

مدیریت ورزشی - تابستان ۱۳۹۱
شماره ۱۳ - صص: ۱۳۵ - ۱۱۵
تاریخ دریافت: ۲۲ / ۰۹ / ۸۹
تاریخ تصویب: ۲۸ / ۰۶ / ۹۰

بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP

۱. حبیب هنری - ۲. مصطفی افشاری^۱ - ۳. غلامعلی کارگر

۱ و ۳. استاد یار دانشگاه علامه طباطبائی، ۲. مربی دانشگاه آزاد اسلامی (شهر ری)

چکیده

در رویکردهای نوین سازمانی، لزوم ایجاد یادگیری سازمانی و تحول سازمان به واسطه اصول سازمان یادگیرنده از ملزومات اصلی جهت کارایی و بهره‌وری هرچه بیشتر کارکنان و در نهایت سازمان بیان شده است. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP^۲ تدوین شده است. تحقیق حاضر از نوع توصیفی بوده و به شکل میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارشناسان سازمان تربیت بدنی (۳۰۰ نفر) و متخصصان مدیریت ورزشی (۱۰ نفر) هستند که براساس نمونه‌گیری منظم نظام مند حجم نمونه ۱۲۶ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه یادگیری سازمانی مارکوارت ($\alpha = 0.97$) و پرسشنامه محقق ساخته AHP استفاده شد. از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی یافته‌ها و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد. همچنین برای تحلیل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از روش AHP استفاده شد. براساس یافته‌های این پژوهش بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد ($P < 0.01$). براساس یافته‌های حاصل از تحلیل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از طریق نرم‌افزار Expert choice 11 و بر مبنای روش AHP، فرهنگ سازمانی با میانگین وزن ۰/۴۰۹۶ بالاترین اولویت را در این مؤلفه‌ها از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی به خود اختصاص داد. باتوجه به نتایج تحقیق اهمیت، استفاده، ایجاد و استقرار یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن به‌ویژه فرهنگ سازمانی، جزئی لاینفک به‌منظور کارایی و اثربخشی بیشتر در سازمان تربیت بدنی خواهد بود.

واژه‌های کلیدی

یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز مشترک، فرایند تحلیلی سلسله مراتبی.

مقدمه

افزایش تغییر و تحولات محیطی مانند توسعه روزافزون فناوری، افزایش شدت رقابت در سراسر زنجیره‌های کسب‌وکار، تغییر فزاینده انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان و جلب رضایت آنها، سازمان‌ها را وادار کرده است برای حفظ، بقا و رشد و توسعه، خود را با محیطشان انطباق دهند (۲۹). در این محیط پرقابلیت، مزیت رقابتی در گرو داشتن تفکر فناوری‌محور است و در این حوزه، فناوری به‌دنبال این است که سکون را به تغییر و تغییر را به‌سوی ایجاد سازمانی پویا و به‌ناگزیر یادگیرنده هدایت کند. به‌عبارت دیگر، یادگیری منشأ اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است، یعنی در هر سازمانی باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود (۷). مارکوارد^۱ (۲۰۰۲) درباره این نظام نوین اظهار می‌دارد یادگیری زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. یادگیری سازمانی بیانگر قابلیت توسعه فکری و بهره‌وری است که از طریق تعهد به آن برای بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود (۲۹). اما با وجود تحقیقات متعدد در زمینه مفهوم‌سازی، مدیریت، توسعه و به‌کارگیری یادگیری سازمانی، هنوز توافق کلی درباره مفهوم، تعریف و نظریه یادگیری سازمانی به وجود نیامده است (۲۷، ۳۷، ۲۸، ۴۰، ۱۱).

عدم توافق متخصصان در این زمینه به سه دلیل می‌تواند باشد: اول اینکه به علت چندرشته‌ای بودن یادگیری سازمانی متخصصان رشته‌هایی چون جامعه‌شناسی، روانشناسی، مدیریت و اقتصاد صنعتی هر کدام با توجه به رشته خود مفاهیم و نظریه‌های مربوط به یادگیری سازمانی را توسعه داده‌اند (۴۰). ثانیاً به‌کارگیری یادگیری سازمانی در حوزه‌های مختلف مانند پردازش اطلاعات، نوآوری محصول، تغییر سازمانی، فرهنگ سازمانی و پیاده‌سازی راهبرد موجب تنوع مفاهیم در زمینه یادگیری سازمانی شده است (۱۱، ۴۰). ثالثاً چندسطحی بودن تحلیل مفهوم یادگیری از سطح فردی تا سطح سازمانی موجب این تنوع شده است (۳۷).

در برخی تعاریف عنوان شده در ادبیات پژوهش الگر و چپوا^۲ (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی را به‌عنوان فرایندی کلیدی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یاد گرفتن به معنای هرگونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان منجر می‌شود. آنها براساس تعریف قابلیت، قابلیت

1 - Marquardt

2 - Alegre and chiva

یادگیری سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از منابع یا مهارت‌های ملموس و غیرملموس تعریف می‌کنند که سازمان از آنها برای رسیدن به مزیت‌های جدید رقابتی استفاده می‌کند (۵). گارسیا مورالز و همکاران^۱ (۲۰۰۷) یادگیری سازمانی را قابلیت سازمانی برای حفظ و بهبود عملکرد براساس تجارب گذشته تعریف می‌کنند و این قابلیت را توانایی کسب و بهره‌وری از دانش ضمنی و صریح به تشریح دانش و استفاده از دانش در سازمان می‌دانند (۱۴). همچنین مارکوارد (۲۰۰۲) نظریه‌پرداز یادگیری سازمانی، عنوان می‌دارد سازمان‌های یادگیرنده، بر چپستی سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند و به عنوان یک موجودیت جمعی که یاد گرفته و تولید می‌کنند، تمرکز دارد. اما در بحث یادگیری سازمانی، به اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد، توجه می‌شود (۲۹). اما لوئیس^۲ (۲۰۰۲) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن کارکنان همواره در دستیابی به دانش جدید مشارکت می‌کنند و آن را در تصمیم‌گیری و انجام کارهایشان به کار می‌برند. پدلر^۳ نیز سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که یادگیری تمامی اعضای سازمان را تسهیل می‌کند و برای رسیدن به اهداف راهبردی، خود را متحول می‌سازد (۲۳).

بررسی مباحث تحقیق نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی می‌تواند به بهبود یادگیری جمعی و همگانی در سازمان، بهبود فعالیت‌های سازمانی، بهبود رفتارهای فردی و گروهی و در نهایت کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان منجر شود (۳۳). فار^۴ (۲۰۰۰) نیز بیان می‌دارد که یکی از مهم‌ترین موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، اشتباهات مداوم و تکراری سازمان‌ها و عدم استفاده از این اشتباهات برای اصلاحات آتی است (۱۲). مطالعات دیگر نیز هر یک موانعی را در مسیر تشکیل سازمان‌های یادگیرنده مهم دانسته‌اند که از بین آنها می‌توان از عدم تفکر راهبردی (۲۱)، عدم آرمان مشترک در سازمان (۱۳) و عدم جو سازمانی مناسب برای یادگیری (۲۵) نام برد. در بررسی برخی پژوهش‌های صورت‌گرفته در داخل کشور، صفایی (۱۳۸۵) در پژوهشی که با هدف مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش انجام داد، به این نتیجه رسید که هر سه سازمان از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده، وضعیت یادگیری ضعیفی دارند (۴). اسدی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در مقاله‌ای در بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در

1 - Garcia Morales and et al

2 - Lewis

3 - Peddler

4 - Far.k

کارشناسان سازمان تربیت بدنی دریافتند که بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباط در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت. یافته‌های این پژوهش بر اهمیت یادگیری سازمانی و سطوح آن (یادگیری فردی، تیمی و سازمانی) به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد کارشناسان سازمان تربیت بدنی تأکید دارد (۱).

هانا و لستر^۱ (۲۰۰۹) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که رهبری سازمانی مهم‌ترین نقش را در دستیابی به سازمان یادگیرنده در ایجاد ارتباطات یکپارچه در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی در یادگیری سازمانی دارد (۱۹). این در حالی است که آیس ساکا^۲ (۲۰۰۹) در پژوهش روی شرکت‌های ژاپنی، اذعان داشت که یادگیری سازمانی در شرکت‌های چندملیتی در زمینه گسترش نگرش‌های آنها، انتقال دانش و تغییر در کارها و برنامه‌های روزمره، منظم و تکراری همچنین در تعیین سطوح فراگیری شرکت‌های تابعه مهم است (۶). همچنین شو و چی^۳ (۲۰۱۰) در پژوهش روی بیش از هزار شرکت برجسته و فعال در زمینه سرمایه‌گذاری در سال ۲۰۰۷ با عنوان «چشم‌انداز سیستمی مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی» انجام دادند، دریافتند که در دانش اقتصاد، شرکت‌ها برای حفظ قابلیت‌ها و توانایی‌های نوآوری خود، نیازمند سازگاری و به‌روز شدن هستند. با وجود این، بدون قابلیت یادگیری سازمانی، یک سازمان نمی‌تواند برخی شیوه‌های مدیریت دانش خود را حفظ کند. نتایج این تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی عمل می‌کند. به شکل نظام‌مند آنها اذعان داشتند که مدیریت دانش یک نهاده مهم، یادگیری سازمانی یک فرایند کلیدی و نوآوری سازمانی یک برون‌داد مهم در این سیستم است (۳۴).

روش AHP^۴ که در این پژوهش استفاده شده، یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمنظوره است که در سال ۱۹۷۰ توماس ال ساعتی^۵ ابداع کرد. از این روش هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبه‌روست، می‌توان استفاده کرد. فرایند AHP ترکیب معیارهای کیفی همراه با معیارهای

1 - Hannah and Lester

2 - Ayse Saka

3 - Shu and Chi

4 - Analytical hierarchy process

5 - Saaty

کمی را به طور همزمان امکان پذیر نمی سازد. اساس روش AHP، مقایسه های زوجی یا دوبه دویی گزینه ها و معیارهای تصمیم گیری است. برای چنین مقایسه ای به جمع آوری اطلاعات از تصمیم گیرندگان نیاز است. این امر به تصمیم گیرنده این امکان را می دهد که فارغ از هرگونه نفوذ و مزاحمت خارجی تنها روی مقایسه دو معیار یا گزینه تمرکز کند. علاوه بر این، مقایسه دوبه دویی به دلیل اینکه پاسخ دهنده فقط دو عامل را نسبت به هم می سنجد و به عوامل دیگر توجهی ندارد، اطلاعات ارزشمندی را برای مسئله مورد بررسی فراهم می آورد و فرایند تصمیم گیری را منطقی می سازد (۳).

باتوجه به جمیع مطالب عنوان شده، اگرچه تحقیقات در زمینه یادگیری سازمانی بسیار زیاد است، هنوز جنبه های مختلفی از آن باید بررسی شود. از یک سو این ایده به طور گسترده پذیرفته شده که یادگیری سازمانی یک عنصر ضروری برای موفقیت در رقابت در بازارهای جهانی است، اما در مقابل تحقیقات تجربی در این زمینه اندک است (۲۶). از سوی دیگر، مطالعه ادبیات تحقیق نشان می دهد که پژوهش هایی در زمینه اندازه گیری یادگیری سازمانی انجام گرفته و مدل های آماری نیز بعضاً ارائه شده است (۲۶، ۱۷، ۵). برای عمومیت بخشیدن به این مدل های اندازه گیری یادگیری سازمانی در سازمان های خدماتی و بررسی قابلیت کاربرد مدل های یادگیری موجود در چنین سازمان هایی، به مطالعات تجربی نیاز است. باتوجه به تفاوت بنیادی بین محیط های خدماتی و تولیدی که ناشی از انسان محور بودن بیشتر صنایع خدماتی در مقابل فناوری محور بودن صنایع تولیدی است. این انسان محوری موجب تعاملات بیشتر در محیط های خدماتی می شود. تحقیق در زمینه یادگیری سازمانی در بستر سازمان های ورزشی می تواند نقش این تعاملات را که به انتقال سریع تر و بهتر دانش منجر می شود، آشکار سازد. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP تدوین شده است.

روش تحقیق

روش این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ گردآوری داده ها، توصیفی است و به شکل میدانی صورت گرفته است. در این پژوهش دو جامعه آماری وجود داشت. جامعه آماری اول، کارشناسان سازمان تربیت

بدنی بودند که براساس اطلاعات برگرفته از بخش آمار و اطلاعات سازمان تربیت بدنی، تعداد کارشناسان شاغل که پست‌های کارشناسی را مطابق تشکیلات مصوب این سازمان احراز کرده‌اند، برابر با ۳۰۰ نفر است. شایان ذکر است تعداد کارشناسان برگرفته از دفتر آمار در سازمان تربیت بدنی در زمان اجرای تحقیق ۳۰۰ نفر بود، شامل کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی. جامعه آماری دوم متخصصان مدیریت ورزشی تشکیل دادند که با مشورت استادان و متخصصان امر تعداد آنها ۱۰ نفر در نظر گرفته شد. از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی برای اولویت‌بندی و وزن‌دهی شاخص‌ها و عوامل یادگیری سازمانی استفاده شد. شایان ذکر است که کلیه متخصصان در نظر گرفته‌شده دارای مدرک دکتری تربیت بدنی در گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی بودند.

در تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری منظم نظام‌مند برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد. در روش نمونه‌گیری نظام‌مند برای تعیین اینکه کدام یک از اعضای جامعه را می‌توان به‌عنوان نمونه انتخاب کرد، از روش زیر استفاده شد. تعداد کل اعضای جامعه تحقیق بر تعداد اعضای نمونه تقسیم و عدد به‌دست‌آمده به‌عنوان مبنای نمونه‌گیری انتخاب شد و به این صورت مضاربی از اعداد به‌دست‌آمده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. تعداد اعضای نمونه براساس فرمول و با استفاده از نتایج حاصل از مطالعه مقدماتی ۱۲۶ نفر تعیین شد. شایان ذکر است که روش نمونه‌گیری مذکور به‌منظور انتخاب کارشناسان استفاده شده و تعداد متخصصان با مشورت استادان و متخصصان امر ۱۰ نفر در نظر گرفته شد.

$$I = \frac{N}{n} = \frac{300}{126} = 3$$

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot S^2}{Nd^2 + t^2 \cdot S^2}$$

I = عدد مبنای، n = تعداد نمونه، N = حجم جامعه، d = دقت احتمالی مطلوب که برابر با ۰/۱۷۶ است. t = ضریب اطمینان ۰/۹۵ که مساوی با ۱/۹۶ است. S² = واریانس جامعه که براساس مطالعه مقدماتی برابر با ۳۲ به‌دست آمده است.

به‌منظور اطمینان ۱۳۰ پرسشنامه بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی توزیع شد که پس از حذف موارد ناقص و نیمه‌تمام، در نهایت ۱۲۸ پرسشنامه از نمونه‌های مذکور دریافت شد.

در این پژوهش برای ارزیابی یادگیری سازمانی از پرسشنامه استاندارد مارکوارت (۱۳۸۶) که دارای هفت بعد چشم‌انداز مشترک (۴ سؤال)، فرهنگ سازمانی (۴ سؤال)، کار و یادگیری تیمی (۴ سؤال)، اشتراک دانش (۴ سؤال)، تفکر سیستمی (۴ سؤال)، رهبری مشارکتی (۵ سؤال) و توسعه شایستگی‌های کارکنان (۶ سؤال) است، استفاده شد. در مجموع این پرسشنامه دارای ۳۱ سؤال به شرح ذکر شده است. در این ابزار نیز از طیف ۷ ارزشی لیکرت برای پاسخگویی به سؤالات استفاده شد که کمترین امتیاز را کاملاً مخالف (۱) و بیشترین امتیاز را کاملاً موافق (۷) به خود اختصاص داد.

براساس توضیحات مندرج در بخش‌های پیشین، پرسشنامه AHP متشکل از هفت عامل یادگیری سازمانی براساس پرسشنامه ماراکوارت (۱۳۸۶) است. براساس دستورالعمل تکمیل پرسشنامه شیوه مقایسه عوامل سطر با ستون است. چنانچه در مقایسه‌ای عامل ستون به عامل سطر در بی‌اندازه مرجح ارزیابی می‌شود، مقدار $\frac{1}{9}$ و اگر عکس این حالت باشد مقدار ۹ در خانه مربوط ذکر می‌شود. پرواضح است که لحاظ کردن مطالب مذکور در پرسشنامه سبب پیچیدگی و سردرگمی خواهد شد، از این رو برای رفع این مشکل در جدول راهنمای مقایسه در مقابل ترجیحات مختلف علاوه بر مقادیر عددی از حروف A تا I (به ترتیب متناظر با ۱ تا ۹) نیز استفاده شد (جدول ۱).

جدول ۱ - جدول راهنمای مقایسات

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

برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه‌های این پژوهش از چند تن از استادان صاحب‌نظر با گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی به عمل آمد که پس از اعمال دیدگاه‌های آنها، پرسشنامه تأیید شد. به منظور اندازه‌گیری قابلیت پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. به این منظور بخش کوچکی از جامعه آماری (۳۰ نفر) انتخاب و پرسشنامه‌ها به شکل مطالعه مقدماتی^۱ در جامعه توزیع شد. این مقدار براساس داده‌های حاصل از پرسشنامه ارزیابی یادگیری سازمانی $\alpha = 0/97$ است که نشان می‌دهد پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت پایایی لازم برخوردار است.

برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌های پژوهش از آمار توصیفی و برای طبقه‌بندی و توصیف یافته‌ها از میانگین، انحراف استاندارد، جداول توزیع فراوانی و نمودارها استفاده شد. در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف به منظور تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون همبستگی اسپیرمن برای تعیین ارتباط بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی (شایان ذکر است استفاده از این آزمون آماری به دلیل عدم معنادار بودن توزیع داده‌هاست که بر این اساس باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. و از روش AHP برای اولویت‌بندی و وزن‌دهی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و با استفاده از نرم‌افزار Expert choice 11 استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

در این تحقیق ابتدا برخی ویژگی‌های فردی و جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق بیان می‌شود، سپس به یافته‌های استنباطی تحقیق اشاره خواهد شد.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

از مجموع ۱۲۸ کارشناس پاسخ‌دهنده، ۷۴ نفر مرد (۵۸ درصد) و ۵۴ نفر زن (۴۲ درصد) بودند. این در حالی است که ۹ نفر معادل ۹۰ درصد متخصصان پاسخ‌دهنده مرد و تنها ۱ نفر معادل ۱۰ درصد جامعه مذکور زن بودند.

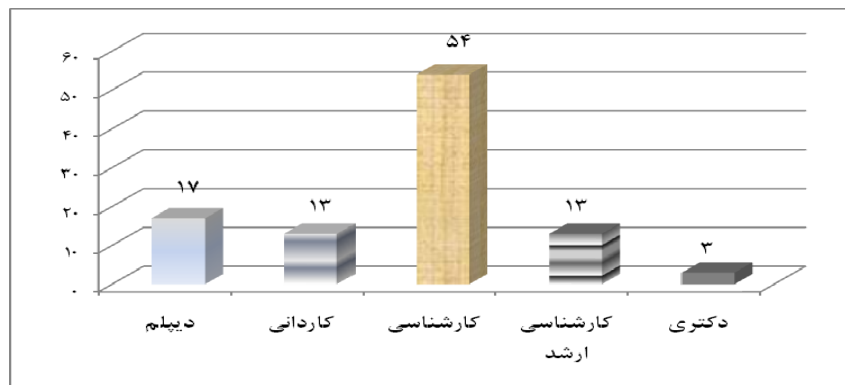
1 - Pilot study

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که تقریباً ۸۷ درصد کارشناسان سازمان تربیت بدنی مورد بررسی در این پژوهش، دارای دامنه سنی بالای ۳۵ سال و ۴۰ درصد متخصصان مدیریت ورزشی این تحقیق دارای دامنه سنی بالای ۵۰ سال هستند.

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

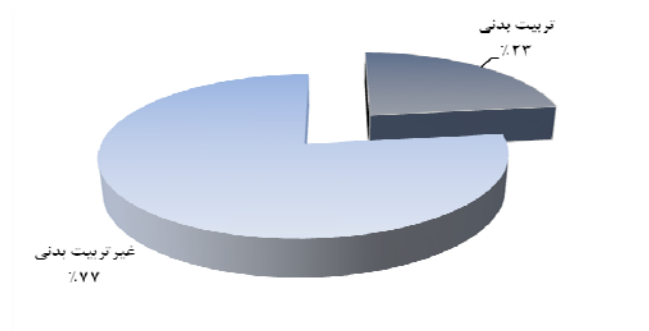
کارشناسان سازمان تربیت بدنی			متخصصان مدیریت ورزشی		
درصد	فراوانی	دامنه سنی	درصد	فراوانی	دامنه سنی
۳	۴	۲۶-۳۰	۴۰	۴	۴۰-۴۵
۹/۷	۱۲	۳۱-۳۵	۲۰	۲	۴۶-۵۰
۳۱	۴۰	۳۶-۴۰	۱۰	۱	۵۱-۵۵
۳۹/۸	۵۲	۴۱-۴۵	۳۰	۳	۵۵-۶۰
۱۶/۵	۲۰	۴۶-۵۰	۱۰۰	۱۰	جمع
۱۰۰	۱۲۸	جمع			

براساس شکل ۱ که نشان‌دهنده توزیع درصد فراوانی مدرک تحصیلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی است، ۱۷ درصد کارشناسان مورد بررسی دارای مدرک دیپلم، ۱۳ درصد دارای مدرک کاردانی، ۵۴ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۳ درصد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۳ درصد دارای مدرک دکتری هستند. این در حالی است که تمام متخصصان مدیریت ورزشی دارای مدرک دکتری هستند.



شکل ۱- توزیع درصد فراوانی مدرک تحصیلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی

باتوجه به اطلاعات برگرفته از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارشناسان سازمان تربیت بدنی، ۲۳ درصد کارشناسان مورد بررسی دارای مدرک تربیت بدنی و ۷۷ درصد آنان در دیگر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند، درحالی‌که همه متخصصان مورد بررسی دارای مدرک دکتری در رشته تربیت بدنی با گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی هستند (شکل ۲).



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

یافته‌های توصیفی یادگیری سازمانی

در این بخش از یافته‌های توصیفی، وضعیت موجود یادگیری سازمانی، براساس میزان مطلوبیت هر متغیر با توجه به دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان ارزیابی شده است. برای قضاوت در مورد کیفیت هر متغیر نیز طیف مورد نظر را به سه قسمت مساوی تقسیم کرده و امتیاز هر متغیر را بر روی آن مشخص کردیم. بر همین اساس میانگین به‌دست‌آمده از یادگیری سازمانی در بخش نسبتاً مطلوب قرار گرفت. این نتایج در جدول ۲ آمده است.

جدول ۳ - میانگین و انحراف معیار متغیر یادگیری سازمانی

طیف سه بخشی به منظور ارزیابی			انحراف معیار متغیر یادگیری سازمانی	میانگین متغیر یادگیری سازمانی
نامطلوب ۱-۳	نسبتاً مطلوب ۳/۱/۵	مطلوب ۵/۱-۷		
			۱/۱۶۲	۳/۵۴۴
	√			

یافته‌های استنباطی

براساس یافته‌های حاصل از آزمون اسپیرمن و با استفاده از دیدگاه کارشناسان سازمان تربیت بدنی در این زمینه، بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و همچنین بین مؤلفه‌ها و میانگین یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری در سطح $P < 0.01$ و دوطرفه وجود دارد. در این بررسی بالاترین ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، بین رهبری مشارکتی و تفکر سیستمی یافت شد ($r_{ho} = 0.842, P < 0.01$) همچنین بین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های مذکور بالاترین ضریب همبستگی بین رهبری مشارکتی و یادگیری سازمانی مشاهده شد ($r_{ho} = 0.899, P < 0.01$). در جدول ۳ ماتریس ضرایب همبستگی اسپیرمن بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی آمده است.

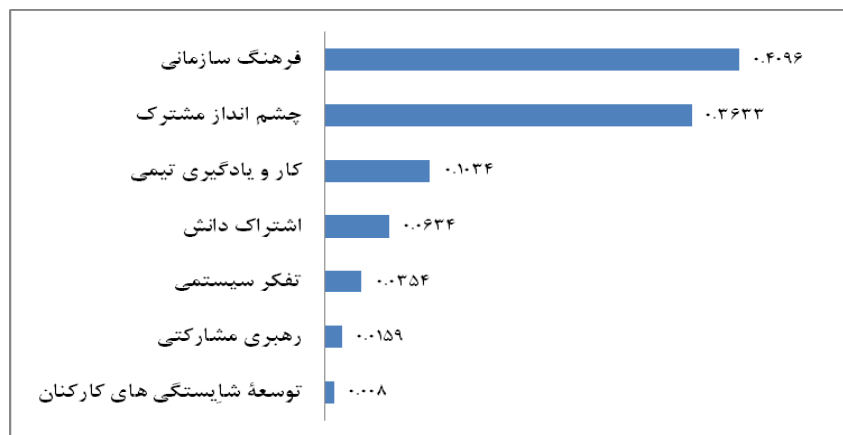
جدول ۴ - ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی

گویه‌ها	چشم‌انداز مشترک	فرهنگ سازمانی	کار و یادگیری تیمی	اشتراک دانش	تفکر سیستمی	رهبری مشارکتی	توسعه شایستگی‌های کارکنان	یادگیری سازمانی
فرهنگ سازمانی	۰/۴۰۴**							
کار و یادگیری تیمی	۰/۳۴۵**	۰/۶۴۱**						
اشتراک دانش	۰/۵۴۷**	۰/۴۲۳**	۰/۵۲**					
تفکر سیستمی	۰/۲۲۷**	۰/۶۷۷**	۰/۷۴۱**	۰/۶۴۸				
رهبری مشارکتی	۰/۲۹۴**	۰/۶۷۷**	۰/۶۸۵**	۰/۵۶**	۰/۸۴۲**			
توسعه شایستگی‌های کارکنان	۰/۴۵**	۰/۴۸۵**	۰/۴۱۴**	۰/۴۱۱**	۰/۳۰۷**	۰/۵۰۶**		
یادگیری سازمانی	۰/۵۲**	۰/۷۷۴**	۰/۷۹۵**	۰/۷۱۲**	۰/۸۲۷**	۰/۸۹۹**	۰/۶۵۵**	

* معنی‌داری در سطح $P < 0.05$ ** معنی‌داری در سطح $P < 0.01$

براساس یافته‌های حاصل از تحلیل متغیرهای یادگیری سازمانی از طریق نرم‌افزار Expert choice 11 و بر مبنای روش AHP میانگین موزون وزن متغیرهای یادگیری سازمانی اولویت‌بندی شد. بر این اساس فرهنگ سازمانی با میانگین وزن $M = 0.4096$ بالاترین اولویت را در متغیرهای یادگیری سازمانی از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی به خود اختصاص داد. این محاسبه، در ماتریسی 7×7 متناظر با هفت متغیر یادگیری سازمانی براساس نظریات مارکوارت انجام پذیرفت. اولویت‌بندی متغیرها براساس مقایسات زوجی دوجه و به صورت متناظر صورت گرفته است. پس از متغیر فرهنگ سازمانی که بالاترین اولویت را در این تحلیل دارا بود. اولویت‌بندی دیگر متغیرها به ترتیب به این شرح است: چشم‌انداز مشترک $M = 0.3633$ ، کار و یادگیری تیمی $M = 0.1034$ ، اشتراک دانش $M = 0.0634$ ، تفکر سیستمی $M = 0.0354$ ، رهبری مشارکتی $M = 0.0159$ و توسعه شایستگی‌های کارکنان با $M = 0.008$.

شاپان ذکر است که اعداد به دست آمده از تحلیل هفت مؤلفه یادگیری سازمانی برگرفته از نظریه مارکوارد است. براین اساس و براساس خروجی‌های نرم افزار این مؤلفه‌ها وزن دهی شد. در این نرم افزار مطابق با دیدگاه‌های متخصصان در پرسشنامه این مؤلفه‌ها وزن دهی و اولویت بندی شدند (جدول ۴).



شکل ۴ - خروجی نرم افزار حاصل از تحلیل متغیرهای یادگیری سازمانی براساس روش AHP

بحث و نتیجه گیری

اشاعه و پیاده سازی مباحثی مانند یادگیری سازمانی و عوامل دخیل در این متغیر مهم سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران که به نوعی در قلمرو سازمان‌های خدماتی قرار دارند، با چالشی شگرف روبه‌روست. به همین دلیل دیدگاه اغلب سازمان‌های تولیدی و صنعتی به شکلی نظام مند متوجه مسائلی از این دست به منظور ارتقای بهره‌وری و تولید بیشتر در سازمان متبوع خود است. در پژوهش حاضر محقق درصد اثبات اهمیت و لزوم یادگیری سازمانی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی برای مدیران سازمان تربیت بدنی است. بر همین اساس هدف اصلی این تحقیق نیز بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده بوده و از دیدگاه کارشناسان سازمان تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی براساس نظریه مارکوارت و با تأکید بر روش AHP تدوین گردیده است.

بر مبنای نتایج حاصل از این تحقیق، بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و همچنین بین این مؤلفه‌ها و یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد. در این بررسی بالاترین ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، بین رهبری مشارکتی و تفکر سیستمی یافت شد. همچنین بین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های مذکور، بالاترین ضریب همبستگی بین رهبری مشارکتی و یادگیری سازمانی مشاهده شد. این نتایج با نتایج تحقیقات اسدی و همکاران (۱۳۸۸)، لورا کوستانزو و ویکی زومیا^۱ (۲۰۰۷)، هاگو^۲ (۲۰۰۸)، نافوخو و همکاران^۳ (۲۰۰۸)، هانا و لستر (۲۰۰۹) و میچنا^۴ (۲۰۰۹) همخوانی دارد (۹، ۲۰، ۳۲، ۳۱).

براساس مباحث عنوان شده در بخش‌های پیشین، رهبری سازمانی مهم‌ترین نقش را در دستیابی به سازمان یادگیرنده در ایجاد ارتباطات یکپارچه در سطوح مختلف سازمانی داراست (۱۹). همچنین نگرش به سازمان به‌عنوان یک سیستم به‌طور تلویحی شناخت اهمیت ارتباطات براساس تبادل اطلاعات و خدمات را گسترش می‌دهد (۳۵) و نتیجه آن توسعه مدل‌های ذهنی مشترک است (۱۸، ۳۸، ۲۷). ادبیات تحقیق نیز گویای کارایی، اثربخشی و بهره‌وری بیشتر سازمان در سایه یادگیری سازمانی است. کراسن (۲۰۰۳) نیز بر این موضوع تأکید می‌کند و ایجاد مزیت رقابتی سازمان را در گرو اجرای برنامه‌های یادگیری سازمانی می‌داند (۱۰). براساس پژوهش‌های صورت‌گرفته اجرای اصول یادگیری سازمانی و تبدیل هر سازمانی به سازمان یادگیرنده به کارایی هرچه بیشتر سازمان می‌انجامد و مواردی همچون نوآوری و شکوفایی استعدادهای شگرف در سازمان پدید خواهد آمد (۱۰، ۳۴). ضروری است مدیران سازمان‌های ورزشی به‌ویژه سازمان تربیت بدنی با مؤلفه‌ها و ابعاد یادگیری آشنا شوند و ارتباط این متغیرها را درک کنند. زیرا پیشرفت، اشاعه، تکامل و بهره‌وری بیش از پیش سازمان‌هایی از این دست و ارائه خدمات و برنامه‌های بهتر در گرو به‌کارگیری آن است. همچنین تدوین راهبردهای بلندمدت و مناسب در سازمان از مهم‌ترین عوامل استقرار یادگیری سازمانی و تبدیل شدن سازمان به سازمانی یادگیرنده است، زیرا یادگیری سازمانی دانش، درک و باورهای مشترک را به‌کار می‌گیرد و با وجود زبان مشترک، با درگیر شدن همه افراد، سرعت این فرایند افزایش می‌یابد. بنابراین وجود زبان مشترک موجب

1 - Costanzo, Laura, A. and Tzoumpa, Vicky

2 - Haque

3 - Nafukho and et al

4 - Michna

یکپارچگی دانش در سازمان می‌شود. بدیهی است یکپارچه کردن دانش یک جنبه کلیدی برای توسعه یادگیری سازمانی در سازمان است.

در بخش دیگر این پژوهش به تحلیل، اولویت‌بندی و وزن‌دهی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی پرداخته شد. به این منظور از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی و روش تحلیلی سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد. بر مبنای این روش، تمامی هفت مؤلفه یادگیری سازمانی در یک ماتریس به صورت متناظر و دوبه‌دو مقایسه شدند. در این مقایسه، فرهنگ سازمانی با میانگین وزنی $M = 0/4096$ بیشترین اهمیت را از دیدگاه متخصصان در یادگیری سازمانی دارا بود. همچنین چشم‌انداز مشترک با میانگین $M = 0/3633$ و کار و یادگیری تیمی با میانگین $M = 0/1034$ اولویت‌های دوم و سوم را به خود اختصاص دادند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های الهی (۱۳۸۶) و نافوخو (۲۰۰۸)، کولیسون^۱ (۲۰۰۸) و جیانگ^۲ همسو است (۸، ۲۴). بی‌شک براساس تحقیقات صورت‌گرفته، سازمان‌های موفق و برتر، فرهنگ مثبت و قوی دارند، زیرا فرهنگ سازمانی قوی و مثبت موجب افزایش سطح مشارکت کارکنان و کثرت توافق همگان بر روی نکات راهبردی و در نهایت افزایش کارایی می‌شود (۳۹). همچنین با هدایت و مشارکت دادن کارکنان می‌توان مهارت‌های آنان را افزایش داد و موجبات افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی را فراهم ساخت. دانشمندان متعددی نیز معتقدند که مدیران برای موفقیت‌های متوالی باید به دنبال تحقیقات و اطلاعات راهگشا برای به دست آوردن فرصت‌های جدید در سازمان باشند (۱۶).

در سازمان‌ها مدیران باید اهمیت یادگیری را درک کرده و فرهنگی را در سازمان ایجاد کنند که کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش، بنیانی در سازمان در نظر گرفته شود (۱۵، ۳۰). مدیریت سازمان باید با صراحت راهبردی بودن یادگیری را بیان کند، زیرا یادگیری سازمانی ابزاری ارزشمند برای رسیدن به نتایج بلندمدت است (۳۵، ۳۶). در سایه فرهنگ حاکم بر سازمان است که افراد فعالیت می‌کنند و باتوجه به پویایی محیط، تحول و دگرگونی و تغییر در سازمان‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد. از این رو برای هرگونه تغییر و نوآوری در سازمان باید به فرهنگ سازمانی آن توجه خاص کنیم. از سوی دیگر، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی با هم پیوندی ناگسستنی دارند. ارزش‌های سازمانی سازگار و مناسب می‌توانند به هدایت و رهبری فعالیت‌های سازمان یاری دهند. چنانچه ارزش‌ها و هنجاری‌های فرهنگی در جای شایسته خود قرارگیرند و از قدرت و تحرک درونی

1 - Collinson

2 - Jiang

برخوردار باشند، نه تنها می‌توانند نیرویی وحدت‌بخش و یگانه‌ساز میان کارکنان ایجاد کنند، بلکه قادرند وسیله‌ای کارآمد در بسیج نیروهای سازمان در رسیدن به هدف‌های عمومی باشند. همچنین لازمه داشتن دیدگاهی مشترک بین مدیران و کارکنان که در نهایت کار تیمی را به‌دنبال خواهد داشت، چیزی جز رهبری مشارکتی در سازمان نیست. مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی می‌توانند با چنین دیدگاهی شاهد پیاده‌سازی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در سازمان خود باشند و بی‌شک اثربخشی و کارایی بیشتر کارکنان محصل این تصمیم خواهد بود.

باتوجه به مشکلات، موانع و همچنین وضعیت ضعیف یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی (۲)، لازمه برنامه‌ریزی صحیح در این سازمان برای ارتقای یادگیری کارکنان ضروری است. مدیران سازمان تربیت بدنی با پایه‌ریزی فرهنگی مشترک در سازمان مبتنی بر یادگیری و اصول سازمان یادگیرنده می‌توانند در جهت ارتقای سازمان خود گام‌های مؤثری بردارند. این اصل مؤکد نتایج پژوهش هررا^۱ (۲۰۰۷) است که 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، به‌نحوی که درک نتایج یادگیری و همچنین توانمندسازی سازمان را افزایش دهد. علاوه بر این، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که یادگیری مداوم بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است (۲۲). در پژوهش نافو خود (۲۰۰۸) بر روی مؤسسات کوچک در آمریکا، بعد رهبری و فرهنگ که هر دو از ابعاد سازمان‌های یادگیرنده هستند، همبستگی زیادی داشتند. مدیران با استفاده از رهبری مؤثر و کارگشا و همچنین توسعه مهارت‌های ادراکی و انسانی خود می‌توانند به توسعه بیش از پیش فرهنگ سازمان یادگیرنده مبادرت ورزند.

بدیهی است که ایجاد فرهنگی قوی به‌همراه دیگر متغیرها مانند چشم‌انداز مشترک و کار تیمی در نهایت به توسعه و شکوفایی شایستگی‌های کارکنان می‌انجامد و این نتیجه‌ای جز کارایی سازمانی دربر نخواهد داشت. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند. فرهنگ سازمانی، ادراکی یکسان از سازمان است که وجود آن در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و نشان‌دهنده مشخصات معمول و ثابتی است که سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. این مسئله جز در سایه همت و

کار مضاعف مدیران با بهره جستن از دانش و مهارت‌های مرتبط با مسائل مدیریت و به‌ویژه مدیریت ورزش در سازمان تربیت بدنی به‌عنوان متولی اصلی ورزش در کشور، محقق نمی‌شود. مدیران سازمان تربیت بدنی می‌توانند با بهره‌گیری از نتایج مذکور که تلفیقی از شرایط کنونی سازمان تربیت بدنی از دیدگاه کارشناسان سازمان و دیدگاه‌های متخصصان مدیریت ورزشی در زمینه یادگیری سازمانی است، در جهت بهینه کردن ایجاد و استقرار یادگیری سازمانی مثمرتر واقع شوند. این مسئله موجب درک صحیح‌تر مدیران و کارکنان سازمان در زمینه اولویت‌های استقرار متغیرهای یادگیری سازمانی به‌ویژه ایجاد فرهنگ سازمان یادگیرنده با توجه به نتایج این پژوهش خواهد شد.

منابع و مأخذ

۱. اسدی و همکاران (۱۳۸۸). "رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". نشریه حرکت، مدیریت ورزشی، شماره ۱، ص ۲۴۵ - ۲۳۷.
۲. الهی، علیرضا. وصالی، مجید (۱۳۸۶). "شناسایی موانع زیربنایی ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران". نشریه حرکت، شماره ۳۴، ص ۳۳ - ۲۱.
۳. صفایی، مرجان (۱۳۸۵). "مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی". کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۴. فردی آذر، علیرضا (۱۳۸۰). "بررسی تطبیقی مدل AHP با مدل Topsis در اندازه‌گیری مهارت‌های فنی و ادراکی انسانی مدیران". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
5. Alegre, J. Chiva, R. (2005). "Assessing the impact of organizational learning capability on product information performance: an empirical test". *Tehcnovation*. Vol. 28, PP. 315-326.
6. Ayse Saka – Helmout (2010). "Organizational learning as a situated routine – based activity". *Journal of world business*. No. 41, PP. 41-48.

7. Bowen, G.L. Rose, R.A., and Ware W.B. (2006). "The reliability and validity of the school success profile learning organization measure". *Evaluation and program planning*. Doi: 10.1016/j. evalprogplan. 2005.08.005
8. Collinson, Vivienne. (2008). "Leading by learning: new directions in the twenty – first century". *Journal of educational administration*, Vol. 46, No. 4, PP: 443-460.
9. Costanzo, Laura. A. and Tzoumpa, Vicky, (2008). "Enhancing organizational learning in teams: has the middle manager got a role?" *Team percormance management*, Vol. 14, No.3/4. PP: 146-164.
10. Crossan, M.M. and verdrow, I. (2003). "Organizational learning and strategic renewal". *Strategic Management Journal*, 24(11).PP: 1087-1105.
11. Crossan, M. Lane, HW, White, RE. (1999). "An organizational learning framework: from intuition to intuition". *Academic management review*. Vol. 24 (3). PP: 522-37.
12. Farr, K. (2000). "Organizational learning and knowledge management". *Work study*. Vol. 49(1). PP: 14-17.
13. Garcia Morales et al (2006). "Strategic factor and barriers for promoting educational organizational learning". *Teacher and teacher education*. Vol. 22(4). PP: 478-502.
14. Garcia Morales, V. Lorens Montes, F.J. Verdu Jover, A.J. (2007). "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firm and SMEs". *Technovation*. Vol. 27, PP: 547-568.
15. Garvin David, A. (1999). "Learning in action: a guide to putting the learning organization to work". *Harvard business press, Boston*.

-
16. Gilsing, V.A., Guysters, G.M. (2008). "Understanding novelty creation in exploration networks structural and relational embeddedness jointly considered". *Tech – novation*. 28(10), PP:693-708.
 17. Goh, S. Richard, G. (1997). "Benchmarking the learning capability of organization". *European Management Journal*. 15(5). PP: 575-83.
 18. Grant, RM (1996). "Prospering in dynamically – competitive environment: organizational capability as knowledge integration". *Organizational science*. 7(4). PP: 375-87.
 19. Hannah, S.T. and Lester, P.B. (2009). "A multilevel approach to building and learning organizations". *The leadership quarterly*, No. 20, PP: 34-38.
 20. Haque, MD. (2008). "Study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change". A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirement for the degree of doctorate in education organizational leadership. California.
 21. Harrison (1996). "Action learning: route or barrier to the learning organization". *Work place learning*. Vol. 8(6). PP: 27-38.
 22. Herea, A. David (2007). "Avalidation of the learning organization as a driver of performance improvement". A dissertation presented inpartial fulfillmen of the requirements for the degree doctor of philosophy.
 23. Jamli, Dima and Yosuf Sidani and Charbel Zouei (2009). "The learning organization: taking progress in a vdeveloping country". *The learning organization emerald publishing group limited*. Vol. 10, No. 2, PP: 103-121.
 24. Jiang, X and Li, Y. (2008). "The relationship between organizational learning and firm's financial performance in strategic alliances: a contingency approach". *Journal of world business* < 43. PP: 365-379.

-
25. Jones, M.L. (2001). "Sustainable organizational capacity building: is organizational learning a key?" *Human resource management*. Vol. 12(1), PP: 91-98.
26. Jerez Gonez, P. Cespedes Lorente, J. Valle Cabrera, R. (2005). "Organizational learning capability: a personal of measurement". *Journal of business research*. Vol. 58, PP: 715-725.
27. Kim, D.H. (1993). "The link between individual and organizational learning". *Sloan management review (fall)*. PP: 37-50.
28. Latheenmaki, S. Toivonen, J. Mattila, M. (2001). "Critical aspect of organizational learning research and proposal for its measurement". *British journal of management*. Vol. 12, PP: 113-129.
29. Marquard, M. (2002). "Building the learning organization". *Davis – Black publishing*. Vol. 19, No. 5, 2002. PP: 182-184.
30. McGill, ME. Slocum, JW. (1993). "Unlearning the organization". *Organ dynamics*. PP: 67-79.
31. Michna, Anna. (2009). "The relationship between organizational learning and SMEs performance in Poland". *Journal of European industrial*. Emerald grouping publishing limited, Vol. 33, No. 4, PP: 337-356.
32. Nafukho, Fredrich. M., Carrol, Graham, Machuma, H. Muya. (2008). "Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small – size business enterprise". *Journal of European industrial traning*. Emerald grouping publishing limited. Vol. 33, PP: 32-51.
33. Rumes, K.S. (2003). "Understanding organizational learning through knowledge management". Vol. 2(4). PP: 343-352.
34. Shu – hsien liao, Chi – Chuan Wu (2010). "System perspective of knowledge management organizational learning and organizational innovation". *Expert systems with application*, No. 37, PP: 1096-1103.

-
35. Sincula, JM (1994). "Market information processing and organizational learning". *Journal of marketing*. Vol. 28, PP: 35-45.
36. Slocum, JW. McGill, ME. Lei, DT. (1994). "The new learning strategy": anytime, anywhere, organ dynamics. PP: 33-37.
37. Templeton, GF. Lewis, BR. Snyder, C.A. (2002). "Development of a measure for the organizational learning construct". *Journal of management information system*. 19(2). PP. 175-218.
38. Ulrich, D. Jick, T. Von Glinow, M.A. (1993). "High – impact learning: building and diffusing learning capability". *Organ dynamics*. PP. 52-66.
39. Wallas, Mike James Weese, W. (1995). "Leadership organizational culture and job satisfaction". *Journal of sport management*. PP. 182-193.
40. Yeung, A.k. Ulrich, D.O. Nason Stephen, W. Ann, Von Glinow Mary (1999). "Organizational learning capability". New York, Oxford University Press.