



طراحی مدل ساختاری تفسیری استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش

شبیما لعل

مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد کرج؛ دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

مژگان عبداللہی

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. (نویسنده مسئول)

mabdollahi49@gmail.com

علیرضا محمدی نژاد گنجی

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

رمضان جهانیان

دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۹/۱۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر به طراحی مدل استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری بوده است. این پژوهش از رویکرد آمیخته استفاده شده است. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و همچنین مدیران ارشد تأمین اجتماعی بودند که نمونه آماری خبرگان تا مرحله اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شدند که برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد و سپس برای تجزیه و تحلیل با استفاده از روش تحلیل مضمون، اطلاعات استخراج شده از متون و مصاحبه‌ها دسته‌بندی و تحلیل شدند و سپس از فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری به ارتباطات بین این مفاهیم را به صورت سلسله مراتبی و ساختاری نمایش داده شده است. نتایج نشان داد که بر اساس مدل ism شاخص‌های سطح نخست شامل: انعطاف‌پذیری سازمانی، ساختار ارتباطات داخلی و سیستم ارزیابی و بازخورد پایه‌های اصلی تأثیرگذار هستند. در سطح دوم، رویه‌های یادگیری و بهبود مستمر و فرایندهای مدیریت دانش است. در سطح سوم، شاخص عملکرد یادگیری سازمانی است. در سطح چهارم، سبک رهبری حمایتی و تعهد مدیریت به یادگیری است. در سطح پنجم، مخازن دانشی و دستگاه‌های دانشی است. می‌توان گفت که سازمان تأمین اجتماعی این امکان را می‌دهد تا فرایند یادگیری را به‌طور نظام‌مند و هدفمند هدایت کنند. این مدل با شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر استقرار موفق، راهنمایی عملی برای طراحی و اجرای استراتژی‌های یادگیری سازمانی ارائه می‌دهد. **واژه‌های کلیدی:** استقرار یادگیری سازمانی، ساختار تفسیری، مدیریت دانش، یادگیری.

۱- مقدمه

در محیط کنونی کسب‌وکار که شاخصه آن افزایش عدم قطعیت و ظهور فناوری‌های نوین است؛ «دانش» نه تنها به عنوان یک ابزار اساسی در کسب مزیت رقابتی، بلکه به عنوان الزام اجتناب‌ناپذیر جهت بقا و شکوفایی سازمان در نظر گرفته می‌شود (وونگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). مدیریت دانش فرآیند آگاهانه تعریف، ساختار، حفظ و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه کارکنان در یک سازمان است (آل‌عمران^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). همان‌طور که سازمان‌ها تکامل می‌یابند، در حوزه‌های جدید گسترش می‌یابند و رویکرد خود را برای کسب‌وکار تعریف می‌کنند، دانش سازمانی قابل توجهی را توسعه می‌دهند (پادلی^۳ و همکاران، ۲۰۲۵). این اطلاعات برای شرکت بسیار ارزشمند است و انتقال آن به کارکنان جدید یا کمتر باتجربه برای حفظ موفقیت‌آمیز عملیات حیاتی است (چوپرا^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). هدف اولیه مدیریت دانش، تسهیل ارتباط کارکنانی است که به دنبال اطلاعات یا دانش سازمانی هستند، با افرادی که آن را دارند. با وجود مدیریت دانش عملی، سازمان‌ها می‌توانند اطلاعات را گسترش دهند و سطح تخصص افراد یا گروه‌های خاص را برای بهبود کارایی شیوه‌های خود افزایش دهند. مدیریت دانش، اغلب به آموزش و یادگیری در یک سازمان یا مشتریان آن اشاره دارد و شامل چرخه‌ای از ایجاد، به اشتراک‌گذاری، ساختاردهی و حسابرسی دانش برای به حداکثر رساندن اثربخشی سازمان است (ژائو^۵ و همکاران، ۲۰۲۲).

سازمان‌ها مجموع دانش جمعی آن‌ها هستند و بر اساس نحوه جذب، ذخیره، اشتراک‌گذاری و مدیریت مؤثر آن اطلاعات در جهت دستیابی به اهداف تجاری، موفق یا شکست می‌خورند. وقتی کارمندان بتوانند به راحتی به دانش دسترسی داشته باشند، بهره‌وری بیشتری خواهند داشت. وقتی نمی‌توانند، ناکارآمد هستند و ناامید می‌شوند، بنابراین سؤال این است: برای بهینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود چه می‌کنید؟ بسیاری از رویکردهای حل مسئله شامل برقراری ارتباط و انتقال دانش به روشی طبیعی و غیررسمی است. این یک نکته منفی این است که کارکنان و گروه‌های درون سازمانی، به راحتی دانش غیر مستند و ضمنی را از دست می‌دهند. آن‌ها زمان بیشتری را صرف جستجوی اطلاعات غیرقابل دسترسی با حل مکرر سؤالات متداول می‌کنند (دمیر^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). در مقابل، مدیریت دانش آگاهانه و مؤثر به گروه‌ها کمک می‌کند تا به سرعت به تمام

اطلاعات موجود دسترسی پیدا کنند و برای سؤالات اضافی با کارشناسان داخلی پیگیری کنند. فرآیندهای مدرن مدیریت دانش کارکنان را قادر می‌سازد تا به صورت ناشناس سؤال بپرسند یا تخصص خود را به اشتراک بگذارند، روش‌های سنتی و فاقد اثربخشی را خراب کنند و یک پایگاه دانش زنده ایجاد کنند. نتیجه این است که کارکنان در حوزه‌های مختلف، از جمله تحقیق و توسعه، فروش و میز کمک^۷ می‌توانند ارزش بیشتری را با کارایی بیشتر ارائه دهند (سان^۸ و همکاران، ۲۰۲۲).

مؤلفه مهمی که همواره در کنار مدیریت دانش مطرح می‌شود، یادگیری سازمانی است. نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافت‌های دستگاهی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌گردد و سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه وزنده^۹ در نظر می‌گیرد (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۳). با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمان‌ها درست مانند انسان‌ها از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فرآورده‌ای ذهنی پیچیده‌ای مانند پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسئله می‌شوند (ثقفی و همکاران، ۱۳۹۹). همان‌طور که انسان از استعداد و توان یادگیری برخوردار است و می‌تواند از طریق انجام فعالیت‌های مؤثر و کشف و اصلاح اشتباهات خود یاد بگیرد، سازمان‌ها نیز از چنین توانایی‌های برخوردارند (فیضی و همکاران، ۱۴۰۳). از این رو پیشرفت سریع و وسیع فناوری اطلاعات در عصر حاضر و رقابت‌های آشکار و پنهان روزافزون در دنیا، اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی دوجندان نموده است؛ بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در مهروموم‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است (قربانی و همکاران، ۱۴۰۰).

مسئله اصلی پژوهش حاضر به شرح زیر است. درحالی‌که بیش از دو دهه است که مفهوم یادگیری سازمانی به شکل گسترده‌ای در محافل دانشگاهی و علمی داخل کشور مطرح شده است؛ اما آنچه عملاً از سازمان‌های ایرانی خصوصاً سازمان تأمین اجتماعی برمی‌آید این است که هیچ رویکرد متمرکزی برای تحقق بخشیدن به یادگیری سازمانی وجود ندارد. برگزاری تشریفاتی همایش‌ها یا کارگاه‌های آموزشی بی‌بازده (که در اغلب مشاهده می‌شود) نمی‌تواند زمینه‌ساز تحقق یادگیری در سازمان

^۵ zaho^۶ Demir^۷ help desks^۸ Sun^۱ Vuong^۲ Al-Emran^۳ Padeli^۴ Chopra

اجازه دادن به کارمندان باتجربه برای کمک به آموزش نیروهای جدید به کارمندان کم تجربه اجازه می‌دهد تا سریع‌تر توسعه یابند. هنگامی که یک شرکت دارای کارکنانی است که به‌طور معمول از هم‌تایان یا اهداف خود بهتر عمل می‌کنند، فرصتی عالی برای اجرای یادگیری سازمان‌یافته فراهم می‌کند. درخواست از آن کارمندان برای به اشتراک گذاشتن فن‌های خود می‌تواند عملکرد را در کل کارکنان با اجازه دادن به کارمندان بیشتری برای استفاده از همان فن‌ها بهبود بخشد (دو^۲ و همکاران، ۲۰۲۲).

یادگیری سازمانی فرآیندی است که از طریق آن یک شرکت اطلاعات جدید را جمع‌آوری کرده و آن اطلاعات را با کارکنان به اشتراک می‌گذارد. ساختارهای یادگیری سازمانی به ترتیب شامل دستگاه‌های یادگیری رسمی و غیررسمی است، مانند کتابچه راهنمای آموزشی کارکنان یا دو همکار که مشاوره‌های کاری را در مکالمه معمولی به اشتراک می‌گذارند. یادگیری سازمانی مؤثر می‌تواند بخش جدایی‌ناپذیر حفظ یک شرکت موفق باشد، زیرا به شرکت اجازه می‌دهد تا روش‌های خود را با یادگیری اطلاعات جدید توسعه و بهبود بخشد (ژانر^۱، همکاران، ۲۰۲۳).

یادگیری سازمانی مزایای بسیاری را برای یک شرکت فراهم می‌کند. در سازمان‌های بزرگ، ترکیبی از کارمندان باتجربه و استخدام‌های جدید معمول است. سازمان‌دهی روابط مربی یا اجازه دادن به کارمندان باتجربه برای کمک به آموزش نیروهای جدید به کارمندان کم تجربه اجازه می‌دهد تا سریع‌تر توسعه یابند. هنگامی که یک شرکت دارای کارکنانی است که به‌طور معمول از هم‌تایان یا اهداف خود بهتر عمل می‌کنند، فرصتی عالی برای اجرای یادگیری سازمان‌یافته فراهم می‌کند. درخواست از آن کارمندان برای به اشتراک گذاشتن فن‌های خود می‌تواند عملکرد را در کل کارکنان با اجازه دادن به کارمندان بیشتری برای استفاده از همان فن‌ها بهبود بخشد (دو و همکاران، ۲۰۲۲).

• مدیریت دانش

دانش مایه حیات هر شرکتی است. بدون کسب دانش، تصمیم‌گیری، درس گرفتن از اشتباهات و توسعه محصولات جدید برای مدیران سازمان دشوار خواهد بود. مدیریت دانش رویکردی است که ممکن است برای جذب، سازمان‌دهی و به اشتراک‌گذاری دانش شرکت خود با ذینفعان داخلی و خارجی اتخاذ کنند. مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست و چند سالی

تأمین اجتماعی باشد. شاید بتوان بخشی از مشکل مربوطه را ناشی از این واقعیت بدانیم که بسیاری از مدیران سازمان‌ها اساساً با ابعاد یادگیری سازمانی و نحوه پیاده‌سازی آن در سازمان آشنایی ندارند. از این‌رو ارائه الگوهای کاربردی و قابل اجرا به شکل بالقوه این ظرفیت را دارد که بخش بزرگی از مشکلات یادگیری در سازمان تأمین اجتماعی را حل کند. از طرف دیگر، در اغلب تحقیقات پیشین به نقش مدیریت دانش به‌عنوان مبنا اساسی یادگیری سازمانی توجه زیادی نشده است. این امر بیانگر یک شکاف و نقیضه اساسی در ادبیات داخل کشور است. در عین حال باید توجه داشت که پیاده‌سازی یادگیری سازمانی مستلزم آن است که مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی از مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت دانش آگاهی کافی داشته باشند و در اجرا الگوی یادگیری سازمانی به نقش کلیدی مدیریت دانش و ابعاد مختلف آن توجه لازم را داشته باشند. با این حال بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون توجه زیادی به پیاده‌سازی «یادگیری محور» مدیریت دانش نشده است و از این‌رو یک شکاف تحقیقاتی در ادبیات داخلی وجود دارد. با توجه به جمیع این مطالب و با در نظر گرفتن این واقعیت غیرقابل انکار که دانش و یادگیری مؤلفه‌های اصلی موفقیت سازمان را شکل می‌دهند؛

سؤال اصلی پژوهش این است که مدل ساختار تفسیری استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟

مبانی نظری

• یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرآیندی است که از طریق آن یک شرکت اطلاعات جدید را جمع‌آوری کرده و آن اطلاعات را با کارکنان به اشتراک می‌گذارد. ساختارهای یادگیری سازمانی به ترتیب شامل دستگاه‌های یادگیری رسمی و غیررسمی است، مانند کتابچه راهنمای آموزشی کارکنان یا دو همکار که مشاوره‌های کاری را در مکالمه معمولی به اشتراک می‌گذارند. یادگیری سازمانی مؤثر می‌تواند بخش جدایی‌ناپذیر حفظ یک شرکت موفق باشد، زیرا به شرکت اجازه می‌دهد تا روش‌های خود را با یادگیری اطلاعات جدید توسعه و بهبود بخشد (ژانر^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

یادگیری سازمانی مزایای بسیاری را برای یک شرکت فراهم می‌کند. در سازمان‌های بزرگ، ترکیبی از کارمندان باتجربه و استخدام‌های جدید معمول است. سازمان‌دهی روابط مربی یا

² Do

¹ Zhang

سازمان باید درک خوبی از نحوه ساختار سیستم خود، موانع احتمالی که بر سر راه مدیران سازمان هستند و مؤثرترین ابزارهایی که مدیران سازمان را قادر به پیاده‌سازی سیستم خود می‌کند به دست آورند (پاتواری و همکاران، ۲۰۲۲).
در ادامه به بررسی پیشینه پژوهش می‌پردازیم.

است که به آرامی در دنیای کسب‌وکار و دانشگاه در حال توسعه است. فن‌آوری‌های جدید و روشی که ما اطلاعات را ذخیره می‌کنیم، نحوه عملکرد ابتکارات مدیریت دانش را تغییر می‌دهد. راه‌اندازی یک سیستم مدیریت دانش موفق آسان نیست و باید متناسب با نیازها و شرایط منحصربه‌فرد سازمان باشد. مدیران

جدول ۱- پیشینه پژوهش

محقق (سال)	عنوان	یافته‌ها
عباسی (۱۴۰۲)	یک روش جدید از مدیریت دانش مبتنی بر درک شبکه‌های یادگیری سازمانی	هدف این ساختار طراحی شده و کارکردهای آن ایجاد لایه‌های منسجمی از داده‌های وب برای یادگیری اینترنت و تحلیل پیش‌بینی کننده، تعریف واژه و معنی‌شناسی به اشتراک‌گذاری دانش و کاربرد مجدد پروژه‌ها است. با توجه به تعریف سرمایه فکری، این پژوهش استدلال می‌کند که مدیریت مؤثر دانش مبتنی بر ماهیت پویای دانش سازمانی است و تحلیل پیش‌بینی کننده داده و تعیین بینش‌ها می‌تواند ارزش سازمان را افزایش داده و تغییر دهد. این مقاله چشم‌اندازی از مدیریت و مهندسی دانش (مبتنی بر هستی‌شناسی) را جهت کاربرد تحلیل پیش‌بینی کننده و بینش‌ها در محل کار سازمانی (شرکت) و در راستای توسعه شبکه یادگیری سازمانی ارائه می‌دهد.
دادخواه قشلاق، فاطمه واحدی، مجید (۱۴۰۲)	نقش یادگیری سازمانی در سلامت سازمانی با میانجی‌گری بهزیستی ذهنی در مدارس متوسطه شهرستان بوشهر	نتایج نشان داد با توجه به این‌که ضرایب مسیر و مقادیر طی در مدل مفهومی به ترتیب یادگیری سازمانی در سلامت سازمانی ۰/۶۰۵ و ۵/۰۹۶، یادگیری سازمانی در بهزیستی ذهنی ۰/۶۵۶ و ۲/۰۶۳، بهزیستی ذهنی در سلامت سازمانی ۰/۶۴۹ و ۳/۱۱۱، معنی‌دار شدند. می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود. بدین معنی که یادگیری سازمانی در سلامت سازمانی با میانجی‌گری بهزیستی ذهنی در مدارس متوسطه شهرستان بوشهر نقش دارد.
فتح‌آبادی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی تأثیر مدیریت دانش و گرایش کارآفرینانه بر انتقال فناوری میان صنعت و دانشگاه	رابطه مثبت و معناداری میان مدیریت دانش و انتقال فناوری وجود داشته و همچنین مدیریت دانش از طریق تأثیر بر گرایش کارآفرینانه نیز بر انتقال فناوری تأثیر می‌گذارد
شفیعی و همکاران (۱۴۰۱)	عوامل تسهیلگر در پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به نقش متغیر میانجی ساختار	راهبرد مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر پیاده‌سازی مدیریت دانش داشتند
لطفی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی بومی مدیریت دانش برای سازمان‌های پژوهش محور	این الگوی بومی، دارای هشت بُعد کلیدی با ۵۵ مؤلفه حیاتی و ابعاد زیرساختی فرهنگ، ساختار و فناوری هست که ارتباط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرساخت‌ها در قالب مدل مفهومی و به صورت ماتریسی طراحی و ارائه شده است.
زمانی و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران	یافته‌ها نشان داد که سیستم مدیریت دانش دارای، ۵۰ کد و ۱۱ مؤلفه شامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت سازمانی، زیرساخت‌های فن آمرانه، توانمندی‌های فن آمرانه، توانمندسازی، فرآیندهای مدیریت دانش، استراتژی و اهداف، محرک‌های انگیزاننده دانشی و معماری دانش شناسایی شدند

محقق (سال)	عنوان	یافته‌ها
قلی پور و همکاران (۱۴۰۰)	نقش استراتژی‌های مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و تسهیم دانش در سازمان	نوآوری زمانی رخ می‌دهد که ایده به‌صورت محصول، فرآیند یا خدمتی توسعه یابد. نوآوری یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تأکید دارد، به دنبال فرصت‌های استثنایی است و تعیین می‌کند که آیا مسیر راهبردی سازمان مناسب است یا خیر.
نوروز علی (۱۴۰۰)	بررسی نقش یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی	یادگیری سازمانی دارای تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی است؛ اما مدیریت دانش به‌صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمان تأمین اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد
سالاری و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه مدل محیط یادگیری حرفه‌ای الکترونیکی بر پایه حمایت سازمانی و ارتباطات سازمانی معلمان	مؤلفه‌های محیط یادگیری حرفه‌ای الکترونیکی، به ترتیب اولویت شامل، پذیرش سازمانی فن‌آوری، چشم‌انداز برنامه‌ریزی، شرایط حمایتی - روابطی، آرمان مشترک، بانک اطلاعاتی، پویا، یادگیری فن‌آوری محور، شرایط حمایتی - ساختاری و یادگیری مشارکتی هست.
پاتواری ^۱ و همکاران (۲۰۲۲)	مدیریت دانش و تأثیر آن بر یادگیری سازمانی	بین مدیریت دانش و کسب‌وکار الکترونیکی، پذیرش دانش، عوامل فنی و یادگیری سازمانی رابطه معنادار و قوی وجود دارد
چن ^۲ و همکاران (۲۰۲۲)	استراتژی‌های تکامل دانش و عملکرد سازمانی: تحلیل تناسب استراتژیک	نتایج نشان می‌دهند که جهش و انتقال دانش بر جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی تأثیر دارند.
کوآرچیونی ^۳ و همکاران (۲۰۲۲)	مدیریت دانش در آموزش عالی: مروری بر ادبیات و راه‌های تحقیق بیشتر	یافته‌ها نشان می‌دهند که علی‌رغم روند رو به رشد مقالات در مورد این موضوع، تحقیقات در مورد KM در HEI هنوز در مرحله ابتدایی خود با سطوح بالای ناهمگونی و فقدان ساختارهای نظری گسترده‌تر است
خان ^۴ و همکاران (۲۰۲۱)	تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی، تنوع نیروی کار و مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمان	متغیرهای برون‌زا مدیریت دانش، فرهنگ یادگیری سازمان و تنوع نیروی کار با متغیر درون‌زای نوآوری رابطه مثبت و معنادار دارد و نوآوری بیشتر رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمان دارد.
اسلام ^۵ و همکاران (۲۰۲۱)	رابطه بین یادگیری سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد کاری و تمایل به ترک خدمت	یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد؛ همچنین نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی باعث افزایش تعهد کاری و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان شده است.
یوپتک ^۶ و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی رابطه بین توانمندسازی، یادگیری و عملکرد کارکنان	نتایج حاصل از تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده نشان داد یادگیری سازمانی مقدمه‌ای برای توانمندسازی کارکنان است؛ بدین معنی که آن تعداد از کارکنانی که تلاش بیشتری برای یادگیری داشته باشند به‌احتمال بیشتری می‌توانند مسئولیت‌های مهم سازمانی را بر عهده بگیرند.
چن ^۷ و همکاران (۲۰۲۱)	نقش میانجیگری حافظه سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده	حافظه سازمانی بر سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت دارد و حافظه سازمانی تأثیر قابل‌توجهی در رابطه بین جذب دانش و سازمان یادگیرنده دارد.

بررسی گردید. نکته قابل‌توجه در رابطه با استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش این است که علی‌رغم اینکه

با توجه به تئوری‌های موجود در این حوزه و مدل‌های به‌کاررفته و همچنین پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

¹ Patwary

² Chen

³ Quarchioni

⁴ Khan

⁵ Islam

⁶ Yoopetch

⁷ Chen

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، پرسش‌نامه میان خبرگان توزیع شد که در نهایت ۱۵ پرسش‌نامه دریافت شده و مبنای این پژوهش قرار گرفت. برای حصول اطمینان از پایایی پژوهش نیز از دو روش زیر استفاده شد: الف) یادداشت‌برداری مفصل و دقیق، ب) کدگذاری ناشناس به کمک کدگذاری که جزء گروه پژوهش نیستند (عاقلی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در گام نخست برای آشنایی با داده‌ها کلیه داده‌های حاصل از مصاحبه در خصوص متغیرها بازخوانی شد. پس از بازخوانی‌های مکرر در گام دوم ۵۵ کد اولیه استخراج شد و در گام بعدی مضامین پایه از تحلیل و ترکیب جملات یادداشت‌گذاری شده بروز و ظهور یافتند پس‌از آن و در گام چهارم با توجه به شکل‌گیری ۱۲ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان‌یافته و یک مضمون فراگیر تعیین شد. در گام پنجم نیز با توجه به مضامین سازمان‌دهی و همچنین ذهنیت شکل‌گرفته پژوهشگر طی پژوهش، تعداد هفت مضمون فراگیر مشخص شد تم‌ها و الگوهای درون داده‌ها به یکی از دو روش استقرایی (پایین به بالا) یا روش نظری - قیاسی (بالا به پایین) شناسایی می‌شوند. در رویکرد استقرایی تم‌های شناسایی‌شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از داده‌های گردآوری‌شده به دست می‌آیند درحالی‌که در رویکرد نظری - قیاسی داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی بیرون می‌آیند. معمولاً هنگامی در رابطه با موضوعی به پژوهش پرداخته می‌شود که در باب موضوع مدنظر، کمتر نظریه‌ای ظاهر شده باشد. در این‌گونه موارد بهتر است رویکرد استقرایی در پیش گرفته شود؛ بنابراین در این پژوهش برای استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهی و فراگیر از روش استقرایی استفاده شده است مضامین در جدول زیر ارائه شده‌اند.

تحقیقاتی در این حوزه صورت گرفته است؛ اما تاکنون پژوهش‌های زیادی برای ارائه مدل در رابطه با استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش و اینکه مؤلفه‌های آن چیست انجام نشده است. چه در مطالعات داخلی و چه در تحقیقات خارجی، اغلب محققان به بیان اثرات تعالی سازمانی پرداخته‌اند بدون اینکه یک الگوی منسجم از این که «یادگیری سازمانی و مدیریت دانش» چیست ارائه دهند. این شکاف تحقیقاتی درواقع مهم‌ترین و واضح‌ترین خلأیی است که در ادبیات و پیشینه پژوهش مشاهده می‌شود. در اندک تحقیقات انجام‌شده جهت مفهوم‌سازی استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش نیز از رویکردهایی بسیار محدود استفاده شده و می‌توان بیان کرد که عملاً الگویی جامع و کامل در شکل‌گیری استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش شده وجود ندارد. به عبارت دیگر مهم‌ترین شکاف تحقیقاتی، کمبود مدل‌های جامع در رابطه با مفهوم استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش است. اغلب تحقیقات با روش کمی و یا کیفی صورت گرفته‌اند و تحقیقی کیفی با روش ساختار تفسیری (ISM) که به بررسی موضوع پرداخته باشد به چشم نمی‌خورد. در همین خصوص این تحقیق سعی کرده تا این خلأها را پوشش دهد.

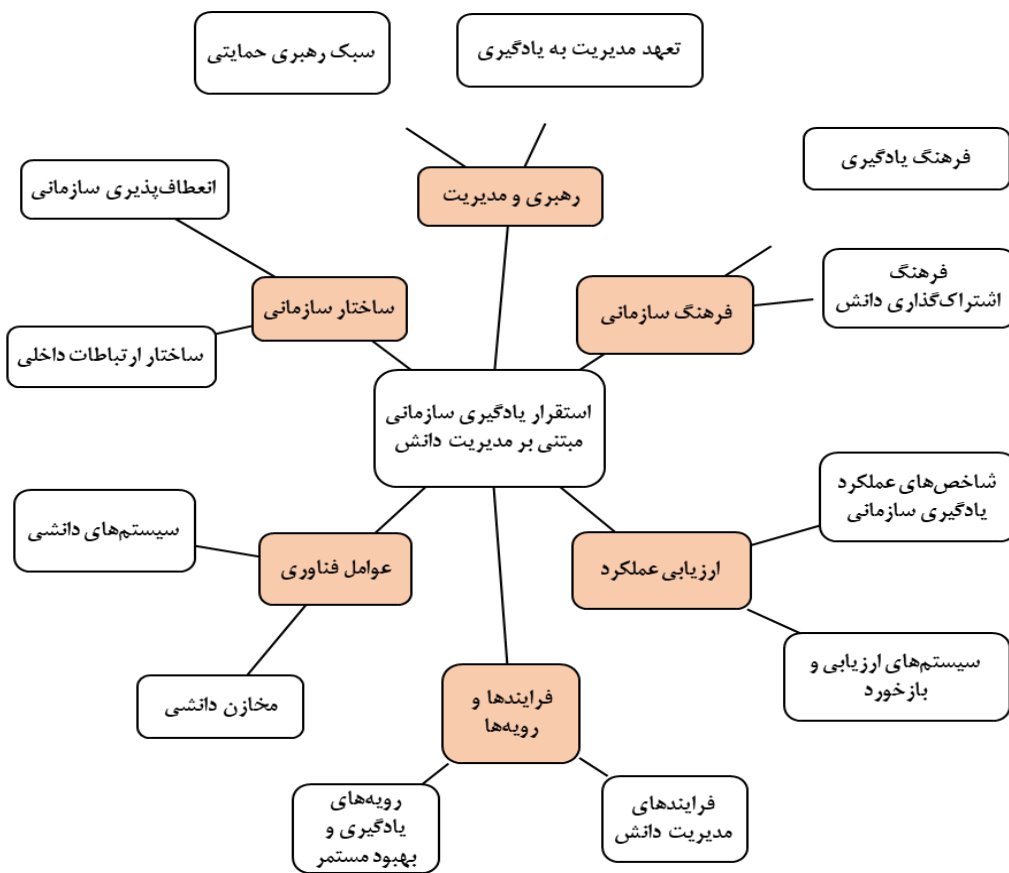
روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، اکتشافی است. در بخش نخست با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، مضامین اصلی مرتبط با مفهوم استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش استخراج می‌شوند. سپس در گام بعد مضامین استخراج‌شده طبق فرایند توصیه‌شده در روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری سطح‌بندی و مدل روابط بین مضامین اصلی استخراج‌شده است. برای گردآوری اطلاعات در بخش تحلیل مضمون پژوهش حاضر، از مصاحبه خبرگان و در بخش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. با توجه به هدف تحقیق پرسشنامه متناسب با موضوع پژوهش در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران قرار گرفته است بنابراین جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزشی و مدیران ارشد تأمین اجتماعی است. در پژوهش حاضر، در بخش تحلیل مضمون پژوهش، از مصاحبه با خبرگان که بر اساس روش اشباع نظری و به روش گلوله برفی استفاده شد که تعداد آن ۱۵ نفر به اشباع نظری رسید. همچنین برای اجرای روش‌شناسی

¹ Agheli

جدول ۲- نتایج تحلیل مضامین

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهی	مضامین پایه	مضامین اولیه
استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی	فرهنگ یادگیری	تشویق به یادگیری مداوم/حمایت از نوآوری و خلاقیت/دسترسی به منابع آموزشی/ایجاد محیط یادگیری مشارکتی/ترویج یادگیری تیمی/فرهنگ دانشی
		فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش	تشویق به همکاری و تبادل دانش/ایجاد دستگاه‌های مدیریت دانش/تشویق به یادگیری از همکاران/پاداش برای اشتراک‌گذاری دانش
	رهبری و مدیریت سازمانی	تعهد مدیریت به یادگیری	تعهد به برنامه‌های آموزشی مستمر/تدوین و اجرای سیاست‌های آموزشی ایجاد فضای تشویقی برای یادگیری/تعامل و مشارکت مدیریت در فرایند یادگیری
		سبک رهبری حمایتی	حمایت از توسعه فردی و حرفه‌ای/تفویض اختیار و اعتماد/ توجه به نیازهای کارکنان
	ارزیابی عملکرد	شاخص‌های عملکرد یادگیری سازمانی	اثربخشی برنامه‌های آموزشی/شاخص‌های کلیدی عملکرد/جلسات بازخورد مؤثر/میزان بهره‌وری
		دستگاه‌های ارزیابی و بازخورد	فرایندهای ارزیابی عملکرد/دستگاه‌های بازخورد مؤثر/گزارش‌های دوره‌ای عملکرد/استفاده از مدیریت علمی در تصمیم‌گیری‌ها
	ساختار سازمانی	انعطاف‌پذیری سازمانی	ساختار مسطح/چابکی در پاسخ به تغییرات/ نوآوری مستمر/فرایندهای قابل تطبیق
		ساختار ارتباطات داخلی	دستگاه‌های مدیریت ارتباطات/مدیریت تعارض/آموزش ارتباطات
	فرایندها و رویه‌ها	فرایندهای مدیریت دانش	خلق دانش/ذخیره‌سازی دانش/انتقال دانش/کاربرد دانش
		رویه‌های یادگیری و بهبود مستمر	چرخه‌های بهبود مستمر/برنامه‌های یادگیری سازمانی/کارگاه‌های آموزشی/منابع آموزشی اینترنتی
عوامل فناوری	دستگاه‌های دانشی	دستگاه‌های دانشی	پلتفرم‌های مشارکتی دانشی/نرم‌افزارهای همکاری دانشی سازمانی/شبکه‌های اجتماعی سازمانی/سامانه‌های مدیریت دانشی
		مخازن دانشی	دانش ضمنی و آشکار/دانش داخلی و خارجی/دانش مرتبط با صنعت



شکل ۱- الگوی اولیه پژوهش: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله بر اساس متد مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل می‌گردد (عاقلی و همکاران، ۲۰۰۳). با توجه به علائم مندرج در جدول ۳ ماتریس خودتعاملی ساختاری به صورت جدول ۴ خواهد بود.

ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱ (SSIM) نخستین ماتریس در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. از این ماتریس برای شناسایی روابط درونی شاخص‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس به دست آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تأثیر دارد و از کدام متغیرها تأثیر می‌پذیرد. به طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند جدول ۳ استفاده می‌شود.

جدول ۳- حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

نماد	V	A	X	O
رابطه	متغیر i بر j تأثیر دارد	متغیر j بر i تأثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

جدول ۴- ماتریس خودتعاملی ساختاری

C12	C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	SSIM
V	V	X	V	V	V	O	X	V	V	V		C01
O	A	A	O	A	A	A	O	A	A			C02
O	O	A	V	O	V	X	O	A				C03
V	O	A	V	A	V	V	O					C04
O	A	A	V	O	O	A						C05
O	V	A	V	A	X							C06
O	O	A	V	A								C07
O	O	A	O									C08
A	A	O										C09
V	V											C10
V												C11
												C12

تشکیل ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی^۱ از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست آمده می آید. در ماتریس دریافتی درایه های قطر اصلی برابر یک قرار می گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این

معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود؛ یعنی بر اساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد؛ اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد؛ بنابراین ماتریس دریافتی متغیرهای ارائه الگوی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- ماتریس دریافتی متغیرها

C12	C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	C01
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C02
۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	C03
۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	C04
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C05
۰	۱		۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	C06
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	C07
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	C08
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	C09
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C10
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C11
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C12

ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمده آمد، با وارد نمودن انتقال پذیری^۲ در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست آمده می آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه های آن هنگامی که عنصر به عنصر با هر طولی دسترسی

داشته یک و در غیر این صورت برابر صفر است. روش به دست آمده آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر^۳ است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می کنیم. سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه های

3. Euler

1. Reachability matrix

2. Transitivity

ماتریس به توان n می‌رسانیم. فرمول زیر روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشانی‌دهی:

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی

$$A + I$$

$$M = (A + I)^n$$

ماتریس A ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین اولین^۱ صورت می‌گیرد.

رابطه ۲: قوانین بولینی

$$1 \times 1 = 1; 1 + 1 = 1$$

بنابراین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود؛ یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل رخ نداده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای مدل در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- ماتریس دسترسی نهایی متغیرها

C12	C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	C01
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	*۱	۰	۰	۱	۰	C02
۰	۰	*۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	C03
۱	۰	*۱	۱	۰	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	C04
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	*۱	۰	۰	C05
۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	*۱	C06
۰	*۱	۰	۱	۰	۱	۱	*۱	*۱	۰	۱	۰	C07
۰	*۱	۰	۰	۱	۱	۱	*۱	۱	۰	۱	۰	C08
۰	۰	۰	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	C09
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C10
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	*۱	*۱	۰	۰	C11
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	*۱	۰	۰	C12

می‌توان به متغیر C_i رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین تغییری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست آمده می‌آید (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است. پس از تعیین سطح عوامل و برای فهم بهتر روابط میان آن‌ها می‌توان روابط نامبرده را در قالب یک مدل و به صورت گرافیکی نمایش داد (شکل ۲)

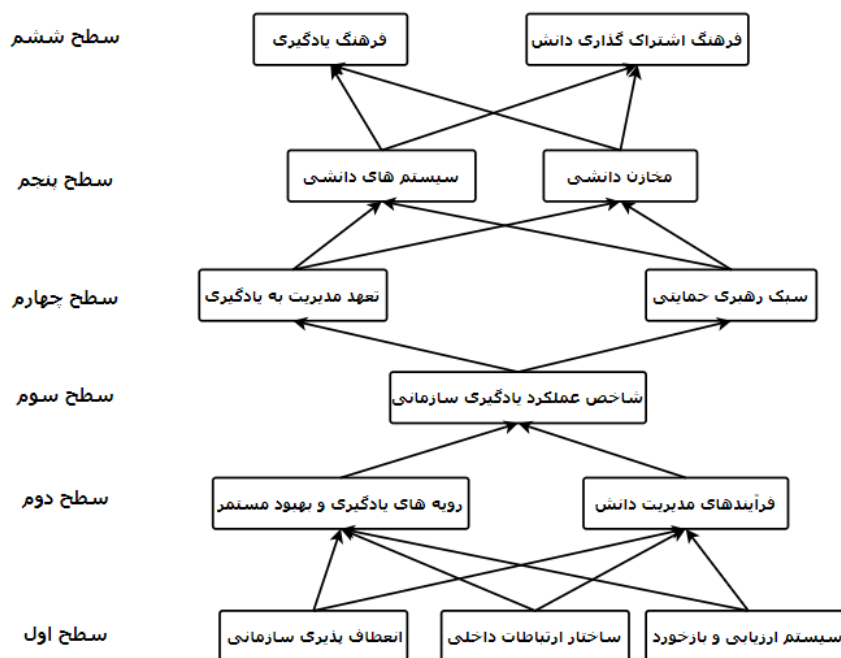
تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید. -مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید. مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دوطرفه معیارها مشخص می‌شود. برای متغیر C_i مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر i می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها

جدول ۷- مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

متغیرها	نماد	خروجی: اثرگذاری (سطرها)	ورودی: اثرپذیری (ستون‌ها)	اشتراک	سطح
انعطاف‌پذیری سازمانی	C01	C01,C02,C11 , C12,C13	C01 ,C04,	C01	۱
ساختار ارتباطات داخلی	C02	C02,C05,C09	C01,C02,C03, C04, C13,C14	C02	۱
سامانه‌های ارزیابی و بازخورد	C03	C02,C03,C06,C07	C06,C10,C11,C12	C06	۱
رویه‌های یادگیری و بهبود مستمر	C04	C01,C02,C03,C04 C06,C07	C01,C04,C08,C10, C11	C01 ,C04	۲
فرایندهای مدیریت دانش	C05	C03,C05,C09	C01,C02,C04 C05,C06, C07,C09, C10, C13	C05,C09	۲
شاخص عملکرد یادگیری سازمانی	C06	C01,C02,C03,C05 C06,C07	C05 ,C06,C07, C08,C10, C13	C06,C07, C05	۳
تعهد مدیریت به یادگیری	C07	C02,C04,C05,C06,C07,C09,C11	C01,C03,C05 ,C06 ,C07,C08,C10, C13	C04,C05,C06,C07	۴
سبک رهبری حمایتی	C08	C01,C03,C04,C05 ,C06, C07,C08, C11,C13	C01,C07,C08,C09,C10 , C13	C01,C07,C08, C13	۴
سامانه‌های دانشی	C09	C02,C08,C09, C11,C13	C01,C02,C03,C04 ,C05,C06, C08,C09,C11, C13,	C02,C08,C09, ,C11, C13,	۵
مخازن دانشی	C10	C01,C02,C03,C04 ,C05,C06,C07, C08, C10,C11,C12	C01,C03,C04,C10, C11,C12, C13	C01 ,C03,C04, C10, C11	۵
فرهنگ یادگیری	C11	C01,C02,C03,C04 ,C06,C08,C09, C10,C11, C12,C13,C14	C01,C03,C04,C06, C11, C13	C01,C03,C04 , C06, C11, C13	۶
فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش	C12	C02,C04,C06, ,C08 ,C11,C12,C14	C04,C06,C08 ,C11, C12 C13,C14	C04,C06,C08 ,C11, C12, C14	۶



شکل ۲- طراحی مدل بر اساس ابعاد و مؤلفه‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

برای ارائه مدل از روش مدل‌سازی ساختار-تفسیری استفاده شده بود. مدل‌سازی ساختار تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی ارائه مدل در رشته مدیریت بود که ایده اولیه آن توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح و توسط سیچ (۱۹۷۷) معرفی گردید. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه شد. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی بود که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و جامع، ساختاردهی می‌شوند درواقع با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی شد. از این‌رو می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و درنهایت سازه‌ها را بر اساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی نمود.

در سطح نخست، می‌توان بیان کرد که انعطاف‌پذیری سازمانی، ساختار ارتباطات داخلی و سیستم ارزیابی و بازخورد به‌عنوان پایه‌های اصلی تأثیرگذار بر رویه‌های یادگیری و بهبود مستمر در سازمان تأمین اجتماعی شناخته می‌شوند. در تبیین نتایج می‌توان اشاره کرد که انعطاف‌پذیری سازمانی در این سازمان به معنای توانایی آن در سازگاری با تغییرات محیطی، اقتصادی و اجتماعی است که از طریق تطبیق سریع فرایندها و ساختارها موجب بهبود عملکرد و نوآوری می‌شود. این انعطاف‌پذیری سازمان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات مستمر، فرایندهای یادگیری و مدیریت دانش را ارتقا دهد. همچنین ساختار ارتباطات داخلی نیز نقشی حیاتی در تسهیل جریان اطلاعات و دانش میان بخش‌های مختلف سازمان تأمین اجتماعی دارد. ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سطوح مدیریتی، زمینه‌ای برای تسهیم دانش، حل مسائل و یادگیری سازمانی فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، سیستم ارزیابی و بازخورد به‌عنوان ابزاری کلیدی برای بررسی عملکرد و تشخیص نقاط قوت و ضعف، امکان اصلاح و بهبود مستمر را مهیا می‌سازد. این سیستم با ارائه بازخوردهای سازنده به کارکنان، فرایندهای یادگیری و بهبود مستمر در سازمان را تقویت کرده و موجب بهبود فرایندهای مدیریت دانش در تأمین اجتماعی می‌شود. درمجموع، این سه مؤلفه به‌عنوان پایه‌های کلیدی، به تحقق اهداف یادگیری و بهبود مستمر در سازمان تأمین اجتماعی

کمک می‌کنند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون چن و همکاران (۲۰۲۲)؛ یوپتک و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی و هم‌راستاست.

در سطح دوم، رویه‌های یادگیری و بهبود مستمر و فرایندهای مدیریت دانش به‌عنوان عوامل کلیدی شناخته می‌شوند که به‌طور هم‌زمان بر شاخص عملکرد یادگیری سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی تأثیر می‌گذارند. در تبیین نتایج می‌توان اشاره کرد که رویه‌های یادگیری و بهبود مستمر به مجموعه‌ای از اقدامات و سیاست‌های سازمان اشاره دارد که هدف آن‌ها افزایش توانایی‌های کارکنان و سازمان برای تطبیق با تغییرات و بهبود مداوم است. این رویه‌ها موجب می‌شوند که کارکنان دائماً در حال یادگیری باشند و از تجربیات خود و دیگران بهره‌برداری کنند تا به توسعه مهارت‌ها و دانش لازم برای ارتقای عملکرد بپردازند. در کنار این، فرایندهای مدیریت دانش نیز به انتقال، تسهیم و ذخیره دانش در سازمان تأمین اجتماعی اشاره دارد. این فرایندها تضمین می‌کنند که دانش سازمانی به‌درستی گردآوری، پردازش و به کارکنان منتقل شود تا در بهبود فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود. تأثیر ترکیبی این عوامل باعث می‌شود که شاخص عملکرد یادگیری سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی تقویت شود و سازمان به‌صورت پایدار و مداوم در مسیر بهبود و نوآوری حرکت کند. به‌عبارت‌دیگر، این دو مؤلفه به‌عنوان پیشران‌های اصلی به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کنند و سازمان را در برابر چالش‌ها و تغییرات محیطی آماده و کارآمد نگه می‌دارند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون اسلام و همکاران (۲۰۲۱)، چن و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی و هم‌راستاست.

در سطح سوم، شاخص عملکرد یادگیری سازمانی به‌عنوان عاملی تأثیرگذار شناخته می‌شود که به‌طور هم‌زمان بر سبک رهبری حمایتی و تعهد مدیریت به یادگیری در سازمان تأمین اجتماعی اثر می‌گذارد.

در تبیین نتایج می‌توان اشاره کرد که این شاخص نشان‌دهنده میزان موفقیت سازمان در یادگیری، بهبود مستمر و انتقال دانش درون سازمان است و بر نحوه عملکرد رهبران و مدیران سازمان تأثیر مستقیم دارد. همچنین سبک رهبری حمایتی به معنای رهبری است که از یادگیری کارکنان حمایت می‌کند، به آن‌ها فرصت رشد و توسعه می‌دهد و محیطی را فراهم می‌کند که افراد بتوانند بدون ترس از شکست، تجربیات جدیدی را آزمون کنند. این سبک رهبری به‌طور مستقیم تحت تأثیر شاخص عملکرد یادگیری سازمانی قرار دارد، زیرا رهبران و مدیران با مشاهده نتایج مثبت یادگیری سازمانی، تمایل

در سطح پنجم، مخازن دانشی و سامانه‌های دانشی به‌عنوان عوامل کلیدی شناخته می‌شوند که به‌طور هم‌زمان بر فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و فرهنگ یادگیری در سازمان تأمین اجتماعی تأثیر می‌گذارند.

در تبیین نتایج می‌توان اشاره کرد که مخازن دانشی به معنای ذخایر ارزشمند اطلاعات و تجربیات سازمان است که با دقت گردآوری و مدیریت می‌شوند. این مخازن به کارکنان امکان دسترسی به دانش موجود را می‌دهند و با تسهیل اشتراک‌گذاری اطلاعات، فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در سازمان را تقویت می‌کنند. هر چه دسترسی به دانش ساختاریافته‌تر و بهینه‌تر باشد، کارکنان تمایل بیشتری به تسهیم دانش خود با دیگران پیدا می‌کنند که این امر به تقویت همکاری و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود. همچنین، سامانه‌های دانشی که شامل ابزارها و فرآیندهای مورد استفاده برای مدیریت و تسهیم دانش هستند، به گسترش و ترویج فرهنگ یادگیری در سازمان کمک می‌کنند. سامانه‌های دانشی با فراهم آوردن زیرساخت‌های لازم برای یادگیری و انتقال دانش، کارکنان را تشویق می‌کنند که به‌طور مداوم یاد بگیرند و مهارت‌های خود را به‌روزرسانی کنند. این دستگاه‌ها باعث می‌شوند که یادگیری به یک فرآیند دائمی در سازمان تبدیل شود و از این طریق فرهنگ یادگیری به‌طور گسترده در سازمان تأمین اجتماعی تقویت گردد. درنهایت، مخازن و سامانه‌های دانشی باهم به تقویت فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری در سازمان کمک می‌کنند که منجر به رشد و نوآوری پایدار می‌شود. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون اسلام و همکاران (۲۰۲۱)، یوپتک و همکاران (۲۰۲۱)، چن و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی و هم‌راستاست.

در آخرین سطح از چارچوب، فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و فرهنگ یادگیری در سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان عناصر اصلی و تصمیم‌گیری نهایی قرار دارند. این دو متغیر به‌عنوان نقطه اوج و نتیجه نهایی تمام مراحل قبلی شناخته می‌شوند، جایی که تمامی تلاش‌ها و فرآیندهای یادگیری، مدیریت دانش، رهبری و سامانه‌های دانشی به این هدف نهایی ختم می‌شوند. در تبیین نتایج می‌توان اشاره کرد که فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش به معنای محیطی است که در آن کارکنان به‌طور فعالانه و بانگیزه دانش خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و این امر به یک عادت سازمانی تبدیل شده است. این فرهنگ از تمام عوامل و متغیرهای موجود در سطوح قبلی نشست می‌گیرد و سازمان را قادر می‌سازد تا دانش را به‌عنوان یک منبع راهبردی حفظ و به اشتراک بگذارد. به‌عنوان این،

بیشتری به ایجاد فضایی حمایت‌گرا و یادگیرنده دارند. از سوی دیگر، تعهد مدیریت به یادگیری نشان‌دهنده اهمیت و اولویتی است که مدیریت سازمان به فرآیندهای یادگیری و بهبود مستمر اختصاص می‌دهد. این تعهد با افزایش شاخص عملکرد یادگیری سازمانی تقویت می‌شود، زیرا مدیریت با دیدن نتایج مثبت یادگیری سازمانی، منابع و توجه بیشتری به توسعه و یادگیری اختصاص می‌دهد. درواقع، شاخص عملکرد یادگیری سازمانی به‌عنوان یک پل ارتباطی میان سطح دوم (فرآیندهای مدیریت دانش و یادگیری) و سطح چهارم (رهبری و مدیریت) عمل می‌کند و با تسهیل انتقال دانش و تجربه میان این سطوح، باعث هم‌افزایی و بهبود مستمر در سازمان تأمین اجتماعی می‌شود.

از این‌رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون چن و همکاران (۲۰۲۲)، کوارچینی و همکاران (۲۰۲۲)، یوپتک و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی و هم‌راستاست.

در سطح چهارم، سبک رهبری حمایتی و تعهد مدیریت به یادگیری به‌عنوان عوامل کلیدی شناخته می‌شوند که به‌طور هم‌زمان بر مخازن دانشی و سامانه‌های دانشی در سازمان تأمین اجتماعی اثر می‌گذارند.

در تبیین نتایج می‌توان اشاره کرد که سبک رهبری حمایتی با ایجاد محیطی که در آن کارکنان از اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش تشویق می‌شوند، مستقیماً بر نحوه مدیریت و به‌کارگیری دانش در سازمان تأثیر می‌گذارد. همچنین رهبران حمایتی به کارکنان اعتماد می‌کنند و فرصت‌هایی برای یادگیری و مشارکت در فرآیندهای دانشی فراهم می‌آورند. این نوع رهبری به ایجاد و توسعه مخازن دانشی کمک می‌کند؛ مخازنی که شامل تجربیات، دانش‌ها و اطلاعات ارزشمند سازمانی است و به‌صورت سامانمند ذخیره و مدیریت می‌شود.

از سوی دیگر، تعهد مدیریت به یادگیری نشان‌دهنده میزان اهمیت و سرمایه‌گذاری مدیریت بر روی فرآیندهای یادگیری و دانش است. این تعهد باعث تقویت و بهبود سامانه‌های دانشی در سازمان می‌شود. سامانه‌های دانشی ابزارها و فرآیندهایی هستند که برای جمع‌آوری، ذخیره و تسهیم دانش در سازمان استفاده می‌شوند و مدیریت با تعهد به یادگیری، منابع و پشتیبانی لازم را برای تقویت این دستگاه‌ها فراهم می‌کند. درنتیجه، این دو مؤلفه به‌عنوان عوامل کلیدی نقش مهمی در بهبود کیفیت و کارآمدی مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی ایفا می‌کنند و به ایجاد ساختاری کمک می‌کنند که دانش سازمانی به‌صورت مؤثر و کارا حفظ و استفاده شود. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون پاتواری و همکاران (۲۰۲۲)، چن و همکاران (۲۰۲۱) هم‌راستاست.

سازمانی و پلتفرم‌های همکاری آنلاین. این ابزارها کمک می‌کنند تا اطلاعات به راحتی جمع‌آوری، ذخیره و به اشتراک گذاشته شود و دسترسی به دانش برای تمام اعضای سازمان تسهیل گردد.

- برای تقویت فرهنگ یادگیری مستمر، سازمان باید برنامه‌های آموزشی منظم و فرصت‌های یادگیری متنوعی ارائه دهد. این برنامه‌ها باید شامل آموزش‌های فنی، مهارتی و مدیریتی باشد و به طور مداوم به روزرسانی و بهبود یابند تا کارکنان بتوانند مهارت‌های جدید را یاد بگیرند و دانش خود را به روز کنند.

- سازمان باید سامانه‌های مدیریت دانش خود را به طور پیوسته بهبود دهد تا بتواند نیازهای متغیر کارکنان و تغییرات محیطی را برآورده کند. این شامل ارتقاء نرم‌افزارهای مدیریت دانش، بهینه‌سازی فرآیندهای ذخیره و جستجوی اطلاعات و ارتقاء قابلیت‌های تحلیلی دستگاه‌ها می‌شود.

- سازمان باید مخازن دانشی متمرکزی ایجاد کند که شامل اطلاعات، تجربیات و دانش سازمانی باشد. این مخازن باید به راحتی قابل دسترسی باشند و به طور منظم به روز شوند تا تمامی اعضای سازمان بتوانند از آن‌ها بهره‌برداری کنند.

- برای تشویق به اشتراک‌گذاری دانش، سازمان باید محیطی ایجاد کند که در آن کارکنان انگیزه کافی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربیات خود داشته باشند. این می‌تواند شامل پاداش‌های مالی، ارتقاء شغلی و ارزیابی مثبت باشد که به طور مستقیم به فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش مربوط می‌شود.

- طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌های بازخورد مؤثر که به کارکنان اجازه می‌دهد نظرات و پیشنهادهای خود را به راحتی ارائه دهند و از آن‌ها برای بهبود فرآیندها استفاده شود. این دستگاه‌ها باید شفاف، قابل اعتماد و به طور منظم به روزرسانی شوند.

- رهبران و مدیران سازمان باید به طور فعال از یادگیری و توسعه کارکنان حمایت کنند. این شامل ایجاد فرصت‌های یادگیری، ارائه پشتیبانی و منابع لازم و تشویق به مشارکت فعال در فرآیندهای یادگیری و مدیریت دانش می‌شود.

- برنامه‌های آموزشی باید با توجه به نیازهای خاص سازمان و کارکنان طراحی و اجرا شوند. این برنامه‌ها باید شامل آموزش‌های تخصصی و مدیریتی، کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های آنلاین باشند که به مهارت‌ها و دانش مورد نیاز پاسخ دهند.

فرهنگ یادگیری به عنوان دیگر عنصر کلیدی، نشان‌دهنده تعهد سازمان به یادگیری مداوم و بهبود مستمر است. این فرهنگ، سازمان تأمین اجتماعی را به یک نهاد یادگیرنده تبدیل می‌کند که کارکنان در آن به طور مداوم در حال به روزرسانی مهارت‌ها و دانش خود هستند. در نهایت، این دو فرهنگ در کنار هم نتیجه نهایی تمام تلاش‌ها و استراتژی‌های سازمان برای بهبود و توسعه دانش، یادگیری و عملکرد پایدار هستند و به سازمان کمک می‌کنند تا در مواجهه با چالش‌های محیطی و تغییرات پیوسته، نوآوری و رشد پایدار را تضمین کند.

از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون یوپتک و همکاران (۲۰۲۱)، چن و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی و همراستاست.

می‌توان نتیجه گرفت که سازمان تأمین اجتماعی در راستای بهبود عملکرد خود، به ایجاد و تقویت فرآیندهای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش می‌پردازد. در این مسیر، انعطاف‌پذیری سازمانی، ساختار ارتباطات داخلی و سامانه‌های ارزیابی و بازخورد به عنوان پایه‌های اصلی در تسهیل رویه‌های یادگیری و بهبود مستمر شناخته می‌شوند. این پایه‌ها از طریق شاخص عملکرد یادگیری سازمانی، تأثیر مستقیمی بر سبک رهبری حمایتی و تعهد مدیریت به یادگیری دارند که این عناصر کلیدی، نقش مهمی در توسعه مخازن دانشی و سامانه‌های دانشی ایفا می‌کنند. در نهایت، مخازن دانشی و سامانه‌های دانشی به عنوان عوامل کلیدی سطح چهارم، تأثیر مهمی بر فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و فرهنگ یادگیری در سازمان دارند. این دو فرهنگ به عنوان نتایج نهایی تمامی مراحل قبلی، نقش مهمی در ایجاد یک محیط یادگیرنده و مبتنی بر دانش ایفا می‌کنند. به این ترتیب، سازمان تأمین اجتماعی با تقویت فرهنگ یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش، قادر است تا به بهبود مستمر، نوآوری و بهره‌وری پایدار دست یابد و در مواجهه با تغییرات و چالش‌ها، به طور مؤثر عمل کند.

پیشنهادهای

- برای موفقیت در استقرار یادگیری سازمانی، سازمان باید استراتژی‌های جامع و مشخصی برای یادگیری تدوین کند که شامل اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت باشد. این استراتژی‌ها باید با چشم‌انداز کلی سازمان هم‌راستا بوده و به طور منظم به روزرسانی شوند تا تغییرات و نیازهای محیطی را پوشش دهند.

- سازمان باید به طور فعال از فناوری‌های دیجیتال برای مدیریت دانش بهره‌برد، مانند سامانه‌های مدیریت محتوای

فهرست منابع

- ثقفی، تکتک؛ قربانی، محمود؛ ناصری، نازیاسادات (۱۳۹۹). طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۲(۲)، ۲۸۹-۳۱۶.
- سالاری، فوزیه؛ احمدی، امینه، احقر، قدسی (۱۴۰۰). ارائه مدل محیط یادگیری حرفه ای الکترونیکی بر پایه حمایت سازمانی و ارتباطات سازمانی معلمان. توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور ۲، ۴۰۵-۴۱۴.
- شفیعی، سلیمان؛ جعفری، محسن (۱۴۰۱). بررسی عوامل تسهیلگر در پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به نقش متغیر میانجی ساختار سازمانی (نمونه پژوهی: کتابخانه‌های عمومی استان کرمانشاه). پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۲(۱)، ۱۴۲-۱۶۵.
- عباسی، محسن (۱۴۰۲). یک روش جدید از مدیریت دانش مبتنی بر درک شبکه‌های یادگیری سازمانی، دومین اجلاس بین‌المللی مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری.
- فتح‌آبادی، حسین؛ خالقی، آرمین؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر؛ سلاجقه، نیلوفر (۱۴۰۱). بررسی تأثیر مدیریت دانش و گرایش کارآفرینانه بر انتقال فناوری میان صنعت و دانشگاه (نمونه پژوهش: شرکت زامیاد و دانشگاه تهران). فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۵(۳)، ۱۱-۳۶.
- فیضی، محمد؛ صائب نیا، سمیه؛ آقا غفاری، مریم (۱۴۰۳). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی اشتیاق شغلی، هجدهمین اجلاس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بانکداری.
- قربانی، محمود؛ ناصری، نازیاسادات؛ شاه نظری، علی (۱۴۰۰). طراحی مدل کیفی سرمایه فکری با رویکرد یادگیری سازمانی در آموزش و پرورش. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۲)، ۳۹-۲۳.
- دادخواه قشلاق، فاطمه؛ واحدی، مجید (۱۴۰۲). نقش یادگیری سازمانی در سلامت سازمانی با میانجی‌گری بهزیستی ذهنی در مدارس متوسطه شهرستان بوشهر، هشتمین اجلاس علمی رهیافت‌های نوین در علوم انسانی ایران، ایلام.
- رحمانی، محمد؛ بهلولی، نادر؛ ایران زاده، سلیمان (۱۴۰۳). بررسی نقش یادگیری سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش با تأکید بر رفتار شهروندی (مطالعه موردی: سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی استان آذربایجان غربی)، بیست و دومین اجلاس بین‌المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه.
- زمانی، عباس؛ لیلا، حسینی؛ طبقدهی، مومنی؛ مهموئی، حسین (۱۴۰۰). ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران. جامعه شناسی آموزش و پرورش ۲، ۱۳۰-۱۴۲.
- قلی‌پور، وحید؛ بهروزی، ابوالفضل؛ غفوری، مسعود (۱۴۰۰). نقش استراتژی‌های مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و تسهیم دانش در سازمان. نشریه نگرش‌های نوین بازرگانی ۵، ۱۷۹-۱۹۹.
- لطفی کیا، کاوه؛ کاباران زاد قدیم، محمدرضا؛ حقیقت منفرد، جلال؛ مرجانی، تیمور (۱۴۰۰). طراحی الگوی بومی مدیریت دانش برای سازمان‌های پژوهش‌محور (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی). علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۷(۳)، ۳۲۳-۳۵۲.
- نوروزعلی، علیرضا (۱۴۰۰). بررسی نقش یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان تامین اجتماعی شاهرود). چشم انداز حسابداری و مدیریت ۴۲، ۹-۲۱.
- Al-Emran, M. Al-Qaysi, N. Al-Sharafi, M. A. Khoshkam, M. Foroughi, B. & Ghobakhloo, M. (2025). Role of perceived threats and knowledge management in shaping generative AI use in education and its impact on social sustainability. *The International Journal of Management Education*, 23(1), 101105.
- Agheli, M. NikMenesh, S. Rashidi, H. & Jalali, P. (2023). Training on thesis writing and scientific article writing. Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian).
- Chen, D. N. & Liang, T. P. (2022). Knowledge evolution strategies and organizational performance: A strategic fit analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(1), 75-84.
- Chen, H. Yao, Y. & Zhou, H. (2021). How does knowledge coupling affect exploratory and exploitative innovation? The chained mediation role of organisational memory and knowledge creation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(6), 713-727.
- Chopra, M. Saini, N. Kumar, S. Varma, A. Mangla, S. K. & Lim, W. M. (2021). Past, present, and future of knowledge management for business sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 328, 129592.

- Zhao, S. Liu, X. Andersson, U. & Shenkar, O. (2022). Knowledge management of emerging economy multinationals. *Journal of World Business*, 57(1), 101255.
- Demir, A. Budur, T. Omer, H. M. & Heshmati, A. (2021). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowledge Management Research & Practice*, 1-14.
- Do, H. Budhwar, P. Shipton, H. Nguyen, H. D. & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821.
- Islam, T. Khan, M. M. & Bukhari, F. H. (2021). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization*, 23(2/3), 156-169.
- 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*, 40(1), 103-115.
- Patwary, A. K. Alwi, M. K. Rehman, S. U. Rabiul, M. K. Babatunde, A. Y. & Alam, M. M. D. (2022). Knowledge management practices on innovation performance in the hotel industry: mediated by organizational learning and organizational creativity. *Global Knowledge, Memory and Communication*, (ahead-of-print).
- Padeli, W. Mustafa, W. A. Pangil, F. Abd Kadir, K. & Dwita, V. (2025). Knowledge management and the Fourth Industrial Revolution (4IR): A recent systematic review. *Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*, 51(2), 18-33.
- Quarchioni, S. Paternostro, S. & Trovarelli, F. (2022). Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 304-319.
- Sun, Y. Shahzad, M. & Razzaq, A. (2022). Sustainable organizational performance through blockchain technology adoption and knowledge management in China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100247.
- Vuong, Q. H. Le, T. T. La, V. P. Nguyen, H. T. T. Ho, M. T. Van Khuc, Q. & Nguyen, M. H. (2022). Covid-19 vaccines production and societal immunization under the serendipity-mindsponge-3D knowledge management theory and conceptual framework. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-12.
- Yoopetch, C. Nimsai, S. & Kongarchapatara, B. (2021). The effects of employee learning, knowledge, benefits, and satisfaction on employee performance and career growth in the hospitality industry. *Sustainability*, 13(8), 4101.
- Zhang, X. Chu, Z. Ren, L. & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122-124.

Designing an Interpretive Structural Model for the Implementation of Organizational Learning Based on Knowledge Management

Abstract

The purpose of this study was to design a model for implementing organizational learning based on knowledge management using interpretive structural modeling (ISM). This research adopted a mixed-methods approach. The statistical population included academic experts as well as senior managers of the Social Security Organization, with a purposive sample of 15 experts selected until theoretical saturation was reached. Data were collected through interviews and document analysis, then categorized and analyzed using thematic analysis. Subsequently, interpretive structural modeling was employed to illustrate the hierarchical and structural relationships among the identified concepts. The results, based on the ISM model, indicated that the first-level indicators, organizational flexibility, internal communication structure, and evaluation and feedback systems are the primary influential foundations. The second level comprises learning procedures, continuous improvement, and knowledge management processes. The third level is organizational learning performance. The fourth level includes supportive leadership style and management commitment to learning. The fifth level consists of knowledge repositories and knowledge systems. The model enables the Social Security Organization to systematically and purposefully guide the learning process. By identifying key factors for successful implementation, this model provides practical guidance for designing and executing organizational learning strategies.

Keywords: Organizational Learning Implementation, Interpretive Structural Modeling, Knowledge Management, Learning

