



طراحی و تبیین مدل مستندسازی و تسهیم دانش مدیران و کارکنان بانک‌های ایرانی

رضا حسن آقایی نصرآبادی^۱، علی حسین کشاورزی^۲، مینا جمشیدی ایوانکی^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت صنعتی و کارآفرینی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: keshavarzi@shahed.ac.ir

چکیده

هدف این مطالعه طراحی و تبیین مدلی جامع برای مستندسازی و تسهیم دانش مدیران و کارکنان بانک‌های ایرانی است. پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارکنان واجد شرایط در بانک‌ها جمع‌آوری شد. شرکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت گلوله‌برفی انتخاب شدند و پس از انجام یازده مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. برای افزایش دقت و پایایی تحلیل‌ها از بررسی همکار و گروه کانونی استفاده شد و نسخه‌های اولیه کدها و مفاهیم با مشارکت کنندگان منتخب بازبینی و اصلاح شد تا اعتبار درونی مدل تضمین شود. نتایج نشان داد مدل نهایی شامل شش بعد اصلی است که هر یک از آن‌ها نقش مشخصی در تسهیم و مستندسازی دانش دارند. این ابعاد شامل شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، استراتژی‌ها و پیامدها هستند. در مجموع ۳۳ مؤلفه و ۹۶ شاخص در مدل شناسایی شد که ساختاری جامع برای درک و تبیین فرآیندهای دانشی در بانک‌ها فراهم می‌کند. ابعادی همچون سیستم انگیزشی، جانشین‌پروری دانشی، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، و فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین عناصر اثرگذار در تقویت رفتارهای تسهیم دانش شناخته شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که به کارگیری یک مدل جامع مبتنی بر ابعاد مختلف انسانی، ساختاری و فناورانه می‌تواند سازمان‌ها را در حفظ، انتقال و به کارگیری دانش افزایش دهد. این مدل می‌تواند چارچوبی کاربردی برای بهبود فرآیندهای دانشی و ارتقای کارایی سازمانی در بانک‌های ایرانی فراهم سازد و از خروج دانش حیاتی در اثر جابه‌جایی یا بازنشستگی کارکنان جلوگیری کند.

کلیدواژه‌گان: مستندسازی دانش؛ تسهیم دانش؛ مدیریت دانش؛ بانک‌ها؛ مدل‌سازی داده‌بنیاد

تاریخ ارسال: ۱ مرداد ۱۴۰۴

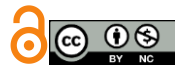
تاریخ بازنگری: ۲۵ آبان ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱ آذر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۱ تیر ۱۴۰۵



How to cite: Hasanaghaei Nasrabadi, R., Keshavarzi, A. H., & Jamshidi Ivanki, M. (2026). Design and Development of a Model for Knowledge Documentation and Sharing among Managers and Employees of Iranian Banks. *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(2), 1-15.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Design and Development of a Model for Knowledge Documentation and Sharing among Managers and Employees of Iranian Banks

Reza Hasanaghaei Nasrabadi¹, Ali Hosein Keshavarzi^{2*}, Mina Jamshidi Ivanki³

1. Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Industrial Management and Entrepreneurship, Shahed University, Tehran, Iran

3. Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: keshavarzi@shahed.ac.ir

Abstract

The objective of this study is to design and articulate a comprehensive model for knowledge documentation and knowledge sharing among managers and employees in Iranian banks. This research employed a qualitative grounded theory approach. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with bank managers and employees selected through purposeful and snowball sampling. Eleven interviews were conducted until theoretical saturation was reached. Data analysis followed the stages of open, axial, and selective coding. To ensure validation, peer checking, member checking, and a focus group review were performed, allowing refinement and consolidation of codes and categories. The final model comprises six major dimensions, including causal conditions, contextual factors, intervening conditions, the core phenomenon, strategies, and consequences. In total, 33 components and 96 indicators were identified. Key influencing elements included motivational systems, knowledge-based succession planning, organizational structure, IT infrastructure, and organizational culture. These elements significantly shaped the processes of knowledge sharing and documentation within banks, forming an integrated and systematic model for managing organizational knowledge. The study concludes that applying a holistic and multi-dimensional model enables organizations to enhance their capacity to preserve, transfer, and utilize knowledge effectively. The model provides a practical framework for improving knowledge processes, strengthening organizational performance, and preventing the loss of critical knowledge due to employee mobility or retirement within Iranian banks.

Keywords: *Knowledge documentation; Knowledge sharing; Knowledge management; Banking sector; Grounded theory model*

Submit Date: 23 July 2025

Revise Date: 16 November 2025

Accept Date: 22 November 2025

Publish Date: 22 June 2025

در عصر اقتصاد دانش محور، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به ظرفیت خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش وابسته شده‌اند. پویایی محیط کسب‌وکار، رقابت شدید، دیجیتالی‌شدن خدمات، و افزایش انتظارات ذینفعان موجب گردیده است که مدیریت دانش و به‌ویژه «تسهیم دانش» به یکی از شالوده‌های اصلی موفقیت سازمانی تبدیل شود. اهمیت دانش زمانی آشکارتر می‌شود که بدانیم بخش قابل توجهی از مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها نه از منابع مالی و فیزیکی، بلکه از توانایی آن‌ها در خلق و گردش دانش سرچشمه می‌گیرد (Abubakar et al., 2019). با این حال، فرآیند تسهیم و مستندسازی دانش، فرآیندی ساده و خودکار نیست و تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی، فناورانه و محیطی قرار دارد.

در دهه‌های اخیر، پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا ابعاد مختلف تسهیم دانش، پیامدهای آن و عوامل زمینه‌ای تسهیل‌کننده یا بازدارنده آن را تشریح کنند. برخی مطالعات نقش سبک رهبری را عامل تعیین‌کننده در رفتارهای دانشی کارکنان دانسته‌اند، به‌طوری که رهبری کارآمد با ایجاد انگیزش و اعتماد سازمانی، گردش دانش را تسهیل می‌کند (Razavi, 2020 #320578; Golshani & Omid, 2023). در همین راستا، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که هوشمندی فرهنگی رهبران نیز می‌تواند رفتارهای دانشی زیردستان را بهبود بخشد و کارایی تصمیم‌گیری آن‌ها را افزایش دهد (Hassan, 2025). از سوی دیگر، رفتارهای مخرب نظارتی، بی‌عدالتی سازمانی و خستگی عاطفی کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم مانع گردش دانش می‌شوند (Sabzi et al., 2019).

نقش فناوری و تحول دیجیتال نیز در تسهیم دانش غیرقابل انکار است. تحول دیجیتال زیرساخت‌هایی را ایجاد کرده است که امکان دسترسی سریع به منابع دانش، تسهیل ارتباطات و ایجاد محیط‌های مشارکتی را فراهم می‌سازد (Zhang, 2024). پژوهش‌های مرتبط تأیید می‌کنند که فناوری‌های دیجیتال به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی موجب افزایش تعاملات دانشی، افزایش نوآوری، و بهبود عملکرد کارکنان می‌شوند (Nguyen, 2023 #182029; Deng et al., 2023). در حوزه رهبری دیجیتال نیز مطالعات نشان داده‌اند که رهبران دیجیتال از طریق تسهیل تحول فناورانه، ظرفیت نوآوری سازمانی را افزایش می‌دهند و این فرآیند بدون وجود تسهیم دانش کارآمد، ممکن نیست (Odai, 2025).

جنبه‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی نیز از جمله مؤلفه‌های بنیادین در تبیین رفتارهای دانشی کارکنان هستند. فرهنگ تسهیم‌محور، روحیه همکاری را تقویت کرده و به‌کارگیری تجربیات جمعی را تسهیل می‌کند (Budur et al., 2024). مطالعات نشان داده‌اند که فرهنگ نوآورانه و ارزش‌مدار، علاوه بر تقویت رفتارهای مشارکتی، زمینه را برای بروز خلاقیت و نوآوری فراهم می‌سازد (Riva'i & Sukarno, 2024). فرهنگ سازمانی در بسیاری از سازمان‌ها به عنوان عامل تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست برنامه‌های مدیریت دانش شناخته می‌شود. در مقابل، فرهنگ‌های فردگرا، رقابتی و سلسله‌مراتبی مانع جریان آزاد دانش می‌شوند (Harshani, 2025).

در سطح فردی نیز پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ویژگی‌های فردی کارکنان، انگیزش، احساس خودکارآمدی، تجربه، و حتی عوامل روان‌شناختی در تمایل افراد به تسهیم دانش نقش بسزایی دارد. برای نمونه، خودکارآمدی رابطه مستقیمی با رفتارهای دانشی دارد و افراد با خودکارآمدی بالا، مشارکت بیشتری در فعالیت‌های دانشی از خود نشان می‌دهند (Harshani, 2025). همچنین، رفتارهای شهروندی سازمانی سبب تقویت روابط مثبت میان کارکنان و افزایش تمایل آنان به اشتراک‌گذاری اطلاعات سازمانی می‌شود (Sa'adah & Rijanti, 2022).

دانش سازمانی از دو لایه کلیدی «دانش آشکار» و «دانش نهان» تشکیل می‌شود. در حالی که مستندسازی می‌تواند سهم قابل توجهی از دانش آشکار را نگهداری کند، دانش نهان – که عمدتاً مبتنی بر تجربیات، شهود و مهارت‌های ضمنی افراد است – تنها از طریق تعاملات انسانی، گفتگوهای غیررسمی، کارگاه‌ها و فعالیت‌های اجتماعی منتقل می‌شود (Muthuveloo et al., 2017). این واقعیت بر لزوم ایجاد محیط‌هایی تأکید دارد که در آن کارکنان بتوانند بدون ترس از قضاوت یا از دست دادن جایگاه، تجربیات خود را به اشتراک بگذارند (Ononye, 2023).

از سوی دیگر، برخی مطالعات نشان داده‌اند که محیط‌های کاری نوظهور - مانند دورکاری - چالش‌های جدیدی برای تسهیم دانش ایجاد کرده‌اند. دورکاری ممکن است احساس انزوای شغلی، کاهش تعاملات انسانی و دشواری در دستیابی به منابع دانش را افزایش دهد، اما وجود حمایت‌های اجتماعی و مدیریتی می‌تواند آثار منفی آن را کاهش دهد (Hodzic et al., 2024). این یافته‌ها نقش حمایت سرپرستان و طراحی نظام‌های ارتباطی مؤثر را بیش از پیش برجسته می‌کند.

در سطح ساختاری، بسیاری از سازمان‌ها برای تسهیل گردش دانش نیازمند بازنگری در ساختار، فرآیندها، و روش‌های مدیریت منابع انسانی هستند. پژوهش‌های صورت گرفته نشان داده‌اند که گردش دانش زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که ساختار سازمانی از شفافیت، انعطاف‌پذیری، و تسهیل ارتباطات بین‌واحدی برخوردار باشد (Ibrahim et al., 2022). همچنین، توجه به جانشین‌پروری دانشی از نیازهای حیاتی سازمان‌های بزرگ به‌ویژه بانک‌هاست، زیرا بخش قابل توجهی از دانش حیاتی سازمانی در ذهن کارکنان باسابقه نهفته است و عدم مستندسازی آن می‌تواند منجر به از دست رفتن سرمایه دانشی شود (Soltani et al., 2020).

مطالعات انجام شده بر سازمان‌های دولتی و بانک‌ها نیز نشان داده‌اند که فشارهای محیطی، نیازهای مشتریان، و توسعه رقابت جهانی باعث شده است که این سازمان‌ها بیش از گذشته به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش توجه کنند (Sinaei et al., 2017). از سوی دیگر، در پژوهش‌هایی مشاهده شده است که رفتارهای مخرب مدیریتی می‌توانند مانع مهمی در مسیر تسهیم دانش باشند (Sabzi et al., 2019). بنابراین سازمان‌ها نیازمند ایجاد سیستم‌های حمایتی و نظارتی هستند که از یک‌سو عملکرد صحیح مدیران را تضمین کرده و از سوی دیگر فضایی امن برای اشتراک‌گذاری دانش فراهم سازد.

نقش فناوری در این میان حیاتی است. فناوری‌های جدید امکان ذخیره‌سازی، سازمان‌دهی، بازیابی و به‌اشتراک‌گذاری سریع دانش را فراهم کرده‌اند، و این ابزارها در تحول دیجیتال سازمان‌هایی چون بانک‌ها نقشی کلیدی دارند (Merlo, 2016). همچنین مدل‌های تحلیل پیشرفته مانند PLS-SEM به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا عوامل اثرگذار بر رفتارهای دانشی را به‌صورت دقیق‌تر شناسایی کنند (Hair, 2017).

بر اساس پژوهش‌های جدید، رسانه‌های اجتماعی نیز بستری مؤثر برای تعاملات دانشی ایجاد کرده‌اند. رسانه‌های اجتماعی نه تنها اطلاعات را به سرعت در دسترس قرار می‌دهند، بلکه فرصت‌هایی برای یادگیری مشارکتی و اشتراک تجربیات فراهم می‌کنند (Singh, 2025). اهمیت این موضوع به‌ویژه در سازمان‌هایی مانند بانک‌ها که واحدهای متعدد و کارکنان گسترده دارند بیشتر احساس می‌شود.

در حوزه نوآوری نیز پیوند بین تسهیم دانش و نوآوری سازمانی کاملاً تثبیت شده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تسهیم دانش یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای نوآوری در سازمان‌ها است و بدون وجود جریان پایدار دانش، امکان شکل‌گیری خلاقیت و نوآوری کاهش می‌یابد (Ode & Ayavoo, 2019 #320593; Donnelly, 2019). همچنین، گردش دانش می‌تواند از طریق افزایش عملکرد فردی و تیمی به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود (Olan et al., 2016).

از منظر جهانی، مطالعات اخیر در حوزه مدیریت بحران‌های بهداشتی، آموزش، ورزش، صنعت و خدمات نشان داده‌اند که تسهیم دانش نه تنها عملکرد را بهبود می‌بخشد، بلکه موجب تقویت یادگیری سازمانی نیز می‌شود (Funasaki, 2025 #186028; Lakan et al., 2022). این یافته‌ها اهمیت این مفهوم را در بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی نشان می‌دهند.

در کنار تمامی این ابعاد، استفاده از روش‌های نوین برای تسهیل تبادل دانش در یادگیری سازمانی نیز اهمیت دارد. مرورهای نظام‌مند اخیر نشان داده‌اند که محیط‌های مشارکتی، جوامع یادگیرنده، و فناوری‌های یادگیری دیجیتال نقش فزاینده‌ای در تقویت رفتارهای دانشی دارند (Zamiri & Esmaeili, 2024). این در حالی است که شبکه‌های اجتماعی هوشمند در سازمان‌ها موجب مزیت‌های رقابتی شده‌اند (Nisar et al., 2018).

در نهایت، تحقیقات بین‌المللی نشان داده‌اند که ایجاد سازوکارهای علمی و عملی برای مستندسازی دانش، اساس استمرار دانش سازمانی است و سازمان‌ها برای جلوگیری از خروج دارایی‌های دانشی، باید سیستم‌های مستندسازی و جانشین‌پروری مؤثر طراحی کنند (Arsawan et

2022, al.). با توجه به اهمیت حیاتی گردش و مستندسازی دانش در سازمان‌های خدماتی و با در نظر گرفتن اینکه بانک‌ها بخش بزرگی از زیرساخت اقتصادی کشور را تشکیل می‌دهند، لزوم طراحی مدل‌های بومی، علمی و قابل اجرا برای تسهیل این فرآیند بیش از پیش احساس می‌شود. هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدلی کاربردی و بومی برای مستندسازی و تسهیم دانش مدیران و کارکنان بانک‌های ایرانی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی محسوب می‌شود در بخش کیفی پژوهش، مدیران/کارمندان در بانک‌های مختلف به عنوان مشارکت‌کنندگان بالقوه جهت طراحی و تدوین مدلی در جهت مستندسازی و تسهیم دانش مدیران و کارکنان بانک‌های ایرانی به حساب می‌آیند که به منظور انتخاب این افراد عواملی از قبیل تجربه، سمت، تحصیلات، مرتبط بودن با موضوع، علاقه‌مندی و داشتن زمان کافی جهت مصاحبه و ... مدنظر قرار گرفته است.

برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. پیش از آغاز مصاحبه، خلاصه‌ای از طرح پژوهش همراه با تعاریف کلیدی، اهداف و سؤالات اصلی پژوهش از طریق ایمیل، تلگرام یا ملاقات حضوری برای مصاحبه‌شوندگان ارسال گردید تا آمادگی لازم برای مصاحبه فراهم شود. همچنین در ابتدای جلسه مصاحبه، به طور مختصر توضیحاتی درباره روند پژوهش ارائه شد.

از سوی دیگر، طبق نظر کرسول و کرسول (۲۰۱۸) پژوهشگران کیفی در هر پژوهش از راهبردهای جهت اعتبار بخشی به پژوهش خود استفاده کنند. اعتبارسنجی پژوهش از طریق کدگذاری توسط دو پژوهشگر بررسی همکار و تدبیر اعضا صورت پذیرفته است. کدگذاری توسط دو نفر (پژوهشگر و یک همکار) به صورت جداگانه انجام شد و کدهای استخراج شده در مقایسه با هم قرار گرفتند. ضریب کاپای کوهن ۸۷٪ و عدد معناداری ۰/۰۰۱ به دست آمد که نشان از توافق تقریباً کامل بین دو کدگذاری دارد. از سوی دیگر علاوه بر خود پژوهشگر، اساتید راهنما و مشاور مقوله‌ها و مدل توسط سه تن از پژوهشگران حوزه تدوین مدلی در جهت مستندسازی و تسهیم دانش مدیران و کارکنان بانک‌های ایرانی بررسی و نظرات آن‌ها جهت غنی سازی و بهبود مدل بهره گرفته شد. جهت تطبیق اعضا با توجه به تحصیلات مرتبط سه نفر از مصاحبه شوندگان نتایج فرآیند کدگذاری تحلیل و مقوله پردازی و مدلسازی با آن‌ها به اشتراک گذاشته شد و مطابق نظر آن‌ها بازبینی و اصلاح شد.

یافته‌ها

در این بخش بر مبنای روش داده بنیاد، به منظور ارزیابی نهایی مدل، کدهای استخراج شده مجدداً در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت و نظر آن‌ها در مورد کدهای استخراج شده دریافت شد. نتایج نشان داد که مدل مورد تأیید خبرگان شامل ۶ بعد، ۳۳ مولفه و ۹۶ شاخص می‌باشد که در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱. کدهای انتخابی، محوری و باز نهایی

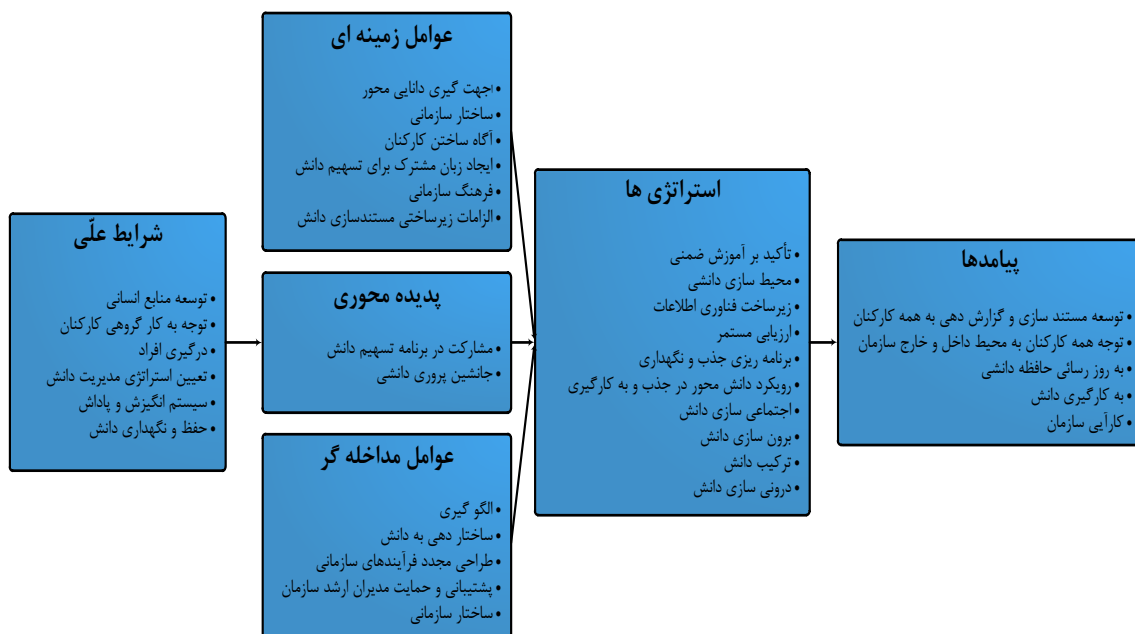
بعد	مؤلفه	شاخص
شرایط علی	توسعه منابع انسانی	ارتقا مبتنی بر شایستگی دانشی جذب افراد بر مبنای صلاحیت‌های دانشی ارتقا مبتنی بر شایستگی دانشی
توجه به کار گروهی کارکنان		استفاده از نظرات همه متخصصان توجه به سرپرستی گروه در پروژه اهمیت دستاوردهای پروژه برای گروه‌ها
درگیری افراد		درگیری بیش از حد نیروهای متخصص و کلیدی و زمان محدود برای تسهیم دانش استفاده از ظرفیت و توان افراد نهایت تلاش افراد برای به اوج رساندن شرکت همکاران

عوامل زمینه‌ای	جهت‌گیری دانایی محور	حمایت از تسهیم دانش ترسیم دورنمای سازمان دانش محور اولویت به یادگیری برای یادگیری	ارزیابی دانش در سازمان برنامه ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف سازمان ایجاد رویه یکسان مدیریت دانش و نیاز سازمان	تعیین استراتژی مدیریت دانش
	ساختار سازمانی	تبیین وظایف و مسئولیت‌ها سهولت در تعامل با مدیران ایجاد انعطاف پذیری سازمانی	ایجاد سیستم انگیزشی برای تسهیم دانش توزیع عادلانه منافع شرایط اقتصادی جامعه در روند جذب	سیستم انگیزش و پاداش
شرایط مداخله‌گر	الگوبرداری	پیاده سازی و اجرای تسهیم دانش توسط مدیران ارشد بانک و الگو سازی برای دیگران وجود فرایندهایی برای الگوبرداری وجود استانداردهای تسهیم دانش	ایجاد آگاهی در مدیران از حساسیت‌های مرتبط به انحصار دانش نزد یک فرد آموزش لازم برای مستندسازی و تسهیم دانش شفاف سازی برنامه آموزشی	حفظ و نگهداری دانش
	طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی	تبدیل انواع دانش توجه به مخاطب در استفاده از ابزار و مهارت شفاف سازی فرآیندهای سازمانی بازنگری فرآیندهای سازمانی	ایجاد آگاهی در مدیران از حساسیت‌های مرتبط به انحصار دانش نزد یک فرد آموزش لازم برای مستندسازی و تسهیم دانش شفاف سازی برنامه آموزشی	حفظ و نگهداری دانش
پدیده محوری	مشارکت در برنامه تسهیم دانش	مسئولیت پذیری و کنترل توسط کارکنان پایش پروژه‌ها توسط کارکنان اشاعه دانش و تمایل به یادگیری	ایجاد آگاهی در مدیران از حساسیت‌های مرتبط به انحصار دانش نزد یک فرد آموزش لازم برای مستندسازی و تسهیم دانش شفاف سازی برنامه آموزشی	حفظ و نگهداری دانش
	جانشین پروری دانشی	توجه به جانشین پروری انتقال کامل اطلاعات از مدیران و کارکنان در حال بازنشستگی به مدیران و کارکنان جانشین در اختیار مدیران جانشین قراردادن مستندات پژوهشی سازمان	ایجاد آگاهی در مدیران از حساسیت‌های مرتبط به انحصار دانش نزد یک فرد آموزش لازم برای مستندسازی و تسهیم دانش شفاف سازی برنامه آموزشی	حفظ و نگهداری دانش
استراتژی‌ها		تأکید بر آموزش ضمنی	الزام بر تسهیم دانش بین کارکنان آموزش عملی	تعیین استراتژی مدیریت دانش

عمل گرایی	محیط سازی دانشی
برگزاری جلسات تخصصی و انجام مباحثه در حوزه مرتبط با دانش فرد	
تبدیل ساختمان مجزا به ساختمان های مناسب برای تعامل افراد	
اجتناب از تشویق افراد تکرو	
استفاده از ابزار مناسب در دسترسی به دانش	زیر ساخت فناوری اطلاعات
شناسایی راه دسترسی به دانش	
نقش فناوری اطلاعات در سیستم مدیریت دانش سازمان	
ارزیابی دانش در طول زمان	ارزیابی مستمر
کارگاه های باز آموزی توانایی	
نظام های کنترل در یادگیری افراد	
نگهداری سرمایه انسانی	برنامه ریزی جذب و نگهداری
نگهداری مهارت های کاربردی در سازمان	
گزینش مناسب نیروی انسانی	
جمع پذیری	رویکرد دانش محور در جذب و به کارگیری
مدیریت بحران	
تسلط	
چرخش شغلی	اجتماعی سازی دانش
کنفرانس ها	
جلسات طوفان مغزی	
مدلسازی و نمونه سازی ها	برون سازی دانش
مستند سازی تجربیات	
مکالمات تلفنی	ترکیب دانش
اسناد	
جلسات	
عدم اجازه خروج مدیران کلیدی قبل از انتقال دانش	درونی سازی دانش
آموزش های ضمن خدمت	
یادگیری از طریق مشاهده	
مستند سازی دانش	پیامدها
اهمیت ثبت دانش	توسعه مستند سازی و گزارش دهی به همه کارکنان
ثبت آموخته های افراد در سازمان	
قدرت مدیریت کارکنان	توجه همه کارکنان به محیط داخل و خارج سازمان
توانایی تحلیل مسائل توسط کارکنان	
ارزیابی دانش در بازار رقابتی	
بررسی دانش گذشته سازمانی و اعمال تغییرات لازم برای اصلاح و بهبود	به روز رسانی حافظه دانشی
تغییر دانش هایی که در اجرا مورد استفاده قرار نگرفته	
شناسایی دانش های ناکارآمد ذخیره شده	
استفاده از دانش موجود در سازمان در زمان تصمیم گیری	بکارگیری دانش
تغییر رویه و فرآیندهای سازمان با توجه به دانش های جدید	
استفاده از دانش موجود در سازمان در راستای منافع سازمان	
انجام کارها با سرعت و دقت بیشتر و هزینه کمتر	کارایی سازمان
دستیابی راحت تر به اهداف سازمانی	
کاهش ریسک های عملیاتی در بانک	

مدل نهایی شامل ۶ بعد شامل شرایط علی، عوامل زمینه ای، شرایط مداخله گر، پدیده محوری، استراتژی ها و پیامدها می باشد. این مدل شامل ۳۳ مؤلفه و ۹۶ شاخص نیز می باشد. به طوری که بعد "شرایط علی" ۶ مؤلفه شامل توسعه منابع انسانی، توجه به کار گروهی کارکنان،

درگیری افراد، تعیین استراتژی مدیریت دانش، سیستم انگیزش و پاداش و حفظ و نگهداری دانش می‌باشد. برای بعد "عوامل زمینه‌ای" ۶ مؤلفه شامل جهت‌گیری دانایی محور، ساختار سازمانی، آگاه ساختن کارکنان، ایجاد زبان مشترک برای تسهیم دانش، فرهنگ سازمانی و الزامات زیرساختی مستندسازی دانش می‌باشد. برای بعد "شرایط مداخله‌گر" ۴ مؤلفه شامل الگوبرداری، ساختار دهی به دانش، طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی و پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد سازمان می‌باشد. برای بعد "پدیده محوری" ۲ مؤلفه شامل مشارکت در برنامه تسهیم دانش و جانشین پروری دانشی می‌باشد. برای بعد "استراتژی‌ها" ۱۰ مؤلفه شامل تأکید بر آموزش ضمنی، محیط‌سازی دانشی، زیرساخت فناوری اطلاعات، ارزیابی مستمر، برنامه ریزی جذب و نگهداری، رویکرد دانش محور در جذب و به کارگیری، اجتماعی سازی دانش، برون سازی دانش، ترکیب دانش و درونی سازی دانش می‌باشد. برای بعد "پیامدها" ۵ مؤلفه شامل توسعه مستندسازی و گزارش دهی به همه کارکنان، توجه همه کارکنان به محیط داخل و خارج سازمان، به روز رسانی حافظه دانشی، به کارگیری دانش و کارآیی سازمان می‌باشد. با بررسی و ارزیابی جمع بندی انجام شده در کدهای باز، محوری و انتخابی ارائه شده مدل مفهومی این پژوهش، شامل مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به فرم زیر ارائه می‌گردد:



شکل ۱. مدل پیشنهادی برای الگوی مستندسازی و تسهیم دانش مدیران و کارکنان بانک‌های ایرانی

مدل نهایی ارائه شده برای مستندسازی و تسهیم دانش مدیران و کارکنان بانک‌های ایرانی شامل ۶ متغیر، ۳۳ مؤلفه و ۹۶ شاخص می‌باشد. شش متغیر شامل شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، استراتژی‌ها و پیامدها می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر که به طراحی مدل مستندسازی و تسهیم دانش در بانک‌های ایرانی منجر شد، مؤید آن است که فرآیند گردش دانش در سازمان‌های مالی و بانکی تحت تأثیر مجموعه‌ای پیچیده از عوامل فردی، ساختاری، فرهنگی و فناورانه قرار دارد. این نتایج با بخش مهمی از ادبیات جهانی مدیریت دانش همسو است و نشان می‌دهد که نظام‌های بانکی، به دلیل وابستگی شدید به نیروی انسانی متخصص و غیرقابل جایگزین، نیاز جدی به سازوکارهای مؤثر برای حفظ و انتقال دانش دارند. در این پژوهش، ابعاد مختلفی مانند شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، استراتژی‌ها و پیامدها شناسایی و تبیین شد؛ و این نکته نشان می‌دهد که تسهیم دانش، فرآیندی تک‌بعدی

نیست بلکه نیازمند توجه به تعامل بین عوامل متعدد است. این یافته با پژوهش‌هایی همخوانی دارد که ساختارهای پیچیده و چندبعدی مدیریت دانش را برجسته کرده‌اند (Abubakar et al., 2019).

یکی از نتایج مهم پژوهش حاضر این بود که «سیستم انگیزشی و پاداش» و «جانشین‌پروری دانشی» نقش ویژه‌ای در تسهیم دانش دارند. مطالعات گذشته نیز اهمیت انگیزش و پاداش را در ارتقای رفتارهای دانشی تأیید کرده‌اند؛ به‌ویژه پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند میزان مشارکت کارکنان در فعالیتهای دانشی زمانی افزایش می‌یابد که سازمان نظام منصفانه‌ای برای پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد دانشی تعریف کرده باشد (Salimi, 2019 #320581; Ibrahim et al., 2022). از سوی دیگر، یافته‌های این پژوهش در مورد نقش جانشین‌پروری دانشی، با ادبیات تازه‌ای همسوست که نشان می‌دهد سازمان‌ها بدون برنامه‌ریزی برای انتقال دانش کارکنان باسابقه، با ریسک جدی از دست دادن دانش مواجه خواهند شد (Soltani et al., 2020). این امر به‌ویژه در بانک‌ها که بخش مهمی از دانش آن‌ها بر تجربیات عملی کارکنان تکیه دارد اهمیت دوچندان می‌یابد.

بعد دیگر یافته‌ها نشان داد که «زیرساخت فناوری اطلاعات» نقش بنیادینی در تسهیل تبادل دانش دارد. همزمانی این یافته با موج جهانی تحول دیجیتال قابل توجه است. پژوهش‌های بین‌المللی تأیید کرده‌اند که فناوری‌های دیجیتال موجب افزایش سرعت گردش دانش، تسهیل ارتباطات بین‌واحدی و تقویت اشتراک‌گذاری مستندات می‌شوند (Nguyen, 2023 #182029; Deng et al., 2023). مطالعه‌ای دیگر نشان می‌دهد که فناوری می‌تواند دانش ضمنی را نیز از طریق شبکه‌های اجتماعی سازمانی قابل انتقال کند (Nisar et al., 2018). از طرف دیگر، نقش فناوری در افزایش عملکرد کارکنان و کیفیت تصمیم‌گیری نیز تأیید شده است، موضوعی که در پژوهش حاضر نیز در برخی شاخص‌های مرتبط با به‌کارگیری دانش مشاهده شد (Zhang, 2024).

نقش «فرهنگ سازمانی»، «یادگیری سازمانی» و «تعاملات اجتماعی» نیز در پژوهش حاضر برجسته بود. این عوامل سبب می‌شوند کارکنان احساس امنیت روانی کرده و تجارب خود را آزادانه به‌اشتراک بگذارند. همسویی یافته‌های تحقیق حاضر با پژوهش‌هایی که فرهنگ سازمانی حمایتگر را عامل کلیدی در تسهیم دانش معرفی کرده‌اند چشمگیر است (Harshani, 2025 #144203; Budur et al., 2024). پژوهش‌های مرتبط نشان داده‌اند که فرهنگ‌های کاری مشارکتی، نه‌تنها اشتراک دانش را تقویت می‌کنند، بلکه منجر به بروز نوآوری نیز می‌شوند (Arsawan et al., 2022). از سوی دیگر، پژوهش‌هایی که رفتارهای مخرب مدیریتی را عامل کاهش رفتارهای دانشی می‌دانند نیز اهمیت تقویت فرهنگ مثبت سازمانی را تأیید می‌کنند (Sabzi et al., 2019).

«ساختار سازمانی» و «تعامل با مدیران» از دیگر مؤلفه‌های مهم شناسایی‌شده در پژوهش حاضر بودند. ساختارهای منعطف، شفاف و مشارکتی امکان تبادل دانش را افزایش می‌دهند؛ این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نقش ساختار سازمانی را در تسهیم مؤثر دانش برجسته کرده‌اند (Ibrahim et al., 2022). همچنین حمایت و نقش‌آفرینی مدیران ارشد در اجرای برنامه‌های مدیریت دانش، مطابق یافته‌های مطالعات گذشته، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (Al-Kurdi et al., 2020). در نتیجه، مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر بر ضرورت مشارکت فعال مدیران در ایجاد ساختارهای حمایتی تأکید می‌کند.

پژوهش حاضر همچنین نشان داد که فرآیندهای دانشی در بانک‌ها بدون «تعاملات اجتماعی»، «گروه‌محوری»، «جلسات تخصصی» و «کارگاه‌های مشارکتی» به‌طور کامل تحقق نمی‌یابد. این نکته با یافته‌های پژوهش‌هایی همخوانی دارد که بیان می‌کنند یادگیری سازمانی از طریق فعالیت‌های مشارکتی و گفتگوهای غیررسمی تقویت می‌شود (Ononye, 2023). علاوه بر این، پژوهش‌هایی در حوزه ورزش، خدمات و سیاستگذاری نیز نشان داده‌اند که تعاملات انسانی و تجربه‌محور، زمینه انتقال دانش ضمنی را شکل می‌دهد (Funasaki et al., 2025). در تحلیل پیامدها، یافته‌های پژوهش حاضر تأیید کرد که «کارایی سازمانی»، «بکارگیری مؤثر دانش» و «به‌روزرسانی حافظه دانشی» از مهم‌ترین آثار تسهیم دانش هستند. این پیامدها در بسیاری از مطالعات بین‌المللی نیز مشاهده شده‌اند؛ به‌ویژه در پژوهش‌هایی که رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند (Abubakar, 2019 #320595; Olan et al., 2016). همچنین پژوهش‌های دیگر

نشان داده‌اند که به‌کارگیری دانش سازمانی موجب کاهش خطاها، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش سرعت اجرای فرآیندها می‌شود (Muthuveloo et al., 2017).

یکی از نکات برجسته پژوهش حاضر، نقش «تحول دیجیتال» در ارتقای رفتارهای دانشی بود. پژوهش‌های جدید بیان کرده‌اند که تحول دیجیتال نه تنها ابزارهای جدید برای تسهیم دانش فراهم می‌کند، بلکه ماهیت تعاملات دانشی را نیز تغییر می‌دهد (Odai, 2025). این موضوع در مدل حاضر نیز با اهمیت فناوری‌های نوین و زیرساخت‌های اطلاعاتی سازگار است.

بررسی «شرایط مداخله‌گر» در پژوهش حاضر نشان داد که فرآیندهای سازمانی، استانداردهای دانشی، و الگوبرداری از تجربیات موفق نقش تقویت‌کننده در تسهیم دانش دارند. این نتیجه با پژوهش‌هایی مطابقت دارد که نقش فرآیندها و ساختارهای رسمی را در تسهیل جریان دانش برجسته کرده‌اند (Ode & Ayavoo, 2019). همچنین پژوهش‌هایی در بخش دولت و بهداشت نشان داده‌اند که استانداردسازی و الگوبرداری، بهترین روش برای تضمین کیفیت در گردش اطلاعات است (Lakan et al., 2022).

نتایج این تحقیق همچنین با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند رسانه‌های اجتماعی و شبکه‌های دانشی دیجیتال نقش قابل توجهی در تسهیم دانش کارکنان دارند (Singh, 2025). این امر به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا از ظرفیت‌های نوین در مدیریت دانش بهره‌مند شوند. به طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدل ارائه‌شده، نه تنها با مجموعه گسترده‌ای از پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی همخوان است، بلکه با نیازهای واقعی بانک‌های ایرانی برای حفظ سرمایه دانشی نیز تطابق دارد. این مدل می‌تواند نقشه راه جامعی برای بهبود مدیریت دانش در نظام بانکی کشور ارائه دهد.

این پژوهش مانند هر پژوهش کیفی دیگر با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. نخست آنکه داده‌ها از طریق مصاحبه با تعداد مشخصی از خبرگان گردآوری شده و ممکن است نظرات ارائه‌شده تمام تنوع دیدگاه‌های موجود در حوزه بانکداری کشور را پوشش نداده باشد. دوم آنکه تحلیل داده‌ها مبتنی بر ادراک مشارکت‌کنندگان است و ممکن است تجربه برخی کارکنان که در فرآیند مصاحبه حضور نداشته‌اند در مدل نهایی منعکس نشده باشد. همچنین پژوهش در بستر بانک‌های ایرانی انجام شده و ممکن است برخی یافته‌ها برای صنایع دیگر یا ساختارهای بانکی بین‌المللی به‌طور کامل قابل تعمیم نباشد. محدودیت دیگر مربوط به تغییرات سریع فناوری است؛ ماهیت پویای فناوری اطلاعات ممکن است برخی سازوکارهای شناسایی‌شده را در آینده دچار تغییر سازد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی مدل طراحی‌شده را در قالب مطالعات کمی و در نمونه‌های گسترده‌تر مورد آزمون قرار دهند تا میزان انطباق مدل با شرایط واقعی بانک‌های مختلف مشخص‌تر شود. همچنین بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و یادگیری ماشینی در تسهیل دانش می‌تواند مسیرهای جدیدی را برای مدیریت دانش در بانک‌ها فراهم کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند به مقایسه الگوهای تسهیم دانش میان بانک‌های خصوصی و دولتی پرداخته و تفاوت‌های رفتاری و ساختاری را شناسایی کنند. مطالعه نقش ویژگی‌های فردی مانند هوش هیجانی، اخلاق حرفه‌ای، یا تحلیل شبکه‌های اجتماعی کارکنان نیز می‌تواند ابعاد جدیدی را به مدل اضافه کند.

سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد نظام انگیزشی مبتنی بر پاداش‌های دانشی، تمایل کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش را افزایش دهند. همچنین ایجاد ساختارهای مشارکتی، تسهیل تعاملات بین‌واحدی، و افزایش شفافیت سازمانی می‌تواند جریان دانش را تقویت کند. پیشنهاد می‌شود بانک‌ها برنامه‌های رسمی جانشین‌پروری دانشی ایجاد کنند تا از خروج دانش کلیدی جلوگیری شود. همچنین توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ایجاد فضاهای دیجیتال برای ذخیره‌سازی، جستجو و تبادل دانش می‌تواند عملکرد سازمان را به‌طور چشمگیری بهبود بخشد. استفاده از کارگاه‌های تخصصی، جلسات انتقال تجربه، و شبکه‌های اجتماعی داخلی نیز می‌تواند فرهنگ مشارکت و یادگیری را تقویت کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

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

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

In the emerging knowledge-driven economy, organizations increasingly depend on their ability to create, store, share, and apply knowledge as a strategic asset. The competitive landscape, shaped by rapid digital transformation, complex customer expectations, and intensified global competition, necessitates the design of systematic models that support organizational knowledge sharing. Numerous scholars have emphasized that knowledge sharing directly enhances decision-making, innovation capacity, and organizational performance (Abubakar et al., 2019; Ode & Ayavoo, 2019). Furthermore, the effectiveness of knowledge-sharing systems is contingent upon organizational climate, leadership styles, employee motivation, and technological readiness (Al-Kurdi et al., 2020; Golshani & Omid, 2023).

Digital transformation, which reshapes communication flows and work processes, has profoundly impacted knowledge-sharing behaviors. Research suggests that digital tools expand access to organizational knowledge, support collaboration, and increase job performance (Deng et al., 2023; Nguyen et al., 2023). Digital transformational leadership has also been shown to enhance innovation capability in developing economies by strengthening knowledge-sharing mechanisms (Odai, 2025). Similarly, studies in enterprise settings highlight that modern digital infrastructures foster employees' willingness to contribute to organizational knowledge repositories (Zhang, 2024).

At the same time, interpersonal and cultural factors remain fundamental. Knowledge sharing is deeply connected to organizational trust, work engagement, and social exchange dynamics (Ibrahim et al., 2022; Sa'adah & Rijanti, 2022). Emotional, motivational, and psychological predictors influence employees' readiness to share knowledge within collaborative structures, particularly in sectors with strong hierarchical norms such as banking. Several studies emphasize that destructive supervisory behaviors can suppress knowledge sharing due to emotional exhaustion and perceived injustice (Sabzi et al., 2019). Conversely, positive professional ethics and supportive leadership styles encourage participation in knowledge exchange (Hassan, 2025; Salimi & Mousavi, 2019).

Recent scholarship also highlights the importance of tacit knowledge—rooted in experience, intuition, and contextual awareness—which can only be transferred through interpersonal interactions, mentoring, and

experiential learning (Funasaki et al., 2025; Muthuveloo et al., 2017). This reinforces the need for flexible organizational structures and informal learning environments to support tacit knowledge flow. Telework environments during global disruptions further demonstrated that social support and effective communication systems are essential for knowledge exchange (Hodzic et al., 2024).

Social media technologies have also emerged as key platforms for facilitating knowledge sharing in both formal and informal contexts. These platforms encourage collaborative learning and accelerate the dissemination of organizational knowledge (Nisar et al., 2018; Singh, 2025). Systematic reviews in learning communities argue that built digital ecosystems significantly enhance knowledge exchange and community learning outcomes (Zamiri & Esmaeili, 2024).

Knowledge-sharing research within the banking sector further confirms that employees' performance, commitment, and innovation behaviors are directly related to how well internal knowledge flows are supported by organizational procedures and technological tools (Sinaei et al., 2017). Additional studies stress that sustainable competitive advantage in service organizations is achieved by integrating knowledge-sharing culture into strategic processes, human resource systems, and innovation ecosystems (Arsawan et al., 2022; Donnelly, 2019).

In this context, understanding the multidimensional components that support knowledge documentation and knowledge sharing within Iranian banks becomes essential. Given the complexity of banking operations and the necessity for continuous learning, a comprehensive model can help preserve valuable human knowledge, reduce operational risks, improve decision-making, and enhance organizational resilience. The present study was therefore designed to develop a grounded and context-sensitive model for documenting and sharing knowledge among managers and employees in Iranian banks, addressing the structural, cultural, technological, and behavioral dimensions that shape knowledge flows in this sector.

Methods and Materials

This study employed a qualitative grounded theory design to construct a model for knowledge documentation and sharing. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with managers and employees selected through purposive and snowball sampling. Participants received an overview of the research purpose prior to the interviews. Data saturation was achieved after eleven interviews.

The coding process followed open, axial, and selective coding to identify categories, subcategories, and relationships among concepts. To ensure credibility, peer debriefing, member checking, and a focus group review were conducted. Two coders independently analyzed the data, and coding reliability was assessed through agreement indices. Validation by supervisory experts and participants further strengthened the model. The final conceptual framework emerged from constant comparison, theoretical memoing, and iterative refinement throughout the data analysis process.

Findings

Data analysis resulted in a comprehensive model consisting of six major dimensions, thirty-three components, and ninety-six indicators. The six overarching dimensions included: (1) causal conditions, (2) contextual conditions, (3) intervening conditions, (4) the core phenomenon, (5) strategies, and (6) outcomes.

Causal conditions encompassed elements such as human resource development, competency-based promotion, employee involvement, knowledge management strategy formulation, reward systems, and mechanisms for knowledge preservation. Contextual conditions included knowledge-oriented orientation, structural clarity, employee awareness, shared language development, organizational culture, and infrastructural requirements for documentation.

Intervening conditions comprised benchmarking, knowledge structuring, organizational process redesign, and top management support. The "core phenomenon" consisted of knowledge-sharing participation and knowledge-based succession planning. Strategic components included implicit learning emphasis, knowledge-

oriented environments, IT infrastructure, continuous evaluation, recruitment and retention planning, knowledge-centered employment approaches, socialization, externalization, combination, and internalization of knowledge.

Outcomes included enhanced documentation practices, increased organizational awareness, improved knowledge memory, effective knowledge utilization, and organizational efficiency. Across all categories, the model emphasized the interdependence of cultural, structural, behavioral, and technological factors in enabling sustainable knowledge processes.

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the complex and multidimensional nature of knowledge documentation and sharing within banking organizations. The identification of six interconnected dimensions demonstrates that effective knowledge management depends not only on technological tools but also on cultural readiness, supportive leadership, structured processes, and human resource strategies.

The model shows that organizational culture and climate, when aligned with collaborative norms and shared values, can significantly enhance knowledge-sharing participation. Likewise, well-defined structures, transparency in responsibilities, and competency-based systems foster employee motivation for contributing to organizational knowledge. The presence of a robust IT infrastructure appears essential for enabling efficient storage, transfer, and retrieval of knowledge.

Moreover, the central role of knowledge-based succession planning underscores the importance of ensuring that critical institutional knowledge is not lost due to workforce transitions. Strategies identified in this study—including socialization, externalization, and continuous evaluation—illustrate the mechanisms through which both tacit and explicit knowledge can be systematically integrated into organizational memory.

The resulting model provides a holistic framework that can support banking institutions in developing sustainable knowledge ecosystems. By applying such a model, organizations can enhance performance, reduce operational risks, improve learning capacity, and strengthen long-term competitiveness. Ultimately, this research contributes to the understanding of knowledge processes in the banking sector and offers practical insights for designing integrated knowledge management strategies.

References

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Budur, T., Demirer, H., & Rashid, C. A. (2024). The effects of knowledge sharing on innovative behaviours of academicians; mediating effect of innovative organization culture and quality of work life. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(2), 405-426. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2022-0257>
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404-425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
- Donnelly, R. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. *Journal of Business Research*, 94, 344-352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.007>
- Funasaki, K., Inoue, Y., Takahashi, Y., Shirai, K., & Okada, Y. (2025). Knowledge sharing among coaches: expert power and social cognitive theory perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 25(1), 104-123. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2299253>
- Golshani, M., & Omid, B. (2023). Examining the Impact of Leadership Styles on Knowledge Sharing Behavior with the Moderating Role of Job Motivation (Case Study: Bank Tejarat, Ilam).

- Hair, J. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE. https://books.google.com/books/about/A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Struct.html?id=IFiarYXE1PoC
- Harshani, M. D. R. (2025). The Role of Reverse Mentoring on Employee Work Engagement: Developing a Conceptual Framework on the Moderating Effect of Self-Efficacy and the Mediating Role of Knowledge Sharing. *Sri Lankan Journal of Business Economics*, 13(2). <https://doi.org/10.31357/sljb.e.v13.7899>
- Hassan, Z. (2025). Mediating Influence of Knowledge Sharing Behaviour of Pharmaceutical Leaders on the Relationship Between Cultural Intelligence Dimensions and Leadership Effectiveness. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(V), 3402-3427. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.905000264>
- Hodzic, S., Prem, R., Nielson, C., & Kubicek, B. (2024). When telework is a burden rather than a perk: The roles of knowledge sharing and supervisor social support in mitigating adverse effects of telework during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 73(2), 599-621. <https://doi.org/10.1111/apps.12491>
- Ibrahim, A. I., Kamel, F. F., & Ibrahim, S. M. (2022). Knowledge Sharing and Its Relation to Organizational Citizenship Behaviors as Perceived by Staff Nurses. *Journal of Nursing Science Benha University*, 3(1), 724-737. <https://doi.org/10.21608/jnsbu.2022.215296>
- Lakan, L. E., Gbaje, E. S., Yani, S. D., Meseko, C., Kamani, J., & Woma, T. Y. (2022). Knowledge Sharing Among Public Health Professionals on Management of Zoonoses in Nigeria. *International Journal of Applied Research on Public Health Management*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.4018/ijarphm.290390>
- Merlo, T. R. (2016). Factors influencing knowledge management use in technology enterprises in southern United States. *Procedia Computer Science*, 99, 15-35. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.098>
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.010>
- Nguyen, M., Rundle-Thiele, S., Malik, A., & Budhwar, P. (2023). Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(8), 2283-2301. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0552>
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2018). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264-272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.005>
- Odoi, L. A. (2025). Navigating Digital Transformation: The critical Role of Knowledge Sharing and Digital Transformational Leadership in Boosting Innovation Capability in Sub-Saharan Africa. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/bpmj-01-2025-0120>
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2019). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- Olan, F., Liu, S., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222-5227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.116>
- Ononye, U. (2023). Linking tacit knowledge sharing to employee innovation with job thriving as a mediational factor: A public sector perspective. *Public Personnel Management*, 52(3), 456-478. https://www.researchgate.net/profile/Uzoma-Ononye/publication/361164827_Linking_Tacit_Knowledge_Sharing_to_Employee_Innovation_with_Job_Thriving_as_a_Mediational_Factor_A_Public_Sector_Perspective/links/62a086d7416ec50bdb15336a/Linking-Tacit-Knowledge-Sharing-to-Employee-Innovation-with-Job-Thriving-as-a-Mediational-Factor-A-Public-Sector-Perspective.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9
- Riva'i, R. A., & Sukarno, G. (2024). Analysis of Knowledge Sharing and Learning Organization on Employee Performance Through Employee Engagement at PT Surabaya Industrial Estate Rungkut. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(1), 416-424. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1.3273>
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The role of knowledge sharing, leader-member exchange (LMX) on organizational citizenship behavior and employee performance: an empirical study on public health center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112-131. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/87>
- Sabzi, A., Ramezani, Y., & Sajjad, A. (2019). Investigating the Impact of Destructive Supervisory Behaviors on Knowledge Sharing with Regard to the Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Organizational Justice. *Public Management (Management Knowledge)*, 11(2), 339-354. https://jipa.ut.ac.ir/article_71295.html?lang=en
- Salimi, M., & Mousavi, Z. (2019). The Relationship Between Professional Ethics with Organizational Learning and Purposeful Forgetting: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Ethics in Science and Technology*, 14(2), 74-82. https://ethicsjournal.ir/browse.php?a_id=1450&sid=1&slc_lang=en

- Sinaei, H. A., Farrisat, H., & Nadaf, M. (2017). Investigating the Factors Affecting Knowledge Sharing and Its Impact on Individual Performance in the Finance and Banking Industry. *Journal of Executive Management*, 9(18), 143-168. https://jem.journals.umz.ac.ir/article_1821.html?lang=en
- Singh, S. K. (2025). Social Media and Knowledge Sharing: Impact on Academic Development in Public Universities of Kanpur. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(3s), 97-109. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i3s.362>
- Soltani, T., Salavatian, S., & Labafi, S. (2020). Designing a Gamification Model to Improve the Collaborative Culture of Media Employees in the Knowledge Sharing Process (Case Study: Employees of the Islamic Republic of Iran Broadcasting). *Organizational Culture Management*, 18(3), 457-483. https://jomc.ut.ac.ir/article_76862.html?lang=en
- Zamiri, M., & Esmaeili, A. (2024). Methods and technologies for supporting knowledge sharing within learning communities: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(1), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci14010017>
- Zhang, Y. (2024). Mechanisms of the Impact of Enterprise Digital Transformation on Knowledge Sharing Behavior of Employees. 1(3), 309-318. <https://doi.org/10.62517/jmsd.202412343>