تحقیق سعی شده است تا ارتباط میان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان تربیت بدنی برای تغییر بررسی شود.

روش‌شناسی پژوهش

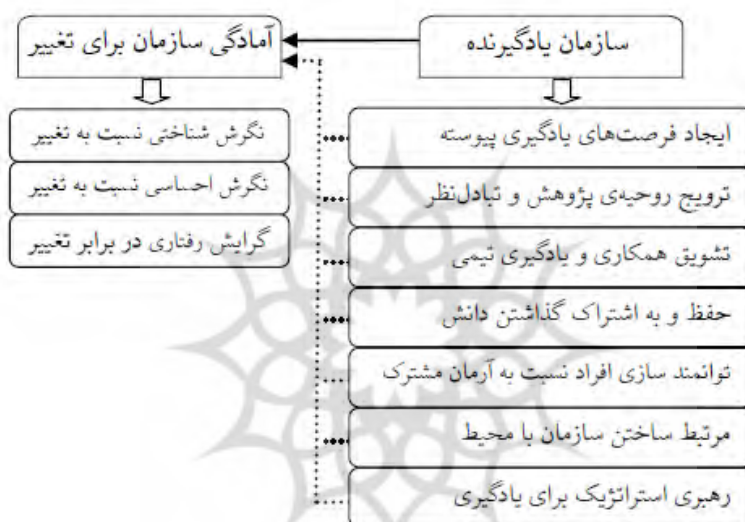
تحقیق حاضر از نوع مطالعات همبستگی و با استفاده از شیوه مطالعات زمینه‌یابی انجام شده است. با توجه به مباحث مطرح شده، ارتباط میان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بررسی می‌شود. فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- میان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران برای تغییر، ارتباط وجود دارد؛
- بین ابعاد هفت‌گانه سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر، ارتباط وجود دارد؛
- بین سطوح فردی، تیمی و سازمانی سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر، ارتباط وجود دارد؛
- ادراک شرکت‌کنندگان از سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان یادگیرنده بر اساس

ویژگی‌های جمعیتی، متفاوت است؛

• ادراک شرکت‌کنندگان از آمادگی سازمان تربیت بدنی برای تغییر بر اساس ویژگی‌های جمعیتی، متفاوت است.

در این تحقیق منظور از سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای ویژگی‌ها و ابعاد مدل واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳) باشد. همچنین، آمادگی برای تغییر با بررسی نگرش افراد نسبت به تغییر بررسی خواهد شد. شکل ۱، در درک این مفهوم مؤثر است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

جامعه و نمونه آماری تحقیق. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی ایران بوده که در بازه زمانی تحقیق (از دی ماه سال ۱۳۸۸ تا خرداد ماه سال ۱۳۸۹) در این سازمان مشغول به فعالیت بوده‌اند. بنا بر اعلام مدیریت امور اداری سازمان تربیت بدنی، تعداد کل کارکنان ستادی این سازمان (هنگام مراجعه برای جمع‌آوری اطلاعات)، ۶۵۰ نفر بوده که از این بین، تعداد ۲۶۱ نفر شامل کارشناسان ستادی سازمان، تشکیل جامعه آماری این پژوهش را داده‌اند. در این مطالعه منظور از واژه کارشناس ستادی، فردی است که در تشکیلات سازمانی تربیت بدنی، در قسمت ستادی این سازمان مشغول به فعالیت بوده و دارای پست سازمانی کارشناس باشد.

با مراجعه به جدول تعیین حجم نمونه کرجسای^۱ و مورگان^۲ به منظور تعیین حجم نمونه از میان این تعداد افراد، ۱۵۶ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. با توجه به این که این تعداد کارشناس در قسمت‌های مختلف سازمان و با حوزه‌های فعالیتی مختلف، مشغول به فعالیت بودند، ابتدا تعداد افراد نمونه در هر کدام از این بخش‌ها با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب گشته و سپس با تجمیع این تعداد نمونه، حجم کل نمونه که برابر با ۱۵۶ نفر بود، به دست آمد. در مرحله بعد، با هماهنگی‌های به عمل آمده با مسئولان مربوط در سازمان تربیت بدنی و اخذ مجوزهای لازم، تعداد ۱۶۰ عدد برگه‌های پرسش‌نامه به همراه لیست تعداد افراد مورد نیاز برای پاسخگویی در هر یک از بخش‌های سازمان، جهت انتشار در سطح سازمان، در اختیار مسئولین مربوط قرار گرفت.

ابزار تحقیق. در این تحقیق از پرسش‌نامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده^۳ واتکینز و مارسیک (۱۹۹۸) برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی استفاده شده است. پرسش‌نامه اصلی (۱۹۹۳) شامل هفت بُعد و ۴۳ سؤال شش امتیازی در مقیاس لیکرت می‌باشد. این ابزار توسط حداقل ۲۰۰ سازمان و شرکت استفاده شده و اعتبار آن در همه مقیاس‌ها بیشتر از ۰/۷۰ بوده است (۱۹). در این تحقیق، از شکل کوتاه شده این ابزار (واتکینز و مارسیک، ۱۹۹۸) که حاوی ۲۱ سؤال است، استفاده گردید. این پرسش‌نامه، شامل هفت بُعد و سه سؤال برای هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده و در مجموع دارای ۲۱ سؤال است. اعتبار کلی نسخه ۲۱ سؤالی اصلی، ۰/۹۳ برآورد شده است (۱۹).

یانگ (۲۰۰۳) و یانگ و همکاران (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کنند که نسخه ۲۱ سؤالی، برای بررسی ارتباط بین فرهنگ یادگیری و متغیر دوم (از قبیل عملکرد سازمانی، چابکی سازمان، آمادگی سازمان و...)، مناسب‌تر است. هر یک از سؤالات، با مقیاس هفت امتیازی از طیف لیکرت ارزیابی شده است (۱-کاملاً مخالف، ...، ۷-کاملاً موافق). امتیازات در هر یک از ابعاد با هم جمع شده و تقسیم بر سه می‌گردد. بدین ترتیب، میانگین امتیاز در هر بُعد به دست خواهد آمد. برای به دست آوردن امتیاز کلی این متغیر، میانگین این هفت بعد محاسبه می‌شود.

ابزار استفاده شده برای ارزیابی ادراک کارکنان سازمان تربیت بدنی از میزان آمادگی این سازمان برای تغییر، پرسش‌نامه استاندارد ۱۸ سؤالی «گرایش به سوی تغییر»^۴ دونهام و

-
1. Krejcie
 2. Morgan
 3. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)
 4. attitude toward change

همکاران (۱۹۸۹) می‌باشد. این ابزار ترکیبی از سه مؤلفه است: مؤلفه شناختی، مؤلفه احساسی و مؤلفه رفتاری. مؤلفه شناختی یک گرایش، اطلاعاتی است که یک شخص درباره شخص یا چیزی دارد. این اطلاعات منجر به شکل‌گیری مؤلفه احساسی می‌شود. مؤلفه احساسی، احساسی است که شخص در برخورد با یک موضوع پس از ارزیابی آن دارد و اغلب به صورت تمایل یا عدم تمایل به آن موضوع بیان می‌شود. مؤلفه رفتاری، رفتار و منشی است که شخص در برابر موضوع گرایش برمی‌گزیند (۱۷، ۱۵).

هر یک از این مؤلفه‌ها در این ابزار، شامل شش سؤال است و در مجموع این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۱۸ سؤال می‌باشد. هر کدام از سؤالات، با مقیاس هفت امتیازی از طیف لیکرت ارزیابی شده است (۱-کاملاً مخالف، ...، ۷-کاملاً موافق). امتیازات در هر یک از این سه مؤلفه، با یکدیگر جمع شده و سپس تقسیم بر شش می‌گردد. بدین ترتیب میانگین امتیازات در هر مؤلفه به دست می‌آید. برای به دست آوردن امتیاز کلی این متغیر، امتیازات میانگین سه مؤلفه با یکدیگر جمع شده و سپس تقسیم بر سه می‌گردد. ضریب اعتبار آلفای نسخه اصلی این ابزار، ۰/۸۸ به دست آمده است.

روایی و اعتبار ابزارهای استفاده شده. روایی^۱ یک ابزار، اشاره به این موضوع دارد که ابزار مورد استفاده دقیقاً همان چیزی را اندازه می‌گیرد که محقق قصد دارد (۳۲). لازم به ذکر است که دو پرسش‌نامه استفاده شده در این مطالعه، به صورت استاندارد بوده و در تحقیقات مختلفی استفاده شده است. برای ترجمه دقیق این دو ابزار از زبان اصلی (انگلیسی) به زبان فارسی از پروتکل سه مرحله‌ای^۲ بلاچکو^۳ و بورلینگام^۴ استفاده شد. در این روش، ابتدا متن اصلی توسط فرد اول به زبان مقصد ترجمه می‌شود. سپس فرد دوم، متن ترجمه شده را به زبان مبدأ برمی‌گرداند. فرد سوم، متن ترجمه شده توسط فرد دوم را با متن اصلی مقایسه می‌کند. با تأیید این مراحل، نسخه ترجمه شده مورد استفاده قرار می‌گیرد (۳۳). به منظور تعیین روایی ابزارهای استفاده شده در این تحقیق، نسخه ترجمه شده دو پرسش‌نامه در اختیار تعداد ۱۴ نفر از متخصصین دانشگاهی با گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی قرار گرفت و با تأیید ایشان، ویرایش نهایی این ابزارها تهیه و استفاده گردید.

اعتبار^۵ یک ابزار اندازه‌گیری عبارت است از درجه ثبات و قابلیت اعتماد آن در اندازه‌گیری هر

-
1. validity
 2. three-step protocol
 3. Blaschko
 4. Burlingame
 5. reliability

آنچه می‌سنجد (۳۲). در تحقیقات چند سال اخیر دانشگاهی در سطح کشور، از این ابزارها استفاده شده است و همگی آن‌ها، اعتبار بالای این پرسش‌نامه را گزارش کرده‌اند (۳۳). با این حال، برای تعیین اعتبار ابزارهای استفاده شده، از روش ضریب آلفا-کرونباخ^۱ استفاده شد. این روش یکی از دقیق‌ترین شیوه‌ها در برآورد میزان اعتبار یک ابزار اندازه‌گیری است و طی آن، همبستگی درونی^۲ (تجانس) میان تمامی جفت سؤالات جور شده ممکن، محاسبه می‌گردد؛ ضرایب آلفای بالاتر از ۰/۷، نشان دهنده میزان همبستگی درونی بالا و قابل قبول یک ابزار اندازه‌گیری است (۳۲).

به کمک این روش، ضریب اعتبار ابزار ابعاد سازمان یادگیرنده، در مجموع برابر با ۰/۹۵۲ به دست آمد. ضرایب آلفا-کرونباخ به دست آمده به تفکیک هر یک از ابعاد هفت‌گانه پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده، در جدول ۱، قابل مشاهده است. هم‌چنین در مورد پرسش‌نامه گرایش به سوی تغییر، ضریب آلفا-کرونباخ معادل ۰/۸۴۱ به دست آمد. تمامی ضرایب به دست آمده، نشان دهنده میزان اعتبار بالا و قابل قبول ابزارها می‌باشد.

جدول ۱. ضرایب اعتبار ابعاد پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده

| بُعد | شماره سؤال | ضریب آلفا - کرونباخ |
|--|------------|---------------------|
| ایجاد فرصت‌های یادگیری پیوسته | ۳-۱ | ۰/۷۲۹ |
| توسعه و ترویج روحیه پژوهش و تبادل نظر | ۶-۴ | ۰/۷۳۷ |
| تشویق همکاری و یادگیری تیمی | ۹-۷ | ۰/۷۸۲ |
| حفظ و به اشتراک گذاشتن دانش | ۱۲-۱۰ | ۰/۷۹۲ |
| توانمند سازی افراد نسبت به آرمان مشترک | ۱۵-۱۳ | ۰/۸۲۷ |
| مرتبط ساختن سازمان با محیط | ۱۸-۱۶ | ۰/۷۵۸ |
| رهبری استراتژیک برای یادگیری | ۲۱-۱۹ | ۰/۷۵۶ |
| مجموع سؤالات پرسش‌نامه | ۲۱-۱ | ۰/۹۵۲ |

1. Cronbach

2. internal consistency

یافته‌های پژوهش

بررسی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده، نشان داد که این سازمان با به دست آوردن میانگین امتیاز ۴/۱۸ از هفت امتیاز ممکن، یا به عبارتی، ۵۳٪ امتیازات، از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده، در وضعیت متوسطی قرار دارد. میانگین امتیاز به دست آمده برای هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده، در جدول ۲، قابل مشاهده است.

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار امتیازات ابعاد سازمان یادگیرنده

| انحراف معیار | بر حسب درصد | میانگین امتیاز | بُعد |
|--------------|-------------|----------------|--|
| ۰/۶۰ | ٪۵۴/۱۷ | ۴/۲۵ | ایجاد فرصت‌های یادگیری پیوسته |
| ۰/۶۳ | ٪۶۰/۱۰۰ | ۴/۶۰ | توسعه و ترویج روحیه پژوهش و تبادل نظر |
| ۰/۶۵ | ٪۵۱/۶۷ | ۴/۱۰ | تشویق همکاری و یادگیری تیمی |
| ۰/۶۱ | ٪۵۱/۸۳ | ۴/۱۱ | حفظ و به اشتراک گذاشتن دانش |
| ۰/۷۵ | ٪۵۲/۳۳ | ۴/۱۴ | توانمند سازی افراد نسبت به آرمان مشترک |
| ۰/۶۵ | ٪۵۰/۶۷ | ۴/۰۴ | مرتبط ساختن سازمان با محیط |
| ۰/۶۶ | ٪۴۹/۸۳ | ۳/۹۹ | رهبری استراتژیک برای یادگیری |
| ۰/۵۶ | ٪۵۳/۱۰۰ | ۴/۱۸ | مجموع سؤالات پرسش‌نامه |

بررسی سطوح فردی، تیمی و سازمانی سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نشان داد که سطح فردی با کسب ۵۷/۱۷٪ امتیاز، امتیاز بالاتری نسبت به سطوح تیمی (۵۱/۶۷٪) و سازمانی (۵۱/۱۷٪) به دست آورده است (جدول ۳). این نتایج با تحقیق نادران (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد (۳۴).

جدول ۳. امتیازات سطح فردی، تیمی و سازمانی سازمان یادگیرنده

| سطح | امتیاز مطلق (امتیاز بین ۱ تا ۷) | درصد امتیاز |
|---------|---------------------------------|-------------|
| فردی | ۴/۴۳ | ٪۵۷/۱۷ |
| تیمی | ۴/۱۰ | ٪۵۱/۶۷ |
| سازمانی | ۴/۰۷ | ٪۵۱/۱۷ |

با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف^۱ مشخص شد که داده‌های دو متغیر سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان برای تغییر، دارای ویژگی توزیع نرمال نیست، بدین سبب از

1. Kolmogorov-Smirnov (KS)

روش‌های ناپارامتریک برای محاسبات آماری استفاده شد. تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال-والیس^۱ نشان داد که میان سطح تحصیلات شرکت کنندگان در ادراک آنان از سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان یادگیرنده، تفاوت معنادار وجود دارد. با انجام مقایسه از طریق آزمون مان-ویتنی^۲ (آزمون U)، مشخص شد که ادراک شرکت کنندگان از سازمان خود به عنوان سازمان یادگیرنده بین سطوح تحصیلی فوق دیپلم و لیسانس و نیز فوق دیپلم و فوق لیسانس، با یکدیگر تفاوت معنادار دارد.

به بیان دقیق‌تر، مقایسه میان شرکت کنندگان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم و شرکت کنندگان با مدرک تحصیلی لیسانس، نشان داد که کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، امتیاز بیشتری در بخش پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده کسب کرده‌اند. به همین ترتیب، کارمندان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم در مقایسه با کارکنان با مدارک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر، امتیاز بالاتری در بخش پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده به دست آورده‌اند.

میانگین امتیاز به دست آمده در رابطه با آمادگی سازمان برای تغییر، ۴/۵۰ و به عبارتی، ۵۸/۳۳٪ امتیازات است که نشان دهنده آمادگی متوسط و رو به بالای سازمان تربیت بدنی برای تغییر می‌باشد. تحلیل واریانس رتبه‌ای کروسکال والیس نشان داد که میان سطح تحصیلات شرکت کنندگان در ادراک آمادگی سازمان تربیت بدنی برای تغییر، تفاوت معنادار آماری وجود دارد. آزمون مان-ویتنی (آزمون U)، مشخص کرد که کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم در مقایسه با کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس، امتیاز بالاتری در قسمت پرسش‌نامه گرایش به سوی تغییر به دست آورده‌اند. همچنین، کارکنان با مدارک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر در مقایسه با کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس، امتیاز بالاتری در ادراک آمادگی سازمان برای تغییر دارند.

مقایسه میان دیگر ویژگی‌های جمعیتی شرکت کنندگان در ادراک از میزان برخورداری از سازمان یادگیرنده و نیز آمادگی سازمان برای تغییر، تفاوت معناداری را نشان نداد.

ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن^۳ برای محاسبه ارتباط میان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی و آمادگی این سازمان برای تغییر (درک شده توسط شرکت کنندگان) استفاده شد. این آزمون، ارتباط مثبت و معناداری میان سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان برای تغییر نشان می‌دهد ($r_s=0/475$). جدول ۴، همبستگی میان هر یک از

-
1. Kruskal-Wallis
 2. Mann-Whitney
 3. Spearman

ابعاد سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان برای تغییر را نشان می‌دهد. همچنین، جدول ۵، همبستگی میان سطوح فردی، تیمی و سازمانی سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان تربیت بدنی برای تغییر را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ضرایب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن بین ابعاد سازمان یادگیرنده

و آمادگی سازمان برای تغییر

| تعداد سازمان یادگیرنده | آمادگی سازمانی برای تغییر |
|--|---------------------------|
| ایجاد فرصت‌های یادگیری پیوسته | ۰/۳۰۱** |
| توسعه و ترویج روحیه پژوهش و تبادل نظر | ۰/۳۸۷** |
| تشویق همکاری و یادگیری تیمی | ۰/۳۰۹** |
| حفظ و به اشتراک گذاشتن دانش | ۰/۴۱۸** |
| توانمند سازی افراد نسبت به آرمان مشترک | ۰/۳۹۵** |
| مرتبط ساختن سازمان با محیط | ۰/۴۶۶** |
| رهبری استراتژیک برای یادگیری | ۰/۴۳۸** |
| کل سازمان یادگیرنده | ۰/۴۷۵** |

** همبستگی در سطح کمتر از یک درصد معنادار است (دو سویه).

جدول ۵. ضرایب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن بین سطوح سازمان یادگیرنده

و آمادگی سازمان برای تغییر

| سطح سازمان یادگیرنده | آمادگی سازمان برای تغییر |
|----------------------|--------------------------|
| فردی | ۰/۳۵۳** |
| تیمی | ۰/۳۰۹** |
| سازمانی | ۰/۴۹۰** |

** در سطح کمتر از یک درصد، معنادار است (دو سویه).

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده نشان داد که در این سازمان، یادگیری و بهبود اطلاعات حیطة کاری، همکاری تیمی، داشتن چشم‌انداز مشترک و وجود رهبر استراتژیست برای یادگیری، اهمیت چندانی ندارد. این نتیجه، با تحقیق نادران (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد (۳۴). وی در مطالعه‌ای که بر روی کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی انجام داد، دریافت که هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، در سطح متوسطی قرار دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که

میزان کلی سازمان یادگیرنده در میان جامعه آماری تحقیق، ۵۲/۴٪ می‌باشد. هم‌چنین صفاری (۱۳۸۶) نشان داد که سازمان تربیت بدنی از نظر ابعاد سازمان یادگیرنده در وضعیت متوسط رو به پایین قرار دارد (۳۳).

بررسی سطوح مختلف سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی نشان داد که سطوح تیمی و سازمانی سازمان یادگیرنده در مقایسه با سطح فردی، از اهمیت کمتری برخوردار است. این نکته می‌تواند برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان تربیت بدنی، حائز اهمیت باشد. محققین بیان می‌کنند که فعالیت ضروری در سطح تیمی سازمان یادگیرنده، تمرکز بر خلق فرهنگی است که در آن افراد احساس کنند اجزای یک تیم هستند (۱۸، ۱۹) و این مسئله در سازمان تربیت بدنی، به خوبی مشاهده نمی‌گردد.

سطح سازمانی نیز، بیانگر ضرورت وجود ساز و کارهایی به منظور حفظ و به اشتراک گذاشتن دانش، وجود یک آرمان مشترک میان تمامی اعضای سازمان، تفکر سیستمی در باب سازمان و محیط داخلی و خارجی آن و حمایت و رهبری مناسب در سازمان می‌باشد که هیچ یک از این موارد در سازمان تربیت بدنی، در سطح مطلوبی قرار ندارد. محققین عقیده دارند که یک سازمان با دارا بودن ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، ابزاری منحصر به فرد و مزیتی انحصاری، همچون سلاح، در اختیار دارد (۱۸).

امکان دارد که کمبود بهره‌وری، تکراری بودن برنامه‌ها و دور افتادن سازمان تربیت بدنی از اهداف پیش‌بینی شده (۲۸)، کمبود هماهنگی با تغییرات محیط (۲۹)، کمبود نیروی متخصص و فرصت‌های کم ارتقای شغلی کارکنان (۳۰) و هم‌چنین آمار و ارقام نه چندان مناسب ورزش همگانی و قهرمانی (۳۰ و ۳۱)، نتیجه نهایی کم‌توجهی مسئولان سازمان تربیت بدنی به موضوع یادگیری باشد.

مطابق فرضیه اصلی تحقیق، بین سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمانی برای تغییر، ارتباط وجود دارد. ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن، ارتباط مثبت و معناداری میان این دو متغیر نشان می‌دهد ($r_s=0/475$). به نظر می‌رسد همراه با افزایش ادراک سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان یادگیرنده، ادراک آمادگی این سازمان برای تغییر افزایش می‌یابد. از آن جایی که بررسی‌های سال‌های اخیر نشان داده است که سازمان تربیت بدنی کم‌تر از ویژگی‌ها و ابعاد سازمان یادگیرنده برخوردار است (۳۳، ۳۴)، می‌توان نتیجه گرفت که توجه بیشتر به مقوله یادگیری در سازمان تربیت بدنی، آمادگی بیشتر این سازمان برای تغییر را در پی دارد.

اهمیت این موضوع زمانی آشکار می‌گردد که بدانیم سازمان تربیت بدنی با کمبود بهره‌وری، تکراری بودن برنامه‌ها و دور افتادن سازمان از اهداف (۲۸)، کمبود هماهنگی با تغییرات محیط

(۲۹)، کمبود نیروی متخصص و فرصت‌های کم ارتقای شغلی کارکنان (۳۰) و نیز آمار و ارقام نه چندان مناسب ورزش همگانی و قهرمانی (۳۰ و ۳۱) مواجه است. حال، چنانچه این سازمان در پی ماندن در صحنه رقابت و همگام بودن با تغییرات سریع دنیای کنونی باشد، نیازمند آمادگی کامل برای این تغییرات است. به نظر می‌رسد برخورداری از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده، می‌تواند در آمادگی این سازمان برای تغییر، مؤثر باشد.

با بررسی همبستگی میان هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان برای تغییر، مشخص شد که تمامی ابعاد سازمان یادگیرنده، همبستگی مثبت و معناداری با آمادگی سازمان تربیت بدنی برای تغییر دارد. دو بُعد مرتبط ساختن سازمان با محیط ($r_s=0/466$) و رهبری استراتژیک برای یادگیری ($r_s=0/438$)، بیشترین میزان همبستگی را با آمادگی سازمان برای تغییر، نشان می‌دهد. این دو بُعد از سازمان یادگیرنده، کم‌ترین امتیاز را از نگاه کارشناسان دارا می‌باشد. توجه مضاعف کارکنان، مدیران و سیاست‌گذاران سازمان ورزش کشور به این دو بُعد از سازمان یادگیرنده، می‌تواند موفقیت دو چندان برای سازمان در پی داشته باشد.

نتایج تحقیق هم‌چنین نشان می‌دهد که از میان سطوح فردی، تیمی و سازمانی، سطح سازمانی سازمان یادگیرنده، بیشترین میزان همبستگی را با آمادگی سازمان برای تغییر دارد ($r_s=0/490$). از ویژگی‌های مهم این سطح، داشتن آرمان مشترک، پیوند با سیستم و رهبری استراتژیک برای یادگیری می‌باشد. با توجه به این که این سطح، پایین‌ترین امتیازات را در قسمت ادراک سازمان به عنوان سازمان یادگیرنده کسب کرده است، اهمیت سطح سازمانی سازمان یادگیرنده مشخص می‌گردد. چنانچه مسئولان و مدیران سازمان تربیت بدنی خواستار بازنگری و تغییر در سیاست‌های سازمان باشند، توجه مضاعف به سطح سازمانی سازمان یادگیرنده، می‌تواند آمادگی بالاتری برای تغییر را در پی داشته باشد.

مقایسه سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان در ادراک آنان از سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمان یادگیرنده، نشان داد که از نظر کارمندان با مدارک تحصیلی فوق‌لیسانس و لیسانس، سازمان تربیت بدنی، کم‌تر از ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده برخوردار است. به بیان دقیق‌تر، کارکنان با مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم در مقایسه با کارکنان لیسانس، سازمان خود را دارای آمادگی بالاتری برای تغییر می‌دانند. هم‌چنین کارکنان با مدارک تحصیلی فوق‌لیسانس و بالاتر در مقایسه با کارکنان لیسانس، آمادگی بالاتر سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران برای تغییر را گزارش می‌کنند.

مقایسه سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان در رابطه با آمادگی سازمان تربیت بدنی برای تغییر، مشخص کرد که کارکنان با مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم در مقایسه با کارکنان با مدرک

تحصیلی لیسانس، سازمان تربیت بدنی را دارای آمادگی بالاتری برای تغییر احساس می‌کنند. همچنین، کارکنان با مدارک تحصیلی فوق‌لیسانس و بالاتر در مقایسه با کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس، آمادگی بیشتر سازمان برای تغییر را گزارش کرده‌اند. مقایسه سطح تحصیلات شرکت‌کنندگان نشان می‌دهد که با حرکت از سطوح تحصیلی پایین‌تر به سطوح تحصیلی بالاتر، کارشناسان ستادی سازمان تربیت بدنی: ۱- کم‌تر سازمان خود را دارای ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌بینند؛ ۲- سازمان خود را برای تغییر، آماده‌تر احساس می‌کنند. چنین به نظر می‌رسد که به‌کارگیری افراد با مدارک تحصیلی بالاتر در بخش‌های تصمیم‌گیرنده سازمان تربیت بدنی، علاوه بر این که زمینه ایجاد سازمان یادگیرنده را فراهم می‌آورد، همچنین می‌تواند زمینه‌ساز آمادگی بالاتر این سازمان برای تغییر گردد. از آن‌جا که همگام بودن با تغییرات در دنیای به سرعت در حال تغییر کنونی، مزیتی بزرگ و منحصر به فرد است (۱)، این مزیت می‌تواند موجب موفقیت روزافزون سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران گردد.

پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج این تحقیق و تحقیقات مشابه گذشته (۳۳، ۳۴، ۳۵)، مشخصه‌های سازمان یادگیرنده به خوبی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران مشاهده نمی‌گردد. بر این اساس، توجه بیش از پیش کارکنان، مسئولان و سیاست‌گذاران سازمان تربیت بدنی کشور به مقوله یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به ذهن می‌رسد. از آن جایی که تحقیق حاضر، ارتباط مثبت و معناداری میان سازمان یادگیرنده و آمادگی سازمان برای تغییر نشان می‌دهد، این امر می‌تواند موفقیت‌های بیشتری را برای این سازمان به ارمغان آورد. آن چه در بین کارکنان و مسئولان سازمان تربیت بدنی و در کل این سازمان به چشم می‌خورد، وضعیت ضعیف‌تر سطوح سازمانی و تیمی سازمان یادگیرنده نسبت به سطح فردی است. از آن جایی که سطح سازمانی سازمان یادگیرنده، بیشترین میزان همبستگی را با آمادگی برای تغییر نشان داده است، می‌توان نتیجه گرفت که توجه ویژه به امر یادگیری در سطح سازمانی، آمادگی مضاعف سازمان تربیت بدنی برای تغییر را در پی دارد. نتایج تحقیق نشان داده است که کارکنان با مدارک تحصیلی بالاتر در مقایسه با کارکنان با مدارک پایین‌تر تحصیلی، سازمان تربیت بدنی را کم‌تر دارای ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده می‌دانند و نیز سازمان تربیت بدنی را دارای آمادگی بیشتری برای تغییر احساس می‌کنند. بر این اساس، جذب و به‌کارگیری افراد با مدارک تحصیلی بالاتر در قسمت‌های مختلف سازمان

تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، می‌تواند زمینه را برای برپایی سازمان یادگیرنده در این سازمان فراهم آورد و در پی آن، آمادگی بالاتر این سازمان برای تغییرات را به همراه داشته باشد. در این راستا، در صورتی که جذب نیروهای با مدارک تحصیلی بالاتر، دشوار یا ناممکن باشد، مدیران سازمان می‌توانند نسبت به برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و یا تشویق پرسنل دارای مدارک تحصیلی پایین‌تر در خصوص ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر برنامه‌ریزی کنند.

منابع:

۱. سنگه، پیتر، کلاینر، آ.، رابرتز، ش.، راس، ر.، روت، ج.، و اسمیت، ب. (۱۳۸۶). رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده (نسخه چاپ سوم). (ح. اکبری، و م. سلطانی، مترجم) تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
2. Pelletiere, V. (2006). Organization self-assessment to determine the readiness and risk for a planned change. *Organization Development Journal* , 24 (4), 38-49.
3. Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* , 10 (2), 129-138.
4. Burnes, B. (1996). No such thing as...a "One best way" to manage organizational change. *Management Decision* , 34 (10), 11-18.
5. del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision* , 41 (2), 148-155.
6. Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision* , 36 (8), 543-548.
7. Ford, J. D., Ford, L., & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management* , 15 (2), 105-121.
8. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations* , 46 (6), 681-703.
9. Cole, M. S., Harris, S., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* , 27 (5), 352-367.
10. Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal* , 23 (3), 9-22.
11. Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review* , 24 (2), 325-345.

12. Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management* , 15 (2), 169–183.
13. Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management* , 12 (2), 93.
14. Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* , 22 (6), 291–300.
15. Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management* , 26 (6/7), 408-412.
16. Harris, S. G., & Cole, M. S. (2007). A stages of change perspective on managers' motivation to learn in a leadership development context. *Journal of Organizational Change Management* , 20 (6), 774-793.
17. Haque, M. M. (2008). A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change. dissertation of Doctorate, Pepperdine University.
18. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). Looking again at the learning organization: a tool that can turn into a weapon! *The Learning Organization* , 6 (5), 207-211.
19. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value on an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* , 5 (2), 132–151.
20. Confessore, S. J., & Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly* , 9 (4), 365–372.
21. Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resources Development Quarterly* , 3 (1), 29–49.
۲۲. سنگه، پیتر (۱۳۸۴). پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده (نسخه چاپ پنجم). (ح. کمال هدایت، و م. روشن، مترجم) تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
23. Palacios-Huerta, I. (2004). Structural changes during a century of the world's most popular sport. *Statistical Methods & Applications* , 13, 241–258.
24. Hoye, R. (2006). Leadership Within Australian Voluntary Sport Organization Boards. *nonprofit management & leadership* , 16 (3).
25. Gratton, C., Shibli, S., & Coleman, R. (2005). Sport and Economic Regeneration in Cities. *Urban Studies* , 42 (5/6), 985–999.

۲۶. گودرزی، محمود، کوزه چیان، ه. و احسانی، م. (۱۳۸۳). طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. حرکت، ۲۱، ۵۱-۷۸.
۲۷. اسدی، حسن، و قربانی، م. (۱۳۸۷). رابطه بین مأموریت و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. فصل‌نامه المپیک، ۴ (پیاپی ۴۴)، ۵۹-۶۹.
۲۸. همتی نژاد، مهر علی (۱۳۷۶). بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت بدنی و چند کشور جهان جهت ارائه الگوی تشکیلاتی مناسب. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۲۹. بحر العلوم، حسن (۱۳۷۹). ارتباط فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان اداره تربیت بدنی تهران. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۳۰. حمیدی، مهرزاد (۱۳۸۲). تبیین و تحلیل ارتباط ساختار سازمانی با تعهد سازمانی و اثربخشی سازمان تربیت بدنی از دیدگاه کارشناسان ارشد حوزه ستادی. طرح پژوهشی سازمان تربیت بدنی.
۳۱. صابونچی، رضا، هادوی، ف. و مظفری، س. ا. (۱۳۸۸). تبیین ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش، ۱۲ (۱)، ۱۳۷-۱۴۴.
۳۲. صفاری، مرجان (۱۳۸۶). مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش. پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۳۳. آذر، عادل، و مؤمنی، م. (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت (جلد دوم). تهران: سمت.
۳۴. نادران، محدثه (۱۳۸۷). رابطه سازمان یادگیرنده و عملکرد در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۳۵. الهی، علیرضا، وصالی، م. و پورآقایی اردکانی، ز. (۱۳۸۶). شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران. حرکت، ۳۴، ۲۱-۳۳.