



## الگوی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ارشد دولتی با تأکید بر مدیریت دانش

علی مقدس خیابانی <sup>۱</sup> حسین گنجینیا <sup>۲</sup> محمدرضا آزاده دل <sup>۲</sup>	تاریخ چاپ نهایی: ۱ شهریور ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۵ اسفند ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۸ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۲۱ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۲ آبان ۱۴۰۴	<b>شيوه استناددهی:</b> مقدس خیابانی، علی، گنجینیا، حسین، و آزاده دل، محمدرضا. (۱۴۰۵). الگوی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ارشد دولتی با تأکید بر مدیریت دانش. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۳)، ۱-۲۳.
---	--	--

## چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ارشد دولتی با تأکید بر نقش مدیریت دانش و تبیین روابط میان شایسته‌سالاری، مدیریت دانش و پیامدهای توسعه مدیران دانشی شایسته و شایسته‌سالاری نوین است. این مطالعه با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) و ماهیت کاربردی انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان حوزه شایسته‌گزینی و مدیریت دانش مورد مصاحبه قرار گرفتند و داده‌ها با روش نظریه داده‌بنیاد و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند و مدل مفهومی استخراج گردید. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران ارشد هسته‌گزینش منابع انسانی بود که ۴۰۰ نفر به روش در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود و برای آزمون فرضیات از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد و شاخص‌های روایی، پایایی و برازش مدل تأیید گردیدند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که شایسته‌سالاری مدیریتی ( $\beta=0.858, t=3.216$ )، فردی ( $\beta=0.798, t=7.120$ ) و سازمانی ( $\beta=0.678, t=4.385$ ) تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارند. همچنین تحلیل داده‌های بزرگ ( $\beta=0.633, t=4.130$ ) و مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی ( $\beta=0.780, t=3.459$ ) بر مدیریت دانش تأثیر معنادار داشتند. مدیریت دانش نیز تأثیر معناداری بر راه‌اندازی نظام شایسته‌گزین دانش محور ( $\beta=0.745, t=3.109$ )، ترویج فرهنگ دانش محور ( $\beta=0.859, t=3.255$ ) و توسعه دانش‌بنیان سیستماتیک ( $\beta=0.887, t=2.025$ ) داشت. این عوامل به نوبه خود موجب توسعه مدیران دانشی شایسته و تحقق شایسته‌سالاری نوین شدند، در حالی که ضعف و تهدیدهای نهادی نقش مداخله‌گر معناداری در برخی روابط ایفا کردند. نتایج نشان داد که مدیریت دانش به‌عنوان پدیده محوری، نقش اساسی در تحقق شایسته‌سالاری نوین در انتصاب مدیران ارشد دولتی دارد و تقویت شایسته‌سالاری مدیریتی، فردی و سازمانی همراه با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین داده‌محور و هوش مصنوعی می‌تواند به توسعه مدیران دانشی شایسته و ارتقای نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی منجر شود.

**واژگان کلیدی:** شایسته‌سالاری، مدیریت دانش، مدیران ارشد دولتی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های بزرگ

## مشخصات نویسندگان:

- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
- گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

پست الکترونیکی: Dr.ganjinia@iau.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Meritocracy Model in Appointing Senior Government Managers with Emphasis on Knowledge Management

Ali Moghaddas Khiabani <sup>1</sup> Hossein Ganjinia <sup>2*</sup> Mohammadreza Azadedel <sup>2</sup>	Submit Date: 03 November 2025 Revise Date: 10 February 2026 Accept Date: 17 February 2026 Initial Publish: 24 February 2026 Final Publish: 23 August 2026	<b>How to cite:</b> Moghaddas Khiabani, A., Ganjinia, H., & Azadedel, M. (2026). Meritocracy Model in Appointing Senior Government Managers with Emphasis on Knowledge Management. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(3), 1-23.
---	---	--

### Abstract

The objective of this study was to develop a meritocracy model for appointing senior government managers with emphasis on knowledge management and to explain the relationships between meritocracy, knowledge management, and the development of competent knowledge-oriented managers and modern meritocracy. This applied study employed a mixed-methods (qualitative–quantitative) approach. In the qualitative phase, 20 senior managers and experts in merit-based selection and knowledge management were selected through purposive sampling and interviewed. The data were analyzed using grounded theory and MAXQDA software, resulting in a conceptual model. In the quantitative phase, the statistical population consisted of senior managers in human resource selection units, and 400 participants were selected through convenience sampling. Data were collected using a structured questionnaire. Structural equation modeling using SmartPLS was applied to test the hypotheses, and the reliability, validity, and overall model fit were confirmed. Structural equation modeling results indicated that managerial meritocracy ( $\beta=0.858$ ,  $t=3.216$ ), individual meritocracy ( $\beta=0.798$ ,  $t=7.120$ ), and organizational meritocracy ( $\beta=0.678$ ,  $t=4.385$ ) had significant positive effects on knowledge management. Additionally, big data analytics ( $\beta=0.633$ ,  $t=4.130$ ) and AI-based knowledge management ( $\beta=0.780$ ,  $t=3.459$ ) significantly influenced knowledge management. Knowledge management significantly affected the implementation of knowledge-based merit systems ( $\beta=0.745$ ,  $t=3.109$ ), promotion of knowledge-oriented culture ( $\beta=0.859$ ,  $t=3.255$ ), and systematic knowledge-based development ( $\beta=0.887$ ,  $t=2.025$ ). These factors contributed significantly to the development of competent knowledge-oriented managers and modern meritocracy, while institutional weaknesses and threats played significant moderating roles in certain relationships. The findings demonstrated that knowledge management serves as the central mechanism in achieving modern meritocracy in senior government appointments, and strengthening managerial, individual, and organizational meritocracy alongside the use of big data and artificial intelligence can enhance the development of competent knowledge-oriented managers and improve merit-based systems in public organizations.

**Keywords:** Meritocracy, Knowledge Management, Senior Government Managers, Structural Equation Modeling, Artificial Intelligence-Based Knowledge Management, Big Data Analytics

### Authors' Information:

[Dr.ganjinia@iau.ir](mailto:Dr.ganjinia@iau.ir)

1. PhD Student, Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran
2. Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات سریع فناوری، جهانی شدن، رقابت فزاینده سازمانی و گذار از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش بنیان، موجب تغییر بنیادین در ماهیت مدیریت سازمان‌ها و نقش مدیران شده است. در چنین شرایطی، منابع انسانی و به‌ویژه مدیران ارشد، به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شوند، زیرا توانایی آنها در هدایت منابع، اتخاذ تصمیمات مبتنی بر دانش و ایجاد ارزش افزوده سازمانی، عامل اصلی موفقیت و پایداری سازمان‌ها محسوب می‌شود (Raman et al., 2024; Trevisan et al., 2024). این تغییرات موجب شده است که سازمان‌ها بیش از گذشته به شناسایی، انتخاب و توسعه مدیران شایسته توجه کنند، زیرا کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی، نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی به‌طور مستقیم به سطح شایستگی مدیران وابسته است (Ghaed et al., 2025; Tho et al., 2025). در این راستا، مفهوم شایسته‌سالاری به‌عنوان یکی از اصول بنیادین مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که بر انتخاب و ارتقای افراد بر اساس شایستگی‌ها، توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های حرفه‌ای تأکید دارد، نه بر اساس روابط، موقعیت اجتماعی یا عوامل غیرحرفه‌ای (Mala et al., 2023; Osorio et al., 2024).

شایستگی مدیریتی، مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و توانایی‌هایی است که مدیران را قادر می‌سازد وظایف خود را به‌صورت اثربخش انجام دهند و سازمان را در مسیر تحقق اهداف راهبردی هدایت کنند (Adams et al., 2023; Kurpiela & Teuteberg, 2023). مطالعات نشان داده‌اند که مدیران دارای شایستگی بالا، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و توسعه نوآوری دارند (Husada Tarigana et al., 2021; Mwenda et al., 2023). علاوه بر این، شایستگی‌های مدیریتی تأثیر قابل توجهی بر پیامدهای رفتاری کارکنان، از جمله افزایش اعتماد سازمانی، تعهد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (Abun et al., 2022; Alebiosu et al., 2022). همچنین، شایستگی‌های مدیریتی می‌توانند موجب بهبود فرآیندهای حل تعارض، ارتقای عملکرد تیمی و تقویت فرهنگ سازمانی شوند (Arab Kalmeri et al., 2022; Panjaitan et al., 2023). در نتیجه، شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی، یکی از مهم‌ترین الزامات موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی کنونی محسوب می‌شود.

از سوی دیگر، ظهور اقتصاد دانش بنیان و گسترش فناوری‌های دیجیتال، اهمیت دانش و مدیریت دانش را به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها افزایش داده است. مدیریت دانش به‌عنوان فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی، ایجاد، ذخیره، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش در سازمان تعریف می‌شود که هدف آن افزایش اثربخشی سازمان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار است (Issa Gazi et al., 2024; Kassa & Ning, 2023). مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از سرمایه‌های فکری خود به‌طور مؤثر استفاده کنند و توانایی خود را در نوآوری، یادگیری سازمانی و تصمیم‌گیری راهبردی افزایش دهند (Goel & Animesh, 2024; Massi & Hamri, 2023). در واقع، دانش به‌عنوان مهم‌ترین

منبع استراتژیک سازمان‌ها شناخته می‌شود و مدیریت اثربخش آن، عامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی است (Chen et al., 2023; Inthavong et al., 2023).

در این زمینه، مدیران نقش حیاتی در مدیریت دانش ایفا می‌کنند، زیرا آنها مسئول ایجاد فرهنگ دانش‌محور، تسهیل اشتراک دانش و هدایت فرآیندهای یادگیری سازمانی هستند (Liu et al., 2022; Swanson et al., 2023). مدیران شایسته می‌توانند با استفاده از دانش و اطلاعات موجود، تصمیمات مؤثرتری اتخاذ کنند و سازمان را در مواجهه با چالش‌های محیطی توانمند سازند (Harvey-Jones et al., 2024; Kakemam & Liang, 2023). همچنین، مدیریت دانش به مدیران کمک می‌کند تا از تجربیات گذشته بهره‌برداری کنند، دانش جدید ایجاد کنند و عملکرد سازمان را بهبود بخشند (Avença et al., 2023; Hoshino et al., 2023).

با پیشرفت فناوری‌های نوین و ظهور انقلاب صنعتی چهارم، نقش دانش و فناوری در مدیریت سازمان‌ها بیش از پیش برجسته شده است. فناوری‌هایی مانند تحلیل داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی و سیستم‌های دیجیتال، امکان مدیریت مؤثر دانش و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری را فراهم کرده‌اند (Alonso et al., 2024; Jiang et al., 2025). این فناوری‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا داده‌ها و اطلاعات را به دانش کاربردی تبدیل کنند و از آن برای بهبود عملکرد سازمان استفاده نمایند (Wang et al., 2024). در نتیجه، مدیران امروزی باید علاوه بر شایستگی‌های مدیریتی سنتی، دارای شایستگی‌های دیجیتال و توانایی مدیریت دانش نیز باشند تا بتوانند سازمان را در محیط پیچیده و پویا هدایت کنند (Beck et al., 2024; Pramila-Savukoski et al., 2024).

در بخش دولتی، اهمیت شایسته‌سالاری و مدیریت دانش دوچندان است، زیرا عملکرد مدیران دولتی تأثیر مستقیمی بر کیفیت خدمات عمومی، کارایی سازمان‌های دولتی و توسعه اقتصادی و اجتماعی دارد. انتخاب مدیران شایسته در بخش دولتی می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، افزایش کارایی، کاهش فساد و ارتقای کیفیت خدمات عمومی شود (Ghaed et al., 2025; Tho et al., 2025). با این حال، در بسیاری از سازمان‌های دولتی، فرآیندهای انتصاب مدیران به‌طور کامل بر اساس شایستگی انجام نمی‌شود و عوامل غیرحرفه‌ای در این فرآیند دخالت دارند، که این امر می‌تواند موجب کاهش کارایی سازمان و تضعیف مدیریت دانش شود.

علاوه بر این، مدیریت دانش در بخش دولتی نقش مهمی در بهبود تصمیم‌گیری، افزایش کارایی و ارتقای عملکرد سازمانی دارد. سازمان‌های دولتی که از مدیریت دانش به‌طور مؤثر استفاده می‌کنند، قادرند خدمات بهتری ارائه دهند، نوآوری بیشتری ایجاد کنند و عملکرد بهتری داشته باشند (Issa Gazi et al., 2024; Massi & Hamri, 2023). همچنین، مدیریت دانش به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا دانش و تجربیات کارکنان را حفظ کنند و از آن برای بهبود عملکرد سازمان استفاده نمایند (Chen et al., 2023; Kassa & Ning, 2023).

با وجود اهمیت شایسته‌سالاری و مدیریت دانش، مطالعات نشان داده‌اند که بسیاری از سازمان‌ها هنوز در پیاده‌سازی نظام‌های شایسته‌سالاری و مدیریت دانش با چالش‌هایی مواجه هستند. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، عدم وجود مدل‌های جامع برای شناسایی و انتخاب مدیران شایسته با تأکید بر مدیریت دانش است (Osorio et al., 2024; Trevisan et al., 2024). همچنین، بسیاری از مطالعات پیشین به بررسی جداگانه شایسته‌سالاری یا مدیریت دانش پرداخته‌اند و کمتر به بررسی ارتباط بین این دو مفهوم در فرآیند انتصاب مدیران ارشد پرداخته‌اند (Goel & Animesh, 2024; Swanson et al., 2023).

از سوی دیگر، با توجه به اهمیت روزافزون مدیریت دانش در سازمان‌ها، نیاز به مدیرانی که دارای توانایی مدیریت دانش باشند، بیش از پیش احساس می‌شود. مدیران شایسته باید بتوانند دانش سازمانی را مدیریت کنند، فرآیندهای یادگیری سازمانی را هدایت کنند و از دانش برای بهبود عملکرد سازمان استفاده نمایند (Harvey-Jones et al., 2024; Kakemam & Liang, 2023). همچنین، مدیران باید بتوانند از فناوری‌های نوین برای مدیریت دانش استفاده کنند و سازمان را در مسیر تحول دیجیتال هدایت نمایند (Alonso et al., 2024; Jiang et al., 2025).

بنابراین، با توجه به اهمیت شایسته‌سالاری و مدیریت دانش در موفقیت سازمان‌ها و نقش حیاتی مدیران در این زمینه، توسعه مدل‌های جامع برای شناسایی و انتخاب مدیران شایسته با تأکید بر مدیریت دانش، یکی از ضروری‌ترین نیازهای سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. چنین مدل‌هایی می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا مدیران شایسته را شناسایی کنند، مدیریت دانش را بهبود بخشند و عملکرد سازمان را ارتقا دهند (Chen et al., 2023; Trevisan et al., 2024).

بر این اساس، هدف این پژوهش ارائه الگوی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ارشد دولتی با تأکید بر مدیریت دانش و تبیین روابط میان شایسته‌سالاری، مدیریت دانش و پیامدهای آن در توسعه مدیران دانشی شایسته و تحقق شایسته‌سالاری نوین است.

## روش‌شناسی

این مطالعه دارای رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) و روش تحقیق از نوع کاربردی است. در بخش کیفی جامعه آماری شامل مدیران و مشاورین ارشد ذیربط در امور نظام شایسته‌گزینی، مدیریت دانش و تحول اداری در دستگاه‌های دولتی، از جمله مدیران ارشد و مشاورین سازمان اداری و استخدامی کشور، شورای عالی اداری، ستاد نوسازی و تحول اداری کشور، معاونین توسعه مدیریت و منابع، رؤسای مراکز تحول و نوسازی تعدادی از وزارتخانه‌ها و سازمانها بوده‌اند که ۲۰ نفر بعد از اشیاع نظری به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل داده بنیاد به‌صورت کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی و با نرم افزار MAXQDA تجزیه و تحلیل شدند و ابعاد در قالب مدل پارادیمی منعکس شد و مدل مفهومی و فرضیات ارائه شدند. کدگذاری در این پژوهش، طبق نظر فراستخواه (۱۳۹۸) انجام شده است؛

به این صورت که نشان گر : P به معنی نکته کلیدی و مخفف کلمه Point، نشان‌گرهای IN: به معنی مصاحبه مخفف کلمه Interview و نشان‌گرهای عددی ۱، ۲، ۳ و... بیانگر شماره نکته کلیدی است. براساس رویکرد نظاممند نظریه‌های استراوس و کوربین، سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی در جداول ۱ الی ۲ نشان داده شده‌اند. روش تعیین روایی و پایایی بر طبق (فراستخواه، ۱۳۹۸)، شامل چهار معیار یعنی باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تاییدپذیری و انتقال‌پذیری است. برای باورپذیری، افرادی جهت مشارکت در این مطالعه انتخاب شدند که از تخصص، شایستگی و تجربه زیسته برخوردار بودند. همچنین فرایند پژوهش تحت نظر مستمر همکاران پژوهشی از جمله اساتید راهنما و مشاور صورت گرفت. جهت اطمینان‌پذیری، جزییات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شدند. برای تاییدپذیری، از راهنمایان متخصص و منابع چندگانه در تحلیل روایتها استفاده شد. سرانجام جهت انتقال‌پذیری، افراد خبره جامعه‌نگری محقق را نقد و بررسی کردند. سپس استراتژی تحقیق در بخش کمی، به‌صورت پیمایشی صورت گرفت. جامعه آماری را مدیران ارشد هسته‌گزینه‌های منابع انسانی تشکیل می‌داد که تعداد آنها نامحدود بود. تعداد نمونه‌ها از طریق فرمول کوکران در جامعه نامحدود ۴۰۰ نفر به‌عنوان نمونه به روش غیراحتمالی در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود. روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی همگرا و واگرا و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ در کنار ضریب پایایی ترکیبی مورد بررسی قرار گرفتند. آزمون فرضیه‌ها از طریق مدلسازی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار Smart PLS صورت گرفت.

## یافته‌ها

در ادامه به علت حجم زیاد جداول، فقط خلاصه‌ای از کدهای باز، کدگذاریهای انتخابی و محوری در دو جدول آورده شد.

### جدول ۱. خلاصه نتایج کدگذاری باز برای مصاحبه‌ها

کدها	مفاهیم اولیه
PIN۴ + ... + PIN۲۰	توسعه مهارت‌های کارکنان، آموزش و توانمندسازی + ... + برقراری ارتباط مؤثر.
PIN۱ + ... + PIN۲۰	شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات + ... + توسعه زیرساخت‌های انسانی.
PIN۱، PIN۳ + ... + PIN۴	توسعه فرهنگ یادگیری، نظارت بر یادگیری جمعی + ... + افزایش آگاهی عمومی.
PIN۴ + ... + PIN۱۹	ایجاد استراتژی‌های بازاریابی + ... + تحلیل محیطی و بازار.
PIN۱ + ... + PIN۲۰	مدیریت منابع، مدیریت پروژه‌های فناوری + ... + حفظ وجهه عمومی سازمان.
PIN۲ + ... + PIN۸	ایجاد پایگاه‌های دانش برای ذخیره و تبادل اطلاعات مرتبط با شایستگی‌ها + ... + استفاده از داده‌های بزرگ برای تصمیم‌گیری.
PIN۲ + ... + PIN۱	وابستگی به افراد خاص، عدم ارزیابی مستمر + ... + عدم مستندسازی تجارب پروژه، کمبود فرآیندهای مستند
PIN۴ + ... + PIN۶	نقص در فرآیندهای استخدامی + ... + جذب ناکافی نخبگان، چالش‌های بین‌المللی سازی
PIN۲ + ... + PIN۱۹	تحلیل داده‌های بزرگ + ... + استفاده از ابزارهای تحلیلی.
PIN۲ + ... + PIN۲۰	خلاقیت در استفاده از فناوری، تشویق هنجارهای نوآورانه، نوآوری در کسب و کار، افزایش نوآوری در تحقیقات.
PIN۷، PIN۱۰، PIN۱۹	تجزیه و تحلیل خطرات تکنولوژیک، سازگاری تکنولوژیک چابک، مدیریت استرس فناوری
PIN۳، PIN۱۵، PIN۱۹	ایجاد فرهنگ کارآفرینی دیجیتال، ایجاد کمپین‌های اطلاع‌رسانی، ایجاد رابطه با مشتریان از طریق فناوری

در این مرحله، پژوهشگر یک مفهوم (مقوله) مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است (بمعنوان پدیده محوری) قرار میدهد، و سپس دیگر مفاهیم را به آن ربط میدهد. مفاهیم مرتبط عبارت اند از:

- شرایط علی: عواملی که بر پدیده مرکزی تأثیر میگذارند.

- راهبردها: کنش‌هایی که در پاسخ به پدیده مرکزی صورت میگیرد.

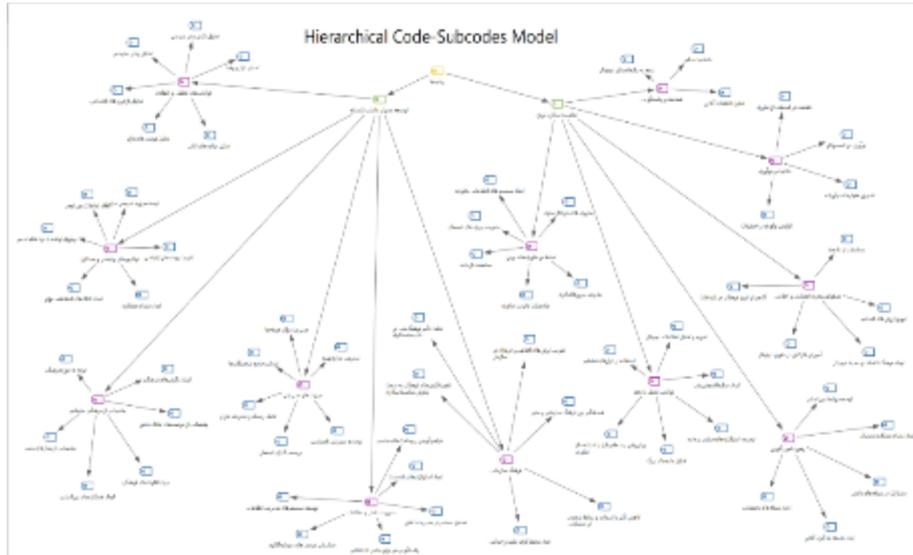
- شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر: عواملی محیطی خاص و عمومی که بر راهبردها تأثیر میگذارند.

- پیامدها: خروجی‌های به دست آمده از بهکارگیری راهبردها.

## جدول ۲. خلاصه کدگذاری انتخابی و محوری استخراج شده

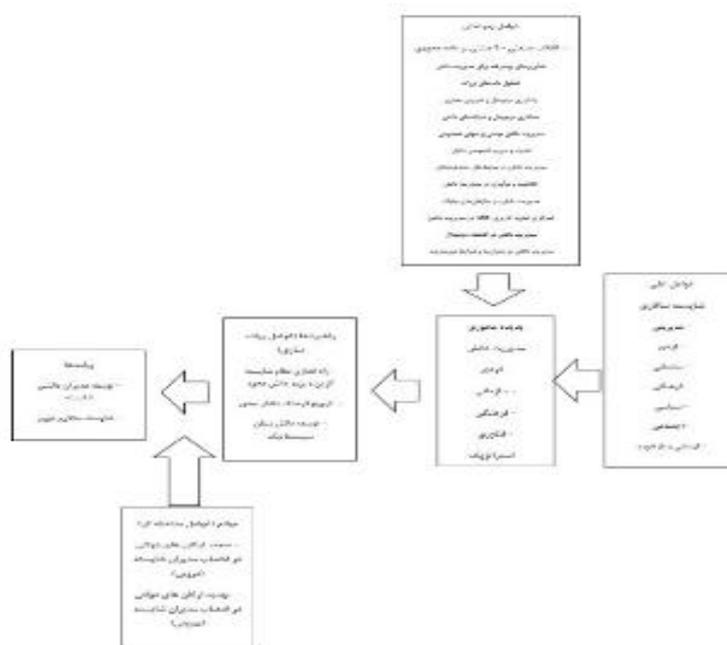
مقولات اصلی	مقولات فرعی	خوشه مقوله ای
مدیریت دانش	فردی	پدیده محوری
	سازمانی	
	فرهنگی	
	فناوری	
	استراتژیک	
شایسته سالاری	مدیریتی	پدیده علی
	فردی	
	سازمانی	
	فرهنگی	
	سیاسی	
	اجتماعی	
انقلاب صنعتی ۴.۰ مبتنی بر داده محوری	ارزیابی بازخورد	عامل زمینه ای
	فناوری‌های پیشرفته برای مدیریت دانش	
	تحلیل داده‌های بزرگ	
	یادگیری دیجیتال آموزش مجازی	
	همکاری دیجیتال شبکه‌های دانش	
	مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی	
	امنیت حریم خصوصی دانش	
	مدیریت دانش در محیط‌های چندفرهنگی	
	خلاقیت نوآوری در مدیریت دانش	
	مدیریت دانش در سازمان‌های چابک	
	تمرکز بر تجربه کاربری (UX) در مدیریت دانش	
	مدیریت دانش در اقتصاد دیجیتال	
	مدیریت دانش در بحران‌ها شرایط غیرمترقبه	





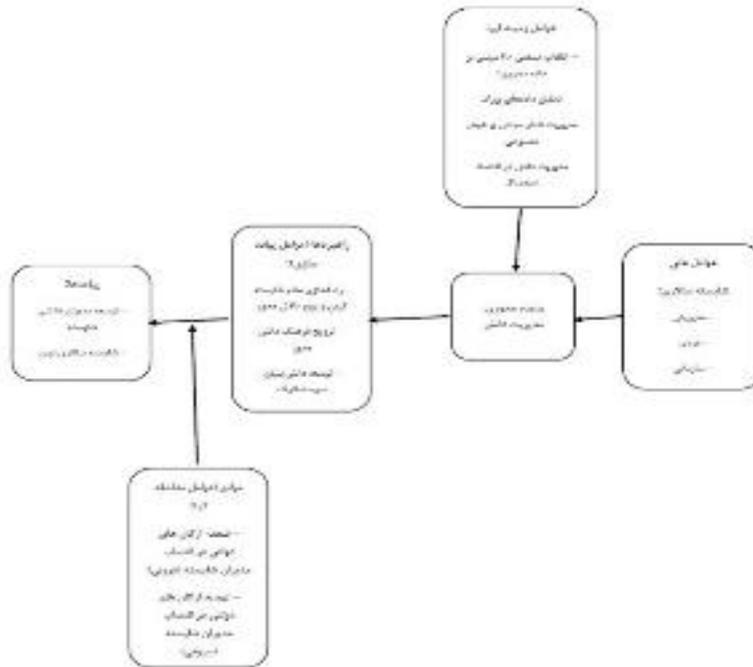
شکل ۳. زیرساخت مقوله‌ای پیامدها

در این مرحله نیز پژوهشگر با صرف وقت و دقت فراوان و براساس سازه‌های علمی و منطقی خود که در طول پژوهش حاضر به آن دست یافته بود، رابطه بین متغیرها بلوک‌ها را تعیین نمود. سپس جهت حصول اطمینان موضوع به‌صورت جداگانه با اساتید دانشگاهی و خبرگان به بحث گذاشته شد. استدلال‌های هریک از طرفین بحث با دقت و وسواس زیاد بررسی و با ذهن باز و حساسیت نظری بالا مورد مذاقه قرار گرفت و نهایتاً براساس نسخه استراوس و کرین، همه بلوکهای مقوله‌ای در قالب مدل مفهومی شکل ۴ ارائه و تأیید شد. کشف این مدل یکی از اهداف اصلی این پژوهش بود و تعیین عناصر آن، پاسخ به سوال اصلی تحقیق حاضر است.



شکل ۴. مدل کیفی (باردایمی) تحقیق

براساس مدل استخراجی بخش کیفی، مدل مفهومی تحقیق برای نشان دادن روابط بین متغیرها در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵. مدل مفهومی تحقیق

به منظور سنجش روایی، در این پژوهش با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش از چند بُعد (مؤلفه) تشکیل شده‌اند، از آزمون تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شده است. لذا از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. براساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و Sig آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. خروجی این آزمونها در جدول ۴ ارائه گردیده است.

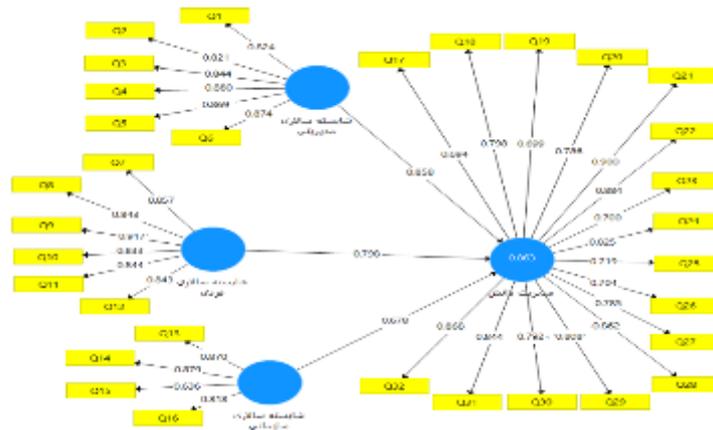
جدول ۳. آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه

آزمون KMO	۰.۷۴۳
آزمون بارتلت	۴۹۳۹.۲۷۳
درجه آزادی	۲۷۷۵
Sig	۰.۰۰۱

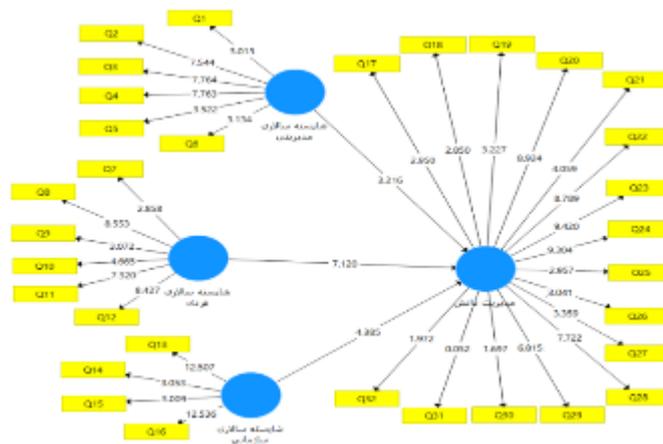
با توجه به جدول ۳؛ مقادیر مربوط به مولفه KMO و بارتلت و معناداری آن گزارش شده است. برای بررسی مناسب بودن تعداد داده‌های موجود در تحلیل از مولفه‌های KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. KMO برای مشخص کردن کفایت نمونه‌ها به کار میرود که چنانچه بیش از ۰/۶ باشد مناسب و اگر کمتر از ۰/۶ باشد، مناسب نیست. مولفه KMO در پژوهش حاضر برابر با ۰/۷۴۳ و بالاتر از مقدار ۰/۶ است که رقم قابل قبولی

است و حاکی از آن است که نمونه انتخابی برای اجرای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین نتیجه آزمون تحلیل بارهای عاملی نشان می‌دهد که تمام بارهای عاملی از ۰/۵ بیشتر است. لذا مدل از پایایی مناسبی برخوردار است و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) در تمامی موارد بزرگتر از مقدار ۰/۵ است که نشان دهنده روایی متغیرهای پژوهش است. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی در تمامی مولفه‌ها بزرگتر از مقدار ۰/۷ است. بنابراین پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تایید است.

در این بخش با استفاده از نرم‌افزار پیالاس، به بررسی شایسته‌سالاری بر مدیریت دانش پرداخته خواهد شد.



شکل ۶. آزمون ضرایب مسیر مدل تأثیر شایسته‌سالاری بر مدیریت دانش (منبع: یافته‌های تحقیق)



شکل ۷. نمرات تی مربوط به آزمون مدل تأثیر شایسته‌سالاری بر مدیریت دانش (منبع: یافته‌های تحقیق)

منظور از ضرایب مسیر همان بتای استاندارد شده در رگرسیون خطی می‌باشد. ضرایب مسیر باید از لحاظ بزرگی، علامت و معناداری مورد بررسی قرار گیرند. ضرایب مسیر مثبت نشان دهنده روابط مستقیم بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشد و ضرایب منفی نشان دهنده رابطه معکوس بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشد. معناداری ضرایب مسیر مکمل بزرگی و جهت علامت ضریب بتای مدل می‌باشد. چنانچه مقدار به دست آمده بالای حداقل آماره در سطح اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن فرضیه یا رابطه تایید می‌شود. در سطح معنیداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد

و ۹۹ درصد این مقدار با حداقل آماره ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه میشود. همانطور که نمودار ۱۲ نشان میدهد، مقدار تی متناظر با هر یک از ضرایب مسیر مذکور از مقدار بحرانی در سطح ۰/۰۵ (۱/۹۶) بیشتر میباشد. لذا همگی این ضرایب در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشند.

جدول ۴. ضرایب مسیر و نمرات تی مربوط به مدل تاثیر شایسته‌سالاری بر مدیریت دانش (منبع: یافته‌های تحقیق)

مسیر	Path Coefficient	T statistics	سطح معنی دای	نتیجه	R <sup>۲</sup>	Q <sup>۲</sup>
شایسته‌سالاری مدیریتی ← مدیریت دانش	۰.۸۵۸	۳.۲۱۶	۰.۰۰۱	تایید رابطه	۰.۸۶۳	۰.۵۱۸
شایسته‌سالاری فردی ← مدیریت دانش	۰.۷۹۸	۷.۱۲۰	۰.۰۰۱	تایید رابطه		
شایسته‌سالاری سازمانی ← مدیریت دانش	۰.۶۷۸	۴.۳۸۵	۰.۰۰۱	تایید رابطه		

معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا مدل مسیر، ضریب تعیین میباشد. این مولفه نشان میدهد چند درصد از تغییرات متغیر درونزا توسط متغیرهای برونزا صورت میگیرد. مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای متغیرهای مکنون درونزا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است. ولی چنانچه متغیر مکنون درونزا تحت تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر برونزا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل پذیرش است. همانطور که از جدول ۵ قابل مشاهده است متغیرهای شایسته‌سالاری مدیریتی، شایسته‌سالاری فردی و شایسته‌سالاری سازمانی میتوانند ۸۶/۳٪ از واریانس مدیریت دانش را تبیین نمایند، که این مقدار قابل توجه است. با توجه به جدول ۵ میزان  $Q^2$  برای مدیریت دانش برابر با ۰/۵۱۸ می‌باشد که قوی ارزیابی میشود. لذا میتوان گفت که مدل ساختاری مورد بررسی از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل مورد بررسی توانایی پیش‌بینی بالایی دارد و میتواند متغیر مکنون درونزا را پیش‌بینی نماید. همچنین مطابق با جدول ۵؛ بر طبق فرضیه اول الی سوم، روابط بین متغیر شایسته‌سالاری مدیریتی، فردی و سازمانی و مدیریت دانش تایید شده است. همانطور که جدول ۵ نشان میدهد تمامی ضرایب مسیر مستقیم در سطح ۹۵ درصد معنادار میباشد.

جدول ۵. ضرایب مسیر و نمرات تی مربوط به مدل کلی

ردیف	مسیر	ضریب مسیر (β)	عدد معنیداری (t-value)	نتیجه
۴	تحلیل داده‌های بزرگ ← مدیریت دانش	۶۳۳/۰	۱۳۰/۴	تایید رابطه
۵	مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی ← مدیریت دانش	۷۸۰/۰	۴۵۹/۳	تایید رابطه
۶	مدیریت دانش در اقتصاد دیجیتال ← مدیریت دانش	۸۶۸/۰	۸۷۴/۰	عدم تایید
۷	مدیریت دانش ← راه‌اندازی نظام شایسته‌گزین و پرور دانش محور	۷۴۵/۰	۱۰۹/۳	تایید رابطه
۸	مدیریت دانش ← ترویج فرهنگ دانش محور	۸۵۹/۰	۲۵۵/۳	تایید رابطه
۹	مدیریت دانش ← توسعه دانش بنیان سیستماتیک	۸۸۷/۰	۰۲۵/۲	تایید رابطه
۱۰	راه‌اندازی نظام شایسته‌گزین و پرور دانش محور ← توسعه مدیران دانشی شایسته	۸۰۵/۰	۱۲۸/۲	تایید رابطه

تایید رابطه	۷۸۲/۵	۶۵۸/۰	راه اندازی نظام شایسته گزین و پرور دانش محور ← شایسته سالاری نوین	۱۱
تایید رابطه	۵۲۶/۴	۵۶۶/۰	ترویج فرهنگ دانش محور ← توسعه مدیران دانشی شایسته	۱۲
تایید رابطه	۳۵۸/۳	۶۴۳/۰	ترویج فرهنگ دانش محور ← شایسته سالاری نوین	۱۳
تایید رابطه	۱۱۹/۴	۶۰۹/۰	توسعه دانش بنیان سیستماتیک ← توسعه مدیران دانشی شایسته	۱۴
تایید رابطه	۸۰۲/۲	۷۸۶/۰	توسعه دانش بنیان سیستماتیک ← شایسته سالاری نوین	۱۵
تایید رابطه	۲۱۵/۶	۴۵۹/۰-	ضعف ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × ترویج فرهنگ دانش محور ← توسعه مدیران دانشی شایسته	۱۶
تایید رابطه	۴۵۵/۵	۲۲۹/۰-	تهدید ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × ترویج فرهنگ دانش محور ← توسعه مدیران دانشی شایسته	۱۷
تایید رابطه	۶۳۳/۳	۴۱۶/۰-	ضعف ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × ترویج فرهنگ دانش محور ← شایسته سالاری نوین	۱۸
تایید رابطه	۲۳۵/۶	۲۹۵/۰-	تهدید ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × ترویج فرهنگ دانش محور ← شایسته سالاری نوین	۱۹
تایید رابطه	۴۰۰/۸	۳۸۰/۰-	ضعف ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × راه اندازی نظام شایسته گزین و پرور دانش محور ← توسعه مدیران دانشی شایسته	۲۰
تایید رابطه	۶۹۷/۵	۳۰۶/۰-	تهدید ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × راه اندازی نظام شایسته گزین و پرور دانش محور ← توسعه مدیران دانشی شایسته	۲۱
تایید رابطه	۳۴۰/۶	۳۴۴/۰-	ضعف ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × راه اندازی نظام شایسته گزین و پرور دانش محور ← شایسته سالاری نوین	۲۲
تایید رابطه	۰۶۱/۴	۱۷۶/۰-	تهدید ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × راه اندازی نظام شایسته گزین و پرور دانش محور ← شایسته سالاری نوین	۲۳
تایید رابطه	۰۵۹/۶	۲۰۲/۰-	شایسته ضعف ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × توسعه دانش بنیان سیستماتیک ← توسعه مدیران دانشی	۲۴
عدم تایید	۱۰۵/۱	۵۲۳/۰-	تهدید ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × توسعه دانش بنیان سیستماتیک ← توسعه مدیران دانشی شایسته	۲۵
تایید رابطه	۱۳۵/۴	۱۴۶/۰-	ضعف ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × توسعه دانش بنیان سیستماتیک ← شایسته سالاری نوین	۲۶
تایید رابطه	۴۱۸/۵	۵۰۶/۰-	تهدید ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته × توسعه دانش بنیان سیستماتیک ← شایسته سالاری نوین	۲۷

معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا در مدل مسیر، ضریب تعیین می‌باشد. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درونزا توسط متغیرهای برونزا صورت می‌گیرد. مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای متغیرهای مکنون دورنزا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است. ولی چنانچه متغیر مکنون درونزا تحت تعداد معدودی (یک یا دو) متغیر برونزا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز قابل پذیرش است. در جدول ۶، متغیرهای درون زا، برون زا و مقادیر ضریب تعیین مربوطه ارائه شده است.

جدول ۶. متغیرهای پرونزا، درونزا و  $R^2$  مربوطه

ردیف	متغیر	$R^2$	ارزیابی
۱	مدیریت دانش	۰.۷۰۴	قوی
۲	ترویج فرهنگ دانش محور	۰.۷۴۰	قوی
۳	راه اندازی نظام شایسته گزین و پرور دانش محور	۰.۷۲۸	قوی
۴	توسعه دانش بنیان سیستماتیک	۰.۷۵۱	قوی
۵	شایسته سالاری نوین	۰.۷۶۴	قوی
۶	توسعه مدیران دانشی شایسته	۰.۶۳۱	متوسط

جدول ۷. شاخص ارتباط پیش بین ( $Q^2$  استون گایسر) برای متغیرهای درونزای

ردیف	متغیر	$Q^2$	ارزیابی
۱	مدیریت دانش	۰.۱۷۲	متوسط
۲	ترویج فرهنگ دانش محور	۰.۴۴۶	قوی
۳	راه اندازی نظام شایسته گزین و پرور دانش محور	۰.۴۰۸	قوی
۴	توسعه دانش بنیان سیستماتیک	۰.۴۳۴	قوی
۵	شایسته سالاری نوین	۰.۳۶۱	قوی
۶	توسعه مدیران دانشی شایسته	۰.۲۶۹	متوسط

با توجه به جدول ۷ میزان  $Q^2$  برای متغیرهای درونزای تحقیق در سطح قوی و متوسط ارزیابی میشود. لذا میتوان گفت که مدل ساختاری مورد بررسی از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل مورد بررسی توانایی پیشبینی مطلوبی دارد و میتواند متغیر مکنون درون زا را پیشبینی نماید. شاخص دیگری که برای برازش توسط تن هاوس و همکاران (۵۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه میشود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل میکند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیشبینی کلی مدل را مورد بررسی قرار میدهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیشبینی متغیرهای مکنون درونزا موفق بوده است یا نه.

جدول ۸. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

$R^2$	<i>Communalities</i>	$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2}$
۰.۰۷۲	۰.۳۵۵	۰.۵۰۵

همانطور که در جدول ۸ مشاهده میشود، مقدار میانگین مقادیر اشتراکی مقدار ۰/۳۵۵ و میانگین مقادیر  $R^2$  برابر ۰/۷۲۰ به دست آمده است و با توجه به فرمول، مقدار معیار GOF معادل ۰/۵۰۵ به دست آمد که بزرگتر از مقدار ملاک ۰/۳۶ بوده و نشان از توان مناسب مدل در پیشبینی متغیر مکنون درونزای مدل دارد.

بنابراین بر طبق جدول ۶ می توان گفت که تمامی فرضیات غیر از فرضیه شماره ۶، یعنی تاثیر مدیریت دانش در اقتصاد دیجیتال در انقلاب صنعتی ۴.۰ مبتنی بر داده محوری بر مدیریت دانش و فرضیه شماره ۲۵، یعنی تاثیر مداخله‌ای تهدید ارگان‌های دولتی در انتصاب مدیران شایسته در رابطه توسعه دانش بنیان سیستماتیک و توسعه مدیران دانشی شایسته، تایید شدند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ارشد دولتی با تأکید بر مدیریت دانش و تبیین روابط میان شایسته‌سالاری، مدیریت دانش و پیامدهای آن بود. نتایج بخش کمی نشان داد که شایسته‌سالاری مدیریتی، فردی و سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارند. این یافته نشان می‌دهد که زمانی که مدیران بر اساس معیارهای شایستگی شامل دانش تخصصی، توانایی تحلیل، مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی انتخاب شوند، ظرفیت سازمان برای مدیریت دانش به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. این نتیجه با مطالعات پیشین همسو است که نشان داده‌اند شایستگی‌های مدیریتی نقش کلیدی در تسهیل فرآیندهای خلق، تسهیم و کاربرد دانش در سازمان دارند (Chen et al., 2023; Swanson et al., 2023). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند مدیرانی که دارای شایستگی‌های بالاتر هستند، توانایی بیشتری در ایجاد محیط‌های یادگیرنده و حمایت از فرآیندهای یادگیری سازمانی دارند، که این امر به ارتقای مدیریت دانش منجر می‌شود (Harvey-Jones et al., 2024; Kakemam & Liang, 2023). علاوه بر این، شایستگی مدیریتی به‌عنوان یک عامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی و افزایش کارایی شناخته شده است، زیرا مدیران شایسته قادرند از دانش سازمانی به‌طور مؤثر استفاده کنند و تصمیمات مبتنی بر شواهد اتخاذ نمایند (Husada, 2023; Tarigana et al., 2021; Mwenda et al., 2023).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که شایسته‌سالاری فردی و سازمانی نیز تأثیر قابل توجهی بر مدیریت دانش دارند. این یافته نشان می‌دهد که نه تنها ویژگی‌های فردی مدیران، بلکه ساختارها و فرآیندهای سازمانی نیز نقش مهمی در تسهیل مدیریت دانش ایفا می‌کنند. مطالعات پیشین نشان

داده‌اند که شایستگی‌های فردی، از جمله مهارت‌های شناختی، توانایی یادگیری و مهارت‌های ارتباطی، تأثیر مستقیمی بر توانایی افراد در مدیریت و انتقال دانش دارند (Adams et al., 2023; Kurpiela & Teuteberg, 2023). علاوه بر این، وجود ساختارهای سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، موجب افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت و تسهیل فرآیندهای اشتراک دانش می‌شود (Abun et al., 2022; Alebiosu et al., 2022). در همین راستا، شایسته‌سالاری سازمانی می‌تواند موجب تقویت فرهنگ سازمانی دانش‌محور شود، که این امر یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای مدیریت دانش اثربخش است (Osorio et al., 2024; Panjaitan et al., 2023).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر معنادار تحلیل داده‌های بزرگ و مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی بر مدیریت دانش بود. این نتیجه نشان می‌دهد که فناوری‌های نوین نقش مهمی در تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش دارند. این یافته با مطالعات پیشین همسو است که نشان داده‌اند فناوری‌های دیجیتال، از جمله تحلیل داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی، می‌توانند ظرفیت سازمان‌ها برای مدیریت دانش را افزایش دهند و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را بهبود بخشند (Alonso et al., 2024; Jiang et al., 2025). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استفاده از فناوری‌های دیجیتال موجب افزایش کارایی مدیریت دانش، بهبود دسترسی به اطلاعات و تسهیل اشتراک دانش در سازمان‌ها می‌شود (Issa Gazi et al., 2024; Wang et al., 2024). در واقع، فناوری‌های نوین به مدیران کمک می‌کنند تا داده‌ها را به دانش تبدیل کنند و از آن برای بهبود عملکرد سازمان استفاده نمایند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که مدیریت دانش تأثیر معناداری بر راه‌اندازی نظام شایسته‌گزین دانش‌محور، ترویج فرهنگ دانش‌محور و توسعه دانش‌بنیان سیستماتیک دارد. این یافته نشان می‌دهد که مدیریت دانش نه تنها یک پیامد شایسته‌سالاری است، بلکه خود به‌عنوان یک عامل کلیدی در تقویت شایسته‌سالاری عمل می‌کند. این نتیجه با مطالعات پیشین همسو است که نشان داده‌اند مدیریت دانش نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی و توسعه قابلیت‌های سازمانی دارد (Goel & Animesh, 2024; Massi & Hamri, 2023). همچنین مدیریت دانش می‌تواند موجب تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی و ایجاد محیطی شود که در آن شایستگی‌ها به‌طور مستمر توسعه می‌یابند (Inthavong et al., 2023; Trevisan et al., 2024). علاوه بر این، مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تجربیات گذشته بهره‌برداری کنند و فرآیندهای مدیریتی خود را بهبود بخشند (Kassa & Ning, 2023; Liu et al., 2022).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر معنادار راه‌اندازی نظام شایسته‌گزین دانش‌محور، ترویج فرهنگ دانش‌محور و توسعه دانش‌بنیان سیستماتیک بر توسعه مدیران دانشی شایسته و شایسته‌سالاری نوین بود. این یافته نشان می‌دهد که ایجاد سیستم‌های مبتنی بر دانش و شایستگی می‌تواند به توسعه مدیران شایسته و ارتقای نظام شایسته‌سالاری کمک کند. این نتیجه با مطالعات پیشین همسو است که نشان داده‌اند توسعه شایستگی‌های مدیریتی و ایجاد سیستم‌های مبتنی بر دانش می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی و افزایش اثربخشی مدیریت شود (Beck et al., 2024).

هدایت سازمان‌ها و ایجاد نوآوری دارند (al., 2024; Coulehan et al., 2024). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیران دارای شایستگی‌های دانش‌محور، توانایی بیشتری در هدایت سازمان‌ها و ایجاد نوآوری دارند (García-Cabrera et al., 2023; Tho et al., 2025).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که ضعف و تهدیدهای نهادی نقش مداخله‌گر در روابط میان مدیریت دانش و شایسته‌سالاری دارند. این یافته نشان می‌دهد که عوامل سازمانی و نهادی می‌توانند بر اثربخشی مدیریت دانش و شایسته‌سالاری تأثیرگذار باشند. این نتیجه با مطالعات پیشین همسو است که نشان داده‌اند عوامل نهادی، از جمله ساختارهای سازمانی و سیاست‌های مدیریتی، می‌توانند بر مدیریت دانش و عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشند (Ghaed et al., 2025; Issa Gazi et al., 2024). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وجود موانع سازمانی می‌تواند موجب کاهش

اثربخشی مدیریت دانش و تضعیف فرآیندهای یادگیری سازمانی شود (Massi & Hamri, 2023; Swanson et al., 2023).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان داد که شایسته‌سالاری و مدیریت دانش به‌طور متقابل بر یکدیگر تأثیرگذار هستند و ایجاد سیستم‌های مبتنی بر شایستگی و دانش می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و توسعه مدیران شایسته کمک کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی باید به توسعه سیستم‌های شایسته‌سالاری مبتنی بر مدیریت دانش توجه ویژه‌ای داشته باشند، زیرا این امر می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی، افزایش کارایی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی شود (Chen et al., 2023; Trevisan et al., 2024).

این پژوهش با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی است که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز بر یک جامعه آماری خاص، یعنی مدیران ارشد هسته‌گزینه‌های منابع انسانی بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها و بخش‌ها را محدود کند. همچنین، استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس در بخش کمی می‌تواند موجب ایجاد سوگیری در انتخاب نمونه شود. علاوه بر این، داده‌های پژوهش بر اساس ادراک پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری شده است، که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های ذهنی قرار گرفته باشد. همچنین، ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی روابط علی در طول زمان را محدود می‌کند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از روش‌های طولی، به بررسی تغییرات شایسته‌سالاری و مدیریت دانش در طول زمان بپردازند. همچنین، بررسی این مدل در سایر سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های خصوصی و سازمان‌های بین‌المللی، می‌تواند به افزایش تعمیم‌پذیری نتایج کمک کند. علاوه بر این، پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش سایر عوامل، از جمله رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و فناوری‌های دیجیتال پیشرفته را در رابطه میان شایسته‌سالاری و مدیریت دانش بررسی کنند. همچنین، استفاده از روش‌های کیفی عمیق‌تر، مانند مطالعات موردی، می‌تواند به درک بهتر فرآیندهای مرتبط با شایسته‌سالاری و مدیریت دانش کمک کند.

سازمان‌های دولتی باید فرآیندهای انتصاب مدیران را بر اساس معیارهای شایستگی و دانش طراحی و اجرا کنند. همچنین، توسعه سیستم‌های مدیریت دانش و ایجاد زیرساخت‌های فناوری مناسب می‌تواند به بهبود مدیریت دانش در سازمان‌ها کمک کند. علاوه بر این، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی

بر یادگیری و اشتراک دانش می‌تواند موجب افزایش اثربخشی مدیریت دانش شود. همچنین، ارائه برنامه‌های آموزشی برای توسعه شایستگی‌های مدیریتی و مهارت‌های مدیریت دانش می‌تواند به توسعه مدیران شایسته کمک کند. در نهایت، سازمان‌های دولتی باید موانع سازمانی و نهادی مرتبط با شایسته‌سالاری را شناسایی و برطرف کنند تا بتوانند نظام شایسته‌سالاری مؤثری ایجاد نمایند.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### **Introduction**

In the contemporary knowledge-driven and digitally transformed organizational environment, the role of senior managers has become increasingly critical in ensuring organizational effectiveness, adaptability, and sustainability. Rapid technological advancements, digital transformation, and increasing complexity in organizational environments have fundamentally altered managerial roles, requiring leaders to possess not only traditional managerial competencies but also advanced knowledge management capabilities and digital literacy. Organizations today operate in environments characterized by constant innovation, uncertainty, and intense competition, making managerial competence and knowledge management central determinants of organizational performance and long-term sustainability (Raman et al., 2024; Trevisan et al., 2024). Meritocracy, defined as the selection and promotion of individuals based on their competencies, skills, knowledge, and performance rather than personal connections or non-professional factors, has emerged as a fundamental principle for improving managerial effectiveness and organizational performance (Mala et al., 2023; Osorio et al., 2024). Meritocratic systems ensure that managerial positions are filled by individuals with the highest capabilities, enabling organizations to respond effectively to dynamic and complex challenges.

Managerial competencies play a crucial role in enhancing organizational performance, improving decision-making quality, fostering innovation, and strengthening organizational culture. Competent managers demonstrate higher levels of strategic thinking, adaptability, leadership effectiveness, and organizational learning facilitation (Adams et al., 2023; Kurpiela & Teuteberg, 2023). Research has shown that managerial competence positively influences employee performance, organizational productivity, financial outcomes, and innovation capacity, while also strengthening employee trust and engagement (Abun et al., 2022; Mwenda et al., 2023). Additionally, competent managers significantly contribute to organizational conflict resolution, team effectiveness, and the development of knowledge-sharing cultures, which are essential components of knowledge-based organizations (Arab Kalmeri et al., 2022; Panjaitan et al., 2023). These findings highlight the importance of adopting meritocratic systems to ensure the appointment of competent managers capable of navigating modern organizational complexities.

Knowledge management has become a strategic organizational capability in the digital economy, where knowledge represents one of the most valuable organizational assets. Knowledge management refers to the systematic process of creating, acquiring, organizing, sharing, and utilizing knowledge to improve organizational performance, innovation, and decision-making effectiveness (Issa Gazi et al., 2024; Kassa & Ning, 2023). Organizations that effectively manage knowledge can enhance operational efficiency, improve service quality, and achieve sustainable competitive advantages (Chen et al., 2023; Massi & Hamri, 2023). Knowledge-oriented leadership and managerial competence significantly influence knowledge-sharing behaviors, organizational learning, and innovation capabilities, thereby strengthening overall organizational performance (Liu et al., 2022; Swanson et al., 2023). Managers play a pivotal role in establishing knowledge-sharing cultures, facilitating learning processes, and integrating knowledge into strategic decision-making, making their competence and knowledge management abilities critical organizational success factors (Harvey-Jones et al., 2024; Kakemam & Liang, 2023).

Furthermore, digital transformation and Industry 4.0 technologies, including artificial intelligence, big data analytics, and digital platforms, have significantly enhanced organizations' ability to manage knowledge and improve decision-making processes. These technologies enable organizations to transform large volumes of data into actionable knowledge, facilitating more accurate and efficient managerial decisions (Alonso et al., 2024; Jiang et al., 2025). Digital competencies and knowledge management capabilities have therefore become essential requirements for modern managers, enabling them to lead organizational transformation, foster innovation, and enhance performance in complex and dynamic environments (Pramila-Savukoski et al., 2024; Wang et al., 2024). Competent managers who effectively utilize knowledge management systems and digital technologies can significantly improve organizational adaptability, innovation capacity, and long-term sustainability (García-Cabrera et al., 2023; Tho et al., 2025).

Despite the recognized importance of meritocracy and knowledge management, many public sector organizations face challenges in implementing merit-based managerial appointment systems. Institutional

constraints, organizational inefficiencies, and inadequate knowledge management practices often hinder the development of competent managerial leadership. Public sector organizations require comprehensive meritocracy models that integrate knowledge management principles to ensure the effective selection, development, and retention of competent managers capable of addressing complex organizational challenges. Therefore, developing a meritocracy model for appointing senior government managers with emphasis on knowledge management is essential for improving managerial effectiveness, organizational performance, and public sector governance.

### Methods and Materials

This study employed a mixed-methods approach with both qualitative and quantitative phases to develop and validate a meritocracy model for appointing senior government managers with emphasis on knowledge management. The qualitative phase utilized grounded theory methodology to identify key components and relationships within the meritocracy and knowledge management framework. Data were collected through semi-structured interviews with 20 senior government managers, human resource specialists, and administrative experts selected using purposive sampling. Data analysis was conducted using open, axial, and selective coding techniques with MAXQDA software, resulting in the identification of key categories and the development of a conceptual model.

The quantitative phase involved testing the conceptual model using structural equation modeling. The study population consisted of senior managers involved in human resource selection processes in government organizations. A sample of 400 participants was selected using convenience sampling. Data were collected using a structured questionnaire developed based on the qualitative findings. Reliability and validity of the measurement model were confirmed through confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha, composite reliability, and average variance extracted indices. Structural equation modeling was performed using SmartPLS software to test the hypothesized relationships between meritocracy, knowledge management, and organizational outcomes.

### Findings

The structural equation modeling results demonstrated that managerial meritocracy had a significant positive effect on knowledge management ( $\beta = 0.858$ ,  $t = 3.216$ ,  $p < 0.001$ ). Individual meritocracy also showed a significant positive impact on knowledge management ( $\beta = 0.798$ ,  $t = 7.120$ ,  $p < 0.001$ ), as did organizational meritocracy ( $\beta = 0.678$ ,  $t = 4.385$ ,  $p < 0.001$ ). These results indicate that merit-based managerial selection at managerial, individual, and organizational levels significantly enhances knowledge management capabilities. Additionally, big data analytics had a significant positive effect on knowledge management ( $\beta = 0.633$ ,  $t = 4.130$ ), and artificial intelligence-based knowledge management also showed a significant positive effect ( $\beta = 0.780$ ,  $t = 3.459$ ). However, digital economy knowledge management did not demonstrate a statistically significant effect.

Knowledge management significantly influenced the implementation of knowledge-based merit systems ( $\beta = 0.745$ ,  $t = 3.109$ ), promotion of knowledge-oriented organizational culture ( $\beta = 0.859$ ,  $t = 3.255$ ), and systematic knowledge-based organizational development ( $\beta = 0.887$ ,  $t = 2.025$ ). Furthermore, these strategic initiatives significantly contributed to the development of competent knowledge-oriented managers and the establishment of modern meritocracy.

The structural model demonstrated strong predictive power, with an  $R^2$  value of 0.704 for knowledge management and overall model goodness-of-fit value of 0.505, indicating strong explanatory and predictive capabilities of the proposed model.

### **Discussion and Conclusion**

The findings of this study highlight the critical role of meritocracy in enhancing knowledge management and organizational effectiveness in public sector organizations. Merit-based managerial selection ensures that competent individuals with appropriate knowledge, skills, and leadership abilities occupy managerial positions, thereby improving organizational knowledge management capabilities. The results demonstrate that managerial competence and meritocratic organizational structures significantly contribute to effective knowledge creation, sharing, and utilization, which are essential for organizational success in knowledge-based environments.

The study also emphasizes the importance of digital technologies, including big data analytics and artificial intelligence, in supporting knowledge management processes. These technologies enable organizations to transform data into actionable knowledge, improve decision-making accuracy, and enhance organizational efficiency. Knowledge management serves as a critical mediating mechanism that facilitates the development of knowledge-based merit systems, promotes knowledge-oriented organizational culture, and supports systematic organizational development.

Furthermore, the findings demonstrate that institutional barriers and organizational inefficiencies can negatively affect the implementation of meritocratic systems and knowledge management initiatives. Addressing these barriers is essential for ensuring effective managerial selection and improving organizational performance.

Overall, the proposed meritocracy model provides a comprehensive framework for integrating meritocracy and knowledge management in the appointment of senior government managers. Implementing merit-based managerial selection systems supported by effective knowledge management practices can significantly enhance organizational performance, improve decision-making quality, and promote sustainable organizational development. The findings contribute to both theoretical and practical understanding of meritocracy and knowledge management integration, offering valuable insights for policymakers, organizational leaders, and public sector administrators seeking to improve managerial effectiveness and organizational performance in knowledge-based environments.

## References

- Abun, D., Bumanglag, A. P., Lazaro, J. R., Serrano, C. P., & Encarnacion, M. J. (2022). The Effect of Managerial Competencies on Employees' Trust in the Management. *Research in Management and Humanities*, 191(1), 22-40. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4318919>
- Adams, K., Attah-Boakye, R., Yu, H., Ch, I., & Ishaque, M. (2023). Competence and enterprise of management as drivers of early foreign listing of medium-sized emerging market multinationals (EMNEs) from Africa. *Journal of Business Research*, 158, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113660>
- Alebiosu, J. O., Salau, O. P., Atolagbe, D. O. A., Lawal, A. F., Igba, I., & Akinbiyi, F. (2022). Predicting the Impact of Managerial Competencies on the Behavioral Outcomes of Employees in the Selected Manufacturing Firms in Nigeria. *Sustainability*, 14, 1-14. <https://doi.org/10.3390/su141912319>
- Alonso, A. D., Kim, V. O. T., Nguyen, T. Q., McClelland, R., Nguyen, N., Ngoc Huynh, H. T., & Tran, T. D. (2024). Industry 4.0 involvement and knowledge management across industries: A qualitative investigation from an emerging economy. *Journal of Business Research*, 174, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114538>
- Arab Kalmeri, M., Yahyazadehfhar, M., Tahmasebi Roshan, N., & Razzaghi Ojitalar, M. (2022). Investigating the Impact of Managers' Competencies on Conflict Resolution Strategies at Babol University of Medical Sciences. *Journal of Educational Planning Studies*, 11(22), 199-212. [https://eps.journals.umz.ac.ir/article\\_4262.html?lang=en](https://eps.journals.umz.ac.ir/article_4262.html?lang=en)
- Avença, I., Domingues, L., & Carvalho, H. (2023). Project Managers soft skills influence in knowledge sharing. *Procedia Computer Science*, 219, 1705-1712. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.464>
- Beck, P., Matusiewicz, D., Schouler-Ocak, M., Khan, Z., Pepler, L., & Schenk, L. (2024). Evaluation of cross-cultural competence among German health care professionals: A quasi-experimental study of training in two hospitals. *Heliyon*, 4, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27331>
- Chen, G., Zhang, J., Tan, W., & Yan, B. (2023). Customer knowledge management competence evaluation of agritourism enterprises by using the balanced scorecard and fuzzy-AHP: Evidence from Chengdu-Chongqing economic circle. *Journal Pone*, 18(2), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280482>
- Coulehan, M., Ashraf, T., Kitterman, E., Hynes, S., Owens, A., & Desai, M. (2024). Enhancing Clinicians' Knowledge And Competence Regarding The Diagnosis And Treatment Of Hypertrophic Cardiomyopathy: Effectiveness Of Continuing Medical Education. *Journal of Cardiac Failure*, 30(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.cardfail.2023.10.236>
- García-Cabrera, M. A., Martín-Santana, J. D., Cruz, M. D. L., Sonia, M. S., García-Soto, M. G., & Alzola, L. M. (2023). The relevance of entrepreneurial competences from a faculty and students' perspective: The role of consensus for the achievement of competences. *The International Journal of Management Education*, 21, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100774>
- Ghaed, M., Khodadadi, V., Gorgorzadeh, A., & Kaab Omeir, A. (2025). Corporate Governance and Investment Efficiency: Emphasizing Managerial Conservatism. *Accounting and Management Auditing Knowledge*, 13(51), 323-344.
- Goel, P., & Animesh, S. (2024). The mediating role of organisational learning capabilities between workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Journal of Workplace Learning*, 36(1), 1-23. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2023-0100>
- Harvey-Jones, V., Koekkoek, S., & Cohen, J. (2024). Effectiveness of online education in improving knowledge, competence and confidence of physicians in the management of multiple myeloma. *Clinical Lymphoma Myeloma and Leukemia*, 23(2), 1-21. [https://doi.org/10.1016/S2152-2650\(23\)01887-6](https://doi.org/10.1016/S2152-2650(23)01887-6)
- Hoshino, J., Tamakoshi, K., Hotta, M., Muto, S., & Furukawa, N. (2023). In-service educational learning factors related to nursing competence among new nurses. *Collegian*, 31(2), 100-106. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2023.12.004>
- Husada Tarigana, Z. J., Mochtar, J., Basanac, S. R., & Siagiana, H. (2021). The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. *Uncertain Supply Chain Management*, 9, 283-294. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.3.004>
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Issa Gazi, M. A., Mamun, A. A., Masud, A. A., Rahman, A. S., & Rahman, T. (2024). The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of brand image. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100227>
- Jiang, H., Wang, Z. W., Chen, C., & Gai, J. (2025). How Managers' Digital Literacy Promotes Ambidexterity Innovation: The Serial Mediating Role of Knowledge re-Orchestration And digital Capabilities. *Business Process Management Journal*, 31(8), 199-222. <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2025-0672>
- Kakemam, E., & Liang, Z. (2023). Guidance for management competency identification and development in the health context: a systematic scoping review. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09404-9>
- Kassa, E. T., & Ning, J. (2023). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>
- Kurpiela, S., & Teuteberg, F. (2023). The changing role and competence profiles of strategic oriented jobs in times of product-service systems and business analytics: An analysis of job advertisements. *Computers in Industry*, 149, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2023.103931>

- Liu, Y., Zheng, H., Ghosh, K., Zheng, Y., & Liu, C. (2022). The impacts of knowledge-oriented leadership on employees' knowledge management behaviors in Chinese based organizations: a qualitative study. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(7), 1028-1046. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2022-0012>
- Mala, O., Kain, V. J., & Forster, E. M. (2023). Evaluating an educational program for enhancing neonatal intensive and special care nurses' and midwives' competence with neonatal pain management: A quasi-experimental study. *Journal of Neonatal Nursing*, 21, 1-8. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1355184123002065>
- Massi, K. E., & Hamri, H. M. (2023). The impact of knowledge management on organizational performance. *Jafame*, 4(6-1), 437-450. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1216>
- Mwenda, B., Ngollo, M., & Mwasota, A. (2023). An Empirical Study of the Effect of Managerial Competence on Firm Profitability. *Illomata International Journal of Tax & Accounting*, 4(5), 491-507. <https://doi.org/10.52728/ijtc.v4i3.794>
- Osorio, F., Cruz, F., Camargo, M., Dupont, L., & Ismael Peña, J. (2024). Exploring team roles for social innovation labs: Toward a competence-based role self-assessment approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 71, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101799>
- Panjaitan, D., Susita, D., & Suherman, S. (2023). The Effect of Organizational Culture, Personality and Employee Engagement on Employee Organizational Citizenship Behavior in The Cooperative Revolving Fund Management Institution, Micro, Small and Medium Enterprises (LPDB-KUMKM). *Asian Journal of Engineering Social and Health*, 2(7), 497-521. <https://doi.org/10.46799/ajesh.v2i7.93>
- Pramila-Savukoski, P., Jarva, E., Kuivila, H. M., Juntunen, J., Koskenranta, M., Maria, & Mikkonen, K. (2024). Generic competence among health sciences students in higher education - A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 133, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.106036>
- Raman, R., Venugopalan, M., & Kamal, A. (2024). Evaluating human resources management literacy: A performance analysis of ChatGPT and bard. *Heliyon*, 10, 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27026>
- Swanson, E., Kim, S. Y., Lee, S. M., & Lee, Y. K. (2023). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(4), 88-96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Tho, N. D., Trang, N. T. M., & Thu, N. N. (2025). Ambidextrous Leadership and Innovation Ambidexterity in a Business Function: The Role of Managers' Psychological Capital and Proactive Personality. *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1446-1464. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2024-1109>
- Trevisan, L. V., Filho, W. L., Eu, E., & Pedrozo, A. (2024). Transformative organisational learning for sustainability in higher education: A literature review and an international multi-case study. *Journal of Cleaner Production*, 447, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141634>
- Wang, M., Cai, T., Guan, H., Yang, Y., Chaojin, D., & Pan, Q. (2024). Competence in managing workplace violence among nursing interns: Application of latent class analysis. *Nurse Education in Practice*, 23, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103850>