

A Systematic Review of Research Related to the Learning Organization

Javad Barzouee¹

Article Type: Review Article

Received: 06/10/2025

Accepted: 21/12/2025

NAJA Strategic Studies Quarterly/Vol.10/NO.4 (serial 38)/Winter 2026*103-134



DOI: 10.22034/ssj.2025.1284599.1770

Abstract

Background and aim: The learning organization represents a transformed model of thinking in the knowledge era. The purpose of this study is to examine and systematically review research related to the *learning organization* in order to clarify its dimensions, components, and indicators.

Method: This applied descriptive–analytical study employed a systematic review method. The target population consisted of articles related to the learning organization published within the time span from 2012 to 2023. Initially, 76 studies were identified, of which 47 were excluded due to overlap, and 29 studies were ultimately selected. Data analysis was conducted using thematic analysis with three-level coding, and the Critical Appraisal Skills assessment tool was used to evaluate validity.

Results: The findings reveal four main dimensions. These include the learning process in the learning organization, comprising knowledge acquisition, information distribution, organizational memory, and information interpretation. Another dimension is the elements of the learning organization, which encompass collective learning, shared vision, personal mastery, and systems thinking. The findings also highlight learning barriers in the learning organization, including limited capacity for disseminating insights, limited capacity for recording insights, limited capacity for reflecting insights, limited capacity for action, and limited capacity for innovation. In addition, the characteristics of the learning organization were identified as organizational strategy, organizational culture, organizational resources, and leadership.

Conclusion: The success of learning organizations requires balance and simultaneous reinforcement of four core dimensions of learning: learning processes, key organizational elements, overcoming learning barriers, and special attention to organizational structural characteristics. Therefore, organizations that address these dimensions through a comprehensive approach will enhance their learning capability and remain sustainable in competitive environments.

Keywords: Learning Organization, Learning Organization Elements, Learning Process, Learning Barriers, Systematic Review, Organizational Learning.

1- PhD in Crime Prevention Management, Faculty of Law Enforcement and Traffic Sciences, Amin Police Comprehensive University, Tehran, Iran. borzoee.ja@gmail.com

مرور نظام‌مند پژوهش‌های مرتبط با سازمان یادگیرنده

جواد برزویی^۱

نوع مقاله: مقاله مروری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۳۰

فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا/ سال دهم/ شماره ۴ (پیاپی ۳۸) - زمستان ۱۴۰۴* ۱۳۴-۱۰۳



DOI: 10.22034/ssj.2025.1284599.1770

چکیده

زمینه و هدف: سازمان یادگیرنده الگویی تغییر یافته برای اندیشیدن، در عصر دانش است. هدف از این پژوهش بررسی و مرور نظام‌مند پژوهش‌های مرتبط با «سازمان یادگیرنده» به منظور تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن است.

روش: روش پژوهش توصیفی-تحلیلی از نوع کاربردی است که در آن از روش مرور نظام‌مند استفاده شده است. جامعه هدف پژوهش مقالات مرتبط با سازمان یادگیرنده در بازه زمانی از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۲ است. این پژوهش‌ها شامل ۷۶ پژوهش بود که ۴۷ مورد آن‌ها به دلیل هم‌پوشانی حذف و ۲۹ پژوهش انتخاب شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل مضمون با کدگذاری سه سطحی است و از ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها^۱ برای بررسی روایی بهره گرفته شد.

یافته‌ها: یافته‌ها شامل چهار بعد اصلی است که عبارت‌اند از: فرایند یادگیری در سازمان یادگیرنده با چهار مؤلفه (کسب دانش، توزیع اطلاعات، حافظه سازمانی و تفسیر اطلاعات)، عناصر سازمان یادگیرنده با چهار مؤلفه (یادگیری جمعی، آرمان مشترک، قابلیت‌های شخصی و نگرش نظام‌مند)، موانع یادگیری در سازمان یادگیرنده با پنج مؤلفه (کم‌ظرفیتی در انتشار بصیرت‌ها، کم‌ظرفیتی در ثبت بصیرت‌ها، کم‌ظرفیتی در انعکاس بصیرت‌ها، کم‌ظرفیتی در عمل و کم‌ظرفیتی در نوآوری) و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده با چهار مؤلفه (راهبرد سازمان، فرهنگ سازمان، منابع سازمان و رهبری).

نتیجه‌گیری: موفقیت سازمان‌های یادگیرنده نیازمند تعادل و تقویت هم‌زمان چهار بعد اصلی یادگیری است: فرایندهای یادگیری، عناصر کلیدی سازمان، غلبه بر موانع یادگیری و توجه ویژه به ویژگی‌های ساختاری سازمان. بنابراین، سازمان‌ها در صورتی که با رویکردی جامع به این ابعاد بپردازند، قابلیت یادگیری خود را بهبود خواهند بخشید و در محیط‌های رقابتی پایدار باقی خواهند ماند.

واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، عناصر سازمان یادگیرنده، فرایند یادگیری، موانع یادگیری، مرور نظام‌مند، یادگیری سازمانی.

۱- دکتری مدیریت پیشگیری از جرم، دانشکده انتظامی و راهور، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران.
borzoee.ja@gmail.com

مقدمه

در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز، سازمان‌ها در تلاش برای بقا و رشد، ناگزیرند پیوسته بیاموزند، خود را بازآفرینی کنند و ظرفیت‌های درونی‌شان را با محیط‌های متحول سازگار کنند. باور دارم که آنچه آینده سازمان‌ها را تعیین می‌کند، نه صرفاً میزان منابع یا فناوری آنان بلکه، توانایی یادگیری سازمانی است. یادگیری به‌مثابه فرایندی پویا که موجب تحول ذهنی و رفتاری در تمام سطوح سازمان می‌شود. بر همین اساس، مفهوم «سازمان یادگیرنده» به‌مثابه یکی از رویکردهای کلیدی در توسعه سازمان‌های نوآور و منعطف، طی چند دهه اخیر توجه گسترده‌ای را در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی به خود جلب کرده است. پژوهشگران برجسته‌ای چون سنگه، گاروین و مارکورات بر این باورند که سازمان‌های یادگیرنده با تکیه بر فرایندهای خلق، کسب، انتقال و کاربرد دانش، قادرند به بهبود مستمر عملکرد و ارتقای قابلیت‌های رقابتی دست یابند (برزویی و همکاران، ۱۴۰۴، ۱۲۲).

با وجود غنای ادبیات پژوهشی درباره سازمان یادگیرنده، هنوز هم در تعریف ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن اجماع نظری وجود ندارد. این پراکندگی مفهومی موجب شده است تا استفاده کاربردی از این مفهوم در محیط‌های واقعی با چالش مواجه شود. مدل‌های مختلفی مانند مدل سنگه با پنج انضباط یادگیری (سنگه، ۱۹۹۱)، چارچوب گاروین با سه سطح توانمندی (گاروین، ۲۰۱۳) و مدل‌های تلفیقی دیگر ارائه شده است؛ اما هر یک از آن‌ها بخشی از واقعیت سازمان‌های یادگیرنده را بازتاب می‌دهند و در تبیین جامع ابعاد بنیادین این سازمان‌ها ناکافی‌اند. دغدغه اصلی محقق در این پژوهش آن است که با مواجهه با این تنوع نظری، چگونه می‌توان تصویری یکپارچه و شایان اتکا از سازمان یادگیرنده به دست آورد که پایه‌ای برای تحلیل و طراحی مؤثر در محیط‌های سازمانی باشد.

افزایش پژوهش‌های پراکنده و نبود تحلیل‌های تلفیقی موجب شکل‌گیری خلأی نظری و کاربردی در ادبیات مربوط به سازمان یادگیرنده شده است. با وجود تحقیقات فراوان، هنوز مرور نظام‌مندی که بتواند ابعاد و مؤلفه‌های تکرارشونده را استخراج و چارچوبی منسجم از آن ارائه کند صورت نگرفته است. از این‌رو، مروری نظام‌مند^۱ به

منظور گردآوری و طبقه‌بندی یافته‌های معتبر در این زمینه ضرورتی علمی محسوب می‌شود. زیرا این نوع پژوهش می‌تواند به پالایش ادبیات موجود، شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی و ترسیم نقشه مفهومی دقیق‌تر از سازمان یادگیرنده کمک کند.

اهمیت این پژوهش را در دو سطح نظری و عملی می‌توان تبیین کرد. از منظر نظری، مرور نظام‌مند حاضر با ایجاد انسجام میان مدل‌ها و یافته‌های پیشین، پایه‌ای برای توسعه چارچوب‌های جامع سازمان یادگیرنده فراهم می‌سازد و از منظر عملی، نتایج آن می‌تواند به طراحی ابزارهای معتبر اندازه‌گیری سازمان یادگیرنده و تدوین راهبردهایی برای استقرار آن در سازمان‌های ایرانی و بین‌المللی کمک کند. تحقق چنین هدفی هم سبب ارتقای توان رقابتی سازمان‌ها می‌شود و هم فرهنگ یادگیری و نوآوری را در محیط‌های کاری تقویت خواهد کرد. از این‌رو، پژوهش حاضر گامی مؤثر در جهت پل زدن میان نظریه و عمل در حوزه یادگیری سازمانی است.

با توجه به آنچه بیان شد، سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه «الگوی سازمان یادگیرنده چگونه است؟».

پیشینه و مبانی نظری

برزویی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «الزامات تبدیل کلانتری و پاسگاه انتظامی به سازمان یادگیرنده» با استفاده از روش ترکیبی (شامل جمع‌آوری داده در بخش کیفی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا اشباع نظری از یازده نفر از نخبگان و در بخش کمی، با استفاده از سؤال از طریق پرسش‌نامه از ۱۴۰ نفر از کارکنان انتظامی و با روش تجزیه و تحلیل تحلیل مضمون داده‌ها در بخش کیفی و روش تحلیل عاملی در بخش کمی) به این نتیجه رسیدند که برای ایجاد سازمانی یادگیرنده در کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی، نیاز به همکاری مؤثر بین فرماندهان، کارکنان و ساختار سازمانی است. فرماندهان برای ایجاد سازمان یادگیرنده در کلانتری‌ها و پاسگاه‌ها، باید نقش رهبری آموزشی و تحول‌گرا ایفا کنند، تا فضایی برای یادگیری فراهم کنند؛ کارکنان باید خلاق و مسئولیت‌پذیر باشند و در فرایند یادگیری مشارکت کنند؛ ساختار سازمانی باید مسطح و انعطاف‌پذیر باشد تا یادگیری و نوآوری تسهیل شود. فرهنگ سازمانی باید به ترویج یادگیری، خلاقیت و پذیرش تغییرات بپردازد. استفاده از فناوری‌های نوین و ارزیابی مستمر پیشرفت‌های فردی و سازمانی برای بهبود فرایندها ضروری است.

حق‌پرست و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه تحول‌آفرین و مدیریت مشارکتی با سازمان یادگیرنده در مدارس شهرستان فراشبند» با روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و ابزار پژوهش پرسش‌نامه یادگیری سازمانی، به دنبال تبیین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت مشارکتی است. روایی و پایایی پژوهش هم توسط محققان پیشین بررسی و تأیید شده است. جامعه تحقیق تمام معلمان مقطع ابتدایی و متوسطه اول و دوم در شهرستان فراشبند بود که به صورت تصادفی طبقه‌ای از هر مقطع تعدادی مناسب انتخاب شدند. نتیجه تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و مدیریت مشارکتی به طور مثبت با یادگیری سازمانی مرتبط است. رهبران با ترکیب این دو سبک رهبری، می‌توانند محیطی ایجاد کنند که یادگیری، نوآوری و همکاری را تقویت می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند. محققان در راستای نتایج تحقیق خود پیشنهاد داده‌اند که رهبران و مدیران آموزش و پرورش جوّی ایجاد کنند که معلمان را تشویق کند تا با راهبردهای آموزشی جدید آزمایش کنند و در کلاس درس خطر نکنند. این را می‌توان با فراهم کردن فرصت‌هایی برای معلمان برای آزمایش چیزهای جدید، شناخت و پاداش دادن به نوآوری، ارائه پشتیبانی و بازخورد و کمک به معلمان برای یادگیری از تجربیات خود انجام داد. مدیران مدارس باید بازخورد و حمایت منظمی از معلمان ارائه کنند تا به آن‌ها در بهبود مهارت‌های تدریس کمک کند.

رنجبر کبوترخانی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «مرور نظام‌مند مطالعات مدیریت جهادی» انجام دادند که در آن از میان ۷۸ پژوهش بدون تکرار در بین پایگاه‌های داده‌ای معتبر ایران، ۳۲ مورد مرتبط انتخاب کردند. ابزار گردآوری داده‌ها پژوهش‌های حوزه مدیریت جهادی و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز تحلیل محتوای کمی بوده است. آن‌ها با روش مرور نظام‌مند به این نتیجه رسیده‌اند که پژوهش‌های مدیریت جهادی در فرایندی تکراری قرار گرفته‌اند و نتیجه جدیدی از آنها حاصل نمی‌شود؛ بنابراین، نخست لازم بود تصویری از کل پژوهش‌های این حوزه ارائه شود و سپس مسیر پژوهش‌های آینده این حوزه مشخص گردد.

زاهدی پور و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله خود که برگرفته از رساله‌ای با عنوان «ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: مدارس مقطع ابتدایی

شهر تهران) است، پژوهش را با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) انجام داده‌اند؛ به طوری که در بخش کیفی از نظریه زمینه‌ای و در بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی استادان دانشگاهی متخصص در آموزش ابتدایی و در بخش کمی معلمان ابتدایی شهر تهران در سال ۱۳۹۸ بودند. ۱۲ نفر نمونه در بخش کیفی به روش هدفمند از استادان دانشگاه و ۱۹۶ نفر از معلمان ابتدایی آموزش و پرورش ۲۲ گانه در شهر تهران به روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار تحقیق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. نتایج نشان داد دوازده مؤلفه در ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده نقش دارد که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: شایستگی‌های معلمان، سیاست‌های آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی، فعالیت‌های فوق برنامه، استقرار نظام یاددهی و یادگیری، شایستگی‌های مدیران، امکانات، فناوری، آینده‌نگری روش‌ها و ابزار نوآورانه ارتقای سطح سلامت بهداشت و ایمنی مدرسه، اعتقاد به خرد جمعی و مدیریت و رهبری. با توجه به یافته‌های پژوهش، مدارس اثربخش به دنبال اجرای مداوم برنامه ریزی هستند که با حمایت بهتر از آموزش، منجر به تسریع فرایند یادگیری می‌شوند.

عین الرحمن و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش به مثابه تلاشی برای توسعه سازمان‌های یادگیرنده در مؤسسات آموزش اسلامی» با روش کتابخانه‌ای و استفاده از کتاب‌ها، مجلات، اسناد و داستان‌های تاریخی به دنبال بررسی نظریه‌های مرتبط بودند. آن‌ها از فن تحلیل موضوعی استفاده کردند که بررسی یافته‌های ایده‌های کلیدی در موضوعات و محورهای پژوهش است. روش مرور ادبیات در این تحقیق شامل تعیین موضوع، جست‌وجوی متون مرتبط، استدلال، بررسی ادبیات مرتبط، نقد ادبیات و نوشتن مرور است. بر اساس نتیجه این تحقیق، مریان در مؤسسات آموزشی، برای توسعه و ارتقای منابع انسانی و افزایش ارزش سازمان نیاز به مدیریت دانش و یادگیری سازمانی دارند. در مؤسسه آموزشی، استفاده از مدیریت دانش نه امری یک‌بارمصرف که فرایندی طولانی و پیچیده است. با سازمان یادگیرنده، تمام جنبه‌های مربوط به مؤسسات آموزشی اسلامی به خوبی کار می‌کند.

ابراهیم^۲ و عثمان^۱ (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «بررسی پیوند بین یادگیری سازمانی

1- Ainur Rahman et al.

2- Ibrahim

و رهبری تحول‌آفرین» انجام دادند. هدف از این پژوهش برجسته کردن اهمیت رابطه بین یادگیری سازمانی و رهبری تحول‌آفرین از طریق تمرکز بر اهمیت نقش‌های رهبری در محیط‌های تجاری دائم در حال تغییر و چالش‌برانگیز امروزی بوده است. روش تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی و مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش هم از مدیران و کارکنان شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف بوده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای صورت گرفته و شامل ۲۵۰ نفر از افراد منتخب بوده است. بر اساس نتایج پژوهش، رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد و این یادگیری نیز به‌طور مستقیم موجب بهبود نوآوری و خلاقیت می‌شود. با وجود برخی شواهد موجود در ادبیات پژوهش، بررسی بیشتر این نتایج در انواع مختلف سازمان‌ها و در بافت‌های جغرافیایی گوناگون ضروری به نظر می‌رسد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران ارشد باید در جهت به‌کارگیری سبک‌های نوین رهبری تلاش کنند و با حمایت از رهبران تحول‌آفرین، زمینه لازم را برای اثربخشی یادگیری سازمانی فراهم آورند. آنها بر خلاق‌ترین و نوآورانه‌ترین جنبه‌های افراد خود و فرایند یادگیری تمرکز می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین باید برای ایجاد تغییر مورد نیاز، پست‌های سازمانی بالایی داشته باشند. همچنین به آنها کمک می‌کنند به سمت فرهنگ سازمانی بهتر و یادگیری بهتر حرکت کنند که به‌مثابه گام‌های اولیه در جهت نوآوری و بهره‌برداری از ظرفیت خلاقانه کارکنان محسوب می‌شود.

وجه تشابه تمام پژوهش‌های این حوزه بیان این مطلب است که سازمان یادگیرنده نهادی پویا و انعطاف‌پذیر است که با بهره‌گیری از فناوری نوین، یادگیری فردی و گروهی و تقویت فرهنگ سازمانی و رهبری مشارکتی، به‌طور مستمر روش‌های نو را می‌آموزد و توانایی خود را در خلق آینده‌ای بهتر افزایش می‌دهد. چنین سازمانی به‌جای تکرار الگوهای سنتی، فرایند تغییر را تقویت می‌کند و با ترکیب ابعاد مدیریت دانش، تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی، زمینه رشد و بهره‌وری پایدار را فراهم می‌آورد. پژوهش حاضر با رویکرد مرور نظام‌مند و تحلیلی، از پژوهش‌های پیشین متمایز است؛ زیرا ضمن تلفیق و طبقه‌بندی مؤلفه‌های مختلف مدل‌های سازمان یادگیرنده، نوآوری در

ارائه تصویری جامع، مقایسه‌ای و فرامدل از دانش موجود دارد و بدین ترتیب بستری برای تحلیل و توسعه نظریات در این حوزه فراهم می‌سازد.

مفهوم سازمان یادگیرنده: سنگه^۱ (۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که به طور مداوم ظرفیت خود را به منظور خلق آینده توسعه می‌دهد. برای چنین سازمانی، فقط حفظ حیات کافی نیست و در آن «یادگیری برای بقا» یا آنچه «یادگیری تطابقی» نامیده می‌شود با «یادگیری مولد» درهم آمیخته می‌شود و منجر به نوعی یادگیری می‌شود که ظرفیت خلاق بودن ما را افزایش می‌دهد.

از نظر گفارت و مارسیک^۲ (۱۹۹۶)، سازمان یادگیرنده سازمانی است که ظرفیت یادگیری، تطبیق و تغییر خود را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی فرایندهای یادگیری تجزیه و تحلیل می‌شود، تحت نظارت قرار می‌گیرد، توسعه پیدا می‌کند و در ارتباط با اهداف نوآوری و بهبود، مدیریت می‌شود. چشم‌انداز، راهبرد، رهبری، ارزش‌ها، ساختارها، سامانه‌ها، فرایندها و عملکردهای چنین سازمانی دست‌به‌دست هم می‌دهند تا یادگیری و بهبود افراد را تسهیل و یادگیری سطح سازمانی را تسریع کنند.

سازمان یادگیرنده مانند موجودی زنده مشتمل است بر: اختیار افراد برانگیخته، زندگی در همزیستی ادراک‌شده به طور آشکار، احساس سهم مشترک در سرنوشت سود و زیان، تلاش در رسیدن به اهداف مشترک، مشتاق برای استفاده از همه فرصت‌ها برای یادگیری از موقعیت‌ها، فرایندها و رقابت‌ها برای سازگاری موزون و هماهنگ با تغییرات محیطی و بهبود مداوم عملکرد در سطح فردی و سازمانی (گاروین^۳، ۲۰۱۳: ۵۶).

ایده سازمان یادگیرنده که به طور چشمگیری از سال ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. این ایده در مقام پاسخ به این سؤال است که چگونه سازمان‌ها در محیط پیچیده و متغیر دنیای امروز می‌توانند اثربخش عمل کنند. همه مدیران می‌خواهند که سازمانشان اثربخش‌تر عمل کند. پس برای ایجاد چنین محیطی خلاقانه‌ای باید به طور مداوم بر افزایش و بسط آگاهی و توانایی‌های مشترک و جمعی متمرکز شوند (نجف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹:). افراد در سازمان‌های یادگیرنده دارای آرمان مشترکی هستند که با تمام وجود به آن اعتقاد دارند و همین امر سبب همسویی

1- Senge

2 Gephart & Marsick

3 Garvin

انرژی و توان افراد می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توانیم سازمان‌های دانش‌آفرین بنامیم. سازمان‌هایی که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداع‌ها و ابتکارها کاری تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است؛ روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان، تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظرها و افکار نو تشویق می‌شود و نوآوران پرورش می‌یابند (گلرد و همکاران، ۱۳۹۷).

مرور نظام‌مند: بسیاری از ابزارهای ترکیب و تلفیق نظام‌مند تحقیقات به کوشش دانشمندان علوم اجتماعی آمریکا در دهه ۱۹۶۰ گسترش یافتند (چالمز^۱ و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۲). در دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ میلادی، روانشناسان و عالمان علوم اجتماعی ضرورت برداشتن گام‌های منظم در مرور نظام‌مند را اعلام کردند تا سوگیری‌ها و خطاهای تصادفی در مرور پژوهش‌ها به حداقل برسد (لایت^۲ و همکاران، ۱۹۷۱: ۴۲۹؛ گلس^۳، ۱۹۷۶: ۳؛ روزنتال^۴، ۱۹۷۸: ۱۸۵؛ جکسون^۵، ۱۹۸۰: ۴۳۸؛ کوپر^۶، ۱۹۸۲: ۲۹۱). مرور نظام‌مند بهترین نوع شناخته‌شده انواع مرورهاست. این نوع از مرور به دنبال جست‌وجویی نظام‌مند برای ارزیابی و تلفیق پژوهش‌هاست. اجرای این مرور مستلزم رعایت ضوابط و اصول راهنمای استاندارد و تعریف‌شده است.

مراحل مرور نظام‌مند: ۱- تدوین پرسش پژوهش، ۲- جمع‌آوری گروه تحقیق، ۳- تدوین شیوه‌نامه، ۴- جست‌وجوی کامل، ۵- گزینش پژوهش‌ها بر طبق شیوه‌نامه، ۶- ارزیابی کیفیت پژوهش‌ها بر طبق شیوه‌نامه، ۷- استخراج داده‌ها، ۸- تجزیه و تحلیل و ارائه نتایج، ۹- تفسیر نتایج و ۱۰- نگارش گزارش (عباسی و سراج زاده، ۱۳۹۵: ۳۴).

روش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی است و در آن از روش نظام‌مند برای بررسی پژوهش‌های سازمان یادگیرنده استفاده شده است. برای

1 Chalmers
2 Light
3 Glass
4 Rosenthal
5 Jackson
6 Cooper

جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، در مرحله نخست و بر اساس جست‌وجوی انجام‌شده، ۷۶ پژوهش در بازه زمانی ده‌ساله از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۲ شناسایی شد که از این تعداد، ۴۷ پژوهش به دلیل نقص اطلاعات یا هم‌پوشانی کنار گذاشته شدند. پس از حذف موارد مذکور، در کل، ۲۹ پژوهش انتخاب شد که بسیاری از آن‌ها به مقالات اختصاص داشت. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل مضمون با کدگذاری سه‌سطحی است و از ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها برای بررسی روایی بهره گرفته شد.

مقاله‌های مروری نظام‌مند زمانی به کار برده می‌شود که داده‌های فراوانی در دسترس است و دیدگاه‌های شخصی اهمیتی ندارد و به‌دقت می‌توان شواهد را بررسی و ارزیابی کرد (هال، ۲۰۰۳). مرور نظام‌مند به محقق امکان می‌دهد که با بررسی پیشینه پژوهشی در موضوع واحد، شکاف‌های تحقیقاتی، کاستی‌ها، تفاوت‌ها و نیز تشابهات یافته‌ها را شناسایی و چارچوبی برای فعالیت‌های پژوهش جدید در آن حوزه ارائه کند (هومن، ۲۰۱۴: ۵۸). در پژوهش حاضر از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو بهره گرفته شده و خلاصه این هفت مرحله در شکل شماره (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو

در ادامه، این هفت مرحله را برای مرور نظام‌مند پژوهش‌های سازمان یادگیرنده یک به یک انجام می‌دهیم.

یافته‌ها

گام اول: تنظیم سؤال پژوهش: برای تنظیم سؤال پژوهش روی سه مسئله «چه کسی»، «چه وقت» و «چگونه» تأکید شده است. بدین منظور، پژوهش حاضر از پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلف استفاده کرده و پژوهش‌ها را بررسی کرده است. سؤال پژوهش به صورت زیر است:

شاخص‌ها و مفاهیم سازمان‌های یادگیرنده چیست؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون: جامعه آماری پژوهش شامل مقالات فارسی موجود در پایگاه‌های بانک اطلاعات نشریات کشور^۱، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۲، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران^۳ (ایراندک)، سیویلیکا، مقالات علمی اجلاس و نشریات مختلف فارسی است. واژگان جست‌وجوشده شامل یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بود که این واژگان در عنوان، چکیده یا کلیدواژه‌های پژوهش‌های مورد بررسی به کار رفته بود. در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه داده‌ها و نشریات مختلف با استفاده از کلیدواژه‌ها، در مجموع، ۷۶ پژوهش یافت شد. در جدول شماره (۱)، توزیع فراوانی پژوهش‌های بازایی شده سازمان یادگیرنده در پایگاه‌های اطلاعاتی مورد بررسی ارائه شده است.

معیارهای ورود به پژوهش عبارت است از: ۱. استفاده از اصطلاحات تعیین شده برای عنوان، ۲. کامل بودن گزارش پژوهش و ۳. ارتباط داشتن محتوای پژوهش با موضوع مربوط به سازمان یادگیرنده.

معیارهای خروج از پژوهش عبارت است از: ۱. مقالاتی که فاقد متن کامل بود؛ ۲. مقالاتی که نگارش ادبی مناسبی نداشت؛ ۳. پژوهش‌هایی که به صورت شفاف و قابل درک برای خوانندگان نوشته نشده بود.

1- <https://www.magiran.com>

2- <https://www.sid.ir>

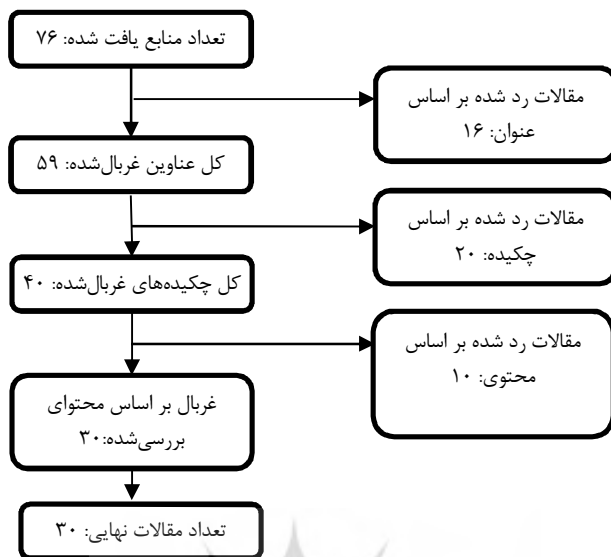
3- <https://irandoc.ac.ir>

جدول شماره ۱. توزیع فراوانی پژوهش‌های بازبای شده سازمان یادگیرنده در پایگاه‌های اطلاعاتی مورد

بررسی

کل	سال پژوهش	پالایش شده بر اساس متن کامل	پالایش شده بر اساس چکیده	پالایش شده بر اساس عنوان	تعداد کلی مقالات	پایگاه داده
۶	۱۳۹۰-۱۴۰۲	۲	۳	۴	۱۵	سیویلیکا
۷	۱۳۹۰-۱۴۰۲	۴	۱۰	۵	۲۶	سید (SID)
۱۰	۱۳۹۰-۱۴۰۲	۴	۵	۵	۲۴	مگیران
۷	۱۳۹۰-۱۴۰۲	۰	۲	۲	۱۱	ایراندک
۳۰	۱۳۹۰-۱۴۰۲	۱۰	۲۰	۱۶	۷۶	مجموع

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: برای جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، در مرحله نخست و بر اساس جست‌وجوهای صورت گرفته، ۷۶ پژوهش شناسایی شد که از این میان، ۴۷ پژوهش به دلیل نقص اطلاعات یا هم‌پوشانی کنار گذاشته شد. پس از حذف موارد مذکور ۲۹ پژوهش انتخاب شد که بسیاری از آن‌ها به مقالات اختصاص داشت. تمام مقالات و گزارش‌ها با استفاده از پالایش بر اساس عنوان، پالایش بر اساس چکیده و پالایش بر اساس کل متن غربالگری شد. برای این غربالگری از ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها بهره گرفته شد. شکل شماره (۲)، خلاصه‌ای از فرایند ارائه شده را همراه با نتایج به دست آمده نشان می‌دهد.



شکل ۲. خلاصه‌ای از نتایج جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب (گام سوم)

در این پژوهش، اطلاعات پژوهش‌های انتخاب‌شده به صورت نظام‌مند دسته‌بندی شد. ابتدا، مقالات بر اساس موضوع اصلی در حوزه سازمان یادگیرنده در چهار مجموعه طبقه‌بندی شد. سپس، ویژگی‌های هر پژوهش شامل سال انتشار و عنوان پژوهش ثبت شد و در نهایت، این داده‌ها تحلیل و بررسی شد.

جدول شماره ۲. مروری بر پژوهش‌های استخراج‌شده در حوزه سازمان یادگیرنده

ردیف	عنوان پژوهش	سال پژوهش	پایگاه داده
۱	تحلیل اثر سازمان یادگیرنده بر بازاریابی داخلی در شرکت برق منطقه‌ای سمنان	۱۴۰۱	سید
۲	تعامل بین سازمان یادگیرنده - یاددهنده	۱۴۰۰	سید
۳	رابطه بین یادگیری سازمانی با خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان فراسبند	۱۴۰۰	سید
۴	طراحی مدل سازمان یادگیرنده بر اساس نظریه داده‌بنیاد (نمونه پژوهی: ورزش)	۱۳۹۹	سید
۵	موانع هم‌راستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در حوزه صنعت فولاد ایران	۱۴۰۱	سید
۶	عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده	۱۳۹۸	سید
۷	طراحی مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده	۱۳۹۲	سید

ردیف	عنوان پژوهش	سال پژوهش	پایگاه داده
۸	ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در راستای ارتقای سرمایه فکری و بهره‌وری نیروی انسانی در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی به روش کیفی	۱۳۹۴	مگیران
۹	طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران	۱۴۰۰	مگیران
۱۰	ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک‌های دولتی ایران	۱۳۹۹	مگیران
۱۱	ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران	۱۳۹۷	مگیران
۱۲	ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (نمونه‌پژوهی: مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران)	۱۳۹۹	مگیران
۱۳	بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی (نمونه‌پژوهی: کارکنان دانشگاه اصفهان)	۱۳۹۹	مگیران
۱۴	بررسی ابعاد سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی منطقه ۴ شهر تهران	۱۳۹۳	مگیران
۱۵	ارائه الگوی سازمان یادگیرنده برای شرکت‌های تولیدی (نمونه‌پژوهی: شرکت تراکتورسازی تبریز)	۱۳۹۸	مگیران
۱۶	سنجش تطابق پلیس اطلاعات و امنیت عمومی ناجا با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده	۱۳۹۸	مگیران
۱۷	بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی: نمونه‌پژوهی	۱۳۹۳	ایراندک
۱۸	بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان	۱۳۹۸	ایراندک
۱۹	هوش سازمانی، عامل رشد سازمان یادگیرنده	۱۳۹۴	ایراندک
۲۰	نقش تعهد سازمانی در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده (نمونه‌پژوهی: مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی)	۱۳۹۵	ایراندک
۲۱	بررسی رابطه میان کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده	۱۳۹۴	ایراندک
۲۲	تأثیر سازمان‌های یادگیرنده بر مزیت رقابتی و نوآوری سازمانی با نقش متغیر میانجی خلاقیت	۱۳۹۶	ایراندک
۲۳	رابطه بین دیدگاه پرستاران در مورد اصول سازمان یادگیرنده با تعهد سازمانی	۱۳۹۲	ایراندک
۲۴	شناسایی الزامات خلق سازمان هوشمند در پرتو سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش	۱۴۰۱	سیویلیکا
۲۵	مدل سازمان یادگیرنده برای سازمان محیط زیست با رویکرد کیفی	۱۴۰۱	سیویلیکا
۲۶	ارائه الگویی برای مدیریت دانش کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی (نمونه‌پژوهی: شهرداری تهران)	۱۴۰۱	سیویلیکا
۲۷	بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) (نمونه‌پژوهی: سازمان هواشناسی کشور)	۱۴۰۱	سیویلیکا
۲۸	بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان	۱۳۹۲	سیویلیکا

ردیف	عنوان پژوهش	سال پژوهش	پایگاه داده
	در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی		
۲۹	بررسی سبک رهبری و فرهنگ سازمانی بر کارکرد سازمان یادگیرنده	۱۳۹۹	سیویلیکا

تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این مرحله، پژوهش‌های انتخاب‌شده چندین بار مرور شد تا یافته‌های درون‌متنی استخراج شود. طی فرایند تجزیه و تحلیل، موضوعاتی که در میان پژوهش‌های موجود برجسته شده بود شناسایی شد. این فرایند به‌مثابه بررسی موضوعی تلقی می‌شود.

جدول شماره ۳. یافته‌های مقالات

نام پژوهش	نتایج	نمره نهایی ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها
تحلیل اثر سازمان یادگیرنده بر بازاریابی داخلی در شرکت برق منطقه‌ای سمنان	زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده در شرکت برق منطقه‌ای سمنان از حد متوسط بالاتر است و در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. بین زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده با بازاریابی داخلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در واقع، زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت و معناداری بر بازاریابی داخلی دارد.	۳۵
تعامل بین سازمان یادگیرنده - یاددهنده	یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان یادگیرنده با مؤلفه‌های یاددهنده رابطه مستقیم دارد و با افزایش این مؤلفه‌ها تأثیر مثبت و قوی بر سازمان یادگیرنده - یاددهنده دارد. سازمان‌ها برای یادگیرنده بودن باید یاددهنده باشند.	۴۰
رابطه بین یادگیری سازمانی با خلاقیت دبیران	بین یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران، رابطه‌ای مثبت و معنادار مشاهده شد. همچنین، مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و چشم‌انداز به‌طور هم‌زمان خلاقیت دبیران را پیش‌بینی می‌کنند. بر اساس این یافته‌ها، خلاقیت دبیران با توجه به مهارت‌های فردی، یادگیری گروهی و چشم‌انداز قابل پیش‌بینی است. بنابراین، مدیران می‌توانند با فراهم کردن تسهیلات لازم برای یادگیری سازمانی، زمینه بهینه‌سازی خلاقیت دبیران را فراهم آورند.	۴۰
طرحی مدل سازمان یادگیرنده بر اساس نظریه داده‌بنیاد (نمونه پژوهی: وزارت ورزش)	در این پژوهش، عوامل مؤثر بر مدیریت ورزشی شامل عوامل علی مانند شغلی، فردی و سازمانی، عوامل زمینه‌ای شامل خانوادگی، مدیریتی، همکاران و محیط فیزیکی و عوامل مداخله‌گر شامل عوامل کلان اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و عوامل خرد مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و سیاست‌های سازمانی احصا	۴۵

نمره نهایی ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها	نتایج	نام پژوهش
	<p>شد. راهبردهای مشخص شده شامل توسعه ارتباطات، متنوع‌سازی جو سازمان، طراحی مشاغل، آموزش کارکنان، تأمین نیازهای کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، برقراری عدالت و شایسته‌سالاری، تأمین تجهیزات و امکانات مناسب و بهره‌گیری از سبک رهبری مناسب است و پیامدهای آن شامل توسعه یادگیری سازمانی، افزایش بهره‌وری، توانمندسازی کارکنان، خلق ایده‌های نو در مدیریت ورزشی و توسعه زیرساخت‌های ورزش و تربیت‌بدنی است.</p>	
۴۲	<p>مدل هم‌راستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در حوزه صنعت فولاد ایران شامل شرایط علی مانند تقویت یادگیری از سوی رهبری سازمان و فراهم کردن محیط یادگیری (شامل ذخیره‌سازی دانش، بسترهای ارتقا، جستارگری و تبادل نظر، اشتراک دانش، فرهنگ دانش، زیرساخت دانش، به‌کارگیری دانش و فرایند یادگیری)، عوامل مداخله‌گر، و نیز دیدگاه‌های سنجش کارکنان از جمله دیدگاه مالی، دیدگاه رشد و یادگیری، دیدگاه فرایند داخلی سازمان و دیدگاه مشتری است. همچنین، استقرار سامانه‌ها برای دستیابی به یادگیری و تسهیم آن و اجتماعی‌سازی دانش تحت یک مفهوم انتزاعی راهبردها قرار می‌گیرد که شامل ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، توانمندسازی افراد به سوی چشم‌انداز یادگیری، یادگیری گروهی و ترغیب همکاران، درونی‌سازی دانش، برونی‌سازی دانش و خلق دانش است. این مجموعه پیامدهای هم‌راستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش را شکل می‌دهد.</p>	<p>موانع هم‌راستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در حوزه صنعت فولاد ایران</p>
۳۸	<p>با اقداماتی نظیر به‌کارگیری رهبران طراح، معلم و ناظر، ایجاد فضای تعمقی، بهره‌گیری از تجارب موردی، تلاش فردی و سازمانی برای ایجاد تعادل بین کار و خانواده، فراهم کردن فرصت برای یادگیری و تفکر و واگذاری تصمیم‌گیری‌ها به بدنه کارشناسی، سرپرست می‌تواند زمینه‌های لازم برای ایجاد سازمان یادگیرنده را فراهم کند.</p>	<p>عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده</p>
۲۸	<p>هدف از این مقاله ارائه مدلی یکپارچه برای سنجش همه جنبه‌های یادگیری در سازمان بود. این مهم از طریق بهره‌گیری از مدل‌های موجود در سه بخش توانمندسازی یادگیری، فرایند یادگیری و عملکرد سازمانی صورت گرفت.</p>	<p>طراحی مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده</p>
۲۶	<p>مدل نهایی کیفی توسعه سازمان یادگیرنده در پنج بعد، سطوح یادگیری، تفکر نظام‌مند، چشم‌انداز و آرمان مشترک، مدل‌ها و</p>	<p>ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در راستای</p>

نمره نهایی ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها	نتایج	نام پژوهش
	الگوهای ذهنی و ارزیابی سازمان یادگیرنده ارائه شد.	ارتقای سرمایه فکری و بهره‌وری نیروی انسانی در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی به روش کیفی
۳۴	نتایج نشان داد که مهم‌ترین مؤلفه‌های میل به تقویت یادگیری سازمانی شامل اعتقاد مدیران و کارکنان بانک به اهمیت یادگیری سازمانی در تعالی سازمان، توجه سازمان به موانع یادگیری، برنامه‌ریزی برای حذف یا کاهش این موانع و فراهم بودن فضای مشوق یادگیری و تبادل اطلاعات حرفه‌ای است.	طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران
۴۵	به این نتایج دست یافته است که: الف) یادگیری مستمر توسط کارکنان این بانک‌ها صورت نمی‌گیرد. ب) ساختار سلسله‌مراتبی موجود و فقدان ارتباطات دوطرفه و آزاد باعث شده است که اصل گفت‌وگو در سازمان به‌طور مؤثر مورد توجه قرار نگیرد. ج) حمایت و تشویق لازم برای تبدیل بانک‌های دولتی به بانک یادگیرنده از سوی مدیران و رهبران راهبردی صورت نمی‌گیرد و رویکرد سنتی مدیران و توجه نکردن آن‌ها به الگوهای نوین مدیریتی مانع تقویت یادگیری سازمانی می‌شود.	ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک‌های دولتی ایران
۲۶	این الگو مرکب از پنج بعد است که به ترتیب اولویت شامل بعد فردی، بعد گروهی، بعد سازمانی، بعد مدیریتی و بعد محیطی است. مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور شامل قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، یادگیری گروهی، مهارت‌های ارتباطی، اشتراک دانش، چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، جو سازمانی، ارزش‌های سازمانی، ارزشیابی سازمانی، رهبری تفکر نظام‌مند، ممیزی دانش و ممیزی محتوا، ممیزی برنامه و نیروی انسانی و فرهنگ محیطی، قوانین و مقررات، فناوری عوامل اقتصادی و سیاسی است.	ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران
۳۹	نتایج نشان داد دوازده مؤلفه در ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده نقش دارد که به ترتیب اولویت عبارت است از شایستگی‌های معلمان سیاست‌های آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی فعالیت‌های فوق برنامه، استقرار نظام یاددهی و یادگیری شایستگی‌های مدیران امکانات فناورانه، آینده‌نگری روش‌ها و ابزار	ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (نمونه پژوهی: مدارس مقطع

نمره نهایی ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها	نتایج	نام پژوهش
	نوآورانه ارتقای سطح سلامت بهداشت و ایمنی مدرسه، اعتقاد به خرد جمعی مدیریت و رهبری به‌مثابه مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده در مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران است.	ابتدایی شهر تهران)
۳۴	رابطه معکوس بین قابلیت یادگیری سازمانی و ساختار سازمانی به ساختارهای سخت و غیر منعطف اشاره دارد.	بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی (نمونه پژوهی: کارکنان دانشگاه اصفهان)
۴۱	هر چه الگوهای ذهنی بیشتر شود، رهبری معلمان افزایش خواهد یافت. هر چه یادگیری نظام‌مند بیشتر شود، رهبری معلمان افزایش خواهد یافت.	بررسی ابعاد سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی منطقه چهار شهر تهران
۴۵	مقدم‌ترین نشانه اقدام برای ظهور یادگیری سازمانی اعتقاد رهبران سازمان به این مهم است و مهم‌ترین رسالت مرکز یادگیری تبدیل مدیران ارشد به رهبران یادگیرنده است.	ارائه الگوی سازمان یادگیرنده برای شرکت‌های تولیدی (نمونه پژوهی: شرکت تراکتورسازی تبریز)
۲۹	توجه بیشتر به استقرار زیرنظام‌های سازمان یادگیرنده و توسعه متوازن این زیرنظام‌ها متناسب با تولید دانش بومی پلیسی و اطلاعاتی و ارتقای سطح یادگیری به منظور توانمندسازی افراد و لزوم توجه هم‌زمان به تمام زیرنظام‌های سازمان یادگیرنده ضروری است و موانع یادگیری از جمله دیوان‌سالاری لجام‌گسیخته، کنترل‌های غیر کارکردی و سلسله‌مراتب نامنعطف کاهش داده یا حذف شود.	سنجش تطابق پلیس اطلاعات و امنیت عمومی ناجا با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
۳۵	خلق سازمان هوشمند به‌مثابه مقوله محوری در پنج دسته عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها توزیع و مدل نهایی پژوهش را ارائه نمود. بر اساس مفاهیم و مقوله‌های مشخص شده، الزامات خلق سازمان هوشمند تحت تأثیر الزام به اصلاح نظام اداری، تغییر و	شناسایی الزامات خلق سازمان هوشمند در پرتو سازمان یادگیرنده و

نمره نهایی ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها	نتایج	نام پژوهش
	تحولات سریع محیطی و حرکت به سمت جوامع هوشمند قرار گرفت و با تأثیرپذیری از این عوامل علی، منجر به شکل‌گیری راهبردهای مدیریت دانش و آموزش مستمر شد.	مدیریت دانش
۳۸	تحقیق منجر به شناسایی هشت مضمون فراگیر در مدل سازمان یادگیرنده برای سازمان محیط زیست شد که شامل ارزیابی ایجاد نظام و اصلاح ساختار منابع انسانی، رفتار سازمانی، مدل ذهنی، قابلیت شخصی، یادگیری جمعی، استفاده از ظرفیت‌های ایجاد و تولیدکننده ایده، آرمان و چشم‌انداز مشترک، تفکر نظام‌مند و ملاحظات درون و برون‌سازمانی است.	مدل سازمان یادگیرنده برای سازمان محیط زیست با رویکرد کیفی
۳۹	برخی از مؤلفه‌های مهم ارائه الگوی نوین برای مدیریت دانش کارکنان شهرداری تهران با رویکرد یادگیری سازمانی عبارت است از منابع انسانی، مدیریت راهبرد، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانشی، فرایندهای سازمانی و فرهنگ سازمانی.	ارائه الگویی برای مدیریت دانش کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی (نمونه پژوهی: شهرداری تهران)
۴۰	نتایج نشان می‌دهد که سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) تأثیرگذار است و همچنین رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) بر عملکرد سازمان تأثیر مستقیمی دارد.	بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) (نمونه پژوهی: سازمان هواشناسی کشور)
۴۱	ترتیب اولویت هر یک از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با خلاقیت کارکنان بدین شرح است: یادگیری مستمر، سطح پژوهش، طراحی و اجرای دستگاه‌هایی برای مشارکت، تشویق حس همکاری، توانمندسازی برای رسیدن به بینش جمعی، مرتبط بودن سازمان با محیط خود، رهبری راهبردی.	بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی

نام پژوهش	نتایج	نمره نهایی ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها
بررسی سبک رهبری و فرهنگ سازمانی بر کارکرد سازمان یادگیرنده	سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی رابطه مهمی با ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده دارند و موجب تشویق کارکنان به استفاده از سازوکارهای یادگیری می‌شوند.	۲۶
بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی: نمونه پژوهی	سازمان یادگیرنده به طور غیرمستقیم و از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.	۳۸
بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان	رهبری تحول‌گرا و رهبری تعامل‌گرا به طور چشمگیری بر فعالیت سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت دارند. رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیز تأثیر مثبت و چشمگیری دارد. فرهنگ سازمان تأثیر چشمگیری بر فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان دارد. همچنین فعالیت سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت چشمگیری بر رضایت شغلی کارکنان دارد.	۲۹
هوش سازمانی، عامل رشد سازمان یادگیرنده	بین میزان هوش سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. از بین هفت مؤلفه هوش سازمانی، فقط دو متغیر سرنوشت مشترک و فشار عملکرد قادر به پیش‌بینی متغیر سازمان یادگیرنده هستند.	۴۲
نقش تعهد سازمانی در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده: نمونه پژوهی: مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی	تعهد سازمان بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده مؤثر است و بهبود امکان تبدیل‌پذیری سازمان به سازمان یادگیرنده مستلزم سطح تعهد عاطفی و هنجاری بالاست.	۳۵
بررسی رابطه میان کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده	رابطه بین یادگیرندگی سازمان و کارآفرینی سازمانی مثبت و معنادار است. همچنین این ارتباط مثبت و معنادار میان ابعاد سازمان یادگیرنده و کارآفرینی نیز یافت شد.	۳۶
تأثیر سازمان‌های یادگیرنده بر مزیت رقابتی و نوآوری	سازمان‌های یادگیرنده و ابعاد آن (محیط یادگیری، فرایند یادگیری و تقویت یادگیری از سوی رهبری سازمان) بر مزیت رقابتی و نوآوری سازمانی با نقش متغیر میانجی خلاقیت در شرکت صنایع غذایی بهروز	۴۴

نام پژوهش	نتایج	نمره نهایی ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها
سازمانی با نقش متغیر میانجی خلاقیت	تأثیر دارد.	
رابطه بین دیدگاه پرستاران در مورد اصول سازمان یادگیرنده با تعهد سازمانی	تقویت دیدگاه افراد درباره اصول سازمان یادگیرنده می‌تواند باعث تقویت تعهد سازمانی گردد.	۳۱

با توجه به ماهیت کیفی اطلاعاتی که از مقالات به دست آمده و استخراج مفاهیم مشابه در آنها، از روش تحلیل مضمونی استفاده شده و مضامین نهایی در جدول شماره (۵) ارائه شده است.

جدول شماره ۴: نمونه تدوین مضامین پایه از نتایج پژوهش‌ها

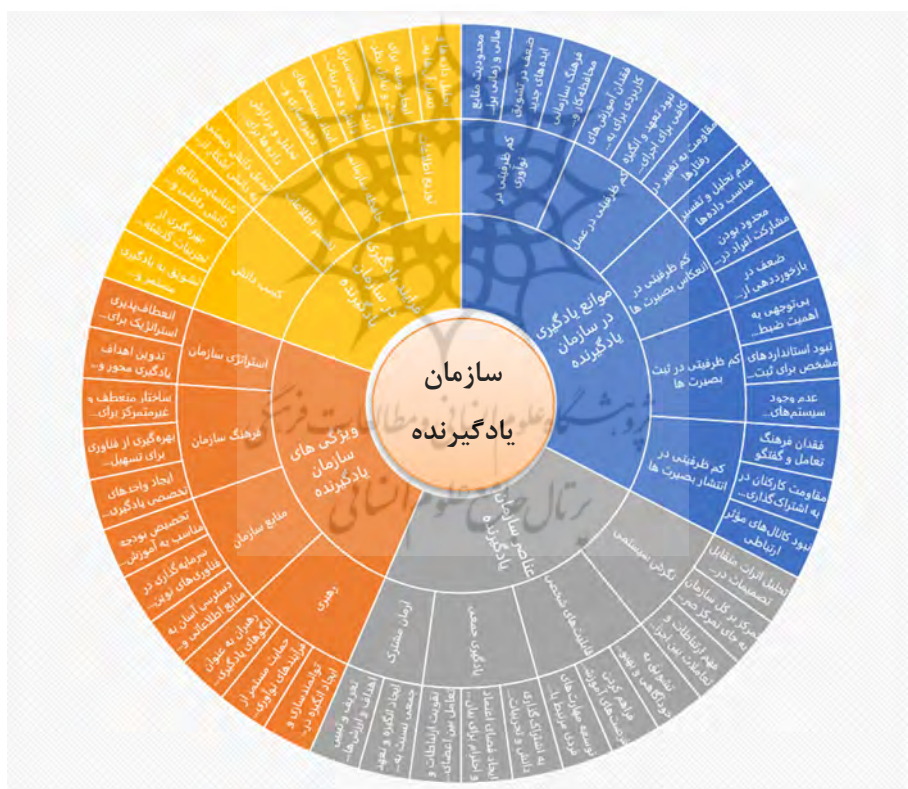
مضامین پایه	واحدهای تحلیل (نتایج پژوهش‌ها)
	نتایج نشان داد دوازده مؤلفه در ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده نقش دارد که به ترتیب اولویت عبارت است از شایستگی‌های معلمان سیاست‌های آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه، توانمندسازی نیروی انسانی، فعالیت‌های فوق برنامه، استقرار نظام یاددهی و یادگیری شایستگی‌های مدیران، امکانات فناورانه، آینده‌نگری روش‌ها و ابزار نوآورانه، ارتقای سطح سلامت بهداشت و ایمنی مدرسه، اعتقاد به خرد جمعی مدیریت و رهبری
	خلق سازمان هوشمند به مثابه مقوله محوری در پنج دسته عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها توزیع و مدل نهایی پژوهش ارائه کرد. بر اساس مفاهیم و مقوله‌های مشخص شده، الزامات خلق سازمان هوشمند تحت تأثیر الزام به اصلاح نظام اداری، تغییر و تحولات سریع محیطی و حرکت به سمت جوامع هوشمند قرار گرفت و با تأثیرپذیری از این عوامل علی، منجر به شکل‌گیری راهبردهای مدیریت دانش و آموزش مستمر شد.

جدول شماره ۵: مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
موانع یادگیری در سازمان	کم‌ظرفیتی در	نبود مسیرهای مؤثر ارتباطی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
مقاومت کارکنان در به اشتراک گذاری دانش	انتشار بصیرت‌ها	یادگیرنده
فقدان فرهنگ تعامل و گفت‌وگو		
فقدان نظام‌های مناسب برای مستندسازی دانش	کم‌ظرفیتی در ثبت بصیرت‌ها	
نبود استانداردهای مشخص برای ثبت و طبقه‌بندی اطلاعات		
بی‌توجهی به اهمیت ضبط تجربیات		
ضعف در بازخورددهی از اعضا	کم‌ظرفیتی در انعکاس بصیرت‌ها	
محدود بودن مشارکت افراد در فرایند بهبود		
عدم تحلیل و تفسیر مناسب داده‌ها		
مقاومت به تغییر در رفتارها	کم‌ظرفیتی در عمل	
نبود تعهد و انگیزه کافی برای اجرای تغییرات		
فقدان آموزش‌های کاربردی برای به کارگیری دانش		
فرهنگ سازمانی محافظه کار و خطرگریز	کم‌ظرفیتی در نوآوری	
ضعف در تشویق ایده‌های جدید		
محدودیت منابع مالی و زمانی برای فعالیت‌های نوآورانه	راهبرد سازمان	
انعطاف‌پذیری راهبردی برای پاسخ به تغییرات محیطی		
تدوین اهداف یادگیری محور و توسعه‌ای	فرهنگ سازمان	
ساختار منقطع و غیرمتمرکز برای تسهیل جریان دانش		
بهره‌گیری از فناوری برای تسهیل ارتباطات داخلی	منابع سازمان	ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
ایجاد واحدهای تخصصی یادگیری و توسعه		
تخصیص بودجه مناسب به آموزش و تقویت کارکنان	رهبری	
سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین برای یادگیری		
دسترسی آسان به منابع اطلاعاتی و آموزشی		
رهبران به‌مثابه الگوهای یادگیری و توسعه		
حمایت مستمر از فرایندهای نوآوری و یادگیری در سازمان		
توانمندسازی و ایجاد انگیزه در کارکنان برای یادگیری		
تقویت ارتباطات و تعامل بین اعضای گروه	یادگیری جمعی	
ایجاد فضای اعتماد و احترام برای بیان دیدگاه‌ها و ایده‌ها		
به اشتراک گذاری دانش و تجربیات فردی در سطح گروهی	آرمان مشترک	
تعریف و تبیین اهداف و ارزش‌های مشترک سازمان		
ایجاد انگیزه و تعهد جمعی درباره تحقق چشم‌انداز سازمان	قابلیت‌های شخصی	عناصر سازمان یادگیرنده
تقویت مهارت‌های فردی مرتبط با یادگیری و حل مسئله		
فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و تمرینی برای ارتقای توانمندی‌ها		
تشویق به خودآگاهی و بهبود مستمر فردی	نگرش نظام‌مند	
فهم ارتباطات و تعاملات بین اجزای مختلف سازمان		
تمرکز بر کل سازمان به جای تمرکز صرف بر بخش‌های		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
فرایند یادگیری در سازمان یادگیرنده	کسب دانش	جداگانه
		تحلیل آثار متقابل تصمیمات در سطوح مختلف سازمان
	توزیع اطلاعات	شناسایی منابع دانش داخلی و خارجی
		بهره‌گیری از تجربیات گذشته برای تولید دانش جدید
		تشویق به یادگیری مستمر و به‌روزرسانی مهارت‌ها
	حافظه سازمانی	تحلیل داده‌ها و تبدیل آن‌ها به دانش کاربردی
		ایجاد زمینه برای بحث و تبادل نظر درباره اطلاعات
	تفسیر اطلاعات	ثبت و مستندسازی دانش و تجربیات سازمانی
		ایجاد سامانه‌های ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات
تحلیل و پردازش داده‌ها برای تصمیم‌گیری مؤثر		
		تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار از طریق بازتاب و گفت‌وگو



شکل ۳: مدل مفهومی برگرفته از پژوهش‌های نمونه پژوهی

گام ششم: حفظ کنترل کیفیت: از ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها برای بررسی روایی بهره گرفته شد. به همین منظور، تمام پژوهش‌های انتخاب شده با استفاده از ده معیار مذکور ابزار ارزیابی انتقادی مهارت‌ها ارزیابی شد. نتایج نشان داد که ۲۹ کار پژوهشی انتخاب شده ارزش بالاتر از ۲۵ دارند. برای بررسی پایایی نیز از مقایسه دیدگاه‌ها با خبره‌ای دیگر استفاده شد. برای این مرحله از پژوهش، مقاله‌های انتخاب شده در اختیار فردی خبره قرار داده شد و وی امتیاز داد. سرانجام، از طریق توافق بین دو کدگذار یا شاخص کاپا به کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. نسخه ۲۸ ارزیابی شد. نتایج نشان می‌دهد که ضریب کاپا (۰/۷۱۶۶) بیشتر از ۰/۶ به دست آمده است؛ بنابراین می‌توان گفت که ضریب توافق در سطح مطلوبی قرار دارد و پژوهش‌های انتخاب شده دارای پایایی مطلوبی هستند. نتایج پایایی در جدول شماره (۶) و وضعیت شاخص کاپا در جدول شماره (۵) ارائه شده است.

جدول شماره ۶. پایایی

نظر محقق			نظر خبره دیگر
مجموع	خیر	بله	
۹	B=1	A=8	بله
۲	D=0	C=2	خیر
N=۱۱	۱	۱۰	مجموع

$$\frac{A+D}{N} = 0.72 = \text{توافقات مشاهده شده}$$

جدول شماره ۷. وضعیت شاخص کاپا

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کمتر از صفر	ضعیف
۰-۰/۳	بی‌اهمیت
۰/۳۱-۰/۵	متوسط
۰/۵۱-۰/۶	مناسب
۰/۶۱-۰/۸	معتبر
۰/۸۱-۱	عالی

$$\frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{9}{11} \times \frac{10}{11} \times \frac{2}{11} \times \frac{1}{11} = 0.0118 = \text{توافقات اتفافی}$$

$$K = \frac{\text{توافقات اتفاقی - توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات اتفاقی} - 1} = ۰/۷۱۶۶$$

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با بررسی دقیق مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در حوزه سازمان یادگیرنده، تصویر جامعی از چالش‌ها، ویژگی‌ها و فرایندهای حیاتی برای تحقق این مفهوم ارائه کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، علاوه بر اینکه مستلزم غلبه بر موانع ریشه‌ای نظیر نبود مسیرهای ارتباطی مؤثر، مقاومت در برابر اشتراک دانش، ضعف در سامانه‌های مستندسازی و فرهنگ محافظه‌کار است، نیازمند توسعه فعالانه ویژگی‌های کلیدی مانند راهبرد و فرهنگ سازمانی منعطف، تخصیص منابع کافی و رهبری الهام‌بخش است. این نتیجه با نتایج پژوهش عین‌الرحمن و همکارانش (۲۰۲۲) که مدیریت دانش را فرایندی پیچیده و طولانی برای توسعه سازمان یادگیرنده می‌داند، همخوانی دارد. این همسویی نشان می‌دهد که سازمان یادگیرنده بودن مفهومی ایستا نیست، بلکه نیازمند مدیریت فعالانه چرخه دانش است.

همچنین، مشخص شد که عناصری محوری چون یادگیری جمعی، آرمان مشترک، توسعه قابلیت‌های شخصی و اتخاذ نگرش نظام‌مند، به همراه فرایندهای کارآمد کسب، توزیع، تفسیر و حفظ دانش، ستون فقرات سازمان یادگیرنده موفق را تشکیل می‌دهد. از منظر مفهومی، تأکید این نتیجه بر اینکه سازمان یادگیرنده نیازمند توسعه قابلیت‌های شخصی و اتخاذ نگرش نظام‌مند است، زمینه‌ساز نیاز به ارزیابی کیفیت دانش در حال گردش در سازمان است. این موضوع با نتایج پژوهش زاهدی‌پور و همکارانش (۱۴۰۰) همخوانی دارد؛ زیرا به اجرای مداوم برنامه‌ریزی تأکید دارند که با حمایت بهتر از آموزش منجر به تسریع فرایند یادگیری می‌شود. این تحلیل عمیق تأکید می‌کند که سازمان یادگیرنده فرایندی پویا و مستمر است که نیازمند توجه همه‌جانبه به ابعاد انسانی، فرهنگی، ساختاری و فناورانه است.

سرانجام، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برای سازمان‌هایی که در پی ارتقای توانمندی‌های خود در مواجهه با محیط‌های متغیر و پیچیده امروزی هستند، سرمایه‌گذاری در ایجاد یک بوم‌سازگان یادگیرنده امری حیاتی است. تحقق این امر مستلزم تعهد قاطع رهبران، مشارکت فعال کارکنان و طراحی سامانه‌هایی است که به

طور مداوم یادگیری را تشویق و پشتیبانی کند و در نهایت، به بهبود عملکرد و نوآوری سازمان منجر شود. این مسیر هم بقای سازمان را تضمین می‌کند و هم آن را به سوی پویایی و توسعه پایدار هدایت خواهد کرد. یافته‌های پژوهش مبنی بر لزوم توسعه راهبرد و فرهنگ سازمانی منعطف و نیاز به رهبری الهام‌بخش دقیقاً با نتایج پژوهش برزویی و همکارانش (۱۴۰۴)، حق‌پرست و همکارانش (۱۴۰۲) و ابراهیم و عثمان (۲۰۲۱) مطابقت دارد. برزویی و همکارانش بر نقش رهبری تحول‌گرا و ساختار انعطاف‌پذیر تأکید می‌کنند و حق‌پرست و همکارانش نیز ارتباط مثبت رهبری تحول‌آفرین و مدیریت مشارکتی را با یادگیری سازمانی نشان داده‌اند. بنابراین، نتیجه‌گیری مبنی بر اینکه تحقق سازمان یادگیرنده نیازمند تعهد قاطع رهبران و مشارکت فعال کارکنان است را این دو پژوهش داخلی به شدت پشتیبانی می‌کنند.

پیشنهادها

- ۱) آموزش‌هایی با تمرکز بر «رهبری تحول‌آفرین» و «رهبری اخلاقی» برای تمام سطوح مدیریتی، به خصوص فرماندهان، طراحی شود. این آموزش‌ها باید بر شیوه ایجاد فضایی برای آزمایش راهبردهای جدید و پذیرش خطرهای محاسبه‌شده تمرکز کند.
- ۲) رهبران باید نقش مربی و تسهیل‌گر را ایفا کنند، نه صرفاً مجری دستورات. برای این منظور، باید ساختارهای سلسله‌مراتبی تا حد امکان مسطح و انعطاف‌پذیر باشد.
- ۳) بزرگ‌ترین چالش شناسایی‌شده در این پژوهش مقاومت در برابر اشتراک دانش و فرهنگ محافظه‌کار است؛ از این رو باید اقدام به مهندسی مجدد فرهنگ سازمانی برای تسهیل اشتراک دانش شود.
- ۴) نظام ارزیابی عملکرد و ترفیعات کارکنان به گونه‌ای بازطراحی شود که به جای پاداش دادن به «انباشت دانش»، به «اشتراک‌گذاری موفق دانش» و همکاری بین‌واحدی پاداش دهد.
- ۵) مسیرها و فرایندهای رسمی و غیررسمی برای گفت‌وگوی باز درباره شکست‌ها و درس‌آموخته‌ها ایجاد شود.
- ۶) نظامی مستند و قابل جست‌وجو برای مستندسازی تجربیات، تصمیمات مهم و فرایندهای اجرایی ایجاد شود تا مشکل ضعف در سامانه‌های مستندسازی برطرف گردد. این نظام باید کاربرپسند باشد تا مقاومت در برابر استفاده از آن کاهش یابد.

- (۷) به طور منظم «جلسات درس‌آموخته» برگزار شود تا دانش کسب‌شده تفسیر و به آرمان مشترک سازمان متصل شود. این جلسات باید شامل ترکیبی از کارکنان و مدیران باشد تا یادگیری جمعی تضمین شود.
- (۸) منابع مالی و زمانی کافی برای پروژه‌های توسعه‌ی قابلیت‌های شخصی کارکنان و به‌روزرسانی فناوری‌های مورد نیاز برای توزیع دانش، به صورت سالانه تخصیص یابد.
- (۹) گروه‌های کوچک و موقتی با حضور اعضای از بخش‌های مختلف (به منظور ترویج نگرش نظام‌مند) تشکیل شود تا به طور مشترک چالش‌های سازمانی را حل کنند و دانش بین بخشی را ارتقا دهند.

سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از پژوهشی آزاد است و تاکنون مورد حمایت مالی قرار نگرفته است. از تمام کسانی که در زمینه سازمان یادگیرنده پژوهش داشته‌اند و نتایج مقالات آنان در این پژوهش استفاده شده است قدردانی و تشکر می‌شود.



فهرست منابع

- امیری، نجات و نوری، احمد (۱۳۹۲). سنجش تطابق پلیس اطلاعات و امنیت عمومی ناجا با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده. *پژوهش‌های اطلاعاتی و جنایی*، ۸(۳۲): ۱۱۱-۱۳۲.
http://icra.jrl.police.ir/article_18126.html
- آقاجانی، حسنعلی؛ صمدی میارکلائی، حسین و صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۴). بررسی رابطه میان کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده. *مدیریت بهره‌وری*، ۴(۴): ۳۹-۶۴.
 Doi: [20.1001.1.27169979.1394.9.4.2.1](https://doi.org/10.1001.1.27169979.1394.9.4.2.1)
- برازنده، سید مهدی؛ مؤمنی، ماندان و تیمورنژاد، کاوه (۱۴۰۲). مدل سازمان یادگیرنده برای سازمان محیط زیست با رویکرد کیفی. *مدیریت کسب‌وکار*، ۱۵(۵۸): ۷۳-۵۴.
https://bmj.ctb.iau.ir/article_693629.html
- برزویی، جواد؛ کریمی خویگانی، روح‌الله؛ درویشی، صیاد و سهرابی، حیدر (۱۴۰۴). الزامات تبدیل کلانتری و پاسگاه انتظامی به یک سازمان یادگیرنده. *توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۴۰۴(۷۵): ۱۰۱-۱۲۲.
http://harold.jrl.police.ir/article_104406.html
- جواهری کامل، مهدی و کوثرنشان، محمدرضا (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان. *توسعه سازمانی پلیس*، ۶(۲۵): ۳۲-۱۹.
http://pod.jrl.police.ir/article_9407.html
- حسینی، منیره السادات و وکیل‌الرعايا، یونس (۱۴۰۱). تحلیل اثر سازمان یادگیرنده بر بازاریابی داخلی در شرکت برق منطقه‌ای سمنان. *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۲(۸): ۲۴۱-۲۲۱.
https://jom.hmu.ac.ir/article_703333.html
- حسینی، الهه؛ گلرد، پروانه و آزاد، ناصر (۱۴۰۱). موانع هم‌راستایی سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در حوزه صنعت فولاد ایران. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱۳(۴۸): ۵۰-۲۳.
 Doi: [10.30495/ijpa.2022.66512.10850](https://doi.org/10.30495/ijpa.2022.66512.10850)
- حسینی، الهه (۱۳۹۶). تأثیر سازمان‌های یادگیرنده بر مزیت رقابتی و نوآوری سازمانی با نقش متغیر میانه‌جی خلاقیت. *منابع انسانی ناجا*، ۸(۴۸): ۷۵-۹۶.
http://phr.jrl.police.ir/article_12498.html
- حق پرست، رقیه؛ قاسمی، صدیقه؛ خداییان، سوسن و ذکاوت‌نژاد، حکیمه (۱۴۰۲). رابطه تحول‌آفرین و مدیریت مشارکتی با سازمان یادگیرنده در مدارس شهرستان فراه‌شند.
- انگاره‌های نو در تحقیقات آموزشی، ۲(۱): ۱۱۲-۱۰۲.

- خادمی گراشی، مهدی؛ اسحاقی، سید محمدصادق و خسروی، ابراهیم (۱۳۹۴). تحلیل محتوایی و استنادی مقاله‌های علمی - پژوهشی بازاریابی در ایران. چشم‌انداز مدیریت بازرگاردانی، ۱۲(۱۶): ۱۶۶-۱۵۱. https://jbmp.sbu.ac.ir/article_95712
- داورپناه، سید هدایت الله و هویدا، رضا (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی (نمونه پژوهی: کارکنان دانشگاه اصفهان). نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۲(۱۴): ۲۴-۷. https://jmte.roudehen.iau.ir/issue_327_328.html
- شمس، غلامرضا؛ پرداختچی، محمدحسن و ملکی، حاتم (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی: نمونه پژوهی. اندیشه‌های نوین تربیتی، ۳(۱۰): ۲۸-۹. Doi: [10.22051/jontoe.2015.374](https://doi.org/10.22051/jontoe.2015.374)
- رسته مقدم، آرش و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲(۴): ۴۹-۲۱.
- رضایی منش، بهروز و نوربخش، مهدی (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده. مطالعات مدیریت صنعتی ۴(۱۳): ۱۲۳-۱۴۶. https://jims.atu.ac.ir/article_4407.html
- رنجبر کبوترخانی، مصطفی؛ دهقانان، حامد و رحیمی، سعید (۱۴۰۰). مرور نظام‌مند مطالعات مدیریت جهادی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۶(۴): ۱۹۴-۱۵۵. Doi: <https://dx.doi.org/10.22034/PMSQ.2022.210579.1460>
- زاهدی‌پور، مسعود؛ اولادیان، معصومه و حسینی، سیدرسول (۱۴۰۰). ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (نمونه پژوهی: مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۲(۷): ۲۲۹-۲۴۰. Doi: [10.22034/ijes.2022.242057](https://doi.org/10.22034/ijes.2022.242057)
- صالحی، پژمان و سلیمانپور، بیژن (۱۴۰۱). ارائه الگوی برای مدیریت دانش کارکنان با رویکرد یادگیری سازمانی (نمونه پژوهی: شهرداری تهران). دانش‌شناسی، ۱۵(۵۹): ۱۰۰-۷۴. https://qje.ntb.iau.ir/article_701167.html
- ضرغامی، سید صادق و خلیل نژاد، شهرام (۱۳۹۵). نقش تعهد سازمانی در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده نمونه پژوهی: مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی. مطالعات راهبردی در صنعت نفت، ۲۸(۷): ۱۹۴-۱۷۳. <http://iieshrm.ir/article-1-60-fa.html>
- عباسی، مهدی و سراج زاده، سید حسین (۱۳۹۵). مجله مطالعات اجتماعی ایران، ۹(۳): ۱۶۰-۱۳۲.

عرضه، کیوان؛ یکتایار، مظفر و خدامرادپور، مژگان (۱۴۰۱). طراحی مدل سازمان یادگیرنده بر اساس نظریه داده بنیاد نمونه پژوهی وزارت ورزش و جوانان. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، (۳۶): ۱۸-۱۹۵-۱۷۴. Doi: [10.22080/jymb.2022.18525.3336](https://doi.org/10.22080/jymb.2022.18525.3336)

فدایی، ندا؛ خورشیدی، عباس؛ فتحی اجارگاه، کوروش و عباسی، لطف اله (۱۳۹۷). ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران، پژوهش در نظام‌های آموزشی، (۱۲): ۱-۱۴۷-۱۶۲. https://www.jiera.ir/article_64993.html

فاتحی، حمید و رحیمیان، حمید (۱۳۹۴). هوش سازمانی، عامل رشد سازمان یادگیرنده. روان‌شناسی تربیتی، (۳۶): ۱۱-۱۴۹-۱۳۱. https://jep.atu.ac.ir/article_1593.html

قلی پور، وحید؛ راستی، مهدی و استاذزاده، مهدی (۱۳۹۹). بررسی سبک رهبری و فرهنگ سازمانی بر کارکرد سازمان یادگیرنده. مدیریت تبلیغات و فروش، (۱): ۴-۳۲۷-۳۰۶. https://asm.pgu.ac.ir/issue_33316_33319.html

کلرد، پروانه؛ حسنی، الهه؛ محمودی، حسین و شریفی، مرتضی (۱۳۹۷). تأثیر سازمان‌های یادگیرنده بر هوش سازمانی با نقش متغیر میانجی سرمایه فکری. مدیریت منابع در نیروی انظمایی، (۴): ۴-۸۱-۶۰.

محمودی مقدم، یوسف؛ سیاح پور، علی و گودرزی، قدرت (۱۳۹۶). بررسی جریان دانشی و تحلیل محتوایی مقالات چاپ شده در پژوهش‌نامه علمی. پژوهش‌نامه نظم و امنیت اجتماعی، (۲): ۲۷-۴۶-۱۰. http://osra.jrl.police.ir/issue_1714_1716.html

محمودی بزرگر، جعفر (۱۴۰۰). مرور نظام‌مند مقالات فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی: یک دوره پنج‌ساله ۱۳۹۹-۱۳۹۵. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، (۳): ۳۱-۶۰. <https://doi.org/10.22034/pmsq.2021.97491>

محمودی کیا، اکبر؛ عطایی، محمد؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و درودیان، محمود (۱۴۰۰). تعامل بین سازمان یادگیرنده- یاد دهنده. مدیریت توسعه و تحول، (۴۶): ۴۹-۶۱. https://jdem.qazvin.iau.ir/article_686851.html

نجف پور، علیرضا؛ نجف بیگی، رضا و دانش فرد، کرم اله (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران (بر اساس داده بنیاد). توانمندسازی

سرمایه انسانی، (۱): ۴-۱۲-۱. Doi: [20.1001.1.26456222.1400.4.1.1.8](https://doi.org/10.1001.1.26456222.1400.4.1.1.8)

- نجف پور، علیرضا؛ نجف بیگی، رضا و دانش فرد، کرم اله (۱۳۹۹). ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک‌های دولتی ایران. *انجمن علوم مدیریت ایران*، (۵۸): ۱۳۴-۱۰۹. http://journal.iams.ir/article_332.html
- نوبخت، یونس (۱۳۹۸). مطالعه علم‌سنجی رساله‌های حوزه مالی اسلامی در ایران. *دانش مالی تحلیل اوراق بهادار*، (۴۴): ۳۷-۴۸.
- نژاد ایرانی، فرهاد؛ سیدعباس‌زاده، میرمحمد و اصغری، آرش (۱۳۹۲). بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی. *مدیریت بهره‌وری*، (۱۵): ۴-۱۱۵-۱۴۴. https://jpm.tabriz.iau.ir/article_518569.html
- نوشادی، فاطمه؛ بن زاده، راضیه و احراری، لیلا (۱۴۰۲). رابطه بین یادگیری سازمانی با خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان فراه‌سبند. *انگاره‌های نو در تحقیقات آموزشی*، (۱): ۲-۵۴-۶۷. http://www.jopre.ir/article_170239.html
- هداوند، مجتبی و کزازی، روح اله. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) نمونه پژوهی: سازمان هواشناسی کشور. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، (۳۲): ۱۳-۱۸۳-۱۶۰.
- یعقوبی، نور محمد؛ مهدی بیگی، نجمه؛ آرامش، حامد و یعقوبی، اسماعیل (۱۴۰۱). شناسایی الزامات خلق سازمان هوشمند در پرتو سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش. *مطالعات مدیریت دولتی*، (۴): ۵-۱۲۰-۹۵. doi: [10.22034/jipas.2023.315159.1290](https://doi.org/10.22034/jipas.2023.315159.1290)
- Ball, D. F., & Rigby, J. (2006). Disseminating research in management of technology: Journals and authors. *R&D Management*, 36(2), 205-215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00426.x>
- Biemans, W., Griffin, A., & Moenaert, R. (2007). Twenty years of the *Journal of Product Innovation Management*: History, participants, and knowledge stock and flows. *Journal of Product Innovation Management*, 24(3), 193-213. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00245.x>
- Cooper, H. M. (1982). Scientific guidelines for conducting integrative research reviews. *Review of Educational Research*, 52(2), 291-302. <https://doi.org/10.3102/00346543052002291>
- Fingfeld, D. (2003). Meta-synthesis: The state of the art—so far. *Qualitative Health Research*, 13(7), 893-904. <https://doi.org/10.1177/1049732303253462>
- Garvin, D. A. (2013). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press.

- Gephart, M. A., & Marsick, V. J. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 35–45.
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5(10), 3–8.
<https://doi.org/10.3102/0013189X005010003>
- Jackson, G. B. (1980). Methods for integrative reviews. *Review of Educational Research*, 50(3), 438–460.
<https://doi.org/10.3102/00346543050003438>
- Light, R. J., & Smith, P. V. (1971). Accumulating evidence: Procedures for resolving contradictions among different research studies. *Harvard Educational Review*, 41(4), 429–471.
<https://doi.org/10.17763/haer.41.4.437714870334w144>
- Petticrew, M. (2003). Why certain systematic reviews reach uncertain conclusions. *BMJ*, 326(7392), 756–758.
<https://doi.org/10.1136/bmj.326.7392.756>
- Senge, P. M. (1991). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency/Doubleday.

