



Research Article

## Knowledge Management in Higher Education: A Meta-synthesis of Success Factors, Challenges, and Implementation Strategies

MohammadHosein Zerafati <sup>1</sup> Reza Hosseinpour <sup>2\*</sup>

1. Researcher, Center for Educational Science and Technology, Imam Hossein University, Tehran, Iran. E-mail: [mhzerafati@gmail.com](mailto:mhzerafati@gmail.com)

2. Corresponding author: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Social and Cultural Sciences, Imam Hossein Comprehensive University, Tehran, Iran. E-mail: [hosseinpour\\_reza@yahoo.com](mailto:hosseinpour_reza@yahoo.com)

Submit: 18 August 2024; Revised: 6 November 2024; Accepted: 21 December 2024; Published: 21 December 2024

### Abstract

**Purpose:** This study aims to conduct a comprehensive qualitative meta-synthesis of knowledge management implementation in higher education institutions, focusing on identifying critical success factors, challenges, and implementation strategies. The research seeks to develop an integrated framework that captures the multifaceted nature of knowledge management in academic settings while providing practical guidelines for successful implementation.

**Methodology:** The study employs a systematic qualitative meta-synthesis methodology following Sandelowski and Barroso's (2006) seven-step approach. From an initial pool of 80 articles published between 2018 and 2023, nine high-quality studies were selected through rigorous inclusion criteria. The research utilized systematic database searches across Web of Science, Scopus, and Google Scholar. The selected studies were analyzed using qualitative content analysis to identify recurring themes, patterns, and relationships. The Critical Appraisal Skills Programme (CASP) was employed to ensure methodological rigor, and peer review was used to enhance the reliability of the findings.

**Findings:** The meta-synthesis revealed five critical success factors for knowledge management implementation in higher education:

1. Supportive organizational culture emerged as the most crucial factor, emphasizing the need for trust, transparency, and continuous learning values.
2. Information technology infrastructure was identified as essential for facilitating knowledge storage, retrieval, and sharing.
3. Senior management support was found to be vital for resource allocation and strategic alignment.
4. Reward and motivation systems were recognized as crucial for encouraging knowledge-sharing behaviors.
5. Flexible organizational structure was determined to be necessary for facilitating cross-departmental collaboration and knowledge flow.

The study also identified significant challenges, including:

- Resistance to change among academic staff
- Lack of knowledge-sharing culture
- Resource constraints (both financial and human)
- Bureaucratic organizational structures
- Limited understanding of knowledge management benefits

Implementation strategies were categorized into three main areas:

1. Cultural interventions (fostering trust, promoting collaboration)
2. Structural modifications (creating knowledge management roles, establishing communities of practice)
3. Technological solutions (implementing knowledge management systems, developing digital repositories)

The research culminated in developing a comprehensive conceptual model that illustrates the interrelationships between success factors, challenges, and implementation strategies in academic knowledge management.

**Research limitations:** Several limitations should be considered:

- The relatively small sample size of nine studies may not capture all relevant perspectives
- Geographic concentration of studies in specific regions may limit global generalizability
- Lack of access to raw data from primary studies restricted certain types of analysis
- Temporal limitations of selected studies may not reflect the most recent developments
- Methodological variations across studies complicated direct comparisons

These limitations suggest opportunities for future research, including:

- Longitudinal studies examining long-term impacts of knowledge management initiatives
- Cross-cultural comparative studies of knowledge management implementation
- Investigation of emerging technologies' impact on academic knowledge management
- Studies focusing on knowledge management's role in achieving sustainable development goals
- Research on the relationship between knowledge management and intellectual capital in universities

**Practical implications:** The study provides several actionable recommendations for higher education institutions:

1. Develop comprehensive knowledge management strategies aligned with institutional objectives
2. Implement targeted training programs to enhance awareness and skills
3. Design appropriate incentive systems to encourage knowledge sharing
4. Review and modify organizational structures to facilitate knowledge flow
5. Invest in suitable information technology infrastructure
6. Create specialized knowledge management roles and teams
7. Establish regular knowledge-sharing sessions across departments
8. Develop knowledge repositories and information banks
9. Implement mentoring programs for tacit knowledge transfer
10. Regular assessment of knowledge management effectiveness

The findings emphasize the need for a holistic approach that addresses cultural, structural, and technological dimensions simultaneously. The study provides practical guidelines for academic leaders and administrators implementing knowledge management initiatives.

**Originality/value:** This meta-synthesis offers several unique contributions to the field:

1. Provides a comprehensive and integrated perspective on knowledge management in higher education by synthesizing recent qualitative research
2. Develops a novel conceptual framework that captures the dynamic relationships between success factors, challenges, and implementation strategies
3. Offers practical, evidence-based recommendations for academic institutions
4. Identifies gaps in current understanding and suggests directions for future research
5. Addresses the complex interplay between organizational culture, technology, and human factors in academic knowledge management
6. Contributes to the theoretical understanding of knowledge management in educational contexts
7. Presents a systematic analysis of implementation challenges and corresponding solutions

The study's value lies in its synthesis of diverse perspectives and experiences, providing a robust foundation for both theoretical advancement and practical application in higher education knowledge management. It serves as a valuable resource for academic leaders, administrators, and researchers working to enhance knowledge management practices in higher education institutions.

The findings underscore the importance of adopting a systemic, long-term approach to knowledge management implementation, recognizing that success requires careful attention to cultural, structural, and technological factors. This research contributes to both the theoretical understanding of knowledge management in academic settings and provides practical guidance for its implementation.

**Keywords:** Knowledge Management, Higher Education, Qualitative Meta-synthesis, Key Success Factors, Implementation Challenges, Knowledge Sharing, Organizational Culture

---

**Cite this article:** MohammadHosein Zerafati ; Reza Hosseinpour. (2024). Knowledge Management in Higher Education: A Meta-synthesis of Success Factors, Challenges, and Implementation Strategies. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7 (3) , 77-104. <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1792>

---

© 2024 The Authors. *Strategic Management of Organizational Knowledge* published by Imam Hussein University. This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

---

## Funding

The research was conducted without any external funding or financial support.

## Author contributions

All authors contributed equally to this research.

## Conflicts of interest

The authors declare that they have no known competing financial interests or personal relationships that could have influenced the work reported in this paper.

## Acknowledgements

The authors would like to thank those who provided constructive comments that helped improve this paper.



مقاله اصیل

## مدیریت دانش در آموزش عالی: فراترکیبی بر عوامل موفقیت، چالش‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی

محمدحسین ظرافتی<sup>۱</sup> ✉ رضا حسین پور<sup>۲\*</sup> ✉

E-mail: [mhzerafati@gmail.com](mailto:mhzerafati@gmail.com)

۱. پژوهشگر مرکز علم و فناوری تربیت و آموزش دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

E-mail: [hosseinpour\\_reza@yahoo.com](mailto:hosseinpour_reza@yahoo.com)

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم اجتماعی و فرهنگی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۲۸ مرداد ۱۴۰۳؛ تاریخ بازنگری: ۱۶ آبان ۱۴۰۳؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱ دی ۱۴۰۳؛ تاریخ انتشار: ۱ دی ۱۴۰۳

### چکیده

**زمینه/هدف:** این پژوهش به بررسی جامع مدیریت دانش در آموزش عالی می‌پردازد. هدف اصلی، شناسایی عوامل موفقیت، چالش‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

**روش پژوهش:** رویکرد این پژوهش، فراترکیب کیفی بوده و جامعه آماری شامل مطالعات مرتبط با مدیریت دانش در آموزش عالی بین سال‌های ۲۰۱۸ الی ۲۰۲۳ است. نمونه تحقیق، ۹ مقاله منتخب از بین ۸۰ مقاله بررسی شده از پایگاه‌های علمی معتبر بین‌المللی می‌باشد که دلیل انتخاب این تعداد مقاله، تحلیل دقیق‌تر در چارچوب زمانی و منابع موجود است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های (Web of Science, Scopus, Google Scholar) انجام شده است. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است.

**یافته‌های پژوهش:** یافته‌ها نشان می‌دهد عوامل کلیدی موفقیت، شامل فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، حمایت مدیران ارشد، سیستم پاداش و ساختار سازمانی منعطف است. چالش‌های اصلی عبارتند از مقاومت در برابر تغییر، فقدان فرهنگ اشتراک دانش و کمبود منابع. در نهایت، پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش نیازمند رویکردی جامع است که ابعاد سازمانی، فرهنگی، فناورانه و انسانی را در بر می‌گیرد. پیشنهاد می‌شود مؤسسات آموزش عالی استراتژی جامع مدیریت دانش تدوین کرده و برنامه‌های آموزشی، انگیزشی و فناورانه متناسب را اجرا نمایند.

**نتیجه‌گیری:** یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای موفقیت مدیریت دانش، ایجاد و تقویت فرهنگ اشتراک دانش در محیط دانشگاهی است. این امر مستلزم ترویج ارزش‌های مشارکت و همکاری در میان اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان است. فرهنگ اشتراک دانش باید به‌عنوان یک ارزش محوری در دانشگاه نهادینه شود تا افراد انگیزه کافی برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات خود داشته باشند.

**اصالت/ارزش:** دانشگاه‌ها باید سرمایه‌گذاری مناسبی در این حوزه انجام دهند تا بستر فناورانه لازم برای خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد دانش فراهم شود. حمایت و تعهد مدیران ارشد دانشگاه نیز عامل کلیدی دیگری است که نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش دارد. رهبران دانشگاهی باید اهمیت استراتژیک مدیریت دانش را درک کرده و منابع و امکانات لازم را در اختیار آن قرار دهند.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش عالی، اشتراک دانش، چالش‌های پیاده‌سازی، عوامل کلیدی موفقیت، فرهنگ سازمانی، فراترکیب کیفی، مدیریت دانش.

### مقدمه و بیان مسئله

مدیریت دانش به‌عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه علمی و فناورانه کشور، نیازمند همکاری و هماهنگی میان بخش‌های مختلف نظام علم و فناوری است. در این میان، دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری (عتف) نقشی کلیدی و تعیین‌کننده ایفا می‌کنند. دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز اصلی تولید و انتقال دانش، نقشی محوری در فرایند مدیریت دانش دارند. این نهادها با بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی خود، به تولید، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و کاربردی‌کردن دانش می‌پردازند (Rahnavard Ahan & Mohammadi, 2009). دانشگاه‌های ایران

در سال‌های اخیر، گام‌های مؤثری در جهت پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش برداشته‌اند. به‌عنوان مثال، می‌توان به ایجاد پایگاه‌های داده علمی، راه‌اندازی سامانه‌های مدیریت پژوهش و فناوری، و برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه مدیریت دانش اشاره کرد. پژوهشگاه‌ها نیز به‌عنوان مراکز تخصصی تحقیق و توسعه، نقش مهمی در چرخه مدیریت دانش ایفا می‌کنند. این مراکز با تمرکز بر حوزه‌های خاص علمی و فناوری، به تولید دانش تخصصی و کاربردی می‌پردازند. پژوهشگاه‌ها با ایجاد ارتباط میان دانشگاه‌ها و صنعت، نقش پل ارتباطی را در انتقال و تبادل دانش ایفا می‌کنند (Shekari, Esmaili Givi & Keshavarz, 2016). به‌عنوان نمونه، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) با راه‌اندازی سامانه‌های ملی اطلاعات علمی و پژوهشی، گام مهمی در جهت مدیریت و اشاعه دانش در سطح ملی برداشته است. شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری (عتف) به‌عنوان بالاترین نهاد سیاست‌گذاری در حوزه علم و فناوری کشور، نقشی راهبردی در مدیریت کلان دانش ایفا می‌کند. این شورا با تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های کلان در زمینه توسعه علمی و فناوری، چارچوب‌های اصلی مدیریت دانش در سطح ملی را تعیین می‌کند (Supreme Council of Science, Research and Technology, 2022). از جمله اقدامات مهم این شورا می‌توان به تدوین نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌گذاری در زمینه ارتباط دانشگاه و صنعت، و حمایت از طرح‌های کلان ملی اشاره کرد که همگی در راستای بهبود مدیریت دانش در سطح ملی هستند.

با این حال، علی‌رغم اهمیت روزافزون مدیریت دانش در آموزش عالی، پیاده‌سازی موفق آن در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی با چالش‌ها و موانع متعددی روبرو است. مطالعات نشان می‌دهد که عواملی همچون فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، حمایت مدیریت ارشد، ساختار سازمانی منعطف و مشوق‌های انگیزشی از جمله مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش در آموزش عالی هستند. از سوی دیگر، موانعی مانند مقاومت در برابر تغییر، فقدان فرهنگ اشتراک دانش، کمبود منابع مالی و انسانی، و عدم درک صحیح از مفهوم و مزایای مدیریت دانش، چالش‌های اصلی پیشروی مؤسسات آموزش عالی در این مسیر به شمار می‌روند (Rohajawati et al., 2016).

اجرای مدیریت دانش در آموزش عالی نیازمند رویکردی جامع و سیستماتیک است که شامل راهکارهای کلیدی متعددی می‌شود: ایجاد فرهنگ اشتراک دانش، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، آموزش و توانمندسازی کارکنان، تدوین استراتژی‌های همسو با اهداف سازمانی، و ارزیابی مستمر فرایندها. افزون بر این، تقویت همکاری دانشگاه با صنعت و جامعه، بهره‌گیری از تجارب موفق و بومی‌سازی آنها، و استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و اینترنت اشیا در این زمینه ضروری است.

پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش در آموزش عالی می‌تواند دستاوردهای مهمی داشته باشد. داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) بر ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش از طریق اشتراک‌گذاری دانش، دسترسی به منابع علمی و تبادل تجربیات تأکید می‌کنند (Davenport & Prusak, 1998). طبق نظر نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، افزایش بهره‌وری با جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها و استفاده بهینه از منابع حاصل می‌شود (Nonaka & Takeuchi, 1995). چن و هوانگ (۲۰۰۹) بر نقش مدیریت دانش در تقویت نوآوری از طریق تعامل بین‌رشته‌ای تأکید دارند (Chen & Huang, 2009). همچنین، اتزکوویتز و لیدسدورف (۲۰۰۰) بهبود ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه را از طریق انتقال دانش و فناوری مطرح می‌کنند (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). پوخارل و چوی (۲۰۱۵) بر اهمیت حفظ و انتقال دانش ضمنی اعضای هیئت‌علمی تأکید دارند (Pokharel & Choi, 2015). رامبه و ون درولده (۲۰۱۷) معتقدند مدیریت دانش به ارتقای جایگاه بین‌المللی دانشگاه‌ها کمک می‌کند (Rambe & Van Der Velde, 2017) و فونگ و چوی (۲۰۰۹) نیز تسهیل همکاری‌های بین‌رشته‌ای و بین‌المللی را از دستاوردهای مهم آن می‌دانند (Fong & Choi, 2009).

در مجموع، پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش در نظام آموزش عالی می‌تواند منجر به تحولی اساسی در عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شود. این تحول نه تنها در بعد آموزشی و پژوهشی، بلکه در ابعاد مدیریتی، اقتصادی و اجتماعی نیز قابل‌مشاهده خواهد بود. با این حال، لازم به ذکر است که دستیابی به این دستاوردها مستلزم برنامه‌ریزی دقیق، ایجاد زیرساخت‌های مناسب و فرهنگ‌سازی در سطح سازمانی است (Lee & Choi, 2003).

طبق مطالعات متعدد دامدار (۲۰۱۵)؛ مساعده و همکاران (۲۰۱۷)؛ الکردی و همکاران (۲۰۱۸)؛ الزی و بامبر (۲۰۲۲)، عدم توجه به مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی پیامدهای منفی متعددی دارد (Elezi & Al-Kurdi et al., 2018; Masa'deh et al., 2017; Dhamdhare, 2015). این پیامدها شامل فقدان نوآوری و کاهش مزیت رقابتی، استفاده ناکارآمد از منابع و تکرار تلاش‌ها، از دست دادن دانش سازمانی با رفتن یا بازنشستگی کارکنان، و ناتوانی در دستیابی به اهداف پایداری است. همچنین، تصمیم‌گیری ضعیف به دلیل عدم دسترسی به دانش حیاتی، محدود شدن همکاری‌های بین بخشی و بین‌رشته‌ای، کاهش کیفیت و خروجی تحقیقات، دشواری در سازگاری با تغییرات، افت

کیفیت آموزشی به دلیل عدم دسترسی به آخرین دانش و شیوه‌ها، و از دست دادن فرصت‌های تأثیرگذاری اجتماعی از دیگر پیامدهای منفی عدم توجه به مدیریت دانش در آموزش عالی است.

به طور خلاصه، عدم اجرای مدیریت دانش می‌تواند به طور قابل توجهی عملکردهای اصلی دانشگاه یعنی آموزش، تحقیق و تعامل اجتماعی را مختل کند. این امر اثربخشی کلی سازمانی، ظرفیت نوآوری و توانایی تحقق مأموریت مؤسسه را کاهش می‌دهد.

در مجموع، اجرای موفق مدیریت دانش در آموزش عالی می‌تواند منجر به بهبود کیفیت آموزش و پژوهش، افزایش بهره‌وری، تقویت نوآوری، و ارتقای جایگاه رقابتی مؤسسات آموزش عالی شود. با این حال، دستیابی به این مهم نیازمند تعهد بلندمدت، برنامه‌ریزی دقیق و مشارکت فعال تمامی ذی‌نفعان است. شناسایی دقیق عوامل کلیدی موفقیت، موانع و راهکارهای اجرایی متناسب با شرایط هر مؤسسه می‌تواند راهگشای حرکت موفق در این مسیر باشد.

این پژوهش باهدف ارائه تصویری جامع از وضعیت مدیریت دانش در آموزش عالی، از طریق فراترکیب مطالعات پیشین انجام شده است. بررسی نظام‌مند پژوهش‌های صورت‌گرفته در این حوزه می‌تواند به درک بهتر چالش‌ها و فرصت‌های پیشرو کمک نماید و مبنایی برای پژوهش‌های آتی و اقدامات عملی در راستای بهبود مدیریت دانش در آموزش عالی فراهم آورد. نتایج این مطالعه می‌تواند مورد استفاده سیاست‌گذاران، مدیران و پژوهشگران حوزه آموزش عالی قرار گیرد.

علی‌رغم اهمیت روزافزون مدیریت دانش در آموزش عالی و انجام مطالعات متعدد در این زمینه، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که هنوز شکاف‌های نظری و عملی قابل توجهی در این حوزه وجود دارد:

۱. فقدان دیدگاه جامع و یکپارچه: اکثر مطالعات پیشین بر جنبه‌های خاصی از مدیریت دانش در آموزش عالی تمرکز کرده‌اند و کمتر به ارائه تصویری جامع و یکپارچه از این موضوع پرداخته‌اند. این امر منجر به درک ناقص از پیچیدگی‌های مدیریت دانش در محیط آموزش عالی شده است.

۲. محدودیت در بررسی‌های بین فرهنگی: بسیاری از مطالعات در زمینه مدیریت دانش در آموزش عالی، محدود به بافت فرهنگی خاصی بوده‌اند. این امر مانع از درک جامع تأثیرات فرهنگی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح جهانی شده است.

۳. کمبود مطالعات طولی: اکثر پژوهش‌های موجود، مقطعی بوده و کمتر به بررسی روند تکاملی پیاده‌سازی مدیریت دانش در طول زمان پرداخته‌اند. این امر درک ما را از چالش‌های بلندمدت و تغییرات پویای مدیریت دانش در آموزش عالی محدود کرده است.

۴. عدم توجه کافی به تعامل عوامل: اگرچه مطالعات متعددی به بررسی عوامل موفقیت و چالش‌های مدیریت دانش پرداخته‌اند، اما کمتر به تعامل پیچیده این عوامل و تأثیر متقابل آنها بر یکدیگر توجه شده است.

۵. محدودیت در ارائه راهکارهای عملی: بسیاری از مطالعات بر شناسایی چالش‌ها متمرکز بوده‌اند، اما کمتر به ارائه راهکارهای عملی و قابل اجرا برای غلبه بر این چالش‌ها پرداخته‌اند.

و نوآوری پژوهش حاضر در پاسخ به این شکاف‌های نظری و عملی به شرح زیر است:

۱. رویکرد جامع و سیستمی: این پژوهش با استفاده از فراترکیب، به ارائه تصویری جامع و یکپارچه از وضعیت مدیریت دانش در آموزش عالی می‌پردازد. این رویکرد امکان درک بهتر ارتباطات پیچیده میان عوامل مختلف را فراهم می‌آورد.

۲. بررسی بین فرهنگی: با تحلیل مطالعات انجام شده در کشورهای مختلف، این پژوهش به درک بهتر تأثیرات فرهنگی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در آموزش عالی کمک می‌کند.

۳. تحلیل روند: با بررسی مطالعات انجام شده در بازه زمانی گسترده، این پژوهش امکان شناسایی روندها و تغییرات در حوزه مدیریت دانش در آموزش عالی را فراهم می‌آورد.

۴. تحلیل تعاملی عوامل: این پژوهش به بررسی تعامل پیچیده میان عوامل موفقیت، چالش‌ها و راهکارها می‌پردازد و تصویری جامع‌تر از پویایی‌های مدیریت دانش در آموزش عالی ارائه می‌دهد.

۵. ارائه چارچوب عملی: علاوه بر شناسایی چالش‌ها، این پژوهش به ارائه راهکارهای عملی و قابل اجرا برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در آموزش عالی می‌پردازد.

۶. بومی‌سازی یافته‌ها: باتوجه‌به بافت خاص آموزش عالی ایران، این پژوهش به بومی‌سازی یافته‌های جهانی و ارائه راهکارهایی متناسب با شرایط کشور می‌پردازد.

در مجموع، این پژوهش با پر کردن شکاف‌های موجود در ادبیات، به ارائه درکی عمیق‌تر و کاربردی‌تر از مدیریت دانش در آموزش عالی می‌پردازد. نتایج این مطالعه می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری‌ها و اقدامات عملی در راستای بهبود مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی فراهم آورد. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است که عوامل موفقیت، چالش‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در آموزش عالی چیست؟

## ادبیات نظری

مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی نظام‌مند برای مدیریت دارایی‌های دانشی سازمان‌ها، در سال‌های اخیر اهمیت ویژه‌ای یافته است. بر اساس تعریف پروس (۲۰۱۹)، این مفهوم شامل فرآیندهای شناسایی، کسب، سازماندهی، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش در سازمان است (Prusak, Nonaka & Takeuchi, 2007). نوناکا و تاکوچی (۲۰۰۷) نیز بر نقش این فرآیندها در دستیابی به اهداف سازمانی تأکید کرده‌اند (Nonaka & Takeuchi, 2007). از منظر مدیریت استراتژیک، نظریه منبع‌محور بارنی و آریکان (۲۰۰۵) دانش را منبعی استراتژیک با ویژگی‌های ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید می‌داند (Barney & Arikan, 2005). نظریه دانش‌محور Grant نیز با توسعه این دیدگاه، بر اهمیت یکپارچه‌سازی دانش تخصصی در سازمان تأکید می‌کند.

در حوزه آموزش عالی، رولی (۲۰۰۰) دو نوع دانش را شناسایی کرده است: دانش آشکار (مانند مقالات و کتاب‌ها) که به راحتی قابل انتقال است، و دانش ضمنی (مانند تجربیات و مهارت‌های اعضای هیأت‌علمی) که انتقال آن دشوارتر است (Rowley, 2000). مدیریت اثربخش هر دو نوع دانش برای موفقیت مؤسسات آموزش عالی ضروری است.

مدیریت دانش در آموزش عالی مفهومی چندبُعدی است که تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است. کیدول و همکاران (۲۰۰۰) آن را فرایند تبدیل اطلاعات و دارایی‌های فکری به ارزش پایدار و پیوند دانش ضمنی و صریح در محیط دانشگاهی می‌دانند (Kidwell et al., 2000). زارع (۲۰۱۴) بر هماهنگ‌سازی سیستماتیک فعالیت‌های سازمانی برای مدیریت دانش تأکید می‌کند (Zare, 2014)، درحالی‌که مایر و رموس (۲۰۰۲) بر فرایندها و استراتژی‌های هدفمند در راستای ارتقای کیفیت دانشگاهی متمرکز هستند (Maier & Remus).

صدری (۲۰۱۸) تعریف جامع‌تری ارائه می‌دهد که شامل استفاده از فناوری‌های نوین، فرهنگ سازمانی مناسب و ساختارهای منعطف برای بهبود عملکرد دانشگاه در حوزه‌های مختلف است (Sadri, 2018). در نهایت، حجتی و همکاران (۱۳۹۷) بر نقش مدیریت دانش در شناسایی، ثبت، سازماندهی، تسهیم و به‌کارگیری دانش و تجربیات در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی و اجرایی برای دستیابی به اهداف دانشگاهی تأکید می‌کنند (Hojjati et al., 2018).

ارکان نظام آموزش عالی نقش مهمی در توسعه کشورها دارد و شامل بخش‌های زیر است:

ساختار سازمانی و مدیریتی: در ایران، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و شورای عالی انقلاب فرهنگی متولیان اصلی هستند (The Law on Objectives, 2004). در سطح جهانی، از ساختار متمرکز (مانند فرانسه) تا غیرمتمرکز (مانند آمریکا) متغیر است (Altbach et al., 2019).

مؤسسات آموزش عالی: در ایران شامل دانشگاه‌های دولتی، آزاد، پیام‌نور، غیرانتفاعی و علمی - کاربردی است (Farasatkah, 2019). در آمریکا نیز تنوع مشابهی از کالج‌های دوساله تا دانشگاه‌های تحقیقاتی وجود دارد (Eckel & King, 2004).

نظام آموزشی: در ایران شامل دوره‌های کاردانی تا دکتری است. در اروپا، نظام بولونیا ساختار سه‌مرحله‌ای را برای هماهنگی بیشتر ترویج می‌کند (European Higher Education Area, 2020).

پژوهش و تولید علم: در ایران علی‌رغم وجود مراکز تحقیقاتی متعدد، چالش‌هایی مانند کمبود بودجه وجود دارد (Ghaneirad, 2000). در کشورهای پیشرفته، مدل ماریچ سه‌گانه (ارتباط دانشگاه، صنعت و دولت) منجر به افزایش نوآوری شده است (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

تأمین مالی: در ایران عمدتاً از طریق بودجه دولتی انجام می‌شود، اگرچه تلاش‌هایی برای افزایش درآمدهای اختصاصی صورت‌گرفته است (Naderi, 2021). در سطح جهانی، از مدل کاملاً دولتی (مانند آلمان) تا مدل‌های مبتنی بر شهریه (مانند آمریکا و انگلستان) متغیر است (Johnstone & Marcucci, 2010).

بین‌المللی‌سازی: در ایران علی‌رغم تلاش‌ها، هنوز با چالش‌هایی مواجه است (Fathi Vajargah et al., 2012). در سطح جهانی، به‌عنوان یک‌روند اصلی شامل تبادل دانشجو و استاد و برنامه‌های مشترک بین‌المللی است (Knight, 2003).

ارزیابی و تضمین کیفیت: در ایران توسط سازمان سنجش و مرکز نظارت وزارت علوم انجام می‌شود و نیازمند بهبود است (Bazargan Harandi, 2022). در آمریکا، آژانس‌های مستقل اعتباربخشی این نقش را ایفا می‌کنند (Eaton, 2015).

موفقیت در پیاده‌سازی این ارکان و مدیریت دانش در آموزش عالی، نیازمند تعهد بلندمدت، تغییر فرهنگی و سرمایه‌گذاری مناسب است (Choy & Suk, 2005).

## پیشینه پژوهش

مطالعات متعددی به بررسی مدیریت دانش در آموزش عالی پرداخته‌اند. دوی رامچاندران و همکاران (۲۰۱۳) سه عامل کلیدی موفقیت را شناسایی کردند: فرهنگ سازمانی مناسب، زیرساخت فناوری اطلاعات و حمایت مدیران ارشد (Devi Ramachandran et al., 2013).

در مقابل، فول وود و رولی (۲۰۱۳) سه مانع اصلی را برجسته کردند: مقاومت در برابر تغییر، فقدان انگیزه و ضعف زیرساخت. به گفته آنها، غلبه بر این موانع نیازمند تغییرات اساسی در ساختار و فرهنگ دانشگاه‌هاست (Fullwood & Rowley, 2013).

رحمان و اقبال (۲۰۲۰) نشان دادند که مدیریت دانش موفق می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و افزایش بهره‌وری پژوهشی منجر شود (Rehman & Iqbal, 2020). کردی (۲۰۲۴) بر نقش مثبت فناوری اطلاعات تأکید کرد (Kurdi, 2024)، اما خلیجی و رابرتز (۲۰۱۲) هشدار دادند که تمرکز بیش از حد بر فناوری ممکن است به غفلت از ابعاد انسانی و فرهنگی بینجامد و بر لزوم ایجاد تعادل بین رویکردهای فنی و اجتماعی تأکید کردند (Khilji & Roberts, 2012).

حسنی‌آهنگر و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی نقش دانشگاه‌ها در مدیریت دانش نظام مسائل تمدن نوین اسلامی پرداختند. آنها با تحلیل مضمون بیانات امام خامنه‌ای، الگویی متشکل از دو عنصر اصلی ارائه دادند: ۱. هسته دانا: شامل مراکز علم و فناوری، مدیریت و رهبری، تجاری‌سازی و انتقال فناوری، و مطالعات آینده‌پژوهی و نوآوری. ۲. شبکه توانا: متشکل از شبکه دانشگاه‌ها، نخبگان و فرهیختگان، دانشمندان و شرکت‌های دانش‌بنیان. یافته‌ها نشان می‌دهد دانشگاه‌ها می‌توانند با این الگو، نقش حلقه واسط بین نظام مسائل تمدن اسلامی و مراکز علمی را ایفا کنند. پیشنهاد شده است که دانشگاه‌ها با تعیین مأموریت تمدنی، ایجاد میزهای تخصصی و توسعه شبکه‌های مرتبط، این نقش را تقویت کنند (Hassani Ahangar et al., 2024).

تولایی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با استفاده از مدل EFQM 2020 پرداختند. تحلیل داده‌های ۶۷ متخصص با روش معادلات ساختاری نشان داد: ۱. فرهنگ سازمانی و رهبری تأثیر مثبت قوی (۰/۷۱) بر مدیریت دانش و تأثیر بسیار قوی (۰/۷۸) بر تعامل با ذینفعان دارد. ۲. تعامل با ذینفعان تأثیر مثبت اما ضعیف (۰/۱۴) بر مدیریت دانش دارد. ۳. مدیریت دانش تأثیر مثبت قابل توجه (۰/۶۳) بر عملکرد راهبردی و عملیاتی سازمان دارد. یافته‌ها بر اهمیت فرهنگ سازمانی، رهبری و تعامل با ذینفعان در استقرار موفق مدیریت دانش تأکید دارد و پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تقویت این عوامل، زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم کنند (Tavallaee et al., 2021).

فتح‌آبادی (۲۰۲۲) در پژوهشی تأثیر مدیریت دانش و گرایش کارآفرینانه بر انتقال فناوری بین دانشگاه و صنعت را بررسی کردند. تحلیل داده‌های ۲۳۴ نفر از کارشناسان شرکت زامیاد و دانشجویان دانشگاه تهران نشان داد که: ۱. مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معناداری بر انتقال فناوری دارد. ۲. مدیریت دانش از طریق تقویت گرایش کارآفرینانه، به طور غیرمستقیم نیز بر انتقال فناوری اثرگذار است. ۳. سازمان‌های با گرایش کارآفرینانه قوی‌تر، فناوری‌های دانشگاهی را بهتر می‌پذیرند. محققان پیشنهاد می‌کنند سازمان‌های صنعتی برای بهبود انتقال فناوری، باید چرخه مدیریت دانش را تکمیل و گرایش کارآفرینانه را تقویت کنند تا ارتباط دانشگاه و صنعت مستحکم‌تر شود (Fathabadi, 2022).

مادوشی و نیازی (۲۰۱۱) در پژوهشی، سطح مدیریت دانش را در ۹ دانشگاه ایران (تهران، اصفهان، تربیت‌مدرس، الزهراء، مازندران، گیلان، یزد، اراک و رازی) با نمونه ۳۵۳ نفری از اعضای هیئت‌علمی بررسی کردند. نتایج نشان داد که میانگین شاخص‌های شش‌گانه مدیریت دانش (خلق، تبدیل، اکتساب، ذخیره‌سازی، توزیع و به‌کارگیری دانش) در تمام دانشگاه‌ها پایین‌تر از حد متوسط است و تفاوت معناداری بین دانشگاه‌ها وجود ندارد. محققان پیشنهاد کردند با مطالعه دانشگاه‌های موفق، راهکارهای عملی مدیریت دانش شناسایی شود (Madhooshi & Niazi, 2011).

ابونوری و همکاران (۲۰۱۱) زیرساخت‌های مدیریت دانش را در ۵ دانشگاه (مازندران، گیلان، تهران، تربیت‌مدرس و فردوسی) با نمونه ۳۴۶ نفری از اعضای هیئت‌علمی بررسی کردند. نتایج نشان داد: ۱. زیرساخت‌های فنی در همه دانشگاه‌ها به جز مازندران و گیلان مناسب است. ۲. عوامل



مدیریتی و فرهنگ سازمانی در همه دانشگاه‌ها پایین‌تر از حد میانگین است. ۳. متغیرهای فنی، فرهنگی و مدیریتی تبیین‌کننده‌های خوبی برای عوامل مؤثر بر مدیریت دانش هستند. محققان نتیجه گرفتند که جنبه‌های انسانی (فرهنگ و مدیریت) مهم‌ترین چالش اجرای اثربخش مدیریت دانش است و پیشنهاد کردند تغییرات منجر به تعامل و بازسازی دانایی به طور نظام‌مند حمایت شوند (Abounoori et al., 2011).

نیازی و ابونوری (۱۳۹۰) در پژوهشی با نمونه ۳۴۶ نفری از اعضای هیئت‌علمی، ۵ دانشگاه را بر اساس زیرساخت‌های مدیریت دانش رتبه‌بندی کردند. نتایج نشان داد: ۱. رتبه‌بندی کلی: فردوسی، تربیت‌مدرس، تهران، مازندران و گیلان. ۲. از نظر عامل فنی: دانشگاه فردوسی رتبه اول. ۳. از نظر عوامل فرهنگی و مدیریتی: دانشگاه تربیت‌مدرس رتبه اول. محققان نتیجه گرفتند که علی‌رغم وجود نیروی انسانی توانمند، حمایت مدیریتی مناسب نیست و پیشنهاد کردند مسئولان دانشگاه‌ها نسبت به اهمیت مدیریت دانش و نقش آن در تولید دانش آگاه‌تر شوند (Niazi & Abounoori, 2011).

عمران و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی عوامل مؤثر بر پذیرش سیستم مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی لیبی را بررسی کردند. پس از مرور ادبیات و نظرسنجی از خبرگان، ۱۲ عامل کلیدی شناسایی شد: ۱. عوامل فناوری: تلاش و عملکرد مورد انتظار، زیرساخت فناوری اطلاعات، تحلیل کلان داده‌ها و یکپارچگی رایانش ابری. ۲. عوامل سازمانی: آموزش، حمایت مالی، آمادگی سازمانی و مدیریت تغییر. ۳. عوامل محیطی: فشار رقابتی. ۴. سایر: قصد پذیرش و تصمیم‌گیری. محققان با استفاده از نظریه UTAUT، چارچوبی مفهومی ارائه دادند که نشان می‌دهد عوامل فناوری، سازمانی و محیطی بر قصد پذیرش سیستم مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند و این امر به نوبه خود فرآیند تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد (Oumran et al., 2021).

چدید، آلولوس و تکسیرا (۲۰۲۰) در پژوهشی درباره عوامل فردی مؤثر بر نگرش به اشتراک دانش در یک دانشگاه پرتغالی، سه عامل انگیزش درونی، انگیزش بیرونی و شبکه‌سازی را بررسی کردند. داده‌ها از ۱۷۶ استاد و پژوهشگر جمع‌آوری شد و نتایج نشان داد انگیزش درونی و شبکه‌سازی تأثیر مثبت و معناداری بر نگرش به اشتراک دانش دارند، اما انگیزش بیرونی تأثیر معناداری نداشت. پژوهشگران پیشنهاد کردند مدیران دانشگاه‌ها باید سازوکارهایی برای تقویت انگیزش درونی و شبکه‌سازی ایجاد کنند (Chedid, Alvelos & Teixeira, 2020).

کوارچینی و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای نظام‌مند، ۱۲۱ مقاله در حوزه مدیریت دانش در آموزش عالی (۱۹۹۰-۲۰۱۸) را بررسی کردند. آنها شش مفهوم اصلی را شناسایی کردند: مدیریت سرمایه فکری، انتقال دانش، فناوری‌های مدیریت دانش، یادگیری و آموزش، تولید و اشتراک دانش دانشگاهی، و پذیرش مدیریت دانش. نتایج نشان داد علی‌رغم رشد مطالعات، این حوزه هنوز در مراحل اولیه است و از پراکندگی بالایی برخوردار است. محققان چارچوبی جامع ارائه دادند که سه بعد اصلی را در بر می‌گیرد: اندازه‌گیری و گزارش‌دهی منابع دانشی، استفاده از فناوری اطلاعات، و یکپارچگی با سیستم‌های سازمانی. همچنین سه حوزه برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد شد: پویایی‌های درون‌سازمانی، عوامل نهادی، و ارزش‌آفرینی اجتماعی مدیریت دانش (Quarchioni et al., 2020).

صاحب زدا و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی، روابط بین توانمندسازهای مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان دانشی را در دانشگاه‌های پاکستان بررسی کردند. تحلیل داده‌های ۲۴۸ استاد و کارمند دانشگاهی با روش‌های PLS-SEM و fsQCA نشان داد اعتماد بر کسب و اشتراک دانش، و رهبری دانش محور بر تمام فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت دارد. عدم اطمینان محیطی نیز بر اشتراک و کاربرد دانش مؤثر است. از میان فرآیندهای مدیریت دانش، تنها اشتراک دانش بر بهره‌وری کارکنان تأثیر معنادار دارد. همچنین تحلیل نامتقارن نشان داد ترکیب‌های مختلفی از توانمندسازها و فرآیندها می‌توانند به بهره‌وری بالا منجر شوند. این پژوهش با ارائه چارچوبی جامع، به درک بهتر روابط پیچیده در مدیریت دانش دانشگاهی کمک می‌کند (Sahibzada et al., 2022).

فام و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی، عوامل مرتبط با مدل مدیریت دانش در دانشگاه‌های هانوی ویتنام را بررسی کردند. با مرور نظام‌مند ادبیات، ۸ عامل اصلی شناسایی شد و سپس با روش تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و نظر ۱۰ خبره دانشگاهی اولویت‌بندی شدند. نتایج نشان داد اشتراک دانش، مدیریت دانش با سیستم‌های کلان‌داده، و خلق دانش مهم‌ترین عوامل هستند و پس از آن‌ها کاربرد دانش، جمع‌آوری دانش، عوامل رهبری، ارزیابی دانش و ذخیره‌سازی دانش قرار دارند. این پژوهش نشان می‌دهد دانشگاه‌های ویتنام بیشتر بر اشتراک دانش، فناوری‌های نوین و خلق دانش تمرکز دارند و عوامل رهبری و انگیزشی در اولویت پایین‌تری قرار دارند (Pham et al., 2021).

در مجموع، مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که مدیریت دانش در آموزش عالی موضوعی پیچیده و چندبُعدی است که نیازمند توجه به عوامل متعدد فردی، سازمانی و فناورانه است. موفقیت در این زمینه مستلزم اتخاذ رویکردی جامع و یکپارچه است که همه ابعاد را در نظر بگیرد. باتوجه به اهمیت روزافزون دانش در اقتصاد جهانی، به نظر می‌رسد که تلاش برای بهبود مدیریت دانش در دانشگاه‌ها همچنان یکی از اولویت‌های اصلی مدیران و سیاست‌گذاران آموزش عالی باقی خواهد ماند.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به صورت فراترکیب و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. فراترکیب به عنوان یک رویکرد قدرتمند برای ترکیب یافته‌های مطالعات کیفی شناخته شده است (Sandelowski & Barroso, 2006). این رویکرد امکان ایجاد دانش جدید از طریق تفسیر و ترکیب مطالعات موجود را فراهم می‌آورد (Zimmer, 2006) و به ویژه برای نظریه‌پردازی در حوزه‌های پیچیده؛ مانند مدیریت دانش مناسب است (Hoon, 2013). در حوزه مدیریت دانش، فراترکیب برای شناسایی عوامل موفقیت (Liu, 2011) و درک هویت این رشته (Serenko, 2013) با موفقیت مورد استفاده قرار گرفته است.

فراترکیب برای بررسی مدیریت دانش در آموزش عالی به چند دلیل کلیدی انتخاب شده است: ارائه تصویری جامع و یکپارچه (Zimmer, 2006)، شناسایی الگوها و روندهای کلان (Sandelowski & Barroso, 2006)، کشف شکاف‌های پژوهشی (Erwin et al., 2011)، افزایش اعتبار یافته‌ها (Finfgeld-Connett, 2010)، درک عمیق‌تر پدیده (Agar, 1990)، پیوند نظریه و عمل (Paterson, 2001)، یکپارچه‌سازی مطالعات پراکنده (Walsh & Downe, 2005)، توجه به عوامل زمینه‌ای (Bondas & Hall, 2007)، ایجاد مبنای نظریه‌پردازی (Sandelowski & Barroso, 2006)، و پاسخ به پیچیدگی‌های موضوع (Dixon-Woods et al., 2006).

انتخاب ۹ مقاله از میان ۸۰ مقاله برای فراترکیب، اگرچه محدود به نظر می‌رسد، اما به دلایل متعددی منطقی است. طبق نظر ساندولوفسکی و باروسو (۲۰۰۶)، در فراترکیب، کیفیت و غنای مطالعات مهم‌تر از تعداد آنهاست (Sandelowski & Barroso, 2006). همچنین، بر اساس اصل اشباع نظری گلیرز و استراوس (۲۰۱۷)، پس از بررسی ۸۰ مقاله، در مقاله نهم به اشباع نظری رسیدیم (Glaser & Strauss, 2017). به گفته نوبلیت و هریت (۱۹۸۸)، تعداد کمتر مطالعات امکان تحلیل عمیق‌تر را فراهم می‌کند (Noblit & Hare, 1988). وجود نمونه‌های مشابه در ادبیات، مانند فراترکیب تیمولاک (۲۰۰۷) با ۷ مقاله، این انتخاب را تأیید می‌کند (Timulak, 2007). علاوه بر این، مقالات بر اساس معیارهای سختگیرانه انتخاب شده‌اند و طبق مطالعه تیمولاک (۲۰۰۹)، تعداد محدودتر مطالعات امکان تحلیل دقیق‌تر در چارچوب زمانی موجود را فراهم می‌کند (Timulak, 2009). در نهایت، کیفیت بالا و ارتباط قوی مقالات با سؤال پژوهش، اعتبار یافته‌ها را تضمین می‌کند.

در این پژوهش، از فراترکیب کیفی با استفاده از رویکرد ساندولوفسکی و باروسو، ۲۰۰۶ استفاده شد (Sandelowski & Barros, 2006). این روش شامل هفت گام است که در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شوند:

**گام اول: تنظیم سؤال پژوهش.** در این گام، سؤال اصلی پژوهش تدوین شد: "وضعیت مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی چگونه است؟" این سؤال بر اساس چهار پارامتر چه چیزی (مدیریت دانش)، چه کسی (مؤسسات آموزش عالی)، چه زمانی (مطالعات منتشر شده بین سال‌های ۲۰۱۸ الی ۲۰۲۴) و چگونه (بررسی عوامل مؤثر، چالش‌ها، مزایا و راهکارها) تنظیم گردید.

**گام دوم: بررسی نظام‌مند متون.** در این مرحله، جستجوی جامع و نظام‌مندی در پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر بین‌المللی شامل Web of Science، Scopus و Google Scholar انجام شد. کلیدواژه‌های مورد استفاده شامل ترکیب‌های مختلفی از "مدیریت دانش"، "آموزش عالی" و "دانشگاه‌ها" بود که با استفاده از عملگرهای بولی مانند AND<sup>۱</sup> و OR<sup>۲</sup> ترکیب شدند (Bozzano et al., 2015).

**گام سوم: جستجو و انتخاب منابع مناسب.** پس از جستجوی اولیه، ۸۰ مقاله شناسایی شد. معیارهای ورود مقالات عبارت بودند از: مرتبط بودن با موضوع مدیریت دانش در آموزش عالی، کیفیت روش‌شناختی مناسب، انتشار در مجلات معتبر و چاپ به زبان انگلیسی. پس از بررسی عنوان و چکیده مقالات و اعمال معیارهای ورود، ۹ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شدند.

**گام چهارم: استخراج اطلاعات منابع.** در این مرحله، ۹ مقاله منتخب به صورت کامل مطالعه شدند و اطلاعات مرتبط از آن‌ها استخراج گردید. داده‌های استخراج شده شامل یافته‌های اصلی، روش‌شناسی، جامعه مورد مطالعه و سایر اطلاعات مرتبط با هدف پژوهش بود. این اطلاعات در قالب جدولی شامل اطلاعات شناسنامه‌ای پژوهش (عنوان، نویسندگان، سال انتشار)، اطلاعات روشی کلیدی (روش و هدف پژوهش) و نتیجه‌گیری دسته‌بندی شدند.

۱ این عملگر برای ترکیب دو یا چند شرط استفاده می‌شود که برای درست بودن عبارت کلی باید همه آنها درست باشند.

۲ این عملگر برای ترکیب دو یا چند شرط استفاده می‌شود که حداقل یکی باید درست باشد تا عبارت کلی درست باشد.

**گام پنجم: تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها.** برای تحلیل داده‌های استخراج شده از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. متن مقالات چندین بار مطالعه شد و کدهای اولیه استخراج گردید. سپس این کدها در قالب کدها و مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند. کدهای اصلی شناسایی شده عبارت بودند از: عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، چالش‌های اجرای مدیریت دانش، مزایای مدیریت دانش برای مؤسسات آموزش عالی و راهکارهای بهبود مدیریت دانش در دانشگاه‌ها.

**گام ششم: کنترل کیفیت.** برای اطمینان از کیفیت مطالعه، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۳</sup> (CASP) استفاده شد. همچنین، پژوهشگران از روش‌های دیگری مانند بررسی همکار و مقایسه مداوم استفاده کردند. فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها به صورت مستقل توسط دو پژوهشگر انجام شد و نتایج با هم مقایسه گردید تا قابلیت اعتماد پژوهش افزایش یابد.

**گام هفتم: ارائه یافته‌ها.** در نهایت، یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای کیفی در قالب یک گزارش جامع تدوین شد. این گزارش شامل مرور ادبیات موضوع، روش‌شناسی پژوهش، یافته‌های اصلی، بحث و نتیجه‌گیری است. یافته‌ها در قالب کدهای اصلی و فرعی شناسایی شده ارائه گردید و تصویری از وضعیت مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی ارائه شد.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش فراترکیب، حاصل تحلیل و ترکیب ۹ مطالعه کیفی منتشر شده بین سال‌های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۳ است که با استفاده از تحلیل محتوای کیفی و به بررسی جنبه‌های مختلف مدیریت دانش در آموزش عالی پرداخته‌اند. این یافته‌ها، تصویری جامع و چندبعدی از وضعیت کنونی، چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی ارائه می‌دهند. در فرآیند تحلیل، سه کد اصلی شناسایی شد که عبارتند از: (۱) عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، (۲) چالش‌های اساسی در اجرای مدیریت دانش و (۳) راهکارهای عملی برای غلبه بر موانع و بهبود اثربخشی مدیریت دانش در آموزش عالی.

هر یک از این کدها، خود شامل زیر کد دیگری است که در ادامه به تفصیل مورد بحث قرار خواهند گرفت. نکته قابل توجه در یافته‌های این پژوهش، توجه به ماهیت پویا و وابسته به زمینه مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی است. به عبارت دیگر، عوامل موفقیت، چالش‌ها و راهکارها، نه تنها در طول زمان تغییر می‌کنند، بلکه بسته به بافت فرهنگی، ساختار سازمانی و ماهیت دانشگاه نیز متفاوت هستند. این امر اهمیت رویکردی انعطاف‌پذیر و متناسب با شرایط را در پیاده‌سازی مدیریت دانش برجسته می‌سازد. در ادامه، هر یک از کدها، با استناد به شواهد استخراج شده از مقالات مورد بررسی، ارائه خواهند شد.

جدول ۱. بررسی مقالات هدف و ارائه کدهای استخراج شده

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال	جامعه مورد مطالعه	روش‌شناسی	هدف پژوهش	نتیجه‌گیری
۱	عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در آموزش عالی: یک مرور نظام‌مند	Bilquise & Shaalan	2023	مؤسسات آموزش عالی	مرور نظام‌مند ادبیات با استفاده از پروتکل PRISMA. 17 از مجلات معتبر بین سال‌های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۱ بررسی شدند.	شناسایی و تحلیل عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی	فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل موفقیت در تمام مطالعات بود.
<p>کدهای استخراج شده</p> <p>عوامل اصلی موفقیت شامل عوامل سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، رهبری، سیاست‌های دانشگاهی و کانال‌های ارتباطی؛ عوامل شخصی مانند اعتماد و هوش هیجانی؛ و عوامل پشتیبانی از جمله فناوری، آموزش، حمایت مدیریتی و دسترسی به منابع هستند. چالش‌های کلیدی شامل نیاز به پیاده‌سازی و استفاده مناسب از فناوری، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و غلبه بر موانع سازمانی است. راهکارهای پیاده‌سازی موفق شامل تمرکز بر عوامل شخصی برای ایجاد اعتماد و انگیزه، ارائه رهبری که آگاهی را افزایش داده و از فعالیت‌های دانشی حمایت می‌کند، ایجاد سیاست‌های روشن و ساختارهای سازمانی مسطح‌تر برای تسهیل ارتباطات، و اطمینان از آموزش مناسب و زیرساخت فناوری است. به‌طور کلی، این مرور نشان می‌دهد که</p>							

۳ Critical Appraisal Skills Programme (این برنامه به دنبال تقویت مهارت‌های تحلیل و تفسیر مقالات پژوهشی است)

<p>اگرچه فناوری مهم است، اما جنبه‌های انسانی و فرهنگی برای ایجاد یک محیط پایدار مبتنی بر دانش در مؤسسات آموزش عالی بسیار حیاتی هستند.</p>						
عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی	Haryani & Suryasari	2020	مؤسسات آموزش عالی	مرور نظام‌مند ادبیات (SLR) بر اساس روش کیچنهام. ۱۵ مقاله از پایگاه‌های داده Science Direct Emerald Insight IEEE Xplore و انتخاب و بررسی شدند.	شناسایی و بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی	۵ بُعد اصلی به عنوان عوامل حیاتی موفقیت شناسایی شدند: فرهنگ ذینفعان، تعهد ذینفعان، دستاوردهای فکری و فناورانه، و توسعه و تقویت مغزی.
<p>کدهای استخراج‌شده</p> <p>بر اساس مقاله، عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی شامل فرهنگ و تعهد ذینفعان، فرایندهای داخلی، دستاوردهای فکری و فناوری، و توسعه و تقویت مغزی است. چالش‌های اصلی عبارت‌اند از زیرساخت‌ها و ویژگی‌های صنعت آموزش، فرهنگ‌های فرعی متعدد، و ساختار مدیریتی غیرمتمرکز. راهکارهای پیشنهادی شامل تعیین استراتژی، ایجاد زیرساخت سازمانی، انتخاب افراد متعهد، اجرای پروژه پایلوت، تدوین و ارزیابی برنامه عملیاتی، تمرکز بر مدیریت محتوا و استفاده از کلان‌داده‌ها است. با تمرکز بر این عوامل و غلبه بر چالش‌ها، مؤسسات آموزش عالی می‌توانند شانس موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش را افزایش دهند.</p>						
پیاده‌سازی مدیریت دانش در آموزش عالی: مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های خصوصی و دولتی در هند و خارج از کشور	Galgotia & Lakshmi	2022	دانشگاه‌های خصوصی و دولتی در هند و خارج از کشور	روش تحقیق کمی با طراحی مقطعی. نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای چندمرحله‌ای از ۱۰ دانشگاه خصوصی و ۱۰ دانشگاه دولتی. جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، مصاحبه و بحث گروهی. تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آزمون t.	بررسی و مقایسه شیوه‌های مدیریت دانش در دانشگاه‌های خصوصی و دولتی هند و خارج از کشور	تفاوت معناداری در شیوه‌های مدیریت دانش بین دانشگاه‌های خصوصی و دولتی از نظر روش، فرهنگ، فناوری و ارزیابی وجود ندارد.
<p>کدهای استخراج‌شده</p> <p>عوامل اصلی موفقیت شامل فرهنگ سازمانی، رهبری، فناوری، منابع انسانی و کانال‌های ارتباطی هستند. چالش‌های کلیدی عبارت‌اند از نیاز به پیاده‌سازی و استفاده مناسب از فناوری، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و غلبه بر موانع سازمانی. راهکارهای پیاده‌سازی موفق شامل تمرکز بر ایجاد سیاست‌های روشن، ارائه رهبری که از فعالیتهای دانشی حمایت می‌کند، اطمینان از آموزش مناسب و زیرساخت فناوری، و ایجاد اعتماد و انگیزه در میان کارکنان است. این مقاله تأکید می‌کند که اگرچه فناوری مهم است، اما جنبه‌های انسانی و فرهنگی برای ایجاد یک محیط پایدار مبتنی بر دانش در مؤسسات آموزش عالی بسیار حیاتی هستند. مدیریت دانش می‌تواند اثربخشی سازمانی، عملکرد و نوآوری را از طریق بهبود خدمات اداری و آکادمیک، تسهیل تحقیقات و ترویج مشارکت‌ها بهبود بخشد. با این حال، پیاده‌سازی موفق نیازمند رویکردی جامع است که افراد، فرایندها و فناوری را برای تولید، جمع‌آوری و استفاده مؤثر از دانش سازمانی یکپارچه کند.</p>						
تعامل بین مدیریت دانش، سرمایه فکری و نوآوری در مؤسسات آموزش عالی	Ibarra-Cisneros, Reyna & Hernández-Perlines	2023	اعضای هیئت‌علمی تمام‌وقت دانشگاه‌های دولتی معتبر مکزیکی	پژوهش کمی با استفاده از پرسش‌نامه آنلاین. نمونه شامل ۴۳۴ عضو هیأت‌علمی. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)	بررسی تأثیر سه توانمندساز مدیریت دانش (رهبری، فرهنگ و مشوق‌های سازمانی) بر فرایند مدیریت دانش و تأثیر آن بر سرمایه فکری و نوآوری در مؤسسات آموزش عالی	فرهنگ سازمانی و رهبری تأثیر قابل توجهی بر فرایند مدیریت دانش دارند.

<p>کدهای استخراج شده</p> <p>عوامل اصلی موفقیت شامل فرهنگ سازمانی، رهبری، مشوق‌های سازمانی و زیرساخت فناوری هستند. چالش‌های کلیدی عبارت‌اند از نیاز به پیاده‌سازی مناسب فرایندهای مدیریت دانش، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش و غلبه بر موانع سازمانی. راهکارهای پیاده‌سازی موفق شامل ایجاد سیاست‌های روشن و رهبری حامی فعالیت‌های دانشی، ارائه آموزش مناسب و زیرساخت فناوری، ایجاد اعتماد و انگیزه در میان کارکنان، و ادغام مدیریت دانش در فعالیت‌های روزانه است. این مقاله تأکید می‌کند که اگرچه فناوری مهم است، اما جنبه‌های انسانی و فرهنگی برای ایجاد یک محیط پایدار مبتنی بر دانش در مؤسسات آموزش عالی بسیار حیاتی هستند. مدیریت دانش می‌تواند عملکرد سازمانی، نوآوری و سرمایه فکری را از طریق بهبود کسب، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش ارتقا دهد. با این حال، پیاده‌سازی موفق نیازمند رویکردی جامع است که افراد، فرایندها و فناوری را برای تولید، جمع‌آوری و استفاده مؤثر از دانش سازمانی در حوزه‌های آموزش، پژوهش و امور اداری یکپارچه کند.</p>						
۵	رفتار پنهان‌سازی دانش در مؤسسات آموزش عالی: رویکرد تحلیل علم‌سنجی و مرور نظام‌مند ادبیات	2023	Fauzi	مقالات علمی مرتبط با پنهان‌سازی دانش در مؤسسات آموزش عالی	تحلیل دومرحله‌ای: (۱) تحلیل علم‌سنجی کمی با استفاده از نرم‌افزار VOSviewer برای ۱۷۴ مقاله، (۲) مرور نظام‌مند ادبیات کیفی با استفاده از مدل PRISMA برای ۲۰ مقاله منتخب	---  شناسایی ۶ خوشه در تحلیل هم‌رخدادی واژگان و ۳ خوشه در تحلیل هم‌استنادی
<p>کدهای استخراج شده</p> <p>عوامل اصلی تأثیرگذار بر پنهان‌سازی دانش شامل عوامل فردی (مانند اعتماد، خودکارآمدی، ویژگی‌های شخصیتی)، عوامل سازمانی (مانند رهبری، پویایی تیمی، فرهنگ سازمانی)، عوامل فناوری (مانند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات) و عوامل فرهنگی (مانند فاصله قدرت، جمع‌گرایی در مقابل فردگرایی) هستند. چالش‌های اصلی شامل ماهیت رقابتی دانشگاه، فقدان اعتماد و سیاست‌های سازمانی است. راهکارهای مقابله با پنهان‌سازی دانش شامل ترویج فرهنگ اشتراک دانش، ایجاد اعتماد، ارائه مشوق‌ها و قدردانی مناسب، بهبود شیوه‌های رهبری و ارتقای پشتیبانی فناوری برای اشتراک دانش است. این مرور تأکید می‌کند که اگرچه عوامل فردی بسیار مهم هستند، جنبه‌های سازمانی و فرهنگی نیز نقش حیاتی در ایجاد محیطی دارند که پنهان‌سازی دانش را کاهش داده و اشتراک دانش را در مؤسسات آموزش عالی ترویج می‌کند. اجرای موفق نیازمند رویکردی جامع است که به طور هم‌زمان ابعاد مختلف را مورد توجه قرار دهد.</p>						
۶	ابتکارات مدیریت دانش برای دستیابی به هدف ۴،۷ توسعه پایدار: دیدگاه‌های ذینفعان مؤسسات آموزش عالی	2023	Adhikari & Shrestha	ذینفعان مؤسسات آموزش عالی نپال شامل مدیران دانشگاه‌ها، استادان، دانشجویان و نمایندگان سازمان‌های مختلف	مطالعه اکتشافی با رویکرد کیفی - توصیفی - تفسیری. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه، بحث گروهی متمرکز و جلسات آنلاین با ۱۷۰ ذینفع در سه مرحله انجام شد.	---  مؤسسات آموزش عالی نپال هنوز اقدامات مدیریت دانش را در اهداف، ساختار و عملکرد خود برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار ادغام نکرده‌اند.
<p>کدهای استخراج شده</p> <p>عوامل اصلی موفقیت شامل فرهنگ سازمانی، حمایت رهبری، تعهد ذینفعان و زیرساخت فناوری مناسب هستند. چالش‌های کلیدی عبارت‌اند از عدم آگاهی و ادغام اهداف توسعه پایدار در سیاست‌های نهادی، منابع مالی محدود، فرهنگ ضعیف پژوهشی و نفوذ سیاسی. راهکارهای اجرای موفق شامل توسعه یک چارچوب جامع مدیریت دانش، بازنگری برنامه‌های درسی برای گنجاندن پایداری، ارتقای مهارت‌های پژوهشی و تدریس اساتید، تقویت مشارکت با صنعت و جامعه، بهبود حکمرانی و پاسخگویی، و اتخاذ رویکرد کل - نهادی است. این مقاله تأکید می‌کند که اگرچه عوامل فردی مانند انگیزه اساتید مهم هستند، اما جنبه‌های سازمانی و فرهنگی نقش حیاتی در ایجاد محیطی دارند که خلق، اشتراک و کاربرد دانش برای توسعه</p>						

<p>پایدار را ترویج می‌کند. اجرای موفق مستلزم غلبه بر شکاف بین دانش و عمل از طریق همسو کردن استراتژی‌ها، ساختارها و شیوه‌های نهادی با اهداف پایداری و اصول مدیریت دانش است.</p>						
ارتباط بین رهبری دانش‌محور، مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمانی در آموزش عالی	Rehman & Iqbal	2020	۳۱۲ نفر از اعضای هیأت‌علمی مؤسسات آموزش عالی پاکستان	پژوهش کمی با طراحی مقطعی، جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه خودگزارشی، تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)	---	رهبری دانش‌محور تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد
<p>کدهای استخراج‌شده</p> <p>عوامل موفقیت: رهبری دانش‌محور، فرایندهای مدیریت دانش (کسب، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش)، نوآوری محصول و فرایند، و عملکرد سازمانی. چالش‌ها: ساختار مدیریتی سخت و بوروکراتیک، فرهنگ فردگرایی، و عدم حمایت مدیریت ارشد از فعالیت‌های مدیریت دانش. راهکارها: ایجاد محیط یادگیری، تسهیل فعالیت‌های دانشی کارکنان، ارتباط مؤثر با کارکنان، انگیزش و هدایت آنها برای کشف و بهره‌برداری از دانش جدید، پاداش‌دهی به ایده‌های نو، ایجاد زیرساخت‌های دانشی مانند فناوری‌های جدید، و ترویج فرهنگ اشتراک دانش.</p>						
تأثیر رهبری تحول‌آفرین و اصیل بر نوآوری در آموزش عالی: نقش احتمالی اشتراک دانش	Elrehail, Emeagwali, Alsaad & Alzghoul	2018	۱۷۳ نفر از اعضای هیأت‌علمی دانشگاه‌های خصوصی شمال اردن	پژوهش کمی با استفاده از پرسش‌نامه و تحلیل داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)	---	رهبری تحول‌آفرین و اشتراک دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری در مؤسسات آموزش عالی اردن دارند
<p>کدهای استخراج‌شده</p> <p>عوامل موفقیت: رهبری تحول‌آفرین، شیوه‌های اشتراک دانش (اهدا و جمع‌آوری دانش)، و نوآوری (در محصول و فرایند). چالش‌ها: ساختارهای مدیریتی خشک و بوروکراتیک، فرهنگ فردگرایی، و عدم حمایت مدیریت ارشد از فعالیت‌های مدیریت دانش. راهکارها: ایجاد محیط یادگیری، تسهیل فعالیت‌های دانشی کارکنان، ارتباط مؤثر با کارکنان، انگیزش و هدایت آنها برای کشف و بهره‌برداری از دانش جدید، پاداش‌دهی به ایده‌های نو، ایجاد زیرساخت‌های دانشی مانند فناوری‌های جدید، و ترویج فرهنگ اشتراک دانش.</p>						
چرا دانشگاهیان دانش خود را به اشتراک می‌گذارند؟ مطالعه‌ای در مؤسسات آموزش عالی هند	Ahmad, Alam, Kirmani & Madsen	2023	اعضای هیأت‌علمی مؤسسات آموزش عالی هند	پژوهش کمی با استفاده از پرسش‌نامه ساختاریافته. نمونه شامل ۱۱۲ عضو هیأت‌علمی. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری	شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار اشتراک دانش در میان اعضای هیأت‌علمی مؤسسات آموزش عالی هند و ارائه مدلی برای تبیین این رفتار	نگرش نسبت به اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر قصد اشتراک دانش دارد
<p>کدهای استخراج‌شده</p> <p>عوامل موفقیت: نگرش مثبت به اشتراک دانش، هنجارهای ذهنی، قصد به اشتراک‌گذاری دانش، انگیزه برای اشتراک دانش و رفتار واقعی اشتراک دانش. چالش‌ها: بی‌میلی دانشگاهیان به اشتراک‌گذاری دانش، ترس از دست‌دادن قدرت دانش، کمبود انگیزه و فقدان زیرساخت‌ها و امکانات مناسب.</p>						

راهکارها: ایجاد نگرش مثبت نسبت به اشتراک دانش از طریق مشوقها و پاداشها، ایجاد هنجارهای ذهنی و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده، فراهم کردن فرصت‌ها و زیرساخت‌های لازم برای اشتراک دانش، و انگیزه‌بخشی به دانشگاهیان برای مشارکت در فعالیت‌های اشتراک دانش.
---

**بر اساس تحلیل مطالعات انجام شده، می‌توان مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در آموزش عالی را به شرح زیر برشمرد:**

۱. فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از اشتراک دانش: فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهمی در موفقیت اجرای مدیریت دانش ایفا می‌کند. در مؤسسات آموزش عالی، وجود فرهنگی که اشتراک دانش و همکاری را تشویق و ترویج کند، امری حیاتی است. این فرهنگ باید ارزش‌هایی مانند اعتماد، شفافیت، یادگیری مستمر و نوآوری را در خود جای دهد. همچنین باید فضایی ایجاد شود که در آن اعضای هیئت‌علمی و کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات خود احساس امنیت و راحتی کنند. ایجاد چنین فرهنگی نیازمند تلاش مستمر و برنامه‌ریزی دقیق است و باید از سوی مدیران ارشد سازمان حمایت و پشتیبانی شود.
۲. زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب: وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات پیشرفته و کارآمد برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ضروری است. این زیرساخت‌ها باید امکان ذخیره‌سازی، بازیابی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش را به شکلی مؤثر فراهم آورند. سیستم‌های مدیریت محتوا، پورتال‌های دانش، پایگاه‌های داده، ابزارهای همکاری آنلاین و شبکه‌های اجتماعی سازمانی از جمله فناوری‌هایی هستند که می‌توانند در این زمینه مورداستفاده قرار گیرند. البته باید توجه داشت که صرف وجود فناوری، کافی نیست و باید کاربرپسند بودن و تناسب آن با نیازهای سازمان نیز مدنظر قرار گیرد.
۳. حمایت مدیران ارشد: پشتیبانی و تعهد مدیران ارشد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نقشی کلیدی در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش دارد. مدیران باید اهمیت مدیریت دانش را درک کرده و منابع لازم (مالی، انسانی و زمانی) را به آن اختصاص دهند. همچنین باید با رفتار و اقدامات خود الگویی برای اشتراک دانش باشند و فرهنگ مدیریت دانش را در سازمان ترویج کنند. حمایت مدیران ارشد می‌تواند شامل تدوین استراتژی مدیریت دانش، تخصیص بودجه، ایجاد ساختارهای سازمانی مناسب و تشویق مشارکت کارکنان باشد.
۴. سیستم پاداش و انگیزش: طراحی و اجرای یک سیستم پاداش و انگیزش مناسب برای تشویق اشتراک دانش و مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش بسیار مهم است. این سیستم می‌تواند شامل پاداش‌های مادی (مانند ارتقای شغلی، افزایش حقوق یا پاداش‌های نقدی) و غیرمادی (مانند قدردانی عمومی، فرصت‌های یادگیری یا مشارکت در پروژه‌های مهم) باشد. نکته مهم این است که سیستم پاداش باید عادلانه، شفاف و متناسب با فرهنگ سازمانی طراحی شود تا اثربخشی لازم را داشته باشد.
۵. ساختار سازمانی منعطف: ساختار سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی موجود در بسیاری از مؤسسات آموزش عالی می‌تواند مانعی برای جریان آزاد دانش و اطلاعات باشد. از این رو، ایجاد ساختاری منعطف‌تر که امکان همکاری بین بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف را فراهم آورد، برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است. این ساختار باید از تیم‌های چندرشته‌ای، شبکه‌های غیررسمی و ارتباطات افقی حمایت کند. همچنین ایجاد نقش‌هایی مانند مدیر ارشد دانش یا رهبران دانش در سطوح مختلف سازمان می‌تواند به هماهنگی بهتر فعالیت‌های مدیریت دانش کمک کند.

**در کنار این عوامل کلیدی موفقیت، چالش‌ها و موانعی نیز بر سر راه اجرای موفق مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی وجود دارد که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:**

۱. مقاومت در برابر تغییر: یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش، مقاومت افراد در برابر تغییر است. این مقاومت می‌تواند ناشی از ترس از دست‌دادن قدرت، عدم اطمینان نسبت به آینده یا عادت به روش‌های سنتی کار باشد. در محیط دانشگاهی که استقلال فکری و آزادی علمی ارزش‌های مهمی هستند، این مقاومت می‌تواند شدیدتر باشد. غلبه بر این مقاومت نیازمند آموزش، ارتباطات مؤثر و مشارکت دادن افراد در فرایند تغییر است.
۲. فقدان فرهنگ اشتراک دانش: در بسیاری از مؤسسات آموزش عالی، فرهنگ غالب بر مبنای رقابت فردی و حفظ دانش به‌عنوان منبع قدرت شکل گرفته است. تغییر این فرهنگ و ایجاد محیطی که در آن اشتراک دانش ارزشمند تلقی شود، فرایندی زمان‌بر و چالش‌برانگیز است. این امر مستلزم تغییر در نگرش‌ها، باورها و رفتارهای افراد است که به راحتی امکان‌پذیر نیست.

۳. کمبود منابع مالی و انسانی: پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجهی در زیرساخت‌های فناوری، آموزش کارکنان و تغییر فرایندهاست. بسیاری از مؤسسات آموزش عالی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با محدودیت‌های بودجه‌ای مواجه هستند که می‌تواند مانعی جدی برای اجرای پروژه‌های مدیریت دانش باشد. همچنین، کمبود نیروی انسانی متخصص در زمینه مدیریت دانش می‌تواند چالش برانگیز باشد.

۴. عدم درک مزایای مدیریت دانش: در برخی موارد، مدیران و کارکنان مؤسسات آموزش عالی درک درستی از مزایا و اهمیت مدیریت دانش ندارند. این امر می‌تواند منجر به عدم تخصیص منابع کافی یا عدم مشارکت فعال در فعالیت‌های مدیریت دانش شود. ایجاد آگاهی و آموزش در مورد مزایای مدیریت دانش برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی ضروری است.

۵. ساختار سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک: ساختار سنتی و بوروکراتیک حاکم بر بسیاری از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌تواند مانعی جدی برای جریان آزاد دانش و اطلاعات باشد. این ساختار اغلب منجر به ایجاد سیلوهای دانشی<sup>۴</sup> می‌شود که مانع همکاری بین بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف می‌شوند. تغییر این ساختار و ایجاد محیطی که در آن دانش به راحتی جریان یابد، چالشی بزرگ است.

**باتوجه به این چالش‌ها و موانع، راهکارهای پیشنهادی زیر می‌توانند به اجرای موفق مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی کمک کنند:**

۱. ایجاد فرهنگ اشتراک دانش از طریق آموزش و ایجاد انگیزه: ایجاد یک فرهنگ سازمانی که در آن اشتراک دانش ارزشمند تلقی شود، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت دانش است. برای این منظور لازم است اقدامات زیر صورت گیرد:

- برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه اهمیت و مزایای اشتراک دانش
- ترویج فرهنگ همکاری و کار تیمی در سازمان
- تشویق و قدردانی از افرادی که در اشتراک دانش فعال هستند
- ایجاد فضای امن برای بیان ایده‌ها و تجربیات بدون ترس از انتقاد
- برگزاری جلسات منظم برای تبادل دانش و تجربیات بین کارکنان
- استفاده از داستان‌سرایی سازمانی برای انتقال دانش ضمنی

۲. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات نقش مهمی در تسهیل فرایندهای مدیریت دانش دارد. برخی از اقدامات لازم در این زمینه عبارت‌اند از:

- ایجاد پورتال داخلی سازمان برای اشتراک اسناد و اطلاعات
- استقرار سیستم‌های مدیریت محتوا برای سازماندهی دانش سازمانی
- بهره‌گیری از ابزارهای همکاری آنلاین مانند ویکی‌ها و فروم‌ها
- پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت فرایندهای کسب‌وکار
- استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای استخراج دانش از داده‌ها
- ایجاد مخازن دانش و پایگاه‌های داده برای ذخیره‌سازی دانش سازمانی

۳. حمایت و تعهد مدیران ارشد: پشتیبانی مدیران ارشد سازمان برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است. برخی از اقدامات لازم در این زمینه شامل موارد زیر است:

- تدوین چشم‌انداز و استراتژی مشخص برای مدیریت دانش



- تخصیص منابع مالی و انسانی کافی به پروژه‌های مدیریت دانش
- مشارکت فعال مدیران ارشد در فعالیت‌های اشتراک دانش
- ایجاد پُست سازمانی مدیر ارشد دانش و تفویض اختیارات لازم به وی
- گنجاندن شاخص‌های مدیریت دانش در ارزیابی عملکرد مدیران
- برگزاری جلسات منظم بررسی پیشرفت پروژه‌های مدیریت دانش

۴. طراحی سیستم پاداش مناسب: انگیزش کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش از طریق سیستم پاداش مناسب امکان‌پذیر است. برخی راهکارها در این زمینه عبارت‌اند از:

- در نظر گرفتن پاداش‌های مالی برای افراد فعال در اشتراک دانش
- ارتقای شغلی افراد بر اساس میزان مشارکت در مدیریت دانش
- اعطای گواهینامه و مدارک معتبر به افراد فعال
- معرفی و تقدیر از برترین‌های مدیریت دانش در مراسم سازمانی
- اختصاص امتیاز در ارزیابی عملکرد برای فعالیت‌های مدیریت دانش
- ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه برای افراد فعال در اشتراک دانش

۵. ایجاد ساختار سازمانی منعطف و تیم محور: ساختار سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی، مانعی برای جریان آزاد دانش است. برخی اقدامات لازم برای ایجاد ساختار منعطف عبارت‌اند از:

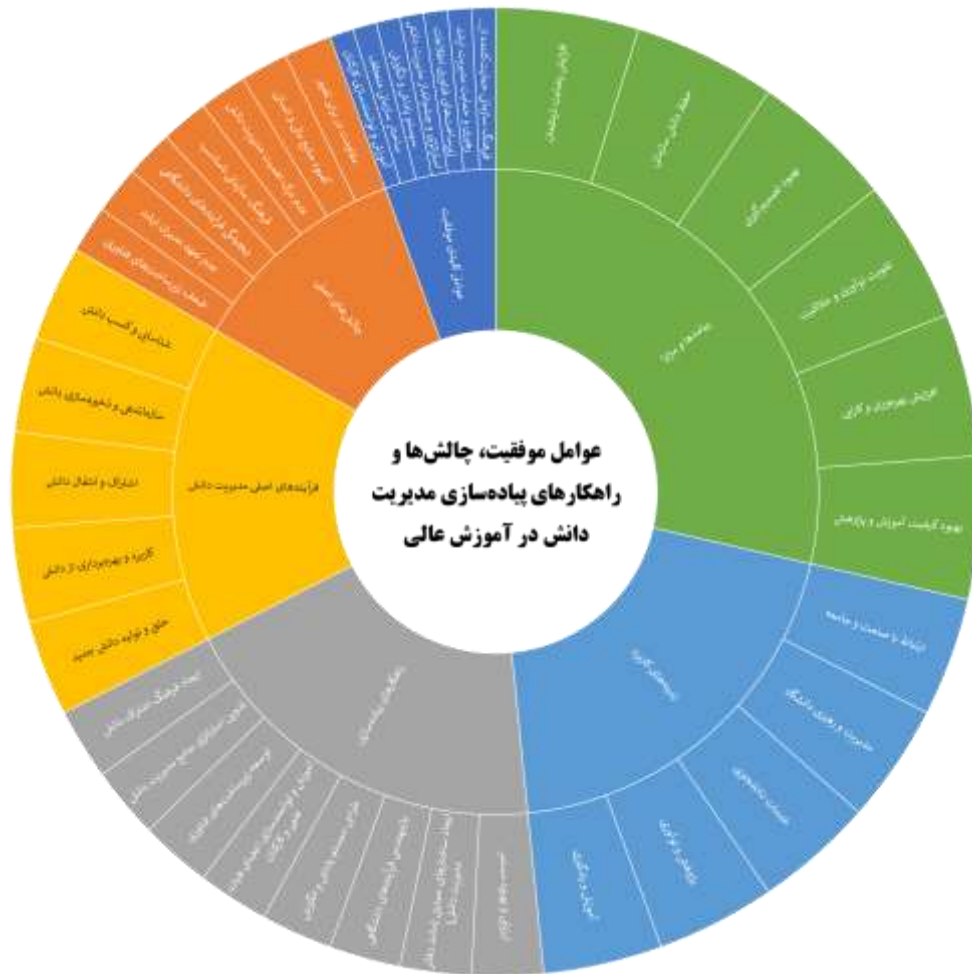
- کاهش لایه‌های مدیریتی و ایجاد ساختار افقی
- تشکیل تیم‌های چندوظیفه‌ای و خودگردان
- ایجاد انجمن‌های خبرگی برای تبادل دانش تخصصی
- برگزاری جلسات طوفان فکری بین واحدهای مختلف سازمان
- چرخش شغلی کارکنان برای انتقال دانش بین بخش‌ها
- استفاده از ساختار ماتریسی برای افزایش تعاملات بین واحدها

علاوه بر موارد فوق، اقدامات دیگری نیز برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است از جمله:

- شناسایی و مستندسازی دانش کلیدی سازمان
- تدوین فرایندهای استاندارد برای مدیریت دانش
- ارزیابی مستمر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش
- بهره‌گیری از مشاوران متخصص در پیاده‌سازی مدیریت دانش
- الگوبرداری از تجارب موفق سایر سازمان‌ها
- ایجاد ارتباط بین مدیریت دانش و اهداف استراتژیک سازمان

در مجموع، اجرای موفق مدیریت دانش، نیازمند رویکردی جامع و سیستمی است که همه ابعاد سازمانی اعم از فرهنگ، ساختار، فناوری و نیروی انسانی را در بر می‌گیرد. با پیاده‌سازی صحیح این راهکارها، سازمان‌ها می‌توانند از مزایای مدیریت دانش در جهت بهبود عملکرد و افزایش مزیت رقابتی بهره‌مند شوند.

پس از بررسی و تحلیل یافته‌ها، مدلی مفهومی که کدها و زیر کدهای مدیریت دانش در آموزش عالی را به تصویر می‌کشد طراحی شد. این مدل، حاصل تحلیل عمیق و یکپارچه‌سازی یافته‌های حاصل از فراترکیب ۹ مطالعه کیفی برجسته در حوزه مدیریت دانش در آموزش عالی است. در طراحی این مدل، تلاش شده است تا نه تنها عناصر کلیدی مدیریت دانش در آموزش عالی شناسایی شوند، بلکه تعاملات میان این عناصر نیز به تصویر کشیده شود. این رویکرد سیستمی، امکان درک عمیق‌تر از چگونگی تأثیرگذاری متقابل عوامل مختلف بر فرآیند مدیریت دانش را فراهم می‌آورد.



شکل ۱. عوامل موفقیت، چالش‌ها و راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در آموزش عالی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهشی

بر اساس فراترکیب انجام شده، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در نظام آموزش عالی مستلزم اتخاذ رویکردی جامع، سیستماتیک و یکپارچه است. این فراترکیب نشان می‌دهد که برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، باید به طور هم‌زمان به ابعاد سازمانی، فرهنگی، فناورانه و انسانی توجه ویژه‌ای مبذول داشت. یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای موفقیت مدیریت دانش، ایجاد و تقویت فرهنگ اشتراک دانش در محیط دانشگاهی است. این امر مستلزم ترویج ارزش‌های مشارکت و همکاری در میان اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان است. فرهنگ اشتراک دانش باید به‌عنوان یک ارزش‌محوری در دانشگاه نهادینه شود تا افراد انگیزه کافی برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات

خود داشته باشند. علاوه بر این، توسعه و بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات نقش بسزایی در تسهیل فرایندهای مدیریت دانش دارد. سیستم‌های مدیریت دانش، پایگاه‌های داده، پورتال‌های سازمانی و ابزارهای همکاری آنلاین از جمله زیرساخت‌های ضروری برای پشتیبانی از فعالیت‌های مدیریت دانش هستند. دانشگاه‌ها باید سرمایه‌گذاری مناسبی در این حوزه انجام دهند تا بستر فناورانه لازم برای خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد دانش فراهم شود. حمایت و تعهد مدیران ارشد دانشگاه نیز عامل کلیدی دیگری است که نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش دارد. رهبران دانشگاهی باید اهمیت استراتژیک مدیریت دانش را درک کرده و منابع و امکانات لازم را در اختیار آن قرار دهند. حمایت مدیران ارشد می‌تواند در قالب تخصیص بودجه، تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های حمایتی و مشارکت فعال در فرایندهای مدیریت دانش تجلی یابد.

در ادامه، به مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات پیشین می‌پردازیم:

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از اشتراک دانش یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در آموزش عالی است. این یافته با نتایج مطالعه دوی رامچاندران، چونگ و ونگ (۲۰۱۳) همخوانی دارد که فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یکی از سه عامل اصلی پیشران موفقیت مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی شناسایی کردند (Devi Ramachandran, Chong & Wong, 2013). همچنین، این نتیجه با یافته‌های جدید، آلولوس و تکسیرا (۲۰۲۰) مطابقت دارد که نشان دادند انگیزش درونی و شبکه‌سازی که هر دو از عناصر فرهنگ سازمانی هستند، تأثیر مثبت و معناداری بر نگرش نسبت به اشتراک دانش دارند (Chedid, Alvelos & Teixeira, 2020). باین‌حال، مطالعه ابونوری و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد که از نظر فرهنگ سازمانی در کلیه دانشگاه‌های منتخب ایران، شرایط موجود پایین‌تر از میانگین است (Abounoori et al., 2011). این تفاوت می‌تواند نشان‌دهنده شکاف بین اهمیت نظری فرهنگ سازمانی و وضعیت عملی آن در دانشگاه‌های ایران باشد.

پژوهش حاضر بر اهمیت زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب تأکید می‌کند. این یافته با نتایج دوی رامچاندران، چونگ و ونگ (۲۰۱۳) و همچنین کردی (۲۰۲۴) همسو است (Kurdi, 2024) و (Devi Ramachandran, Chong & Wong, 2013). کردی (۲۰۲۴) دریافت که استفاده از سیستم‌های مدیریت یادگیری، پایگاه‌های داده دانش و ابزارهای همکاری آنلاین می‌تواند به طور قابل‌توجهی جریان دانش در محیط‌های دانشگاهی را تسهیل کند (Kurdi, 2024). مطالعه ابونوری و همکاران (۲۰۱۱) نیز نشان داد که از نظر زیرساخت‌های فنی برای مدیریت دانش در اکثر دانشگاه‌های منتخب ایران، مشکلی وجود ندارد. این یافته نشان می‌دهد که دانشگاه‌های ایران در زمینه زیرساخت فناوری اطلاعات، نسبتاً وضعیت مناسبی دارند (Abounoori et al., 2011).

یافته‌های این پژوهش بر اهمیت حمایت مدیران ارشد تأکید می‌کند. این نتیجه با مطالعه دوی رامچاندران، چونگ و ونگ (۲۰۱۳) همخوانی دارد که حمایت مدیران ارشد را یکی از سه عامل اصلی موفقیت مدیریت دانش در دانشگاه‌ها می‌دانند (Devi Ramachandran, Chong & Wong, 2013). باین‌حال، مطالعه نیازی و ابونوری (۱۳۹۰) نشان داد که علی‌رغم وجود نیروی انسانی توانمند، وضعیت حمایت مدیریتی در دانشگاه‌های مورد مطالعه در ایران مناسب نیست (Niazi and Abounoori, 2011). این تفاوت می‌تواند نشان‌دهنده شکاف بین اهمیت نظری حمایت مدیران ارشد و وضعیت عملی آن در دانشگاه‌های ایران باشد.

پژوهش حاضر بر اهمیت سیستم پاداش و انگیزش مناسب تأکید می‌کند. این یافته با نتایج فول وود و رولی (۲۰۱۳) همخوانی دارد که فقدان انگیزه را یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها می‌دانند (Fullwood & Rowley, 2013). باین‌حال، مطالعه جدید، آلولوس و تکسیرا (۲۰۲۰) نشان داد که انگیزش بیرونی تأثیر معناداری بر نگرش نسبت به اشتراک دانش ندارد (Chedid, Alvelos & Teixeira, 2020). این تفاوت می‌تواند نشان‌دهنده پیچیدگی موضوع انگیزش در محیط‌های دانشگاهی باشد و نیاز به مطالعات بیشتر در این زمینه را نشان می‌دهد.

یافته‌های این پژوهش بر اهمیت ساختار سازمانی منعطف تأکید می‌کند. این نتیجه با مطالعه کوارچیونی، پاترنوسترو و ترورالی (۲۰۲۰) همسو است که نشان دادند ساختار سازمانی یکی از ابعاد اصلی تأثیرگذار بر مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی است (Quarchioni, Paternostro & Trovarelli, 2020). باین‌حال، مطالعه ابونوری و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد که از نظر عامل مدیریتی در کلیه دانشگاه‌های منتخب ایران، شرایط موجود پایین‌تر از میانگین است (Abounoori et al., 2011). این تفاوت می‌تواند نشان‌دهنده چالش‌های موجود در ایجاد ساختار سازمانی منعطف در دانشگاه‌های ایران باشد.

پژوهش حاضر چالش‌هایی مانند مقاومت در برابر تغییر، فقدان فرهنگ اشتراک دانش، و کمبود منابع را شناسایی کرده است. این یافته‌ها با نتایج فول وود و رولی (۲۰۱۳) همخوانی دارد که مقاومت در برابر تغییر و فقدان انگیزه را از موانع اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها می‌دانند (Fullwood & Rowley, 2013). همچنین، مطالعه مدهوشی و نیازی (۲۰۱۱) نشان داد که وضعیت موجود مدیریت دانش در دانشگاه‌های مورد مطالعه در ایران مناسب نیست و میانگین شاخص‌های شش‌گانه مدیریت دانش در همه دانشگاه‌ها کمتر از حد متوسط

است. این یافته با نتایج پژوهش حاضر در مورد وجود چالش‌های متعدد در پیاده‌سازی مدیریت دانش همخوانی دارد (2011) (Madhooshi and Niazi).

راهکارهای پیشنهادی در این پژوهش، مانند ایجاد فرهنگ اشتراک دانش، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، و طراحی سیستم پاداش مناسب، با یافته‌های فام و همکاران (۲۰۲۱) (Pham et al, 2021) همخوانی دارد. آن‌ها نیز اشتراک دانش، مدیریت دانش با سیستم‌های کلان داده، و خلق دانش را از مهم‌ترین عوامل در مدل مدیریت دانش دانشگاه‌ها شناسایی کردند. با این حال، مطالعه نشان داد که از میان فرآیندهای مدیریت دانش، تنها اشتراک دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دانشی دارد (Sahibzada, Latif & Xu, 2022). این یافته می‌تواند اهمیت ویژه اشتراک دانش را در مقایسه با سایر فرآیندهای مدیریت دانش نشان دهد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش با اکثر مطالعات پیشین همخوانی دارد و بر اهمیت عواملی چون فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، حمایت مدیران ارشد، و سیستم پاداش و انگیزش تأکید می‌کند. با این حال، برخی تفاوت‌ها نیز مشاهده می‌شود که می‌تواند ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری، و زمینه‌ای باشد. این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که اجرای موفق مدیریت دانش در آموزش عالی نیازمند توجه به شرایط خاص هر محیط دانشگاهی است.

## پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس یافته‌های این فراترکیب، پیشنهاد‌های کاربردی زیر برای پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی ارائه می‌شود:

- تدوین استراتژی جامع مدیریت دانش همسو با اهداف و مأموریت‌های دانشگاه (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "حمایت مدیران ارشد" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "حمایت و تعهد مدیران ارشد")
- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای ارتقای سطح آگاهی و مهارت کارکنان در زمینه مدیریت دانش (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده" / مرتبط با چالش: "عدم درک مزایای مدیریت دانش" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "ایجاد فرهنگ اشتراک دانش از طریق آموزش")
- ایجاد نظام انگیزشی مناسب برای تشویق مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "سیستم پاداش و انگیزش" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "طراحی سیستم پاداش مناسب")
- بازنگری و بهبود فرایندهای سازمانی در جهت تسهیل جریان دانش (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "ساختار سازمانی منعطف" / مرتبط با چالش: "ساختار سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "ایجاد ساختار سازمانی منعطف و تیم محور")
- استقرار سیستم‌های فناوری اطلاعات پشتیبان مدیریت دانش (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات")
- ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف و تیم‌های تخصصی برای تسهیل همکاری و اشتراک دانش (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "ساختار سازمانی منعطف" / مرتبط با چالش: "ساختار سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "ایجاد ساختار سازمانی منعطف و تیم محور")
- تعریف شاخص‌های عملکردی برای ارزیابی و پایش اثربخشی اقدامات مدیریت دانش (مرتبط با راهکار پیشنهادی: "ارزیابی مستمر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش")
- برگزاری جلسات منظم به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات بین واحدهای مختلف دانشگاه (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده" / مرتبط با چالش: "فقدان فرهنگ اشتراک دانش" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "ایجاد فرهنگ اشتراک دانش")
- ایجاد مخازن دانش و بانک‌های اطلاعاتی برای ذخیره و بازیابی دانش سازمانی (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات")

- تدوین و اجرای برنامه‌های منتورینگ و مربیگری برای انتقال دانش ضمنی بین کارکنان (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "ایجاد فرهنگ اشتراک دانش")

## پیشنهادهای پژوهشی

برای تکمیل و توسعه یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای پژوهشی زیر ارائه می‌شود:

- انجام مطالعات طولی برای بررسی تأثیرات بلندمدت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر شاخص‌های عملکردی دانشگاه‌ها مانند کیفیت آموزش، بهره‌وری پژوهشی و نوآوری (مرتبط با راهکار پیشنهادی: "ارزیابی مستمر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش" / مرتبط با چالش: "عدم درک مزایای مدیریت دانش")
- بررسی تطبیقی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه‌های کشورهای مختلف و شناسایی بهترین شیوه‌های قابل‌انتقال (مرتبط با راهکار پیشنهادی: "الگوبرداری از تجارب موفق سایر سازمان‌ها" / مرتبط با همه عوامل کلیدی موفقیت برای مقایسه تطبیقی)
- مطالعه تأثیر فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین بر فرایندهای مدیریت دانش در آموزش عالی (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "سرمايه‌گذاري در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات")
- بررسی نقش مدیریت دانش در تحقق اهداف توسعه پایدار در مؤسسات آموزش عالی (مرتبط با راهکار پیشنهادی: "ایجاد ارتباط بین مدیریت دانش و اهداف استراتژیک سازمان")
- مطالعه رابطه بین مدیریت دانش و سرمایه فکری در دانشگاه‌ها و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده" / مرتبط با چالش: "کمبود منابع مالی و انسانی")
- بررسی چالش‌ها و راهکارهای مدیریت دانش در آموزش عالی در دوران پسا کرونا و باتوجه به گسترش آموزش مجازی (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب" / مرتبط با چالش: "ساختار سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک")
- مطالعه نقش رهبری دانش‌محور در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش در دانشگاه‌ها (مرتبط با عامل کلیدی موفقیت: "حمایت مدیران ارشد" / مرتبط با راهکار پیشنهادی: "حمایت و تعهد مدیران ارشد")

## محدودیت‌ها

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرند:

- محدود بودن تعداد مطالعات مورد بررسی به ۹ مقاله، که ممکن است تمام جوانب موضوع را پوشش نداده باشد.
- تمرکز عمده مطالعات بر کشورهای خاص که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر بافت‌های فرهنگی را محدود کند.
- عدم دسترسی به داده‌های خام مطالعات اولیه که امکان انجام برخی تحلیل‌های آماری را محدود می‌کند.
- تفاوت در روش‌شناسی و ابزارهای سنجش مطالعات مورد بررسی که مقایسه دقیق نتایج را با چالش مواجه می‌کند.
- محدودیت زمانی مطالعات مورد بررسی که ممکن است تغییرات اخیر در حوزه مدیریت دانش در آموزش عالی را منعکس نکند.

در مجموع، این فراترکیب نشان می‌دهد که مدیریت دانش در آموزش عالی فرایندی پیچیده و چندبُعدی است که موفقیت آن مستلزم نگاه سیستمی، تعهد بلندمدت و مشارکت فعال تمامی ذی‌نفعان دانشگاهی است. باتوجه به اهمیت روزافزون دانش به‌عنوان مزیت رقابتی در اقتصاد دانش‌بنیان، ضروری است دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی رویکردی استراتژیک به مدیریت سرمایه‌های دانشی خود اتخاذ نمایند. پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش، افزایش بهره‌وری پژوهشی، تقویت نوآوری و در نهایت ارتقای جایگاه رقابتی دانشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی منجر شود.

## مشارکت‌های نویسندگان

همه نویسندگان به طور یکسان در این تحقیق مشارکت داشتند.

## تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ منافع مالی رقیب یا روابط شخصی شناخته شده‌ای ندارند که بتواند بر کار گزارش شده در این مقاله تأثیر بگذارد.

## قدردانی

نویسندگان از کسانی که با ارائه نظرات سازنده خود به بهبود این مقاله کمک کردند، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

## References

- Abounoori, E., Saeedi, P., Niazi, I., & Zanganeh, M. (2011). Investigation and explanation of knowledge management infrastructures in selected universities. *Educational Management Research Journal*, 3(1), 91-116. <http://irdoi.ir/062-927-552-340> (In Persian)
- Adhikari, D. R., & Shrestha, P. (2023). Knowledge management initiatives for achieving sustainable development goal 4.7: higher education institutions' stakeholder perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1109-1139. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0172>
- Agar, M. (1990). Meta-ethnography: synthesizing qualitative studies. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 178(7), 466-467.
- Ahmad, A., Alam, M. S., Kirmani, M. D., & Madsen, D. (2023). Why do academicians share knowledge? A study of higher education institutions in India. *Frontiers in Psychology*, 14, 1181030. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181030>
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. *Journal of enterprise information management*, 31(2), 226-246. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2017-0129>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution* (Vol. 22). Brill.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2005). The resource- based view: origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 123-182. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x>

- Bazargan Harandi, A. (2022). Quality assessment in higher education. Tehran: Institute for Cultural and Social Studies. (In Persian)
- Bilquise, G., & Shaalan, K. (2023). Critical Success Factors of Knowledge Management in Higher Education: A Systematic Review. In International Conference on Emerging Technologies and Intelligent Systems (pp. 228-239). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25274-7\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25274-7_19)
- Bondas, T., & Hall, E. O. (2007). Challenges in approaching metasynthesis research. Qualitative health research, 17(1), 113-121. <https://doi.org/10.1177/1049732306295879>
- Bozzano, M., Bruttomesso, R., Cimatti, A., Junttila, T., Ranise, S., van Rossum, P., & Sebastiani, R. (2006). Efficient theory combination via boolean search. Information and Computation, 204(10), 1493-1525. <https://doi.org/10.1016/j.ic.2005.05.011>
- Chedid, M., Alvelos, H., & Teixeira, L. (2022). Individual factors affecting attitude toward knowledge sharing: an empirical study on a higher education institution. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 52(1), 1-17.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research, 62(1), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Choy, C. S., & Suk, C. Y. (2005). Critical factors in the successful implementation of knowledge management. Journal of knowledge management practice, 6(1), 234-258.
- Davenport, T. H. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. New York: Harvard Business School.
- Devi Ramachandran, S., Chong, S. C., & Wong, K. Y. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. Campus-Wide Information Systems, 30(2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/10650741311306273>
- Dhamdhare, S. N. (2015). Importance of knowledge management in the higher educational institutes. Turkish Online Journal of Distance Education, 16(1), 162-183. <https://doi.org/10.17718/tojde.34392>
- Dixon-Woods, M., Cavers, D., Agarwal, S., Annandale, E., Arthur, A., Harvey, J.,... & Sutton, A. J. (2006). Conducting a critical interpretive synthesis of the literature on access to healthcare by vulnerable groups. BMC medical research methodology, 6, 1-13. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-6-35>
- Eaton, J. S. (2015). An Overview of US Accreditation. Revised November 2015. Council for Higher Education Accreditation.
- Eckel, P. D., & King, J. E. (2004). An overview of higher education in the United States: Diversity, access and the role of the marketplace. <http://hdl.handle.net/10919/84029>
- Elezi, E., & Bamber, C. (2022). Experiential examination of higher education partnerships in the UK: a knowledge management perspective. Journal of knowledge management, 26(1), 232-256. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0489>

- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Erwin, E. J., Brotherson, M. J., & Summers, J. A. (2011). Understanding qualitative metasynthesis: Issues and opportunities in early childhood intervention research. *Journal of Early Intervention*, 33(3), 186-200. <https://doi.org/10.1177/1053815111425493>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- European Higher Education Area. (2020). Rome Ministerial Communiqué. Retrieved from <http://www.ehea.info/>
- Farasatkah, M. (2019). University and higher education: Global perspectives and Iranian issues. Tehran: Ney Publishing. (In Persian)
- Fathabadi, H., Khalghi, A., Dehghan Najmabadi, A., & Sajeghe, N. (2022). Investigating the effect of knowledge management and entrepreneurial orientation on technology transfer between industry and university (Case Study: Zamyad Company and University of Tehran). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(3), 11-36. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26454262.1401.5.3.1.9> (In Persian)
- Fathi Vajargah, K., Ebrahimzadeh, I., Farajollahi, M., & Khoshnoodifar, M. (2012). Internationalization of curriculum in Iran's higher education system: Challenges and strategies. *Educational Sciences*, 19(2), 45-66. (In Persian)
- Fauzi, M. A. (2023). Knowledge hiding behavior in higher education institutions: a scientometric analysis and systematic literature review approach. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 302-327. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2021-0527>
- Finfgeld- Connett, D. (2010). Generalizability and transferability of meta- synthesis research findings. *Journal of advanced nursing*, 66(2), 246-254. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05250.x>
- Fong, P. S., & Choi, S. K. (2009). The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 110-126. <https://doi.org/10.1108/13673270910942736>
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254-1271. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0274>



- Galgotia, D., & Lakshmi, N. (2022). Implementation of knowledge management in higher education: A comparative study of private and government universities in India and abroad. *Frontiers in Psychology*, 13, 944153. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944153>
- Ghaneirad, M. A. (2000). *Sociology of the growth and decline of science in Iran*. Tehran: Madineh Publishing. (In Persian)
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge- based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Haryani, C. A., & Suryasari, S. (2020). Critical Success Factors of Knowledge Management in Higher Education Institution. *IJNMT (International Journal of New Media Technology)* , 7(2), 111-118. <https://doi.org/10.31937/ijnmt.v7i2.1761>
- Hassaniahangar, M., Tavallaei, R., & Shadmanfar, M. (2023). Presenting the model of a wise core - a capable network for the role-playing of universities in the knowledge management of modern Islamic civilization issues based on imam khamenei's thought. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(4), 21-48. <https://doi.org/10.47176/smok.2023.1659> (In Persian)
- Hojjati, R., Masoudi Nodooshan, E., Shah Mohammadi, N., & Sobhaninejad, M. (2018). Designing and validating a model of knowledge management for university staff. *Research in Educational Systems*, 12(Special Issue), 509-526. (In Persian)
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational research methods*, 16(4), 522-556. <https://doi.org/10.1177/1094428113484969>
- Ibarra-Cisneros, M. A., Reyna, J. B. V., & Hernández-Perlines, F. (2023). Interaction between knowledge management, intellectual capital and innovation in higher education institutions. *Education and Information Technologies*, 28(8), 9685-9708. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11563-x>
- Johnstone, D. B., & Marcucci, P. N. (2010). *Financing higher education worldwide: Who pays? Who should pay?*. jhu Press.
- Khilji, N., & Roberts, S. (2012). Auditing the impact of knowledge management on human and technological resources in the UK local government planning process. *VISTAS: Education, Economy and Community*, 2(1), 72-90. <https://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/476>
- Kidwell, J. J., Vander Linde, K., & Johnson, S. L. (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education. *Educause quarterly*, 23(4), 28-33.
- Knight, J. (2003). Updated definition of internationalization. *International higher education*, (33).
- Kurdi, O. F. A. (2024). Factors affecting the use of online research collaboration platforms for knowledge sharing: evidence from knowledge-intensive organisations. *International Journal of Business Innovation and Research*, 33(4), 433-456. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2024.137604>

- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Liu, P. L. (2011). Empirical study on influence of critical success factors on ERP knowledge management on management performance in high-tech industries in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 38(8), 10696-10704. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.02.045>
- Madhooshi, M., & Niazi, I. (2011). Assessing the level of knowledge management in selected universities. *Journal of Management Transformation*, 3(Fall and Winter 2011), 116-137. (In Persian)
- Maier, R., & Remus, U. (2002). Defining process- oriented knowledge management strategies. *Knowledge and process management*, 9(2), 103-118. <https://doi.org/10.1002/kpm.136>
- Masa'deh, R. E., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2015-0087>
- Mavodza, J., & Ngulube, P. (2013). Knowledge management practices at an institution of higher learning. *South African Journal of Information Management*, 15(1), 1-8. <https://hdl.handle.net/10520/EJC131471>
- Naderi, A. (2021). *Economics of education*. Tehran: Yastaroon. (In Persian)
- Niazi, I., & Abounoori, E. (2011). Ranking of selected universities based on knowledge management infrastructures. *Scientific Journal of Business Strategies*, 9(50), 263-286. (In Persian)
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies* (Vol. 11). sage.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). *The knowledge-creating company*. *Harvard business review*, 8 (7/8), 162.
- Oumran, H. M., Atan, R. B., Binti Nor, R. N. H., Abdullah, S. B., & Mukred, M. (2021). [Retracted] Knowledge Management System Adoption to Improve Decision- Making Process in Higher Learning Institutions in the Developing Countries: A Conceptual Framework. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021(1), 9698773. <https://doi.org/10.1155/2021/9698773>
- Paterson, B. L. (2001). *Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis* (Vol. 3). Sage.
- Pham, N. T., Do, A. D., Nguyen, Q. V., Ta, V. L., Dao, T. T. B., Ha, D. L., & Hoang, X. T. (2021). Research on knowledge management models at universities using fuzzy analytic hierarchy process (FAHP). *Sustainability*, 13(2), 809. <https://doi.org/10.3390/su13020809>
- Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 126-148. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0033>

- Prusak, R. (2019). Analysis of selected elements of knowledge management in the context of the size of the enterprise and the specifics of its activity. *Management*, 23(1), 90-104. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0006>
- Quarchioni, S., Paternostro, S., & Trovarelli, F. (2022). Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 304-319. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730717>
- Rahnavard Ahan, F., & Mohammadi, A. (2009). Identifying key success factors of knowledge management system in Tehran's faculties and higher education centers. *Information Technology Management*, 1(3), 37-52. (In Persian)
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Rohajawati, S., Sensuse, D. I., Sucahyo, Y. G., & Arymurthy, A. M. (2016). Mental health knowledge management: critical success factors and strategy of implementation. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 980-1003. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0378>
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management?. *International journal of educational management*, 14(7), 325-333. <https://doi.org/10.1108/09513540010378978>
- Sadri, A. (2018). Establishment of knowledge management in Iranian universities. *Research in Educational Systems*, 12(43), 41-63. <https://doi.org/10.22034/jiera.2018.83763> (In Persian)
- Sahibzada, U. F., Latif, K. F., & Xu, Y. (2022). Symmetric and asymmetric modeling of knowledge management enablers to knowledge management processes and knowledge worker productivity in higher education institutes. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(3), 729-756. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2020-0346>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Serenko, A. (2013). Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 773-812. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2013-0166>
- Shekari, M., Esmaili Givi, M., & Keshavarz, H. (2016). Investigating knowledge management infrastructures and their impact on organizational intelligence in research institutes affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology. *Information Processing and Management Research Journal*, 31(4), 1075-1097. (In Persian)
- Supreme Council of Science, Research and Technology. (2022). Annual performance report. Available on the Council's official website. (In Persian)
- Tavallaei, R., Haghighi Boroujeni, P., & Khalili, H. (2021). An Investigation on the Effect of Knowledge Management on the Strategic and Operational Performance of Organizations Through the Application of

Organizational Excellence Model (EFQM 2020). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(3), 141-174. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26454262.1400.4.3.5.6> (In Persian)

Timulak, L. (2007). Identifying core categories of client-identified impact of helpful events in psychotherapy: A qualitative meta-analysis. *Psychotherapy research*, 17(3), 305-314. <https://doi.org/10.1080/10503300600608116>

Timulak, L. (2009). Meta-analysis of qualitative studies: A tool for reviewing qualitative research findings in psychotherapy. *Psychotherapy Research*, 19(4-5), 591-600. <https://doi.org/10.1080/10503300802477989>

Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta- synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 50(2), 204-211. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x>

Weed, M. (2005, January). " Meta Interpretation": A Method for the Interpretive Synthesis of Qualitative Research. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 6, No. 1). <https://doi.org/10.17169/fqs-6.1.508>

Zare, A. (2014). Improving organizational culture for establishing knowledge management in organizations. *International Conference on Economics, Accounting, Management and Social Sciences*. (In Persian)

Zimmer, L. (2006). Qualitative meta- synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x>

