

## Engineering Entrepreneurial Agency Compared to Learning Organization for Sport Expansion from the View of Executives of Sport and Youth Administrations in Chaharmahal and Bakhtiyari Province

### Mahmood Hematiyan Dehkordi

PhD. Student, Sports Management Department, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author). mahmud.h.1366@gmail.com

### Ali Hematiyan Dehkordi

Master's Degree, Director of Physical Education, Shahrekord Branch, Islamic Azad University, Shahrekord, Iran. ali-hematian2@yahoo.com

### Abstract

The purpose of the present research is to study commonality and differences between two theories of entrepreneurial agency and learning organization from the view of executives in sport and youth administrations in Chaharmahal and Bakhtiyari province and also review the impact of main constructs in the first theory on the completion of the second one. The research statistical population consisted of all executives and deputies in sport and youth administrations in Chaharmahal and Bakhtiyari province. Due to limited statistical population, the sample of study was considered to be equal to the whole population including 90 members. The results showed that constructs of the second practical model and double-loop learning have a significant role on recognition and usage of opportunities. Therefore, they complete the theory of entrepreneurial agency and expand sport activities.

**Keywords:** Entrepreneurial Agency, Learning Organization, Sport, Executives, Sport and Youth Administrations, Chaharmahal and Bakhtiyari Province.

---

<sup>1</sup> **Cite this article:** Hematiyan Dehkordi, M. & Hematiyan Dehkordi, A. (۲۰۲۳). Engineering Entrepreneurial Agency Compared to Learning Organization for Sport Expansion from the View of Executives of Sport and Youth Administrations in Chaharmahal and Bakhtiyari Province. *Applied Research in Sports Science and Health*, ۲(۲).

Received: ۲۰۲۳/۰۳/۲۴ ; Revised: ۲۰۲۳/۰۴/۰۴ ; Accepted: ۲۰۲۳/۰۴/۳۰ ; Published online: ۲۰۲۳/۰۳/۰۱

**Article type:** Research Article

**Publisher:** Qom Islamic Azad University

© the authors



## مهندسی بنگاه کارآفرین در مقایسه با سازمان یادگیرنده در راستای توسعه ورزش از دیدگاه مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری

محمود همتیان دهکردی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

mahmud.h.۱۳۶۶@gmail.com

علی همتیان دهکردی

کارشناسی ارشد، مدیر تربیت بدنی، واحد شهرکرد، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرکرد، ایران. ali-hematian۲۰@yahoo.com

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی وجوه اشتراک و افتراق دو نظریه بنگاه کارآفرین و سازمان یادگیرنده از دیدگاه مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری و چگونگی مشارکت ابعاد و برساخت‌های اصلی نظریه سازمان یادگیرنده در تکامل نظریه بنگاه کارآفرین است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونین ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری بوده و نمونه مورد مطالعه به دلیل محدود بودن جامعه آماری، برابر با حجم جامعه و تعداد ۵۰ نفر در نظر گرفته شد. نتایج نشان داد که برساخته‌های الگوی کاربردی دوّم و یادگیری دوحلقه‌ای، نقشی با اهمیت در اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها ایفا می‌کنند، از این‌رو در تکامل بخشی به نظریه بنگاه کارآفرین نقش با اهمیت داشته و توسعه ورزش را در پی دارد.

**کلیدواژه‌ها:** بنگاه کارآفرین، سازمان یادگیرنده، ورزش، مدیران، ادارات ورزش و جوانان، استان چهارمحال و بختیاری، سازمان یادگیرنده.

<sup>۱</sup> **استناد به این مقاله:** همتیان دهکردی، محمود؛ همتیان دهکردی، علی (۱۴۰۲). مهندسی بنگاه کارآفرین در مقایسه با سازمان یادگیرنده در راستای توسعه ورزش از دیدگاه مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری. پژوهش‌های کاربردی در علوم ورزشی و سلامت، ۲(۲).



## مقدمه

صرف‌نظر از سطح تحلیل، یادگیری به معنی کسب دانش و تجربیات نوین برای اعمال تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار است. آرگریس و شون (۱۹۷۴)<sup>۱</sup> یادگیری را به‌عنوان فرآیند تشخیص و اصلاح خطاها مطرح می‌کنند (Addleson, ۱۹۹۶). از سوی دیگر، کارآفرینی نیز به معنی اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها از طریق ایجاد کالاها و خدمات نوین است (Shane & Venkataraman, ۲۰۰۰). از آنجایی که علم مدیریت و سازمان یک حوزه میان‌رشته‌ای است، مفهوم یادگیری از حوزه روانشناسی وارد نظریه‌های سازمان و مدیریت شده و به نام‌های یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده متداول شده است (Fulmer & Keys, ۱۹۹۸). همچنین مفهوم کارآفرینی نیز از حوزه علم اقتصاد و جامعه‌شناسی وارد نظریه‌های سازمان و مدیریت شده و به‌عنوان بنگاه کارآفرین، الگوی بنگاه کارآفرین، کارآفرینی بنگاهی، کارآفرینان و... مطرح شده است (Weber, ۱۹۳۰; Schumpeter, ۱۹۳۴). بررسی تاریخی، هدف و ظرفیت‌های اصلی هر یک از نظریه‌های سازمان یادگیرنده و الگوی بنگاه کارآفرین در خاستگاه اولیه و حوزه میان‌رشته‌ای مورد استفاده نشان می‌دهد که مفهوم یادگیری برای نخستین مرتبه به صورت علمی در حوزه روانشناسی مورد توجه آرگریس و شون قرار گرفت و سپس در حوزه علم مدیریت و سازمان گسترش پیدا کرد (Argyris & Schon, ۱۹۷۸; Argyris, ۱۹۸۲). مفهوم کارآفرینی نیز از کلمه فرانسوی *Entreprender* به معنای متعهد شدن برای انجام یک فعالیت مخاطره‌ای اقتصادی، ریشه گرفته و توسط شومپیتر<sup>۲</sup> در علم اقتصاد و مک‌کله‌لند<sup>۳</sup> در حوزه روانشناسی مورد توجه قرار گرفته است (Schumpeter, ۱۹۳۴; McClelland, ۱۹۶۷).

## بنگاه کارآفرین<sup>۴</sup>

شومپیتر کارآفرینی را به‌عنوان ترکیب‌های جدید برای بهره‌برداری از منابع تعریف کرده است (Schumpeter, ۱۹۳۴). تعریف نایت<sup>۵</sup> بر توانایی پیش‌بینی آینده به صورت موفقیت‌آمیز تأکید دارد (Knight, ۱۹۲۱). لاین استین<sup>۶</sup> بیان می‌کند که شرکت‌ها ضرورتاً در خارج از قلمرو تولیدشان فعالیت نمی‌کنند و از این رو، کارآفرینی همان توانایی کارکردن سخت‌تر و هوشمندانه‌تر نسبت به رقیب است (Leibenstein, ۱۹۷۸). کول<sup>۷</sup> کارآفرینی را به‌عنوان فعالیت هدفمند برای آغاز، نگهداری و توسعه یک کسب‌وکار سودمحور تعریف کرده است (Cole, ۱۹۶۸). استیونسن، رابرت و گروس‌بیک<sup>۸</sup> معتقدند که کارآفرینی بر برداشت‌ها و تصورات راجع به فرصت‌ها در مقابل منابع جاری و تحت کنترل سازمان، تأکید و توجه دارد (Stevenson, Roberts & Grousback, ۱۹۸۵). شان و وینکاتارامان<sup>۹</sup> معتقد هستند که حوزه کارآفرینی یعنی مطالعه فرصت‌های کارآفرینی از ابعاد ریشه‌ها، ماهیت و تکامل (Shane & Venkataraman, ۲۰۰۰).

<sup>۱</sup> Argyris & Schon

<sup>۲</sup> Schumpeter

<sup>۳</sup> McClelland

<sup>۴</sup> Entrepreneurial Firm

<sup>۵</sup> Knight

<sup>۶</sup> Leibenstein

<sup>۷</sup> Cole

<sup>۸</sup> Stevenson, Roberts & Grousback

<sup>۹</sup> Shane Venkataraman

پینچوت<sup>۱</sup>، بنگاه کارآفرین را بدین شرح تعریف کرده است: توسعه سازمان‌های بزرگ از طریق ایجاد واحدهای مستقل و کوچک درونی با رویکرد بازارگرایی درونی و گسترش خدمات ستادی خلاق (Pinchot, ۱۹۸۵).

کووین و اسلوین<sup>۲</sup> معتقدند که کارآفرینی به‌عنوان یک برساخته سطح بنگاهی، دقیقاً با مدیریت استراتژیک و فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک مرتبط است (Covin & Slevin, ۱۹۹۱). گرایش کارآفرینی بنگاهی شامل میل و تمایل به فعالیت‌های خلاق، ریسک‌پذیری، پیشگامی و آزادی عمل در موقعیت برخورد و مواجهه با فرصت‌های بازار است. گرایش کارآفرینی بنگاهی به‌عنوان یک برساخته فرآیندی و مرتبط با روش‌ها، فعالیت‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری مورد استفاده مدیران، مطرح است (Lumpkin & Dess, ۱۹۹۶). همچنین جهت‌گیری کارآفرینی به‌عنوان ابتکار عمل تحولی و مشارکت سطوح چندگانه مدیریت در شکل‌گیری و اجرای استراتژی‌های کارآفرینی، مطرح می‌باشد (Burgelman, ۱۹۸۳; Birkinshaw, ۱۹۹۷).

گوث و گینزبرگ<sup>۳</sup> معتقدند که خلق و بهره‌برداری از فرصت‌های مخاطره‌آمیز و بازآفرینی استراتژیک بنگاه‌ها، دو هدف اساسی بنگاه کارآفرین هستند (Guth & Ginsberg, ۱۹۹۰). اگرچه بسیاری از بنگاه‌ها ممکن است از طریق ادغام‌ها، خریدها، همکاری‌های مشترک و... رشد و توسعه یابند، اما بنگاه کارآفرین به نوعی بر توسعه مبتنی بر بهره‌برداری از فرصت‌های مخاطره‌آمیز، متمرکز می‌باشد (Dess & Lumpkin, ۲۰۰۵).

#### سازمان یادگیرنده<sup>۴</sup>

مفهوم سازمان یادگیرنده در حوزه مطالعات سازمان‌ها مورد توجه روزافزونی قرار گرفته و حتی به‌عنوان مزیت رقابتی بنگاه‌ها مطرح است (DeGeus, ۱۹۹۷). سازمان یادگیرنده، درباره حل و یا غلبه بر مسائل و مشکلات سازمان‌ها با رویکرد دانش بحث می‌کند (Addleson, ۱۹۹۶). تلاش برای رفتن به فراسوی محدودیت‌های ناشی از قابلیت‌های جاری سازمان برای حل مشکلات سازمان‌ها، به‌عنوان یک محور عمده در نظریه سازمان یادگیرنده مطرح می‌باشد که از این منظر، یک نوع نهضت آزادسازی ظرفیت‌های بالقوه سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد (Durant & Cashman, ۲۰۰۳). یادگیری سازمانی به‌عنوان ظرفیت یا فرآیندهای درون‌سازمانی برای نگهداری، ایجاد بهبود و تحولات انقلابی در عملکرد سازمان‌ها از طریق کسب و به‌کارگیری دانش نوین و تجربیات بهتر، مطرح است. رویکرد یادگیری سازمانی به چگونگی کسب، نشر و بهره‌برداری از دانش و تجربیات نوین برای تغییر و دگرگونی در سازمان‌ها اشاره دارد (Nevis, Debella & Gould, ۱۹۹۵).

نزدیک به نیم قرن پیش، برای نخستین مرتبه کانجیلوس و دیل<sup>۵</sup> و آرگریس مفهوم سازمان یادگیرنده را مطرح کردند و سپس این مفهوم توسط آرگریس و شون، مارچ و اولسن<sup>۶</sup>، دفت و وایک<sup>۷</sup>، لویت و مارچ<sup>۸</sup> و سنگه<sup>۹</sup> به حوزه‌ای گسترده و چندبعدی تبدیل گردید (Senge, ۱۹۹۰; March & Olson, ۱۹۷۶; Levitt & March, ۱۹۸۸; Argyris & Schon, ۱۹۷۸; Argyris, ۱۹۶۷; ) (Cangelosi & Dill, ۱۹۶۵; Daft & Weick, ۱۹۸۴).

سنگه معتقد است که طی سالیان گذشته، تفکرات و فعالیت‌های مدیریتی بر اثر نظریه‌ها و عوامل متعددی دچار تغییر و دگرگونی گسترده‌ای شده‌اند، اما بدون شک می‌توان مدعی شد که اثر ماندگار آرگریس و شون به نام یادگیری سازمانی، یک جریان فکری

<sup>۱</sup> Pinchot

<sup>۲</sup> Covin & Slevin

<sup>۳</sup> Guth & Ginsberg

<sup>۴</sup> Organizational learning

<sup>۵</sup> Cangelosi & Dill

<sup>۶</sup> March & Olson

<sup>۷</sup> Daft & Weick

<sup>۸</sup> Levitt & March

<sup>۹</sup> Senge

اساسی به وجود آورده و تفکرات و فعالیت‌های مدیریتی را به صورت اساسی تحت تأثیر قرار داده است، به‌ویژه ایده‌های آن‌ها برای تغییرات و تحولات فرهنگی، بسیار اساسی می‌باشد (Senge, ۲۰۰۳). با توجه به نقش پیشگامی و انکارناپذیر آرگریس و شون در تبدیل مفهوم سازمان یادگیرنده به موضوعی نظری، پژوهش و مشاوره در حوزه مدیریت، ایده‌ها و مفاهیم اساسی نهفته در دیدگاه آن‌ها، به‌عنوان محور این بررسی قرار می‌گیرند (Argyris, ۱۹۶۷; Argyris, ۱۹۸۲; Argyris & Schon, ۱۹۷۴; Argyris & Schon, ۱۹۷۸).

بررسی آثار ماندگار آرگریس و شون نشان می‌دهد که ایده‌ها و مفاهیم محوری سازمان یادگیرنده عبارتند از: نظریه توجیهی<sup>۱</sup>، نظریه کاربردی<sup>۲</sup>، الگوی کاربردی اول<sup>۳</sup>، الگوی کاربردی دوم<sup>۴</sup>، مدیریت یادگیری، یادگیری تک‌حلقه‌ای، یادگیری دو حلقه‌ای. نظریه‌هایی که افراد به صورت واقعی مورد استفاده قرار می‌دهند، به‌عنوان نظریه‌های کاربردی و نظریه‌هایی که افراد راجع به آن‌ها صحبت می‌کنند و یا می‌نویسند، به‌عنوان نظریه‌های توجیهی مطرح هستند. آرگریس، نظریه‌های کاربردی را در دو نوع مطرح کرده است که عبارتند از: الگوهای کاربردی اول و الگوهای کاربردی دوم.

سازمان مبتنی بر الگوی اول معتقد است حقیقت وقتی خوب است که بی‌خطر باشد، اگر خطرناک باشد بهتر است آن را مخفی، پنهان و یا مجالنه کنیم و نبایستی با وجود حقیقت کنار آمد، بلکه باید بدون تأخیر آن را انکار و صورت مسأله را پاک کرد. براساس الگوی کاربردی اول، اگر برای فرد یا سازمان مشکلی به‌وجود آید، سعی می‌گردد گناه به گردن دیگران انداخته شود و گفته می‌شود: یادت باشد باید ببری، مبادا بازی، صورتت را با سیلی سرخ نگهدار، اما کمبودها، مسائل، مشکلات و گرفتاری‌ها را پیش کسی مطرح نکن. ترویج یادگیری تک‌حلقه‌ای از دیگر دستاوردهای الگوهای کاربردی اول است که به دلیل حاکمیت ارزش‌ها، استراتژی‌ها و راهکارهای اجرایی مبتنی بر استدلال‌های تدافعی، یک‌جانبه‌گرایی، خودتصدیقی، نفی اطلاعات معتبر، تخریب یا عدم دریافت بازخوردهای سازنده و... متداول می‌شود. شفافیت، لازمه تحول‌آفرینی است و حاکمیت الگوی دوم در سازمان‌ها به معنی پیدایش فضای شفافیت است. آرگریس و شون الگوی کاربردی نوع دوم را تدوین کردند که در صورت به‌کارگیری صحیح ارزش‌های آن، به یادگیری دو حلقه‌ای منجر می‌شود.

در یادگیری دو حلقه‌ای، ارزش‌های حاکمیتی سازمان مورد پرسش و چالش و در نهایت تغییر قرار می‌گیرند و از این طریق، دانش و تجربیات نوین برای سازمان به‌وجود می‌آید. یادگیری دو حلقه‌ای به دو حلقه بازخورد اشاره دارد که تأثیرات و اطلاعات مشاهده‌ای از درون و محیط سازمان را به: الف) راهکارهای اجرایی - عملیاتی و ب) ارزش‌های حاکمیتی، مرتبط می‌سازد و مورد مقایسه و تحلیل قرار می‌دهد. تفاوت یادگیری دو حلقه‌ای با تک‌حلقه‌ای از این جنبه است که اولاً یادگیری دو حلقه‌ای، یک حلقه دریافت بازخورد سازنده از ارزش‌های حاکمیتی و محیط کلان دارد و از این طریق نسبت به ارزیابی، اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و همچنین ضرورت بازآفرینی استراتژیک حساس می‌شود، درحالی‌که حلقه دریافت بازخورد در یادگیری تک‌حلقه‌ای مربوط به راهکارهای اجرایی است؛ ثانیاً دانش و تجربیاتی که در یادگیری دو حلقه‌ای کسب می‌شود مربوط به تحولات و بازآفرینی استراتژیک است، درحالی‌که دانش و تجربیاتی که در یادگیری تک‌حلقه‌ای کسب می‌شود مربوط به تحولات اجرایی - عملیاتی می‌باشد.

<sup>۱</sup> Espoused Theories

<sup>۲</sup> Theories in Use

<sup>۳</sup> Model I Theory in Use

<sup>۴</sup> Model II Theory in Use

## مطالعات انجام شده

گرچه نظریه سازمان یادگیرنده در حوزه نظریه‌های سازمان جایگاهی مناسب پیدا کرده است، اما از جنبه به‌کارگیری در حوزه کارآفرینی چندان مورد توجه قرار نگرفته است. لیتچ و هریسون<sup>۱</sup> معتقدند که پژوهش درباره فرآیندهای یادگیری در کارآفرینی هنوز در مراحل اولیه خود قرار دارد و از این رو، نظریه سازمان یادگیرنده می‌تواند از ابعاد نظریه‌پردازی و فعالیت‌های اجرایی برای حوزه کارآفرینی مفید باشد (Lietch & Harrison, ۲۰۰۵). با توجه به بررسی‌های صورت گرفته توسط محققین، تحقیق مشابهی در حیطه پژوهش حاضر در ورزش کشور یافت نشد و این موضوع برای اولین بار مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته است.

## روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی است که به شکل پیمایشی صورت گرفته است. کلیه مدیران و معاونین ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری، جامعه آماری تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند که به دلیل در دسترس بودن، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از تعداد ۵۰ پرسشنامه ارسالی، تعداد ۳۶ پرسشنامه به محققین ارجاع و مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. پرسشنامه محقق‌ساخته براساس مفاهیم محوری شومپتر در حیطه کارآفرینی و آرگریس و شون در حیطه سازمان یادگیرنده، جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. روایی پرسشنامه براساس نظرات کارشناسان و اساتید دانشگاه و پایایی درونی پرسشنامه توسط ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha = 0/89$  بدست آمد. در این تحقیق، از آمار توصیفی (توزیع فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی اسپیرمن) استفاده گردید.

## یافته‌های تحقیق

نتایج ضریب همبستگی میان الگوی کاربردی اول (یادگیری تک‌حلقه‌ای)، در جدول (۱) مشاهده می‌گردد.

جدول ۱- رابطه میان الگوی کاربردی اول و کارآفرینی

ضریب همبستگی اسپیرمن	حداکثر	حداقل	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص‌های آماری
					متغیرها
$r = -0/045$	۱۹	۶	۳/۱	۱۴/۰۸	الگوی کاربردی اول (یادگیری تک‌حلقه‌ای)
	۲۶	۱۰	۴	۱۸/۴۲	کارآفرینی

(N = ۳۶)

نتایج ضریب همبستگی میان الگوی کاربردی دوم (یادگیری دو حلقه‌ای)، در جدول (۲) مشاهده می‌شود.

<sup>۱</sup> Lietch & Harrison

جدول ۲- رابطه میان الگوی کاربردی دوم و کارآفرینی

ضریب همبستگی اسپیرمن	حداکثر	حداقل	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص‌های آماری متغیرها
$r = 0/824^{**}$	۲۹	۱۲	۴/۷	۲۳/۴۶	الگوی کاربردی دوم (یادگیری دوحلقه‌ای)
	۲۶	۱۰	۴	۱۸/۴۲	کارآفرینی

\*\* معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ می‌باشد (N=۳۶).

در نهایت، ضریب همبستگی میان الگوهای یادگیری سازمان یادگیرنده و کارآفرینی، ارتباط مثبت و معنی‌داری را در سطح ۰/۰۵ نشان داد (جدول (۳)).

جدول ۳- رابطه میان سازمان یادگیرنده و کارآفرینی

ضریب همبستگی اسپیرمن	حداکثر	حداقل	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص‌های آماری متغیرها
$r = 0/592^*$	۲۴	۹	۳/۹	۱۸/۷۷	سازمان یادگیرنده
	۲۶	۱۰	۴	۱۸/۴۲	کارآفرینی

\* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ می‌باشد (N=۳۶).

### نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های تحقیق مشخص گردید که الگوی یادگیری تک‌حلقه‌ای موجب کاهش شرایط لازم برای کارآفرینی در سازمان و الگوی کاربردی دوم موجب ارتقای سازمان به سوی کارآفرینی می‌گردد. نتایج ضریب همبستگی، تأثیرپذیری کارآفرینی را از سازمان یادگیرنده به صورت مثبت نشان داد؛ بدین مفهوم که سازمان یادگیرنده مدیران ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری را برای اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها براساس مفاهیم و برساخته‌هایی همچون یادگیری دوحلقه‌ای، استدلال‌های سازنده و... یاری می‌دهد. بنابراین استفاده از نظریه سازمان یادگیرنده برای تعالی بخشی به حوزه نظری بنگاه کارآفرین در این ادارات، موجب تقویت حاکمیت چنددیدگاهی یا چندرویکردی به نظریه‌پردازی و فعالیت‌های اجرایی بنگاه کارآفرین می‌شود که این یافته‌ها با مطالب ذکر شده در بخش مبانی نظری همخوانی دارند.



سازمان یادگیرنده براساس ارزش‌های مطرح در الگوی کاربردی دوم (یادگیری دوحلقه‌ای)، فضای لازم را برای بررسی آزادانه اطلاعات، ارائه تفسیرهای متفاوت و... در ورزش فراهم می‌کند و از این جنبه منجر به تغییر در الگوهای ذهنی مدیران و کارکنان ادارات تربیت بدنی می‌شود و از این رو، بستر و زمینه لازم را برای اکتشاف فرصت‌های مناسب در ورزش جامعه تحت بررسی براساس خلاقیت و نوآوری فراهم می‌آورد. بنابراین، برساخته‌های یادگیری دوحلقه‌ای و الگوی کاربردی نوع دوم، بستر و زمینه لازم را برای وقوع یادگیری شناختی در سازمان کارآفرین فراهم می‌کنند که این مهم توسعه ورزش را در پی دارد. با توجه به تأثیرپذیری متغیرهای تحقیق و در راستای توسعه ورزش، پیشنهاد می‌شود شرایط سازمان یادگیرنده در ادارات تربیت بدنی ایجاد گردد تا با حاکمیت الگوی کاربردی دوم و یادگیری دوحلقه‌ای، شاهد کاهش رفتارهای تدافعی در افراد و گروه‌ها بوده و باعث تعالی بخشی به حوزه نظری بنگاه کارآفرین و در نتیجه موجب تقویت حاکمیت چنددیدگاهی یا چندرویکردی و افزایش فعالیت‌های اجرایی بنگاه کارآفرین در این ادارات گردیم.

در راستای حاکمیت الگوی کاربردی دوم در ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری، سه راهکار زیر ارائه می‌گردد: استفاده از اطلاعات معتبر و قابل استدلال، انتخاب آزاد و آگاهانه، تعهد درونی به انتخاب‌ها در این زمینه. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد مدیران ادارات ورزش و جوانان با رفتارهای هوشمندانه و حمایت توأم با دعوت دیگران به گفتگوهای متقابل و تبادل دیدگاه‌های مؤثر، بر تغییر دیدگاه‌ها تأکید کرده تا زمینه لازم برای انجام فعالیت‌های مبتنی بر اطلاعات کامل، مستدل و معتبر تا حد امکان فراهم گردد. کارکنان نیز به دلیل مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، دارای تعهد درونی گردیده و این وضعیت موجب حاکمیت الگوی کاربردی دوم و توسعه یادگیری دوحلقه‌ای گشته و با ایجاد برساخته‌های بنگاه کارآفرین، این ادارات بیشتر در پرتو دیدگاه بازاریابی قرار گرفته و ابعاد ساختاری آن‌ها بر اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها متکی گردیده و این ادارات بیش از پیش به بازارهای بیرونی هدایت شده و استقلال مالی آن‌ها را در پی دارد. همه این عوامل دست‌به‌دست یکدیگر داده و نهایتاً رشد و توسعه محصول این ادارات را که ورزش و خدمت‌رسانی در بخش ورزش می‌باشد، موجب می‌گردد.

## References

- Addleson, M. (۱۹۹۶). Resolving the spirit & substance of organizational learning. *Journal of organizational change management*, Vol. ۹, No. ۱, p.۳۲-۴۱.
- Argyris, C. & Schon, D. (۱۹۷۴). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey – bass.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (۱۹۷۸). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, addison – Wesley publishing co.
- Argyris, C. (۱۹۶۷). Single loop & double – loop models in research on decision – making. *Administrative science quarterly*, ۲۱(۳), p.۳۶۳-۳۷۷.
- Argyris, C. (۱۹۸۲). *Reasoning learning & action: individual & organizationa*. jossey – Bass, Inc.
- Birkinshaw, J. (۱۹۹۷). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management Journal*, Vol. ۱۸, p.۲۲۹-۵۰۷.
- Burgelman, R.A. (۱۹۸۳). Corporate entrepreneurship & strategic management: insights from a process study. *Management science*, Vol. ۲۹, p.۱۳۴۹-۱۳۶۴.
- Cangelosi, V.E. & Dill, W.R. (۱۹۶۵). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative science quarterly*, Vol. ۱۰, p.۱۷۵-۲۰۳.



- Cole, A.H. (۱۹۶۸). Meso – economics: A contribution from entrepreneurial history. *Explorations in entrepreneurial history*, Vol. ۶. No. ۱, p.۳-۳۳.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (۱۹۹۱). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & practice*, Vol. ۱۶, p.۷-۲۵.
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (۱۹۸۴). Toward a model of organizations as interpretations systems. *Academy of management review*, Vol. ۹, No. ۲, p.۲۸۴-۲۹۵.
- DeGeus, A. (۱۹۹۷). *The living company*. Harvard University Press, Boston: Ma.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (۲۰۰۵). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of management executive*, Vol. ۱۹, No. ۱, p.۱۴۷-۱۵۶.
- Durant, R.A. & Cashman, J.F. (۲۰۰۳). Theorizing limits: an exploration of boundaries, learning & emancipation. *Journal of organizational change management*, Vol. ۱۶, No. ۶, p.۶۵۰-۶۶۵.
- Fulmer, M.R. & Keys, J.B. (۱۹۹۸). A conversation with Chris Argyris: The father of organizational learning. *Organizational dynamic*, Vol. ۲۷, No. ۲, p.۳-۷۷.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (۱۹۹۰). Guest Editors introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic management Journal*, Vol. ۱۱, No. ۵, p.۵-۱۵.
- Knight, F. (۱۹۲۱). *Risk, uncertainty & profit*. Boston: Houghton Mifflin.
- Leibenstein, H. (۱۹۷۸). *General x – efficiency & economic development*. Oxford University press.
- Levitt, B. & March, J.G. (۱۹۸۸). Organizational learning. *Annual review of sociology*, Vol. ۱۴, p.۳۱۹-۳۴۰.
- Lietch, M.C. & Harrison, T.R. (۲۰۰۵). Entrepreneurial learning: researching the interface between learning & the entrepreneurial context, entrepreneurship. *Theory practice*, ۲۹(۴), p.۳۵۱-۳۷۱.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G. (۱۹۹۶). Clarifying the entrepreneurial orientation construct & linking it to performance. *Academy of management review*, Vol. ۲۱, p.۱۳۵-۱۷۲.
- March, J.G. & Olson, J.P. (۱۹۷۶). *Ambiguity & Choice in organizations*. Oslo, Norway: Universite Tsforlaget.
- McClelland, D.C. (۱۹۶۷). *The Achieving Society*. New York: Free Press.
- Nevis, E.C., DeBella, A.J. & Gould, J.M. (۱۹۹۵). Understanding organizations as learning systems. *Sloan management review*, p.۷۳-۸۵.
- Pinchot, G. (۱۹۸۵). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- Schumpeter, J.A. (۱۹۳۴). *The theory of economic development Cambridge*. University Press.
- Senge, P.M. (۱۹۹۰). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. London: Century business.
- Senge, P.M. (۲۰۰۳). Tacking personal change seriously: The impact of organizational learning on management practice. *Academy of management executive*, Vol. ۱۷, No. ۳, p.۴۷-۵۰.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (۲۰۰۰). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, Vol. ۲۵, No. ۱, p.۲۱۷-۲۲۶.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. & Grousback, H.I. (۱۹۸۵). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL, Irwin.
- Weber, M. (۱۹۳۰). *The Protestant Ethic & The spirit of capitalism*. New York: Allen & Unwin.