

# Identifying Influential Factors and Designing a Knowledge Management Model with a Human Resource Empowerment Approach in Bank Sepah

1. Narges Hrati Ardestani<sup>✉</sup>: Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Mohammad Reza Rabiei Mandejin\*<sup>✉</sup>: Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Vahid Araei<sup>✉</sup>: Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

\*Corresponding Author's Email Address: [m.rabiee1971@iau.ac.ir](mailto:m.rabiee1971@iau.ac.ir)

## Abstract:

This study aimed to identify the key factors influencing knowledge management and to develop a comprehensive model linking knowledge management practices to human resource empowerment and human capital outcomes in Bank Sepah. This applied descriptive–analytical study employed a mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 20 academic and banking experts selected through theoretical sampling and analyzed using thematic analysis in MAXQDA software. Subsequently, Interpretive Structural Modeling (ISM) was used to determine the hierarchical and causal relationships among the extracted themes. In the quantitative phase, the proposed model was validated through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using a set of research hypotheses derived from the qualitative findings. The thematic analysis generated 326 initial codes, 21 sub-themes, four main themes—knowledge management system, empowering organizational platforms, human resource empowerment, and human capital outcomes—and one contextual theme, namely the institutional and structural context of Iran's banking system. ISM results revealed that the institutional and structural context represents the foundational layer influencing all other dimensions, while the knowledge management system functions as the primary operational driver. Structural equation modeling demonstrated significant positive effects of the knowledge management system on empowering organizational platforms and human resource empowerment. Empowering organizational platforms significantly enhanced employee empowerment, and human resource empowerment exerted a positive and significant effect on human capital outcomes. Furthermore, the mediating role of empowerment in translating knowledge management into strategic outcomes was confirmed. The findings indicate that knowledge management contributes to sustainable competitive advantage, innovation, and improved human capital performance when supported by knowledge-oriented leadership, a learning culture, technological infrastructure, and enabling organizational mechanisms. The proposed context–process–outcome model offers a strategic framework for strengthening human capacities and achieving sustainable organizational performance in Bank Sepah.

**Keywords:** Knowledge Management, Human Resource Empowerment, Bank Sepah, Interpretive Structural Modeling, Thematic Analysis, Human Capital, Institutional Context.

**How to Cite:** Hrati Ardestani, N., Rabiei Mandejin, M. R., & Araei, V. (2026). Identifying Influential Factors and Designing a Knowledge Management Model with a Human Resource Empowerment Approach in Bank Sepah. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(5), 1-19.



## شناسایی عوامل مؤثر و طراحی الگوی مدیریت دانش با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی در بانک سپه

۱. نرگس هراتی اردستانی<sup>1</sup>: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. محمد رضا ربیعی مندجین<sup>2\*</sup>: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. وحید آرای<sup>3</sup>: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\*پست الکترونیک نویسنده مسئول: m.rabiee1971@iau.ac.ir

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر و طراحی الگوی جامع مدیریت دانش با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی در بانک سپه و تبیین روابط ساختاری میان ابعاد دانش، توانمندسازی و پیامدهای سرمایه انسانی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی بوده و با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از نخبگان علمی و خبرگان نظام بانکی که به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند، گردآوری و با تحلیل مضمون در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. در ادامه، برای تبیین روابط میان مضامین از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) استفاده گردید. در بخش کمی نیز به منظور اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج تحلیل مضمون منجر به استخراج ۳۲۶ کد اولیه، ۲۱ مضمون فرعی، چهار مضمون اصلی شامل نظام مدیریت دانش، بسترهای سازمانی توانمندسازی، توانمندسازی منابع انسانی و پیامدهای سرمایه انسانی، و یک مضمون زمینه‌ای شامل بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران شد. یافته‌های مدل‌سازی ساختاری-تفسیری نشان داد که بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران زیربنایی‌ترین عامل اثرگذار بر سایر ابعاد مدل است و نظام مدیریت دانش نقش پیشران عملیاتی را ایفا می‌کند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد که نظام مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بسترهای سازمانی توانمندسازی و توانمندسازی منابع انسانی دارد. همچنین بسترهای سازمانی توانمندسازی به طور معناداری توانمندسازی منابع انسانی را ارتقا می‌دهند و توانمندسازی منابع انسانی نیز بر پیامدهای سرمایه انسانی اثر مثبت و معناداری دارد. افزون بر این، نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی در انتقال اثرات مدیریت دانش به پیامدهای راهبردی سرمایه انسانی تأیید شد. یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش زمانی می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار، نوآوری و ارتقای عملکرد سرمایه انسانی منجر شود که در بستری مناسب از رهبری دانشی، فرهنگ یادگیرنده، زیرساخت‌های فناورانه و نظام‌های حمایتی سازمانی اجرا گردد. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان چارچوبی راهبردی برای توسعه سرمایه انسانی و بهبود عملکرد پایدار در بانک سپه مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌گان:** مدیریت دانش، توانمندسازی منابع انسانی، بانک سپه، تحلیل مضمون، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، سرمایه انسانی، بافت نهادی.

**نحوه استناددهی:** هراتی اردستانی، نرگس، ربیعی مندجین، محمد رضا، و آرای، وحید. (۱۴۰۵). شناسایی عوامل مؤثر و طراحی الگوی مدیریت دانش با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی در بانک سپه. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۵)، ۱۹-۱.



## مقدمه

در اقتصاد دانش‌بنیان معاصر، دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شود و توانایی سازمان در خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و پایداری آن ایفا می‌کند. تغییرات سریع فناوری، پیچیده‌تر شدن محیط‌های کسب‌وکار، افزایش رقابت و گسترش اقتصاد دیجیتال موجب شده است که سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای توسعه سرمایه فکری و ارتقای عملکرد سازمانی توجه کنند. در چنین شرایطی، مدیریت دانش صرفاً مجموعه‌ای از فناوری‌ها و بانک‌های اطلاعاتی نیست، بلکه نظامی یکپارچه برای تولید، انتقال و بهره‌برداری از دانش سازمانی محسوب می‌شود که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (Becerra-Fernandez et al., 2024; Laperche, 2024). مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از سازوکارهای اثربخش مدیریت دانش بهره می‌برند، توانایی بیشتری در نوآوری، یادگیری سازمانی و سازگاری با تغییرات محیطی دارند (Ye et al., 2025; Zhang et al., 2025).

مدیریت دانش به عنوان فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی، کسب، سازماندهی، ذخیره، اشتراک و استفاده از دانش، در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مطالعاتی مدیریت تبدیل شده است. این مفهوم بر این فرض استوار است که دانش سازمانی زمانی ارزش‌آفرین خواهد بود که بتواند در اختیار افراد مناسب، در زمان مناسب و برای اهداف مناسب قرار گیرد. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها در تلاش هستند تا زیرساخت‌های فناورانه، فرهنگی و مدیریتی لازم را برای توسعه نظام‌های مدیریت دانش فراهم آورند (Abu-Alsoudos, 2023; Becerra-Fernandez et al., 2024). همچنین پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که حکمرانی دانش و فرهنگ اشتراک دانش نقش مهمی در ارتقای عملکرد کارکنان و توسعه نوآوری سازمانی ایفا می‌کنند (Ye et al., 2025; Yıldız et al., 2025).

در این میان، سازمان‌های خدماتی به ویژه بانک‌ها بیش از سایر سازمان‌ها به دانش وابسته هستند. بخش عمده فعالیت بانک‌ها مبتنی بر اطلاعات، تجربه، تخصص و تصمیم‌گیری‌های دانشی است و کیفیت خدمات ارائه‌شده در آنها تا حد زیادی به سطح دانش و توانمندی کارکنان بستگی دارد. بانک‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که به شدت تحت تأثیر تحولات فناوری، رقابت فزاینده، مقررات نظارتی و انتظارات روزافزون مشتریان قرار دارد. از این‌رو، حفظ و توسعه دانش سازمانی در بانک‌ها به یکی از الزامات راهبردی تبدیل شده است (Almuayad & Chen, 2024; Nadube & Ngbaawii, 2023). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیریت دانش می‌تواند موجب بهبود کیفیت خدمات بانکی، افزایش رضایت مشتریان و ارتقای عملکرد سازمانی شود (Almuayad & Chen, 2024; Nadube & Ngbaawii, 2023).

از سوی دیگر، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌های دانش‌محور شناخته می‌شود. در چنین سازمان‌هایی، دانش و مهارت کارکنان منشأ اصلی خلق ارزش محسوب می‌شود و توسعه قابلیت‌های انسانی به یکی از اولویت‌های مدیریتی تبدیل شده است. در این راستا، مفهوم توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی توسعه سرمایه انسانی مطرح شده است. توانمندسازی به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن کارکنان احساس شایستگی، خودمختاری، معناداری و تأثیرگذاری بیشتری در محیط کار پیدا می‌کنند و در نتیجه عملکرد و انگیزش آنان افزایش می‌یابد (AbuHazeem & Albloush, 2024; Llorente-Alonso et al., 2024). فراتحلیل‌های جدید نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی با پیامدهایی نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتارهای نوآورانه و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد (Kyei-Frimpong et al., 2024; Llorente-Alonso et al., 2024).

توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی و به ویژه بانک‌ها از اهمیت دوچندانی برخوردار است. کارکنان بانک‌ها به طور مستمر با مشتریان، فناوری‌های نوین، الزامات قانونی و شرایط متغیر بازار در تعامل هستند. در چنین فضایی، کارکنانی که از سطح بالاتری از اختیار، مهارت، اعتماد به نفس و دسترسی به دانش برخوردار باشند، قادر خواهند بود خدمات بهتری ارائه دهند و پاسخگویی مؤثرتری به نیازهای مشتریان داشته باشند (AbuHazeem & Albloush, 2024; Masanja, 2024). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توانمندسازی موجب افزایش تعهد سازمانی، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای و بهبود عملکرد فردی و گروهی می‌شود (Kyei-Frimpong et al., 2024; Nimran et al., 2024).



یکی از موضوعات مهم در ادبیات مدیریت، بررسی ارتباط میان مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی است. نظریه‌های نوین مدیریت بیان می‌کنند که دسترسی کارکنان به دانش، فرصت‌های یادگیری و سازوکارهای اشتراک دانش می‌تواند احساس توانمندی آنان را تقویت کند. هنگامی که کارکنان به منابع دانشی سازمان دسترسی داشته باشند و بتوانند تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند، ظرفیت بیشتری برای تصمیم‌گیری، حل مسئله و نوآوری خواهند داشت (Becerra-Fernandez et al., 2024; Malik et al., 2023). در همین راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری دانش‌محور و مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش می‌تواند تأثیر مستقیمی بر توانمندسازی و عملکرد آنان داشته باشد (Malik et al., 2023; Ye et al., 2025).

فرهنگ سازمانی نیز یکی از عناصر اساسی در موفقیت مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری، اعتماد، همکاری و اشتراک دانش را ترویج می‌کنند، بستر مناسب‌تری برای رشد توانمندی کارکنان فراهم می‌آورند. مطالعات نشان داده‌اند که فرهنگ اشتراک دانش می‌تواند به طور مستقیم بر خلاقیت سازمانی و نوآوری اثرگذار باشد و از طریق توسعه تعاملات دانشی، زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم سازد (Abu-ALsondos, 2023; Yildiz et al., 2025). همچنین پژوهش‌های مرتبط با سرمایه دانشی و سرمایه فکری تأکید می‌کنند که ارزش‌آفرینی سازمانی در گرو تعامل اثربخش میان دانش، فرهنگ سازمانی و منابع انسانی است (Laperche, 2024; Santos, 2026).

علاوه بر فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نیز نقش مهمی در مدیریت دانش ایفا می‌کنند. ظهور فناوری‌های نوین، سامانه‌های هوشمند و ابزارهای دیجیتال امکان ذخیره، پردازش و انتشار سریع دانش را فراهم کرده است. مدیریت دانش در عصر هوش مصنوعی وارد مرحله جدیدی شده و سازمان‌ها از فناوری‌های پیشرفته برای تحلیل دانش و پشتیبانی از تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند (Becerra-Fernandez et al., 2024). همچنین توسعه بسترهای همکاری دیجیتال و سیستم‌های دانش توزیع شده موجب شده است که اشتراک دانش و یادگیری سازمانی در مقیاسی گسترده‌تر تحقق یابد (Arias Velásquez & Mejía Lara, 2021; Arndt et al., 2019).

در حوزه بانکداری، تحقیقات متعددی به بررسی رابطه مدیریت دانش و توانمندسازی پرداخته‌اند. پژوهش چناری و همکاران نشان داد که عوامل مبتنی بر مدیریت دانش تأثیر معناداری بر توانمندسازی سازمانی کارکنان شعب بانک سپه دارند (Chenari et al., 2021). همچنین براتی و معظمی با ارائه الگویی برای بانک ملی نشان دادند که آموزش، یادگیری سازمانی، فناوری اطلاعات و توسعه فردی کارکنان از مهم‌ترین مؤلفه‌های پیونددهنده مدیریت دانش و توانمندسازی محسوب می‌شوند (Barati & Moazami, 2023). نتایج پژوهش عزیزی شفیق و روشن نیز بیانگر وجود رابطه مثبت میان مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است (Azizi Shafiq & Roshan, 2022). افزون بر این، ناظم و مظاهری گزارش کردند که مدیریت دانش از طریق توانمندسازی می‌تواند به افزایش بهره‌وری سازمانی منجر شود (Nazem & Mazaheri, 2022).

مطالعات داخلی دیگری نیز نقش میانجی یا تقویت‌کننده توانمندسازی را در ارتباط میان مدیریت دانش و پیامدهای سازمانی تأیید کرده‌اند. کیانفر نشان داد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش از طریق توانمندسازی کارکنان می‌تواند بر عملکرد سازمانی اثرگذار باشد (Kianfar, 2021). همچنین نجفی در مدل‌سازی توانمندسازی معلمان به این نتیجه رسید که مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین پیش‌بین‌های توانمندسازی است (Najafi, 2020). پژوهش‌های شفییعی در حوزه روش‌شناسی مدیریت نیز بر ضرورت طراحی مدل‌های بومی و متناسب با شرایط سازمانی برای تبیین روابط میان متغیرهای مدیریتی تأکید کرده‌اند (Shafiei & Tat, 2020).

در سطح بین‌المللی نیز شواهد گسترده‌ای درباره نقش مدیریت دانش در ارتقای عملکرد و نوآوری سازمانی وجود دارد. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که مدیریت دانش ضمنی، اشتراک دانش و حکمرانی دانش می‌تواند موجب افزایش نوآوری محصول، کارایی وظایف و عملکرد سازمانی شوند (Ye et al., 2025; Zhang et al., 2025). همچنین پژوهش‌های جدید در حوزه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و کارآفرینی بر اهمیت شبکه‌های دانش، فرایندهای فراشناختی و زیرساخت‌های دانشی در توسعه سرمایه انسانی تأکید کرده‌اند (Santos, 2026; Sheibani et al., 2026). افزون بر این، تحقیقات مربوط به عملکرد پایدار سازمان‌ها نشان می‌دهد که زیرساخت‌های مدیریت دانش می‌تواند از طریق قابلیت‌های سازمانی پیشرفته، زمینه‌ساز بهبود عملکرد بلندمدت شوند (Pazhoohan et al., 2026).



با وجود گسترش ادبیات نظری و تجربی در حوزه مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی، همچنان شکاف‌هایی در زمینه طراحی مدل‌های جامع و بومی برای سازمان‌های بانکی ایران وجود دارد. بسیاری از مطالعات پیشین صرفاً به بررسی روابط مستقیم میان متغیرها پرداخته‌اند و کمتر به شناسایی ساختارهای زمینه‌ای، فرایندی و پیامدی مؤثر بر این روابط توجه کرده‌اند. از سوی دیگر، ویژگی‌های نهادی، مقرراتی و ساختاری نظام بانکی ایران ممکن است بر نحوه پیاده‌سازی مدیریت دانش و میزان اثربخشی آن در توانمندسازی منابع انسانی تأثیرگذار باشد. بنابراین، ضرورت دارد الگویی جامع طراحی شود که ضمن شناسایی مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش، نقش بسترهای سازمانی و عوامل زمینه‌ای را نیز در تبیین فرایند توانمندسازی منابع انسانی مشخص نماید.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر و طراحی الگوی مدیریت دانش با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی در بانک سپه است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و از منظر ماهیت تحلیلی توصیفی می‌باشد و از منظر جمع‌آوری داده‌های آماری از نوع میدانی (مصاحبه با خبرگان) می‌باشد. تحقیق حاضر از جهت تعیین ویژگی‌های مؤثر، از نوع تحقیقات اکتشافی و از جهت تعیین روابط بین متغیرها و کاربرد آن در حوزه اجرایی، توصیفی است. همچنین استراتژی پژوهش از لحاظ بعد کیفی، تحلیل مضمون است.

جامعه آماری نخبگان علمی و تجربی سیستم بانکی با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل سابقه کاری ۲۰ ساله و شعب بانک سپه در شهر تهران می‌باشند. با توجه به اینکه پژوهش‌های کیفی متکی بر تصورات معرف بودن نمونه آماری برای تعمیم‌پذیری داده‌ها و اصالت یافته‌ها نیست و عموماً نمونه‌ها به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند؛ در طی فرآیند تحقیق در بخش کیفی از فرآیند نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> استفاده شده است. نمونه‌گیری نظری، به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که در برگزیده جمع‌آوری داده‌های مداوم برای خلق نظریه است، به گونه‌ای که تحلیل قبلی بر نحوه تصمیم‌گیری در مورد این که چه داده‌هایی باید جمع‌آوری شود اثر می‌گذارد. این روش نظری است، چون از طریق الگوی در حال تکوین راهنمایی می‌شود. نمونه‌گیری نظری در واقع یکی از روش‌های اساسی تحقیق کیفی است. با توجه به روش پژوهش در بخش کیفی، نمونه‌گیری به روش نظری انجام شده است؛ به این معنی که انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافته‌اند که کفایت و اشباع داده‌ها پیش آمده است و محققان دریافته‌اند که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار آنها قرار نمیدهند.

مصاحبه‌های با ۲۰ نفر از خبرگان صورت پذیرفت که برای مشخص کردن این افراد کدهای a تا t به ترتیب حروف انگلیسی به آنان اختصاص داده شد:

### جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه کاری	سمت / مرتبه شغلی
A	مرد	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	مدیر ارشد حوزه منابع انسانی بانک
B	مرد	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	مدیر کل برنامه‌ریزی و تحول سازمانی
C	زن	۴۱ تا ۴۵ سال	دکتری	بالای ۲۰ سال	عضو هیئت علمی و مشاور بانکداری
D	مرد	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	معاون توسعه سرمایه انسانی بانک
E	مرد	۴۱ تا ۴۵ سال	کارشناسی ارشد	۲۰ تا ۲۵ سال	مدیر آموزش و توسعه کارکنان
F	زن	۴۱ تا ۴۵ سال	دکتری	بالای ۲۰ سال	مدیر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی
G	مرد	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	مدیر ارشد تحول دیجیتال بانکی
H	مرد	۴۱ تا ۴۵ سال	کارشناسی ارشد	۲۰ تا ۲۵ سال	مدیر برنامه‌ریزی استراتژیک بانک
I	زن	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	استاد مدیریت دولتی و مشاور بانکی
J	مرد	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	رئیس اداره کل سرمایه انسانی
K	مرد	۴۱ تا ۴۵ سال	کارشناسی ارشد	۲۰ تا ۲۵ سال	مدیر توسعه شایستگی‌های کارکنان

<sup>1</sup> Theoretical sampling

L	زن	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	عضو هیئت علمی مدیریت منابع انسانی
M	مرد	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	مدیر ارشد توسعه سازمانی بانک
N	مرد	۴۱ تا ۴۵ سال	کارشناسی ارشد	۲۰ تا ۲۵ سال	مدیر تحول فرآیندهای بانکی
O	زن	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	پژوهشگر ارشد نظام بانکی
P	مرد	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	مدیر کل آموزش و یادگیری سازمانی
Q	مرد	۴۱ تا ۴۵ سال	کارشناسی ارشد	۲۰ تا ۲۵ سال	مدیر سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی
R	زن	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	استاد دانشگاه و مشاور مدیریت بانکی
S	مرد	۴۵ سال و بیشتر	دکتری	بالای ۲۰ سال	مدیر ارشد سیاست‌گذاری منابع انسانی
T	زن	۴۱ تا ۴۵ سال	کارشناسی ارشد	۲۰ تا ۲۵ سال	مدیر توسعه سرمایه انسانی بانک

## یافته‌ها

براساس رویکرد تحلیل تماتیک فرایند تحلیل داده‌ها در مراحل به شرح زیر انجام میشود:

۱. آشنایی عمیق با داده‌ها
۲. تولید کدهای اولیه
۳. جست‌وجوی مضامین اولیه
۴. بازبینی و پالایش مضامین
۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین
۶. نگارش گزارش تحلیلی

در این مرحله، پژوهشگر با داده‌های گردآوری‌شده ارتباطی عمیق و مکرر برقرار می‌کند تا درک جامعی از محتوای مصاحبه‌ها حاصل شود. بدین منظور، متن مصاحبه‌ها چندین بار به صورت دقیق مطالعه شد و همزمان یادداشت‌برداری تحلیلی اولیه صورت گرفت. هدف از این مرحله، آشنایی با الگوهای کلی، مفاهیم برجسته و معانی نهفته در اظهارات مشارکت‌کنندگان بود تا زمینه لازم برای ورود به مرحله کدگذاری فراهم شود.

در این مرحله تلاش شد داده‌ها بدون پیش‌فرض نظری خاص و با رویکردی تفسیری مورد توجه قرار گیرند تا معانی برخاسته از تجربیات زیسته مشارکت‌کنندگان به درستی شناسایی شود.

پس از آشنایی کامل با داده‌ها، فرآیند کدگذاری اولیه آغاز شد. در این مرحله، داده‌ها به واحدهای معنایی کوچکتر تقسیم و برای هر بخش معنادار، یک کد توصیفی یا مفهومی اختصاص داده شد. کدگذاری به صورت باز و داده‌محور انجام گرفت و تلاش شد تا کدها تا حد امکان منعکس‌کننده زبان و ادراک مشارکت‌کنندگان باشند.

کدهای استخراج‌شده نشان‌دهنده مفاهیم اولیه، نگرش‌ها، تجربیات و برداشت‌های مرتبط با پدیده مورد مطالعه هستند و مبنای شکل‌گیری مضامین در مراحل بعدی را فراهم می‌کنند.

متن مصاحبه‌ها، استخراج مفاهیم و مضامین یا مقوله‌ها اقدام شده است.

در تحقیقات کیفی، معیار متوقف کردن روند مصاحبه و تحلیل آن دستیابی به "کفایت نظری" یا دستیابی به اشباع است. به عبارت دیگر، طولانی شدن تحقیقات منجر به تغییر در مفاهیم یا مقوله‌های ظهور یافته در طول تحقیق نمی‌شود. از اواخر نوزدهم تا پایان مصاحبه بیستم، کدهای اولیه جدیدی شکل نگرفت و ایجاد یا اصلاح کد اولیه ایجاد نشده است، که به معنای تحقق معیار "کفایت نظری" است. و پس از آن مصاحبه‌ها اشباع شدند، بنابراین روند مصاحبه و تحلیل متوقف شده است.

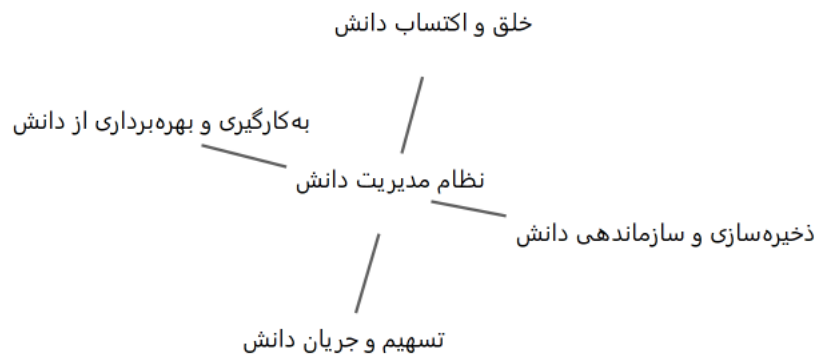
کدهای اولیه حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با ۲۰ نفر از خبرگان تعداد ۳۲۶ کد اولیه پس از غربالگری کدهای اولیه بوده است.



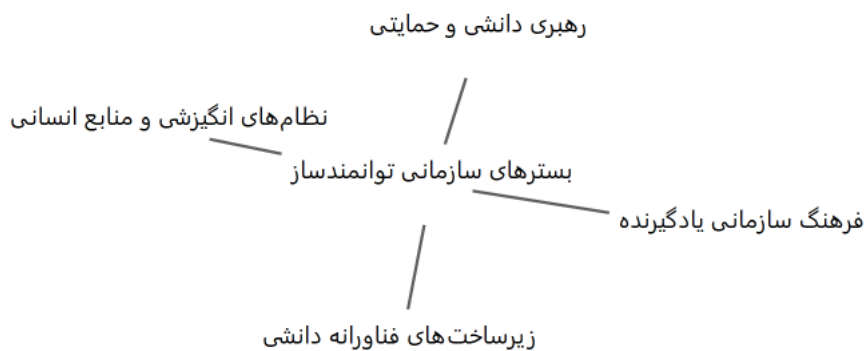
در این مرحله، کدهای اولیه مشابه یا مرتبط با هم ترکیب می‌شوند تا مضامین (*Themes*) اولیه شکل بگیرند. این مرحله سلسله رویه‌هایی است که پس از کُدگذاری اولیه انجام می‌شوند تا با برقراری پیوند بین کدها، اطلاعات را به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر مرتبط سازند و به تولید مضامین اولیه اقدام گردد. خروجی این مرحله: مجموعه‌ای از مضامین اولیه که کدهای مرتبط را دربر می‌گیرند. در این مرحله تعداد ۲۱ مضمون اولیه شناسایی شد. در جدول زیر کدهای اولیه و مضامین اختصاص یافته به آنها آورده شده است: پس از پالایش مضامین، هر مضمون به صورت دقیق تعریف و نام‌گذاری شد. در این مرحله، جوهره مفهومی هر مضمون، دامنه شمول آن و تمایز آن با سایر مضامین مشخص گردید. نام‌گذاری مضامین به گونه‌ای انجام شد که بیانگر محتوای مفهومی آنها بوده و در عین حال از شفافیت، اختصار و قابلیت استفاده تحلیلی برخوردار باشد. تولید مضامین نهایی در این مرحله صورت می‌پذیرد و مضامین به صورت دقیق تعریف می‌شوند. این مرحله به کشف مضامین اصلی می‌انجامد.

در این مرحله مضامین اصلی از مضامین اولیه استخراج گردید. با بازبینی متعدد و ترکیب مضامین اولیه در چند مرحله در نهایت ۴ مضمون اصلی و یک مضمون زمینه‌ای شناسایی شد.

مضامین اصلی و مضمون زمینه‌ای در شکل‌های زیر که مربوط به نرم افزار *maxqda* است قابل مشاهده هستند:



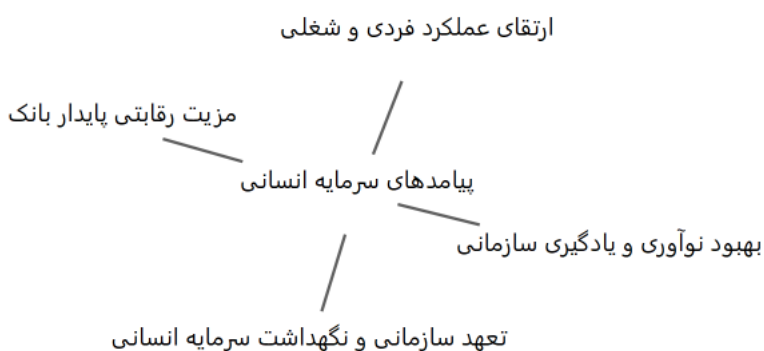
شکل ۱ مضمون اصلی نظام مدیریت دانش



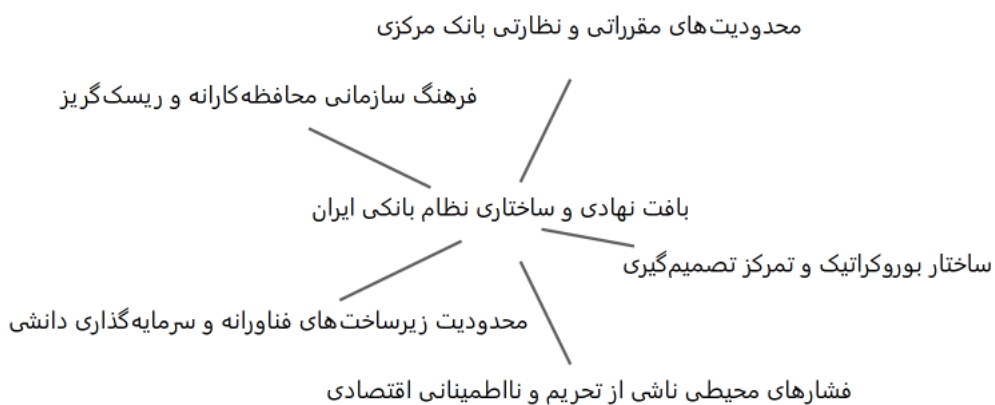
شکل ۲ مضمون اصلی بسترهای سازمانی توانمندساز



شکل ۳ مضمون اصلی توانمندسازی منابع انسانی



شکل ۴ مضمون اصلی پیامدهای سرمایه انسانی



شکل ۵ مضمون زمینه‌ای بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران

## جدول ۲. تعیین مضامین اصلی

مضمون اصلی	مضامین فرعی
نظام مدیریت دانش	خلق و اکتساب دانش، ذخیره سازی و سازماندهی دانش، تسهیم و جریان دانش، به کارگیری و بهره برداری از دانش
بسترهای سازمانی توانمندساز	رهبری دانشی و حمایتی، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، زیرساخت های فناورانه دانشی، نظام های انگیزشی و منابع انسانی
توانمندسازی منابع انسانی	توانمندسازی شناختی، ساختاری، رفتاری، یادگیرانه
پیامدهای سرمایه انسانی	ارتقای عملکرد فردی و شغلی، بهبود نوآوری و یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی و نگهداشت سرمایه انسانی، مزیت رقابتی پایدار بانک

## جدول ۳. تعیین مضمون زمینه ای

مضمون زمینه ای	مضامین فرعی
بافت نهادی و ساختاری	محدودیت های مقرراتی و نظارتی بانک مرکزی، ساختار بوروکراتیک و تمرکز تصمیم گیری، فشارهای محیطی ناشی از تحریم و ناطمینانی
نظام بانکی ایران	اقتصادی، محدودیت زیرساخت های فناورانه و سرمایه گذاری دانشی، فرهنگ سازمانی محافظه کارانه و ریسک گریز

در این مرحله ارتباط مضامین اصلی با یکدیگر بوسیله روش مدلسازی ساختاری-تفسیری مشخص شد.

مدلسازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup> روشی برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای یک پدیده است. این روش نوعی تحلیل ساختاری است که براساس پارادایم تفسیری بنا نهاده شده است. هدف این روش نیز شناسایی روابط بین متغیرهای زیربنایی یک پدیده چندوجهی و پیچیده است و برای مطالعات مدیریت و علوم اجتماعی مناسب است.

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص های مطالعه و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت متغیر الف بر ب تاثیر دارد- متغیر ب بر الف تاثیر دارد- رابطه دوسویه- عدم وجود رابطه تشکیل می شود. که به الف بر ب تاثیر دارد و رابطه دوسویه عدد ۱ که نشان از تاثیر الف بر ب است اختصاص می یابد و به متغیر ب بر الف تاثیر دارد- عدم وجود رابطه عدم صفر که نشان از عدم تاثیر الف بر ب است اختصاص می یابد. این ماتریس توسط خبرگان و متخصصین فرآیند محوری تکمیل می گردد. اطلاعات حاصله بر اساس مدل مدلسازی ساختاری تفسیری جمع بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل گردیده است. منطق مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) منطبق بر روش های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی ها عمل می کند.

هدف اجرای روش ISM (مدل سازی ساختاری تفسیری) ایجاد یک ساختار سلسله مراتبی برای شناسایی روابط میان متغیرها و اثبات نتایج ارائه شده است.

متغیرهای کلیدی شامل موارد زیر است:

۱. نظام مدیریت دانش
۲. بسترهای سازمانی توانمندساز
۳. توانمندسازی منابع انسانی
۴. پیامدهای سرمایه انسانی
۵. بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران

برای بررسی روابط میان متغیرها، جدول SSIM طراحی می شود. در این مرحله، روابط میان متغیرها بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مشخص می شوند.

نمادها:

<sup>1</sup> Interpretive Structural Modelling

- V: متغیر I بر متغیر J تأثیر دارد.
- A: متغیر J بر متغیر I تأثیر دارد.
- X: هر دو متغیر بر یکدیگر تأثیر دارند.
- O: هیچ‌گونه رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴. ماتریس SSIM:

Variables	۱ (KMS)	۲ (EEOC)	۳ (HRE)	۴ (SHCO)	۵ (CIE)
۱. KMS	O	V	V	O	A
۲. EEOC	A	O	V	O	A
۳. HRE	A	A	O	V	A
۴. SHCO	O	O	A	O	A
۵. CIE	V	V	V	V	O

بر اساس روابط میان متغیرها، نمودار ISM ترسیم می‌شود تا نشان دهد کدام عوامل به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار و کدام به‌عنوان تأثیرپذیر عمل می‌کنند.

جدول ۵. مدل نهایی ism

بافت نهادی و ساختاری و نظام بانکی ایران	نظام مدیریتی دانش	مدیریت بسترهای توانمندساز	توانمندسازی سازمانی منابع انسانی	توانمندسازی منابع انسانی سرمایه‌های	پیامدهای سرمایه‌های انسانی
۰					
نظام مدیریت دانش	*				
بسترهای سازمانی توانمندساز	۱	*			
توانمندسازی منابع انسانی	۱	۱	*		
پیامدهای سرمایه‌های انسانی	۱	۰	۰	۱	*

مدل ISM طراحی شده در گراف بالا نشان‌دهنده روابط علی و معلولی بین عوامل کلیدی است.

بنابراین در گروه بندی مضامین یک صورت بندی درباره بسترها، فرایندها و پیامدها و ارتباط بین مضامین اصلی پژوهش انسجام می‌یابد که در این پژوهش بسترها، فرایندها

و پیامدها به شرح زیر شناسایی شدند:

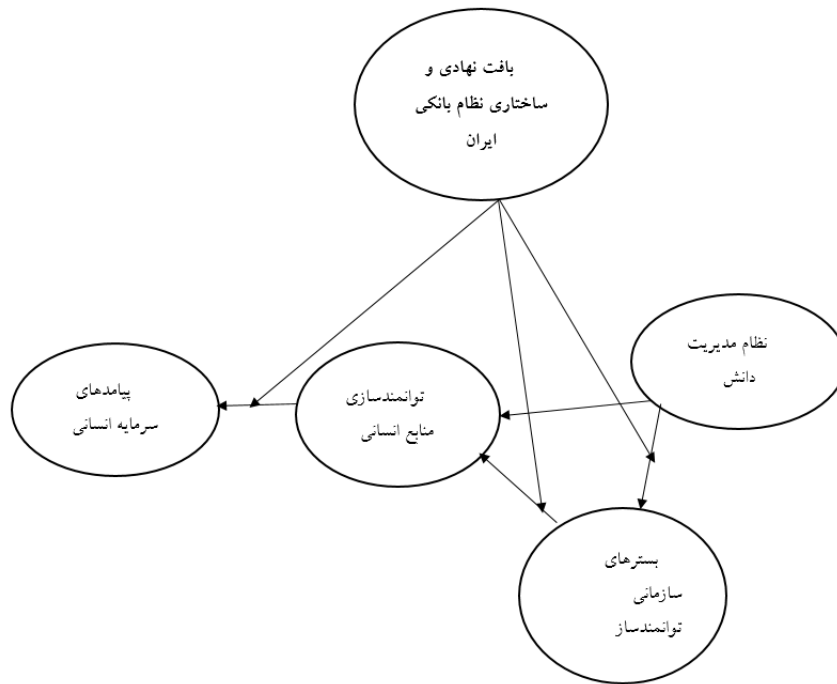
بسترها مضمون اصلی نظام مدیریت دانش و مضمون زمینه‌ای بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران شناسایی گردید.

همچنین فرایندها مضامین بسترهای سازمانی توانمندساز و توانمندسازی منابع انسانی شناسایی شد.

پیامد مدل ارائه شده نیز پیامدهای سرمایه‌های انسانی شناسایی شد.

همچنین ارتباط بین مضامین اصلی در قالب مدل زیر آمده است:





شکل ۶ مدل تحقیق

ارتباط بین ابعاد مدل بدست آمده از بخش کیفی را در بخش کمی تست می‌نماییم. برای تعیین برازندگی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است که در ادامه به توضیح روش کمی پژوهش می‌پردازیم.

۱. نظام مدیریت دانش سازمانی بر بسترهای سازمانی توانمندساز تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. بسترهای سازمانی توانمندساز بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارند.
۳. نظام مدیریت دانش سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. توانمندسازی منابع انسانی بر پیامدهای راهبردی سرمایه انسانی بانک تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۵. بسترهای سازمانی توانمندساز نقش میانجی در رابطه بین نظام مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی ایفا می‌کنند.
۶. توانمندسازی منابع انسانی نقش میانجی در رابطه بین نظام مدیریت دانش و پیامدهای سرمایه انسانی دارد.
۷. بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران (لایه زمینه‌ای) اثر نظام مدیریت دانش سازمانی بر بسترهای سازمانی توانمندساز را تعدیل می‌کند.
۸. بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران اثر بسترهای سازمانی توانمندساز بر توانمندسازی منابع انسانی را تعدیل می‌کند.
۹. بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران اثر توانمندسازی منابع انسانی بر پیامدهای راهبردی سرمایه انسانی را تعدیل می‌کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر و طراحی الگوی مدیریت دانش با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی در بانک سپه انجام شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که الگوی مدیریت دانش در بانک سپه از چهار مضمون اصلی شامل نظام مدیریت دانش، بسترهای سازمانی توانمندساز، توانمندسازی منابع انسانی و پیامدهای سرمایه انسانی و یک مضمون زمینه‌ای شامل بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران تشکیل شده است. همچنین نتایج مدل‌سازی ساختاری-تفسیری نشان داد که بافت نهادی و ساختاری نظام

بانکی ایران به عنوان زیربنایی‌ترین عامل، بر سایر ابعاد مدل اثرگذار است و نظام مدیریت دانش نقش پیشران اصلی را در شکل‌دهی بسترهای توانمندساز ایفا می‌کند. در بخش کمی نیز نتایج حاکی از آن بود که نظام مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بسترهای سازمانی توانمندساز و توانمندسازی منابع انسانی دارد. بسترهای سازمانی توانمندساز به طور معناداری توانمندسازی کارکنان را ارتقا می‌دهند و توانمندسازی منابع انسانی نیز به بهبود پیامدهای سرمایه انسانی منجر می‌شود. همچنین نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی در انتقال اثرات مدیریت دانش به پیامدهای راهبردی سرمایه انسانی مورد تأیید قرار گرفت.

نخستین یافته مهم پژوهش، شناسایی نظام مدیریت دانش به عنوان هسته مرکزی مدل بود. این یافته نشان می‌دهد که خلق دانش، اکتساب دانش، ذخیره‌سازی، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش، پیش‌نیازهای اساسی توسعه قابلیت‌های انسانی در سازمان‌های بانکی هستند. در محیط‌های پیچیده و دانش‌محور امروزی، مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از آنکه به دارایی‌های فیزیکی وابسته باشد، به توانایی آنها در مدیریت و استفاده اثربخش از دانش بستگی دارد. این نتیجه با دیدگاه‌های نوین مدیریت دانش که دانش را سرمایه راهبردی سازمان تلقی می‌کنند همسو است (Becerra-Fernandez et al., 2024; Laperche, 2024). همچنین یافته حاضر با نتایج پژوهش‌های ژانگ و همکاران و نیز یه و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند فرایندهای مدیریت دانش ضمنی و حکمرانی دانش نقش مهمی در ارتقای عملکرد کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند (Ye et al., 2025; Zhang et al., 2025). از منظر نظری، این نتیجه بیانگر آن است که دانش زمانی به منبع ارزش‌آفرین تبدیل می‌شود که در قالب یک نظام منسجم سازمانی مدیریت گردد و در اختیار افراد مناسب قرار گیرد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که نظام مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بسترهای سازمانی توانمندساز دارد. این نتیجه بیان می‌کند که مدیریت دانش صرفاً یک فعالیت فنی نیست، بلکه زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگ یادگیری، رهبری دانشی، زیرساخت‌های فناورانه و نظام‌های حمایتی در سازمان است. هنگامی که دانش در سازمان به صورت نظام‌مند مدیریت شود، تعاملات میان کارکنان افزایش یافته و شرایط لازم برای شکل‌گیری فرهنگ اشتراک دانش و یادگیری مستمر فراهم می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش ابوالسندس که نقش فرهنگ سازمانی را در موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش تأیید کرده است، همسو می‌باشد (Abu-AlSondos, 2023). همچنین با نتایج مطالعات آریاس و لاسکز و همکاران درباره نقش مدیریت دانش در تقویت یادگیری سازمانی و تحول دیجیتال در سازمان‌ها مطابقت دارد (Arias Velásquez & Mejía Lara, 2021). در واقع، مدیریت دانش بستری ایجاد می‌کند که در آن کارکنان فرصت بیشتری برای یادگیری، مشارکت و تعامل پیدا می‌کنند و این امر زمینه توسعه توانمندسازی را فراهم می‌آورد. یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، تأثیر مثبت بسترهای سازمانی توانمندساز بر توانمندسازی منابع انسانی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که صرف وجود دانش در سازمان برای توانمندسازی کارکنان کافی نیست، بلکه لازم است محیط سازمانی مناسبی برای استفاده از دانش فراهم شود. رهبری دانشی، فرهنگ یادگیرنده، حمایت مدیریتی و نظام‌های انگیزشی از جمله عواملی هستند که موجب می‌شوند کارکنان احساس شایستگی، استقلال و تأثیرگذاری بیشتری داشته باشند. این یافته با نتایج فراتحلیل لورنته آلونسو و همکاران همخوان است که نشان دادند توانمندسازی روان‌شناختی تحت تأثیر عوامل سازمانی متعددی قرار دارد و بهبود این عوامل می‌تواند پیامدهای مثبتی برای کارکنان و سازمان ایجاد کند (Lorente-Alonso et al., 2024). همچنین این نتیجه با یافته‌های بوآما و همکاران در خصوص نقش رهبری تحول‌آفرین در افزایش رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازگار است (Boamah et al., 2018). بنابراین می‌توان استدلال کرد که مدیریت دانش زمانی به توانمندسازی منجر می‌شود که در قالب بسترهای سازمانی مناسب عملیاتی گردد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که نظام مدیریت دانش به طور مستقیم نیز بر توانمندسازی منابع انسانی اثر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه بیانگر آن است که دسترسی کارکنان به دانش، مشارکت در فرایندهای دانشی و فرصت یادگیری مستمر، سطح توانمندی آنان را افزایش می‌دهد. زمانی که کارکنان بتوانند از تجربیات و دانش دیگران استفاده کنند، اعتماد به نفس حرفه‌ای، مهارت‌های تصمیم‌گیری و توان حل مسئله آنان تقویت می‌شود. این نتیجه با پژوهش مالک و همکاران که نقش رهبری دانش‌محور و مشارکت کارکنان در مدیریت دانش را در توانمندسازی و عملکرد آنان تأیید کرده‌اند، همسو است (Malik et al., 2023). همچنین با نتایج پژوهش‌های نجفی و کیانفر که مدیریت دانش را یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان معرفی کرده‌اند مطابقت دارد (Kianfar, 2021; Najafi, 2020). در حقیقت، مدیریت دانش موجب می‌شود کارکنان از منابع دانشی بیشتری بهره‌مند شوند و در نتیجه احساس توانایی بیشتری برای انجام وظایف خود داشته باشند.

از دیگر نتایج مهم پژوهش، تأثیر مثبت توانمندسازی منابع انسانی بر پیامدهای سرمایه انسانی بود. این یافته نشان داد که کارکنان توانمند عملکرد شغلی بالاتر، تعهد سازمانی بیشتر، نوآوری بیشتر و تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان دارند. توانمندسازی موجب می‌شود افراد احساس مالکیت بیشتری نسبت به کار خود پیدا کنند و با انگیزه بیشتری در راستای اهداف سازمان تلاش نمایند. این نتیجه با مطالعات نیمران و همکاران که رابطه میان توانمندسازی، شایستگی و تعهد سازمانی را تأیید کردند همخوانی دارد (Nimran et al., 2024). همچنین با نتایج پژوهش‌های کی-فریمپونگ و همکاران و ابوحزیم و همکاران درباره نقش توانمندسازی در افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازگار است (AbuHazeem & Albloush, 2024; Kyei-Frimpong et al., 2024). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازی منابع انسانی نه تنها پیامدهای فردی، بلکه آثار راهبردی مهمی برای سازمان به همراه دارد.

تأیید نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی در ارتباط میان مدیریت دانش و پیامدهای سرمایه انسانی نیز از یافته‌های مهم پژوهش بود. این نتیجه نشان می‌دهد که دانش به تنهایی منجر به بهبود عملکرد و نوآوری نمی‌شود، بلکه باید از طریق ارتقای توانمندی‌های کارکنان به نتایج سازمانی تبدیل گردد. در واقع، توانمندسازی حلقه واسطی است که دانش را به رفتارها و عملکردهای ارزش‌آفرین تبدیل می‌کند. این یافته با مدل‌های نظری مدیریت دانش و سرمایه انسانی سازگار است که بر نقش کارکنان به عنوان عامل اصلی تبدیل دانش به ارزش تأکید دارند (Becerra-Fernandez et al., 2024; Laperche, 2024). همچنین با یافته‌های پژوهش‌های ال‌دوب و همکاران و المعید و چن که نقش متغیرهای روان‌شناختی و رضایت شغلی را در انتقال اثرات مدیریت منابع انسانی و دانش بر عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند، همسو است (Al Daboub et al., 2024; Almuayad & Chen, 2024).

یافته‌های مربوط به نقش بافت نهادی و ساختاری نظام بانکی ایران نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نتایج نشان داد که محدودیت‌های مقرراتی، ساختارهای بوروکراتیک، شرایط اقتصادی و زیرساخت‌های فناورانه بر شدت روابط میان مدیریت دانش، توانمندسازی و پیامدهای سرمایه انسانی تأثیر می‌گذارند. این نتیجه بیانگر آن است که موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش و توانمندسازی تنها به عوامل درون‌سازمانی وابسته نیست و شرایط محیطی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. این یافته با مطالعات جدید درباره مدیریت دانش در محیط‌های پیچیده و متأثر از عوامل نهادی همخوانی دارد (Pazhoohan et al., 2026; Santos, 2026). همچنین با دیدگاه‌های مرتبط با سرمایه دانشی و توسعه سازمانی که بر اهمیت زمینه‌های نهادی و ساختاری تأکید می‌کنند، سازگار است (Laperche, 2024; Sheibani et al., 2026).

به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت دانش در بانک سپه فراتر از یک نظام فناورانه یا اطلاعاتی عمل می‌کند و به عنوان سازوکاری راهبردی برای توسعه سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار مطرح است. این نظام از طریق ایجاد بسترهای سازمانی مناسب و ارتقای توانمندی کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد، افزایش نوآوری، ارتقای تعهد سازمانی و تقویت مزیت رقابتی منجر شود. همچنین یافته‌ها تأکید می‌کنند که موفقیت چنین نظامی مستلزم توجه همزمان به عوامل دانشی، انسانی، سازمانی و نهادی است.

این پژوهش با وجود دستاوردهای علمی و کاربردی خود با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. نخست، جامعه آماری بخش کیفی به خبرگان و مدیران بانکی محدود شد و امکان مشارکت گسترده‌تر کارکنان سطوح مختلف سازمان فراهم نبود. دوم، مطالعه حاضر صرفاً در بانک سپه انجام شد و تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها و سازمان‌های مالی باید با احتیاط صورت گیرد. سوم، بخشی از داده‌ها مبتنی بر ادراکات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بود که احتمال سوگیری پاسخ را به همراه دارد. همچنین شرایط متغیر اقتصادی و مقرراتی نظام بانکی ممکن است بر نتایج اثرگذار بوده باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی ارائه‌شده را در سایر بانک‌های دولتی و خصوصی مورد آزمون قرار دهند و تفاوت‌های احتمالی میان آنها را بررسی کنند. همچنین انجام مطالعات طولی می‌تواند درک دقیق‌تری از تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی و پیامدهای سرمایه انسانی در گذر زمان فراهم آورد. بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده‌ها و سامانه‌های یادگیری هوشمند در توسعه مدیریت دانش نیز از دیگر زمینه‌های پژوهشی ارزشمند محسوب می‌شود. علاوه بر این، مطالعه نقش متغیرهایی نظیر اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی، چابکی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین در توسعه این مدل می‌تواند به غنای ادبیات موضوع کمک کند.

مدیران بانک سپه و سایر بانک‌ها می‌توانند با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های مدیریت دانش، توسعه فرهنگ اشتراک دانش و استقرار نظام‌های یادگیری سازمانی، زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم کنند. تقویت رهبری دانشی، ایجاد نظام‌های انگیزشی مبتنی بر یادگیری و نوآوری، حمایت از مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و توسعه برنامه‌های آموزشی مستمر از جمله اقدامات مؤثر در این زمینه است. همچنین پیشنهاد می‌شود بانک‌ها با شناسایی موانع نهادی و ساختاری موجود، برنامه‌های مدیریت دانش را متناسب با شرایط محیطی طراحی و اجرا کنند تا بتوانند از ظرفیت‌های سرمایه انسانی خود برای دستیابی به عملکرد پایدار و مزیت رقابتی بلندمدت بهره‌برداری نمایند.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## موازین اخلاقی

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

## Extended Summary

### Introduction

In contemporary knowledge-based economies, knowledge is widely recognized as one of the most valuable strategic assets for organizations. The ability to create, acquire, store, share, and apply knowledge effectively has become a critical determinant of organizational competitiveness, innovation, and sustainability. As organizations operate in increasingly dynamic and uncertain environments characterized by rapid technological change and growing customer expectations, knowledge management (KM) has evolved from a supportive administrative function into a strategic capability that enables organizations to leverage intellectual capital and improve organizational performance (Becerra-Fernandez et al., 2024; Laperche, 2024). Recent studies have highlighted that organizations with strong knowledge governance mechanisms are more capable of fostering innovation, enhancing employee performance, and sustaining long-term competitive advantages (Ye et al., 2025; Zhang et al., 2025).

The banking industry represents one of the most knowledge-intensive sectors in the modern economy. Banking operations depend heavily on information processing, customer knowledge, regulatory compliance, risk assessment, and professional



expertise. Consequently, banks require robust systems for capturing, distributing, and utilizing organizational knowledge. Effective knowledge management contributes to improved decision-making, enhanced service quality, customer satisfaction, and operational efficiency in financial institutions (Almuayad & Chen, 2024; Nadube & Ngbaawii, 2023). Furthermore, the increasing digitalization of banking services has intensified the need for systematic knowledge management practices capable of supporting organizational learning and adaptability.

Alongside knowledge management, human resource empowerment has emerged as a critical organizational objective. Empowerment refers to the process through which employees gain greater autonomy, competence, confidence, and influence over their work-related decisions and actions. Empowered employees are more likely to exhibit higher levels of motivation, commitment, creativity, and performance (AbuHazeem & Albloush, 2024; Llorente-Alonso et al., 2024). Meta-analytic evidence suggests that psychological empowerment is positively associated with organizational effectiveness, innovative behavior, job satisfaction, and employee engagement (Llorente-Alonso et al., 2024).

The relationship between knowledge management and employee empowerment has attracted considerable scholarly attention. Knowledge management provides employees with access to organizational knowledge resources, facilitates learning opportunities, and encourages collaborative problem-solving. Through these mechanisms, employees acquire the competencies and confidence necessary to perform effectively and contribute to organizational objectives (Becerra-Fernandez et al., 2024; Malik et al., 2023). Knowledge-oriented leadership and active employee participation in knowledge-sharing activities have been shown to enhance both empowerment and job performance (Malik et al., 2023). Similarly, organizational cultures that encourage knowledge sharing, learning, and collaboration create favorable conditions for empowerment and innovation (Abu-ALSondos, 2023; Yıldız et al., 2025).

Previous research has consistently demonstrated positive relationships between knowledge management and various organizational outcomes. Studies have shown that knowledge management contributes to productivity, organizational learning, innovation capability, and employee development (Almuayad & Chen, 2024; Nazem & Mazaheri, 2022). In the banking sector specifically, research has indicated that knowledge management practices significantly influence employee empowerment and organizational effectiveness (Barati & Moazami, 2023; Chenari et al., 2021). Human resource empowerment has also been linked to organizational commitment, competence development, job satisfaction, and innovative behavior (Al Daboub et al., 2024; Kyei-Frimpong et al., 2024; Nimran et al., 2024).

Despite the growing body of literature, there remains a need for comprehensive models that explain how knowledge management contributes to employee empowerment within specific institutional contexts. Most previous studies have examined direct relationships among variables without considering the broader organizational and environmental factors that shape these relationships. In the Iranian banking sector, institutional regulations, bureaucratic structures, technological infrastructures, and organizational cultures may significantly influence the effectiveness of knowledge management initiatives. Therefore, developing a context-sensitive model that integrates knowledge management, organizational empowerment platforms, employee empowerment, and human capital outcomes is both theoretically and practically important (Kianfar, 2021; Najafi, 2020).

Furthermore, contemporary developments in knowledge capitalism, digital collaboration, distributed knowledge systems, and sustainable organizational performance highlight the necessity of understanding knowledge management as a multidimensional phenomenon that extends beyond technological systems and encompasses social, cultural, and strategic



dimensions (Arias Velásquez & Mejía Lara, 2021; Arndt et al., 2019; Pazhoohan et al., 2026; Santos, 2026; Sheibani et al., 2026). In this context, the present study sought to identify the influential factors and develop a knowledge management model with a human resource empowerment approach in Bank Sepah.

### Methods and Materials

This study adopted an applied research orientation and employed a mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, thematic analysis was used to explore the key dimensions and relationships underlying knowledge management and employee empowerment in Bank Sepah. Data were collected through semi-structured interviews with 20 academic and professional experts in the banking sector. Participants possessed extensive experience and expertise in banking operations, human resource management, organizational development, and knowledge management. Theoretical sampling was employed, and interviews continued until theoretical saturation was achieved.

The interview data were analyzed using MAXQDA software. The analysis involved multiple stages, including familiarization with the data, initial coding, theme generation, theme review, and final theme definition. Subsequently, Interpretive Structural Modeling (ISM) was applied to determine the hierarchical and causal relationships among the identified themes and to construct a conceptual model.

In the quantitative phase, the proposed model was validated using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Based on the qualitative findings, nine hypotheses were formulated to examine the relationships among knowledge management systems, empowering organizational platforms, human resource empowerment, human capital outcomes, and the institutional and structural context of the Iranian banking system. Statistical analyses were conducted to assess the significance and strength of the proposed relationships.

### Findings

The qualitative analysis resulted in the extraction of 326 initial codes. Through a process of categorization and refinement, 21 sub-themes were identified and subsequently grouped into four main themes and one contextual theme.

The first main theme, Knowledge Management System, consisted of knowledge creation and acquisition, knowledge storage and organization, knowledge sharing and flow, and knowledge utilization. The second theme, Empowering Organizational Platforms, included knowledge-oriented leadership, learning-oriented organizational culture, technological knowledge infrastructures, and human resource and motivational systems. The third theme, Human Resource Empowerment, encompassed cognitive empowerment, structural empowerment, behavioral empowerment, and learning empowerment. The fourth theme, Human Capital Outcomes, included enhanced job performance, organizational innovation and learning, organizational commitment and retention, and sustainable competitive advantage. The contextual theme represented the Institutional and Structural Context of the Iranian Banking System and included regulatory constraints, bureaucratic structures, environmental uncertainties, technological limitations, and risk-averse organizational culture.

The ISM analysis revealed a hierarchical structure among the identified themes. The institutional and structural context of the banking system emerged as the most foundational factor influencing all other dimensions of the model. The knowledge management system functioned as the primary operational driver that facilitated the development of empowering organizational platforms. These platforms, in turn, promoted human resource empowerment, which ultimately generated positive human capital outcomes.

The quantitative validation confirmed the proposed relationships. The knowledge management system demonstrated a significant positive effect on empowering organizational platforms. Empowering organizational platforms significantly



influenced human resource empowerment. Knowledge management also exerted a direct positive effect on employee empowerment. Furthermore, human resource empowerment significantly enhanced human capital outcomes. The mediating role of empowerment in translating knowledge management practices into strategic human capital outcomes was supported. In addition, the institutional and structural context was found to moderate the strength of the relationships among knowledge management, organizational platforms, and employee empowerment.

### Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that knowledge management serves as a strategic mechanism for enhancing human resource capabilities and achieving sustainable organizational performance within the banking sector. Rather than functioning solely as a technological system, knowledge management operates as a comprehensive organizational process that shapes culture, leadership, learning, and employee development.

The results indicate that effective knowledge management contributes to the creation of organizational conditions that support employee empowerment. Through systematic knowledge creation, sharing, and utilization, employees gain access to valuable information, learning opportunities, and collaborative networks that strengthen their competencies and confidence. Consequently, employees become more capable of making informed decisions, solving problems, and contributing to organizational goals.

The study further highlights the critical role of empowering organizational platforms. Leadership practices, learning-oriented cultures, technological infrastructures, and supportive human resource systems act as enabling mechanisms that transform organizational knowledge into employee capabilities. Without these supporting conditions, knowledge resources may remain underutilized and fail to generate meaningful organizational benefits.

The positive impact of empowerment on human capital outcomes confirms the strategic importance of investing in employee development. Empowered employees exhibit higher levels of commitment, innovation, performance, and organizational attachment. These outcomes contribute directly to organizational effectiveness and sustainable competitive advantage in increasingly complex and competitive environments.

A particularly important contribution of this study is the identification of the institutional and structural context as a foundational factor influencing all dimensions of the model. The findings suggest that organizational initiatives cannot be fully understood without considering broader environmental and regulatory conditions. Institutional constraints, bureaucratic structures, technological capacities, and economic uncertainties significantly shape the effectiveness of knowledge management and empowerment strategies.

Overall, the proposed context–process–outcome model provides a comprehensive framework for understanding how knowledge management contributes to human resource empowerment and organizational success. The model demonstrates that sustainable human capital development emerges from the interaction of knowledge systems, organizational enablers, employee empowerment processes, and contextual factors. By integrating these dimensions, organizations can better utilize knowledge as a strategic resource, strengthen employee capabilities, enhance innovation, and achieve long-term organizational sustainability.

### References

Abu-ALSondos, I. J. (2023). An Empirical Study of Critical Success Factors in Implementing Knowledge Management Systems (KMS): The Moderating Role of Culture. *11*(4), 1527-1538.



- AbuHazeem, A., & Albloush, A. J. (2024). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: The Moderating Role of the Career Paths in Jordanian Commercial Banks. *19*(3).
- Al Daboub, R. S., Al-Madadha, A., & Al-Adwan, A. S. (2024). Fostering Firm Innovativeness: Understanding the Sequential Relationships between Human Resource Practices, Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior, and Firm Innovative Capability. *8*(1), 76-91.
- Almuayad, K. M., & Chen, Y. J. (2024). Effect of Knowledge Management on Employee Job Performance in Yemeni Banking Sector: The Mediating Role of Job Satisfaction. 1-30.
- Arias Velásquez, R. M., & Mejía Lara, J. V. (2021). Knowledge Management in Two Universities before and during the COVID-19 Effect in Peru. *Technology in Society*, *64*, 101479. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101479>
- Arndt, N., Naumann, P., Radtke, N., Martin, M., & Marx, E. (2019). Decentralized Collaborative Knowledge Management Using Git. *Journal of Web Semantics*, *54*, 29-47. <https://doi.org/10.1016/j.websem.2018.08.002>
- Azizi Shafiq, A., & Roshan, S. A. (2022). Human Resource Empowerment with a Knowledge Management Approach: A Study in the Organization of Industry, Mine and Trade of Sistan and Baluchestan Province. First National Conference on Theoretical Approaches and New Technologies in Administrative Sciences, <https://civilica.com/doc/1563291>
- Barati, M., & Moazami, M. (2023). Presenting a Model of Knowledge Management and Employee Empowerment in Banks: A Case Study of Bank Mellî. *Behavioral Studies in Management*, *14*(34), 124-144.
- Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., & Kumi, R. (2024). *Knowledge Management: Systems and Processes in the AI Era*. Taylor & Francis.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Patient Safety Outcomes. *Nursing Outlook*, *66*(2), 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Chenari, A., Rouhani, S. F., & Parsa Moein, K. (2021). Identifying Factors Affecting Organizational Empowerment Based on Knowledge Management among Employees of Bank Sepah Branches in Tehran. *Scientific Quarterly of Teaching and Learning Research, Islamic Azad University, Bojnourd Branch*, *16*(67), 1-34.
- Kianfar, F. (2021). Examining the Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture with the Mediating Role of Employee Empowerment in Andimeshk Education Department. *Tomorrow Management*, *19*(66), 277-292. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=646299>
- Kyei-Frimpong, M., Kodwo Amoako, E., Akwetey-Siaw, B., Owusu Boakye, K., Nyarko Adu, I., Suleman, A. R., & Abdul Bawa, A. (2024). Employee Empowerment and Organizational Commitment among Employees of Star-Rated Hotels in Ghana: Does Perceived Supervisor Support Matter? , *16*(1), 65-83.
- Laperche, B. (2024). Knowledge Management, Knowledge Capital and Knowledge Capitalism: Nico Stehr, Knowledge Capitalism; Jin Chen and Ikujiro Nonaka (eds.), *The Routledge Companion to Knowledge Management*. *43*(1), 319-325.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A Meta-Analysis of Psychological Empowerment: Antecedents, Organizational Outcomes, and Moderating Variables. *43*(2), 1759-1784.
- Malik, M., Abbas, M., & Imam, H. (2023). Knowledge-Oriented Leadership and Workers' Performance: Do Individual Knowledge Management Engagement and Empowerment Matter?
- Masanja, N. M. (2024). *Human Resource Manual: A Practical Guide to Human Resource Practitioners*. NDALAHWA MUSA MASANJA.
- Nadube, P. M., & Ngbaawii, W. L. (2023). Knowledge Management and Customer Satisfaction of Deposit Money Banks in Rivers State. 14-14.
- Najafi, H. (2020). Modeling Teacher Empowerment with Psychological Capital, Knowledge Management, and the Mediating Role of Quality of Work Life. *Theory and Practice in Teacher Education: New Strategies in Teacher Education*, *6*(10), 1-32. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=576078>
- Nazem, F., & Mazaheri, S. (2022). Examining the Relationship of Knowledge Management with Productivity and Empowerment at Islamic Azad University. *Productivity management*, *16*(1), 253-278. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=603561>
- Nimran, U., Al Musadieq, M., & Afrianty, T. W. (2024). Empowerment Effect on Competence and Organizational Commitments: Organizational Learning Culture as Moderating. *7*(2), 2024038.
- Pazhoohan, A., Akbari, P., & Nouri, M. A. (2026). Analyzing the Effect of Corporate Social Responsibility and Knowledge Management Infrastructure on Sustainable Performance Considering the Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Quarterly Journal of New Approaches in Management and Marketing*, *5*(1).
- Santos, G. (2026). Deeply Exploring Women Entrepreneurship: Unveiling Knowledge Networks. In *International Encyclopedia of Business Management* (Vol. 2, pp. 575-590). <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00511-9>
- Shafiei, A., & Tat, S. (2020). *Research Methods in Management*. Bazaryabi Publications.
- Sheibani, S., Ziyodar, M., & Rezaei, R. (2026). Metacognitive process of entrepreneurial founders of knowledge-based businesses. *Value Creation in Business Management Quarterly*.
- Ye, X., Wang, N., & Han, Y. (2025). Knowledge Governance and Innovative Employee Performance. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-05-2024-1015>
- Yildiz, T., Akan, B. B., Siğri, Ü., & Dabić, M. (2025). Impact of knowledge-sharing culture on organizational creativity: integrating explicit and tacit knowledge sharing as mediators. *Journal of Knowledge Management*, *29*(4), 1248-1277. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2024-0633>



Zhang, J., Zia, U., Shehzad, M. U., & Sherani. (2025). Tacit knowledge management process, product innovation and organizational performance: exploring the role of affective trust and task efficiency. *Business Process Management Journal*, 31(1), 267-297. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0873>

