

توسعه فردی و تحول سازمانی

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

مسلم عباسیان^۱، سید رسول تودار^{۲*}، هاجر زارعی^۳

شیوه استناددهی: عباسیان، مسلم، تودار، سید رسول، و

زارعی، هاجر. (۱۴۰۴). الگوی سیستم مدیریت دانش با

رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و

املاک با رویکرد کیفی تحلیل مضمون. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۳(۴)، ۱-۱۴.

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

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

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و ارائه الگویی از سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک می باشد. این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی با رویکرد استقرایی - قیاسی و بر اساس روش کیفی تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری شامل ۱۴ نفر از مدیران خبره سازمان ثبت اسناد و املاک استان مازندران با بیش از ده سال سابقه کاری بود که با نمونه گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری ۱۲ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه نیمه ساختاریافته مبتنی بر مطالعات اسنادی بود و تحلیل داده ها با استفاده از روش براون و کلارک (۲۰۰۶) و نرم افزار MAXQDA صورت گرفت. از تحلیل ۲۳۶ کد اولیه، ۹۸ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان دهنده استخراج گردید. در نهایت، ۴ مضمون فراگیر تحت عناوین فرهنگ، مدیریت، منابع و نتایج و پیامدها شناسایی شد. این مضامین نشان دادند که توسعه ظرفیت نوآوری مستلزم فرهنگ سازمانی دانش محور و اخلاق، مدیریت راهبردی و حمایتی، بهره گیری از منابع انسانی و فنی کارآمد و توجه به پیامدهای عملکردی همچون رضایت ارباب رجوع و رشد سازمانی است. نتایج پژوهش نشان داد که استقرار یک سیستم مدیریت دانش کارآمد می تواند ظرفیت نوآوری سازمانی را ارتقا دهد و زمینه بهبود عملکرد، افزایش کارایی، تسهیل فرایندها و ارتقای رضایت مشتریان را فراهم سازد. بنابراین، توجه به عوامل فرهنگی، مدیریتی، منابعی و پیامدی می تواند الگوی پیشنهادی را در سازمان های خدماتی از جمله سازمان ثبت اسناد و املاک عملیاتی و اثربخش سازد.

کلیدواژگان: مدیریت دانش، ظرفیت نوآوری، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، نتایج و پیامدها.

تاریخ چاپ: ۲۳ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۵ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۳۰ اردیبهشت ۱۴۰۴

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



صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

A Knowledge Management System Model with an Approach to Developing Innovation Capacity in the Organization for Registration of Deeds and Properties with a Qualitative Thematic Approach

Moslem Abbasian¹, Seyed Rasool Toudar^{2*}, Hajar Zarei³

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

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

How to cite: Mohammadi Zaer, S., Anjomshoa, Z., Salajegheh, S., Nazari, A., Pour Rashidi, R. (2025). A Knowledge Management System Model with an Approach to Developing Innovation Capacity in the Organization for Registration of Deeds and Properties with a Qualitative Thematic Approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(4), 1-14.

Submit Date: 20 May 2025

Revise Date: 16 August 2025

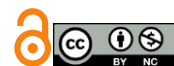
Accept Date: 23 August 2025

Publish Date: 13 January 2026

Abstract

The purpose of this study is to identify and present a model of a knowledge management system aimed at developing innovation capacity in the Organization for Registration of Deeds and Properties. This research employed a descriptive–analytical design with an inductive–deductive approach, based on qualitative thematic analysis. The statistical population consisted of 14 experienced managers of the Mazandaran branch of the Organization for Registration of Deeds and Properties, each with more than ten years of service. Using purposive sampling, 12 participants were selected until theoretical saturation was reached. Data were collected through semi-structured interviews formulated on documentary studies, and the data were analyzed using Braun and Clarke's (2006) thematic analysis method with the aid of MAXQDA software. From the analysis of 236 initial codes, 98 basic themes and 10 organizing themes were derived. Ultimately, four overarching themes were identified, namely culture, management, resources, and outcomes. These themes demonstrated that developing innovation capacity requires a knowledge-oriented and creative organizational culture, strategic and supportive management, effective use of human and technical resources, and attention to performance-related consequences such as organizational growth and client satisfaction. The findings indicate that the establishment of an efficient knowledge management system can enhance organizational innovation capacity and lead to improved performance, increased efficiency, streamlined processes, and higher client satisfaction. Accordingly, addressing cultural, managerial, resource-based, and outcome-related factors can make the proposed model practical and effective for service-oriented organizations such as the Organization for Registration of Deeds and Properties.

Keywords: *Knowledge management, Innovation capacity, Organizational culture, Human resources, Outcomes.*



© 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.

مقدمه

در دنیای معاصر، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری با پیچیدگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و تغییرات محیطی سریع مواجه‌اند. در چنین فضایی، مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت و تداوم بقا در سازمان‌ها مطرح می‌شود. مدیریت دانش نه تنها به ذخیره‌سازی و سازماندهی اطلاعات منجر می‌شود، بلکه بستری برای توسعه ظرفیت نوآوری، ارتقای عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی پایدار فراهم می‌آورد (Amsler, 2021). درواقع، دانش به‌عنوان یک منبع استراتژیک می‌تواند محرک اصلی نوآوری‌های فناورانه، اجتماعی و سازمانی باشد (Andreev, 2022).

اهمیت مدیریت دانش در عصر دیجیتال بیش از گذشته برجسته شده است. به دلیل شتاب تحولات فناورانه و تغییرات محیطی، سازمان‌ها نیازمند سازوکاری هستند که بتواند جریان دانش را از مرحله خلق و اکتساب تا ذخیره‌سازی، انتشار و به‌کارگیری مدیریت کند (Krishnan, 2021). این فرایند چنانچه با ظرفیت نوآوری تلفیق شود، به سازمان امکان می‌دهد تا نه تنها در مواجهه با تغییرات واکنشی عمل کند، بلکه به صورت پیش‌دستانه به خلق ارزش بپردازد (Miels, 2023).

نوآوری به‌عنوان یک الزام حیاتی در محیط‌های رقابتی امروز تعریف می‌شود. نوآوری شامل معرفی محصولات، خدمات یا فرایندهای جدید و همچنین بهبودهای مستمر در سازمان است (Boyles, 2022). به بیان دیگر، سازمان‌هایی که بتوانند نوآوری را به بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت خود تبدیل کنند، قادر خواهند بود جایگاه رقابتی خود را در بازار تثبیت نمایند. در این میان، مدیریت دانش نقشی اساسی در ایجاد، انتقال و نهادینه‌سازی ظرفیت‌های نوآورانه ایفا می‌کند (Bloem & Salimi, 2022).

مطالعات نشان داده‌اند که فرایندهای مدیریت دانش در مراحل مختلف نوآوری، نقشی کلیدی، مکمل یا حمایتی دارند و بسته به مرحله نوآوری (از تحقیق تا اجرا) کارکردهای متفاوتی را ایفا می‌کنند (Feng et al., 2022). در همین راستا، استفاده از مدل‌های مدیریت دانش می‌تواند سازمان‌ها را در تخصیص بهینه منابع، تقویت خلاقیت کارکنان و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی یاری رساند.

از منظر اجتماعی نیز، نوآوری و مدیریت دانش در تعامل با یکدیگر می‌توانند کیفیت خدمات عمومی و عملکرد نهادهای دولتی را ارتقا دهند. به‌عنوان نمونه، نوآوری‌های محلی در بخش عمومی نشان داده‌اند که بهبود در کارایی، افزایش پاسخگویی و ارتقای اعتماد عمومی از طریق استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش محقق می‌شود (Queyroi et al., 2022).

تحقیقات مختلف تأکید دارند که رهبری و فرهنگ سازمانی دو متغیر تعیین‌کننده در موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش و توسعه ظرفیت نوآوری محسوب می‌شوند. رهبری تحول‌گرا و خدمت‌گزار می‌تواند با ایجاد انگیزه و اعتماد در میان کارکنان، فضای لازم برای به اشتراک‌گذاری دانش و تقویت نوآوری را فراهم آورد (Mubarakh et al., 2025). فرهنگ دانش‌محور نیز یکی از الزامات بنیادین برای توسعه خلاقیت و یادگیری سازمانی است؛ چراکه کارکنان را تشویق می‌کند دانش خود را مستند کرده و در اختیار دیگران قرار دهند (Shemshadi, 2024). از سوی دیگر، رهبری تحول‌گرا و نوآورانه نه تنها در تشویق به اشتراک دانش نقش دارد بلکه زمینه‌ساز بهبود قابلیت‌های سازمان در بهره‌گیری از ظرفیت‌های نوآوری نیز می‌شود (Nguyen, 2024). علاوه بر آن، فرهنگ نوآورانه سازمانی به‌عنوان یک عامل تعدیل‌گر در رابطه بین مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش و ظرفیت نوآوری عمل می‌کند (Nguyen & Sharma, 2024).

با ظهور فناوری‌های نوین، مدیریت دانش وارد مرحله‌ای جدید شده است. نوآوری دیجیتال موجب شده است که سیستم‌های مدیریت دانش نه تنها در سطح ذخیره‌سازی و توزیع اطلاعات، بلکه در سطح خلق ارزش نیز ایفای نقش کنند (Di Vaio et al., 2021). این امر به‌ویژه در

دوران بحران‌ها (مانند همه‌گیری کرونا) اهمیت یافته است، جایی که سازمان‌های دولتی از ابزارهایی همچون جمع‌سپاری برای مدیریت بحران‌ها و به‌کارگیری دانش جمعی استفاده کرده‌اند (Colovic et al., 2022).

افزون بر این، مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که طراحی مدل‌های بومی برای استقرار سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و آموزشی کمک کند (Zamani et al., 2021). به همین ترتیب، تحقیقات در ایران نشان داده است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های خدماتی و صنعتی مستلزم توجه به عوامل بومی و زمینه‌ای است (Sanjrani, 2020).

ظرفیت نوآوری در ادبیات مدیریت به‌عنوان توان بالقوه سازمان برای خلق، جذب و به‌کارگیری ایده‌های جدید تعریف می‌شود. این ظرفیت می‌تواند در معرفی محصولات جدید، بهبود خدمات و اصلاح فرایندهای سازمانی نمود پیدا کند (Kianfar & Mousavi, 2021). سازمان‌هایی که ظرفیت نوآوری بالاتری دارند، معمولاً از مزیت رقابتی پایدار، انعطاف‌پذیری بیشتر و توان پاسخگویی به تغییرات محیطی برخوردارند (Ansell & Torfing, 2021).

همچنین مطالعات نشان داده‌اند که ظرفیت نوآوری و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها دارند. به‌عنوان نمونه، مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند به تقویت مزیت رقابتی و افزایش توانمندی‌های نوآورانه در پروژه‌ها منجر شود (Sohail et al., 2020). در همین راستا، مدیریت دانش به‌عنوان میانجی در ارتقای عملکرد سازمانی از طریق ایجاد ارزش و تقویت نوآوری شناخته می‌شود. استقرار سیستم‌های مدیریت دانش مجموعه‌ای از مزایا را برای سازمان‌ها به همراه دارد. این سیستم‌ها باعث می‌شوند اطلاعات کلیدی به‌سرعت در اختیار کارکنان قرار گیرد، هزینه‌های عملیاتی کاهش یابد و تصمیم‌گیری‌ها دقیق‌تر و مؤثرتر انجام شود (Varon, 2022). علاوه بر این، اجرای مؤثر مدیریت دانش موجب افزایش کارایی، بهبود روابط با مشتریان و ارتقای بهره‌وری کل سازمان می‌شود (Miels, 2023). همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیریت دانش با ظرفیت نوآوری در تعامل است و این تعامل نه‌تنها به خلق محصولات و خدمات جدید منجر می‌شود بلکه در بهبود عملکرد رقابتی و پایداری سازمانی نیز نقش دارد (Bloem & Salimi, 2022; Feng et al., 2022). با توجه به مرور ادبیات، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش و ظرفیت نوآوری دو رکن اساسی در توسعه سازمان‌های معاصر هستند. رهبری تحول‌گرا و خدمت‌گزار، فرهنگ دانش‌محور، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و طراحی مدل‌های بومی استقرار مدیریت دانش، همگی در توسعه این ظرفیت‌ها نقش‌آفرین هستند (Di Vaio et al., 2021; Mubarakh et al., 2025; Nguyen & Sharma, 2024; Shemshadi, 2024; Zamani et al., 2021). از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی از سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک انجام شده است.

روش‌شناسی

این پژوهش برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی می‌باشد و همچنین از نظر رویکرد پژوهش استقرایی-قیاسی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر در بخش کیفی به منظور ارائه الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک 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 و نمونه‌گیری به صورت هدفمند آن قدر ادامه پیدا نمود تا به ۱۲ نفر اشباع نظری حاصل گردید. با استفاده از مطالعه اسنادی، (مطالعه کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات مرتبط) سوالات اولیه مصاحبه شکل گرفت. بعد از فراهم کردن متن نوشتاری جواب‌های مشارکت‌کنندگان، روند بررسی محتوای آشکار و پنهان اطلاعات گردآوری شده از بیانات و نوشته‌ها شروع شد. هدف این فرایند استخراج

توسعه فردی و تحول سازمانی

مولفه‌های الگوی سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری در سازمان ثبت اسناد و املاک با رویکرد کیفی تحلیل مضمون می‌باشد. جهت تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) به کمک نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

یافته‌ها

در جدول ۱ مشخصات مصاحبه شونده‌ها آمده است. همان طور که مشاهده می‌شود، ۸ نفر آن‌ها مرد و ۶ نفر زن بوده اند. کم ترین سن ۴۱ سال و بیشینه آن ۵۲ سال و سابقه شغلی همه افراد بالای ۱۰ سال بوده است. ۱۰ نفر آن‌ها مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۴ نفر دکتری بود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی خیره سازمان ثبت اسناد و املاک

کد	جنسیت	سن	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه خدمت	سمت شغلی
۱	زن	۴۸	کارشناسی ارشد	حقوق	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۲	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	حقوق ثبت اسناد و املاک	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۳	زن	۴۹	کارشناسی ارشد	علوم انسانی	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۴	زن	۴۷	دکتر	علوم انسانی	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۵	مرد	۴۹	دکتر	علوم انسانی	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۶	مرد	۵۲	دکتر	علوم انسانی	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۷	زن	۴۳	کارشناسی ارشد	علوم انسانی	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۸	مرد	۴۴	کارشناسی ارشد	حقوق خصوصی	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۹	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	فقه و حقوق	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۱۰	مرد	۴۸	دکتر	علوم انسانی	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۱۱	زن	۴۱	کارشناسی ارشد	علوم انسانی	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۱۲	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	فقه و حقوق	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۱۳	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	حقوق ثبت اسناد و املاک	بالای ۱۰ سال	مدیریت
۱۴	زن	۴۸	کارشناسی ارشد	علوم انسانی	بالای ۱۰ سال	مدیریت

از مجموع ۱۴ نفر مصاحبه شده، جمعاً 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 طبقه بندی 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 مقوله بندی این مضامین پایه ۱۰ مضمون سازمان دهنده بدست آمد، سپس در مرحله‌ای بالاتر این مضامین سازمان دهنده دوباره در طبقات کلی تر دسته بندی و تحت عنوان مضامین فراگیر نام گذاری شدند. از مضامین سازمان دهنده ۴ مضمون فراگیر بدست آمد.

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		انعطاف‌پذیری سازمانی
		تخصصی سازی سازمان
		تسهیل فرایندهای سازمانی
		تعیین نقش و مسئولیت‌ها در خصوص نوآوری
		تقلید از دانش سایر سازمان‌ها
		جو مناسب نوآوری
		ساختارهای متناسب توأم با نوآوری در سازمان
		فرهنگ سازمانی مشوق نوآوری و خلاقیت
فرهنگ	فرهنگ ساختار سازمان	

Personal Development and Organizational Transformation

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
فرهنگ عمومی		فرهنگ سازمانی نو آور
		ترویج فرهنگ مدیریت دانش
		تشویق مردم به تنظیم سند رسمی با تصویب قوانین
		توسعه فرهنگ دانش محوری
		جلوگیری و ممانعت مردم از تنظیم اسناد عادی
		فرهنگ همکاری
		همه گیری و اجتماعی شدن نوآوری
		ایجاد راه حل های نوآورانه برای حل مشکلات
		استفاده از نجبگان
		افزایش ارزش های سازمانی
استراتژی		ایجاد چرخه های از بهبودی مستمر عملکرد
		ایجاد محیط کاری نوآورانه
		برقراری تعادل میان تدوین و اجرای استراتژی های رشد سازمان
		به اشتراک گذاری بهترین شیوه های راهبردی در امور عملکردی
		به کارگیری استراتژی هایی برای همکاری
		بهبود فرآیندها
		بهره مندی از تجربیات کشورهای دیگر
		پاسخ سریع به تغییرات محیطی
		پایه سازی راهکارها و توسعه ابزارهای مدیریت دانش مشتری
		پیروی از نظام تحول آفرینی در مدیریت سازمان
مدیریت		تصویب قوانین برای مردم جهت تنظیم سند رسمی
		تصویب مقررات برای گسترش استفاده از تکنولوژی های روز
		تطبیق سریع و مؤثر تر با نیازهای مشتریان
		توسعه ایده های نو
		توسعه و تشویق به نوآوری
		حذف روش های زائد در امور انجام کار
		سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه دانش سازمانی اسناد و املاک
		شناسایی فرصت های نوآوری
		گزینش استراتژی های سازمانی منعطف تر و دقیق تر
		مدیریت هدفمند سازمان
عملکردی		حمایت سازمانی
		حمایت مدیر و رهبر از نو آوری
		ریسک پذیری
		کسب مزیت رقابتی
		مدیریت تحولی
		اشتراک گذاری دانش
		ایجاد بانک اطلاعاتی در سازمان
		ایجاد شبکه ها و ارتباطات
		ایجاد فرآیندهایی برای اطمینان از امنیت، صحت و ثبات داده ها
		بستر سازی مناسب برای اشتراک گذاری دانش
منابع	منابع اطلاعاتی	جمع آوری اطلاعات مورد نیاز
		دانش محوری مدیریت سازمان
		دسترسی سریع و کارآمد به پایگاه دانش سازمانی
		استفاده از نیروهای جوان و نخبه
		اشتراک دانش در سازمان برای یادگیری بیشتر
		اعتماد
	منابع انسانی	ایجاد تیم های چابک
		ایجاد فضای آزادی عمل

توسعه فردی و تحول سازمانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مضامین فراگیر	منابع فنی	آموزش و توسعه کارکنان
		به جریان افتادن نیروهای خلاق و نوآور سازمان
		بهره مندی از سرمایه فکری
		پشتیبانی از نیروی انسانی برای سازگاری با تغییرات
		ترغیب نیروی انسانی به اشتراک و ثبت دانش تخصصی
		تقویت ذهنیت رشد در بین اعضای سازمان
		توسعه مهارت‌های حل مسئله
		حق پاداش برای نیروهای نوآور
		حمایت‌های مادی و معنوی از نیروهای نوآور
		سرمایه فکری
		صبر و شکیبایی
		متخصص شدن نیروی انسانی
		مشارکت
		نیروی انسانی خلاق
		نیروی انسانی خلاق محور
		نیروی انسانی کارآمد
		نیروی انسانی متفکر
	منابع مالی و بودجه ای	ارائه پلت فرم‌های شبکه‌های اجتماعی
		ارتقاء سیستم‌های سخت افزاری و نرم‌افزاری
		استفاده از سامانه‌ها و فناوری‌های نوین و به روز
		استفاده از سامانه‌های هوشمند
		استفاده از نرم افزارهای ساده و بدون پیچیدگی
		اعتبار بخشید به اسناد رسمی
		اعتماد به سامانه‌های مجازی
		پیاده سازی ابزارها
		تغییر اساسی سیستم‌های قدیمی
		تغییر اسناد مالکیت از دفترچه‌ای به تک برگ
		توسعه فناوری
		حذف فیزیکی سند مالکیت
		شناسایی املاک
		تأمین اعتبار برای توسعه و نوآوری
		توجه به برنامه‌های زیر ساختی
		زمان مناسب
		توسعه سازمان
توانایی سازمان در انطباق با شرایط متغیر محیط		
رشد سازمان		
گسترش تکنیک‌های مدیریت دانش		
یادگیری از شکست ها		
ارائه خدمات به نحو احسن		
تسریع عملکرد		
توسعه رضایت مشتریان		
دقت در صدور سند		
رضایت ارباب رجوع		

یافته‌های پژوهش حاضر با تمرکز بر سازمان ثبت اسناد و املاک نشان داد که استقرار سیستم مدیریت دانش با رویکرد توسعه ظرفیت نوآوری می‌تواند در چهار بعد اصلی فرهنگ، مدیریت، منابع و پیامدها تبیین شود. تحلیل تماتیک مصاحبه‌ها بیانگر آن بود که فرهنگ دانش‌محور، رهبری تحول‌گرا و حمایتگر، منابع انسانی توانمند و فناوری‌های نوین از عوامل اساسی در شکل‌گیری الگوی کارآمد مدیریت دانش برای ارتقای نوآوری محسوب می‌شوند.

یافته‌های به‌دست‌آمده در خصوص بُعد مدیریتی نشان داد که اتخاذ استراتژی‌های انعطاف‌پذیر و حمایت مدیران از نوآوری نقش کلیدی در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش دارد. به بیان دیگر، رهبران سازمانی با ایجاد محیطی مناسب برای آزمایش ایده‌های جدید و پذیرش ریسک می‌توانند بستر لازم برای نوآوری پایدار را فراهم کنند. این یافته با پژوهش‌هایی که نقش رهبری تحول‌گرا و خلاق در تسهیل

اشتراک‌گذاری دانش و توسعه ظرفیت‌های نوآوری را تأیید می‌کنند همسو است (Nguyen, 2024). همچنین، تأکید بر نقش رهبری خدمت‌گزار در ارتقای ارزش‌های سازمانی و میانجی‌گری مدیریت دانش در این ارتباط نیز با یافته‌های ما تطابق دارد (Mubarakh et al., 2025).

بعد منابع انسانی و فنی نیز در این پژوهش اهمیت زیادی داشت. نتایج نشان داد که استفاده از نیروی انسانی جوان، نخبه و خلاق و فراهم کردن زیرساخت‌های فناورانه به‌روز، پیش‌شرط‌های اساسی برای استقرار موفق سیستم مدیریت دانش هستند. این نتیجه هم‌راستا با مطالعاتی است که تأکید می‌کنند نوآوری دیجیتال می‌تواند فرایندهای مدیریت دانش را متحول کرده و زمینه‌ساز خلق ارزش‌های جدید شود (Di Vaio et al., 2021). همچنین، پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که طراحی مدل‌های بومی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های خدماتی می‌تواند بر اثربخشی و کارایی تأثیرگذار باشد (Sanjrani, 2020; Zamani et al., 2021).

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که فناوری‌های نوین و دیجیتال در تسهیل ذخیره‌سازی، به‌اشتراک‌گذاری و تحلیل داده‌ها نقشی بنیادین دارند. این امر با پژوهش‌هایی که بر اهمیت نوآوری دیجیتال در ارتقای کارکردهای مدیریت دانش تأکید می‌کنند مطابقت دارد (Kianfar & Mousavi, 2021). همچنین، ابزارهای دیجیتال به سازمان‌ها امکان می‌دهند که در شرایط بحرانی نیز از ظرفیت‌های جمع‌سپاری و دانش جمعی بهره‌مند شوند؛ امری که در تجربه نهادهای عمومی در دوران همه‌گیری کرونا نیز مشاهده شده است (Colovic et al., 2022).

از دیگر ابعاد اصلی نتایج پژوهش، توجه به پیامدها و نتایج سازمانی ناشی از استقرار سیستم مدیریت دانش است. یافته‌ها نشان داد که پیاده‌سازی موفق چنین سیستمی می‌تواند به افزایش رضایت ارباب‌رجوع، رشد سازمانی، بهبود عملکرد و افزایش مزیت رقابتی منجر شود. این نتایج با مطالعاتی که بر اهمیت مسئولیت اجتماعی و ظرفیت نوآوری در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید دارند، مطابقت دارد (Sohail et al., 2020). همچنین، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که فرایندهای مدیریت دانش در مراحل مختلف نوآوری نقش‌های متفاوتی برعهده دارند و این نقش‌ها به بهبود کلی عملکرد سازمانی کمک می‌کنند (Bloem & Salimi, 2022; Feng et al., 2022).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که نوآوری به‌عنوان یک عامل اجتماعی و مشارکتی باید در تمام سطوح سازمانی نهادینه شود. این امر با دیدگاه‌های جدید در حوزه حکمرانی عمومی همخوان است که تأکید دارند برون‌رفت از محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی نیازمند شیوه‌های مشارکتی و هم‌آفرینی است (Ansell & Torfing, 2021). بنابراین، سازمان ثبت اسناد و املاک نیز برای مواجهه با چالش‌های پیچیده محیطی باید از الگوهای مدیریت دانش مشارکتی و نوآورانه بهره‌گیرد.

بررسی نتایج نشان داد که یافته‌های این پژوهش با ادبیات جهانی و داخلی در حوزه مدیریت دانش و نوآوری همپوشانی بالایی دارد. پژوهش‌های متعددی به اهمیت زیرساخت‌های فناورانه، فرهنگ دانش‌محور، رهبری تحول‌گرا و منابع انسانی در توسعه نوآوری تأکید کرده‌اند (Krishnan, 2021; Miels, 2023; Varon, 2022). همچنین، تجربه نهادهای محلی در کشورهای دیگر نیز نشان می‌دهد که نوآوری در بخش عمومی به بهبود عملکرد و افزایش اعتماد عمومی منجر می‌شود (Queyroi et al., 2022). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر همسو با این مطالعات است و نشان می‌دهد که سازمان ثبت اسناد و املاک نیز می‌تواند با بهره‌گیری از مدیریت دانش ظرفیت‌های نوآوری خود را تقویت کند.

نخستین محدودیت پژوهش حاضر به حجم نمونه کیفی برمی‌گردد که شامل مدیران و خبرگان سازمان ثبت اسناد و املاک استان مازندران بود. هرچند اشباع نظری در مصاحبه‌ها حاصل شد، اما ممکن است دیدگاه‌های دیگر استان‌ها یا کارکنان رده‌های عملیاتی در نتایج بازتاب

نیافته باشد. دومین محدودیت به رویکرد کیفی پژوهش مربوط است که امکان تعمیم‌پذیری نتایج به کل سازمان‌های خدماتی کشور را محدود می‌سازد. همچنین، محدودیت‌های ناشی از زمان و دسترسی به برخی داده‌ها باعث شد که پژوهش نتواند برخی ابعاد عمیق‌تر ظرفیت نوآوری را بررسی کند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از رویکردهای ترکیبی (کمی و کیفی) به سنجش دقیق‌تر اثرگذاری مدیریت دانش بر ظرفیت نوآوری بپردازند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های خدماتی مختلف در استان‌های گوناگون انجام شود تا تفاوت‌های بومی و منطقه‌ای روشن گردد. پژوهشگران آتی می‌توانند نقش فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی، کلان‌داده‌ها و یادگیری ماشینی را در توسعه ظرفیت نوآوری مبتنی بر مدیریت دانش بررسی کنند. علاوه بر این، مطالعه اثرات مسئولیت اجتماعی سازمانی بر نوآوری در بستر مدیریت دانش نیز می‌تواند افق‌های جدیدی در این حوزه بگشاید.

برای بهبود وضعیت موجود، پیشنهاد می‌شود سازمان ثبت اسناد و املاک در وهله نخست به نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محور و نوآورانه بپردازد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی، تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد تیم‌های نوآوری می‌تواند گام‌های عملی مؤثری باشد. همچنین، توسعه زیرساخت‌های فناورانه و دیجیتال‌سازی فرآیندها می‌تواند زمینه تسهیل مدیریت دانش و افزایش ظرفیت نوآوری را فراهم کند. ایجاد نظام‌های انگیزشی برای کارکنان خلاق، حمایت مدیریتی از ایده‌های نو و ارتقای امنیت داده‌ها نیز از دیگر اقدامات ضروری است. در نهایت، بهره‌گیری از همکاری‌های بین‌سازمانی و تبادل تجربیات با سایر نهادهای خدماتی می‌تواند مسیر حرکت به سوی سازمانی دانش‌بنیان و نوآور را هموار سازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Knowledge management (KM) has emerged as a pivotal field of study in both academia and practice, largely due to its significant role in enhancing organizational efficiency, decision-making, and innovation. In the contemporary era, characterized by rapid technological change and environmental uncertainty, organizations are compelled to systematize knowledge flows in order to survive and thrive (Amsler, 2021). Knowledge is not only a critical organizational resource but also a strategic asset that, when effectively managed, can create competitive advantage and support innovation capacity (Andreev, 2022).

The need for systematic KM systems has become particularly urgent as organizations increasingly recognize that sustainable value creation is directly tied to their ability to capture, store, and apply

knowledge across different levels (Krishnan, 2021). Without a structured KM framework, organizations risk inefficiency, customer dissatisfaction, and loss of institutional memory. A proper KM system fosters organizational learning and enables the circulation of tacit and explicit knowledge, both of which are vital for innovation (Miels, 2023).

In recent decades, innovation has been widely acknowledged as a fundamental determinant of organizational success and survival. Innovation is broadly defined as the introduction of novel products, services, processes, or practices that improve organizational performance (Boyles, 2022). Organizations that integrate KM with innovation capacity are better positioned to respond to dynamic environments, achieve growth, and strengthen their competitiveness. Indeed, prior studies have emphasized that KM processes play different roles at various stages of technological innovation, acting as either key, complementary, or supportive mechanisms (Bloem & Salimi, 2022). This multi-layered role highlights the importance of tailoring KM strategies according to organizational innovation needs.

The literature also demonstrates the strategic significance of leadership and organizational culture in shaping KM outcomes. Servant leadership and transformational leadership approaches, for instance, create a climate of trust and empowerment that fosters knowledge sharing and collective learning, which in turn enhances innovation outcomes (Mubarakh et al., 2025; Nguyen, 2024). Additionally, innovation-oriented organizational culture has been shown to moderate the relationship between knowledge-based human resource management practices and innovation capacity (Nguyen & Sharma, 2024). Leadership behaviors, combined with supportive cultural values, therefore, provide the enabling environment for KM practices to translate into concrete innovation achievements (Shemshadi, 2024).

Digital transformation has added another dimension to KM. Organizations now operate in an environment where digital technologies accelerate knowledge creation, dissemination, and exploitation (Di Vaio et al., 2021). Digital innovations, including cloud-based platforms, artificial intelligence, and big data analytics, significantly contribute to the efficiency of KM systems. These technologies not only facilitate real-time knowledge sharing but also support decision-making under uncertainty. The COVID-19 pandemic has further underlined the necessity of digital KM systems, with governments and organizations resorting to crowdsourcing and digital collaboration to solve emergent societal challenges (Colovic et al., 2022).

Context-specific studies further highlight the value of localized KM models. Research conducted in Iran, for instance, has shown that designing tailored KM implementation frameworks in educational and public service institutions can enhance organizational effectiveness (Sanjrani, 2020; Zamani et al., 2021). These findings align with global evidence that emphasizes the importance of contextual factors such as organizational culture, leadership commitment, and resource availability in the success of KM initiatives.

Building upon this body of literature, the present study sought to identify and propose a KM system model oriented toward developing innovation capacity in the Organization for Registration of Deeds and Properties. This organization, given its complexity, bureaucratic processes, and critical role in public service delivery, offers a relevant case for examining how KM can enhance innovation. By integrating cultural, managerial, and resource-based dimensions, the study aimed to provide a comprehensive framework to strengthen innovation through KM.

Methods and Materials

The study adopted a qualitative descriptive–analytical design with an inductive–deductive reasoning approach. The target population consisted of senior managers and experts in the Organization for

Registration of Deeds and Properties in Mazandaran Province, each with more than ten years of professional experience. A purposive sampling technique was employed, and interviews continued until theoretical saturation was reached with 12 participants, out of 14 approached.

Data collection involved semi-structured interviews developed based on a preliminary documentary review of books, articles, and relevant reports. Interviews were transcribed and analyzed using Braun and Clarke's (2006) thematic analysis method with the support of MAXQDA software.

From the analysis, 236 initial codes were identified, which were subsequently categorized into 98 basic themes. These themes were then clustered into 10 organizing themes and ultimately synthesized into four overarching themes: culture, management, resources, and outcomes. This multi-layered coding process enabled the development of a KM system model specifically tailored to enhance innovation capacity in the studied organization.

Findings

The findings indicated that the overarching theme of culture encompassed elements such as organizational flexibility, specialization, simplification of processes, promotion of a knowledge-based environment, prevention of informal document practices, and fostering an innovation-oriented organizational climate. Such cultural factors were recognized as crucial in establishing a supportive environment for KM and innovation.

The theme of management highlighted the importance of strategic alignment, managerial support for innovation, risk-taking, continuous improvement cycles, learning from international experiences, and the integration of research and development into organizational processes. Managers were perceived as pivotal actors in fostering innovation, not only through policy and strategy formulation but also through creating a climate that encourages experimentation and adaptability.

The theme of resources was categorized into information resources, human resources, technical resources, and financial resources. Information resources included establishing databases and ensuring data accuracy and security. Human resources emphasized recruiting and empowering young and creative employees, promoting knowledge sharing, and providing continuous training. Technical resources involved digital transformation initiatives such as the use of smart systems, social platforms, and the modernization of hardware and software infrastructure. Financial resources underscored the necessity of adequate budgeting and investment in innovation-related initiatives.

Finally, the theme of outcomes demonstrated that effective KM implementation resulted in improved organizational growth, enhanced adaptability to environmental changes, increased customer satisfaction, higher accuracy in document issuance, and the overall expansion of knowledge management practices. These outcomes reflected both internal organizational benefits and external service improvements for clients.

Discussion and Conclusion

The study revealed that KM plays a vital role in developing innovation capacity when approached as a holistic system that integrates cultural, managerial, and resource-based factors. The emphasis on organizational culture resonates with prior findings that highlight the moderating role of innovation-oriented culture in fostering innovation through KM (Nguyen & Sharma, 2024). The role of leadership, particularly transformational and servant leadership, was also affirmed, as leaders are instrumental in shaping the environment for knowledge sharing and innovation (Mubarakh et al., 2025; Shemshadi, 2024).

Furthermore, the study confirmed that digital innovation is indispensable for modern KM systems. The transition to digital platforms not only enhances efficiency but also ensures organizational resilience in times of crisis, echoing findings from research on the role of digital technologies during

the COVID-19 pandemic (Colovic et al., 2022; Di Vaio et al., 2021). These insights reinforce the view that innovation and KM are mutually reinforcing processes that depend on both technological infrastructure and human-centered leadership.

The evidence also suggested that KM outcomes extend beyond internal organizational efficiency to encompass broader public value creation, including improved service quality and increased citizen satisfaction. This aligns with studies that have linked local public innovation to improved performance in public sector organizations (Queyroi et al., 2022). Moreover, the findings echo previous work emphasizing that KM mediates the relationship between organizational practices, leadership, and innovation outcomes (Sohail et al., 2020).

In conclusion, this study contributes to the growing literature on KM and innovation by presenting an empirically grounded model that demonstrates how KM can be effectively leveraged to enhance innovation capacity in service-oriented public organizations. The integration of cultural, managerial, and resource-based dimensions underscores the multifaceted nature of KM implementation. By adopting such a model, organizations like the Organization for Registration of Deeds and Properties can achieve higher efficiency, adaptability, and public trust. The findings also provide practical insights for policymakers and managers seeking to embed KM into organizational processes as a catalyst for innovation and sustainable growth.

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/>
- Mubarak, 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>