

ص ص ۴۱-۵۰

تاریخ دریافت: ۸۸/۱۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱۲/۱۵

## بررسی سازمان‌های ورزشی بر اساس الگوی سازمان‌های یادگیرنده:

### مطالعه موردی در استان مازندران

بهاره سلیمانی<sup>۱</sup>

دکتر فرشاد تجاری<sup>۲</sup>

وحید شجاعی<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف از مطالعه حاضر، بررسی وضعیت سازمان‌های ورزشی استان مازندران بر اساس الگوی سازمان‌های یادگیرنده (مدل پیشنهادی پیتر سنگه) می‌باشد. ۳۲ نفر از مدیران ادارات تربیت بدنی استان مازندران پرسش‌نامه محقق‌ساخته مربوط به یادگیری سازمانی را به صورت داوطلبانه تکمیل نمودند.

یافته‌های توصیفی حاصل از این تحقیق نشان داد که سازمان‌های ورزشی استان مازندران از نظر ویژگی‌ها و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (توسعه قابلیت‌های فردی، استفاده از مدل‌های ذهنی پیچیده، درک و تعهد نسبت به آرمان مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی یا نظام‌گرا) فاصله بسیار زیادی در مقایسه با موقعیت مطلوب دارند. نتایج حاصل از آزمون فریدمن نیز نشان داد که پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده در ادارات تربیت بدنی استان مازندران از الویت یکسانی برخوردار نیستند و بر اساس میزان اهمیت‌شان، تفاوت معنی‌داری بین آن‌ها وجود دارد.

نتیجه کلی تحقیق نشان داد که مدیران باید زمینه‌های بروز خلاقیت، بسط اعتماد و اعتقاد اعضا به یکدیگر، درک یکسان از آرمان و هدف سازمانی مشترک، افزایش روحیه ریسک‌پذیری و... را بدون از دست رفتن زمان فراهم نمایند تا یادگیری تیمی و سازمانی به جای یادگیری انفرادی در ادارات حاکم شود که در سایه تفکر مطلوب سیستمی و نظام‌گرا زمینه‌های کارایی مؤثر، بازدهی و بهره‌وری فزاینده برای سازمان فراهم گردد.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، سازمان ورزشی.

۱. عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

۲. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

۴. منظور از وضعیت آرمانی و مطلوب آن است که نمره درصدی مولفه‌های مختلف مرتبط با یادگیری سازمانی به ترتیب ۱۰۰٪ و ۸۵٪ باشد.

## مقدمه

در دنیای پیچیده و متغیر امروز که پیچیدگی‌های روزافزون آن منجر به ایجاد فضای عدم اطمینان و ناپایداری برای سازمان‌ها شده است، رمز بقای سازمان‌ها، توانایی آنها در کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز یا به عبارت بسیار ساده‌تر، یادگیری سازمانی است. پیتر سنگه ۱ (مبدع واژه سازمان یادگیرنده ۲) معتقد است که در آینده، یا سازمان‌ها یادگیرنده هستند و یا به تدریج رو به نابودی و زوال پیش خواهند رفت. او سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن افراد به طور مستمر قابلیت‌های خود را افزایش می‌دهند تا نتایجی را که واقعاً می‌خواهند، ایجاد نمایند، جایی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش می‌یابد و افراد به صورت مداوم یاد می‌گیرند که به یکدیگر یاد بدهند. ساز و کارهای یادگیری سازمانی شامل محیط یادگیری، شناسایی نیازهای یادگیری و توسعه، تأمین نیازهای یادگیری و توسعه و اجرای دانش فراگرفته شده در عمل می‌شود. (۱)

نظریه سازمان یادگیرنده، از نظریه‌های نوین مدیریت است که به طور جدی در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب «پنجمین فرمان ۳» به وسیله دکتر پیتر سنچ مطرح شد و با چاپ کتاب مکمل آن در سال ۱۹۹۷ با عنوان «رقص تغییر ۴» توسعه یافت. (۲)

در مورد سازمان یادگیرنده، تعاریف مختلفی ارائه شده است. به زعم گاروین ۵ (۱۹۹۳)، سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. (۳)

هابر ۶ (۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهایش متحول می‌شود. (۴)

فایول و لایلز ۷ (۱۹۸۵) نیز سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که عملکردهایش با آگاه شدن و درک بهتر، بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود. (۵)

صاحب نظران دیگری نیز هر یک به زعم خویش به تعریف سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند؛ اما با اندکی دقت در این تعاریف می‌توان به این موضوع پی برد که همه آن‌ها به نوعی بر بهبود مداوم دانش و کارایی سازمان تأکید کرده‌اند. از طرف دیگر ویژگی‌های متعددی برای سازمان‌های یادگیرنده برشمرده شده است که در نتایج حاصل از تحقیقات زیر می‌توان به برخی از آنها اشاره کرد:

- 
2. Peter Senge
  3. Learning Organization
  1. The Fifth Discipline
  2. The Dance of Change
  3. Garvin
  4. Huber
  5. Fiol & Lyles

سازمان‌های ورزشی عصر حاضر، به ویژه در معرض تغییرات پیوسته قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمان‌ها ایجاد نمایند. ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ورزش می‌تواند سازمان‌های ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی محافظت کند. بنا بر این ایجاد سازمان یادگیرنده به معنی پیش رفتن در این مسیر بی‌انتهای و حرکت رو به جلو از یک مرحله به مرحله بعدی است. (۲۰)

روژانگارتن<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، الینجر و یانگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) و لیت وود و همکارانش<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) بر تأثیر مثبت ویژگی سازمان یادگیرنده بر افزایش یادگیری گروهی درون سازمانی و همچنین با سازمان‌های بیرونی مرتبط با سازمان اصلی، بهبود عملکرد سازمانی، تحول مثبت، پیشرفت و اثربخشی تأکید می‌کنند (۶). تسلیمی به ضرورت ایجاد سازمان‌های یادگیرنده اشاره می‌کند و موارد ضروری در ایجاد یادگیری سازمانی را سازوکارهای مناسب جهت تسهیل یادگیری سازمانی، تشخیص نیازهای یادگیری و توسعه و اجرای دانش سازمانی معرفی می‌کند (۷).

قدمگاهی (۱۳۸۴) و امیرخانی (۱۳۷۹) وضعیت سازمان‌های تحت مطالعه خود را از حیث دارا بودن ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده رقت بار معرفی می‌نمایند و فاصله زیادی را میان معیارهای حاکم بر سازمان تحت مطالعه خود و شاخص‌های سازمان‌های یادگیرنده متصور می‌شوند (۶ و ۱۰).

تحقیقات انجام شده در زمینه موانع و مشکلات جهت استقرار سازمان‌های یادگیرنده نشان می‌دهد باورهای نادرست مدیران، تمایل مدیران به حفظ قدرت، محیط انحصاری و غیر رقابتی سازمان، ضعف دانش مدیریت و تفکر غیر نظام مند و غیر سیستمی، عدم ثبات مدیریتی، پذیرش تدریجی مشکلات، عدم آرمان مشترک میان اعضاء و عدم ارج نهادن به خلاقیت، دولتی بودن اکثر سازمان‌ها (غیر خصوصی بودن)، فراموشی سازمانی، اشتباهات مداوم و تکراری سازمان‌ها و عدم استفاده از این اشتباهات برای اصلاح آتی است (۸، ۹، ۱۲، ۱۶ و ۱۸).

در زمینه عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و یا به عبارتی دیگر مزایای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده نیز نتایج تحقیقات توکلی (۱۳۷۹) نشان می‌دهد که معیارها و ارزش‌های حاکم بر جوایز کیفیت و هم‌نظام‌ها و فرآیندهای حاکم بر آنها موجب تقویت یادگیری می‌شود (۱۱) و یافته‌های جیا وانگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در راستای تأثیر فزاینده یادگیری سازمانی در فرایند مدیریت بحران و مدیریت تغییر نشان داد جهت‌شناسایی تحرکات و فعالیت‌های پویایی سازمانی و ارتباطات متقابل میان مدیریت بحران، یادگیری سازمانی و تغییر سازمانی مدلی از یادگیری سازمانی را برای مدیریت بحران پیشنهاد کرده است (۱۳).

- 
1. Rozhan garthen
  2. Elinjer & Yunger
  3. littwood et al
  4. Wang. Jia

یافته‌های جی هونگ سانگ و توماس چرمک ۱ (۲۰۰۸)، لوپز، مونتز و وازکویز ۲ (۲۰۰۶) و فوسکه و ریبولد ۳ (۲۰۰۵) نیز عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی را شکل‌گیری دانش سازمانی، یادگیری فردی، ارتقای فرهنگ سازمانی، استخدام گزینشی، آموزش استراتژیک و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، الویت یادگیری در سازمان، ثبات و وسعت توزیع اطلاعات، عدم اطمینان و یا عدم قابلیت در پیش‌بینی، سهولت یادگیری عادات جدید (چگونگی یادگیری) و سختی یادگیری مفاهیم و چارچوب‌های مفهومی جدید (چرایی یادگیری) معرفی می‌نمایند. (۱۴، ۱۵ و ۱۷).

بنابراین مطالعه حاضر با توجه به مطالعات انجام شده، به صورت موردی به بررسی ۵ ویژگی و مؤلفه سازمان‌های یادگیرنده (توسعه قابلیت‌های فردی، استفاده از مدل‌های ذهنی پیچیده، درک و تعهد نسبت به آرمان مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی یا نظامگرا) در استان مازندران پرداخته است و فرضیه معنی‌داری عدم الویت میان پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده در ادارات تربیت بدنی استان مازندران نیز مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

## روش‌شناسی

### شرکت‌کنندگان

شرکت‌کنندگان در این تحقیق شامل ۳۲ مدیر و مسؤول ارشد ادارات تربیت بدنی شهرستانهای استان مازندران می‌باشد که با بهره‌گیری از نمونه‌گیری در دسترس و هدفمند از بین مدیر کل تربیت بدنی استان، معاونان و مدیران ارشد بخش‌های مختلف و در ادارات تربیت بدنی شهرستان‌ها، شامل رؤسای ادارات تربیت بدنی و معاونین آن‌ها انتخاب شده‌اند.

### ابزار تحقیق

از پرسش‌نامه محقق‌ساخته با سوالات بسته - پاسخ در دو بخش ویژگی‌های دموگرافیک (پست سازمانی، سطح تحصیلات، سابقه مدیریت، جنسیت و سن) و سوالات اصلی در پنج مؤلفه و در قالب ۳۱ سوال برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. [ لازم به ذکر است که کلیات ساختاری این پرسش‌نامه، برگرفته از مؤلفه‌های موجود در سازمان یادگیرنده پیتر سنج می‌باشد، اما در طراحی سوالات، محققین با استمداد از مطالب پراکنده در زمینه هر یک از این مؤلفه‌ها در منابع مختلف و معتبر مدیریتی، با دقت هرچه تمام تر اقدام به تدوین آن نموده‌اند که اعتبار و پایایی آن نیز مورد تأیید متخصصان قرار گرفته است. ] مؤلفه توسعه قابلیت‌های فردی (سوالات ۱-۵)، مؤلفه الگوهای پیچیده ذهنی (سوالات ۶-۱۳)، مؤلفه آرمان مشترک (سوالات ۱۴-۱۹)، مؤلفه یادگیری گروهی (سوالات ۲۰-۲۶) مؤلفه نگرش سیستمی یا نظامگرا (سوالات ۲۶-۳۱) بوده است. پرسش‌های این ابزار نیز در طیفی ۵ گزینه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت تدوین گردیده شده بود.

5. Song, J. h. and Chermack. T.j

6. Lopez, Montes and Vazquez.

7. Fauske & Raybould

اعتبار صوری و روایی محتوایی پرسش‌نامه پس از رویت و نظردهی ۱۲ تن از متخصصان و خبرگان مدیریت و مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت و ویرایش نهایی صورت گرفت. پایایی این پرسش‌نامه نیز با بهره‌گیری از روش آزمون - آزمون مجدد در فاصله ۱۰ روز بر روی ۸ نفر از ادارات مذکور مورد تأیید قرار گرفت ( $T = 0.83$ ). جهت ارزیابی همسانی درونی آن از آلفای کرونباخ استفاده گردید ( $\alpha = 0.79$ ).

### روش‌های آماری

از آمار توصیفی جهت ارائه و سازمان دادن داده‌های جمع آوری شده به صورت فراوانی، میانگین، درصدها و محاسبه پراکنندگی‌های مرکزی در قالب رسم جداول و نمودارها استفاده شد و از آزمون فریدمن برای الویت‌بندی زیر مقیاس‌های یادگیری استفاده گردید. تمام محاسبات آماری به وسیله نرم افزار رایانه‌ای SPSS 13 با سطح اطمینان ۹۵ درصد انجام شده است.

### یافته‌ها

ویژگی‌های دموگرافیک شرکت کنندگان در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. توصیف پاسخ‌دهندگان بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک

جنسیت	فراوانی	سابقه مدیریتی	فراوانی	سن (سال)	فراوانی	سطح تحصیلات	فراوانی
مرد	۳۱	۱-۵	۶	۲۵-۳۴	۲	فوق دیپلم	۱۸
زن	۱	۶-۱۰	۱۱	۳۵-۴۴	۱۷	لیسانس	۱۳
		۱۱-۱۵	۸				
		۱۶-۲۰	۳	۴۵-۰۰۰	۱۳	فوق لیسانس و بالاتر	۱
		۲۰-۰۰۰	۴				

جدول ۲. مقایسه میانگین و رتبه درصدی مؤلفه توسعه قابلیت‌های فردی در دو وضعیت موجود و مطلوب

مؤلفه	وضعیت موجود			وضعیت مطلوب	
	میانگین	نمره درصدی	انحراف معیار	نمره	درصد
توسعه قابلیت‌های فردی	۱۲ / ۱۵	۴۸ / ۰۶	۲ / ۲۳	۲۵	۱۰۰
الگوهای ذهنی	۱۸ / ۸۷	۴۷ / ۱۷	۳ / ۱۹	۴۰	۱۰۰
آرمان مشترک	۱۵ / ۶۲	۶۲ / ۴۸	۲ / ۸۵	۲۵	۱۰۰
یادگیری گروهی	۱۵ / ۴۶	۵۱ / ۵۳	۱ / ۹۶	۳۰	۱۰۰
تفکر سیستمی	۱۴ / ۰۳	۵۶ / ۱۲	۱ / ۷۵	۲۵	۱۰۰

## جدول ۳. یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن

عامل‌ها	رتبه بندی میانگین‌ها	تعداد	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
تفکر سیستمی	۴ / ۰۲	۳۲	۳۳ / ۳۵	۴	۰ / ۰۰۰
آرمان مشترک	۳ / ۵۶				
توسعه قابلیت‌های فردی	۲ / ۹۱				
مدل‌های ذهنی پیچیده	۲ / ۴۸				
یادگیری گروهی	۲ / ۰۳				

برآورد نمره توسعه قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در سازمان‌های ورزشی از دیدگاه مدیران در جدول ۲ و الویت بندی مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده در جدول ۳ نشان داده شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر عبارت است از بررسی موردی ۵ ویژگی و مؤلفه سازمان‌های یادگیرنده (توسعه قابلیت‌های فردی، استفاده از مدل‌های ذهنی پیچیده، درک و تعهد نسبت به آرمان مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی یا نظام‌گرا) و آزمون فرضیه معنی‌داری عدم الویت میان پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده در ادارات تربیت بدنی استان مازندران است.

یافته‌ها نشان داد بر اساس باور مدیران، توسعه قابلیت‌های فردی که شامل یادگیری و آموزش کارکنان در زمینه‌های مختلف، رشد حرفه‌ای و پیشرفت دائمی مدیران و کارکنان، برخورد با نشاط با مشکلات و مسائل کاری سازمان، اهمیت دادن به افزایش خلاقیت و قابلیت‌های شخصی کارکنان، دادن اختیار عمل به کارکنان جهت تجربه، خلق و جستجوی خواسته‌هایشان می‌باشد، در ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان مازندران با مدل آرمانی سازمان یادگیرنده فاصله زیادی دارد. ( $P=48/06$ ). لذا مدیران باید زمینه‌های آموزش و یادگیری کارکنان در حیطه‌های مختلف را فراهم نمایند تا در کنار یادگیری انفرادی، یادگیری تیمی و سازمانی به بهترین نحو انجام شود. همچنین باید اتاق‌های فکر و گفتگوی آزاد برای کارکنان ایجاد نمود تا زمینه شکوفایی استعدادهای بالقوه آنان فراهم گردد، چرا که پیشرفت‌ها از طریق داشتن کارکنان مستعد و توانا دو چندان خواهد شد.

بررسی و یافته‌های این پژوهش نشان داد بر اساس باور مدیران، الگوهای پیچیده ذهنی که شامل ارائه چشم انداز مطلوب، تنوع و اختلاف دیدگاه‌ها در سازمان، فراهم نمودن فرصت‌های لازم برای ارائه و بیان دیدگاه‌ها، فراهم نمودن فرصت پرسشگری برای اعضا، دارا بودن مهارت‌های مدیریت تعارض، درک روش‌های جدیدتر و بهتر انجام یک وظیفه، تشویق اعضا جهت آزمون‌های مختلف و ریسک‌پذیری و ترغیب اعضا جهت درک عمیق تر و بهتر وظایف کاری می‌باشد، در ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان

مازندران با مدل آرمانی سازمان یادگیرنده فاصله زیادی دارد ( $Ps = 47 / 17$ ). جهت بهبود این مؤلفه مدیران باید کارکنان را به پذیرفتن ریسک و فرصتهای خطر ترغیب کرده، آنها را با با وظایف کاری خود آشنا تر نموده و نیز راه‌های مقابله و مدیریت با تعارضات به وجود آمده در سازمان را برای آنها تشریح کرد تا همه آنها با این ابزار مسلط گردند.

یافته‌ها همچنان نشان داد بر اساس باور مدیران، آرمان مشترک که شامل درک یکسان از آرمان مشترک سازمان، فعالیت بر اساس آرمان مشترک، احساس مسؤلیت کردن نسبت به آرمان مشترک، تعهد نسبت به آرمان مشترک و استفاده از یک مدل ذهنی مشترک جهت قالب‌بندی کردن مشکلات و یا فرصت‌ها می‌باشد، در ادارات تربیت بدنی شهرستانهای استان مازندران با مدل آرمانی سازمان یادگیرنده فاصله زیادی دارد ( $Ps = 62 / 48$ ). درست است که زیر مقیاس‌های این مؤلفه بهتر از مؤلفه‌های دیگر در سازمان جا افتاده است؛ اما هنوز فاصله زیادی تا مدل آرمانی پیتر سنگه دارد. لذا کارکنان و مدیران باید به آرمان و مأموریت مشترک سازمان پایبند بوده و به آن متعهد گردند و نیز از یک مدل ذهنی مشترک جهت قالب بندی کردن مشکلات و یا فرصت‌ها استفاده کنند.

یافته‌های تحقیق نشان داد بر اساس باور مدیران، یادگیری تیمی که شامل ابزار تمایل برای کمک به دیگران، داشتن اعتقاد و اعتماد به دیگران، تبادل آزادانه افکار و نظرات با دیگران، دارا بودن مهارت‌های پرسشگری و جانبداری، ابراز صمیمیت در کنار داشتن نظرات متفاوت با هم و نگرستن به مسائل از دید دیگران می‌باشد، در ادارات تربیت بدنی شهرستانهای استان مازندران گرچه دارای نیمی از مشخصات و ویژگی‌های وضعیت مطلوب می‌باشد، اما با مدل آرمانی سازمان یادگیرنده فاصله زیادی دارد ( $Ps = 51 / 53$ ). اعضای سازمان باید به همدیگر اعتقاد و اعتماد کامل داشته و نیز آزادانه افکار و عقائد خود را با دیگران در سازمان خود مطرح نمایند و در کنار داشتن رابطه صمیمی با هم، روحیه انتقادپذیری و پرسشگری داشته باشند. یافته‌های آزمون فریدمن نشان داد که بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در سازمان‌های ورزشی استان مازندران تفاوت معنی‌داری وجود دارد، به عبارت ساده تر، میانگین رتبه‌های حاصل از مؤلفه‌های مختلف سازمان یادگیرنده یکسان نیست. با توجه به این مطلب که در آمار هیچ روشی برای تعیین رتبه بندی وجود ندارد، لذا با بکار بردن آزمون فریدمن تنها به بررسی یکسان بودن رتبه‌ها پرداخته‌ایم و بیان اینکه تفکر سیستمی، آرمان مشترک، توسعه قابلیت‌های فردی، مدل‌های ذهنی پیچیده و یادگیری گروهی به ترتیب اهمیّت با رتبه بندی میانگین‌های  $0.2/4$ ،  $0.56/3$ ،  $0.91/2$ ،  $0.48/2$  و  $0.3/2$  در این سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند، بیشتر جنبه توصیفی خواهد داشت.

نتیجه‌گیری کلی این مطالعه نشان داد که سازمان‌های ورزشی استان مازندران مانند سازمان‌های تحت مطالعه قدمگاهی ( $1384$ ) و امیرخانی ( $1379$ ) - از حیث مطابقت با سازمان‌های آرمانی یادگیرنده در وضعیت مناسبی به سر نمی‌برند. لذا باید به موضوعاتی چون آموزش و یادگیری کارکنان به صورت فردی و گروهی، ایجاد اتاقهای فکر و گفتگوی آزاد، پذیرش ریسک و ترغیب برای استقبال از فرصتهای خطر، راه‌های مقابله و مدیریت تعارضات، پای بندی به آرمان و مأموریت مشترک، اعتقاد و اعتماد به اعضا، برقراری رابطه

صمیمی بین اعضا، تقویت روحیه پرسشگری و انتقادپذیری و... بپردازند، چرا که محققانی نظیر شفاعی (۱۳۸۰)، الهی (۱۳۸۶)، سعید نقوی (۱۳۷۹)، روزان (۲۰۰۵) و فار (۲۰۰۰) نیز بر اهمیت این موضوعات صحت‌گذاشته بودند. لذا بررسی و مقایسه این سازمان‌ها مطابق با نظرات تسلیمی (۱۳۸۵)، ضرورتی انکارناپذیر است؛ زیرا مطابق با یافته‌های تحقیق الینجر و یانگر (۲۰۰۰)، لیت وود (۱۹۹۵)، توکلی (۱۳۷۹) و جیاوانگ (۲۰۰۸) حرکت به سمت یادگیرنده بودن سازمان، افزایش یادگیری گروهی درون سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، تحول مثبت، پیشرفت، اثربخشی، شناسایی تحرکات و فعالیت‌های پویای سازمانی، ارتباطات متقابل میان مدیریت بحران، یادگیری سازمانی و تغییر سازمانی و... را به دنبال خواهد داشت.

## منابع

۱. سنگه، پیتر، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۴.
۲. البدوی، امیر و شفاعی، رضا. (۱۳۸۱). «مقدمه‌ای بر راهکارهای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران». نشریه دانش مدیریت، شماره ۵۷، صص ۲۷-۵.
3. Garvin, D. A. (1993). «Building a learning organization, Harvard Business review», vol. 4, pp: 78-91
4. Huber, G. P. (1991). «Organizational Learning: The contributing processes and the literatures», organization science, vol 2 (1), pp: 88-115
5. Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985), «organizational learning, Management review», vol. 10 (4), 1985. pp: 803-813.
۶. قدمگاهی، سید محمد، و آهنچیان، محمد رضا، (۱۳۸۴)، «بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (دیدگاه پیتر سنگه)، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۱۴، صص: ۱۳۲-۱۴۹.
۷. تسلیمی، محمدسعید، فرهنگی، علی اکبر و وجیهه اسماعیلی، (۱۳۸۵)، «سازوکارهای یادگیری سازمانی، مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده»، فصلنامه دانش مدیریت، سال ۱۹، شماره ۷۳، تابستان ۱۳۸۵، از صفحه ۳ تا ۱۸.
۸. شفاعی، رضا (۱۳۸۰) «موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۹. الهی، علیرضا، وصالی، مجید و زهرابورآقایی (۱۳۸۶)، «شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران»، نشریه علمی، پژوهشی حرکت، شماره ۳۴، صص: ۲۱-۳۳.
۱۰. امیر خانی، امیر حسین (۱۳۷۹)، طراحی و تبیین الگوی به کارگیری سازمان‌های یادگیرنده در جهاد سازندگی، پایان نامه دکتری دانشگاه تهران.



۱۱. توکلی، غلامرضا (۱۳۷۹). نقش جوایز کیفیت در یادگیری سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تربیت مدرس.
۱۲. سعید نقوی، سیدعلی (۱۳۷۹). سازمان‌های یادگیرنده، فصل‌نامه مدیریت، شماره ۴۳، فروردین.
13. Wang. Jia, (2008), «Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management»Advances in Developing Human Resources Vol. 10, No. 3 June 2008 425\_445.
14. Song. J. h. and Chermack. T. j. (2008)«A Theoretical Approach to the Organizational Knowledge Formation Process: Integrating the Concepts of Individual Learning and Learning Organization Culture, Human Resource Development Review Vol. 7, No. 4 December 2008 424\_442.
15. Lopez. S. ,Montes. M. and Vazquez. C. (2006), «Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning», mlq. sagepub. Com, Vol. 37 (2): 215\_239.
16. Rozhan. Othman and noor azuan h, (2005) , ' organizational amnesia: a barrier to organizational learning «. a paper for academic track ,university of kebangsaan Malaysia , faculty of business management ,www. Pkrisc. cc. ukm. My.
17. Fauske, j. r. and Raybould. R. (2005), «Organizational learning theory in Schools»Journal of Educational Administration Vol. 43 No. 1, 2005, pp. 22\_40.
18. farr. k. (2000)«organizational. Learning and knowledge managers «. work study , vol 49 (1) ,pp: 14\_17.
19. Jorgensen , Bradley , Individual & organizational learning: a model for reform for public organizations , foresight , volume 6 , number 2. 2004 , pp 91\_103.
۲۰. چارلز، هندی. (۱۳۷۸). «مدیریت سازمان‌های یادگیرنده». ترجمه مهدی ایران‌نژاد. نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۲. صص ۵۰-۶۰.



