



شناسایی عوامل استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش و ارائه الگو با روش تحلیل مضمون

شیما لعل^۱، علیرضا محمدی نژاد گنجی^{۲*}، مژگان عبداللهی^۳، رمضان جهانیان^۴

چکیده

در عصر دانش و اطلاعات، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند یادگیری مستمر و به‌روزرسانی دانش خود هستند تا بتوانند در محیط‌های پویا و رقابتی موفق عمل کنند. یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی که به کمک آن سازمان‌ها می‌توانند از تجربیات گذشته بیاموزند و دانش خود را بهبود بخشند، اهمیت بسیاری دارد. در این راستا، مدیریت دانش به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای استقرار یادگیری سازمانی نقش بسزایی ایفا می‌کند. از این رو هدف پژوهش طراحی الگوی استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش می‌باشد. در این پژوهش، با مصاحبه ۱۵ خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. از روش گلوله برفی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، اطلاعات استخراج شده از متون و مصاحبه‌ها دسته‌بندی و تحلیل شدند. پایایی با استفاده از روش دو کدگذار و پایایی باز آزمون مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد که الگوی استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش باید دارای ویژگی‌هایی از قبیل رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارزیابی عملکرد، فرایندها و رویه‌ها، عوامل فناوری باشد. در نهایت، این نتایج به ۱۲ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان‌یافته و یک مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. امید است که نتایج این پژوهش بتواند به مدیران و پژوهشگران در درک بهتر و پیاده‌سازی اصول مدیریت دانش و یادگیری سازمانی کمک کند و راه را برای دستیابی به سازمان‌های یادگیرنده و نوآور هموار سازد.

واژگان کلیدی: سازمان، مدیریت دانش، مدیریت، یادگیری سازمانی.

مقدمه

در محیط کنونی کسب و کار که شاخصه آن افزایش عدم قطعیت و ظهور فناوری‌های نوین است؛ «دانش» نه تنها به

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی کرج، ایران shima_laal@yahoo.com

^۲ استاد یار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، ایران (نویسنده مسئول) ganji33@yahoo.com

^۳ استاد یار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، ایران mabdollahi49@gmail.com

^۴ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، ایران ramezan.jahanian@gmail.com

عنوان یک ابزار اساسی در کسب مزیت رقابتی، بلکه بعنوان 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 اشتراک گذاری دانش و تجربه کارکنان در یک سازمان است. همانطور که سازمان‌ها تکامل می‌یابند، در حوزه‌های جدید گسترش می‌یابند، و رویکرد خود را برای کسب و کار تعریف می‌کنند، دانش سازمانی قابل توجهی را توسعه می‌دهند. این اطلاعات برای شرکت بسیار ارزشمند است و انتقال آن به کارکنان جدید یا کمتر با تجربه برای حفظ موفقیت آمیز عملیات حیاتی است (چوپرا^۲ 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 تیم‌های 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 اشتراک گذاری، ساختاردهی و حسابرسی دانش برای به حداکثر رساندن اثربخشی سازمان است (ژائو^۳ و همکاران، ۲۰۲۲).

سازمان‌ها مجموع دانش جمعی آن‌ها هستند و بر اساس نحوه جذب، ذخیره، اشتراک گذاری 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 سوال 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 تیم‌های درون سازمانی، به راحتی دانش غیر مستند و ضمنی را از دست می‌دهند. آنها زمان بیشتری را صرف جستجوی اطلاعات غیرقابل دسترس با حل مکرر سوالات متداول می‌کنند (دمیر^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). در مقابل، مدیریت دانش آگاهانه و مؤثر به تیم‌ها کمک می‌کند تا به سرعت به تمام اطلاعات موجود دسترسی پیدا کنند و برای سوالات 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 میزکممک^۵، می‌توانند ارزش بیشتری را با کارایی بیشتر ارائه دهند (سان^۶ و همکاران، ۲۰۲۲).

مولفه مهمی که همواره در کنار مدیریت دانش مطرح می‌شود، یادگیری سازمانی است. نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می‌گیرد. 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 فراگردهای ذهنی پیچیده‌ای مانند "پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله" 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. از این رو پیشرفت سریع و وسیع فناوری اطلاعات در عصر حاضر و رقابت‌های آشکار و پنهان روز افزون در دنیا، اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی دو چندان 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 سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است

1: Vuong

2: Chopra

3: Zhao

4: Demir

5: help desks

6: Sun

(قربانی و همکاران، ۱۴۰۰).

مساله اصلی پژوهش حاضر به شرح زیر است. در حالی که 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 تامین اجتماعی بر می‌آید این است که هیچ رویکرد متمرکزی برای تحقق بخشیدن به یادگیری سازمانی وجود ندارد. برگزاری تشریفاتی همایش‌ها یا کارگاه‌های آموزشی بی بازده (که در اغلب مشاهده می‌شود) نمی‌تواند زمینه‌ساز تحقق یادگیری در سازمان تامین 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 این رو ارائه الگوهای کاربردی و قابل اجرا به شکل بالقوه این ظرفیت را دارد که بخش بزرگی از مشکلات یادگیری در سازمان تامین اجتماعی را حل کند. از طرف دیگر، در اغلب تحقیقات پیشین به نقش مدیریت دانش به عنوان مبنای 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 تامین اجتماعی از مولفه‌ها و ابعاد مدیریت دانش آگاهی کافی داشته باشند و در اجراء 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 این رو 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 مولفه‌های اصلی موفقیت سازمان را شکل می‌دهند.

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی انجام می‌شود و سوال اصلی پژوهش این است که مدل استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی چگونه است؟

مبانی نظری

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرآیندی است که از طریق آن یک شرکت اطلاعات جدید را جمع آوری کرده و آن اطلاعات را با کارکنان به اشتراک می‌گذارد. ساختارهای یادگیری سازمانی به ترتیب شامل سیستم‌های 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 (ژانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

یادگیری سازمانی مزایای بسیاری را برای یک شرکت فراهم می‌کند. در سازمان‌های بزرگ، ترکیبی از کارمندان با تجربه 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 به طور معمول از همتایان یا اهداف خود بهتر عمل می‌کنند، فرصتی عالی برای اجرای یادگیری سازمان یافته فراهم می‌کند. درخواست از آن کارمندان برای به اشتراک گذاشتن تکنیک‌های خود می‌تواند عملکرد را در کل کارکنان با اجازه دادن به کارمندان بیشتری برای استفاده از همان تکنیک‌ها بهبود بخشد (دو^۲ و همکاران، ۲۰۲۲).

یادگیری سازمانی فرآیندی است که از طریق آن یک شرکت اطلاعات جدید را جمع آوری کرده و آن اطلاعات را با کارکنان به اشتراک می‌گذارد. ساختارهای یادگیری سازمانی به ترتیب شامل سیستم‌های 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 (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

یادگیری سازمانی مزایای بسیاری را برای یک شرکت فراهم می‌کند. در سازمان‌های بزرگ، ترکیبی از کارمندان با تجربه 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 به طور معمول از همتایان یا اهداف خود بهتر عمل می‌کنند، فرصتی عالی برای اجرای یادگیری سازمان یافته فراهم می‌کند. درخواست از آن کارمندان برای به اشتراک گذاشتن تکنیک‌های خود می‌تواند عملکرد را در کل کارکنان با اجازه دادن به کارمندان بیشتری برای استفاده از همان تکنیک‌ها 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 اشتراک گذاری دانش شرکت خود با ذینفعان داخلی و خارجی اتخاذ کنند. مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست و چند سالی است که به آرامی در دنیای کسب و کار و دانشگاه در حال توسعه است. فن آوری‌های جدید و روشی که ما اطلاعات را ذخیره می‌کنیم، نحوه عملکرد ابتکارات مدیریت دانش را تغییر می‌دهد. راه اندازی یک سیستم مدیریت دانش موفق آسان نیست و باید متناسب با نیازها و شرایط منحصر به فرد سازمان باشد. مدیران 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 پیاده سازی سیستم خود می‌کند به دست آورند (پاتواری و همکاران، ۲۰۲۲).

¹:Zhang

²:Do

ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دو مفهوم مرتبط و مکمل هستند که نقش کلیدی در پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند. یادگیری سازمانی به فرآیند ایجاد، جذب، و استفاده از دانش و مهارت‌های جدید درون سازمان اشاره دارد. این فرآیند نه تنها شامل یادگیری فردی کارکنان می‌شود، بلکه به یادگیری جمعی و سازمانی نیز توجه دارد. در مقابل، مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرآیندهایی اطلاق می‌شود که به جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری، و به‌کارگیری دانش موجود در سازمان می‌پردازد. (سان^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

ارتباط میان یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به این صورت است که مدیریت دانش، ابزارها و ساختارهای لازم را برای تسهیل و پشتیبانی از یادگیری سازمانی فراهم می‌کند. از طریق مدیریت دانش، سازمان‌ها می‌توانند دانش صریح و ضمنی موجود در سازمان را مستند و سازمان‌دهی کنند و از این دانش برای ارتقاء فرآیندهای یادگیری استفاده کنند. این امر به ایجاد و حفظ یک محیط یادگیری مستمر در سازمان کمک می‌کند که منجر به افزایش توانایی‌های سازمان در پاسخگویی به تغییرات محیطی و تقویت نوآوری می‌شود (دمیر^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

یادگیری سازمانی بدون یک سیستم مدیریت دانش قوی، ممکن است ناپایدار و ناکارآمد باشد، زیرا دانش به دست آمده ممکن است در طول زمان فراموش شود یا از دست برود. مدیریت دانش با ثبت و حفظ دانش سازمانی، از این اتفاق جلوگیری می‌کند و اطمینان می‌دهد که دانش و تجربیات به دست آمده به صورت مستمر مورد استفاده قرار می‌گیرند. به علاوه، مدیریت دانش می‌تواند به یادگیری سازمانی سرعت ببخشد، زیرا دسترسی آسان به دانش موجود می‌تواند فرآیند یادگیری را کارآمدتر کند. از سوی دیگر، یادگیری سازمانی نیز می‌تواند به غنی‌سازی مدیریت دانش کمک کند. با یادگیری سازمانی، کارکنان به تولید دانش جدید و بهبود فرآیندهای موجود می‌پردازند که این دانش جدید می‌تواند به بانک دانش سازمان اضافه شود و بهبود عملکرد کلی سازمان را به دنبال داشته باشد. این رابطه دوسویه بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند در محیط‌های پیچیده و پویا بهتر عمل کنند. (ژائو^۳ و همکاران، ۲۰۲۲).

در نهایت، می‌توان گفت که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش نه تنها به صورت مکمل عمل می‌کنند، بلکه با هم در یک فرآیند پویا و تعامل‌پذیر قرار دارند که هر کدام می‌تواند به تقویت و بهبود دیگری منجر شود. سازمان‌هایی که به طور همزمان بر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند، معمولاً قادر به نوآوری بیشتر، تطبیق بهتر با تغییرات محیطی، و دستیابی به عملکرد بالاتر هستند (چوپرا^۴ و همکاران، ۲۰۲۱).

در ادامه به بررسی پیشینه پژوهش می‌پردازیم.

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 اینترانت و تحلیل پیش‌بینی کننده، تعریف واژه و معنی‌شناسی به اشتراک‌گذاری دانش و کاربرد مجدد پروژه‌ها است. با توجه به تعریف سرمایه‌فکری، این

¹: Sun

²: Demir

³: dr

⁴ Chopra

شناسایی عوامل استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش و ارائه الگو با روش تحلیل مضمون

<p>پژوهش استدلال می کند که مدیریت موثر دانش مبتنی بر ماهیت پویای دانش سازمانی است، و تحلیل پیش بینی کننده داده و تعیین بینش ها می تواند ارزش سازمان را افزایش داده و تغییر دهد. این مقلله چشم اندازی از مدیریت و مهندسی دانش (مبتنی بر هستی شناسی) را جهت کاربرد تحلیل پیش بینی کننده و بینش ها در محل کار سازمانی (شرکت) و در راستای توسعه شبکه یادگیری سازمانی ارائه می دهد.</p>		
<p>نتایج نشان داد با توجه به این که ضرایب مسیر و مقادیر تی 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، معنی دار شدند. می توان نتیجه گرفت که فرضیه اصلی پژوهش تایید می شود. بدین معنی که یادگیری سازمانی در سلامت سازمانی با میانجی گری بهزیستی ذهنی در مدارس متوسطه شهرستان بوشهر نقش دارد.</p>	<p>نقش یادگیری سازمانی در سلامت سازمانی با میانجی گری بهزیستی ذهنی در مدارس متوسطه شهرستان بوشهر</p>	<p>دادخواه قشلاق، فاطمه و واحدی، مجید (۱۴۰۲)</p>
<p>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 می گذارد</p>	<p>بررسی تأثیر مدیریت دانش و گرایش کارآفرینانه برانتقال فناوری میان صنعت و دانشگاه</p>	<p>فتح آبادی و همکاران (۱۴۰۱)</p>
<p>راهبرد مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر پیاده سازی مدیریت دانش داشتند</p>	<p>عوامل تسهیلگر در پیاده سازی مدیریت دانش با توجه به نقش متغیر میانجی ساختار</p>	<p>شفیعی و همکاران (۱۴۰۱)</p>
<p>این الگوی بومی، دارای هشت بُعد کلیدی با ۵۵ مولفه حیاتی و ابعاد زیرساختی فرهنگ، ساختار و تکنولوژی می باشد که ارتباط بین ابعاد، مولفه ها و زیرساخت ها در قالب مدل مفهومی و به صورت ماتریسی طراحی و ارائه شده است.</p>	<p>طراحی الگوی بومی مدیریت دانش برای سازمان های پژوهش محور</p>	<p>لطفی و همکاران (۱۴۰۰)</p>
<p>یافته ها نشان داد که سیستم مدیریت دانش دارای، ۵۰ کد و ۱۱ مولفه شامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت سازمانی، زیرساخت های فن آورانه، توانمندی های فن آورانه، توانمندسازی، فرآیندهای مدیریت دانش، استراتژی و اهداف، محرک های انگیزاننده دانشی و معماری دانش شناسایی شدند</p>	<p>ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران</p>	<p>زمانی و همکاران (۱۴۰۰)</p>
<p>نوآوری زمانی رخ می دهد که ایده به صورت محصول، فر آیند یا خدمتی توسعه یابد. نوآوری یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تاکید دارد، به دنبال فرصت های استثنایی است و تعیین می کند که</p>	<p>نقش استراتژی های مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی، نو آوری سازمانی و تسهیم دانش در سازمان</p>	<p>قلی پور و همکاران (۱۴۰۰)</p>

آیا مسیر راهبردی سازمان مناسب است یا خیر.		
یادگیری سازمانی دارای تاثیر مستقیم مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی است؛ اما مدیریت دانش به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمان تامین اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری دارد	بررسی نقش یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی	نوروزعلی (۱۴۰۰)
مولفه های محیط یادگیری حرفه ای الکترونیکی، به ترتیب اولویت شامل، پذیرش سازمانی فن آوری، چشم انداز برنامه ریزی، شرایط حمایتی- روابطی، آرمان مشترک، بانک اطلاعاتی پویا، یادگیری فن آوری محور، شرایط حمایتی - ساختاری و یادگیری مشارکتی می باشد.	ارائه مدل محیط یادگیری حرفه ای الکترونیکی بر پایه حمایت سازمانی و ارتباطات سازمانی معلمان	سالاری و همکاران (۱۴۰۰)
بین مدیریت دانش و کسب و کار الکترونیکی، پذیرش دانش، عوامل فنی و یادگیری سازمانی رابطه معنادار و قوی وجود دارد	مدیریت دانش و تأثیر آن بر یادگیری سازمانی	پاتواری ۱ و همکاران (۲۰۲۲)
نتایج نشان می دهند که جهش و انتقال دانش بر جنبه های مختلف عملکرد سازمانی تأثیر دارند.	استراتژی های تکامل دانش و عملکرد سازمانی: تحلیل تناسب استراتژیک	چن ۲ و همکاران (۲۰۲۲)
یافته ها نشان می دهند که، علی رغم 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 گسترده تر است	مدیریت دانش در آموزش عالی: مروری بر ادبیات و راه های تحقیق بیشتر	کوارچیونی ۳ و همکاران (۲۰۲۲)
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.	تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی، تنوع نیروی کار و مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمان	خان ۴ و همکاران (۲۰۲۱)
یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان دارد؛ همچنین نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی باعث افزایش تعهد کاری و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان شده است.	رابطه بین یادگیری سازمانی، توانمندسازی روان شناختی، تعهد کاری و تمایل به ترک خدمت	اسلام ۵ و همکاران (۲۰۲۱)
نتایج حاصل از تحلیل داده های بدست آمده نشان داد یادگیری سازمانی مقدمه ای برای توانمندسازی کارکنان است؛ بدین معنی که آن تعداد از کارکنانی که تلاش بیشتری برای یادگیری داشته باشند به احتمال بیشتری	بررسی رابطه بین توانمندسازی، یادگیری و عملکرد کارکنان	یوپتک ۶ و همکاران (۲۰۲۱)

1: Patwary

2: Chen

3: Quarchioni

4: Khan

5: Islam

6: Yoopetch

می‌توانند مسئولیتهای مهم سازمانی را بر عهده بگیرند.		
حافظه سازمانی بر سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت دارد و حافظه سازمانی تأثیر قابل توجهی در رابطه بین جذب دانش و سازمان یادگیرنده دارد.	نقش میانجیگری حافظه سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده	چن و همکاران (۲۰۲۱)

جمع‌بندی کلی از پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور در رابطه با این موضوع نشان می‌دهد که در وهله اول تحقیق حاضر با استفاده از یک روش کیفی به ارائه الگو می‌پردازد که در تحقیقات گذشته مورد استفاده نبوده است، تحقیقات گذشته اغلب با روش‌های مرور یا کمی به موضوع پرداخته‌اند که علی‌رغم نتایج ارزشمند، فاقد مدل هستند. همچنین در وهله دوم تحقیق حاضر در سازمان‌های آموزشی صورت می‌گیرد و علی‌رغم اهمیت این موضوع الگویی جامع در این زمینه وجود ندارد. از این رو تحقیق حاضر دارای تمایز و نوآوری است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش که از نظر هدف توسعه‌ای است با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود، یکی از روش‌های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است که مهارت‌های اساسی موردنیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد (عاقلی، نیک منش، رشیدی و جلالی^۱، ۲۰۲۳). روش‌های رایج در تحلیل مضمون شامل قالب، مضامین ماتریس، مضامین شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای است که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. در شبکه مضامین که آتراید استرلینگ آن را توسعه داده است، مضامین بر اساس روندی مشخص و در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌گردند. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۹ نفر از اساتید هیئت علمی رشته مدیریت آموزشی و ۶ نفر مدیران ارشد سازمان‌های آموزشی بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله برفی انجام گرفت. معیار اصلی ورود به پژوهش داشتن دارای تحصیلات دکترا و دانش تخصصی در حوزه مدیریت آموزشی، دارای سابقه کار و سابقه فعالیت پژوهشی در حوزه مربوطه بود که به صورت هدفمند و با توجه به اطلاعات به دست آمده از موارد قبلی انتخاب گردیدند.

یافته‌های پژوهش

مراحل پژوهش تحلیل مضمون بر اساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) به شرح زیر می‌باشد:

گام اول: طراحی پژوهش تحلیل مضمون

این گام شامل انتخاب موضوع، پژوهش بیان مسئله بیان اهداف و سؤالات پژوهش انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه آماری می‌باشد. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی و ارائه الگوی جامعی از این مؤلفه‌ها بر اساس عوامل شناسایی شده صورت گرفته و درصدد پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر از چه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و... برخوردارند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این مطالعه در جدول (۱) ارائه شده است.

¹: Chen

²: Agheli

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	میزان سابقه کار
11	۴۳	زن	دکتری	هیئت علمی	بیشتر از ۱۰ سال
12	۳۹	زن	دکتری	هیئت علمی	بیشتر از ۱۰ سال
13	۴۰	زن	دکتری	هیئت علمی	۵-۱۰ سال
14	۴۴	زن	دکتری	هیئت علمی	بیشتر از ۱۰ سال
15	۳۶	مرد	دکتری	هیئت علمی	۵-۱۰ سال
16	۵۴	مرد	دکتری	هیئت علمی	بیشتر از ۱۰ سال
17	۴۵	مرد	دکتری	هیئت علمی	بیشتر از ۱۰ سال
18	۳۶	مرد	دکتری	هیئت علمی	بیشتر از ۱۰ سال
19	۵۷	مرد	دکتری	هیئت علمی	۵-۱۰ سال
110	۴۷	مرد	ارشد	کارشناس ارشد	میزان سابقه کار
111	۳۷	مرد	ارشد	کارشناس ارشد	بیشتر از ۱۰ سال
112	۵۶	مرد	دکتری	کارشناس ارشد	بیشتر از ۱۰ سال
113	۳۷	مرد	دکتری	کارشناس ارشد	۵-۱۰ سال
114	۴۷	مرد	ارشد	کارشناس ارشد	بیشتر از ۱۰ سال
115	۵۱	مرد	ارشد	کارشناس ارشد	۵-۱۰ سال

مصاحبه‌شوندگان شامل ۹ نفر از اساتید هیئت علمی (۴ خانم با مدرک دکتری و ۵ آقا با مدرک دکتری) رشته مدیریت آموزشی و ۶ نفر مدیران ارشد سازمان‌های آموزشی (۲ آقا با مدرک دکتری و ۴ آقا با مدرک کارشناسی ارشد) بودند.

گام دوم: گردآوری داده‌ها

در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری گردید. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع - نظری آن است که نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که شباهت پاسخ‌های داده شده، منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آنها وجود نداشته باشد.

گام سوم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله پژوهشگر پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشتهایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها می‌پردازد و ایده‌های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و فراگیر را انتزاع شبکه مضامین را ترسیم می‌نماید شبکه مضامین روابط میان مضامین را به صورت غیرخطی نشان می‌دهد در این شبکه هیچ نوع سلسله مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تأکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای شبکه وجود دارد پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم شبکه مضامین به شکل رضایت‌بخش، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه آن را تفسیر می‌نماید. در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به طور مفصل پرداخته شده است.

گام چهارم و پنجم: ارائه نتایج تهیه گزارش و ارزیابی پژوهش

شناسایی عوامل استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش و ارائه الگو با روش تحلیل مضمون

در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرآیند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید.

در فرآیند تحلیل مضمون ابتدا مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه‌ها برداشته شده بود تکمیل گردید در ادامه با مطالعه دقیق و مکرر، متون ابتدا برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص داده شد. البته در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای، قبلی به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در نهایت در این پژوهش تعداد ۴۷ مضامین پایه استخراج شد پس از دستیابی به مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند.

در پاسخ به سوال پژوهش در این مرحله سعی شد تا با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین، پایه مضامین انتزاعی‌تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تری رهنمون شوند در این مرحله تعداد ۱۲ مضمون پایه در قالب ۶ مضمون سازمان دهنده در قالب جدول ۲ ارائه شده‌اند.

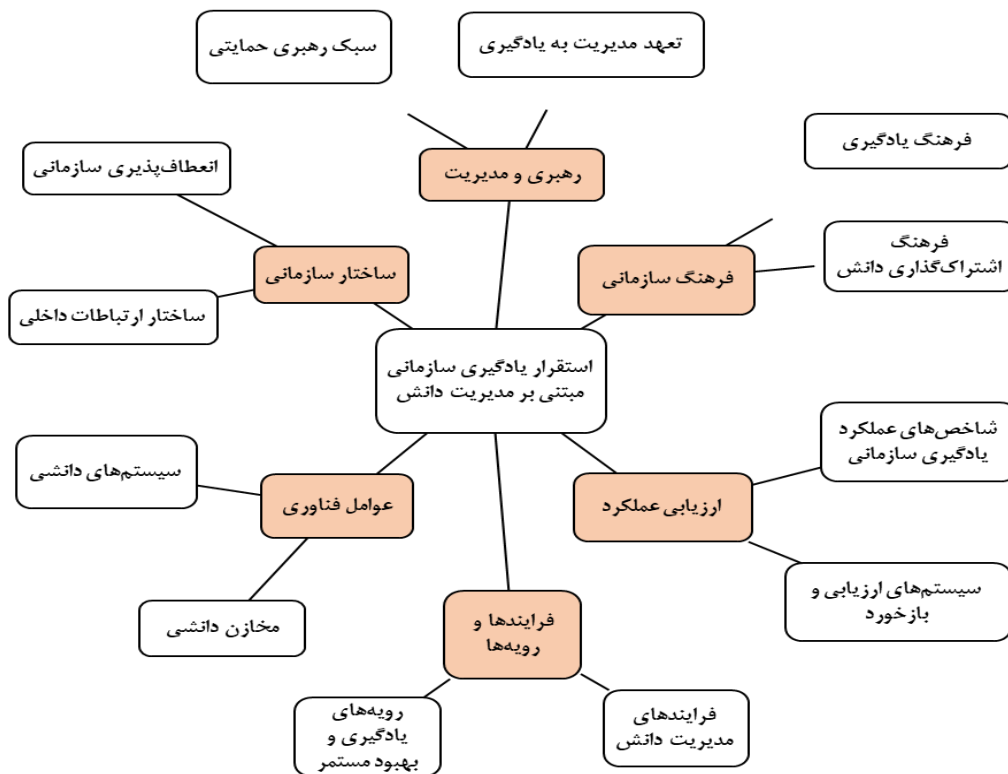
جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مضامین اولیه
تثبات یادگیری توانایی 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
رهبری و مدیریت سازمانی	فرهنگ اشتراک گذاری دانش	فرهنگ اشتراک گذاری دانش	تشویق به همکاری و تبادل دانش
			ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش
			تشویق به یادگیری از همکاران
			پاداش برای اشتراک گذاری دانش
			تعهد به برنامه‌های آموزشی مستمر
			تدوین و اجرای سیاست‌های آموزشی
ارزیابی عملکرد	سبک رهبری حمایتی	تعهد مدیریت به یادگیری	ایجاد فضای تشویقی برای یادگیری
			تعامل و مشارکت مدیریت در فرآیند یادگیری
			حمایت از توسعه فردی و حرفه‌ای
			تفویض اختیار و اعتماد
			توجه به نیازهای کارکنان
			اثربخشی برنامه‌های آموزشی
شاخص‌های عملکردی	شاخص‌های عملکرد یادگیری سازمانی	شاخص‌های عملکردی	شاخص‌های کلیدی عملکرد

جلسات بازخورد موثر		
میزان بهره‌وری		
فرایندهای ارزیابی عملکرد	سیستم‌های ارزیابی و بازخورد	
سیستم‌های بازخورد موثر		
گزارش‌های دوره‌ای عملکرد		
استفاده از مدیریت علمی در تصمیم‌گیری‌ها		
ساختار مسطح	انعطاف‌پذیری سازمانی	ساختار سازمانی
چابکی در پاسخ به تغییرات		
نوآوری مستمر		
فرایندهای قابل تطبیق		
سیستم‌های مدیریت ارتباطات	ساختار ارتباطات داخلی	
مدیریت تعارض		
آموزش ارتباطات		
خلق دانش	فرایندهای مدیریت دانش	فرایندها و رویه‌ها
ذخیره‌سازی دانش		
انتقال دانش		
کاربرد دانش		
چرخه‌های بهبود مستمر	رویه‌های یادگیری و بهبود مستمر	
برنامه‌های یادگیری سازمانی		
کارگاه‌های آموزشی		
منابع آموزشی اینترنتی		
پلتفرم‌های مشارکتی دانشی	سیستم‌های دانشی	عوامل فناوری
نرم‌افزارهای همکاری دانشی سازمانی		
شبکه‌های اجتماعی سازمانی		
سامانه‌های مدیریت دانشی		
دانش ضمنی و آشکار		
دانش داخلی و خارجی	مخازن دانشی	
دانش مرتبط با صنعت		

به‌منظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله‌بندی‌های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می‌شود.
گام ششم: رسم مدل کیفی
در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می‌شود، مدل کیفی تحقیق به‌صورت زیر شکل می‌گیرد.

شناسایی عوامل استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش و ارائه الگو با روش تحلیل مضمون



شکل ۲- الگوی مدل

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل نشان داد که شامل یک مضمون فراگیر، ۶ مضمون سازمان یافته و ۱۲ مضمون پایه و ۴۷ مضمون اولیه برای ارائه مدل شناسایی شدند.

مضمون سازمان دهنده فرهنگ سازمانی شامل مضمون پایه همچون فرهنگ یادگیری، فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد.

میتوان گفت که به عنوان اساسی‌ترین عنصر فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، رفتارها و عادات است که همه اعضای سازمان به آن پایبندند و از آن رعایت کنند. یکی از مضامین پایه در فرهنگ سازمانی، مضمون یادگیری است. در سازمان‌هایی که به مضمون یادگیری اهمیت می‌دهند، از کارکنان خود تشویق می‌شود که همیشه به دنبال یادگیری و به روزرسانی دانش خود باشند. این افراد تمایل دارند که دیدگاه خود را به روز نگه دارند و با تجربیات خود و دیگران به اشتراک گذاشته و یادگیری مستمر را به عنوان یک فرایند ضروری در مسیر پیشرفت فردی و سازمانی خود در نظر بگیرند. در کنار مضمون یادگیری، مضمون اشتراک‌گذاری دانش نیز اهمیت دارد. سازمان‌هایی که فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش دارند، به کارکنان خود اجازه می‌دهند که دانش و تجربیات خود را به راحتی با دیگران در سازمان به اشتراک بگذارند. این فرهنگ تشویق می‌کند که دانش به گونه‌ای منتشر شود که همه اعضای سازمان از آن بهره‌مند شوند و از آن استفاده کنند، بدون اینکه درگیری در مسائل مالکیت دانش وجود داشته باشد. این امر باعث می‌شود تا سازمان به عنوان یک واحد یکپارچه‌تر و پویاتر عمل کند و توانمندی‌های بیشتری در مقابل تغییرات سریع و نوآوری‌های مختلف نشان دهد. در نتیجه، تأکید بر مضامین یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش در فرهنگ سازمانی به عنوان پایه‌های اساسی، سازمان‌ها را به سمت تسلط بر چالش‌های پیچیده‌تر و به دنبال رشد و توسعه دائمی می‌برد. این فرهنگ، نه تنها به بهبود کارایی و کیفیت کارها کمک می‌کند بلکه برای ایجاد یک محیط کاری ملموس و انگیزشی برای کارکنان نیز اساسی است. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون خان و همکاران (۲۰۲۱)، اسلام و همکاران (۲۰۲۱)، یوپتک و همکاران (۲۰۲۱)، چن و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی و هم‌راستا است.

مضمون سازمان دهنده رهبری و مدیریت سازمانی شامل مضمون پایه همچون تعهد مدیریت به یادگیری، سبک رهبری حمایتی می باشد.

میتوان گفت که مضمون سازمان دهنده رهبری و مدیریت سازمانی اساساً به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و رفتارها اطلاق می‌شود که همه اعضای سازمان، از رهبران تا کارکنان عادی، آن‌ها را در زمینه‌های مختلف عملکرد و تصمیم‌گیری‌هایشان هدایت می‌کند. دو مضمون اساسی در این حوزه شامل تعهد به یادگیری و سبک رهبری حمایتی می‌باشند که به طور گسترده مورد توجه قرار گرفته‌اند. اولین مضمون پایه، تعهد مدیریت به یادگیری است. این تعهد نشان‌دهنده این است که مدیران و رهبران سازمان، به تحقیق، آموزش و توسعه دائمی و به روزرسانی دانش خود تمایل دارند. آن‌ها از اهمیت آموزش مداوم و تحقیقات برای بهبود مستمر فرآیندها و تصمیم‌گیری‌هایشان آگاه هستند. این تعهد به یادگیری باعث می‌شود که مدیران به عنوان نمونه‌ای از انگیزه و علاقه به بهبود مستمر و ارتقاء فردی و سازمانی خود، اعضای سازمان را به یادگیری و اشتراک دانش تشویق کنند. دومین مضمون اساسی، سبک رهبری حمایتی است. این سبک رهبری بر پایه احترام و اعتماد به اعضای تیم، پذیرش تفاوت‌ها و تشویق به ابتکار و توسعه فردی می‌باشد. رهبران با این سبک، محیطی ایجاد می‌کنند که کارکنان احساس می‌کنند مورد احترام و حمایت قرار می‌گیرند و از آنها انتظار نمی‌رود که در انجام وظایف خود محدود به دنبال دستورات باشند. بلکه از آنها انتظار دارند که به عنوان یکی از بخش‌های فعال و مسئول سازمان، نقش خود را با ابتکار و خلاقیت ایفا کنند. به طور کلی، این دو مضمون پایه در فرهنگ سازمانی راهنمایی می‌کنند که چگونه رهبران می‌توانند یک محیط کاری مثبت و پویا را ایجاد کنند که اعضای سازمان را به یادگیری، توسعه شخصی و اشتراک دانش تشویق کند و به این ترتیب، توانمندی‌های سازمانی را بهبود بخشد و با چالش‌های روزمره به بهترین شکل ممکن برخورد کند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون دادخواه قشلاق، فاطمه و واحدی، مجید (۱۴۰۲)، اسلام و همکاران (۲۰۲۱)، بوپتک و همکاران (۲۰۲۱)، چن و همکاران (۲۰۲۱) هم خوانی و هم راستاست.

مضمون سازمان دهنده ساختار سازمانی شامل مضمون پایه همچون انعطاف پذیری سازمانی، ساختار ارتباطات داخلی می باشد.

می توان گفت که مضمون سازمان دهنده ساختار سازمانی شامل مجموعه‌ای از اصول و قواعدی است که تعیین می‌کند چگونه ارتباطات، وظایف، و مسئولیت‌ها در سازمان سازماندهی می‌شوند تا به بهترین شکل ممکن عمل کنند. دو مضمون اساسی در این حوزه شامل انعطاف‌پذیری سازمانی و ساختار ارتباطات داخلی می‌باشند که به طور گسترده در مطالعات سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند. اولین مضمون پایه، انعطاف‌پذیری سازمانی است که نشان‌دهنده توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات در محیط خارجی و داخلی است. سازمان‌هایی که دارای انعطاف‌پذیری سازمانی قوی هستند، قادرند با سرعت واکنش نشان دهند، ساختارها و فرآیندهای خود را به روزرسانی کنند و به نیازها و فرصت‌های جدید پاسخ دهند. انعطاف‌پذیری سازمانی باعث می‌شود که سازمان قادر به جذب نوآوری‌ها و ایده‌های جدید باشد و در مقابل تحولات بازار و رقبا تقویت شود. دومین مضمون اساسی، ساختار ارتباطات داخلی است که نشان‌دهنده چگونگی جریان اطلاعات، تصمیم‌گیری‌ها و همکاری بین اعضای سازمان است. ساختار ارتباطات داخلی مناسب باعث می‌شود که اطلاعات به بهترین شکل ممکن در سازمان جریان پیدا کند، تصمیم‌گیری‌ها به صورت موثر انجام شود و همکاری و هماهنگی بین افراد و واحدها بهبود یابد. در سازمان‌هایی که دارای ساختار ارتباطات داخلی مناسبی هستند، افراد احساس می‌کنند که دسترسی آسانی به اطلاعات دارند و می‌توانند بهترین تصمیم‌ها را برای سازمان بگیرند. به طور کلی، این دو مضمون پایه در مضمون سازمانی به عنوان دستورالعمل‌های اساسی عمل می‌کنند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با موفقیت به چالش‌ها و فرصت‌های مختلف پاسخ دهند، ساختارها و فرآیندهای خود را بهینه‌سازی کنند و به انطباق با محیط خود بیشتر شوند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون دادخواه قشلاق، فاطمه و واحدی، مجید (۱۴۰۲)؛ فتح آبادی و همکاران (۱۴۰۱)، چن و همکاران (۲۰۲۱) هم خوانی و هم راستاست.

مضمون سازمان دهنده عوامل فناوری شامل مضمون پایه همچون سیستم های دانشی، مخازن دانشی می باشد. می توان گفت که مضمون سازمان دهنده عوامل فناوری، از جمله سیستم های دانشی و مخازن دانشی، به عنوان پایه های اساسی در عوامل فناوری به شمار می آیند. سیستم های دانشی به مجموعه ای از فناوری ها و ابزارهایی اطلاق می شود که به جمع آوری، سازماندهی، ذخیره سازی، جستجو و دسترسی به دانش در سازمان کمک می کنند. این سیستم ها اغلب شامل پایگاه های داده، سامانه های مدیریت محتوا، سیستم های مدیریت اسناد و سایر فناوری هایی هستند که به کارکنان این امکان را می دهند تا به دانش موجود در سازمان دسترسی پیدا کنند و آن را به اشتراک بگذارند. در کنار سیستم های دانشی، مخازن دانشی نیز به عنوان یک جزء اساسی دیگر از مضمون سازمان دهنده در این حوزه مطرح می شوند. این مخازن به صورت مکانیزم هایی برای جمع آوری و ذخیره سازی دانش، تجربیات، تخصص ها، فرآیندها، مستندات و داده های مرتبط در سازمان عمل می کنند. آن ها به کارکنان اجازه می دهند که دانش خود را به طور مرتب و سازمان یافته ذخیره و به اشتراک بگذارند، به این ترتیب که سازمان از دسترسی آسان به دانش و اطلاعات برای تصمیم گیری های بهتر و بهبود فرآیندهای خود بهره مند شود. به طور خلاصه، این دو مضمون پایه در عوامل فناوری نقش مهمی ایفا می کنند. آن ها باعث می شوند تا سازمان ها به یک بستر مستحکم برای جمع آوری، مدیریت و به اشتراک گذاری دانش دست یابند و به این ترتیب، به نحوه ی بهتری برای مدیریت دانش و بهره وری سازمانی دست یابند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون عباسی (۱۴۰۲)، کوارچیونی و همکاران (۲۰۲۲) هم خوانی و هم راستاست.

مضمون سازمان دهنده فرآیندها و رویه ها شامل مضمون پایه همچون رویه های یادگیری و بهبود مستمر، فرآیندهای مدیریت دانش می باشد.

میتوان گفت که مضمون سازمان دهنده فرآیندها و رویه ها شامل یک سری اصول و استراتژی هایی است که سازمان برای مدیریت و بهبود پایدار فرآیندهای خود در نظر می گیرد. دو مضمون پایه در این حوزه شامل رویه های یادگیری و بهبود مستمر، و فرآیندهای مدیریت دانش می باشند که به صورت جامع به شرح زیر می باشد: اولین مضمون پایه، رویه های یادگیری و بهبود مستمر است. این رویه ها نشان دهنده تعهد سازمان به فرآیندهایی است که به طور مداوم عملکرد سازمان را ارزیابی کرده و اقداماتی را برای بهبود آن ها انجام می دهد. رویه های یادگیری و بهبود مستمر دربرگیرنده چرخه هایی از تحلیل، برنامه ریزی، اجرا، ارزیابی و بهبود مداوم هستند که به سازمان این امکان را می دهند تا از تجربیات گذشته آموزش بگیرند، به اشکال مختلفی آزمایش ها را انجام دهند و در نهایت به بهبود مداوم و پیشرفت مستمر دست پیدا کنند. دومین مضمون اساسی، فرآیندهای مدیریت دانش است. این فرآیندها نشان دهنده روش ها و استراتژی هایی هستند که سازمان برای جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، و به اشتراک گذاری دانش درون سازمانی از طریق فرآیندهای ساختارمند و مدیریت شده به کار می برد. این فرآیندها به کارکنان امکان می دهند تا از دانش موجود در سازمان بهینه استفاده کنند، به روزرسانی های لازم را دریافت کنند و در نهایت، به سازمان کمک کنند تا به سرعت و با کیفیت بیشتری به موفقیت دست یابد. به طور کلی، این دو مضمون پایه در فرآیندها و رویه ها نقش بسیار مهمی ایفا می کنند. آن ها به سازمان کمک می کنند تا فرآیندهای خود را بهبود داده و با انعطاف پذیری و بهره وری بیشتری عمل کنند، در نتیجه سازمان قادر خواهد بود با تغییرات محیطی و رقابت های بازاری که متغیر هستند، به بهترین شکل ممکن پاسخ دهد و به پیشرفت مداوم دست یابد. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون پاتواری و همکاران (۲۰۲۲)؛ چن و همکاران (۲۰۲۱) هم راستاست. مضمون سازمان دهنده ارزیابی عملکرد شامل مضمون پایه همچون شاخص های عملکرد یادگیری سازمانی، سیستم های ارزیابی و بازخورد می باشد.

می توان گفت که مضمون سازمان دهنده ارزیابی عملکرد شامل یک سری اصول و فرآیندهایی است که سازمان برای ارزیابی و بهبود عملکرد خود به کار می برد. دو مضمون پایه در این حوزه شامل شاخص های عملکرد یادگیری سازمانی و سیستم های ارزیابی و بازخورد می باشند که به شرح زیر می آیند: اولین مضمون پایه، شاخص های عملکرد یادگیری سازمانی هستند. این شاخص ها نشان دهنده معیارها و اندازه گیری هایی هستند که سازمان برای اندازه گیری و ارزیابی عملکرد یادگیری و پذیرش دانش در سازمان استفاده می کند. این شاخص ها می توانند شامل نرخ بهره وری دانش، نرخ

انتقال دانش، میزان شرکت در فرآیندهای یادگیری، و میزان استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باشند. با استفاده از شاخص‌های عملکرد یادگیری سازمانی، سازمان می‌تواند نقاط قوت و ضعف خود را در ارتباط با مدیریت دانش شناسایی کرده و بهبودهای لازم را اعمال کند. دومین مضمون اساسی، سیستم‌های ارزیابی و بازخورد هستند که به سازمان کمک می‌کنند تا عملکرد خود را به طور مداوم ارزیابی کرده و بازخورد لازم را دریافت کنند. این سیستم‌ها شامل فرآیندهایی هستند که از جمله تعیین اهداف و استانداردهای عملکرد، انجام ارزیابی‌های دوره‌ای، ارائه بازخورد به کارکنان، و انجام اقدامات اصلاحی برای بهبود عملکرد می‌باشند. با ایجاد سیستم‌های قوی ارزیابی و بازخورد، سازمان قادر خواهد بود تا به طور مداوم عملکرد خود را ارزیابی کرده، نقاط ضعف را شناسایی و اصلاح کند و در نتیجه به بهره‌وری بیشتر و بهبود پایدار دست یابد. به طور کلی، این دو مضمون پایه در ارزیابی عملکرد نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. آن‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا به طور مداوم عملکرد خود را مانند یادگیری و بهره‌وری، ارزیابی کرده و به بهبود مداوم دست یابند، در نتیجه باعث بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شوند و به هدف‌های استراتژیک خود نزدیک‌تر می‌شوند. از همین رو نتایج این پژوهش با پژوهش چون چن و همکاران (۲۰۲۲)؛ کوارچیونی و همکاران (۲۰۲۲)؛ بویکت و همکاران (۲۰۲۱) هم خوانی و هم راستاست. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهای ذیل ارائه میشود:

- تعیین استراتژی‌ها و اهداف مشخص برای یادگیری سازمانی بر اساس نیازها و اولویت‌های سازمانی.
- ایجاد فرهنگی که به یادگیری مستمر و اشتراک دانش تشویق می‌کند و ارزش‌های یادگیری را ترویج می‌کند.
- ارائه زیرساخت‌های فناوری مناسب برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان.
- تشکیل گروه‌های کاری برای حل مسائل و به اشتراک‌گذاری تجربیات، همچنین تشکیل تیم‌های یادگیری برای آموزش‌ها و کارگاه‌های آموزشی.
- اجرای فرآیندهای بهبود مستمر بر اساس بازخوردها و تجربیات به دست آمده از یادگیری و اشتباهات گذشته.
- تشویق کارکنان به به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات شخصی خود در محیط کار.
- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی متنوع که شامل آموزش‌های حضوری، آنلاین، و کارگاه‌های عملی باشد.
- ارزیابی پیامدهای یادگیری سازمانی و پیگیری عملکرد آن به منظور بهبود مستمر.
- تقویت شبکه‌های اجتماعی داخلی سازمان برای ارتباطها و به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان.
- توسعه روش‌ها و سیستم‌های مدیریت دانش برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، و استفاده بهینه از دانش داخلی و خارجی.

منابع

- ثقفی، تکتتم؛ قربانی، محمود؛ ناصری، نازی اسادات (۱۳۹۹). طراحی مدل استقرار سازمان مربی‌گرا با رویکرد یادگیری سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱۲(۲)، ۲۸۹-۳۱۶.
- زمانی، عباس؛ حسینی طبقدهی، لیلا؛ مومنی مهموئی، حسین (۱۴۰۰). ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش ۲. ۱۳۰-۱۴۲.
- سالاری، فوزیه؛ احمدی، امینه؛ احقر، قدسی (۱۴۰۰). ارائه مدل محیط یادگیری حرفه‌ای الکترونیکی بر پایه

شناسایی عوامل استقرار یادگیری سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش و ارائه الگو با روش تحلیل مضمون

حمایت سازمانی و ارتباطات سازمانی معلمان. توسعه ی آموزش جندی شاپور 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 اطلاع رسانی. ۱۱۲(۱)، ۱۴۲-۱۶۵.

- فتح آبادی، 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.

- 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 (1402)، نقش یادگیری سازمانی در سلامت سازمانی با میانجی گری بهزیستی ذهنی در مدارس متوسطه شهرستان بوشهر، هشتمین کنفرانس علمی رهیافت های نوین در علوم انسانی ایران، ایلام.

- عباسی، محسن (۱۴۰۲)، یک روش جدید از مدیریت دانش مبتنی بر درک شبکه های یادگیری سازمانی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری.

- قلی پور، وحید؛ ابوالفضل بهروزی، مسعود غفوری (۱۴۰۰). نقش استراتژی های مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی، نو آوری سازمانی و تسهیم دانش در سازمان. نشریه نگرش های نوین بازرگانی ۵. ۱۷۹-۱۹۹.

- لطفی کیا، کاوه؛ کلباران زاد قدیم، محمدرضا؛ حقیقت منفرد، جلال؛ مرجانی، تیمور (۱۴۰۰). طراحی الگوی بومی مدیریت دانش برای سازمان های پژوهش محور (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی). علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۷(۳)، ۳۵۲-۳۲۳.

- 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.

-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.

-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.

-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.

-Zhao, S., Liu, X., Andersson, U., & Shenkar, O. (2022). Knowledge management of emerging economy multinationals. *Journal of World Business*, 57(1), 101255.

-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.

-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.

-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).

-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.

-Agheli, M., NikMenesh, S., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). Training on thesis writing and scientific article writing. Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)

-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.

-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.

- 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.

Abstract

In the age of knowledge and information, more than ever, organizations need continuous learning and updating their knowledge in order to be successful in dynamic and competitive environments. Organizational learning is very important as a process by which organizations can learn from past experiences and improve their knowledge. In this regard, knowledge management plays a significant role as one of the key tools for establishing organizational learning. Therefore, the aim of the research is to design the establishment model of organizational learning based on knowledge management. In this research, 15 experts were interviewed. The snowball method was used to collect information, and then, using thematic analysis method, the information extracted from the texts and interviews were categorized and analyzed. Reliability was checked and verified using the method of two coders and open reliability of the test. The results showed that the establishment model of organizational learning based on knowledge

management should have features such as leadership and management, organizational structure, organizational culture, performance evaluation, processes and procedures, technology factors. Finally, these results were classified into 12 basic themes, 6 organized themes and one overarching theme. It is hoped that the results of this research can help managers and researchers to better understand and implement the principles of knowledge management and organizational learning and pave the way to achieve learning and innovative organizations.

Key words: knowledge management , management, organization, organizational learning.