

-
:
/ / :
/ / :

رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران*

حسن اسدی^۱ - امیر قنبرپور نصرتی - محمدحسین قربانی - مرتضی دوستی
دانشیار دانشگاه تهران، دانشجوی دکتری دانشگاه تربیت معلم، دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، دانشجوی دکتری
دانشگاه تهران

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران است. در این زمینه از پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی DLOQ و عملکرد پانگ و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. پس از تأیید روایی صوری و پایایی (پرسشنامه یادگیری سازمانی $\alpha = 0/871$ و پرسشنامه عملکرد $\alpha = 0/84$) ابزار تحقیق در جامعه آماری، پرسشنامه‌ها در بین نمونه ۱۶۹ نفری پژوهش، متشکل از تمامی کارشناسان سازمان مورد بررسی، توزیع شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری کلموگروف اسمیرنوف و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری ($P < 0/05$ ، $r = 0/423$) وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباطات در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده شد. یافته‌ها بر اهمیت یادگیری سازمانی و سطوح آن (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی) به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد کارشناسان سازمان تربیت بدنی تأکید دارد.

واژه‌های کلیدی

یادگیری سازمانی، عملکرد، سازمان تربیت بدنی، کارشناس.

Email : hasadi@ut.ac.ir

۱- نویسنده مسئول : تلفن : ۸۸۲۲۵۴۸۴

* - این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی دانشگاه تهران می باشد.

مقدمه

جهان امروز به‌ویژه جهان سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیرانسانی و ... همگی با شتابی خیره‌کننده در حال شدن از حالتی به حالتی دیگرند (۱۱ و ۱۳). در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای بقا تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند، پیوسته از قالب‌های غیرپویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده، حرکت می‌کنند (۵).

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند. سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که به‌طور مستمر خود را از نو ساخته، کشف کرده و نیروی مضاعفی در خود ایجاد می‌کنند (۵ و ۱۵). پروبست و باچل^۱ (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان به‌طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود (۱۱). با توجه به این تعریف، ویژگی‌های فرآیند یادگیری سازمانی عبارتند از: تغییر در دانش سازمانی، افزایش محدوده‌های ممکن، تغییر در ذهنیت افراد (۱۱). یادگیری سازمانی، سطوح و تقسیم‌بندی مختلفی دارد که می‌توان به سطوح فردی، تیمی و سازمانی اشاره کرد. اگر بخواهیم یادگیری در سازمان‌ها را بهتر توصیف کنیم، باید بگوییم یادگیری مفهومی پویاست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد. به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم یادگیری سازمانی به‌طور روزافزونی رایج شده، همان‌طور که یادگیری برای رشد افراد ضروری است، برای سازمان نیز اهمیت دارد؛ هرچند یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است (۷ و ۱۸).

در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعاً مطلوب است افزایش می‌دهند. یادگیری سازمانی موجب می‌شود که الگوهای ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد و افراد به‌طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی به دلیل تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها، علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت‌ها اعمال می‌کنند (۶ و ۱۹). در راستای ایجاد سازمانی مملو از یادگیری، موانع زیربنایی ایجاد این‌گونه سازمان‌ها باید شناسایی شود. در سازمان‌های ورزشی ایران این موانع را می‌توان به ترتیب تفکر غیرسیستمی در سازمان، عدم

1 - Probst and Buchel

ثبات مدیریتی، پذیرش تدریجی مشکلات و تهدیدات، عدم آرمان مشترک بین اعضا و ارج نهادن به افراد خلاق و نوآور دانست (۲).

نتایج تحقیق شیمیزو و هیت^۱ (۲۰۰۴) نشان داد که با افزایش اندازه سازمان به واسطه افزایش انعطاف‌ناپذیری مؤسساتی، یادگیری سازمانی مشکل می‌شود (۲۰). از طرف دیگر، تحقیقات یانگ^۲ و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌دارد که یادگیری سازمانی موجب تقویت عملکرد گروه‌ها و افراد شده و انتقال دانش به سیستم موجب تقویت عملکرد سازمانی می‌شود (۲۲). از طرف دیگر، هررا^۳ (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 افزایش یابد. علاوه بر این، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که یادگیری مداوم بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است (۱۰ و ۱۷).

سازمان‌های ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از راه یادگیری سازمانی و دیگر روش‌های علمی عملکرد خود را بهبود بخشند. ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ورزش، سازمان‌های ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی حفظ می‌کند. شایان ذکر است که ایجاد سازمان ورزشی یادگیرنده با مختصاتی که ابداع‌کنندگان یادگیری سازمانی برمی‌شمارند، پیش از آنکه نقطه مشخصی در انتهای مسیر طولانی باشد، مسیری بی‌انتهاست. بنابراین ایجاد سازمان یادگیرنده به معنی پیش رفتن در این مسیر بی‌انتهای و حرکت رو به جلو از یک مرحله به مرحله بعد است. سازمان‌های ورزشی، نهادهای هدف‌داری‌اند که در طول زمان به شیوه‌های گوناگون در جست‌وجوی رشد و توسعه بوده‌اند (۱۴). سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نهاد اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی کشور است و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخل و خارج از کشور دارد و تأثیرگذار و متأثر از این سازمان‌هاست. به علاوه، سازمان

1- Shimizu, K., and Hit, M.A.

2 - Yang, B.

3 - Herrera, A.

تربیت بدنی نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، سرفرازی کشور و ... دارد و همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمام سطوح کاری سازمان است (۴).

از آنجا که در داخل و خارج از کشور، پژوهش‌های معدودی در مورد رابطه عملکرد با یادگیری سازمانی انجام شده و اغلب مطالعاتی که در حوزه یادگیری و عملکرد سازمانی انجام گرفته، سازمان‌های غیرورزشی را هدف قرار داده، در نتیجه با توجه به اهمیت زیاد یادگیری سازمانی و نقش آن در بهبود عملکرد، در پژوهش حاضر ارتباط میان یادگیری سازمانی و عملکرد در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران مطالعه و بررسی شده است.

روش تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که به شکل میدانی به اجرا درآمده است و در آن رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بررسی شده است.

جامعه و نمونه آماری

با توجه به هدف پژوهش، جامعه آماری مورد نظر این تحقیق، تمامی کارشناسان سازمان مرکزی سازمان تربیت بدنی بودند (منظور از کارشناس، مجموعه کارکنانی از سازمان‌اند که حداقل مدرک کارشناسی یا پست رسمی کارشناس دارند علاوه بر این، به صورت تمام‌وقت در سازمان مورد بررسی مشغول فعالیت‌اند). با توجه به آمار مدیریت اداری، این سازمان تعداد کل کارشناسان دارای شرایط مذکور برابر با ۳۰۰ نفر بوده است و با توجه به جدول مورگان، ۱۶۹ نفر نمونه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده گزینش شده‌اند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

با توجه به اهداف پژوهش، برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. از بین پرسشنامه‌های موجود در زمینه تحقیق از پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی DLOQ و عملکرد یانگ و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. با استفاده از این پرسشنامه، یادگیری سازمانی (در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی) و عملکرد در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بررسی و آزمون شد (در این تحقیق، عملکرد سازمانی از طریق نگرش‌سنجی از کارشناسان سازمان مورد بررسی به دست آمد). شایان ذکر است که برای تعیین

روایی محتوایی پرسشنامه از ۱۰ تن از استادان مدیریت ورزشی در این زمینه کمک گرفته شد، سپس به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، مطالعه مقدماتی بر روی نمونه ۳۲ نفری انجام گرفت و توسط آزمون آماری آلفای کرونباخ (پرسشنامه یادگیری سازمانی $\alpha = 0/87$) و برای عملکرد ($\alpha = 0/84$) اعتبار درونی پرسشنامه تعیین شد. علاوه بر اطلاعات مذکور، اطلاعات جمعیت‌شناختی کارشناسان همچون سن، تحصیلات و سابقه خدمت توسط بخش دیگری از پرسشنامه مذکور جمع‌آوری شد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد؛ در بخش نخست تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها به صورت جداول توزیع فراوانی و نمودار انجام گرفته است. در بخش دوم از روش‌های آماری استنباطی کلموگروف اسمیرنف و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. آزمون کلموگروف اسمیرنف، نرمال بودن توزیع داده‌ها در جامعه آماری را تأیید می‌کند (در این آزمون سطح معنی‌داری برابر با $P\text{-value} = 0/83$ به دست آمد). ضریب همبستگی پیرسون در سطح معنی‌داری ($\alpha = 0/05$) برای بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و عملکرد، همچنین ارتباط بین هر یک از متغیرهای آنها استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

الف) نتایج توصیفی

در این قسمت، نخست مشخصات فردی جامعه مورد بررسی ارائه می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، قسمت اعظم نمونه مورد بررسی در محدوده سنی ۳۶ - ۴۰ سال قرار دارد و زنان نسبت به مردان تعداد بیشتری از نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. علاوه بر این، بیشترین سابقه خدمت مربوط به طبقه کمتر از ۵ سال است و رشته تحصیلی ۶۴/۵ درصد از کارشناسان غیرتربیت‌بدنی است.

جدول ۱ - مشخصات فردی کارشناسان سازمان تربیت بدنی

رشته تحصیلی	سابقه خدمت					جنسیت		سن				تعداد	درصد	
	غیر تربیت بدنی	کمتر از ۵ سال	۶ تا ۱۰	۱۱ تا ۱۵	بالاتر از ۱۵	زن	مرد	تا ۳۰ سال	۳۱ تا ۳۵	۳۶ تا ۴۰	۴۱ تا ۴۵			۴۶ به بالا
تربیت بدنی	۱۰۹	۵۲	۵۰	۲۲	۴۵	۱۰۷	۶۲	۳۹	۳۰	۴۵	۴۰	۱۵		
	٪۶۴/۵	٪۳۰/۷۶	٪۲۹/۵۸	٪۱۳/۰۱	٪۲۶/۶۲	٪۶۳/۳۱	٪۳۶/۶۹	٪۲۳	٪۱۸	٪۳۷	٪۳۳	٪۹		

جدول ۲ میزان هر یک از ابعاد و سطوح یادگیری در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی را نشان می‌دهد.

جدول ۲ - میزان هر یک از ابعاد و سطوح یادگیری در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی

سطح سازمانی			سطح تیمی	سطح فردی		سطح یادگیری	
٪۴۰/۶۹			٪۴۴/۷	٪۴۸/۷۸		درصد	
رهبری راهبردی	پیوند با سیستم	نواهندسازی	سیستم های ادغام شده	یادگیری گروهی	تحقیق و جست و جو	یادگیری مداوم	ابعاد یادگیری
٪۴۱/۴۶	٪۳۵/۷۷	٪۳۸/۹۹	٪۴۶/۵۵	٪۴۴/۷	٪۴۵/۶۹	٪۵۱/۸۷	درصد

ب) نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های تحقیق

نتایج مربوط به بررسی همبستگی بین متغیرها مطابق جدول ۳ عبارت است از:

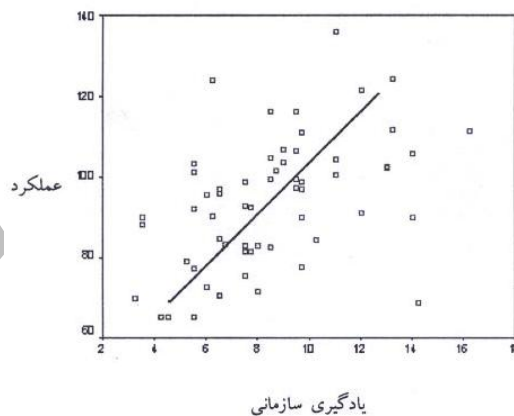
۱. بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری ($P < 0/01$) وجود دارد که نشان می‌دهد افزایش یادگیری مداوم کارشناسان به‌طور خطی موجب افزایش عملکرد سازمانی آنها خواهد شد. در شکل ۱، پراکندگی یادگیری مداوم در سطح فردی در برابر عملکرد سازمانی کارشناسان مشاهده می‌شود؛

۲. یافته دیگر این تحقیق این بود که بین پرسش و پاسخ (تحقیق و جست‌وجو و گفت‌وشنود) و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد؛
۳. بین یادگیری تیمی کارشناسان و عملکرد سازمانی آنها ارتباط مثبت و معنی‌داری ($P < 0/05$) و $r = 0/308$ وجود دارد که نشان می‌دهد افزایش یادگیری سازمانی کارشناسان موجب افزایش عملکرد سازمانی آنها خواهد شد؛
۴. نتایج تحقیق نشان داد رابطه معنی‌داری بین سیستم‌های ادغام‌شده و عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران وجود ندارد؛
۵. از دیگر یافته‌های این تحقیق، وجود رابطه مثبت و معنی‌دار ($P < 0/01$) و $r = 0/365$ بین توانمندسازی و ارتقای سطح عملکرد در کارشناسان سازمان تربیت بدنی است که نشان می‌دهد با افزایش توانمندسازی در کارشناسان، عملکرد آنها نیز بهبود می‌یابد و بالعکس؛
۶. بین پیوند با سیستم ($P < 0/05$) و $r = 0/285$ و رهبری راهبردی ($P < 0/01$) و $r = 0/452$ در سازمان با عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد.

جدول ۳ - همبستگی بین عملکرد سازمانی و ابعاد یادگیری سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی

یادگیری مداوم	یادگیری تیمی	توانمندسازی	پیوند با سیستم	رهبری راهبردی	عملکرد سازمانی
۰/۴۲۳**	۰/۳۰۸*	۰/۳۶۵**	۰/۲۸۵*	۰/۴۵۲**	

* همبستگی معنادار حد سطح ۰/۰۵، ** همبستگی معنادار در سطح ۰/۰۱



شکل ۱. پراکندگی یادگیری سازمانی در برابر عملکرد در کارشناسان

بحث و نتیجه گیری

از آنجا که یادگیری سازمانی (یادگیری مداوم، یادگیری تیمی، توانمندسازی، پیوند با سیستم و رهبری راهبردی) و عملکرد سازمانی از عناصر مهم در اثربخشی سازمان‌های پویا و در حال تغییر امروزی و از جمله سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند، در نتیجه در این پژوهش میزان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی و رابطه آنها، همچنین رابطه بین هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی مورد آزمون و بررسی قرار گرفت.

نتایج تحقیق نشان داد بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری ($F = ۰/۴۲۳, P < ۰/۰۱$) وجود دارد. نتایج این بخش از تحقیق یعنی وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان سازمانی با نتایج تحقیقات دیگر محققان از جمله سنو (۲۰۰۳)، شیمیزو و هیت (۲۰۰۴)، یانگ و همکاران (۲۰۰۴) و هررا (۲۰۰۷) همسوست (۱۰، ۱۲، ۲۰ و ۲۲).

یادگیری مداوم فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد. به‌طور کلی می‌توان بیان داشت افرادی که در پی یادگیری مداوم هستند، در ایجاد کسب و انتقال دانش، مهارت دارند و در تغییر و اصلاح رفتارشان به کمک آگاهی‌های جدید مکتسبه عمل می‌کنند. در این تعریف، از یادگیری مداوم، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن رکنی اساسی را تشکیل می‌دهند، اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آن که سازمانی یادگیرنده قلمداد شود، کافی نیست بلکه باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گیرد و بهبود و اصلاح عملکردهایش را به کمک آن میسر سازد. با توجه به این مسئله، شایسته است که مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان تربیت بدنی به‌عنوان متولی اصلی ورزش کشور در جهت فراهم کردن فرصت‌هایی برای افزایش یادگیری کارشناسان سازمان و بهبود عملکرد آنها تمهیدات لازم را مد نظر بگیرند.

آزمون فرضیات تحقیق نشان داد ارتباط آماری مثبت و معنی‌داری بین یادگیری تیمی و عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی در سطح معنی‌داری $\alpha = ۰/۰۵$ وجود دارد که با نتایج تحقیقات دیگر محققان از جمله سنو (۲۰۰۳)، شیمیزو و هیت (۲۰۰۴)، یانگ و همکاران (۲۰۰۴)، دیک و همکاران (۲۰۰۵) و هررا (۲۰۰۷) همسوست (۸، ۱۰، ۱۲، ۲۰ و ۲۲). در نتیجه با توجه به همبستگی $r = ۰/۳۰۸$ بین دو شاخص یادگیری تیمی و عملکرد سازمانی، می‌توان پیش‌بینی کرد که با افزایش یادگیری تیمی کارشناسان، عملکرد آنها بهبود می‌یابد.

از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که بین پرسش و پاسخ (تحقیق و جست‌وجو و گفت‌و شنود) و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد که با نتایج تحقیقات دیک و همکاران (۲۰۰۵) و الینگر و همکاران (۲۰۰۲) همخوانی دارد (۸ و ۹). همچنین آزمون دیگر فرضیات تحقیق نشان داد بین دیگر ابعاد یادگیری

سازمانی (توانمندسازی، پیوند با سیستم و رهبری راهبردی) و عملکرد سازمانی ارتباط آماری معنی داری (رهبری راهبردی و توانمندسازی $\alpha = 0/01$ و توانمندسازی $\alpha = 0/05$) وجود دارد که با نتایج تحقیقات دیگر محققان از جمله آدایر (۲۰۰۲)، کروسان و همکاران (۲۰۰۴)، سئو (۲۰۰۳)، شیمیزو و هیت (۲۰۰۴)، یانگ و همکاران (۲۰۰۴) و هرا (۲۰۰۷) همخوانی دارد (۵، ۶، ۱۲، ۲۰، ۲۱ و ۲۳). این به آن معنی است که افزایش و بهبود توانمندسازی افراد، ارتباطات مؤثر در سازمان و رهبری راهبردی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی موجب افزایش قابلیت هماهنگی و ارتقای سطح عملکرد در بین آنها خواهد شد. رابطه مثبت و معنی دار بین دو عامل توانمندسازی و عملکرد را می توان به این صورت تبیین کرد که توانمندسازی کارشناسان سازمان تربیت بدنی موجب افزایش اختیار^۱، خلاقیت^۲ و توانایی اداره کار در آنها موجب ایجاد حس مالکیت و مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان می شود و تمامی این مزایا موجب تسهیل در امر اجرا توسط کارشناسان سازمان تربیت بدنی می شود.

با استناد به یافته های تحقیق و تأکید بر نقش یادگیری سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در بهبود عملکرد کارشناسان سازمان تربیت بدنی و با توجه به سطح پایین هریک از ابعاد یادگیری سازمانی کارشناسان، در نتیجه تلاش جهت بهبود دانش و اطلاعات کاری کارشناسان، یکی از مهم ترین پیش شرط های ارتقای عملکرد در آنها خواهد بود و لازمه رسیدن به این مهم، توجه بیشتر مسئولان و سیاستگذاران سازمان تربیت بدنی به عامل یادگیری در کارشناسان و ارائه شیوه های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکرد سازمان از جمله بررسی علل مشکلات، تسهیل و ترغیب یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و همچنین تلفیق اهداف فردی و گروهی در جهت نیل به اهداف سازمانی است.

منابع و مأخذ

۱. اسدی، حسن. قربانی، محمدحسن. "رابطه بین مأموریت و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، نشریه علمی - پژوهشی المپیک، ۱۳۷۸، شماره ۴ (پیاپی ۴۴)، صص ۶۹ - ۵۹
۲. الهی، علیرضا. "موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان های ورزشی"، نشریه علمی پژوهشی حرکت، ۱۳۸۷، شماره ۳۴.
۳. رضاییان؛ علی. (۱۳۸۵). "مبانی سازمان و مدیریت"، تهران، انتشارات سمت، صص ۱۰۶ - ۱۰۵
۴. شفائی، رضا. (۱۳۸۰). "موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده در ایران". پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس.

1 - Authority

2 - Initiative

5. Adair, J. (2002). "Effective strategic leadership". London. Macmillan. Publishing.
6. Crossan, C & Vera, D. (2004). "Strategic leadership and organizational learning". *Academy of Management Review*. 29, PP:222-240.
7. Denison, D and Neale, W. (2000). "Denison organizational culture survey : facilitator guide, published by Denison consulting, LLC, Ann Arbor, MI : Aviat.
8. Dodgson, M. (1993). "Organizational learning: A review of some literatures". *Organization Studies*, 14.3 : PP:375-394.
9. Dyck, B. Starke, F. Mischke, G. & Mauws, M. (2005). "Learning to build a cor : An empirical investigation of organizational learning", *Journal of management studies*, 42, PP:387-416.
10. Ellinger, A., et al. (2002). "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance : An empirical assessment". *Human Resource Development Quarterly*, (1), PP:5-21.
11. Gorelick, C. (2005). "Vioepoint Organizational learning vs the learning organization : a conversation with a practitioner" *pace University, Lubin School of Business, New York, USA. The learning organization. Vol. 12No. 4, PP: 383-388. Emerald Group publishing Limited.*
12. Herrera, A. David. (2007). "A validation of the learning organization as a driver of performance improvement" *A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy.*
13. Jiang, X & Li, Y. (2008). "The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances : A contingency approach". *Journal of World Business*, 43, PP:365-379.
14. Kim, S. (2003). "Research paradigms in organization learning and performance : Competing Modes of Inquiry", *Journal of Information technology, learning, and performance*, Vol 21. No. 1, PP:240-255.
15. Macmillan Crossan, C, & vera, D. (2004). "Strategic leadership and organizational learning". *Academy of Management Review*, 29, PP:222-240.
16. Marquart, M.J. (2002). "Building the learning organization". Palo Alto, CA : Davies – Black. Publishing.

17. Minvielle, E & et al. (2008). "Assessing organizational performance in Intensive care units: A French experience". *Journal of Critical Care*, 23, PP:236-244.
18. Oukse, A & Vyhmeister R. (2000). "Performance of organizational Design Models and their Impact on organization learning". *Journal of Computational & Mathematical Organization Theory*, Vol . 6, No. 4, PP:395-410.
19. Senge, P.M. (1990). "The leader's new work : Building learning organization". *Sloan management Review*. Fall : PP: 7-23.
20. Seo, M. (2003). "Overcoming emotional barriers, political obstacles, and control imperatives in the action-science approach to individual and organizational learning". *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), PP:7-22.
21. Shimizu, K. & Hit, M.A. (2004). *Strategic flexibility : Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*". *Academy of management Executive*, 18(4), PP:44-59.
22. Srensen, J.B. (2002). "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance". *Administrative Science Quarterly*, 47, PP:70-91.
23. Yang, B.Watkins, K.E & Marsick , V.J. (2004). "The construct of the learning organization: Dimensions, Measurement , and validation", *Human Resources Development Quartely*, 15, PP: 31-30.