



تدوین الگوی یادگیری سازمانی مبتنی بر مدل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی

فرهاد شفیع پور مطلق ^۱ محمد آتشک ^۲	تاریخ چاپ: ۲۱ اسفند ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۱ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۴ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۵ آبان ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: شفیع پور مطلق، فرهاد، و آتشک، محمد. (۱۴۰۴). تدوین الگوی یادگیری سازمانی مبتنی بر مدل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۶)، ۱-۲۱.
--	--	---

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه و تبیین الگوی یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان مرکزی با اتکا بر نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی بوده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش‌شناسی کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل ۱۰۳ نفر از مدیران و معاونان دستگاه‌های اجرایی استان مرکزی بود که با نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری، ۲۳ نفر انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مرور منابع علمی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری گردید. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و اعتبار داده‌ها با بازبینی خبرگان، بازنگری مشارکت‌کنندگان و محاسبه پایایی گالوین تأیید شد. نتایج نشان داد الگوی یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش از پنج بعد اصلی تشکیل می‌شود: شرایط علی شامل سرمایه سازمانی، ساختار فرایندها، فرهنگ سازمانی، رهبری، بازسازی سازمانی، فناوری و رفاه سازمانی؛ شرایط زمینه‌ای شامل نوآوری، توسعه یادگیری، اعتماد سازمانی، توسعه فردی و سرمایه دانش؛ شرایط راهبردی مشتمل بر کشف، خلق، نگهداری، تسهیم، کاربرد و پویاسازی دانش؛ شرایط مداخله‌ای شامل محدودیت‌های مدیریتی، مالی، انسانی و زمانی؛ و پیامدها شامل ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت ارباب‌رجوع، شفافیت پاسخگویی، بهره‌وری سازمانی، برندسازی سازمان و استقرار استانداردهای مدیریت دانش. یادگیری سازمانی زمانی در دستگاه‌های اجرایی به‌صورت پایدار تحقق می‌یابد که مدیریت دانش به‌عنوان یک نظام یکپارچه در ساختار، فرهنگ، رهبری، فناوری و راهبردهای سازمانی نهادینه شده و از طریق تعامل میان عوامل علی، زمینه‌ای و راهبردی به بهبود عملکرد و خلق ارزش سازمانی منجر گردد.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی؛ مدیریت دانش؛ دستگاه‌های اجرایی؛ سازمان یادگیرنده؛ توسعه سازمانی.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد محلات، دانشگاه آزاد اسلامی، محلات، ایران
۲. عضو هیات علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: f.shafiepoor@iau.ac.ir



© ۱۴۰۴ 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.



Designing an Organizational Learning Model Based on Knowledge Management in Executive Organizations

Farhad Shafiepour Motlagh ^{1*} Mohammad Atashak ²	Submit Date: 27 October 2025 Revise Date: 03 February 2026 Accept Date: 10 February 2026 Publish Date: 11 March 2026	How to cite: Shafiepour Motlagh, F., & Atashak, M. (2025). Designing an Organizational Learning Model Based on Knowledge Management in Executive Organizations. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(6), 1-21.
--	---	--

Abstract

The present study aimed to develop and explain an organizational learning model grounded in knowledge management for employees of executive organizations in Markazi Province based on the national knowledge management framework. This applied research adopted a qualitative methodology using a grounded theory approach. The research population consisted of 103 managers and deputy managers of executive organizations, from whom 23 participants were purposively selected until theoretical saturation was achieved. Data were collected through an extensive literature review and semi-structured interviews. Data analysis followed open, axial, and selective coding procedures. Credibility and reliability were ensured through expert validation, member checking, and Galvin reliability assessment. Findings indicated that the organizational learning model based on knowledge management comprises five interrelated dimensions. Causal conditions included organizational capital, organizational process structures, organizational culture, leadership, organizational reconstruction, technology, and organizational welfare. Contextual conditions involved organizational innovation, organizational learning development, collective intelligence valuation, individual development, organizational trust, and knowledge capital development. Strategic conditions encompassed knowledge discovery, creation, storage, dissemination, application, and knowledge dynamization. Intervening conditions included managerial, financial, human resource, and time constraints. Consequences involved improved service quality, increased citizen satisfaction, enhanced accountability transparency, organizational productivity, organizational branding, and implementation of integrated knowledge management standards. Sustainable organizational learning in executive organizations emerges when knowledge management is institutionalized as an integrated system embedded within organizational structures, leadership practices, technological infrastructures, and learning strategies, ultimately enhancing performance effectiveness and organizational value creation.

Keywords: *Organizational Learning; Knowledge Management; Executive Organizations; Learning Organization; Organizational Development.*

Authors' Information:

f.shafiepour@iau.ac.ir

1. Department of Educational Administration, Maha.C, Islamic Azad University, Mahallat, Iran
2. Faculty Member of State Management Training Center, Tehran, Iran



© 2025 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 جهان متحول و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای بقا، رشد و تحقق مأموریت‌های راهبردی خود ناگزیر از یادگیری مستمر، انطباق سازمانی و بهره‌گیری مؤثر از دانش هستند. تغییرات سریع فناوری، پیچیدگی محیط‌های کاری، افزایش انتظارات ذی‌نفعان و حرکت به سمت اقتصاد دانش‌بنیان موجب شده است که یادگیری سازمانی به یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌های راهبردی سازمان‌ها تبدیل شود. سازمان‌هایی که توانایی یادگیری مستمر دارند، نه تنها بهتر با تغییرات محیطی سازگار می‌شوند، بلکه قادرند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند و عملکرد سازمانی خود را ارتقا دهند (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011; Kringelum & Brix, 2020). در این چارچوب، یادگیری سازمانی فراتر از آموزش

کارکنان تلقی می‌شود و به‌عنوان فرآیندی پویا برای تولید، انتقال و کاربرد دانش در سطوح فردی، گروهی و سازمانی شناخته می‌شود.

یادگیری سازمانی به‌طور مستقیم با توسعه سرمایه فکری و توانمندسازی منابع انسانی ارتباط دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که بر یادگیری سازمانی تمرکز دارند، قادر به توسعه سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی خود هستند و در نتیجه عملکرد پایدار و نوآورانه‌تری از خود نشان می‌دهند (Ghorbani et al., 2022). توانمندسازی کارکنان، ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و افزایش مشارکت سازمانی از پیامدهای اساسی یادگیری سازمانی محسوب می‌شود که تحقق تعالی سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد (Aghavirdi et al., 2017). همچنین توسعه هوش سازمانی موجب تقویت ظرفیت یادگیری، تصمیم‌گیری اثربخش و انطباق با شرایط متغیر محیطی می‌شود (Hosseini & Chelisaril, 2014).

در این میان، مدیریت دانش به‌عنوان زیرساخت اساسی یادگیری سازمانی مطرح شده است. مدیریت دانش فرآیندی نظام‌مند برای خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش سازمانی است که امکان تبدیل تجربه‌های فردی به دارایی‌های سازمانی را فراهم می‌کند (Antunes & Pinheiro, 2020). ارتباط تنگاتنگ میان مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به‌گونه‌ای است که بسیاری از پژوهشگران این دو مفهوم را مکمل یکدیگر دانسته‌اند؛ زیرا یادگیری سازمانی بدون مدیریت دانش فاقد سازوکار انتقال و تثبیت دانش خواهد بود (Sheikh Shoaie & Rezaeian, 2011). مطالعات نشان داده‌اند که پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش موجب ارتقای آمادگی سازمان‌ها برای مواجهه با تحولات نوین از جمله آموزش ۴.۰ و تحول دیجیتال می‌شود (Ishak & Mansor, 2020).

فرهنگ یادگیری سازمانی یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش محسوب می‌شود. وجود فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری، اعتماد و تسهیم دانش، کارکنان را به مشارکت فعال در فرآیندهای دانشی ترغیب می‌کند و زمینه انتقال دانش ضمنی را فراهم می‌سازد (Sohrabi & Mohammadi, 2018). در چنین فضایی، سازمان‌ها می‌توانند از ظرفیت‌های دانشی پنهان کارکنان بهره‌مند شوند و نوآوری سازمانی را تقویت

کنند (Fathi Ahvazi, 2017). همچنین ارتباطات اثربخش مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتارهای دانشی و تقویت یادگیری سازمانی دارد (Ahmadi et al., 2016).

یادگیری سازمانی علاوه بر فرهنگ سازمانی، به سازوکارهای توانمندسازی کارکنان نیز وابسته است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه معناداری با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی دارد و موجب افزایش انگیزش، خلاقیت و تعهد سازمانی می‌شود (Boroujerdi & Hasani, 2013; Salajegheh et al., 2014). به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی و دولتی، توسعه ظرفیت‌های یادگیری می‌تواند کیفیت ارائه خدمات و پاسخگویی به شهروندان را ارتقا دهد (Taghizadeh et al., 2011). از سوی دیگر، بررسی رابطه میان مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش نشان داده است که تعامل اجتماعی و تسهیم دانش نقش واسطه‌ای مهمی در شکل‌گیری یادگیری سازمانی ایفا می‌کند (Mohammadi Moghaddam et al., 2017; Yaghoubi et al., 2011).

با گسترش اقتصاد دیجیتال، مدیریت دانش وارد مرحله جدیدی از تحول شده است. ظهور فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و سامانه‌های هوشمند موجب شده است که سازمان‌ها بتوانند دانش را سریع‌تر استخراج، تحلیل و در فرآیندهای کاری به کار گیرند (Ojika et al., 2025). پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که رهبری دیجیتال و فرهنگ سازمانی نوآورانه می‌تواند از طریق مدیریت دانش عملکرد کارکنان را بهبود دهد (Muis, 2025). همچنین مدیریت دانش مبتنی بر فناوری‌های نوین به افزایش کارایی گردش کار و بهبود تصمیم‌گیری سازمانی کمک می‌کند (Xinjia & Thongsiri, 2025).

تحقیقات اخیر نقش مدیریت دانش را در ارتقای نوآوری سازمانی برجسته کرده‌اند. مدیریت مؤثر دانش سازمانی، قابلیت نوآوری و عملکرد کسب‌وکار را تقویت می‌کند و زمینه توسعه مزیت رقابتی را فراهم می‌سازد (Zahrawi et al., 2025). از سوی دیگر، فرآیند مدیریت دانش ضمنی و اعتماد عاطفی میان کارکنان می‌تواند کارایی وظایف و عملکرد سازمانی را افزایش دهد (Zhang et al., 2025). مطالعات حوزه گردشگری پایدار نیز نشان داده‌اند که یادگیری سازمانی نقش تسهیل‌کننده مهمی در موفقیت تحول دیجیتال و توسعه پایدار سازمان‌ها دارد (Schoenherr et al., 2023).

یکی از ابعاد مهم یادگیری سازمانی، ایجاد شبکه‌های یادگیری و جریان‌های دانشی در سازمان است. رویکردهای نوین مدیریت دانش تلاش دارند شبکه‌های یادگیری سازمانی را شناسایی و تقویت کنند تا تعاملات دانشی میان کارکنان افزایش یابد (Barão et al., 2017). این شبکه‌ها موجب ارتقای خلاقیت فردی و سازمانی شده و به توسعه نوآوری کمک می‌کنند (Lee, 2018). همچنین یادگیری سازمانی نقش میانجی مهمی در ارتباط میان مدیریت دانش و عملکرد نوآورانه سازمان‌ها ایفا می‌کند (Patwary et al., 2024).

تحول سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده مستلزم توجه به ظرفیت جذب دانش و عملکرد اجتماعی سازمان نیز هست. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت دانش از طریق یادگیری سازمانی می‌تواند عملکرد اجتماعی و سرمایه اجتماعی سازمان‌ها را تقویت کند (Silva et al., 2024). در حوزه آموزش نیز بلوغ مدیریت دانش با بهبود عملکرد حرفه‌ای کارکنان و افزایش اثربخشی آموزشی مرتبط است (Soleimani & Bazyar, 2025; Yousefi et al., 2024). علاوه بر این، نگرش کاربران و کیفیت سیستم‌های دانشی نقش مهمی در پذیرش یادگیری الکترونیکی و توسعه رفتارهای یادگیری سازمانی دارند (Rezaqi et al., 2023).

پژوهش‌های نوین همچنین نشان داده‌اند که مدیریت دانش مشتری و دانش بازار می‌تواند ظرفیت نوآوری سازمان‌ها را افزایش داده و عملکرد کسب‌وکار را بهبود بخشد (Rahmania et al., 2024). این موضوع بیانگر آن است که یادگیری سازمانی تنها محدود به داخل سازمان نیست، بلکه تعامل مستمر با محیط بیرونی، مشتریان و شبکه‌های دانشی نیز در شکل‌گیری آن نقش اساسی دارد. افزون بر این، نقش راهبردی مدیریت دانش در ایجاد ارزش سازمانی و تقویت رهبری خدمتگزار مورد تأکید قرار گرفته است (Mubarakh et al., 2025).

یادگیری سازمانی همچنین به‌عنوان محرک توسعه پایدار سازمانی مطرح شده است. سازمان‌هایی که چرخه‌های یادگیری را در فرآیندهای مدیریتی خود نهادینه می‌کنند، قادرند مدیریت چرخه عمر، مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی و نوآوری پایدار را تقویت نمایند (Bianchi et al., 2022). چنین سازمان‌هایی دارای فرهنگ یادگیری قوی، انعطاف‌پذیری بالا و توانایی پاسخ سریع به تغییرات محیطی هستند (Matic & Maksimovic, 2020). مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند که یادگیری سازمانی عامل کلیدی در ایجاد سازمان‌های هوشمند و دانش‌محور آینده محسوب می‌شود (Khan et al., 2021).

با وجود اهمیت گسترده یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، بسیاری از سازمان‌های دولتی همچنان با چالش‌هایی مانند ساختارهای بوروکراتیک، ضعف فرهنگ تسهیم دانش، محدودیت منابع انسانی و فقدان الگوهای اجرایی منسجم مواجه‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استقرار موفق مدیریت دانش مستلزم طراحی مدل‌های بومی و متناسب با شرایط سازمانی است (Nilipour Tabatabaei et al., 2019). همچنین فقدان یک چارچوب جامع برای پیوند میان عوامل علی، زمینه‌ای و راهبردی یادگیری سازمانی، مانع تحقق کامل ظرفیت‌های دانشی سازمان‌ها شده است (Ekrami & Farajpour, 2017; Ghalavandi & Ashrafi Salimkandi, 2018).

از این رو، ضرورت طراحی الگویی یکپارچه که بتواند مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان، نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی را در قالب یک نظام منسجم تبیین کند بیش از پیش احساس می‌شود. تحولات اخیر محیط کسب‌وکار، دیجیتالی شدن سازمان‌ها و افزایش وابستگی عملکرد سازمانی به دانش و یادگیری، اهمیت توسعه چنین الگوهایی را دوچندان ساخته است (Rahmania et al., 2024; Schoenherr et al., 2023; Zhang et al., 2025).

بنابراین هدف پژوهش حاضر تدوین الگوی یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی است.

روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف، در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار دارد و به منظور حل یک مسئله عملی در حوزه استقرار مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی انجام شده است. از لحاظ روش‌شناسی، این مطالعه کیفی بوده و بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد^۱ طراحی و اجرا شده است. محیط پژوهش شامل تمامی مدیران و معاونین سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان مرکزی است که تعداد کل آن‌ها ۱۰۳ نفر می‌باشد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری صورت پذیرفت و به منظور دستیابی به اشباع داده‌ها، تعداد نمونه‌ها به ۲۳ نفر رسید. در این فرآیند، افراد با توجه به معیارهای خاص پژوهش و توانایی آن‌ها در ارائه اطلاعات مرتبط انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها از دو منبع اصلی انجام شد: ابتدا مرور و بررسی منابع علمی معتبر داخلی و خارجی شامل مقالات، کتب و گزارش‌های مرتبط با موضوع مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و سپس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و معاونین نمونه‌گیری شده. مصاحبه‌ها با هدف استخراج عمیق دیدگاه‌ها، تجربیات و شرایط مختلف مرتبط با استقرار مدیریت دانش انجام گرفت. تحلیل داده‌ها به روش سه مرحله اصلی کدگذاری بود: کدگذاری باز (شناسایی و برجسب‌گذاری مفاهیم اولیه)، کدگذاری محوری (شناسایی ارتباطات بین کدها و دسته‌بندی آن‌ها در محورهای کلیدی)، و کدگذاری انتخابی (انتخاب کدهای اصلی و تشکیل نظریه نهایی) صورت پذیرفت. این فرآیند به پژوهشگر کمک کرد تا شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط راهبردی، شرایط مداخله‌ای و پیامدهای استقرار مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی را به صورت دقیق شناسایی و تبیین کند. برای تضمین روایی و اعتبار داده‌ها و یافته‌های پژوهش، از چندین روش استفاده شد. ابتدا، به منظور اعتبارسنجی محتوایی، مصاحبه‌ها و داده‌های جمع‌آوری شده توسط چندین متخصص حوزه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مورد بازبینی و تأیید قرار گرفتند. همچنین، از تکنیک بازنگری اعضا^۲ بهره گرفته شد؛ یعنی خلاصه‌ای از نتایج اولیه پژوهش در اختیار برخی از شرکت‌کنندگان قرار گرفت تا صحت و دقت برداشت‌های پژوهشگر از گفته‌های آنان تأیید شود.

یافته‌ها

بر اساس یافته‌های جدول شرایط علی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شامل ۷ گد انتخابی و ۱۸ گد محوری (متبلور سازی استعداد منابع انسانی، بهره‌گیری از استعداد منابع انسانی، تفویض اختیارات، تجدید نظر در فرایندهای کسب دانش، توسعه اعتماد سازمانی، توسعه یادگیری گروهی، سازماندهی دانش در رده نهادی-اجتماعی، سازماندهی دانش در رده اداری، سازماندهی دانش در رده فنی-)

1 - Grounded Theory
2. Member Checking

اجرائی، تعالی سازی سازمانی، پویایی سازمانی، چابک سازی سازمانی، توسعه خدمات، الکترونیکی اسناد اداری، الکترونیکی کردن اسناد اجرایی - فنی، الکترونیکی کردن اسناد کاربران، رفاه مالی، رفاه یادگیری، رفاه ابزاری) بوده است.

جدول ۱: شرایط علی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

گدهای انتخابی	گدمحوری	گدهای باز
سرمایه انسانی	متبلور سازی	طراحی آموزش کارکنان با هدف بازنگری نحوه استفاده از منابع سازمانی، طراحی آموزش کارکنان با هدف بهره‌گیری از استعداد کارکنان، طراحی آموزش کارکنان با هدف توسعه سرمایه سازمانی، طراحی آموزش کارکنان با هدف رفع محدودیت منابع سازمانی، طراحی آموزش کارکنان با هدف بهبود قابلیت‌های سازمانی، طراحی آموزش کارکنان با هدف توسعه منابع انسانی در بُعد فکری، طراحی آموزش کارکنان با هدف توسعه منابع انسانی در بُعد انگیزشی، طراحی آموزش کارکنان با هدف توسعه منابع انسانی در بُعد رفتاری، طراحی آموزش کارکنان با هدف توسعه منابع انسانی در بُعد شغلی، طراحی آموزش کارکنان با هدف توسعه منابع انسانی در بُعد ارتقاء، طراحی آموزش کارکنان به منظور توسعه ذهنیت بخشی شغلی.
ساختار فرایندهای سازمانی	تفویض اختیارات تجدید نظر در فرایندهای کسب دانش	طراحی آموزش کارکنان با هدف بازنگری و بهبود فرایندهای سازمانی، طراحی آموزش کارکنان با هدف تغییر ساختار سازمانی، طراحی آموزش کارکنان با هدف حرفه‌ای شدن فعالیت‌های سازمانی، طراحی آموزش کارکنان به منظور کاهش مسائل و مشکلات سازمانی، تمرکز زدایی ساختاری بر اساس دانش کارکنان، بهبود روش‌های کسب دانش سازمانی، توسعه ابزارهای کسب دانش سازمانی، توسعه فعالیت کسب دانش سازمانی.
فرهنگ سازمانی	توسعه اعتماد سازمانی توسعه یادگیری گروهی	ایجاد محیط اعتماد بین کارکنان و مدیران با یکدیگر، توسعه فرهنگی جبران سازمانی، توسعه فرهنگ عدالت سازمانی، توسعه فرهنگ خدمت رسانی، انعطاف‌پذیری سازمانی، فرهنگ سازی به اشتراک گذاری دانش، فرهنگ سازی تسهیم دانش، فرهنگ سازی نگهداری دانش، فرهنگ سازی ذخیره سازی دانش، فرهنگ سازی توسعه دانش، فرهنگ سازی ذخیره سازی دانش، فرهنگ سازی نگهداری دانش، فرهنگ سازی تسهیم دانش، فرهنگ سازی یادگیری گروهی.
رهبری	سازماندهی دانش در رده نهادی-اجتماعی سازماندهی دانش در رده اداری	سازگاری رهبری سازمانی با تغییرات هرم سنی جمعیتی، بهره‌گیری از رهبری مشارکتی در تصمیم‌گیری سازمانی، بهره‌گیری از رهبری مراوده‌ای، رهبری با تکیه بر توانمندسازی شناختی کارکنان، رهبری با تکیه بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان، رهبری با تکیه بر توانمندسازی روانی-حرکتی کارکنان، رهبری با تکیه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، طراحی نقشه مدیریت دانش سازمانی، اولویت بندی دانش سازمانی، طراحی و تدوین ابعاد دانش سازمانی، سازماندهی دانش سازمانی رده اداری، سازماندهی کسب دانش در رده نهادی-اجتماعی، سازماندهی دانش سازمانی رده فنی-اجرایی، یکپارچه سازی منابع دانش سازمانی، طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد دور کاری، طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد مشتری مداری، طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد فناوری اطلاعات، طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد فعالیت‌های انگیزشی، طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد تحول سازی سازمانی، طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد پروژه محوری.
بازسازی سازمانی	تعالی سازمانی پویایی سازمانی چابک سازمانی توسعه خدمات	برنامه ریزی آموزشی ارتقای یادگیری سازمانی بر اساس مقتضیات آینده، برنامه ریزی آموزشی بهبود ظرفیت‌های سازمانی، برنامه ریزی آموزشی توسعه ادراک کارکنان در رابطه با اهداف سازمانی، برنامه ریزی آموزشی به منظور بهبود مزیت‌های رقابت‌پذیری، طراحی آموزش کارکنان برای توانمندسازی توسعه منابع درآمدزایی سازمان، طراحی آموزش کارکنان به منظور دستیابی به سازمانی پویا، طراحی آموزش کارکنان به منظور دستیابی به سازمانی پایدار، طراحی آموزش کارکنان به منظور دستیابی به سازمانی چابک، طراحی آموزش کارکنان به منظور دستیابی به سازمانی سرآمد، طراحی آموزش کارکنان به منظور توسعه خدمات الکترونیکی، طراحی آموزش کارکنان به منظور تحقق عدالت اجتماعی، طراحی آموزش کارکنان به منظور ایجاد فرصت‌های برابر برای همه مشتریان، طراحی آموزش کارکنان به منظور ایجاد توسعه قلمرو خدمات به مشتریان، طراحی آموزش کارکنان به منظور توسعه رضایتمندی مشتریان، طراحی آموزش کارکنان با هدف بازنگری و بهبود اهداف سازمانی.

فناوری	الکترونیکی اسناد اداری	طراحی آموزش کارکنان با هدف توسعه سازگاری با گسترش فناوری‌ها، بهره‌گیری از مدیریت اسناد و فایل‌ها (سیستم ماژول اسناد)، ایجاد انواع نامه‌های اداری، امکان ثبت اسناد متنی به فرمت‌های tyhtm (فایل متنی تیم‌پاری pdf, doc, ...)، ایجاد الگوی خودکار جهت شماره گذاری نامه‌ها و اسناد، امکان کپی برداری و انتقال اسناد، امکان ایجاد الگوی چاپ، مدیریت دسترسی به اسناد، امکان ایجاد پوشه و دسته‌بندی اسناد، تعیین افراد تأیید کننده، امضا کننده و مطلع شده به‌روی اسناد، امکان اتصال و ضمیمه کردن اسناد به سایر اسنادها و اقدامات، سازماندهی، نظارت و مدیریت فعالیت‌ها در سازمان (ماژول اقدامات)، ارزیابی اطلاعات با آزمون، پرسشنامه و تست پلن (ماژول کیفیت)، اشتراک گذاری دانش و اطلاعات (ماژول اخبار)، ارتباط با مشتریان و کاربران (ماژول پست الکترونیک)، ارتباط با مشتریان و کاربران (ماژول پیامک)، ایجاد و ثبت اطلاعات راهنمای کاربری (ماژول ویکی)
رفاه سازمانی	رفاه مالی	رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی سازوکارها، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی ابزارها، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی شیوه‌ها، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی فعالیت‌ها، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی منابع، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی فرصت‌ها، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی فضاها، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی گروهها، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی جلسات، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی ارتباطات، رفاه یادگیری با رویکرد تنوع سازی زمان، تسهیلات مالی برای حضور در کنفرانس‌ها، تسهیلات مالی برای حضور در انجمن‌ها، تسهیلات مالی برای حضور در مجامع علمی، تسهیلات مالی برای اجرای پروژه‌های تحقیقاتی، توسعه رابطه فرادست و فرودست، رفع موانع دست و پاگیر اداری، عدول از بخشنامه‌های اداری، حمایت اداری از کارکنان برای کسب دانش.
	رفاه یادگیری	
	رفاه اداری	

بر اساس یافته‌های جدول، شرایط زمینه‌ای توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شامل ۷ گلد انتخابی و ۱۶ گلد محوری (دانش با رویکرد فناوری، خدمات مبتنی بر دانش، پرورش تفکر سازمانی، اقدام بر اساس دانش، ارزش سنجی خرد جمعی، توسعه خرد جمعی، طراحی دانش سازمانی، اجرای دانش سازمانی، رشد دانش فردی، اعتماد به دانش فردی، اعتماد به مدیر، اعتماد به همکاران، اعتماد به سازمان، شناسایی ارزش دانش، تولید دانش، در دسترس پذیری دانش) بوده است.

جدول ۲: شرایط زمینه‌ای توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

گلد های انتخابی	گلد محوری	گلد های باز
نوآوری سازمانی	دانش با رویکرد فناوری	بهره‌گیری از دانش فناوری، توسعه تفکر سازمانی، ارائه مدل انگیزش دانش مدار، ارائه مدل خلاقیت سازمانی، نوآوری فناوری، نوآوری در نحوه ارائه خدمات، نوآوری در خلق ارزشهای سازمانی، نوآوری در تبلور دانش، نوآوری در بکارگیری دانش، نوآوری در بازنگری دانش
یادگیری سازمانی	پرورش تفکر سازمانی اقدام بر اساس دانش	ایجاد بینش مشترک، فراهم سازی مدل ذهنی، یادگیری گروهی، تفکر نظام منده، تسلط فردی، تغییر ذهنی کارکنان، بررسی مسائل مبتنی بر دانش سازمانی، مطالعه راه حل‌ها مبتنی بر دانش سازمانی، گزینش راهبردها بر اساس دانش سازمانی، ارائه نقشه سازمانی مبتنی بر دانش، برنامه ریزی راهبردی بر اساس دانش
توسعه جمعی	ارزش سنجی خرد جمعی توسعه خرد جمعی	ارتقای سطح تعاون دانشی، مدیریت تعارض‌های دانش بین فردی، مدیریت تعارض دانش فرد با سازمان، ارتقای نگرش مثبت به دانش جمعی، خلق خرد جمعی، نگهداری دانش جمعی، گسترش دانش جمعی
توسعه سازمانی	طراحی دانش سازمانی اجرای دانش سازمانی	طراحی استراتژی‌های سازمانی با رویکرد دانش سازمانی، بازنگری خط مشی‌های سازمان مبتنی بر دانش، ایجاد حافظه سازمانی، تصمیم‌گیری بر اساس دانش سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی، توسعه رده بندی دانش سازمانی، نظامند کردن دانش سازمانی با رویکرد طراحی برنامه‌ها، نظامند کردن دانش سازمانی با رویکرد اجرای برنامه‌ها، نظامند کردن دانش سازمانی با رویکرد بازخوردگیری از برنامه‌های اجرا شده،

توسعه فردی	رشد دانش فردی	توسعه تفکر فردی، جلوگیری از اتلاف دانش فردی، توجه به ارزش دانش فردی، ارتقای نگرش مثبت به دانش فردی، بهبود ارتباط کارکنان با سازمان، فراهم سازی بستری برای رشد دانش فردی
توسعه اعتماد	اعتماد به مدیر	جلب اعتماد کارکنان به اخلاق مدیر، جلب اعتماد کارکنان به دانش مدیر، جلب اعتماد کارکنان به توانایی های مدیر، جلب اعتماد کارکنان به سابقه مدیر، جلب اعتماد کارکنان به بینش مدیر، جلب اعتماد کارکنان به نگرش مدیر، اعتماد به بینش همکاران، اعتماد به نگرش همکاران، اعتماد به توانایی های همکاران، اعتماد به اهداف سازمانی، اعتماد به دانش سازمانی، اعتماد به سابقه سازمانی، اعتماد به برنامه های سازمانی، اعتماد به چشم انداز سازمانی، اعتماد به مسیر سازمانی، اعتماد به جایگاه سازمانی، اعتماد به جایگاه شغلی،
توسعه سرمایه دانش	شناسایی ارزش دانش	ارزش گذاری دانش سازمانی، شناخت سطوح دانش سازمانی، ارتقای دانش سازمانی، هزینه کرد توسعه دانش سازمانی، توسعه کارگزاری دانش سازمانی، تسهیم دانش سازمانی
	تولید دانش	
	دردسترس پذیری دانش	

بر اساس یافته های جدول، شرایط راهبردی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی شامل ۶ گد انتخابی و ۱۳ گد محوری (توسعه ادراک سازمانی، توسعه ادراک چرخه های یادگیری سازمانی، توسعه تصمیم گیری های سازمانی، فهم دانش سازمانی، تولید دانش سازمانی، تهیه بسته دانش سازمانی، ذخیره سازی دانش سازمانی، نحوه تسهیم دانش مدیریتی، نحوه تسهیم تجربیات فردی، بکارگیری یادگیری سازمانی برای حل مشکلات، بکارگیری یادگیری سازمانی برای پیشبرد مسیر، پویاسازی دانش فردی، پویاسازی دانش جمعی) بوده است.

جدول ۳: شرایط راهبردی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی

گدهای انتخابی	گدمحوری	گدهای باز
کشف دانش	توسعه ادراک سازمانی	کشف دانش برای شناسایی مشکلات سازمان، کشف دانش برای حل چالش های سازمان، کشف دانش بهبود فرایندهای سازمان، کشف دانش برای بهبود شناسایی چرخه های یادگیری سازمانی، کشف دانش برای شناسایی اتلاف های سازمانی، کشف دانش برای توسعه ادراک سازمانی، کشف دانش برای بهبود تحلیل سطوح سازمانی، کشف دانش برای بهبود سازگاری سازمانی، کشف دانش برای توسعه ادراک سازمانی، کشف دانش برای تسهیم گیری های سازمانی
خلق دانش	فهم دانش سازمانی	تفهم دانش رویه های سازمانی به کارکنان، تفهم دانش مقرارت سازمانی به کارکنان، تفهم دانش سازوکارهای سازمانی به کارکنان، تفهم دانش ارزشهای سازمانی به کارکنان، تفهم دانش روابط سازمانی به کارکنان، تفهم دانش پاسخگویی سازمانی به کارکنان، تفهم دانش ارزیابی های سازمانی به کارکنان، تفهم دانش دغدغه های سازمانی به کارکنان، نحوه گزارش دهی مطالعات تیمی، نحوه مستندسازی اسناد و مدارک، دسته بندی بازخوردها.
نگهداری دانش	تهیه بسته دانش سازمانی	تهیه بسته دانش رویه ای، تهیه بسته دانش تعاملی، تهیه بسته دانش ثبت قراردادها، تهیه بسته دانش تحریری، تهیه بسته دانش عملکردی، تهیه بسته دانش کوچینگ، تهیه بسته دانش ساختاری، ذخیره سازی دانش فردی، ذخیره سازی دانش گروهی، ذخیره سازی دانش پیچیدگی های سازمانی، ذخیره سازی دانش راهکارهای سازمانی، ذخیره سازی دانش بودجه ای، ذخیره سازی دانش عمومی سازمانی، ذخیره سازی دانش تخصصی سازمانی، ذخیره سازی دانش برون سپاری، ذخیره سازی دانش درونی سازی، ذخیره سازی دانش پنهان کارکنان، ذخیره سازی دانش آشکار کارکنان.
اشاعه و تسهیم دانش	نحوه تسهیم دانش	

نحوه تسهیم تجربیات	تسهیم دانش نحوه سازماندهی، تسهیم دانش نحوه نظارت، تسهیم دانش نحوه برنامه ریزی، تسهیم دانش نحوه ارزیابی عملکرد، تسهیم دانش با رویکرد تجربه پاسخگویی، تسهیم دانش با رویکرد تجربه اداره امور، تسهیم دانش با رویکرد تجربه کار گروهی، تسهیم دانش با رویکرد تجربه مشکل‌گشایی سازمانی، تسهیم دانش با رویکرد تجربه برون سپاری گزارش، تسهیم دانش با رویکرد تجربه چابک سازی.
بکارگیری دانش	بکارگیری یادگیری بکارگیری سازمانی در پاسخگویی به مشتریان، بکارگیری یادگیری سازمانی در تفهیم به مشتریان، بکارگیری یادگیری سازمانی در طراحی برنامه‌ها، بکارگیری یادگیری سازمانی در اجرای برنامه‌ها، بکارگیری یادگیری سازمانی در ارزیابی برنامه‌ها، بکارگیری یادگیری سازمانی در بازسازی برنامه‌ها، یادگیری سازمانی با هدف بهبود کارآمدی، بکارگیری یادگیری سازمانی با هدف بالندگی، بکارگیری یادگیری سازمانی با هدف جلوگیری از ترک شغل، بکارگیری یادگیری سازمانی با هدف هم‌افزایی، بکارگیری یادگیری سازمانی با هدف ایده‌سازی، یادگیری سازمانی با هدف توان‌افزایی.
پویاسازی دانش	پویاسازی دانش فردی، پویاسازی دانش جمعی، پویاسازی دانش پنهان، پویاسازی دانش آشکار، پویا سازی دانش سازمانی

بر اساس یافته‌های جدول، شرایط مداخله‌ای توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شامل ۴ گُذ انتخابی و ۱۰ گُذ محوری (ساختار متمرکز، رسمیت سازمانی، مبهم بود الزامات سازمانی، کمبود مالی، عدم ردیف بودجه‌ای، دانش ضعیف نیروی انسانی، انگیزه ضعیف نیروی انسانی، کمبود وقت، انعطاف ناپذیر بودن بودجه بندی زمانی، مشغله‌های کاری کارکنان) بوده است.

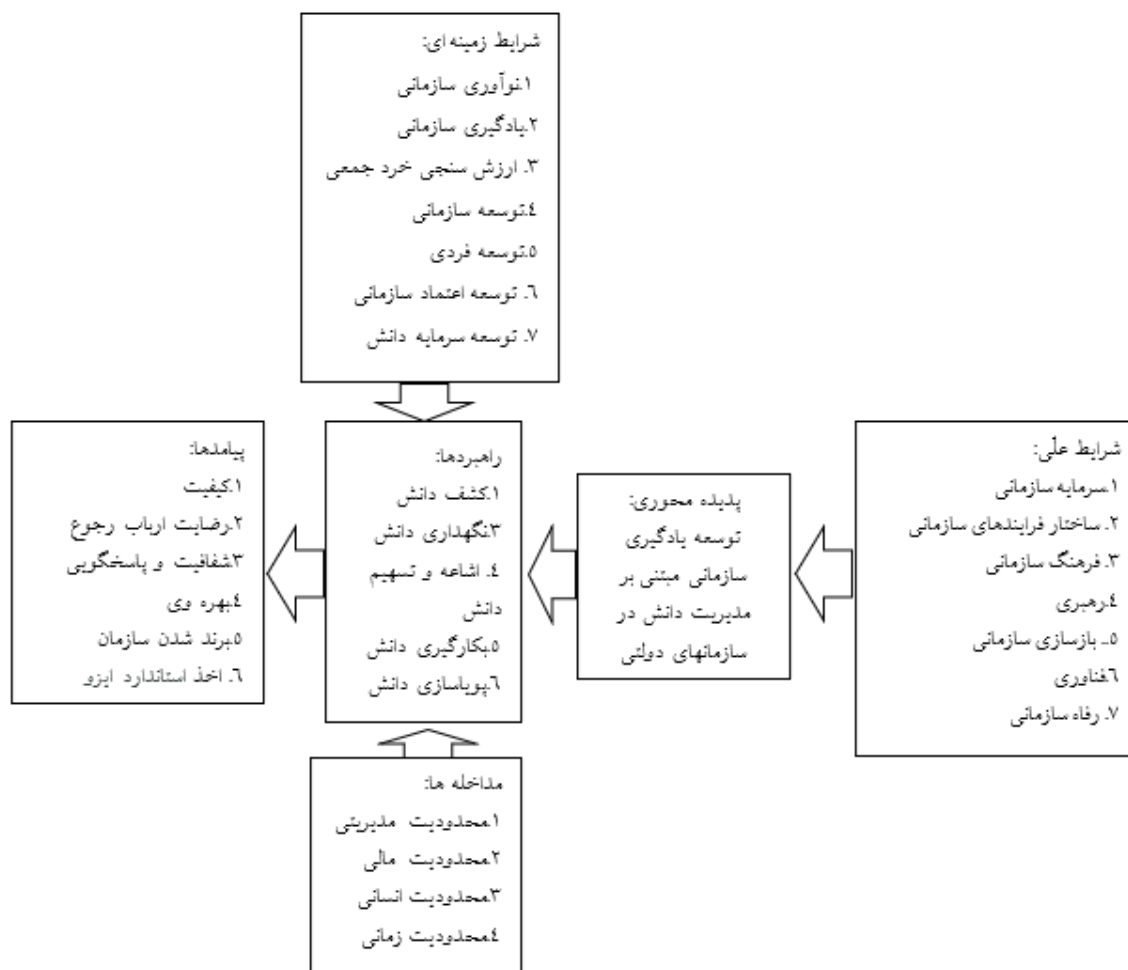
جدول ۴: شرایط مداخله‌ای توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

گُذهای انتخابی	فناوری	گُذهای باز
محدودیت‌های مدیریتی	ساختار متمرکز	وجود ساختار از بالا به پایین، وجود ساختار انعطاف ناپذیر، وجود ساختار از پیش تعریف شده، وجود ساختار خشک و رسمی، تنوع نداشتن ساختار، رسمیت ارتباط بین همکاران، رسمیت ارتباط کارکنان با مدیر، پیچیدگی فرایندهای کاری، عینی نبودن انتظارات، نامفهوم بودن الزامات سازمانی، چندگانگی نقش کارکنان در سازمان.
محدودیت‌های مالی	کمبود مالی	نبود منابع مالی برای یادگیری سازمانی، نبود منابع مالی برای راه‌اندازی چرخه‌های یادگیری سازمانی، نبود منابع مالی برای سیال سازی یادگیری سازمانی، نبود منابع مالی برای تنوع سازی یادگیری سازمانی، نبود منابع مالی برای دعوت از اساتید متخصص، نبود ردیف بودجه‌ای برای اختصاص حق الزحمه متخصصان مدعو، بودجه بندی متمرکز، عدم اختیار در دخل و تصرف ردیف‌های بودجه‌ای.
محدودیت‌های انسانی	دانش ضعیف نیروی انسانی	نبود منتورینگ در سازمان، ضعیف بودن نظام کوچینگ سازمانی، تجربیات ضعیف کارکنان، ضعیف بودن سواد سازمانی، ضعیف بودن سواد کارشناسی، عدم تطابق مدرک تحصیلی با سمت شغلی، پایین بودن سطح انگیزه شغلی کارکنان، ناامید بودن کارکنان، دلستگی نداشتن شغلی، بی‌تفاوتی سازمانی، عدم عدالت سازمانی، نگرانی به آینده، فعال نبودن کارکنان، دغدغه مالی داشتن کارکنان، عدم رتبه بندی عادلانه کارکنان.
محدودیت زمانی	انعطاف ناپذیر بودن بودجه بندی زمانی	تعریف نشدن زمان مشخص برای یادگیری غلبه بر موانع و مشکلات سازمان، اولویت بندی نبودن زمان رسیدگی به فعالیت‌های سازمان، عدم ترجیحات وظایف سازمانی بر حسب نیاز مشتریان، عدم ترجیحات وظایف سازمانی بر حسب نیاز سازمان، پُر کردن وقت کارکنان با بوروکراسی اداری، پُر کردن وقت کارکنان با امور بی‌اهمیت برای رشد سازمان، پُر کردن وقت کارکنان بدون توجه به مقتضیات سازمان.
	مشغله‌های کاری	مشغله‌های کاری

بر اساس یافته‌های جدول، شرایط پیامدی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شامل ۶ گُده انتخابی و ۱۴ گُده محوری (مطلوبیت خدمات، خشنودی مشتریان، با ارزش بودن خدمات، تعیین قلمرو زمانی خدمات، تعیین قلمرو جغرافیایی خدمات، کارآمدی، اثربخشی، داشتن پایگاه اطلاعاتی، خوش نامی سازمان، رده بندی دانش سازمان، طراحی یک سیستم مدیریتی، ارزش آفرینی از طریق دانش، استقرار نظام مدیریت دانش یکپارچه) بوده است.

جدول ۵: شرایط پیامدی توسعه یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

گُدهای انتخابی	فناوری	گُدهای باز
کیفیت	مطلوبیت خدمات با ارزش بودن خدمات	بهبود عملکرد سازمانی، درک شرایط پیش روی سازمان، خدمات بازنگری شده، ارتقای ویژگی خدمات، غنی سازی خدمات، ادراک خوشایند از سازمان، تنوع بخشی خدمات، بهبود مطلوبیت خدمات، بهبود اثرات خدمات، پایداری خدمات، با ارزش بودن خدمات، بی عیب بودن خدمات، دلپذیری خدمات.
رضایت ارباب رجویان	خشنودی مشتریان تحقق انتظارات مشتریان	رضایت مشتری، تطابق پذیری خدمات با ویژگیهای مد نظر مشتری، تحقق انتظارات ارباب رجویان، تسریع بخشی خدمات به ارباب رجویان، جلب اعتماد مشتری، خشنودی مشتریان، جذب مشتریان، توسعه ارتباط مشتریان با سازمان، ترجیح خدمات نزد مشتریان، ارزیابی مثبت مشتریان از خدمات.
شفافیت پاسخگویی	تعیین قلمرو زمانی تعیین قلمرو جغرافیایی خدمات	پاسخگویی آشکار، پاسخگویی، تعیین تکلیف کردن کارکنان، تعیین تکلیف کردن مشتریان، ابهام نداشتن پاسخهای به کارکنان، ابهام نداشتن پاسخهای به مشتریان، مشخص کردن قلمرو زمانی خدمات، تعیین قلمرو جغرافیایی خدمات، مشخص کردن قلمرو موضوعی خدمات، نظام مند کردن دانش سازمانی، تبدیل دانش نهان به عیان، تبدیل دانش عیان به عیان، تبدیل دانش عیان به نهان.
بهره وری	کارآمدی اثربخشی	صرفه جویی در منابع، ارتقای بهره وری، کاهش مشکلات سازمانی، درست انجام گرفتن فرایندهای کاری، اقدام درست فعالیت ها، مؤثر واقع شدن خدمات اراده شده.
برند شدن سازمان	داشتن پایگاه اطلاعاتی خوش نامی سازمان رده بندی دانش سازمان	تسهیل آینده پژوهی، تحول سازمان، جازدن رقبا، رقابت در آموختن بین کارکنان، خروج سازمان از حاشیه‌های زاید، خوش نامی سازمان، مشخص کردن مکان دانش سازمانی، تعیین نحوه دسترسی به دانش سازمانی، گسترش حجم اطلاعات سازمانی، راه اندازی پایگاه اطلاعاتی سازمان، رده بندی دانش سازمانی، گُده بندی دانش سازمانی.
اخذ استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱	طراحی یک سیستم مدیریتی ارزش آفرینی از طریق دانش استقرار نظام مدیریت دانش یکپارچه	کسب دانش جدید، به کار گیری دانش فعلی، نگهداشت دانش موجود، مدیریت دانش‌های از اعتبار ساقط شده، تعاملات انسانی برای کسب دانش، برونی سازی، ترکیب (خلاصه سازی اطلاعات)، درونی سازی (آموزش الکترونیکی)، چارچوب لازم و سیاست گذاری دقیق در سطح سازمان، محاسبه خطرات و فرصت ها، مستند شدن اسناد مدیریتی سازمان، تغییرات مشهود سازمانی، بهبود نقص‌ها و معایب سازمانی.



شکل ۱. الگوی یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش برای کارکنان دستگاه‌های اجرایی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی از پنج دسته شرایط علی، زمینه‌ای، راهبردی، مداخله‌ای و پیامدی تشکیل شده است که در تعامل با یکدیگر، بستر تحقق یادگیری سازمانی پایدار را فراهم می‌کنند. در بخش شرایط علی، سرمایه سازمانی، ساختار فرایندها، فرهنگ سازمانی، رهبری، فناوری و رفاه سازمانی به‌عنوان پیشران‌های اصلی توسعه یادگیری سازمانی شناسایی شدند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر نقش سرمایه فکری و یادگیری سازمانی در ارتقای ظرفیت‌های دانشی تأکید دارند همسو است؛ به گونه‌ای که توسعه سرمایه انسانی و ساختاری به‌عنوان پیش‌نیاز یادگیری سازمانی معرفی شده است (Ghorbani et al., 2022). همچنین نقش فرهنگ یادگیری سازمانی در توانمندسازی کارکنان و انتقال دانش ضمنی مورد تأکید قرار گرفته است (Sohrabi & Mohammadi, 2018). در همین راستا، مطالعات نشان داده‌اند که رهبری اثربخش و مهارت‌های ارتباطی مدیران نقش کلیدی در تقویت مدیریت دانش و شکل‌گیری رفتارهای یادگیری دارند (Ahmadi et al., 2016).

در خصوص نقش توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های علی، نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی زمانی تقویت می‌شود که کارکنان از لحاظ روان‌شناختی و حرفه‌ای توانمند باشند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی که رابطه معنادار میان توانمندسازی و مدیریت دانش را گزارش کرده‌اند همخوانی دارد (Boroujerdi & Hasani, 2013; Salajegheh et al., 2014). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توانمندسازی منابع انسانی زمینه تحقق تعالی سازمانی را فراهم می‌کند (Aghavirdi et al., 2017). بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که سرمایه انسانی نه تنها یکی از منابع کلیدی مدیریت دانش است بلکه موتور محرک یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود.

در بعد شرایط زمینه‌ای، نوآوری سازمانی، توسعه اعتماد، توسعه فردی و سرمایه دانش نقش مهمی در تقویت یادگیری سازمانی ایفا کردند. این یافته با پژوهش‌هایی که رابطه میان یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی را تأیید کرده‌اند همسو است (Fathi Ahvazi, 2017; Jimenez & Sanz-Valle, 2011). همچنین مطالعات ساختاری نشان داده‌اند که فرهنگ یادگیری و تنوع نیروی کار از طریق مدیریت دانش موجب ارتقای نوآوری و عملکرد سازمانی می‌شوند (Khan et al., 2021). در همین راستا، مدیریت دانش مشتری و تعاملات بیرونی نیز می‌تواند قابلیت نوآوری و عملکرد سازمانی را افزایش دهد (Zahrawi et al., 2025). بنابراین نوآوری نه تنها پیامد یادگیری سازمانی است بلکه یکی از زمینه‌های تقویت آن نیز محسوب می‌شود.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که اعتماد سازمانی و تعامل اجتماعی نقش تسهیل‌کننده مهمی در استقرار یادگیری سازمانی دارند. این یافته با مطالعاتی که بر نقش تعاملات اجتماعی و فناوری در فرآیند تسهیم دانش و یادگیری سازمانی تأکید دارند همخوانی دارد (Mohammadi & Moghaddam et al., 2017). افزون بر این، ایجاد شبکه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت روابط دانشی میان کارکنان، موجب تقویت جریان دانش در سازمان می‌شود (Barão et al., 2017). نقش ظرفیت جذب دانش و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد اجتماعی نیز مورد تأیید قرار گرفته است (Silva et al., 2024). بنابراین، توسعه سرمایه اجتماعی و اعتماد نهادی یکی از ارکان کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به شمار می‌رود.

در بخش شرایط راهبردی، فرآیندهای کشف، خلق، نگهداری، تسهیم و به‌کارگیری دانش به‌عنوان هسته اجرایی الگو شناسایی شدند. این نتیجه با چارچوب‌های نظری که مدیریت دانش را فرآیندی نظام‌مند شامل خلق، ذخیره و کاربرد دانش می‌دانند همسو است (Antunes & Pinheiro, 2020). همچنین مطالعات پیشین نشان داده‌اند که میزان به‌کارگیری فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان‌های خدماتی با سطح یادگیری سازمانی رابطه مستقیم دارد (Taghizadeh et al., 2011). یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بدون فعال‌سازی چرخه‌های دانشی، یادگیری سازمانی در سطحی سطحی باقی می‌ماند و به تحول سازمانی منجر نمی‌شود.

در زمینه تسهیم دانش، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تسهیم مؤثر دانش میان کارکنان یکی از عوامل کلیدی ارتقای یادگیری سازمانی است. این نتیجه با پژوهش‌هایی که رابطه معنادار میان مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را گزارش کرده‌اند همخوانی دارد (Yaghoubi et al., 2011). همچنین نقش اشتراک دانش در ارتقای خلاقیت فردی و نوآوری سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است (Lee, 2018; Patwary et al., 2024). در مطالعات جدید نیز نشان داده شده است که مدیریت دانش ضمنی و اعتماد عاطفی میان کارکنان موجب افزایش کارایی وظایف و عملکرد سازمانی می‌شود (Zhang et al., 2025). بنابراین تسهیم دانش نه تنها یک فرآیند عملیاتی، بلکه یک ظرفیت راهبردی برای سازمان‌های دانش‌محور است.

از منظر فناوری، یافته‌ها حاکی از آن است که توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند، تسهیل‌کننده مهمی در استقرار یادگیری سازمانی است. این نتیجه با پژوهش‌هایی که نقش فناوری در ارتقای مدیریت دانش و عملکرد کارکنان را تأیید کرده‌اند همخوانی دارد (Muis, 2025; Xinjia & Thongsiri, 2025). همچنین کاربرد هوش مصنوعی در سامانه‌های مدیریت دانش می‌تواند فرآیند جستجو، تحلیل و گردش کار را بهبود بخشد (Ojika et al., 2025). در حوزه آموزش نیز کیفیت سیستم‌های دانشی و نگرش کاربران نقش مهمی در پذیرش یادگیری الکترونیکی ایفا می‌کند (Rezaqi et al., 2023). بنابراین تحول دیجیتال می‌تواند شتاب‌دهنده یادگیری سازمانی در دستگاه‌های اجرایی باشد.

در بخش پیامدها، پژوهش نشان داد که استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش موجب ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت ذی‌نفعان، بهبود بهره‌وری و شکل‌گیری برند سازمانی می‌شود. این نتیجه با مطالعاتی که مدیریت دانش را عامل بهبود عملکرد حرفه‌ای و کیفیت کار معرفی کرده‌اند همسو است (Soleimani & Bazyar, 2025; Yousefi et al., 2024). همچنین نقش یادگیری سازمانی در تحقق توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است (Bianchi et al., 2022; Schoenherr et al., 2023). از منظر فرهنگی نیز سازمان‌های دارای فرهنگ یادگیری قوی، انعطاف‌پذیری و سازگاری بیشتری در مواجهه با تغییرات محیطی دارند (Matic & Maksimovic, 2020).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی در دستگاه‌های اجرایی یک پدیده چندبعدی و نظام‌مند است که تحقق آن مستلزم هم‌راستایی سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی، فناوری، رهبری و فرآیندهای مدیریت دانش است. این نتایج با چارچوب‌های نظری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و نیز پژوهش‌های تجربی داخلی و بین‌المللی هم‌راستا بوده و بر اهمیت طراحی الگوهای بومی برای استقرار مدیریت دانش در بخش دولتی تأکید دارد (Ghalavandi & Ashrafi Salimkandi, 2018; Nilipour Tabatabaei et al., 2019).

این پژوهش با وجود ارائه الگویی جامع، با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست آن که مطالعه حاضر در یک بستر جغرافیایی و سازمانی خاص انجام شده و تعمیم نتایج به سایر دستگاه‌های اجرایی یا سازمان‌های خصوصی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم آن که استفاده از رویکرد کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، هرچند به غنای داده‌ها انجامید، اما ممکن است تحت تأثیر برداشت‌های ذهنی پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. سوم آن که بررسی روابط میان مؤلفه‌ها به صورت مدل مفهومی انجام شد و آزمون کمی مدل از طریق روش‌های آماری پیشرفته صورت نگرفت. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل ارائه‌شده با استفاده از روش‌های کمی نظیر مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد آزمون تجربی قرار گیرد. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان استان‌ها یا میان سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند به غنای نظری مدل کمک کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند رهبری دیجیتال، ظرفیت جذب دانش یا بلوغ تحول دیجیتال نیز می‌تواند ابعاد جدیدی به الگو بیفزاید. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده تأثیر هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین را به صورت عمیق‌تری در فرآیند یادگیری سازمانی بررسی کنند. مدیران دستگاه‌های اجرایی باید مدیریت دانش را به عنوان یک راهبرد سازمانی نهادینه کنند و آن را صرفاً یک پروژه مقطعی تلقی ننمایند. ایجاد فرهنگ تسهیم دانش، طراحی نظام‌های انگیزشی، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و آموزش مستمر کارکنان از الزامات تحقق یادگیری سازمانی است. همچنین توصیه می‌شود ساختارهای بوروکراتیک بازنگری شده و فرآیندهای کاری به گونه‌ای طراحی شوند که تعاملات دانشی و یادگیری مستمر تسهیل گردد. سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه انسانی و ایجاد نظام ارزیابی مبتنی بر دانش می‌تواند زمینه تحقق سازمان‌های یادگیرنده در بخش دولتی را فراهم آورد.

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 contemporary knowledge-based economies, organizations increasingly rely on learning capabilities and knowledge assets to sustain performance, adaptability, and innovation. Rapid technological change, growing environmental complexity, and heightened stakeholder expectations have transformed organizational success from resource-based competition toward knowledge-driven competitiveness. Within this paradigm, organizational learning has emerged as a central mechanism through which organizations interpret experience, transform knowledge into action, and continuously renew capabilities (Kringelum & Brix, 2020). Organizational learning is no longer perceived merely as employee training; rather, it represents an integrated system encompassing cognitive processes, collective understanding, and institutional memory that enables organizations to respond effectively to uncertainty and change (Antunes & Pinheiro, 2020).

Knowledge management constitutes the structural foundation of organizational learning. By facilitating knowledge creation, storage, dissemination, and application, knowledge management converts individual expertise into organizational intelligence and supports continuous learning cycles (Ishak & Mansor, 2020). Studies demonstrate that organizations implementing systematic knowledge management practices exhibit higher readiness for transformation, innovation adoption, and performance improvement (Khan et al., 2021). The synergy between knowledge management and organizational learning is particularly significant in public organizations where bureaucratic complexity and rigid structures often inhibit innovation and adaptability.

A growing body of research highlights the role of organizational learning culture in strengthening employee empowerment and knowledge sharing behaviors. Supportive learning climates encourage experimentation, trust, and collaboration, allowing tacit knowledge to circulate across organizational levels (Sohrabi & Mohammadi, 2018). Communication competencies of managers further enhance knowledge processes by fostering interaction, participation, and collective decision-making (Ahmadi et al., 2016). Organizational learning thus depends not only on technological infrastructure but also on leadership practices and socio-cultural dynamics.

Human capital development has also been recognized as a critical driver of knowledge-based organizational excellence. Empowered employees demonstrate greater motivation, creativity, and engagement in learning activities, which in turn strengthen organizational performance (Boroujerdi & Hasani, 2013; Salajegheh et al., 2014). Research indicates that intellectual capital development rooted in organizational learning significantly enhances institutional effectiveness and sustainability (Ghorbani et al., 2022). Furthermore, organizational intelligence and collective cognition contribute to improved problem solving and adaptive capacity within organizations (Hosseini & Chelisaril, 2014).

Organizational learning is strongly associated with innovation outcomes. Empirical findings confirm that knowledge sharing, collaborative learning, and learning culture directly influence innovation capability and

organizational performance (Fathi Ahvazi, 2017; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011). Contemporary studies also emphasize that customer knowledge management, digital transformation, and data-driven decision systems expand organizational learning boundaries beyond internal operations toward dynamic ecosystem learning (Rahmania et al., 2024; Zahrawi et al., 2025). Digital leadership and technology-enabled knowledge systems further accelerate learning processes by automating workflows and facilitating knowledge accessibility (Muis, 2025; Ojika et al., 2025).

Recent advances in artificial intelligence and digital platforms have reshaped knowledge management practices by enabling intelligent search systems, workflow automation, and data integration across organizational units (Xinjia & Thongsiri, 2025). These developments reinforce the transition toward learning organizations characterized by adaptability, innovation capacity, and knowledge-based decision making. Organizational learning also contributes to sustainable development outcomes by embedding environmental responsibility, lifecycle thinking, and long-term value creation within organizational strategies (Bianchi et al., 2022). Additionally, digital transformation has been identified as an enabling condition linking organizational learning with sustainable performance outcomes (Schoenherr et al., 2023).

Despite extensive theoretical advancement, many public organizations still lack integrated models that systematically connect causal conditions, contextual factors, strategic processes, and organizational outcomes of learning. Prior research stresses the need for context-sensitive knowledge management frameworks aligned with organizational structures and administrative systems (Nilipour Tabatabaei et al., 2019). Moreover, empirical studies indicate that insufficient awareness of knowledge management mechanisms and weak learning infrastructures hinder effective organizational learning implementation (Ekrami & Farajpour, 2017; Ghalavandi & Ashrafi Salimkandi, 2018). Therefore, developing a comprehensive organizational learning model grounded in knowledge management principles represents a critical research necessity.

Accordingly, this study seeks to design an organizational learning model based on knowledge management within executive organizations, integrating structural, cultural, technological, and strategic dimensions to enhance organizational effectiveness and learning sustainability.

Methods and Materials

This study employed an applied qualitative research design grounded in the principles of grounded theory methodology. The purpose of the research was to develop a conceptual model explaining organizational learning based on knowledge management within executive organizations.

The research population consisted of senior managers and deputy managers working in executive organizations. Participants were selected using purposive and theoretical sampling to ensure inclusion of individuals possessing relevant experience and knowledge regarding organizational learning and knowledge management implementation. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in participation of twenty-three experts.

Data collection was conducted through two complementary procedures. First, an extensive review of academic literature, policy documents, and organizational reports related to knowledge management and organizational learning was performed. Second, semi-structured interviews were carried out with participants to capture experiential insights, organizational practices, and perceived challenges related to learning processes and knowledge management implementation.

Data analysis followed the grounded theory coding procedure consisting of open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, primary concepts were extracted from interview transcripts. Axial coding then identified relationships among concepts and grouped them into categories. Selective coding integrated categories into a coherent theoretical model explaining organizational learning development.

To ensure credibility and reliability, multiple validation strategies were employed, including expert review, participant feedback (member checking), and systematic comparison of emerging concepts throughout analysis. The resulting analytical process enabled identification of causal conditions, contextual conditions, strategic actions, intervening factors, and organizational consequences associated with knowledge-based organizational learning.

Findings

The data analysis resulted in the development of a comprehensive organizational learning model grounded in knowledge management. Findings indicated that organizational learning development is shaped by five interrelated dimensions.

First, causal conditions were identified as organizational capital, organizational process structures, organizational culture, leadership practices, organizational reconstruction, technological infrastructure, and organizational welfare. These elements function as primary drivers initiating knowledge-based learning processes.

Second, contextual conditions included organizational innovation, development of organizational learning capability, collective intelligence valuation, organizational development, individual development, organizational trust development, and knowledge capital development. These contextual factors create an enabling environment facilitating learning processes within organizations.

Third, strategic conditions comprised knowledge discovery, knowledge creation, knowledge storage, knowledge dissemination and sharing, knowledge application, and knowledge dynamization. These strategic processes represent the operational core of organizational learning, translating knowledge resources into organizational action and performance improvement.

Fourth, intervening conditions were recognized as managerial limitations, financial constraints, human resource limitations, and time restrictions. These factors influenced the effectiveness and speed of knowledge management implementation and learning processes.

Finally, consequence conditions demonstrated that effective organizational learning led to improved service quality, enhanced citizen satisfaction, increased transparency and accountability, higher organizational

productivity, organizational branding development, establishment of organizational knowledge databases, and successful adoption of knowledge management standards.

The integration of these dimensions produced a dynamic model illustrating how executive organizations transition toward learning organizations through systematic knowledge management implementation.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that organizational learning within executive organizations is a multidimensional and systemic phenomenon emerging from the interaction of structural, cultural, technological, and strategic factors. The identified causal conditions highlight the central importance of human capital development, leadership alignment, and organizational culture transformation as foundational elements enabling knowledge-based learning processes. Organizational learning does not occur spontaneously; rather, it requires deliberate institutional support, shared vision, and continuous investment in organizational capabilities.

The model demonstrates that contextual factors such as organizational trust, innovation orientation, and individual development play a critical mediating role between organizational structures and learning outcomes. When employees perceive organizational environments as supportive, collaborative, and knowledge-oriented, learning behaviors become embedded within everyday organizational practices. Trust and collective intelligence strengthen knowledge exchange and encourage participation in learning activities, transforming isolated experiences into collective organizational knowledge.

Strategic knowledge processes emerged as the operational engine of organizational learning. Knowledge discovery, creation, storage, dissemination, and application form an interconnected cycle through which organizations continuously renew competencies. The study shows that organizations achieving sustainable learning outcomes are those capable of institutionalizing these processes rather than implementing them as temporary initiatives. Knowledge dynamization further ensures that organizational knowledge remains adaptive and responsive to environmental change.

Intervening conditions reveal that managerial, financial, human, and temporal constraints significantly influence learning implementation. Organizational learning therefore requires alignment between strategic intentions and administrative realities. Without supportive governance structures, sufficient resources, and time allocation, even well-designed knowledge management systems may fail to produce meaningful transformation.

The identified consequences demonstrate that knowledge-based organizational learning contributes directly to improved service delivery, accountability, productivity, and organizational reputation. Executive organizations adopting integrated learning systems move beyond routine administrative functioning toward adaptive, innovative, and citizen-centered performance models. Organizational branding and institutional legitimacy emerge as natural outcomes of sustained learning capability.

Overall, the proposed model illustrates that organizational learning grounded in knowledge management serves as a transformative mechanism enabling executive organizations to transition into learning organizations. By

integrating knowledge processes with organizational culture, leadership practices, and technological infrastructure, organizations can enhance resilience, promote innovation, and achieve long-term organizational effectiveness. The study underscores that sustainable organizational development in contemporary administrative systems depends fundamentally on institutionalizing knowledge management as a continuous learning strategy rather than an isolated managerial program.

References

- Aghavirdi, B., Moghaddasi, A., & Sharifzadeh, F. (2017). Factors Affecting the Empowerment of Human Resources for Organizational Excellence (Case Study: Islamic Republic of Iran Customs Administration). *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 6(21), 45-70. https://www.jhrs.ir/article_65300.html?lang=fa
- Ahmadi, A., Ahmadi, M. R., Baradan, B., & Ghorchiani, F. (2016, 2016). Investigating the Relationship Between Managers' Communication Skills and Knowledge Management Among Principals of Secondary Girls' Schools in Tehran. Proceedings of the 7th National and 1st International Conference on Knowledge Management, Tehran.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.013>
- Bianchi, G., Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2022). Organizational learning for environmental sustainability: Internalizing lifecycle management. *Organization & Environment*, 35(1), 103-129. <https://doi.org/10.1177/1086026621998744>
- Boroujerdi, S. S., & Hasani, K. (2013). Relationship between knowledge management and employee empowerment in the sport and youth organization of Iran. *International Journal of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management*, 1(4), 195-209. https://www.researchgate.net/publication/272237371_Relationship_between_Knowledge_Management_and_Employee_Empowerment_in_the_Sport_and_Youth_Organization_of_Iran
- Ekrami, M., & Farajpour, A. (2017). Predicting Organizational Learning Components Based on the Insight of Payame Noor University Employees. *Scientific-Research Quarterly of Research in School and Virtual Learning*, 4(14), 53-64. https://etl.journals.pnu.ac.ir/article_3163.html?lang=en
- Fathi Ahvazi, M. (2017, 2017). Organizational Learning, Employee Performance, and Innovation. International Conference on Management Elites,
- Ghalavandi, H., & Ashrafi Salimkandi, F. (2018). Investigating the Relationship Between Knowledge Management and Empowerment Among Employees of Urmia University. *Quarterly Journal of Educational Management Innovations*, 12(2), 124-137. <https://srb.sanad.iau.ir/en/Article/1110660>
- Ghorbani, M., Sadat Naseri, N., & Shah Nazari, A. (2022). Designing a Qualitative Model of Intellectual Capital with an Organizational Learning Approach in Education. *A New Approach in Educational Management*, 12(2), 23-39. <https://www.magiran.com/paper/2342332/designing-a-qualitative-model-of-intellectual-capital-based-on-the-organizational-learning-approach-in-education?lang=en>
- Hosseini, S. Y., & Chelisaril, N. (2014). The Impact of Organizational Intelligence on Learning in the Organization. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 22(71), 131-159. https://jmsd.atu.ac.ir/article_219.html
- Ishak, R., & Mansor, M. (2020). The relationship between knowledge management and organizational learning with academic staff readiness for education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 169-184. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.8>
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 1-13. <https://doi.org/10.3233/HSM-200984>
- Kringelum, L. B., & Brix, J. (2020). Critical realism and organizational learning. *The Learning Organization*. https://www.researchgate.net/publication/348018492_Critical_realism_and_organizational_learning
- Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci8020021>
- Matic, R. M., & Maksimovic, N. (2020). Characteristics of Organizational Learning Culture in Serbian Elite Team Sports. *Journal of Anthropology of Sport and Physical Education*, 4(4), 3-7. https://jaspe.ucg.ac.me/clanci/JASPE_2020_okt_Matic_&_Maksimovic.pdf
- Mohammadi Moghaddam, Y., Valiasl, J., & Abedi, M. (2017). Investigating the Impact of Knowledge Sharing on the Organizational Learning Process with an Emphasis on Technology and Social Interaction (Case Study: Oil Industry Pension Fund). *Human Resource Management in the Oil Industry*, 7(28), 147-171. <https://iieshrm.ir/article-1-59-en.html>

- Mubarakh, C., Miswanto, M., Siregar, B., Biyanto, F., & Kartika, F. (2025). The Strategic Role of Knowledge Management in Mediating the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Value. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*, X(I), 335-352. <https://doi.org/10.51584/ijrias.2025.1001027>
- Muis, I. (2025). The Effects of Knowledge Management, Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *Sjam*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.38035/sjam.v3i1.411>
- Nilipour Tabatabaei, S. A., Taqsimi, J., & Fatemi, T. (2019). Presenting a Knowledge Management Model with an Organizational Learning Capability Approach (Case Study: Isfahan Municipality). *Knowledge Studies*, 11(40), 15-27. https://journals.iau.ir/article_545391.html?lang=en
- Ojika, F. U., Owobu, W. O., Abieba, O. A., Esan, O. J., Ubamadu, B. C., & Daraojimba, A. I. (2025). AI-Enhanced Knowledge Management Systems: A Framework for Improving Enterprise Search and Workflow Automation Through NLP and TensorFlow. *Computer Science & It Research Journal*, 6(3), 201-230. <https://doi.org/10.51594/csitj.v6i3.1884>
- Patwary, A. K., Alwi, M. K., Rehman, S. U., Rabiul, M. K., Babatunde, A. Y., & Alam, M. M. D. (2024). Knowledge management practices on innovation performance in the hotel industry: mediated by organizational learning and organizational creativity. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4/5), 662-681. <https://doi.org/10.1108/GKMC-05-2022-0104>
- Rahmania, A., Sorourib, M., Radfar, R., & Alborzia, M. (2024). Providing a Model of Customer Experience Management Based on Knowledge Management Models in the Field of Fintech Using Machine Learning. *Journal of Systems Thinking in Practice*, 3(4), 132-159. https://ims.atu.ac.ir/article_14301_f817799be026efaed4971d4d792517be.pdf
- Rezaqi, M., Hedayati Khoshmehr, A., Ghasemzadeh Alishahi, A., & Shahbazi, R. (2023). Examining the Role of Students' Attitudes, System Quality, and Knowledge Management in E-Learning Usage Behavior with the Mediation of E-Learning Acceptance. *Information Management Science and Technology*, 9(1), 17-44. https://stim.qom.ac.ir/article_2226.html
- Salajegheh, S., Pourrashidi, R., & Mousaei, M. (2014). Analysis of Employees' Psychological Empowerment and Its Relationship with Knowledge Management. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 22(72), 99-118. https://jmsd.atu.ac.ir/article_211.html?lang=en
- Schoenherr, S., Eller, R., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2023). Organisational learning and sustainable tourism: The enabling role of digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 82-100.
- Sheikh Shoaie, M., & Rezaeian, A. (2011, 2011). The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning and Transforming the Organization into a Learning Organization. Proceedings of the 1st Conference on Organizational Intelligence and Business Intelligence, Tehran.
- Silva, A. M., Santa, R., Fajardo, M., Rincón, M. L. C., Estrada, M., Ferreira, D., & Gómez, D. E. G. (2024). Knowledge Management and Its Impact on Social Performance in Solidarity Organizations: The Role of Absorptive Capacity and Organizational Learning. *Ciriec-España Revista De Economía Pública Social Y Cooperativa*(110), 291-319. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.110.26025>
- Sohrabi, T., & Mohammadi, M. (2018). Investigating the Role of Organizational Learning Culture in Employee Empowerment by Studying the Mediating Role of Tacit Knowledge Transfer. *Journal of Public Administration Perspective*, 8(4), 155-173. https://jap.sbu.ac.ir/article_96153.html?lang=en
- Soleimani, P., & Bazyar, M. (2025). The impact of knowledge management on the quality of work among primary school teachers in Rostam Education District. *Strategic Research in Education Quarterly*, 2(37), 179-191. <https://civilica.com/doc/2213297/>
- Taghizadeh, H., Soltani Fasghandis, G., & Mehdi Loi, R. (2011). Investigating the Extent of Applying the Knowledge Management Process in a Service Organization (Case Study). *Farasuy-e Modiriati*, 4(12), 33-48. https://journals.iau.ir/article_518541.html?lang=en
- Xinjia, C. H. I., & Thongsiri, W. (2025). The Influence of Work Environment and Knowledge Management on Employee Performance: A Case of Sunshine Asset Management CO., LTD. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 3(4), 5. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/PMR/article/view/6252>
- Yaghoubi, M., Karimi, S., Javadi, M., & Nikbakht, A. (2011). The Relationship Between Organizational Learning Components and Knowledge Management in Employees of Selected Hospitals in Isfahan. *Health Management*, 13(42), 65-75. <https://www.sid.ir/paper/130253/en>
- Yousefi, N., Jafari, S., & Mahmoudi, M. (2024). Investigating the Relationship between Measuring the Effectiveness of Knowledge Management Maturity on Teachers Performance. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 1(3), 21-32. https://www.jitle.ir/article_211265.html?lang=en
- Zahrawi, A., Khashashneh, S., & Althunibat, A. (2025). The impact of customer knowledge management on innovation capability and business performance: Evidence from Jordanian financial services. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7401>
- Zhang, J., Zia, U., Shehzad, M. U., & Sherani. (2025). Tacit knowledge management process, product innovation and organizational performance: exploring the role of affective trust and task efficiency. *Business Process Management Journal*, 31(1), 267-297. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0873>