

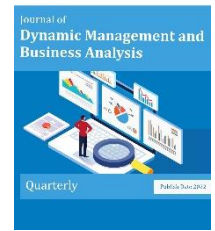


Journal Website

Article history:  
Received 24 September 2025  
Revised 10 February 2026  
Accepted 17 February 2026  
Initial Publication 30 May 2026  
Final Publication 23 September 2026

## Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 3, pp 1-16



E-ISSN: 3041-8933

# Developing and Testing a Knowledge Management Model in Management Accounting with Emphasis on Organizational Culture and Transformational Leadership

Naser. Shamgani<sup>1</sup> , Khadijeh. Ebrahimi Kahrizsanghi<sup>1</sup> , Ehsan. Kamali<sup>1</sup>

1. Department of Accounting, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran

\* Corresponding author email address: Ebrahimi641@iau.ac.ir

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Shamgani, N., Ebrahimi Kahrizsanghi, K., & Kamali, E. (2026). Developing and Testing a Knowledge Management Model in Management Accounting with Emphasis on Organizational Culture and Transformational Leadership. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(3), 1-16.  
<https://doi.org/10.61838/dmbaj.332>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

### ABSTRACT

**Objective:** The aim of this study was to develop and empirically test an integrated knowledge management model in management accounting with emphasis on the roles of organizational culture and transformational leadership in enhancing quality, efficiency, and data-driven decision-making.

**Methodology:** This applied research used a descriptive–survey design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of management accountants, financial managers, and accounting professionals in medium and large organizations. Using stratified sampling, 405 respondents were selected. Data were collected using standardized questionnaires on knowledge management, organizational culture, and transformational leadership. Reliability was confirmed with Cronbach's alpha values above 0.70 and composite reliability above 0.85, while construct validity was verified using AVE and HTMT criteria. Data analysis was conducted using SmartPLS version 4 and the partial least squares method. The structural model was tested using bootstrapping with 5000 resamples.

**Findings:** The results indicated that transformational leadership had the strongest positive effect on knowledge management ( $\beta=0.895$ ,  $p<0.001$ ), followed by meritocracy ( $\beta=0.489$ ), team participation ( $\beta=0.447$ ), networking ( $\beta=0.432$ ), training and learning ( $\beta=0.360$ ), organizational justice and motivation ( $\beta=0.344$ ), organizational structure ( $\beta=0.280$ ), technology and innovation ( $\beta=0.248$ ), and organizational culture ( $\beta=0.199$ ), all statistically significant. Furthermore, knowledge management had a very strong positive effect on management accounting quality and efficiency ( $\beta=0.879$ ,  $p<0.001$ ). The findings demonstrated that effective knowledge management significantly improved data-driven decision-making, information efficiency, and overall performance of financial and accounting units.

**Conclusion:** The findings confirm that knowledge management is a fundamental driver in transforming management accounting into an intelligent, learning-oriented, and data-driven system. Its effectiveness depends primarily on organizational and behavioral factors, particularly transformational leadership, supportive organizational culture, meritocracy, and team collaboration. Organizations that strengthen these elements can significantly enhance financial analysis quality, operational efficiency, and strategic decision-making effectiveness.

**Keywords:** Knowledge management, management accounting, organizational culture, transformational leadership, structural equation modeling, data-driven decision-making



## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In the contemporary knowledge-driven economy, organizations increasingly recognize knowledge as a strategic asset that plays a decisive role in enhancing performance, innovation, and competitive advantage. Knowledge management (KM) has emerged as a systematic and structured approach to capturing, organizing, sharing, and applying knowledge to improve organizational effectiveness and decision-making processes. The theoretical foundation of knowledge management is strongly rooted in the knowledge-creating company model, which emphasizes the dynamic interaction between tacit and explicit knowledge as a critical mechanism for organizational learning and innovation (Nonaka & Takeuchi, 2019). According to this perspective, organizations that successfully manage knowledge can transform individual expertise into organizational capability, thereby enhancing their ability to respond to environmental complexity and uncertainty. Recent empirical evidence also confirms that knowledge management significantly contributes to employee productivity, organizational performance, and innovation capacity by facilitating the flow and utilization of knowledge resources across organizational units (Imandaar, 2025; Muis, 2025). In knowledge-intensive domains such as management accounting, knowledge management becomes particularly critical, as decision-making relies heavily on the interpretation, integration, and application of financial and non-financial information.

Organizational culture is widely recognized as one of the most influential contextual factors affecting the success of knowledge management initiatives. Organizational culture encompasses shared values, norms, beliefs, and behavioral patterns that shape how individuals interact, learn, and share knowledge within the organization (Cameron & Quinn, 2019; Denison, 2020). A supportive and learning-oriented culture encourages employees to exchange ideas, collaborate, and engage in continuous learning, thereby facilitating knowledge creation and transfer. Conversely, rigid and hierarchical cultures may inhibit knowledge sharing and reduce the effectiveness of knowledge management systems. Empirical studies have consistently demonstrated that organizational culture plays a crucial role in shaping knowledge management processes and enhancing organizational learning and performance (Jorfi, 2024; Kiakjoori et al., 2025). Moreover, a knowledge-sharing culture has been shown to promote creativity, innovation, and organizational adaptability, which are essential for organizational success in rapidly changing environments (Yildiz et al., 2025). These findings highlight the importance of fostering an organizational culture that supports knowledge management as a prerequisite for achieving sustainable organizational effectiveness.

In addition to organizational culture, leadership plays a vital role in facilitating and sustaining knowledge management. Transformational leadership, characterized by inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and idealized influence, has been identified as one of the most effective leadership styles for promoting knowledge sharing and organizational learning (Bass & Avolio, 2019). Transformational leaders inspire employees to transcend individual interests, embrace organizational goals, and actively participate in knowledge creation and innovation processes. Research has shown that transformational leadership significantly enhances knowledge sharing, innovative work behavior, and organizational performance by creating an environment that encourages trust, collaboration, and learning (Anselmann & Mulder, 2020; Sharif et al., 2024). Furthermore, leadership styles that emphasize

learning and knowledge sharing have been found to strengthen employees' creativity, innovation, and knowledge utilization capabilities, thereby improving organizational outcomes (Nguyen et al., 2024; Tho et al., 2025). These findings suggest that leadership is a critical enabler of knowledge management and plays a central role in shaping organizational knowledge dynamics.

Recent research has increasingly emphasized the integrated relationship between knowledge management, organizational culture, and leadership in influencing organizational effectiveness and innovation. Knowledge management has been identified as a mediating mechanism through which leadership and culture influence organizational performance and value creation (Mubarakh et al., 2025; Trivedi & Srivastava, 2024). Additionally, organizational learning culture and knowledge-sharing practices have been shown to enhance employee competencies, innovation capacity, and overall organizational performance (Meher et al., 2024). Despite the growing body of literature on knowledge management, organizational culture, and leadership, there remains a lack of comprehensive models that simultaneously examine these factors in the context of management accounting. Given the increasing complexity of management accounting functions and their reliance on knowledge-based decision-making, it is essential to develop and empirically test integrated models that explain how organizational culture and transformational leadership contribute to knowledge management and enhance organizational effectiveness.

### **Methods and Materials**

This study was conducted using an applied, descriptive-survey research design based on structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of management accountants, financial managers, accounting professionals, and employees working in financial and accounting departments of medium and large organizations. A stratified sampling method was employed to ensure adequate representation across different organizational roles and professional levels. Based on sample size determination procedures, 405 valid responses were collected through structured questionnaires distributed both electronically and in person.

Data were collected using validated instruments measuring knowledge management, organizational culture, transformational leadership, and related organizational constructs. The reliability of the measurement instruments was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients, all exceeding recommended thresholds. Construct validity was assessed using average variance extracted (AVE) and discriminant validity criteria. Structural equation modeling was performed using the partial least squares (PLS-SEM) approach with SmartPLS software. Bootstrapping procedures with 5000 resamples were used to test the significance of structural relationships between variables and evaluate the predictive power of the research model.

### **Findings**

The measurement model evaluation indicated strong reliability and validity across all constructs. Factor loadings for all indicators exceeded the recommended threshold of 0.70, confirming indicator reliability. Cronbach's alpha and composite reliability values were above 0.80 for all constructs, indicating high internal consistency. Average variance extracted values exceeded 0.50, confirming convergent validity.

Structural model analysis revealed that transformational leadership had the strongest positive and statistically significant effect on knowledge management. Organizational culture also demonstrated a



significant positive effect on knowledge management, confirming its role as a critical contextual factor in knowledge processes. Additionally, learning and training, meritocracy, team participation, organizational justice, technological infrastructure, organizational structure, and networking all showed significant positive relationships with knowledge management.

Knowledge management, in turn, had a strong and statistically significant effect on management accounting quality and efficiency. The results indicated that organizations with stronger knowledge management practices exhibited improved decision-making accuracy, faster information processing, enhanced analytical capabilities, and greater operational efficiency. Furthermore, knowledge management significantly contributed to organizational learning, employee satisfaction, and data-driven decision-making capabilities.

The model demonstrated strong predictive power, as indicated by high coefficients of determination ( $R^2$  values) for knowledge management and organizational performance outcomes. Bootstrapping results confirmed that all hypothesized relationships were statistically significant, providing strong empirical support for the proposed research model.

### **Discussion and Conclusion**

The findings of this study provide strong empirical evidence that knowledge management plays a central role in enhancing the effectiveness and efficiency of management accounting functions. Transformational leadership emerged as the most influential factor affecting knowledge management, highlighting the importance of leadership in shaping organizational knowledge dynamics. Leaders who inspire, support, and empower employees create an environment conducive to knowledge sharing, learning, and innovation. This environment enables employees to actively contribute their expertise, collaborate effectively, and enhance organizational capabilities.

Organizational culture also plays a fundamental role in enabling knowledge management. A supportive, learning-oriented, and trust-based culture encourages employees to share knowledge, collaborate with colleagues, and engage in continuous learning. Such a culture enhances organizational adaptability and innovation capacity, enabling organizations to respond effectively to environmental challenges and opportunities. Without a supportive organizational culture, knowledge management initiatives are unlikely to succeed, regardless of technological or structural investments.

The results further demonstrate that knowledge management significantly improves management accounting performance by enhancing information quality, decision-making accuracy, and operational efficiency. Effective knowledge management enables organizations to capture and utilize valuable expertise, reduce errors, improve analytical accuracy, and support strategic decision-making. As management accounting increasingly evolves into a strategic and knowledge-intensive function, knowledge management becomes essential for ensuring its effectiveness.

Additionally, the findings highlight the importance of organizational learning, teamwork, meritocracy, and technological infrastructure in supporting knowledge management. Organizations that invest in employee development, promote collaboration, and establish fair and merit-based systems create favorable conditions for knowledge sharing and innovation. Technological systems also play an important role by facilitating knowledge storage, retrieval, and dissemination.

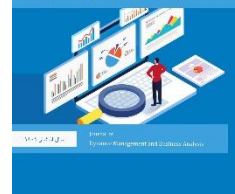
Overall, this study demonstrates that knowledge management serves as a strategic mechanism that enhances organizational effectiveness, improves management accounting performance, and strengthens

organizational learning and innovation capabilities. The integration of transformational leadership, supportive organizational culture, and effective knowledge management practices creates a powerful foundation for building knowledge-driven organizations capable of achieving sustainable competitive advantage. Organizations that prioritize knowledge management and foster supportive leadership and cultural environments will be better positioned to enhance their decision-making capabilities, improve performance, and succeed in increasingly complex and competitive environments.



## مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۵، شماره ۳، صفحه ۱۶-۱



# ارائه و آزمون مدل مدیریت دانش در حسابداری مدیریت با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین

ناصر شمگانی<sup>۱</sup>، خدیجه ابراهیمی کهریزسنگی<sup>۱</sup>، احسان کمالی<sup>۱</sup>

۱. گروه حسابداری، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

\*ایمیل نویسنده مسئول: Ebrahimi641@iau.ac.ir

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله

پژوهشی اصیل

#### نحوه استناد به این مقاله:

شمگانی، ناصر، ابراهیمی کهریزسنگی، خدیجه، و کمالی، احسان. (۱۴۰۵). ارائه و آزمون مدل مدیریت دانش در حسابداری مدیریت با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۵(۳)، ۱-۱۶.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

**هدف:** هدف این پژوهش ارائه و آزمون یک مدل یکپارچه مدیریت دانش در حسابداری مدیریت با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین در ارتقای کیفیت، کارایی و تصمیم گیری داده محور در سازمان ها بود. **روش شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل حسابداران مدیریت، مدیران مالی و کارشناسان واحدهای مالی سازمان های بزرگ و متوسط بود که از میان آن ها ۴۰۵ نفر با روش نمونه گیری طبقه ای انتخاب شدند. داده ها با استفاده از پرسشنامه های استاندارد مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین جمع آوری شد. پایایی ابزارها با آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷۰ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۸۵ تأیید شد و روایی سازه نیز با معیارهای AVE و HTMT مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SmartPLS نسخه ۴ و روش حداقل مربعات جزئی انجام شد و مدل ساختاری با بوت استرپ ۵۰۰۰ تکرار آزمون گردید. **یافته ها:** نتایج تحلیل ساختاری نشان داد که رهبری تحول آفرین قوی ترین اثر را بر مدیریت دانش داشت ( $\beta=0.895, p<0.001$ )، پس از آن شایسته سالاری ( $\beta=0.489$ )، مشارکت تیمی ( $\beta=0.447$ )، شبکه سازی ( $\beta=0.432$ )، آموزش و یادگیری ( $\beta=0.360$ )، عدالت سازمانی و انگیزش ( $\beta=0.344$ )، قوانین و ساختار سازمانی ( $\beta=0.280$ )، فناوری و نوآوری ( $\beta=0.248$ ) و فرهنگ سازمانی ( $\beta=0.199$ ) تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش داشتند. همچنین مدیریت دانش تأثیر بسیار قوی و معناداری بر کیفیت و کارایی حسابداری مدیریت داشت ( $\beta=0.879, p<0.001$ ) و موجب بهبود تصمیم گیری داده محور، افزایش بهره وری اطلاعاتی و ارتقای عملکرد واحدهای مالی شد. **نتیجه گیری:** نتایج نشان داد که مدیریت دانش یک عامل کلیدی در تحول حسابداری مدیریت به یک سیستم هوشمند، یادگیرنده و داده محور است و موفقیت آن به طور اساسی به عوامل رفتاری و سازمانی به ویژه رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی حمایتی، مشارکت تیمی و شایسته سالاری وابسته است. سازمان هایی که این زیرساخت ها را تقویت می کنند، می توانند کیفیت تحلیل های مالی، کارایی عملیاتی و اثربخشی تصمیم گیری های استراتژیک را به طور قابل توجهی افزایش دهند.

**کلیدواژه ها:** مدیریت دانش، حسابداری مدیریت، فرهنگ سازمانی، رهبری تحول آفرین، مدل سازی معادلات ساختاری، تصمیم گیری داده محور

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات سریع فناوری، افزایش پیچیدگی محیط‌های رقابتی، و گسترش اقتصاد مبتنی بر دانش موجب شده است که سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به دانش به‌عنوان یک منبع استراتژیک و مزیت رقابتی پایدار توجه کنند. در این شرایط، دانش نه تنها یک دارایی نامشهود، بلکه یک عامل تعیین‌کننده در نوآوری، تصمیم‌گیری اثربخش، و عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. نظریه شرکت دانش‌آفرین که توسط نوناکا و تاکه‌اوجی ارائه شده است، بر این اصل تأکید دارد که سازمان‌ها از طریق فرآیندهای پویا و مستمر خلق، تسهیم، تبدیل و به‌کارگیری دانش، قادر به توسعه قابلیت‌های رقابتی و نوآوری هستند (Nonaka & Takeuchi, 2019). بر اساس این دیدگاه، مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرآیندهای نظام‌مند برای شناسایی، ذخیره، انتقال و استفاده از دانش در سازمان است که می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی عملکرد سازمانی را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد. مطالعات جدید نیز نشان داده‌اند که مدیریت دانش نقش کلیدی در بهبود عملکرد کارکنان، افزایش بهره‌وری و تقویت سرمایه فکری ایفا می‌کند و به‌عنوان یک عامل حیاتی در موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی مدرن شناخته می‌شود (Imandaar, 2025; Muis, 2025). در چنین شرایطی، سازمان‌هایی که قادر به مدیریت مؤثر دانش هستند، توانایی بیشتری در انطباق با تغییرات محیطی، حل مسائل پیچیده و ایجاد نوآوری‌های پایدار دارند.

در کنار اهمیت مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای در موفقیت یا شکست فرآیندهای مدیریت دانش شناخته می‌شود. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک است که نحوه تعامل کارکنان، یادگیری سازمانی و اشتراک دانش را شکل می‌دهد (Cameron & Quinn, 2019; Denison, 2020). فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتی می‌تواند محیطی ایجاد کند که در آن کارکنان تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاری دانش، همکاری و یادگیری مستمر داشته باشند، در حالی که فرهنگ‌های بسته و رقابتی ممکن است مانع انتقال دانش و یادگیری سازمانی شوند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر اثربخشی مدیریت دانش و توسعه سرمایه اجتماعی دارد و می‌تواند فرآیندهای خلق و انتقال دانش را تسهیل یا محدود کند (Jorfi, 2024; Kiakjoori et al., 2025). علاوه بر این، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اشتراک دانش می‌تواند خلاقیت سازمانی، نوآوری و توانایی حل مسئله را تقویت کند و زمینه‌ساز توسعه قابلیت‌های رقابتی پایدار شود (Yildiz et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش بدون وجود فرهنگ سازمانی مناسب نمی‌تواند به‌طور کامل اثربخش باشد و فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک زیرساخت حیاتی برای موفقیت مدیریت دانش عمل می‌کند.

علاوه بر فرهنگ سازمانی، نقش رهبری در توسعه و موفقیت مدیریت دانش نیز به‌طور گسترده مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری، با ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی، حمایت از یادگیری و تشویق به نوآوری، نقش کلیدی در توسعه رفتارهای دانش‌محور ایفا می‌کند (Bass & Avolio, 2019). رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت اعتماد، و حمایت از یادگیری سازمانی، کارکنان را تشویق می‌کنند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند و در فرآیندهای نوآورانه مشارکت فعال داشته باشند. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش، خلاقیت کارکنان و نوآوری سازمانی دارد و می‌تواند نقش مهمی در توسعه مدیریت دانش ایفا کند (Anselmann & Mulder, 2020; Sharif et al., 2024). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری مبتنی بر دانش می‌توانند فرآیندهای خلق و انتقال دانش را تقویت کرده و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (Nguyen et al., 2024; Tho et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت دانش و توسعه سازمان‌های دانش‌محور است.



در سال‌های اخیر، پژوهشگران به بررسی نقش متقابل مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و رهبری در بهبود عملکرد سازمانی و نوآوری توجه ویژه‌ای داشته‌اند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی عمل کند و نقش مهمی در توسعه قابلیت‌های سازمانی ایفا نماید (Meher et al., 2024; Trivedi & Srivastava, 2024). علاوه بر این، مدیریت دانش می‌تواند تأثیر سبک‌های رهبری بر ارزش سازمانی و عملکرد کارکنان را تقویت کند و به‌عنوان یک سازوکار کلیدی در تبدیل سرمایه انسانی به مزیت رقابتی عمل نماید (Mubarakh et al., 2025). همچنین مطالعات جدید نشان داده‌اند که تعامل بین رهبری، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌تواند نوآوری سازمانی و عملکرد را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد (Shemshadi, 2024; Shokarriz & Khadem Pour, 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش نه‌تنها یک فرآیند مستقل، بلکه یک سازوکار واسطه‌ای است که می‌تواند اثر عوامل سازمانی مختلف را بر عملکرد سازمانی تقویت کند.

از سوی دیگر، تحول دیجیتال و گسترش فناوری‌های اطلاعاتی موجب شده است که نقش مدیریت دانش در سازمان‌ها بیش از پیش اهمیت یابد. سازمان‌ها برای استفاده مؤثر از داده‌های گسترده و پیچیده، نیازمند سیستم‌های مدیریت دانش هستند که بتوانند اطلاعات را به دانش قابل استفاده تبدیل کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی در توسعه سرمایه انسانی، افزایش خلاقیت کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند (Jalali & Tajik, 2024; Shayeasteh et al., 2024). علاوه بر این، مدیریت دانش می‌تواند نوآوری سازمانی را تقویت کرده و توانایی سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی را افزایش دهد (Meher et al., 2024; Shokarriz & Khadem Pour, 2024). در این راستا، نقش مدیریت دانش در سازمان‌های مدرن از یک ابزار حمایتی به یک عامل راهبردی برای توسعه قابلیت‌های سازمانی و مزیت رقابتی تبدیل شده است.

با وجود اهمیت گسترده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین، بسیاری از سازمان‌ها هنوز در پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش با چالش‌های متعددی مواجه هستند. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، نبود فرهنگ سازمانی مناسب برای حمایت از اشتراک دانش و یادگیری سازمانی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی نامناسب می‌تواند مانع انتقال دانش و یادگیری سازمانی شود و اثربخشی مدیریت دانش را کاهش دهد (Kiakjoori et al., 2025; Trivedi & Srivastava, 2024). علاوه بر این، نبود رهبری مؤثر می‌تواند موجب کاهش انگیزه کارکنان برای اشتراک دانش و مشارکت در فرآیندهای مدیریت دانش شود (Nguyen et al., 2024; Tho et al., 2025). این چالش‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش به‌تنهایی نمی‌تواند موفق باشد و نیازمند حمایت عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین است.

در مجموع، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد و نوآوری سازمانی هستند و تعامل بین این عوامل می‌تواند نقش مهمی در توسعه سازمان‌های دانش‌محور ایفا کند. با این حال، بسیاری از پژوهش‌های موجود این عوامل را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند و مدل‌های جامع و یکپارچه‌ای که نقش همزمان این عوامل را در مدیریت دانش بررسی کنند، محدود است. این خلأ پژوهشی نشان‌دهنده ضرورت توسعه مدل‌های جامع برای بررسی نقش فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین در مدیریت دانش است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه و آزمون یک مدل جامع مدیریت دانش در حسابداری مدیریت با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین و بررسی تأثیر این عوامل بر ارتقای کیفیت، کارایی و اثربخشی عملکرد سازمانی است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است؛ زیرا قصد دارد مدلی عملیاتی برای مدیریت دانش در حسابداری مدیریت ارائه و در محیط واقعی سازمان‌ها آزمون کند. از نظر ماهیت و روش اجرا، تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است؛ زیرا روابط بین متغیرهای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین و کارکردهای حسابداری مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل حسابداران مدیریت، مدیران مالی، سرپرستان واحدهای حسابداری و کارشناسان مرتبط با امور مالی در سازمان‌های بزرگ و متوسط است. دلیل انتخاب این جامعه آن است که این افراد بیشترین نقش را در استفاده از سیستم‌های حسابداری مدیریت و فرآیندهای مدیریت دانش دارند و اثر واقعی رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی را در فعالیتهای روزمره تجربه می‌کنند. روش نمونه‌گیری به صورت غیرتصادفی با طبقه‌بندی انجام می‌شود. در این راستا با توجه به نوع و قالب جامعه و شیوه نمونه‌گیری مذکور، جامعه آماری را در مرحله اول به دو طبقه کارکنان رسمی و غیررسمی و در مرحله سوم به سه طبقه کارشناسان، مدیران و معاونین که تقریباً همگون‌ترین طبقه‌بندی نسبت به حوزه مطالعاتی است، تقسیم نموده و سپس از هر طبقه تعدادی از افراد را به صورت غیرتصادفی انتخاب و دیدگاه آن‌ها را در رابطه با موضوع پژوهش مورد سنجش قرار می‌دهیم. با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه بین ۳۵۰ تا ۴۰۰ نفر تعیین و پرسشنامه‌ها به صورت آنلاین و حضوری میان پاسخ‌دهندگان توزیع شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش (بر اساس مدل نوناکا و تیکوچی و نسخه‌های به‌روز شده ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۴)، پرسشنامه فرهنگ سازمانی (مدل دنیسون و کوئین) و پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین (فرم MLQ) بود.

جامعه آماری شامل حسابداران مدیریت، مدیران مالی، کارشناسان حسابداری و کارکنان واحدهای مالی در سازمان‌های بزرگ و متوسط است. نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای-نسبتی انجام شد تا از هر صنعت نمایندگی کافی در نمونه وجود داشته باشد. پرسشنامه‌ها به صورت آنلاین و حضوری میان پاسخ‌دهندگان توزیع شد در نهایت ۴۰۵ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق ساخته مدیریت دانش بود. برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰.۷۰ و پایایی ترکیبی نیز بیشتر از ۰.۸۵ گزارش شد. روایی سازه با استفاده از میانگین واریانس استخراجی (AVE)، معیار فورنل-لارکر و HTMT بررسی شد که تمامی مقادیر AVE بالاتر از ۰.۵۰ و تمامی مقادیر HTMT کمتر از ۰.۸۵ بودند. بنابراین ابزار پژوهش از روایی و پایایی عالی برخوردار است. برای آزمون روابط بین سازه‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴ استفاده شد. این روش به دلیل توانایی بالا در تحلیل مدل‌های پیچیده، حجم نمونه متوسط و عدم نیاز به نرمال بودن داده‌ها انتخاب شده است. مدل پژوهش پس از تأیید بخش اندازه‌گیری، در بخش ساختاری با روش بوت‌استرپ ۵۰۰۰ تکرار آزمون شد و ضرایب مسیر، مقادیر  $t$ ، مقادیر  $p$ ، ضرایب تعیین ( $R^2$ )، قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) و برازش کلی مدل استخراج گردید.

## یافته‌ها

نتایج توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری نشان داد که از مجموع ۴۰۵ نفر پاسخ‌دهنده، ۲۵۵ نفر (۶۳ درصد) مرد و ۱۵۰ نفر (۳۷ درصد) زن بودند که نشان‌دهنده غالب بودن مشارکت مردان در این پژوهش است. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی با ۲۹۶ نفر (۷۳.۱ درصد) بود، در حالی که ۷۵ نفر (۱۸.۵۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳۴ نفر (۸.۳۹ درصد) دارای مدرک دکتری بودند که بیانگر آن است که بخش عمده‌ای از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دانشگاهی مناسب و مرتبط با حوزه‌های تخصصی سازمانی هستند. همچنین، توزیع سنی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۸۲ نفر (۲۰ درصد) در بازه سنی ۲۵ تا ۳۵



سال، ۱۹۹ نفر (۴۹ درصد) در بازه سنی ۳۵ تا ۴۵ سال، و ۱۲۴ نفر (۳۱ درصد) در سن بالاتر از ۴۵ سال قرار داشتند. این نتایج نشان می‌دهد که اکثریت پاسخ‌دهندگان در گروه سنی میانسال قرار دارند که معمولاً دارای تجربه حرفه‌ای و شناخت سازمانی بیشتری هستند و این موضوع می‌تواند به افزایش دقت و اعتبار پاسخ‌های ارائه‌شده در زمینه مدیریت دانش و حسابداری مدیریت کمک کند. در ادامه تحلیل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری ارائه می‌شود. ابتدا بارهای عاملی، پایایی و روایی سازه‌ها بررسی شدند. بارهای عاملی برای تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰.۷۰ و در اغلب موارد بالاتر از ۰.۹۰ بوده است که نشان‌دهنده همگنی و قدرت اندازه‌گیری بسیار بالا است.

## جدول ۱

ضرایب پایایی آلفای کرونباخ

گویه	آلفای کرونباخ
آموزش و یادگیری	۰.۹۲۴
تصمیم‌گیری داده‌محور	۰.۹۳۷
رضایت و ماندگاری	۰.۹۳۷
رهبری تحول‌گرا	۰.۹۴۸
سازمان یادگیرنده	۰.۹۴۶
شایسته‌سالاری	۰.۹۳۳
شبکه‌سازی	۰.۹۴۱
عدالت سازمانی و انگیزش	۰.۹۴۳
فرهنگ سازمانی و روابط بین‌نسلی	۰.۹۳۳
فناوری و نوآوری	۰.۹۴۷
قوانین و ساختار سازمانی	۰.۹۴۲
مدیریت دانش	۰.۹۵۱
مشارکت تیمی	۰.۹۵۱
کیفیت و کارایی	۰.۹۳۳

نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ است. پس طبق این آزمون پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت. از نظر نزدیکی به واقعیت پایایی، این شاخص مهمترین شاخص پایایی تلقی می‌شود. نقطه برش برای این آزمون ۰/۷ است.

## جدول ۲

ضرایب پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی

Average variance extracted (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	
۰.۸۶۸	۰.۹۵۲	۰.۹۴۲	آموزش و یادگیری
۰.۸۸۸	۰.۹۶۰	۰.۹۳۸	تصمیم‌گیری داده‌محور
۰.۸۸۸	۰.۹۵۹	۰.۹۳۷	رضایت و ماندگاری
۰.۹۰۵	۰.۹۶۶	۰.۹۵۵	رهبری تحول‌گرا
۰.۹۰۳	۰.۹۶۵	۰.۹۴۷	سازمان یادگیرنده
۰.۸۸۱	۰.۹۵۷	۰.۹۳۴	شایسته‌سالاری

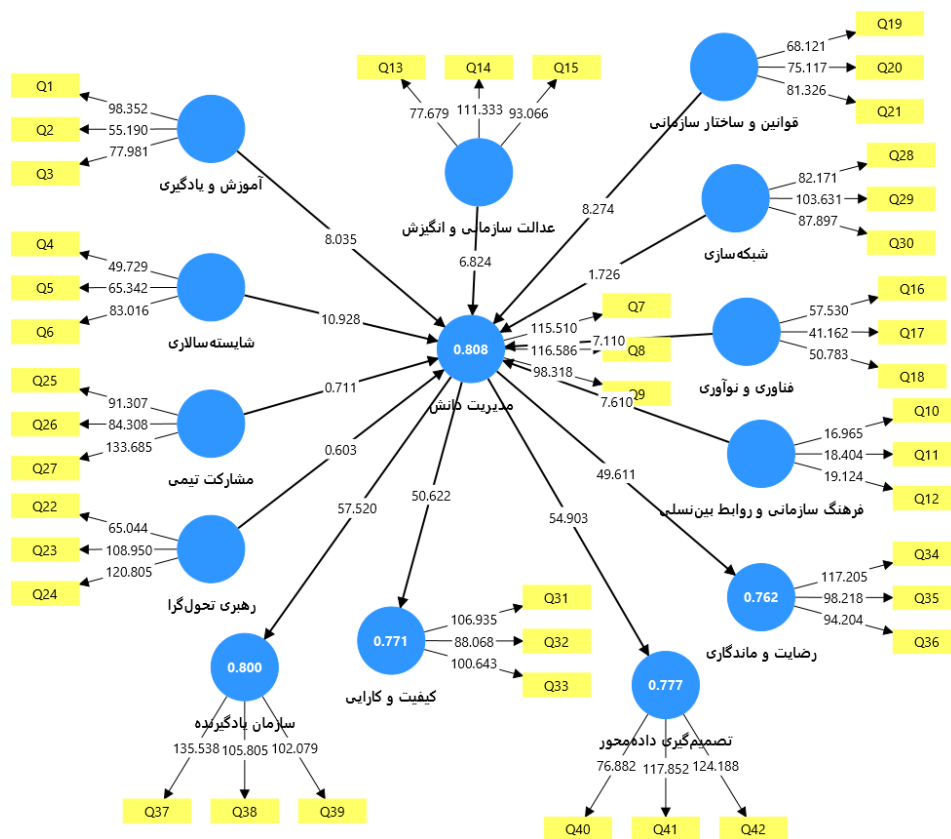
۰.۸۹۴	۰.۹۶۲	۰.۹۴۱	شبکه‌سازی
۰.۸۹۸	۰.۹۶۳	۰.۹۴۸	عدالت سازمانی و انگیزش
۰.۸۸۱	۰.۹۵۷	۰.۹۳۹	فرهنگ سازمانی و روابط بین‌نسلی
۰.۹۰۳	۰.۹۶۵	۰.۹۷۰	فناوری و نوآوری
۰.۸۹۶	۰.۹۶۳	۰.۹۴۵	قوانین و ساختار سازمانی
۰.۹۱۱	۰.۹۶۹	۰.۹۵۱	مدیریت دانش
۰.۹۱۰	۰.۹۶۸	۰.۹۵۶	مشارکت تیمی
۰.۸۸۲	۰.۹۵۷	۰.۹۳۳	کیفیت و کارایی

نتایج آزمون نشان می‌دهد که مقدار پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ است. پس طبق این آزمون پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت. جمع‌بندی هر دو شاخص تأیید پایایی مدل آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نشان داد که خوشبختانه مدل بیرونی پژوهش دارای پایایی سازه است و محقق اکنون می‌تواند به سنجش اعتبار یا همان روایی مدل بپردازد.

مدل ساختاری یا درونی به بررسی رابطه علی بین متغیرهای مکنون (پنهان) که در حقیقت همان فرضیات پژوهش می‌باشند می‌پردازد. این مدل دارای مجموعه‌ای از آزمون‌ها است که علاوه بر ضرایب مسیر و معناداری آنها به دقت و کیفیت پیش‌بینی رفتار متغیرهای درون‌زا نیز می‌پردازد. پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، روابط بین متغیرها با استفاده از روش بوت‌استرپ تحلیل شد. تمامی مسیرها معنادار بودند و مقدار  $t$  برای همه روابط بیشتر از ۲.۵۸ (سطح معناداری ۰.۰۱) و  $P$  برابر ۰.۰۰۰ گزارش شد.

### شکل ۱

مدل پژوهش در حالت ضرایب  $t$





فرضیه	مسیر	$\beta$	t-value	p-value
H1	آموزش و یادگیری → مدیریت دانش	۰.۳۶۰	۹۸.۳۵۲	۰.۰۰۰
H2	شایسته‌سالاری → مدیریت دانش	۰.۴۸۹	۶۵.۳۴۲	۰.۰۰۰
H3	مشارکت تیمی → مدیریت دانش	۰.۴۴۷	۱۳۳.۶۸۵	۰.۰۰۰
H4	مدیریت دانش → کیفیت و کارایی	۰.۸۷۹	۱۰۶.۹۳۵	۰.۰۰۰

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که تمام فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. به‌طور کلی، مدیریت دانش در حسابداری مدیریت به‌طور معناداری تحت تأثیر عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردها قرار دارد. همچنین مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر پیامدهایی چون کیفیت و کارایی، رضایت و ماندگاری کارکنان، سازمان یادگیرنده و تصمیم‌گیری داده‌محور دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تقویت یادگیری، شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، فناوری نوین، رهبری تحول‌گرا و مشارکت تیمی، نقش مهمی در ارتقای مدیریت دانش و پیامدهای سازمانی مرتبط با آن دارد.

#### فرضیه اول: آموزش و یادگیری → مدیریت دانش

ضریب مسیر برابر با ۰.۳۶۰ و مقدار t معادل ۹۸.۳۵۲ نشان می‌دهد که آموزش و یادگیری تأثیری مثبت و بسیار معنادار بر مدیریت دانش دارد. این نتیجه بیانگر آن است که در واحدهای حسابداری مدیریت، یادگیری مستمر، دوره‌های آموزشی تخصصی و اشتراک تجربیات حرفه‌ای، نقش مهمی در تقویت خلق و انتقال دانش ایفا می‌کند. افزایش فرصت‌های آموزشی باعث می‌شود دانش ضمنی کارکنان به دانش صریح تبدیل شده و چرخه مدیریت دانش فعال‌تر گردد. بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود و آموزش به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی مدیریت دانش شناخته می‌شود.

#### فرضیه دوم: شایسته‌سالاری → مدیریت دانش

ضریب  $\beta$  برابر با ۰.۴۸۹ و مقدار t معادل ۶۵.۳۴۲ حکایت از آن دارد که شایسته‌سالاری نیز اثر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند سیستم ارتقا، پاداش و جانشین‌پروری در سازمان منصفانه و مبتنی بر شایستگی است، انگیزه بیشتری برای مشارکت در فرآیندهای دانشی پیدا می‌کنند. این امر باعث می‌شود دانش به‌جای احتکار، در سازمان به‌گرددش درآید و کیفیت تحلیل‌های واحد حسابداری مدیریت بهبود یابد. بنابراین این فرضیه نیز تأیید می‌شود.

#### فرضیه چهارم: مدیریت دانش → کیفیت و کارایی

ضریب مسیر ۰.۸۷۹ و مقدار t معادل ۱۰۶.۹۳۵ نشان می‌دهد مدیریت دانش به‌طور قابل توجهی کیفیت و کارایی واحدهای حسابداری مدیریت را بهبود می‌بخشد. مدیریت دانش موجب کاهش خطاها، افزایش سرعت پردازش اطلاعات، افزایش دقت تحلیل‌ها و ارتقای کیفیت گزارش‌های مالی می‌شود. بنابراین فرضیه دهم به‌طور کامل تأیید می‌شود.

#### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت دانش در حسابداری مدیریت به‌طور معناداری تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، رفتاری و ساختاری قرار دارد و این عوامل در تعامل با یکدیگر می‌توانند نقش مهمی در ارتقای کیفیت و کارایی عملکرد سازمانی ایفا کنند.

مهم‌ترین یافته پژوهش، تأثیر بسیار قوی رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش بود که نشان می‌دهد سبک رهبری نقش محوری در شکل‌گیری و تقویت فرآیندهای دانش‌محور در سازمان‌ها دارد. این یافته با چارچوب نظری رهبری تحول‌آفرین که توسط باس و آوولیو مطرح شده است همخوانی دارد؛ این نظریه بیان می‌کند که رهبران تحول‌آفرین از طریق ایجاد چشم‌انداز الهام‌بخش، تحریک فکری و حمایت فردی، زمینه لازم برای یادگیری و اشتراک دانش را فراهم می‌کنند (Bass & Avolio, 2019). همچنین نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات پیشین همسو است که نشان داده‌اند رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم و معناداری بر تسهیم دانش، رفتارهای نوآورانه و توسعه قابلیت‌های سازمانی دارد (Anselmann & Mulder, 2020; Sharif et al., 2024). علاوه بر این، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری دانش‌محور می‌توانند ظرفیت سازمان را در خلق، انتقال و استفاده از دانش افزایش دهند و در نتیجه موجب بهبود عملکرد و نوآوری شوند (Nguyen et al., 2024; Tho et al., 2025). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر تأکید می‌کند که رهبری تحول‌آفرین نه تنها یک عامل حمایتی، بلکه یک عامل تعیین‌کننده در توسعه مدیریت دانش و تبدیل حسابداری مدیریت به یک سیستم دانش‌محور است.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر معنادار فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش بود که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر رفتاری و ارزشی سازمان، نقش کلیدی در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کند. این یافته با نظریه‌های فرهنگ سازمانی که توسط کامرون و دنیسون ارائه شده است همخوانی دارد؛ این نظریه‌ها بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی با شکل‌دهی به ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای کارکنان، نقش مهمی در تسهیل یا محدود کردن اشتراک دانش دارد (Cameron & Quinn, 2019; Denison, 2020). همچنین یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات تجربی همسو است که نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی یادگیرنده و حمایتی می‌تواند فرآیندهای مدیریت دانش را تقویت کرده و به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند (Jorfi, 2024; Kiakjoori et al., 2025). علاوه بر این، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی مبتنی بر اشتراک دانش می‌تواند خلاقیت سازمانی و توانایی نوآوری را افزایش دهد، زیرا محیطی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان تمایل بیشتری به انتقال دانش و یادگیری دارند (Yıldız et al., 2025). این نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نه تنها یک عامل زمینه‌ای، بلکه یک عامل حیاتی در توسعه مدیریت دانش و ارتقای اثربخشی سازمانی است.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که آموزش و یادگیری، مشارکت تیمی و شایسته‌سالاری تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارند. این یافته با نظریه شرکت دانش‌آفرین نوناکا و تاکه‌اوجی همسو است که بیان می‌کند خلق و انتقال دانش از طریق تعاملات اجتماعی، یادگیری مستمر و همکاری سازمانی امکان‌پذیر است (Nonaka & Takeuchi, 2019). همچنین یافته‌های این پژوهش با مطالعاتی که نشان داده‌اند توسعه سرمایه انسانی و ایجاد فرصت‌های یادگیری می‌تواند مدیریت دانش را تقویت کند، همخوانی دارد (Imandaar, 2025; Jalali & Tajik, 2024). علاوه بر این، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که فرهنگ یادگیری سازمانی و تعاملات تیمی می‌تواند از طریق تقویت اشتراک دانش و توسعه قابلیت‌های کارکنان، اثربخشی سازمانی را افزایش دهد (Meher et al., 2024). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های کارکنان، تقویت همکاری تیمی و ایجاد نظام‌های شایسته‌سالارانه می‌تواند به‌طور قابل توجهی فرآیندهای مدیریت دانش را بهبود بخشد.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر معنادار فناوری، ساختار سازمانی و شبکه‌سازی بر مدیریت دانش بود که نشان می‌دهد عوامل ساختاری و فناورانه نیز نقش مهمی در تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش دارند. این یافته با مطالعاتی که نشان داده‌اند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات می‌توانند فرآیندهای خلق، ذخیره و انتقال دانش را تسهیل کنند، همخوانی دارد (Shokarriz & Khadem Pour, 2024). همچنین پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک سازوکار میانجی در رابطه بین ساختار سازمانی و عملکرد سازمانی عمل کند و موجب افزایش بهره‌وری و نوآوری شود (Trivedi & Srivastava, 2024). علاوه بر این، پژوهش‌های اخیر تأکید کرده‌اند که



تعاملات شبکه‌ای و ارتباطات سازمانی می‌تواند انتقال دانش را تسهیل کرده و به توسعه قابلیت‌های سازمانی کمک کند (Mubarakh et al., 2025). این نتایج نشان می‌دهد که مدیریت دانش یک فرآیند چندبعدی است که به عوامل انسانی، فرهنگی، ساختاری و فناورانه وابسته است. یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، تأثیر بسیار قوی مدیریت دانش بر کیفیت و کارایی حسابداری مدیریت بود. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی، افزایش دقت تصمیم‌گیری و ارتقای کیفیت اطلاعات ایفا کند. این یافته با مطالعاتی که نشان داده‌اند مدیریت دانش می‌تواند عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی را افزایش دهد، همخوانی دارد (Imandaar, 2025; Muir, 2025). همچنین پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که مدیریت دانش می‌تواند از طریق تسهیل انتقال دانش و توسعه قابلیت‌های کارکنان، نوآوری سازمانی را تقویت کند (Shayeasteh et al., 2024). علاوه بر این، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی در توسعه سازمان‌های یادگیرنده و بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند (Shemshadi, 2024). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر تأکید می‌کند که مدیریت دانش یک عامل کلیدی در ارتقای کیفیت و کارایی حسابداری مدیریت و بهبود عملکرد سازمانی است.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت دانش یک سازوکار کلیدی در توسعه سازمان‌های دانش‌محور است و عوامل سازمانی مانند رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و زیرساخت‌های فناوری نقش مهمی در موفقیت آن دارند. این یافته‌ها با چارچوب نظری مدیریت دانش که بر اهمیت تعامل بین عوامل انسانی، فرهنگی و ساختاری تأکید دارد، همخوانی دارد (Nonaka, 2024; Takeuchi, 2019; Trivedi & Srivastava, 2024). همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و توسعه نوآوری سازمانی ایفا کند، که این یافته با مطالعات اخیر در حوزه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی همسو است (Meher et al., 2024; Nguyen et al., 2024). بنابراین، مدیریت دانش باید به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در توسعه سازمان‌های مدرن مورد توجه قرار گیرد.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، استفاده از داده‌های خودگزارشی بود که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. همچنین، این پژوهش در یک مقطع زمانی خاص انجام شده است و بنابراین امکان بررسی تغییرات پویای مدیریت دانش در طول زمان وجود نداشت. محدودیت دیگر، تمرکز پژوهش بر سازمان‌های خاص بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر سازمان‌ها محدود کند. علاوه بر این، استفاده از روش کمی ممکن است برخی از ابعاد کیفی مدیریت دانش، مانند تجربیات کارکنان و تعاملات غیررسمی، را به‌طور کامل منعکس نکرده باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی برای بررسی مدیریت دانش استفاده کنند تا بتوانند درک عمیق‌تری از فرآیندهای دانش‌محور ارائه دهند. همچنین، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی و هوش هیجانی می‌تواند به توسعه مدل‌های جامع‌تر کمک کند. علاوه بر این، انجام مطالعات طولی می‌تواند به بررسی تغییرات مدیریت دانش در طول زمان کمک کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده در صنایع مختلف و کشورهای مختلف انجام شود تا تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد.

سازمان‌ها باید برنامه‌های توسعه رهبری تحول‌آفرین را برای مدیران خود اجرا کنند تا بتوانند محیطی حمایتی برای مدیریت دانش ایجاد کنند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و اشتراک دانش می‌تواند به بهبود مدیریت دانش کمک کند. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند فرآیندهای دانش‌محور را تسهیل کند. همچنین، سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های کارکنان را تقویت کنند تا بتوانند ظرفیت مدیریت دانش خود را افزایش دهند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاقی

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

## شفافیت داده‌ها

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

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Anselmann, V., & Mulder, R. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, and innovative work behavior: A systematic review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 232-247. <https://epub.uni-regensburg.de/49733/1/J%20Nursing%20Management%20-%202020%20-%20Anselmann%20-%20Transformational%20leadership%20knowledge%20sharing%20and%20reflection%20and%20work%20teams%20.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2019). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) manual and guide*. Mind Garden. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/t03624-000>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2019). *Diagnosing and changing organizational culture*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture%3A+Based+on+the+Competing+Values+Framework%2C+3rd+Edition-p-9781118003329>
- Denison, D. (2020). *Corporate culture and organizational performance*. Sage Publications. <https://www.academia.edu/download/93242180/bca7bed9ec950897bcb10df36678cfb1dab1.pdf>
- Imandaar, M. (2025). Examining the Relationship between the Components of Knowledge Management and Employee Productivity in Firefighting (A Case Study: Fire and Safety Services of Khoy Municipality). *New Research in Management and Accounting*, 13, 113-126. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2282700/>
- Jalali, M., & Tajik, A. (2024). The impact of employee development methods on human capital and social capital with the mediating role of knowledge management in Bank Shahr. Eighth International Conference on Innovative Ideas in Management, Economics, Accounting, and Banking.
- Jorfi, H. (2024). Examining the Effect of Organizational Culture on Social Capital With an Emphasis on the Mediating Role of Knowledge Management. *Irphe*, 30(4), 123-137. <https://doi.org/10.61838/kman.irphe.30.4.7>
- Kiakjoori, D., Kiadliri, S., & Kiani, R. (2025). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Iranian Organizations. *Quarterly Journal of Applied Research in Market Management*, 11(39). <https://www.ensani.ir/fa/article/610831>
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2024). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324-338. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
- Mubarakh, C., Miswanto, M., Siregar, B., Biyanto, F., & Kartika, F. (2025). The Strategic Role of Knowledge Management in Mediating the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Value. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*, X(I), 335-352. <https://doi.org/10.51584/ijrias.2025.1001027>



- Muis, I. (2025). The Effects of Knowledge Management, Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *Sjam*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.38035/sjam.v3i1.411>
- Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024). Leadership styles and employee creativity: the interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 631-650. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0014>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation (Revised edition)*. Oxford University Press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080505022-16/knowledge-creating-company-ikujiro-nonaka>
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. N. (2024). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0122>
- Shayeasteh, B., Ahmad, R., & Mansouri, A. A. (2024). Examining the relationship between knowledge management and entrepreneurial self-efficacy with the mediating role of entrepreneurial leadership. *Education and Entrepreneurship Management*, 3(1), 64-45. [https://eme.razi.ac.ir/article\\_2584.html](https://eme.razi.ac.ir/article_2584.html)
- Shemshadi, I. (2024). The impact of the knowledge-oriented leadership and culture on innovation and performance of organizational with emphasis on the role of mediator of Practices and process of knowledge management. *Transactions on Data Analysis in Social Science*, 6(2), 45-59. <https://civilica.com/doc/826294/>
- Shokarriz, J., & Khadem Pour, M. (2024). The Impact of Knowledge Management and Organizational Innovation on Organizational Innovation Considering the Mediating Role of Digital Leadership Capability (A Case Study of Knowledge-Based Companies). *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 93, 1321-1329. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2760>
- Tho, N. D., Trang, N. T. M., & Thu, N. N. (2025). Ambidextrous Leadership and Innovation Ambidexterity in a Business Function: The Role of Managers' Psychological Capital and Proactive Personality. *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1446-1464. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2024-1109>
- Trivedi, K., & Srivastava, K. B. L. (2024). The impact of intellectual capital-enhancing HR practices and culture on innovativeness—Mediating role of knowledge management processes. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 573-593. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2023-0174>
- Yıldız, T., Akan, B. B., Sığırı, 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>