

Analyzing the Relationship Between Organizational Culture and Tacit Learning During the Corona Era in the Education System (Case Study: Primary School Teachers)

Monire Zamani 

Ph.D. in Educational Enangement, Kharazmi University, Tehran, Iran E-mail: monirezamani@yahoo.com

Rahim Moradi* 

Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Arak University, Arak, Iran. E-mail: rahimnor08@gmail.com

ABSTRACT

Human resources, especially in educational systems, are the most valuable capital of the organization. Therefore, their improvement has been emphasized by experts. During the corona era, the effect of informal learning resources and methods for teachers, staff and education managers was more considered than formal learning resources and methods. Therefore, this research was conducted with the aim of analyzing the relationship between organizational culture and tacit learning during the corona era in the education system (case study: primary school teachers). The current research is applied in terms of purpose and descriptive in nature. The statistical population included all the elementary teachers working in public schools of Alborz province, numbering 6657 people, who were selected as the sample of the study by using cluster random sampling method and based on Cochran's table. Denison's Organizational Culture Questionnaire was used to collect data, and implicit learning researcher-made questionnaire was used to measure implicit learning in the organization. Investigating the relationship between organizational culture and implicit learning with Pearson correlation and investigating the ability of organizational culture to predict implicit learning with regression analysis. The results showed that there is a significant relationship between organizational culture and implicit learning in school. Also, organizational culture can predict implicit learning in school.

Keywords: Organizational culture, Components of organizational culture, Implicit learning, Elementary teachers

Cite this Article: Zamani, M., & Moradi, R. (2023). Analyzing the Relationship Between Organizational Culture and Tacit Learning During the Corona Era in the Education System (Case Study: Primary School Teachers). *Educational Technologies in Learning*, 5(19), 130-146. <https://doi.org/10.22054/jti.2023.74972.1389>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press

Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

DOI: <https://doi.org/10.22054/jti.2023.74972.1389>

واکاوی رابطه فرهنگ‌سازمانی با یادگیری ضمنی دوران کرونا در نظام آموزش و پرورش (مطالعه موردی: معلمان مدارس ابتدایی)

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
رایانامه: monirezamani@yahoo.com

منیره زمانی

نویسنده مسئول، استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.
رایانامه: rahimnor08@gmail.com

رحیم مرادی*

چکیده

منابع انسانی به‌ویژه در نظام‌های آموزشی ارزشمندترین سرمایه سازمان هستند. از این رو بهسازی آن‌ها مورد توجه و تأکید صاحب‌نظران قرار گرفته است. از طرفی در دوران کرونا تأثیر منابع و روش‌های یادگیری غیررسمی برای معلمان، کارکنان و مدیران آموزش و پرورش، بیش از منابع و روش‌های یادگیری رسمی مورد توجه قرار گرفت. این در حالی است که خلاقیت و نوآوری معلمان در مسیر تعلیم و تربیت به حدی بود که در دوران تعطیلی مدارس به علت شیوع ویروس کرونا نمادهای شایسته‌ای از آنان در آموزش و پرورش در بستر غیرحضوری و مجازی به‌جای گذاشته شد که نشان از آن دارد که معلمان با وجود شرایط سخت و طاقت‌فرسا از اهداف و وظایف معلمی خود عقب‌نشسته و درگیر یادگیری ضمنی بودند. از این رو این پژوهش با هدف واکاوی رابطه فرهنگ‌سازمانی با یادگیری ضمنی دوران کرونا در نظام آموزش و پرورش (مطالعه موردی: معلمان مدارس ابتدایی) انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان ابتدایی شاغل در مدارس دولتی استان البرز به تعداد ۶۶۵۷ نفر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و بر اساس جدول کوکران تعداد ۳۶۳ نفر از معلمان به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی دنیسون و برای سنجش یادگیری ضمنی در سازمان، از پرسشنامه محقق ساخته یادگیری ضمنی استفاده شد. بررسی ارتباط فرهنگ‌سازمانی با یادگیری ضمنی با همبستگی پیرسون و بررسی توانایی فرهنگ‌سازمانی در پیش‌بینی یادگیری ضمنی با تحلیل رگرسیون انجام شده است. نتایج نشان داد که بین فرهنگ‌سازمانی و یادگیری ضمنی در مدرسه ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین فرهنگ‌سازمانی، می‌تواند پیش‌بینی‌کننده یادگیری ضمنی در مدرسه باشد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ‌سازمانی، مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی، یادگیری ضمنی، معلمان ابتدایی

استناد به این مقاله: زمانی، منیره، و مرادی، رحیم. (۱۴۰۲). واکاوی رابطه فرهنگ‌سازمانی با یادگیری ضمنی دوران کرونا در نظام آموزش و پرورش (مطالعه موردی: معلمان مدارس ابتدایی). *فناوری‌های آموزشی در یادگیری*، ۱۹(۵)، ۱۳۰-۱۴۶.
<https://doi.org/10.22054/jti.2023.74972.1389>

مقدمه

با توجه به پیشرفت روزافزون در استفاده از فناوری نوین، کاربردهای کامپیوتری و علوم ارتباطات و افزایش سرمایه‌گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی، منجر به انقلاب دیجیتال عظیم در عملکرد سازمان‌ها و منابع انسانی شده است (Ahmad, Alshuridehet et al., 2019؛ Hamouche & Chabani, 2021؛ 2021). از این رو منابع انسانی، ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی هستند. به‌ویژه در نظام‌های آموزشی این مهم بیشتر مورد تأکید است. از همین رو آموزش، یادگیری و ارتقای کارکنان سازمان از جمله دغدغه‌های مستمر سازمان به شمار می‌رود. امروزه با توجه به مطالبات روزافزون برای ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان و رشد حرفه‌ای معلمان، تعاملات سازمانی به‌ویژه در سطح مدرسه و کلاس مورد واکاوی و بازبینی قرار گرفته‌اند (سرکارآرانی، ۱۳۹۴). نظام‌های آموزشی در گذر از مسائل کمی پوشش تحصیلی و همگانی کردن آموزش، ناگزیر از توجه به مشکلات و چالش‌های کیفی پدیده‌های آموزشی هستند. این امر ضمن توجه به منابع و تجهیزات آموزشی از طریق اصلی‌ترین عامل در یک نظام آموزشی یعنی معلم میسر است.

واقعیت این است که برنامه‌های رسمی آموزش، روش اصلی و بنیادین ارتقای دانش شغلی کارکنان نیست. توسعه منابع انسانی سازمان فقط تا اندازه‌ای از طریق آموزش رسمی رخ می‌دهد؛ طبق مطالعات اخیر تخمین زده شده است که ۶۰ تا ۸۰ درصد از یادگیری در محیط کاری امروزی به‌صورت غیررسمی روی می‌دهد (Marsick, 2006). تأثیر منابع و روش‌های یادگیری غیررسمی بر کارکنان و مدیران به‌ویژه در دنیای امروزی، بیش از منابع و روش‌های یادگیری رسمی است. منابع و شیوه‌های یادگیری در محیط کار متفاوت بوده و می‌تواند از طریق بازخورد و کسب دانش، ابزارهای ارتباطی، مربی‌گری، کسب اطلاعات یا با انجام فعالیت، همکاری و مشارکت درون گروه‌های کاری، اتفاقات خاص و غیره انجام شود (Eraut, 2011).

این در حالی است که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک سیستم از مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌هایی تعریف شده است که اعضای سازمان از طریق تجربه متقابل ایجاد یا اتخاذ کرده‌اند و به آن‌ها کمک می‌کند تا معنای جهان پیرامون خود و نحوه رفتار در آن را تعیین کنند (Janicijevic, 2015). فرهنگ یک سازمان، راهنمایی است که عملیات، گردش کار و مدیریت را در یک سازمان هدایت می‌کند و شامل قوانین ضمنی و نانوشته است که

انتظار می‌رود کارکنان از آن در اعمال روزمره کار مطلع باشند (Lam et al., 2021). ماهیت یادگیری و شیوه‌ای که بر اساس آن یادگیری در سازمان رخ می‌دهد، به شدت به وسیله فرهنگ سازمانی، تعیین می‌شود. نشانه‌های قوی وجود دارد که فرهنگ‌ها تأثیر زیادی بر میزان و نوع یادگیری دارد. استدلال اصلی محققان فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر یادگیری سازمانی این است که فرهنگ، آمادگی اعضای سازمان را برای بررسی مجدد، فرسایش و رها کردن دانش موجود تعیین می‌کند (Janicijevic, 2015). بسیاری از دانش‌های محیط واقعی، دانش ضمنی است. نود درصد دانش در هر سازمانی در ذهن مردم ریشه دوانده و ترکیب شده است؛ بنابراین، برای به دست آوردن دانش، باید محیطی مطمئن ایجاد شود. از آنجا که موفقیت یا شکست سیستم مدیریت دانش یک سازمان به توانایی آن در مدیریت و ایجاد انگیزه در کارکنان بستگی دارد. اعتماد و همکاری عوامل مهمی هستند (Huie et al., 2020).

درباره چگونگی اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی، ایده اصلی این است که فرهنگ سازمانی بر میزان یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد و آن را تحریک می‌کند تا جایی که مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای آن، تعیین‌کننده فعالیت‌های سازمانی خواهند بود (Alavi et al., 2006). اگر این مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌هایی که کارکنان دارند از یادگیری سازمانی و فعالیت‌های مدیریت دانش دلسرد شوند، این فرایندها با مانع فرهنگی روبرو می‌شوند، انجام آن‌ها دشوار خواهد بود و همچنین تأثیر کمتری خواهند داشت. مفروضات اساسی فرهنگ سازمانی، تصور کلی جهان را که اعضای سازمان به اشتراک می‌گذارند تعیین می‌کند و در نتیجه درک آن‌ها از یادگیری سازمانی و همچنین دانش در سازمان را مشخص می‌کند (Janicijevic, 2015). این رویکرد به یادگیری، نشان می‌دهد که یادگیری با عملکردهای کاری و حرفه‌ای و بستر و زمینه اجتماعی آن ادغام شده است و محیط کاری، خود به‌عنوان یک منبع غنی برای یادگیری‌های ضمنی است. ماهیت یادگیری غیررسمی نشان می‌دهد که محیط اجتماعی و فرهنگی که یادگیری در آن صورت می‌گیرد، می‌تواند بر نحوه یادگیری تأثیر بگذارد. اهمیت یادگیری غیررسمی در این است که بر تعامل بین فعالیت‌های یادگیری غیررسمی محیطی که در آن اتفاق می‌افتد و ویژگی‌های افراد درگیر متمرکز می‌شود. بهلولی و ضرغامی (۱۳۹۶) در مقاله خود با عنوان دلالت‌های دانش ضمنی برای یادگیری و تدریس از دیدگاه Polanyi (2005)، یادگیری و

آموزش ضمنی را به‌عنوان رویکردی برگرفته از دانش ضمنی دانسته و آن را بیان‌نشده، نشان‌دانی، گفتگو محور، تجربه‌محور، فعال، اکتشافی، تفسیری، مبتنی بر قوه تشخیص و قضاوت، ضد عینی‌گرایی، شخصی، کیفی‌گرا با تأکید بر چگونگی، ناآشکار، مهارت‌محور و زمینه‌محور می‌داند. رویکرد یادگیری ضمنی از مبانی شناخت‌شناسانه مایکل پولانی درباره دانش ضمنی الهام گرفته است. وی برای اولین بار با عبارت معروف «ما بیش از آنچه به زبان می‌آوریم، می‌دانیم»، ماهیت دانش ضمنی را مورد توجه قرار داد. به عقیده او دانشی که نتوان آن را به‌روشنی بیان کرد، دانش ضمنی نامیده می‌شود و این همان دانشی است که ما به داشتن آن واقف نیستیم و بدون آگاهی از وجود آن، آن را به کار می‌بریم؛ زیرا نمی‌توانیم نسبت به آن آگاه باشیم و کاربرد آن را توضیح دهیم (بهلولی فسخودی و ضرغامی، ۱۳۹۶).

دانش ضمنی در تمام مراحل، عملیات و فعالیت‌های یک سازمان قابل کسب و حیاتی‌سازی است. همکاری شیوه‌ای است که از طریق آن، می‌توان دانش ضمنی را انتقال داد و به اشتراک گذاشت. معمولاً دانش ضمنی با زبان بدن و نمایش فیزیکی مهارت‌ها می‌تواند منتقل شود و به‌طور قابل ملاحظه‌ای مستلزم تعاملات شخصی و غیررسمی است. زمینه‌سازی برای استفاده آزاد افراد از روش‌های مختلف تفکر و فرهنگ‌سازی و ایجاد فضای مناسب برای این منظور از وظایف مدیریت سازمان است (جعفرپور، ۱۳۹۱).

اگرچه انتقال دانش ضمنی برای ایجاد مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی بسیار مهم است، اما سازمان‌ها به دلیل ماهیت شناختی دانش ضمنی، اغلب نتوانسته‌اند آن را به دست آورند. تحقیقات انجام‌شده در مورد مدیریت دانش، نقش دانش ضمنی را کمتر مورد توجه قرار داده است؛ زیرا به دست آوردن و برقراری ارتباط با آن دشوار است (Borges, 2013). دانش ضمنی اغلب در سازمان‌ها مورد غفلت واقع می‌شود و کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. سازمان‌ها معمولاً بر دانش آشکار و انتقال رسمی آن متمرکز هستند؛ زیرا همان‌گونه که از نامش پیداست آشکار بوده و انتقال آن به شیوه‌های ساده‌تری امکان‌پذیر است؛ درحالی‌که دانش ضمنی، شناسایی نشده و مغفول مانده و از ظرفیت این دانش و یادگیری در سازمان‌ها غفلت می‌شود. حال آن‌که توجه به این ظرفیت در سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز رشد و ارتقا بوده و انطباق بسیار بالایی در سازمان فراهم آورد. در این زمینه پژوهش‌های مرتبط اشاره شده است:

طاهری و همکاران (۱۳۹۴)، پژوهشی با هدف درک بهتر عوامل مؤثر بر یادگیری محیطی به وسیله شفاف سازی روابط بین این عوامل و یادگیری در محل کار انجام داده‌اند. در این پژوهش عوامل زمینه‌ای (سازمانی و مدیریتی) و عوامل فردی مطالعه شده است. عوامل زمینه‌ای در این پژوهش شامل فرهنگ یادگیری سازمانی و اثربخشی مدیریتی هستند و عوامل فردی شامل توانمندسازی روان‌شناختی است. آن‌ها نتیجه گرفته‌اند فرهنگ یادگیری سازمانی، کارکنان را به مشارکت در فرآیند فرهنگ‌سازی از طریق پرسشگری و گفتگو و سیستم ارتباطی تشویق می‌کند. به علاوه، دو بعد از فرهنگ یادگیری سازمانی (یادگیری مستمر و یادگیری تیمی) با دو بعد از یادگیری در محیط کار (کسب دانش و ایجاد رابطه با همکاران برای یادگیری) مرتبط هستند.

Shim and Roth (2008) در پژوهش خود، معلمان خبره و رفتار به اشتراک گذاری دانش ضمنی را در آن‌ها مورد توجه قرار داده‌اند. آن‌ها این سؤال را مطرح کرده‌اند که کسانی که به عنوان استادان متخصص تدریس شناخته می‌شوند، چگونه دانش ضمنی خود را با سایر مربیان به اشتراک می‌گذارند و چگونه کارهایشان را انجام می‌دهند. چرا که تفاوت کلیدی بین معلمان خبره و معلمان مبتدی در «آنچه انجام می‌دهند» (دانش محتوای آن‌ها) نیست، بلکه در این است که «چگونه آن را انجام می‌دهند» (دانش رویه‌ای آن‌ها). به این منظور آن‌ها با معلمان و استادان خبره مصاحبه نموده‌اند. نتایج این پژوهش، دانش ضمنی تدریس و اقدامات آموزشی را دارای ماهیتی موقعیتی و دارای وابستگی بافتی نشان می‌دهد. دومین موضوع اصلی، مربوط به تفاوت‌های ظریف بیان تخصص ضمنی است که شامل تردید در امکان اشتراک دانش ضمنی، استراتژی‌هایی برای آشکارسازی دانش ضمنی، مدل‌سازی و مشاهده اعمال، استفاده از پرسش‌های کاوشگر، توصیف مقاصد و تأمل در اعمال می‌شود.

Suppiah and Sandhu (2010) با هدف بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر رفتار اشتراک دانش ضمنی در سازمان‌های مالزیایی پژوهشی انجام داده‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که انواع فرهنگ سازمانی بر رفتار اشتراک دانش ضمنی تأثیر می‌گذارد و این تأثیرات بسته به نوع فرهنگ ممکن است مثبت یا منفی باشد. فرهنگ قبیله تأثیر مثبتی بر رفتار اشتراک دانش ضمنی دارد و وجود آن در سازمان به تغییر مثبت در رفتار اشتراک دانش ضمنی کمک می‌کند. هر دو نوع فرهنگ بازار و سلسله‌مراتب نقش منفی در رفتار اشتراک دانش ضمنی داشتند. در یک محیط فرهنگ سازمانی مختلط، در جایی که فرهنگ قبیله‌ای

غالب است، تأثیر کلی فرهنگ سازمانی مثبت خواهد بود؛ و جایی که فرهنگ قبیله غالب نیست، تأثیر کلی بر رفتار اشتراک دانش ضمنی منفی خواهد بود.

Janicijevic (2015)، در یک مطالعه مروری به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند یادگیری سازمانی و مدیریت دانش پرداخته است. هدف وی، توضیح مکانیسم‌ها و جهت تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بوده است. تحقیق وی نشان داده است که فرهنگ سازمانی بر میزان یادگیری سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد و آن را تحریک می‌کند تا آنجا که مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای آن با فعالیت‌هایی که برای ایجاد و استفاده از دانش سازمانی انجام می‌شود مطابقت دارد. همچنین فرهنگ سازمانی برای تأثیرگذاری مثبت بر یادگیری و مدیریت دانش سازمانی باید شامل مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای خاصی در مورد چهار موضوع باشد: توسعه فردی؛ تغییرات؛ تعاملات، همکاری و ارتباطات؛ و محیط.

Evans and Castelli (2018) به منظور آزمایش این فرضیه که رهبری و فرهنگ یک سازمان، پیش‌بینی‌کننده کاربرد دانش ضمنی در سازمان است پژوهشی انجام داده‌اند. آن‌ها رهبری سازمانی را شامل سه ویژگی خلاقیت، توانمندسازی کارکنان و ریسک‌پذیری با ابعاد تجربه سازمانی، سیستم‌های ارتباطی و سیستم‌های انگیزشی تعریف کرده‌اند؛ و ارزش‌های مشترک، محیط باز و دید مشترک را مشخصه‌های فرهنگ سازمانی دانسته‌اند. آن‌ها نتیجه گرفته‌اند سازمان‌هایی با درجه بالایی از مشخصه‌های رهبری و مشخصه‌های فرهنگی، از کاربرد یادگیری ضمنی در سازمان پشتیبانی می‌کنند. نتایج پژوهش آنان از این فرضیه که رهبری و فرهنگ سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌های مهم استفاده از دانش ضمنی هستند حمایت می‌کنند. علاوه بر این، برای افزایش استفاده از دانش ضمنی، رهبری سازمانی باید بهترین شیوه‌ها را برای ارتقای ویژگی‌های خود به کار گیرد.

Agistiawati و همکاران (2020) با هدف سنجش تأثیر دانش ضمنی و صریح بر قابلیت نوآوری معلمان در اندونزی با میانجیگری فرهنگ سازمانی پژوهشی را انجام داده‌اند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که اشتراک دانش ضمنی تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت نوآوری معلمان، هم به‌طور مستقیم و هم از طریق میانجی فرهنگ سازمانی دارد. درحالی که تسهیم دانش صریح تنها از طریق میانجیگری فرهنگ سازمانی بر قابلیت نوآوری معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اشتراک دانش ضمنی و

آشکار بر فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این بدان معناست که هر چه تسهیم ضمنی و صریح دانش معلم بهتر باشد، شکل گیری و توسعه فرهنگ سازمانی در مؤسسات آموزشی مدارس مثبت تر خواهد بود. فرهنگ سازمانی همچنین تأثیر دانش ضمنی و صریح بر قابلیت نوآوری معلم را واسطه می کند.

Sallan و همکاران (2021) در پژوهشی به مطالعه استراتژی های مربوط به یادگیری غیررسمی معلمان در مدارس ابتدایی و متوسطه در اسپانیا، پرداخته اند. نتایج پژوهش همچنین نشان می دهد تیم های رهبری برای فرآیندهای کاری مشترک و تفکر مشترک که یکی از شرایط اساسی برای تسهیل یادگیری غیررسمی و تشویق یادگیری سازمانی است نقش کلیدی دارند.

Ali Imron و همکاران (2021) با هدف سنجش تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت نوآوری کارکنان در اندونزی با واسطه اشتراک گذاری ضمنی و صریح دانش پژوهشی انجام داده اند. نتایج این مطالعه نشان می دهد فرهنگ سازمانی چه به طور مستقیم و چه با واسطه اشتراک دانش ضمنی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت نوآوری کارکنان است. فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتراک آشکار دانش دارد. در حالی که اشتراک گذاری صریح بر قابلیت نوآوری تأثیر قابل توجهی ندارد.

در جمع بندی مبانی نظری پژوهش می توان گفت که یکی از عوامل مؤثر در بروز یادگیری در یک جامعه یا سازمان، زمینه سازی و بسترسازی برای ایجاد فرهنگی است که به واسطه آن، همگان در تلاش برای رشد دادن به دیگری باشند (باتمانی و حیدری، ۱۳۹۷). وجود فرهنگ یادگیری سازمانی که حمایت کننده یادگیری و انتقال دانش است، یک عامل کلیدی در سازمان است که بستر لازم را برای دستیابی به نیروی انسانی توانمند و تسهیل فرآیند توانمندسازی کارکنان فراهم می کند (سهرابی و محمدی، ۱۳۹۶). این پژوهش در راستای اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل دهی به رفتار سازمانی و بهسازی حرفه ای، خودار تقایی و یادگیری معلمان در دوران کرونا، در جستجوی بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری ضمنی معلمان در دوران آموزش مجازی کرونا بود. برای رسیدن به این هدف فرضیه های زیر تدوین شد:

- بین فرهنگ سازمانی و یادگیری ضمنی دوران کرونا در مدرسه ارتباط معناداری وجود دارد.

- بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی و یادگیری ضمنی دوران کرونا در مدرسه ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرهنگ‌سازمانی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده یادگیری ضمنی دوران کرونا در مدرسه باشد.
- مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده یادگیری ضمنی دوران کرونا در مدرسه باشند.

روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش تمام معلمان آموزش ابتدایی مدارس دولتی استان البرز (۶۶۵۷ نفر) هستند. نمونه آماری محاسبه‌شده بر اساس جدول کوکران شامل ۳۶۳ نفر از معلمان با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای است. در این پژوهش برای سنجش فرهنگ‌سازمانی از پرسشنامه استاندارد فرهنگ‌سازمانی دنیسون با ۳۶ سؤال در ۴ مؤلفه: مشارکت، انسجام، انعطاف و مأموریت استفاده شده است. این پرسشنامه با توجه به جامعه این پژوهش متناسب‌سازی گردید و اعتبار آن با ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی (مجموع ۴ مؤلفه) با پایایی ۰/۹۶۵ با ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسش‌های مربوط به مؤلفه مشارکت ۰/۹۳۲، پایایی پرسش‌های مربوط به مؤلفه انسجام ۰/۸۳۸، پایایی پرسش‌های مربوط به مؤلفه انعطاف ۰/۹۱۷ و پایایی پرسش‌های مربوط به مؤلفه مأموریت ۰/۹۱۹، محاسبه گردید.

برای سنجش یادگیری ضمنی در سازمان، پرسشنامه محقق‌ساخته یادگیری ضمنی با ۱۰ سؤال مورد استفاده قرار گرفت. روایی پرسشنامه مبتنی بر نظر ۵ تن از متخصصان این حوزه مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳۹ محاسبه شد.

جدول ۱. شناسه پرسش‌نامه و میزان پایایی آن در هر یک از ابعاد

| گویه‌ها | مشارکت | انسجام | انعطاف | مأموریت | فرهنگ‌سازمانی | یادگیری ضمنی |
|--------------|--------|--------|--------|---------|---------------|--------------|
| تعداد سؤالات | ۹ | ۹ | ۹ | ۹ | ۳۶ | ۱۰ |
| پایایی اولیه | ۰/۹۳۲ | ۰/۸۳۸ | ۰/۹۱۷ | ۰/۹۱۹ | ۰/۹۶۵ | ۰/۹۳۹ |

همان‌طور که از جدول ۱، مشخص است میزان آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده برای هر یک از مؤلفه‌های تحقیق محاسبه شد. با توجه به این که ضریب آلفای کرونباخ در همه محلفه‌ها، بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشند، پایایی محاسبه‌شده، قابل قبول است. این موضوع نشان‌دهنده همبستگی درونی بین پرسش‌ها برای سنجش متغیرهای موردنظر است و بدین ترتیب می‌توان گفت که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و یا پایایی لازم برخوردار است.

یافته‌ها

تعداد اعضای شرکت‌کننده در این پژوهش ۳۸۶ نفر بود. میانگین سنی شرکت‌کنندگان ۳۷/۱۵ و انحراف استاندارد آن ۶/۵۶ بود. در جدول ۲ میانگین و انحراف معیار و کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

| متغیر | مؤلفه‌ها | میانگین | انحراف معیار | کجی | کشیدگی |
|---------------|----------|---------|--------------|-------|--------|
| یادگیری ضمنی | - | ۴۱/۷۷ | ۴/۹۳ | -۱/۶۱ | ۱/۰۹ |
| فرهنگ سازمانی | مشارکت | ۳۷/۰۷ | ۵/۲۳ | -۱/۷۰ | ۱/۵۶ |
| | انسجام | ۳۶/۵۴ | ۴/۴۶ | -۱/۰۵ | ۰/۹۸ |
| | انعطاف | ۳۷/۶۵ | ۴/۶۷ | -۱/۶۷ | ۱/۳۸ |
| | مأموریت | ۳۷/۳۹ | ۵/۵۳ | -۱/۰۱ | ۱/۱۲ |
| | نمره کل | ۱۴۷/۴۶ | ۲۱/۸۰ | -۱/۹۳ | ۱/۱۲ |

در جدول ۳ ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۳. ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

| متغیرها | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| ۱. یادگیری ضمنی | ۱ | | | | | |
| ۲. مشارکت | **۰/۴۸ | ۱ | | | | |
| ۳. انسجام | **۰/۳۶ | **۰/۳۸ | ۱ | | | |
| ۴. انعطاف | **۰/۴۶ | **۰/۳۷ | **۰/۳۶ | ۱ | | |
| ۵. مأموریت | **۰/۴۷ | **۰/۳۹ | **۰/۳۳ | **۰/۳۴ | ۱ | |
| ۶. فرهنگ سازمانی | **۰/۳۹ | **۰/۸۷ | **۰/۸۵ | **۰/۸۹ | **۰/۸۳ | ۱ |

همان‌طور که مشاهده می‌گردد بین فرهنگ‌سازمانی و یادگیری ضمنی همبستگی مثبت معناداری ($r=0/39$) وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی یعنی مشارکت ($r=0/48$)، انسجام ($r=0/36$)، انعطاف ($r=0/46$) و مأموریت ($r=0/47$) با یادگیری ضمنی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد؛ بنابراین فرضیه اول و دوم تأیید می‌شود.

به منظور بررسی نقش فرهنگ‌سازمانی در پیش‌بینی یادگیری ضمنی در مدارس ابتدایی از روش رگرسیون چندگانه استفاده شد. قبل از آزمون مدل ابتدا مفروضه‌های نرمال بودن (با استفاده از آزمون کجی- کشیدگی)، هم‌خطی بودن متغیرها (عامل تورم واریانس و شاخص تحمل) و استقلال خطاها (آزمون دوربین واتسون) مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش نرمال بودن داده‌ها از آزمون چولگی- کشیدگی^۱ استفاده شد. با توجه به جدول ۱ میزان چولگی و کشیدگی در حد استاندارد در بازه ۲ و -۲ بود لذا فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت. شاخص تحمل برای تمامی متغیرها کوچک‌تر از ۰/۹ (مشارکت=۰/۲۱، انسجام = ۰/۲۲، انعطاف= ۰/۱۵ و مأموریت= ۰/۲۴) و شاخص تورم کوچک‌تر از ۱۰ (مشارکت=۱/۶۳، انسجام = ۲/۶۷، انعطاف= ۱/۸۷ و مأموریت= ۲/۱۷) است، همچنین مقدار دوربین واتسون ۱/۵۷ است که کمتر از ۴ است و می‌توان گفت که از مفروضه‌ها تخطی صورت نگرفته است؛ بنابراین با توجه به شاخص‌های به‌دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که شرایط آزمون رعایت شده است. نتایج اجرای رگرسیون چندگانه در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج اجرای رگرسیون برای پیش‌بینی یادگیری ضمنی از مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی

| منبع تغییرات | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | F | معنی‌داری R^2 |
|--------------|---------------|------------|-----------------|--------|-----------------|
| پیش‌بین | ۸۱۵۰/۴۷ | ۴ | ۲۰۳۷/۶۱ | ۶۳۵/۹۷ | ۰/۰۰۰ |
| باقی‌مانده | ۱۲۲۰/۶۹ | ۳۸۱ | ۳/۲۰ | | ۰/۷۸ |
| کل | ۹۳۷۱/۱۷ | ۳۸۵ | | | |

نتایج حاصل از اجرای رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی (مشارکت، انسجام، انعطاف، مأموریت) می‌توانند یادگیری ضمنی را در مدارس ابتدایی

1. skewness-kurtosis

پیش‌بینی کنند ($p < 0/01$) $F(4, 381) = 635/97$. همچنین نتایج نشان می‌دهد که ضریب تعیین $R^2 = 0/78$ است که بیانگر این است که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکت، انسجام، انعطاف، مأموریت) می‌توانند ۷۸ درصد از تغییرات متغیر یادگیری ضمنی را تبیین کنند؛ بنابراین فرضیه سوم تأیید می‌شود. به منظور بررسی هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نتایج ضرایب رگرسیون در جدول ۵ گزارش می‌شود.

جدول ۵. ضرایب رگرسیون استانداردشده

| متغیر پیش بین | ضرایب رگرسیون (B) | خطای انحراف استاندارد | ضرایب رگرسیون استانداردشده (β) | t | معنی داری |
|---------------|-------------------|-----------------------|--|-------|-----------|
| مشارکت | ۰/۴۶ | ۰/۰۴ | ۰/۴۹ | ۱۲/۴۶ | ۰/۰۰ |
| انسجام | ۰/۲۱ | ۰/۰۵ | ۰/۲۰ | ۴/۹۵ | ۰/۰۰ |
| انعطاف | ۰/۱۸ | ۰/۰۵ | ۰/۱۷ | ۳/۶۳ | ۰/۰۰ |
| مأموریت | ۰/۴۴ | ۰/۰۳ | ۰/۴۹ | ۱۳/۱۲ | ۰/۰۰ |

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضرایب رگرسیون استانداردشده نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مشارکت، انسجام، انعطاف، مأموریت قادر به پیش‌بینی یادگیری ضمنی در مدارس ابتدایی است؛ بنابراین فرضیه چهارم تأیید می‌شود. نتایج حاصل از ضرایب رگرسیون استانداردشده (بتا) نشان می‌دهد که مشارکت و مأموریت بیشترین تأثیر ($\beta = 0/49$) را در یادگیری ضمنی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یادگیری ضمنی یک ظرفیت ارزشمند و کمتر شناخته‌شده در سازمان است که به دلیل ویژگی‌های ذاتی خود دارای پیچیدگی‌های زیادی است. استفاده از این ظرفیت به صورت آگاهانه و هوشمندانه می‌تواند به گردش و غنای دانش سازمانی کمک نموده و از هدررفت انرژی سازمان جلوگیری کند. رسالت نظام آموزشی در ارتقای فرایندهای آموزشی و بهبود کیفیت یادگیری موجب شده است که مدارس بیش از سایر سازمان‌ها در بهره‌مندی از ظرفیت یادگیری ضمنی مورد توجه باشند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی که تمام عناصر و فرایندهای سازمانی را در بر گرفته و تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌تواند تعیین‌کننده یادگیری ضمنی در سازمان باشد.

این پژوهش با هدف بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی با یادگیری ضمنی در مدارس انجام شد. در بررسی فرضیه اول و دوم پژوهش، نتایج نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با یادگیری ضمنی در مدرسه ارتباط معناداری وجود دارد. از آنجا که پژوهش‌هایی که دقیقاً با فرضیه‌های پژوهش انطباق داشته باشند انجام نگرفته است همسویی پژوهش با پیشینه تجربی به صورت تلویحی، قابل مقایسه است. نتایج این پژوهش با نتیجه پژوهش‌های طاهری و همکاران (۱۳۹۴)، Sallan و همکاران (2021)، Ali Imron، و همکاران (2021) Agistiawati و همکاران (2020)، Evans and Castelli (2018)، Janicijevic (2015) و Suppiah and Sandhu (2010) همسو است.

در بررسی فرضیه سوم و چهارم پژوهش، نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن می‌توانند پیش‌بینی‌کننده یادگیری ضمنی در مدرسه باشند. این نتیجه با نتیجه پژوهش‌های Sallan و همکاران (2021) و Suppiah and Sandhu (2010) انطباق دارد. همچنین به طور ضمنی با نتیجه پژوهش‌های طاهری و همکاران (۱۳۹۴)، Ali Imron و همکاران (2021) Agistiawati و همکاران (2020)، Evans and Castelli (2018) و Janicijevic (2015) همسو است.

از این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که برای بهره‌مندی از مزایای یادگیری ضمنی و استفاده از دانش ضمنی همکاران در سازمان، باید در راستای تقویت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکت، سازگاری و انطباق‌پذیری، انسجام و یکپارچگی، چشم‌انداز و مأموریت) کوشید تا بدین وسیله از ارتقای یادگیری سازمانی و انتقال دانش ضمنی به صورت یادگیری غیررسمی حمایت شود. فرهنگ سازمانی قوی، با شکل‌دهی ارزش‌های مشترک میان افراد یک سازمان، احساس اجتماع را درون سازمان تقویت می‌کند. این امر می‌تواند به سازمان کمک کند تا اعتماد، همکاری و کار تیمی را در سازمان حمایت کرده و در نتیجه اشتراک دانش میان افراد در سطوح مختلف تشویق و حمایت گردد. به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی که رسالت آن مبتنی بر یادگیری و بهسازی مداوم فراگیران و آموزگاران است، تقویت چشم‌انداز مبتنی بر یادگیرندگی می‌تواند پشتیبان یادگیری‌های ضمنی در سازمان باشد. یادگیری، در بنیاد خود انطباق‌پذیری و جویایی تغییرات مطلوب و خواستنی را همراه دارد. لذا تقویت فرهنگ انطباق‌پذیری در راستای تغییرات و نیازهای محیطی، عامل دیگری در تقویت یادگیری ضمنی در مدارس است.

فرهنگ، متن اصلی یک سازمان است و در مفهوم تغییر و مدیریت آن، پیچیدگی‌ها و چالش‌های اساسی وجود دارد و در این باره دیدگاه‌های متفاوت و متناقضی مطرح است؛ با این وجود رهبری و هدایت فرهنگ مدارس به سمت یادگیرندگی و همکاری در راستای بهره‌مندی از دانش ضمنی یکدیگر و چرخش و انتقال این سرمایه ارزشمند در سازمان، گامی کلیدی برای رشد و ارتقای سازمان و افزایش بهره‌وری و کارایی مدارس است. در واقع فرهنگ، می‌تواند آمادگی‌های لازم برای یادگیری را در سازمان شکل داده و تقویت نماید. این پژوهش با تأکید بر اهمیت یادگیری ضمنی در میان معلمان مدارس، پیشنهاد می‌کند در رهبری فرهنگ سازمانی به تقویت ویژگی‌های مشارکت‌پذیری، سازگاری و انطباق‌پذیری، انسجام و یکپارچگی و شکل‌دهی به چشم‌انداز و مأموریت مشترک تأکید شود تا از این رهگذر یادگیری ضمنی در مدارس تلویحاً پشتیبانی، تشویق و حمایت گردد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

ORCID

Monire Zamani
Rahim Moradi



<http://orcid.org/0009-0003-1618-1141>



<http://orcid.org/0000-0001-9401-9631>

منابع

- آسماندره، عبدالحمید. (۱۳۹۵). بررسی نقش جو آموزش سازمانی و فرهنگ سازمانی بر یادگیری غیررسمی معلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید مدنی آذربایجان.
- باتمانی، فردین و حیدری، صابر. (۱۳۹۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی معلمان. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۱۷(۱)، ۱-۱۳.
- بردبار، غلامرضا، ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا و سلیمی، نجمه. (۱۳۹۴). ارزیابی فرهنگ سازمانی با رویکرد تحلیل شکاف فازی کارکنان سازمان‌های فنی و حرفه‌ای استان یزد. مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۱(۲۹)، ۸۱-۱۰۷.
- بهلولی فسخودی، محسن، و ضرغامی، سعید. (۱۳۹۷). دلالت‌های دانش ضمنی برای یادگیری و تدریس با تأکید بر دیدگاه مایکل پولانی. پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت، ۸(۱)، ۵-۲۰.

- پورقاسم، علیرضا. (۱۳۹۶). رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه محقق اردبیلی.
- جعفرپور، لیلا. (۱۳۹۱). ارزیابی تأثیر استراتژی‌های اشتراک دانش بر بهبود مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های بیمه‌گر ایرانی با استفاده از چارچوب *cksm*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- سرکارآرانی، محمدرضا. (۱۳۹۴). درس پژوهی ایده‌های جهانی برای بهسازی آموزش و غنی‌سازی یادگیری. تهران: مرآت.
- سهرابی، طهمورث و محمدی، مرتضی. (۱۳۹۶). بررسی نقش فرهنگ یادگیری سازمانی در توانمندسازی کارکنان با مطالعه نقش میانجی انتقال دانش ضمنی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۳۲، ۱۵۵-۱۷۴.
- طاهری، مرتضی، نظری، ندا و غیائی، سعید. (۱۳۹۴). فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی: پیش‌بینی‌کننده‌های یادگیری در محیط کار. مجله مطالعات آموزش و یادگیری، ۸(۲)، ۱۹-۳۶.

References

- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Lecturer Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62-77.
- Ahmad, A., Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B. H., & Salloum, S. A. (2021). *Factors impacts organization digital transformation and organization decision making during Covid19 pandemic. In The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence* (pp. 95-106). Springer, Cham.
- Alavi, M., Kayworth, T.R., & Leidner D.E. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Ali Imron, M., waroh, M., Iswadi, U. d., Mutia Farida, R. D., Paramarta, V., Sunarsi, D., Akbar, I. R., Effendy, A. A., Siagian, A. O., & Masriah, I. (2021). Effect of Organizational Culture on Innovation Capability Employees in the Knowledge Sharing Perspective: Evidence from Digital Industries. *Annals of R.S.C.B*, 25(2), 4189 – 4203.
- Alshurideh, M., Salloum, S. A., Al Kurdi, B., Monem, A. A., & Shaalan, K. (2019). Understanding the quality determinants that influence the intention to use the mobile learning platforms: A practical study. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 13(11).
- Asmandara, A. H. (2015). *Investigating the role of organizational learning climate and organizational culture on teachers' informal learning. Master's thesis. Shahid Madani University of Azerbaijan. [In Persian]*
- Bahlouli Faskhudi, M., & Zarghami, S. (2017). Implications of tacit knowledge for learning and teaching with emphasis on Michael Polanyi's perspective. *Research Journal of Basics of Education*, 8(1), 5-20. [In Persian]

- Bardbar, Gh., Ebrahimzadeh, R., & Salimi, N. (2014). Evaluation of organizational culture with the approach of fuzzy gap analysis of employees of technical and professional organizations in Yazd province. *Management Studies on Police Training*, 1(29), 81-107. [In Persian]
- Batmani, F., & Heydari, S. (2017). Investigating the relationship between organizational culture and teachers' organizational learning. *Scientific Research Quarterly of School Management*, 7(1), 1-13. [In Persian]
- Borges, R. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36(1), 89-108.
- Denison و D.R., Gillespie, M.A., Haaland, S, Smerek, R., & Neale, W.S (2008). Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 112-132.
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work based learning (WBL). *Development and Learning in organizations*, 25(5), 8-12.
- Evans, E., & Castelli, P. A. (2018). Organizational Leadership And Culture Promote Tacit Knowledge Utilization. *Journal of Management and Marketing Research*, 22.1-23.
- Hamouche, S., & Chabani, Z. (2021). *COVID-19 and the new forms of employment relationship: implications and insights for human resource development*. Industrial and Commercial Training.
- Huie, C. P., Cassaberry, T., & Rivera, A. K. (2020). The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34-40.
- Jafarpour, L. (2011). *Evaluating the impact of knowledge sharing strategies on improving customer relationship management in Iranian insurance organizations using the cksm framework*. Master's thesis, Payam Noor University. [In Persian]
- Janicijevic, N. (2015). *Impact of Organizational Culture on Organizational Learning and Knowledge Management*. In: Proceedings of the ENTRENOVA-ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION Conference, Kotor, Montenegro, 1, 159-165.
- Lam, L., Nguyen, Ph., Le, N., & Tran, Kh. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open nnovation. *Open Innovation: Technology, Markt and Complexity*, 7(66), 1-16.
- Marsick, V. (2006). *Informal strategic learning in the workplace*. J. N. Streumer (ed.), Work-related learning, 51-69.
- Pourqasem, A. R. (2016). *The relationship between knowledge management and organizational culture with organizational entrepreneurship*. Master's thesis, Mohaghegh Ardabili University. [In Persian]
- Sallan, J., Diaz-Vicario, A., Barrera-Corominas, A., & Duran-Bellonch, M. (2021). Teachers' Informal Learning and Organizational Learning in Spain. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 74-87
- Sarkar Arani, M. R. (2014). *Studying a global idea for improving education and enriching learning*. Tehran: Marat Publications. [In Persian]
- Shim, H. S., & Roth, G. L. (2008). Sharing Tacit Knowledge Among Expert Teaching Professors and Mentees: Considerations for Career and Technical Education Teacher Educators. *Journal of Industrial Teacher Education*, 44(4), 5-28.

- Sohrabi, T., & Mohammadi, M. (2016) Investigating the role of organizational learning culture in empowering employees by studying the mediating role of tacit knowledge. *transfer in the perspective of government management*. 32, 155-174. [In Persian]
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2010). Organisational Culture's Influence on Tacit KnowledgeSharing Behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.
- Taheri, M., Nazari, N. & Ghiashi, S. (2014). Organizational learning culture, managerial effectiveness and psychological empowerment: predictors of learning in the work environment. *Journal of Education and Learning Studies*, 8(2), 19-36. [In Persian]

