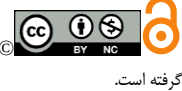


شبهه استناددهی: عباسیان، مسلم، تودار، سید رسول، و زارعی، هاجر. (۱۴۰۴). ارائه الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک با رویکرد کیفی و کمی. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۳(۱)، ۱۴-۱۰.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

ارائه الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک با رویکرد کیفی و کمی

مسلم عباسیان^۱، سید رسول تودار^{۲*}، هاجر زارعی^۱

۱. گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Sr.toudar@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک انجام شد. روش تحقیق حاضر به صورت آمیخته اکتشافی بود. در پژوهش حاضر مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران مجرب و خبره سازمان ثبت اسناد و املاک استان مازندران در حوزه مسئولیتی و دارای سابقه خدمت بالای ۱۰ سال به صورت هدفمند بود. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی نیز مدیران و معاونین سازمان های ثبت اسناد و املاک استان مازندران به تعداد ۲۶۵ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه در مرحله کمی از فرمول کوکران به روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. ابزار تحقیق حاضر در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه طراحی شده از بخش کیفی صورت پذیرفت. یافته های حاصل از مرحله کیفی با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی ای و در بخش کمی از آزمون های تحلیل عاملی تاییدی، تکنیک معادلات ساختاری و فریدمن با کمک نرم افزارهای اس پی اس اس و اسمارت پی ال اس استفاده شد. از تجزیه و تحلیل مصاحبه ها در مجموعاً ۳۳۶ کد اولیه استخراج گردید. پس از تحلیل متن مصاحبه ها ۹۸ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان دهنده استخراج گردید. در مرحله ی نهایی با بررسی مضامین سازمان دهنده ۴ مضمون فراگیر تحت عنوان فرهنگ، مدیریت، منابع و نتایج و پیامدها بدست آمد. نتایج بخش کمی نشان داد مسیر مابین تمامی متغیرها معناداری بوده و تمامی روابط مورد پذیرش قرار گرفت. همچنین جهت اولویت بندی شاخص های موثر بر سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری مشخص شد شاخص های نتایج و پیامدها در اولویت های اول، منابع دوم، فرهنگ سوم و مدیریت چهارم، قرار گرفتند.

کلیدواژگان: مدیریت دانش، ظرفیت نوآوری، نتایج و پیامدها.

تاریخ ارسال: ۱۹ فروردین ۱۴۰۴

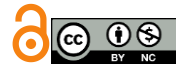
تاریخ بازنگری: ۷ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۰ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۲۰ خرداد ۱۴۰۴



How to cite: Abbasian, M., Toudar, S. R., & Zarei, H. (2025). Presenting a Knowledge Management System Model with an Innovation Capacity Development Approach in the Organization for Registration of Deeds and Properties Using a Qualitative and Quantitative Approach. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(1), 1-14.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Presenting a Knowledge Management System Model with an Innovation Capacity Development Approach in the Organization for Registration of Deeds and Properties Using a Qualitative and Quantitative Approach

Moslem Abbasian¹, Seyed Rasool Toudar^{1*}, Hajar Zarei¹

1. Department of Information and Knowledge Science, To.C., Islamic Azad University, Tonekabon, Iran

*Corresponding Author's Email: Sr.toudar@iau.ac.ir

Abstract

The present study was conducted with the aim of presenting a knowledge management system model with an innovation capacity development approach in the Organization for Registration of Deeds and Properties. The research method was an exploratory mixed-method design. In the qualitative phase, the participants included 14 experienced and expert managers of the Organization for Registration of Deeds and Properties in Mazandaran Province, selected purposefully from different areas of responsibility with more than 10 years of service. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 265 managers and deputies of the registration organizations of Mazandaran Province. To determine the sample size in the quantitative phase, Cochran's formula with simple random sampling was used. The data collection tools included semi-structured interviews in the qualitative phase and a questionnaire designed based on the qualitative findings in the quantitative phase. The findings from the qualitative phase were analyzed using MAXQDA software, while in the quantitative phase confirmatory factor analysis, structural equation modeling techniques, and the Friedman test were applied using SPSS and Smart PLS software. From the interview analysis, a total of 236 initial codes were extracted. After text analysis, 98 basic themes and 10 organizing themes were identified. In the final stage, by examining the organizing themes, 4 overarching themes were obtained under the titles of culture, management, resources, and results/outcomes. The quantitative results showed that the paths among all variables were significant, and all relationships were confirmed. Furthermore, in order to prioritize the indicators affecting the knowledge management system with an innovation capacity development approach, it was found that the indicators of results and outcomes ranked first, resources ranked second, culture ranked third, and management ranked fourth.

Keywords: *Knowledge management, Innovation capacity, Results and outcomes.*

Submit Date: 08 April 2025

Revise Date: 28 May 2025

Accept Date: 31 May 2025

Publish Date: 10 June 2025

در دهه‌های اخیر، مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای راهبردی برای ارتقای عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها شناخته شده است. در محیط‌های پویای امروزی که تغییرات سریع فناوری، پیچیدگی فرایندها و عدم قطعیت‌های محیطی، سازمان‌ها را با چالش‌های گسترده‌ای مواجه ساخته است، بهره‌گیری از دانش سازمانی و تبدیل آن به نوآوری‌های اثربخش، ضرورتی انکارناپذیر به شمار می‌رود. دانش به‌عنوان سرمایه‌ای ارزشمند، نقشی کلیدی در توسعه ظرفیت‌های نوآورانه سازمان‌ها ایفا می‌کند و سازمان‌هایی که توانایی مدیریت دانش و تبدیل آن به نوآوری را دارند، می‌توانند در مسیر پایداری و تعالی گام بردارند (Mubarakh et al., 2025).

مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان‌ها به جمع‌آوری، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌پردازند و زمینه بهره‌برداری بهینه از دانش را فراهم می‌کنند. این فرآیند نه تنها موجب بهبود کارایی می‌شود، بلکه زمینه‌ساز ارتقای نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تحولات محیطی است (Amsler, 2021). سیستم‌های مدیریت دانش، از طریق ایجاد جریان روان اطلاعات و دانش میان بخش‌های مختلف، سازمان را قادر می‌سازند تا فرصت‌های جدید را شناسایی کرده و به راه‌حل‌های نوآورانه دست یابند (Miels, 2023). به بیان دیگر، سازمان‌هایی که از مدیریت دانش کارآمد بهره می‌گیرند، می‌توانند علاوه بر بهبود تصمیم‌گیری‌ها، زمینه‌ای برای توسعه قابلیت‌های نوآوری و خلق ارزش فراهم آورند (Varon, 2022).

از سوی دیگر، ظرفیت نوآوری به‌عنوان توان بالقوه سازمان برای ایجاد، معرفی و پیاده‌سازی محصولات، خدمات و فرایندهای نوین تعریف می‌شود. ظرفیت نوآوری زمانی شکوفا می‌شود که سازمان‌ها بتوانند منابع دانش خود را به‌درستی مدیریت کرده و در مسیر تولید ایده‌های تازه به کار گیرند. در واقع، نوآوری نه صرفاً یک فرآیند فناورانه، بلکه نتیجه تعامل مؤثر میان مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و حمایت‌های مدیریتی است (Feng et al., 2022). اهمیت ظرفیت نوآوری در سازمان‌های خدماتی، همچون سازمان ثبت اسناد و املاک، دوچندان است؛ چرا که این سازمان‌ها به دلیل ماهیت حقوقی و خدماتی خود، با حجم گسترده‌ای از داده‌ها و فرایندهای پیچیده مواجه‌اند و نیازمند بهره‌گیری از رویکردهای نوآورانه برای بهبود عملکرد و افزایش رضایت ارباب رجوع هستند (Shemshadi, 2024).

ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمانی، از جمله بخش عمومی، نقش مهمی در ارتقای کارایی و نوآوری ایفا می‌کند. پژوهش‌ها بر این نکته تأکید دارند که مدیریت دانش می‌تواند زمینه‌ساز همکاری بیشتر میان کارکنان، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش توان رقابتی سازمان‌ها شود (Ansell & Torfing, 2021). در بخش عمومی، بهره‌گیری از مدیریت دانش و نوآوری مشارکتی می‌تواند به ارتقای کیفیت حکمرانی، کارآمدی خدمات و افزایش شفافیت کمک کند (Queyroi et al., 2022). در همین راستا، نوآوری‌های سازمانی، چه در قالب اصلاح فرایندها و چه در قالب بهبود خدمات، به‌شدت وابسته به نحوه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی هستند (Colovic et al., 2022).

تحقیقات جدید نیز بیانگر آن است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در تعامل با رهبران نوآور و فرهنگ سازمانی دانش‌محور، می‌تواند ظرفیت نوآوری را به‌طور چشمگیری ارتقا دهد (Nguyen & Sharma, 2024). رهبران تحول‌گرا از طریق ترویج فرهنگ یادگیری و تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش، نقش مهمی در توسعه نوآوری ایفا می‌کنند (Nguyen, 2024). همچنین، مدیریت دانش قادر است با تسهیل فرایند اشتراک دانش در محیط‌های مجازی و دیجیتال، جریان ایده‌ها را تسریع کرده و نوآوری سازمانی را تقویت کند (Di Vaio et al., 2021). در این میان، توجه به نوآوری دیجیتال و فناوری‌های نوین نیز می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در اثربخشی مدیریت دانش داشته باشد، به‌گونه‌ای که ابزارهای دیجیتال قادرند فرایند خلق دانش و توسعه ظرفیت‌های نوآورانه را تسهیل کنند (Kianfar & Mousavi, 2021).

با توجه به اهمیت روزافزون نوآوری در عرصه رقابتی کنونی، کسب‌وکارها و سازمان‌های خدماتی به‌طور مداوم در جستجوی راهکارهای نوین برای ارتقای عملکرد و پاسخگویی به نیازهای مشتریان هستند. نوآوری می‌تواند در قالب محصولات و خدمات جدید، مدل‌های کسب‌وکار نوین یا حتی بهبود فرایندهای موجود ظهور یابد (Boyles, 2022). بر این اساس، مدیریت دانش نه‌تنها ابزاری برای نگهداری و انتقال اطلاعات

است، بلکه بستری راهبردی برای توسعه نوآوری و تحقق اهداف سازمانی محسوب می‌شود (Bloem & Salimi, 2022). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرایندهای مدیریت دانش در مراحل مختلف نوآوری، نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کنند؛ از نقش کلیدی در مرحله تحقیق و توسعه گرفته تا نقش حمایتی در مراحل اجرایی (Bloem & Salimi, 2022).

در عین حال، چالش‌های متعددی بر سر راه پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش وجود دارد. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، نبود زیرساخت‌های کافی و ضعف در فرهنگ سازمانی دانش‌محور است که می‌تواند مانع از بهره‌برداری مؤثر از دانش شود (Zamani et al., 2021). علاوه بر این، در برخی از سازمان‌های دولتی، بوروکراسی پیچیده و تمرکزگرایی ساختاری، فرآیند نوآوری را کند کرده و امکان به‌کارگیری ایده‌های جدید را محدود می‌سازد (Andreev, 2022). همچنین، نبود انگیزه کافی در کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش، یکی از موانع کلیدی در توسعه ظرفیت نوآوری به شمار می‌رود (Krishnan, 2021). از این رو، ایجاد فرهنگ همکاری، اعتماد و یادگیری مستمر در سازمان‌ها ضرورتی اساسی دارد (Sohail et al., 2020).

در ایران نیز مطالعاتی در زمینه استقرار سیستم‌های مدیریت دانش و نقش آن‌ها در ارتقای نوآوری انجام شده است. برای نمونه، طراحی و اجرای مدل‌های بومی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی همچون آموزش و پرورش یا شرکت‌های خدماتی نشان داده است که این سیستم‌ها در صورت استقرار صحیح، می‌توانند بهبود قابل‌توجهی در عملکرد و نوآوری ایجاد کنند (Sanjrani, 2020). با این حال، بخش بزرگی از سازمان‌های خدماتی کشور، از جمله سازمان ثبت اسناد و املاک، هنوز در مراحل ابتدایی استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش قرار دارند و نیازمند الگوهایی بومی‌سازی‌شده برای توسعه ظرفیت‌های نوآوری هستند (Zamani et al., 2021).

ضرورت انجام پژوهش حاضر از آن‌جا ناشی می‌شود که سازمان ثبت اسناد و املاک به‌عنوان نهادی خدماتی و حاکمیتی، با حجم وسیعی از اطلاعات و اسناد سر و کار دارد و پاسخگویی به نیازهای ارباب رجوع و افزایش رضایت عمومی در گرو بهره‌گیری از شیوه‌های نوین مدیریت دانش و ارتقای ظرفیت نوآوری است. این سازمان به دلیل ماهیت پیچیده فعالیت‌ها، بیش از هر زمان دیگری نیازمند طراحی الگویی جامع برای استقرار سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه نوآوری است؛ الگویی که بتواند از یک سو جریان دانش را تسهیل کند و از سوی دیگر، به خلق ایده‌های نو و ارائه خدمات کارآمدتر منجر شود (Mubarakh et al., 2025).

از این منظر، سؤال اصلی تحقیق این است که الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک چگونه باید طراحی و پیاده‌سازی شود تا بتواند ضمن ارتقای کارایی سازمان، پاسخگوی چالش‌های موجود و نیازهای آینده نیز باشد؟

روش‌شناسی

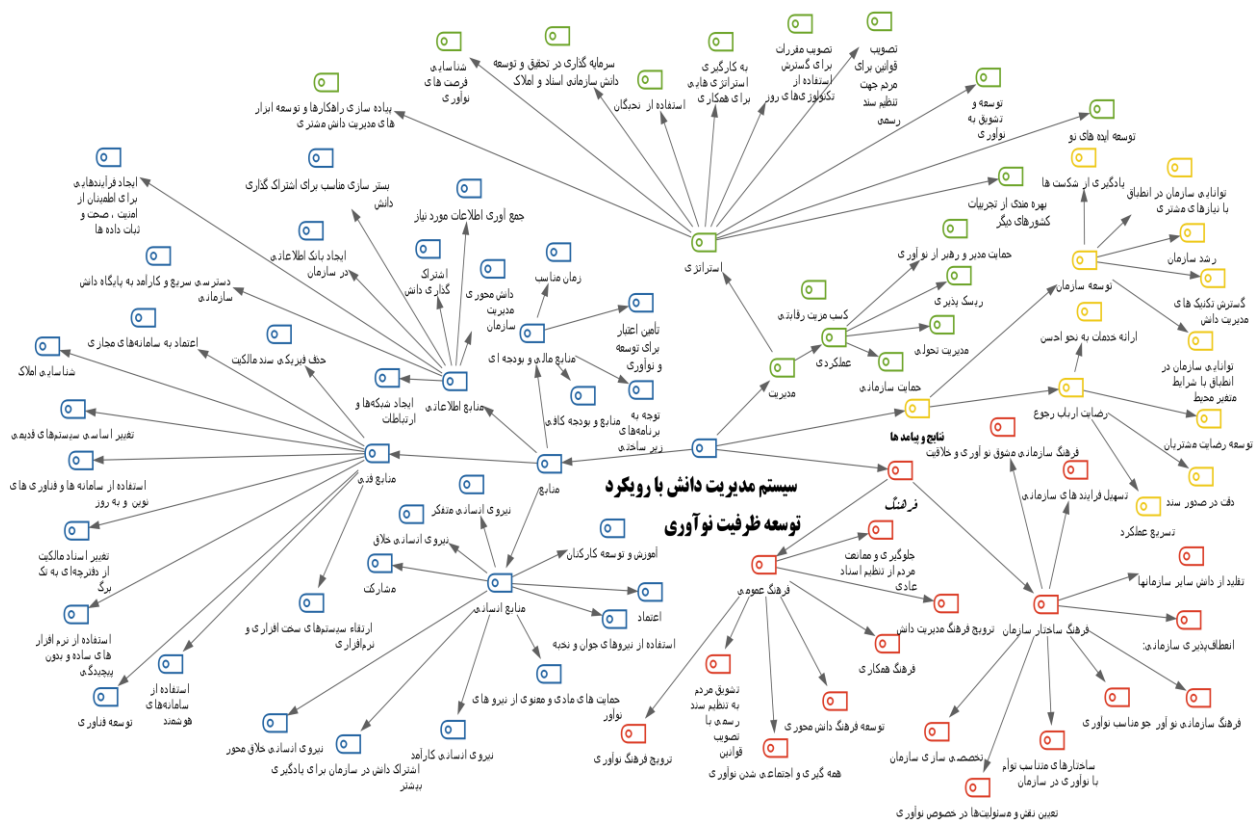
تحقیق حاضر به صورت آمیخته اکتشافی است. برای این منظور در این پژوهش، از رویکرد ترکیبی (آمیخته) استفاده شد که هدف آن ترکیب روش‌های پژوهش کمی و کیفی برای دستیابی به روشی مناسب جهت نیل به اهداف پژوهش بود. در مرحله کیفی، پژوهشگر با استناد به متغیرها، مؤلفه‌ها و عوامل دسته‌بندی شده پیرامون ارائه الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک در مبانی نظری، شکاف‌های به دست آمده را ابتدا مورد بازبینی قرار داد و سپس آن دسته از شکاف‌هایی که مغایر با موضوع و جامعه هدف پژوهش بوده است، حذف و باقی‌موارد را به عنوان عوامل اصلی شکاف‌ها در حوزه سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در نظر گرفت و بر اساس آن، چهارچوب طرح مصاحبه را تشکیل داد. بعد از این که ابعاد اساسی که در مرحله کیفی به دست آمدند، در معرض قضاوت جامعه آماری قرار داده شد و اهمیت آن‌ها به صورت کمی مشخص شد. به این ترتیب در مرحله دوم از روش پژوهش «توصیفی - پیمایشی» استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل مدیران مجرب و خبره سازمان ثبت اسناد و املاک استان مازندران در حوزه مسئولیتی و دارای سابقه خدمت بالای ۱۰ سال به تعداد ۱۴ نفر بودند. در بخش کمی جامعه آماری مدیران و معاونین سازمان‌های ثبت اسناد و املاک استان مازندران به تعداد ۲۶۵ نفر بود. در تحقیق حاضر افراد خبره به شیوه هدفمند انتخاب شدند. با توجه به این که ۱۲ نفر به عنوان نقطه اشباع به دست آمد، ولی

محقق جهت اطمینان بیشتر سه مصاحبه دیگر نیز انجام داده و در نهایت تعداد مصاحبه‌های انجام شده ۱۴ مورد بود. برای تعیین حجم نمونه در مرحله تحقیق کمی از فرمول کوکران تعداد حجم نمونه ۲۶۵ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده تعیین گردید. برای گردآوری داده‌ها ضروری جهت انجام تحقیق به شیوه کتابخانه‌ای و روش میدانی بهره‌برداری گردید. در شیوه کتابخانه‌ای ادبیات و سوابق موضوع به روش فیش‌برداری از اسناد و مدارک موجود مورد استفاده قرار گرفت و در روش میدانی داده‌های مورد نظر از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند و اجرای پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری گردید. بدین صورت که ابتدا با استفاده از مطالعه اسنادی، (مطالعه کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات مرتبط)، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک استخراج گردید، سپس با تدوین و اجرای پرسشنامه محقق ساخته (مستخرج از ادبیات، پیشینه و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها)، نظرات خبرگان در راندهای مشخص جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت هم چنین در مرحله کمی با بکارگیری پرسشنامه محقق ساخته داده‌های مورد نیاز جهت بررسی برازش مدل ارائه شده برای مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک، انجام شد.

ابزار تحقیق حاضر در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختارمند بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق می‌باشد جهت انجام مصاحبه با خبرگان با استفاده از شیوه مصاحبه نیمه ساختارمند، الگوی کوهن و ماتین (۱۹۸۶) در ۶ گام طی گردید. بعد از فراهم کردن متن نوشتاری جواب‌های خبرگان، روند بررسی محتوای آشکار و پنهان اطلاعات گردآوری شده از بیانات و نوشته‌ها شروع شد. هدف این فرایند استخراج مولفه‌های الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک می‌باشد. جهت تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. پس از پایان بخش کیفی تحقیق پرسشنامه محقق ساخته ۹۸ سوالی که سوالات آن مستخرج از یافته‌های کیفی بود بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به صورت بسته پاسخ تدوین و جهت گردآوری داده‌های تحقیق در بین مدیران و معاونین سازمان‌های ثبت اسناد و املاک استان مازندران اجرا گردید. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده، در بخش کیفی، از روش تحلیل قالب و شبکه‌ی مضامین با کمک نرم افزار مکس کیو دی‌ای استفاده شد. در مرحله کمی در این روش جهت تعمیم اطلاعات حاصل از نمونه به جامعه آماری از آزمون‌های تحلیل عاملی تاییدی و تکنیک معادلات ساختاری و آزمون فریدمن با کمک نرم افزارهای اس پی اس اس، اسمارت پی ال اس استفاده شد.

یافته‌ها

در بخش کیفی با ۱۴ نفر مصاحبه شد که ۸ نفر آن‌ها مرد و ۶ نفر زن بوده‌اند. کم‌ترین سن ۴۱ سال و بیشینه آن ۵۲ سال و سابقه شغلی همه‌ی افراد بالای ۱۰ سال بوده است. ۱۰ نفر آن‌ها مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۴ نفر دکتری بود. از مصاحبه‌های کیفی در مجموع ۲۳۶ کد اولیه استخراج گردید. بیشترین کد از مصاحبه شماره ۴ با ۲۳ کد و ۹/۷۵ درصد و کمترین کد از مصاحبه شماره ۱ با ۹ کد و ۳/۸۱ درصد کد‌ها؛ استخراج گردید. لازم به توضیح است، پس از انجام هر تحلیل جهت تعیین نقطه اشباع نظری دو مورد فراوانی و میزان تکرار کدها در مصاحبه‌ها بررسی می‌شد، در مصاحبه‌های شماره ۱۳ و ۱۴ تعداد کد استخراجی جدید به صفر و محقق به اشباع نظری رسید و مصاحبه‌ها پایان داد. در ادامه به طبقه‌بندی این مضامین پایه و استخراج کدهای سازمان دهنده و فراگیر پرداخته شده است. در ادامه از ۲۳۶ کد اولیه استخراج شده ۹۸ مضمون پایه و پس از مقوله‌بندی این مضامین پایه ۱۰ مضمون سازمان دهنده بدست آمد، سپس در مرحله‌ای بالاتر این مضامین سازمان دهنده دوباره در طبقات کلی‌تر دسته‌بندی و تحت عنوان مضامین فراگیر نام‌گذاری شدند. از مضامین سازمان دهنده ۴ مضمون فراگیر تحت عنوان فرهنگ، مدیریت، منابع و نتایج و پیامدها بدست آمد. شکل ۱ مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر به تصویر کشیده شده‌اند.



شکل ۱. الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک مستخرج از نرم افزار

در ادامه در جدول ۱ ویژگی‌های عمومی پاسخگویان بخش کمی نظیر جنسیت، سن، تحصیلات و وضعیت سابقه کار آن‌ها توصیف شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان بخش کمی

فراوانی	درصد
مرد	۲۰۷
زن	۷۸/۱
کمتر از ۳۰ سال	۵۸
۳۰-۴۰ سال	۲۱/۹
۴۱-۵۰ سال	۶
۵۱-۶۰ سال	۲۳
۶۱ سال و بالاتر	۳۵/۸
کاردانی	۲۸/۳
کارشناسی	۶/۸
کارشناسی ارشد	۰
دکتری	۴۱/۱
۱ تا ۵ سال	۵۴/۷
۶ تا ۱۰ سال	۴/۲
۱۱ تا ۱۵ سال	۱۳/۲
۱۶ تا ۲۰ سال	۱۶/۲
بالاتر از ۲۰ سال	۲۸/۳
	۳۲/۵
	۸۶
	۹/۸

جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، قدرمطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد (کلاین^۱، ۲۰۱۱). بر اساس نتایج چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش گزارش شده است و قدرمطلق چولگی تمامی متغیرها کمتر از ۳ و قدرمطلق کشیدگی تمام متغیرها نیز کمتر از ۱۰ می‌باشد بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد که توزیع تمامی متغیرها از نرمال برخوردار است. برای اجرای مدل معادلات ساختاری رویکردهای مختلفی ارائه شده است که یکی از جدیدترین رویکردها در مدل معادلات ساختاری، روش حداقل مجزورات جزئی است. جهت برازش مدل مفهومی پژوهش و سنجش فرضیه‌ها از روش حداقل مربعات جزئی توسط نرم افزار اسمارت پی ال اس بهره گرفته شده است. در جدول ۲ بارهای عاملی، AVE و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از سازه‌ها ارائه شده است. مقادیر نشان‌دهنده پایایی کافی و مناسب سازه‌ها بود.

جدول ۲. شاخص‌های سازه‌های مورد مطالعه

سازه	مؤلفه	بارعاملی	t-Value	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
فرهنگ	فرهنگ ساختار سازمان	۰/۹۱۸	۱۰۵/۵۷	۰/۸۰۵	۰/۹۱۱	۰/۸۳۷
	فرهنگ عمومی	۰/۹۱۲	۸۴/۹۵			
مدیریت	استراتژی	۰/۹۶۱	۲۳۷/۸۱	۰/۹۱۶	۰/۹۶۰	۰/۹۲۳
	عملکردی	۰/۹۶۱	۲۴۴/۳۷			
	منابع اطلاعاتی	۰/۸۰۵	۳۲/۴۶			
	منابع انسانی	۰/۸۱۰	۳۱/۹۸			
منابع	منابع فنی	۰/۷۸۹	۳۰/۹۰	۰/۸۰۹	۰/۸۷۵	۰/۶۳۶
	منابع مالی و بودجه‌ای	۰/۷۸۶	۳۳/۷۲			
	توسعه سازمان	۰/۹۴۸	۱۵۶/۹۸			
نتایج و پیامدها	رضایت ارباب رجوع	۰/۹۴۰	۹۹/۹۶	۰/۸۷۷	۰/۹۴۲	۰/۸۹۰

در خصوص بارهای عاملی، از آن جایی که بار عاملی همه‌ی مؤلفه‌ها بالای ۰/۵ بود، لذا تمامی ابعاد وارد تحلیل شد که نشان از تأیید پایایی کافی و مناسب سازه‌های پژوهش است. مطابق یافته‌های پژوهش همه مؤلفه‌ها بیشترین بار عاملی را به روی ابعاد خود دارند و این امر مبین روایی و اگرایی سازه‌ها در حد مناسب می‌باشد. یافته‌های معیار دوم نیز در جدول ۳ اعلام شده است.

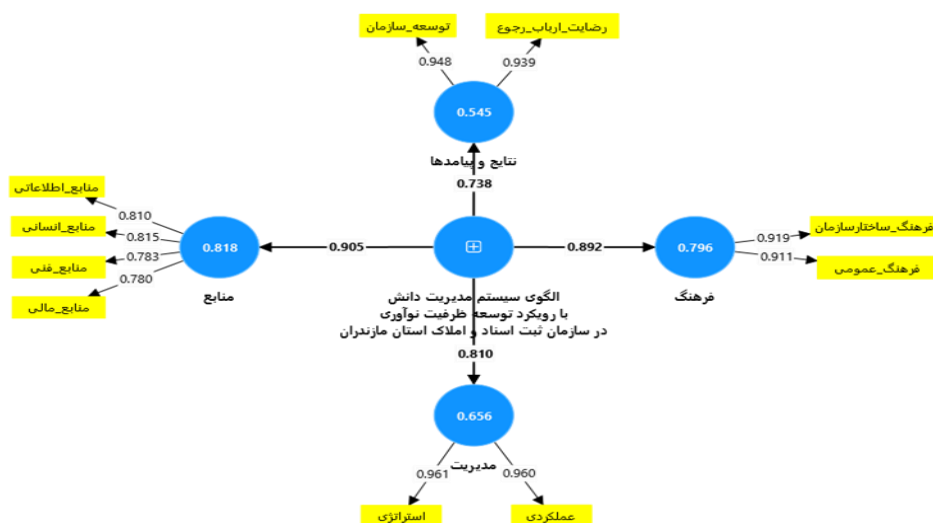
جدول ۳. ماتریس همبستگی و ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده متغیرها

متغیر	۱	۲	۳	۴
فرهنگ	۰/۹۱۵			
مدیریت	۰/۷۹۳	۰/۹۶۱		
منابع	۰/۷۰۴	۰/۵۱۴	۰/۷۹۷	
نتایج و پیامدها	۰/۶۶۶	۰/۳۵۱	۰/۷۷۵	۰/۹۴۴

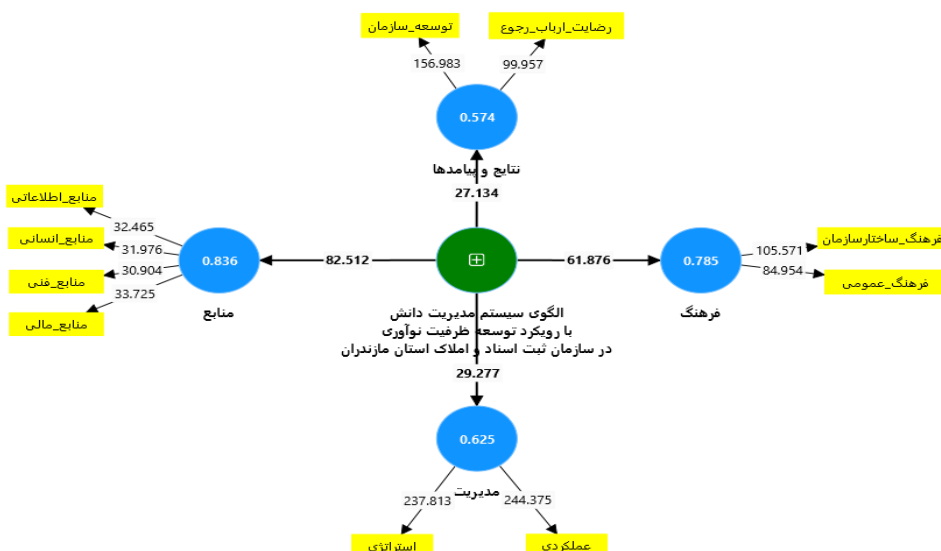
طبق داده‌های جدول ۳ ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده کل متغیرها از همبستگی آن‌ها با سایر متغیرها بیشتر است. پس معیار دوم روایی و اگرایی متغیرهای تحقیق نیز رعایت شده است.

¹ Kline

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به قصد تخمین مدل مفهومی تحقیق و نیز اطمینان پیدا کردن از وجود یا عدم وجود رابطه علی بین متغیرهای تحقیق و بررسی برازندگی دیتای مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌ها به کمک مدل معادلات ساختاری نیز مورد سنجش قرار گرفتند. مدل آزمون شده تحقیق در شکل ۲ و ۳ ارائه شده است. ضریب تأثیر کلیه مسیرها بر اساس این شکل معنادار می‌باشد.



شکل ۲. اندازه‌گیری مدل کلی در حالت استاندارد



شکل ۳. اندازه‌گیری مدل در حالت معنادار

در این مرحله جهت برازش کلی مدل از معیار GOF که هر دو بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری را در بر می‌گیرد استفاده شده است. با توجه به این که ضریب تعیین $0/761$ به دست آمد نشان از برازش قوی مدل دارد. در مرحله بعد به کمک نرم افزار اسمارت پی ال اس، جهت بررسی ارتباط میان متغیرهای مستقل و وابسته و تأیید کل مدل از تکنیک تحلیل مسیر بهره گرفته شده است.

جدول ۴. بررسی معناداری ضرایب تأثیر برآورده شده مدل تحقیق

رابطه مورد بررسی	ضریب	مقادیر تی	سطح معناداری	نتیجه
سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری -> فرهنگ	۰/۸۸۶	۶۱/۸۸	<۰/۰۰۱	تأیید
سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری -> مدیریت	۰/۷۹۱	۲۹/۲۸	<۰/۰۰۱	تأیید
سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری -> منابع	۰/۹۱۴	۸۲/۵۱	<۰/۰۰۱	تأیید
سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری -> نتایج و پیامدها	۰/۷۵۸	۲۷/۱۳	<۰/۰۰۱	تأیید

یافته‌های جدول ۴ و نیز از آن جایی که عدد معناداری مسیر مابین تمامی متغیرها، از ۱/۹۶ بزرگتر و نیز سطوح معناداری حاصله از مقدار ۰/۰۵ و حتی ۰/۰۱ نیز کمتر می‌باشد، لذا تمامی روابط فوق مورد پذیرش قرار می‌گیرد. همچنین ابعاد تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر در جدول ۵ رتبه بندی گردیدند.

جدول ۵. ابعاد تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر

اولویت	مؤلفه ها	میانگین رتبه
۳	فرهنگ	۲/۴۴
۴	مدیریت	۲/۳۷
۲	منابع	۲/۵۰
۱	نتایج و پیامدها	۲/۶۹

هرچقدر میانگین رتبه‌ها بزرگتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است که در این جا مؤلفه نتایج و پیامدها دارای رتبه بهتری است. مولفه مدیریت در جدول فریدمن دارای کمترین اهمیت می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر که با هدف ارائه الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک انجام شد، نشان داد که چهار مؤلفه اصلی شامل فرهنگ، مدیریت، منابع و نتایج و پیامدها بیشترین نقش را در شکل‌گیری ظرفیت نوآوری از طریق مدیریت دانش ایفا می‌کنند. نتایج بخش کمی پژوهش نشان داد که تمامی روابط میان این متغیرها معنادار بوده و در اولویت‌بندی شاخص‌ها، «نتایج و پیامدها» رتبه نخست، «منابع» رتبه دوم، «فرهنگ» رتبه سوم و «مدیریت» رتبه چهارم را به خود اختصاص دادند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه سازمان ثبت اسناد و املاک، توجه به نتایج ملموس و پیامدهای حاصل از استقرار مدیریت دانش، بیش از سایر ابعاد می‌تواند به توسعه ظرفیت نوآوری یاری رساند.

این نتایج با مبانی نظری موجود هم‌راستا است. مدیریت دانش فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها قادر می‌شوند دانش موجود را گردآوری، سازمان‌دهی و در دسترس قرار دهند تا بتوانند با استفاده از آن بهبود عملکرد و نوآوری را محقق کنند (Amsler, 2021). همان‌طور که بیان شده، مدیریت دانش زمانی موفق خواهد بود که نه تنها داده‌ها و اطلاعات، بلکه فرآیند یادگیری و فرهنگ سازمانی نیز در آن دخیل باشند (Miels, 2023). یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که فرهنگ دانش‌محور در کنار مدیریت کارآمد و منابع کافی، بسترساز تحقق نتایج و پیامدهای مثبت در حوزه نوآوری است.

یکی از مهم‌ترین نکات پژوهش حاضر، نقش کلیدی فرهنگ سازمانی در توسعه ظرفیت نوآوری است. نتایج نشان داد که هرچند فرهنگ در رتبه سوم اهمیت قرار دارد، اما همچنان به‌عنوان عامل زمینه‌ساز، نقشی اساسی در موفقیت سیستم مدیریت دانش ایفا می‌کند. این موضوع با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارد که بر اهمیت فرهنگ دانش‌محور و همکاری میان کارکنان تأکید داشته‌اند (Shemshadi, 2024). فرهنگ سازمانی اگر در راستای یادگیری مستمر و تشویق به اشتراک‌گذاری دانش شکل گیرد، می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد و زمینه برای نوآوری‌های خلاقانه را فراهم کند.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر بیانگر آن بود که مدیریت در اولویت چهارم قرار گرفته است. این امر نشان می‌دهد که اگرچه نقش رهبران و مدیران در هدایت سیستم مدیریت دانش مهم است، اما در عمل، بدون وجود منابع کافی و فرهنگ سازمانی مناسب، تلاش‌های مدیریتی نمی‌تواند به تنهایی ظرفیت نوآوری را توسعه دهد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش (Nguyen, 2024) هم‌راستا است که نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا زمانی بیشترین اثرگذاری را دارد که همراه با ایجاد زیرساخت‌های مناسب و فرهنگ نوآورانه باشد. همچنین پژوهش (Mubarakh

(et al., 2025) نیز تأکید دارد که مدیریت دانش نقشی میانجی در رابطه میان سبک رهبری و ارزش آفرینی سازمانی دارد و بدون تقویت سایر ابعاد، کارایی لازم را نخواهد داشت.

منابع نیز به عنوان دومین اولویت یافته‌ها، جایگاهی اساسی در توسعه ظرفیت نوآوری دارند. این منابع شامل منابع انسانی متخصص، زیرساخت‌های فناورانه، اطلاعاتی و مالی هستند. نتایج پژوهش حاضر با مطالعاتی همسو است که بر اهمیت منابع به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی تأکید کرده‌اند. به عنوان مثال، پژوهش (Feng et al., 2022) نشان داد که قابلیت‌های مدیریت دانش پویا در تعامل با شرایط محیطی می‌توانند به ارتقای عملکرد نوآوری منجر شوند و این امر بدون سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و فناورانه امکان‌پذیر نیست. همچنین، یافته‌های (Bloem & Salimi, 2022) حاکی از آن است که فرآیندهای مدیریت دانش در مراحل مختلف نوآوری به‌طور متفاوتی عمل می‌کنند و تخصیص منابع کافی در هر مرحله ضروری است.

بررسی نتایج نشان داد که نتایج و پیامدها مهم‌ترین شاخص در مدل پیشنهادی هستند. این یافته را می‌توان از منظر نظری نیز توجیه کرد؛ چرا که سازمان‌ها زمانی به مدیریت دانش توجه ویژه نشان می‌دهند که نتایج ملموس آن را در بهبود عملکرد و رضایت ارباب رجوع مشاهده کنند (Queyroi et al., 2022). پژوهش (Colovic et al., 2022) نیز بیان می‌کند که بهره‌گیری از نوآوری‌های مبتنی بر مدیریت دانش، زمانی به موفقیت منجر می‌شود که پیامدهای آن در عملکرد عمومی سازمان مشاهده گردد. بدین ترتیب، نتایج این پژوهش بار دیگر اهمیت توجه به پیامدهای ملموس در استقرار مدیریت دانش را مورد تأکید قرار می‌دهد.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر مبین آن است که سازمان ثبت اسناد و املاک، علی‌رغم ماهیت بوروکراتیک و ساختار سنتی خود، ظرفیت بالقوه بالایی برای توسعه نوآوری دارد، مشروط بر آن که بتواند سیستم مدیریت دانش خود را به‌درستی طراحی و پیاده‌سازی کند. این موضوع با یافته‌های (Zamani et al., 2021) همخوان است که نشان داد استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی می‌تواند به بهبود عملکرد و اثربخشی منجر شود. علاوه بر این، پژوهش (Sanjrani, 2020) نیز با طراحی الگوی مدیریت دانش در شرکت گاز سیستان و بلوچستان تأیید کرد که استقرار سیستم‌های دانش‌محور حتی در سازمان‌های خدماتی و دولتی نیز می‌تواند اثربخش باشد.

یکی دیگر از دستاوردهای پژوهش حاضر آن است که نشان داد نوآوری صرفاً نتیجه فناوری‌های نوین یا ابزارهای دیجیتال نیست، بلکه ترکیبی از فرهنگ، منابع، مدیریت و تمرکز بر پیامدهاست. این موضوع با دیدگاه (Di Vaio et al., 2021) هم‌خوانی دارد که نقش نوآوری دیجیتال را در مدیریت دانش بررسی کرده و نتیجه گرفته است که ابزارهای دیجیتال به‌تنهایی کافی نیستند، بلکه باید در کنار فرهنگ و منابع انسانی به‌کار گرفته شوند. همچنین یافته‌های (Kianfar & Mousavi, 2021) نیز بیان می‌کند که نوآوری دیجیتال تنها زمانی معنا می‌یابد که با فرآیندهای مدیریت دانش و اهداف سازمانی همسو شود.

نتایج این پژوهش با دیدگاه (Ansell & Torfing, 2021) در حوزه حکمرانی عمومی نیز هم‌راستا است. بر اساس این دیدگاه، مدیریت دانش و نوآوری زمانی اثربخش خواهند بود که در قالب هم‌آفرینی و تعامل میان بخش‌های مختلف سازمان و ذی‌نفعان بیرونی شکل گیرند. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج (Sohail et al., 2020) در خصوص اهمیت مسئولیت اجتماعی برای ایجاد مزیت رقابتی شباهت دارد؛ به این معنا که سازمان‌ها از طریق مدیریت دانش و نوآوری می‌توانند اعتماد عمومی و مشروعیت اجتماعی خود را افزایش دهند.

به طور کلی، پژوهش حاضر نشان داد که استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان ثبت اسناد و املاک می‌تواند ظرفیت نوآوری را به‌طور چشمگیری ارتقا دهد و در نهایت به بهبود عملکرد و رضایت ارباب رجوع منجر شود. این یافته‌ها نه تنها برای این سازمان بلکه برای سایر سازمان‌های خدماتی کشور نیز قابل تعمیم است و می‌تواند به عنوان الگویی برای طراحی سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر توسعه نوآوری مورد استفاده قرار گیرد.

این پژوهش با وجود نتایج ارزشمند خود، محدودیت‌هایی نیز داشته است. نخست آن که جامعه آماری پژوهش تنها به مدیران و معاونان سازمان ثبت اسناد و املاک در استان مازندران محدود بود و بنابراین نتایج به‌طور کامل قابلیت تعمیم به سایر استان‌ها یا سازمان‌های مشابه را ندارد.

دوم، پژوهش حاضر در یک بازه زمانی مشخص انجام شد و تغییرات محیطی و سازمانی در طول زمان ممکن است بر نتایج اثر بگذارد. سوم، در مرحله کیفی پژوهش، داده‌ها بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد که اگرچه روش مناسبی برای کشف مضامین بود، اما ممکن است تحت تأثیر قضاوت‌های فردی پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. چهارم، در مرحله کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که علی‌رغم پایایی و روایی قابل قبول، همچنان محدودیت‌های ذاتی ابزارهای پیمایشی را به همراه دارد.

برای پژوهش‌های آینده توصیه می‌شود که این الگو در سایر سازمان‌های خدماتی و دولتی نیز مورد آزمون قرار گیرد تا قابلیت تعمیم آن افزایش یابد. همچنین، بررسی تأثیر متغیرهای میانجی همچون اعتماد سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی یا سرمایه فکری می‌تواند درک عمیق‌تری از نقش مدیریت دانش در توسعه نوآوری ارائه دهد. از سوی دیگر، انجام مطالعات طولی به پژوهشگران کمک خواهد کرد تا تغییرات ظرفیت نوآوری و مدیریت دانش را در طول زمان بررسی کنند. پیشنهاد می‌شود از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تری همچون مدل‌سازی معادلات ساختاری چندسطحی یا تحلیل شبکه‌های اجتماعی نیز برای بررسی دقیق‌تر تعاملات دانش در سازمان‌ها استفاده شود.

در سطح عملی، مدیران سازمان ثبت اسناد و املاک می‌توانند با تمرکز بر تقویت فرهنگ دانش‌محور، ایجاد زیرساخت‌های فناورانه، تخصیص منابع مالی و انسانی کافی و توجه ویژه به نتایج و پیامدهای ملموس، زمینه را برای توسعه ظرفیت نوآوری فراهم کنند. ایجاد واحدهای تخصصی مدیریت دانش، برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر، تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش، و طراحی سیستم‌های پاداش‌دهی بر مبنای نوآوری، اقداماتی است که می‌تواند در این مسیر مؤثر واقع شود. همچنین، حرکت به سمت دیجیتالی‌سازی فرآیندها و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین می‌تواند شفافیت و کارایی سازمان را افزایش دهد و در نهایت منجر به رضایت بیشتر ارباب رجوع و ارتقای جایگاه سازمان در سطح ملی گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

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

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

In today's turbulent and competitive environment, knowledge is increasingly recognized as the most strategic organizational resource. Organizations that can effectively acquire, store, disseminate, and apply knowledge are better positioned to respond to environmental uncertainties, develop innovations, and sustain competitive advantages (Amsler, 2021; Miels, 2023). Knowledge management (KM) systems thus play a pivotal role in enabling organizations to exploit intellectual capital and transform it into innovative solutions (Varon, 2022). Beyond being a technical mechanism, KM is a socio-technical process that requires leadership, culture, resources, and an outcome orientation to achieve tangible results (Andreev, 2022).

Innovation capacity, understood as an organization's potential to generate and implement new ideas, products, processes, or services, is directly dependent on the effectiveness of KM practices (Feng et al., 2022). Firms and public organizations alike must build the dynamic capability to absorb knowledge and transform it into innovative outcomes, particularly under conditions of environmental dynamism (Nguyen & Sharma, 2024). In this sense, knowledge-based leadership and innovation-oriented culture become indispensable. Transformational and servant leadership styles, for example, shape employees' willingness to share knowledge and support innovation, with KM systems mediating this relationship (Mubarak et al., 2025; Nguyen, 2024). Public service organizations, such as property registration offices, face additional challenges. They operate under bureaucratic constraints and deal with vast volumes of legal and administrative data, which demand efficient KM infrastructures. Without structured KM, employees' access to critical information is hampered, processes become inefficient, and innovation opportunities are lost (Krishnan, 2021). Empirical evidence shows that embedding KM in public governance enhances service delivery, legitimacy, and co-creation of value with stakeholders (Ansell & Torfing, 2021; Queyroi et al., 2022). Moreover, during crises such as the COVID-19 pandemic, public administrations relied on collaborative KM practices like crowdsourcing to co-develop innovative responses (Colovic et al., 2022).

Scholars also emphasize that innovation should not be understood solely as radical technological breakthroughs but also as incremental improvements in services, processes, and customer experiences (Boyles, 2022). KM facilitates both types of innovation by enabling the systematic flow of ideas and ensuring organizational learning. In biotechnology SMEs, for example, KM processes were found to play different roles depending on the stage of technological innovation, ranging from a key role during research to a supportive role during implementation (Bloem & Salimi, 2022). Similarly, in corporate contexts, responsibility-driven KM and innovation capacity enhance not only internal performance but also external legitimacy (Sohail et al., 2020).

Despite the vast literature on KM and innovation, gaps remain in understanding how these constructs can be effectively applied in highly bureaucratic, document-intensive public organizations in developing countries. In Iran, prior studies have explored KM implementation models in educational directorates (Zamani et al., 2021) and gas companies (Sanjrani, 2020), but little research has addressed property registration organizations. These institutions require novel frameworks for embedding KM in their operations to enhance innovation capacity and service quality. Against this backdrop, the present study aims to design a comprehensive KM system model with an innovation capacity development approach for the Organization for Registration of Deeds and Properties in Mazandaran Province. The research employs a mixed-method exploratory design, combining qualitative and quantitative analyses to develop and validate a contextually relevant model.

Methods and Materials

The study adopted an exploratory mixed-method design. In the qualitative phase, 14 senior and experienced managers from the Organization for Registration of Deeds and Properties in Mazandaran Province were selected purposefully. All had over ten years of service experience and were directly responsible for administrative functions. Semi-structured interviews were conducted to elicit expert perspectives on KM

practices and innovation needs. Data were analyzed using thematic analysis with the aid of MAXQDA software. From this process, 236 initial codes were identified, refined into 98 basic themes, and organized into 10 organizing themes, which were later synthesized into 4 overarching dimensions: culture, management, resources, and results/outcomes.

In the quantitative phase, the statistical population comprised 265 managers and deputies from the property registration organizations in Mazandaran. Using Cochran's formula and simple random sampling, a representative sample was drawn. A structured questionnaire was designed based on qualitative findings and administered to respondents. Data analysis involved confirmatory factor analysis (CFA), structural equation modeling (SEM), and Friedman ranking tests using SPSS and SmartPLS software to test the conceptual model and prioritize factors.

Findings

The qualitative analysis yielded four overarching themes that constitute the KM model for innovation capacity: (1) organizational culture, (2) management, (3) resources, and (4) results and outcomes. Culture was found to encompass values of knowledge sharing, collaboration, and learning orientation. Management referred to leadership strategies, decision-making styles, and policy frameworks. Resources included human, financial, technical, and informational assets. Results and outcomes reflected performance improvements, client satisfaction, and organizational development.

In total, 236 initial codes were reduced to 98 basic themes and further aggregated into 10 organizing themes. Ultimately, four comprehensive dimensions were identified as foundational to KM-based innovation.

The quantitative analysis supported the conceptual model. CFA confirmed the reliability and validity of the constructs, with factor loadings exceeding 0.7 and Cronbach's alpha values above 0.8 for all dimensions. SEM results indicated that all hypothesized paths were significant ($p < 0.001$). Specifically, KM with an innovation capacity approach positively influenced culture ($\beta = 0.886$), management ($\beta = 0.791$), resources ($\beta = 0.914$), and results/outcomes ($\beta = 0.758$).

The Friedman test revealed priority rankings among the four dimensions: results and outcomes ranked highest, followed by resources, culture, and management. This suggests that tangible results serve as the most compelling driver for embedding KM practices, while management plays a supportive but less decisive role compared to other factors. The overall model demonstrated a high goodness-of-fit ($GOF = 0.761$), indicating robustness and explanatory power.

Discussion and Conclusion

The findings highlight the centrality of results and outcomes in motivating KM adoption and innovation in public service organizations. While culture, management, and resources are essential enablers, it is the visible and measurable benefits—such as improved service delivery, client satisfaction, and organizational growth—that sustain KM initiatives.

The study confirms that KM cannot be reduced to a technical system; rather, it is a comprehensive socio-technical process involving leadership commitment, cultural alignment, and adequate resourcing. These insights align with the broader KM literature emphasizing that knowledge-sharing cultures and supportive leadership styles foster innovation capacity. Furthermore, prioritizing tangible outcomes provides justification for continued investment in KM infrastructure in bureaucratic organizations such as property registration offices.

The research contributes both theoretically and practically. Theoretically, it advances understanding of KM-innovation linkages in the context of public organizations, offering a multidimensional model that integrates culture, management, resources, and outcomes. Practically, it provides a roadmap for property registration organizations in Iran to design and implement KM systems that enhance innovation capacity, improve service quality, and boost citizen trust.

The study concludes that developing innovation capacity through KM requires an integrated approach that balances intangible enablers with tangible results. By fostering a knowledge-oriented culture, mobilizing resources, and aligning leadership strategies with innovation goals, property registration organizations can overcome bureaucratic inertia and achieve sustainable improvements in performance and service delivery.

References

- Amsler, S. (2021). Knowledge management (KM). <https://www.techtarget.com/>
- Andreev, I. (2022). Knowledge Management. <https://www.valamis.com>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public and Rejuvenating Democracy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108765381>
- Bloem, V., & Salimi, N. (2022). Role of knowledge management processes within different stages of technological innovation: evidence from biotechnology SMEs. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2064352>
- Boyles, M. (2022). Innovation in Business: What It Is & Why It's so important. <https://online.hbs.edu/>
- Colovic, A., Caloffi, A., & Rossi, F. (2022). Crowdsourcing and COVID-19: how public administrations mobilize crowds to find solutions to problems posed by the pandemic. *Public Administration Review*, 82(4), 756-783. <https://doi.org/10.1111/puar.13489>
- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220-231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.042>
- Feng, L., Zhao, Z., & Wang, J. (2022). The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role Environmental Dynamism. *Sustainability*, 14, 4577. <https://doi.org/10.3390/su14084577>
- Kianfar, F., & Mousavi, F. (2021). The Role of Digital Innovation in Knowledge Management Systems. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(17), 158-186. <https://www.sciencedirect.com>
- Krishnan, D. (2021). 5 best practices for organizational knowledge management. <https://www.zoho.com/>
- Miels, E. (2023). What is knowledge management? Definition, types, and benefits. <https://www.zendesk.com/>
- 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(1), 335-352. <https://doi.org/10.51584/ijrias.2025.1001027>
- Nguyen, L. T. (2024). How Knowledge-Based HRM Practices Affects Aspects of Innovation Capability Through Knowledge Management: The Moderating Role of Innovative Culture. *Global Knowledge Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/gkmc-03-2024-0162>
- Nguyen, M., & Sharma, P. (2024). Interactive Impact of Transformational Leadership and Organizational Innovation on Online Knowledge Sharing: A Knowledge Management Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1164-1182. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2022-0758>
- Queyroi, Y., Carassus, D., Maurel, C., Favoreu, C., & Marin, P. (2022). Local public innovation: an analysis of its perceived impacts on public performance. *International Review of Administrative Sciences*, 88(2), 493-510. <https://doi.org/10.1177/0020852320963214>
- Sanjrani, A. (2020). Designing and Explaining a Knowledge Management Implementation Model (Case Study: Gas Company of Sistan and Baluchestan Province). *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(45), 160-175. <https://www.sid.ir>
- 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/>
- Sohail, M., Iqbal, S., Asghar, W., & Haider, S. A. (2020). Corporate social responsibility for competitive advantage in project management: evidence from multinational fast-food companies in Pakistan. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6, 1277-1288. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i4.1411>
- Varon, L. (2022). Knowledge Management Systems: A Complete Guide to Improving Your Business Operations. <https://www.sweetprocess.com/>
- Zamani, A., Hosseini Tabaghdahi, L., & Momeni Mahmooi, H. (2021). Proposing a Model for the Implementation of Knowledge Management Systems in the General Directorate of Education, Mazandaran Province. *Sociology of Education*, 14(2), 130-142. <https://journals.iau.ir>