

## مقایسه یادگیری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی براساس ایزو ۹۰۰۰

زهرا نوری<sup>۱</sup>، محمد سلطان حسینی<sup>۲</sup>، مسعود نادریان جهرمی<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان\*

۲- استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان

۳- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۲/۱۰

### چکیده

هدف از این تحقیق، مقایسه میزان یادگیری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان براساس استاندارد ایزو ۹۰۰۰ بود. روش پژوهش توصیفی پیمایشی بود که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان چهار باشگاه ورزشی شهر اصفهان - فولاد مبارکه سپاهان، ذوب آهن (دارای گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۰) و فولاد ماهان، گیتی پسند (فاقد گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۰) بودند که از بین آن‌ها ۱۵۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌ها نشان دادند که بین میزان یادگیری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی دارا و فاقد ایزو ۹۰۰۰ تفاوت معناداری وجود دارد. میزان یادگیری سازمانی باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو ۹۰۰۰، بیشتر از باشگاه‌های ورزشی فاقد ایزو ۹۰۰۰ است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو، توجه بیشتری به مباحث یادگیری و حمایت از تفکرات جدید و خلاقانه شده است.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، استاندارد ایزو ۹۰۰۰، باشگاه ورزشی.

### مقدمه

در عصر کنونی، با گسترش دانش و فن آوری و توسعه حیطه‌های کسب و کار، محیط رقابتی به محیطی پرچالش تبدیل گردیده که بقا را برای بسیاری از سازمان‌ها مشکل ساخته است (اسدی، قنبرپور، قربانی، دوستی، ۱۳۸۸). پیچیدگی نظام حاکم بر سازمان‌ها ایجاب می‌کند که کالاها و خدمات دارای مشخصات تأیید شده‌ای باشند و زیر نظر کیفیتی واحد درآیند تا سلیقه‌ها و مصلحت‌های فردی بر آن‌ها حاکم نگردد. شناسه‌های اعلام شده از سوی سازمان استاندارد جهانی (ایزو)، برای تأمین چنین هماهنگی پدید آمده است. استاندارد، به مشخصات فنی و مدارک قابل دسترسی گفته می‌شود که بر نتایج پذیرفته شده علم، فن و تجربه مبتنی بوده و با هدف ارتقاء بهره‌وری جامعه، با همکاری و توافق ضمنی همه دست‌اندرکاران تهیه و توسط نهادی معتبر به تصویب رسیده باشد (خداپرستی، ۱۳۸۸).

یکی از انواع استاندارد، استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ می‌باشد. هدف استانداردهای ایزو ۹۰۰۰، ارائه الگوی بین‌المللی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت و تضمین کیفیت، به عنوان روشی دقیق برای درک خواسته‌های مشتریان می‌باشد (محمدی، احمدی، گوهری، ۱۳۹۰). سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰، تمام فعالیت‌هایی که بر کیفیت اثر می‌گذارد را شناسایی و مکتوب می‌کند و پس از انطباق با نیازمندی‌های استاندارد، در سرتاسر سازمان به اجرا در می‌آورد (مصدق‌راد، شاعلی، تاجمیر، ۱۳۸۴).

در جهان امروز، تمامی ابعاد سازمان‌ها با شتابی خیره‌کننده در حال تبدیل به حالتی دیگر هستند (ژیانگ ولی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). درچنین شرایطی سازمان‌ها برای بقا باید، از قالب محیط‌های غیرپویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه یادگیری و ایجاد سازمان‌های یادگیرنده حرکت می‌کنند. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند (بهنامی، ۱۳۸۴). یادگیری سازمانی روشی است که طی آن، سازمان‌ها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش پرداخته، فعالیت‌های خود را بر اساس آن عادی می‌سازند و آن را به درون فرهنگ خود وارد می‌کنند و به عنوان نیرو محرکه قدرتمندی برای موفقیت سازمان‌ها به حساب می‌آید (قربانی‌زاده، مشبکی، ۱۳۸۷) و عامل تعیین‌کننده‌ای در بقای سازمان و موفقیت سازمانی و منبعی برای کسب مزیت رقابتی می‌باشد (بنگال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ یوکل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). پژوهشگران از دیدگاه‌های متفاوتی به موضوع یادگیری پرداخته‌اند. گومز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۵) یادگیری سازمانی را

---

1. Jiang & Li  
2. Bhatnagar  
3. Yukl  
4. Gomez

به عنوان قابلیت خلق، کسب، انتقال و یکپارچه سازی دانش و اصلاح رفتار سازمان برای انعکاس وضعیت جدید با دیدگاه بهبود عملکرد در رفتار سازمانی معرفی کرده‌اند. همچنین برای اندازه گیری یادگیری سازمانی، چهار مؤلفه که آن ها را قابلیت یادگیری سازمانی نامیده‌اند، استخراج کرده‌اند که عبارتند از: تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش (اقدسی، خاکزار، ۱۳۸۷).

تعهد حالت روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت اشتغال در یک سازمان فراهم می‌آورد (فردوسی، مرعشیان، طالب پور، ۱۳۹۱). تعهد مدیریت به معنای درک اهمیت یادگیری توسط مدیریت و توسعه فرهنگی است که توسط آن، کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش در سازمان ارتقاء یابد. مدیریت باید مطمئن شود که کارکنان اهمیت یادگیری را درک کرده‌اند، چرا که یک عامل اساسی در موفقیت سازمان می‌باشد. افراد مختلف بخش ها و نواحی سازمان باید دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و دریابند که چگونه می‌توان به توسعه آنها کمک کرد. سازمان باید به عنوان سیستمی در نظر گرفته‌شود که از بخش‌های مختلفی ساخته شده که هر یک کارکرد خاص خود را دارند، اما به صورت هماهنگ با یکدیگر کار می‌کنند (اقدسی و همکاران، ۱۳۸۷). یادگیری خلاق، نیازمند فضای باز است که به ایده‌ها و نقطه نظرات جدید داخل سازمانی یا بیرونی اهمیت می‌دهد و باعث می‌شود ایده‌های جدید در سازمان آزمایش شود. این روش به دنبال جستجوی راه‌های خلاق و منعطف برای حل مسائل فعلی و آتی با استفاده از روش‌ها و رویه‌های نوین است. دانش به عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی، نقش و اهمیتی فزاینده در موفقیت سازمان‌ها و ایجاد مزیتی پایدار ایفا خواهد کرد (عرضه، سید عامری، ۱۳۹۱). انتقال و یکپارچه‌سازی دانش به دو فرآیند کاملاً مرتبط به هم انتقال و یکپارچگی دانش داخلی بر می‌گردد که به صورت همزمان اتفاق می‌افتد. کارایی این دو فرآیند به وجود ظرفیت جذب برمی‌گردد که موانع داخلی انتقال بهترین اقدامات را در درون سازمان حذف می‌نماید. انتقال دانش شامل دانش داخلی کسب شده در سطوح افراد است که اساساً از طریق صحبت و تعامل بین افراد ایجاد می‌شود. انتقال، تفسیر و یکپارچگی دانش کسب شده توسط افراد باعث خلق مجموعه ای از دانش می‌شود که در فرهنگ فرآیندهای کاری سازمان و عناصر نگهداری دانش - حافظه سازمانی - جای می‌گیرد. بنابراین این دانش می‌تواند متعاقباً بازیابی شده و در موقعیت‌های مختلف حتی با چرخش شغلی رسمی کارکنان بکار برده شود (اقدسی و همکاران، ۱۳۸۷). یکی از سازمان‌هایی که باید از قالب محیط‌های غیرپویا خارج شود و به سمت توسعه یادگیری و مدیریت کیفیت و ایجاد سازمان‌های یادگیرنده حرکت کند، باشگاه ورزشی است (خداپرستی، ۱۳۸۸). امروزه ورزش، به عنوان یک صنعت

معرفی شده و به سرعت در حال رشد است. سازمان‌های ورزشی، نهادهای هدفداری هستند که در طول زمان به شیوه‌های گوناگون در جستجوی توسعه بوده‌اند ارتباط و تعامل سازمان‌های ورزشی با عوامل مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرارگیرند. از این رو ضروری است تا برای حفظ جایگاه و موفقیت 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. باشگاه‌های ورزشی نیز به عنوان بخشی از سازمان‌های ورزشی، یکی از ارکان مهم اشاعه ورزش بین افراد هر جامعه‌ای، می‌باشد و نقش مهمی در عمومی کردن ورزش، ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار و سرافرازی کشور، ایجاد انگیزه و جذب جوانان به ورزش قهرمانی و تربیت ورزشکار دارند و همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمام سطوح کاری سازمان است (شفایی، ۱۳۸۰). باتوجه به نقش سازنده باشگاه‌های ورزشی در جامعه، بررسی کیفیت فعالیت‌های باشگاه‌ها برای پیدا کردن نقاط ضعف و اقدام برای برطرف کردن تنگناها، امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. زیرا بهبود کیفیت را می‌توان یکی از رویکردهای اصلی برای ارتقای توانایی سازمان در جهت بهبود فرایندها، محصولات و خدمات دانست. سازمانی از بقاء و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت در تمام سطوح سازمان توجه نماید (زنگنه، ۱۳۸۷). بنابراین نیاز است که در مدیریت باشگاه‌های ورزشی به روزترین تئوری‌های سازمانی از جمله رویکرد مدیریت کیفیت به کار گرفته شود. ایزو ۹۰۰۰، قدم ابتدایی برای حرکت به سوی مدیریت کیفیت فراگیر است. در دیدگاه نوین ایزو ۹۰۰۰، مدیریت کیفیت بر مبنای اصول و معیارهای پایه‌ای استوار می‌باشد، به طوری که در این الگوی اجرایی، الزاماتی به منظور تحقق اصول فوق در یک سازمان تدوین گردیده است (خداپرستی، ۱۳۸۸). بنابراین لازم است محققان، این الزامات و مؤلفه‌های گوناگون و میزان تاثیر آن‌ها را در سازمان‌هایی که موفق به کسب این گواهینامه شده‌اند را مورد بررسی قرار دهند تا سازمان بهتر بتواند با شرایطی که بعد از اجرای این استانداردها به وجود می‌آید، منطبق گردد. باتوجه به موارد مذکور، تعیین میزان یادگیری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان بر اساس استقرار استاندارد ایزو ۹۰۰۰ موضوعی است که در پژوهش حاضر به آن پرداخته خواهد شد.

### روش شناسی

روش این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است که به صورت میدانی انجام شده‌است. جامعه این پژوهش را کلیه کارکنان و کارمندان چهار باشگاه ورزشی شهر اصفهان تشکیل دادند که

عبارت بودند از: فولاد مبارکه سپاهان، ذوب آهن (دارای گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۰) و فولاد ماهان، گیتی پسند (فاقد گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۰) که تعداد آنها جمعاً ۲۷۰ نفر بود. نمونه‌گیری این پژوهش در زمستان ۱۳۹۰ انجام شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش در دسترس است. برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) استفاده شد. براساس محاسبات این جدول برای جامعه آماری با ۲۷۰ نفر حجم نمونه‌ای برابر ۱۵۹ نفر کفایت می‌کند. بنابراین حجم نمونه پژوهش ۱۵۹ نفر انتخاب شد و به همین میزان پرسش‌نامه توزیع گردید. اما پرسش‌نامه‌های برگشتی ۱۴۲ عدد بود که ۱۰۲ پرسش‌نامه مربوط به دو باشگاه دارای ایزو و ۴۰ پرسش‌نامه مربوط به باشگاه‌های فاقد ایزو بود. بر همین اساس تجزیه و تحلیل آماری بر روی پرسش‌نامه انجام شد. ۷۶ درصد پاسخ دهندگان را مردان تشکیل دادند. همچنین ۲۵ درصد افراد، زیر ۳۲ سال، ۲۹ درصد بین ۳۲ تا ۴۲ سال، ۴۲ درصد بالای ۴۲ سال سن داشته‌اند و مابقی به این سؤال پاسخ نداده‌اند. بیشترین میزان فراوانی مربوط به گروه با تحصیلات لیسانس و گروه با سنوات خدمتی ۲۰ سال و بالاتر و کمترین میزان مربوط به گروه با سطح تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر و گروه سنوات خدمتی زیر ۱۰ سال می‌باشد. به منظور تحلیل استنباطی داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه، از آزمون تی مستقل و آزمون فریدمن استفاده شده است. ابراز مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه استاندارد یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) شامل ۱۶ سؤال است که مؤلفه‌های تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچه سازی دانش را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد. پایایی این پرسش‌نامه در پژوهش اقدسی و همکاران (۱۳۸۷) محاسبه گردیده بود و ضریب آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه بالای ۰/۷۰ بدست آمده بود. در این پژوهش نیز برای تعیین پایایی پرسش‌نامه پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و تعیین واریانس سؤالات، از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت که ضریب بالاتر از ۰/۷۰ بدست آمد. سیادت (۱۳۸۹) نیز در رساله دکتری خود، با مطالعه مقدماتی بر روی نمونه ۳۶ نفری، پایایی پرسش‌نامه یادگیری سازمانی را ۰/۷۳ محاسبه نمود. کلیه سؤالات پرسش‌نامه براساس طیف پنج درجه ای لیکرت تنظیم شده است.

## نتایج

در ابتدا فرض نرمال بودن توزیع جامعه آماری بوسیله آزمون کالماگوروف - اسمیرونوف مورد بررسی قرار گرفته است. طبق نتایج مقدار آزمون کالماگوروف - اسمیرونوف در پرسش‌نامه

یادگیری سازمانی بین  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار دارد، با ضریب  $0/95$  اطمینان می‌توان فرض نرمال بودن توزیع جامعه را پذیرفت.

جدول ۱ - نتایج آزمون تی مستقل مقایسه میانگین میزان یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در باشگاه‌های ورزشی دارا و فاقد ایزو ۹۰۰۰ در شهر اصفهان

سطح معناداری	T	Df	انحراف معیار	میانگین	باشگاه‌های ورزشی	مؤلفه مورد مقایسه
۰/۰۰۱	۳/۹۹	۱۴۰	۷/۳۹	۵۷/۷۶	دارای ایزو ۹۰۰۰	یادگیری سازمانی
			۷/۶۵	۵۱/۶۷	فاقد ایزو ۹۰۰۰	
۰/۰۰۴	۲/۸۹	۱۴۰	۴/۴۲	۱۶/۹۳	دارای ایزو ۹۰۰۰	تعهد مدیریت
			۳/۱۵	۱۴/۴۳	فاقد ایزو ۹۰۰۰	
۰/۴۲	۰/۸۱	۱۴۰	۱/۹۳	۹/۳۷	دارای ایزو ۹۰۰۰	دید سیستمی
			۲/۲۳	۹/۷۰	فاقد ایزو ۹۰۰۰	
۰/۰۰۳	۲/۹۷	۱۴۰	۳/۳۶	۱۵/۱۸	دارای ایزو ۹۰۰۰	فضای باز و آزمایشگری
			۲/۷۰	۱۳/۲۰	فاقد ایزو ۹۰۰۰	
۰/۰۰۳	۳	۱۴۰	۳/۲۱	۱۶/۲۹	دارای ایزو ۹۰۰۰	انتقال و یکپارچه سازی دانش
			۳/۰۹	۱۴/۳۳	فاقد ایزو ۹۰۰۰	

طبق نتایج حاصله تی مشاهده شده در سطح  $\alpha=0/05$  تفاوت معناداری را بین میانگین میزان یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های تعهد مدیریت، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش در باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو ۹۰۰۰ و فاقد ایزو ۹۰۰۰ نشان می‌دهد. بررسی میانگین‌ها نشان می‌دهد که این میزان در باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو ۹۰۰۰ بیشتر از باشگاه‌های فاقد ایزو ۹۰۰۰ می‌باشد. با این وجود، طبق نتایج حاصله، تی مشاهده شده در سطح  $\alpha=0/05$  تفاوت معناداری را بین میانگین میزان دید سیستمی باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو ۹۰۰۰ و فاقد ایزو ۹۰۰۰ نشان نمی‌دهد. در تحلیل استنباطی به منظور رتبه بندی میانگین‌های حاصله از متغیرهای پژوهش، آماره فریدمن تفاوت معناداری را بین رتبه بندی میانگین‌های میزان یادگیری سازمانی باشگاه‌های ورزشی دارا و فاقد ایزو ۹۰۰۰ نشان می‌دهد. بر همین اساس در رتبه بندی میانگین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو

۹۰۰۰ به ترتیب، تعهد مدیریت، انتقال ویکپارچه سازی دانش، فضای باز و آزمایش گری و دیدسیستمی و در باشگاه های ورزشی فاقد ایزو ۹۰۰۰ به ترتیب، تعهد مدیریت، انتقال و یکپارچه سازی دانش، فضای باز و آزمایش گری و دید سیستمی قرار دارند.

### بحث و نتیجه گیری

ایزو ۹۰۰۰ به ایجاد احساس رضایت در افراد سازمان و ارباب رجوع و حصول استقرار سیستمی مناسب در سازمان و متناسب با فعالیت کارکنان تاکید دارد. بدین ترتیب تمامی مراحل تولید در یک سازمان باید تحت کنترل و نظارت قرار گیرد، به گونه ای که نتیجه اقدامات کارکنان، کالاها یا خدماتی با برخورداری از کیفیتی مطلوب و معقول باشد. بر همین اساس سازمان هایی می توانند در به کارگیری ایزو ۹۰۰۰ موفق باشند که تمامی مراحل ایزو را به درستی پیاده سازند و بر آن کنترل و نظارت داشته باشند. در غیراینصورت علیرغم داشتن گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ و پیاده سازی آن در دوره های قبل، در اجرای مجدد ایزو در آینده ناموفق عمل می کنند. حال در این فرآیند، مکانیزم های یادگیری سازمانی موجب ایجاد فرصت های یادگیری بیشتر و ایجاد یک فرهنگ کسب دانش جدید می گردد که می تواند در پیاده سازی ایزو، یاری رسان باشد. یافته های این پژوهش نشان داد که میزان یادگیری سازمانی در باشگاه های ورزشی دارای ایزو ۹۰۰۰ بیشتر از باشگاه های ورزشی فاقد ایزو ۹۰۰۰ می باشد. به عبارت دیگر، مؤلفه هایی همچون تعهد مدیریت (که موجب مشارکت بیشتر، سرمایه گذاری باشگاه ورزشی در یادگیری کارکنان و تشویق ایده های جدید می شود)، فضای باز و آزمایش گری (که موجب استقبال باشگاه ورزشی از روش های جدید علمی و توجه به پیشنهادات علمی کارکنان می شود) و مؤلفه انتقال و یکپارچه سازی دانش (که شامل وجود بسترهای تبادل اطلاعات و ایده ها در باشگاه ورزشی و حل مشکلات بر اساس ایده های خلاقانه افراد می گردد)، در باشگاه های ورزشی که دارای ایزو هستند، به مراتب بیشتر از باشگاه های ورزشی فاقد ایزو مورد توجه بوده و به کار برده می شود.

در حلقه دوم یادگیری سازمانی به یادگیری خلاق، تشویق ایده های جدید و اصلاح اشتباهات سازمان توجه دارد. البرشت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه خود در همین زمینه گزارش می دهد که در مواقعی که سازمان بسترهای یادگیری خلاقانه را به وجود آورد، به راحتی می تواند اشتباهات سازمان را شناسایی و آنها را مورد بازبینی و تصحیح قرار دهد (البرشت، ۲۰۰۸)، همچنین خورشیدی (۱۳۸۱) یکی از عوامل موفقیت شرکت ایران خودرو را توجه به یادگیری سازمانی

گزارش داده است (خورشیدی، ۱۳۸۱). اسدی و همکاران (۱۳۸۸) و بنگار (۲۰۰۶) نیز یادگیری سازمانی را یک متغیر بسیار مهم، در بهبود عملکرد معرفی نموده‌اند (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸؛ بنگار، ۲۰۰۶). علاوه بر آن، نتایج مطالعه اقدسی و همکاران (۱۳۸۸) در خصوص بیمارستان های دارای ایزو ۹۰۰۱ نشان داد که این بیمارستان‌ها با به کارگیری ایزو به نتایج مثبتی در بهبود کیفیت دست یافته‌اند (اقدسی و همکاران، ۱۳۸۷). کونتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در مطالعاتی که انجام داد، گزارش نمود که برای به دست آوردن توسعه و پیشرفت گاهی مواقع باید در مدیریت کیفیت سازمان‌ها تغییرات ایجاد نمود تا با ساختار آن سازمان متناسب شود و در این شرایط است که ایزو می‌تواند اثرات مطلوب‌تر را در سازمان داشته‌باشد (کونتی، ۲۰۰۷). بالاتر بودن میزان میانگین مؤلفه تعهد مدیریت در باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو ۹۰۰۰، بیانگر این مطلب است که، در باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو مواردی همچون مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های باشگاه، سرمایه‌گذاری باشگاه در توجه به یادگیری کارکنان، به دست آوردن روش‌های جدید برای انجام امور شغلی، افزایش قابلیت یادگیری کارکنان، تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های خلاقانه و حمایت از تفکرات خلاق کارکنان، بیشتر مورد توجه مدیران باشگاه بوده و در پیاده‌سازی موارد مذکور تلاش بیشتری را انجام می‌دهند.

در ایزو تاکید زیادی بر یادگیری و آموزش کارکنان شده است، زیرا یادگیری و آموزش موجب افزایش قابلیت‌های کاری افراد سازمان می‌گردد. استیتا<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) نیز به این موضوع اشاره می‌کند که مدیران باید تعهد خاصی به یادگیری سازمانی داشته باشند و برای بهبود مدیریت کیفیت، باید یادگیری سازمانی در هر شرایطی مورد توجه قرار بگیرد (استیتا، ۱۹۸۹). پائولو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴) در مطالعه ای که بر روی چندین باشگاه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که ایزو در بخش‌های صنعتی و خدماتی کاربرد بیشتری داشته و این بخش‌ها در به کارگیری ایزو موفق تر بوده‌اند (پائولو، جو وان<sup>۴</sup>، ویرلی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). باشگاه‌های ورزشی به علت به کارگیری روش‌های سنتی خودارزیابی در پیاده‌سازی ایزو ناموفق تر بوده‌اند و نتوانسته‌اند خود را به طور کامل با شرایط ایزو تطبیق دهند. بنابراین، تفاوتی که در بین باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو و فاقد ایزو در یادگیری سازمانی به وجود آمده، می‌تواند ناشی از این باشد که باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو ۹۰۰۰ (باشگاه سپاهان و ذوب آهن) از قدمت و سابقه بیشتری نسبت به

---

1. Conti  
2. Stata  
3. Paulo  
4. Van  
5. Veer le



باشگاه های ورزشی فاقد ایزو ۹۰۰۰ (گیتی پسند و فولاد ماهان) برخوردار بوده، به همین دلیل احتمال دارد در سیستم های ارزیابی سازمانی توانایی بیشتری را داشته باشند. عملکرد هر دو گروه باشگاه های ورزشی دارای ایزو ۹۰۰۰ و فاقد ایزو ۹۰۰۰ در مؤلفه دید سیستمی به مفهوم وجود دانش عمومی در زمینه اهداف باشگاه، آگاهی از چگونگی مشارکت برای دستیابی به اهداف باشگاه و هماهنگی بین قسمت های مختلف باشگاه در جهت ارائه یک عملکرد بهینه، یکسان بوده و هر دو باشگاه توانسته اند عملکرد کارکنان را در راستای دستیابی به اهداف باشگاه هماهنگ کنند. بنابراین دید سیستمی موجب می گردد که تمامی افراد سازمان نسبت به سازمان یک ذهنیت جهت یافته را داشته و عملکرد خود را در راستای دستیابی به اهداف سازمان قرار دهند. این موضوع در مطالعات مقدمی (۱۳۸۷)، اقدسی و همکاران (۱۳۸۷)، اسدی و همکاران (۱۳۸۸)، گومز و همکاران (۲۰۰۵) و بنگار (۲۰۰۶) نیز مورد توجه قرار گرفته که یادگیری سازمانی موجب اتحاد و همبستگی نگرش های کارکنان می شود که این همبستگی نگرش، خلاقیت های سازمانی و فرآیندهای کاری را بهبود خواهد بخشید و موجب می گردد تا سازمان در دستیابی به اهداف حرکتی منطقی و اصولی را داشته باشد (اقدسی و همکاران، ۱۳۸۷؛ مقدمی، ۱۳۸۷؛ اسدی و همکاران، ۱۳۸۸؛ سسپدز<sup>۱</sup>، گومز<sup>۲</sup>، ویل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ بنگار، ۲۰۰۶).

در مباحث ایزو به خلاقیت و ایجاد دیدگاه مشترک در کارکنان توجه می شود تا بدین وسیله گام هایی همسو از سوی کارکنان در جهت اهداف سازمانی برداشته شود، که این موضوع با مباحث مطرح شده در یادگیری سازمانی هم جهت می باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که یادگیری سازمانی و برنامه های ایزو می توانند هم راستا و تقویت کننده یکدیگر باشند و این زمانی اتفاق می افتد که مداومت و استمرار در پیاده سازی هر دو سیستم در سازمان وجود داشته باشد.

هم در نظریه یادگیری سازمانی و بحث یادگیری دو حلقه ای و هم در مباحث ایزو، به این موضوع توجه شده که ایده ها و تفکرات جدید باید مورد حمایت و تشویق قرار بگیرد. در باشگاه های دارای ایزو ۹۰۰۰ مواردی همچون استقبال باشگاه از روش های جدید علمی و تشویق کارکنان به استفاده از آنها، استفاده از تجارب تکنیک های جدید و مفید، استفاده از تجارب موفق و ایده های مثبت سازمان های دیگر و توجه به پیشنهاد های متناسب با رویه ها و روش های کاری در باشگاه، بحث و گفتگو در خصوص خطاها و شکست ها برای دستیابی در راه حل

---

1. Cespedes

2. Valle

منطقی، بحث و گفتگو در زمینه ایده‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های مفید و اثر بخش در باشگاه، ثبت وقایع و تجارب گذشته به منظور استفاده در تصمیم‌گیری‌های آینده و استفاده از تجارب ثبت شده قبلی به منظور حل مشکلات باشگاه، بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد و در این باشگاه‌ها تلاش بیشتری به منظور یکپارچه‌سازی تجارب قبلی باشگاه و تبادل اطلاعات بین کارکنان برای حل مشکلات صورت می‌گیرد. بنابراین، اهداف و مباحث یادگیری سازمانی و ایزو در سازمان‌ها در یک راستا هستند و می‌توانند حمایت‌کننده یکدیگر باشند.

طبق مطالعه پائولو و همکاران (۲۰۰۴) نتایج به دست آمده، می‌تواند تحت تاثیر این باشد که تا چه حد سازمان توانسته از روش‌های سنتی قبلی خود را رهایی بخشد و بسترهای دانش جدید را برای خود مهیا کند (مقدمی، ۱۳۸۷). مطالعه هویدا (۱۳۸۶) نیز وضعیت دانشگاه در پیاده-سازی یادگیری سازمانی را نامطلوب گزارش داده‌است (هویدا، ۱۳۸۶). بنابراین، در صورت عدم وجود بسترهای یادگیری سازمانی، حتی در مراکز علمی نیز ممکن است، یادگیری سازمانی اتفاق نیفتد. در یادگیری تک حلقه‌ای، یکی از مواردی که می‌تواند در حل مشکلات یاری‌رسان باشد، استفاده از تجارب افراد باسابقه است؛ زیرا می‌تواند راه روشن‌تری را برای حرکت پیش روی افراد سازمان بگذارد و ضریب احتمال خطا را کاهش دهد. به همین جهت یک سرمایه ذهنی برای کمک به سازمان وجود دارد که هچسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) از این سرمایه ذهنی به عنوان عاملی در موفقیت سازمان نام برده است. در صورتی که قابلیت استفاده از سرمایه‌های ذهنی قبلی در سازمان به وجود آید، احتمال افزایش رضایت شغلی نیز فراهم خواهد شد (هچسو، ۲۰۰۹). استفاده از تجارب قبلی افراد سازمان، بر پویایی و رشد سازمان اثر مثبت دارد که در پژوهش حاضر نشان داده‌شد که در باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو، این موضوع بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مطالعه نصیری‌پور و همکاران (۱۳۸۸) گزارش داده‌شد که سازمان‌های دارای ایزو از یادگیری سازمانی بالاتر نسبت به سازمان‌های فاقد ایزو برخوردارند (نصیری‌پور، ریاحی، مرادی، ۱۳۸۸). بنابراین اهداف ایزو و یادگیری در یک راستا می‌باشد و هر دوی آن‌ها در صدد بازسازی سیستم‌های کهنه سازمان و انطباق آن با روش‌های جدید و در نهایت پویایی و توسعه سازمان هستند، که این موضوع در باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو در اصفهان نیز مشاهده شد.

یافته‌های جانبی در زمینه رتبه بندی میانگین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که در هر دو باشگاه ورزشی دارا و فاقد ایزو ۹۰۰۰، مؤلفه تعهد مدیریت دارای بالاترین اهمیت بوده و

وجود آن، برای پیاده سازی یادگیری سازمانی مهم گزارش شده است، بعد از مؤلفه تعهد مدیریت، مؤلفه استقبال و یکپارچه سازی دانش به عنوان دومین مؤلفه مهم در فرآیند یادگیری سازمانی و پس از آن، مؤلفه فضای باز و آزمایشگری و در نهایت مؤلفه دید سیستمی وجود دارد که کمترین میزان اهمیت را از دیدگاه کارکنان داشته است.

دانشتهای قبلی حاکی از آن بود که در شرایط رقابت کنونی سازمانها برای بقا باید، از قالب محیطهای غیرپویا خارج شوند و به سمت توسعه یادگیری و ایجاد سازمانهای یادگیرنده حرکت کنند. همان طور که در این پژوهش بیان شد، امروزه سازمانهایی موفق هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند (بهنامی، ۱۳۸۴). یادگیری سازمانی نیرو محرکه قدرتمندی برای موفقیت سازمانها به حساب می آید (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۸۷) و عامل تعیین کننده ای در بقای سازمان و موفقیت سازمانی و منبعی برای کسب مزیت رقابتی می باشد. در این پژوهش مشخص شد که میزان یادگیری سازمانی در باشگاههای ورزشی که دارای گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ هستند، بیشتر از سایر باشگاههای فاقد ایزو ۹۰۰۰ است. بنابراین باشگاههای دارای گواهینامه ایزو از مزیت رقابتی بالاتری برای بقا و موفقیت در دنیای متحول امروزی برخوردار هستند.

## منابع

1. Albercht, K. (2008). Knowledge management, organizational intelligence, learning and complexity.
2. Bhatnagar, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage: An empirical analysis. *The Learning Organization*, 13(5), 416-433.
3. Conti, T. A. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19(2), 112-128.
4. Gumez, J., Cespedas, L. J., & Vall, C. R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of management. *Journal of Business Research*, 18, 715-725.
5. Hsiu, L. F. (2008). Empirically testing innovation characteristics and organizational learning capabilities in e-business implementation success. *Internet Research*, 18(1), 60-78.
6. 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(3), 365-379.
7. Paulo, D., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57-77.
8. Stata, R., & Almond, P. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *The training and development sourcebook*, 2.

9. Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.
10. Aghdasi, M., & Khakzar, M. (2008). Assess the level of organizational learning capabilities in hospitals. *International Journal of Industrial Engineering and Management from the University of Science and Technology*, 19 (4), 71-83. (persian)
11. Arzeh, K. & Seyed Amery, MH. (2012). Knowledge management and communication skills of the managers of Physical Education Organization. *Journal of Sport Management Studies*, 4 (13), 49-64. (persian)
12. Asadi, H., Ghanbarpour nosrati, a., Ghorbani, M., & Doosti, M. (2009). The relationship between learning and organizational performance in the Islamic Republic of Iran Physical Education Organization. *Journal of Sport Management*, 1 (1), 237-247. (persian)
13. Behnami, J. (2005). Organizational learning. *Monthly management*, 16 (161) 19- 25. (persian)
14. Ferdowsi, M., Marashyan, F. & Talebpour, M. (2011) The relationship between personality traits and organizational commitment to employee health and physical education offices in Khuzestan province. *Journal of Sport Management Studies*, 4 (15), 173- 188. (persian)
15. Ghorbanizadeh, V., & Moshabaki, A. (2008). Develop and validate a scale to measure the organizational learning process. *Journal of Behavior*, 15 (29), 85-100. (persian)
16. Hoveida, R., (2007). The relationship between the application components and improve the quality of learning and teaching at the University of model of learning. PhD thesis, University of Isfahan. Faculty of Psychology and Educational Sciences Department of Educational Administration.(persian)
17. Khodaparasti, K. (2009). Standard, from the beginning to today. *Journal of Mechanical Engineering*, 18 (67). 60-70. (persian)
18. Khorshidi, A. (2002). Explaining the design and development model of organizational learning capabilities of Iran Khodro Company. PhD thesis, Tehran University, Faculty of Management, Administrative and Management Sciences. (persian)
19. Moghaddami, M. (2008). Evaluation of organizational learning functions in Chaharmahal and Bakhtiari gas company. Unpublished master's thesis, Isfahan University, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Department of Management. (persian)
20. Mohammadi, Ali. Ahmadi, M., & Gohari, M. (2001). Iran University of Medical Sciences study hospitals with quality management system standards. *Health Management Journal*, 14 (43), 77-86. (persian)
21. Mosaddeq Rad, A., Shaely, F., & Tajmyr Riahi, Z. (2005). Administrators in connection with the use of ISO 9001 quality management system in university hospitals. *Journal of Health Information Management*, 2 (2), 1-9. (persian)
22. Nasiri Pour, A., Riahi, L. & Moradi, A. (2009). The impact of ISO 9000 standards on organizational learning martyr Beheshti University of Medical

Sciences hospital clinical departments. Health Managemen Journalt, 1 (2), 23-28.  
(persian)

23. Shafaei, R. (2001). Obstacles to creating a learning organization in Iran. Unpublished master's thesis, Industrial Engineering, Tarbiat Modarres University, Faculty of Engineering, Department of Industry. (persian)

24. Zangane, I. (2008). Organizational Excellence study Tehran's club in the Premier League football administrators and staff model EFQM. Unpublished master's thesis, Tarbiat Modarres University, Faculty of Physical Education and Sports Science, Sports Management Group. (persian)

**Organization Learning in the Sport Clubs Based on ISO 9000****Zahra Noori<sup>1</sup>, Mohammad SoltanHoseini<sup>2</sup>, Masoud Naderian Jahromi<sup>3</sup>**

1- MSc Degree, University of Isfahan \*

2- Assistant Professor, Sport Management, University of Isfahan

3- Associate professor, Sport Management, University of Isfahan

**Received Date: 10/11/2012****Accepted Date: 30/04/2013****Abstract**

The purpose of this research is to compare organization learning in the sport clubs of Isfahan based on ISO 9000. The research method is field-descriptive survey. The research population includes all employees of four Isfahan Sports Clubs - Sepahan, Zob Ahan (having ISO 9000 standard license) and Foolad Mahan, Giti Pasand (not having ISO 9000 standard license) - and the total number. Statistical sample included 159 people. Results showed that there is a significant difference between organizational learning in sports clubs with ISO 9000 and those without ISO 9000. Organizational learning in a sports club with ISO 9000 is more than sports clubs without it. The results indicate that the sport clubs with ISO 9000 pay more attention to issues of learning and supporting new and innovative thinking.

**Keywords:** Organizational learning, ISO 9000 Standard, Sport Club**\*(Corresponding Author)****Email:** Zahra.noori90@yahoo.com