

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

# Designing a Model for Enhancing Knowledge Management Based on Intellectual and Professional Capital in the Banking Industry

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

1- Department of Public Administration, Kish International Branch, 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:

04 January 2026

## Revise:

18 February 2026

## Accept:

24 February 2026

## Keywords:

knowledge management, knowledge empowerment, intellectual capital, knowledge sharing, knowledge culture, value creation, customer experience

## Abstract

The purpose of this study is to design a model for enhancing knowledge management based on intellectual and professional capital in the banking industry based on thematic analysis. The research method is applicable–developmental in terms of purpose, and qualitative in terms of implementation. The statistical population includes 18 university professors, managers, and experts from Gharz-al-Hasna Mehr Iran Bank. The sample size was determined through purposive sampling, and interviews continued until theoretical saturation was reached. Semi-structured interviews were used for data collection. Thematic analysis was applied for data analysis using Maxqda software. The findings of the study revealed that knowledge management in organizations consists of six main dimensions: intelligent knowledge infrastructures (flexible knowledge infrastructures, smart accessibility, simplicity of knowledge systems, and automated organizational knowledge storage), knowledge empowerment (individual knowledge sharing, voluntary participation, and collective knowledge sharing), internal value creation (practical use of employee knowledge, decision-making, and analysis of employee knowledge), external value creation (acquisition of knowledge and learning from customer experiences), comprehensive knowledge support (managerial support, strategic guidance, and psychological safety and trust), and knowledge culture (learning on the job, valuing knowledge acquisition, sustainability of knowledge management, and internalization of knowledge-based behavior).

**Please cite this article as (APA):** Baharvand, M., Jafari, M. and Rousta, A. (2026). Designing a Model for Enhancing Knowledge Management Based on Intellectual and Professional Capital in the Banking Industry. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(4), 299-321.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.573762.1248>



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, organizations—particularly banks—face a variety of challenges that require the optimal use of their resources and assets. One of the most important resources available to any organization is the intellectual and professional capital of its employees, which can play a fundamental role in competitiveness and long-term success (Quezada et al., 2025). Knowledge management in this regard, as the process of identifying, collecting, storing, transferring, and utilizing knowledge and information within organizations, plays a vital role in enhancing performance and innovation. As one of the major financial institutions in the country, due to its social and economic activities, Gharz-al-Hasna Mehr Iran Bank requires continuous improvement of its processes and effective utilization of organizational knowledge (Sadiqi et al., 2016). Since banks—especially Gharz-al-Hasna banks—play a key role in serving diverse segments of society, the optimal use of employees' intellectual and professional capital can improve service quality, increase customer satisfaction, and enhance competitiveness in the market (Nguyen, 2024).

Aburub et al. (2024) define intellectual and professional capital as an organized set of professional knowledge, specialized skills, accumulated experience in delivering financial services, customer information, effective stakeholder relationships, and structural and technological infrastructures that enable value creation, innovation, and competitive advantage for the bank. These capitals include human capital (employees' abilities, knowledge, and creativity), structural capital (processes, systems, information technology, and internal regulations), and relational or customer capital (relationships, trust, and customer loyalty). Together, they play a central role in improving service quality, reducing operational risk, increasing efficiency, and strengthening the bank's competitive position. In other words, intellectual and professional capital represents the intangible yet influential essence of modern banking which, when managed effectively, can transform organizational knowledge into economic and social value (Mehdikhani & Valmohammadi, 2020).

Knowledge management based on intellectual capital is considered one of the most transformative approaches in modern banking; however, in Iran's banking system—particularly in Gharz-al-Hasna banks with their distinct social mission—it has received limited scientific and structured attention. This study addresses the existing knowledge gap regarding the role of human, structural, and relational capital in enhancing knowledge management and provides a localized framework tailored to the characteristics of Gharz-al-Hasna Mehr Iran Bank. Accordingly, the main research question is: How can a model for enhancing knowledge management based on intellectual and professional capital in banking be designed using thematic analysis?

### **Theoretical Framework**

#### **Knowledge Management**

Knowledge management is a process through which an organization collects, organizes, shares, and analyzes its knowledge in a manner that makes it easily accessible to employees. This knowledge may include technical resources, frequently asked questions, training documents, and other forms of information (Afshari et al., 2020).

#### **Intellectual Capital**

Intellectual capital refers to intellectual materials such as knowledge, information, intellectual property, and experience that generate wealth. It is also considered intellectual material that is collected and structured to create a more valuable asset (Ozgun et al., 2022).

Baharvand et al. (2026) examined a model for enhancing knowledge management based on intellectual and professional capital in the banking industry. Their qualitative analysis showed that knowledge management in organizations comprises six main dimensions: intelligent knowledge infrastructures, knowledge empowerment, internal value creation, external value creation, comprehensive knowledge support, and knowledge culture. The results of confirmatory factor analysis indicated that the proposed model has appropriate structural validity and convergence for all dimensions, and the indicators have high and significant factor loadings. As a practical suggestion, it is recommended that organizations strengthen flexible knowledge infrastructures and foster a culture of continuous learning so that, in addition to improving employee knowledge management, they can make practical use of employees' experiences and knowledge, thereby ensuring the sustainable development of the organization's intellectual capital.

Putra et al. (2025) investigated the effect of intellectual capital and the creditworthiness of micro, small, and medium-sized enterprises on bank performance. The findings revealed that intellectual capital (including employee knowledge, skills, and experience) and the credit provided to micro, small, and medium businesses have a significant and positive impact on the performance of rural banks. The study concludes that investing in human resource development and effectively managing credit allocation to local businesses are key factors in enhancing the productivity and competitiveness of banks.

### **Research Methodology**

The research method is applicable–developmental in term of its purpose, and qualitative in terms of execution. The statistical population consists of 18 university professors, managers, and experts from Gharz-al-Hasna Mehr Iran Bank. The sample size was determined via purposive sampling, and the interviews continued until theoretical saturation was reached. A semi-structured interview was utilized for data collection.

### **Research Findings**

Data were analyzed by thematic analysis with Maxqda software. The findings revealed that knowledge management in organizations comprises six main dimensions: intelligent knowledge infrastructures (flexible knowledge infrastructures, smart accessibility, simplicity of knowledge systems, and automated organizational knowledge storage), knowledge empowerment (individual knowledge sharing, voluntary participation, and collective knowledge sharing), internal value creation (practical use of employees' knowledge, decision-making, and analysis of employee knowledge), external value creation (acquisition of knowledge and learning from customer experiences), comprehensive knowledge support (managerial support, strategic guidance, and psychological safety and trust), and knowledge culture (on-the-job learning, valuing knowledge acquisition, sustainability of knowledge management, and internalization of knowledge-based behavior).

### **Conclusion**


The present study was conducted with the aim of designing a model for enhancing knowledge management based on intellectual and professional capital in the banking sector using thematic analysis. The results of this research are consistent with the findings of Baharvand et al. (2026), Putra et al. (2025), Kurniawan and Sasmaya (2025), Nejad Afshar et al. (2025), Wang et al. (2025), Firdaus et al. (2024), Bocoya-Maline et al. (2024), Heydari (2024), Attar and Bitar (2024), Mousavifard (2024), Hidayat and Sensuse (2022), and Ardalan et al. (2022). Hidayat and Sensuse (2022) showed that knowledge management and big data represent the

most prominent trends, followed by governance, people, and smart education. Information technology was identified as the highest-priority component. Their proposed knowledge management model for smart campuses consists of five main layers grouped according to system cycle stages. This cycle describes the intellectual capability of organizations to adapt and achieve smart campus indicators. The knowledge cycle in higher education institutions focuses on teaching, research, and social services.

Based on the findings of this study, the following recommendation is proposed:

It is recommended that the bank design a simple and user-friendly interface for its knowledge management systems. Most users engage with knowledge management systems only when they can easily navigate and interact with them. Designing clear and intuitive interfaces can enhance user engagement and reduce the time required to learn how to use these systems.

## طراحی مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی در صنعت بانکداری

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

- 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.

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی در صنعت بانکداری بر پایه تحلیل مضمون می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی-توسعه‌ای و از حیث شیوه اجرا، کیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۸ نفر از اساتید دانشگاهی، مدیران و کارشناسان بانک قرض الحسنه مهر ایران می‌باشد. حجم نمونه با روش نمونه‌گیری، هدفمند انجام شد و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه داشت. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون از نرم افزار Maxqda استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت دانش در سازمان‌ها شامل شش بعد اصلی است: زیرساخت‌های دانشی هوشمند (زیرساخت‌های دانشی انعطاف پذیر، دسترسی پذیری هوشمند، سادگی سیستم‌های دانشی و ذخیره دانش سازمانی خودکار)، توانمندسازی دانشی (اشتراک دانش فردی، مشارکت داوطلبانه و اشتراک دانش جمعی)، ارزش آفرینی از درون سازمانی (استفاده عملی از دانش کارکنان، تصمیم‌سازی و تحلیل دانش کارکنان)، ارزش آفرینی از بیرون سازمانی (کسب از دانش و یادگیری از تجربیات مشتریان)، حمایت دانشی همه جانبه (حمایت مدیریتی، جهت‌دهی راهبردی و اعتماد و امنیت روانی)، فرهنگ دانشی (یادگیری در حین کار، ارزش‌گذاری بر کسب دانش، پایداری مدیریت دانش و درونی شدن رفتار دانشی).

تاریخ دریافت: ۱۴ دی ۱۴۰۴  
 تاریخ بازنگری: ۲۹ بهمن ۱۴۰۴  
 تاریخ پذیرش: ۰۵ اسفند ۱۴۰۴

### کلید واژه‌ها:

مدیریت دانش،  
 توانمندسازی دانشی،  
 سرمایه فکری،  
 اشتراک دانش،  
 فرهنگ دانشی،  
 ارزش آفرینی،  
 تجربیات مشتریان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): بهاروند، مرتضی، جعفری، معصومه و روستا، علیرضا. (۱۴۰۴). طراحی مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی در صنعت بانکداری. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴(۴)، ۲۹۹-۳۲۱.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.573762.1248>



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 دنیای امروز، سازمان‌ها و به ویژه بانک‌ها با چالش‌های مختلفی مواجه هستند که نیازمند استفاده بهینه از منابع و سرمایه‌های خود می‌باشند. یکی از مهم‌ترین منابع موجود برای هر سازمان، سرمایه‌های فکری و تخصصی کارکنان آن است که می‌تواند نقشی اساسی در رقابت‌پذیری و موفقیت بلندمدت سازمان‌ها ایفا کند (Quezada et al, 2025). در این راستا، مدیریت دانش به عنوان فرآیند شناسایی، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و استفاده از دانش و اطلاعات در سازمان‌ها، نقش حیاتی در تقویت عملکرد و نوآوری دارد. بانک قرض‌الحسنه مهر ایران، به عنوان یکی از نهادهای مالی مهم در کشور، به دلیل فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی خود، نیازمند بهبود مستمر فرآیندها و بهره‌برداری از دانش موجود در سازمان است (Sadiqi et al, 2016). از آنجا که بانک‌ها به ویژه بانک‌های قرض‌الحسنه، در خدمت‌رسانی به اقشار مختلف جامعه نقش کلیدی دارند، بهره‌برداری بهینه از سرمایه‌های فکری و تخصصی کارکنان می‌تواند موجب بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان و رقابت‌پذیری بیشتر این بانک‌ها در بازار شود (Nguyen, 2024).

از یک طرف (Rafi et al, 2020) مدیریت دانش را به فرایند خلق، گردآوری، ذخیره، بازیابی، تسهیم و بکارگیری دانش و اطلاعات در یک سازمان تعریف می‌کنند. با توجه به اینکه اطلاعات و دانایی در عصر حاضر حرف اول و آخر را می‌زد، اهمیت این حوزه از مدیریت روشن و بدیهی است. شاید بتوان گفت عنصر اصلی موفقیت در کسب و کارهای کنونی مدیریت دانش است. از طرف دیگر (Aburub et al, 2024) سرمایه‌های فکری و تخصصی را به مجموعه‌ای سازمان‌یافته از دانش حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی کارکنان، تجربیات انباشته در ارائه خدمات مالی، اطلاعات مشتریان، روابط اثربخش با ذی‌نفعان و زیرساخت‌های ساختاری و فناورانه تعریف می‌کنند که توانایی خلق ارزش، نوآوری و مزیت رقابتی برای بانک را فراهم می‌سازد. این سرمایه‌ها شامل سرمایه انسانی (توانایی‌ها، دانش و خلاقیت نیروی کار)، سرمایه ساختاری (فرآیندها، سیستم‌ها، فناوری اطلاعات و قوانین داخلی) و سرمایه ارتباطی یا مشتری (روابط، اعتماد و وفاداری مشتریان) هستند و نقش محوری در ارتقاء کیفیت خدمات، کاهش ریسک عملیاتی، افزایش کارایی و تقویت جایگاه رقابتی بانک در بازار دارند. به عبارتی، سرمایه‌های فکری و تخصصی جوهره ناملموس اما اثرگذار بانکداری امروز هستند که با مدیریت صحیح، می‌توانند دانش سازمانی را به ارزش اقتصادی و اجتماعی تبدیل کنند (Mehdikhani & Valmohammadi, 2020).

با توجه به اهمیت مدیریت دانش و رابطه آن با سرمایه‌های فکری و تخصصی در سازمان‌ها، مدل‌های مختلفی برای پیاده‌سازی و بهره‌برداری از این مفاهیم در سازمان‌ها ارائه شده است. اما در بانک قرض‌الحسنه مهر ایران، پژوهش‌های کمی در خصوص مدل‌های مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه فکری و تخصصی انجام شده است. این مسئله موجب ضرورت طراحی و پیاده‌سازی یک مدل مفهومی خاص برای این بانک می‌شود که بتواند به‌طور مؤثر از دانش و تخصص موجود در سازمان بهره‌برداری کرده و فرآیندهای سازمانی را بهبود بخشد. بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد که ارتقای سرمایه‌های فکری و تخصصی در سازمان‌ها در پنج دسته کلیدی قابل تحلیل است. این دسته‌ها مانند پنج ستون اصلی عمل می‌کنند که هر کدام بخشی از ظرفیت دانشی سازمان را شکل می‌دهند: حمایت همه‌جانبه، زیرساخت‌های تکنولوژیک، توانمندسازی دانشی، ارزش‌آفرینی دانشی سازمانی، و ارزش‌آفرینی

دانشی مشتری‌محور. هر دسته بر اساس ده‌ها پژوهش داخلی و خارجی شکل گرفته و نمایی روشن از مسیر توسعه مدیریت دانش ارائه می‌دهد.

مطالعات (Ardalan, 2022)، (Sharafi, 2020)، (Keshavarz et al, 2016) و (Mohammadzadeh, 2023) نشان می‌دهند که فرهنگ یادگیری، اعتماد نهادی، سبک‌های رهبری تحول‌گرا و ساختار سازمانی منعطف نقش اساسی در تبدیل سازمان به محیطی دانش‌محور دارند. یعنی بدون حمایت واقعی و همه‌جانبه مدیران، مدیریت دانش در بهترین حالت محدود به پروژه‌های نمادین می‌ماند. در بانک‌ها، این حوزه تعیین‌کننده کیفیت تعاملات، روحیه همکاری و اعتماد کارکنان برای تسهیم تجربیات است؛ درست همان نقطه‌ای که سرمایه انسانی به سرمایه فکری تبدیل می‌شود.

پژوهش‌های (Rajabbeigi et al, 2019)، (Hidayat & Sensuse, 2022)، (Wang, 2020)، (Rafi, 2020) نشان می‌دهد که سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند سرمایه‌های دانشی خود را توسعه دهند که دارای زیرساخت‌های IT قدرتمند، سیستم‌های ذخیره‌سازی امن، پلتفرم‌های اشتراک دانش و ابزارهای تحلیل داده باشند. این گروه مطالعاتی تأکید دارد که بدون فناوری، مدیریت دانش ماهیتی کند، غیر کاربردی و غیرقابل توسعه خواهد داشت.

مطالعات (Banihashemi & Ghermezi, 2022)، (Sharafi, 2020)، (Putra, 2025)، (Kurniawan & Sasmaya, 2025)، (Wang, 2025)، (Firdaus et al, 2024) نشان می‌دهد که سرمایه‌های فکری تنها از طریق توسعه مهارت‌ها، یادگیری تیمی، ساختار یاددهی-یادگیری، و تقویت سرمایه انسانی و ساختاری رشد می‌کنند.

بر پایه پژوهش‌های (Attar & Bitar, 2024)، (Limsangpetch et al, 2022)، (Areed, 2020)، (Farooq, 2018)، (Marques et al, 2016)، (Migdadi, 2021) ارزش‌آفرینی دانشی زمانی رخ می‌دهد که سازمان بتواند دانش را در نوآوری مدل کسب‌وکار، بهبود خدمات، و افزایش بهره‌وری به کار گیرد.

مطالعات (Nejad Afshar et al, 2025)، (Bocoya-Maline et al, 2024) نشان می‌دهند که بخش مهمی از سرمایه فکری بانک‌ها در دانش مربوط به مشتریان نهفته است. این دسته پژوهش‌ها تأکید دارد که شناخت رفتار مشتری، تحلیل نیازها، خلق ارزش مشترک و توسعه سیستم‌های CRM توانمند می‌تواند موجب افزایش وفاداری، بهبود کیفیت خدمات و تقویت اعتماد مشتریان گردد. در این دسته، ارزش‌آفرینی نه در داخل سازمان، بلکه در تعامل بین سازمان و مشتری شکل می‌گیرد و این همان نقطه‌ای است که سرمایه فکری تخصصی بیشترین بازگشت را ایجاد می‌کند.

با توجه به اینکه، پژوهش‌های محدودی در زمینه مدل مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه فکری و تخصصی انجام شده است. بنابراین، این تحقیق می‌تواند با پر کردن این شکاف در ادبیات مدیریت دانش، به افزایش دانش مدیران در این زمینه کمک کند و پیشنهادات مفیدی برای بانک‌ها، مدیران ارائه دهد تا هزینه‌های مالی و غیرمالی بی‌توجهی به سرمایه فکری و تخصصی که از مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمان هستند را کاهش دهد. از منظر نظری، نیز مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری یکی از مهم‌ترین رویکردهای تحول‌آفرین در بانکداری مدرن محسوب می‌شود و تاکنون در نظام بانکی ایران، به‌ویژه در بانک‌های قرض‌الحسنه که رسالت اجتماعی متفاوتی دارند، کمتر به‌صورت علمی و ساختارمند مورد توجه قرار گرفته است. این تحقیق شکاف دانشی موجود را در زمینه نقش سرمایه‌های انسانی، ساختاری و ارتباطی در ارتقای مدیریت دانش کاهش داده و چارچوبی بومی‌سازی‌شده متناسب با ویژگی‌های بانک قرض‌الحسنه مهر ایران

ارائه داده است. لذا سؤال اصلی تحقیق حاضر این است طراحی مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی در صنعت بانکداری بر پایه تحلیل مضمون چگونه است؟

## ادبیات نظری

### مدیریت دانش

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). 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). مدیریت دانش فرآیندی است که یک سازمان برای جمع آوری، سازماندهی، اشتراک گذاری 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 امر جدیدی نیست تمدن‌های بشری از نسلی به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش برای درک گذشته و پیش آینده می‌نمودند در محیط‌های تجاری پیچیده و پویای امروزی تشنگی برای دانش روز به روز دامنه و عمق گسترده‌تری می‌یابد (Mehdikhani & Valmohammadi, 2020). 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 می‌دهد که مهارت‌ها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهیم شدن در دانش آنها و یادگیری ارتقاء دهند تا به رشد حرفه‌ای دست یابند (Ghafari Majalaj et al, 2023). مدیریت دانش فرآیند است که سازمانها از آن طریق اطلاعات جمع آوری شده خود را به کار می‌گیرند. رویکردها به مدیریت دانش وابسته به چشم انداز مدیریت می‌باشد تفاوت‌ها می‌تواند ناشی از چشم اندازهای اطلاعات بنیان تکنولوژی بنیان و فرهنگ بنیان باشد (Asgharneghad & haghdoost, 2022). مدیریت دانش فرایند نظام مند منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی مدیریت و تسهیم کند. این داراییها شامل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را در برمی‌گیرد و از روشهای متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (Harj Hasan Abadi & Mozafari, 2017).

### سرمایه فکری

(Ibarra et al, 2023) سرمایه‌های فکری و تخصصی را به مجموعه‌ای سازمان یافته از دانش حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی کارکنان، تجربیات انباشته در ارائه خدمات مالی، اطلاعات مشتریان، روابط اثربخش با ذی‌نفعان و زیرساخت‌های ساختاری و فناوریانه تعریف می‌کنند که توانایی خلق ارزش، نوآوری و مزیت رقابتی برای بانک را فراهم می‌سازد. این سرمایه‌ها شامل سرمایه انسانی (توانایی‌ها، دانش و خلاقیت نیروی کار)، سرمایه ساختاری (فرآیندها،

سیستم‌ها، فناوری اطلاعات و قوانین داخلی) و سرمایه ارتباطی یا مشتری (روابط، اعتماد و وفاداری مشتریان) هستند و نقش محوری در ارتقاء کیفیت خدمات، کاهش ریسک عملیاتی، افزایش کارایی و تقویت جایگاه رقابتی بانک در بازار دارند. به عبارتی، سرمایه‌های فکری و تخصصی جوهره ناملموس اما اثرگذار بانکداری امروز هستند که با مدیریت صحیح، می‌توانند دانش سازمانی را به ارزش اقتصادی و اجتماعی تبدیل کنند. 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). سرمایه فکری تمامی کارکنان، دانش سازمانی و توانایی‌های آن را برای ایجاد ارزش افزوده در بر می‌گیرد و باعث منافع رقابتی مستمر می‌شود (Khakzadian & Aghajani, 2023). سرمایه فکری عبارت است از مواد فکری از قبیل دانش و اطلاعات و مالکیت دارایی معنوی و تجربه که باعث ایجاد ثروت می‌شوند. همچنین یک ماده فکری است که جمع‌آوری و شکل‌بندی شده و برای تولید یک دارایی با ارزش تر مورد استفاده قرار می‌گیرد (Ozgun et al, 2022).

### پیشینه پژوهش

(Baharvand et al, 2026) به بررسی مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی در صنعت بانکداری پرداختند. تحلیل کیفی نشان داد که مدیریت دانش در سازمان‌ها شامل شش بعد اصلی است: زیرساخت‌های دانشی هوشمند، توانمندسازی دانشی، ارزش‌آفرینی از درون سازمانی، ارزش‌آفرینی 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. به‌عنوان یک پیشنهاد عملی، توصیه می‌شود سازمان‌ها با تقویت زیرساخت‌های دانشی انعطاف‌پذیر 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.

(Putra et al, 2025) به بررسی تأثیر سرمایه فکری و اعتبار کسب‌وکارهای خرد، کوچک و متوسط بر عملکرد بانک پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سرمایه فکری (شامل دانش، مهارت و تجربه کارکنان) و اعتبار اعطاشده به کسب‌وکارهای خرد، کوچک و متوسط، به‌صورت معناداری و مثبت بر عملکرد بانک‌های روستایی تأثیر می‌گذارد. نتیجه‌گیری اصلی تحقیق نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی و مدیریت کارآمد اعتباردهی به کسب‌وکارهای محلی، از جمله عوامل کلیدی برای افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری بانک‌ها به شمار می‌رود.

(Kurniawan & Sasmaya, 2025) به بررسی تأثیر مؤلفه‌های مختلف سرمایه فکری بر عملکرد مالی پرداختند. در چارچوب نظری تحقیق، سرمایه فکری به سه مؤلفه اصلی تقسیم شده است: کارایی سرمایه انسانی (شامل دانش، مهارت و تخصص کارکنان)، کارایی سرمایه ساختاری (شامل سیستم‌ها، فرایندها و رویه‌های سازمانی) و کارایی سرمایه به‌کارگرفته‌شده (شامل بهره‌برداری از منابع فیزیکی و مالی برای خلق ارزش). نتایج نشان داد که هر سه مؤلفه سرمایه فکری تأثیر مثبت و معناداری بر بازده حقوق صاحبان سهام دارند. به‌عبارت‌دیگر، شرکت‌هایی که به شکل مؤثرتری از سرمایه‌های انسانی، ساختاری و به‌کارگرفته‌شده بهره می‌گیرند، عملکرد مالی مطلوب‌تری نیز تجربه می‌کنند.

(Nejad Afshar et al, 2025)، به ارائه مدل جامع مدیریت دانش مشتریان در شرکت‌های صنعتی وابسته به بنیاد مستضعفان پرداختند. نتایج این بخش از تحقیق در قالب ۴ مقوله اصلی و ۱۹ مقوله فرعی تبیین گردید. عوامل شناسایی شده عبارتند از: ارزیابی وضعیت موجود سطح دانش در سازمان، جمع آوری، 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 هدف تعیین شده، افزایش کارایی در سرویس دهی به مشتری و مشتری‌مداری، 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 خدمت‌دهی به مشتری.

(Wang et al, 2025)، به بررسی جامع روابط میان سرمایه فکری و فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط و تحلیل نقش میانجی‌گر و تعدیل‌گر دو متغیر «قابلیت یکپارچه‌سازی منابع» و «رفتار مشارکت تیم مدیریت عالی» پرداختند. پژوهشگران این مطالعه با بهره‌گیری از روش کمی و تحلیل تجربی داده‌ها، به آزمون فرضیه‌های تحقیق خود پرداختند. داده‌ها از طریق نظرسنجی گسترده‌ای از ۳۲۳ شرکت کوچک و متوسط گردآوری شد و تحلیل آماری با استفاده از رگرسیون چندگانه صورت گرفت. در این چارچوب، سرمایه فکری به‌عنوان متغیر مستقل، تصمیم‌گیری استراتژیک به‌عنوان متغیر وابسته، و دو متغیر قابلیت یکپارچه‌سازی منابع و رفتار مشارکتی تیم مدیریت عالی به‌عنوان متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد که سرمایه فکری (شامل دانش، تجربه، مهارت‌ها و نوآوری) تأثیر مستقیم و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک دارد، اما این اثر تا حد زیادی از طریق تقویت قابلیت شرکت در یکپارچه‌سازی و هماهنگی منابع مختلف داخلی و بیرونی، تقویت می‌شود. افزون بر آن، نقش رفتار مشارکتی تیم مدیریت عالی به‌عنوان یک عامل تقویت‌کننده نیز مورد تأیید قرار گرفت؛ به این معنا که اگر اعضای تیم مدیریت سازمان در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت فعال و سازنده داشته باشند، اثر سرمایه فکری بر یکپارچه‌سازی منابع و در نهایت تصمیم‌گیری استراتژیک به‌صورت چشم‌گیری افزایش می‌یابد.

(Firdaus et al, 2024)، به ارائه یک مدل چند بعدی از مدیریت دانش را با استفاده از سازه‌های روان‌سنجی پرداختند. نتایج نشان داد که بهره‌وری کارکنان دانش به‌طور مثبت تحت تأثیر عامل مدیریت دانش قرار دارد. این تحقیق همچنین شواهدی از تعامل بین مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان دانش را کشف کرد که با مشارکت مدیریت دانش فردی انجام شد.

(Bocoya-Maline et al, 2024)، به تحلیل رابطه بین قابلیت‌های پویا، فرآیند مدیریت دانش پرداختند. نتایج نشان داد که سازمان‌هایی که از مدیریت دانش استفاده می‌کنند، نتایج مشتریان و افراد را بهبود بخشیده است.

(Heydari, 2024) به طراحی مدل و شناسایی عوامل نگهداری سرمایه فکری با تاکید بر اجرای مدیریت دانش پرداختند. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که عواملی مهمی چون تکنولوژی، رهبری کردن دانش، کار تیمی از جمله عوامل تأثیر گذار بر روی مؤلفه‌های اصلی دارا هستند.

(Attar & Bitar, 2024) به بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش و ریسک پذیری سازمانی برای نوآوری مدل کسب و کار پرداختند. یافته‌ها 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 ریسک پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد. قابلیت‌های مدیریت دانش خارجی بر نوآوری مدل کسب و کار با نقش تعدیلگر تحمل ریسک پذیری سازمانی تأثیر معناداری دارد. مدیریت دانش بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری دارد. فرایند تبدیل مدیریت دانش بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر معناداری دارد.

(Mousavifard, 2024) به بررسی تأثیر سرمایه فکری و رهبری استراتژیک بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش تعدیل‌کننده اخلاق حرفه‌ای کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سرمایه فکری بر رفتار شهروندی سازمانی به میزان ۶۶ درصد تأثیر معنادار و مثبتی دارد. رهبری استراتژیک به میزان ۴۶ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی نمود؛ همچنین نقش تعدیل‌کننده اخلاق حرفه‌ای کارکنان بین سرمایه فکری و رهبری استراتژیک با رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت که میزان تعدیل‌کنندگی این متغیر به ترتیب برابر با ۵ درصد و ۳/۲ درصد بود. نتایج نشان داد که سرمایه فکری بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر بیشتری را نسبت به رهبری استراتژیک دارد. لذا توجه بیشتر به سرمایه فکری در جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی در سازمان امری ضروری می‌باشد.

(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، به‌کارگیری 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.

## روش پژوهش

در این تحقیق، محقق با اتخاذ رویکرد تفسیرگرایی، به طراحی مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه فکری و تخصصی پرداخته است. این تحقیق به صورت کیفی انجام شد. شیوه گردآوری اطلاعات در بخش اول از طریق مراجعه به پایگاه‌های داده‌ها و اسناد و جستجوی مدارک علمی است. در بخش دوم داده‌ها لازم از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران و کارشناسان و اساتید دانشگاهی به دست آمده است. جامعه مورد بررسی این پژوهش، خبرگان تحصیل کرده گرایش‌های مدیریت و دسته دوم نیز شامل مصاحبه با مدیران ارشد بانک قرض‌الحسنه مهر ایران بود. در طول نمونه‌گیری نظری، سعی شد از نظرات افراد مجرب استفاده شود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی این پژوهش از نوع غیراحتمالی و به شکل هدفمند است. این گروه شامل صاحب‌نظران آگاه بود که برای انجام بخش کیفی پژوهش انتخاب و در فرآیند مصاحبه شرکت کردند. معیارهای انتخاب افراد در این تحقیق شامل شامل ۱- تحصیلات در زمینه مدیریت مدیریت دولتی، منابع انسانی، بازرگانی، استراتژیک و کسب و کار (شامل انتشار حداقل یک کتاب، مقاله علمی پژوهشی و سخنرانی در زمینه مدیریت دانش و سرمایه فکری)، 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 این تحقیق تعداد ۱۸ نفر به عنوان مصاحبه شونده در نظر گرفته شدند. مصاحبه با خبرگان در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری رسید. پس از انجام مصاحبه پانزدهم، هیچگونه کد جدیدی شناسایی نشد و جهت اطمینان خاطر ۳ مصاحبه دیگر نیز انجام شد و کد جدیدی یافت نشد (جمعاً ۱۸ مصاحبه انجام شد). به این ترتیب، پژوهشگر تصمیم به توقف فرآیند جمع‌آوری داده‌ها گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. در این مصاحبه‌ها، سؤالات با توجه به راهبرد تحلیل مضمون تدوین و تنظیم شدند. 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. یکی از استراتژی‌های اصلی بررسی روایی کیفی استفاده از ممیز خارجی برای بازبینی کل تحقیق (Cresswell, 2012). از آنجا که پژوهش حاضر دو نفر پژوهشگر مستقل بخش کیفی تحقیق را مجدداً ارزیابی کردند لذا کدها و مضامین منسجم و قابل اعتمادی حاصل شد. در این تحقیق برای محاسبه پایایی از روش ضریب کاپای کوهن استفاده شد. نتایج آزمون کاپای کوهن برای تمام مؤلفه‌ها بیشتر از ضریب از ۰/۸۰ بدست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب آیت‌ها بود. برای سازماندهی و تسهیل تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از نرم افزار MaxQDA استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش تحلیلتم (Brown & Clark, 2006) استفاده شده است. مطابق با این رویکرد، فراگرد تحلیلتم را ناشی از رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده بیان داشته‌اند، لذا بر همین اساس نمایندگان گام نخست و یا ابتدایی را برای تحلیلتم معرفی نمودند. هر چند که با توجه به تمایل محققین به چارچوب‌بندی مطالعات، این فرآیند تا حد زیادی نوآورانه شده است. تحلیلتم دارای شش گام به لحاظ ساختاری است که البته به دلیل خاصیت برگشت‌پذیری، امکان بازگشت به مرحله و یا مراحل قبل به صورت مکرر وجود دارد.

### مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها

در پژوهش کنونی، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند، یک بار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده است. اگر چه به دلیل عدم اجازه برخی از مصاحبه‌شوندگان، محقق مجبور به تایپ مصاحبه‌ها شده بود و این امر در بازخوانی و آشنایی محقق به داده‌ها کمک شایانی کرده بود، اما باز هم جهت تحقیق این گام، بازخوانی مطالب صورت پذیرفت.

### مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه

ایجاد کدها بیشتر به نگاه محقق به داده‌ها بستگی دارد؛ هرچند مرور و دسته‌بندی کلیه کدها از نکات کلیدی در این مرحله است (Brown & Clark, 2006). در تحقیق حاضر کدگذاری‌ها به صورت دستی صورت پذیرفتند و با مطالعه مطالب گردآوری شده، سعی بر یکسان‌سازی کدهای اولیه وجود داشت. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه، بررسی و تحلیل قرار گرفت. به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بوده‌اند، مفاهیمی متناسب اختصاص داده شده است. در ادامه به کدهای موجود در متن اشاره می‌گردد:

#### کدهای نمونه در بخش دسترسی پذیری هوشمند:

به عنوان مثال، محقق از بررسی نقل قول‌های زیر، به ترتیب کدهای ثبت الکترونیکی ساده تجربیات، تسهیل تجربه از گزاره اول، دسترسی سریع به اطلاعات از گزاره دوم را کدگذاری نموده است:

**گزاره اول:** در مورد ثبت الکترونیکی تجربیات هم باید بگم که این یکی از کارهاییه که ما انجام می‌دهیم. به جای اینکه همه چیز را روی کاغذ بنویسیم و بعداً فراموش کنیم، تمام تجربیات و نظرات مشتریان را به صورت دیجیتال ثبت می‌کنیم. این کار به ما کمک می‌کنه تا تاریخچه‌ای از ارتباط مشتریان رو داشته باشیم و در آینده از اون استفاده کنیم. مثلاً اگر مشتری قبلاً مشکل خاصی داشته، ما می‌تونیم به راحتی مشککش رو بررسی کنیم و در موارد بعدی از تکرار مشکل جلوگیری کنیم (M1Q1).

**گزاره دوم:** یکی از چیزهایی که ما در بانک خیلی به آن اهمیت می‌دم، دسترسی فوری به اطلاعاته. تصور کنین که یک مشتری به ما مراجعه می‌کنه که نیاز به اطلاعات فوری داره. اگر ما بتوانیم به راحتی و در کمترین زمان ممکن به اطلاعات لازم دسترسی پیدا کنیم، نه تنها رضایتش جلب می‌شه، بلکه اعتمادش هم نسبت به ما بیشتر می‌شه. ما از سیستم‌های نرم‌افزاری و پایگاه‌های داده‌ای استفاده می‌کنیم که این کار را بسیار آسان می‌کنه. اینطور نیست که مشتریان معطل بمونن یا مجبور باشن برای هر سوالی بارها تماس بگیرن. (M2Q2). ما به تازگی سعی کردیم که اطلاعات رو به سرعت در دسترس همکارا قرار بدیم. (M1Q2).

### مرحله سوم: جستجوی تم‌ها

این مرحله به دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و سازمان‌دهی همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده مربوط می‌شود. در این مرحله، محقق تحلیل کدهای خود را آغاز کرده و بررسی می‌کند که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یکتم کلی ترکیب شوند. برخی از کدهای اولیه در این مرحله، تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که سایر کدها به تم‌های فرعی مربوط می‌شوند و برخی نیز حذف می‌گردند. ممکن است در این مرحله،

مجموعه‌ای از کدها وجود داشته باشد که به اندازه کافی برجسته نشوند و به همین دلیل برای این کدها یکتم با عنوان «متفرقه» ایجاد می‌شود (Brown & Clark, 2006).

در این مرحله، تلاش شد تا با مرور کدهای اولیه، دسته‌بندی مناسبی برای تم‌های اولیه فراهم شود. برای ایجاد یک دسته‌بندی منسجم، این فرآیند به صورت تدریجی و با دقت انجام گرفت. در ادامه، جدول‌های (۱) و (۲) به ترتیب نشان‌دهنده تم‌های اولیه‌ای است که محقق شناسایی کرده است. کدهای اولیه و مضامین پایه پس از انجام اصلاحات مورد نیاز ارائه شده است.

### جدول ۱. نمونه‌ای از کدها و مضامین اولیه

تکرار	مشخصه مصاحبه شوندگان	کدها	مضامین پایه
۹	M4Q1, M11Q1, M4Q1, M2Q1, M1Q1	سامانه‌های داخلی منعطف	زیرساخت‌های دانشی
۱۴	M12Q1, M9Q1, M5Q1, M3Q1, M1Q1, M14Q1, M21Q1	داشبوردهای مدیریتی	انعطاف پذیر
۷	M1Q1, M2Q1, M1Q1	بانک داده‌های آنلاین	
۵	M11Q1, M9Q1, M8Q1	دسترسی سریع به اطلاعات	
۱۰	M5Q1, M8Q1, M13Q1, M11Q1, M1Q1, M14Q1	ثبت الکترونیکی ساده تجربیات	دسترسی پذیری هوشمند
۵	M8Q1, M7Q1, M6Q1, M4Q1	مکتوب‌سازی دانش	
۳	M13Q1, M12Q1	جلوگیری از فراموشی دانش	ذخیره دانش سازمانی
۵	M14Q1, M13Q1, M12Q1	مستندسازی دانش	خودکار
۲	M2Q3, M1Q3	استفاده از نظرات کارکنان در سیاست‌گذاری	تصمیم‌سازی مبتنی بر دانش کارکنان
۲	M13Q3, M12Q3	دانش به‌عنوان سرمایه تصمیم‌سازی	
۲	M9Q3, M14Q3	اخذ نظرات کارکنان	
۴	M6Q2, M14Q8, M9Q2	جمع‌آوری نظرات مشتریان	
۳	M14Q8, M9Q2, M3Q2, M4Q2, M1Q2, M11Q2	اخذ بازخورد از مشتریان	کسب از دانش مشتریان
۴	M5Q4, M4Q4, M3Q4	تحلیل دیدگاه‌های مشتریان	
۲	M6Q2, M1Q2	ثبات رویه‌های مدیریت دانش	
۲	M12Q2, M11Q2	ماندگاری دانش با تغییر افراد	پایداری مدیریت دانش
۳	M1Q2, M1Q13, M17Q	کاهش وابستگی به افراد کلیدی	
۳	M13Q4, M12Q4, M11Q4	تبدیل اشتراک دانش به رفتار طبیعی	درونی شدن رفتار دانشی
۵	M12Q4, M11Q4, M10Q4, M14Q4	عادی‌سازی اشتراک دانش	

منبع: یافته‌های تحقیق

در این مرحله، ۲۵۷ کد اولیه، ۵۴ مضامین اولیه در قالب ۱۹ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده شناسایی شد. در ادامه به فرایند کد گذاری پرداخته شده است.

### مرحله چهارم: بازبینی و غربالگری تم‌ها

این مرحله شامل دو بخش بازبینی و تصفیه تم‌ها است. در مرحله اول، کدها مورد بازبینی قرار گرفتند و مرحله دوم، اعتبار آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. (Brown & Clark, 2006). در این مرحله، زمانی که کدها مورد غربالگری قرار گرفتند، تعدادی از کدها حذف یا جایگزین شدند و برخی دیگر دست نخورده باقی ماندند.

### مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها

این مرحله زمانی آغاز می‌شود که تم‌های رضایت‌بخش از داده‌ها وجود داشته باشد. در این مرحله، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و آن‌ها را مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. سپس داده‌ها را درون این تم‌ها تحلیل می‌کند. از طریق تعریف و بازبینی، ماهیت آنچه که هر تم درباره آن بحث می‌کند، مشخص می‌شود و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در بر دارد (Brown & Clark, 2006). در این مرحله یک مضمون به نام فرهنگ دانشی به صورت مستقل اضافه شد و مضمون‌های سازمان دهنده آن نیز به شرح ذیل اضافه شدند.

جدول ۲. تبدیل مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده و فراگیر

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

یادگیری در حین کار

ارزش‌گذاری بر کسب دانش

پایداری مدیریت دانش

درونی‌شدن رفتار دانشی

فرهنگ دانشی

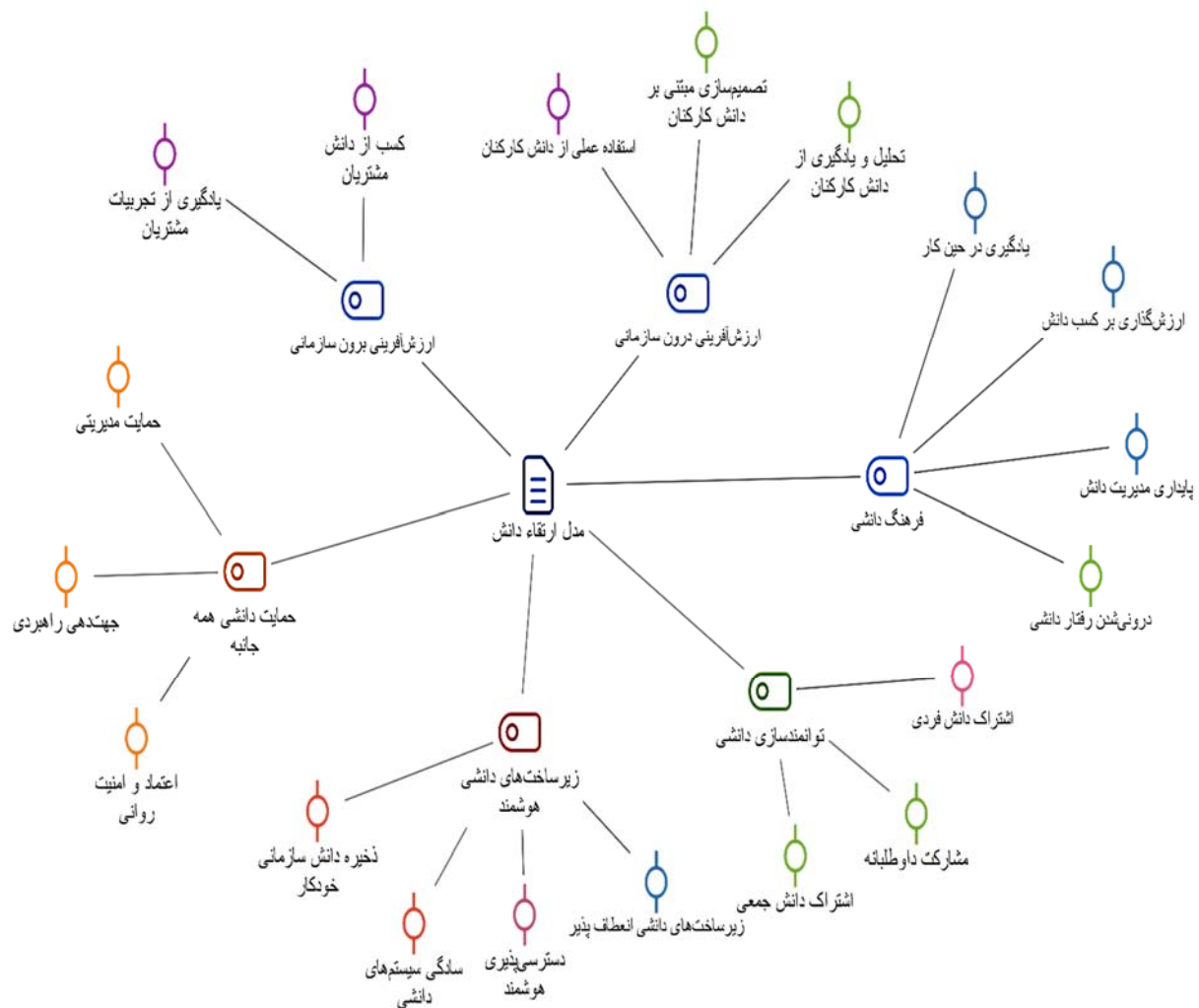
منبع: یافته‌های تحقیق

**مرحله ششم: تهیه گزارش**

این مرحله زمانی انجام می‌شود که محقق به نقشه تم رضایت‌بخش دست یافته و مجموعه‌ای از تم‌های بدست آمده و اصلی در اختیار دارد. سپس، محقق به بحث در مورد تم‌های اصلی و فرعی پرداخته شده است. محقق پس از هر مصاحبه اقدام به مطالعه دقیق متن مصاحبه و سپس برداشت نکات کلیدی هر جمله نمود. سپس این جملات را در دسته‌هایی گروه بندی و کدگذاری نمود.

پس از انجام مراحل تحلیل مضمون یاد شده نسبت به شناسایی، دسته بندی کدها، جدا سازی مضامین پایه، سازماندهنده و مضامین فراگیر اقدام نمود.

الگوی پارادایمی ارتقاء دانش سرمایه‌های فکری و تخصصی در نرم افزار MAXQDA در نمودار (۱) ارائه شده است.



نمودار ۱. مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی در نرم افزار MAXQDA

### بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل کیفی نشان داد که مدیریت دانش در سازمان‌ها شامل شش بعد اصلی است: زیرساخت‌های دانشی هوشمند (زیرساخت‌های دانشی انعطاف‌پذیر، دسترسی‌پذیری هوشمند، سازگاری سیستم‌های دانشی و ذخیره دانش سازمانی خودکار)، توانمندسازی دانشی (اشتراک دانش فردی، مشارکت داوطلبانه و اشتراک دانش جمعی)، ارزش‌آفرینی از درون سازمانی (استفاده عملی از دانش کارکنان، تصمیم‌سازی و تحلیل دانش کارکنان)، ارزش‌آفرینی از بیرون سازمانی (کسب از دانش و یادگیری از تجربیات مشتریان)، حمایت دانشی همه جانبه (حمایت مدیریتی، جهت‌دهی راهبردی و اعتماد و امنیت روانی)، فرهنگ دانشی (یادگیری در حین کار، ارزش‌گذاری بر کسب دانش، پایداری مدیریت دانش و درونی‌شدن رفتار دانشی) است که هر یک نقش مهمی در تقویت سرمایه‌های فکری دارند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Baharvand et al, 2026)، (Putra et al, 2025)، (Kurniawan & Sasmaya, 2025)، (Nejad Afshar et al, 2025)، (Wang et al, 2025)، (Firdaus et al, 2024)، (Bocoya-Maline et al, 2024)، (Heydari, 2024)، (Attar & Bitar, 2024)، (Mousavifard, 2024)، (Hidayat & Sensuse, 2022)، (Ardalan et al, 2022) همسو

می‌باشد. (Baharvand et al, 2026) نشان دادند که مدیریت دانش در سازمان‌ها شامل شش بعد اصلی است: زیرساخت‌های دانشی هوشمند، توانمندسازی دانشی، ارزش‌آفرینی از درون سازمانی، ارزش‌آفرینی 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. (Heydari, 2024) نشان دادند که عواملی مهمی چون تکنولوژی، رهبری کردن دانش، کار تیمی از جمله عوامل تأثیر گذار بر روی مؤلفه‌های اصلی دارا هستند. (Hidayat & Senses, 2022)، نشان دادند 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. در ادامه، توضیحات دقیق‌تری در مورد هر یک از ابعاد شناسایی شده، ارائه می‌شود.

**توانمندسازی دانشی.** توانمندسازی دانشی به فرآیند تجهیز و تقویت کارکنان با اطلاعات و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف خود اشاره دارد. این بعد شامل آموزش‌های مستمر، فراهم کردن منابع آموزشی و ترویج یادگیری در محیط کار است. در یک سیستم بانکی، این توانمندسازی می‌تواند شامل برگزاری کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های تخصصی و ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه فردی باشد. با توانمندسازی کارکنان، آن‌ها قادر به بهبود کیفیت کار خود و افزایش بهره‌وری سازمان خواهند بود. برای مثال، بانک‌ها می‌توانند با ارائه دوره‌های آموزشی در زمینه نوآوری‌های مالی یا فناوری‌های جدید، کارکنان خود را برای مقابله با چالش‌های جدید آماده کنند. علاوه بر این، توانمندسازی دانشی باعث افزایش روحیه همکاری و مشارکت در میان کارکنان می‌شود، زیرا زمانی که افراد احساس کنند که به آن‌ها اهمیت داده می‌شود و دانش خود را گسترش می‌دهند، بیشتر مایل به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات خود خواهند بود.

**توسعه زیرساخت‌های دانشی هوشمند.** این بعد به نقش زیرساخت‌های تکنولوژیکی و اطلاعاتی در تسهیل دسترسی به دانش و منابع اطلاعاتی اشاره دارد. زیرساخت‌های دانشی هوشمند شامل سیستم‌های مدیریت دانش، نرم‌افزارهای تحلیلی و پلتفرم‌های ارتباطی است که به تبادل اطلاعات و نکات کلیدی کمک می‌کنند. برای بانک‌ها، داشتن یک سیستم مدیریت دانش و اطلاعات یکپارچه می‌تواند نقش حیاتی در بهبود پاسخ‌دهی به درخواست‌های مشتریان و بهینه‌سازی فرآیندهای داخلی داشته باشد. به‌عنوان مثال، استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته برای تحلیل داده‌های مشتریان کمک می‌کند تا بانک‌ها بتوانند نیازها و رفتارهای مشتریان را بهتر درک کنند و خدمات و محصولات خود را متناسب با آن تطبیق دهند. این هم‌افزایی بین فناوری و دانش می‌تواند به تسریع تصمیم‌گیری و بهبود کیفیت خدمات منجر شود.

**ارزش‌آفرینی درونی.** ارزش‌آفرینی درونی به رویکردهایی اشاره دارد که در آن سازمان به افزایش ارزش خود از درون می‌پردازد. این بعد شامل تعهد به یادگیری سازمانی، بهبود فرآیندها و نوآوری‌های داخلی است. این به معنای این است که بانک ایران باید فرآیندهای عملیاتی و خدماتی خود را به‌صورت مستمر ارزیابی و بهبود بخشد و از ایده‌ها و

نوآوری‌های داخلی کارکنان استفاده کند. یکی از اقدامات مؤثر در این زمینه می‌تواند راه‌اندازی گروه‌های کاری بین بخشی باشد که به شناسایی و حل مشکلات داخلی بپردازند. با تمرکز بر ارزش آفرینی درونی، بانک‌ها می‌توانند کارایی فرآیندها را افزایش دهند و در نتیجه هزینه‌ها را کاهش دهند و به بهره‌وری بالاتری دست یابند.

**ارزش آفرینی بیرونی.** این بعد بر اهمیت یادگیری و جمع‌آوری دانش از منابع خارجی، از جمله مشتریان، شرکا و رقبا تأکید دارد. ارزش آفرینی بیرونی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تجربیات و بازخوردهای مشتریان بهره‌برداری کنند و به این ترتیب محصولات و خدمات خود را بهتر و به‌روزتر کنند. بانک مهر ایران می‌تواند با برقراری ارتباطات نزدیک با مشتریان و استفاده از نظرات آن‌ها در برنامه‌ریزی‌های خود، به تدوین استراتژی‌های متناسب با خواسته‌های بازار پرداخته و خدمات خود را بر اساس نیازهای واقعی مشتریان بسازد. این ارتباطات نه تنها به بهبود محصولات و خدمات منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به ایجاد روابط قوی‌تری با مشتریان نیز کمک کند.

**حمایت دانشی همه جانبه.** حمایت دانشی همه‌جانبه به کوشش‌های سازمان در جهت فراهم‌آوری یک محیط حمایتی برای یادگیری و توسعه دانش اشاره دارد. این بعد شامل حمایت مدیریتی، فضای کار مثبت و انگیزش کارکنان برای مشارکت در یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش است. یکی از اقداماتی که بانک مهر ایران می‌تواند در راستای این بعد انجام دهد، ایجاد فرصتی برای تبادل ایده‌ها و تجربیات از طریق جلسات منظم، همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی است. ایجاد یک فرهنگ حمایتی کمک می‌کند تا کارکنان احساس آزادی و اطمینان کنند که مشارکت‌های آن‌ها مورد بررسی و تشویق قرار خواهد گرفت. به‌علاوه، ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی برای اشتراک‌گذاری دانش نیز می‌تواند انگیزه بیشتری در کارکنان ایجاد کند و در نتیجه، محیطی خلاقانه و مؤثر برای یادگیری پدید آورد.

**فرهنگ دانشی.** فرهنگ دانشی یکی از جدیدترین متغیرهایی است که تحقیق حاضر آن را شناسایی نمود. فرهنگ دانشی به جا افتادن ارزش‌ها و اعتقادات مرتبط با دانش و یادگیری در سازمان اشاره دارد. این بعد شامل ایجاد یک فرهنگ سازمانی است که بر یادگیری مستمر، ایجاد ایده‌های نو و ارزش‌گذاری بر دانش تأکید دارد. این فرهنگ می‌تواند به کارکنان انگیزه دهد تا ایده‌های جدید را مطرح کنند و در فرآیند بهبود مستمر شرکت کنند. برای ایجاد یک فرهنگ دانشی قوی، بانک مهر ایران نیاز دارد تا جشنواره‌های آموزشی و سمینارهای منظم برگزار کند تا به ترویج یادگیری و نوآوری اهمیت دانش بپردازد. فرهنگ دانشی قوی می‌تواند به ایجاد روحیه کار تیمی و تعهد به نوآوری در میان کارکنان کمک کند و در نتیجه سازمان را به سمت اهدافش هدایت نماید.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه شد:

✓ پیشنهاد می‌شود بانک‌ها با به روز آوری سیستم‌های خود پیاده‌سازی سیستم‌های جستجوی پیشرفته و هوشمند برای دسترسی به دانش فراهم آورد. فراهم کردن امکان جستجو بر اساس کلیدواژه‌ها، علائم می‌تواند به کاربران کمک کند تا به سرعت به اطلاعات دقیق و مرتبط دسترسی پیدا کنند. این سیستم‌ها باید قابلیت یادگیری داشته باشند تا به مرور زمان با توجه به عادات و نیازهای کاربران بهینه شوند.

✓ پیشنهاد می‌شود بانک رابطه کاربری کاربرپسند و ساده برای سیستم‌های مدیریت دانش طراحی کنند. اکثر کاربران تنها زمانی از سیستم‌های مدیریت دانش استفاده می‌کنند که به راحتی با آن‌ها ارتباط برقرار کنند. طراحی رابط‌های

کاربری ساده و واضح می‌تواند باعث افزایش تعامل کاربران با سیستم و کاهش زمان مورد نیاز برای یادگیری استفاده از این سیستم‌ها شود.

✓ پیشنهاد می‌شود پیاده‌سازی سیستم‌های ذخیره‌سازی خودکار ابری برای جمع‌آوری و نگهداری دانش اقدام نماید. استفاده از تکنولوژی‌های ذخیره‌سازی ابری قابلیت ذخیره‌سازی و بازیابی سریع داده‌ها و اطلاعات را فراهم می‌کند. این نوع سیستم‌ها می‌توانند به صورت خودکار تمامی مستندات، تجربیات و اطلاعات مهم سازمان را ذخیره کنند و حتی بر اساس تاریخ یا موضوعات مختلف دسته‌بندی کنند.

✓ ثبت آموخته‌های کارکنان در قالب درس آموخته‌های کوتاه و قابل فهم و نه گزارش‌های سنگین اداری، باعث می‌شود سازمان به تدریج از دانش انباشته کارکنان یاد بگیرد و همان اشتباهات را تکرار نکند. این رویکرد، فرهنگ یادگیری را از شعار به رفتار روزمره مدیریتی تبدیل می‌کند.

✓ سازمان باید از بازخوردها عبور کرده و به یادگیری مستمر برسد. پیشنهاد می‌شود مدیران، تجربه‌های مثبت و منفی مشتریان را به عنوان «مطالعه موردی زنده» در جلسات مدیریتی و آموزشی مطرح کنند. برای مثال، شکایت‌ها نباید فقط برای رفع فوری بسته شوند، بلکه باید بررسی شوند که چه الگوی تکرارشونده‌ای پشت آن‌ها وجود دارد و چه تغییری در سیستم لازم است.

✓ ثبت تجربه‌های کلیدی مشتریان و استفاده از آن‌ها در آموزش کارکنان جدید و بازرحی خدمات، باعث می‌شود سازمان به مرور حساس‌تر، هوشمندتر و مشتری‌محورتر عمل کند. این یادگیری بیرونی، سرمایه فکری سازمان را تقویت کرده و فاصله میان تصمیم‌های مدیریتی و واقعیت بازار را کاهش می‌دهد.

✓ سازمان باید فضاهایی غیررسمی اما هدفمند برای هم‌اندیشی ایجاد کند. تشکیل گروه‌های یادگیری بین‌واحدی، جلسات حل مسئله مشترک و پروژه‌های تیمی کوتاه‌مدت، به کارکنان این فرصت را می‌دهد که داوطلبانه دانش خود را به اشتراک بگذارند و از یکدیگر یاد بگیرند.

✓ پیشنهاد می‌شود مدیر در این میان نقش تسهیل‌گری بازی کنند نه کنترل‌کننده؛ یعنی شنیدن، جمع‌بندی و حمایت از ایده‌ها، وقتی خروجی این تعاملات به تصمیم‌های واقعی یا بهبودهای ملموس منجر شود، کارکنان احساس اثرگذاری جمعی پیدا می‌کنند و دانش از سطح فردی به سرمایه‌ای مشترک و پایدار برای سازمان تبدیل می‌شود.

✓ در بُعد پایداری مدیریت دانش و درونی‌شدن رفتار دانشی، سازمان باید از اقدامات مقطعی عبور کرده و به ثبات رفتاری برسد. این امر با تعریف رویه‌های مشخص برای ثبت، انتقال و استفاده از دانش و استمرار آن‌ها حتی با تغییر مدیران محقق می‌شود.

✓ در بُعد اعتماد و امنیت روانی، بانک باید محیطی ایجاد کند که کارکنان بدون ترس از قضاوت، توبیخ یا برچسب‌خوردن، دانش، تجربه و حتی اشتباهات خود را بیان کنند. این امر زمانی محقق می‌شود که مدیران به جای سرزنش، بر یادگیری و اصلاح تمرکز کنند و به نظرات کارشناسی احترام بگذارند، حتی اگر با تصمیم نهایی متفاوت باشد.

✓ ایجاد این فضای امن، مشارکت فعال کارکنان در اشتراک دانش را تقویت کرده و از پنهان کاری دانشی جلوگیری می‌کند. در چنین فضایی، سرمایه‌های فکری بانک به صورت پویا رشد می‌کنند و مدیریت دانش به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌شود.

### 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
- Asgharnehgad, N., & Haghdoost, S. (2022). Investigating the relationship between digital literacy and knowledge management with empowerment of teachers in Dehdasht. *Management and Educational Perspective*, 3(4), 19-36. doi: 10.22034/jmep.2022.316075.1083 (in Persian)
- 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
- 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., & Bitarf, 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)
- Baharvand, M., & Jafari, M., & Roustaa, A. (2026). Presenting a Model for Enhancing Knowledge Management Based on Intellectual and Professional Capital. (e242246). *Management and Educational Perspective*, 8(1), e242246 doi: 10.22034/jmep.2026.574063.1624. (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)
- 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>
- Cresswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*.
- 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
- Firdaus, H. B., & Liza, S. A., & Al Masud, A., & Hossain, M. A. (2024). Impact of knowledge management on knowledge worker productivity: individual knowledge management engagement as a mediator. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-17.
- 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).
- Heydari, Kh. (2024). Model design and identification of intellectual capital maintenance factors with emphasis on implementing knowledge management in employees of the Education Department of Bandar Mahshahr city, academic year 2014-2015, *7th International Conference on Psychology, Educational Sciences and Social Studies*, Hamadan, <https://civilica.com/doc/2389332>. (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

- Ibarra, M. A., & Reyna, J. B. V., & Hernández-Perlines, F. (2023). Interaction between knowledge management, intellectual capital and innovation in higher education institutions. *Education and Information Technologies*, 28(8), 9685-9708.
- Keshavarz, L., & Farahani, A., & Azamian Bidgoli, A. (2016).. *Human Resource Management in Sports*, 4(1), 87-99. doi: 10.22044/shm.2016.875.
- Khakzadian, S. M., & Aghajani, H. A. (2023). The role of intellectual capital dimensions on entrepreneurial orientation and competitive agility of employees (Experimental evidence: employees of Mellat Bank branches in Mazandaran province), 20th International Conference on Research in Management, Economics and Development, Tehran. <https://civilica.com/doc/2009863>. (in Persian).
- 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.
- Harj Hasan Abadi, F., & Mozafari, M. M. (2017). The necessity of implementing knowledge management in organizations and its role in gaining competitive advantage. The first national conference on modern management studies in Iran. (in Persian).
- Marques, C. P., & Marques, C. S., & Ratten, V. (2016). The role of intellectual capital and corporate strategy on sustainable value creation. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 11(4), 215-224.
- 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>. (in Persian)
- 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)
- Mousavifard, S. R. (2024). The effect of intellectual capital and strategic leadership on organizational citizenship behavior with the moderating role of employees' professional ethics. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 39-64. doi: 10.22034/jmep.2023.402705.1210. (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
- 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>.
- 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
- 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
- Rajabbeigi, M., & Gelard, P., & Abtahinezhad, S.A. (2019). Conceptual Model of Knowledge Management from the Perspective of Human Resources in Educational-Research Institutions. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2019; 10 (40):167-186 URL: <http://iieshrm.ir/article-1-723-fa.html>
- 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>.
- Sharafi, A., & A.R., & Norouzi Givi, A., & Dehoui, J. (2020). Presenting a conceptual model of social knowledge management using the meta-synthesis method. *Organizational Knowledge Management*, 3(2), 51-96. <https://civilica.com/doc/1128654>.
- Nejad Afshar, A., & Ahmadi Sharif, M., & Asayesh, F., & Rousta, A. (2025). Presenting 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>.
- 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.