Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Fall & Winter 2025, 12(2), 107-120
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.48801.1462

Received: 17.04.2025
Received in revised form: 02.06.2025
Accepted: 06.07.2025

The Relationship between Organizational Learning and Organizational Innovation: Case Study of a Food Industry Company

Jamshid Shah Amiri Fatahi [1], Yadollah Mehralizadeh [2] *, Hamid Farhahi Rad [3]

1. MA Student in Education and Organizational Improvement, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
2. Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
3. Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

Citation: Shah Amiry Fatahi, J., Mehralizadeh, Y., & Farhadirad, H. (2025). The relationship between organizational learning and organizational innovation: case study of a food industry company. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *12*(2), 107-120. doi: 10.22055/jiops.2025.48801.1462

Abstract

Introduction

Rapid environmental changes and developments have increased the level of complexity and ambiguity and have faced the management of organizations with serious challenges. The foundation of changes and transformations is based on innovation, creativity and newness. A learning organization is one where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together. While innovation is broadly seen as an essential component of competitiveness, embedded in the organizational structure, process, productus and services with in a factory. A learning organization and an innovation organization, while related, have distinct focuses. A learning organization emphasizes continuous learning and adaptation within the organization. An innovative organization focuses on developing and implementing new ideas, products, or services. Essentially, a learning organization creates the environment for innovation to flourish. The present research was carried out with the aim of investigating the relationship of organizational learning with organizational innovation: A case study of a Food Industry Company. As mentioned so many scholars discuss about learning organization notion but its concept still covered with blur, so a deep contemplation is needed to be done. Theory of Marsick and Watkinns (1996) is used in this project as one one of the important theory for improvement of organization. Also there is a question about the factors influencing the learning organization. Organizational learning has been considered as a driver and one of the factors affecting organizational innovation. Investigating the relationship between organizational learning and innovation and how this relationship affects performance are among the factors that have attracted the attention of researchers over the past few years. Most past

* **Corresponding Author:** Yadollah Mehralizadeh
Email: Mehralizadeh_y@scu.ac.ir

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

research has only examined the direct, and one-way relationship between the impact of organizational learning on innovation and has neglected the relationship between the two, while considering the dynamic environment in which organizations operate, the slightest change in one system has an impact on other systems within the organization. Studies conducted on the fourth generation industrial transformation, past research, and industry barriers in Khuzestan province and Ahvaz city of Iran showed that there are problems between organizational innovation and organizational learning. The present study attempts to examine the relationship between the two.

Method

The research method of this study was correlational research. The statistical population in this study included managers and employees of the food industry company under study who were working in this company in 2023. Two standard questionnaires were used to collect data, one being the Watkins and Marsick organizational learning questionnaire (1996) and the other the Gunday et al. organizational innovation questionnaire (2011). These questionnaires were distributed among the managers and employees of the food industry company under study and information was collected. The data obtained were analyzed using Kolmogorov-Smirnov tests, Pearson correlation, and simultaneous regression using SPSS version 26 software.

Results

The research findings showed that the correlation between organizational learning and organizational innovation was r=0.37. Also, the analysis of the regression results using the simultaneous method indicated that the organizational learning subscales simultaneously predicted organizational innovation by a factor of R =0.49 and R^2=0.24. This means that 24% of the variance of the organizational innovation variable is explained by the organizational learning variables.

Discussion

There is a mutual relationship between organizational learning and organizational innovation. Organizational learning implies two things: 1- Awareness of the need for different levels of learning 2- Knowledge storage in the organization. Individuals learn as agents of the organization, and whatever each individual learns is stored in the organization's memory. With the growth of changes and developments in today's diverse world and the updating of human knowledge, organizations must be able to better and faster coordinate with the changes in their surroundings, adapt to these changes, and expand their activities. Organizational learning has increasingly received attention among organizations that are interested in increasing competitive advantage, innovation, and effectiveness. In short, organizational learning not only creates a suitable platform for innovation, but also increases the innovation capacity in the organization and helps improve the overall performance of the organization.In conclusion, it is suggested that other issues in this field be examined, including: 1. Investigating the effect of the introduction of new products and organizational innovation in the organization on the motivation to improve the level of knowledge in managers and employees. 2. Investigating the effect of organizational factors on improving the level of learning in organizations. 3. Investigating the effect of using new technologies such as artificial intelligence, and big data on the development of organizational learning. 4. Investigating the methods of using the knowledge of suppliers and customers to increase organizational learning. 5. Investigating and identifying new delearning strategies to improve individual and organizational learning methods among employees and managers.

Keywords: Organizational learning, organizational innovation, food industry company

مقاله پژوهشی

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

پاییز و زمستان ۱٤۰٤، ۱۲(۲)، ۱۲۰-۱۰۷
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.48801.1462

تاریخ دریافت: ۱٤۰٤/۰۱/۲۸
تاریخ بازنگری: ۱٤۰٤/۰۳/۱۲
تاریخ پذیرش: ۱٤۰٤/۰٤/۱۵

رابطه یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی: مطالعه موردی شرکت صنایع غذایی

جمشید شاه‌امیری فتاحی [۱]، یداله مهرعلی‌زاده [۲] *، حمید فرهادی‌راد [۳]

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی: مطالعه موردی شرکت صنایع غذایی به اجرا درآمد. روش پژوهش این مطالعه، روش تحقیق آمیخته تبیینی بود. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران و کارکنان شرکت صنایع غذایی مورد بررسی بودند که در سال ۱۴۰۲ در این شرکت مشغول کار بودند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد، پرسش‌نامه یادگیری سازمانی Watkins & Marsick (1996) و پرسش‌نامه نوآوری سازمانی Gunday et al. (2011) استفاده شد. این پرسش‌نامه‌ها میان مدیران و کارکنان شرکت صنایع غذایی مورد بررسی توزیع و اطلاعات جمع آوری گردید. داده‌های به‌دست آمده با آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنف، همبستگی پیرسون و رگرسیون همزمان با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که همبستگی یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی r=۰/۳۷ بوده است. همچنین تحلیل نتایج رگرسیون به روش همزمان بیانگر آن بود که خرده مقیاس‌های یادگیری سازمانی به‌صورت همزمان قابلیت پیش‌بینی نوآوری سازمانی را به میزان R= ۰/۴۹ و R^2 =۰/۲۴ داشته است. بدین معنی که ۲۴٪ واریانس متغیر نوآوری سازمانی به‌وسیله متغیرهای یادگیری سازمانی تبیین می‌شود.

کلیدواژگان: یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، شرکت صنایع غذایی

* **نویسنده مسئول:** یداله مهرعلی‌زاده
رایانامه: Mehralizadeh_y@scu.ac.ir

مقدمه

تغییر و تحولات سریع محیطی، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. بنیاد تغییرات و دگرگونی‌ها بر پایه نوآوری و خلاقیت و نوآفرینی است. یادگیری سازمانی به‌عنوان پیشران و یکی از عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی قلمداد شده است. پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند، سازمان‌هایی که بتوانند یادگیری سازمانی را در سازمان نهادینه کنند، به نوآوری سازمانی دست پیدا می‌کنند (Argris & Schone, 1978). بین نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛ امری که در این پژوهش مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. یکی از عواملی که مقدمه دستیابی به نوآوری سازمان به‌شمار می‌آید، یادگیری سازمانی است. فرض اصلی آن است که شرکت‌هایی که قادر به یادگیری هستند، شانس و امکان بیشتری برای درک نتایج تغییرات در محیط خود داشته و از جایگاه بهتری در مقایسه با رقبا برای پاسخگویی به این تغییرات برخوردارند. براساس بررسی‌های انجام شده، توانایی یادگیری می‌تواند توانمندی‌های نوآوری سازمانی را برانگیخته و مزیت رقابتی در محیط‌های متلاطم را تداوم بخشد. هدف از یادگیری سازمانی، تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است تا بتواند در شرایط مختلف، رفتار متفاوت از خود نشان دهد. با بررسی تاریخی روند تحولات انقلاب‌های صنعتی نخست تا چهارم (Mehralizadeh & Hybatolapour, 2024) درمی‌یابیم که این سازمان‌ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، همانند دایناسورهایی که تطبیق‌پذیری با محیط را از دست داده و محکوم به فنا شدند، دیگر کارایی لازم را در عرصه‌ی رقابت ندارند؛ زیرا سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی، توان و انعطاف لازم را برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن و پیچیدگی‌های آن ندارند و برای بقای خود، ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را به‌دست آورند. در این میان بسیاری از سازمان‌ها راه‌حل را افزایش قابلیت یادگیری سازمانی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند با اجرای برنامه‌های مرتبط با یادگیری سازمانی، ضمن اصلاح متغیرهای مؤثر بر احساس افراد، با بهره گیری از یادگیری سازمانی بر موانع درونی و بیرونی غلبه کنند و زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را به‌وجود آورند (Shami, 2018).

در تبیین رابطه بین نوآوری و یادگیری سازمانی به عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیر مهمی که تحت تأثیر نوآوری و یادگیری سازمانی است، اشاره شده است. یادگیری سازمانی پیوند معناداری بین نوآوری و عملکرد سازمانی ایجاد می‌کند و ظرفیت یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد؛ از طرفی دیگر، نوآوری نیز به عملکرد بالا منجر می‌شود. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی با خلق و ایجاد ایده‌های جدید به نوآوری منتج و باعث بهبود عملکرد می‌شود و نه‌تنها به‌طور مستقیم، بلکه از طریق نوآوری نیز عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. محققان در مطالعات گذشته به این نتیجه دست یافته‌اند احتمال اینکه یادگیری سازمانی در تمامی شرایط، در عملکرد شرکت یا سازمان تأثیراتی شبیه به هم و یکسانی داشته باشند، وجود ندارد و سرانجام همه راهبردهای یادگیری همیشه به بهبود عملکرد در سازمان نمی‌انجامد. پژوهشگران دریافتند که رابطه یادگیری-عملکرد به موارد گوناگونی نیز مربوط می‌باشد. (2002) Mohr & Sengupta بر این باور است که حاکمیت‌های سازمانی به‌وسیله رخداد رابطه میان یادگیری بین شرکتی و مزایای حاصل از آن هستند. این مطالعات گویای آن است که تأثیر یادگیری بر عملکرد احتمال دارد در موقعیت‌های خاصی تقویت شود و در دیگر شرایط، کمرنگ و بی‌اثر شود. کاربرد نظریه اقتضایی از این جهت برای بررسی دقیق‌تر این رابطه، مناسب است. نظریه اقتضایی برای افزایش مزایای یادگیری بر انتخاب شرایط مناسب همکاری تأکید می‌ورزد و همچنین نقش نوآوری را چون دانش مرتبط‌دهنده بیان می‌کند. یادگیری سازمانی بستر و شرایط موردنیاز را برای

بروز نوآوری و به‌دنبال آن بهبود عملکرد و مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و از آن سو نوآوری‌های سازمانی، باعث غنا، ارتقاء و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌گردد. یادگیری سازمانی با خلق و ایجاد ایده‌های جدید، به نوآوری ختم شده و موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود و نه‌تنها به‌صورت مستقیم، بلکه از راه نوآوری نیز عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد که نشان‌دهنده این موضوع است که یادگیری و نوآوری دو مقوله مرتبط به یکدیگر هستند. همان‌گونه که بررسی شد درخصوص رابطه یک سویه و یا دوسویه تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری و متقابلاً نوآوری سازمانی بر حمایت از اهمیت یادگیری سازمانی نتایج تحقیقات متنوع و همسان نمی‌باشند. این مسئله نشان‌دهنده آن است که عوامل تأثیرگذار بر رابطه یادگیری و نوآوری می‌تواند با تأثیر از محیط، نوع شرکت‌های مورد مطالعه، منطقه جغرافیایی مورد مطالعه و عوامل دیگری باشد. نتایج تحقیقات ارتباط دوسویه بین دو متغیر نوآوری و یادگیری سازمانی توسط Moradi et al. (2012) و Mohammadi and Rasouli(2015) ارتباط با تسهیم دانش و نوآوری به این نتیجه رسیده‌اند که بین دانش و نوآوری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (Bahramy et al., 2018). طبق تحقیقات انجام‌شده در زمینه رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی از Argyris & Schön (1978) نتایج را با خود به همراه داشت که در اثر یادگیری فردی و سازمانی، نوآوری شکل می‌گیرد. بین نوآوری و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و یادگیری سازمانی اثر و تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد؛ به‌گونه‌ای که یادگیری سازمانی، موجب افزایش ظرفیت نوآورانه در سازمان می‌شود. چون یادگیری سطح بالاتر، نوآوری بیشتری را با خود به همراه دارد. همچنین دو متغیر نوآوری و یادگیری سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد کسب و کار دارند.

برای بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی یکی از شرکت‌های صنایع غذایی انتخاب شده است. این شرکت وارث سه نسل تولید نان است. نسل اول بنیان‌گذاران این شرکت هستند که ۹۵ سال پیش و مدتی بعد از شروع فعالیت‌های گسترده اکتشافات نفتی تصمیم به مهاجرت از اصفهان به خوزستان گرفتند تا از این رونق اقتصادی پیش‌آمده استفاده نماید. نسل دوم با بهره‌گیری از تجاربی که مؤسس یا پدر خانواده شرکت در امر تولید به فرزندان انتقال داده بود، اقدام به احداث کارخانه در سال ۱۳۴۸ با بهره‌گیری از صنعت روز آلمان "میاگ" و سپس "بولر" سویس در استان خوزستان نمودند. نسل سوم نیز با شروع اولین جرقه تولید ماکارونی به روش تمام اتوماتیک و صنعتی و همچنین به منظور جلوگیری از واردات این کالا از کشور ترکیه آغاز گردید. حاصل این تصمیم احداث کارخانه‌های معظم تک ماکارون و آرداران بود. براساس استراتژی نوین شرکت و در قالب مشارکت با سه گروه اقتصادی دیگر این دو مجموعه را که از تکنولوژی روز اروپا "بولر سویس" بهره گرفته بود در سال ۱۳۷۳ در استان البرز احداث و در سال ۱۳۷۶ به بهره‌برداری رساند. نسل سوم این گروه صنعتی، خواستگاه خود یعنی خوزستان را بار دیگر جهت ادامه فعالیت خود در سال ۱۳۸۸ انتخاب نمود و کارخانه معظمی را با بهره‌گیری از مدرن‌ترین ماشین‌آلات روز اروپا جهت تولید انواع نان صنعتی به ظرفیت ۸۰ تن در روز احداث و در سال ۱۳۹۲ به بهره‌برداری رساند. این مجموعه صنعتی که بزرگ‌ترین و مدرن‌ترین مجموعه صنایع غذایی جنوب غرب کشور می‌باشد، در حال حاضر مشغول راه‌اندازی پیشرفته‌ترین خط تولید نان تست روباتیک با بهره‌گیری از صنعت روز اروپا و همکاری با مشاوران کشور بلژیک و آلمان می‌باشد. این مجموعه صنعتی بزرگ‌ترین تولیدکننده نان‌های مسطح (لواش، تافتون و پیتا) در خاورمیانه با ظرفیت یک و نیم میلیون قرص در شبانه‌روز می‌باشد، بزرگ‌ترین مجموعه غذایی جنوب غرب کشور همچنین با بهره‌گیری از خطوط تمام اتوماتیک اروپایی نان‌های حجیم توانسته در این بخش نیز سرآمد صنعت نان کشور باشد. اتخاذ چنین استراتژی در صنعت غذایی نیازمند سرمایه‌گذاری در حوزه‌های یادگیری و نوآوری سازمانی است. این شرکت در شهرک صنعتی شماره دو اهواز تأسیس شده و حدوداً ۲۰۰ نفر را مشغول

فعالیت کرده است. لذا مسئله پژوهش حاضر آن است که چه رابطه‌ای، "چطور" و "چرا" بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در شرکت صنایع غذایی مورد بررسی وجود دارد؟

.Rogers (2003) نوآوری را وسیله‌ای برای ایجاد تغییر و یادگیری در سازمان می‌داند که شامل فرایند ایجاد، توسعه و اجرای ایده و رفتار جدید است. در مطالعات گذشته به‌طورکلی می‌توان چهار نوع مختلف یادگیری را از یکدیگر متمایز نموده است:

*یادگیری انطباق‌پذیر(تطبیقی) یا یادگیری نوع اول

*یادگیری بازسازنده یا یادگیری نوع دوم

*یادگیری فرآیندی یا یادگیری نوع سوم

*یادگیری عملی یا یادگیری نوع چهارم

از نظر Sange (1997) سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به‌طور مداوم ظرفیت خود را برای ایجاد نتایجی که واقعاً پیگیر آن‌ها هستند، افزایش می‌دهند. در این سازمان‌ها الگوهای جدید و ارزشمند تفکر شکل می-گیرد، فضای جمعی آزادانه وجود دارد و افراد پیوسته یاد می‌گیرند که چگونه در کنار یکدیگر یاد بگیرند. سپس بسیاری از پژوهشگران تعریف خود را از سازمان یادگیرنده، که چه کسی و چرا باید در سازمان یاد بگیرد را بیان کردند پژوهش Chang et al. (2011) نشان داد قابلیت‌های یادگیری سازمانی به‌طور معناداری با نوآوری سازمانی ارتباط دارند. در یک پژوهش و بررسی که در شهر دبی به انجام رساند، نشان داد که پس از توجه همه‌جانبه معلوم شد که سازمان‌ها به تدریج از ارزش واقعی مدیریت دانش مطلع شده‌اند. مطمئناً دارایی‌های یادگیری و دانش سازمانی به‌عنوان ابزاری کارآمد برای رقابت‌پذیری آن شناخته می‌شوند. با این‌حال یک عامل مهم دیگر در دانش سازمانی که در این بحث مدرن نیاز به شناخت دارد که یادگیری مداوم همیشه مورد رقابت نیست، بلکه همچنین در مورد یادگیری دانش سازمانی در زمان‌های مناسب است. یک بررسی ادبیات سیستماتیک در دستورالعمل‌های موارد گزارش ترجیحی برای بررسی سیستماتیک و فراتحلیل (PRISMA) استفاده شده است. با ارائه معیارهای ورود/خروج، ۲۶ مقاله از پایگاه داده Scopus برای سنتز داده‌ها تعیین می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که تقریباً ۸۵ درصد از مقالات انتخاب‌شده طی ده سال منتشر می‌شوند. با پیروی از همه توضیحات، درک مشترک از یادگیری سازمانی ایجاد زمینه‌ای برای تسهیل دانش جدید و کاربرد آن است. یاد نگرفتن می‌تواند برای سازمان غیرعمدی یا عمدی، مضر یا سودآور باشد، اما در هر دو شرایط تأثیر مستقیم بر رقابت‌پذیری سازمان دارد. این مطالعه نشان می‌دهد که نقش فردی به‌عنوان عامل مهمی در یادگیری سازمانی درنظر گرفته می‌شود و نقش آن‌ها مانند مدیر برای مدیریت یادگیری ناخواسته و عمدی بسیار حیاتی است. تحلیل توصیفی همچنین فقدان مطالعات تجربی در زمینه یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد.

بررسی‌های انجام‌شده در مورد تحول صنعتی نسل چهار، تحقیقات گذشته و موانع صنعت در استان خوزستان و شهر اهواز نشان داد که بین نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی مشکلاتی وجود دارد. تحقیق حاضر تلاش می‌کند که رابطه بین این دو را بررسی کند.

بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با نوآوری و نحوه تأثیرپذیری عملکرد حاصل از این رابطه، از جمله عواملی هست که در طی چند سال گذشته توجه محققان را به خود جلب کرده است. اغلب تحقیقات گذشته تنها به بررسی رابطه مستقیم، یک‌سویه و یک طرفه تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری پرداخته‌اند و نشن داده اند که به چه طریقی با بالا بردن سطح یادگیری، زمینه برای نوآوری مهیا می‌شود و اینکه این عوامل سازمانی در شکل‌گیری این رابطه چه نقشی را ایفاء می‌کند. هدف کلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه یادگیری سازمانی و نوآوری در شرکت صنایع

غذایی است. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

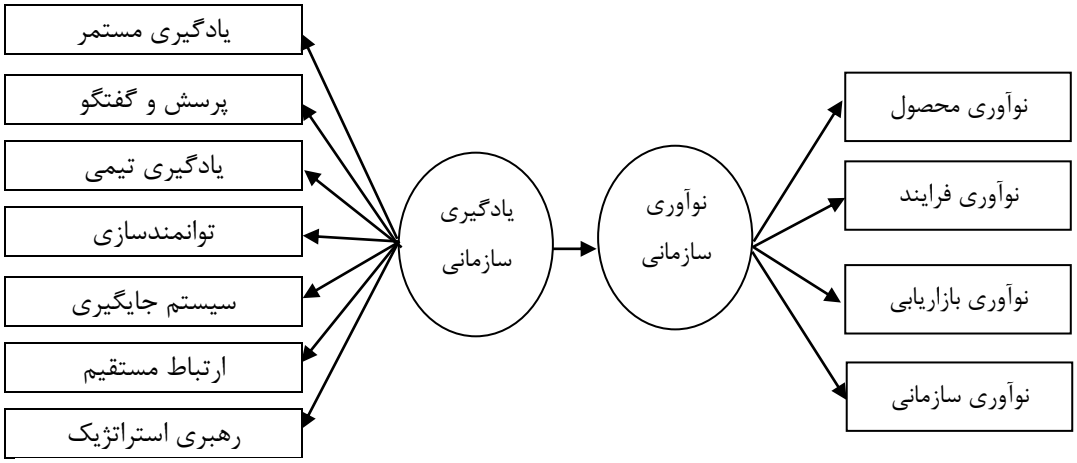


Fig 1. Conceptual research model

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش نظر بر این بوده که رابطه کمی یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی بررسی شود. در این شیوه، ابتدا اطلاعات یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی با استفاده از پرسش‌نامه سنجش شدند، آنگاه براساس نتایج به‌دست آمده به تحلیل و تبیین نتایج پرداخته شد. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران و کارکنان شرکت صنایع غذایی مورد بررسی هستند که در سال ۱۴۰۲ در این شرکت مشغول به‌کار بودند.

Table 1. Statistical Population, Sample Size, and Sampling Method

Population Group	Total	Number selected for questionnaire (cochran method)	Number selected for interview (qualitative follow-up)	Total sample
Statistical population	200	120	15	135

در روش نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری کوکران ۱۲۰ نفر از کارکنان شرکت مورد بررسی به‌صورت تصادفی انتخاب شدند.

ابزار پژوهش

با توجه به ماهیت تحقیق از ابزار پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده می‌شود. در این تحقیق از دو پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد. یکی پرسش‌نامه یادگیری سازمانی Watkins & Marsick (1996) که با ۴۳ سؤال بسته تنظیم و مرتب شده و دیگری پرسش‌نامه نوآوری سازمانی Gunday et al. (2011) که با ۲۳ سؤال بسته تنظیم گردیده و همچنین ۳ سؤال بازپاسخ است. پس از تأیید روایی و پایایی این پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید بخش علوم تربیتی و یک تن از اساتید روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و چند تن از مدیران و کارشناسان شرکت مورد بررسی به‌طور تصادفی بین مدیران و کارشناسان شرکت توزیع گردید.

پرسش‌نامه یادگیری سازمانی: اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه وضعیت یادگیری سازمانی است. پرسش‌نامه ابعاد سازمان یادگیرنده که توسط اساتید دانشگاه جورجیا به نام‌های Watkins & Marsick براساس یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده در سال ۱۹۹۶ تهیه و آماده شده است و در برخی از تحقیقات داخل کشور مورد استفاده قرار گرفته شده است؛ از جمله Garmaveisi, F. (2001) که در تحقیق خود از این پرسش‌نامه نوآوری استفاده کرده‌اند. این پرسش‌نامه از ۴۳ سؤال ۵ گزینه‌ای تشکیل شده است که براساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای، از خیلی کم تا خیلی زیاد است. حد پایین نمره ۴۳ و حد بالای نمرات ۲۱۵ است. نمره بین ۴۳ تا ۸۰ میزان تحقق سازمان یادگیرنده، کم است. نمره بین ۱۰۰ تا ۱۳۰ میزان تحقق سازمان یادگیرنده، متوسط است. نمره بالاتر از ۱۳۰ میزان تحقق سازمان یادگیرنده، زیاد است. این پرسش‌نامه از سه سطح یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی تشکیل و همچنین از هفت مؤلفه یادگیری مستمر، پرسش و گفتگو، یادگیری تیمی، توانمندسازی، سیستم جایگزینی، ارتباط سیستم و رهبری استرتژیک تشکیل شده است و برای تعیین ضریب پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شد.

Table 2.The seven components of the organizational learning questionnaire in the study

Dimension	Items	Cronbach's Alpha	Reliability
Continuous learning	1–7	0.889	Confirmed
Inquiry and Dialogue	8–13	0.865	Confirmed
Team learning	14–19	0.895	Confirmed
Empowerment	20–25	0.822	Confirmed
Embedded systems	26–31	0.869	Confirmed
System connection	32–37	0.945	Confirmed
Strategic leadership	38–43	0.928	Confirmed

پرسش‌نامه نوآوری سازمانی: با توجه به ماهیت موضوع تحقیق و جدید بودن از پرسش‌نامه استانداردی که Gunday et al. (2011) تأثیر انواع نوآوری بر عملکرد و کارآیی شرکت‌ها مدل‌سازی و ترسیم کرده بودند، استفاده شده است. بنابراین نوآوری شرکت‌ها در چهار حیطه نوآوری، محصول، فرآیند، بازاریابی و نوآوری سازمانی و با استفاده از یک طیف پنج‌تایی به‌گونه‌ای که عدد ۱ کمترین میزان اهمیت و عدد ۵ بیشترین میزان اهمیت را داراست برای سنجش نوآوری به خود اختصاص می‌دهند. اعداد ۱ تا ۵ در سنجش نوآوری بدین شکل تعریف شده‌اند: ۱- در این زمینه هیچ فعالیتی صورت نگرفته است. ۲- در این زمینه کار و فعالیت تنها برای شرکت، جدید است. ۳- در این زمینه، فعالیت در عرصه ملی جدید است. ۴- فعالیت در این زمینه در خاورمیانه جدید است. ۵- فعالیت در این زمینه در بازار بین‌المللی جدید است. در مطالعه Mir et al. (2014) پایایی این پرسش‌نامه به شرح زیر بوده که نشان از پایایی مطلوب این پرسش‌نامه می‌باشد.

Table 3. Dimensions of the innovation status questionnaire

Dimension	Cronbach's Alpha	Reliability
Product innovation	%748	Confirmed
Process innovation	%688	Confirmed
Marketing innovation	%711	Confirmed
Organizational innovation	%832	Confirmed
Overall questionnaire	%886	Confirmed

یافته‌ها

میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر نمرات متغیرهای پژوهش در جدول ۴ ارائه شده است.

Table 4. Mean, standard deviation, minimum, and maximum scores of research variables

Variable	Mean	Standard Deviation	Minimum Score	Maximum Score
Organizational innovation	65.90	3.93	51	76
Organizational learning	62.21	7.27	32	72
Continuous learning	12.89	1.66	7	15
Questioning and discussion	12.34	1.88	8	15
Team learning	12.30	1.87	5	15
Empowerment	12.30	1.70	6	15
Placement system	12.36	1.90	6	15
Direct communication	12.32	1.86	5	15
Strategic leadership	12.31	1.71	6	15

همان‌طورکه در جدول ۴ مشاهده می‌شود، میانگین و انحراف استاندارد متغیر نوآوری سازمانی به‌ترتیب ۶۵/۹۰ و ۳/۹۳؛ میانگین و انحراف استاندارد خرده‌مقیاس یادگیری مستمر به‌ترتیب ۱۲/۸۹ و ۱/۶۶؛ میانگین و انحراف استاندارد خرده‌مقیاس پرسش و گفتگو به‌ترتیب ۱۲/۳۴ و ۱/۸۸؛ میانگین و انحراف استاندارد خرده‌مقیاس یادگیری تیمی به‌ترتیب ۱۲/۳۰ و ۱/۸۷؛ میانگین و انحراف استاندارد خرده‌مقیاس توانمندسازی به‌ترتیب ۱۲/۳۰ و ۱/۷۰ و میانگین و انحراف استاندارد خرده‌مقیاس سیستم جایگزینی به‌ترتیب ۱۲/۳۶ و ۹۰/، ۱ ، میانگین و انحراف استاندارد خرده‌مقیاس ارتباط مستقیم به‌ترتیب ۱۲/۳۲ و ۱،/۸۶ و میانگین و انحراف استاندارد خرده‌مقیاس رهبری راهبردی به‌ترتیب ۱۲/۳۱ و ۷۱/، ۱ می‌باشد.

در این بخش، در ابتدا با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، همبستگی ساده و دوبه‌دو متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد، سپس در ادامه با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه، روابط چندگانه متغیرهای پیش‌بین جهت پیش‌بینی متغیر ملاک (نوآوری سازمانی) ارائه شده است. پژوهش حاضر شامل یک رابطه کلی و هفت رابطه فرعی است.

Table 5. Correlation matrix of research variables

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Organizational Innovation	1								
2. Organizational Learning	0.37**	1							
3. Continuous learning	0.40**	0.80	1						
4. Questioning and discussion	0.35**	0.75**	0.55**	1					
5. Team learning	0.14	0.82**	0.60**	0.49**	1				
6. Empowerment	0.28**	0.78**	0.53**	0.44**	0.56**	1			
7. Placement system	0.35**	0.84**	0.58**	0.53**	0.62**	0.61**	1		
8. Direct communication	0.28**	0.81**	0.61**	0.59**	0.59**	0.53**	0.52**	1	
9. Strategic leadership	032**	0.73**	0.63**	0.49**	0.54**	0.48**	0.58**	0.60**	1

**p <0.01 *p <0.05

نتایج جدول ۵ گویای آن است همبستگی یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی r=۰/۳۷، همبستگی خرده‌مقیاس یادگیری مستمر ۰/۴۰؛ همبستگی خرده‌مقیاس پرسش و گفتگو ۰/۳۵؛ همبستگی خرده‌مقیاس یادگیری تیمی ۰/۱۴؛ همبستگی خرده‌مقیاس توانمندسازی ۰/۲۸؛ همبستگی خرده‌مقیاس سیستم جایگزینی ۰/۳۵؛ همبستگی خرده‌مقیاس ارتباط مستقیم ۰/۲۶ و همبستگی خرده‌مقیاس رهبری راهبردی ۰/۳۲ می‌باشد.

. در جدول ۶ نتایج جدول رگرسیون به روش همزمان به‌منظور تعیین رابطه چندگانه بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

Table 6. Regression analysis results of predictor variables on criterion variable using enter method

Criterion Variable	Predictor Variable	R	R^2	F& P	β (Beta)	t	p-value
Organizational innovation	Continuous learning	0.49	0.24	6.86 P<0.001	0.33	2.75	<0.007
	Questioning and discussion				0.18	1.71	0.090
	Team learning				-0.32	-2.70	0.008
	Empowerment				0.07	0.60	0.546
	Placement system				0.21	1.68	0.094
	Direct communication				0.19	1.65	0.091
	Strategic leadership				0.05	0.580	0.446

همان‌طورکه در جدول ۶ مشاهده می‌شود، طبق نتایج رگرسیون همزمان، خرده مقیاس‌های یادگیری سازمانی به‌صورت همزمان قابلیت پیش‌بینی نوآوری سازمانی را دارا می‌باشند. R و R^2 آن‌ها به‌ترتیب ۰/۴۹ و ۰/۲۴ است؛ بدین معنی که ۲۴٪ واریانس متغیر نوآوری سازمانی به‌وسیله متغیرهای یادگیری سازمانی تبیین می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی در شرکت صنایع غذایی بوده است. نتایج این مطالعه نشان داد که بین یادگیری سازمانی با نوآوری در شرکت صنایع غذایی مورد بررسی رابطه وجود دارد. با توجه به آزمون همبستگی اعمال شده مقدار سطح معنی‌داری نزدیک به ۰/۰۰۰ می‌باشد که کمتر از ۰/۰۱ است که این دال بر وجود ارتباط معنی‌دار بین یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی در شرکت صنایع غذایی مورد بررسی می‌باشد. این رابطه به‌صورت مستقیم می‌باشد و البته این عدد به یک نزدیک است؛ بدین سبب رابطه قوی بین دو متغیر برقرار هست. لذا در راستای تحقیقات پیشین و با درنظر گرفتن مفهوم جدید عملکرد نوآوری محصول شرکت صنایع غذایی، تأثیر قابلیت یادگیری بر عملکرد نوآوری مورد مطالعه قرار گرفته است.

نتایج مطالعه حاضر در شرکت صنایع غذایی مورد بررسی در شهرستان اهواز نشان داد متغیرهای یادگیری سازمانی مشتمل بر یادگیری مستمر، پرسش و گفتگو، یادگیری تیمی، توانمندسازی، سیستم جایگری، ارتباط مستقیم و رهبری استراتژیک با نوآوری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.با مروری بر نتایج به‌دست آمده از پرسش‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که اجرای برنامه یادگیری سازمانی بر نوآوری اثرگذار است و می‌تواند باعث تغییر آن شود. همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان داده است در شرکت صنایع غذایی مورد بررسی نوآوری با یادگیری سازمانی شرکت رابطه معنی داری داشته است. یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دو مفهوم کلیدی هستند که ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و یکدیگر را تقویت می‌کنند. به طور خلاصه، یادگیری سازمانی بستری را فراهم می‌کند که نوآوری در آن شکوفا می‌شود. دلایل این رابطه:

- **ایجاد فرهنگ نوآوری:** یادگیری سازمانی با تشویق به اشتراک دانش، تفکر انتقادی، و پذیرش خطاها، محیطی را ایجاد می‌کند که در آن نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شود.
- **افزایش ظرفیت نوآوری:** سازمان‌هایی که در یادگیری سازمانی مهارت دارند، توانایی بیشتری در شناسایی فرصت‌های جدید، تولید ایده‌های نوآورانه و تبدیل آنها به محصولات یا خدمات موفق دارند.
- **تطبیق پذیری و انعطاف:** در محیط‌های پویا و متغیر، سازمان‌ها نیاز به یادگیری مستمر و سازگاری با تغییرات دارند. یادگیری سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با سرعت بیشتری خود را با شرایط جدید تطبیق داده و نوآوری‌های لازم را انجام دهند.
- **بهبود عملکرد:** یادگیری سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت مشتریان منجر شود. این بهبود عملکرد، به نوبه خود، می‌تواند فضای بیشتری را برای نوآوری ایجاد کند.

- **توسعه منابع انسانی:** یادگیری سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند. این امر می‌تواند منجر به افزایش خلاقیت و توانایی آنها در ارائه ایده‌های نوآورانه شود.
- **کاهش مقاومت در برابر تغییر:** یادگیری سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا با تغییرات سازگار شوند و از آن‌ها استقبال کنند. این امر می‌تواند مقاومت در برابر نوآوری را کاهش دهد و اجرای ایده‌های جدید را آسان‌تر کند.

به طور خلاصه، یادگیری سازمانی نه تنها بستر مناسبی برای نوآوری ایجاد می‌کند، بلکه ظرفیت نوآوری را نیز در سازمان افزایش می‌دهد و به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند. یادگیری به‌خاطر نفس یادگیری نیست بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است .درصورت عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره-کاری و عدم کارآیی را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری خواهد بود .در صورت یادگیری و تعهد مستمر به آن، سود سازمان افزایش یافته و افراد به جای نیروی کار تبدیل به سرمایه‌های سازمان می‌شوند.

نتایج از طریق پرسش‌نامه و نشان می‌دهند برنامه یادگیری سازمانی و نوآوری طبق نتایج رگرسیون همزمان خرده‌مقیاس‌های یادگیری مستمر، پرسش و گفتگو، یادگیری تیمی، توانمندسازی، سیستم جایگری، ارتباط مستقیم و رهبری استراتژیک به‌صورت همزمان قابلیت پیش‌بینی نوآوری سازمانی را دارا می‌باشند.

بین یادگیری سازمانی و نوآوری در شرکت مورد بررسی رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به آزمون همبستگی پیرسون، مقدار سطح معنی‌داری نزدیک به ۰/۰۰۰ می‌باشد که کمتر از ۰/۰۱ است که این دال بر وجود رابطه معنی‌دار بین یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی در شرکت صنایع غذایی می‌باشد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج Amiri et al. (2017)، Khodayi & Kasraei (2013) و Alavi et al. (2014) راستا می‌باشد.

بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و نوآوری و نحوه تأثیرپذیری عملکرد از این رابطه، ازجمله عواملی است که در طی چند سال گذشته ذهن محققان را به خود مشغول کرده است. غالب تحقیقات گذشته به بررسی رابطه یک سویه تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری پرداخته‌اند در شرکت مورد بررسی به‌دنبال این بودیم که یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان چگونه تأثیر می‌گذارد، درحالی‌که با توجه به محیط پویایی که سازمان‌ها در آن به سر می‌برند، کوچکترین تغییری در یک سیستم، تأثیر خود را بر دیگر سیستم‌های درون سازمان نشان خواهد داد. از همین روی، بررسی رابطه دینامیکی بین یادگیری سازمانی و نوآوری، شناخت عواملی که موجب ارتباط این دو متغیر در سازمان‌ها می‌شوند و تأثیر این رابطه بر عملکرد سازمان در درازمدت و پیش‌بینی سطح عملکرد آتی سازمان در تصمیم‌گیری مدیران برای ارتقای سطح یادگیری و نوآوری اثر خواهد داشت؛ به عبارتی دیگر، بررسی ارتباط دوجانبه برای دست‌اندرکاران سازمان‌ها از یک سو آشکار خواهد کرد که چگونه با ارتقای سطح یادگیری، زمینه برای نوآوری مهیا می‌شود و عوامل سازمانی در شکل‌گیری این رابطه چه نقشی ایفاء می‌کنند. این درحالی است که تحقیقات پیشین از این رابطه غفلت کرده و غالباً به بررسی تأثیر مستقیم یادگیری سازمانی بر نوآوری پرداخته‌اند. از سوی دیگر، این مسأله روشن خواهد شد که بازخورد محصولات جدید و نوآوری سازمان در بازار چگونه انگیزه برای ارتقای سطح دانش در مدیران و کارکنان را زیاد می‌کند. از آنجایی‌که نوآوری بیشترین بازخورد را در محیط خارج سازمان و قدرت رقابتی سازمان خواهد داشت، کمتر تحقیقی به بررسی بازخورد نوآوری در سازمان پرداخته است (Alavi et al., 2014).

یادگیری سازمانی بر دو چیز دلالت دارد: ۱-آگاهی از نیاز به سطوح مختلف یادگیری ۲-ذخیره دانش در سازمان. افراد به‌عنوان عوامل سازمان یاد می‌گیرند و هر آنچه هر فرد یاد می‌گیرد در حافظه سازمان ذخیره می‌شود. با رشد تغییر و تحولات در دنیای متکثر و متنوع امروزی و روزآمد شدن دانش بشری، سازمان‌ها باید بتوانند هرچه بهتر و سریع‌تر با تغییرات پیرامونی خود هماهنگ شده و خود را با بر این تغییرات منطبق کنند و فعالیت خود را گسترش دهند. مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه‌یافته است و کار جدی محققین پیرامون یادگیری سازمانی زمینه شکل‌گیری

نظریه سازمان یادگیرنده بوده است (Shirani & Sadeghian Soraki, 2019). یادگیری سازمانی به‌طور فزاینده‌ای در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقمند هستند، مورد توجه قرار گرفته است. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به‌عنوان یک کل است. در خاتمه پیشنهاد می‌شود مسائل دیگری در این زمینه بررسی شوند که عبارتند از: ۱.بررسی تأثیر ورود محصولات جدید و نوآوری سازمان در سازمان بر انگیزه برای ارتقای سطح دانش در مدیران و کارکنان. ۲.بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر ارتقای سطح یادگیری در سازمان‌ها. ۳. بررسی تأثیر استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیاء و داده‌های بزرگ بر توسعه یادیگری سازمانی. ۴-بررسی شیوه‌های استفاده از دانش تأمین‌کنندگان و مشتریان در افزایش یادگیری سازمانی. ۵-بررسی و شناسایی استراتژی‌های یادگیری‌زدایی نوین برای اصلاح شیوه‌های یادگیری فردی و سازمانی بین کارکنان و مدیران.

تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله مراتب سپاس و قدردانی خود را از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش مرا یاری کردند، ابراز می‌دارم. از مدیران و کارکنان شرکت صنایع غذایی که با صرف وقت و ارائه اطلاعات صادقانه در گردآوری داده‌ها همکاری نمودند، نهایت سپاسگزاری را دارم. بی‌شک بدون حمایت‌ها و همراهی‌های ارزشمند این عزیزان، انجام این پژوهش میسر نبود.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در این جستار توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

Ahmadian, S. A. A., Shekari, H., & Afshari, M. A. (2011). Investigating the relationship between knowledge stagnation, organizational learning and organizational innovation in Yazd higher education centers. *Organizational Culture Management, 2*, 131-154. (Persian)

Alavi, S., Arbab Shirani, B., & Esfandiari, E. (2014). Study of the relationship between organizational learning and innovation from the perspective of a dynamic system in the Isfahan Engineering Research Center. *Production and Operations Management, 1*, 71-92. (Persian)

Amiri, A., Jahangirfard, M., & Gholam Abri, A. (2017). *Identifying and investigating the relationship between empowerment factors (based on the Molham model) and the empowerment of staff at the Workers' Welfare Bank.* National Conference on Management and Humanities Research in Iran (Second International Conference and Fourth National Conference. (Persian)

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational performance perspective*. Addison-Wesley Publishing.

Bahrami, S., & Moshtaghi, M. (2018). Investigating the effects of employee knowledge sharing behaviors on innovation in services and processes in selected sports federations. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, *5*(16), 1-19. (Persian)

Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision, 49*(10), 1658–1676. https://doi.org/10.1108/00251741111183816

Commercialization Program. (2018). *Innovation, importance, types and its intra-organizational evaluation.* Retrieved from http://www.nanomatch.ir/10/16/20

Garmaveisi, F. (2001). *Studying the relationship between organizational learning and organizational innovation in Ahvaz Industrial Estate Company.* MA thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. (Persian)

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics, 133*(2), 662-676. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014

Khanlari, A., & Sabzeh Ali, R. (2014). Investigating the relationship between organizational learning and financial performance through the innovation process in industrial companies of Golpayegan. *Business Management, 6*(4), 773–790. https://doi.org/10.22059/jibm.2014.53816

Khodayi M., & Kasraei K. (2013). Learning organization's characteristics based on senge's model. *Quarterly of Education Strategies in Medical Sciences, 6*(2), 69-74.

King, N., & Anderson, N. (2007). *Innovation and change in organizations* (R. Najaf Beigi, Trans.). Tehran: Termeh Publishing.

Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly, 16*(2), 185-212. https://doi.org/10.1002/hrdq.1133

Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2010). Knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability: An empirical study on Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of Information Science, 33*(3), 340–359. https://doi.org/10.1177/0165551506070739

Mahmoudi, M. T., Afzal Koohi, F., & Forozandeh, A. (2016). Studying the evaluation of the relationship between organizational learning and organizational innovation by experts from the University of Isfahan. *Educational Management Innovations, 2*, 104-121.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2004). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge.

Mehralizadeh, Y., & Heybatollahpour, Z. (2024). *The resurrection of human resources in the Fourth and Fifth Industrial Revolutions*. Tehran Publications. (Persian)

Mehralizadeh, Y., Safaei Moghaddam, M., Salehi Omran, E., & Alam, M. R. (2013). *Theoretical and scientific foundations of research (Quantitative, qualitative and mixed) in the humanities*. Shahid Chamran University of Ahvaz Publications.

Mir, G. S. H., Sadeghian, Z., & Sadeghi, A. Z. (2014). Estimation the level of innovation of companies located in Yazd Science and Technology Park by using artificial neural networks and regression. *Journal of Technology Development Management, 1*(3), 49-72. (Persian)

Modirsun. (2018). *Why do organizations need to change?* Retrieved from https://www.modirsun.com.1/9/20

Mohammadi Hosseini, S. A., Amin Bidakhti, A. A., & Jamshidi, L. (2013). Studying the role of organizational learning in increasing innovation performance. *Innovation and Value Creation, 4*, 3-15.

Mohammadi, S., & Rasouli, E. (2015). *Knowledge management and innovation in organizations.* International Conference on Management and Economics in the 21st Century, Tehran. (Persian) https://civilica.com/doc/508685

Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2002). Managing the paradox of inter-firm learning: The role of governance mechanisms. *Journal of Business & Industrial Marketing, 17*(4), 282–301. https://doi.org/10.1108/08858620210431688

Momeni Rad, A. (2016). Learning and its nature-Educational technology. Retrieved from http://instech.blogfa.com/11/14/19

Moradi, M., Abdollahia, F., & Safardoust, A. (2012). To investigate the role of knowledge absorptive capacity on the relationship between learning from organizational error and organizational innovation. *Management Studies in Development and Evolution, 21*(69), 121-149. Dor: 20.1001.1.22518037.1391.21.69.5.8

Nasr Esfahani, A., Amiri, Z., & Farokhi, M. (2013). The effect of internal marketing on organizational innovation: The mediating role of employee self-efficacy (case study: Amersan Company). *Quarterly Scientific Research Journal of Entrepreneurship Development, 6*(3), 27-45.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company*. New York.

Peter D. (1978). *People and performance: The best of peter drucker on management.* New York: Harper's College Press.

Rezaei Dolatabadi, H., Baharestan, O., & Mohammadi Sadr, M. (2013). Analysis of the relationship between organizational learning culture, innovative culture and innovation in Kerman food industries. *Analysis of the Relationship Between Organizational Learning Culture, 3*, 1-25.

Robbins, S. (1991). *Fundamentals of organizational behavior* (Q. Kabiri, Trans.). Tehran: Scientific Center of Islamic Azad University. (Persian) https://doi.org/10.1002/job.4030120109

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

Saadi, H., Daei Karimzadeh, S., & Etaabian Khorasgani, A. (2019). Investigating the effect of innovation ability on innovation performance of manufacturing companies listed on Tehran Stock Exchange: Through process and product innovation. *Urban Economics and Management, 8*(1), 39-57. (Persian)

Sarukhani, M. B. (2014). *Research methods in social sciences: Principles and foundations* (Vol. 1, pp. 301–302).

Selajghe, S., & Nazeri, M. (2010). Learning organizations: A new thinking in the age of management. *Age of Management*, *14*(14), 52–57.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline* (H. Kamal Hedayat & M. Roshan, Trans.). Tehran: Industrial Management Organization Publications. [3rd ed.]

Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring Business Excellence, 1*(3), 1-46. https://doi.org/10.1108/eb025496

Seyed Javadin, S. R. (2014). *A comprehensive review of basic concepts in organizational management theories* (Vol. 2). Tehran.

Shami, M. (2018). Digital transformation. Negah Danesh Publishing. Retrieved from https://shamizanjani.ir/tag

Shirani, A., & Sadeghian Soraki, M. (2019). *Study and evaluation of the relationship between organizational learning and organizational innovation by experts from the University of Isfahan.* Fourth International Conference on Modern Research in Educational Sciences, Psychology and Social Studies.

Shokri, Z., & Kheirgoo, M. (2009). The role of learning in organizational innovation. *Tadbir*, *212*, 45-48.

Taghiabadi, R., & Rasouli, A. (2016). *Investigating organizational learning strategies in learning organizations.* Tehran: International Conference of Management Elites. (Persian)

Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations, 50*(1), 73-98. https://doi.org/10.1177/001872679705000104

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *Informal and incidental learning in the workplace: Foundations of practice.* Routledge.

Watkins, K. E., Marsick, V. J., & Yang, B. (2004). The construct of the learning organization: Dimension, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly, 15*(1), 31–55. https://doi.org/10.1002/hrdq.1086

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimension, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly, 15*(1), 33–35. https://doi.org/10.1002/hrdq.1086

Zareei, A., Moghadam, A., Mehmannavazan, S., & Shahriyari, M. (2016). Study of the role of organizational intelligence and organizational learning in explaining the relationship between knowledge management and organizational innovation. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities, 5*(20), 1–32. (Persian)