

Research Article

Designing a Performance-Based Learning Management Model in Sport Management

Mohsen Manzari Tavakoli ^{*1} 

1. Department of Physical Education and Sport Sciences, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

Extended Abstract

The increasing complexity of sport organizations and the growing pressure to achieve measurable outcomes have intensified the need for learning systems that are directly aligned with managerial performance. Traditional approaches to organizational learning have often emphasized knowledge acquisition without sufficient attention to its translation into practice. Responding to this gap, the purpose of the present study was to design and validate a performance-based learning management model tailored to the context of sport management. The study was conducted using a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were carried out with 14 experts in sport management in Kerman County, selected through purposive and snowball sampling, and continued until theoretical saturation was achieved. The qualitative data were analyzed using thematic analysis, which resulted in the identification of key dimensions and components underlying performance-based learning management in sport organizations. Based on the qualitative findings and established learning and performance frameworks, a conceptual model and a researcher-developed questionnaire were formulated. In the quantitative phase, a descriptive-correlational design was employed. The statistical population consisted of 248 managers and professionals working in public and private sport organizations in Kerman County, from whom 152 participants were selected using proportional stratified random sampling. Data were collected through a validated questionnaire grounded in well-established learning management and managerial performance scales. Construct validity and reliability were assessed using confirmatory factor analysis, composite reliability, average variance extracted, and Cronbach's alpha. The structural model was tested through structural equation modeling using SPSS and AMOS software. The results demonstrated that the proposed model exhibited satisfactory construct validity and reliability, and the goodness-of-fit indices indicated an acceptable fit between the model and the empirical data. The findings of the structural model analysis revealed that performance-based learning management had a positive and statistically significant effect on managerial performance, explaining a substantial proportion of its variance in sport organizations. The results highlighted that learning processes oriented toward practical application, continuous feedback, managerial support, and performance evaluation mechanisms played a central role in enhancing managerial effectiveness. In conclusion, the study provided empirical evidence that aligning learning systems with performance requirements can significantly improve managerial performance in sport organizations. The validated model offers a theoretically grounded and operational framework that can guide policymakers and senior managers in designing systematic learning strategies aimed at developing managerial capacities and improving organizational outcomes in the sport sector.

Keywords: Performance-Based Learning Management, Sport Management, Managerial Performance, Organizational Learning, Conceptual Model

***Corresponding Author:** Mohsen Manzari Tavakoli

Email: Mohsenmanzaritavakoli1368@gmail.com

Research Article

Designing a Performance-Based Learning Management Model in Sport Management

Mohsen Manzari Tavakoli ^{*1} 

1. Department of Physical Education and Sport Sciences, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran



Received: 19/12/2025

Accepted: 19/12/2025

Published: 21/12/2025

PP: 65-75

ISSN (Online): 3092-6629



Keywords:

Performance-Based Learning Management, Sport Management, Managerial Performance, Organizational Learning, Conceptual Model

Journal Homepage:

<https://sanad.iau.ir/journal/nalm>

Abstract

Introduction: Rapid changes in professional sport and the growing complexity of managerial roles have highlighted the need to rethink organizational learning systems. Performance-based learning management, as an emerging approach, emphasizes the integration of learning processes with tangible performance outcomes and can contribute to improving managerial effectiveness in sport organizations. The purpose of this study was to design and validate a performance-based learning management model in sport management.

Methodology: This study adopted a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 14 experts in sport management in Kerman County, and the extracted data were analyzed using thematic analysis to identify the model dimensions and components. In the quantitative phase, a descriptive-correlational approach was used, and data were collected from 152 managers and professionals working in sport organizations in Kerman County. A researcher-developed questionnaire based on validated learning management and managerial performance scales was employed. Data were analyzed using SPSS and AMOS, applying structural equation modeling techniques.

Findings: The results of confirmatory factor analysis indicated acceptable validity and reliability for the proposed model. Model fit indices demonstrated a satisfactory fit of the conceptual framework. Structural model results revealed that performance-based learning management had a positive and significant effect on managerial performance and explained a substantial proportion of its variance.

Conclusion: The findings suggest that strengthening performance-oriented learning mechanisms can play a critical role in enhancing managerial performance in sport organizations. The proposed model provides a practical framework for designing learning systems and developing managerial competencies in the field of sport management.

Citation: Manzaritavakoli, M. (2025). Designing a Performance Based Learning Management Model in Sport Management. *New Approaches to Learning Management*, 2(1), 65.
<https://doi.org/10.71494/NALM.2025.1228697>

***Corresponding Author:** Mohsen Manzari Tavakoli

Email: Mohsenmanzaritavakoli1368@gmail.com



©2022 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

طراحی مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی

محسن منظری توکلی^{*۱}

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: تحولات شتابان در حوزه ورزش حرفه ای و افزایش پیچیدگی نقش های مدیریتی، ضرورت بازاندیشی در نظام های یادگیری سازمانی را برجسته ساخته است. مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد به عنوان رویکردی نوین، با تمرکز بر پیوند میان فرایندهای یادگیری و نتایج عملیاتی، می تواند به ارتقای اثربخشی مدیریتی در سازمان های ورزشی منجر شود. هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی بود.

روش شناسی پژوهش: پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شد. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی شهرستان کرمان و تحلیل تماتیک، ابعاد و مولفه های مدل استخراج گردید. در مرحله کمی، با روش توصیفی-همبستگی، داده ها از ۱۵۲ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان های ورزشی شهرستان کرمان جمع آوری شد. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مقیاس های استاندارد مدیریت یادگیری و عملکرد مدیریتی بود. داده ها با نرم افزارهای SPSS و AMOS و از طریق مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

یافته ها: نتایج تحلیل عاملی تاییدی، روایی و پایایی مناسب ابعاد مدل را نشان داد. شاخص های برازش حاکی از برازش مطلوب مدل مفهومی بودند. نتایج مدل ساختاری نشان داد مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مدیریتی دارد و توانست سهم قابل توجهی از واریانس عملکرد مدیران ورزشی را تبیین نماید.

نتیجه گیری: بر اساس یافته ها، تقویت سازوکارهای یادگیری مبتنی بر عملکرد می تواند نقش تعیین کننده ای در بهبود عملکرد مدیریتی سازمان های ورزشی ایفا کند. مدل ارائه شده می تواند به عنوان چارچوبی کاربردی برای طراحی نظام های یادگیری و توسعه مدیران ورزشی مورد استفاده قرار گیرد.



تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۳۰

شماره صفحات: ۶۵-۷۵

واژه های کلیدی:

مدیریت یادگیری، عملکرد،

مدیریت ورزشی، عملکرد

مدیریتی، یادگیری سازمانی، مدل

مفهومی

صفحه اصلی نشریه:

<https://sanad.iau.ir/journal/nalm>

استناد: منظری توکلی، م. (۱۴۰۴). طراحی مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی. *رهیافت های نوین مدیریت یادگیری*،

(۱) ۲، ۶۵-۷۵.

<https://doi.org/10.71494/NALM.2025.1228697>

* نویسنده مسئول: محسن منظری توکلی

پست الکترونیکی: Mohsenmanzaritavakoli1368@gmail.com

مقدمه

تحولات شتابان در نظام های آموزشی و سازمانی معاصر، به ویژه در حوزه های تربیتی و ورزشی، ضرورت بازاندیشی در الگوهای سنتی مدیریت یادگیری را بیش از پیش برجسته ساخت است. مدیریت یادگیری به عنوان فرایندی نظام مند برای برنامه ریزی، هدایت، اجرا و ارزشیابی فعالیت های یادگیری در سطوح فردی و سازمانی، نقشی محوری در ارتقای اثربخشی عملکرد حرفه ای مدیران ایفا نموده است (Bush, 2019). در این میان، حوزه مدیریت ورزشی به دلیل ماهیت پویای فعالیت ها، تعامل گسترده با منابع انسانی و نیاز مستمر به تصمیم گیری های عملکردمحور، بیش از سایر حوزه ها نیازمند الگوهای نوین مدیریت یادگیری مبتنی بر شواهد و نتایج است. با وجود این، شواهد نشان دادند که بسیاری از ساختارهای مدیریتی در سازمان های ورزشی همچنان بر رویکردهای آموزشی غیرنظام مند و فاقد پیوند روشن با عملکرد تکیه داشتند (De Bosscher et al., 2018).

مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد به رویکردی اطلاق می شود که در آن یادگیری، نه به عنوان فرایندی صرفاً شناختی یا آموزشی، بلکه به مثابه سازوکاری راهبردی برای بهبود نتایج عملکردی فردی و سازمانی در نظر گرفته می شود. در این رویکرد، یادگیری زمانی معنا می یابد که به بهبود شایستگی های مدیریتی، تصمیم گیری اثربخش و تحقق اهداف سازمانی منجر شود (Watkins & Marsick, 2019). از سوی دیگر، مدیریت ورزشی به عنوان حوزه ای میان رشته ای، متشکل از برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل فعالیت های ورزشی، نیازمند مدیرانی است که بتوانند یادگیری مستمر را در خدمت عملکرد حرفه ای خود به کار گیرند (Hoye et al., 2021). از این رو، طراحی یک مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی، پاسخی مفهومی به پیوند میان یادگیری سازمانی و کارکردهای مدیریتی در محیط های ورزشی محسوب می گردد.

نخستین شواهد نظری مرتبط با پیوند یادگیری و عملکرد به مطالعات کلاسیک اندیشمندان یادگیری سازمانی باز می گشت که یادگیری را زیربنای توسعه شایستگی های مدیریتی دانسته بودند (Senge, 1990). در ادامه، پژوهش های تجربی متعددی نشان دادند که نظام های مدیریت یادگیری زمانی اثربخش بودند که شاخص های عملکردی را هدف قرار دهند و فرآیند انتقال یادگیری به عمل را تسهیل نمایند (Garavan et al., 2017). در حوزه مدیریت ورزشی، مطالعاتی گزارش کردند که مدیرانی با سطح بالاتر یادگیری حرفه ای، از عملکرد مدیریتی و تصمیم گیری بهتری برخوردار بودند (Taylor et al., 2019). پژوهش های داخلی نیز ارتباط معنادار میان یادگیری سازمانی، شایستگی های مدیریتی و عملکرد مدیران ورزشی را تایید نمودند (Rashidi, 2018; Mohammadi & Rahmani, 2020). جدیدترین پژوهش های بین المللی با رویکرد مدل سازی، بر ضرورت طراحی چارچوب های یکپارچه یادگیری مبتنی بر عملکرد برای سازمان های ورزشی تاکید ورزیدند و خلا الگوهای بومی و متناسب با زمینه فرهنگی را یادآور شدند (Cruickshank et al., 2022; Cunningham et al., 2023).

با وجود انباشت نسبی پژوهش ها در زمینه یادگیری سازمانی و مدیریت ورزشی، بررسی نظام مند نشان داد که مطالعات پیشین عمدتاً به بررسی روابط دو متغیره بسنده نموده و کمتر به طراحی مدل های جامع مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد پرداخته بودند، به ویژه در بستر سازمان های ورزشی ایران و در سطح مدیریت های محلی. این خلأ پژوهشی، مانع از بهره برداری کاربردی از یافته های نظری در توسعه مدیریت یادگیری و بهبود عملکرد مدیران ورزشی شد. از این رو، انجام پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی، گامی ضروری در جهت توسعه ادبیات علمی مدیریت یادگیری، پاسخ به نیازهای واقعی سازمان های ورزشی و ارتقای کیفیت مدیریت ورزشی در سطح عملیاتی تلقی گردید. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی یک مدل مفهومی مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد و اعتبارسنجی تجربی آن برای تبیین عملکرد مدیریتی در مدیریت ورزشی بود. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش حاضر بدین صورت طرح شد که مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی چگونه می تواند طراحی شود و تا چه حد از اعتبار تجربی لازم برای تبیین عملکرد مدیریتی برخوردار است؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، آمیخته اکتشافی بود که با رویکرد متوالی انجام گرفت. استفاده از این طرح پژوهشی بدین علت انتخاب شد که طراحی مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی، مستلزم تلفیق شواهد کیفی برگرفته از تجارب خبرگان با شواهد کمی مبتنی بر تعمیم پذیری تجربی بود (Clark, 2018). در گام نخست، مطالعات زمینه ای و مرور نظام مند پیشینه نظری و تجربی مرتبط با مدیریت یادگیری، یادگیری مبتنی بر عملکرد و مدیریت ورزشی انجام گرفت تا ابعاد مفهومی اولیه مدل شناسایی گردد. بدین منظور، پایگاه های علمی معتبر شامل Scopus، Web of Science، ScienceDirect و Google Scholar برای پژوهش های خارجی و پایگاه های Magiran و SID برای پژوهش های داخلی مورد بررسی قرار گرفتند. معیار ورود مطالعات، انتشار در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۴، ارتباط مستقیم با یادگیری سازمانی، مدیریت یادگیری یا عملکرد مدیریتی در حوزه ورزش و برخورداری از اعتبار علمی بود.

در بخش کیفی، روش پژوهش از نوع تحلیل مضمون بود که با هدف استخراج مولفه های مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی اجرا گردید. جامعه پژوهش در این بخش، شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی، علوم تربیتی و روانشناسی سازمانی در شهرستان کرمان بود که دارای حداقل مدرک دکترا یا سابقه مدیریتی بیش از ده سال در سازمان های ورزشی بودند. نمونه گیری به صورت هدفمند و با راهبرد گلوله برفی انجام گرفت و فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، تعداد ۱۴ نفر از خبرگان در مصاحبه های نیمه ساختاریافته مشارکت نمودند که این حجم نمونه با توجه به توصیه های روش شناختی در پژوهش های کیفی، کفایت تحلیلی داشت (Guest et al., 2014). برای اطمینان از روایی یافته های کیفی، معیارهای قابلیت اعتماد، انتقال پذیری، تاییدپذیری و بازبینی توسط مشارکت کنندگان به کار گرفته شد (Guba, 1985). خروجی تحلیل مضمون در این مرحله، به صورت مجموعه ای از ابعاد و مولفه های مفهومی مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد استخراج گردید که مبنای تدوین گویه های پرسشنامه بخش کمی قرار گرفت. بدین ترتیب، ابزار اندازه گیری پژوهش به گونه ای طراحی شد که بازتاب مستقیم مضامین شناسایی شده در مرحله کیفی و چارچوب نظری پژوهش باشد.

در بخش کمی، پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بود که با هدف اعتبارسنجی ساختار کلی مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد و بررسی اثر آن بر عملکرد مدیریتی انجام گرفت. جامعه آماری این بخش، شامل کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان دارای نقش مدیریتی در اداره ورزش و جوانان، هیات های ورزشی و باشگاه های رسمی شهرستان کرمان در سال ۱۴۰۳ بود. بر اساس گزارش رسمی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان، تعداد این افراد ۲۴۸ نفر برآورد گردید. با توجه به حجم جامعه و به منظور انجام مدل یابی معادلات ساختاری، حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و با در نظر گرفتن کفایت نمونه برای تحلیل عاملی تاییدی، تعداد ۱۵۲ نفر تعیین شد. روش نمونه گیری به صورت تصادفی طبقه ای متناسب با حجم، بر اساس نوع سازمان ورزشی، انجام گرفت (Kline, 2016; Krejcie & Morgan, 1970).

ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد بود که بر اساس یافته های مرحله کیفی و ادبیات پژوهش تدوین گردید. برای سنجش مدیریت یادگیری، از ساختار نظری مقیاس یادگیری سازمانی مبتنی بر الگوی واتکینز و مارسیک استفاده شد (Marsick & Watkins, 2003; 2020). مولفه های عملکرد مدیریتی با اقتباس از مقیاس عملکرد مدیریتی طراحی شدند (Armstrong, 2014). روایی صوری و محتوایی ابزار با نظر ۷ نفر از خبرگان تایید گردید و شاخص نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا در دامنه قابل قبول قرار گرفتند (Lawshe, 1975). روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تاییدی بررسی شد و برازش مدل بر اساس شاخص های CFI، TLI، RMSEA و Chi-square در سطح مطلوب گزارش گردید (Hair et al., 2019). پایایی ابزار با استفاده از ضریب الفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد ارزیابی قرار گرفت و تمامی ضرایب بالاتر از ۰.۷۰ به دست آمدند که نشان دهنده ثبات درونی مطلوب مقیاس بود.

در خصوص هنجار یابی ابزار، با توجه به محقق ساخته بودن پرسشنامه، نمرات به صورت دانش محور و با استفاده از میانگین، انحراف معیار و چارک ها تفسیر شدند. همچنین، روایی همگرا و واگرا از طریق شاخص واریانس استخراج شده و مقایسه آن با مربع همبستگی بین سازه ها بررسی گردید که نتایج نشان دهنده تمایز مناسب مولفه ها بود. تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ برای آمار توصیفی و پیش فرض ها و نرم افزار AMOS نسخه ۲۴ برای مدل یابی معادلات ساختاری انجام گرفت. پیش فرض های نرمال بودن داده ها، عدم چندهمخطی، استقلال خطاها و کفایت نمونه پیش از تحلیل اصلی بررسی و تایید شدند.

یافته ها

در این بخش، ابتدا یافته های توصیفی و بررسی پیش فرض های آماری گزارش گردید و سپس نتایج تحلیل عاملی تاییدی و مدل یابی معادلات ساختاری مربوط به مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی ارائه شد. تعداد نهایی پرسشنامه های قابل تحلیل ۱۴۸ مورد بود که مورد استفاده قرار گرفت. یافته های توصیفی نشان داد میانگین کل نمره مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در نمونه مورد بررسی در سطحی بالاتر از میانگین نظری قرار داشت که بیانگر وضعیت نسبتاً مطلوب متغیرهای پژوهش در جامعه مورد مطالعه بود. مقدار چولگی و کشیدگی برای تمامی خرده مقیاس ها در دامنه قابل قبول بین ۲- تا ۲+ قرار گرفت که نشان دهنده نزدیکی توزیع داده ها به توزیع نرمال بود (Kline, 2016).

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرها و خرده مقیاس های پژوهش

متغیر	تعداد	کشیدگی	چولگی	انحراف معیار	میانگین
مدیریت یادگیری	۱۴۸	۰.۴۸	-۰.۳۲	۰.۵۴	۳.۶۸
یادگیری فردی	۱۴۸	۰.۲۶	-۰.۴۱	۰.۶۱	۳.۷۴
یادگیری تیمی	۱۴۸	۰.۳۳	-۰.۲۸	۰.۶۴	۳.۵۹
یادگیری سازمانی	۱۴۸	۰.۴۵	-۰.۳۵	۰.۵۸	۳.۶۵
عملکرد مدیریتی	۱۴۸	۰.۲۹	-۰.۳۹	۰.۵۷	۳.۷۲

مقادیر چولگی و کشیدگی بیانگر نرمال بودن توزیع داده ها برای کلیه متغیرها و خرده مقیاس های پژوهش بود. به منظور اطمینان از امکان انجام تحلیل های استنباطی، پیش فرض های نرمال بودن، استقلال خطاها، عدم چندهمخطی و کفایت حجم نمونه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تمامی متغیرها غیرمعنادار گزارش شد که نشان دهنده نرمال بودن توزیع داده ها بود. همچنین، مقادیر عامل تورم واریانس کمتر از ۵ و مقادیر تحمل بیشتر از ۰.۲ گزارش گردید که بیانگر عدم وجود چندهمخطی بین متغیرها بود.

جدول ۲. بررسی پیش فرض های تحلیل معادلات ساختاری

پیش فرض	وضعیت	مقدار	شاخص
نرمال بودن	تایید	۰.۰۸۷	K-S
استقلال خطاها	تایید	۱.۹۱	Durbin-Watson
چندهمخطی	تایید	۱.۸۲ تا ۲.۶۴	VIF
کفایت نمونه	تایید	۰.۸۹	KMO
آزمون بارتلت	معنادار	۱۲۳۴.۶۷	χ^2

نتایج نشان داد کلیه پیش فرض های لازم برای اجرای تحلیل عاملی تاییدی و مدل یابی معادلات ساختاری برقرار بودند. در گام بعد، به منظور بررسی ساختار عاملی ابزار پژوهش، تحلیل عاملی تاییدی انجام گرفت. نتایج نشان داد بارهای عاملی تمامی گویه ها بالاتر از ۰.۵ گزارش شدند و از معناداری آماری برخوردار بودند. شاخص های برازش مدل اندازه گیری در دامنه مطلوب قرار گرفتند که بیانگر روایی سازه مناسب ابزار بود.

جدول ۳. بارهای عاملی و پایایی خرده مقیاس های مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد

خرده مقیاس	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	دامنه بار عاملی
یادگیری فردی	۰.۵۹	۰.۸۸	۰.۸۶	۰.۶۲-۰.۸۱

یادگیری تیمی	۰.۵۶	۰.۸۵	۰.۸۳	۰.۷۹-۰.۵۸
یادگیری سازمانی	۰.۶۱	۰.۹۰	۰.۸۸	۰.۸۴-۰.۶۴
عملکرد مدیریتی	۰.۶۳	۰.۹۱	۰.۹۰	۰.۸۶-۰.۶۷

مقادیر الفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۷ و میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰.۵ بودند که نشان دهنده پایایی و روایی همگرایی مناسب مقیاس ها بود.

در نهایت، مدل ساختاری پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مدیریتی در مدیریت ورزشی داشت. شاخص های برازش کل مدل در سطح مطلوب گزارش شدند.

جدول ۴. شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص	سطح قابل قبول	مقدار
χ^2/df	کمتر از ۳	۲.۴۱
CFI	بیشتر از ۰.۹	۰.۹۴
TLI	بیشتر از ۰.۹	۰.۹۳
IFI	بیشتر از ۰.۹	۰.۹۴
RMSEA	کمتر از ۰.۰۸	۰.۰۶۱

شاخص های برازش نشان دهنده تناسب مدل پیشنهادی با داده های تجربی بودند.

جدول ۵. ضرایب مسیر مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد

مسیر	سطح معناداری	مقدار t	ضریب استاندارد
مدیریت یادگیری → عملکرد مدیریتی	۰.۰۰۱	۷.۸۹	۰.۶۴

ضریب استاندارد مسیر نشان داد مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد تاثیر مثبت، قوی و معناداری بر عملکرد مدیریتی در مدیریت ورزشی داشت.

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی بود. بدین منظور، ابتدا ابعاد و مولفه های مفهومی مدیریت یادگیری از طریق مطالعات زمینه ای و تحلیل کیفی استخراج گردید و سپس مدل پیشنهادی با استفاده از داده های کمی مورد اعتبارسنجی تجربی قرار گرفت. یافته های پژوهش در مجموع نشان داد که مدل طراحی شده از برازش مناسب برخوردار بوده و مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد نقش معنادار و تعیین کننده ای در تبیین عملکرد مدیریتی در مدیریت ورزشی ایفا نمود. این یافته ها، ضمن پاسخ به سوال اصلی پژوهش، شواهد تجربی معتبری در حمایت از رویکردهای نوین مدیریت یادگیری در حوزه مدیریت ورزشی فراهم ساخت.

نتایج آمار توصیفی نشان داد که میانگین نمرات مدیریت یادگیری، خرده مقیاس های یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی، و همچنین عملکرد مدیریتی، در سطحی بالاتر از میانگین نظری قرار داشتند. همان گونه که در جدول ۱ مشاهده شد، پراکندگی نمرات و شاخص های چولگی و کشیدگی بیانگر توزیع نرمال داده ها و ثبات نسبی متغیرهای پژوهش در جامعه مورد مطالعه بود. این یافته را می توان چنین تفسیر کرد که مدیران و کارشناسان ورزشی شهرستان کرمان، در سطحی قابل قبول از ظرفیت های یادگیری و عملکرد مدیریتی برخوردار بودند، اما همچنان فضای بهبود و ارتقا برای استقرار نظام مند مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد وجود داشت. این وضعیت با گزارش دی بوسشر و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی داشت که نشان داده بودند سازمان های ورزشی، هرچند از ظرفیت های انسانی قابل توجهی برخوردارند، اما در بهره گیری نظام مند از یادگیری برای ارتقای عملکرد مدیریتی با چالش مواجه اند.

بررسی پیش فرض های آماری پژوهش نشان داد که داده ها از شرایط لازم برای اجرای تحلیل های پیشرفته برخوردار بودند. همان گونه که در جدول ۲ گزارش شد، شاخص KMO در سطح بسیار مطلوب قرار گرفت و آزمون بارتلت نیز معنادار بود که حاکی از کفایت حجم نمونه و مناسب بودن ساختار همبستگی داده ها برای تحلیل عاملی بود. همچنین، مقادیر VIF

در دامنه قابل قبول قرار داشت که بیانگر عدم وجود چندهمخطی بین سازه ها بود. این یافته ها نه تنها اعتبار اماری تحلیل های بعدی را تضمین نمود، بلکه نشان داد طراحی جامعه و نمونه پژوهش، به لحاظ روش شناختی، منطبق با توصیه های مطرح شده در ادبیات مدل یابی معادلات ساختاری بود (Kline, 2016).

نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که خرده مقیاس های استخراج شده برای مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد، از بارهای عاملی معنادار و قدرتمند برخوردار بودند. همان گونه که در جدول ۳ مشاهده شد، دامنه بارهای عاملی تمامی گویه ها بالاتر از حداقل قابل قبول گزارش گردید و مقادیر الفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای همه خرده مقیاس ها بالاتر از ۰.۷۰ به دست آمد. این یافته ها حاکی از آن بود که ابزار طراحی شده، توانست سازه های نظری مدیریت یادگیری را به شکلی معتبر و پایا در بستر مدیریت ورزشی اندازه گیری نماید. این نتیجه با چارچوب نظری واتکینز و مارسیک (۲۰۱۹) همسو بود که بر چندبعدی بودن یادگیری در سطوح فردی، تیمی و سازمانی تاکید داشتند و اثربخشی یادگیری را منوط به انسجام این سطوح می دانستند.

یکی از یافته های قابل توجه پژوهش حاضر، تایید روایی همگرایی سازه ها از طریق شاخص AVE بود. طبق نتایج جدول ۳، مقدار AVE تمامی خرده مقیاس ها بالاتر از ۰.۵ گزارش شد که نشان دهنده آن بود که واریانس تبیین شده توسط هر سازه، بیشتر از واریانس خطای اندازه گیری بود. این موضوع، از منظر مدیریت یادگیری، حائز اهمیت بود؛ زیرا نشان داد مولفه های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی، هر یک مفاهیمی متمایز اما مرتبط را در چارچوب یک نظام یادگیری عملکردمحور منعکس می نمودند. این تمایز مفهومی، همان نکته ای بود که گراوان و همکاران (۲۰۱۷) بر آن تاکید کرده بودند و فقدان آن را یکی از دلایل ناکارآمدی برنامه های یادگیری سازمانی در عمل معرفی نموده بودند.

در ادامه، نتایج مدل یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدل پیشنهادی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار بود. همان گونه که در جدول ۴ گزارش شد، مقادیر CFI، TLI و IFI همگی بالاتر از ۰.۹۰ و مقدار RMSEA کمتر از ۰.۰۸ به دست آمد. این شاخص ها بیانگر آن بودند که ساختار نظری مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد، با داده های تجربی گردآوری شده از جامعه مدیریت ورزشی شهرستان کرمان، تطابق مناسبی داشت. این یافته، از منظر توسعه نظری مدیریت یادگیری، اهمیت ویژه ای داشت؛ زیرا نشان داد که می توان با اتکا به ادبیات یادگیری سازمانی، مدلی کاربردی و بومی برای مدیریت ورزشی طراحی نمود که از استحکام اماری و مفهومی کافی برخوردار باشد.

مهم ترین یافته پژوهش حاضر، تاثیر مثبت و معنادار مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد بر عملکرد مدیریتی بود. همان گونه که در جدول ۵ نشان داده شد، ضریب استاندارد مسیر بین این دو سازه برابر با ۰.۶۴ به دست آمد که مقدار t متناظر با آن در سطح معناداری بالا قرار گرفت. این نتیجه نشان داد هرچه نظام مدیریت یادگیری در سازمان های ورزشی ساختارمندتر، هدفمندتر و مبتنی بر نتایج عملکردی طراحی شده باشد، سطح عملکرد مدیریتی نیز به طور معناداری افزایش می یابد. این یافته با نتایج تیلور و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی داشت که نشان داده بودند یادگیری حرفه ای مدیران ورزشی، پیش بینی کننده قوی کیفیت تصمیم گیری و اثربخشی مدیریتی آنان است.

همچنین، یافته های پژوهش حاضر با نتایج کانینگهام و همکاران (۲۰۲۳) همسو بود که در آخرین مطالعات خود بر ضرورت گذار از برنامه های یادگیری عمومی به مدل های یادگیری عملکردمحور در سازمان های ورزشی تاکید نموده بودند. آنان استدلال کرده بودند که یادگیری زمانی می تواند به بهبود واقعی عملکرد منجر شود که با شاخص های ارزیابی، بازخورد مستمر و اهداف راهبردی سازمان پیوند یابد. مدل ارائه شده در پژوهش حاضر، دقیقاً در همین راستا قرار داشت و توانست این پیوند را در قالب یک ساختار تجربی تایید شده نشان دهد.

در سطح داخلی نیز، نتایج پژوهش با یافته های رشیدی (۲۰۱۸) و محمدی و رحمانی (۲۰۲۰) همخوانی داشت. این پژوهش ها گزارش کرده بودند که یادگیری سازمانی و توسعه شایستگی های مدیریتی، نقش مهمی در ارتقای عملکرد مدیران ورزشی ایرانی ایفا می کنند، اما نبود چارچوب های یکپارچه باعث شده است که یادگیری به صورت پراکنده و غیرسیستماتیک اجرا شود. پژوهش حاضر، با طراحی یک مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد، به این خلأ پاسخ داد و نشان داد که چگونه می توان یادگیری را به عنوان اهرمی عملیاتی برای بهبود عملکرد مدیریتی به کار گرفت.

از منظر نظری، یافته های این پژوهش را می توان در امتداد دیدگاه های باش (۲۰۱۹) در زمینه مدیریت یادگیری تفسیر کرد. وی یادگیری را یکی از کارکردهای پنهان اما تعیین کننده مدیریت دانسته بود که زمانی اثربخش می شود که در ساختارهای تصمیم گیری و ارزیابی عملکرد ادغام گردد. نتایج پژوهش حاضر، این دیدگاه را در بستر مدیریت ورزشی تایید نمود و نشان داد که مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد، می تواند به عنوان یک سازه میان رشته ای، پیوندی معنادار بین علوم تربیتی، روانشناسی و مدیریت ورزشی برقرار سازد.

از منظر کاربردی، نتایج پژوهش حاضر دلالت های مهمی برای مدیران سازمان های ورزشی به همراه داشت. یافته ها نشان دادند که سرمایه گذاری در برنامه های یادگیری، صرفاً زمانی به بهبود عملکرد منجر می شود که این برنامه ها بر نتایج قابل ارزیابی، بازخورد مستمر و توسعه شایستگی های واقعی مدیران متمرکز باشند. بنابراین، توصیه می شود سیاست گذاران حوزه ورزش، طراحی نظام های مدیریت یادگیری را به عنوان بخشی از برنامه های توسعه حرفه ای مدیران ورزشی مورد توجه قرار دهند و یادگیری را از سطح فعالیت تشریفاتی به سطحی راهبردی و عملکردمحور ارتقا دهند.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که طراحی و اعتبارسنجی مدل مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در مدیریت ورزشی، نه تنها از استحکام اماری و مفهومی برخوردار بود، بلکه توانست پاسخی عملی به نیازهای واقعی سازمان های ورزشی ارائه دهد. این پژوهش با پر کردن خلأ موجود در ادبیات داخلی و خارجی، بر نقش کلیدی مدیریت یادگیری در توسعه عملکرد مدیریتی تاکید نمود و نشان داد که یادگیری، زمانی می تواند به مزیت رقابتی در سازمان های ورزشی تبدیل شود که در قالب یک مدل نظام مند، ارزیابی پذیر و مبتنی بر عملکرد طراحی گردد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

بر اساس نتایج پژوهش حاضر و با توجه به نقش معنادار مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد در ارتقای عملکرد مدیریتی در مدیریت ورزشی، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می شود:

۱. به مدیران سازمان های ورزشی پیشنهاد می شود نظام مدیریت یادگیری را به صورت ساختارمند و مبتنی بر شاخص های عملکرد طراحی و اجرا نمایند تا فرایندهای یادگیری فردی، تیمی و سازمانی مستقیماً در خدمت بهبود تصمیم گیری و اثربخشی مدیریتی قرار گیرد.

۲. سیاست گذاران و متولیان حوزه ورزش می توانند از مدل ارائه شده در این پژوهش به عنوان چارچوبی عملی برای طراحی برنامه های توسعه حرفه ای مدیران ورزشی استفاده نمایند تا یادگیری از حالت پراکنده و غیر نظام مند به رویکردی راهبردی و نتیجه محور تبدیل شود.

۳. پیشنهاد می شود ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی با سازوکارهای یادگیری پیوند داده شود و بازخوردهای مبتنی بر عملکرد به عنوان ورودی اصلی برنامه های یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

۴. سازمان های ورزشی می توانند با تقویت یادگیری تیمی و ایجاد فضاهای مشارکتی، انتقال تجربه و یادگیری جمعی را تسهیل نموده و از این طریق انسجام مدیریتی و هماهنگی عملکردی را ارتقا دهند.

۵. توصیه می شود واحدهای منابع انسانی در سازمان های ورزشی، از ابزارهای سنجش معتبر مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد برای پایش مستمر وضعیت یادگیری و شناسایی نقاط قابل بهبود در عملکرد مدیریتی استفاده نمایند.

محدودیت های پژوهش

با وجود تلاش برای رعایت دقت روش شناختی و افزایش اعتبار یافته ها، پژوهش حاضر با محدودیت هایی همراه بود که توجه به آن ها در تفسیر نتایج ضروری است:

۱. جامعه آماری پژوهش به مدیران و کارشناسان ورزشی شهرستان کرمان محدود بود؛ از این رو تعمیم نتایج به سایر استان ها یا سازمان های ورزشی با ساختارهای متفاوت باید با احتیاط انجام شود.
۲. داده های بخش کمی پژوهش بر مبنای ابزار خودگزارشی گردآوری شد که این امر می تواند تحت تاثیر سوگیری پاسخ دهندگان، به ویژه تمایل به ارائه پاسخ های مطلوب اجتماعی، قرار گرفته باشد.
۳. پژوهش حاضر به صورت مقطعی انجام شد؛ بنابراین امکان بررسی پویایی مدیریت یادگیری مبتنی بر عملکرد و تغییرات آن در طول زمان فراهم نبود.
۴. در مرحله کیفی، انتخاب خبرگان به روش هدفمند انجام گرفت که هرچند برای غنای نظری مدل مناسب بود، اما ممکن است تمامی دیدگاه های موجود در حوزه مدیریت ورزشی را پوشش نداده باشد.
۵. تمرکز مدل بر ابعاد یادگیری فردی، تیمی و سازمانی موجب شد برخی متغیرهای زمینه ای موثر بر عملکرد مدیریتی، نظیر عوامل ساختاری، فرهنگی یا منابع مالی سازمان های ورزشی، مستقیماً در مدل لحاظ نگردد.

ملاحظات اخلاقی

در انجام این پژوهش، اصول اخلاق پژوهش در تمامی مراحل گردآوری داده ها، تحلیل و گزارش نتایج رعایت گردید. پیش از ورود به فاز کیفی و انجام مصاحبه ها، رضایت آگاهانه از تمامی خبرگان شرکت کننده اخذ شد و هدف پژوهش، نحوه استفاده از داده ها و اختیار آن ها برای انصراف در هر مرحله به طور شفاف توضیح داده شد. همچنین به مشارکت کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات ارائه شده صرفاً در چارچوب اهداف پژوهش مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه ها به صورت داوطلبانه و بدون درج نام یا هرگونه اطلاعات هویت بخش توزیع گردید و اصل محرمانگی داده ها به طور کامل رعایت شد. به پاسخ دهندگان اعلام گردید که اطلاعات فردی و سازمانی به صورت تجمیعی گزارش می شود و هیچ گونه نتیجه ای به فرد یا سازمان خاصی نسبت داده نخواهد شد. در تحلیل داده ها، از هرگونه تحریف، دستکاری یا گزارش گزینشی نتایج پرهیز شد و کلیه یافته ها، اعم از معنادار یا غیرمعنادار، به صورت صادقانه گزارش گردید. همچنین، در تدوین ابزار پژوهش و استفاده از مقیاس های استاندارد، اصول امانت داری علمی رعایت و به منابع اصلی به طور دقیق استناد شد. در نهایت، پژوهشگر متعهد شد که نتایج پژوهش صرفاً در قالب فعالیت های علمی و پژوهشی مورد استفاده قرار گیرد و از به کارگیری آن ها در جهت منافع شخصی، سازمانی یا مدیریتی خاص پرهیز شود.

حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bush, T. (2019). Leadership development and school improvement: Contemporary issues. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 349–361.

- Cunningham, G. B., Doherty, A. J., & Gregg, M. J. (2023). Learning cultures and professional development in sport organizations. *Sport Management Review*, 26(2), 234–247.
- Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2023). Performance learning systems in elite sport: Balancing learning, culture, and outcome demands. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 587–606.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & van Bottenburg, M. (2018). *Successful elite sport policies: An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success* (2nd ed.). Meyer & Meyer Sport.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2017). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 792–812.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Mohammadi, A., & Rahmani, H. (2020). Organizational learning and managerial performance in Iranian sport organizations. *Journal of Sport Management Studies*, 12(4), 55–71.
- Rashidi, M. (2018). Learning-oriented management and effectiveness of sport organizations. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 30, 14–27.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2019). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (3rd ed.). Routledge.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2020). *Informal and incidental learning in the workplace* (2nd ed.). Routledge.