



eISSN:

Original Article (Qualitative)

Explaining the Relationship Between Organizational Learning and Organizational Culture; A Qualitative Research

Mohsen Najafi¹ , Kiyumars Moladoost²

1- Department of Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Master, Cultural Affairs Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Receive:

02 April 2025

Revise:

18 April 2025

Accept:

29 April 2025

Abstract

The present study was conducted with the aim of elucidating the relationship between organizational learning and organizational culture. In terms of purpose, the study is developmental, and in terms of methodology, it is qualitative and based on a systematic literature review. The statistical population consisted of 15 studies published in معتبر scientific databases between 2010 and 2021 that addressed the research topic and were selected for in-depth analysis. The findings of the study were presented and discussed in the form of two main research questions. The results indicate that organizational learning is a dynamic and multilevel process shaped through interaction among individual, group, and organizational learning. Organizational culture, as the primary context for this process, can play either a facilitating or inhibiting role. The findings show that dimensions such as innovation, teamwork, participation, and risk acceptance in organizational culture have a direct impact on the effectiveness of organizational learning. On the other hand, hierarchical cultures, by creating communication barriers and reducing flexibility, constrain organizational learning. In addition, organizational factors such as transformational leadership, decentralized structures, and efficient information systems were identified as mediating variables in strengthening the relationship between organizational culture and organizational learning. By providing a conceptual framework, this study demonstrates that organizations can enhance their learning capabilities through the development of a learning culture, strengthening organizational dialogue, and designing flexible structures. It can also help managers design strategies for developing organizational culture and improving learning processes.

Keywords:

Organizational learning,
Organizational culture,
Organizational performance,
Education

Please cite this article as (APA): Najafi, M and Moladoost, K. (2025). Explaining the Relationship Between Organizational Learning and Organizational Culture; A Qualitative Research. *New Approach in Teaching and Learning*, 1(1), 148-176.



[10.22034/jnael.2025.514793.1006](https://doi.org/10.22034/jnael.2025.514793.1006)



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Kiyumars Moladoost

Email: <mailto:k.moladoost@gmail.com>

eISSN:

علمی پژوهشی (کیفی)

تبیین ارتباط بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی؛ پژوهشی کیفی

محسن نجفی^۱ ID، کیومرث مولادوست^۲ ID

۱- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
 ۲- کارشناس ارشد، گروه مدیریت امور فرهنگی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین ارتباط بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف مبتنی بر تحقیقات توسعه‌ای، از نوع کیفی و از حیث روش، مرور ادبیات نظام‌مند است. جامعه آماری شامل تحقیقات انجام‌شده بر اساس موضوع تحقیق طی سال‌های ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۰ به تعداد ۱۵ پژوهش بوده که در پایگاه‌های معتبر علمی به چاپ رسیده و برای بررسی عمیق انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش در قالب دو سؤال اساسی ارائه و تشریح شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی فرآیندی پویا و چندسطحی است که از تعامل بین یادگیری فردی، گروهی و سازمانی شکل می‌گیرد. فرهنگ سازمانی به عنوان بستر اصلی این فرآیند، می‌تواند نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده داشته باشد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ابعادی مانند نوآوری، کار تیمی، مشارکت و پذیرش ریسک در فرهنگ سازمانی، تأثیر مستقیمی بر اثربخشی یادگیری سازمانی دارند. از سوی دیگر، فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی با ایجاد موانع ارتباطی و کاهش انعطاف‌پذیری، یادگیری سازمانی را محدود می‌کنند. همچنین، عوامل سازمانی مانند رهبری تحول‌گرا، ساختارهای غیرمتمرکز و نظام‌های اطلاعاتی کارآمد، به عنوان متغیرهای میانجی در تقویت رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی شناسایی شده‌اند. این پژوهش با ارائه چارچوبی، نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند از طریق توسعه فرهنگ یادگیری، تقویت گفت‌وگوی سازمانی و طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر، قابلیت‌های یادگیری خود را ارتقا دهند. همچنین می‌تواند به مدیران سازمان‌ها در طراحی استراتژی‌های توسعه فرهنگ سازمانی و بهبود فرآیندهای یادگیری کمک کند.

تاریخ دریافت:

۱۳ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۲۹ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۰۹ اردیبهشت ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

یادگیری سازمانی،
 فرهنگ سازمانی،
 عملکرد سازمانی،
 آموزش

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نجفی، محسن و مولادوست، کیومرث. (۱۴۰۴). تبیین ارتباط بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی؛ پژوهشی کیفی. فصلنامه رهیافتی نو در آموزش و یادگیری، ۱ (۱)، ۱۴۸-۱۷۶.

[10.22034/jnael.2025.514793.1006](https://doi.org/10.22034/jnael.2025.514793.1006)

Authors retain the copyright and full publishing rights.
 Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.
 This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: کیومرث مولادوست

ایمیل: <mailto:k.moladoost@gmail.com>



مقدمه

یادگیری سازمانی به عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه و بقای سازمان‌ها در محیط پویای امروزی شناخته می‌شود. (Khashei et al, 2016). بر این باورند که ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی در درجه اول بر پایه تعهد قوی نسبت به یادگیری استوار است. این دیدگاه نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی صرفاً یک فرآیند مکانیکی نیست، بلکه نیازمند تعهد و باور عمیق سازمانی است. از سوی دیگر، (Heidari et al, 2014) یادگیری سازمانی را محصول پرس‌وجو و پژوهش در سازمان می‌دانند و معتقدند زمانی که نتایج مورد انتظار با واقعیت‌ها مغایرت داشته باشد، این فرآیند یادگیری است که به سازمان کمک می‌کند تا به بررسی و حل مسائل بپردازد.

اهمیت یادگیری سازمانی زمانی بیشتر آشکار می‌شود که بدانیم سازمان‌هایی با فرهنگ باز و انعطاف‌پذیر، در فرآیند یادگیری موفق‌تر عمل می‌کنند (Denton, 1998؛ Majdi et al, 2018). این یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست فرآیندهای یادگیری دارد. (Kreitner, 2002) نیز تأکید می‌کند که روش‌های یادگیری به شدت تحت تأثیر فرهنگ سازمان، تجربیات گذشته و تاریخچه سازمان قرار دارند.

در محیط‌های سازمانی امروزی که مملو از عوامل بازدارنده مختلف است، دستیابی به یادگیری مؤثر نیازمند ارزیابی دقیق واقعیت‌ها و طراحی راهکارهای مناسب است. همانطور که (Rahnavard, 1999) اشاره می‌کند، ساختارهای متمرکز معمولاً یادگیری تک‌حلقوی را تقویت می‌کنند، در حالی که ساختارهای انعطاف‌پذیر و غیرمتمرکز زمینه‌ساز یادگیری دو حلقوی هستند. این تفاوت ساختاری نشان‌دهنده نیاز به تغییر نگرش مدیریتی است که بتواند ابهام و خطا را به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری بپذیرد (Morgan, 1986). بنابراین می‌توان گفت ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به شدت فرآیندهای یادگیری را تحت تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری مشترک، تأثیر مستقیمی بر موفقیت یادگیری سازمانی دارد. فرهنگ سازمانی به عنوان نیرویی قدرتمند شناخته می‌شود که بر زندگی کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد (Kiziloglu, 2021: 1). از طرفی نقش فناوری اطلاعات در تسهیل فرآیندهای یادگیری سازمانی نیز قابل توجه است. نظام‌های اطلاعاتی نه تنها جریان‌های جدید اطلاعاتی ایجاد می‌کنند، بلکه با انتقال قدرت تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر سازمانی، به توانمندسازی کارکنان کمک می‌کنند (Rahnavard, 1999). این تحول در کنار تغییر نقش رهبران سازمانی از تصمیم‌گیرندگان مطلق به تسهیل‌کنندگان فرآیند یادگیری (Senge, 1990)، نشان‌دهنده تحول عمیقی در پارادایم مدیریت سازمانی است. همچنین (Kosfeld and von Siemens, 2011) نشان داده‌اند که کار تیمی و همکاری می‌تواند به دو طریق به سازمان‌ها کمک کند: اول از طریق ترکیب مهارت‌های مکمل کارکنان و دوم از طریق تسهیم مؤثر اطلاعات.

مبتهی بر مطالب بیان شده، پژوهش حاضر به منظور واکاوی مفهوم یادگیری سازمانی و تبیین ارتباط بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی انجام شده است. اهداف این پژوهش در دو سطح قابل تعریف است: نخست، مرور نظام‌مند مفهوم یادگیری سازمانی و دوم، تبیین ارتباط بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی. این مطالعه با بررسی جامع ادبیات موضوع، می‌کوشد تا درک بهتری از چگونگی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیندهای یادگیری ارائه دهد و راهکارهای عملی برای بهبود این فرآیندها در سازمان‌های مختلف پیشنهاد کند. یافته‌های این تحقیق می‌تواند به مدیران و

تصمیم‌گیرندگان سازمانی کمک کند تا با ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، بستر لازم برای یادگیری مؤثر و مستمر را فراهم آورند. بدین منظور، سوال‌های کلیدی این مطالعه عبارتند از:

۱. یادگیری سازمانی چه مفهومی دارد؟
۲. ارتباط بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

یادگیری سازمانی^۱

یادگیری مفهومی پویا است که به تدریج از حالت فردی به سازمانی تغییر یافته است. به دلیل نیاز سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات محیطی مفهوم سازمان یادگیرنده به‌طور روزافزونی شهرت پیدا کرد. همانطور که یادگیری برای رشد افراد اساسی و مهم است، برای سازمان‌ها نیز اهمیت زیادی دارد (Rahnavard, 1999). یادگیری سازمانی ظرفیت یا فرایندهای درون سازمانی برای نگهداری یا بهبود عملکرد سازمان براساس تجارب است. به عبارتی، یادگیری سازمانی فرایند جمعی اکتساب و خلق شایستگی‌ها است که در روش مدیریت متغیرها تغییر ایجاد کرده و شرایط را متحول خواهد کرد (Ghasemzadeh Alishahi et al, 2020: 150). ارتقاء یادگیری سازمانی نقش مهمی بر شکل‌گیری بهبود عملکرد سازمانی دارد (Mohebbi ashtiani & Akhavan, 2019: 55). (Chiva & Alegre, 2008). معتقدند؛ از طریق یادگیری سازمانی، می‌توان دانش جدید را در سازمان‌ها توسعه داد و از آن استفاده کاربردی کرد که این عامل بالقوه‌ای در راستای تغییر رفتار کارکنان، رسیدن به اهداف سازمانی، انطباق با تغییرات و رشد و توسعه از طریق ارتقای سطح یادگیری است که به نوبه خود منجر به افزایش نوآوری و عملکرد سازمانی می‌شود (Beshildeh et al, 2016: 164). برای رسیدن به یادگیری مطلوب باید عوامل مؤثر آن نظیر انگیزش را در نظر گرفت. انگیزه مهمترین پیش نیاز و قلب یادگیری است و یادگیری نیزهدف آموزش است (Sabihabdollah Alharishavi et al, 2024).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ‌های سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می‌کنند (Nevis et al, 1995). بنابراین، یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه فرهنگ دفاعی و رویه‌های غیرمولد محدود شود (Argyris, 1985). این گونه فرهنگ‌ها و رویه‌ها در طول زمان در تمامی سازمان‌ها ایجاد می‌شود. اصولاً بشر در مقابل تهدیدها و موقعیت‌هایی که باعث دستپاچگی می‌شوند، به اقدام‌های دفاعی متوسل می‌شود. مطابق نظر آرجیس، هر فردی از یک تئوری در زندگی استفاده می‌کند تا اقدام‌هایش را برای گذشتن از تهدیدها و موقعیت‌هایی که باعث دستپاچگی وی می‌شوند، توجیه کند. بیشتر افراد به دلیل تراشی تدافعی روی می‌آورند و از آنجایی که افراد به وجود آورنده سازمان هستند، فرهنگ‌های سازمانی راهبردهای تدافعی را برای گریز از تهدید و دستپاچگی دنبال می‌کنند و در همان حال از یادگیری می‌پرهیزند. این موضوع بدان معناست که افراد سازمان را برای این رویه‌های دفاعی آماده می‌سازند. اثر ناخواسته این فرهنگ خود-حمایتی، یک حلقه یادگیری غیرمولد است که در سازمان شکل می‌گیرد (Argyris, 1993). به نظر (Schein, 1994) فرهنگ سلسله مراتب که میراث تاریخ بشر است. این تصور را تقویت می‌کند که مدیران باید کاملاً قاطع، مطمئن و

^۱ - Organizational learning

مسلط به امور باشند مدیران و پیروان آن‌ها نمی‌خواهند که رهبر نامطمئن باشد و آنچه را که نمی‌داند یا کنترل بر آن ندارد بپذیرد و یا به جای رد قاطعانه خطا با آغوش باز آن را بپذیرا باشد. البته در واقعیت مدیران می‌دانند که برای همه پرستش‌ها پاسخ ندارند، اما تعداد اندکی از نظر روانشناسی قادر هستند این امر را بپذیرند و دیگران را در قدرت سازمان شریک کنند. و چون زیردستان نیز انتظار دارند مدیریت از اطمینان لازم برخوردار باشد، فرهنگ قدرت‌مداری در سازمان‌ها تقویت می‌شود. اگر قبول شود که توانایی یادگیری مزیت رقابتی عمده خیلی از سازمان‌ها در آینده خواهد بود، باید در فرهنگ مدیریتی و فرهنگ سازمانی مبتنی بر قدرت سلسله مراتبی، تغییرات لازم اعمال شود. مدیریت مشارکتی راهی است که بستر فرهنگی مناسبی را برای یادگیری ایجاد می‌کند.

فرهنگ سازمانی تأثیر عمیقی بر رفتار کارکنان، پویایی محیط کار و عملکرد سازمانی دارد. ابعاد مهمی مانند نوآوری، کار تیمی، نتیجه‌گرایی، مردانگی، مشارکت و فاصله قدرت به‌عنوان عوامل کلیدی در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی شناسایی شده‌اند (Bogale & Debela, 2024). این ابعاد نه تنها رفتارهای فردی و گروهی را در سازمان‌ها هدایت می‌کنند، بلکه بر نحوه تعامل سازمان‌ها با محیط خارجی نیز تأثیر می‌گذارند. به‌ویژه، فرهنگ نوآوری و کار تیمی به‌عنوان عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت کارکنان شناخته شده‌اند (O'Reilly et al, 2014).

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مختلفی در حوزه یادگیری انجام شده است. از آنجایی که این مطالعه بر اساس تحقیقات گذشته می‌باشد، پژوهشگران از جنبه‌های مختلف به موضوع نگاه کرده‌اند. از جمله؛ (Hajipour & Nazarpour Kashani, 2010) به «اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی» پرداخته و (Goltash et al, 2012)، به رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی، (Khodadadi et al, 2016)؛ (Shatteranloo et al, 2016) و (Bakhshi et al, 2018) به ارتباط فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی پرداخته‌اند و همچنین (Malaei, 2018) و (Hajikhajeloo et al, 2021) نیز به رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی را مطالعه کرده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از منظر هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای است. از لحاظ روش، کیفی از نوع مرور نظام‌مند استفاده شده است. روش پژوهش مرور نظام‌مند بر مطالعه منظم پژوهش‌های انجام‌شده تأکید دارد. در این رویکرد، یک روش منظم و شفاف برای «شناسایی، انتخاب و ارزشیابی نقادانه همه مطالعات مرتبط» و همچنین «جمع‌آوری و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش‌های موجود» است (Ghasemi et al, 2023: 751). مرور نظام‌مند در پی کشف یک خلأ به ارزیابی موضوع مورد مطالعه می‌پردازد. از ویژگی‌های این روش، ترکیب کردن یافته‌های دیگران است که نتایج جدیدی می‌تواند بروز دهد. مراحل اجرای مرور نظام‌مند شامل موارد زیر است (Ghasemi et al, 2023: 751):

گام نخست- طراحی پژوهش؛ مواجهه با مسئله، تدوین اهداف و سؤالات

گام دوم- نمونه‌گیری؛ یافتن همه مطالعات پژوهشی مرتبط با موضوع و انتخاب کار آن‌ها با نمونه‌گیری به روش متناسب

گام سوم- جمع‌آوری داده؛ ارزیابی هر مطالعه بر اساس معیارهای تعریف‌شده و ساماندهی متون مرور شده

گام چهارم- تحلیل اطلاعات؛ تحلیل و تفسیر حاصل از نگاه کلی به اطلاعات گام پنجم- بحث و نتیجه گیری؛ جمع بندی از تحلیل اطلاعات و ارائه پیشنهادها جامعه آماری در این مطالعه شامل، مقالات منتشره علمی بین سالهای ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۰ با موضوع «یادگیری سازمانی» و «فرهنگ سازمانی» که تعداد آن ها ۱۵ پژوهش است. در ادامه با استخراج نتایج این پژوهش ها، پاسخ به سؤالات پژوهش حاضر در بخش یافته ها آورده شده است.

یافته های پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال درک عمیق از مفهوم یادگیری سازمانی و تبیین ارتباط بین این مفهوم با فرهنگ سازمانی در قالب دو پرسش اساسی است. بدین منظور، مقاله های مختلف شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفت که جداول ۱ تا ۴ بیانگر یافته های این بخش از پژوهش هستند.

سؤال (۱) واکاوی مفهوم یادگیری سازمانی (تعریف یادگیری سازمانی، تاثیر یادگیری سازمانی بر سازمان و عملکرد سازمانی، مؤلفه های تاثیر گذار بر یادگیری سازمانی) چگونه است؟

جدول ۱. تعریف یادگیری سازمانی

منبع	تعریف مفهوم یادگیری سازمانی	اندیشمند (ان)/سال
Yousefi & Rezaeizadeh, 2014: 87	یادگیری سازمانی افزایش توان سازمان برای انجام کارهای مؤثر و کارا است.	Senge, (1990)
Yousefi & Rezaeizadeh, 2014: 87	یادگیری سازمانی رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد است که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود.	Simon (1991)
Beshildeh et al, 2016: 165	یادگیری سازمانی فرآیندی پیچیده است که به توسعه دانش و اطلاعات جدید اشاره دارد و عامل بالقوه ای برای تغییر رفتار کارکنان است.	Slater & Narver, (1995)
Mohammadi hossini, et al, 2019: 84	یادگیری سازمانی مجموعه ای اقدام های سازمانی نظیر؛ کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه است که به صورت آگاهانه و با نا آگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می گذارد.	Tempelton, (2002)
Khashei, et al, 2016: 180	یادگیری سازمانی فرآیندی پویاست که شامل حرکت بین سطوح عملکرد و از سطح یادگیری فردی به گروهی و سپس به یادگیری سازمانی و بالعکس است. تحلیل یادگیری به عنوان یک فرآیند، سه مفهوم اصلی را معرفی می کند. نخست دانش و به خصوص استفاده یا ایجاد، پخش و یکپارچگی آن در سازمان، تبدیل به یک منبع راهبردی کلیدی می شود و پایه قابلیت یادگیری سازمان می شود. دوم ایجاد و نشر دانش دال به وجود تغییرات داخلی است که ممکن است ناشی از هر دو	Jerez-Gomez, et al, 2005

	سطح رفتاری و مفهومی باشد. و در آخر اینکه این تغییرات به فرآیند بهبود مستمر می‌انجامد که عملکرد سازمان را نگهداری کرده یا به بحث می‌گذارد و حتی به مزیت رقابتی بر پایه تفاوت‌های قابلیت یادگیری دست پیدا کند.	
Beshildeh et al, 2016: 165	فرایند یادگیری سازمانی عبارت است از اکتساب، تفسیر و کاربرد دانش جدید توسط اعضای سازمان	Saka-Helmhout, 2009
Omidi et al, 2017: 56	یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان را قادر به انطباق با تغییرات و حرکت به سمت دستیابی به دانش جدید، مهارت یا رفتارها می‌سازد. تأکید اصلی این فرایند بروی ساختار، فرایند و قابلیت‌های انسانی است.	Massingham and Diment, 2009
Beshildeh et al, 2016: 165	یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند یادگیری جمعی اعضای سازمان	Yukl, 2009
Laalkazemian & Jafari Titkanloo, 2022: 178	افزایش در توانایی یک سازمان به منظور کسب و انتشار و استفاده از دانش است، تا در نهایت سازمان قادر باشد خود را با تغییرات محیط خارجی هماهنگ سازد.	Hoe & McShane, 2010
Chavoshi & Khashei, 2022: 23	یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان دانش جدید و بینش را از طریق تجربیات مشترک و متداول افراد درون سازمان ایجاد کرده و گسترش می‌دهد و به صورت بالقوه می‌تواند بر عملکرد اثر بگذارد و موجب بهبود توانمندی‌های شرکت شود.	Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011
Hosseini & Kazemi, 2023: 156	یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی است که شامل کسب دانش، به اشتراک گذاری اطلاعات، تفسیر اطلاعات است که تأثیرات آگاهانه یا ناخودآگاه بر فرهنگ سازمانی مثبت دارد.	Camps, Alegre & Torres, 2011
Salehi, 2017: 2	یادگیری سازمانی به معنای یادگیری افراد در درون سازمان‌هاست	Rahnavard, 1999

جدول ۲. تأثیر یادگیری سازمانی بر سازمان و عملکرد سازمانی

منبع	نتایج این مفهوم یادگیری سازمانی در سازمان	اثر مفهوم یادگیری سازمانی	اندیشمند (ان)/سال
	توانایی افزایش مزیت رقابتی	یادگیری سازمانی یکی از ابزار کسب مزیت رقابتی برای مدیران سازمان‌ها به شمار می‌آید.	Allameh & Moghaddi, 2010
	توانایی ایجاد نوآوری	تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان از طریق افزایش توان رقابت و نوآوری سازمان است.	Allameh & Moghaddi, 2010
Laalkazemian & Jafari Titkanloo,	همسوسازی سازمان با	یادگیری سازمانی در توانمندی سازمان برای	Castaneda et al, 2018

2022: 178	تغییرات مستمر محیطی	همسوس شدن با تغییرات مستمر محیطی امری ضروری محسوب می شود.	
Laalkazemian & Jafari Titkanloo, 2022: 178	افزایش اثربخشی اقدامات سازمان بهبود عملکرد سازمان نوآوری در سازمان	یادگیری سازمانی باعث افزایش میزان اثربخشی در مجموعه اقدامات سازمان برای بهبود عملکرد و نوآوری در سازمان می شود	Castaneda et al, 2018
Azimi et al, 2020: 188	وفق دادن رفتار در وضعیت شناختی جدید بهبود عملکرد سازمان	قابلیت یک سازمان در فرآیند دانش و وفق دادن رفتار که وضعیت شناختی جدید را برای هدف بهبود عملکرد آن منعکس می کند.	Jerez-Gomez et al, 2005
	تأثیر بر رفتارهای فرامسئولیتی	یادگیری سازمانی بر مشارکت کارکنان زن و رفتارهای فرامسئولیتی تأثیر مثبت دارد.	Hosseini& Kazemi, 2023
Bani Hashemi et al, 2021	ابزاری برای تغییر سازمان است ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان انطباق سازمان با تغییرات	یادگیری سازمانی ابزاری است برای تغییر سازمان ها با این هدف که موقعیت کنونی سازمان را ارتقاء بخشیده، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کرده و به سازمان کمک می کند تا با تغییرات موجود، خود را منطبق سازد.	Newberry, 2008

جدول ۳. متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی

منبع	متغیرهای اثرگذار بر یادگیری سازمانی	اندیشمند (ان)
Bikzad et al, 2010: 36	۱. رهبری اندیشمند، ۲. استراتژی اضطرابی، ۳. تفویض اختیار به دیگران، ۴. فرهنگ قوی، ۵. مشارکت کامل در اطلاعات، ۶. ساختارهای افقی.	Richard L. Daft
Bikzad et al, 2010: 36	۱. رهبری با بینش، ۲. اجراء، ۳. خلاقیت (نوآوری و ابتکار)، ۴. اطلاعات، ۵. برنامه ریزی / ارزیابی.	Vic and Leon
Abbasi, 2013: 51	۱. آرمان مشترک، ۲. تفکر نظام مند، ۳. یادگیری گروهی، ۴. مدل های ذهنی، ۵. توسعه قابلیت های شخصی، ۶. تأمل.	Senge, 1990
Majdi et al, 2018: 32	۱. مدیریت دانش، ۲. توانایی عقلانی.	Phillips, 2003
Abbasi, 2013: 51	۱. رهبری، ۲. آرمان، ۳. مدیریت منابع انسانی، ۴. منابع، ۵. فرهنگ سازمانی، ۶. نقش در جامعه، ۷. قابلیت دسترسی، ۸. نوآوری و خلاقیت، ۹. فناوری اطلاعات و ارتباطات، ۱۰. تبادلات.	Reece, 2004
	۱. رهبری تحول گرا، ۲. مدیریت دانش، ۳. کار تیمی، ۴. چشم انداز مشترک، ۵. قابلیت شخصی، ۶. فرهنگ یادگیری، ۷.	Alavi, 2008

فناوری اطلاعات، ۸. مشخصات سازمانی، ۹. مدل‌های ذهنی، ۱۰. تفکر سیستمی، ۱۱. ذهن باز، ۱۲. چابکی، ۱۳. ساختار بازار و محیط.	
۱. رهبری مناسب، ۲. فضای تعمیقی، ۳. بومی‌سازی، ۴. تعادل بین کار و خانواده، ۵. مدیریت زمان، ۶. تجربه‌اندوزی.	Yousefi & Rezaeizadeh, 2014
۱. عامل فرهنگی، ۲. ساختاری، ۳. اقدامات مدیریت منابع انسانی، ۴. نگرش، ۵. ادراک کارکنان	Dilmaghani et al, 2019

همانگونه که در جدول ۳ نشان داده شده است عوامل بسیاری بر یادگیری سازمانی تأثیر دارند. (Yeo, 2006: 10-12) با مطالعه مدل‌های متعدد یادگیری سازمانی، عوامل اثرگذار متعددی را بر یادگیری سازمانی شناسایی کرده است. در اکثر مدل‌های یادگیری سازمانی، عوامل مشابهی به عنوان عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی معرفی شده‌اند که می‌توان این عوامل را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی کرد، باوجوداین به زعم (Alyles, 1985) هیچ مدل یا نظریه یادگیری سازمانی وجود ندارد که مورد پذیرش همگان باشد (Majdi et al, 2018: 25).

سؤال ۲) چه ارتباطی بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی وجود دارد؟

در پاسخ به این سؤال با شناسایی و استخراج یافته‌ها، ارتباط بین این دو متغیر تبیین شده است.

جدول ۴. تبیین ارتباط بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی

پژوهشگر (ان)	عنوان پژوهشی	روش	جامعه آماری	تأثیر	نکات کلیدی
Hajipour and Nazarpour Kashani, 2010	اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی	کمی	شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ سرمایه‌گذاری غدیر	دارد	میزان تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی بدین ترتیب است: فرهنگ گروهی در اولویت اول، فرهنگ توسعه‌ای در اولویت دوم، فرهنگ سلسله‌مراتبی در اولویت سوم و فرهنگ عقلایی در اولویت چهارم قرار دارد.
Goltash et al, 2012	رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش اعضاء هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی	کمی	اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت	دارد	بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.
Hosseinpour et al, 2014	تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و	کمی	دبیران دبیرستان‌های	دارد	



		شهرستان میانه		خلاقیت دبیران	
فرهنگ سازمانی تأثیر مهم و تعیین کننده‌ای بر یادگیری سازمانی دارد.	مثبت	دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه	کمی	بررسی نقش فرهنگ سازمانی در یادگیری و اشتراک گذاری دانش توسط دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه	Mahjob et al, 2017
	مثبت و معنی داری	معلمان تربیت بدنی شهر کرج	کمی	ارتباط فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره وری معلمان تربیت بدنی شهر کرج	Shatteranloo et al, 2016
تأثیر فرهنگ سازمانی از طریق یادگیری سازمانی را بر بهره وری نیروی انسانی	دارد	کارکنان وزارت ورزش و جوانان	کمی	ارائه مدل تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی	
فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری با یادگیری سازمانی دارد	مثبت و معناداری	پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران	کمی	بررسی سطح یادگیری سازمانی پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران و تأثیرپذیری آن از مؤلفه فرهنگ سازمانی	Omidi, 2018
افزایش و تقویت فرهنگ سازمانی، زمینه را برای بهبود یادگیری سازمانی فراهم کرد.	مثبت و معناداری	کارکنان (پزشکان، پرستاران و ماماها) بیمارستان شهید مطهری ارومیه	کمی	ارتباط فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با میانجی‌گری هوش سازمانی در کادر درمانی بیمارستان منتخب وابسته به دانشگاه علوم پزشکی استان آذربایجان غربی	Khodadadi et al, 2018
	دارد	کارکنان بانک رسالت استان آذربایجان غربی	کمی	بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی	Malaei, 2018



				(مطالعه موردی): کارکنان بانک رسالت استان آذربایجان غربی)	
فرهنگ سازمانی (خطرپذیری، توجه به ره آورد، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به تیم و سنجش پایداری) با یادگیری سازمانی	دارد	معلمان مقطع دوم متوسطه استان کرمانشاه	کمی	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی معلمان	Batmani & Heidary, 2019
فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی اثر مستقیم و معناداری دارد.	مستقیم مثبت و معناداری	کارکنان تأمین اجتماعی استان البرز	کمی	تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان شناختی (مورد مطالعه: کارکنان تأمین اجتماعی استان البرز)	Mehrabi et al, 2020
	مثبت و معنادار دارد	کارکنان سازمان فنی و حرفه ای استان خوزستان	کمی	فرهنگ سازمانی و اشتیاق کارآفرینانه: نقش میانجی بازارگرایی و یادگیری سازمانی	Mohammadi et al, 2020
فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر گذار است.	دارد	کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل	کمی	بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل	khademi & Rasoli, 2021
بین عامل رسالت فرهنگ سازمانی بیشترین نقش را در تبیین میزان مطلوبیت یادگیری سازمانی دارد. نقش سایر عناصر فرهنگ سازمانی نظیر انطباق پذیری، سازگاری و مشارکت در رتبه های بعدی است.	دارد	بیمارستان ها و درمانگاه های تأمین اجتماعی استان اردبیل	کمی	رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی و تأثیر متغیرهای فردی (مطالعه موردی): بیمارستان ها و درمانگاه های تأمین اجتماعی استان اردبیل)	Bakhshi Hajikhajeloo et al, 2021



تعیین نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران	کمی	رؤسا و کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی ایران	نسبتاً بالایی دارد	فرهنگ سازمانی تأثیر نسبتاً بالایی بر یادگیری سازمانی داشت.
--	-----	---	--------------------	--

بحث و نتیجه گیری

یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی حیاتی در توانمندسازی سازمان‌ها برای انطباق با تغییرات محیطی، بهبود مستمر عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود. این مفهوم، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با کسب، تسهیم و به کارگیری دانش، چالش‌های پیچیده را مدیریت کنند. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان بستر اصلی یادگیری عمل می‌کند و با تعیین ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای حاکم بر سازمان، می‌تواند زمینه را برای یادگیری اثربخش فراهم یا محدودیت‌هایی جدی ایجاد نماید. بنابراین، درک تعامل میان این دو مفهوم، کلید طراحی راهبردهای توسعه سازمانی در محیط‌های پویای امروزی است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی به عنوان یک فرآیند پویا و چندسطحی، نقش کلیدی در سازگاری سازمان‌ها با تغییرات محیطی و بهبود مستمر عملکرد ایفا می‌کند. این فرآیند از تعامل بین یادگیری فردی، گروهی و سازمانی شکل می‌گیرد و تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی قرار دارد. فرهنگ سازمانی به عنوان بستر اصلی یادگیری سازمانی، می‌تواند هم به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و هم به عنوان یک مانع عمل کند. ابعادی مانند نوآوری، کار تیمی، مشارکت و پذیرش ریسک در فرهنگ سازمانی، تأثیر مستقیمی بر اثربخشی یادگیری سازمانی دارند. در مقابل، فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی با ایجاد موانع ارتباطی و کاهش انعطاف‌پذیری، یادگیری سازمانی را محدود می‌کنند. همچنین، عوامل سازمانی مانند رهبری تحول‌گرا، ساختارهای غیرمتمرکز و نظام‌های اطلاعاتی کارآمد، به عنوان متغیرهای میانجی در تقویت رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی شناسایی شده‌اند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات پیشین (مطالعات انجام شده که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شد) همسو است که تأکید می‌کنند سازمان‌هایی با فرهنگ باز و انعطاف‌پذیر، در فرآیند یادگیری سازمانی موفق‌تر عمل می‌کنند. به ویژه، نقش رهبری تحول‌گرا در ایجاد جو آزادی بیان و تسهیل ارتباطات، به عنوان یک عامل کلیدی در تقویت یادگیری سازمانی برجسته شده است. در ادامه و مبتنی بر یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های مربوطه ارائه شده است:

توسعه چارچوب‌های تلفیقی؛ با توجه به یافته‌های پژوهش که نشان می‌دهد یادگیری سازمانی تحت تأثیر تعامل سطوح فردی، گروهی و سازمانی است، پیشنهاد می‌شود مدل‌های نظری جدیدی طراحی شوند که این سطوح را به همراه نقش فرهنگ سازمانی (مانند فرهنگ گروهی، توسعه‌ای، سلسله‌مراتبی و عقلایی) به صورت نظام‌مند تلفیق کنند.

بررسی نقش متغیرهای میانجی؛ پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش متغیرهای میانجی مانند مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، و رهبری تحول‌گرا را در رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با دقت بیشتری تحلیل کنند، زیرا یافته‌ها نشان دادند این عوامل می‌توانند این رابطه را تقویت یا تضعیف نمایند.

مطالعه تطبیقی فرهنگ‌های سازمانی؛ از آنجا که فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی بازدارنده و فرهنگ‌های مشارکتی تسهیل‌کننده یادگیری هستند، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های تطبیقی بین سازمان‌های با فرهنگ‌های متفاوت انجام شود تا بهترین شیوه‌های یادگیری در هر فرهنگ شناسایی گردد.

طراحی برنامه‌های توسعه فرهنگ یادگیری؛ سازمان‌ها باید با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، فرهنگ نوآوری، کار تیمی و پذیرش ریسک را تقویت کنند، زیرا این ابعاد (طبق یافته‌ها) بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی دارند.

کاهش موانع ساختاری؛ با توجه به اینکه ساختارهای مکانیستی و متمرکز مانع یادگیری دوحلقوی هستند، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به سمت ساختارهای انعطاف‌پذیر، غیرمتمرکز و مبتنی بر تیم‌های خودگردان حرکت کنند.

تقویت نظام‌های اطلاعاتی؛ یافته‌ها نشان دادند که نظام‌های اطلاعاتی کارآمد می‌توانند یادگیری سازمانی را از طریق تسهیم دانش بهبود بخشند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها پلتفرم‌های دیجیتال اشتراک دانش را توسعه دهند و دسترسی کارکنان به اطلاعات را افزایش دهند.

تبدیل رهبران به تسهیل‌کنندگان یادگیری؛ از آنجا که رهبری تحول‌گرا با ایجاد فضای گفت‌وگو و تفکر سیستمی، یادگیری را تقویت می‌کند، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توانمندسازی مدیران در زمینه‌های مربی‌گری، طراحی سیستم‌های یادگیری و مدیریت تغییر اجرا شود.

References

- Abbasi, E. (2013). Actors Affecting Organizational Learning in Agricultural Colleges. Iranian Agricultural Extension and Education Journal, 8(2), 49-62. https://www.iaeej.ir/article_43033.html. (In Persian).
- Alavi, S. (2008). Organizational learning and its influencing factors. Payam-e Modiran-e Fani va Ejraei, 2(24), 66-75. (In Persian).
- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. Technovation, 28(6), 315- 326. DOI: [10.1016/j.technovation.2007.09.003](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.09.003)
- Allameh, S. M., & Moghaddi, M. (2010). Investigating the relationship between organizational learning and organizational performance: A case study of the powertrain unit of Iran Khodro Company. Journal of Executive Management, 2(38), 75-100. (In Persian).
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1996). Organizational Learning 11, Reading, MA, Addison Wesley.
- Argyris, C. (1985). Strategy, Change, and Defensive Routines, Boston, Putman.
- Argyris, C. (1993). Knowledge for Action: A Guide for Overcoming Defensive Behaviors, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Azimi, H., Morshedi, A., & Abbasi, D. (2020). The Role of Organizational Learning and Business Process on Knowledge-Based Performance of Organizations (Case Study: Zanjan Revenue Department and Bojnourd Industry, Mine and Trade Organization). Strategic Management of Organizational Knowledge, 3(2), 167-209. DOI: 10.47176/smok.2020.1117. (In Persian).
- Bakhshi Hajikhajloo, S., Rasouli, E. and Teimourian, M. (2021). The Relationship between Organizational Culture & Organizational Learning & How They Are Affected by the Individual Variables (Case Study: SSO Hospitals and Clinics, Ardabil Province). Social Security Journal, 17(2), 121-137. (In Persian).



- Bani Hashemi, S. A., Asgari, A. and Shohlibor, N. (2021). Investigating the Effect of Mentoring on Organizational Learning Mediated by Employees' Capabilities. *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1400(60), 223-246. doi: DOR:20.1001.1.17359384.1400.16.60.9.0. (In Persian).
- Batmani, F. and Heidary, S. (2019). Examining status of organizational culture and its relation with teachers' organizational learning in high schools. *School Administration*, 7(1), 182-194. DOI: 10.34785/J010.1398.674. (In Persian).
- Beshildeh, K., Arshadi, N., & Sokhravi, R. (2016). Investigation of the relationship between organizational learning culture with psychological empowerment and organizational innovation according to the mediating role of organizational learning on the staff of National Iranian Drilling Company. *MEO*; 5(1), 163-188. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-79-fa.html>. (In Persian).
- Bikzad, J., Fardi Azar, A., & Fathi Bonabi, R. (2010). Investigating the organizational factors affecting organizational learning in Region 8 of Gas Transmission Operations. *Strategic Studies in Petroleum & Energy Industry*, 2(5), 31-62. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-536-fa.html>. (In Persian).
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review, *Cogent business & management*, 11.2024 (2340129), 1-23. DOI:10.1080/23311975.2024.2340129
- Castaneda, D. I., Manrique, L. F., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*. 22(4). DOI:10.1108/JKM-01-2017-0041
- Chavoshi, Z. and Khashei, V. (2022). The effect of organizational learning mechanisms on strategic innovation capacity. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 21-38. DOI: 10.22034/smsj.2022.135056. https://www.smsjournal.ir/article_135056.html. (In Persian).
- Denton, J. (1998). *Organizational learning and effectiveness*. New York: Routledge.
- Dilmaghani, M., Ramezan, M. and Rezaee, F. S. (2019). Identifying and prioritizing the effective factors in organizational learning by using fuzzy Delphi technique, case study: a research center. *Academic Librarianship and Information Research*, 53(2), 122-143. DOI: 10.22059/jlib.2019.283300.1413. (In Persian).
- Fattahian, N., Abbasi, H. and EYDI, H. (2021). Determining the mediating role of knowledge management in the relationship between information and communication technology and organizational culture with organizational learning in Iranian sports federations. *Applied Research in Sport Management*, 10(2), 51-66. DOI: [10.30473/arsm.2021.8188](https://doi.org/10.30473/arsm.2021.8188). (In Persian).
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Ghasemi, H., Adib, F., et al. (2023). *Research Reference* (20th ed). Tehran: Andishe Ara. (In Persian).
- Ghasemzadeh Alishahi, A., Razzaqi, M., Masoumi Kia Farhad. (2020). The Role of Learning and the Organizational Training Climate in Job Performance: Organizational Learning Capacity Part. *MEO* 2020; 9(1):147-174. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-144-fa.html>. (In Persian).
- Goltash, A., Salehi, M., Javdani, M., and Sina, H. (2012). An Investigation into the Relationship between relationship between organizational culture and organizational learning with Knowledge management among Islamic Azad University Faculty Members. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 7(25), 69-85. (In Persian).
- Grantham, C. E., & Nichols, L. D. (1993). *The Digital Workplace: Designing Groupware Platforms*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Hajipour, B. and Nazarpour Kashani, H. (2010). The Influence of Organizational Culture (Quinn Model) On Organizational Learning Ability; Case Study of Ghadir Investment Corporation. *Strategic Management Thought*, 4(1), 181-208. doi: 10.30497/smt.2010.141. https://smt.isu.ac.ir/article_141.html. (In Persian).
- Heidari S, Sadeghi T, Vanaki Z, Khosroangam M, Rodini A. (2014). Organizational learning capabilities of nurses. 2(4), 56-63. URL: <http://ijnv.ir/article-1-210-fa.html>. (In Persian).
- Hosseini, A., & Kazemi, Z. (2023). The effect of organizational learning and flourishing on extra-role behaviors with the mediating role of female employees' participation. *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1402(67), 147-178.

- Hosseinpour, D., Asghari Aghdam, B., Mahjoub, A. (2014). The Impact of Organizational Culture on Teachers' Organizational Learning and Creativity. *Public Policy In Administration*, 4 (11-12), 57-70. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/ijpa/Article/791043>. (In Persian).
- Jalali Farahani, M., Fereydooni, M. and Zafari, R. (2017). Designing a model of the effect of organizational culture on organisational learning and human resources productivity. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(1), 41-48. https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_3595.html?lang=fa. (In Persian).
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- khademi, Y. and Rasoli, E. (2021). Investigating the Effect of Organizational Culture on Organizational Learning Ability with the Mediating Role of Knowledge Sharing Among Employees of the Ardabil Branch of Islamic Azad University. *Organizational Culture Management*, 19(1), 153-174. DOI: 10.22059/jomc.2020.301406.1008026. (In Persian).
- Khashei, V., Mazlomi, N. and Shahriyari, F. (2016). Organizational Performance Improvement, the Strategy Implementation and the Organizational Learning. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(25), 173-195. https://www.smsjournal.ir/article_88648.html. (In Persian).
- Khodadadi, H., Sahebzamani, M., Abdolreza Gharebagh, Z. (2018). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Learning with Organizational Intelligence Mediation in the Selected Hospital of the West Azarbaijan University of Medical Sciences. *Nursing and Midwifery Journal*, 16(9): 631-638. URL: <http://unmf.umsu.ac.ir/article-1-3595-fa.html>. (In Persian).
- Kiziloglu, M. (2021). The effect of organisational culture on organisational performance: The mediating role of intrapreneurship. *The Irish Journal of Management*, 41(1), 1-17. <https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0008>.
- Kosfeld, M. and von Siemens, F.A. (2011), Competition, cooperation, and corporate culture, *RAND Journal of Economics*, 42(1), 23-43.
- Laalkazemian, E. and Jafari Titkanloo, S. (2022). The effect of strategic change with organizational learning and environmental dynamics on organizational performance. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 175-199. DOI: 10.22034/smsj.2022.137667. (In Persian).
- Leonard-Barton, D. (1992). The Factory as a Learning Laboratory, *Sloan Management Review*, Fall, PP. 39-52
- Mahjob, A., Asghari, B., Mohamadi, M. (2017). Investigating the Role of Organizational Culture in Organizational Learning and Knowledge Sharing Among High School Teachers in Miyaneh County. *Journal of Cultural Management*, 9(30), 45-57. (In Persian).
- Majdi, A. A., Teimouri, M. and Mirmohammad Tabar, S. A. (2018). Analyzing the Effective Factors in Organizational Learning: A Meta-Analysis of the Current Literature. *Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences*, 15(1), 21-50. DOI: 10.22067/jss.v15i1.53167. (In Persian).
- Malaei, T. (2018). Investigating the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Learning (Case Study: Employees of Resalat Bank in West Azerbaijan Province). *Journal of Management and Entrepreneurship Studies*, 4(3), 32-39. (In Persian).
- Maramba, A. M., Khananda, R. R. W. V., & Anggraeni, A. I. (2019). The effect of organizational culture on organizational performance. *Proceedings of International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019: Enhancing Small Business and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0*, 5(1), 535.
- Massingham, Peter & Dement, Kieran (2009). Organizational Commitment, Knowledge Management Interventions, and Learning Organization Capacity, *The Learning Organization*. 16(2), pp. 378-396.
- Mehrabi, HR; Salimi, M., Mohammadi Nezhad Ganji, AR. (2020). The Effect of Organizational Culture on Organizational Learning & Psychological Empowerment (Case Study: Employees of Social Security Organization of Alborz Province). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 15(60), 14-36. (In Persian).



- Mohammadi hossini, A, Aminbidokhti, A, Jamshidi, L. (2019). The Role of Organizational Learning in Enhancement the Innovation Performance. *Journal of Innovation and Value Creation*, 2(4), 84-95. (In Persian).
- Mohammadi, S., Mahmoodi, E., & Ashraf Modarres, A. (2020). Organizational Culture and Entrepreneurial Passion: the mediating role of Market Orientation and Organizational Learning. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(45), 81-102. (In Persian).
- Mohebbi ashtiani, S., Akhavan, P. (2019). The Impact of Organizational Learning on Performance with the Mediation of Knowledge Management (Case Study Agricultural Bank of Iran). *Roshd -e-Fanavari*, 59(15), 55-62. (In Persian).
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*, CA, Sage Publications.
- Nevis. E. C., Dibella, A. J., and Gould, J. M. (1995). Understanding Organization as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter, PP. 73-85.
- Newberry, D. B. (2008). *Organizational learning, leadership and culture: A study of program managers in the Department of Defense*. Capella University.
- O'Reilly, C.A., Doerr, B., Caldwell, D.F., et al. (2014). Narcissistic CEOs and executive compensation. *The Leadership Quarterly*, 25, 218-231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.002>
- Omidi, N. (2018). The study of organizational learning level of nurses in hospitals affiliated to Tehran University of Medical Sciences and its impact on organizational culture component. 6 (5), 32-39. URL: <http://jne.ir/article-1-808-fa.html>. (In Persian).
- Omidi, N., Omidi, MR. and Asgari, H. (2017). Investigating the Impact of Organizational Learning on Organizational Commitment (Case Study: Ilam County Police Force). *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1396(43), 53-66. (In Persian).
- Rahnavard, F. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization*, Process Management and Development, 13(1), 11-22. URL: <http://jmdp.ir/article-1-302-fa.html>
- Reece, D. P. (2004). *Universities as learning organization: How Australian Universities become learning organizations*. PHD thesis, Murdoch University, Australia.
- Sabihabdollah Alharishavi, A., ghalavandi, H., & hassani, M. (2024). Investigating the effect of learning and motivational strategies on the self-efficacy of physical education and sports science students with the mediating role of academic progress and enthusiasm. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 304-325. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.322886.1091>
- Saka-Helmhout, A. (2009). Organizational learning as a situated routine-based activity; *Journal of world Business*, 45(1), 41-48. DOI: [10.1016/j.jwb.2009.04.009](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.009)
- Salehi, M. (2017). Investigating the impact of organizational learning components on organizational commitment in Mazandaran Province Police Command.). *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1396(46), 1-19. (In Persian).
- Schein, E. II. (1994). *Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning*, *Sloan Management Review*, May.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- Shatteranloo, Behzad, Nourbakhsh, Pariush, & Nourbakhsh, Mahvash. (2016). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Learning with the Productivity of Physical Education Teachers in Karaj City. *Sport Sciences*, 8(24), 11-28. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/ssqj/Article/1098998>. (In Persian).
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
- Tempelton, C., Lewis Brucer R. and C. A. Synder. (2002). Development of Organizational Learning Contrust, *Journal of Management in Formation System*, 10(2), 175-218.
- Wziątek-Staśko, A., Stańczyk, I. and Stuss, M. M. (2020). Organisational culture as a stress determinant in SME sector organisations. *European Journal of International Management*, 14(6), 955-975. DOI: [10.1504/EJIM.2020.110586](https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.110586)



- Yeo, R. (2006). Implementing organizational learning initiative: Insights form Singapore organizations-part II. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(2), 10-12. DOI: [10.1108/14777280610656334](https://doi.org/10.1108/14777280610656334)
- Yousefi, M., & Rezaeizadeh, M. (2014). Identifying factors affecting the organizational learning of employees of maritime organizations. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 1(1), 81-103. DOI: [10.22034/rmt.2014.247854](https://doi.org/10.22034/rmt.2014.247854). (In Persian).
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *Quarterly the Leadership*, 20(1), 49-53. DOI: [1016/j.leaqua.2008.11.006](https://doi.org/10.16/j.leaqua.2008.11.006)