

Original Article (Mixed)

# Presenting a Model for Enhancing Knowledge Management Based on Intellectual and Professional Capital

Morteza Baharvand<sup>1</sup>, Masoumeh Jafari<sup>2</sup> , Alireza Rousta<sup>3</sup> 

1- Department of Public Administration, Ki.C, Islamic Azad University, Kish, Iran.

2- Department of Management, ET.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Department of Business Management, ShQ.C., Islamic Azad University, Shahr-e Qods, Iran

**Receive:**

07 December 2025

**Revise:**

14 February 2026

**Accept:**

11 April 2026

**Abstract**

The current research aims to investigate a model for enhancing knowledge management based on intellectual and specialized capital in the banking industry. The research methodology, considering its objective, is developmental-applicable; and in terms of execution, it is mixed (qualitative-quantitative). The statistical population for the qualitative phase includes 18 university professors, managers, and experts from Bank e-Mehr Iran, selected through purposive sampling. The statistical population for the quantitative phase consists of managers and experts from Bank e-Mehr Iran in Tehran. According to Morgan and Gracey's table, the maximum sample size was considered to be 235 individuals, selected using simple random sampling. Data collection in the qualitative phase was conducted through semi-structured interviews; and in the quantitative phase, through questionnaires. Content analysis was applied for analyzing qualitative data, and SPSS and PLS software were utilized for quantitative data analysis. Qualitative analysis revealed that knowledge management in organizations encompasses six main dimensions: intelligent knowledge infrastructures, knowledge empowerment, internal organizational value creation, external organizational value creation, comprehensive knowledge support, and knowledge culture. Confirmatory factor analysis indicated that the proposed model possesses adequate construct validity and convergent validity for all dimensions, with the items exhibiting high and significant factor loadings. As a practical suggestion, it is recommended that organizations enhance flexible knowledge infrastructures and foster a culture of continuous learning. This will enable them to practically leverage employees' experiences and knowledge, thereby sustainably developing the organization's intellectual capital while improving employee knowledge management.

**Keywords:**

Intelligent knowledge infrastructures, Knowledge empowerment, Value creation, Knowledge support, Knowledge culture.

Please cite this article as (APA): Baharvand, M., Jafari, M. and Rousta, A. (2026). Presenting a Model for Enhancing Knowledge Management Based on Intellectual and Professional Capital. *Management and Educational Perspective*, 8(1), 446-467.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.574063.1624>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Masoumeh Jafari

**Email:** m\_jafari85@iau.ac.ir



## Extended Abstract

### Introduction

In today's world, where organizational competitive advantage is more than ever based on knowledge, creativity, and innovation; banks, as leading financial institutions, are inevitably compelled to recreate their structures in line with the knowledge age. In such a context, knowledge management is not merely a tool for storing and transferring information, but a strategic approach that can enhance the flow of knowledge creation, sharing, and utilization across all organizational levels, paving the way for accurate decision-making, service innovation, and improved customer experience (Pisoni et al., 2024).

Intellectual capital in banking encompasses a collection of employees' professional knowledge, financial analysis skills, effective customer relationships, accumulated experiences in operational processes, as well as structural systems and IT that empower the organization in optimal financial service management (Quezada et al., 2025). Knowledge management is a process that an organization uses to collect, organize, share, and analyze its knowledge in a way easily accessible to employees. This knowledge can include technical resources, FAQs, training documents, and other information (Afshari et al., 2020).

A knowledge management system harnesses the collective intelligence of an organization, leading to better operational efficiency. These systems are supported by a knowledge base. They are typically crucial for successful knowledge management, providing a centralized location for storing information and ensuring easy access to it. Companies with a knowledge management strategy achieve business results faster because increased organizational learning and collaboration among team members facilitate quicker decision-making across the business (Asayesh & Mehdikhani, 2025). It also simplifies more organizational processes such as training and board presence, leading to reports of increased employee satisfaction and retention (Faizolahy et al., 2023). Knowledge management is not a new concept; human civilizations have historically preserved and transferred knowledge from one generation to another to understand the past and anticipate the future. In today's complex and dynamic business environments, the thirst for up-to-date knowledge continues to expand in scope and depth (Mehdikhani & Valmohammadi, 2020). Therefore, this research seeks to answer the question: What is the model for enhancing knowledge management based on intellectual and specialized capital in the banking industry?

### Theoretical Framework

#### Knowledge Management

Knowledge management is a process that refers to creating new knowledge and using it for the organization when needed. It also facilitates the learning process, increases the amount of knowledge required by members of the organization, and supports the rapid transfer of knowledge within the organization (Zamanifard et al., 2025).

#### Intellectual Capital

Intellectual capital is a collection of knowledge, information, intellectual property, experience, competence, and organizational learning that can be utilized to create wealth. In fact, intellectual capital encompasses all of an organization's employees' knowledge and its capabilities in generating added value, thereby leading to sustainable competitive advantages (Bananuka, 2020).

Wang et al. (2025) investigated the relationships between intellectual capital and strategic decision-making, as well as the moderating-mediating effect between these two variables in small and medium-sized enterprises (SMEs). Their findings indicate that the positive impact of intellectual capital on strategic decision-making through resource integration capability is

contingent upon top management's participative behavior, highlighting the role of resource integration capability and top management's engagement in intellectual capital. The results also demonstrate that intellectual capital and resource integration capability strengthen positive decision-making relationships. Furthermore, top management's participative behavior enhances the positive interactive effect of intellectual capital with resource integration capability. Intellectual capital can be utilized by SME management teams to formulate and implement relevant strategic decisions and increase decision-making effectiveness, which are critical stages for success in decision-making processes.

Shafaei et al. (2024) examined the impact of knowledge management on organizational performance, considering business process management as a mediating variable. The research findings revealed that, based on the significance levels of the hypotheses, all three hypotheses were supported. The impact coefficient of knowledge management on business process management was found to be 0.742, the impact of knowledge management on organizational performance was 0.422, and the impact of business process management on organizational performance was 0.652. Therefore, the primary recommendation of this research is to focus on the retention, sharing, and application of knowledge, which is effective in both managing business processes and enhancing the level of organizational performance.

### **Research Methodology**

In terms of its objective, this research is categorized as applicable-developmental; and regarding its execution method, it employs a mixed-methods approach (qualitative-quantitative). The statistical population in the qualitative phase consists of 18 university professors, managers, and experts of Mehr Iran Credit Bank, who were selected by purposive sampling. The statistical population in the quantitative phase includes managers and experts of Mehr Iran Credit Bank in Tehran, with a maximum sample size of 235 individuals determined based on the Morgan and Krejcie table, utilizing simple random sampling. Data collection was conducted through semi-structured interviews in the qualitative phase and via a questionnaire in the quantitative phase.

### **Research Findings**

The analysis of data from the qualitative section utilized the thematic analysis method, while the quantitative section employed SPSS and PLS software. The qualitative analysis revealed that knowledge management within organizations comprises six main dimensions: intelligent knowledge infrastructure, knowledge empowerment, internal value creation, external value creation, comprehensive knowledge support, and knowledge culture. Confirmatory Factor Analysis (CFA) demonstrated that the proposed model possesses adequate construct validity and convergent validity for all dimensions, with the indicators exhibiting high and significant factor loadings. As a practical recommendation, it is advised that organizations enhance flexible knowledge infrastructures and foster a culture of continuous learning. This, in turn, will promote employee knowledge management, enabling the practical utilization of employee experiences and knowledge, thereby ensuring the sustainable development of the organization's intellectual capital.

### **Conclusion**

The present research was conducted with the aim of examining the enhancement model of knowledge management based on intellectual and specialized capital in the banking industry. These findings align with those of previous studies, including Attar & Bitaraf (2024), Shafaei et al. (2024), Limsangpetch et al. (2022), Areed et al. (2020), Farooq (2018), Migdadi (2021),



Nejad Afshar et al. (2025), Bocoya-Maline et al. (2024), and Ardalan et al. (2022). Mohammadzadeh et al. (2023) indicated that the causal drivers of knowledge management include knowledge updating, facilitating infrastructure, and meritocracy; intervening conditions involve interactive and motivational leadership; contextual conditions include organizational culture and employee ranking; strategies encompass healthcare training and receptiveness to criticism; and outcomes include cost reduction, satisfaction, and increased employee productivity. Therefore, it can be concluded that knowledge management is related to numerous factors; and to enhance it, attention must be paid to all the indicators and factors identified in the present study.

Based on the research results, the following suggestion is proposed:

It is recommended that banks establish AI-based digital platforms for the analysis and processing of knowledge data. The utilization of AI systems can assist in identifying existing knowledge patterns and predicting future needs. These platforms can empower organizations to intelligently classify and categorize their data and information, thereby facilitating access to relevant and high-quality information.


## ارائه مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی

مرتضی بهاروند<sup>۱</sup>، معصومه جعفری<sup>۲</sup> ID، علیرضا روستا<sup>۳</sup> ID

- ۱- گروه مدیریت دولتی، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران.
- ۲- گروه مدیریت، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر قدس، ایران.

<b>چکیده</b>	<b>تاریخ دریافت:</b> ۱۶ آذر ۱۴۰۴
هدف پژوهش حاضر بررسی مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی در صنعت بانکداری می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی-توسعه ای و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۸ نفر از اساتید دانشگاهی، مدیران و کارشناسان بانک قرض الحسنه مهر ایران می‌باشند که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان بانک قرض الحسنه مهر ایران در شهر تهران می‌باشند که با توجه به جدول مورگان و گرجسی تعداد حداکثر برابر با ۲۳۵ نفر در نظر گرفته شد و روش نمونه گیری تصادفی ساده می‌باشد. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه صورت گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش مضمون و در بخش کمی از نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد. تحلیل کیفی نشان داد که مدیریت دانش در سازمان‌ها شامل شش بعد اصلی است: زیرساخت‌های دانشی هوشمند، توانمندسازی دانشی، ارزش آفرینی از درون سازمانی، ارزش آفرینی از بیرون سازمانی، حمایت دانشی همه جانبه، فرهنگ دانشی. تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که مدل پیشنهادی دارای اعتبار ساختاری و همگرایی مناسب برای تمامی ابعاد است و گویه‌ها بار عاملی بالا و معناداری دارند. به عنوان یک پیشنهاد عملی، توصیه می‌شود سازمان‌ها با تقویت زیرساخت‌های دانشی انعطاف پذیر و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر، ضمن ارتقای مدیریت دانش کارکنان، از تجربیات و دانش کارکنان بهره‌برداری عملی کنند تا سرمایه‌های فکری سازمان به شکلی پایدار توسعه یابد.	<b>تاریخ بازنگری:</b> ۲۵ بهمن ۱۴۰۴
	<b>تاریخ پذیرش:</b> ۲۲ فروردین ۱۴۰۵
	<b>کلید واژه‌ها:</b> زیرساخت‌های دانشی هوشمند، توانمندسازی دانشی، ارزش آفرینی، حمایت دانشی، فرهنگ دانشی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): بهاروند، مرتضی، جعفری، معصومه و روستا، علیرضا. (۱۴۰۵). ارائه مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۸(۱)، ۴۶۷-۴۴۶.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2026.574063.1624>



Authors retain the copyright and full publishing rights.  
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: معصومه جعفری

ایمیل: m\_jafari85@iau.ac.ir

## مقدمه

در جهان امروز که مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری بر پایه دانش، خلاقیت و نوآوری استوار شده، بانک‌ها نیز به‌عنوان نهادهای مالی پیشرو ناگزیرند ساختارهای خود را متناسب با عصر دانایی بازآفرینی کنند. در چنین بستری، مدیریت دانش نه تنها ابزاری برای ذخیره و انتقال اطلاعات است، بلکه یک رویکرد راهبردی محسوب می‌شود که می‌تواند جریان خلق، اشتراک و به‌کارگیری دانش را در تمامی سطوح سازمانی تقویت کند و زمینه‌ساز تصمیم‌گیری دقیق، نوآوری در خدمات و ارتقاء کیفیت تجربه مشتری شود (Pisoni et al, 2024).

سرمایه‌های فکری در بانکداری شامل مجموعه‌ای از دانش حرفه‌ای کارکنان، مهارت‌های تحلیل مالی، روابط اثربخش با مشتریان، تجربیات انباشته شده در فرآیندهای عملیاتی و همچنین نظام‌های ساختاری و فناوری اطلاعاتی است که سازمان را در مدیریت بهینه خدمات مالی توانمند می‌سازد (Quezada et al, 2025). مدیریت دانش فرآیندی است که یک سازمان برای جمع‌آوری، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و تجزیه و تحلیل دانش خود به گونه‌ای که به راحتی برای کارکنان قابل دسترسی باشد، استفاده می‌کند. این دانش می‌تواند شامل منابع فنی، سؤالات متداول، اسناد آموزشی و سایر اطلاعات باشد (Afshari et al, 2020). مدیریت دانش مجموعه‌ای از روش‌های مربوط به ایجاد، اشتراک، استفاده و مدیریت دانش و اطلاعات یک سازمان است. به رویکردی چند رشته‌ای برای دستیابی به اهداف سازمانی با استفاده بهینه از دانش اشاره دارد (Rafi et al, 2020). زمانی که دانش در یک سازمان به راحتی قابل دسترسی نباشد، می‌تواند برای یک کسب‌وکار بسیار پرهزینه باشد زیرا زمان ارزشمندی برای جستجوی اطلاعات مرتبط در مقابل تکمیل وظایف متمرکز بر نتیجه صرف می‌شود (Wang & Wang, 2020).

یک سیستم مدیریت دانش جمعی سازمان را مهار می‌کند و منجر به کارایی عملیاتی بهتر می‌شود. این سیستم‌ها با استفاده از پایگاه دانش پشتیبانی می‌شوند. آن‌ها معمولاً برای مدیریت موفق دانش حیاتی هستند و مکانی متمرکز برای ذخیره اطلاعات و دسترسی آسان به آن فراهم می‌کنند. شرکت‌هایی که دارای استراتژی مدیریت دانش هستند، سریع‌تر به نتایج تجاری دست می‌یابند زیرا افزایش یادگیری سازمانی و همکاری بین اعضای تیم، تصمیم‌گیری سریع‌تر را در سراسر کسب‌وکار تسهیل می‌کند (Asayesh & Mehdikhani, 2025). همچنین فرآیندهای سازمانی بیشتری مانند آموزش و حضور در هیئت مدیره را ساده می‌کند که منجر به گزارش‌هایی از رضایت و حفظ کارکنان بیشتر می‌شود (Faizolahy et al, 2023). مدیریت دانش امر جدیدی نیست تمدن‌های بشری از نسلی به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش برای درک گذشته و پیش‌آینده می‌نمودند در محیط‌های تجاری پیچیده و پویای امروزی تشنگی برای دانش روز به روز دامنه و عمق گسترده‌تری می‌یابد (Mehdikhani & Valmohammadi, 2020). دانشی که به شدت در حال تغییر و در بیرون از سازمانها در حال انتشار است فناوری اطلاعات و اینترنت نیز چالش‌های جدیدی را در خلق، نگهداری و مدیریت دانش به وجود آورده است (Sadiqi et al, 2016).

(Nguyen, 2024) سیستم مدیریت دانش مؤثر معمولاً از سه مرحله اصلی عبور می‌کند: ایجاد دانش: در طی این مرحله، سازمان‌ها هر دانش موجود یا جدیدی را که می‌خواهند در سراسر شرکت پخش کنند، شناسایی و مستند می‌کنند. ذخیره دانش: در این مرحله، یک سیستم فناوری اطلاعات معمولاً برای میزبانی دانش سازمانی برای توزیع استفاده می‌شود. ممکن است نیاز باشد که اطلاعات به روشی خاص برای برآوردن الزامات آن مخزن قالب بندی شوند. به اشتراک

گذاری دانش: در این مرحله نهایی، فرآیندهای به اشتراک گذاری دانش به طور گسترده در سراسر سازمان منتقل می‌شود. نرخ انتشار اطلاعات بسته به فرهنگ سازمانی متفاوت خواهد بود. شرکت‌هایی که این رفتار را تشویق می‌کنند و به آنها پاداش می‌دهند، مطمئناً مزیت رقابتی نسبت به سایر شرکت‌های صنعت خود خواهند داشت.

زمانی که شرکت‌ها از استراتژی‌های مدیریت دانش استقبال می‌کنند، چندین مزیت را تجربه می‌کنند. برخی از مزایای کلیدی عبارتند از: شناسایی شکاف‌های مهارتی؛ وقتی تیم‌ها مستندات مربوطه را پیرامون دانش ضمنی یا ضمنی ایجاد می‌کنند یا دانش صریح را ادغام می‌کنند، می‌تواند شکاف‌های شایستگی‌های اصلی را در بین تیم‌ها برجسته کند. این اطلاعات ارزشمندی را در اختیار مدیریت قرار می‌دهد تا ساختارهای سازمانی جدید را شکل دهد یا منابع اضافی را استخدام کند (Sharafi et al, 2020). تصمیمات آگاهانه: سیستم‌های مدیریت دانش افراد و بخش‌ها را با دانش مسلح می‌کند. با بهبود دسترسی به دانش فعلی و تاریخی سازمانی، تیم‌های شما می‌توانند مهارت‌های بیشتری کسب کنند و تصمیمات مبتنی بر اطلاعات بیشتری اتخاذ کنند که از اهداف تجاری پشتیبانی می‌کند (Afshari et al, 2020). حفظ دانش سازمانی: تمرین مدیریت دانش داخلی، کسب و کارها را قادر می‌سازد تا حافظه سازمانی ایجاد کنند (Esfandiari & Musa Khani, 2024). پیچیدگی روزافزون محیط کسب و کار، زمینه ساز علاقه اخیر به مدیریت دانش و توانایی آن برای افزایش رقابت سازمانی است. مدیریت دانش یک روش مدیریتی مهم برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی است. از سوی دیگر، مدیریت دانش ناکارآمد، یادگیری سازمانی و در نتیجه کارایی فرآیندهای سازمانی را کاهش می‌دهد. سرمایه فکری و تخصصی حیاتی‌ترین منبع دانش جدید در سازمان‌ها هستند. مدیریت دانش سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با بهره‌گیری از هوش و مهارت‌های کارکنان خود، قابلیت‌های خود را گسترش دهند. سرمایه فکری کلید مدیریت دانش مؤثر در سازمان‌ها است. سرمایه فکری و تخصصی کلید توسعه تعاملات بین فردی است که زیربنای نتایج مدیریت دانش با کیفیت بالا است. اگرچه تحقیقات قبلی شیوه‌های مدیریت دانش برتر را به بهبود عملکرد سازمانی مرتبط می‌کند، اطلاعات کمی در مورد سرمایه فکری و تخصصی که به مدیریت دانش کمک می‌کنند وجود دارد. این زیربنای این ادعاست که محققان هنوز نمی‌خواهند تسهیل‌کننده‌های سازمانی مدیریت دانش را به وضوح بیان کنند. مطالعات هنوز به بررسی نقش سرمایه فکری و تخصصی در مدیریت دانش نپرداخته است. در پاسخ به این شکاف‌های پژوهشی، پژوهش حاضر به ارائه یک مدل مفهومی ارتقا دانش بر اساس سرمایه فکری و تخصصی در بانک قرض الحسنه مهر ایران می‌پردازد. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که: مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی در صنعت بانکداری به چه صورت می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### مدیریت دانش

دانش به عنوان یک دارایی بدون جانشین شناخته می‌شود که می‌تواند در بهبود عملکرد، افزایش کارایی و ایجاد توانمندی‌های برتر برای سازمانها نقش مهمی ایفا کند (Rulam & Arif, 2023). دانش یکی از مهمترین منابع و سرمایه‌ها برای دستیابی به این برتری دفاعی است به طوری که مدیریت دانش به عنوان یک اهرم کلیدی برای بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و خلاقیت و تسهیل نوآوری در محیط‌های سازمانی مطرح می‌شود (Naeji, 2023). ابتدایی‌ترین تعریف

از مدیریت دانش عبارت است از یافتن راهی جهت خلق شناسایی شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند. مدیریت دانش شامل فراهم آوری دانش خرد و تجربیات دارای ارزش افزوده افراد درون سازمان است؛ به طوری که بازیابی و استفاده از دانش را آسان کرده از آن به عنوان دارایی سازمان صیانت می کند (Jalali & Jafari, 2022). مدیریت دانش یک فرایند است که به ایجاد دانش جدید و استفاده از آن برای سازمان در زمان مورد نیاز اشاره دارد. همچنین مدیریت دانش فرایند یادگیری را تسهیل، میزان دانش مورد نیاز اعضای سازمان را افزایش و انتقال سریع دانش در سازمان را نیز تسهیل می کند (Zamanifard et al, 2025). مدیریت دانش منافع زیادی برای سازمانهای آموزشی دارد. منافع مدیریت دانش در یک سازمان آموزشی در سطح فردی و سازمانی دارد؛ در سطح فردی مدیریت دانش به کارکنان امکان می دهد که مهارتها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهیم شدن در دانش آنها و یادگیری ارتقاء دهند تا به رشد حرفه ای دست یابند (Ghafari Majalaj et al, 2023). مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی است که در پی تسخیر و سازمان دادن دانش است و تلاش دارد ظرفیتهای سازمانی را جهت رقابت و تولید ارزش ارتقا بخشد از این رو باید بدانیم که مدیریت دانش صرفاً درباره فناوری نیست بلکه در مورد فرایندها، افراد رفتارها و جریانهای کاری است. بنابراین ایجاد یک پایگاه دانش سازمانی باید به عنوان یک منبع ارزشمند شناخته شود (Rossidis & Belias, 2020).

### سرمایه فکری

سرمایه فکری مجموعه ای از دانش، اطلاعات، مالکیت فکری تجربه شایستگی و یادگیری سازمانی است که می تواند برای خلق ثروت مورد استفاده قرار گیرد. در واقع سرمایه فکری همه کارکنان شامل دانش سازمان و تواناییهای آن در ایجاد ارزش افزوده است و مزیت های رقابتی مستمر را نیز به دنبال دارد (Bananuka, 2020). سرمایه فکری اطلاعات و دانشی است که برای دارنده آن مزیت رقابتی را به ارمغان می آورد (Youngsun et al, 2019). سرمایه فکری را می توان به عنوان داشتن دانش، تولید دانش و اینکه چگونه این پروسه باعث ایجاد مزیت های اجتماعی و اقتصادی می شود، معنی کرد. معمولاً سرمایه فکری را به صورت سرمایه غیر ملموس معنی می کنند. اگر چه باید گفت که سرمایه فکری به صورت کامل قابل تشخیص نیست، به این علت که در صورتهای مالی به صورت مستقیم تأثیر گذار نیست و یا تأثیر مستقیم آن قابل تشخیص نیست. در نتیجه جزء داراییهای غیر مشهود محسوب می شود (Rangreez et al, 2020). سرمایه فکری به صورت گروهی از داراییهای دانشی توصیف می شود که به یک سازمان اختصاص دارند و جزء ویژگی های یک سازمان محسوب می شوند و به طور قابل ملاحظه ای از طریق افزودن ارزش به ذینفعان کلیدی سازمان به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می شود. سرمایه فکری را اینگونه تعریف کرده سرمایه فکری دانش موجود در سازمان است و در دو سطح فردی و سازمانی مطرح می شود که سطح فردی شامل، دانش مهارت و استعداد بوده و در سطح سازمانی شامل مواردی مانند پایگاه داده خاص هر مشتری تکنولوژی و روشها و فرایندهای سازمانی و فرهنگی است (Moghaddisi & Bawandi Thani, 2024).

### پیشینه پژوهش

(Wang et al, 2025)، به بررسی روابط بین سرمایه فکری و تصمیم گیری استراتژیک و اثر تعدیل کننده واسطه ای بین سرمایه فکری و تصمیم گیری در شرکت های کوچک و متوسط پرداختند. یافته های ما نشان می دهد که تأثیر مثبت

سرمایه فکری بر تصمیم‌گیری استراتژیک از طریق قابلیت ادغام منابع، مشروط به رفتار مشارکت مدیریت ارشد است که نقش قابلیت ادغام منابع و رفتار مشارکت مدیریت ارشد را در سرمایه فکری برجسته می‌کند. نتایج همچنین نشان می‌دهد که سرمایه فکری و قابلیت ادغام منابع، روابط تصمیم‌گیری مثبت را تقویت می‌کنند. علاوه بر این، رفتار مشارکت مدیریت ارشد، اثر تعاملی مثبت سرمایه فکری با قابلیت ادغام منابع را تقویت می‌کند. سرمایه فکری می‌تواند توسط تیم‌های مدیریت شرکت‌های کوچک و متوسط برای تدوین و اجرای تصمیمات استراتژیک مرتبط و افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری، که مراحل حیاتی برای موفقیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری هستند، مورد استفاده قرار گیرد.

(Nejad Afshar et al, 2025) به بررسی ارائه مدلی برای مدیریت دانش مشتریان در شرکت‌های صنعتی وابسته به بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل شناسایی شده عبارتند از: ارزیابی وضعیت موجود سطح دانش در سازمان، جمع‌آوری، مستندسازی و انتقال دانش مشتری، ارتباط مؤثر با مشتری و درک کامل از نیازها و علایق‌شون، تمرکز بر فرایند خلق دانش پیرامون مشتری، بررسی روانشناختی مشتریان و تحلیل رفتار مشتری، استراتژی بازخورد از مشتری (از طریق نظرسنجی‌ها، کامنت‌ها، نظرات و مصاحبه با مشتریان)، تمرکز بر محصولات دانشی شرکت، بررسی پیشینه مشتریان فعلی (رفتارهای خرید قبلی)، بکارگیری ایده خلاقانه درباره محصولات و خدمات، تمرکز بر آموزش روش‌های انتقال و مدیریت دانش، تقویت زیرساخت‌های تکنولوژیک، همکاری با مشتری در خلق ارزش مشترک، مقایسه فروش محصولات جدید در مقایسه با محصولات رقبای، اندازه‌گیری میزان دستیابی به هدف‌های تعیین شده، افزایش کارایی در سرویس دهی به مشتری و مشتری مداری، سلف سرویس دیجیتال متناسب با مشتری (در حوزه پشتیبانی مشتری)، انتقال هوشمندانه درخواست مشتری به کارشناس مرتبط، خلق بیشترین ارزش از دانش و مدیریت دانش در یک سطح استراتژیک، افزایش کیفیت و سرعت در تصمیم‌گیری و خدمت دهی به مشتری.

(Shafaei et al, 2024) به بررسی تأثیر مدیریت دانش در عملکرد سازمانی با توجه به متغیر میانجی مدیریت فرایندهای کسب و کار پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بر اساس مقادیر معنی داری مربوط به فرضیات، هر سه فرضیه تأیید شدند. میزان تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت فرایندهای کسب و کار برابر با ۰/۷۴۲، میزان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۴۲۲ و میزان تأثیر مدیریت فرایندهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۶۵۲ حاصل شد. بنابراین مهمترین پیشنهاد پژوهش توجه به حفظ، تسهیم و به کارگیری دانش بوده که هم در مدیریت فرایندهای کسب و کار و هم در افزایش سطح عملکرد سازمانی مؤثر می‌باشد.

(Attar & Bitaraf, 2024)، به بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش و ریسک‌پذیری سازمانی برای نوآوری مدل کسب و کار پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که قابلیت‌های مدیریت دانش داخلی بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری دارد. قابلیت‌های مدیریت دانش خارجی بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری دارد. قابلیت‌های مدیریت دانش داخلی بر نوآوری مدل کسب و کار با نقش تعدیلگر تحمل ریسک‌پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد. قابلیت‌های مدیریت دانش خارجی بر نوآوری مدل کسب و کار با نقش تعدیلگر تحمل ریسک‌پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد. مدیریت دانش بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری دارد. ساختار مدیریت دانش بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری ندارد. فناوری مدیریت دانش بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری ندارد. فرایند کسب

مدیریت دانش بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری دارد. فرایند تبدیل مدیریت دانش بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری دارد. فرایند درخواست مدیریت دانش بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری دارد.

(Shafaei et al, 2024) به بررسی تأثیر مدیریت دانش در عملکرد سازمانی با توجه به متغیر میانجی مدیریت فرایندهای کسب و کار پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بر اساس مقادیر معنی داری مربوط به فرضیات، هر سه فرضیه تأیید شدند. میزان تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت فرایندهای کسب و کار برابر با ۰/۷۴۲، میزان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۴۲۲ و میزان تأثیر مدیریت فرایندهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۶۵۲ حاصل شد. بنابراین مهمترین پیشنهاد پژوهش توجه به حفظ، تسهیم و به کارگیری دانش بوده که هم در مدیریت فرایندهای کسب و کار و هم در افزایش سطح عملکرد سازمانی مؤثر می‌باشد.

(Faizolahy et al, 2023) به بررسی تبیین ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی دانش در سازمان با رویکرد سیستمی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ورودی مدل شامل چستی حکمرانی دانش سازمانی (رویکرد، ماهیت و موضوع) است. همچنین فرایند حکمرانی دانش سازمانی شامل ملزومات، عوامل مؤثر، موانع و ابزارها هستند. خروجی مدل حکمرانی دانش سازمانی به دست آمده نیز شامل کارکردها و دستاوردها است. موضوع (مدل مفهومی حکمرانی دانش سازمانی) و رویکرد (رویکرد سیستمی) پژوهش حاضر جنبه نوآورانه و منحصر بفرد دارد. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند تسهیلگر پیاده‌سازی حکمرانی دانش در سازمان‌ها باشد.

(Mohammadzadeh et al, 2023) به بررسی طراحی مدل پارادایمی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی پرداختند. نتایج نشان دادند که دلایل علی مدیریت دانش شامل به روز رسانی دانش، تسهیل زیرساخت‌ها و شایسته سالاری، شرایط مداخله گر شامل رهبری تعاملی و انگیزه بخشی، شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی و رتبه بندی کارکنان، راهبردها شامل آموزش مراقبت‌های بهداشتی و انتقاد پذیری و پیامدها شامل کاهش هزینه‌ها، رضایت مندی و افزایش بهره وری کارکنان بودند؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش به عوامل متعددی مربوط است که برای ارتقاء آن باید به تمام این شاخص‌ها و عوامل شناسایی شده در پژوهش حاضر توجه نمود.

(Hidayat & Sensuse, 2022)، شناسایی مؤلفه‌های مدل مدیریت دانش برای پردیس‌های هوشمند پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت دانش و کلان‌داده بالاترین روندها را دارند. حاکمیت، افراد و آموزش هوشمند بالاترین روندها را دارند. فناوری اطلاعات بالاترین مؤلفه اولویت‌دار است. مدل مدیریت دانش برای پردیس‌های هوشمند دارای پنج لایه اصلی است که در مراحل چرخه سیستم گروه‌بندی شده‌اند. این چرخه، توانایی فکری سازمان برای انطباق در دستیابی به شاخص‌های پردیس‌های هوشمند را توصیف می‌کند. چرخه دانش در مؤسسات آموزش عالی بر آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی تمرکز دارد.

(Ardalan et al, 2022) به بررسی دست‌یابی به الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداختند. بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش از ۶۶ شاخص در قالب ۱۳ عامل شامل؛ فرهنگ سازمانی (فرهنگ اعتماد، فرهنگ همکاری، فرهنگ یادگیری، فرهنگ دانایی)، ساختار سازمانی (رسمیت، عدم تمرکز) و منابع انسانی (انگیزش، نگهداشت) عوامل زیرساختی؛ و تولید دانش، ذخیره دانش، تسهیم

دانش، به کارگیری دانش و حفظ و نگهداری دانش می‌باشد. طبق رتبه‌بندی انجام‌شده، نگهداشت بیش‌ترین اهمیت و فرهنگ دانایی کمترین اهمیت را از دیدگاه خبرگان دانشگاه‌های آجا در پیاده‌سازی مدیریت دانش، داشته است. (Banhashemi & Ghermezi, 2022) به بررسی نقش میانجی‌گری چابکی سازمانی در ارتباط بین سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش بر تاب‌آوری سازمان در شرکت پتروشیمی عسلویه پرداختند. نتایج نشان داد که بین متغیرهای سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش با متغیرهای چابکی سازمانی و تاب‌آوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. به طوری که مقدار آماره  $t$  بالاتر از  $1/96$  در تمامی مسیرها است که بیان‌کننده معناداری در سطح  $95\%$  می‌باشد. همچنین نقش میانجی‌گری چابکی سازمانی با تأثیر کل  $0/643$  در مسیر بین مدیریت دانش و تاب‌آوری سازمانی از مسیر بین سرمایه اجتماعی و تاب‌آوری سازمانی با تأثیر کل  $0/120$  بیشتر است. به عبارت دیگر، تأثیرگذاری چابکی سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و تاب‌آوری سازمان بیشتر از رابطه سرمایه اجتماعی و تاب‌آوری سازمان است. براساس نتایج حاصل شده، می‌توان بیان کرد، یکی از بهترین روش‌های مقابله با تغییرات محیطی و رسیدن به یک سازمان تاب‌آور، هدایت سازمان به سمت چابک بودن است. چابکی سازمانی نیز نیازمند توانایی و مدیریت دانش به عنوان یکی از مهمترین مزیت‌های رقابتی و توسعه سرمایه‌های اجتماعی برای رسیدن به اهداف سازمانی است.

(Jalali & Jafari, 2022) به بررسی نقش میانجی بهسازی منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش بر عملکرد شغلی معلمان متوسطه دوم شهر کرج پرداختند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. بین بهسازی منابع انسانی با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. بین مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی رابطه معناداری وجود داشت. همچنین نتایج مدل معادلات ساختاری نیز نشان داد که متغیر بهسازی منابع انسانی نقش واسطه‌ای را در تأثیرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد شغلی داشت. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که بهبود و توسعه مدیریت دانش و آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌تواند به شکل مستقیم منجر به افزایش سطح عملکرد شغلی معلمان می‌شود.

(Purrashidi, 2021) به بررسی سنجش تأثیر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یادگیری سازمانی کارکنان بر نوآوری آن‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد نهایتاً مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تأثیرگذاری فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان نقش میانجی دارند.

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه پژوهش حاضر از لحاظ از نوع کاربردی است و از آن جهت که چهارچوب جدید نیز ارائه می‌دهد از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای نیز می‌باشد. این تحقیق از نوع آمیخته می‌باشد. با توجه به موضوع و ماهیت پژوهش، از طرح ترکیبی متوالی اکتشافی استفاده شد. بدین صورت که نخست داده‌های کیفی و بعد در مرحله دوم، داده‌های کمی

گردآوری و تحلیل شدند. شیوه گردآوری اطلاعات در بخش اول از طریق مراجعه به پایگاه‌های داده‌ها و اسناد و جستجوی مدارک علمی است. در بخش کیفی داده‌ها لازم از طریق مصاحبه و در بخش کمی نیز از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

جامعه مورد بررسی در فاز کیفی این پژوهش، در این حوزه دو دسته مصاحبه انجام شد. دسته اول شامل مصاحبه با خبرگان تحصیل کرده در زمینه مدیریت دولتی، منابع انسانی، بازرگانی، استراتژیک و کسب و کار و دسته دوم نیز شامل مصاحبه با مدیران ارشد بانک قرض الحسنه مهر ایران بود. معیارهای خبرگی در این تحقیق شامل ۱- تحصیلات مرتبط (شامل انتشار حداقل یک کتاب، مقاله علمی پژوهشی و سخنرانی)، ۲- تجربه کاری در سازمان (حداقل ۱۰ سال در بانکداری تجربه داشته باشد یا به طور مستقیم مسئولیت داشته باشد)، ۳- تجربه مدیریتی بالای ده سال می‌باشد. در مجموع، تعداد ۱۸ نفر به عنوان مصاحبه‌شوندگان در نظر گرفته شدند. مصاحبه با خبرگان تا زمانی ادامه یافت که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری رسید. بعد از انجام مصاحبه پانزدهم، هیچ کد جدیدی شناسایی نشد و به منظور اطمینان خاطر، ۳ مصاحبه دیگر نیز انجام شد (جمعاً ۱۸ نفر) که در آن‌ها نیز کد جدیدی یافت نشد. به این ترتیب، پژوهشگر تصمیم به توقف فرآیند جمع‌آوری داده‌ها گرفت. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و رو در رو با هماهنگی قبلی در دفتر کار مصاحبه‌شوندگان انجام شد و هر مصاحبه به طور میانگین بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. در بخش پژوهش کمی کارکنان بانک قرض الحسنه مهر ایران جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این تحقیق بالغ بر ۶۰۰ نفر است و مطابق فرمول کوکران حجم نمونه مورد نیاز ۲۳۵ نفر می‌باشد. بنابراین تعداد ۲۳۵ پرسشنامه با روش تصادفی ساده بین جامعه توزیع و گردآوری شد. در این پژوهش از روش تحلیل مضمون (Brown & Clark, 2006) برای استخراج مقوله‌ها و مضامین استفاده شده است. در این پژوهش از روش تحلیلتم (Brown & Clark, 2006) استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها، از نرم افزار SPSS نسخه ۲۷ و Lisrel نسخه ۸٫۸ استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

این روش بر پایه رفت‌وبرگشت مداوم بین داده‌های گردآوری‌شده و کدهای استخراج‌شده طراحی شده است. به بیان ساده، پژوهشگر در این شیوه دائماً میان متن خام مصاحبه‌ها و کدهای خلاصه‌شده حرکت می‌کند تا بتواند الگوها و مضامین اصلی را شناسایی کند.

در پژوهش حاضر نیز پس از مرور کدهای اولیه، فرآیند گروه‌بندی کدها به شکل تدریجی و با دقت انجام شد. هدف این بود که دسته‌بندی‌ها به صورت منسجم، روشن و قابل پیگیری باشند. در این مرحله، ۲۵۹ کد اولیه، ۵۴ مضامین اولیه در قالب ۱۹ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده شناسایی شد. در ادامه به فرآیند کدگذاری پرداخته شده است (Brown & Clark, 2006).

جدول ۱. تبدیل مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضمون سازمان دهنده	مضامین فراگیر
زیرساخت‌های دانشی انعطاف پذیر	زیرساخت‌های دانشی هوشمند	مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی
دسترسی پذیری هوشمند		
سادگی سیستم‌های دانشی		
ذخیره دانش سازمانی خودکار		
اشتراک دانش فردی	توانمندسازی دانشی	
مشارکت داوطلبانه		
اشتراک دانش جمعی		
استفاده عملی از دانش کارکنان	ارزش آفرینی درون سازمانی	
تصمیم‌سازی مبتنی بر دانش کارکنان		
تحلیل و یادگیری از دانش کارکنان		
کسب از دانش مشتریان	ارزش آفرینی برون سازمانی	
یادگیری از تجربیات مشتریان		
حمایت مدیریتی	حمایت دانشی همه جانبه	
جهت‌دهی راهبردی		
اعتماد و امنیت روانی		
یادگیری در حین کار	فرهنگ دانشی	
ارزش‌گذاری بر کسب دانش		
پایداری مدیریت دانش		
درونی شدن رفتار دانشی		

منبع: یافته‌های تحقیق

### بخش کمی

در این بخش به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی و آمار توصیفی متغیرهای تحقیق پرداخته شده است.

**ویژگی‌های جمعیت شناختی.** در بخش کمی بیش‌ترین تعداد پاسخگویان را مردان با ۶۲/۵ درصد و زنان نیز ۳۷/۵ درصد از پاسخگویان را تشکیل می‌دهند. می‌شود ۱۸/۳ درصد پاسخ‌دهندگان درصد در فاصله سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۹/۷ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال و ۳۲ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۴۱ تا ۵۰ سال سن داشته‌اند. ۶۱/۷ درصد مدرک کارشناسی، ۲۶/۳ درصد مدرک کارشناسی و ۱۲ درصد نیز دارای مدرک دکترا بوده‌اند.

**آمار توصیفی متغیرهای تحقیق.** نتایج حاصل از تحلیل شاخص‌های توصیفی در جدول (۲) ارائه شده است.

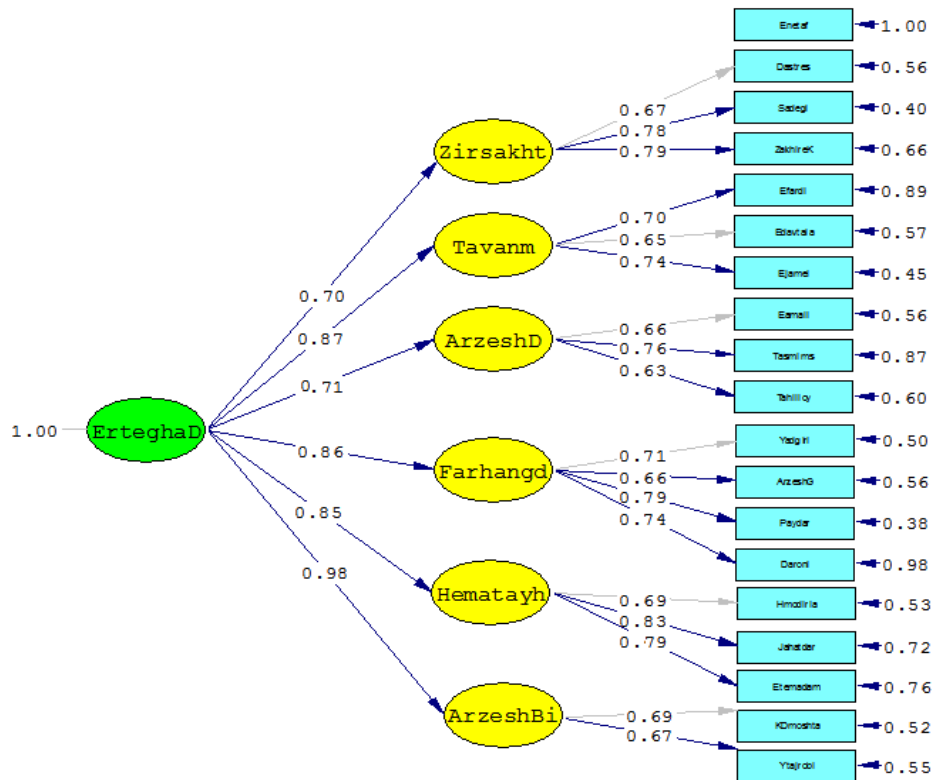
جدول ۲. وضعیت توصیفی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
زیرساخت‌های دانشی انعطاف پذیر	۳/۵۲	۱/۲۵	۱/۱۱	۰/۳۱	۰/۲۳
	۳/۵۵	۱/۲۳	۱/۱۱	۰/۱۲	۰/۳۹
	۳/۶۶	۱/۰۹	۱/۱۹	۰/۴۶	۰/۳۲
	۳/۱۳	۱/۱۸	۱/۴۱	۰/۴۲	۰/۴۲
توانمندسازی دانشی	۳/۰۶	۱/۳۰	۱/۷۰	۰/۰۹	۰/۲۳
	۳/۴۷	۱/۱۲	۱/۲۶	۰/۱۱	۰/۵۶
	۳/۵۳	۱/۱۹	۱/۴۳	۰/۴۲	۰/۳۲
ارزش آفرینی از درون سازمانی	۳/۴۹	۱/۱۴	۱/۳۱	۰/۲۲	۰/۵۷
	۳/۱۸	۱/۲۶	۱/۶۰	۰/۱۴	۱/۰۵
	۳/۶۰	۱/۱۲	۱/۲۵	۰/۰۴	۰/۳۶
ارزش آفرینی از بیرون سازمانی	۳/۴۸	۱/۱۱	۱/۲۳	۰/۱۳	۰/۵۳
	۳/۵۰	۱/۲۲	۱/۴۹	۰/۲۲	۰/۰۱
حمایت دانشی همه جانبه	۳/۸۹	۱/۱۶	۱/۳۵	۰/۱۴	۰/۰۹
	۳/۱۴	۱/۰۸	۱/۱۷	۰/۱۶	۰/۱۸
	۳/۶۴	۱/۱۰	۱/۲۲	۰/۱۹	۰/۱۲
فرهنگ دانشی	۳/۳۱	۱/۲۱	۱/۴۷	۰/۴۹	۰/۰۸
	۳/۴۶	۱/۰۷	۱/۱۴	۰/۵۸	۰/۳۷
	۳/۳۱	۱/۱۷	۱/۳۶	۰/۲۸	۰/۱۲
	۳/۶۳	۱/۰۵	۱/۱۱	۰/۱۶	۰/۱۸

نتایج نشان می‌دهد بیشترین میانگین‌ها به ترتیب شامل "حمایت مدیریتی" با میانگین ۳/۸۹، "سادگی سیستم‌های دانشی" با میانگین ۳/۶۶ و "اعتماد و امنیت روانی" با میانگین ۳/۶۴ هستند.

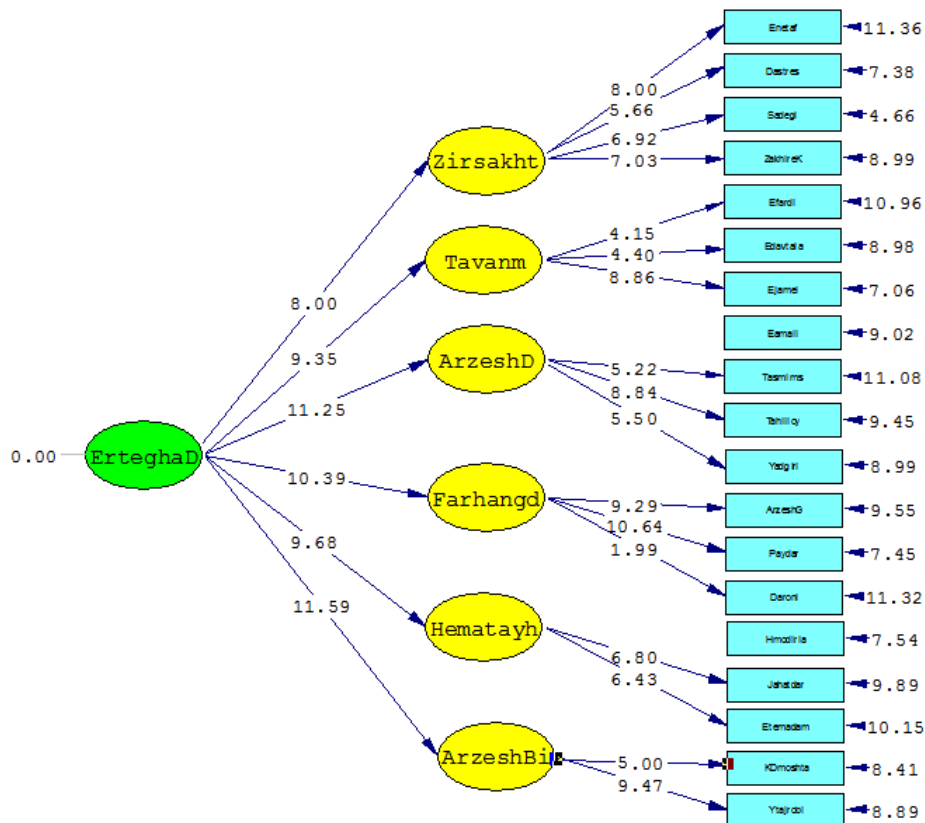
**تحلیل عاملی تأییدی الگوی مدیریت خودشیفتگی کارکنان دانشی**

در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه را مورد آزمون قرار دهیم. نمودارهای زیر مدل اندازه‌گیری متغیرها در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار (۴-۵) مشاهده می‌شود، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در مدل تأیید شده است.



Chi-Square=351.89, df=147, P-value=0.00000, RMSEA=0.003

نمودار ۱. مدل اندازه‌گیری مدلی نهایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد



Chi-Square=351.89, df=147, P-value=0.00000, RMSEA=0.003

نمودار ۲. مدل اندازه‌گیری متغیر مدلی نهایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی‌داری

### برازش الگوی نهایی

گزارش آماری نتایج شاخص‌های مدل نهایی به شرح زیر است. در این مدل، شاخص  $X^2/chi$  برابر با ۲/۳۹ است که نشان‌دهنده تناسب کلی مدل می‌باشد. RMSEA مقدار ۰/۰۰۳ را دارد که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین SRMR برابر با ۰/۰۱۱ گزارش شده که برای ارزیابی خطای مدل مفید است. شاخص GFI برابر با ۰/۹۶، NFI برابر با ۰/۹۹ و NNFI برابر با ۰/۹۰ نشان‌دهنده تطابق بالا و برازش مناسب با داده‌ها هستند. در نهایت، IFI مدل نیز مقدار ۰/۹۶ را به ثبت رسانده است، که بیانگر کیفیت بالای مدل در تطبیق با واقعیت‌های داده‌ها می‌باشد. در ادامه یافته‌های حاصل از انجام تحلیل عاملی تاییدی برای هر یکی از ابعاد ارائه شده است.

جدول ۳. بارهای عاملی و اعداد معنی دار متغیرها

T-Value	بار عاملی	مرتبه دوم	T-Value	بار عاملی	مرتبه اول	بعد اصلی
۸/۰۰	۰/۶۶	زیرساخت‌های دانشی انعطاف پذیر	۸/۰۰	۰/۷۰	زیرساخت‌های دانشی هوشمند	مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی
۵/۶۶	۰/۶۷	دسترسی پذیری هوشمند				
۶/۹۲	۰/۷۸	سادگی سیستم‌های دانشی				
۷/۰۳	۰/۷۹	ذخیره دانش سازمانی خودکار				
۴/۱۵	۰/۷۰	اشتراک دانش فردی	۹/۳۵	۰/۸۷	توانمندسازی دانشی	
۴/۴۰	۰/۶۵	مشارکت داوطلبانه				
۸/۴۴	۰/۷۴	اشتراک دانش جمعی				
۵/۲۲	۰/۶۶	استفاده عملی از دانش کارکنان	۱۱/۲۵	۰/۷۱	ارزش آفرینی از درون سازمانی	
۸/۴۴	۰/۷۶	تصمیم‌سازی مبتنی بر دانش کارکنان				
۵/۵۰	۰/۶۳	تحلیل و یادگیری از دانش کارکنان				
۵/۰۰	۰/۶۹	کسب از دانش مشتریان	۱۱/۵۹	۰/۸۶	ارزش آفرینی از بیرون سازمانی	
۹/۴۷	۰/۷۹	یادگیری از تجربیات مشتریان				
-	۰/۶۹	حمایت مدیریتی	۹/۶۸	۰/۸۵	حمایت دانشی همه جانبه	
۶/۸۰	۰/۸۳	جهت‌دهی راهبردی				
۶/۴۳	۰/۷۹	اعتماد و امنیت روانی				
-	۰/۷۱	یادگیری در حین کار	۱۰/۳۹	۰/۸۹	فرهنگ دانشی	
۹/۲۹	۰/۶۶	ارزش‌گذاری بر کسب دانش				
۱۰/۶۴	۰/۷۹	پایداری مدیریت دانش				
۱/۹۹	۰/۷۴	درونی شدن رفتار دانشی				

## بحث و نتیجه گیری

مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی در بانک قرض‌الحسنه مهر ایران عبارتند از:

مؤلفه‌های توسعه زیرساخت‌های دانشی هوشمند دارای چهار شاخص است. ۱. زیرساخت‌های دانشی انعطاف‌پذیر با میانگین  $3/52$  و انحراف معیار  $1/25$ ، زیرساخت‌های دانشی انعطاف‌پذیر با بار عاملی  $0/66$  و عدد معنی داری برابر با  $8/00$ ، به ظرفیت و قابلیت سیستم‌هایی اشاره دارد که می‌توانند به سرعت و به راحتی با نیازها و تغییرات محیطی تطابق یابند. ۲. دسترسی‌پذیری هوشمند با میانگین  $3/55$  و انحراف معیار  $1/23$ ، دسترسی‌پذیری هوشمند با بار عاملی  $0/67$  و عدد معنی داری برابر با  $5/66$ ، به توانایی سیستم‌ها در ارائه اطلاعات و دانش به کارکنان زمان و مکان مناسب اشاره می‌شود. این قابلیت نه تنها به تسهیل دسترسی به اطلاعات کمک می‌کند، بلکه به کارکنان این امکان را می‌دهد که چالشی که فوریت بالایی دارد را شناسایی کرده و تصمیمات کاری سریع و مؤثری اتخاذ کنند. ۳. سادگی سیستم‌های دانشی با میانگین  $3/66$  و انحراف معیار  $1/09$ ، سادگی سیستم‌های دانشی با بار عاملی  $0/78$  و عدد معنی داری برابر با  $6/92$ ، بیانگر کاربرپسند بودن و راحتی استفاده از سیستم‌های مدیریتی در بانک است. سادگی سیستم‌های دانشی تضمین می‌کند که هیچ‌گونه پیچیدگی و سردرگمی در استفاده از آنها وجود نداشته باشد و کارکنان بتوانند به آسانی از آنها بهره‌برداری کنند. ۴. ذخیره دانش سازمانی خودکار که بعد به فرآیندهای خودکار برای جمع‌آوری و نگهداری اطلاعات و دانش در بانک اشاره دارد و با میانگین  $3/13$  و انحراف معیار  $1/18$  و ذخیره دانش سازمانی خودکار با بار عاملی  $0/79$  و عدد معنی داری برابر با  $7/03$  است. ذخیره دانش سازمانی خودکار نه تنها به حفظ و نگهداری اطلاعات ارزشمند کمک می‌کند، بلکه به بانک این امکان را می‌دهد که در طول زمان به یک مخزن دانشی غنی تبدیل شود. این یافته با یافته‌های مطالعات (Hidayat & Sensuse, 2022)، (Wang et al, 2020)، (Rafi, 2020) همراستا است.

(Hidayat & Sensuse, 2022)، نشان داد که مدیریت دانش و کلان‌داده بالاترین روندها را دارند. حاکمیت، افراد و آموزش هوشمند بالاترین روندها را دارند. فناوری اطلاعات بالاترین مؤلفه اولویت‌دار است. مدل مدیریت دانش برای پردیس‌های هوشمند دارای پنج لایه اصلی است که در مراحل چرخه سیستم گروه‌بندی شده‌اند. این چرخه، توانایی فکری سازمان برای انطباق در دستیابی به شاخص‌های پردیس‌های هوشمند را توصیف می‌کند. چرخه دانش در مؤسسات آموزش عالی بر آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی تمرکز دارد.

نتایج تحلیل نشان می‌دهد که سه زیرمقیاس کلیدی در این زمینه توانمندسازی دانشی شناسایی و بررسی شده‌اند. ۱. اشتراک دانش فردی با میانگین  $3/06$  و انحراف معیار  $1/30$ ، به مؤلفه‌ای اشاره دارد که بر اساس آن کارکنان تک‌تک می‌توانند دانش و تجارب خود را با سایر اعضای سازمان به اشتراک بگذارند. بار عاملی  $0/70$  بیانگر اهمیت این بعد به عنوان یکی از عوامل کلیدی در توانمندسازی دانش است. ۲. مشارکت داوطلبانه با میانگین  $3/47$  و انحراف معیار  $1/12$ ، به تمایل و اشتیاق کارکنان برای مشارکت در تبادل اطلاعات و به اشتراک‌گذاری دانش اشاره دارد. بار عاملی  $0/65$  نشان‌دهنده اهمیت این بعد در ایجاد یک محیط همکارانه و مثبت است. مشارکت داوطلبانه نه تنها به افزایش روحیه تیمی کمک می‌کند، بلکه احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری در کارکنان را تقویت می‌کند. ۳. اشتراک دانش جمعی با میانگین

۳/۵۳ و انحراف معیار ۱/۱۹، به تبادل دانش و اطلاعات در سطح گروه‌ها و تیم‌ها اشاره دارد. بار عاملی ۰/۷۴ آن را به عنوان یک عامل مؤثر در تقویت توانمندسازی دانش در سازمان تأیید می‌کند. اشتراک دانش جمعی به معنای به کارگیری گروهی دانش و تجارب است که می‌تواند منجر به ایجاد فرایندهای خلاقانه و راهکارهای نوآورانه شود. این یافته با یافته‌های مطالعات (Banhashemi & Ghermezi, 2022)، (Sharafi, 2020)، (Putra, 2025)، (Kurniawan & Sasmaya, 2025)، (Wang et al, 2025)، همراستا است.

نتایج تحلیل نشان می‌دهد که مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی از درون سازمانی دارای سه بعد کلیدی است. ۱. استفاده عملی از دانش کارکنان با میانگین ۳/۴۹ و انحراف معیار ۱/۱۴ به معنای به کارگیری و تجاری‌سازی دانش و مهارت‌هایی است که کارکنان در اختیار دارند. بار عاملی ۰/۶۶ نشان‌دهنده اهمیت این بعد در فرآیندهای کارآمد سازمان است. وقتی کارکنان از دانش خود به صورت عملی در پروژه‌ها و فرآیندها بهره می‌برند، این نه تنها به بهبود کیفیت کار منجر می‌شود بلکه می‌تواند پایه گذار نوآوری‌های جدید در بانک باشد. ۲. تصمیم‌سازی مبتنی بر دانش کارکنان با میانگین ۳/۱۸ و انحراف معیار ۱/۲۶، به اهمیت تصمیم‌گیری‌های آگاهانه بر اساس دانش و اطلاعات موجود در سازمان اشاره دارد. بار عاملی ۰/۷۶ نیز تأکید دارد که تصمیم‌سازی مبتنی بر دانش، می‌تواند به نتایج بهتری نسبت به تصمیم‌گیری‌های سنتی منجر شود. ۳. تحلیل و یادگیری از دانش کارکنان این بعد با میانگین ۳/۶۰ و انحراف معیار ۱/۱۲، به فرآیندهای تحلیل و بررسی دانش و تجربیات کارکنان اشاره دارد. بار عاملی ۰/۶۳ نشان می‌دهد که تحلیل مداوم دانش به سازمان این امکان را می‌دهد که از تجربیات گذشته یاد بگیرد و به بهبود فرآیندها و خدمات بپردازد. این یافته با یافته‌های مطالعات (Attar & Bitaraf, 2024)، (Shafaei et al, 2024)، (Limsangpetch et al, 2022)، (Areed et al, 2020)، (Farooq, 2018)، (Migdadi, 2021) همراستا است.

نتایج تحلیل به شناسایی دو بعد کلیدی در زمینه ارزش‌آفرینی از بیرون سازمان کمک کرده است. ۱. کسب از دانش مشتریان با میانگین ۳/۴۸ و انحراف معیار ۱/۱۱ به ظرفیت بانک در جذب و استفاده از دانش و اطلاعات ارائه‌شده توسط مشتریان اشاره دارد. بار عاملی ۰/۶۹ نشان‌دهنده اهمیت این بعد در ایجاد ارزش برای سازمان است. ۲. یادگیری از تجربیات مشتریان با میانگین ۳/۵۰ و انحراف معیار ۱/۲۲ به فرآیند یادگیری سازمان از تجربیات و تاریخچه تعاملات با مشتریان اشاره دارد. بار عاملی ۰/۷۹ بیانگر اهمیت بالای این بعد در توسعه و بهینه‌سازی عملکرد سازمان است. این یافته با یافته‌های مطالعات (Nejad Afshar et al, 2025)، (Bocoya-Maline et al, 2024) همراستا است.

نتایج تحلیل نشان می‌دهد که مؤلفه‌های حمایت همه جانبه دارای سه بعد است. ۱. حمایت مدیریتی با میانگین ۳/۸۹ و انحراف معیار ۱/۱۶، به نقش حیاتی مدیریت در حمایت از جریان‌های دانش و مشارکت کارکنان اشاره دارد. بار عاملی ۰/۶۹ بیانگر اهمیت این بعد در ایجاد محیطی تشویقی و حامی است. حمایت مدیریت می‌تواند به کارکنان این احساس را بدهد که نظرات و ایده‌های آن‌ها ارزشمند است و به راحتی می‌توانند در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند. ۲. جهت‌دهی راهبردی با میانگین ۳/۱۴ و انحراف معیار ۱/۰۸، به وضوح و شفافیت در اهداف و استراتژی‌های سازمان اشاره دارد. بار عاملی ۰/۸۳ نشان می‌دهد که جهت‌دهی استراتژیک زیرساختی حیاتی برای نیل به اهداف سازمانی است. ۳. اعتماد و امنیت روانی با میانگین ۳/۶۴ و انحراف معیار ۱/۱۰، به احساس امنیت و اعتماد در محیط کار اشاره دارد. بار عاملی ۰/۷۹ نشان می‌دهد که وجود یک محیط امن و اعتمادآور، می‌تواند به کارکنان این امکان را بدهد که بدون

نگرانی از انتقادات منفی یا عواقب احتمالی، نظرات و ایده‌های خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. این یافته با یافته‌های مطالعات (Ardalan et al, 2022)، (Sharafi, 2020) و (Mohammadzadeh et al, 2023) همراستا است.

(Mohammadzadeh et al, 2023) نشان دادند که دلایل علی مدیریت دانش شامل به روز رسانی دانش، تسهیل زیرساخت‌ها و شایسته سالاری، شرایط مداخله گر شامل رهبری تعاملی و انگیزه بخشی، شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی و رتبه بندی کارکنان، راهبردها شامل آموزش مراقبت‌های بهداشتی و انتقاد پذیری و پیامدها شامل کاهش هزینه‌ها، رضایت مندی و افزایش بهره وری کارکنان بودند؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش به عوامل متعددی مربوط است که برای ارتقاء آن باید به تمام این شاخص‌ها و عوامل شناسایی شده در پژوهش حاضر توجه نمود.

مؤلفه‌های فرهنگ دانشی که مهم‌ترین نوآوری تحقیق است دارای چهار بعد اصلی به شرح ذیل است. ۱. یادگیری در حین کار با میانگین ۳/۳۱ و انحراف معیار ۱/۲۱، به فرآیند یادگیری مستمر و درون‌سازمانی اشاره دارد. بار عاملی ۰/۷۱ نشان‌دهنده اهمیت این بعد به عنوان یکی از ارکان اساسی فرهنگ دانشی است. یادگیری در حین کار به کارکنان این امکان را می‌دهد که تجربیات و دانش جدید را در حین انجام وظایف خود کسب کنند و فوراً آن را به کار ببرند. ۲. ارزش‌گذاری بر کسب دانش با میانگین ۳/۴۶ و انحراف معیار ۱/۰۷، به تأکید بر اهمیت و ارزش دانش در سازمان اشاره دارد. بار عاملی ۰/۶۶ نشان می‌دهد که وقتی سازمان به طور فعال بر کسب دانش و تبادل اطلاعات تأکید می‌کند، این امر می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ مثبت و یادگیرنده منجر شود. ۳. پایداری مدیریت دانش این بعد با میانگین ۳/۳۱ و انحراف معیار ۱/۱۷، بر لزوم استمرار در فرآیندهای مدیریت دانش تأکید دارد. بار عاملی ۰/۷۹ نشان‌دهنده اهمیت این بعد در حفظ و تداوم دانش درون سازمان است. وقتی سازمان اقدام به حفظ و نگهداری از دانش موجود و به اشتراک‌گذاری آن در طول زمان کند، می‌تواند به یک منبع قوی از اطلاعات تبدیل شود. ۴. درونی‌شدن رفتار دانشی با میانگین ۳/۶۳ و انحراف معیار ۱/۰۵، به نهادینه‌سازی و درونی‌سازی رفتارهای مرتبط با دانش در بین کارکنان اشاره دارد. بار عاملی ۰/۷۴ نشان‌دهنده اهمیت این بعد در ایجاد عادت‌های مثبت و نهادینه‌شده در رفتار کارکنان است. این یافته با یافته‌های مطالعات (Ardalan et al, 2022) همراستا است.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه شد:

پیشنهاد می‌شود بانک به ایجاد بسترهای دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی برای تحلیل و پردازش داده‌های دانش اقدام کند زیرا استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی می‌تواند به شناسایی الگوهای دانش موجود و پیش‌بینی نیازهای آینده کمک کند. این بسترها می‌توانند به سازمان‌ها این امکان را دهند که داده‌ها و اطلاعات خود را به صورت هوشمند طبقه‌بندی و دسته‌بندی کنند و در نتیجه دسترسی به اطلاعات مرتبط و باکیفیت را تسهیل کنند. پیشنهاد می‌شود بانک به طراحی سیستم‌های مدیریت دانش با قابلیت تنظیم و سفارشی‌سازی با نیاز کارکنان اقدام نماید. در زمینه بانکداری ایجاد زیرساخت‌هایی که بتوانند به سرعت با تغییرات بازار و نیازهای سازمان انطباق پیدا کنند، بسیار حائز اهمیت است. این سیستم‌ها باید به کاربران این امکان را بدهند که به راحتی اطلاعات و منابع را بر اساس نیازهای خاص خود تنظیم کنند. به این ترتیب، اعضای سازمان می‌توانند به بهترین نحو از منابع موجود بهره‌مند شوند. پیشنهاد می‌شود مدیران از حالت «شنیدن صدای کارکنان» به «به‌کارگیری واقعی» ایده‌ها حرکت کنند. این کار می‌تواند با ایجاد جلسات کوتاه و منظم مسئله‌محور در هر واحد انجام شود؛ جلساتی که در آن کارکنان به‌جای گزارش‌دهی، تجربه‌های عملی خود از خط مقدم

کار (مشتری، فرایند، خطاها و راه حل‌ها) را بیان کنند و خروجی جلسه الزاماً به یک اقدام مشخص ختم شود. در بُعد کسب دانش از مشتریان، بانک‌ها و مدیران باید نگاه خود را از «مشتری به عنوان دریافت کننده خدمت» به «مشتری به عنوان منبع دانش» تغییر دهند. به صورت عملی، می‌توان کانال‌های ساده و قابل دسترس برای دریافت تجربه و نظر مشتریان طراحی کرد؛ مانند گفت‌وگوی کوتاه پس از ارائه خدمت، فرم‌های بازخورد با سؤالات کاربردی، یا تماس‌های پیگیری هدفمند با مشتریان کلیدی. مطالعه آینده می‌تواند محققان نقش فرهنگ دانشی را بر تعهد سازمانی، مشارکت داوطلبانه دانشی و تمایل به یادگیری مستمر در آینده بررسی نمایند. با توجه به اینکه تحقیق حاضر به صنعت بانکداری انجام شد ممکن است که نتایج آن قابل تعمیم به سایر صنایع نباشد.

### Reference

- Afshari, L., & Nasab, A. H., & Dickson, G. (2020). Organizational culture, social capital, and knowledge management: An integrated model. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 16(2), 52-66. DOI:10.4018/IJKM.2020040104
- Areed, S., & Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2020). The role of knowledge management processes for enhancing and supporting innovative organizations: a systematic review. *Recent advances in intelligent systems and smart applications*, 143-161. DOI:10.1007/978-3-030-47411-9\_8
- Asayesh, F., & Mehdikhani, R. (2025). The effect of strategic collaboration on product innovation via the mediation role of knowledge sharing: A future perspective. *Future study Management*, 36(140), 105-133.
- Ardalan, O., & Rahmani, M., & Rahmani, M., & Khakzar Befroui, M. (2022). Designing a knowledge management implementation model in the universities of the Islamic Republic of Iran based on structural equation modeling. *Strategic Defense Studies*, 20(88), 122-99. DOI:20.1001.1.20084897.1401.20.88.4.2. (in Persian)
- Attar, M.H., & Bitar, M. (2024). The Impact of Knowledge Management Capabilities and Organizational Risk-Taking on Business Model Innovation, *Quarterly Journal of Management and Entrepreneurship Studies*, 10(1), 145-164, <https://civilica.com/doc/2005920>. (in Persian)
- Banihashemi, S. A., & Ghermezi, N. (2022). Modeling the effect of knowledge management and social capital on organizational resilience with the mediating role of organizational agility (case study: Employees of Asaluyeh Petrochemical Company). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(4), 173-203. doi: 10.47176/smok.2022.1551. (in Persian)
- Bananuka, J. (2020). Intellectual capital, isomorphic forces and internet financial reporting: evidence from Uganda's financial services firms", *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 36(2), 110-133, 10.1108/JEAS-03-2018-0042
- Bocoya-Maline, J., & Calvo-Mora, A., & Rey Moreno, M. (2024). Predictive and mediation model for decision-making in the context of dynamic capabilities and knowledge management. *Management Decision*, 62(7), 2164-2188. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0956>
- Esfandiari M., & Musa Khani M. (2024). Presenting a conceptual model of the knowledge management model for urban information monitoring in smart cities using the meta-synthesis method. *Quarterly Journal of Urban Economics and Management*. 2014; 12 (46):177-196 URL: <http://iueam.ir/article-1-2109-fa.html>. (in Persian)
- Faizolahy, Y., & Noruzi, A., & Keshtkar, M. (2023). Presenting a conceptual model of dimensions and components of organizational knowledge governance based on a systemic approach. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(4), 79-112. doi: 10.47176/smok.2023.1627. (in Persian)
- Farooq, R. (2018). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 238-260. DOI:10.1108/IJIS-09-2017-0087
- Ghafari Majalaj, M., & Darvish, S., & Delirionsi, F. (2023). The role of knowledge management in improving and enhancing the performance of school teachers, *Sixth International Conference on*

- Psychology, Educational Sciences and Social Studies, Hamadan, <https://civilica.com/doc/1968304>. (in Persian).
- Hidayat, D. S., & Sensuse, D. I. (2022). Knowledge management model for smart campus in Indonesia. *Data*, 7(1), 7. DOI:10.3390/data7010007
- Kurniawan, E., & Sasmaya, S. D. (2025). Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Properti Dan Real Estate Di Indonesia. *Kinerja*, 7(01), 078-087. DOI:10.34005/kinerja.v7i01.4277
- Limsangpetch, V., & Phayaphrom, B., & Siripipatthanakul, S., & Limna, P. (2022). Modelling knowledge management on business performance through mediating role of organisational innovation among IT staff in Bangkok, Thailand. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(2), 1-17.
- Jalali, L., & Jafari, M. (2022). The mediating role of human resource improvement in the relationship between knowledge management and teachers' job performance. *Management and Educational Perspective*, 4(3), 1-17. doi: 10.22034/jmep.2022.351391.1129. (in Persian)
- Marr, B. (2020). measuring and benchmarking intellectual, benchmarking: an international journal, 11(6), 559-570
- Maghdasi A., & Bawandi Thani, S.M. (2024). A Review of the Nature of Intellectual Capital. *Specialized Scientific Journal of New Approaches in Management Sciences*. 5(2). 55-69. (in Persian).
- Mehdikhani, R., & Valmohammadi, C. (2020). The impact of SMEs Characteristics on Financial Performance Growth via the Mediating role of Prospective Marketing Intelligence and Strategic Flexibility. *Future study Management*, 31(1). <https://www.magiran.com/p2239261>.
- Migdadi, M. M. (2021). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 111-124. DOI:10.1108/JBIM-12-2019-0504
- Mohammadzadeh, Z., & Barakat, G.H., & Omidian, F. (2023). Designing a paradigmatic model of knowledge management in the University of Medical Sciences (Case study: East Ahvaz Health Center), *Quarterly Journal of Educational Management Innovations*, 18(2), 33-45, <https://civilica.com/doc/1679109>. (in Persian)
- Naeiji, M. J., & Ghoorchibeygi, E., & Gorbani faryab, M. T., & Seyyed Ali Janloo, M. H. (2022). Investigating the Moderation Role of Strategic Knowledge Management in Relationship between Intellectual Capital Dimensions and Innovative Performance (Case Study: Dairy Companies). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(4), 145-171. DOI: 20.1001.1.26454262.1401.5.4.5.5. (In Persian).
- Nejad Afshar, A.R., & Ahmadi Sharif, M., & Asayesh, F., & Roustaa, Alireza. (1404). Providing a comprehensive model of customer knowledge management in industrial companies affiliated with the Mostazafan Foundation, *Quarterly Journal of Dynamic Management and Business Analysis*, 4(1), 22-41, <https://civilica.com/doc/2228153>. (in Persian)
- Nguyen, M. S. (2024). Knowledge management in banking: a bibliometric literature review. *Knowledge and Performance Management*, 8(1), 1. DOI:10.21511/kpm.08(1).2024.01
- Pisoni, G., Molnár, B., & Tarcsi, Á. (2024). Knowledge management and data analysis techniques for data-driven financial companies. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 13374-13393. DOI:10.1007/s13132-023-01607-z
- Pourrshidi, Z. (2021). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on staff innovation (case of Shahid Bahonar Kerman University staff). *Management and Educational Perspective*, 3(2), 49-76. doi: 10.22034/jmep.2021.296856.1063. (in Persian).
- Putra, I. E., & Winarni, E., & Yacob, S. (2025). Optimizing Intellectual Capital And Msme Credit To Enhance Rural Bank Performance: Evidence From Jambi Province, Indonesia . DOI:10.21833/ijaas.2025.10.015
- Quezada, M. A. P., & Armas, R., & Álvarez-García, J., & Teijeiro, M. (2025). Intellectual capital and financial performance of private banks in Ecuador. *Contaduria y Administracion*, 70(2), 105-130. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2025.5456>.



- Rafi, M., & JianMing, Z., & Ahmad, K. (2020). Digital resources integration under the knowledge management model: an analysis based on the structural equation model. *Information Discovery and Delivery*, 48(4), 237-253 .DOI:10.1108/IDD-12-2019-0087
- Rangreez, H., & Azizpour Lindi, A., & Shahidzadeh, F. (2020). Intellectual Capital: A Meta-Analysis of Its Dimensions, Antecedents and Consequences. *JMDP*. 33(3), 129-148. doi:10.52547/jmdp.33.3.129. (in Persian).
- Rossidis, I., & Belias, D. (2020). "Combining Strategic Management with Knowledge Management: Trends and International Perspectives", *International Review of Management and Marketing*. Vol. 10 No.2 P.P. 39-45. DOI:10.32479/irmm.9621
- Rulam Ahmadi & Nur Fajar Arief. (2023). Teacher Empowerment to Improve the Quality of Education and School Progress. *EDUTECH Journal of Education And Technology* 6(2):431-439. DOI:10.29062/edu.v6i2.498.
- Sadiqi, U., & Mehdi Khani, R., & Nazem, F., & Nazem, A. (2016). The Mediating Role of Knowledge Management on The Relationship Between Organizational Intelligence And Effectiveness at Ports And Maritime Organization of Tehran Province. *Journal of Marine Science Education*, 3(6): 52-64. <https://www.magiran.com/p1719927>.
- Shamizanjani, M., & Naeini, S. M., & Nouri, M. (2013). Knowledge management mechanisms in e-learning environment: A conceptual model. *Knowledge Management & E-Learning*, 5(4), 468
- Shafaei, M., Kouloubandi, A., & Keramati, M. (2024). The effect of knowledge management on organizational performance considering the mediating variable of business process management. *Journal of value creating in Business Management*, 3(4), 1-19. doi: 10.22034/jvcbm.2024.414362.1173. (in Persian)
- Youngsun, K., & junghoon, M., & abdulai, M.S. (2019). Intellectual capital and firm performance: an empirical study of software firms in west africa, *the african journal of information systems*, vol. 4.
- Wang, S., & Wang, H. (2020). Big data for small and medium-sized enterprises (SME): a knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 881-897 .DOI:10.1108/JKM-02-2020-0081
- Wang, C., & Wu, C.-C., & Ou, C.-C. (2025). Does intellectual capital matter in small-and medium-sized enterprise (SME) decisions? Roles of resource integration capability and top management team involvement. *Journal of Intellectual Capital*, 26(1): 229–252.