



Journal Website

Article history:
Received 01 July 2026
Revised 09 October 2026
Accepted 18 October 2026
Initial Publication 18 October 2026
Final Publication 21 April 2027

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 1, pp 1-21



E-ISSN: 3041-8933

Identifying Barriers to the Development of Learning Organizations in Iraq's Public Sector: A Study of the South Electricity Production Company in Basra Province

Hasan Saleh Mathkoor. Almaliki¹, Hasan. Zarei Matin², Mehdi. Golverdi³

¹ PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Tehran

² Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran

³ Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management & Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: matin@ut.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Almaliki, H. S. M., Zarei Matin, H., & Golverdi, M. (2027). Identifying Barriers to the Development of Learning Organizations in Iraq's Public Sector: A Study of the South Electricity Production Company in Basra Province. *Dynamic Management and Business Analysis*, 6(1), 1-21.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.493>



© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to systematically identify and explain the barriers to developing a learning organization in Iraq's public sector, focusing on the South Electricity Production Company in Basra Province.

Methodology: This applied study adopted a qualitative, exploratory design. The participants comprised 19 senior managers, middle-level supervisors, and experienced employees of the South Electricity Production Company, selected through purposive and snowball sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis. The coding and analytical process generated 133 initial codes, 63 secondary codes, 21 subthemes, and five overarching themes.

Findings: The thematic analysis indicated that barriers to becoming a learning organization were organized into five interconnected domains: bureaucracy and centralization, inadequate human capacity and leadership, discontinuities in learning and knowledge transfer, political intervention and managerial instability, and operational and infrastructural constraints. Centralized decision-making and bureaucratic dominance restricted organizational autonomy, experimentation, and innovation, while weaknesses in leadership and human-resource development constrained the activation and utilization of employee knowledge. Inadequate documentation and knowledge-sharing mechanisms prevented individual experience from being transformed into organizational memory. Political intervention and managerial turnover disrupted continuity in learning and developmental initiatives, whereas resource, technological, and operational constraints reduced opportunities for organizational reflection and innovation. Importantly, these barriers did not operate independently; rather, they formed a mutually reinforcing cycle in which structural and operational pressures diminished learning capacity, while weak organizational learning further reduced the organization's ability to address underlying problems effectively.

Conclusion: Developing a learning organization in Iraq's public sector requires simultaneous, multilevel reforms in decision-making structures, leadership and human capital, knowledge management and transfer, managerial stability, and operational infrastructure. Isolated interventions such as employee training are unlikely to be sufficient unless learning is institutionally embedded in organizational processes linking experience, knowledge, decision-making, and corrective action.

Keywords: Learning organization, organizational learning, organizational barriers, Iraqi public sector, South Electricity Production Company, Basra.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The growing complexity of public-sector environments, the acceleration of technological and institutional change, increasing expectations for service quality, and persistent pressures for efficiency have made organizational learning a strategic necessity rather than an optional managerial practice. Public organizations are increasingly required to acquire, interpret, share, preserve, and apply knowledge in ways that enable them to respond to emerging problems, improve decision-making, and adapt established routines to changing conditions. Within this context, the concept of the learning organization has become particularly important because it shifts attention from isolated training activities toward the institutionalization of continuous learning across individual, group, and organizational levels. In the public sector, however, organizational learning develops under distinctive conditions characterized by formal accountability, administrative hierarchy, political oversight, regulatory constraints, multiple and sometimes competing goals, and restricted managerial discretion. Consequently, models derived from private-sector organizations cannot be transferred uncritically to public administration ([Anand & Brix, 2022](#)). Evidence also suggests that public managers learn from performance information only when such information stimulates problem recognition, innovative search, reflection, and organizational change rather than remaining confined to reporting routines ([Hansen & Nielsen, 2022](#)). Organizational learning can likewise strengthen proactive policy orientation when it interacts constructively with accountability arrangements ([Lee, 2024](#)). A central requirement of the learning organization is the effective management and circulation of knowledge. Systematic evidence indicates that knowledge management in public organizations contributes to organizational improvement, innovation, service effectiveness, and more productive use of institutional knowledge resources ([Kassa & Ning, 2023](#)). Digital transformation may support these processes by facilitating the capture, storage, retrieval, and dissemination of organizational knowledge, although technology alone does not create a learning organization unless it is accompanied by supportive structures, managerial practices, and a culture of knowledge use ([Alvarenga et al., 2020](#)). Public-sector knowledge management is also shaped by competing institutional logics, which can influence what forms of knowledge are valued, how information is shared, and how organizational actors respond to learning opportunities ([Laihonen & Kokko, 2020](#)). Recent research further confirms that knowledge-sharing behavior in public organizations results from the interaction of individual, organizational, technological, cultural, and leadership-related determinants ([Rizky et al., 2025](#)), and that effective knowledge sharing can improve the quality of public service delivery ([Khuong et al., 2025](#)). Its performance consequences may also differ according to the characteristics and task structures of public agencies, highlighting the importance of contextual analysis ([Hong, 2026](#)). Nevertheless, public organizations frequently encounter structural conditions that obstruct learning. Excessive formalization, centralized decision-making, rigid hierarchical arrangements, inadequate resources, and limited technological support have been identified as major barriers to implementing the learning-organization concept in public administration ([Pasiieczny & Rosiak, 2022](#)). Continuous learning may help organizations overcome bureaucratic limitations, but this requires flexibility, managerial commitment, and institutional support for experimentation and reflection ([Shava & Muringa, 2024](#)). External learning mechanisms, including international benchmarking, can further contribute to organizational learning when

administrative systems are sufficiently open to comparison, adaptation, and the transfer of successful practices (Kłobukowska et al., 2024). Learning may also be enhanced through participatory mechanisms that incorporate knowledge from employees, citizens, and other stakeholders into organizational problem-solving and value creation (Lenart-Gansiniec & Sułkowski, 2020). Leadership and human capacity represent another critical dimension. Leadership styles can strengthen or weaken knowledge-sharing behavior among civil servants (Devi et al., 2024), while ethical leadership and employees' psychological capital can foster knowledge exchange in public organizations (Amber et al., 2022). Formal incentives are not necessarily sufficient to generate knowledge sharing unless appreciation and performance-management systems are aligned with knowledge-oriented behaviors (Fischer, 2022). A learning culture is also associated with innovative behavior, particularly when employees have opportunities to share knowledge and exercise job autonomy (Lee & Jin, 2023). Furthermore, learning becomes organizational only when experience is transferred beyond individuals. Communities of practice can facilitate the movement of tacit and experiential knowledge from the individual to the collective level (Jørgensen et al., 2021), while cross-departmental learning depends on communication, collaboration, trust, and supportive organizational arrangements (Sunnemark et al., 2024). Internal administrative communication between employees and supervisors likewise affects the quality and continuity of knowledge sharing (Bougherza et al., 2025). Research on public enterprises also emphasizes the distinction between accumulated knowledge stocks and learning flows: organizations may possess extensive technical expertise but still fail to learn if knowledge does not circulate effectively across organizational levels (Cançado & Drumond, 2025). Organizational learning in public institutions is additionally embedded within political and institutional environments. Studies of national bureaucracies indicate that learning is influenced simultaneously by individual, social, organizational, and political factors (Janus & Esser, 2025), while research on public leaders operating under recurring crises demonstrates that learning has cognitive, behavioral, and political dimensions and is shaped by public-service motivation and institutional context (Debela, 2025). Resource constraints may further reduce opportunities for staff development and institutional reflection, transforming potentially strategic organizational change into short-term responses to immediate pressures (Elliott, 2020). These issues are particularly salient in infrastructure-intensive organizations such as electricity-generation companies, where continuity of operations, technical expertise, knowledge transfer, maintenance experience, rapid problem-solving, and organizational memory are directly related to operational reliability. Evidence from state-owned enterprises additionally suggests that organizational learning may improve performance through the development of innovation capability (Bogale et al., 2025). Against this background, the present study aimed to identify and explain the barriers to the realization of a learning organization in Iraq's public sector, with particular emphasis on the South Electricity Production Company in Basra Province.

Methods and Materials

The study employed an applied, qualitative, and exploratory research design because the barriers to organizational learning were assumed to be context-dependent, multilayered, and embedded in interactions among administrative structures, managerial practices, human resources, knowledge processes, political conditions, and operational realities. The study was conducted in the South Electricity Production Company in Basra Province, Iraq. Participants consisted of 19 individuals drawn from senior managers, middle-level supervisors, and experienced employees who possessed direct knowledge of

organizational processes and operational conditions. Participants were selected using purposive and snowball sampling so that individuals with relevant managerial and technical experience could be included. Data were collected through semi-structured interviews designed to elicit participants' perceptions and experiences regarding impediments to organizational learning, knowledge sharing, managerial continuity, employee development, decision-making, and operational adaptation. Data collection continued until sufficient conceptual coverage of the research problem had been achieved. The interview data were analyzed using Braun and Clarke's thematic-analysis approach. Analysis involved repeated reading of the interview material, identification of meaningful units, generation of initial codes, consolidation of conceptually related codes, construction of subthemes, and final abstraction into overarching themes. The analytical procedure produced 133 initial codes, 63 secondary codes, 21 subthemes, and five main themes representing the major categories of barriers to the realization of a learning organization in the company.

Findings

The findings revealed five interconnected categories of barriers. The first theme, bureaucracy and centralization, included centralization of decision-making, slow organizational response, domination of administrative procedures and rule-oriented practices over initiative and change, restricted authority of units and employees in addressing operational problems, and structural inflexibility in responding to changing needs. The second theme, weakness of human capacity and leadership, comprised conservative managerial attitudes toward change and learning, inadequate systems for developing and empowering human resources, mismatch between employees' competencies and emerging industry requirements, dominance of authoritarian leadership over participation and collective learning, and limited strategic and systems thinking among managers. The third theme, discontinuity in learning and knowledge transfer, included dependence of specialized knowledge on particular employees and key individuals, inadequate documentation and accumulation of lessons derived from operational experience, weak knowledge transfer across organizational units and hierarchical levels, and limited acquisition of knowledge and experience from professional and interorganizational environments. The fourth theme, political intervention and managerial instability, was reflected in political and nonprofessional influence over appointments and managerial decision-making, frequent managerial changes, discontinuity of organizational programs, dominance of short-term administrative considerations over strategic planning, and organizational vulnerability to political and security crises. The fifth theme, operational and infrastructural constraints, included aging and unstable production infrastructure, insufficient financial resources for modernization and organizational development, prioritization of uninterrupted electricity production over learning and innovation, and vulnerability of operations to fuel and energy constraints. Overall, the results indicated that these barriers did not function independently. Rather, bureaucracy and centralization reduced the organization's capacity for timely learning and action; weak leadership and human capacity limited the activation of employee knowledge; discontinuities in knowledge transfer prevented experience from becoming organizational memory; political and managerial instability disrupted the continuity of learning initiatives; and operational and infrastructural pressures reduced the time, resources, and organizational attention available for reflection, innovation, and systematic learning.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that the failure to realize a learning organization in the South Electricity Production Company should not be interpreted primarily as a shortage of training or employee expertise. Instead, the central problem lies in the interaction among structural, human, knowledge-related, political, and operational barriers that collectively interrupt the conversion of experience into organizational learning. Excessive centralization appears to widen the distance between those who identify operational problems and those authorized to respond to them, thereby weakening experimentation, local problem-solving, and rapid organizational adaptation. Leadership problems intensify this constraint when managerial conservatism, authoritarian approaches, limited strategic thinking, and weak human-resource development reduce employee participation and discourage the use of knowledge distributed throughout the organization. The knowledge-transfer findings further suggest that the organization possesses valuable technical and experiential knowledge, but that this knowledge remains vulnerable because it is frequently attached to individuals rather than embedded in institutional memory, formal documentation systems, cross-unit learning processes, or structured mechanisms for intergenerational knowledge transfer. Political intervention and managerial instability add another layer of fragility by interrupting programs, changing priorities, weakening continuity, and preventing lessons accumulated under one managerial period from being systematically transferred to the next. At the same time, operational pressures create a persistent tension between maintaining electricity production and investing organizational time and resources in reflection, documentation, professional development, and innovation. These conditions form a self-reinforcing cycle: immediate operational problems consume the resources required for organizational learning, while weak learning capacity limits the organization's ability to address the underlying causes of recurring operational difficulties. The practical implication is that isolated interventions are unlikely to produce a sustainable learning organization. Increasing the number of training programs without decentralizing appropriate decisions, strengthening leadership, improving knowledge-transfer systems, protecting organizational learning from managerial discontinuity, and investing in supporting infrastructure would address only a fraction of the problem. Sustainable transformation requires an integrated organizational approach in which decision-making structures become sufficiently flexible to use local knowledge, leadership practices encourage participation and reflection, human-resource systems support continuous competency development, organizational knowledge is systematically documented and shared, managerial transitions preserve institutional memory, and technological and operational infrastructure provides the minimum conditions necessary for innovation. The study therefore concludes that the development of a learning organization in Iraq's public electricity sector depends on the simultaneous institutionalization of learning across administrative, managerial, knowledge, political, and operational domains, so that individual experience can be converted into collective knowledge and collective knowledge can consistently inform organizational decision-making, problem-solving, and long-term improvement.

شناسایی موانع تحقق سازمان‌های یادگیرنده در بخش دولتی عراق: مطالعه شرکت تولید برق جنوب در استان بصره

حسن صالح مذکور المالکی^۱، حسن زارعی متین^۲، مهدی گل وردی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، تهران

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: matin@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

المالکی، حسن صالح مذکور، زارعی متین، حسن، و گل وردی، مهدی. (۱۴۰۶). شناسایی موانع تحقق سازمان‌های یادگیرنده در بخش دولتی عراق: مطالعه شرکت تولید برق جنوب در استان بصره. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۶(۱)، ۲۱-۱.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف این پژوهش شناسایی و تبیین نظام‌مند موانع تحقق سازمان یادگیرنده در بخش دولتی عراق با تمرکز بر شرکت تولید برق جنوب در استان بصره بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۹ نفر از مدیران ارشد، سرپرستان میانی و کارکنان باتجربه شرکت تولید برق جنوب عراق بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و بر اساس روش تحلیل مضمون براون و کلارک تحلیل شدند. فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۳۳ کد اولیه، ۶۳ کد ثانویه، ۲۱ مضمون فرعی و پنج مضمون اصلی منجر شد. **یافته‌ها:** تحلیل مضامین نشان داد موانع تحقق سازمان یادگیرنده در پنج حوزه به هم پیوسته شامل بوروکراسی و تمرکزگرایی، ضعف ظرفیت انسانی و رهبری، گسست یادگیری و انتقال دانش، مداخلات سیاسی و بی‌ثباتی مدیریتی، و محدودیت‌های عملیاتی و زیرساختی سازمان‌دهی می‌شوند. یافته‌ها بیانگر آن بود که تمرکز تصمیم‌گیری و غلبه منطق بوروکراتیک، اختیار یادگیری و نوآوری را محدود می‌کند؛ ضعف رهبری و توسعه سرمایه انسانی مانع فعال شدن و بهره‌برداری از دانش کارکنان می‌شود؛ ناکارآمدی مستندسازی و انتقال تجربه از تبدیل دانش فردی به حافظه سازمانی جلوگیری می‌کند؛ مداخلات سیاسی و تغییرات مدیریتی استمرار برنامه‌های یادگیری را مختل می‌سازد؛ و محدودیت منابع، فناوری و زیرساخت‌های عملیاتی ظرفیت سازمان برای بازاندیشی، یادگیری و نوآوری را کاهش می‌دهد. این عوامل به صورت مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه چرخه‌ای متقابل و تقویت‌کننده ایجاد می‌کنند که در آن ضعف یادگیری توان سازمان را برای حل مسائل بنیادی کاهش می‌دهد. **نتیجه‌گیری:** تحقق سازمان یادگیرنده در بخش دولتی عراق مستلزم مداخله‌ای چندسطحی و هم‌زمان در ساختار تصمیم‌گیری، رهبری و سرمایه انسانی، مدیریت و انتقال دانش، ثبات مدیریتی و زیرساخت‌های عملیاتی است. رویکردهای تک‌بعدی، از جمله افزایش آموزش کارکنان بدون اصلاح ساختارها و فرایندهای سازمانی، برای رفع موانع یادگیری کافی نیستند و توسعه پایدار ظرفیت یادگیری نیازمند نهادینه‌سازی ارتباط میان تجربه، دانش، تصمیم‌گیری و اقدام سازمانی است.

کلیدواژه‌گان: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، موانع سازمانی، بخش دولتی عراق، شرکت تولید برق جنوب، بصره.

مقدمه

تحولات شتابان محیطی، پیچیده‌تر شدن مسائل عمومی، افزایش انتظارات شهروندان از کیفیت و پاسخگویی خدمات، گسترش فناوری‌های دیجیتال و فشار مستمر برای استفاده کارآمدتر از منابع، سازمان‌های دولتی را با ضرورتی اساسی برای یادگیری، انطباق و بازآفرینی شیوه‌های عمل مواجه ساخته است. در چنین فضایی، اتکای صرف به ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب اداری، تجربه‌های گذشته و رویه‌های تثبیت‌شده نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای متغیر محیطی باشد و سازمان‌های عمومی ناگزیرند توانایی خود را برای کسب، خلق، تسهیم، حفظ و به‌کارگیری دانش در فرایندهای تصمیم‌گیری و حل مسئله تقویت کنند. از این منظر، مفهوم «سازمان یادگیرنده» از یک ایده مدیریتی صرف فراتر رفته و به چارچوبی برای تبیین ظرفیت سازمان در مواجهه با تغییر، اصلاح مستمر عملکرد و تبدیل تجربه‌های فردی و جمعی به دانش نهادی تبدیل شده است. مرور ادبیات نشان می‌دهد که سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در بخش عمومی، اگرچه با ادبیات بخش خصوصی همپوشانی دارند، تحت تأثیر ویژگی‌های متمایزی همچون پاسخگویی عمومی، مقررات‌گرایی، محدودیت‌های بودجه‌ای، فشارهای سیاسی، چندگانگی اهداف، سلسله‌مراتب اداری و محدودیت در انعطاف مدیریتی قرار می‌گیرند؛ از این رو، تبیین یادگیری سازمانی در دولت مستلزم توجه به زمینه نهادی خاص بخش عمومی است (Anand & Brix, 2022). افزون بر این، ظرفیت یادگیری در سازمان‌های عمومی صرفاً به میزان آموزش کارکنان یا وجود دانش تخصصی وابسته نیست، بلکه به چگونگی تبدیل داده‌ها و تجربیات به دانش مشترک، نحوه تفسیر اطلاعات عملکردی و میزان استفاده از آنها برای اصلاح تصمیم‌ها و رویه‌ها بستگی دارد؛ شواهد تجربی نیز نشان داده‌اند که مدیران عمومی زمانی از اطلاعات عملکردی می‌آموزند که این اطلاعات به تمرکز بر مسئله، جست‌وجوی راه‌حل‌های جدید و آمادگی برای تغییر منجر شود (Hansen & Nielsen, 2022). در همین راستا، پیوند میان یادگیری سازمانی و جهت‌گیری فعال و آینده‌نگر سیاستی نیز اهمیت دارد، زیرا سازمانی که ظرفیت یادگیری بالاتری دارد، بهتر می‌تواند مسئولیت‌پذیری را از یک سازوکار کنترلی صرف به محرکی برای بازاندیشی و اقدام پیش‌دستانه تبدیل کند (Lee, 2024). بنابراین، سازمان یادگیرنده در بخش دولتی را باید نظامی دانست که در آن یادگیری نه به صورت مقطعی و فردمحور، بلکه در ساختارها، روابط، رویه‌های مدیریتی، الگوهای ارتباطی و سازوکارهای تصمیم‌گیری نهادینه شده است.

یکی از مهم‌ترین ابعاد تحقق سازمان یادگیرنده در بخش عمومی، توانایی سازمان در مدیریت و گردش دانش است. دانش در سازمان‌های دولتی معمولاً در میان افراد، واحدها، سامانه‌ها و سطوح مدیریتی پراکنده است و اگر سازوکارهای مؤثری برای ثبت، اشتراک، انتقال و کاربرد آن وجود نداشته باشد، تجربه کارکنان نمی‌تواند به حافظه سازمانی تبدیل شود. مطالعات مدیریت دانش در بخش عمومی نشان داده‌اند که مدیریت دانش با بهبود عملکرد سازمانی، نوآوری، کیفیت خدمات و استفاده مؤثرتر از منابع دانشی ارتباط دارد و نمی‌توان آن را صرفاً یک فعالیت پشتیبان یا فناورانه تلقی کرد (Kassa & Ning, 2023). در عین حال، تحول دیجیتال ظرفیت تازه‌ای برای گردآوری، ذخیره، دسترسی و تبادل دانش فراهم کرده است، اما برخورداری از فناوری به تنهایی تضمین‌کننده یادگیری نیست؛ زیرا اثربخشی ابزارهای دیجیتال به وجود ساختارهای هماهنگ، فرهنگ اشتراک دانش و قابلیت مدیریتی برای تبدیل اطلاعات به اقدام وابسته است (Alvarenga et al., 2020). همچنین، منطق‌های نهادی متفاوت در سازمان‌های عمومی می‌توانند بر چگونگی مدیریت و استفاده از دانش اثر بگذارند و میان اهداف حرفه‌ای، سیاسی، اداری و خدماتی نوعی پیچیدگی و گاه تعارض ایجاد کنند (Laihonen & Kokko, 2020). از سوی دیگر، پژوهش‌های جدید درباره تعیین‌کننده‌های اشتراک دانش در بخش عمومی نشان می‌دهند که این رفتار حاصل تعامل عوامل فردی، سازمانی، فناورانه، فرهنگی و مدیریتی است و نباید به انگیزش شخصی کارکنان تقلیل داده شود (Rizky et al., 2025). شواهد حاصل از سازمان‌های دولتی نیز حاکی از آن است که رفتار اشتراک دانش می‌تواند مستقیماً به ارتقای کیفیت ارائه خدمات عمومی کمک کند؛ زیرا دسترسی کارکنان به دانش همکاران، تجربه‌های

پیشین و راه‌حل‌های آزموده‌شده، ظرفیت پاسخگویی و حل مسئله را افزایش می‌دهد (Khuong et al., 2025). در سطح کلان‌تر، بررسی سازمان‌های فدرال آمریکا نیز نشان داده است که تأثیر اشتراک دانش بر عملکرد سازمانی می‌تواند بسته به ویژگی‌های وظایف و ماهیت مأموریت سازمان متفاوت باشد، موضوعی که اهمیت تحلیل زمینه‌ای یادگیری سازمانی را برجسته می‌سازد (Hong, 2026). بنابراین، یادگیری سازمانی هنگامی پایدار می‌شود که دانش فردی بتواند از مرزهای واحدهای سازمانی عبور کند، در حافظه سازمان تثبیت شود و در تصمیم‌ها، اصلاح رویه‌ها و عملکرد عملیاتی بازتاب یابد.

با این حال، یکی از موانع اساسی در مسیر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده، ساختار بوروکراتیک و تمرکزگرایی افراطی است. بوروکراسی در بخش عمومی ذاتاً منفی نیست و می‌تواند از طریق استانداردسازی، وضوح نقش‌ها و پاسخگویی قانونی به ثبات و پیش‌بینی‌پذیری کمک کند، اما زمانی که رسمی‌سازی، سلسله‌مراتب و تمرکز تصمیم‌گیری از حد کارکردی فراتر رود، جریان اطلاعات کند می‌شود، استقلال کارکنان کاهش می‌یابد و امکان تجربه، پرسشگری و بازاندیشی محدود می‌گردد. مطالعه موانع اجرای مفهوم سازمان یادگیرنده در مدیریت دولتی نشان داده است که رسمی‌شدن بیش از حد، ساختار سلسله‌مراتبی، محدودیت منابع، ضعف زیرساخت فناوری اطلاعات و استفاده ناکافی از دانش ذی‌نفعان می‌توانند فرایند یادگیری را به‌طور جدی مختل کنند (Pasiieczny & Rosiak, 2022). به همین ترتیب، بررسی حکومت‌های محلی در آفریقای جنوبی نشان داده است که یادگیری مستمر می‌تواند ابزار مهمی برای مقابله با محدودیت‌های بوروکراتیک باشد، اما تحقق آن مستلزم اصلاح هم‌زمان رویه‌های اداری، فرهنگ سازمانی و ظرفیت مدیریتی است (Shava & Muringa, 2024). در سطح بین‌سازمانی نیز، الگوبرداری بین‌المللی به‌عنوان یکی از روش‌های توسعه سازمان یادگیرنده در مدیریت عمومی مطرح شده است، زیرا مقایسه نظام‌مند رویه‌ها و نتایج میان سازمان‌ها می‌تواند زمینه شناسایی شکاف‌های عملکردی و انتقال تجربه را فراهم سازد؛ با این حال، بهره‌گیری از چنین سازوکارهایی نیازمند ساختاری است که پذیرای یادگیری از بیرون باشد (Kłobukowska et al., 2024). همچنین، یادگیری سازمانی در حکمرانی محلی می‌تواند از طریق سازوکارهای مشارکتی و جمع‌سپاری تقویت شود، زیرا ورود دانش شهروندان و ذی‌نفعان به فرایندهای سازمانی دامنه منابع دانشی سازمان را گسترش می‌دهد و ظرفیت خلق ارزش عمومی را افزایش می‌دهد (Lenart-Gansiniec & Sułkowski, 2020). بر این اساس، مشکل بوروکراسی زمانی تشدید می‌شود که قواعد و سلسله‌مراتب نه به‌عنوان چارچوبی برای هماهنگی، بلکه به‌عنوان مانعی برای گردش دانش، تعامل افقی، یادگیری از تجربه و مشارکت در تصمیم‌گیری عمل کنند.

در کنار ساختار، عامل انسانی و کیفیت رهبری از ارکان تعیین‌کننده ظرفیت یادگیری در سازمان‌های عمومی است. سازمان‌ها از طریق کارکنان خود می‌آموزند و بخش مهمی از دانش سازمانی، به‌ویژه در محیط‌های فنی و عملیاتی، ماهیتی ضمنی دارد و طی سال‌ها تجربه، حل مسئله، مواجهه با بحران و تعامل حرفه‌ای شکل می‌گیرد. بنابراین، ضعف در جذب، توسعه، انگیزش، حفظ و جانشینی نیروی انسانی می‌تواند به فرسایش تدریجی حافظه سازمانی منجر شود. در این میان، رهبران نقشی فراتر از مدیریت وظایف روزمره دارند و باید شرایط لازم برای گفت‌وگو، اعتماد، بازخورد، یادگیری از خطا و مشارکت کارکنان را فراهم سازند. شواهد نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری می‌توانند اثر عوامل مختلف بر اشتراک دانش میان کارکنان دولت را تقویت یا تضعیف کنند و از این طریق بر تبدیل دانش فردی به دانش جمعی اثر بگذارند (Devi et al., 2024). در سازمان‌های عمومی پاکستان نیز نقش اخلاقی رهبران و سرمایه روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان عوامل مهم در شکل‌گیری رفتار اشتراک دانش گزارش شده است و این موضوع نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی فقط محصول سازوکارهای رسمی نیست، بلکه به کیفیت روابط انسانی، ادراک عدالت و اعتماد نیز وابسته است (Amber et al., 2022). افزون بر این، نظام‌های ارزیابی عملکرد و مشوق‌ها زمانی می‌توانند به تسهیم دانش کمک کنند که قدردانی، مشارکت و رفتارهای دانشی را به‌طور معنادار منعکس سازند؛ در غیر این صورت، حتی وجود مشوق‌های رسمی نیز الزاماً به افزایش اشتراک دانش نمی‌انجامد (Fischer, 2022). فرهنگ یادگیری سازمانی نیز در این

میان نقشی محوری دارد؛ زیرا شواهد حاصل از دولت محلی نشان داده‌اند که فرهنگ یادگیری، از طریق تقویت اشتراک دانش و استقلال شغلی، می‌تواند رفتار نوآورانه کارکنان را افزایش دهد (Lee & Jin, 2023). به همین دلیل، سازمانی که از یک سو انتظار یادگیری و نوآوری دارد اما از سوی دیگر اختیار کارکنان را محدود، خطا را تنبیه و ارتباطات را کنترل می‌کند، عملاً شرایط تحقق سازمان یادگیرنده را تضعیف می‌سازد. بعد دیگر مسئله، گسست میان یادگیری فردی، انتقال دانش و نهادینه‌شدن تجربه در سطح سازمانی است. داشتن کارکنان ماهر یا برخورداری از تجربه‌های غنی، تا زمانی که این دانش در سطح فردی باقی بماند، برای ایجاد سازمان یادگیرنده کافی نیست. اجتماعات عمل و شبکه‌های حرفه‌ای می‌توانند با فراهم کردن فضایی برای تعامل منظم، تبادل تجربه و حل مسئله مشترک، شکاف میان دانش فردی و یادگیری جمعی را کاهش دهند؛ مطالعات بخش عمومی نیز نشان داده‌اند که چنین اجتماعاتی ظرفیت مهمی برای تقویت اشتراک دانش و انتقال تجربه میان کارکنان ایجاد می‌کنند (Jørgensen et al., 2021). در سطح بین‌بخشی نیز همکاری میان واحدهای مختلف سازمان می‌تواند فرصت یادگیری را افزایش دهد، اما انتقال دانش در این شرایط تحت تأثیر مرزهای سازمانی، روابط کاری، اعتماد، ساختار ارتباطی و شیوه هماهنگی قرار دارد (Sunnemark et al., 2024). ارتباطات اداری داخلی نیز در همین چارچوب اهمیت می‌یابد؛ زیرا کیفیت تبادل اطلاعات میان کارکنان و سرپرستان می‌تواند میزان دسترسی به دانش، درک مشترک از مسائل و آمادگی برای همکاری را تعیین کند و ضعف ارتباط عمودی و افقی می‌تواند به شکل‌گیری جزیره‌های دانشی منجر شود (Bougherza et al., 2025). افزون بر این، مطالعات مربوط به نظام‌های یادگیری در شرکت‌های دولتی نشان داده‌اند که صرف برخورداری از «ذخایر دانش» برای بهبود عملکرد کافی نیست و آنچه اهمیت دارد، شکل‌گیری جریان‌های مؤثر یادگیری و انتقال پیوسته دانش میان سطوح و واحدهای سازمان است (Cançado & Drumond, 2025). این تمایز به‌ویژه در شرکت‌های دولتی زیرساختی اهمیت دارد، زیرا بخش قابل‌توجهی از دانش مربوط به عملیات، نگهداری تجهیزات، مدیریت بحران و رفع خطاها در تجربه کارکنان انباشته می‌شود و در صورت نبود سازوکارهای انتقال و مستندسازی، با جابه‌جایی یا خروج افراد از سازمان از بین می‌رود.

یادگیری سازمانی در بخش عمومی همچنین به‌شدت تحت تأثیر زمینه سیاسی و نهادی قرار دارد. برخلاف بسیاری از سازمان‌های خصوصی که عمدتاً بر اساس منطق بازار و رقابت فعالیت می‌کنند، سازمان‌های دولتی با تغییر دولت‌ها، جابه‌جایی مدیران، اولویت‌های سیاسی، فشار ذی‌نفعان و الزامات پاسخگویی عمومی مواجه‌اند. در چنین محیطی، یادگیری ممکن است نه صرفاً بر مبنای نیازهای حرفه‌ای، بلکه تحت تأثیر ساختار قدرت، منافع نهادی و تغییرات مدیریتی شکل گیرد. بررسی یادگیری در بوروکراسی‌های ملی کمک‌رسان نشان داده است که تعیین‌کننده‌های یادگیری سازمانی در نهادهای دولتی ترکیبی از عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و سیاسی هستند و انتقال دانش از افراد به سطح سازمانی به روابط و موقعیت نهادی سازمان وابسته است (Janus & Esser, 2025). همچنین، مطالعه رهبران عمومی در شرایط بحران‌های تکرارشونده نشان داده است که یادگیری سازمانی رهبران دارای ابعاد شناختی، رفتاری و سیاسی است و انگیزش خدمت عمومی می‌تواند در چگونگی پاسخ رهبران به بحران و استخراج درس از تجربه نقش داشته باشد (Debela, 2025). از منظر دیگری، محدودیت منابع نیز می‌تواند ظرفیت یادگیری را کاهش دهد؛ زیرا کاهش بودجه‌های آموزش، توسعه و اصلاح سازمانی ممکن است فرصت یادگیری را محدود و تغییر را به اقداماتی کوتاه‌مدت و پروژه‌محور تبدیل کند (Elliott, 2020). در سازمان‌های زیرساختی، این وضعیت پیچیده‌تر است، زیرا فشار برای حفظ عملیات روزمره ممکن است منابع زمانی، مالی و انسانی لازم برای مستندسازی، بازاندیشی و توسعه دانش را مصرف کند. بنابراین، بی‌ثباتی مدیریتی، فشار سیاسی، محدودیت منابع و تغییر مستمر اولویت‌ها می‌توانند سبب شوند برنامه‌های یادگیری پیش از نهادینه‌شدن متوقف شوند و دانش سازمانی به افراد یا دوره‌های مدیریتی خاص وابسته باقی بماند.

اهمیت سازمان یادگیرنده زمانی روشن‌تر می‌شود که پیامدهای آن برای عملکرد و نوآوری سازمان‌های عمومی مورد توجه قرار گیرد. شواهد به‌دست‌آمده از شرکت‌های دولتی نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی می‌تواند از طریق تقویت قابلیت نوآوری، عملکرد سازمان را بهبود دهد، بنابراین یادگیری صرفاً یک ارزش فرهنگی یا توسعه‌ای نیست، بلکه می‌تواند پیامدهای مستقیم برای توان رقابتی، کیفیت عملیات و اثربخشی سازمان داشته باشد (Bogale et al., 2025). در عین حال، ظرفیت یادگیری در سازمان‌های دولتی باید با ویژگی‌های مأموریت و محیط عملیاتی آنان سازگار شود. سازمان‌هایی که با وظایف فنی، پیچیده و بحرانی سروکار دارند، بیش از سایر سازمان‌ها به ثبت تجربه، انتقال سریع دانش و استفاده از درس‌آموخته‌ها نیاز دارند. این مسئله در صنعت برق اهمیت مضاعف دارد، زیرا تداوم تولید، نگهداری تجهیزات، مدیریت خرابی‌ها، مقابله با محدودیت منابع و پاسخ به اختلالات، مستلزم دسترسی مستمر به دانش تخصصی و تجربه انباشته کارکنان است. در چنین محیطی، ضعف یادگیری می‌تواند نه تنها کیفیت تصمیم‌گیری، بلکه قابلیت اطمینان عملیات و پاسخگویی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد. به همین سبب، یادگیری سازمانی باید در پیوند با عملکرد، نوآوری، مدیریت دانش، رهبری و ساختار اداری مورد مطالعه قرار گیرد و رویکردهای تک‌عاملی نمی‌توانند پیچیدگی موانع موجود را به‌طور کامل تبیین کنند.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش، رهبری، اشتراک دانش و یادگیری در بخش عمومی، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌های موجود در زمینه‌های نهادی متفاوت از عراق انجام شده‌اند و بسیاری از آنها فقط یکی از ابعاد مسئله را بررسی کرده‌اند. برخی مطالعات بر موانع بوروکراتیک و ساختاری متمرکز بوده‌اند (Pasiczny & Rosiak, 2022; Shava & Muringa, 2024)، برخی بر اشتراک و انتقال دانش (Jørgensen et al., 2021; Rizky et al., 2025; Sunnemmark et al., 2024)، برخی بر رهبری، انگیزش و روابط کارکنان (Alvarenga et al., 2020; Kassa & Ning, 2023; Fischer, 2022; Amber et al., 2022; Devi et al., 2024)، برخی بر مدیریت دانش و تحول دیجیتال (Debela, 2025; Janus & Esser, 2025). این پراکندگی نشان می‌دهد که برای فهم موانع تحقق سازمان یادگیرنده در یک سازمان دولتی زیرساختی، لازم است عوامل ساختاری، انسانی، مدیریتی، دانشی، سیاسی و عملیاتی به‌صورت هم‌زمان و در تعامل با یکدیگر بررسی شوند. شرکت تولید برق جنوب عراق در استان بصره از این حیث بستر مناسبی برای چنین بررسی‌ای است؛ زیرا هم دارای ساختار اداری و رسمی دولتی است و هم ماهیت فنی و عملیاتی آن به دانش تخصصی، تجربه کارکنان، هماهنگی بین واحدها، پاسخ سریع به مسائل و حفظ حافظه سازمانی وابستگی بالایی دارد. از سوی دیگر، شرایط نهادی بخش دولتی عراق، فشارهای محیطی، محدودیت‌های منابع و ضرورت تداوم خدمات زیربنایی می‌تواند الگویی متمایز از موانع یادگیری ایجاد کند که الزاماً با یافته‌های حاصل از سایر کشورها یکسان نیست. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین موانع تحقق سازمان‌های یادگیرنده در بخش دولتی عراق با تمرکز بر شرکت تولید برق جنوب در استان بصره است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد و روش، کیفی و اکتشافی است و با هدف شناسایی و تبیین موانع تحقق سازمان یادگیرنده در شرکت تولید برق جنوب عراق در استان بصره انجام شده است. انتخاب رویکرد کیفی با ماهیت زمینه‌مند و چندلایه مسئله پژوهش تناسب دارد؛ زیرا موانع یادگیری سازمانی صرفاً در قالب متغیرهای ازپیش‌تعیین‌شده قابل تبیین نیستند و در تعامل میان ساختار اداری، بوروکراسی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، سبک مدیریت، انتقال دانش و شرایط محیطی شکل می‌گیرند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد، سرپرستان میانی و کارکنان باتجربه شرکت تولید برق جنوب گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با استفاده تکمیلی از روش گلوله‌برفی انجام گرفت و ملاک ورود مشارکت‌کنندگان، برخورداری از تجربه حرفه‌ای، شناخت فرایندهای سازمانی

و توانایی ارائه اطلاعات مرتبط با موضوع پژوهش بود. فرایند مصاحبه تا دستیابی به کفایت اطلاعاتی ادامه یافت؛ به گونه‌ای که پس از مصاحبه شانزدهم کاهش قابل توجه اطلاعات جدید مشاهده شد و برای اطمینان از کفایت داده‌ها، سه مصاحبه تکمیلی انجام گرفت. در نهایت، ۱۹ نفر در پژوهش مشارکت کردند که شامل ۵ مدیر ارشد، ۷ سرپرست میانی و ۷ کارمند و کارشناس باتجربه بودند.

مصاحبه‌ها به صورت حضوری، تلفنی یا برخط و بر اساس پروتکل نیمه ساختاریافته شامل محورهای ساختاری و بوروکراتیک، فرهنگی و منابع انسانی، مدیریتی، ارزیابی عملکرد و پاداش و عوامل سیاسی، امنیتی، اقتصادی، فناورانه و محیطی انجام شد. پس از اخذ رضایت مشارکت کنندگان، مصاحبه‌ها ثبت و به صورت کامل پیاده‌سازی شدند و برای حفظ محرمانگی، افراد با کدهای P1 تا P19 مشخص شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون براون و کلارک در شش مرحله شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش نهایی انجام گرفت. در این فرایند، ابتدا متن مصاحبه‌ها چندین بار بازخوانی و بخش‌های معنادار کدگذاری شد؛ سپس کدهای مرتبط در قالب مضامین اولیه سازمان‌دهی و با داده‌های خام تطبیق داده شدند تا انسجام درونی و تمایز مفهومی مضامین تضمین شود. در نهایت، ۱۳۳ کد اولیه، ۶۳ کد ثانویه، ۲۱ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی استخراج شد.

برای تضمین کیفیت و قابلیت اعتماد یافته‌ها، معیارهای اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری مورد توجه قرار گرفت. اعتبارپذیری از طریق انتخاب هدفمند مشارکت کنندگان واجد تجربه، تنوع سطوح سازمانی، تداوم مصاحبه‌ها تا کفایت اطلاعاتی و بررسی مستمر تناسب کدها و مضامین با داده‌های خام تقویت شد. انتقال‌پذیری با ارائه توصیف نسبتاً غنی از زمینه پژوهش، ویژگی مشارکت کنندگان و فرایند گردآوری داده‌ها فراهم شد تا خواننده بتواند قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های مشابه را ارزیابی کند. برای تقویت وابستگی، مراحل نمونه‌گیری، اجرای مصاحبه، پیاده‌سازی، کدگذاری، بازبینی و شکل‌گیری مضامین به صورت منظم مستندسازی شد. همچنین، تأییدپذیری با حفظ مسیر شواهد از متن مصاحبه‌ها تا کدها و مضامین نهایی و پرهیز از تحمیل پیش‌فرض‌های پژوهشگر بر داده‌ها مورد توجه قرار گرفت.

یافته‌ها

با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، داده‌های مورد نیاز از طریق گفت‌وگو با مشارکت کنندگان واجد شرایط گردآوری و پس از پیاده‌سازی و آماده‌سازی، در چارچوب روش تحلیل مضمون براون و کلارک مورد بررسی قرار گرفت. هدف این فصل، تشریح منظم فرایند تحلیل داده‌های کیفی و ارائه ساختار مفهومی حاصل از بررسی نظام‌مند دیدگاه‌ها و تجربیات مشارکت کنندگان درباره موانع تحقق سازمان یادگیرنده در بخش دولتی عراق است. بدین منظور، ابتدا فرایند آماده‌سازی و سامان‌دهی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها تشریح می‌شود و سپس مراحل کدگذاری و سازمان‌دهی داده‌ها در سطوح مختلف تحلیل، از مفاهیم اولیه تا مضامین نهایی، ارائه خواهد شد. در ادامه، مضامین شناسایی شده بر اساس ارتباط مفهومی و معنایی میان کدها سازمان‌دهی و با استفاده از شواهد مستخرج از مصاحبه‌ها تبیین می‌شوند.

در مرحله اول، پس از مطالعه دقیق متن مصاحبه‌های انجام‌شده، فرایند کدگذاری اولیه آغاز شد. به منظور حفظ انسجام تحلیل و ارتباط مستقیم داده‌ها با مسئله پژوهش، ابتدا محتوای مصاحبه هر مشارکت‌کننده بر اساس سؤال پژوهش سازمان‌دهی و تفکیک شد. سپس، متن هر بخش به صورت نظام‌مند و خطبه‌خط بررسی و واحدهای معنایی مرتبط با سؤال پژوهش شناسایی و کدگذاری شدند. در این فرایند، تلاش شد کدهای اولیه با حفظ معنای اظهارات مشارکت کنندگان و بدون تحمیل مفاهیم از پیش تعیین‌شده استخراج شوند. در این بخش پژوهشگر، اقدام به پیاده‌سازی و مکتوب کردن داده‌ها کرده است. پس از مکتوب‌سازی مصاحبه‌ها، به هر کدام از مشارکت کنندگان، یک کد اختصاص یافت که متشکل از حرف لاتین P به معنای مشارکت‌کننده و یک عدد است؛ به طور مثال P_۱ به معنای مصاحبه‌شونده اول است. در



مجموع، ۱۹ نفر از مشارکت‌کنندگان در فرایند انجام مصاحبه‌ها حضور داشتند و برای حفظ محرمانگی اطلاعات و ناشناس‌ماندن هویت آنان، مصاحبه‌ها با کدهای P_۱ تا P_{۱۹} مشخص شدند.

در مرحله بعد، متن مصاحبه‌ها پس از مکتوب‌سازی، چندین بار با دقت مطالعه و بازبینی شد تا عبارات و واحدهای معنایی مرتبط با دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان درباره موانع تحقق سازمان یادگیرنده در بخش دولتی شناسایی شود. در جریان این بررسی، بخش‌هایی از اظهارات مشارکت‌کنندگان که حاوی اطلاعات معنادار و مرتبط با مسئله پژوهش بود، به عنوان واحدهای تحلیل انتخاب و به صورت مستقل کدگذاری شدند. پس از تکمیل بررسی تمامی مصاحبه‌ها و تبدیل واحدهای معنایی مرتبط به کدهای اولیه، در مجموع ۱۳۳ کد اولیه در ارتباط با موانع تحقق سازمان یادگیرنده در بخش دولتی استخراج شد.

در مرحله دوم تحلیل، کدهای اولیه استخراج‌شده به صورت نظام‌مند مورد بازبینی و مقایسه قرار گرفتند. در این فرایند، کدهایی که از نظر مفهومی قرابت و اشتراک معنایی داشتند، شناسایی و در قالب کدهای ثانویه تجمیع شدند. همچنین، کدهای تکراری و موارد دارای همپوشانی مفهومی حذف یا ادغام شدند تا از تکرار یک مفهوم در ساختار نهایی تحلیل جلوگیری شود. در ادامه، کدهای ثانویه حاصل بر اساس ارتباط مفهومی و محتوایی در دسته‌های منسجم سازمان‌دهی شدند و برای هر دسته، یک مضمون فرعی متناسب با محتوای مشترک کدها تعیین شد. در نهایت، در بخش مربوط به موانع تحقق سازمان یادگیرنده در بخش دولتی، ۶۳ کد ثانویه و ۲۱ مضمون فرعی شناسایی و صورت‌بندی شد.

جدول ۱

دسته بندی کدهای ثانویه مرتبط با موانع تحقق سازمان یادگیرنده در بخش دولتی به مضامین فرعی

ردیف	کدهای ثانویه	مضمون فرعی
۱	تمرکز تصمیم‌های اجرایی در سطوح عالی سازمان	تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و کندی پاسخ سازمانی
۲	طولانی شدن زنجیره تأیید و تصویب تصمیم‌ها	
۳	تأخیر در واکنش سازمانی به مسائل و درخواست‌های واحدها	
۴	الزام به رعایت سلسله‌مراتب رسمی در انجام امور	غلبه رویه‌های اداری و مقررات‌محور بر ابتکار و تغییر
۵	اولویت‌یافتن مقررات بر تشخیص و ابتکار کارکنان	
۶	تعدد مراحل و پیچیدگی فرایندهای اداری	محدودیت اختیار مدیران میانی در حل مسائل عملیاتی
۷	محدودیت اختیار مدیران میانی در حل مسائل	
۸	وابستگی اقدامات واحدها به تأیید سطوح بالاتر	
۹	مشارکت محدود کارکنان در تصمیم‌های مرتبط با کار	انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمانی در برابر نیازهای متغیر
۱۰	دشواری تطبیق ساختار سازمانی با تغییرات محیطی	
۱۱	مرزبندی نامنعطف میان وظایف و واحدهای سازمانی	
۱۲	کندی اصلاح ساختار و فرایندها متناسب با شرایط جدید	ذهنیت مدیریتی محافظه‌کارانه در برابر تغییر و یادگیری
۱۳	احتیاط مدیران در پذیرش ایده‌ها و روش‌های جدید	
۱۴	ترجیح رویه‌های آشنا بر تجربه راهکارهای جدید	
۱۵	نگرانی از پیامدهای تغییر و نوآوری سازمانی	ضعف نظام توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی
۱۶	محدودیت فرصت‌های آموزش و یادگیری کارکنان	
۱۷	ضعف مسیرهای ارتقای حرفه‌ای و توسعه شغلی	
۱۸	ناکافی بودن حمایت سازمانی از ارتقای قابلیت‌های کارکنان	
۱۹	فاصله مهارت‌های موجود با نیازهای جدید سازمان	

کمیود تخصص‌های موردنیاز برای انجام وظایف تخصصی	ناهمخوانی شایستگی‌های نیروی انسانی با الزامات نوین صنعت	۲۰
ناهماهنگی آموزش‌های تخصصی با نیازهای واقعی کار	غلبه رهبری اقتدارمحور بر مشارکت و یادگیری جمعی	۲۱
تمرکز اختیار و کنترل در سبک مدیریت فردی		۲۲
محدودیت اظهار نظر کارکنان در تصمیم‌های مدیریتی		۲۳
غلبه ارتباط یک‌سویه بر گفت‌وگوی مدیریتی		۲۴
غلبه نگاه بخشی بر تحلیل مسائل سازمان	ضعف تفکر راهبردی و سیستمی در مدیریت سازمان	۲۵
ضعف توجه به روابط متقابل میان مسائل و واحدها		۲۶
کم‌رنگ‌بودن نگاه بلندمدت در تصمیم‌های مدیریتی		۲۷
تمرکز دانش تخصصی نزد کارکنان باسابقه	وابستگی دانش تخصصی به کارکنان و افراد کلیدی	۲۸
وابستگی انجام وظایف تخصصی به افراد مشخص		۲۹
دشواری انتقال دانش هنگام جابه‌جایی یا خروج افراد		۳۰
ثب‌نشدن منظم تجربه‌های حاصل از فعالیت‌ها	ضعف مستندسازی و انباشت دانش حاصل از تجربه‌های عملیاتی	۳۱
نبود سازوکار منسجم برای ثبت درس‌آموخته‌ها		۳۲
از دست‌رفتن تجربه‌های سازمانی در اثر خروج کارکنان		۳۳
انتقال محدود تجربه میان واحدهای سازمانی	گسست انتقال دانش میان واحدها و سطوح سازمانی	۳۴
ضعف ارتباط دانشی میان سطوح مدیریتی و اجرایی		۳۵
انتقال نیافتن تجربه‌های موفق میان واحدهای مختلف		۳۶
بهره‌گیری محدود از تجربه سازمان‌ها و نهادهای تخصصی	ضعف جذب دانش و تجربه از محیط تخصصی و بین‌سازمانی	۳۷
ارتباط محدود با مراکز علمی و حرفه‌ای بیرون از سازمان		۳۸
ضعف شناسایی و به‌کارگیری دانش جدید محیطی		۳۹
اثرگذاری ملاحظات سیاسی بر فرایند انتصاب مدیران	نفوذ سیاسی و غیرتخصصی در انتصاب و تصمیم‌گیری مدیریتی	۴۰
دخال‌ت معیارهای غیرتخصصی در تصمیم‌های مدیریتی		۴۱
کم‌رنگ‌شدن معیارهای شایستگی در انتخاب مدیران		۴۲
تغییرات مکرر در ترکیب مدیریت سازمان	بی‌ثباتی مدیریتی و گسست تداوم برنامه‌های سازمانی	۴۳
ناتمام‌ماندن برنامه‌ها در پی تغییر مدیران		۴۴
انتقال نیافتن تجربه و رویکردها میان دوره‌های مدیریتی		۴۵
اولویت‌یافتن مسائل فوری بر اهداف بلندمدت	غلبه ملاحظات کوتاه‌مدت و اداری بر برنامه‌ریزی راهبردی	۴۶
غلبه امور روزمره بر برنامه‌های توسعه‌ای		۴۷
کاهش توجه مدیریتی به پیامدهای بلندمدت تصمیم‌ها		۴۸
اختلال در اجرای برنامه‌ها در شرایط بحرانی	آسیب‌پذیری تداوم سازمانی در برابر بحران‌های سیاسی و امنیتی	۴۹
تأثیر ناامنی و بی‌ثباتی محیطی بر فعالیت‌های سازمان		۵۰
دشواری تداوم برنامه‌های توسعه‌ای در شرایط بحران		۵۱
فرسودگی تجهیزات و تأسیسات سازمانی	فرسودگی و ناپایداری زیرساخت‌ها و تجهیزات تولید	۵۲
تکرار خرابی و اختلال در تجهیزات و تأسیسات		۵۳
نیاز مستمر به تعمیر و بازسازی زیرساخت‌ها		۵۴
محدودیت اعتبارات برای نوسازی و بازسازی	محدودیت منابع مالی برای نوسازی و توسعه سازمانی	۵۵
محدودیت منابع مالی برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای		۵۶
اولویت‌یافتن هزینه‌های جاری بر سرمایه‌گذاری توسعه‌ای		۵۷
اولویت حفظ فعالیت‌های جاری بر برنامه‌های یادگیری	غلبه ضرورت تداوم تولید بر یادگیری و نوآوری	۵۸
غلبه مسائل فوری بر فرصت‌های نوآوری و بهبود		۵۹
کاهش زمان و فرصت کارکنان برای یادگیری و تجربه روش‌های جدید		۶۰
ناپایداری تأمین منابع انرژی موردنیاز فعالیت‌ها	آسیب‌پذیری عملیات در برابر محدودیت‌های سوخت، انرژی	۶۱
اختلال فعالیت‌ها در پی محدودیت‌های تأمین انرژی		۶۲

در مرحله نهایی تحلیل، مضامین فرعی حاصل از مراحل پیشین به صورت مکرر با محتوای مصاحبه‌ها، کدهای ثانویه و یکدیگر مقایسه و بازبینی شدند تا میزان انسجام مفهومی و ارتباط آن‌ها با مسئله پژوهش مشخص شود. در این فرایند، مضامین فرعی دارای قرابت مفهومی در سطحی بالاتر از انتزاع، در قالب دسته‌های مفهومی منسجم سازمان‌دهی شدند و بر اساس محتوای مشترک آن‌ها، مضامین اصلی شکل گرفتند. بدین ترتیب، مضامین اصلی نه بر اساس دسته‌بندی از پیش تعیین‌شده، بلکه از طریق فرایند تدریجی مقایسه، جمع‌بندی و بازبینی داده‌های کیفی استخراج شدند. در نهایت، ۵ مضمون اصلی شناسایی شد که ابعاد عمده موانع تحقق سازمان یادگیرنده در بخش دولتی را بازنمایی می‌کنند.

جدول ۲

تبدیل مضامین فرعی به مضامین اصلی مربوط به موانع تحقق سازمان یادگیرنده در بخش دولتی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	ردیف
بوروکراسی و تمرکزگرایی	تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و کندی پاسخ سازمانی	۱
	غلبه رویه‌های اداری و مقررات‌محور بر ابتکار و تغییر	۲
	محدودیت اختیار واحدها و کارکنان در حل مسائل عملیاتی	۳
	انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمانی در برابر نیازهای متغیر	۴
	ذهنیت مدیریتی محافظه‌کارانه در برابر تغییر و یادگیری	۵
ضعف ظرفیت انسانی و رهبری	ضعف نظام توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی	۶
	ناهمخوانی شایستگی‌های نیروی انسانی با الزامات نوین صنعت	۷
	غلبه رهبری اقتدارمحور بر مشارکت و یادگیری جمعی	۸
	ضعف تفکر راهبردی و سیستمی در مدیریت سازمان	۹
گسست یادگیری و انتقال دانش	وابستگی دانش تخصصی به کارکنان و افراد کلیدی	۱۰
	ضعف مستندسازی و انباشت دانش حاصل از تجربه‌های عملیاتی	۱۱
	گسست انتقال دانش میان واحدها و سطوح سازمانی	۱۲
	ضعف جذب دانش و تجربه از محیط تخصصی و بین‌سازمانی	۱۳
مداخلات سیاسی و بی‌ثباتی مدیریتی	نفوذ سیاسی و غیرتخصصی در انتصاب و تصمیم‌گیری مدیریتی	۱۴
	بی‌ثباتی مدیریتی و گسست تداوم برنامه‌های سازمانی	۱۵
	غلبه ملاحظات کوتاه‌مدت و اداری بر برنامه‌ریزی راهبردی	۱۶
	آسیب‌پذیری تداوم سازمانی در برابر بحران‌های سیاسی و امنیتی	۱۷
محدودیت‌های عملیاتی و زیرساختی	فرسودگی و ناپایداری زیرساخت‌ها و تجهیزات تولید	۱۸
	محدودیت منابع مالی برای توسعه سازمانی	۱۹
	غلبه ضرورت تداوم تولید بر یادگیری و نوآوری	۲۰
	آسیب‌پذیری عملیات در برابر محدودیت‌های سوخت، انرژی	۲۱

شکل ۱

شمای کلی موانع تحقق سازمان های یادگیرنده



بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که موانع تحقق سازمان یادگیرنده در شرکت تولید برق جنوب عراق را نمی توان به یک عامل منفرد، ضعف آموزشی یا کاستی مدیریتی محدود فروکاست، بلکه این موانع در قالب یک نظام به هم پیوسته از عوامل ساختاری، انسانی، دانشی، سیاسی و عملیاتی عمل می کنند. تحلیل ۱۹ مصاحبه به شناسایی ۱۳۳ کد اولیه، ۶۳ کد ثانویه، ۲۱ مضمون فرعی و در نهایت پنج مضمون اصلی شامل بوروکراسی و تمرکزگرایی، ضعف ظرفیت انسانی و رهبری، گسست یادگیری و انتقال دانش، مداخلات سیاسی و بی ثباتی مدیریتی، و محدودیت های عملیاتی و زیرساختی انجامید. این الگو نشان می دهد که مسئله اصلی در سازمان مورد مطالعه صرفاً نبود برخی مؤلفه های مطلوب سازمان یادگیرنده نیست، بلکه دشواری اساسی در برقراری پیوند پایدار میان تجربه، یادگیری، انتقال دانش، تصمیم گیری و اقدام سازمانی قرار دارد. این تفسیر با دیدگاه Anand و Brix همسو است که یادگیری سازمانی در بخش عمومی را پدیده ای چندسطحی و وابسته به زمینه نهادی می دانند و تأکید می کنند که ساختارهای اداری، الزامات پاسخگویی و ویژگی های خاص سازمان های عمومی می توانند مسیر تحقق سازمان یادگیرنده را متفاوت از بخش خصوصی سازند (Anand & Brix, 2022). همچنین، نتایج پژوهش حاضر با شواهد Bogale و

همکاران سازگار است که نشان دادند یادگیری سازمانی زمانی می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود که قابلیت‌های لازم برای تبدیل دانش به نوآوری و عمل در سازمان وجود داشته باشد (Bogale et al., 2025). بنابراین، یافته اصلی این پژوهش را می‌توان چنین تفسیر کرد که در یک سازمان دولتی زیرساختی، یادگیری زمانی شکل می‌گیرد که اجزای ساختاری، مدیریتی، دانشی و عملیاتی به‌صورت منسجم از آن پشتیبانی کنند.

نخستین مضمون اصلی، یعنی بوروکراسی و تمرکزگرایی، نشان داد که تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح عالی، طولانی‌شدن فرایند تأیید، غلبه مقررات و رویه‌های رسمی بر ابتکار، محدودیت اختیار واحدها و کارکنان و انعطاف‌ناپذیری ساختار در برابر نیازهای متغیر، از مهم‌ترین موانع تحقق سازمان یادگیرنده هستند. این یافته از آن جهت اهمیت دارد که یادگیری سازمانی نیازمند کوتاه‌بودن فاصله میان تشخیص مسئله و امکان اقدام اصلاحی است. هنگامی که کارکنان یا مدیران میانی مسئله‌ای را در سطح عملیات شناسایی می‌کنند، اما برای هرگونه اصلاح یا آزمودن راه‌حل جدید به تأیید چندین سطح سازمانی وابسته‌اند، تجربه عملی آنان به‌سختی به یادگیری تبدیل می‌شود. این نتیجه با مطالعه Rosiak و Pasieczny همسو است که رسمی‌شدن بیش از حد، سلسله‌مراتب، تمرکز و ضعف انعطاف ساختاری را از موانع اجرای مفهوم سازمان یادگیرنده در مدیریت دولتی معرفی کردند (Pasieczny & Rosiak, 2022). همچنین، Shava و Muringa نشان دادند که محدودیت‌های بوروکراتیک در حکومت محلی می‌تواند یادگیری مستمر و نوآوری را تضعیف کنند و غلبه بر آنها نیازمند ایجاد ظرفیت برای بازاندیشی و یادگیری مداوم است (Shava & Muringa, 2024). از سوی دیگر، نتایج مطالعه Kłobukowska و همکاران درباره الگوبرداری بین‌المللی در مدیریت عمومی بیانگر آن است که سازمان‌های دولتی زمانی می‌توانند از تجربیات بیرونی بیاموزند که ساختار آنها امکان مقایسه، اقتباس و اصلاح رویه‌ها را فراهم کند (Kłobukowska et al., 2024). از این منظر، بوروکراسی در شرکت مورد مطالعه صرفاً یک ویژگی اداری نیست، بلکه زمانی به مانع یادگیری تبدیل می‌شود که مقررات از ابزار هماهنگی به محدودکننده ابتکار، تبادل تجربه و اقدام اصلاحی تبدیل شوند.

دومین مضمون، ضعف ظرفیت انسانی و رهبری، شامل ذهنیت مدیریتی محافظه‌کارانه، ضعف توسعه و توانمندسازی منابع انسانی، ناهمخوانی شایستگی‌های کارکنان با الزامات جدید صنعت، غلبه رهبری اقتدارمحور بر مشارکت و ضعف تفکر راهبردی و سیستمی بود. این یافته نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود تجربه فنی و دانش تخصصی، اگر رهبران نتوانند فضای لازم برای گفت‌وگو، بازخورد، مشارکت و یادگیری از خطا ایجاد کنند، دانش موجود به ظرفیت سازمانی تبدیل نخواهد شد. این نتیجه با یافته‌های Devi و همکاران هم‌راستا است که نشان دادند سبک رهبری می‌تواند رابطه میان عوامل مؤثر بر اشتراک دانش و رفتار کارکنان دولت را تعدیل کند (Devi et al., 2024). Amber و همکاران نیز بر نقش رفتار اخلاقی رهبران و سرمایه روان‌شناختی کارکنان در تقویت اشتراک دانش در سازمان‌های عمومی تأکید کردند (Amber et al., 2022). افزون بر این، Fischer نشان داد که رفتارهای دانشی کارکنان تنها با مشوق‌های رسمی شکل نمی‌گیرد و قدردانی، ارزیابی عملکرد و همسویی نظام مدیریت منابع انسانی با رفتار اشتراک دانش اهمیت بالایی دارد (Fischer, 2022). این یافته با نتایج Jin و Lee نیز قابل توضیح است؛ زیرا آنان نشان دادند که فرهنگ یادگیری سازمانی از طریق اشتراک دانش و استقلال شغلی می‌تواند رفتار نوآورانه کارکنان دولت محلی را تقویت کند (Lee & Jin, 2023). در نتیجه، ضعف رهبری در شرکت تولید برق جنوب را می‌توان نوعی مانع واسط دانست که هم ظرفیت منابع انسانی را محدود می‌کند و هم اثر ساختارهای بوروکراتیک و گسست‌های دانشی را تشدید می‌سازد.

سومین مضمون اصلی، گسست یادگیری و انتقال دانش، بر وابستگی دانش تخصصی به افراد کلیدی، ضعف مستندسازی تجربه‌های عملیاتی، گسست انتقال دانش میان واحدها و سطوح سازمانی و ضعف جذب دانش از محیط تخصصی و بین‌سازمانی دلالت داشت. این یافته برای سازمانی مانند شرکت تولید برق جنوب اهمیت خاصی دارد، زیرا بخش مهمی از دانش مربوط به نگهداری تجهیزات، مدیریت خرابی،

تشخیص نقص و مواجهه با شرایط اضطراری در قالب دانش ضمنی کارکنان باتجربه انباشته می‌شود. در صورتی که این دانش مستند نشود یا از طریق سازوکارهای رسمی و غیررسمی انتقال نیابد، خروج یا جابه‌جایی افراد می‌تواند به از دست رفتن بخشی از حافظه سازمانی منجر شود. این نتیجه با مطالعه Jørgensen و همکاران هماهنگ است که اجتماعات عمل را سازوکاری مؤثر برای انتقال تجربه و تبدیل دانش فردی به یادگیری جمعی در بخش عمومی معرفی کردند (Jørgensen et al., 2021). همچنین، Sunnemark و همکاران نشان دادند که انتقال دانش میان واحدهای سازمانی به روابط کاری، همکاری بین‌بخشی، سازوکارهای ارتباطی و شرایط سازمانی وابسته است و نمی‌توان آن را صرفاً یک فرایند فنی دانست (Sunnemark et al., 2024). یافته حاضر با مطالعه Bougherza و همکاران نیز هم‌راستاست که بر نقش ارتباطات اداری داخلی در تسهیل اشتراک دانش میان کارکنان و سرپرستان در سازمان‌های عمومی تأکید کرده‌اند (Bougherza et al., 2025). در سطحی گسترده‌تر، مرور نظام‌مند Rizky و همکاران نشان می‌دهد که اشتراک دانش در بخش عمومی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی، فناورانه و مدیریتی قرار دارد (Rizky et al., 2025). بنابراین، ضعف انتقال دانش در شرکت مورد مطالعه را باید نتیجه تعامل هم‌زمان ساختار ارتباطی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و محدودیت سازوکارهای ثبت و بازیابی دانش دانست.

نتایج مربوط به گسست دانش همچنین با دیدگاه مدیریت دانش در بخش عمومی سازگار است. Kassa و Ning نشان دادند که مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی با بهبود سازمانی، نوآوری و کیفیت خدمات پیوند دارد و فقدان سازوکارهای منسجم برای ایجاد، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش می‌تواند ظرفیت سازمان را برای یادگیری محدود کند (Alvarenga, 2023). Kassa & Ning و همکاران نیز نشان دادند که تحول دیجیتال می‌تواند زیرساخت لازم برای مدیریت دانش در بخش عمومی را فراهم آورد، اما فناوری به تنهایی نمی‌تواند یادگیری را تضمین کند و اثربخشی آن به آمادگی ساختاری و فرهنگی سازمان وابسته است (Alvarenga et al., 2020). Laihonon و Kokko نیز بر تأثیر منطق‌های نهادی متعدد بر مدیریت دانش در بخش عمومی تأکید کرده‌اند، به این معنا که حتی وجود اطلاعات و سامانه‌های دانشی لزوماً به استفاده مؤثر از دانش منجر نمی‌شود، مگر آنکه ساختارها و ارزش‌های سازمانی امکان این استفاده را فراهم کنند (Laihonon & Kokko, 2020). افزون بر این، Cançado و Drumond نشان دادند که در شرکت‌های دولتی، تفاوت مهمی میان «ذخایر دانش» و «جریان‌های یادگیری» وجود دارد و برخورداری از دانش انباشته زمانی به عملکرد بهتر می‌انجامد که این دانش در سازمان جریان پیدا کند (Cançado & Drumond, 2025). بر همین اساس، در شرکت تولید برق جنوب نیز مشکل اصلی احتمالاً فقدان مطلق دانش نیست، بلکه ضعف در تبدیل دانش موجود به حافظه مشترک، رویه‌های اصلاح‌شده و تصمیم‌های بهتر است.

چهارمین مضمون، مداخلات سیاسی و بی‌ثباتی مدیریتی، شامل نفوذ معیارهای غیرتخصصی در انتصاب و تصمیم‌گیری، تغییرات مکرر مدیریتی، گسست برنامه‌های سازمانی، غلبه ملاحظات کوتاه‌مدت بر برنامه‌ریزی راهبردی و آسیب‌پذیری تداوم سازمانی در برابر بحران‌های سیاسی و امنیتی بود. این یافته نشان می‌دهد که سازمان یادگیرنده به چیزی بیش از ظرفیت کارکنان برای کسب دانش نیاز دارد؛ یادگیری باید در طول زمان انباشته شود و برای این انباشت، ثبات نسبی در اهداف، ساختارهای دانشی و جهت‌گیری مدیریتی ضروری است. این نتیجه با یافته‌های Janus و Esser همخوان است که نشان دادند یادگیری در بوروکراسی‌های دولتی تحت تأثیر هم‌زمان عوامل فردی، اجتماعی و سیاسی قرار دارد و زمینه سیاسی می‌تواند جهت و شدت یادگیری سازمانی را تغییر دهد (Janus & Esser, 2025). همچنین، Debela در مطالعه رهبران دولتی در شرایط بحران‌های تکرارشونده نشان داد که یادگیری سازمانی دارای ابعاد شناختی، رفتاری و سیاسی است و توان یادگیری رهبران با چگونگی مواجهه آنان با بحران و انگیزش خدمت عمومی ارتباط دارد (Debela, 2025). این یافته‌ها کمک می‌کنند نتیجه پژوهش حاضر چنین تفسیر شود که بی‌ثباتی مدیریتی صرفاً تغییر افراد در رأس سازمان نیست، بلکه می‌تواند به قطع زنجیره یادگیری، از

دست رفتن حافظه تصمیم‌گیری و تضعیف استمرار برنامه‌های اصلاحی بینجامد. از این منظر، سازمانی که با هر تغییر مدیریتی بخشی از اولویت‌ها و برنامه‌های خود را از نو تعریف می‌کند، در معرض نوعی «یادگیری ناپیوسته» قرار می‌گیرد.

پنجمین مضمون، محدودیت‌های عملیاتی و زیرساختی، شامل فرسودگی و ناپایداری تجهیزات، محدودیت منابع مالی برای نوسازی و توسعه، غلبه ضرورت تداوم تولید بر فرصت‌های یادگیری و نوآوری و آسیب‌پذیری عملیات در برابر محدودیت‌های سوخت و انرژی بود. این یافته نشان می‌دهد که در سازمان‌های زیرساختی، یادگیری به منابع اضافی یا حاشیه‌ای وابسته نیست، بلکه خود بخشی از ظرفیت عملیاتی سازمان است. هنگامی که بخش عمده توان سازمان صرف حفظ تولید روزمره، رفع خرابی و پاسخ به فشارهای فوری می‌شود، زمان و منابع کمتری برای مستندسازی تجربه، آموزش، بازاندیشی و آزمایش راه‌حل‌های جدید باقی می‌ماند. این نتیجه با یافته‌های Elliott همسو است که نشان داد محدودیت منابع در بخش عمومی می‌تواند فرصت‌های یادگیری و توسعه را کاهش دهد و تغییر سازمانی را از یک فرایند راهبردی به مجموعه‌ای از اقدامات کوتاه‌مدت تبدیل کند (Elliott, 2020). همچنین، یافته‌های Pasieczny و Rosiak نشان دادند که محدودیت منابع مالی، ضعف تجهیزات فناوری و کمبود نیروی انسانی می‌توانند هم‌زمان ظرفیت سازمان دولتی برای مدیریت دانش و یادگیری را تضعیف کنند (Pasieczny & Rosiak, 2022). از سوی دیگر، شواهد Bogale و همکاران مبنی بر نقش واسطه‌ای قابلیت نوآوری در رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد نشان می‌دهد که اگر سازمان منابع لازم برای تبدیل دانش به نوآوری را در اختیار نداشته باشد، حتی وجود یادگیری ممکن است به بهبود عملکرد منجر نشود (Bogale et al., 2025).

در سطح عملکردی، نتایج حاضر با پژوهش‌هایی همسو است که اشتراک دانش را یکی از پیش‌شرط‌های بهبود ارائه خدمات عمومی و عملکرد سازمانی می‌دانند. Khuong و همکاران نشان دادند که رفتار اشتراک دانش می‌تواند کیفیت ارائه خدمات عمومی را ارتقا دهد (Khuong et al., 2025) و نیز نشان داد که اثر اشتراک دانش بر عملکرد سازمان‌های فدرال بسته به ماهیت وظایف سازمان متفاوت است (Hong, 2026). این نکته برای تفسیر یافته‌های شرکت تولید برق جنوب اهمیت دارد، زیرا مأموریت این شرکت ماهیتی فنی، پیوسته و حساس به اختلال دارد و از این‌رو ارزش عملی دانش سازمانی در آن احتمالاً بیش از سازمان‌هایی است که وظایف کم‌ریسک‌تر یا کم‌فوریت‌تری دارند. همچنین، یافته‌های Hansen و Nielsen نشان می‌دهد که اطلاعات عملکردی تنها زمانی به یادگیری منجر می‌شود که مدیران از آن برای تمرکز بر مسئله، جست‌وجوی راه‌حل و ایجاد تغییر استفاده کنند (Hansen & Nielsen, 2022). در همین راستا، Lee نشان داد که تعامل میان یادگیری سازمانی و نوع پاسخگویی می‌تواند جهت‌گیری سیاستی پیش‌فعالانه را تقویت کند (Lee, 2024). بنابراین، برای شرکت مورد مطالعه، داشتن گزارش‌های فنی و اطلاعات عملیاتی به‌خودی‌خود کافی نیست؛ آنچه اهمیت دارد وجود سازوکاری است که این اطلاعات را به پرسشگری، تحلیل علل، انتقال تجربه و اصلاح تصمیم‌ها تبدیل کند.

در مجموع، مقایسه پنج مضمون نشان می‌دهد که این موانع مستقل از یکدیگر نیستند، بلکه نوعی زنجیره علی - تعاملی را تشکیل می‌دهند. بوروکراسی و تمرکزگرایی اختیار اقدام و تجربه را محدود می‌کند؛ ضعف رهبری و ظرفیت انسانی مانع فعال‌شدن دانش کارکنان می‌شود؛ گسست انتقال دانش اجازه نمی‌دهد تجربه‌های موجود به حافظه سازمانی تبدیل شوند؛ بی‌ثباتی سیاسی و مدیریتی استمرار برنامه‌ها و انباشت یادگیری را مختل می‌کند؛ و محدودیت‌های عملیاتی و زیرساختی منابع لازم برای بازاندیشی و نوآوری را کاهش می‌دهد. این تفسیر با رویکردهای جدید به یادگیری سازمانی در بخش عمومی سازگار است که بر تعامل میان ساختار، رهبری، دانش و زمینه نهادی تأکید دارند (Anand & Brix, 2022; Janus & Esser, 2025). همچنین، توجه Lenart-Gansiniec و Sułkowski به نقش یادگیری در خلق ارزش عمومی نشان می‌دهد که ظرفیت یادگیری زمانی بیشترین اثر را دارد که سازمان بتواند دانش را نه تنها از درون، بلکه از کارکنان، ذی‌نفعان و محیط بیرونی دریافت و وارد فرایند تصمیم‌گیری کند (Lenart-Gansiniec & Sułkowski, 2020). در نتیجه، تحقق سازمان یادگیرنده

در شرکت تولید برق جنوب مستلزم تغییر هم‌زمان در ساختار تصمیم‌گیری، الگوی رهبری، سازوکارهای توسعه سرمایه انسانی، نظام مدیریت دانش، ثبات نهادی و زیرساخت‌های پشتیبان است و مداخلات پراکنده و تک‌بعدی احتمالاً اثر محدودی خواهند داشت.

این پژوهش دارای چند محدودیت است که در تفسیر نتایج باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه تنها در شرکت تولید برق جنوب عراق در استان بصره انجام شده است؛ بنابراین، اگرچه یافته‌ها تصویری عمیق از موانع تحقق سازمان یادگیرنده در یک سازمان دولتی زیرساختی ارائه می‌کنند، تعمیم مستقیم آنها به همه سازمان‌های دولتی عراق یا سایر صنایع نیازمند احتیاط است. دوم، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته سبب می‌شود یافته‌ها تا حدی تحت تأثیر ادراک، تجربه و نحوه بیان مشارکت‌کنندگان قرار داشته باشند و برخی موانع سازمانی حساس، به‌ویژه در حوزه انتصابات، مداخلات سیاسی یا روابط مدیریتی، ممکن است به‌طور کامل بیان نشده باشند. سوم، داده‌ها در یک مقطع زمانی گردآوری شده‌اند و امکان بررسی تغییر موانع در طول زمان یا در پی جابه‌جایی مدیران، اصلاحات سازمانی و تغییر شرایط عملیاتی وجود نداشته است. چهارم، پژوهش حاضر بر دیدگاه مدیران، سرپرستان و کارکنان باتجربه متمرکز بوده و دیدگاه سایر ذی‌نفعان، مانند سیاست‌گذاران، پیمانکاران، نهادهای نظارتی یا کارکنان تازه‌وارد، به‌صورت مستقل بررسی نشده است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند مدل مفهومی حاصل از پنج مضمون اصلی و ۲۱ مضمون فرعی این مطالعه را در نمونه‌های بزرگ‌تر و با روش‌های کمی آزمون کنند تا وزن نسبی هر یک از موانع و روابط میان آنها مشخص شود. انجام مطالعات مقایسه‌ای میان شرکت‌های تولید برق در استان‌های مختلف عراق یا میان بخش برق و سایر سازمان‌های دولتی زیرساختی می‌تواند نشان دهد کدام موانع ماهیتی عمومی و کدام یک زمینه‌ویژه دارند. همچنین، طراحی مطالعات طولی برای بررسی تأثیر تغییرات مدیریتی، نوسازی زیرساخت‌ها یا اجرای برنامه‌های مدیریت دانش بر ظرفیت یادگیری سازمانی می‌تواند تصویر پویاتری از فرایند شکل‌گیری سازمان یادگیرنده فراهم کند. استفاده از طرح‌های آمیخته، تحلیل شبکه‌های ارتباطی و دانشی، مطالعه جریان واقعی انتقال تجربه میان واحدها و مقایسه دیدگاه سطوح مختلف سازمانی نیز می‌تواند به اعتبارسنجی و توسعه یافته‌های حاضر کمک کند. بررسی نقش متغیرهایی مانند امنیت روانی، اعتماد سازمانی، استقلال شغلی، رهبری یادگیرنده، بلوغ دیجیتال و حافظه سازمانی نیز برای توسعه یک مدل جامع‌تر پیشنهاد می‌شود.

برای حرکت شرکت تولید برق جنوب به سوی سازمان یادگیرنده، اصلاحات باید به‌صورت هماهنگ در چند سطح انجام شود. کاهش تمرکز در تصمیم‌های عملیاتی و واگذاری اختیار بیشتر به مدیران میانی و واحدهای تخصصی می‌تواند فاصله میان شناسایی مسئله و اقدام اصلاحی را کاهش دهد. لازم است نظام توسعه منابع انسانی از آموزش‌های مقطعی به برنامه‌های مستمر مبتنی بر شایستگی، جانشین‌پروری و انتقال تجربه کارکنان باسابقه تغییر یابد. ایجاد بانک دانش سازمانی، ثبت نظام‌مند درس‌آموخته‌های تعمیرات، حوادث و پروژه‌ها، تشکیل اجتماعات حرفه‌ای و برگزاری جلسات منظم انتقال تجربه میان واحدها می‌تواند از وابستگی دانش به افراد خاص بکاهد. همچنین، ارزیابی مدیران و کارکنان باید علاوه بر شاخص‌های تولید و اجرای وظایف، رفتارهای مرتبط با یادگیری، اشتراک دانش و بهبود فرایند را نیز پوشش دهد. تثبیت نسبی برنامه‌های توسعه‌ای در برابر تغییر مدیران، تقویت معیارهای تخصصی در انتصابات و ایجاد سازوکار انتقال رسمی دانش میان دوره‌های مدیریتی ضروری است. در نهایت، نوسازی زیرساخت‌های فنی و اطلاعاتی باید با توسعه سازوکارهای یادگیری همراه شود تا فشارهای روزمره عملیاتی به‌تدریج از مانعی برای یادگیری به منبعی برای تولید و انباشت دانش سازمانی تبدیل شوند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.



مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- Amber, Q., Qazi, A. B., Javaid, N., Khan, I. A., & Ahmad, M. (2022). Knowledge sharing in public organizations in Pakistan: Leaders' ethical role and psychological capital of employees. *Information Discovery and Delivery*, 50(1), 99-114. <https://doi.org/10.1108/IDD-11-2020-0148>
- Anand, A., & Brix, J. (2022). The learning organization and organizational learning in the public sector: A review and research agenda. *The Learning Organization*, 29(2), 129-156. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061>
- Bogale, A. T., Birbirs, Z. A., & Abegaz, M. B. (2025). The effect of organizational learning on firm performance: The mediating role of innovation capability in Ethiopian state-owned enterprises. *Discover Sustainability*, 6, 880. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01277-8>
- Bougherza, R., Raouf, K., Yasser, A., Ahmed, M., Abderrahmane, K., & Brewer, G. A. (2025). The impact of internal administrative communication on knowledge sharing between employees and supervisors in public organizations. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2493768. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2493768>
- Cançado, V. L., & Drumond, A. F. F. (2025). Organizational learning system in a public enterprise: Validation of models relating learning stocks and flows to business performance. *Revista de Ciências da Administração*, 27(67), 1-27. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2025.e101057>
- Debel, B. K. (2025). Public leaders' organisational learning in times of recurring crisis and the role of public service motivation: A case study on local governments in Oromia Regional State, Ethiopia. *International Review of Administrative Sciences*, 91(3), 352-369. <https://doi.org/10.1177/00208523251341746>
- Devi, R. K., Yulfitri, A., Hidayat, D. S., & Sensuse, D. I. (2024). Determinants of knowledge sharing among civil servants and the moderating effects of leadership styles. *Business Information Review*, 41(1), 20-33. <https://doi.org/10.1177/02663821231216687>
- Elliott, I. C. (2020). Organisational learning and change in a public sector context. *Teaching Public Administration*, 38(3), 230-248. <https://doi.org/10.1177/0144739420903783>
- Fischer, C. (2022). Incentives can't buy me knowledge: The missing effects of appreciation and aligned performance appraisals on knowledge sharing of public employees. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 368-389. <https://doi.org/10.1177/0734371X20986839>
- Hansen, J. A., & Nielsen, P. A. (2022). How do public managers learn from performance information? Experimental evidence on problem focus, innovative search, and change. *Public Administration Review*, 82(5), 946-957. <https://doi.org/10.1111/puar.13533>
- Hong, J. H. (2026). How knowledge sharing shapes the performance of U.S. federal agencies: The importance of agency task characteristics. *International Public Management Journal*, 29(3), 267-283. <https://doi.org/10.1080/10967494.2025.2531105>

- Janus, H., & Esser, D. E. (2025). How do foreign aid agencies learn? A comparative analysis of organisational learning determinants in national donor bureaucracies. *The European Journal of Development Research*, 37, 792-811. <https://doi.org/10.1057/s41287-025-00706-8>
- Jørgensen, R., Edwards, K., Scarso, E., & Ipsen, C. (2021). Improving public sector knowledge sharing through communities of practice. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(2), 318-332. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2019-0115>
- Kassa, E. T., & Ning, J. (2023). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon*, 9(11), e22293. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>
- Khuong, M. N., Le, Q. T., & Le, T. H. (2025). Enhancing public service delivery through knowledge sharing behavior: An investigation in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Sage Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440251367838>
- Kłobukowska, K., Kłobukowski, P., & Rosiak, T. (2024). International benchmarking as a method for building a learning organisation in public administration: A case study of phytosanitary services in Europe. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*(1), 131-147. <https://doi.org/10.33067/SE.1.2024.7>
- Laihonen, H., & Kokko, P. (2020). Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 14-28. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1788429>
- Lee, J. (2024). When do we think farther and deeper? Interacting impacts of accountability focus and organizational learning on proactive policy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 909-925. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0200>
- Lee, J., & Jin, M. H. (2023). Understanding the organizational learning culture–innovative behavior relation in local government: The roles of knowledge sharing and job autonomy. *Public Administration*, 101(4), 1326-1348. <https://doi.org/10.1111/padm.12884>
- Lenart-Gansiniec, R., & Sułkowski, Ł. (2020). Organizational learning and value creation in local governance: The mediating role of crowdsourcing. *The Learning Organization*, 27(4), 321-335. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2018-0213>
- Pasieczny, J., & Rosiak, T. (2022). Barriers to implementing the concept of learning organization in public administration: The example of PIORiN. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H – Oeconomia*, 56(5), 171-184. <https://doi.org/10.17951/h.2022.56.5.171-184>
- Rizky, F., Altino, I. C., Sensuse, D. I., Lusa, S., Safitri, N., & Elisabeth, D. (2025). Exploring knowledge sharing determinants in public sector: A PRISMA-based systematic review. *The Indonesian Journal of Computer Science*, 14(3). <https://doi.org/10.33022/ijcs.v14i3.4864>
- Shava, E., & Muringa, T. P. (2024). Curbing bureaucratic limitations through continuous learning in local government in South Africa. *Frontiers in Political Science*, 6, 1435414. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1435414>
- Sunnemark, F., Lundqvist Westin, W., Al Saad, T., & Assmo, P. (2024). Exploring barriers and facilitators to knowledge transfer and learning processes through a cross-departmental collaborative project in a municipal organization. *The Learning Organization*, 31(3), 358-374. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0003>