

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۲، شماره ۴، بهار ۱۳۹۳

ص ص: ۶۳ - ۴۹

## تدوین نظام ساختاری سلامت سازمانی با فرایند و فرهنگ یادگیری در فدراسیون‌های ورزشی ایران

۱. مهرداد محرم زاده - ۲. محسن کوثری پور\* - ۳. مصطفی افشاری

۱. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران، ۲. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، ۳. دانشجوی دکتری، گروه رفتار و مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۰۵، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۰۲/۱۴)

### چکیده

توسعه سلامت و پیاده‌سازی فرهنگ و فرایند یادگیری در هر سازمان، چه خدماتی و چه تولیدی، به بهره‌وری مضاعف منجر می‌شود. از این رو پژوهش حاضر با هدف تدوین نظام ساختاری سلامت سازمانی با فرایند و فرهنگ یادگیری در فدراسیون‌های ورزشی ایران تدوین شده است. روش تحقیق همبستگی و به شکل میدانی صورت گرفته است. جامعه پژوهش را کلیه کارکنان فدراسیون‌های ورزشی ایران تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری با توجه به حجم جامعه طبقه‌ای تصادفی انتخاب شد ( $N=234$ ). برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه فرایند و فرهنگ یادگیری قربانی‌زاده (۱۳۸۹) ( $\alpha=0.92$ ) و پرسشنامه استاندارد سلامت سازمانی OHI (مدل لایدن و کلینگل) ( $\alpha=0.91$ ) استفاده شد. در بخش آمار استنباطی از روایی سازه و همبستگی چندگانه و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Lisrel نسخه ۸.۸ استفاده شد. بر مبنای نتایج به دست آمده ضرایب رگرسیونی و مقادیر T مدل ارتباطی سلامت، فرهنگ و فرایند یادگیری تأیید و همچنین ارتباط بین هر کدام از متغیرها وجود دارد. با توجه به نتایج به دست آمده توجه ویژه به سلامت در سازمان با شاخصه‌های ویژه آن در این تحقیق و در پی آن فرهنگ و فرایند یادگیری در سازمان‌های ورزشی امری مهم در نهادینه‌سازی و تثبیت بهره‌وری آنان خواهد شد.

### واژه‌های کلیدی

خلق دانش، سلامت سازمانی، شناسایی عملکرد، فرایند یادگیری، فرهنگ یادگیری.

## مقدمه

فرصتی که سازمان برای ارزیابی اثربخش کارشان و اندازه-گیری توسعه و پیشرفتشان فراهم می‌کند (یادگیری دوحلقه‌ای)، آنها را قادر به تعریف رویه‌های مفید موجود و جایگزینی رویه‌های جدید با رویه‌های قدیمی می‌کند. براساس نظرهای محققان و نظریه‌پردازان می‌توان چهار مرحله اصلی زیر را برای فرایند یادگیری سازمانی برشمرد:

۱. اکتساب/ خلق اطلاعات؛ ۲. تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات؛ ۳. به‌کارگیری اطلاعات/ ایجاد دانش و ۴. نهادینه کردن دانش (۱۲). صاحب‌نظران مهم‌ترین عامل برای یادگیری در سازمان‌ها و انجام موفقیت‌آمیز فرایند یادگیری سازمانی، وجود فرهنگ یادگیری در سازمان است که از آن طریق بتوانند فرایند یادگیری در سازمان را با سهولت بیشتری انجام دهند (۱۱). بابایی (۱۳۸۳) عنوان می‌کند که یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به‌سرعت با تغییرات سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود که از طریق سهیم شدن در فعالیت‌های بین وظیفه‌ای و یادگیری همکارانه تقویت می‌شود (۴). نتایج این فرایند، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک در میان همه کارکنان است. برای اینکه یادگیری بهینه شود و دانش پس از تولید در سراسر سازمان توزیع شود، ضروری است که افراد (برای مثال تیم‌های کاری) با یکدیگر همکاری کنند و خود در دریافت و ارسال اطلاعات آزاد باشند که این نیازمند وجود فرهنگ مشارکتی در سازمان‌هاست (۶).

سازمان یادگیرنده از بُعد فرهنگی، سازمانی است که در فرهنگ خود از ظرفیت بالایی برای یادگیری، تطبیق و تغییر برخوردار است و این ظرفیت، دائمی و رو به افزایش است. ارزش‌ها، خط‌مشی‌ها، کارکردها، سیستم‌ها و ساختارهای چنین سازمانی، یادگیری تمامی کارکنان را پشتیبانی و تسهیل می‌کند (۳۲)؛ به‌عبارت دیگر، فرهنگ

امروزه تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. در چنین شرایطی استفاده از پارادایم قدیمی فرماندهی و کنترل که بر تخصص‌گرایی و کارایی تأکید دارد و به ایجاد سازمان‌های چندبخشی<sup>۱</sup> منجر می‌شود، چاره‌ساز نیست. امروزه سازمان‌هایی موفق‌اند که از فرصت‌ها به‌خوبی استفاده کنند و از تهدیدات به نفع خود سود ببرند. در این بین نقش یادگیری سازمانی و برخورداری از فرهنگ یادگیرندگی در سازمان بیش از گذشته نمایان شده است (۱۱). اصطلاحات فرهنگ و فرایند یادگیری در نیم قرن اخیر به‌صورت گسترده مورد توجه مدیران، کارفرمایان و مجامع دانشگاهی قرار گرفته است. کاربرد این واژه‌ها اغلب نشان‌دهنده حاکمیت ذهنیت‌های مختلف علمی است که بر فضای دانشگاهی رشته مدیریت و شعب گوناگون آن سایه افکنده و به تعبیری «قرائتی ویژه از جهان» را در اختیار مشتاقان این حوزه از معرفت بشری قرار داده است. این قرائت مبین فضای ذهنی و دل‌نگرانی اصلی و حاکم بر تفکر دانشمندان مدیریت است که در قالب تئوری و نظریه برای توضیح پدیده‌ها و امور سازمانی ارایه می‌شود (۱۵).

فرایندهای یادگیری سازمانی برای سازمان‌هایی مناسب است که در جست‌وجوی ساختارها و فرایندهای عقلایی برای تسریع پاسخگویی، اثربخشی و کارایی مدیریت هستند (۲۵). فرایند یادگیری قابلیت انعطاف سازمان را افزایش می‌دهد. افراد طی انجام کار به یادگیری می‌پردازند و به درک روشنی از سازمان و عملیات آن می‌رسند و همچنین طی فرایند یادگیری چگونگی انجام بهتر وظایفشان را فرا می‌گیرند (یادگیری تک‌حلقه‌ای) و با

سازمان سالم<sup>۳</sup>، سازمانی است که برای حیات خود قادر است به هدف‌ها و مقاصد انسانی خود دست یابد و موانعی را که در دستیابی به هدف‌هایش با آن مواجه می‌شود، بشناسد و این موانع را از پیش پای خود بردارد (۲۰). از دیدگاه دیویس (۱۹۹۵) زمانی سازمان سالم است که کارکنان احساس کنند کاری سودمند انجام می‌دهند. آنان بیشتر کاری شوق‌انگیز را که خشنودی درونی و روانی آنان را فراهم آورد، دوست دارند و می‌پذیرند. آنها می‌خواهند به سخنانشان گوش داده شود و با آنان چنان رفتار شود که گویی هریک ارزش وجودی خاصی دارند. آنها می‌خواهند اطمینان یابند سازمان به‌راستی برای نیازها و مشکلات آنان دلسوزی می‌کند (۱). در این خصوص برسیون و هنر<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) نیز بیان می‌کنند اگر سازمان سالم باشد، مشکلات فقط محرک‌اند. ولی هنگامی که سازمان ناسالم است، مشکلات مسلط می‌شوند؛ بنابراین، براساس مطالعات انجام‌گرفته می‌توان گفت که سلامت سازمان می‌تواند سلامت روانی کارکنان را افزایش دهد و موجب بهبود سطح آسایش و امنیت روانی آنان شود (۲۰).

همچنین با پیچیده‌تر شدن ساختار عملکرد سازمان‌ها، سازماندهی محیط کار و ایجاد محیطی آرام و بهره‌ور در سازمان‌ها به‌طوری‌که به فعال شدن بیشتر نیروی انسانی، شادابی آنها، رشد تولید، کاهش افسردگی، رشد خدمات مثبت و درنهایت، دستیابی به بهره‌وری مورد نظر منجر شود، از دغدغه‌های مدیران اجرایی و مسئولان سازمان‌هاست. معمولاً برای آنکه کارکنان در محیط کار خود به‌راحتی با بازدهی بالا نتایج خوبی را متوجه سازمان‌هایشان کنند، لازم است تا در محیطی سالم و مناسب، چه از نظر فیزیکی و چه از نظر روانی، قرار گیرند (۲۹). لی و همکاران (۲۰۱۴) تأثیر سلامت سازمانی

یادگیری، فرهنگ مشوق تجربه است که در آن کارکنان تشویق می‌شوند در خلق ایده‌های جدید بکوشند و به‌طور مستمر فرایندهای کاری را بهبود بخشند (۲۸). در فرهنگ یادگیری سعی می‌شود، اعتماد در سراسر سازمان گسترش یابد (۳۵). فرهنگ پشتیبان یادگیری، جو اعتماد<sup>۱</sup> را در سازمان به‌وجود می‌آورد که در آن افراد آزادانه نظرهای خود را بیان می‌کنند و از طریق گفت‌وگو، در مدل‌های ذهنی و دانش یکدیگر سهیم می‌شوند و ترسی از تنبیه ندارند (۳۳، ۳۴) و فرهنگ سازمان یادگیرنده فرهنگ تساوی و برابری<sup>۲</sup> است. با توجه به موضوعات مطرح‌شده به‌نظر می‌رسد سلامت سازمانی یا شخصیت سالم سازمانی نقش مؤثری در ایجاد محیطی در سازمان برای پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری و درنهایت اجرای فرایند یادگیری در سازمان‌ها داشته باشد.

سازمان همانند موجودی زنده در شرایط مطلوب و سالم، می‌تواند به حیات خود در یک برههٔ زمانی طولانی ادامه داده و توانایی‌های بقا و سازش خود را به‌طور مداوم توسعه و گسترش دهد. سلامت سازمانی به شرایطی اشاره دارد که رشد، توسعه و بالندگی یک سازمان را تسهیل می‌کند و نیل به اهداف را مقدور می‌سازد. در سازمان‌های سالم کارمندان وظیفه‌شناس هستند، روحیه و عملکرد بالایی دارند، کانال‌های ارتباطی باز و سودمندند و افراد دوست دارند به محل کارشان بیایند و از اینکه در این محل کار کنند، احساس افتخار و غرور می‌کنند. اگر به سازمان سالم به‌عنوان یک سیستم نگاه کنیم، در چنین حالتی سلامت سازمانی را نه در بهداشت و سلامت جسمانی و روانی کارکنان به‌صورت فردی و گروهی، بلکه در موجودیت و بقای خود سازمان جست‌وجو می‌کنیم (۱۰). وین و فلدمن (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که سلامت با پویایی‌های سازمانی و جو باز ارتباط زیادی دارد (۳۶).

علمی و دقیق هنجارها و شاخص‌های سلامت سازمانی نیست. سلامت سازمانی، چارچوب نظری و ابزاری سودمند برای تجزیه و تحلیل و درک و تغییر محیط کار سازمان به مدیران می‌دهد (۱۹). این نگاه می‌کوشد تا فرهنگ و فرایندی قوی از یادگیری و دانش را در سازمان حاکم کند. فرهنگ همچون ماده چسبنده‌ای است که اجزای مختلف سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند و موجب انسجام سازمان می‌شود. فرهنگ اساس سازمان را شامل می‌شود. در یک سازمان یادگیرنده همواره فرهنگ باز حاکم است تا پرسش و گفت‌وگوی مورد نیاز برای تعالی سازمان و حل مشکلات را تشویق کند، بر این اساس در سازمان یادگیرنده همواره کارکنان تشویق می‌شوند تا سؤال کنند و از چرایی و چگونگی تحولات طبق قواعدشان آگاه شوند و راه‌های بهبود و پیشرفت آن را نیز بیابند. در چنین فرهنگی سرزنش و تحقیر وجود ندارد و ضمن اینکه افراد به راحتی اظهار عقیده می‌کنند، در تصمیم‌گیری هم ریسک‌پذیری را آموزش می‌بینند. چنین سازمان‌هایی برای رفاه و آسایش کارکنان خود بیشترین ارزش را قائل می‌شوند و به روش‌های گوناگون زندگی ارج می‌نهند و چشم‌اندازها و ایده‌های جدیدی را برای هدایت آن پیشنهاد می‌کنند.

یکی از سازمان‌های ارگانیک که با محیط خود ارتباط پویا دارد، سازمان‌های ورزشی به‌ویژه فدراسیون‌های ورزشی‌اند. رسالت و کارکرد اساسی این سازمان‌ها ترویج، گسترش و فراهم آوردن زمینه‌ای مساعد برای رشد و توسعه پایدار است. کیفیت و توسعه تا اندازه زیادی به سلامت سازمانی و کیفیت محیط کار این سازمان‌ها وابسته است. تحقیق و بررسی سلامت سازمان‌ها و کیفیت محیط کار سازمان‌های ورزشی از جمله مواردی است که از یک‌سو بازخورد مناسب را برای تجزیه و تحلیل مسائل سازمانی و تصمیم‌گیری‌های اساسی و برنامه‌ریزی‌های

مدارس و فرسودگی شغلی را بر سلامت ادراک‌شده در ۵۶۰ معلم مدارس ابتدایی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که پس از کنترل برخی متغیرهای شخصی معلمان، ایجاد محیطی سالم در مدرسه و کاهش فرسودگی شغلی تأثیر مثبتی بر درک شخصی معلمان از سلامتی روی آنان داشته است (۲۲).

دابرز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) تحقیقی با عنوان «درک ارتباط بین محیط و مراقبت از سلامت و رابطه آن با تغییر در سازمان‌ها» انجام داد. این مقاله که بر تغییرات سازمانی و طرح‌های توسعه در مورد محیط و مراقبت از سلامت سازمانی و بهبود آن تمرکز دارد، به بررسی چگونگی چنین طراحی و نحوه سازماندهی آنها می‌پردازد. مسائل توسعه و راه‌حل‌های آن نمی‌تواند به یک ساختار سازمانی تقسیم شود و آنها همدیگر را پوشش می‌دهند و نیاز به توجه و تنگناها توسط یک رویکرد چندجانبه احساس می‌شود (۲۶). بر مبنای مطالب عنوان‌شده چنانچه در سازمان جریان ارتباطات در تمام سطوح به‌صورت چندجانبه و باز برقرار نشود و اعتماد کامل بین بخش‌های مختلف وجود نداشته باشد، سوء تفاهم و ناهماهنگی ایجاد می‌شود. زمانی که اهداف مشخص نباشد، ابهام در هدف‌ها ایجاد می‌شود و نتیجه تلاش هماهنگی از طرف کارکنان در جهت تحقق اهداف صورت نمی‌گیرد. چنانچه به یادگیری در سازمان نیز اهمیت داده نشود، سازمان در مراحل حفظ، بقا و رشد سازمانی خود موفق نمی‌شود. بسیاری از مدیران دریافته‌اند که سلامت سازمان، از نظر اقتصادی در گرو رشد است. چنانچه مانع رشد و پیشرفت شوند، هیچ مفهومی جز خود را حلق‌آویز کردن ندارد. این پایداری و ثبات به این معناست که سازمان نمی‌تواند تقاضای ارباب رجوع را برآورده کند (۵)؛ بنابراین برای بهسازی و بهبود وضع سازمان‌ها، چاره‌ای جز شناخت

## روش تحقیق

روش این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها، همبستگی است که به شکل میدانی صورت گرفته است.

جامعه پژوهش کلیه کارکنان فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران هستند. روش نمونه‌گیری با توجه به حجم جامعه طبقه‌ای تصادفی انتخاب شد. بر این اساس پانزده فدراسیون تصادفی انتخاب شدند. در ادامه با توجه به اهداف تحقیق از روش نمونه‌گیری کل‌شمار برای یافتن حجم نمونه در فدراسیون‌های مزبور استفاده شد. در همین راستا از مجموع ۲۳۴ کارمند فدراسیون-های مزبور، در نهایت ۱۹۲ پرسشنامه دریافت شد. فدراسیون‌های مورد بررسی بوکس، نجات‌غریق، قایقرانی، ورزش‌های رزمی، ورزش‌های بومی و عشایری، بیس‌بال کریکت و راگبی، کبدی، جودو، آمادگی جسمانی، باستانی، دوچرخه‌سواری، تنیس روی میز، شنا، بدمینتون و شطرنج بودند.

به‌منظور ارزیابی فرایند و فرهنگ یادگیری از پرسشنامه اسدپور (۱۳۸۹) استفاده شد (۲). این پرسشنامه مشتمل بر ۲۰ سؤال برای ارزیابی اقدامات فرایند یادگیری سازمانی و ۷ سؤال نیز برای سنجش ویژگی‌های فرهنگ یادگیری در نظر گرفته شده بود. سؤالات مرتبط با فرایند یادگیری سازمانی براساس چهار مرحله اکتساب / خلق اطلاعات، تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات، ایجاد دانش و نهادینه کردن دانش و سؤالات مربوط به فرهنگ یادگیری براساس دو بُعد ارزش یادگیری و کارکنان یادگیرنده طراحی شده‌اند. در این پرسشنامه نیز از طیف پنج‌ارزشی لیکرت برای پاسخ‌گویی استفاده شد که کمترین امتیاز را کاملاً مخالف (۱) و بیشترین امتیاز را کاملاً موافق (۵) به خود اختصاص داد.

راهبردی توسط مسئولان و دست‌اندرکاران این سازمان‌ها فراهم می‌آورد و از سوی دیگر، سازمان‌های ورزشی از سلامت سازمانی و کیفیت محیط کار خود آگاهی می‌یابند و می‌توانند به اصلاح و بهبود آن اقدام کنند. با توجه به مطالب عنوان‌شده به‌روشنی می‌توان به اهمیت و ضرورت موضوع سلامت سازمانی که می‌تواند مبنا و پایه موفقیت-های سازمانی محسوب شود، پی برد. همچنین اینکه یک سازمان هنگامی یاد می‌گیرد که اطلاعات را پردازش کند و رفتار بالقوه‌اش تغییر یابد. نکته مهم این است که چگونه می‌توان به یادگیری در سازمان‌ها به‌ویژه در این تحقیق فدراسیون‌های ورزشی و تسهیل فرایند یادگیری کمک کرد. پژوهش‌های بسیاری در زمینه یادگیری سازمانی و فرایند آن انجام گرفته است، اما هیچ‌کدام از آنها فعالیت‌ها و ویژگی‌های سازمان را که موجب تسهیل این فرایند می‌شوند به‌طور دقیق بررسی نکرده‌اند. در اکثر تحقیقات ارزیابی یادگیری سازمانی، اندازه‌گیری قابلیت یادگیری در سازمان یا سازوکار یادگیری در سازمان را بررسی کرده‌اند، اما نکته مهم زیرساخت‌ها و عمل به ویژگی‌هایی است که بر یادگیری سازمانی و انجام موفقیت‌آمیز این فرایند در سازمان اثر می‌گذارند. با توجه به آنچه در اهمیت یادگیری و فرایند یادگیری سازمانی و نیز تغییر تحولات پیوسته محیطی و احساس نیاز به شناخت ویژگی‌های تسهیل‌کننده یادگیری در بخش‌های مختلف سازمان از جمله سلامت سازمانی که پیشتر در مورد آن بحث شد و فرهنگ یادگیری که اهمیت آن در موضوع یادگیری برای همه اثبات شده است، این پژوهش به‌دنبال مطالعه تأثیر ویژگی‌های سلامت سازمانی بر فرایند یادگیری سازمانی و با نگاهی به فرهنگ یادگیرندگی در فدراسیون‌های ورزشی است. از این رو پژوهش حاضر با هدف تدوین نظام ساختاری سلامت سازمانی با فرایند و فرهنگ یادگیری در فدراسیون‌های ورزشی ایران تدوین شده است.

ابتدا به بررسی تحلیل عاملی تأییدی و سپس به بررسی مدل تحقیق پرداخت.

با توجه به نتایج شکل ۱ می‌توان گفت تمامی مؤلفه‌های سلامت سازمانی از بار عاملی قابل قبولی برخوردارند که «مسیر هدف» با بار عاملی ۰/۸۸، «شناسایی عملکرد» با بار عاملی ۰/۸۷ بیشترین تأثیر و «اخلاقیات» با بار عاملی (۰/۲۲-) و «رهبری» با بار عاملی ۰/۵۸ کمترین تأثیر را بر تبیین سلامت سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور دارند.

شکل ۲ نشان می‌دهد که تمامی ابعاد و شاخص‌های مرتبط با متغیر فرهنگ یادگیری از بار عاملی قابل قبولی برخوردارند و هیچ‌کدام از آنها حذف نمی‌شوند. به عبارت دیگر شاخص‌های مورد نظر برای سنجش متغیر «فرهنگ یادگیری» از قوت لازم برخوردارند. همچنین در جدول ۱ مشاهده می‌شود که شاخص «ارزشمند بودن پرسشگری و طرح سؤال درباره وضع موجود» در بُعد «ارزش یادگیری» با بار عاملی ۰/۷۷ و شاخص «پشتیبانی از تجربه‌اندوزی در تمام سطوح» در بُعد «کارکنان یادگیرنده» با بار عاملی ۰/۷۹ قوی‌ترین شاخص‌ها برای سنجش فرهنگ یادگیری در فدراسیون‌های ورزشی‌اند.

نتایج تحلیل عاملی مندرج در شکل ۳ نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به فرایند یادگیری سازمانی از بار عاملی مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش فرایند یادگیری سازمانی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ضرایب رگرسیونی استانداردشده همه ارتباطات بین سلامت سازمانی، فرهنگ یادگیری و فرایند یادگیری سازمانی و همچنین مؤلفه‌های آنها را تأیید شده است و همه متغیرها باهم ارتباط معنادار دارند. همچنین با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان دریافت که بین متغیرهای سلامت سازمانی، فرهنگ یادگیری و فرایند یادگیری

برای ارزیابی سلامت سازمانی در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد OHI (مدل لایدن و کلینگل<sup>۱</sup>) (۷) - که دارای ۴۹ سؤال و ۱۱ بعد ارتباط، مشارکت، وفاداری و تعهد، اعتبار و شهرت مؤسسه، روحیه، اخلاقیات، شناسایی عملکرد، مسیر هدف، رهبری، توسعه کارکنان و کاربرد منابع است، استفاده شد. در این ابزار نیز از طیف پنج‌ارزشی لیکرت برای پاسخگویی به پرسش‌ها استفاده شد که کمترین امتیاز را کاملاً مخالف (۱) و بیشترین امتیاز را کاملاً موافق (۵) به خود اختصاص داد.

در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از جداول و نمودارهای توصیفی برای بیان ویژگی‌های دموگرافیک و توصیفی پژوهش استفاده شد. در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف به منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها در نرم‌افزار SPSS و روایی سازه و برای ارتباط و همبستگی چندگانه و مدلسازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Lisrel نسخه ۸.۸ استفاده شد.

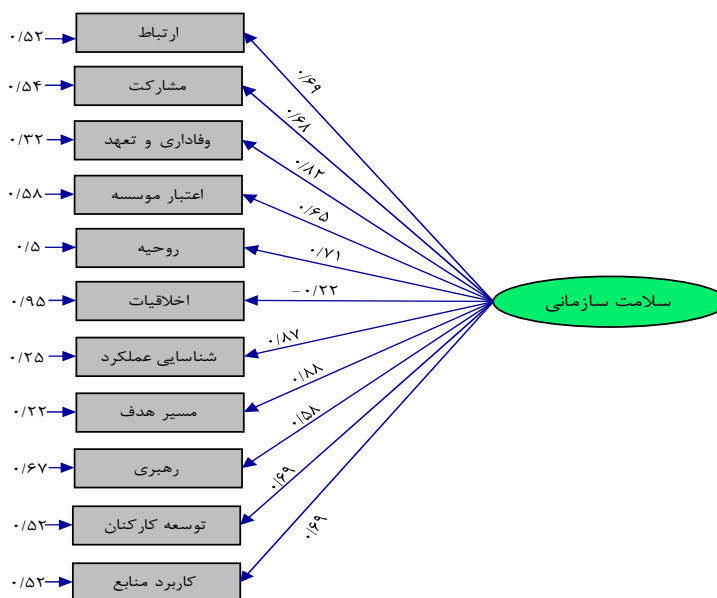
### نتایج و یافته‌های تحقیق

در ابتدا یافته‌های حاصل از بررسی ویژگی‌های دموگرافیک نمونه تحقیق ارائه می‌شود. براساس یافته‌های این پژوهش، از مجموع ۱۹۲ پاسخ‌دهنده به سؤالات تحقیق، ۵۷ نفر زن و ۱۳۵ نفر مرد بودند؛ ۳۷/۵ درصد ۳۱ تا ۴۰ ساله بودند و کمترین دامنه سنی به بازه سنی ۶۱ تا ۱۰۰ سالگی اختصاص داشت. همان‌طور که مشاهده می‌شود، کاملاً واضح است که ۶۲/۵ درصد از شرکت‌کنندگان در این تحقیق دارای مدرک کارشناسی‌اند. از بین پاسخ‌دهندگان تنها یک نفر از آنها دارای مدرک دکتری بود (جدول ۱). در ادامه محقق در

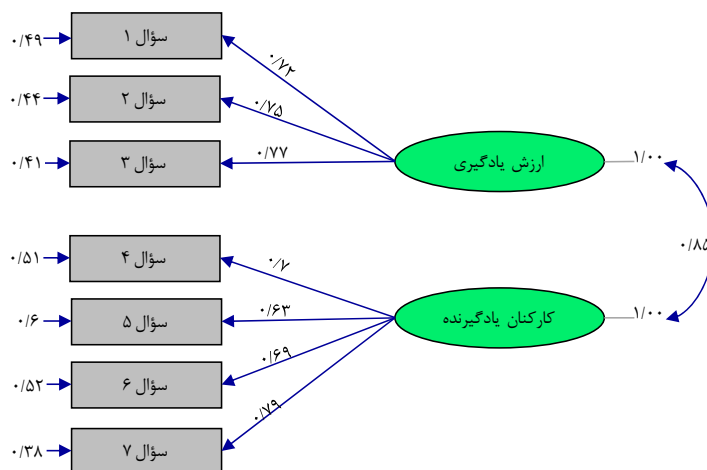
ارتباط معناداری وجود دارد. سلامت سازمانی به‌طور مستقیم بر فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت داشته و همچنین فرهنگ یادگیری سازمانی به‌طور مستقیم بر فرایند یادگیری سازمانی اثر داشته است. اثر غیرمستقیم (جدول ۲ و شکل ۴).

جدول ۱. توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه تحت بررسی

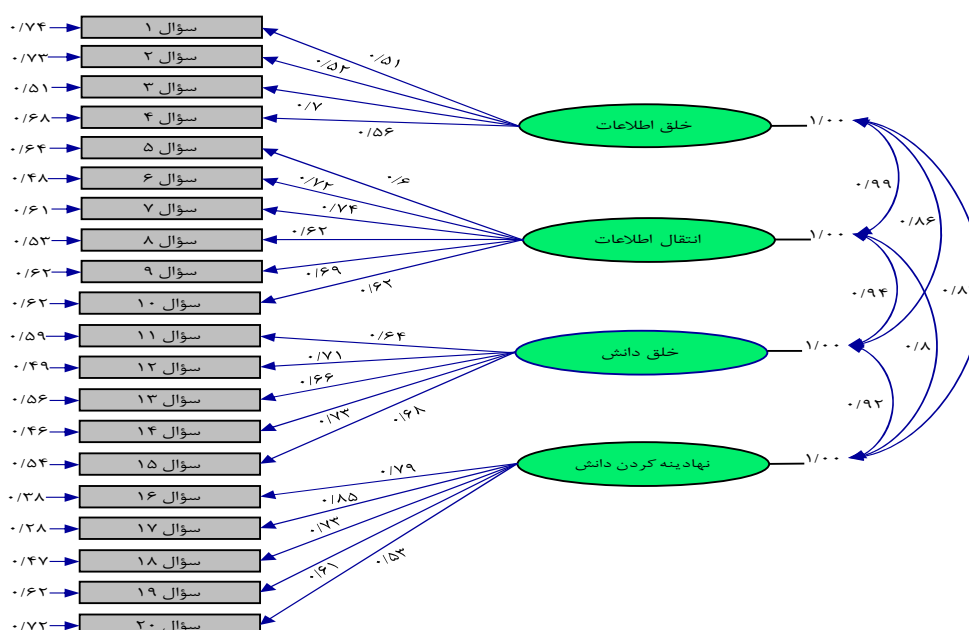
متغیرها	جنس	دامنه سنی			تحصیلات			تأهل	
		♀	♂	۲۰-۳۰	۳۱-۴۰	۴۱-۵۰	دیگر	مجرد	متاهل
گویه‌ها									
فراوانی	۱۳۵	۵۷	۶۲	۳۹	۱۹	۱۸	۱۹	۱۲۰	۳۴
درصد	۷۰/۳	۲۹/۷	۳۲/۳	۲۰/۳	۹/۹	۹/۴	۹/۹	۶۲/۵	۱۷/۷



شکل ۱. مدل برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد مؤلفه‌های سلامت سازمانی



شکل ۲. مدل برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری



شکل ۳. مدل برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد سوالات فرایند یادگیری سازمانی

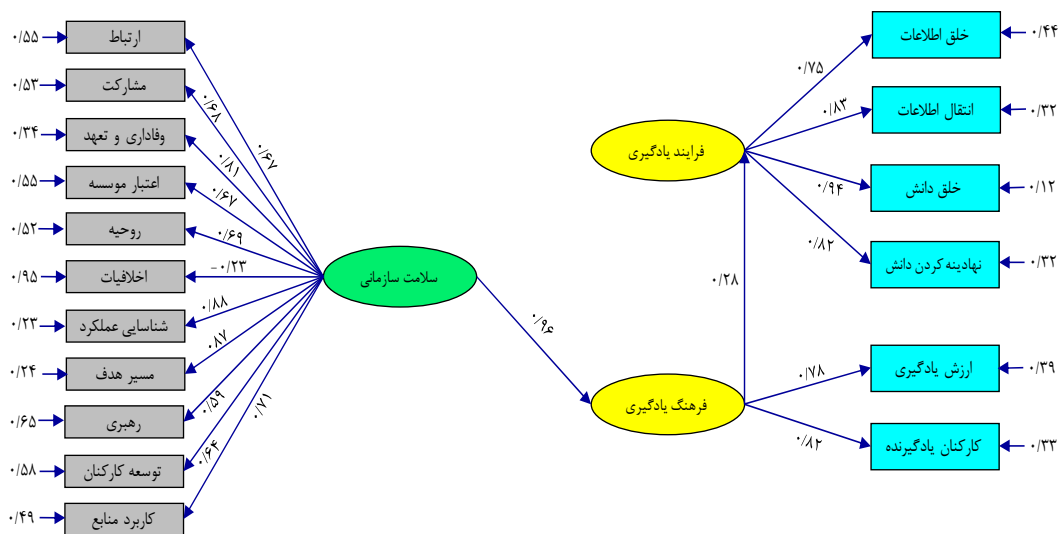
جدول ۲. برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد شده

T	بار عاملی	ارتباط بین متغیرها
-	۰/۷۸	فرهنگ یادگیری - ارزش یادگیری
۱۲/۳	۰/۸۲	فرهنگ یادگیری - کارکنان یادگیرنده
-	۰/۷۵	فرایند یادگیری - اکتساب/ خلق اطلاعات
۱۲/۳۱	۰/۸۳	فرایند یادگیری - تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات
۱۰/۳۷	۰/۹۴	فرایند یادگیری - بکارگیری اطلاعات/ خلق دانش
۱۰/۰۴	۰/۸۲	فرایند یادگیری - نهادینه کردن دانش
۱۰/۲	۰/۶۷	سلامت سازمانی - ارتباط
۱۰/۵۱	۰/۶۸	سلامت سازمانی - مشارکت
۱۳/۴۳	۰/۸۱	سلامت سازمانی - وفاداری و تعهد
۱۰/۳۳	۰/۶۷	سلامت سازمانی - اعتبار و شهرت سازمان
۱۰/۷۲	۰/۶۹	سلامت سازمانی - روحیه
-۳/۰۳	-۰/۲۳	سلامت سازمانی - اخلاقیات
۱۵/۱۸	۰/۸۸	سلامت سازمانی - شناسایی عملکرد
۱۵	۰/۸۷	سلامت سازمانی - مسیر هدف
۸/۷۵	۰/۵۹	سلامت سازمانی - رهبری
۹/۷۲	۰/۶۴	سلامت سازمانی - توسعه کارکنان
۱۱/۱۵	۰/۷۱	سلامت سازمانی - کاربرد منابع

مقدار  $۰/۰۵۹$  و  $RMR$  با مقدار  $۰/۰۲۵$  که شاخص‌های دیگری نیکویی برازش هستند نیز قابل قبول بوده و نشان‌دهنده تأیید مدل است. سایر مقادیر شاخص‌های برازش نیز از مقادیر قابل قبولی برخوردارند.

براساس نتایج جدول ۳ شاخص نیکویی برازش (GFI)  $۰/۹۱$  است که نشان‌دهنده قابل قبول بودن این مقدار برای برازش مطلوب مدل است. همچنین مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) با





شکل ۴. ضرایب برآوردی مدل ارتباطی سلامت سازمانی، فرایند و فرهنگ یادگیری سازمانی

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

تفسیر	مقادیر شاخص‌ها	شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی
برآزش مطلوب	۱۷۵/۳۲	کای اسکوار (کای دو)
برآزش مطلوب	۱۰۵	درجه آزادی (df)
برآزش مطلوب	۱/۶۶	نسبت کای اسکوار به درجه آزادی
برآزش مطلوب	۰/۰۵۹	ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)
برآزش مطلوب	۰/۹۱	شاخص برازش تعدیل یافته (AGFI)
برآزش نسبتاً مطلوب	۰/۸۷	شاخص برازش (GFI)
برآزش مطلوب	۰/۰۴۲	مقدار استاندارد شده ریشه میانگین مربعات باقیمانده
برآزش مطلوب	۰/۰۲۵	ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)

فرهنگ یادگیری سازمانی بر فرایند یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. آنچه در مورد نتایج جدول می‌توان گفت تأثیر بالاتر مدیریت سبیرنتیک بر فرایند یادگیری سازمانی به نسبت سلامت سازمانی است.

نتایج جدول ۴ بیانگر این نکته است که سلامت سازمانی تأثیرگذاری بیشتری بر فرهنگ یادگیری سازمانی نسبت به فرایند یادگیری سازمانی دارد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، سلامت سازمانی از طریق متغیر میانجی

جدول ۴. نتایج تحلیل مسیر مدل ساختاری

مسیر	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کلی
سلامت سازمانی - فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۹۶	-	۰/۹۶
فرهنگ یادگیری سازمانی - فرایند یادگیری سازمانی	۰/۲۸	-	۰/۲۸
سلامت سازمانی - فرهنگ یادگیری سازمانی - فرایند یادگیری سازمانی	۰/۹۶	۰/۲۸ * ۰/۹۶ = ۰/۲۷	۰/۹۶ + ۰/۲۷ = ۱/۲۳

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، سازمان‌ها به‌عنوان موجود زنده‌ای که هویتی مستقل از اعضا دارند، تصور می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که با این هویت جدید می‌توانند، رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. در همین راستا مقاله حاضر با هدف تدوین نظام ساختاری سلامت سازمانی با فرایند و فرهنگ یادگیری در فدراسیون‌های ورزشی ایران صورت گرفته است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ضرایب رگرسیونی استانداردشده همه ارتباطات بین سلامت سازمانی، فرهنگ یادگیری و فرایند یادگیری سازمانی و همچنین مؤلفه‌های آنها تأیید شده و همه متغیرها با هم ارتباط معنادار دارند. همچنین با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توان دریافت که بین متغیرهای سلامت سازمانی، فرهنگ یادگیری و فرایند یادگیری ارتباط معناداری وجود دارد. سلامت سازمانی به‌طور مستقیم بر فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبت داشته و همچنین فرهنگ یادگیری سازمانی به‌طور مستقیم بر فرایند یادگیری سازمانی اثر داشته است. اثر غیرمستقیم سلامت سازمانی بر فرایند یادگیری سازمانی از طریق فرهنگ یادگیری سازمانی از نظر آماری معنادار است. در این زمینه فراهانی و همکاران (۲۰۱۴) که به بررسی رابطه سلامت سازمانی در مدارس و پیشرفت علمی دانش‌آموزان که بر روی ۲۹۰۵ دانش‌آموز استان کهگیلویه و بویراحمد صورت گرفت، به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین سلامت سازمانی در مدارس و پیشرفت علمی دانش‌آموزان وجود دارد. آنان اذعان کردند که سلامت سازمانی به میزان ۲۵ درصد قابلیت پیش‌بینی پیشرفت علمی دانش‌آموزان را دارد (۲۷). صادقی‌فر و بهشتی‌راد (۱۳۹۳) در تحقیقی که بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی پرداختند، به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی با سلامت سازمانی

ارتباط معناداری وجود دارد. فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ سلسله‌مراتبی توان پیش‌بینی مثبت و معنادار سلامت سازمانی را دارند (۹). همچنین افشاری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی عنوان کردند بین مدیریت سیبرنتیک با سلامت سازمانی ارتباط مثبت معناداری وجود دارد که در این بین جریان صحیح اطلاعات بیشترین اهمیت و بالاترین همبستگی را با سلامت سازمانی داشت (۳). در تحقیق دیگری قربانی‌زاده و اسدپور (۱۳۸۹) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که مدیریت کنکاش-سیبرنتیک به‌طور مستقیم بر فرهنگ یادگیری و فرایند یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. همچنین تأثیرگذاری مدیریت کنکاش-سیبرنتیک به‌صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر تعدیل‌کننده «فرهنگ یادگیری» بر «فرایند یادگیری سازمانی» تأیید شده است (۱۱).

قنبرپور و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به بررسی ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب پرداختند. یافته‌ها نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری با کیفیت خدمات داخلی فدراسیون‌های منتخب ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۱۳).

بسیاری از صاحب‌نظران و محققان از دنیای امروزی به‌عنوان عصر عدم تداوم یاد می‌کنند، عصر عدم تداوم به این معناست که دیگر تجارب و راه‌حل‌های گذشته برای مسائل جاری و آینده سازمان‌ها کارگشا نیستند و باید به شیوه‌های دیگر اندیشید و به‌دنبال راهکارهای جدید سازمانی با ساختارهای نوین بود (۱۷). یکی از راهکارهای اساسی که می‌تواند در توجه به نیروی انسانی و شناخت عوامل مؤثر در اجرای راهبردهای جدید سازمانی به‌عنوان اهمی قدرتمند در دست مدیران عمل کند، مفهوم سلامت سازمانی است. سلامت سازمانی می‌تواند از طریق

شده، استعداد‌های اعضا شناسایی می‌شود تا با استفاده از آنها، اهداف سازمانی به شکل مطلوبی تحقق پیدا کند (۲۳).

در همین راستا راه دیگری برای عملیاتی کردن فرایند یادگیری در سازمان، گسترش تفکر سیستمی در میان مدیران است. این موضوع شامل دیدن ارتباط میان مباحث، وقایع و داده‌ها به‌عنوان یک کل به‌جای بحث‌های غیر مرتبط به هم هستند. سازمان‌های یادگیرنده به افرادشان می‌آموزند تا منبع تضادهایی را که ممکن است بین واحدها، افراد و بخش‌های مختلف پدید آید، شناسایی کنند و سازش‌های زیرکانه‌ای را با مهارت و سرعت صورت دهند. از این‌رو توجه مدیران فدراسیون‌های مورد مطالعه بر روند یادگیری و پیاده‌سازی یا حتی ترمیم ساختار فرایند یادگیری در سازمان‌های خود و از سوی دیگر به‌کارگیری سیاست‌هایی که موجب اتخاذ تصمیمات مناسب در مواقع مقتضی گردد، امری ضروری در راستای ارتقای سطح جایگاه عملکردی خود است (۱۱). با توجه به این نکته که در سازمان یادگیرنده همواره فرهنگ باز حاکم است تا پرسش و گفت‌وگوی مورد نیاز برای تعالی سازمان و حل مشکلات را تشویق کند، بر این اساس در سازمان یادگیرنده همواره کارکنان تشویق می‌شوند تا سؤال کنند و از چرایی و چگونگی تحولات طبق قواعدشان آگاه شوند و راه‌های بهبود و پیشرفت آن را نیز بیابند. در چنین فرهنگی سرزنش و تحقیر وجود ندارد و ضمن اینکه افراد به‌راحتی اظهار عقیده می‌کنند، در تصمیم‌گیری هم ریسک‌پذیری را آموزش می‌بینند. چنین سازمان‌هایی برای رفاه و آسایش کارکنان خود بیشترین ارزش را قائل می‌شوند و به روش‌های گوناگون زندگی ارج می‌نهند و چشم‌اندازها و ایده‌های جدیدی را برای هدایت آن پیشنهاد می‌کنند (۱۴). همچنین گفتنی است که بسیاری از سازمان‌های یادگیرنده به افرادشان می‌آموزند تا

بهبود روابط کاری و افزایش اثربخشی کارکنان، استعداد‌های اعضا را شناسایی کند تا با استفاده از آنها، اهداف سازمانی به شکل مطلوب تحقق پیدا کند (۳۰). واقعیتی که امروز تحت عنوان سلامت سازمانی مطرح است، جایگاه شایسته‌ای را در سازمان‌ها به خود اختصاص داده است. لایدن و کلینگل (۲۰۱۲) اعتقاد دارند در سازمانی که از محیطی سالم برخوردار است، افراد سودمند و مؤثر است که در آنجا می‌خواهند بمانند، کار کرده و به آن افتخار کنند (۳۱).

سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌ها همواره در راستای تحقق اهداف خود گام برمی‌دارند. شرط همگام بودن و هماهنگ عمل کردن سازمان‌ها این است که از ویژگی‌های لازم و کافی سازمان سالم برخوردار باشند (۱۶). سلامت سازمانی برای سازمان‌های ورزشی به‌عنوان سازمان‌هایی ارگانیک و با سیستم باز که با محیط خود ارتباط پویا دارند حائز اهمیت‌تر است، زیرا کیفیت و توسعه دانش در آنها و به‌عبارتی همان یادگیری مستمر در آنها به‌عنوان یکی از اهداف اصلی این سازمان‌ها و در این تحقیق فدراسیون‌های ورزشی تا اندازه زیادی به سلامت سازمانی و محیط کاری وابسته است.

در برنامه‌های سلامت سازمانی، تشریک مساعی به‌صورت آزاد و داوطلبانه در سازمان سالم صورت می‌گیرد. کارکنان آماده برای کمک و همکاری سازنده در راستای نیل به اهداف تعیین‌شده هستند و در این راستا تلاش زیادی می‌کنند؛ هر گاه بحرانی مؤسسه را تهدید کند، برای رفع آن با یکدیگر متحد می‌شوند و خود را موظف به رفع بحران می‌دانند؛ تضاد در امر تصمیم‌گیری مهم تلقی می‌شود و به‌طور مؤثر با همکاران مطرح می‌شود، کارکنان آنچه را احساس می‌کنند ابراز می‌دارند و از دیگران نیز همین توقع را دارند (۱۸)؛ همچنین سلامت سازمانی به مواجهه موفقیت‌آمیز سازمان با نیروهای مانع بیرونی منجر

مسئله آگاهی لازم را داشته باشند که یادگیری یک فرایند است و نه یک برنامه. گاهی کارمندان ممکن است تمایل نداشته باشند که دانش خود را با دیگر کارمندان به دلیل اعتقاد به اینکه برای موفقیت آنها مضر است به اشتراک بگذارند؛ بنابراین مدیران منابع انسانی باید فرصت‌های یادگیری مداوم را در کارمندان ترویج دهند و محیط و فرهنگ یادگیری درون سازمان و تغییر مطابق با آن را کنترل کنند. امروز محققان توجه زیادی به سلامت سازمانی و شخصیت سالم سازمانی به‌علت اثر چشمگیر آن بر متغیرهای سازمانی و از جمله یادگیری سازمانی و فرایندهای آن دارند؛ فرهنگ یادگیری سازمانی از دیگر متغیرهای اثرگذار بر فرایند یادگیری سازمان است و همان‌طور که می‌دانید، فرهنگ یادگیری سازمانی نیز می‌تواند نقش چشمگیری در اجرای فرایند یادگیری سازمانی ایفا کند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده لزوم توجه ویژه به شاخص‌های متغیرهای سلامت سازمانی، فرایند و فرهنگ یادگیری در فدراسیون‌های مورد مطالعه امری ضروری است؛ از این‌رو توجه به مدیریت دانش، خلق دانش، مدیریت سیستمی، اتخاذ و پیاده‌سازی جریان فرهنگی یادگیری در سازمان و بسط شاخصه‌های اخلاق‌مدارانه به‌عنوان الگویی سازنده در این فدراسیون‌های ورزشی از سوی مدیران و رؤسای فدراسیون‌های مزبور امری تأثیرگذار در راستای پیاده‌سازی رسالت این سازمان‌هاست. همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از مدل نهایی تحقیق روشن است که توجه به شاخصه‌های سلامت سازمانی در نهایت به شکل مستقیم بر فرهنگ یادگیری و غیرمستقیم بر فرایند یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. با توجه به این نکته که متغیر سلامت سازمانی به‌طور غیرمستقیم بر فرایند یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد، این روند منطقی است که ابتدا توجه به

عادات جاری را بررسی کنند و رفتارهایی را که موجب محدود شدن تفکرشان می‌شود تغییر دهند، درحالی‌که بسیاری از سازمان‌ها بر تفکرات قدیمی تمرکز دارند؛ سازمان‌های یادگیرنده به تشویق کارکنان برای شکستن عادات و تفکرات محدود شغلیشان، خارج از قالب‌های بسته می‌پردازند؛ خلاقیت همچنین شامل تمایل به پذیرش شکست است؛ سازمان‌های یادگیرنده شکست را به‌عنوان بازخوردی که به ساختن آینده کمک می‌کند می‌بینند. مدیران این رفتار را به‌وسیله ایجاد محیط حمایتی تشویق می‌کنند، ارزش‌ها و شعارهای فرهنگی در چنین محیطی شکل می‌گیرند (۸). همچنین تحقیقات نشان داده که انگیزه، موتور محرک تلاش و فعالیت برای یادگیری است و میزان یادگیری را به حداکثر می‌رساند. انگیزه را می‌توان به‌عنوان نیرویی که رفتار را به سمت رسیدن به هدف قوت یا جهت می‌بخشد، تعریف کرد (۲۴، ۲۱). این انگیزه حاصل نمی‌شود مگر در محیط کار سالم و به دور از بیماری و مشکل؛ سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها از اصول واحدی در همه بخش‌های مربوط پیروی می‌کنند، با این تفاوت که عمده اهداف سازمان در بحث ورزش متوجه انسان و آرایه خدمات بهینه به اوست و نیز سلامت افراد در بیرون و داخل سازمان. در این میان عوامل مانند سلامت سازمانی می‌تواند در میزان یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمان کارکنان تأثیرگذار باشد و در نتیجه میزان یادگیری و فرهنگ یادگیری را کاملاً تحت‌الشعاع قرار دهد.

مدیران منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها، باید از موقعیت و برقراری قوانین و سیاست‌های مشابه به‌منظور حفظ افرادی که در ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی قوی نقش دارند، آگاهی لازم را داشته باشند. این مدیران باید دریابند که آرایه خدمات به مشتریان باید جزئی از فرهنگ سازمان باشد و از این

سازمان یادگیرنده) آن فراهم آورند که از ملزومات آن اجرای صحیح فرایند یادگیری در سازمان و ایجاد فرهنگ یادگیرندگی و وجود یک سازمان سالم است. این امر محقق نخواهد شد مگر با توجه مدیران و مسئولان به ایجاد فرصت‌های لازم برای یادگیری و گفت‌و شنود، انجام کارها به صورت گروهی، ایجاد نظام انتشار و اشتراک اطلاعات، وجود آرمان مشترک در سازمان، ارتباط محکم و قوی با ارگان‌های دیگر همانند وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک، وجود رهبری راهبردی و تحول‌آفرین، طراحی و مکتوب کردن برنامه راهبردی و عملیاتی برای هر فدراسیون. این موارد با کاهش شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب، زمینه تبدیل سازمان‌ها به سازمانی یادگیرنده را فراهم می‌کنند؛ بدین منظور مدیران باید بستری در محیط فدراسیون‌ها فراهم آورند که اعضا بتوانند آزادانه و بدون دغدغه با یکدیگر تعامل برقرار کنند و انجام امور به صورت تیمی مورد تشویق مدیران و رؤسای فدراسیون‌ها قرار گیرد. همچنین بر پایه اصول یادگیری سازمانی و اجرای فرایند یادگیری در فدراسیون‌ها سیستم گردش سریع اطلاعات طراحی و برقرار شود تا اعضا از راهبردها، اهداف، برنامه، شرح شغل، وظایف و مسئولیت‌های خود اطلاع یابند و در راستای رسیدن به اهداف متعالی سازمان گام بردارند.

شاخصه‌های فرهنگ یادگیری و سپس ایجاد بستر فرایندهای آن امری ضروری است. در همین راستا مسئولان می‌توانند با طراحی سیستم پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری به همراه تدوین نظام‌نامه‌های فرایندهای اجرایی این امر و همچنین پیش از آن تدوین فاکتورها و متغیرهای مهم سلامت سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی به این امر همت گمارند. در همین راستا براساس نتایج تحقیق بدیهی است که ایجاد فرهنگی قوی به همراه دیگر متغیرها مانند چشم‌انداز مشترک و کار تیمی در نهایت به توسعه و شکوفایی شایستگی‌های کارکنان منجر می‌شود و این نتیجه‌ای جز کارایی سازمانی در بر نخواهد داشت. ایجاد ارتباط مؤثر، مشارکت حداکثری، تعهد وافر به سازمان، افزایش روحیه کارکنان و رهبری قوی از اقدامات اساسی مدیران و رؤسای فدراسیون‌های مورد مطالعه در راستای توسعه سلامت در سازمان بر مبنای نتایج تحقیق است.

بر مبنای مطالب عنوان‌شده، تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده شرط بقای سازمان‌ها در دنیای متغیر کنونی است. سازمان‌های ورزشی و در این پژوهش فدراسیون‌های ورزشی از این قاعده مستثنا نیست و مدیران این سازمان‌ها باید شرایط لازم به منظور کاهش شکاف بین وضعیت جاری سازمان را با وضعیت مطلوب (تبدیل شدن به

## منابع و مآخذ

۱. آوانز، رابت جی. (۱۳۸۲). "رفتار سازمانی در آموزش و پرورش". ترجمه قربانعلی سلیمی و احمدعلی فروغی ابری، اصفهان: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
۲. اسدپور، امین. (۱۳۸۹). "نقش مدیریت کنکاش- سبیرنتیک در فرایند یادگیری سازمانی: مطالعه موردی در شرکت ایران خودرو". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
۳. افشاری، مصطفی؛ کوثری پور، محسن و هنری، حبیب. (۱۳۹۳). "بررسی کارکردهای سیستم مدیریت سبیرنتیک در تثبیت شاخصه‌های سلامت سازمانی در سازمان‌های ورزشی". نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۵، صص ۱۰۱-۱۲۲.
۴. بابایی، ایازالله. (۱۳۸۳). "تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی". مجله تدبیر، شماره ۱۴۶، صص ۳۸-۴۱.

۵. دف، ریچارد ال. (۱۳۸۳). "تئوری و طراحی سازمان". ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رهنورد، فرج‌الله. (۱۳۷۹). "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده". مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، صص ۳۲-۲۱.
۷. زکیانی، شعله. (۱۳۸۷). "بررسی تقویت رفتار شهروندی سازمانی: نقش عدالت سازمانی و شخصیت سالم سازمانی". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۸. سنگه، پیترو. (۱۳۸۵). "رقص تغییر، چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده". ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی. تهران: انتشارات آسیا.
۹. صادقی‌فر، مجید و بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۳). "تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه". فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال هشتم، شماره ۲، صص ۸۷-۶۷.
۱۰. علاقه‌بند، علی. (۱۳۷۸). "سلامت سازمانی در مدرسه". فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱، صص ۳۳-۱۴.
۱۱. قربانی زاده، وجه الله و اسدپور، امین. (۱۳۸۹). "نقش مدیریت کنکاش سبیرنتیک در فرایند یادگیری سازمانی". فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال ششم، شماره ۱۶، صص ۱۶۶-۱۲۵.
۱۲. قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۳۸۷). "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرش بر مدیریت دانش". تهران: بازتاب.
۱۳. قنبرپور نصرتی، امیر؛ ساعتچیان، وحید و پورسلطانی زرنندی، حسین. (۱۳۹۱). "ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب". نشریه مدیریت ورزشی. شماره ۱۴، صص ۱۰۷-۹۱.
۱۴. مارکوارت، مایکل. (۱۳۸۵). "ایجاد سازمان یادگیرنده". ترجمه محمدرضا زالی. تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۱۵. معدن‌دار، عباس. (۱۳۸۵). "آموزش و پرورش تطبیقی: تئوری‌ها و نظریات بنیادین". تهران: نشر جنگل.
۱۶. ناظم، فتاح. (۱۳۸۹). "سلامت سازمانی مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی". فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال ۵، شماره ۳، صص ۲۲-۱۱.
۱۷. ناظم، فتاح؛ کریم‌زاده، صمد و قادری، الهام. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین مدیریت دانش و سلامت سازمانی با کارآفرینی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی". فصلنامه پژوهش اجتماعی، سال سوم، شماره ۹، صص ۱۱۵-۸۹.
۱۸. هوی، وین ک و میسکل، سیسیل ج. (۱۳۸۲). "مدیریت آموزشی: تئوری، تحقیق و عمل". ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده. چاپ چهارم، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه. ص ۴۳.
19. Braynion, P. (2004). "Power & leadership". *Journal of Organization Power and Management*, 18, pp: 447-463.
20. Brisson, M., Henner, P. (1997). "Organizational health, public service commission of Canada". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, pp: 1532-1536.
21. Chelladurai, P., Change, K. (2000). "Targets and standards of quality in sport services". *Sport Management Review*, 3, pp: 1-22.

22. Chuan Lee, J., Liang Chen, Ch., Hui Xie, Sh. (2014). "The influence of school organizational health and occupational burnout on self-perceived health status of primary school teachers". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, pp: 985–989.
23. Clark, A. (2007). "Health related quality of life and employment". *Journal of Human Development*, 14(2), pp: 101-111.
24. Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Noe, R. A. (2000). "Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research". *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp: 678-707.
25. Dever, J. (1997). "Reconciling educational leadership and the learning organization". *Community College Review*, 25(2), pp: 11-19.
26. Dobers, P. (2009). "Translation and inscription in development projects". *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), pp: 664–677.
27. Farmahini Farahani, M., Mirzamohamadi, M. H., Raebi Afsouran, N., Mohammadi, S. (2014). "The study of the relationship of organizational health of the schools and that of the student's' academic achievement: A case study of high schools of Kohkilouie and Boierahmad province, Iran 2011". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 109, pp: 628–633.
28. Goh, S., Richards, G. (1997). "Benchmarking the learning capabilities of organization". *European Management Journal*, 15(5), pp: 575-583.
29. Khalili Araqi, M., Javaher Dashti, F., Yaghinloo, M. (2004). "The report of work environment and productive human". *The Journal of Tadbir*, 146, pp: 74-66.
30. Lok, P., Rhodes, J., Westwood, B. (2011). "The mediating role of organizational subcultures in health care organizations". *Journal of Health Organization and Management*, 25(5), pp: 506 – 525.
31. Lynden, J. L., Klingle, W. (2012). "Supervising organizational health". *Supervision Journal*, 73(8), pp: 3-5.
32. Nevis, E. C., DeBella, A. J., Gould, J. (1995). "Understanding organizations as learning systems". *Sloan Management Review*, 31(2), pp: 73-85.
33. Prewitt, V. (2003). "Leadership development for learning organizations". *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), pp: 58-61.
34. Senge, P. (1991). "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization". New York: Century Business.
35. Tolbert, A. S., McLean, G. N., Myers, R. C. (2002). "Creating the global learning organization". *International Journal of Intercultural Relations*, 26, pp: 463-472.
36. Wayne, K., Feldman, J. A. (1999). "Organizational health: The concept and its measure". *Journal Research and Development in Education*, 4, p: 30.