

شناسایی پیشایندها و رهاوردهای سکون دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

عبدالعلیم پرموزه ^۱ ملیکه بهشتی فر ^{۱*} محمد ضیاء الدینی ^۱	تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۲۵ مرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۹ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۸ بهمن ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: پرموزه، عبدالعلیم، بهشتی فر، ملیکه، و ضیاء الدینی، محمد. (۱۴۰۶). شناسایی پیشایندها و رهاوردهای سکون دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۲)، ۱-۱۶.
--	---	---

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین پیشایندها و رهاوردهای سکون دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است. این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد؛ در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاه و مدیران و متخصصان حوزه مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی گردآوری شد که به‌صورت هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در بخش کمی، به‌منظور اعتبارسنجی مدل، پرسشنامه‌ای مبتنی بر یافته‌های کیفی طراحی و در میان ۴۴ نفر از خبرگان توزیع شد و داده‌ها با روش‌های آماری مناسب مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که سکون دانش تحت تأثیر سه دسته پیشاینده ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای قرار دارد که اثر معناداری بر شکل‌گیری این پدیده دارند ($p < 0.05$). همچنین، سکون دانش به‌طور معناداری منجر به کاهش چابکی سازمانی، کاهش یادگیری و نوآوری، تضعیف رفتارهای کارآفرینانه و افت کیفیت دانش در سطح سازمان و جامعه می‌شود ($p < 0.05$). نتایج مدلیابی نیز نشان‌دهنده برازش مناسب مدل و تأیید روابط میان متغیرها بود. سکون دانش به‌عنوان پدیده‌ای چندبعدی، نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است و مدیریت اثربخش آن می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد، نوآوری و کیفیت خدمات در وزارت بهداشت ایفا کند.

واژگان کلیدی: سکون دانش، مدیریت دانش، پیشایندها، رهاوردها، وزارت بهداشت، عملکرد سازمانی

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران

پست الکترونیکی: ma.beheshtifar@iau.ac.ir

© ۱۴۰۶ 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.



Identification of Antecedents and Outcomes of Knowledge Inertia in the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education

Abdolalim Parmouzeh ¹ Malikeh Beheshtifar ^{1*} Mohamad Ziaaddini ¹	Submit Date: 28 January 2026 Revise Date: 22 April 2026 Accept Date: 29 April 2026 Initial Publish: 16 August 2026 Final Publish: 22 June 2027	How to cite: Parmouzeh, A., Beheshtifar, M., & Ziaaddini, M. (2027). Identification of Antecedents and Outcomes of Knowledge Inertia in the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(2), 1-16.
---	--	--

Abstract

This study aims to identify and explain the antecedents and outcomes of knowledge inertia in the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education. This research employed a mixed-methods approach. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 20 experts, including university faculty members and specialists in organizational behavior and human resource management, selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. The qualitative data were analyzed using open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, a questionnaire based on qualitative findings was developed and distributed among 44 experts to validate the model, and the data were analyzed using appropriate statistical techniques. The results indicated that knowledge inertia is significantly influenced by structural, behavioral, and contextual antecedents ($p < 0.05$). Furthermore, knowledge inertia has a significant negative impact on organizational agility, learning, innovation, entrepreneurial behavior, and knowledge quality at both organizational and societal levels ($p < 0.05$). The model demonstrated acceptable fit indices and confirmed the relationships among variables. Knowledge inertia is a multidimensional phenomenon that requires simultaneous attention to structural, behavioral, and contextual factors, and its effective management can enhance organizational performance, innovation, and service quality in the Ministry of Health.

Keywords: Knowledge Inertia, Knowledge Management, Antecedents, Outcomes, Ministry of Health, Organizational Performance

Authors' Information:

ma.beheshtifar@iau.ac.ir

1. Department of Public Administration, Raf.C., Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها شناخته شده و مدیریت اثربخش آن به‌عنوان عامل کلیدی در ارتقای عملکرد، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار مطرح گردیده است. سازمان‌های امروزی به‌ویژه در بخش‌های دولتی و خدماتی، بیش از هر زمان دیگری به توانایی خود در خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش وابسته هستند. در این میان، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای ارائه‌دهنده خدمات عمومی، نقش حیاتی در تولید، انتقال و کاربرد دانش در سطح ملی ایفا می‌کند. با این حال، یکی از چالش‌های اساسی در این سازمان‌ها، پدیده‌ای به نام سکون دانش است که مانع از جریان پویا و اثربخش دانش در سازمان می‌شود و می‌تواند پیامدهای منفی گسترده‌ای در سطوح مختلف سازمانی و اجتماعی به همراه داشته باشد. سکون دانش به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن دانش موجود در سازمان به‌درستی به‌روز نمی‌شود، به اشتراک گذاشته نمی‌شود یا در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای عملیاتی به کار گرفته نمی‌شود، که این امر موجب کاهش کارایی و اثربخشی سازمان می‌گردد (Jalilvand et al., 2023; Mayahi et al., 2023).

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که مدیریت دانش به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در توسعه ظرفیت‌های سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان مطرح است و سازمان‌هایی که به‌صورت نظام‌مند به مدیریت دانش می‌پردازند، از سطح بالاتری از کارایی و اثربخشی برخوردار هستند (Ahmed, 2024). همچنین، ارتباط بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در تحقیقات متعدد مورد تأیید قرار گرفته و نشان داده شده است که پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش می‌تواند به بهبود کیفیت، نوآوری و بهره‌وری سازمان منجر شود (Abbas & Kumari, 2023). با این حال، صرف وجود سیستم‌های مدیریت دانش تضمین‌کننده بهره‌برداری مؤثر از دانش نیست و عوامل متعددی می‌توانند موجب ایجاد اختلال در این فرآیند شوند. یکی از این عوامل، سکون دانش است که به‌عنوان مانعی جدی در مسیر بهره‌برداری از دانش سازمانی شناخته می‌شود.

عوامل متعددی در شکل‌گیری سکون دانش نقش دارند که می‌توان آن‌ها را در سه دسته کلی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای طبقه‌بندی کرد. از منظر ساختاری، ضعف در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، نبود سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی و ساختارهای سازمانی نامناسب می‌تواند جریان دانش را مختل سازد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استفاده از فناوری‌های نوین مانند رایانش ابری و سیستم‌های دیجیتال می‌تواند نقش مهمی در تسهیل مدیریت دانش و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی ایفا کند (Yazdani & Darbani, 2022). علاوه بر این، دیجیتالی‌سازی فرآیندها و بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی می‌تواند ظرفیت نوآوری سازمان‌ها را از طریق بهبود مدیریت دانش ارتقا دهد (Sánchez Ramírez et al., 2022). در مقابل، نبود چنین زیرساخت‌هایی می‌تواند به سکون دانش و کاهش کارایی سازمانی منجر شود.

در بعد رفتاری، عوامل انسانی و فرهنگی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری سکون دانش دارند. فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدم اعتماد، رقابت ناسالم یا تأکید بر منافع فردی می‌تواند مانع از تسهیم دانش میان کارکنان شود. همچنین، نبود انگیزه‌های کافی برای مشارکت در فعالیت‌های دانشی و

ضعف در رهبری دانش می تواند به کاهش تعاملات دانشی و در نتیجه سکون دانش منجر گردد. مطالعات نشان داده اند که مدیریت استعداد و سرمایه انسانی نقش مهمی در پایداری منابع دانشی و تسهیل جریان دانش در سازمان دارد (Sarfarazi et al., 2021). همچنین، مدل های مدیریت استعداد در سازمان های دانش بنیان تأکید دارند که ایجاد بسترهای مناسب برای رشد و توسعه کارکنان می تواند به بهبود رفتارهای دانشی منجر شود (Shamani et al., 2021). در همین راستا، نبود تیم های کاری مؤثر و ضعف در تعاملات بین فردی می تواند مانع از انتقال دانش ضمنی شده و به سکون دانش دامن بزند.

از منظر زمینه ای، عوامل محیطی و نهادی نیز در شکل گیری سکون دانش نقش دارند. ضعف در قوانین و مقررات، نبود سیاست های حمایتی مناسب و عدم هماهنگی میان سازمان های مختلف می تواند مانع از جریان آزاد دانش در سطح کلان شود. پژوهش ها نشان می دهند که طراحی مدل های بومی مدیریت دانش متناسب با شرایط سازمان های دولتی می تواند به بهبود عملکرد این سازمان ها کمک کند (Keshavarz Afshar et al., 2022). همچنین، اتخاذ رویکردهای پویا در تدوین استراتژی های مدیریت دانش می تواند به افزایش انعطاف پذیری سازمان ها در مواجهه با تغییرات محیطی منجر شود (Moslehi et al., 2021). در این میان، نقش محیط کار و شرایط سازمانی نیز در عملکرد کارکنان و اثربخشی مدیریت دانش بسیار حائز اهمیت است (Xinjia & Thongsiri, 2025).

از سوی دیگر، سکون دانش پیامدهای متعددی برای سازمان ها به همراه دارد که می تواند در سطوح مختلف عملکردی، رفتاری و راهبردی مشاهده شود. کاهش نوآوری، افت کیفیت تصمیم گیری، کاهش چابکی سازمانی و تضعیف یادگیری سازمانی از جمله مهم ترین پیامدهای این پدیده هستند. تحقیقات نشان داده اند که نوآوری و مدیریت کیفیت جامع به طور مستقیم با عملکرد سازمانی مرتبط هستند و هرگونه اختلال در جریان دانش می تواند این روابط را تضعیف کند (Texeira-Quiros et al., 2022). همچنین، مدیریت دانش نقش مهمی در حفظ کارکنان و افزایش تعهد سازمانی دارد و سکون دانش می تواند به کاهش انگیزش و افزایش ترک خدمت کارکنان منجر شود (Zayed et al., 2022). در حوزه سلامت، این پیامدها می تواند تأثیرات جدی تری داشته باشد، زیرا کیفیت خدمات ارائه شده به طور مستقیم با سطح دانش و توانمندی کارکنان مرتبط است.

در سازمان های حوزه سلامت، اهمیت مدیریت دانش دوچندان است، زیرا این سازمان ها با حجم بالایی از اطلاعات تخصصی و حساس سروکار دارند و تصمیم گیری های آنها تأثیر مستقیم بر سلامت جامعه دارد. پژوهش ها نشان داده اند که در بیمارستان ها و مراکز درمانی، مشارکت کارکنان در فعالیتهای دانشی می تواند به بهبود کیفیت خدمات و افزایش کارایی منجر شود (Abolghasem Mosalman et al., 2022). همچنین، ظرفیت مدیریت دانش می تواند از طریق نوآوری های فنی و اداری به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند (Akhoundinia & Baharloo, 2022).

(2023). با این حال، در صورت وجود سکون دانش، این ظرفیت‌ها به‌طور کامل مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و سازمان با کاهش کارایی و اثربخشی مواجه می‌شود.

مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که در سازمان‌های دولتی ایران، چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت دانش وجود دارد که می‌تواند به سکون دانش منجر شود. از جمله این چالش‌ها می‌توان به ضعف در ساختارهای سازمانی، نبود فرهنگ تسهیم دانش و عدم وجود سیستم‌های ارزیابی مناسب اشاره کرد (Kiani & Nazari, 2021). همچنین، پژوهش‌ها در حوزه‌های مختلف نشان داده‌اند که پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش نیازمند توجه هم‌زمان به ابعاد انسانی، فناوری و ساختاری است (Mayahi et al., 2023). علاوه بر این، نقش رهبری و مدیریت در هدایت فرآیندهای دانشی و ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت در این فرآیندها بسیار حیاتی است (Sirghani et al., 2023).

در مجموع، با وجود اهمیت بالای مدیریت دانش و نقش آن در بهبود عملکرد سازمانی، پدیده سکون دانش به‌عنوان یکی از موانع اصلی در مسیر بهره‌برداری مؤثر از دانش سازمانی مطرح است. این پدیده به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و حوزه سلامت، به دلیل پیچیدگی ساختارها و حساسیت وظایف، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. با توجه به خلأ پژوهشی موجود در زمینه شناسایی جامع پیشایندها و رهاوردهای سکون دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، انجام پژوهشی که بتواند این عوامل را به‌صورت نظام‌مند شناسایی و تبیین کند، ضروری به نظر می‌رسد. هدف این پژوهش، شناسایی پیشایندها و رهاوردهای سکون دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است.

روش‌شناسی

در این پژوهش، با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع و هدف شناسایی پیشایندها و رهاوردهای سکون دانش، از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) استفاده شده است. در بخش کیفی، طراحی پژوهش مبتنی بر تحلیل داده‌بنیاد و استخراج مفاهیم از طریق داده‌های میدانی بوده و در بخش کمی، به منظور اعتبارسنجی مدل حاصل، از روش‌های پیمایشی بهره گرفته شده است. جامعه هدف در این پژوهش شامل خبرگان و صاحب‌نظران آگاه به موضوع سکون دانش در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و همچنین متخصصان و مدیران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بوده است. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس معیار خبرگی و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انجام شده است، به گونه‌ای که افرادی با ویژگی‌هایی نظیر عضویت هیأت علمی، داشتن سابقه انتشار مقالات یا کتب علمی مرتبط، تجربه مدیریتی در وزارت بهداشت، و آمادگی برای مشارکت فعال در پژوهش انتخاب شدند. در مرحله کیفی، تعداد ۲۰ نفر از خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری در فرآیند مصاحبه مشارکت داشته‌اند. در ادامه و در مرحله کمی، به منظور سنجش اعتبار مدل استخراج‌شده، از نظرات ۴۴ نفر از خبرگان با ویژگی‌های مشابه استفاده شده است که آن‌ها نیز به صورت هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند.

در بخش ابزارهای گردآوری داده‌ها، متناسب با رویکرد آمیخته پژوهش، از ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. در مرحله نخست، به منظور شناسایی و تبیین پیشایندها و رهاوردهای سکون دانش، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بهره گرفته شد. این مصاحبه‌ها با هدف دستیابی به درک عمیق از ابعاد مختلف سکون دانش طراحی و اجرا شده و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته‌اند. علاوه بر مصاحبه، از روش پانل خبرگان نیز برای نهایی‌سازی مؤلفه‌ها و تأیید یافته‌های اولیه استفاده شده است، به گونه‌ای که خبرگان در چندین مرحله به ارزیابی، اصلاح و تکمیل شاخص‌ها و ابعاد شناسایی‌شده پرداختند. در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای مبتنی بر یافته‌های مرحله کیفی طراحی شد تا از طریق آن، اعتبار و روایی مدل پیشنهادی مورد بررسی قرار گیرد. این پرسشنامه شامل گویه‌هایی در خصوص پیشایندها و رهاوردهای سکون دانش بوده که با استفاده از طیف لیکرت تنظیم شده است.

در بخش تحلیل داده‌ها، ابتدا داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا مفاهیم، مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها استخراج شود. برای این منظور از نرم‌افزار **MAXQDA** جهت سازمان‌دهی، کدگذاری و تحلیل داده‌های متنی استفاده گردید که امکان مدیریت نظام‌مند داده‌ها و افزایش دقت تحلیل را فراهم ساخت. پس از استخراج پیشایندها و رهاوردها و تدوین مدل مفهومی، در بخش کمی، داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از روش‌های آماری مناسب مورد تحلیل قرار گرفتند تا میزان اعتبار سازه‌ای، همگرایی و برازش مدل بررسی شود. این فرآیند منجر به ارائه مدلی معتبر و مبتنی بر شواهد برای تبیین سکون دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی گردید.

یافته‌ها

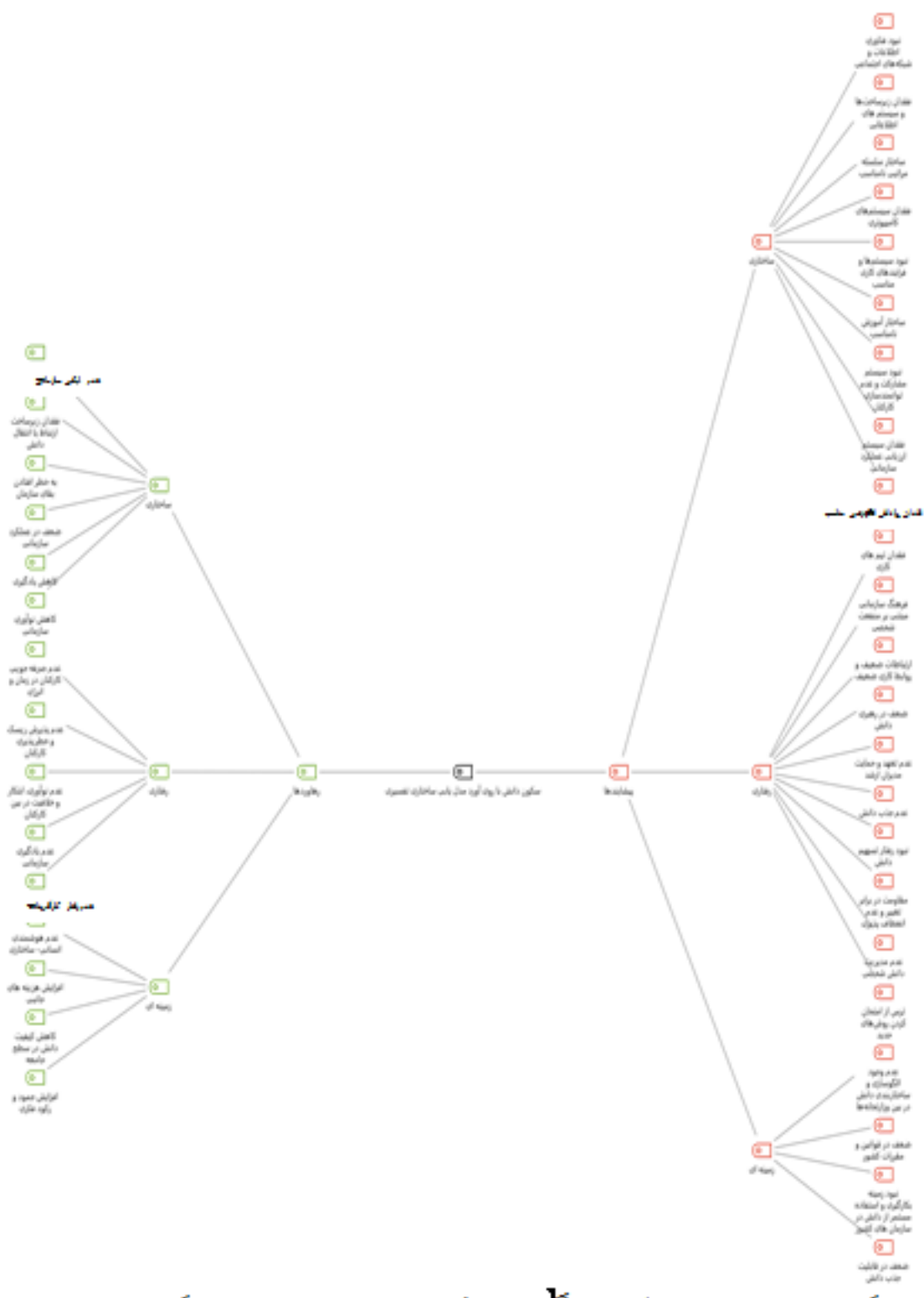
نتایج توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که از میان ۲۰ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده، ۱۳ نفر (۰.۶۵) مرد و ۷ نفر (۰.۳۵) زن بوده‌اند. از نظر وضعیت تأهل، اکثریت افراد متأهل بوده‌اند به طوری که ۱۹ نفر (۰.۹۵) متأهل و تنها ۱ نفر (۰.۰۵) مجرد بوده است. توزیع سنی پاسخ‌دهندگان بیانگر آن است که ۲ نفر (۰.۱۰) در بازه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۱ نفر (۰.۵۵) در بازه ۴۱ تا ۵۰ سال و ۷ نفر (۰.۳۵) در سنین بالاتر از ۵۱ سال قرار داشته‌اند که نشان‌دهنده غالب بودن افراد با تجربه و میانسال در نمونه است. همچنین از نظر سطح تحصیلات، تمامی شرکت‌کنندگان دارای مدرک دکتری (۱.۰۰) بوده‌اند. در خصوص حوزه تخصصی و جایگاه حرفه‌ای، ۲ نفر (۰.۱۰) در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، ۲ نفر (۰.۱۰) در حوزه مدیریت منابع انسانی، ۲ نفر (۰.۱۰) به عنوان صاحب‌نظران وزارت بهداشت، ۵ نفر (۰.۲۵) دارای عضویت هیأت علمی، ۷ نفر (۰.۳۵) دارای سمت مدیریتی در وزارت بهداشت و ۲ نفر (۰.۱۰) به عنوان خبره مدیریتی فعالیت داشته‌اند که این ترکیب نشان‌دهنده تنوع تخصصی و حرفه‌ای مناسب در میان خبرگان پژوهش است.

جدول ۱. نظرات خبرگان در مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به همراه فراوانی

کد	مقوله	مفهوم	فراوانی
پیشایندها	ساختاری	نبود فناوری اطلاعات و شبکه‌های اجتماعی	۴
		فقدان زیرساخت‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی	۷
		ساختار سلسله مراتبی نامناسب	۱۰
		فقدان سیستم‌های کامپیوتری	۱۲
		نبود سیستم‌ها و فرایندهای کاری مناسب	۱۴
		ساختار آموزش نامناسب	۵
		نبود سیستم مشارکت و عدم توانمندسازی کارکنان	۹
		فقدان سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی	۷
		فقدان پاداش‌های انگیزشی مناسب	۸
رفتاری		فقدان تیم‌های کاری	۱۱
		فرهنگ سازمانی مبتنی بر منفعت شخصی	۹
		ارتباطات ضعیف و روابط کاری ضعیف	۸
		ضعف در رهبری دانش	۶
		عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد	۷
		عدم جذب دانش	۱۰
		نبود رفتار تسهیم دانش	۷
		مقاومت در برابر تغییر و عدم انعطاف‌پذیری	۵
		عدم مدیریت دانش شخصی	۶
		ترس از امتحان کردن روش‌های جدید	۱۳
زمینه‌ای		عدم وجود الگوسازی و ساختاربندی دانش در بین وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی	۴
		ضعف در قوانین و مقررات کشور	۱۵
		نبود زمینه به کارگیری و استفاده مستمر از دانش در سازمان‌های کشور	۱۲
		ضعف در قابلیت جذب دانش	۱۱
		عوامل فردی	۵
ره‌آوردها	ساختاری	کاهش چابکی سازمانی	۹
		فقدان زیرساخت ارتباط یا انتقال دانش	۷
		به خطر افتادن بقای سازمان	۸
		ضعف در عملکرد سازمانی	۷
		کاهش یادگیری	۹
		کاهش نوآوری سازمانی	۹
رفتاری		عدم صرفه‌جویی کارکنان در زمان و انرژی	۷
		عدم پذیرش ریسک و خطرپذیری کارکنان	۸
		عدم نوآوری، ابتکار و خلاقیت در بین کارکنان	۷
		عدم یادگیری سازمانی	۱۰
		عدم رفتار کارآفرینانه	۱۲
زمینه‌ای		عدم هوشمندی انسانی-ساختاری	۱۴
		افزایش هزینه‌های جانبی	۵
		کاهش کیفیت دانش در سطح جامعه	۹
		افزایش جمود و رکود فکری	۷
		از بین رفتن خلاقیت و نوآوری	۸

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که در بخش پیشایندهای سکون دانش، مؤلفه‌های ساختاری از اهمیت و فراوانی بالاتری نسبت به سایر ابعاد برخوردار بوده‌اند. در این میان، «نبود سیستم‌ها و فرایندهای کاری مناسب» با فراوانی ۱۴، «فقدان سیستم‌های کامپیوتری» با فراوانی ۱۲ و «ساختار سلسله مراتبی نامناسب» با فراوانی ۱۰ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل ساختاری شناسایی شده‌اند که نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده زیرساخت‌های سازمانی در شکل‌گیری سکون دانش است. همچنین در بعد رفتاری، شاخص‌هایی نظیر «ترس از امتحان کردن روش‌های جدید» با فراوانی ۱۳، «فقدان تیم‌های کاری» با فراوانی ۱۱ و «عدم جذب دانش» با فراوانی ۱۰ بیشترین تکرار را داشته‌اند که بیانگر تأثیر جدی عوامل فرهنگی و نگرشی کارکنان در ایجاد این پدیده است. در بعد زمینه‌ای نیز «ضعف در قوانین و مقررات کشور» با فراوانی ۱۵، «نبود زمینه به‌کارگیری مستمر دانش» با فراوانی ۱۲ و «ضعف در قابلیت جذب دانش» با فراوانی ۱۱ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی شده‌اند که نشان می‌دهد محیط نهادی و بستر کلان نقش قابل توجهی در بروز سکون دانش ایفا می‌کند.

در بخش ره‌آوردهای سکون دانش نیز الگوی مشابهی مشاهده می‌شود، به‌گونه‌ای که پیامدهای ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به‌صورت هم‌زمان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در بعد ساختاری، «کاهش چابکی سازمانی»، «کاهش یادگیری» و «کاهش نوآوری سازمانی» هر یک با فراوانی ۹ از مهم‌ترین پیامدها محسوب می‌شوند که نشان‌دهنده کاهش توان رقابتی سازمان در محیط پویا است. در بعد رفتاری، «عدم رفتار کارآفرینانه» با فراوانی ۱۲ و «عدم یادگیری سازمانی» با فراوانی ۱۰ بیشترین اهمیت را داشته‌اند که بیانگر تضعیف انگیزه‌های توسعه‌محور در میان کارکنان است. در نهایت، در بعد زمینه‌ای، «عدم هوشمندی انسانی-ساختاری» با فراوانی ۱۴ و «کاهش کیفیت دانش در سطح جامعه» با فراوانی ۹ به‌عنوان پیامدهای کلیدی مطرح شده‌اند که نشان می‌دهد سکون دانش فراتر از سطح سازمانی، اثرات گسترده‌تری در سطح نظام اجتماعی و دانشی کشور برجای می‌گذارد. این یافته‌ها به‌طور کلی حاکی از آن است که سکون دانش پدیده‌ای چندبعدی بوده و پیامدهای آن در سطوح مختلف ساختاری، رفتاری و محیطی قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (خروجی نهایی نرم افزار)

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که سکون دانش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از پیشایندهای ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای شکل می‌گیرد و به‌طور متقابل پیامدهایی در همین سه سطح ایجاد می‌کند. در بعد پیشایندهای ساختاری، عواملی نظیر نبود سیستم‌ها و فرایندهای کاری مناسب، فقدان سیستم‌های کامپیوتری، ساختار سلسله‌مراتبی نامناسب و ضعف در زیرساخت‌های اطلاعاتی به‌عنوان مهم‌ترین موانع جریان دانش شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که بسترهای فنی و ساختاری نقش بنیادینی در تسهیل یا تضعیف مدیریت دانش دارند. این نتایج با مطالعاتی که بر نقش فناوری اطلاعات و دیجیتالی‌سازی در بهبود مدیریت دانش و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی تأکید دارند همسو است، به‌طوری‌که استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند جریان دانش را تسریع کرده و مانع از ایستایی آن شود (Sánchez Ramírez et al., 2022; Yazdani & Darbani, 2022). همچنین، نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌هایی که رابطه مثبت بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را نشان داده‌اند نیز هم‌راستا است، زیرا ضعف در زیرساخت‌ها به‌طور مستقیم می‌تواند این رابطه را تضعیف کند (Abbas & Kumari, 2023).

در بعد پیشایندهای رفتاری، عواملی همچون ترس از امتحان کردن روش‌های جدید، فقدان تیم‌های کاری، عدم جذب دانش، ضعف در فرهنگ تسهیم دانش و نبود حمایت مدیران ارشد به‌عنوان موانع کلیدی شناسایی شدند. این نتایج بیانگر آن است که سکون دانش صرفاً ناشی از ضعف‌های ساختاری نیست، بلکه ریشه‌های عمیقی در نگرش‌ها، باورها و رفتارهای سازمانی دارد. در این راستا، نتایج این پژوهش با مطالعاتی که بر اهمیت سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت استعداد در تسهیل جریان دانش تأکید دارند همسو است (Sarfarazi et al., 2021; Shamani et al., 2021). همچنین، نقش رهبری دانش و حمایت مدیران ارشد در ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش و کاهش مقاومت در برابر تغییر در پژوهش‌های پیشین مورد تأکید قرار گرفته است (Sirghani et al., 2023). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که بدون ایجاد فرهنگ حمایتی و تقویت رفتارهای دانشی در میان کارکنان، حتی بهترین زیرساخت‌های فنی نیز قادر به جلوگیری از سکون دانش نخواهند بود.

در بعد پیشایندهای زمینه‌ای، ضعف در قوانین و مقررات، نبود زمینه به‌کارگیری مستمر دانش و ضعف در قابلیت جذب دانش به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سکون دانش علاوه بر عوامل درون‌سازمانی، تحت تأثیر شرایط محیطی و نهادی نیز قرار دارد. این نتایج با پژوهش‌هایی که بر ضرورت طراحی مدل‌های بومی مدیریت دانش متناسب با شرایط سازمان‌های دولتی تأکید دارند هم‌خوانی دارد (Keshavarz Afshar et al., 2022). همچنین، رویکردهای پویا در مدیریت دانش که به سازگاری با تغییرات محیطی توجه دارند، می‌توانند از بروز سکون دانش جلوگیری کنند (Moslehi et al., 2021). در واقع، عدم هماهنگی میان سیاست‌ها، قوانین و ساختارهای کلان می‌تواند به تضعیف جریان دانش در سطح سازمانی منجر شود.

در خصوص پیامدهای سکون دانش، یافته‌ها نشان داد که این پدیده تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. در بعد ساختاری، کاهش چابکی سازمانی، کاهش یادگیری و کاهش نوآوری سازمانی از مهم‌ترین پیامدها بودند. این نتایج با مطالعاتی که نشان می‌دهند نوآوری و مدیریت کیفیت جامع به‌طور مستقیم به جریان دانش وابسته هستند همسو است (Texeira-Quiros et al., 2022). همچنین، نقش مدیریت دانش در بهبود عملکرد کارکنان و ظرفیت سازمانی در پژوهش‌های مختلف تأیید شده است (Ahmed, 2024; Akhoundinia & Baharloo, 2023). بنابراین، سکون دانش می‌تواند از طریق کاهش توان یادگیری و نوآوری، عملکرد کلی سازمان را به‌طور جدی تحت تأثیر قرار دهد.

در بعد رفتاری پیامدها، کاهش رفتارهای کارآفرینانه، عدم یادگیری سازمانی، کاهش خلاقیت و عدم تمایل به پذیرش ریسک از جمله نتایج سکون دانش بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سکون دانش می‌تواند انگیزه‌های درونی کارکنان را تضعیف کرده و آن‌ها را به سمت رفتارهای منفعلانه سوق دهد. این نتایج با پژوهش‌هایی که بر نقش مدیریت دانش در حفظ کارکنان و افزایش تعهد سازمانی تأکید دارند هم‌راستا است، زیرا نبود جریان مؤثر دانش می‌تواند به کاهش انگیزش و افزایش ترک خدمت منجر شود (Zayed et al., 2022). همچنین، ارتباط بین مدیریت دانش و سرمایه اجتماعی سازمانی که در برخی مطالعات مورد بررسی قرار گرفته، نشان می‌دهد که ضعف در جریان دانش می‌تواند به تضعیف روابط اجتماعی و همکاری‌های سازمانی منجر شود (Kiani & Nazari, 2021).

در بعد زمینه‌ای پیامدها، کاهش کیفیت دانش در سطح جامعه، افزایش جمود فکری و کاهش هوشمندی انسانی-ساختاری به‌عنوان نتایج کلان سکون دانش شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که پیامدهای سکون دانش محدود به سطح سازمانی نیست، بلکه می‌تواند اثرات گسترده‌تری در سطح اجتماعی و ملی داشته باشد. در حوزه سلامت، این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا کیفیت خدمات درمانی به‌طور مستقیم به سطح دانش و توانمندی کارکنان وابسته است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مشارکت کارکنان در فعالیتهای دانشی می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات و افزایش کارایی منجر شود (Abolghasem Mosalman et al., 2022). بنابراین، سکون دانش می‌تواند پیامدهای جدی برای کیفیت خدمات سلامت و رضایت بیماران به همراه داشته باشد.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سکون دانش پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است که نیازمند رویکردی جامع برای مدیریت و کنترل آن است. این یافته‌ها با مدل‌های ارائه‌شده در حوزه مدیریت دانش که بر تعامل میان عوامل ساختاری، انسانی و محیطی تأکید دارند همسو است (Jalilvand et al., 2023; Mayahi et al., 2023). همچنین، نقش محیط کار و شرایط سازمانی در شکل‌گیری رفتارهای دانشی کارکنان در پژوهش‌های اخیر مورد تأکید قرار گرفته است (Xinjia & Thongsiri, 2025). بنابراین، برای مقابله با سکون دانش، لازم است سازمان‌ها به‌صورت هم‌زمان به بهبود زیرساخت‌ها، تقویت فرهنگ سازمانی و اصلاح سیاست‌ها و قوانین توجه داشته باشند.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به خبرگان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر سازمان‌ها محدود کند. همچنین، استفاده از روش‌های کیفی مبتنی بر مصاحبه می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌های ذهنی پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. علاوه بر این، شرایط زمانی و محدودیت دسترسی به برخی خبرگان ممکن است بر عمق داده‌های جمع‌آوری شده تأثیر گذاشته باشد.

در خصوص پیشنهادات برای پژوهش‌های آینده، توصیه می‌شود که مطالعات مشابه در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شود تا امکان مقایسه و تعمیم نتایج فراهم گردد. همچنین، استفاده از روش‌های کمی پیشرفته مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌تواند به آزمون روابط علی میان پیشایندها و پیامدهای سکون دانش کمک کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی و شبکه رهبری نیز می‌تواند به غنای بیشتر مدل‌های نظری در این حوزه منجر شود.

در نهایت، در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت بهداشت با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، ایجاد سیستم‌های انگیزشی مناسب و تقویت فرهنگ تسهیم دانش، زمینه‌های کاهش سکون دانش را فراهم کنند. همچنین، طراحی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان در حوزه مدیریت دانش و ایجاد بسترهای مشارکتی می‌تواند به بهبود جریان دانش در سازمان کمک کند. اصلاح قوانین و سیاست‌های مرتبط با مدیریت دانش در سطح کلان نیز از دیگر اقداماتی است که می‌تواند به کاهش این پدیده و ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود.

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, knowledge has emerged as a critical strategic asset that underpins organizational performance, innovation, and long-term sustainability. Public sector organizations, particularly those operating in complex and knowledge-intensive domains such as healthcare, are increasingly required to effectively manage knowledge to ensure high-quality service delivery and informed decision-making. The Ministry of Health, Treatment, and Medical Education represents a paradigmatic case of such organizations, where the generation, dissemination, and application of knowledge directly influence public health outcomes. Despite the growing emphasis on knowledge management, many organizations face a persistent challenge known as knowledge inertia, which refers to the inability or unwillingness of organizations to update, share, and apply existing knowledge effectively. This phenomenon can significantly hinder organizational adaptability and responsiveness to environmental changes.

Previous studies have demonstrated that effective knowledge management practices are positively associated with enhanced organizational capacity, employee performance, and innovation outcomes (Abbas & Kumari, 2023; Ahmed, 2024). Moreover, the integration of digital technologies and knowledge management strategies has been shown to strengthen innovation capabilities and organizational flexibility (Sánchez Ramírez et al., 2022; Yazdani & Darbani, 2022). However, the mere presence of knowledge management systems does not guarantee effective knowledge utilization. Structural barriers, behavioral resistance, and environmental constraints may collectively contribute to the emergence of knowledge inertia, thereby limiting the benefits of knowledge management initiatives.

From a structural perspective, inadequate information systems, rigid hierarchical structures, and lack of integrated processes can impede knowledge flow within organizations. From a behavioral standpoint, factors such as lack of trust, resistance to change, weak leadership support, and insufficient motivation for knowledge sharing can exacerbate knowledge stagnation. Additionally, contextual factors, including regulatory limitations and lack of supportive policies, further complicate the effective implementation of knowledge management practices (Keshavarz Afshar et al., 2022; Moslehi et al., 2021). Research also highlights the importance of human capital and talent management in facilitating knowledge sustainability and organizational learning (Sarfarazi et al., 2021; Shamani et al., 2021). In this regard, the role of organizational culture and leadership becomes pivotal in overcoming inertia and fostering a dynamic knowledge environment.

The consequences of knowledge inertia are equally significant. Reduced organizational agility, diminished innovation capacity, and weakened learning processes are among the key outcomes identified in prior research. Furthermore, knowledge inertia may negatively impact employee engagement, retention, and overall organizational effectiveness (Zayed et al., 2022). In healthcare organizations, these effects can be particularly detrimental, as they may compromise the quality of services and the efficiency of healthcare delivery systems. Despite the critical importance of this issue, there is a noticeable gap in the literature regarding a comprehensive understanding of the antecedents and consequences of knowledge inertia in the context of public healthcare systems. Therefore, this study aims to identify and analyze the antecedents and outcomes of

knowledge inertia in the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education (Abolghasem Mosalman et al., 2022; Akhoundinia & Baharloo, 2023; Jalilvand et al., 2023; Kiani & Nazari, 2021; Mayahi et al., 2023; Sirghani et al., 2023; Texeira-Quiros et al., 2022; Xinjia & Thongsiri, 2025).

Methods and Materials

This study employed a mixed-methods research design combining qualitative and quantitative approaches to comprehensively explore the antecedents and outcomes of knowledge inertia. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 20 experts, including university faculty members, organizational behavior specialists, human resource management experts, and senior managers from the Ministry of Health. Participants were selected using purposive sampling based on their expertise, professional experience, and familiarity with knowledge management practices. Interviews continued until theoretical saturation was achieved.

The qualitative data were analyzed using a grounded theory approach involving open, axial, and selective coding to identify key concepts, categories, and relationships. The analysis was facilitated using qualitative data analysis software to ensure systematic coding and organization of data. Based on the qualitative findings, a conceptual model of knowledge inertia was developed, encompassing structural, behavioral, and contextual antecedents, as well as corresponding outcomes.

In the quantitative phase, a structured questionnaire was designed based on the extracted themes and distributed among 44 experts with similar characteristics to validate the proposed model. The data were analyzed using appropriate statistical techniques to assess the validity and reliability of the model, as well as the relationships among variables.

Findings

The findings revealed that knowledge inertia is influenced by a set of interrelated antecedents categorized into structural, behavioral, and contextual dimensions. Among structural antecedents, the most frequently identified factors included the absence of effective work processes, lack of computer-based systems, and inappropriate hierarchical structures. Behavioral antecedents were dominated by fear of trying new methods, lack of teamwork, weak knowledge absorption, and insufficient managerial support. Contextual antecedents included weak regulatory frameworks, lack of continuous knowledge application environments, and limited absorptive capacity.

The results also indicated that knowledge inertia leads to multiple adverse outcomes across different organizational levels. Structurally, it results in reduced organizational agility, decreased learning capacity, and diminished innovation. Behaviorally, it contributes to reduced entrepreneurial behavior, lack of organizational learning, decreased creativity, and reluctance to take risks. At the contextual level, knowledge inertia was associated with reduced societal knowledge quality, increased intellectual rigidity, and weakened human-structural intelligence.

Overall, the data analysis confirmed that knowledge inertia is a multidimensional construct with significant implications for organizational performance and effectiveness. The proposed model demonstrated acceptable validity and highlighted the complex interplay between antecedents and outcomes.

Discussion and Conclusion

The results of this study provide a comprehensive understanding of knowledge inertia as a multifaceted organizational phenomenon that emerges from the interaction of structural, behavioral, and contextual factors. The findings emphasize that knowledge inertia is not merely a technical issue related to information systems but a deeply embedded organizational challenge that involves cultural, managerial, and environmental dimensions. The identification of key structural barriers such as inadequate processes and systems underscores the importance of investing in technological infrastructure and organizational design to facilitate knowledge flow. At the same time, the prominence of behavioral factors highlights the critical role of organizational culture, leadership, and employee attitudes in shaping knowledge-related behaviors.

The study also demonstrates that knowledge inertia has far-reaching consequences that extend beyond organizational boundaries. The reduction in innovation, learning, and agility can significantly undermine the effectiveness of healthcare organizations, ultimately affecting service quality and public outcomes. Furthermore, the broader societal implications, such as decreased knowledge quality and increased intellectual stagnation, suggest that addressing knowledge inertia is not only an organizational priority but also a national concern.

The integrated model developed in this study contributes to the existing body of knowledge by providing a holistic framework for understanding the antecedents and outcomes of knowledge inertia. It highlights the need for a systemic approach that simultaneously addresses structural deficiencies, behavioral challenges, and contextual constraints. Practical implications of the study suggest that policymakers and organizational leaders should focus on developing supportive infrastructures, fostering a culture of knowledge sharing, and implementing policies that encourage continuous learning and innovation.

In conclusion, this study underscores the critical importance of addressing knowledge inertia in public healthcare organizations. By identifying its key antecedents and outcomes, the research provides valuable insights for both theory and practice, offering a foundation for future studies and interventions aimed at enhancing knowledge dynamics and organizational performance.

References

- Abbas, J., & Kumari, K. (2023). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426-451. <https://doi.org/10.1108/JEAS-03-2021-0046>
- Abolghasem Mosalman, T., Nakhoda, M., Fahimi far, S., & Khandan, M. (2022). The Relationship between Nurses' Engagement and Knowledge Management (Case Study: Firoozabadi Hospital in Tehran). *Sciences and Techniques of Information Management*, 8(3), 251-282. <https://doi.org/10.22091/stim.2021.7295.1637>

- Ahmed, D. A. (2024). Knowledge Management in Building Organizational Capacity (Analytical study in the Ministry of Science and Technology). *ikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 20(65), 48-67. <https://doi.org/https://doi.org/10.25130/tjaes.20.65.1.4>
- Akhoundinia, M., & Baharloo, R. (2023). Investigating the Effects of Knowledge Management Capacity on the Performance of Ghadir Neyriz Steel through Strategic Human Resource Management and Technical and Administrative Innovation. The 5th International Conference on Management and Industry,
- Jalilvand, J., Sharifian, E., & Ghahreman Tabrizi, K. (2023). Presenting a Knowledge Management Model Based on Information Technology in Physical Education Within Iran's Ministry of Education. *Research in Educational Sport*.
- Keshavarz Afshar, R., Keshavarzi, A. H., & Sohrabi, S. (2022). Designing an indigenous model of knowledge management in Iranian public organizations. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 6(21), 7-32. https://issk.sndu.ac.ir/article_1838.html
- Kiani, M. S., & Nazari, L. (2021). The Relationship Between Knowledge Management and Social Capital with Organizational Capability (Case Study: Employees of the Ministry of Sports and Youth). *Information and Knowledge Management Quarterly*, 8(1), 24-37. https://lib.journals.pnu.ac.ir/article_8363.html
- Mayahi, F., Moarefzadeh, A., & Hosseinpour, M. (2023). Knowledge management establishment model in Farhangian University of Khuzestan province. *Educational Leadership & administration*, 3(17), 179-202. <http://sanad.iau.ir/fa/Article/857207>
- Moslehi, L., Goodarzi, M., Alidoust Ghahfarkhi, A., & Khadivar, A. (2021). Identifying the knowledge management strategy in the Ministry of Sports and Youth using a dynamic approach. *Bi-Quarterly Journal of Research in Educational Sports*, 9(24), 29-37. <https://doi.org/10.22089/res.2020.8682.1846>
- Sánchez Ramírez, S., Guadamillas Gómez, F., González Ramos, M. I., & Grieva, O. (2022). The effect of digitalization on innovation capabilities through the lenses of the knowledge management strategy. *Administrative Sciences*, 12(4), 144. <https://doi.org/10.3390/admsci12040144>
- Sarfarazi, B. E., Yaghoubi, N. M., Mohammadi, M., & Jarahi, J. (2021). Identify the Components of Talent Management with Emphasis on the Sustainability of Knowledge Resources Using the Meta-Synthesis Method. *Administrative Law*, 8(25), 161-184. <https://www.magiran.com/paper/2244563>
- Shamani, S., Zargar, S. M., Heidariyeh, S. A., & Hemmatian, H. (2021). Presenting a comprehensive model for talent management in knowledge-based companies. *Public Administration Perspaective*, 12(3), 32-56. https://jpap.sbu.ac.ir/article_101900.html?lang=en
- Sirghani, S., Taheri Lari, M., & Bahramzadeh, H. A. (2023). Designing a model of talent management in the parent company of thermal power. *Journal of value creating in Business Management*, 3(3), 229-245. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408429.1150>
- Texeira-Quiros, J., Justino, M. d. R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. d. T. (2022). Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions [Original Research]. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638>
- 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://www.researchgate.net/publication/291831102_THE_INFLUENCE_OF_WORK_ENVIRONMENT_ON_EMPLOYEES_JOB_PERFORMANCE_A_CASE_STUDY_OF_ADMINISTRATIVE_STAFF_IN_A_MANUFACTURING_INDUSTRY_M
- Yazdani, A., & Darbani, S. (2022). The Impact of Cloud Technology on Strategic Management and Organizational Flexibility. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 1(1), 12-20. https://www.journaltesm.com/article_192386.html
- Zayed, N. M., Edeh, F. O., Islam, K. M. A., Nitsenko, V., Dubovyk, T., & Doroshuk, H. (2022). An investigation into the effect of knowledge management on employee retention in telecom sector. *Administrative Sciences*, 12(4), 138. <https://doi.org/10.3390/admsci12040138>