Journal of Educational Sciences *(JES)*

Original Article

Spring & Summer, 2026, 33(1), 189-206
DOI: 10.22055/EDUS.2025.48262.3676

ISSN (E): 2588-672x
https://education.scu.ac.ir/

Identifying Factors Affecting the Implementation and Establishment of Knowledge Management in Digital Universities

Mitra Ezati[1], Sara Shafiei Bghbadrani[2]

1. Associate Professor, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Master's degree in educational management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Article Info

Received: 30 Mar 2025
Revised: 10 Aug 2025
Accepted: 23 Aug 2025
Published: 20 Apr 2026

Corresponding Author:
Mitra Ezati

Email:
ezati.m@ut.ac.ir

Keywords:
knowledge Management, Digital universities, Grounded Theory

Abstract

As digital universities leverage new technologies to disseminate knowledge across their organizations, they must identify the factors critical to effective knowledge management implementation. This study aimed to develop a paradigm model of the factors influencing the implementation and institutionalization of knowledge management in digital universities. A qualitative research design employing the systematic grounded theory approach of Strauss and Corbin was adopted. Eighteen experts in higher education, digital transformation, and knowledge management were selected through purposive and snowball sampling. Data were collected through semi-structured interviews, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis followed the three-stage coding process of open, axial, and selective coding. The findings identified knowledge-oriented transformation in digital universities as the core category and revealed five interrelated dimensions of the paradigm model. Causal conditions included organizational infrastructure, knowledge management processes, a future-oriented organizational perspective, and adaptive organizational structures. Contextual conditions comprised institutional capabilities, digital transformation readiness, and alignment with global developments. Intervening conditions included human resource competencies, organizational climate, information technology limitations, organizational policies, and leadership practices. Strategic actions involved professional development, incentive systems, knowledge-sharing culture, career development pathways, financial support, and monitoring and evaluation mechanisms. These strategies resulted in both individual outcomes, such as enhanced knowledge competencies, and organizational outcomes, including improved innovation, institutional learning, and organizational effectiveness. The proposed paradigm model provides a comprehensive framework for understanding the institutionalization of knowledge management in digital universities and offers practical guidance for policymakers, university leaders, and higher education practitioners seeking to strengthen knowledge-driven transformation in the digital era.

How to Cite: Ezati, M., & Shafiei Bghbadrani, S. (2026). Identifying Factors Affecting the Implementation and Establishment of Knowledge Management in Digital Universities, *Journal of Educational Sciences (JES)*, *33*(1), 189-206. https://doi.org/10.22055/edus.2025.48262.3676 [Persian]

Authors retain the copyright and full publishing rights. Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC)

علوم تربیتی

مقاله پژوهشی

بهار و تابستان ۱۴۰۵، دوره چهارم، سال ۳۳، شماره ۱، ص‌ص: ۱۸۹-۲۰۶.
شاپا آنلاین: ۲۵۸۸-۶۷۲X
DOI: 10.22055/EDUS.2025.48262.3676
https://education.scu.ac.ir/

شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال

میترا عزتی[۱]، سارا شفیعی باغبادرانی[۲]

۱. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۰
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۱
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۳۱

نویسنده مسئول:
میترا عزتی

ایمیل:
ezati.m@ut.ac.ir

واژه‌های کلیدی:
مدیریت دانش، دانشگاه دیجیتال، داده‌بنیاد

چکیده

با توجه به این واقعیت که دانشگاه‌های دیجیتال فن‌آوری‌های جدیدی را برای اشاعه دانش سازمانی در تمام سطوح سازمانی خود بکار می‌گیرند، نیاز به شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان خود را دارند. در این پژوهش عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال شناسایی شد. پژوهش حاضر، کیفی و از نوع داده‌بنیاد با رویکرد سیستماتیک بود. میدان مطالعه ۱۸ نفر از متخصصان و صاحبنظران بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند و به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. از این ۱۸ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا مرحله‌ی اشباع داده‌ها گرفته‌شد. یافته‌های پژوهش بر اساس الگوی اشتراوس و کوربین در پنج عامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدها دسته‌بندی شدند. عوامل علی عبارتنداز: فراهم‌سازی زیرساخت‌های سازمانی، توسعه‌ی فرایند مدیریت دانش، دیدگاه آینده‌نگرانه سازمان و اکوسیستم و ساختار سازمانی. عوامل زمینه‌ای عبارتنداز: قابلیت‌های بالقوه سازمان، همگام‌شدن با تحول دیجیتالی و هماهنگی با شرایط روز جهان. عوامل مداخله‌گر عبارتنداز: وجه تمایز نیروی انسانی، عرصه سازمانی، توسعه نیافتگی فناوری اطلاعات، سیاست‌گذاری‌های غالب بر سازمان و مدیریت و رهبری سازمان. عوامل راهبردی عبارتنداز: به کارگیری آموزش‌های لازم در سازمان، به‌کاربردن مشوق، فرهنگ‌سازی، مسیر شغلی مناسب، برآوردن منابع مالی لازم، تدارک سامانه‌های نظارت و ارزیابی. پیامدها عبارتنداز: اثرات فردی و اثرات سازمانی. درنهایت مدل پارادایمی ارائه شد. مقوله مرکزی در این مدل پارادایمی "تحول دانش‌مدار دانشگاه‌ها در عصر دیجیتال" می‌باشد. در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش لازم‌است همه‌ی افراد به سهم خود فعالیت کنند؛ اعم از بالادستی‌ها و سیاست‌گذاران، مدیران عالی، اساتید و دانشجویان. بدیهی است که مدیران سازمانی در این امر نقش مهم‌تری دارند. توصیه می‌شود که سیاستگذاران، مدیران سازمانی و اساتید دانشگاهی که در محیط سازمانی دیجیتال یا پیش‌دیجیتال فعالیت می‌کنند از این مدل پارادایمی استفاده نمایند.

استناد به این مقاله: عزتی، م.، و شفیعی باغبادرانی، س. (۱۴۰۵). شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال، علوم تربیتی، (۱)۳۳، ص‌ص: ۱۸۹-۲۰۶. https://doi.org/10.22055/edus.2025.48262.3676

Authors retain the copyright and full publishing rights. Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC)

مقدمه

سازمان دیجیتال سازمانی است که از فناوری دیجیتال در عملیات داخلی و خارجی خود استفاده می‌کند (Ruzic, 2021). این سازمان‌ها شکل جدیدی از سازماندهی شبکه هستند (Sousa & Moço, 2017). یک شبکه نه تنها یک سیستم اجتماعی–فنی و مادی است که از فناوری‌های مرتبط به هم که توسط انسان‌ها جمع‌آوری شده، ساخته شده است، بلکه می‌تواند نماد گروه‌های اجتماعی باشد که در آن انسان‌ها رو در رو، در محیط‌های مجازی یا گروه‌ها ملاقات می‌کنند. آن‌ها ممکن است هرگز یکدیگر را از نزدیک نبینند، اما به یکدیگر تعلق دارند (مثلاً فارغ التحصیلان یک کالج معتبر). (Tatarinov & Fickers, 2022). دانشگاه‌های دیجیتال نمونه‌ای از سازمان‌های دیجیتال هستند. بنابر آنچه که Shami Zanjani (2022) بیان کرده است دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که در عین حال که ساختار سنتی آن‌ها طی سال‌ها متناسب با فعالیت در فضای فیزیکی و حضوری شکل گرفته بود اما حال می‌بایست در کوتاه‌ترین زمان آماده برگزاری کلاس‌ها به صورت آنلاین و دیجیتال شوند که این ویژگی بیش از پیش در پاندمی کرونا به اوج خود رسید. دانشگاه‌های عصر دیجیتال برای بقا راهی جز تحول دیجیتال ندارند و باید چشم‌انداز تبدیل شدن به یک دانشگاه دیجیتال را دنبال کنند. دانشگاه دیجیتال[1]، دانشگاهی است که مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال، نظام مدیریتی و یادگیری خود را متحول کرده و با خلق تجربه‌ای جذاب برای ذی‌نفعانش، به عملکردی عالی دست یافته است (Shami Zanjani, 2022, 21-25). امروزه اهمیت دانش برای همه‌ی سازمان‌ها به طور گسترده‌ای شناخته شده است؛ بنابراین سازمان‌های دیجیتال فضاهای مشترکی برای تحریک نوآوری از طریق تبادل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، دانش و تجربه بین اعضای خود به وجود می‌آورند (Maravilhas & Martins, 2019). اهمیت این موضوع تا حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها با اندازه‌گیری سرمایه دانشی خود شاخصی برای رتبه‌بندی شرکت‌ها تعیین می‌کنند (Sarvari et al, 2025) سازمان‌های دیجیتال در فرایند یادگیری درگیر هستند و از اشکال متنوع ضمنی دانش شهودی بهره می‌برند. داده‌های سختی که از محیط جمع‌آوری می‌شوند در شبکه‌های کامپیوتری و اطلاعاتی ذخیره شده و از آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌های منطقی استفاده می‌گردد (Mokhtaripour, 2010). ضمناً در سازمان‌های دیجیتال روش‌های مدیریتی متحول شده است. بدین معنی که روش‌های قدیمی مدیریت دانش نامناسب بوده و برای کسب و کار سازمان‌ها غیرضروری و حتی می‌توانند خطرناک باشند (Ananyin et al., 2018). براساس دیدگاه Nizzolino (2021)، مدیریت دانش به مجموعه‌ای از شیوه‌های مناسب برای رسیدگی به فرآیند انتخاب، تجزیه و تحلیل، ترکیب، ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات و داده‌هایی که معرف دانش فردی یا جمعی است، اشاره دارد. به کارگیری مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمانی از جمله کسب و کار، کارکنان، مشتریان و بازار منافع زیادی دارد (Jaafari et al., 2019). مادامی که دانشگاه‌های دیجیتال به عنوان یک سازمان دیجیتال بتوانند مدیریت دانش را به صورت بهینه پیاده‌سازی کنند؛ افراد می‌توانند بدون ترس از پیچیدگی‌ها و سلسله‌مراتب‌های سازمانی به سرعت به اطلاعات و دانش موردنظرشان دسترسی

---

۱. با توجه به رشته‌ی تحصیلی پژوهشگران که مدیریت آموزشی می‌باشد و به آموزش و یادگیری نزدیک است؛ در تلاش بودیم که یک سازمان دیجیتال در حوزه آموزش را در نظر بگیریم. اما طبق تعاریفی که از سازمان دیجیتال ارائه شده، چنین سازمان آموزشی در ایران وجود نداشت. لذا با مطالعه و بررسی بیشتر، دانشگاه دیجیتال را به صورت کلی یک سازمان دیجیتال در نظر گرفتیم و منظور از سازمان دیجیتال در این تحقیق بیشتر سوق به دانشگاه‌هایی دارد که در مسیر دیجیتالی‌شدن قرار گرفته‌اند.

داشته باشند (Hosseinzadeh & Abdollahi, 2015). مدیریت دانش در سازمان‌های دیجیتال اکوسیستمی مجازی از دانش متخصصان و منابع مضامین داخلی و خارجی را خلق می‌کند. به عنوان مثال استفاده از وب۲ در این سازمان‌ها باعث افزایش خرد جمعی شده که تأثیر بسیار زیادی بر مدیریت دانش دارد. علت اینکه برخی شرکت‌های عظیم نظیر گوگل و یاهو در عصر دیجیتال موفقیت خود را حفظ کرده‌اند و برعکس شرکت‌های دیگری رونق خود را از دست داده‌اند این است که ارزش‌های اقتصادی هریک از آن‌ها مبتنی بر تحت کنترل درآوردن خرد جمعی بوده است (Taj al-Dini, 2010). طراحی و توسعه یک سیستم مدیریت دانش دیجیتال تعاملی با پشتیبانی از جمع‌آوری، مدیریت و بازیابی اسناد، داده‌های‌عمومی، اشیاء و ابزارهای یادگیری باعث اجرای موفق آن سیستم مدیریت دانش می‌شود (Revere et al., 2007). علی رغم همه‌ی نکات بیان شده نکته غیرقابل انکار این است که دیجیتال‌سازی با قدرت و سرعت سرگیجه‌آوری وارد عرصه زندگی ما شده و کل آن را فراگرفته است، به این معنی که بسیاری از سازمان‌ها هنوز نتوانسته‌اند با آن سازگار شوند. مهم‌ترین دلیل این وضعیت در سازمان‌ها نبود دانش یا پرسنل آموزش‌دیده است، که قادر به درک چگونگی سازگاری با این تغییر نیستند. سازمان با استفاده از مدیریت دانش، این توانایی را پیدا می‌کند تا در عرصه رقابت و رشد شتابان تکنولوژی اطلاعات، به رشد، بالندگی و بقای خود کمک رسانده و موجب تغییر سازمان در آینده شود (Rezagi et al., 2022). از جمله مهمترین مسائل در یکپارچه‌سازی عوامل در پروژه‌های سازمان دیجیتال، مدیریت دانش است. بنابراین، درک بهتر عوامل مؤثر بر مدیریت دانش و عملکرد آنها در مدیریت پروژه‌های دیجیتال ضروری است (Chouki et al., 2022). همچنین با توجه به این واقعیت که سازمان‌های دیجیتال فناوری‌های جدیدی را برای اشاعه دانش سازمانی در تمام سطوح سازمانی و سیستم‌های خودکار که اغلب براساس هوش مصنوعی هستند، بکار می‌گیرند، نیاز به شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان بیش از پیش احساس می‌شود (Buntak, 2020). بکارگیری فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش در سازمان‌های دیجیتال مزایای متعددی دارد. در این سازمان‌ها شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و انتقال آن دسته از اطلاعات و تخصص‌های مهمی که قسمتی از حافظه سازمان هستند و به حالتی بدون ساختار در سازمان باقی مانده‌اند، اتفاق می‌افتد. همچنین باعث انجام فرایندها با کارایی بالاتر، ایجاد بازارها و فرصت‌های جدید، تغییر و نوآوری و واکنش مناسب نسبت به آن، به‌کارگیری بهتر منابع انسانی، جلوگیری از افت دانش، بهبود روند تصمیم‌گیری و انعطاف و انطباق‌پذیری می‌شود (Diehim et al., 2016). دانشگاه‌های دیجیتال مانند هر سازمان دیجیتال دیگر ترکیبی از فناوری‌های نوین مجازی و نیروی انسانی است. درگیری مداوم این محیط سازمانی با آموزش و یادگیری و تبادل دانش باعث شده که استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در این سازمان‌ها به یک مسئله جدی تبدیل شود. یکی از مهم‌ترین وظایف دانشگاه‌ها تولید دانش است و در صورتی می‌توانند به این هدف دست یابند که ظرفیت لازم برای انجام این امر را در خود ایجاد کرده باشند (Taghizadeh et al., 2018). ضمن توجه به این ترکیب و ویژگی‌ها در این نوع سازمان‌ها بایستی به شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش پرداخت. پژوهش Pham et al. (2021) نشان داد که برای ارزیابی و تأثیرگذاری بر مدیریت دانش هشت عامل وجود دارند که به ترتیب عبارتند از: (۱) عامل اشتراک دانش؛ (۲) مدیریت دانش با سیستم های کلان داده؛ (۳) ایجاد دانش؛ (٤) استفاده از دانش؛ (٥) جمع‌آوری دانش؛ (٦) رهبری؛ (۷) رتبه‌بندی دانش؛ و (۸) ذخیره دانش.

با توجه به نتایج پژوهش Soloki et al. (2020) استقرار مدیریت دانش شامل شش عامل تأثیرگذار (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فن‌آوری سازمانی، فرآیند سازمانی، استراتژی سازمانی و منابع انسانی) می‌باشد. Maleki and Abdallahi (2017) در پژوهش خود به این نتایج رسیدند که میزان آمادگی زیرساخت مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم در دو عامل فرهنگ سازمانی و منابع انسانی در حد متوسط بوده و در سه عامل رهبری و راهبرد، ساختارسازمانی و فناوری اطلاعات کمتر از متوسط می‌باشد. در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی در جهت توسعه سازمان‌های دیجیتال در کشور انجام شده است (Fard et al., 2021). دانشگاه‌ها نیز درصدد تبدیل به یک سازمان دیجیتال هستند اما علی‌رغم این تلاش‌ها پژوهش‌های محدودی در رابطه با مدیریت دانش در این نوع سازمان‌ها صورت گرفته است. در ایران طراحی و اجرای فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها به عنوان یک سازمان پیش دیجیتال با موانع جدی روبرو است و فرهنگ سازمانی حاکم بر بسیاری از سازمان‌های ایرانی به سوی رقابت بین افراد و حفظ دانش فردی می‌باشد (Hejazi & Nazaripour, 2018). در کل با نظر به ورود فناوری‌های نوین دیجیتالی به دانشگاه‌ها توجیه افراد سازمانی در جهت استفاده از این فناوری‌ها برای ایجاد یک سیستم مدیریت دانش مناسب لازم می‌باشد. هرچند که برای بسیاری از افراد ضرورت و فواید استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش به یک امر بدیهی تبدیل شده اما عدم وجود یک رده‌بندی و مدل مناسب منجر به پیاده‌سازی ناکارآمد آن می‌شود. انتظار بر این است که با انجام این تحقیق و ارائه این رده‌بندی و مدل مناسب در رابطه با هدف موردنظر بهره‌وری سازمان‌های آموزشی دیجیتال کشور بیشتر شود زیرا به‌کارگیری مدیریت دانش در دانشگاه‌ها موجب بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، برانگیختن خلاقیت و نوآوری و ایجاد رابطه نزدیک‌تر با مراجعه‌کنندگان می‌شود (Farhoudi & Dorudi, 2008). پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال و مسئله اساسی تنظیم شده است که چه عواملی بر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال تأثیر می‌گذارند؟ همچنین سؤالات جزئی این پژوهش شامل: ۱- عوامل بنیادی(عوامل علی) پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ ۲-نوع بستر حاکم (عوامل زمینه‌ای) پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ ۳-عوامل مداخله‌گر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ ٤-عوامل راهبردی پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ و ٥-پیامدهای پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ می‌باشند. نتیجه و هدف اصلی این تحقیق ایجاد یک مدل جهت شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال است. با انجام این تحقیق انتظار می‌رود که تبادل اطلاعات علمی و فنی اعضای دانشگاه‌های دیجیتال نیز با تکیه بر این مدل و سایر فناوری‌های تحول‌آفرین باعث ایجاد زمینه‌های برخورداری از اطلاعات ضروری شده و مدیریت دانش با موفقیت به مرحله اجرا برسد.

روش

در این پژوهش از روش تحقیق داده بنیاد[1] یا نظریه زمینه‌ای (GT) استفاده شده است. این پژوهش با توجه به ماهیت

1- Grounded Theory

تحقیق؛ از لحاظ هدف تحقیقی توسعه‌ای-کاربردی است زیرا در صدد حل مسئله در یک موقعیت خاص و واقعی می‌باشد. روش اصلی در جمع آوری داده‌ها مصاحبه نیمه سازمان‌یافته با استفاده از سؤالات بازپاسخ است. انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش کیفی مبتنی برهدف و از روش گلوله‌برفی بود. میدان مطالعه موردنظر در پژوهش حاضر با توجه به قلمرو موضوع، صاحبنظران دانشگاهی هستند که دارای سابقه تحصیلی دکترا می‌باشند. این افراد دارای سوابق علمی تألیف کتاب، ترجمه کتاب یا ارائه مقاله و پژوهش در زمینه موضوعات مدیریت دانش و دیجیتال یا هر دو موضوع هستند که در محیط دانشگاه مشغول به خدمت و تدریس می‌باشند. در این پژوهش برای رسیدن به داده‌ها و اطلاعات موردنیاز با ۱۸ نفر از این صاحبنظران مصاحبه گرفته شد که اطلاعات آنها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان Table 1. Profile of interviewees

شماره number	جنسیت gender	سوابق تحصیلی Educational records	نام دانشگاه University name	مدت زمان مصاحبه duration
۱	زن	دکترای علوم اطلاعات و دانش‌شناسی	تهران	۶۰ دقیقه
۲	مرد	دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی	علامه‌طباطبائی	۱۲۰ دقیقه
۳	مرد	دکترای مدیریت صنعتی	شهیدبهشتی	۴۰ دقیقه
۴	مرد	دکترای مهندسی صنایع	تربیت مدرس	۱۵ دقیقه
۵	مرد	دکترای مدیریت سیستم‌ها	تربیت مدرس	۳۵ دقیقه
۶	زن	دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی	شهیدچمران اهواز	۱۲۰ دقیقه
۷	مرد	دکترای مدیریت آموزشی	علامه‌طباطبائی	۶۰ دقیقه
۸	مرد	دکترای سیاستگذاری علم و فناوری	تربیت مدرس	۳۵ دقیقه
۹	مرد	دکترای مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی	شهیدچمران اهواز	۶۰ دقیقه
۱۰	مرد	دکترای توسعه منابع انسانی	شهیدچمران اهواز	۶۰ دقیقه
۱۱	زن	دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی-بازیابی اطلاعات و دانش	تربیت مدرس	۳۰ دقیقه
۱۲	مرد	دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی	تربیت مدرس	۳۰ دقیقه
۱۳	زن	دکترای علوم اطلاعات و دانش‌شناسی	شهیدبهشتی	۶۰ دقیقه
۱۴	مرد	دکترای مدیریت اطلاعات و دانش	شاهد	۶۰ دقیقه
۱۵	زن	دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی	الزهراء(س)	۶۰ دقیقه
۱۶	مرد	دکترای مدیریت دانش و اطلاعات	تهران	۶۰ دقیقه
۱۷	مرد	دکترای مدیریت	شهیدبهشتی	۶۰ دقیقه
۱۸	مرد	دکترای مدیریت راهبردی دانش	دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی	۶۰ دقیقه

در این پژوهش از رویکرد سیستماتیک یا نظام‌مند[1] اشتراوس و کوربین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. به این صورت که: ۱- ابتدا پرسش‌های پژوهش طراحی شدند. ۲- سپس به گردآوری داده‌ها پرداخته‌شد و همزمان با انجام تحلیل تا جایی پیش رفت که به مرحله اشباع رسید. ۳- در این مرحله بعد از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها در نرم‌افزار ورد[2]، عمل سازماندهی صورت گرفت. این عمل شامل بازنویسی داده‌ها، کدگذاری باز، مقوله‌بندی و کدگذاری محوری، پیوند و ترکیب

1- Systematic approach
2- Microsoft word 2016

داده‌ها به یکدیگر و کدگذاری انتخابی بود. در نهایت بعد از انجام این اعمال نظریه موردنظر ظهور پیدا کرد. برای تعیین میزان اعتمادپذیری در پژوهش حاضر از چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان، قابلیت انتقال و قابلیت تأیید بهره گرفته شد. برای اجرای معیار قابلیت اعتبار از روش بررسی توسط مشارکت‌کننده استفاده شد. برای افزایش قابلیت‌اطمینان یک مسیرنمای حسابرسی تهیه شد که شامل فایل مصاحبه‌های ضبط شده در تلفن همراه، متن‌های یادداشت‌شده در طول مصاحبه‌ها، فهرست مصاحبه‌شوندگان و ... بود. در جهت امکان قابلیت انتقال مجموعه داده‌های جمع‌آوری شده و جزئیات آن‌ها توصیف دقیق شده و قبل از آن نیز ویژگی‌های زمینه و شرایط پژوهش به طور کامل توصیف شد. در نهایت برای افزایش قابلیت تأیید خلاصه‌ای از مراحل تحلیل و یافته‌ها با سه نفر از افراد معتبر که ارتباط مستقیم با پژوهش نداشتند به اشتراک گذاشته و برداشت آن‌ها از این مراحل مورد بحث قرار داده شد. به‌منظور محاسبه‌ی پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش از روش پایایی بازآزمون بهره گرفته شده‌است. نتایج حاصل از کدگذاری مجدد دو مصاحبه که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند، پس از گذشت یک ماه از کدگذاری اولیه، در جدول ۲ قابل‌مشاهده می‌باشد.

جدول ۲. پایایی آزمون

Table 2. Reliability of the test

شماره مصاحبه Interview number	تعداد کدهای به دست آمده مرتبه اول The number of codes obtained in the first order	تعداد کدهای به دست‌آمده مرتبه دوم The number of obtained codes of the second order	تعداد کدهای موردتوافق The number of agreed codes	تعداد کدهای عدم توافق Number of non-agreement codes
5	54	56	48	5
12	34	40	30	4
مجموع	87	96	78	9

در ادامه با بهره‌گرفتن از رابطه‌ی زیر می‌توان کیفیت کدگذاری‌های انجام‌شده را سنجید:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{۲* تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \rightarrow \frac{2*78}{183} = \%.۸۵$$

درصد به‌دست آمده از این رابطه، کیفیت بالای کدگذاری‌ها را تأیید می‌کند.

یافته‌ها

در این قسمت به بیان پاسخ هریک از سؤالات پژوهش می‌پردازیم که این عمل با بررسی کدهای باز و کدگذاری محوری و گزینشی و ارتباط آن‌ها با یکدیگر صورت می‌گیرد.

سؤال اول: عوامل بنیادی (عوامل علّی) پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ در این پژوهش منظور از عوامل علی همان عواملی است که بر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال تأثیرگذار هستند. در ادامه هر یک از این عوامل در جدول ۳ ارائه شده است.

با توجه به جدول ۳ عوامل علی شامل فراهم‌سازی زیرساخت‌های سازمانی، توسعه فرایندهای مدیریت دانش، دیدگاه آینده‌نگرانه سازمان و ایجاد اکوسیستم و ساختار سازمانی می‌باشند. مصاحبه‌شونده شماره شش در رابطه با عامل

جدول ۳. عوامل علّی

Table 3. Causal factors

معیار علی Causal factors	کدگذاری گزینشی Selective coding	کدگذاری محوری Axial coding	نمونه مفاهیم مرحله کدگذاری باز Example concepts of the open coding stage	مستندات (شماره مصاحبه‌شونده) Interviewee number
عوامل علی استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه دیجیتال	فراهم‌سازی زیرساخت‌های سازمانی	تدارک تجهیزات و زیرساخت‌های فنی و امنیت اطلاعات	ایجاد زیرساخت‌های نرم افزاری قوی	-14-13-11-10-9-2-1-5 ۱۷-15
		دگردیسی زیرساخت فرهنگی دانش‌محور	ایجاد فرهنگ سازمانی در راستای اهداف مدیریت دانش	6-5-8-17-18-10-13-15-2-11-3
		دسترسی مناسب مکانی و زمانی به فعالیت‌های دانشی	در نظر گرفتن فضای و زمان مناسب برای تبادل اطلاعات پرسنل سازمان	6-8-1-15-2-5
	توسعه‌ی فرایند مدیریت دانش	تشکیل تیم مدیریت دانشی متبحر	دانش و مهارت تیم اجرایی مدیریت دانش در سازمان	10-15-7-6-2-3
		اجرای صحیح فرایند مدیریت دانش	تبدیل درصد بالایی از دانش ضمنی به دانش صریح	1-15-6-10-2-3-5-6
		لزوم وجود مدیریت دانش	وجود یک مخزن دانشی دیجیتالی	6-9-10
		موشکافی دانش سازمانی	تشخیص شکاف دانشی موجود در سازمان دیجیتال	3-5-10-11-12
		تولید دانش جدید	تولید دانش و استفاده از آن برای تک تک افراد در سازمان	1-6-12-14-15-9-4
		تسهیل اجرای مدیریت دانش	اجرای راحت‌تر، سریع‌تر و سیستمی مدیریت دانش در سازمان دیجیتال	6-8-11-13-15
		پرکردن شکاف بین دانش سازمان و تحولات علم‌آفرینی	عدم وجود شکاف میان رساله‌های تحقیقاتی دوره‌های تحصیلات تکمیلی با علم‌آفرینی	17
	دیدگاه آینده‌نگرانه سازمان	تدوین چشم‌اندازهای سازمانی	آینده‌نگری سازمان برای افراد تازه‌وارد به سیستم مدیریت دانش	1-8-10-5-13-17-6-14-2
		ترسیم نقشه دانشی	ایجاد فرضیه‌سازی‌های لازم در ارتباط با مدیریت دانش	5-8-2-6
		برنامه‌ریزی راهبردی	برنامه‌ریزی در جهت جایگزینی اساتید بازنشسته– اصلاح مستمر برنامه‌ها در چارچوب تجربه	6-12-3-17-7
	اکوسیستم و ساختار سازمانی	ساختار غیر سلسله‌مراتبی	هماهنگی ساختار سازمانی با نحوه پیاده‌سازی صحیح مدیریت دانش	1-6-12
		اکوسیستم دیجیتالی	جزیره‌ای عمل‌نکردن سامانه‌های سازمان	11-2-10-12-18

دیدگاه آینده‌نگرانه سازمان که یکی از مؤلفه‌های آن برنامه‌ریزی راهبردی است گفته بود: «گروه ما چهار تا استاد تمام داشت. این چهار تا استاد تمام ۲۰ سال کارکرده بازنشسته می‌شوند و می‌روند تا با افراد دیگر جایگزین شوند. حالا وقتی سازمانی مدیریت دانش را در نظر نمی‌گیرد این می‌شود که ناگهان می‌بیند که گروه ترمیم نشده‌است». مصاحبه‌شونده شماره ۱۶ در رابطه با عامل فراهم‌سازی زیرساخت‌های سازمانی که شامل سه مؤلفه است چنین گفت:«سازمانی که ماهیت دیجیتال داشته و کلیه فعالیت‌های خود را در این محیط پیش می برد، ناگزیر است که از نرم‌افزار مدیریت دانش مطلوب و خیلی قوی برخوردار باشد. یکی دیگر از موارد مهم در سازمان‌های دیجیتال فرهنگ سازمانی نهادینه شده است».

سؤال دوم: نوع بستر حاکم(عوامل زمینه‌ای) پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ در ادامه هریک از این عوامل در جدول ٤ ارائه شده است.

جدول ٤. عوامل زمینه‌ای

Table 4. Background factors

معیار Criterion	کدگذاری گزینشی Selective coding	کدگذاری محوری Axial coding	نمونه مفاهیم مرحله کدگذاری باز Example concepts of the open coding stage	مستندات (شماره مصاحبه‌شونده) Interviewee number
عوامل زمینه‌ای استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه دیجیتال	قابلیت‌های بالقوه سازمان	دیجیتال بودن فرایندها و سازوکارها	عدم انجام امور به صورت آنالوگ در سازمان دیجیتال	1-2-4-5-7-8-9-11
		ردگیری اطلاعات دیجیتالی در سازمان	وجود یک ردپای دیجیتالی قابل بازیابی	1-9-12-18-11
		یادگیرنده‌بودن سازمان	وجود آموزش و یادگیری در بطن سازمان	6-2
		آمادگی سازمانی	آماده‌سازی دانشی از پیش تعیین‌شده سازمان دیجیتال	1-3-13
	همگام‌شدن با تحول دیجیتالی	لزوم وجود فناوری‌های نوین در سازمان	کاربرد فناوری‌های وب ۲ و وب ۳	2-14-18-5-10
		تغییرات سیستم رایانه‌ها	خارج‌شدن رایانه‌ها از حالت تک کاربری	3
	هماهنگی با شرایط روز جهان	توازن با شرایط اقتصادی	توازن بین امور تحول دیجیتال در دانشگاه با بازار و اقتصاد جامعه– سازگاری سازمان دیجیتال و ذی‌نفعان و مراکز تأمین‌کننده مواد سازمان	1-10
		توازن با شرایط جغرافیایی	گستردگی جغرافیایی در روند اجرای مدیریت دانش	3

از نظر مصاحبه‌شوندگان یکی از زمینه‌های مؤثر قابلیت‌های بالقوه سازمان است. به عنوان مثال مصاحبه‌شونده شماره یک در رابطه با این زمینه گفته بود:«زمانی می‌گوییم یک سازمان دیجیتال است که هیچکدام از فرایندهایش به صورت آنالوگ اجرا نشود. یعنی من همه‌ی کارهایم را به سیستم منتقل می‌کنم و به صورت دیجیتالی کار می‌کنم». یکی از مؤلفه‌های عامل همگام شدن با تحول دیجیتالی لزوم وجود فناوری‌های نوین در سازمان مانند کاربرد وب دو می‌باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ در این رابطه گفت:«در وب اول موضوع مدیریت دانش خیلی محدود بود.در واقع اگر ما بخواهیم طول عمری برای مدیریت دانش در نظر بگیریم مدیریت دانش وب یک سطح پایین بود اما مدیریت دانش در سطح دو اوج گرفت اونجا بود که اهمیت دانش در شرکت‌ها خیلی گسترش پیدا کرد».

سؤال سوم: عوامل مداخله‌گر پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ در ادامه هریک از این عوامل در جدول (۵) ارائه شده است.

نتیجه بررسی مفاهیم حاصل از مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان در خصوص عوامل مداخله‌گر رسیدن به شش عامل مختلف بود. به عنوان مثال درخصوص عامل توسعه نیافتگی فناوری اطلاعات مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ گفت:«ما یک سامانه‌ای به نام گلستان داریم که سیستم خیلی کاربر ناپسندی است و و کارکردن با آن آدم را خسته می‌کند پس اگر ما بخواهیم یک سامانه‌ای را برای مدیریت دانش مستقرکنیم خیلی مهم است که در آن سامانه فرایندها مشخص باشد و راحت‌تر بتواند افراد را پیداکند». مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ در رابطه با عامل سیاست‌گذاری‌های غالب بر سازمان چنین

جدول ۵. عوامل مداخله‌گر

Table 5. Intervening factors

معیار Criterion	کدگذاری گزینشی Selective coding	کدگذاری محوری Axial coding	نمونه مفاهیم مرحله کدگذاری باز Example concepts of the open coding stage	مستندات (شماره مصاحبه‌شونده) Interviewee number
عوامل مداخله‌گر استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه دیجیتال	وجه تمایز نیروی انسانی	تیپ شخصیتی افراد	درونگرا بودن افراد و در نتیجه عدم به اشتراک‌گذاری اطلاعات	11
		تحصیلات و سنوات کاری پایین افراد	تأثیر نوع رشته‌های تحصیلی افراد در روند مشارکت در سیستم مدیریت دانش	11- 15
		تجربه و مهارت پایین افراد	کمبود مهارت‌های حل مسئله در افراد	17-13-10
		تفاوت فرهنگی افراد	تفاوت‌های فرهنگی بین افراد	10-6-17-12
	عرصه‌ی سازمانی	مقاومت سازمانی	مقاومت سازمان نسبت به فعالیت‌های دانشی کارکنان	2-4-6-7-13
		مشکلات موجود در فضای درون سازمانی	دخالت مستقیم بخش‌های برتر سازمان نسبت به اجرای مدیریت دانش در بخش‌های دیگر	5-7-2-10-12-13
		عدم ارتباطات برون سازمانی	عدم ارتباط سازمان با سایر سازمان‌های خارجی	7-10-6-2-18-13-17
	توسعه‌نیافتگی فناوری اطلاعات	عدم کیفیت فناوری اطلاعات سازمانی	عدم به‌روزرسانی اطلاعات در سازمان	3-17
		چیرگی فناوری بر روابط انسانی	اجبار درگزینش فعالیت‌های دیجیتال‌سازی	2-6-7
	سیاست گذاری‌های غالب بر سازمان	گریبانگیری قوانین و مقررات کلان	دچارشدن به القای یک لایحه از بالادستان سازمان	1-6-10
		اسناد کلان سازمانی نامناسب	عدم تغییر در شیوه‌نامه‌های سازمانی – فلسفه و استراتژی‌های تاریخ گذشته	10-14-17
	مدیریت و رهبری سازمانی	سبک مدیریتی مدیر سازمان	هماهنگی نوع مدیریت مدیر ارشد با اجرای صحیح مدیریت دانش در سازمان	10-5-6

بیان داشت:«یکی از دلایلی که ما گیرافتادیم این است که قانون مکلف کرده که همه‌ی اسناد را دیجیتال کنند ولی هنوز بخشنامه‌هایی وجود دارد که مثلاً باید یک کپی از شناسنامه همراه خود داشته‌باشید و شناسنامه‌ی اصل خود را همراه خود داشته‌باشید یا کارت ملی خود را داشته‌باشید». مصاحبه‌شونده شماره هشت در خصوص عامل عرصه سازمانی که یکی از مؤلفه‌های آن مقاومت سازمانی است چنین بیان کرد:«ما در یک سازمان جلسه برگزار می‌کنیم. در این جلسات مهم است افرادی که می‌خواهند تبادل دانش انجام‌دهند این جلسات را خیلی جدی بگیرند اما آن‌ها کنار یکدیگر می‌نشینند و فکر می‌کنند که فقط یک تایمی را از آن مسئولیت کاری خارج شده‌اند و فقط شوخی و خنده می‌کنند و از آن جلسه خارج می‌شوند».

سؤال چهارم: عوامل راهبردی پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ در ادامه هریک از این عوامل در جدول ٦ ارائه شده است.

مصاحبه‌شونده شماره پنج در رابطه با عامل به کاربردن مشوق گفت:«مثلاً می‌گویند افرادی که آخر وقت تجربه‌ی آموزشی خود را از آن روز ثبت کنند و یک تیمی هست که آن را بررسی می‌کنند و با توجه به امتیازی که از ارزیابی می‌گیرند به آنها اضافه‌کار می‌دهند پس در اینجا همه به سراغ سیستم مدیریت دانش می‌روند». مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ در خصوص عامل به کارگیری آموزش‌های لازم در سازمان چنین بیان کرد:«بهتر است دوره‌های آموزشی الکترونیکی

برگزار شود. باید به آموزش و یادگیری بها داد. با ایجاد پایگاه دانش مرکزی در سازمان‌ها می‌توان از نظرات مشتریان آگاه شد.. مثلاً استفاده از اتاق مطالعه در سازمان یا ایجاد فضای دوستانه و غیررسمی».

جدول ٦. عوامل راهبردی Table 6. Strategic factors

معیار Criterion	کدگذاری گزینشی Selective coding	کدگذاری محوری Axial coding	نمونه مفاهیم مرحله کدگذاری باز Example concepts of the open coding stage	مستندات (شماره مصاحبه‌شونده) Interviewee number
عوامل راهبردی استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه دیجیتال	به‌کارگیری آموزش‌های لازم در سازمان	افزایش سواد فناوری اطلاعات	افزایش سطح آموزش در رابطه با فناوری‌های جدید	1-2-7-14-15-17
		استفاده از دانش افراد خارج از سازمان	انتقال علم و دانش دانش‌آموختگان به دانشگاه	1-2-6-14-17
	به‌کاربردن مشوق	دادن پاداش و انگیزه	ایجاد علاقه و انگیزه و مشوق‌های گوناگون برای اجرای مدیریت دانش	17-13-6-2-4-8-16-3-14-12-7
		تشویق به تولید دانش	کمک اساتید به دانشجویان در مقاله‌نویسی	6
	فرهنگ‌سازی	افزایش ارتباطات منابع انسانی	همدلی افراد در سازمان–گره دادن کار افراد به یکدیگر	1-17-12-10-16-9-14-7
		توسعه جنبه‌های اخلاقی	ایجاد اعتماد بین افراد – توسعه جنبه‌های اخلاقی و معنوی و نگاه به ماهیت انسانی	6-10-8
		ایجاد فضای هفکری و تبادل اطلاعات	تشکیل جلسات همفکری – برگزاری نشست‌های مختلف – تشکیل جلسات غیررسمی	6-7
	مسیر شغلی مناسب	استخدام و به‌کارگیری هوشمندانه	استخدام نیروی کار جدید و به روز	1-17-6
		به‌روز رسانی چرخش شغلی	لزوم چرخش شغلی در سازمان	10
	برآوردن منابع مالی لازم	بودجه‌بندی مناسب	در نظرگرفتن بودجه‌ای جداگانه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان	1-6-7-8-13-14-15-2
		بهبود مسائل حقوقی افراد	قرارندادن اعضای هیئت علمی در تنگنای مالی	17-2-14-9
	تدارک سامانه‌های نظارت و ارزیابی	وجود سیستم نظارت و ارزیابی مناسب	وجود سامانه‌های نظارت و ارزیابی از استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان	6-8-17-15
		استیضاح افراد دانشی	بازخواست افراد جهت عدم ایفای نقش در مدیریت دانش	6

سؤال پنجم: پیامدهای پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال کدام است؟ در ادامه هریک از این عوامل در جدول (۷) ارائه شده است.

درکل پیامدهای حاصل از استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال را می‌توان به سه عامل کلی پیامدهای فردی، درون سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم کرد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ در این رابطه گفت:«نباید بترسیم که مثلاً اطلاعات من لو می‌رود دانش من لو می‌رود این‌ها دیگر مزیت رقابتی نیستند. در اقتصاد دیجیتال مزیت رقابتی این است که ما عریان و شفاف باشیم و هر چه که داریم در اختیار دیگران قرار دهیم».

جدول ۷. پیامدها

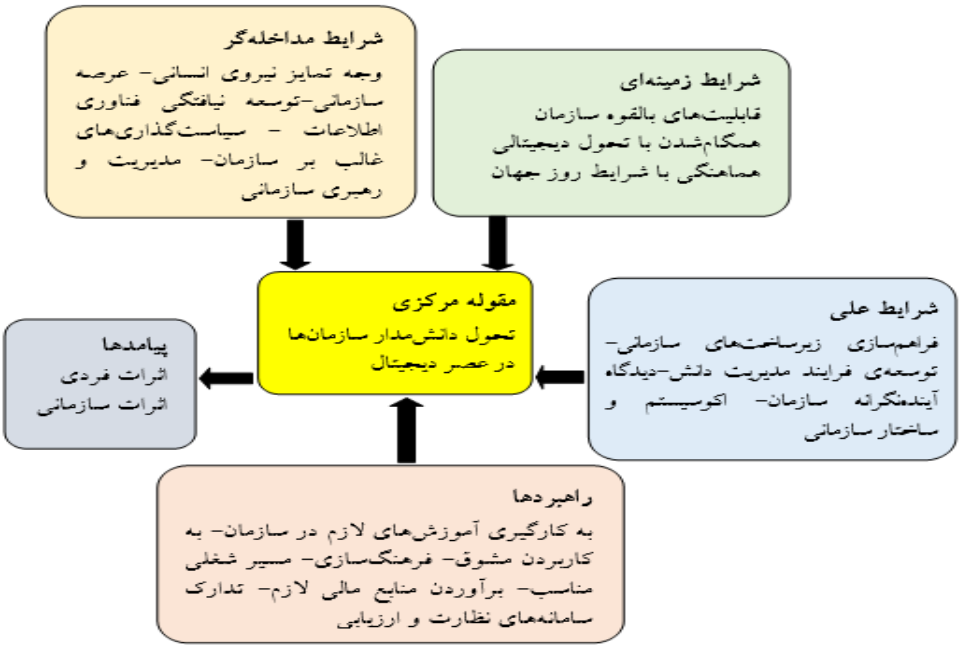
Table 7. Consequences

معیار Criterion	کدگذاری گزینشی Selective coding	کدگذاری محوری Axial coding	نمونه مفاهیم مرحله کدگذاری باز Example concepts of the open coding stage	مستندات (شماره مصاحبه‌شونده) Interviewee number
پیامدهای استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه دیجیتال	اثرات فردی	همجوشی منابع انسانی	افزایش همدلی بین کارکنان	1-3-6-13-14-17
		افزایش رضایت شغلی	احساس رضایت شغلی و لذت‌بردن از انجام کارها	1-14-6-8-11-18
	اثرات سازمانی	بهبود تصمیم‌گیری‌ها بخردانه	تصمیم‌گیری‌های خبره با افزایش آگاهی مدیران عالی و میانی	6-13
		بهره‌وری و درآمدزایی	افزایش فروش در سازمان‌ها	1-2-12-6-15-3-5-17-14-7-18
		تقویت دورکاری	افزایش تقسیم‌کار بین‌الملل- افزایش دورکاری با متاورس	7-10
		ازدیاد تعاملات خارجی	افزایش ارتباطات خارجی سازمان با سازمان‌های دیگر	1-2-11-13-14
		تحکیم رقابت سازمانی	وجود رقابت‌های جهانی	6-3-10-18-5
		فزونی بقای سازمان	ابراز وجود در یک کلاس جهانی۱ به عنوان هدف	3-10-5-12-15

مقوله مرکزی

با بررسی یافته‌ها چنین برآیند شد که برای پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال پیشبرد برنامه‌های آموزشی و مشارکت اثربخش کارکنان اثر مستقیمی دارند. در کل برای اجرای مدیریت دانش لازم است که سازمان دیدگاهی آینده‌نگرانه داشته باشد و زیرساخت‌های لازم را ایجاد کند. حمایت کل سیستم سازمان و ایجاد ساختارسازمانی و در نهایت یک اکوسیستم دیجیتالی مناسب برای مدیریت دانش اهمیت زیادی دارد. البته که توسعه‌ی این فرایند یکی از عوامل اصلی و تأثیرگذار، محسوب می‌شود. به دلیل دیجیتال‌بودن فرایندها و سازوکارها و وجود فناوری‌های نوین در دانشگاه دیجیتال و لزوم هماهنگی با شرایط روز جهان و عصر دیجیتال و درکنار آن رفتار نادرست مدیران و نیروی انسانی و بی‌اعتنایی و مقاوت سازمان‌ها نسبت به امر مدیریت دانش، به یک مدل مدیریت دانش اساسی و مناسب در دانشگاه دیجیتال نیاز است. بنابراین به‌کارگیری یک برنامه‌ریزی مناسب در جهت برآوردن منابع مالی، مشوق‌های گوناگون، نظارت و ارزیابی و فرهنگ‌سازی به این امر کمک شایانی می‌کند که در نتیجه ما شاهد اثرات فردی، اثرات سازمانی و بازدهی و اثربخشی فناوری‌های جدید به منظور اجرای فرایند مدیریت دانش در دانشگاه‌ها باشیم. در مدل پارادایمی نهائی، تحول دانش‌مدار دانشگاه‌ها در عصر دیجیتال به عنوان مقوله مرکزی انتخاب گردید. امروزه مسئله‌ی درخور نگرش در مدیریت دانش این است که در سازمان‌های دیجیتال هم نباید به طور کامل شیفته‌ی فناوری شد و نقش انسان را فراموش کرد بلکه بهتر است همواره ترکیبی از انسان و فناوری داشته‌باشیم. درحقیقت برای اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش اتفاق بیفتد لازم‌است همه‌ی افراد به سهم خود فعالیت کنند. اعم از بالادستی‌ها و سیاست‌گذاران، مدیران عالی، اساتید و دانشجویان. ولیکن این اقدامات باید ادامه‌دار باشند و مدیران سازمانی این کارها را بیشتر منعکس کنند.

۱ .زمانی که یک سازمان به طور موفقیت‌آمیز و مستمر قابلیت‌های خود برای حمایت از کل شرکت در دستیابی به یک مزیت رقابتی را در زمینه‌هایی مانند هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف‌پذیری و نوآوری را ایجاد کند، به وضعیت یک سازمان کلاس جهانی می‌رسد.



شکل ۱. مدل نهایی پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال

Figure 1. The final model of implementation and establishment of knowledge management in digital Universities

بحث ونتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال بوده است. عوامل علی به دست آمده شامل: فراهم‌سازی زیرساخت‌های سازمانی، توسعه‌ی فرایند مدیریت دانش، دیدگاه آینده‌نگرانه سازمان و اکوسیستم و ساختار سازمانی بودند. یکی از مهم‌ترین عوامل علی که در طی مصاحبه‌ها با آن برخورد شد توسعه‌ی فرایند مدیریت دانش بود. در پژوهش Pham et al. (2021) به عوامل اشتراک دانش، مدیریت دانش با سیستم های کلان داده، ایجاد دانش، استفاده از دانش، جمع‌آوری دانش، رهبری، رتبه بندی دانش و ذخیره دانش اشاره شده بود که منظور از این عوامل همان توسعه فرایند مدیریت دانش می‌باشد. البته در پژوهش حاضر عامل رهبری از عوامل مداخله‌گر محسوب می‌شود که با این مورد از عوامل علی همخوانی ندارد. همچنین پرکردن شکاف بین دانش سازمان و تحولات علم‌آفرینی یکی از عوامل علی بود که با پژوهش Vardasbi et al. (2023) هم‌راستا است زیرا در این پژوهش آمده است که دانشگاه‌ها با فراهم آوردن تجارب پژوهشی مفید برای دانشجویان، باید باعث افزایش مهارت آنان در استفاده از روش‌های تحقیق و تفسیر اطلاعات به دست‌آمده از تحقیقات شده و بدین‌گونه موجب تولید و توسعه دانش تخصصی در زمینه‌های گوناگون نظری و کاربردی شوند. عوامل زمینه‌ای به دست آمده شامل: قابلیت‌های بالقوه سازمان، همگام‌شدن با تحول دیجیتالی و هماهنگی با شرایط روز جهان بودند. دانشگاهی که با سازوکارهای دیجیتالی متحول شده ملزوم به هماهنگی با پیشرفت‌های علمی جهان بوده و باید در شرایط روز جهان پایداری خود را حفظ نماید. عامل قابلیت‌های بالقوه سازمانی مانند دیجیتال‌بودن فرایندها و سازوکارها با پژوهش Babaei and Ahmad Kermaj (2023) هم‌راستا می‌باشد زیرا در این پژوهش به تسهیل دسترسی به محل خدمت در آموزش مجازی اشاره شده است. البته تفاوتی که این پژوهش با پژوهش حاضر دارد این است که در این پژوهش این عوامل به عنوان عوامل مزیتی رفع محدودیت‌های زمانی در نظر گرفته شده‌اند. به موازات این مطالب یک سری عوامل مداخله‌گر نیز وجود داشت که شامل: وجه

تمایز نیروی انسانی، عرصه سازمانی، توسعه نیافتگی فناوری اطلاعات، سیاست‌گذاری‌های غالب بر سازمان و مدیریت و رهبری سازمان بودند. وجه تمایز نیروی سازمانی آن دسته از ویژگی‌ها و خصوصیات انسان‌هاست که بر اعمال افراد سازمانی و در نهایت بر روند کاری سازمان تأثیر می‌گذارد. ممکن است در محیط‌های سازمانی چه دانشگاهی و یا غیردانشگاهی شاهد عدم ارتباط‌های برون‌سازمانی و عدم توسعه مناسب فناوری اطلاعات باشیم. علاوه بر این غلبه‌ی سیاست‌های کلان و بالادستی و در کنار آن سبک مدیریت و رهبری نامناسب از مسائلی هستند که تأثیر شایعی بر روند بر استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند. در پژوهش Mahdiabad and Edalatian (2025) آمده است که در عصر یادگیری دیجیتال سامانه‌های مدیریت یادگیری به عنوان ابزارهای فناورانه نقش مهمی بر تسهیل فرآیندهای آموزشی ایفا می‌کنند. در واقع این پژوهش اهمیت توسعه‌ی فناوری اطلاعات را در سازمان ثابت می‌کند. از نظر مصاحبه‌شوندگان مهم‌ترین عامل مداخله‌گر سبک مدیریتی سازمان است که با پژوهش Rasouli et al. (2023) در یک راستا است این چنین که سبک مدیریت در سازمان یکی از عوامل مداخله‌گر در این بررسی بود. با نظر به اینکه در پژوهش حاضر سبک رهبری و مدیریت به عنوان یک عامل مداخله‌گر در پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد اما Maleki and Abdallahi (2017) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که عامل رهبری در دانشگاه موردنظرشان نسبت به عوامل دیگر کمتر از حد متوسط است. اکثر شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر معتقد بودند که با توجه به اینکه دانشگاه‌های ایران در مسیر دیجیتالی شدن هستند راه هموارتری را برای اجرای مدیریت دانش پیش روی خود دارند و به برخی راهبردها برای این هدف اشاره داشتند که عبارتند از: به کارگیری آموزش‌های لازم در سازمان، به‌کاربردن مشوق، فرهنگ‌سازی، مسیر شغلی مناسب، برآوردن منابع مالی لازم، تدارک سامانه‌های نظارت و ارزیابی. یکی از این راهبردها به‌کارگیری آموزش‌های لازم در سازمان بود که با پژوهش Pourkarimi and Ramezani Fini (2024) هم‌راستا است زیرا در این پژوهش آموزش به ایجاد دانش، مهارت و نگرش اشاره دارد و هم به عنوان موضوع و هم به عنوان یک روش موردتوجه می‌باشد. به علاوه ایجاد فضای هفکری و تبادل اطلاعات در سازمان موجب فرهنگ‌سازی در راستای پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش خواهد شد که در پژوهش Maravilhas and Martins (2019) ایجاد فضاهای مشترک برای تحریک نوآوری از طریق تبادل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، دانش و تجربه بین اعضای سازمان‌های دیجیتال اشاره شده است و با یافته‌های این قسمت از پژوهش حاضر هم‌راستا می‌باشد. در ادامه پیامدهای به‌دست آمده را به دو دسته‌ی فردی و سازمانی تقسیم کردیم. از نظر مشارکت‌کنندگان استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش موجب همجوشی و همدلی بیشتر افراد سازمانی شده و با افزایش اشتراک دانش بر آگاهی آنان نیز اثر مستقیم می‌گذارد که در نهایت موجب تعاملات بیشتر و بهبود تصمیم‌گیری‌های بخردانه خواهد شد. در پژوهش Mokhtaripour (2010) آمده است که در سازمان‌های دیجیتال داده‌های سختی که از محیط جمع‌آوری می‌شوند در شبکه‌های اطلاعاتی ذخیره شده و از آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌های منطقی استفاده می‌گردد. همچنین یافته‌های پژوهش Kianrad and Andayesh (2025) نشان داد که بهره‌گیری از فناوری‌های هوش مصنوعی در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی با افزایش سطح بهره‌وری کتابداران همراه بوده است. در نهایت مقوله مرکزی که برای استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال انتخاب شد، تحول دانش‌مدار سازمان‌ها در عصر دیجیتال بود. در ادامه توصیه می‌شود که در دانشگاه‌ها دوره‌های آموزشی با کیفیت در ارتباط با آشنایی و استفاده از نرم‌افزار و سخت‌افزارهای نوین در جهت افزایش سواد فناوری برای اعضای هیئت علمی برگزار شود. نظام‌های انگیزشی در دانشگاه‌ها به صورت کارآمد و اثربخش در جهت تشویق اساتید و دانشجویان نسبت به انجام فرایند مدیریت دانش ایجاد شود. جلسات همفکری و اتاق‌های فکر در جهت افزایش روابط

غیررسمی و اشتراک دانش میان دانشجویان افزایش یابد. مسیر شغلی مناسب در جهت استخدام هوشمندانه و همچنین چرخش شغلی اثربخش برای کارکنان طراحی و اجرا شود. عواقب ناشی از عدم ایفای نقش افراد در سیستم مدیریت دانشی دانشگاه در سامانه‌های نظارت و ارزیابی مشخص و تعریف شوند. باتوجه به اینکه پژوهش‌های اندکی در ایران در رابطه با دانشگاه‌های دیجیتال صورت‌گرفته لذا انجام تحقیقات افزون‌تر در محیط این سازمان‌ها در جهت شناسایی بیشتر و معرفی نوع بستر آن‌ها پیشنهاد می‌گردد. محققان می‌توانند با در نظرگرفتن چرخه‌ی مدیریت دانش در مورد هریک از مراحل این چرخه مانند خلق دانش، اشتراک‌گذاری دانش و ... به صورت جداگانه در دانشگاه‌های دیجیتال به مطالعه پرداخته و از نتایج هریک بهره‌مند شوند. پژوهشگران می‌توانند با در نظر گرفتن یافته‌های پژوهش حاضر درمورد تأثیر هر کدام از این عوامل بر مدیریت دانش در دانشگاه‌های دیجیتال مطالعه و تحقیق جدیدی انجام دهند. پیشنهاد می‌شود قبل از انجام پژوهش در مورد مدیریت دانش در سازمان‌های دیجیتال ابتدا مدل نهایی استخراج‌شده از یافته‌های این پژوهش عمیقاً موردمطالعه قرارگیرد و سپس بعد از انجام پژوهش یافته‌های حاصل را با یافته‌های پژوهش حاضر مقایسه نمایند. همچنین پژوهشگران علاقه‌مند به مدیریت دانش می‌توانند موضوع این پژوهش را مورد مطالعه‌ی کمی قراردهند. پژوهشگران در این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بودند. از آنجایی که دانشگاه دیجیتال مفهومی نسبتاً جدید است که در ایران رواج پیداکرده لذا تحقیقات و مطالعات زیادی در رابطه با آن صورت نگرفته و این موضوع باعث عدم کفایت در دسترسی به منابع معتبری می‌شد که دانشگاه‌های ایرانی را موردمطالعه قرار داده بودند و مبانی نظری و امکان قیاس یافته‌های پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌ها را دچار محدودیت می‌کرد. جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش محدود به مصاحبه با متخصصان دانشگاه‌های شهرهای تهران و اهواز بود که بر میزان جامعیت داده‌های به دست آمده بی‌تأثیر نبوده است. به علاوه تعداد افرادی که در زمینه مدیریت دانش در یک فضای دیجیتالی به صورت عملی فعالیت کرده باشند بسیار محدود بود و اغلب مصاحبه‌شوندگان دانش کتابی خود را دراختیار محققین قرار می‌دادند.

مشارکت نویسندگان: طراحی و تدوین پژوهش؛ روش‌شناسی و تعیین چارچوب پژوهش؛ گردآوری و سازمان‌دهی داده‌ها؛ تحلیل و تفسیر یافته‌ها؛ نگارش نسخه اولیه مقاله؛ بازبینی، ویرایش و نهایی‌سازی مقاله توسط نویسنده اول و نویسنده دوم صورت گرفت. هر دو نویسنده نسخه نهایی مقاله را مطالعه و تأیید کرده‌اند و مسئولیت محتوای علمی آن را پذیرفته‌اند.

قدردانی: نویسندگان از تمامی افرادی که در مراحل مختلف انجام پژوهش و آماده‌سازی این مقاله با ارائه همکاری‌های علمی و مشورتی، زمینه انجام بهتر این پژوهش را فراهم کردند، صمیمانه قدردانی می‌کنند.

تعارض منافع: نویسندگان اظهار می‌دارند که در ارتباط با این پژوهش هیچ‌گونه تعارض منافع مالی، شغلی، شخصی یا سازمانی که بتواند بر روند انجام پژوهش، تحلیل یافته‌ها یا تفسیر نتایج تأثیرگذار باشد، وجود ندارد.

تأمین مالی: این پژوهش و فرایند نگارش مقاله بدون دریافت هرگونه حمایت مالی، گرنت پژوهشی یا کمک‌هزینه از سوی دانشگاه، مؤسسه، سازمان یا نهاد دیگری انجام شده است.

بیانیه دسترس‌پذیری داده‌ها: داده‌های مورد استفاده در این پژوهش، در صورت وجود درخواست منطقی، توسط نویسنده مسئول مقاله، میترا عزتی، قابل دسترسی و ارائه است.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی: در تهیه و آماده‌سازی این مقاله، از ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی صرفاً برای ویرایش زبانی و بهبود خوانایی متن استفاده شده است. تمامی خروجی‌های حاصل از این ابزارها توسط نویسندگان بررسی و بازبینی شده و مسئولیت کامل صحت، اصالت، تفسیر علمی و محتوای نهایی مقاله بر عهده نویسندگان است.

تأییدیه اخلاقی: این پژوهش فاقد کد یا تأییدیه رسمی کمیته اخلاق پژوهش بوده است.

References

Abdullah, M. R., Ahmad Kamsuri, A. H., & Elias, N. (2022). Knowledge management system implementation and the performance of higher education institutions in the developing countries: A conceptual framework. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 100*(24), 4783–4798.

Ananyin, V. I., Zimin, K. V., Lugachev, M. I., Gimranov, R. D., & Skripkin, K. G. (2018). Digital organization: Transformation into the new reality. *Бизнес-информатика*, (2 (44) eng), 45-54. DOI:10.17323/1998-0663.2018.2.45.54.

Babaei, M., Ahmadi K., & Vali. (2023). Lived Experiences of Professors Regarding the Structural Challenges of Practicum Courses at Farhangian University During the COVID-19 Pandemic (Online). *Educational Sciences*, *30*(2), 189-212. DOI:10.22055/edus.2023.44385.3488 [Persian]

Buntak, K., Kovačić, M., & Martinčević, I. (2020). Impact of digital transformation on knowledge management in organization. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal, 11*(1), 36–47.

Chouki, M., Fernandes, V., & Ruel, S. (2022). Knowledge management as a key dimension of digital project integration: Exploring constructs. *Supply Chain Forum: An International Journal, 25*(1), 46–61. https://doi.org/10.1080/16258312.2022.2079957

Diehim, J., Binesh, M., & Beshen, A. (2016). Investigating the impact of information technology on the knowledge management of organizations. *New Research in Humanities*, *2*(2), 21-36. http://noo.rs/yuDcf [Persian]

Fard, M., Kabaran Zadeh Ghadim, M. R., & Haghighat Monfared, J. (2021). Designing a model for digital entrepreneurship development in small and medium-sized knowledge-based companies with an emphasis on resistance economy policies. *Strategic Studies of Basij*, *24*(90), 103-140. DOI:20.1001.1.1735501.1400.24.90.4.4 [Persian]

Farhoudi, F., & Droodi, F. (2008). The need to use knowledgemanagement in increasing the quality level of the activities of modern organizations. *Information Processing and Management Research Paper*, *24*(2), 89-104. SID. https://sid.ir/paper/131098/fa [Persian]

Fickers, A., & Tatarinov, J. (Eds.). (2022). *Digital history and hermeneutics: Between theory and practice*. De Gruyter Oldenbourg. https://doi.org/10.1515/9783110723991

Hijazi, A., & Pournazari, A. (2017). Analyzing obstacles to the successful application of knowledge management in universities (case study: Farhangian University). *Management of Training Organizations*, *7*(1), 169-203. SID. https://sid.ir/paper/394004/fa [Persian]

Hosseinzadeh, P., & Abdollahi, M. (2015). Knowledge Sharing in the Web Age 2. Mehr Book, -(17-18), 80-97. SID. https://sid.ir/paper/482819/fa [Persian]

Jaafari, S. M. B., Shami Zanjani, M., Mahmoudi, S. M., & Yekeh, H. (2019). Presenting the framework for identifying the benefits of knowledge management in the organization using the hybrid method. *Management and Development Process; 32*(110), 119-153. DOI:10.29252/jmdp.32.4.119 [Persian]

Kianrad, Z., & Andayesh, S. (2025). Investigating the impact of artificial intelligence capabilities on librarians' productivity: The mediating role of knowledge sharing (Librarians of medical university libraries in Tehran). *Library & Information Research Journal, 15*(2), 32–54. https://doi.org/10.22067/infosci.2025.93694.1240

Mahdiabadi, J., & Edalatiyan, Z. (2025). Investigating the impact of learning management system on students' personal knowledge management with the mediating role of communication skills. *Library and Information Science Studies, 15*(2), 166–192. https://doi.org/10.22067/infosci.2025.93200.1238

Maleki, D., & Abdulahi, B. (2017). Identifying and investigating the status of effective infrastructures for the implementation of knowledge management in Islamic Azad University,

Rabat Karim branch. *Educational Management Innovations*, *12*(47), 97-116. DOI:20.1001.1.20081138.1396.12.3.6.5 [Persian]

Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research,* 94, 353-359. DOI:10.1016/j.jbusres.2018.01.061

Mokhtaripour, M. (2010). The strategic relationship of organizational intelligence and knowledge management: alert organization, constant movement in the field of learning. *Management Development*, (82), 17-25. https://www.researchgate.net/publication/281176106 [Persian]

Nizzolino, S. (2021). Teacher Networking, Professional Development, and Motivation Within EU Platforms and the Erasmus Plus Program: Teacher Networking Dynamics in the Knowledge Society. In Collaborative Convergence and Virtual Teamwork for Organizational Transformation (pp. 195-218). IGI Global. DOI:10.4018/978-1-7998-4891-2.ch010

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. DOI:10.3390/su13020809

Pourkarimi Havashki, & Ramazani Fini. (2024). Education, Flourishing, and Training: The Relationship and Application of These Concepts in Educational Practice. *Educational Sciences*, *31*(1), 75-102. DOI:10.22055/edus.2024.45691.3545 [Persian]

Rasuli Tabar, B., Malekian, F., Mosavi, F., & Karamafrooz, M. J. (2024). Presenting the learning organization model in Kermanshah Province Education with the approach of grounded theory. *Educational Sciences*, *30*(2), 99–120. https://doi.org/10.22055/edus.2023.43211.3439

Revere, D., Turner, A. M., Madhavan, A., Rambo, N., Bugni, P. F., Kimball, A., & Fuller, S. S. (2007). Understanding the information needs of public health practitioners: a literature review to inform design of an interactive digital knowledge management system. *Journal of Biomedical Informatics*, *40*(4), 410-421. DOI:10.1016/j.jbi.2006.12.008

Rezagi, M., Baloch, S., & Mohajeran, B. (2022). The role of knowledge management and digital literacy in job performance: The role of organizational learning variable. *Journal of Information Management Science and Technology*, *8*(1), 359-392. DOI:10.22091/stim.2020.5816.1423 [Persian]

Ruzic, F. (2021). Digital organizations enhancement with information and operational technologies convergence. In M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of organizational knowledge, administration, and technology*. IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3473-1.ch068

Sarvari, Zerehsaz, Hassanzadeh, Akhshik, & Somayeh Sadat. (2025). Knowledge documentation and sharing in university science and technology parks. Information Management Sciences and Technologies, 11(4), 219-232. DOI:10.22091/stim.2022.8399.1821 [Persian]

Shami Zanjani, M. (2022). Digital university is a practical tool for the transformation of universities in the digital age. Tehran: Tehran University Press. 10.22054/ims.2024.81975.2522 [Persian]

Soloki, M., Ghorbani, M., Zabihi, M., & Niroomand, H. A. (2020). Designing a Knowledge Management Deployment Model with an Organizational Learning Approach. *Iranian Journal of Educational Sociology*, *3*(4), 19-30. DOI:10.52547/ijes.3.4.19 [Persian]

Sousa, M. J., & Moço, I. (2015). Management in modern organizations: Organizational, innovation, and knowledge management theories. In G. Jamil, J. Poças Rascão, F. Ribeiro, & A. Malheiro da Silva (Eds.), *Handbook of research on information architecture and management in modern organizations* (pp. 154–179). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8637-3.ch007

Taghizadeh Yazdi, M. R., Tahmasebi, R., Emamat, M. S. M. M., & Dehghan, A. (2018). Identification and Ranking of Effective Factors on Talent Attraction and Maintain Using Analytic

Hierarchy Process Approach (Case study: University of Tehran). Organizational Culture Management, 16(1), 89-115. DOI:10.22059/jomc.2018.105971.1006075 [Persian]

Taj al-Dini Oranus, S., Mousavi Ali, S., & Shahbani, A. (2010). Knowledge management in the era of Web 2: An evolutionary approach. https://sid.ir/paper/93487/fa [Persian]

Vardasbi, A., Arasteh, H. R., Navehebrahim A. R., & Abdollahi, B. (2023). Identifying and analyzing the missions of the graduate studies. *Educational Sciences, 30*(1), 61-80. DOI:10.22055/edus.2023.40317.3349 [Persian]