اولویت‌بندی ابعاد سازمان یادگیرنده در اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌های غرب ایران

علی ضیائی*، نجف آقایی**، حسین پورسلطانی زرندی***

* کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

** استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

*** استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۱۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۱۶

چکیده

هدف این پژوهش اولویت‌بندی ابعاد سازمان یادگیرنده در اداره‌های کل ورزش و جوانان غرب ایران بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان این اداره‌های کل (N=۲۰۳) و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود که حجم آن با استفاده از جدول مورگان ۱۳۰ نفر برآورد شد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه ابعاد سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز (۱۹۹۶) استفاده کردیم. روایی این ابزار اندازه‌گیری را استادان مدیریت ورزشی تأیید کردند و با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ پایایی آن a=۰/۹۶ به دست آمد.

روش تحقیق از نوع توصیفی- میدانی بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و آزمون‌های آماری کلموگروف اسمیرنوف، تی تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد.

طبق یافته‌ها میان سطوح یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشت (P≤۰/۰۵). بین ابعاد سازمان یادگیرنده نیز یادگیری مداوم، اولین و توانمندسازی آخرین اولویت را داشتند.

درنهایت، پیشنهاد می‌شود مدیران این اداره‌های کل با درنظر داشتن یادگیری فردی به منزله اساس یادگیری سازمانی، به ابعادی نظیر توانمندسازی، یادگیری گروهی، سیستم‌های ادغام‌شده و پیوند با سیستم نیز بیشتر توجه کنند و با استفاده از راهکارهای عملی زمینه تحقق سازمان یادگیرنده را فراهم آورند.

کلیدواژه‌ها: سازمان یادگیرنده، کارکنان، اداره کل ورزش و جوانان.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

مقدمه

نیروی انسانی عامل اصلی کارآیی و پیشرفت امور در هر سازمانی است با توجه به اهداف سازمانی اداره‌های کل ورزش و جوانان، این موضوع در جامعه حاضر اهمیت بیشتری می‌یابد. نگریستن به سازمان به منزله یک نظام یادگیری بحث جدیدی نیست. رویکرد «سازمان به منزله یک نظام یادگیرنده» در اوایل دهه ۹۰ مطرح شد(۱). امروزه سازمان یادگیرنده به طور فزاینده‌ای در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه‌مندند، هدف توجه ویژه قرار گرفته است. عصر حاضر، دوره تغییرات شتابزده و عدم اطمینان به آینده است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن موافق نسازد، چه‌بسا به ورطه نابودی کشیده شود(۲). تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده صورت گرفته است؛ به عقیده کارلسون (۲۰۰۷)، سازمان یادگیرنده، جایی است که افراد پیوسته با استفاده از ظرفیت‌هایشان در به‌وجودآوردن نتایجی که واقعاً خودشان به آن تمایل دارند، سهیم‌اند (۳). همچنین این سازمان ازنظر گاروین، اموندسن و جینو (۲۰۰۸) دارای محیط حامی یادگیری (امنیت روانی، استقبال از تفاوت‌ها، پذیرش ایده‌های جدید)، اعمال و فرآیندهای یادگیری (زایش، گردآوری، تفسیر و انتشار اطلاعات) و رهبران سازمانی مشوق یادگیری است (۴).

اگرچه تعریف‌های سازمان یادگیرنده به نظر متفاوت می‌آیند، تمام آنها بر نکاتی چون افزایش فرصت و ظرفیت یادگیری در سراسر سازمان، تحول‌گرایی، تطبیق سریع با تغییرات محیطی، استفاده از قدرت خلاقیت و تقویت و توسعه دانش و بینش کارکنان تأکید دارند. بنابراین سازمان‌ها برای ادامه حیات خود به بهره‌گیری از راهبردهای سازمان یادگیرنده نیازمندند.

سازمان یادگیرنده، از دیدگاه پدلر، بورگن و بویدل (۱۹۹۱) یادگیری را به صورت دسته‌جمعی و به‌گونه‌ای مؤثر محقق می‌سازد و خود را به شیوه‌ای مستمر و مؤثر با دگرگونی‌ها هماهنگ می‌کند(۵). بنابراین کلید اصلی شکوفایی سازمانی و کارآیی کارکنان نهادینه‌کردن چنین فرهنگی در سازمان است؛ چراکه دانش، داشتن توان رقابت و مهارت‌های جدید تضمینی برای موفقیت آینده سازمان است (۶). به عبارت دیگر، توسعه روابط سازنده و تشویق مذاکره بین جهت انتقال تجربه‌ها و مهارت‌ها میان اعضای سازمان، به ایجاد سازمان یادگیرنده کمک خواهد کرد(۷). در همین زمینه مارسیک و واتکینز (۱۹۹۶) هفت اصل را درباب تحقق سازمان یادگیرنده بیان می‌کنند که عبارت‌اند از:

۱. **ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر:** افراد می‌توانند در کنار شغل خود یاد بگیرند. فرصت‌ها برای رشد و آموزش مداوم مهیا می‌شوند.

۲. **ارتقای گفت‌وگو و تبادل نظر:** یعنی مهارت یافتن افراد در استدلال و بیان دیدگاه‌ها و استفاده از بازخوردها.

۳. **ترغیب همکاران و یادگیری گروهی:** بدین‌معناست که الگوهای متعدد تفکر به یادگیری بهتر کمک کنند.

۴. **استقرار نظام‌هایی برای دست‌یابی و تسهیم دانش:** نظام‌های فناوری سطح پایین و بالا با کار ترکیب شده است و استفاده از آنها به انتقال بهتر دانش کمک می‌کند.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

۵. **توانمندسازی افراد به سوی چشم‌انداز جمعی:** یعنی اینکه درگیری کارکنان در مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در آنان انگیزه یادگیری ایجاد می‌کند.

۶. **اتصال سازمان با محیط:** حاکی از آن است که با کمک به کارکنان، آنها محیط را بررسی و کارهایشان را براساس آن تنظیم کنند.

۷. **مدل رهبران و حمایت از یادگیری:** بدین‌معناست که مدیران با الگوقراردادن خود درجهت یادگیری تلاش می‌کنند(۸).

ازاین‌رو، روند تغییرات کنونی مدیران سازمان را به این باور رسانده است که بدون یادگیری سازمانی و توجه به هریک از ابعاد فوق هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمان وجود ندارد و ازآنجاکه فرایندهای برتر یادگیری دربرگیرنده منبعی از مزیت رقابتی هستند، ایجاد سازمان یادگیرنده اولین و مهم‌ترین اقدام راهبردی برای دست‌یابی به کیفیت و تعالی سازمانی است و ارتقای عملکرد را درپی خواهد داشت.

ازآنجاکه عصر حاضر، دوره تغییرات شتابزده و عدم اطمینان به آینده است اگر سازمان خود را با آن موافق نسازد، چه‌بسا به ورطه نابودی کشیده شود(۲). بنابراین با توجه به ارتباط مثبت پیشرفت ورزش در هر کشور با نحوه عملکرد سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه اقدامات آنها در زمینه کشف و پرورش استعدادها و نیز با مراجعه به جایگاه ورزش کشور در جهان و مقایسه آن با دیگر کشورها، می‌توان پی‌برد که این کشورها علاوه بر پیروی از نظام مدیریتی باثبات و پیشرفته، همواره از یادگیری به مثابه مزیت رقابتی و تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده استفاده کرده‌اند تا در رقابت جلوتر باشند (۹). لذا به دلیل اهمیت موضوع، تحقیقات متعددی در این باره صورت گرفته است؛ ازجمله مارسیک و واتکینز (۲۰۰۴)، در پژوهشی با عنوان ایجاد سازمان یادگیرنده: ابعاد، اندازه‌گیری و اعتباربخشی، پی‌بردند که از میان ابعاد سازمان یادگیرنده، رهبری راهبردی بیشترین و نظام‌های ادغام‌شده کمترین میانگین را دارا بوده‌اند(۱۰). این یافته برخلاف نتیجه‌گیری تسنگ (۲۰۱۰) بود که در تحقیق خود با عنوان تأثیرات سازمان یادگیرنده بر تعهد سازمانی و اثربخشی در بنگاه‌های متوسط و کوچک اقتصادی تایوان، اعلام کرد نظام‌های ادغام‌شده بالاترین و رهبری راهبردی پایین‌ترین اولویت این جامعه آماری را دارند (۱۱). علاوه بر مطالعات صورت‌گرفته در فرهنگ‌های غیربومی، نظری و لپه‌پیهی (۲۰۱۲)، طی پژوهشی با عنوان ارزیابی ابعاد سازمان یادگیرنده و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای ایران، به این نتیجه رسیدند که ابعاد همکاری، نظام‌های ادغام‌شده و ادغام با محیط در سطح متوسطی قرار دارند که با توجه بیشتر می‌توانند بهبود پیدا کنند. بالاترین و پایین‌ترین میانگین به ترتیب به ابعاد «گفت‌وگو و تبادل نظر» و «ادغام با محیط» اختصاص داشت که به سطوح فردی و سازمانی سازمان یادگیرنده اشاره دارد(۱۲). بنابراین بهتر است با شناسایی دلایل و ضعف‌های موجود بر سر راه تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده، برای برطرف کردن آنها اقدام کرد؛ ازاین‌رو، برارپور (۱۳۸۵)، در مطالعه‌ای با عنوان مفهوم‌سازی پویایی‌های رشد و موانع یادگیری با استفاده از رویکرد سیستمی در دانشگاه‌های ایران، موانع یادگیری در دانشگاه‌های دولتی را به این صورت بیان کرد که اگر متولیان علمی-

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

آموزشی دغدغه بهبود و یادگیری در دانشگاه‌های کشور را دارند، باید به ترتیب اولویت به پیاده‌سازی شش فرمان یادگیری زیر مبادرت ورزند: ۱. تقویت هویت و غرور ملی به‌جای پرداختن به مقوله‌هایی همچون امت، قومیت و قطعیت‌گرایی. ۲. ایجاد چشم‌انداز مشترک براساس ارکان جهت‌ساز سند چشم‌انداز ملی و انتقال و اعلام آن به تمام لایه‌های سازمانی. ۳. ایجاد و توسعه مدل‌های ذهنی مشترک در سطح سازمان. ۴. توسعه مهارت‌های فردی در سطح سازمان به منظور حل مسائل واقعی سازمان و جامعه. ۵. توسعه تفکر سیستمی به‌جای تفکر خطی به منظور تحلیل و درک درست مسائل پیچیده. ۶. ایجاد وضع مطلوب برای گفت‌وگوی سازنده بین افراد سازمان(۱۳). الهی و همکاران (۱۳۸۶) نیز در تحقیقی دیگر موانع زیربنایی ایجاد سازمان یادگیرنده را در نهادهای ورزشی شناسایی کرده‌اند؛ یافته‌های پژوهش آنها حاکی از آن است که مهم‌ترین موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی ایران به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: تفکر غیرسیستمی در سازمان، بی‌ثباتی مدیریتی، پذیرش تدریجی مشکلات و تهدیدها، فقدان آرمان مشترک بین اعضا و ارج‌ننهادن به افراد خلاق و نوآور(۱۴).

بهروزی، فرخ‌نژاد و میراحمدی (۱۳۸۸) به بررسی عامل‌های مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی – آموزشی برای تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده در استان بوشهر پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد بین عواملی چون داشتن رهبران آگاه در سازمان‌ها، ساختار پویا، تشویق به خلاقیت و نوآوری، بینش مشترک، کار گروهی و تعاون، واگذاری اختیار، ارتباط مستمر با محیط پیرامون و میزان تمایل کارکنان برای تبدیل سازمان خود به سازمان یادگیرنده رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد(۱۵). علاوه بر این، کلانی (۱۳۸۹) در پایان‌نامه خود با عنوان مقایسه سطح قابلیت‌های یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، به این نتیجه رسید که ابعاد یادگیری سازمانی در حد بالاست و در این جامعه آماری این ابعاد به‌ترتیب عبارت‌اند از دید سیستمی، تعهد مدیریت، انتقال و یک‌پارچه‌سازی دانش و فضای باز و آزمایشگری(۱۶). بنابراین، مطلوب‌بودن میزان هریک از ابعاد سازمان یادگیرنده می‌تواند زمینه‌ساز تحقق یادگیری در سازمان باشد. گارزون، فیچر و ناکاتا (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان یادگیری سازمانی در امریکای لاتین: مطالعه توصیفی در برزیل و کلمبیا، دریافتند که ظرفیت یادگیری برای سازمان به طور مستقیم تحت تأثیر منابع، موقعیت و فرهنگ سازمان شامل افراد، تیم‌ها و یادگیری بین‌سازمانی قرار دارد. بنابراین تمام فعالیت‌ها بایستی یادگیری را در سازمان ترغیب کنند (۱۷).

ازآنجاکه سازمان‌های ورزشی عصر حاضر درمعرض تغییرات مداوم قرار دارند، ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی مانند دولت، بخش خصوصی، حامیان و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این نهادها دست‌خوشِ خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند؛ ازاین‌رو، ضروری است این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق‌بودن در رسالت سازمانی با بهره‌گیری از مزایای سازمان یادگیرنده عملکرد خود را بهبود بخشند(۱۸).

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

درنهایت باید گفت به‌روزنبودن سازمان‌ها، بهره نگرفتن آنها از فناوری‌های نو، مهارت‌های جدید، شیوه‌های نوین مدیریتی و بی‌توجهی به نقشی که اشاعه یادگیری در توسعه و پیشرفت سازمان ایفا می‌کند رفته‌رفته سبب عقب‌افتادگی، انزوا و ازبین‌رفتن آن خواهد شد؛ بنابراین با عنایت به بی‌ثباتی وضعیت‌هایی که سازمان‌ها درحال حاضر در آن به سر می‌برند، ضروری است نهادهای ورزشی کشور ما ازجمله اداره‌های کل ورزش و جوانان که عالی‌ترین مرجع پیگیری و انجام امور ورزشی در هر استان هستند نیز درک صحیحی از موقعیت کنونی، اوضاع حاکم و تصویری از آینده خود داشته باشند. تلاش جهت نهادینه‌کردن سازمان یادگیرنده در ورزش به این نهادها کمک می‌کند تا با دانش و رفتار گروهی مناسب، از دگرگونی‌های محیط به نفع خود استفاده کنند. بنابراین انجام تحقیقات کاربردی و هدفمند و دادن بازخورد به آنها یکی از راه‌هایی است که می‌تواند به پویایی این سازمان‌ها، رقابت‌پذیری و درنهایت بقا و البته بقای مؤثرشان کمک کند. نتایج این پژوهش مشخص می‌کند که توجه فعلی مدیران و مسئولان این جامعه آماری به ابعاد سازمان یادگیرنده چه میزان است؟ به عبارت بهتر، هریک از این ابعاد در چه سطحی از توجه مدیران و برنامه‌ریزان این نهادها قرار گرفته‌اند؟ و برای تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده و سودبردن از مزایای آن، باید چه تدابیر و عملیاتی صورت گیرد؟

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق از نوع توصیفی بوده که به صورت میدانی اجرا شده است. جامعهٔ آماری این پژوهش را کارکنان اداره‌های کل ورزش و جوانان غرب کشور- شامل استان‌های ایلام، کردستان، کرمانشاه و همدان- (N=۲۰۳) تشکیل دادند. ازطریق روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول مورگان، نمونه آماری ۱۳۰ نفر برآورد گردید.

پس از کسب اجازه از دکتر واتکینز، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامهٔ ابعاد سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز (۱۹۹۶) استفاده شد که مشتمل بر ۴۳ سؤال و دربرگیرنده ابعاد یادگیری مداوم (سؤال‌های ۱ تا ۷)، گفت‌وگو و تبادل نظر (سؤال‌های ۸ تا ۱۳)، یادگیری گروهی (سؤال‌های ۱۴ تا ۱۹)، سیستم‌های ادغام‌شده (سؤال‌های ۲۰ تا ۲۵)، توانمندسازی (سؤال‌های ۲۶ تا ۳۱)، پیوند با سیستم (سؤال‌های ۳۲ تا ۳۷) و رهبری راهبردی (سؤال‌های ۳۸ تا ۴۳) بود. مقیاس اندازه‌گیری سؤالات پرسش‌نامه، مقیاس هفت ارزشی و شامل گزینه‌های هرگز، به‌ندرت، گاهی، معمولاً، تقریباً همیشه و همیشه است که به ترتیب از ۱ تا ۷ امتیازگذاری شده است.

روایی صوری و محتوایی این ابزار اندازه‌گیری، را تعدادی از استادان مدیریت ورزشی تأیید کردند.

با مطالعه مقدماتی ۱۵ درصد از کارکنان اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌های غرب ایران، پایایی پرسش‌نامه ابعاد سازمان یادگیرنده با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ α=۰/۹۶ به دست آمد. همچنین پایایی

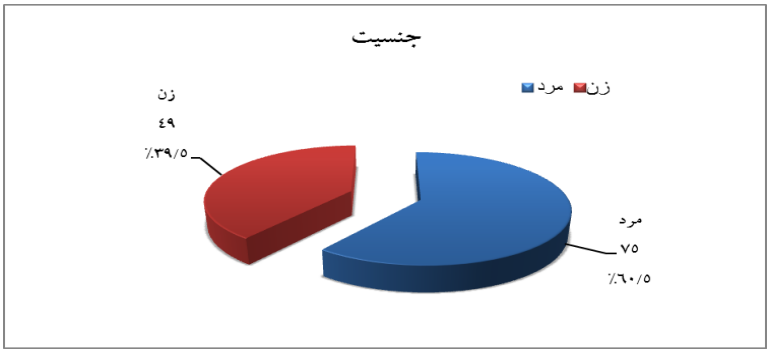
[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

هریک از ابعاد سازمان یادگیرنده بدین قرار است: یادگیری مداوم: α=۰/۹۱۸، گفت‌وگو و تبادل نظر: ۰/۸۶۹-α=، یادگیری گروهی: α=۰/۸۰۲، سیستم‌های ادغام‌شده: α=۰/۸۲۷، توانمندسازی: α=۰/۸۸۲، پیوند با سیستم: α=۰/۸۹۳ و رهبری راهبردی: α=۰/۹۱۲.

سهایا (۲۰۱۲) در تحقیق خود به پایایی ۰/۹۷ برای پرسش‌نامه دی.ال.اُ.کیو[1] دست یافته بود(۱۹). به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون‌های کلموگروف اسمیرونف، تی تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده کردیم. تمام تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ در سطح معناداری P≤۰/۰۵ انجام شد.

یافته‌های تحقیق

از ۱۲۴ نفر پاسخ‌دهنده، نسبت زن‌ها به مردها به ترتیب ۳۹/۵ به ۶۰/۵ درصد بوده است.



نمودار ۱. توزیع داده‌ها بر اساس جنسیت

بیشترین و کمترین سن نمونه آماری به ترتیب با ۳۴/۷ و ۱۲/۹ درصد مربوط به گروه سنی «۲۸ تا ۳۴ سال» و «تا ۲۷ سال» و بیشترین تعداد آزمودنی‌ها با ۳۸/۷ درصد «تا ۷ سال» سابقه خدمت داشتند. ۶۳/۷ درصد نمونه آماری دارای مدرک لیسانس بوده‌اند. نسبت مدرک تحصیلی تربیت‌بدنی به غیرتربیت‌بدنی ۳۵/۵ به ۶۵/۵ درصد است و درنهایت ۷۹/۸ درصد نمونه آماری در مقام کارشناس/کارشناس مسئول در اداره کل ورزش و جوانان استان‌های منتخب مشغول به کار بوده‌اند.

1.DLOQ

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول۱. آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای سازمان یادگیرنده و ابعاد آن

ردیف	متغیر	تعداد	میانگین مشاهده شده	میانگین فرضی	اختلاف میانگین	تی	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	سازمان یادگیرنده	۱۲۴	۱۲۹/۸	172	-42/2	-۱۱/۲۸	۱۲۳	۰/۰۰۱
۲	یادگیری مداوم	۱۲۴	۲۰/۴۸	28	-۷/۵۲	-۱۲/۹۶	۱۲۳	۰/۰۰۱
۳	گفت‌وگو	۱۲۴	۱۹/۲۹	24	-۴/۷۱	-۸/۵۴	۱۲۳	۰/۰۰۱
۴	یادگیری گروهی	۱۲۴	۱۷/۱۱	24	-۶/۸۹	-۱۲/۷۳	۱۲۳	۰/۰۰۱
۵	سیستم‌های ادغام‌شده	۱۲۴	۱۷/۵۵	24	-۶/۴۵	-۱۱/۰۵	۱۲۳	۰/۰۰۱
۶	توانمندسازی	۱۲۴	۱۶/۹۱	24	-۷/۰۹	-۱۰/۵۹	۱۲۳	۰/۰۰۱
۷	پیوند با سیستم	۱۲۴	۱۸/۳۳	24	-۵/۶۷	-۸/۷۶	۱۲۳	۰/۰۰۱
۸	رهبری راهبردی	۱۲۴	۲۰/۱۱	24	-۳/۸۹	-۵/۷۹	۱۲۳	۰/۰۰۱

در بخش یافته‌های استنباطی، بر اساس جدول ۱، ازیک‌سو با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده، نمره کارکنان در هریک از ابعاد سازمان یادگیرنده، از میانگین فرضی پایین‌تر است. ازطرفی دیگر، بین میانگین هریک از نمرات با میانگین فرضی اختلاف معناداری وجود دارد($P\leq 0/05$).

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین سطوح سازمان یادگیرنده

بعد / سطح		یادگیری مداوم – گفت-وگو	یادگیری تیمی	سیستم‌های ادغام‌شده – توانمندسازی – پیوند با سیستم – رهبری راهبردی
		یادگیری فردی	یادگیری گروهی	یادگیری سازمانی
یادگیری فردی	یادگیری مداوم			
	گفت‌وگو		۰/۸۱۸**	۰/۷۶۸**
یادگیری گروهی	یادگیری تیمی			۰/۸۲۳**
یادگیری سازمانی	سیستم‌های ادغام‌شده			
	توانمندسازی			
	پیوند با سیستم			
	رهبری راهبردی			

** $P\leq ۰/۰۵$

با توجه به نتایج جدول ۲، بین سطوح یادگیری فردی با یادگیری گروهی ($P\leq ۰/۰۵$ ، $r=۰/۸۱۸$)، یادگیری فردی با یادگیری سازمانی ($P\leq ۰/۰۵$ ، $r=۰/۷۶۸$) و یادگیری گروهی با یادگیری سازمانی ($P\leq ۰/۰۵$ ، $r=۰/۸۲۳$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول۳. رتبه‌بندی هریک از ابعاد سازمان یادگیرنده

مؤلفه‌ها	رتبه	میانگین
یادگیری مداوم	۱	۵/۱۴
رهبری راهبردی	۲	۴/۹۴
گفت‌وگو و تبادل نظر	۳	۴/۳۹
پیوند با سیستم	۴	۳/۹۲
سیستم‌های ادغام شده	۵	۳/۵
یادگیری گروهی	۶	۳/۱۴
توانمندسازی	۷	۲/۹۸

تعداد نمونه	۱۲۴
کای دو	۱۲۲/۳۳
درجهٔ آزادی	۶
سطح معناداری	۰/۰۰۱

برای رتبه‌بندی نقش هریک از ابعاد سازمان یادگیرنده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده کردیم. همان‌گونه که در جدول ۳ آمده است، سطح معناداری $P\leq ۰/۰۵$ بوده است. به عبارتی بهتر، می‌توان گفت بین این عوامل تفاوت معناداری وجود دارد و درنتیجه می‌توان آنها را رتبه‌بندی کرد. نتایج این رتبه‌بندی ترتیب هریک از مؤلفه‌ها را بدین صورت نشان می‌دهد: ۱- یادگیری مداوم ۲- رهبری راهبردی ۳- گفت‌وگو و تبادل نظر ۴- پیوند با سیستم ۵- سیستم‌های ادغام‌شده ۶- یادگیری گروهی ۷- توانمندسازی.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش اولویت‌بندی ابعاد سازمان یادگیرنده در اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌های غرب ایران بود. یافته‌ها نشان داد بین سطوح سازمان یادگیرنده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با نتایج تحقیق ایگان (۲۰،۲۰۰۲) صالح (۲۱،۲۰۰۵) و محمودزاده (۲۲،۱۳۸۴)، هم‌سوست. به نظر می‌رسد علت این همبستگی زیاد، مبتنی بر انتقال دانش و تجربه‌های از سطح فردی به سطح گروهی و سطح گروهی به سطح سازمانی باشد. به عبارت بهتر، کارکنان همواره درصدند قابلیت‌های خود را توسعه دهند تا به خواست‌های فردی و به دنبال آن سازمانی خویش نایل آیند. همین سبب می‌شود معمولاً قادر باشند در سطح گروهی، به منزله یک هویت واحد فکر کنند، خلق کنند و بیاموزند و در سطح سازمانی نیز روش‌ها، سازوکارها و فرایندهای موجود در درون سازمان را به منظور تحقق یادگیری به‌کار ببرند. بنابراین می‌توان گفت سطوح مختلف یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) به نوعی مکمل یکدیگر در تحقق سازمان یادگیرنده هستند. ازسویی دیگر، این یافته با نتیجه تحقیق ذهبیون و یوسفی (۲۳،۱۳۸۶)، که در آموزش و پرورش اصفهان

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

انجام دادند، ناهم‌خوان است. شاید علت این ناهم‌خوانی را بتوان به اختلاف‌های فرهنگی، اجتماعی و محیطی نسبت داد. به‌هرحال با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده، می‌توان به مسئولان اداره‌های کل ورزش و جوانان توصیه کرد با راهکارهایی همچون غنی‌سازی شغلی و علاقه‌مند و متعهد کردن کارکنان خود به یادگیری و ایجاد روحیه همکاری، زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده را فراهم آورند.

نتایج رتبه‌بندی ابعاد سازمان یادگیرنده در اداره‌های کل ورزش و جوانان غرب کشور به‌این صورت بود: ۱. یادگیری مداوم ۲. رهبری راهبردی ۳. گفت‌وگو و تبادل نظر، ۴. پیوند با سیستم ۵. سیستم‌های ادغام‌شده ۶. یادگیری گروهی و ۷. توانمندسازی. بنابراین تشویق کارکنان به بینش و تفکر جمعی و گرفتن بازخورد از یکدیگر به منظور رشد و دست‌یابی به موقعیت مطلوب و همچنین ایجاد نوعی روحیه همکاری، همراهی و همدلی در سازمان به ترتیب می‌توانند راهکارهایی برای بهبود توانمندسازی و یادگیری گروهی در اداره‌های کل ورزش و جوانان غرب ایران باشند که لازم است مدیران و دست‌اندرکاران با استفاده از روش‌هایی همچون برقراری جلسات توجیهی درباب اهداف و مأموریت‌های سازمان و تأکید بر لزوم اتحاد و انسجام کارکنان و نیز ترتیب‌دادن فعالیت‌های جمعی به گسترش یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده اقدام کنند. این یافته تاحدودی با نتیجه تحقیق مارسیک و واتکینز (۲۰۰۴)، هم‌خوان و با نتیجه پژوهش تسنگ (۲۰۱۰) ناهم‌خوان است(۱۱ و ۱۰). با توجه به دیدگاه اقتضایی، به نظر می‌رسد اولویت‌های مختلف در تحقیقات ناشی از فرهنگ و ویژگی‌های خاص حاکم بر جوامع گوناگون باشد که هرکدام به بعد بیشتر توجه کرده‌اند.

علاوه بر این، با توجه به نتایج، لازم است با ادغام نظام‌های فناوری سطح پایین و سطح بالا و کمک به کارکنان به منظور شناسایی محیط و هماهنگ کردن کارهایشان براساس آن، به بهترین شکل، زمینه‌های انتقال و تبادل دانش، تجربه‌ها و نیز انجام کارها در سازمان فراهم شود؛ چراکه لازمه ایجاد سازمان یادگیرنده نیز انجام اقدامات و استفاده از فناوری‌ها و شیوه‌های جدید مدیریتی و روش‌های جدید کار است. برگزاری جلسه‌هایی به منظور بیان دیدگاه و دادن بازخورد در زمینه عملکرد سازمانی کارکنان، الگو قرارگرفتن خود مدیران در یادگیری و حمایت از کارکنان در این زمینه و حتی درنظرگرفتن پاداش‌ها و محرومیت‌هایی دراین‌باره و درنهایت تدارک کلاس‌های آموزشی حین خدمت برای کارکنان به منظور ارتقای سطح توانمندی شغلی آنان نیز می‌تواند ازجمله راهکارهای بهبود مؤلفه‌های سیستم‌های ادغام‌شده، پیوند با سیستم، گفت‌وگو و تبادل نظر، رهبری راهبردی و یادگیری مداوم باشد. با توجه اهمیت یادگیری مداوم درجهت تحقق سازمان یادگیرنده و اولویت نخست آن، لازم است مسئولان محترم زمینه‌ای را فراهم کنند که حتی درصورت مغفول ماندن ابعاد دیگر، دست‌کم این بعد همچنان قدرت و قابلیت اجرایی و اثربخشی خود را حفظ کند.

در پژوهشی که عباسی و همکاران(۲۴) انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که عوامل زمینه‌ساز سازمان یادگیرنده به ترتیب عبارت‌اند از: فرهنگ سازمان یادگیرنده، توسعه قابلیت‌های شخصی، رهبری تحول‌آفرین، آرمان مشترک، تفکر سیستمی، ساختار سازمانی منعطف و یادگیری سازمانی. آنها با توجه به رتبه پایین

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌کنند که مدیران و سیاست‌گذاران باید با فراهم‌آوردن زمینه‌های لازم این خلأ را پرکنند. همچنین اشاره می‌کنند که توانمندسازی اعضا به سمت دیدگاه مشترک و ایجاد زمینه‌های همکاری درقالب تیم‌های آموزشی و تحقیقاتی و تشکیل تیم‌های یادگیری به ترتیب راهکارهای پیشنهادی برای بهبود مؤلفه‌های آرمان مشترک و تفکر سیستمی است. تقی‌زاده و تاری (۱۳۸۶) نیز در تحقیق خود بیان می‌کنند که اولویت‌های سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش ناحیه ۳ تبریز بدین صورت است: برنامه‌ریزی یا ارزیابی، رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، کسب و نشر اطلاعات، عمل‌گرایی و خلاقیت. ایشان در پایان اشاره می‌کنند که برای تقویت سازمان باید تمام مؤلفه‌ها مدنظر قرار گیرند. در پژوهشی هم که لگزیان و ملک‌زاده در سال ۱۳۸۹ انجام دادند به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی افراد برای بینش جمعی، ارتباط سازمان با محیط، ارتقای پرسشگری و گفت‌وگو، یادگیری تیمی، یادگیری مستمر، رهبری راهبردی، و ایجاد سامانه‌های کسب و اشتراک یادگیری به ترتیب از اهمیت بیشتری برخوردارند. آنها اشاره می‌کنند که برای موفقیت سازمان دربرابر تغییر، یادگیری مستمر و درگیری تک‌تک افراد در این فرایند نقشی اساسی دارد که لازم است مدیران با پیش‌بینی راه‌حل‌هایی برای تقویت ابعاد سازمان یادگیری و به‌ویژه یادگیری مستمر در سازمان اقدام کنند و سبب رشد و شکوفایی پیوسته توانایی‌های کارکنان به موازات دگرگونی‌ها شوند (۲۵).

بنابراین یافته‌ها، همان‌طور که اشاره شد، به نظر می‌رسد علت تفاوت در نتایج تحقیقات مختلف را بتوان به عواملی چون زمینه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در محیط‌های گوناگون نسبت داد که هرکدام اولویت خاصی را برای تقویت هریک از ابعاد سازمان یادگیرنده قائل هستند. اما مسلم است که جهت تبدیل‌شدن به سازمان پیشرفته و همواره کارآمد، توجه هدفمند به هریک از ابعاد سازمان یادگیرنده ضروری است.

نهایتاً به مدیران این اداره‌های کل و مسئولان وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که با انجام برنامه‌ریزی و فرصت‌دادن به کارکنان جهت بیان دیدگاه‌ها و تشکیل اتاق‌هایی موسوم به اتاق فکر آنها را در تبادل تجربه‌های حرفه‌ای و سازمانی تشویق کنند؛ جلسات توجیهی تشکیل دهند، اهداف سازمان را روشن کنند و نوعی بینش جمعی بین کارکنان درباب این مقاصد ایجاد کنند؛ به کارکنان کمک کنند تا بتوانند شغل خود را با نیازهای محیط جدید تطبیق دهند و مهارت‌های جدید را فرا بگیرند؛ کلاس‌های متنوع آموزشی ضمن خدمت برای آنها تشکیل دهند و به صورت گروهی به آموزش کارکنان مبادرت ورزند. اتخاذ چنین تدابیری ضمن حفظ کارآیی و اثربخشی سازمان‌های ورزشی که منافع بسیاری برای جامعه فراهم آورد، کمک می‌کند تا بتوانند با افزایش حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان سبب افزایش پویایی و تعهد آنها گردند.

منابع

۱. بنی‌سی، پری‌ناز و ملک‌شاهی، علیرضا (۱۳۸۸). بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهرستان آمل. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره دوم. صص ۱۴۸-۱۳۷.

۲. ابراهیم‌زاده، رضا (۱۳۸۴). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. ص ۱۶-۱.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

3.Karlson, A. K. (2007). Knowledge and learning in aid organization: A literature review with suggestions.
4.Jamali, D., Sidani, Y. (2008). Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context, The Learning Organization, Vol. 15, No. 1, PP: 58-74.

۵. انوری رستمی و شهائی، بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۸-۳.

6. Amirtash, A. M., Mozaffari, S. A. A., Bai, N. (2012). The relationship between organizational learning culture and internal service quality in Iran's Ministry of Sports and Youth. European Journal of Experimental Biology, Vol. 2(4) PP: 1220-1225.

7. Broninski, K. H., Korhonen, J.J. (2012). Collaboration Infrastructure for the Learning Organization. LNBIP 117, pp. 120–131.

8. Aghaei, N., Ziaee, A., Saharbanian, Sh. (2012). Relationship between learning organization and organizational commitment among employees of Sport and Youth Head Offices of Iran. European Journal of Sports and Exercise Science, 1 (3):59-69.
9. Yaghoubi, M., Raeisi, A.R., Afshar, M., Yarmohammadian, M.H., Hasanzadeh, A. (2010). The relationship between the learning organization and organizational commitment among nursing managers in educational hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research (IJNMR). Vol. 15, No. 2.

10. Yang, B., Watkins, K.E., Marsick, V.J. (2004). The Construct of the LearningOrganization: Dimensions, Measurement, and Validation. Human Resource Development Quarterly Vol.15,No.1.

11. Chi Tseng, Ch. (2010). The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan.
A Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the University Of Minnesota.

12. Nazari, Kh., Lope, P., Zaidatol, A. (2012). Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran. International Journal of Business and Social Science. Vol. 3, No. 3, PP: 210-219.

۱۳. برارپور، کوروش (۱۳۸۵). مفهوم‌سازی پویایی‌های رشد و موانع یادگیری با استفاده از رویکرد سیستمی در دانشگاه‌های ایران. فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۲، شماره ۴، صص ۴۸-۲۱.

۱۴. الهی، علیرضا. وصالی، مجید و پورآقایی اردکانی، زهرا (۱۳۸۶). شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران. نشریه حرکت، شماره ۳۴، ص ۳۳-۲۱.

۱۵. بهروزی، محمد. فرخ‌نژاد، خدانظر و میراحمدی، طاهره (۱۳۸۸). بررسی عامل‌های مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی- آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در استان بوشهر. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۳.

۱۶. کلانی، امین (۱۳۸۹). مقایسه سطح قابلیت‌های یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.

17. Garzon, C., Mannuel A., Ficher, A. L., Nakata, L. E. (2012). Organizational learning in Latin America: A descriptive study in Brazil and Colombia. Semi-annual Online Journal, www. Ecrg.ro, Econ Res Guard. Vol. 2(1), PP: 2-26.

۱۸. اسدی، حسن. قنبرپور نصرتی، امیر. قربانی، محمد حسین و دوستی، مرتضی (۱۳۸۸). رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱، ص ۲۴۷-۲۳۷,

19. Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 14.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

20. Egan, T. M. (2002). Learning organization dimension and motivation to transfer learning in large firm information technology employees, University of Minnesota.

21. Saleh, A.S. (2005). Optimizing grouping practices in elementary classrooms, University Twent The Netherland.

۲۲. محمودزاده، مجتبی (۱۳۸۴). بررسی میزان آمادگی آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۲۳. ذهبیون، شهلا و یوسفی، علیرضا (۱۳۸۶). میزان انطباق ویژگی‌های سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴. مجله دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره چهاردهم، صص ۱۷۵-۱۴۴,

۲۴. عباسی، عنایت. حجازی، یوسف. ایروانی، هوشنگ. زائی، محمدرضا و علوی، سید بابک (۱۳۹۰). یادگیری سازمانی در دانشکده‌های کشاورزی استان تهران. مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۲-۴۲، شماره ۲، صص ۱۸۴-۱۷۵,

۲۵. لگزیان، محمد و ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۴، صص ۱۱۸-۱۰۱.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

Prioritizing Dimensions of Learning Organization in Sport and Youth Head Offices of Western Provinces of Iran

Ziaei A., (M.A), Kharazmi University
Aghaei N., (Ph.D), Kharazmi University
Pour Soltani Zarandi H., (Ph.D), University of Payam Noor

Abstract

The purpose of this study was to prioritize dimensions of learning organization in sport and youth head offices of west of Iran. The statistical population of this research included all staff of these head offices (N=203) and sampling method was stratified random that estimated 130 people using Morgan's table. For data collection, dimensions of learning organization questionnaire of Marsick and Watkins (1996) was used. validity of this measuring instrument was confirmed by sports management masters. Using Cronbach's alpha test, it's reliability was obtained 0/96. This study was a descriptive method that was implemented in the field.

Descriptive statistical indicators and Kolmogorov Smirnov, one samplet test, Pearson and Friedman ranking tests, were used to analyze data. Results showed there is a significant positive correlation between levels of individual learning, group learning and organizational learning (P≤0/05). Also among dimensions of learning organization continuous learning and empowerment had first and last preference, respectively.

Finally, it is suggested, these head offices managers also should pay more attention to aspects such as empowerment, group learning, system connection and embedded systems in addition to individual learning as base of organizational learning for providing conditions to become learning organization through practical solutions.

Keywords: Learning organization, Staff, Sport and youth head office.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]