

Examining the Impact of Knowledge Management Implementation Infrastructure on Organizational Change Capacity (Case Study: District One Municipality of Tehran)

Yaser. Heydari¹, Homa. Doroudi², Asadollah. Abbasi³

¹ PhD Student of Public Administration, Human Resource Management, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran

² Associate Professor, Department of Management, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran

³ Associate Professor, Department of Educational Sciences, South Tehran Branch, Payame Noor University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: Homa.Doroudi@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Heydari, Y., Doroudi, H., & Abbasi, A. (2025). Examining the Impact of Knowledge Management Implementation Infrastructure on Organizational Change Capacity (Case Study: District One Municipality of Tehran). *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(2), 1-16.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study investigates the relationship between knowledge management infrastructure and organizational capacity in the District One Municipality of Tehran. This research is descriptive in nature, conducted using a correlational approach, and is categorized as applied research in terms of its objective. A survey method was employed for data collection, utilizing a questionnaire as the research instrument. The questionnaire design was based on the standardized questionnaire by Moghimi (2013), as well as relevant literature and previous research. The statistical population of this study consists of 800 employees of the District One Municipality of Tehran. To determine the sample size, Morgan's table and a simple random sampling method were used, resulting in a sample size estimate of 260 participants. The collected data were first analyzed using quantitative analysis through descriptive statistics, presented in tables and charts to examine the relationships between variables. Subsequently, for hypothesis testing, LISREL statistical software and structural equation modeling were applied. The findings of this study indicate a significant and positive impact of knowledge management implementation infrastructure on organizational change capacity.

Keywords: Knowledge management, change, organizational change, organizational learning

Introduction

In today's dynamic and competitive environment, organizations must develop adaptive capacities to manage changes effectively. Change capacity has become a crucial organizational competency, particularly for public sector institutions such as municipalities, which operate in a constantly evolving socio-economic landscape (Akhavan & Heydari, 2007; Long, 2000). One of the most effective mechanisms for enhancing change capacity is knowledge management (KM), which provides organizations with the tools to systematically acquire, store, share, and utilize knowledge for strategic decision-making (Dyer & McDonough, 2001; Ranjbar Fard et al., 2013). Several studies have highlighted the pivotal role of knowledge management in fostering organizational learning, improving decision-making processes, and increasing flexibility in response to environmental shifts (Hosseini Abadi et al., 2021; Nyazie & Abounori, 2012).

Organizations with robust KM infrastructures, including knowledge-based organizational structures, information technology (IT) systems, knowledge-sharing culture, and specialized knowledge processes, demonstrate a greater ability to navigate and implement organizational change (Siri & Esmaili Qalat, 2015; Teimourian et al., 2023). Prior research suggests that these factors contribute to an organization's ability to process knowledge effectively, thereby reducing resistance to change and facilitating innovation (Bratianu et al., 2023; Ng, 2024).

Municipalities, as public service providers, require a high degree of adaptability to meet changing citizen needs and regulatory requirements. However, many municipal institutions, including those in developing economies, struggle with bureaucratic inefficiencies and resistance to change due to rigid hierarchical structures and ineffective KM systems (Chen et al., 2023; Khosravi, 2023). Studies have demonstrated that municipalities with well-established KM systems, effective IT infrastructures, and knowledge-sharing cultures are better equipped to implement new policies and urban development projects (Abbas & Kumari, 2023; Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023).

Among the key KM enablers, a knowledge-oriented organizational structure has been identified as a major determinant of an organization's capacity for change. Municipalities that integrate KM principles into their operational framework can more effectively identify opportunities for change and innovation (Salman Al-Oda et al., 2024; Vakil et al., 2022). Furthermore, IT infrastructure plays a vital role in KM implementation by facilitating information exchange, enhancing collaboration, and supporting evidence-based decision-making (Ahmadi & Saffari, 2024). Organizations that leverage IT for knowledge dissemination can reduce information asymmetry and ensure that knowledge flows seamlessly across different organizational levels (Ashena et al., 2014).

Moreover, a knowledge-sharing culture significantly influences the success of organizational change. A workplace culture that encourages continuous learning, collaboration, and employee participation in decision-making fosters a more receptive attitude toward change (Rakhshani & Gheibi, 2015). Empirical evidence suggests that such cultures mitigate resistance to change and promote employee engagement in transformation initiatives (Sajedi Far et al., 2012).

Finally, specialized knowledge processes, including knowledge acquisition, knowledge-sharing mechanisms, and systematic knowledge storage, are essential for enhancing change capacity. Organizations that actively invest in knowledge creation and knowledge dissemination processes are more adept at adapting to environmental changes (Alipour Darvishi, 2014; Qazi Zadeh Fard & Ataei, 2013).

Given these insights, this study aims to examine the impact of knowledge management infrastructures on change capacity within the municipal context, focusing on District One Municipality of Tehran.

Methods and Materials

This study employed a descriptive-survey research design to assess the relationship between KM infrastructures and organizational change capacity in Tehran's District One Municipality. The research population consisted of 800 municipal employees, from which a sample of 260 participants was selected using Morgan's sample size table and a simple random sampling method.

A structured questionnaire was used as the primary data collection instrument. The questionnaire included validated items adapted from previous KM and organizational change studies. The instrument was divided into five sections, measuring organizational structure, IT infrastructure, knowledge-sharing culture, specialized knowledge processes, and organizational change capacity. A five-point Likert scale was used to assess participants' perceptions.

The validity of the questionnaire was confirmed through expert review, and its reliability was assessed using Cronbach's alpha, with all variables achieving reliability coefficients above 0.7. Data analysis was conducted using SPSS and LISREL, with structural equation modeling (SEM) applied to examine the relationships between variables.

Findings and Results

The descriptive analysis of the sample indicated that 90.77% of participants were male and 9.23% were female. The majority of respondents (62.69%) were between the ages of 31 and 40, and the predominant education level was a bachelor's degree (40.77%). Regarding work experience, the highest proportion of employees (32.31%) had 16–20 years of tenure.

Results from the structural equation modeling (SEM) analysis demonstrated that all four KM infrastructures had a significant and positive impact on organizational change capacity. Specifically:

- Knowledge-based organizational structure had a strong positive effect ($\beta = 0.37$, $p < 0.01$) on change capacity, indicating that organizations with flexible and learning-oriented structures were more capable of implementing change.
- IT infrastructure significantly influenced change capacity ($\beta = 0.36$, $p < 0.01$), confirming that digital transformation and technology-driven KM enhance organizational adaptability.
- Knowledge-sharing culture exhibited the highest impact ($\beta = 0.56$, $p < 0.001$), suggesting that organizations with a collaborative environment and open knowledge exchange are more likely to embrace and sustain change.
- Specialized knowledge processes also played a crucial role ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$), emphasizing that systematic knowledge acquisition and utilization strategies contribute to enhanced change readiness.

The model fit indices confirmed the robustness of the findings, with CFI = 0.97, IFI = 0.99, NFI = 0.98, RMSEA = 0.033, all indicating a well-fitting structural model.

Conclusion

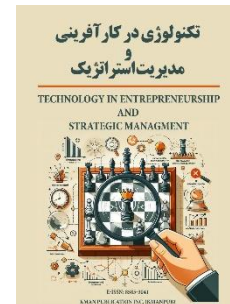
The findings of this study highlight the critical role of KM infrastructures in enhancing organizational change capacity within municipal institutions. The results suggest that municipalities with well-developed knowledge-sharing cultures, efficient IT infrastructures, and knowledge-based organizational structures are more prepared to implement change. These findings align with prior research emphasizing the significance of KM in fostering adaptability and innovation within public sector organizations.

A key implication of this study is that municipal administrators should prioritize investments in KM infrastructures to reduce resistance to change and facilitate evidence-based decision-making. Given the significant impact of knowledge-sharing culture, fostering an environment that encourages collaboration and continuous learning should be a strategic priority for municipal leadership.

Moreover, IT infrastructure development should be emphasized as a driver of knowledge accessibility and digital transformation, enabling municipalities to operate with greater agility in response to policy shifts and urban development needs. The strong correlation between knowledge processes and change capacity further underscores the necessity of systematic knowledge documentation and utilization within municipal institutions.

In conclusion, this study provides empirical evidence that KM infrastructures are fundamental to improving the change capacity of municipal organizations. Future research should explore additional factors, such as leadership styles, economic constraints, and regulatory frameworks, that may further influence change management effectiveness in public administration.

Policymakers and municipal leaders can leverage these insights to design knowledge-driven governance strategies, ensuring that municipalities remain resilient, adaptable, and responsive to the evolving needs of urban populations.



بررسی تاثیر زیرساخت‌های پیاده سازی مدیریت دانش بر ظرفیت تغییر سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری منطقه یک تهران)

ياسر حیدری^۱، هما درودی^{۲*}، اسدالله عباسی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: Homa.Doroudi@iau.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

حیدری، یاسر، درودی، هما، و عباسی، اسدالله. (۱۴۰۴). بررسی تاثیر زیرساخت‌های پیاده سازی مدیریت دانش بر ظرفیت تغییر سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری منطقه یک تهران). *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۴(۲)، ۱-۱۶.



© 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.

این پژوهش رابطه بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و ظرفیت سازمانی در شهرداری منطقه یک تهران را مورد مطالعه قرار داده است. این تحقیق از نوع توصیفی می‌باشد که به شیوه همبستگی انجام شده و از نظر نوع هدف کاربردی می‌باشد. جهت گردآوری داده‌ها از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است برای طراحی پرسشنامه این تحقیق از پرسشنامه استاندارد مقیمی (۱۳۹۲) و ادبیات موضوع و تحقیقات گذشته استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شهرداری منطقه یک تهران به تعداد ۸۰۰ نفر می‌باشند که برای تعیین اندازه نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده تعداد نمونه آماری تحقیق ۲۶۰ نفر برآورد گردیده است. نهایتاً با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ابتدا با استفاده از تجزیه و تحلیل کمی از طریق آمار توصیفی، و به وسیله جداول و نمودارها، ارتباط متغیرها بررسی شده و سپس در قسمت آزمون فرضیات، از نرم‌افزار آماری لیزرل و مدل معادلات ساختاری استفاده گردیده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد تاثیر مثبت و معنی داری بین زیرساخت‌های پیاده سازی مدیریت دانش و ظرفیت تغییر سازمانی وجود دارد.

کلیدواژگان: مدیریت دانش، تغییر، تغییر سازمانی، یادگیری سازمانی

مقدمه

در دنیای امروز، تغییر و تحول به یکی از الزامات اساسی سازمان‌ها تبدیل شده است. سازمان‌هایی که توانایی تطبیق با تغییرات محیطی را ندارند، به تدریج جایگاه رقابتی خود را از دست داده و در بلندمدت با چالش‌های اساسی مواجه خواهند شد (Akhavan & Heydari, 2000; Long, 2007). در این میان، مدیریت دانش به عنوان یکی از ابزارهای راهبردی در افزایش ظرفیت تغییر سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. مدیریت دانش شامل مجموعه‌ای از فرآیندها است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش را شناسایی، ذخیره، توزیع و بهره‌برداری کنند (Dyer & McDonough, 2001; Ranjbar Fard et al., 2013). به طور خاص، زیرساخت‌های مدیریت دانش از جمله ساختار سازمانی دانش‌محور، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی دانشی و فرآیندهای تخصصی دانش، تأثیر قابل توجهی بر توانایی سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات دارند (Hosseini Abadi et al., 2021; Nyazie & Abounori, 2012).

مدیریت دانش در محیط‌های سازمانی با هدف بهبود عملکرد، تسهیل تصمیم‌گیری و افزایش قابلیت‌های سازمان در تطبیق با تغییرات محیطی مورد توجه قرار گرفته است (Siri & Esmaeili Qalat, 2015). سازمان‌ها با استفاده از مدیریت دانش می‌توانند تجربیات پیشین را به کار گرفته، راهکارهای نوآورانه را توسعه داده و از اشتباهات گذشته جلوگیری کنند (Teimourian et al., 2023). به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که سازمان‌هایی که دارای سیستم‌های قوی مدیریت دانش هستند، ظرفیت بیشتری برای پذیرش تغییرات و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های تحول سازمانی دارند (Bratianu et al., 2023; Ng, 2024).

در حوزه مدیریت شهری، به ویژه در نهادهای عمومی نظیر شهرداری‌ها، مدیریت دانش اهمیت مضاعفی دارد. شهرداری‌ها به دلیل ارائه خدمات گسترده به شهروندان و نیاز به هماهنگی با تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فناوری، نیازمند برخورداری از ظرفیت بالایی برای تغییر هستند (Chen et al., 2023). با این حال، بسیاری از سازمان‌های دولتی و شهرداری‌ها به دلیل عدم بهره‌گیری از زیرساخت‌های مدیریت دانش، در برابر تغییرات محیطی مقاومت نشان می‌دهند و به دلیل ساختارهای سنتی، انعطاف‌پذیری کمتری در مواجهه با تغییرات دارند (Khosravi, 2023). پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و طراحی ساختارهای دانش‌محور می‌تواند تأثیر بسزایی در افزایش ظرفیت تغییر سازمانی در نهادهای عمومی داشته باشد (Abbas & Kumari, 2023; Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023).

ساختار سازمانی دانش‌محور یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های مدیریت دانش محسوب می‌شود که می‌تواند ظرفیت تغییر سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. سازمان‌هایی که ساختار خود را بر مبنای تسهیم دانش و یادگیری مستمر طراحی کرده‌اند، به طور بهتری قادر به شناسایی فرصت‌های تغییر و اجرای برنامه‌های تحول هستند (Vakil et al., 2022). در مقابل، سازمان‌هایی که دارای ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک هستند، معمولاً در پذیرش تغییرات کند عمل می‌کنند و در برابر تحولات مقاومت نشان می‌دهند (Salman Al-Oda et al., 2024). مطالعات انجام‌شده نشان داده‌اند که در شهرداری‌ها، ساختارهای انعطاف‌پذیر و دانش‌محور می‌توانند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش قابلیت‌های انطباق با تغییرات محیطی کمک کنند (Ahmadi & Saffari, 2024).

فناوری اطلاعات نیز یکی دیگر از عوامل کلیدی در فرآیند مدیریت دانش و افزایش ظرفیت تغییر سازمانی است. استفاده از سیستم‌های مدیریت اطلاعات، بانک‌های داده، ابزارهای تحلیل داده و سیستم‌های مدیریت دانش می‌تواند تسهیل‌کننده فرآیندهای تغییر در سازمان‌ها باشد (Ashena et al., 2014). فناوری اطلاعات علاوه بر افزایش سرعت دسترسی به دانش، امکان پردازش اطلاعات و شبیه‌سازی تغییرات را نیز

فراهم می‌کند که این امر می‌تواند از مقاومت کارکنان در برابر تغییر بکاهد و آن‌ها را برای پذیرش تغییرات آماده‌تر کند (Rakhshani & Gheibi, 2015).

فرهنگ سازمانی دانشی به‌عنوان یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر ظرفیت تغییر سازمانی شناخته می‌شود. فرهنگ سازمانی که بر پایه یادگیری مستمر، تسهیم دانش و مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی استوار باشد، می‌تواند موجب افزایش انگیزه کارکنان برای پذیرش تغییرات شود (Sajedi Far et al., 2012). در چنین سازمان‌هایی، کارکنان تغییر را نه به‌عنوان تهدید، بلکه به‌عنوان فرصتی برای پیشرفت و یادگیری تلقی می‌کنند (Alipour Darvishi, 2014). پژوهش‌های انجام‌شده نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی دانش‌محور، تأثیر مستقیمی بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش میزان موفقیت برنامه‌های تحول سازمانی دارد (Qazi Zadeh Fard & Ataei, 2013). فرآیندهای تخصصی دانش نیز نقش مهمی در افزایش ظرفیت تغییر سازمانی ایفا می‌کنند. فرآیندهایی نظیر ایجاد، تسهیم، ذخیره‌سازی و بهره‌برداری از دانش می‌توانند سازمان را برای مواجهه با تغییرات آماده کنند (Moumivand, 2019). سازمان‌هایی که دارای فرآیندهای مدیریت دانش پیشرفته هستند، می‌توانند به‌صورت مداوم دانش خود را به‌روز کرده و در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک از آن بهره‌گیرند (Ng, 2024). به همین دلیل، سازمان‌هایی که فرآیندهای مدیریت دانش در آن‌ها به‌خوبی اجرا می‌شود، نه تنها از مزایای بهبود تصمیم‌گیری بهره‌مند می‌شوند، بلکه توانایی بیشتری در اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات دارند (Chen et al., 2023).

مطالعات پیشین تأیید کرده‌اند که مدیریت دانش به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمانی، می‌تواند نقش مهمی در افزایش ظرفیت تغییر سازمان‌ها ایفا کند. این پژوهش با بررسی این موضوع در بستر شهرداری‌ها، می‌تواند به درک بهتر نقش مدیریت دانش در نهادهای عمومی کمک کند و مسیر را برای اجرای بهتر سیاست‌های تغییر سازمانی هموار سازد (Abbas & Kumari, 2023; Vakil et al., 2022). بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون مطالعات مختلفی به بررسی نقش مدیریت دانش در تغییر سازمانی پرداخته‌اند، اما پژوهشی که به‌طور خاص به بررسی این رابطه در شهرداری منطقه یک تهران بپردازد، انجام نشده است. این پژوهش می‌تواند به مدیران شهرداری‌ها در درک بهتر اهمیت مدیریت دانش و طراحی سیاست‌های مناسب برای افزایش ظرفیت تغییر سازمانی کمک کند (Ahmadi & Saffari, 2024). لذا، هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر زیرساخت‌های مدیریت دانش بر ظرفیت تغییر سازمانی در شهرداری منطقه یک تهران است. به عبارتی، مسئله اصلی پژوهش این است که آیا زیرساخت‌های مدیریت دانش، ظرفیت تغییر سازمانی را در شهرداری منطقه یک تهران افزایش می‌دهد؟

روش پژوهش

تحقیق در این پژوهش از بعد هدف کاربردی و از جهت روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش بر ظرفیت تغییر سازمانی می‌باشد.

برای این منظور گروهی از کارکنان شهرداری منطقه یک تهران انتخاب شده و فرضیه‌های تحقیق بر روی آن‌ها بررسی می‌گردد. برای این منظور پرسشنامه‌ای تهیه و روایی و پایایی آن توسط صاحب‌نظران بازاریابی و نیز استفاده از مبانی نظری به تأیید می‌رسد. سپس پرسشنامه در بین نمونه آماری پخش شده و پس از جمع‌آوری داده‌ها به روش میدانی این داده‌ها توسط نرم افزار SPSS و لیزرل تجزیه و تحلیل شد. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شهرداری منطقه یک تهران می‌باشند. با توجه به استعلام به عمل آمده از اداره منابع انسانی شهرداری منطقه یک در زمان تحقیق تعداد ۸۰۰ نفر در این سازمان مشغول به فعالیت هستند که از این تعداد ۳۰۰ نفر به صورت رسمی و

۵۰۰ نفر به صورت غیر رسمی مشغول به فعالیت می‌باشند. در این تحقیق برای تعیین اندازه نمونه آماری از جدول مورگان استفاده می‌شود. با توجه به تعداد جامعه آماری (۸۰۰ نفر) با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه آماری تحقیق ۲۶۰ نفر برآورد گردیده است. در این تحقیق با توجه با این که می‌توانیم فهرست کاملی از اعضای جامعه تعریف نماییم، و دسترسی به همه‌ی اعضای جامعه مقدور است، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای اجرای این روش ابتدا فهرستی از کل اعضای جامعه تهیه و به هریک از آنها شماره‌ای اختصاص داده شد؛ سپس به تعداد نمونه‌ی مورد نیاز، عمل نمونه‌گیری، توسط جدول اعداد تصادفی انجام گرفت. ابزار اصلی در جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش استفاده از پرسشنامه بوده است که برای جمع‌آوری داده‌های کیفی آن استفاده شده است. پرسشنامه این تحقیق از نوع عادی و بی‌نام می‌باشد که پاسخگو با آزادی کامل می‌تواند به کلیه سوالات پاسخ دهد. برای طراحی پرسشنامه این تحقیق از پرسشنامه استاندارد مقیمی (۱۳۹۲) و ادبیات موضوع و تحقیقات گذشته استفاده شده است. در جدول زیر متغیرهای تحقیق و سوالات سنجش آن‌ها به تفکیک نشان داده شده است.

جدول ۱

متغیرها و سوالات سنجش آن‌ها

متغیرها	سوالات	سنجه‌ها
ساختار سازمانی	۱-۵	تأثیر ساختار سازمانی بر کسب، ایجاد و تسهیم دانش، ساختار مبتنی بر عملکرد دانش جدید
فن‌آوری	۶-۱۳	نظام سیستم‌های اطلاعاتی، نظام مدیریت فناوری اطلاعات و نظام فرآیندهای کسب اطلاعات.
فرآیندهای دانش	۱۴-۲۶	پردازش دانش، نظام تبادل دانش، تسهیم دانش
فرهنگ سازمانی دانشی	۲۷-۳۷	حمایت مدیریت، حس تعلق سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری
تغییر سازمانی	۳۸-۴۶	ارائه اطلاعات در رابطه با تغییر، جو سازمان در رابطه با تغییر، حمایت از بهبود مستمر، نتایج تغییرات گذشته

در پرسشنامه طراحی شده، هر عبارت (سوال) دارای ۵ گزینه تا کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظر، مخالفم، کاملاً مخالفم؛ می‌باشد که آزمودنی باید گزینه‌ای را انتخاب کند که با نظر او تطابق بیشتری دارد.

در این پژوهش برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شده است.

۱- بررسی و مطالعه پرسشنامه‌ها و سؤال‌هایی که در تحقیقات مشابه مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

۲- مطالعه مقالات و کتب متعدد در رابطه با موضوع تحقیق.

۳- جویا شدن نظر خبرگان و افراد صاحب نظر و اخذ راهنمایی از آنان در رابطه با شاخص‌های تحقیق.

نظر به این که پرسشنامه تهیه شده از منابع معتبر در این زمینه فراهم آمده است [پرسشنامه مقیمی، ۱۳۹۲]، که بخشی از آن مبتنی بر فرایندهای شناخته شده زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش و تغییر سازمانی می‌باشد، از روایی لازم برخوردار است.

در این تحقیق جهت تعیین پایایی و اعتبار پاسخ‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ یک ضریب است که میزان همبستگی مثبت اعضای یک مجموعه را با هم منعکس می‌کند. آلفای کرونباخ برحسب میانگین داخلی میان پرسش‌هایی که یک مفهوم را می‌سنجد محاسبه می‌شود و هر قدر آلفای کرونباخ به عدد یک نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است.

برای این منظور ابتدا ۳۰ پرسشنامه در اختیار کاربران قرار می‌دهیم. سپس با استفاده از نرم افزار SPSS و تحلیل داده‌های به‌دست آمده اعتبار پرسشنامه به دست آمد.

نتایج تحلیل داده‌ها بیانگر پایداری پرسشنامه می‌باشد که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲

مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق

متغیر تحقیق	مقدار آلفای کرونباخ
ساختار سازمانی	۰.۶۹۹
فن آوری اطلاعات	۰.۷۷۲
فرایندهای دانش	۰.۸۴۵
فرهنگ سازمانی دانشی	۰.۷۱۱
تغییر سازمانی	۰.۷۵۲

در این پژوهش با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ابتدا با استفاده از تجزیه و تحلیل کمی از طریق آمار توصیفی، و به وسیله جداول و نمودارها، ارتباط متغیرها بررسی شده است، و سپس در قسمت آزمون فرضیات، از نرم‌افزار آماری SPSS و لیزرل استفاده شده است. در این تحقیق با توجه به نظر محقق و ویژگی مسئله تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌ها

مردان ۹۰.۷۷ درصد از نمونه مورد نظر و زنان ۹.۲۳ درصد از نمونه مورد نظر را تشکیل داده‌اند. از نظر سن بیشترین فراوانی (۶۲.۶۹٪) مربوط به افرادی با فاصله سنی ۳۱-۴۰ سال بوده است. از نظر سطح تحصیلات بیشترین فراوانی (۴۰.۷۷٪) مربوط به دارندگان مدرک لیسانس و کمترین فراوانی (۰.۰٪) مربوط به دارندگان مدرک دکتری می‌باشد. از نظر سابقه خدمت بیشترین فراوانی (۳۲.۳۱٪) مربوط به افراد دارای ۱۶-۲۰ سال سابقه خدمت می‌باشد.

با توجه به اینکه مولفه‌های هر یک از متغیرهای تحقیق با استناد به پژوهش‌های گذشته مورد تایید می‌باشد در این بخش ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، سازه‌های شکل‌دهنده متغیرهای چارچوب مفهومی مورد بررسی قرار می‌گردد. آزمون این فرضیات از طریق تحلیل عاملی تاییدی و با کمک نرم‌افزار LISREL 8.8 صورت می‌گیرد. بدین ترتیب آزمون برازندگی مدل ساختاری بر روی داده‌های گردآوری شده صورت می‌پذیرد و نتایج آن ارائه می‌گردد. در این قسمت ابتدا به بررسی متغیرهای چارچوب مفهومی پژوهش پرداخته و سپس نتایج تحلیل و بررسی برازندگی مدل ساختاری و آزمون فرضیات پژوهش به تفکیک ارائه می‌گردد.

شاخص‌های برازندگی مدل نهایی در جدول زیر ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان ادعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل نهایی اندازه‌گیری متغیر ساختار حامی دانش مورد تایید می‌باشد.

جدول ۳

شاخص‌های برازندگی مدل اندازه گیری متغیر ساختار حامی دانش

سطح معنی داری	سطح معنی داری کسب شده	
RMSEA	≤ 0.1	۰.۰۳۴
RMR	هرچه به ۰ نزدیکتر باشد	۰.۰۱۳
NFI	≥ 0.9	۰.۹۸
IFI	≥ 0.9	۰.۹۹
CFI	≥ 0.9	۰.۹۹
AGFI	$0 \leq \leq 1$	۰.۹۷

شاخص‌های برازندگی مدل نهایی در جدول زیر ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل نهایی اندازه گیری متغیر فناوری اطلاعات مورد تایید می‌باشد.

جدول ۴

شاخص‌های برازندگی مدل اندازه گیری متغیر فناوری اطلاعات

سطح معنی داری	سطح معنی داری کسب شده	
RMSEA	≤ 0.1	۰.۰۷۵
RMR	هرچه به ۰ نزدیکتر باشد	۰.۰۲۴
NFI	≥ 0.9	۰.۸۹
IFI	≥ 0.9	۰.۹۳
CFI	≥ 0.9	۰.۹۳
AGFI	$0 \leq \leq 1$	۰.۹۲

شاخص‌های برازندگی مدل نهایی در جدول زیر ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل نهایی اندازه گیری متغیر فرایندهای تخصصی دانش مورد تایید می‌باشد.

جدول ۵

شاخص‌های برازندگی مدل اندازه گیری متغیر فرایندهای تخصصی دانش

سطح معنی داری	سطح معنی داری کسب شده	
RMSEA	≤ 0.1	۰.۰۵۲
RMR	هرچه به ۰ نزدیکتر باشد	۰.۰۳۱
NFI	≥ 0.9	۰.۸۷
IFI	≥ 0.9	۰.۹۴
CFI	≥ 0.9	۰.۹۴
AGFI	$0 \leq \leq 1$	۰.۹۲

شاخص‌های برازندگی مدل نهایی در جدول زیر ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل نهایی اندازه‌گیری متغیرفرهنگ سازمانی دانشی مورد تایید می‌باشد.

جدول ۶

شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری متغیر فرهنگ سازمانی دانشی

سطح معنی‌داری کسب شده	سطح معنی‌داری	
۰.۰۴۰	≤ 0.1	RMSEA
۰.۰۲۳	هرچه به ۰ نزدیکتر باشد	RMR
۰.۸۵	≥ 0.9	NFI
۰.۹۴	≥ 0.9	IFI
۰.۹۴	≥ 0.9	CFI
۰.۹۴	$0 \leq \leq 1$	AGFI

شاخص‌های برازندگی مدل نهایی در جدول زیر ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل نهایی اندازه‌گیری متغیر تغییر سازمانی مورد تایید می‌باشد.

جدول ۷

شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری متغیر تغییر سازمانی

سطح معنی‌داری کسب شده	سطح معنی‌داری	
۰.۱۱	≤ 0.1	RMSEA
۰.۰۷۹	هرچه به ۰ نزدیکتر باشد	RMR
۰.۷۷	≥ 0.9	NFI
۰.۸۲	≥ 0.9	IFI
۰.۸۱	≥ 0.9	CFI
۰.۸۶	$0 \leq \leq 1$	AGFI

نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق به شرح زیر است:

در این تحقیق در حالت کلی، به این نتیجه رسیدیم که تاثیر مثبت و معنی داری بین زیرساخت‌های پیاده سازی مدیریت دانش بر ظرفیت تغییر سازمانی وجود دارد.

جدول ۸

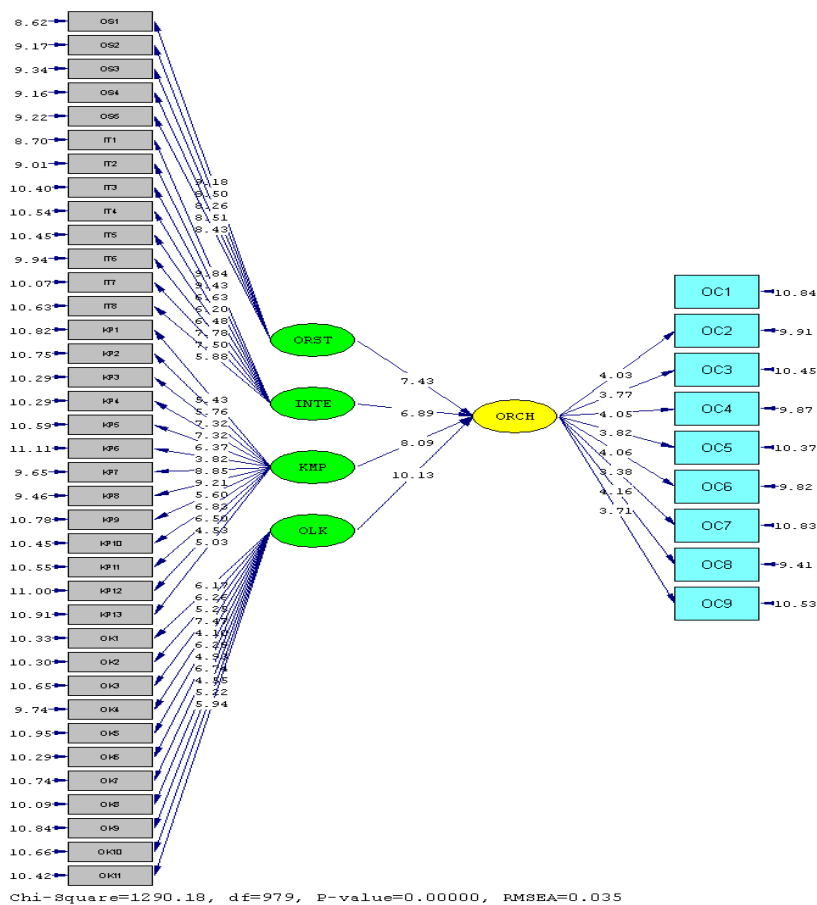
شاخص‌های برازندگی مدل جامع تحقیق

سطح معنی‌داری	سطح معنی‌داری	
۰.۰۳۵	≤ 0.1	RMSEA
۰.۰۳۳	هر چه به ۰ نزدیکتر باشد	RMR
۰.۹۳	≥ 0.9	NFI
۰.۹۶	≥ 0.9	IFI
۰.۹۵	≥ 0.9	CFI
۰.۸۰	$0 \leq \leq 1$	AGFI

شاخص‌های برازندگی مدل نهایی در جدول فوق و تحلیل کلی فرضیه‌ها در جدول فوق ارائه شده است. با توجه به نتایج بدست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان نمود تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته است و لذا مدل مورد تایید می‌باشد.

شکل ۱

آماره t و سطح معنی‌داری در مدل ساختاری نهایی



جدول ۹

خلاصه نتایج از آزمون معادلات ساختاری

شماره فرضیه	شرح فرضیه	اثر	عدد معنی داری	معنی فرضیه بررسی
اول	ساختار حامی دانش بر ظرفیت تغییر سازمانی در شهرداری منطقه ۱ تهران، تاثیر مثبت و معنی داری دارد.	۷.۴۳	۰.۳۷	تایید
دوم	فناوری اطلاعات بر ظرفیت تغییر سازمانی در شهرداری منطقه ۱ تهران، تاثیر مثبت و معنی داری دارد.	۶.۸۹	۰.۳۶	تایید
سوم	فرایندهای تخصصی دانش بر ظرفیت تغییر سازمانی در شهرداری منطقه ۱ تهران، تاثیر مثبت و معنی داری دارد.	۸.۰۹	۰.۴۷	تایید
چهارم	فرهنگ سازمانی دانشی بر ظرفیت تغییر سازمانی در شهرداری منطقه ۱ تهران، تاثیر مثبت و معنی داری دارد.	۱۰.۱۳	۰.۵۶	تایید

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر ظرفیت تغییر سازمانی در شهرداری منطقه یک تهران دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به مدیریت دانش و ایجاد زیرساخت‌های مناسب در این زمینه توجه دارند، آمادگی بیشتری برای تغییر و سازگاری با شرایط متغیر محیطی خواهند داشت. نتایج پژوهش حاضر با مطالعات پیشین که بر نقش مدیریت دانش در افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها و توانمندسازی آن‌ها برای پذیرش تغییر تأکید دارند، همسو است (Akhavan & Heydari, 2007; Long, 2000; Qazi Zadeh Fard & Ataei, 2013).

مدیریت دانش با فراهم کردن بسترهای مناسب برای تسهیم اطلاعات و دانش درون سازمانی، موجب افزایش قابلیت سازمان در شناخت تغییرات و واکنش مناسب به آن‌ها می‌شود. به بیان دیگر، سازمان‌هایی که فرآیندهای مؤثر مدیریت دانش را به کار می‌گیرند، می‌توانند از تجربیات گذشته استفاده کرده و به‌طور نظام‌مند برای تغییرات آینده برنامه‌ریزی کنند. در همین راستا، مطالعات پیشین نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که ساختارهای مدیریت دانش آن‌ها به خوبی توسعه یافته است، در مواجهه با چالش‌های محیطی از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردارند و تصمیمات استراتژیک آن‌ها بر مبنای داده‌های دانش‌بنیان اتخاذ می‌شود (Nyazie & Abounori, 2012; Ranjbar Fard et al., 2013).

همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی دانش‌محور یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر ظرفیت تغییر سازمانی است. این یافته تأیید می‌کند که سازمان‌هایی که ساختار سازمانی آن‌ها بر مبنای مدیریت دانش طراحی شده است، تغییرات را نه تنها تهدید نمی‌دانند، بلکه از آن به‌عنوان فرصتی برای نوآوری و رشد بهره می‌گیرند. این یافته با پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش موجب کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و افزایش پذیرش نوآوری می‌شود، همخوانی دارد (Ashena et al., 2014; Siri & Esmaeili Qalat, 2015).

فناوری اطلاعات نیز به‌عنوان یکی دیگر از زیرساخت‌های کلیدی مدیریت دانش، تأثیر مثبت و معناداری بر ظرفیت تغییر سازمانی نشان داد. استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و سیستم‌های مدیریت دانش موجب تسهیل فرآیندهای تبادل اطلاعات و کاهش فاصله‌های دانشی میان کارکنان و مدیران می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر از این نظر با مطالعاتی که بر نقش فناوری اطلاعات در تقویت یادگیری سازمانی و افزایش آمادگی سازمان‌ها برای تغییر تأکید دارند، همسو است (Khosravi, 2023; Vakil et al., 2022).

در همین راستا، فرهنگ سازمانی دانشی به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های مورد بررسی، تأثیر معناداری بر ظرفیت تغییر سازمانی داشت. سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی آن‌ها بر مبنای دانش طراحی شده است، نه تنها تغییرات را راحت‌تر می‌پذیرند، بلکه به طور فعال به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های تغییر هستند. این یافته با پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی دانش‌محور، نقش مهمی در پذیرش نوآوری و بهبود فرآیندهای تغییر ایفا می‌کند، همخوانی دارد (Bratianu et al., 2023; Salman Al-Oda et al., 2024).

فرآیندهای تخصصی دانش نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل مهم مدیریت دانش، تأثیر قابل توجهی بر ظرفیت تغییر سازمانی داشت. فرآیندهای مؤثر در تسهیم دانش، پردازش اطلاعات، و به کارگیری دانش جدید، موجب افزایش آمادگی سازمان برای تغییر می‌شود. سازمان‌هایی که دارای فرآیندهای مدیریت دانش قوی هستند، از طریق یادگیری مستمر، توانایی بیشتری در انطباق با تغییرات محیطی خواهند داشت. یافته‌های این مطالعه در این زمینه با پژوهش‌های پیشین که نشان داده‌اند فرآیندهای مدیریت دانش به عنوان یک عامل کلیدی در پایداری تغییرات سازمانی عمل می‌کنند، مطابقت دارد (Chen et al., 2023; Ng, 2024).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر تأیید کرد که زیرساخت‌های مدیریت دانش از طریق افزایش توانمندی سازمان در یادگیری، تسهیم و بهره‌برداری از دانش، موجب بهبود ظرفیت تغییر سازمانی می‌شود. این یافته‌ها تأکید می‌کند که سازمان‌های عمومی، از جمله شهرداری‌ها، برای افزایش اثربخشی خود در مواجهه با تغییرات، نیازمند سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش و ایجاد زیرساخت‌های دانشی مناسب هستند. این پژوهش دارای چندین محدودیت بود که باید در تفسیر نتایج در نظر گرفته شود. اول، جامعه آماری پژوهش محدود به کارکنان شهرداری منطقه یک تهران بود که ممکن است نتایج به دیگر مناطق و سازمان‌های دولتی تعمیم‌پذیر نباشد. دوم، این مطالعه از روش پیمایشی و پرسشنامه‌ای استفاده کرده است که ممکن است پاسخ‌های شرکت‌کنندگان تحت تأثیر سوگیری‌های فردی قرار گرفته باشد. سوم، متغیرهای مورد بررسی تنها بخشی از عوامل مؤثر بر ظرفیت تغییر سازمانی بودند و ممکن است متغیرهای دیگری همچون سبک رهبری، سیاست‌های سازمانی، و عوامل اقتصادی نیز بر این پدیده تأثیرگذار باشند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، چندین پیشنهاد برای مطالعات آینده ارائه می‌شود. اول، پیشنهاد می‌شود این مطالعه در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز انجام شود تا امکان تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد. دوم، پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از روش‌های کیفی، به بررسی عمیق‌تر نقش مدیریت دانش در فرآیندهای تغییر سازمانی بپردازند. سوم، پیشنهاد می‌شود متغیرهای دیگری مانند سبک رهبری، هوش هیجانی مدیران، و سیاست‌های تغییر سازمانی نیز به مدل پژوهش افزوده شود تا تصویر جامع‌تری از عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی به دست آید.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای افزایش ظرفیت تغییر خود، باید بر ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش تمرکز کنند. شهرداری‌ها می‌توانند از طریق توسعه سیستم‌های فناوری اطلاعات، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش، و طراحی فرآیندهای کارآمد برای تسهیم و مدیریت دانش، توانایی خود را در مواجهه با تغییرات افزایش دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی برای افزایش آگاهی کارکنان در زمینه مدیریت دانش برگزار شود تا آن‌ها بتوانند به طور فعال در فرآیندهای تغییر مشارکت کنند.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن 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

- Abbas, J., & Kumari, K. (2023). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426-451. <https://doi.org/10.1108/JEAS-03-2021-0046>
- Ahmadi, R., & Saffari, H. (2024). The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 13-20. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022216.1009>
- Akhavan, P., & Heydari, S. (2007). Customer Knowledge Management: An Approach to Gaining Competitive Advantage. *Future Management*, 5(18), 24-40. <https://www.sid.ir/paper/147447/en>
- Alipour Darvishi, Z. (2014). Compound Model of Islamic Azad University Academic Member's Intent to Knowledge Sharing with the Approach of Perceptual Factors. *Journal of Information Technology Management*, 6(1), 107-126. https://jitm.ut.ac.ir/article_50053.html
- Ashena, M., Asgari, N., Moradi Saleh, A., & Ghafouri, D. (2014). The Role of Organizational Culture in Facilitating Knowledge Management Practices. *Journal of Information Technology Management*, 5(4), 1-22. https://jitm.ut.ac.ir/article_36051.html
- Bahari, B., & Taheri Rouzbahani, M. (2023). Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 106-121. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.392785.1082>
- Bratianu, C., Stănescu, D. F., & Mocanu, R. (2023). The mediating role of customer knowledge management on the innovative work behavior and product innovation relationship. *Kybernetes*, 52(11), 5353-5384. <https://doi.org/10.1108/K-09-2021-0818>
- Chen, G., Zhang, J., Tan, W., Zhang, S., & Yan, B. (2023). Customer knowledge management competence evaluation of agritourism enterprises by using the balanced scorecard and fuzzy-AHP: Evidence from Chengdu-Chongqing economic circle. *PLoS One*, 18(2), e0280482. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280482>
- Dyer, G., & McDonough, B. (2001). *The State of KM*. http://www.destinationcrm.com/km/dcrm_km_article.asp?id=822&ed=5%2F1%2F01
- Hosseini Abadi, H., Rahimi Farimani, M., Mokhamli, A., & Yazdi, M. (2021). Professional Knowledge Management Based on the Dynamic Nature of Organizational Knowledge. 2nd International Conference on Challenges and New Solutions in Industrial Engineering, Management, and Accounting, Damghan,

- Khosravi, A. R. M. (2023). Challenges and Stages of Customer Knowledge Management Development in Organizations. *Journal of Computing and Distributed Systems*, 5(2), 62-74. https://www.jcds.ir/article_190893.html
- Long, J. C. (2000). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-57. <https://doi.org/10.1108/13673270110384392>
- Moumivand, H. (2019). Examining the Factors Facilitating the Implementation of Knowledge Management in the Kermanshah Telecommunication Company. *Iranian Journal of Information and Communication Technology*, 7(25), 87-98. <https://jour.aicti.ir/en/Article/1360/FullText>
- Ng, K. S. P. (2024). How Customer Knowledge Management Helps Retain Fitness Club Members: A Mediating Effect of Relationship Quality. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25(2), 360-381. <https://doi.org/10.1108/ijsms-07-2023-0136>
- Nyazie, A., & Abounori, A. (2012). Ranking of Selected Universities Based on Infrastructures of Knowledge Management. *Journal of Daneshvar*, 1(50), 263-286. https://cs.shahed.ac.ir/article_2153.html
- Qazi Zadeh Fard, S. Z., & Ataei, S. S. (2013). Knowledge Management as a Factor in Organizational Effectiveness: An Analysis of the Role of Knowledge Acquisition and Experience in Organizations. *Development Quarterly*, 8(21). <https://elmnet.ir/doc/1556982-45112>
- Rakhshani, J., & Gheibi, B. (2015). A Review of the Concept of Knowledge Management in Organizations. International Conference on Management and Economics in the 21st Century,
- Ranjbar Fard, M., Aghdasi, M., Albadvi, A., & Hassanzadeh, M. (2013). Knowledge Management Barriers Identification for the Four Kinds of Business Processes. *Journal of Information Technology Management*, 5(1), 61-88. https://jitm.ut.ac.ir/article_30051.html
- Sajedi Far, A. A., Esfidani, M. R., & Vahdatzad, M. H. (2012). The Effect of Electronic Services Quality on Trust-Building in Online Customers of Tehran's Brokerage Firms. *Journal of Information Technology Management*, 4(11), 92-69. https://jitm.ut.ac.ir/article_25001.html
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Siri, R., & Esmaeili Qalat, B. (2015). The Role of Knowledge Management in Achieving Competitive Advantage in Organizations. *Scientific-Research Quarterly on Global Challenges*, 1(3).
- Teimourian, M. S., Khodayari, B., & Saeedi, H. (2023). Providing a Customer Relationship Management Model with Emphasis on Customer Knowledge Management in the Banking Industry. *Journal of Advertising and Sales Management*, 4(2), 253-273. https://asm.pgu.ac.ir/article_703779.html
- Vakil, S. M. R., Teymoor Nejad, K., Motadel, M. R., & Moammadi, M. (2022). *Presenting a Conceptual framework of Customer Relationship Management in Electronic Banking with Emphasis on Using Business Intelligence Tools (Case Study: Sepah Bank and Merged Banks)* (Vol. 26). Tarbiat Modares University. https://mri.modares.ac.ir/article_590_c0f68c50b42743c523713a4980d6ba98.pdf