



Kharazmi University



The Relationship between Knowledge Management Processes and Administrative Processes in Higher Education: A Case Study of the College of Management and Economics at Al-Mustansiriyah University

Hashem Atapour^{1✉}, Reza Akbarnejad², Mohammad Hamid Mohammad Ali Al-Khafaji³

1. Associate Professor, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Tabriz, Tabriz, Iran. (Corresponding Author) **E-mail:** hashematapour@tabrizu.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran **E-mail:** akbarnejad.reza@gmail.com
3. MA student in Knowledge and Information Science, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Tabriz, Tabriz, Iran. **E-mail:** mhmal98067@gmail.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received 9 June 2025 Received in revised form 17 August 2025 Accepted 20 September 2025 Published online 26 December 2025 Keywords: Knowledge Management Processes, Administrative Processes, Higher Education, Al-Mustansiriyah University	Purpose: This study aimed to examine the relationship between knowledge management processes and administrative processes in higher education, with a case study of the College of Management and Economics at Al-Mustansiriyah University, Iraq. Method: The study was applied in terms of purpose and employed a quantitative descriptive-correlational design. The statistical population comprised faculty members and administrative staff of the College of Management and Economics at Al-Mustansiriyah University, Iraq, with 110 participants taking part in the study. Data were collected using a two-part questionnaire covering knowledge management processes (knowledge creation, storage, sharing, and application) and administrative processes (planning, organizing, leadership, and control). Instrument validity was established through expert judgment, and reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson's correlation coefficient, and regression analysis in SPSS. Findings: The results showed that the overall levels of knowledge management and administrative processes were above the midpoint of the measurement scale. Among the knowledge management dimensions, knowledge storage received the highest evaluation, whereas knowledge creation received the lowest. Regarding administrative processes, planning received the highest evaluation, while leadership received the lowest. The findings also revealed a positive and statistically significant relationship between knowledge management and administrative processes. Regression analysis was a significant predictor of administrative processes, with Knowledge sharing identified as the strongest contributing dimension. Conclusion: Knowledge management is closely associated with administrative processes at the college. Strengthening knowledge creation and sharing, systematically documenting and storing knowledge, and effectively integrating knowledge into administrative decision-making can contribute to enhancing planning, organizing, leadership, and control, ultimately improving the college's administrative performance.
Cite this article: Atapour, H., Akbarnejad, R., & Ali Al-Khafaji, MHMA. (2025). The Relationship between Knowledge Management Processes and Administrative Processes in Higher Education: A Case Study of the College of Management and Economics at Al-Mustansiriyah University. <i>Human Information Interaction</i>, 12(4), 82-104.	





Kharazmi University

Journal of Human-Information Interaction

Online ISSN: 2423-7418

<https://hi.khu.ac.ir/>



Introduction

In recent decades, the expansion of the knowledge-based economy, the rapid development of information and communication technologies, and the increasing complexity of organizational environments have transformed knowledge into one of the most valuable strategic assets and a sustainable source of competitive advantage. Unlike the past, when physical and financial resources were considered the primary foundations of organizational success, today's effectiveness and sustainability increasingly depend on the ability to create, organize, share, store, and effectively apply knowledge. Consequently, knowledge management has gained a prominent position in management studies as a systematic and strategic approach to acquiring, structuring, and disseminating organizational knowledge.

Universities and higher education institutions occupy a central role in knowledge societies due to their fundamental responsibility in knowledge production, dissemination, and the development of intellectual capabilities. The quality and effectiveness of their educational and research services are closely linked to the efficiency of administrative processes, particularly planning, organizing, leadership, and control. Despite being major centers of knowledge production, many universities face significant challenges in identifying, documenting, sharing, and applying organizational knowledge. Cultural resistance, organizational silos, inadequate incentive structures, and leadership weaknesses often hinder the successful implementation of knowledge management. In the context of Iraqi higher education, recent studies have emphasized both the importance of knowledge management for institutional performance and the existing gaps between current practices and the mechanisms required for effective knowledge management.

Although previous research has examined knowledge management in relation to sustainable development, institutional performance, and strategic governance, a gap remains in investigating the relationship between the four core knowledge management processes—knowledge creation, storage, sharing, and application—and the fundamental administrative functions of planning, organizing, leadership, and control. To address this gap, the present study adopts a case study approach focusing on the College of Management and Economics at Al-Mustansiriyah University.

Methods

This study investigated the relationship between knowledge management processes—knowledge creation, storage, sharing, and application—and administrative processes, including planning, organizing, leadership, and control, at the College of Management and Economics of Al-Mustansiriyah University. In terms of purpose, the study was applied research and, in terms of its nature and method, employed a quantitative descriptive-correlational design. As the data were collected from the study population during a specific period, the research followed a cross-sectional design.

The statistical population consisted of all faculty members and administrative staff working at the College of Management and Economics at Al-Mustansiriyah University, Iraq. Due to the limited size of the population and to enhance the accuracy and validity of the findings, a census method was employed. A total of 110 respondents participated in the study, including 22 faculty members and 88 administrative staff.

Data were collected using a closed-ended, researcher-developed questionnaire based on previous studies in knowledge management and organizational performance. The questionnaire used a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree and included demographic information, knowledge management processes, and administrative processes. Content and face validity were confirmed by a panel of specialists in educational management and knowledge management, while reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient,



Kharazmi University

Journal of Human-Information Interaction

Online ISSN: 2423-7418

<https://hi.khu.ac.ir/>



with all dimensions exceeding the acceptable standard threshold. Questionnaires were distributed both in printed and electronic formats.

Findings

The first research question examined the status of knowledge management processes, including knowledge creation, storage, sharing, and application. The overall mean score for knowledge management was above the midpoint of the measurement scale, indicating a generally favorable condition. However, the four dimensions showed different levels of development. Knowledge storage received the highest mean score, suggesting that the college had relatively effective facilities and mechanisms for storing administrative information and organizational knowledge. Knowledge application ranked second, indicating that employees were generally able to use available knowledge in performing administrative tasks and supporting decision-making. Knowledge sharing was also above the midpoint, although its lower score compared with storage and application indicated a need to strengthen interaction, communication, and knowledge-transfer channels among faculty members and administrative staff. Knowledge creation received the lowest score among the four dimensions, particularly in relation to encouraging employees to present new ideas, indicating the need for greater attention to innovation and creative knowledge generation.

The second research question concerned the status of administrative processes, including planning, organizing, leadership, and control. The overall level of administrative processes was above the average level. Planning received the highest mean score, followed closely by organizing, indicating relatively favorable conditions in goal setting, work planning, task allocation, and the definition of administrative responsibilities. Control was evaluated at a moderate-to-high level, suggesting the need to further strengthen performance monitoring, continuous evaluation, and feedback mechanisms. Leadership received the lowest score among the administrative dimensions, identifying it as the main area requiring improvement, particularly in relation to employee motivation, participation, communication, and managerial practices.

The correlation analysis revealed a positive and statistically significant relationship between knowledge management and administrative processes. All dimensions of knowledge management were positively and significantly associated with the dimensions of administrative processes. The overall correlation between knowledge management and administrative processes was strong, indicating that improvements in knowledge management were associated with improvements in planning, organizing, leadership, and control. Among the individual relationships, knowledge sharing and knowledge application demonstrated particularly strong relationships with administrative processes, whereas the weakest relationship was observed between knowledge storage and control.

Multiple regression analysis confirmed the importance of knowledge management processes in explaining administrative processes. The regression model showed a strong overall relationship and demonstrated that the knowledge management dimensions explained more than half of the variation in administrative processes. All four knowledge management dimensions had positive and statistically significant effects in the final model. Knowledge sharing was identified as the strongest predictor of administrative processes, followed by knowledge creation and knowledge application, while knowledge storage had the smallest direct effect. These findings indicate that, although knowledge storage provides an important organizational infrastructure, the active exchange, creation, and practical application of knowledge play a more substantial role in improving administrative processes.



Kharazmi University



Table. Summary of the Main Findings

Research Area	Main Result
Knowledge management	Overall level was above the midpoint of the scale
Strongest KM dimension	Knowledge storage (M = 3.689)
Weakest KM dimension	Knowledge creation (M = 3.358)
Administrative processes	Overall level was above the average level (M = 3.364)
Strongest administrative dimension	Planning (M = 3.573)
Weakest administrative dimension	Leadership (M = 3.056)
Relationship between the main variables	Strong positive and significant relationship ($r = 0.745$, $p < 0.01$)
Regression model	Knowledge management explained 55.1 percent of the variance in administrative processes
Strongest predictor	Knowledge sharing ($\beta = 0.290$, $p < 0.01$)

Overall, the findings demonstrate that knowledge management processes are closely associated with the effectiveness of administrative processes at the College of Management and Economics. In particular, strengthening the sharing, creation, and practical application of knowledge may contribute significantly to improving administrative coordination, decision-making, and organizational performance.

Discussion and Conclusions

The findings indicated that the overall status of knowledge management in the studied college was relatively favorable. Among its dimensions, knowledge storage showed the most favorable condition, whereas knowledge creation received the lowest evaluation. This pattern suggests that the college has performed relatively well in recording and maintaining existing knowledge, but still has opportunities to strengthen the creation of new knowledge and innovation. Achieving a mature knowledge management system requires balanced development of all four processes: creation, storage, sharing, and application.

The overall status of administrative processes was also above average. Planning and organizing showed more favorable conditions, while leadership received the lowest evaluation. This difference may be explained by the formal and structural nature of planning and organizing, which can be supported through regulations and established procedures. In contrast, effective leadership depends on communication, participation, trust, and feedback.

A major finding was the existence of a positive, direct, and significant relationship between knowledge management and administrative processes. Knowledge management can improve administrative processes by facilitating access to organizational knowledge, reducing duplication, improving decision-making, and strengthening learning and innovation.

Among knowledge management dimensions, knowledge sharing showed the strongest relationship with administrative processes, whereas knowledge storage demonstrated a comparatively weaker association. This suggests that maintaining information repositories alone is insufficient for improving administrative performance. Knowledge must flow among individuals and organizational units to support coordination and collective action.

Overall, the findings suggest that the college possesses a relatively favorable capacity in knowledge management and administrative processes, but this capacity has not yet been fully transformed into an integrated organizational capability. The main challenge is not simply the availability of knowledge but the way knowledge is created, shared, applied, and converted into organizational action. Strengthening knowledge sharing and application, encouraging new ideas,



Kharazmi University

Journal of Human-Information Interaction

Online ISSN: 2423-7418

<https://hi.khu.ac.ir/>



supporting participatory leadership, and developing effective feedback mechanisms can contribute to improving administrative processes.

The findings should be interpreted considering several limitations, including the restriction to one college, cross-sectional design, use of a questionnaire, and reliance on perceptions. Future studies may expand to other Iraqi universities and employ comparative, longitudinal, and mixed-method approaches.

Ethical Considerations

Compliance with Research Ethics

The study was conducted in accordance with all ethical principles and standards governing scientific research.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

Funding

Not applicable.

Authors' Contributions

First Author: Conceptualization, research design, and review of the final version. Second Author: Conceptualization, research design, and writing of the original draft. Third Author: Data collection, data analysis, and writing of the original draft.

Acknowledgments

The authors would like to express their sincere appreciation and gratitude to the faculty members and staff of the College of Management and Economics at Al-Mustansiriyah University, Iraq, who kindly cooperated in completing the questionnaires for this study.

رابطه فرایندهای مدیریت دانش با فرایندهای اداری در آموزش عالی: مطالعه موردی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه

هاشم عطاپور^۱، رضا اکبرنژاد^۲، محمد حمید محمد علی الخفاجی^۳

۱. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه: hashematapour@tabrizu.ac.ir
۲. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران. رایانامه: akbarnejad.reza@gmail.com
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه: mhma198067@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه فرایندهای مدیریت دانش با فرایندهای اداری در آموزش عالی و به صورت موردی در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه مستنصریه عراق انجام شد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۹	روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کمی با طرح توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه در عراق تشکیل دادند که ۱۱۰ نفر از آنان در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ای دو بخشی شامل فرایندهای مدیریت دانش (تولید، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد دانش) و فرایندهای اداری (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل) گردآوری شد. روایی ابزار با نظر متخصصان تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون در نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹	یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که وضعیت کلی مدیریت دانش و فرایندهای اداری بالاتر از حد متوسط مقیاس اندازه گیری قرار دارد. در میان ابعاد مدیریت دانش، ذخیره‌سازی دانش بالاترین ارزیابی و تولید دانش پایین‌ترین ارزیابی را به خود اختصاص داد. همچنین، در میان فرایندهای اداری، برنامه‌ریزی بالاترین ارزیابی را داشت و رهبری در پایین‌ترین سطح قرار گرفت. یافته‌ها همچنین بیانگر وجود رابطه ای مثبت و معنادار بین مدیریت دانش و فرایندهای اداری بود. نتایج تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که مدیریت دانش پیش بینی کننده معناداری برای فرایندهای اداری است و در میان ابعاد مدیریت دانش، اشتراک‌گذاری دانش بیشترین نقش را در تبیین فرایندهای اداری دارد.
کلیدواژه‌ها: فرایندهای مدیریت دانش، فرایندهای اداری، آموزش عالی، دانشگاه المستنصریه	نتیجه‌گیری: مدیریت دانش ارتباط نزدیکی با فرایندهای اداری در دانشکده دارد. تقویت تولید و اشتراک دانش، مستندسازی و ذخیره‌سازی دانش و به‌کارگیری نظام‌مند آن در تصمیم‌گیری‌های اداری می‌تواند به ارتقای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل و در نهایت بهبود عملکرد اداری دانشکده منجر شود.

استناد: عطاپور، هاشم؛ اکبرنژاد، رضا؛ و الخفاجی، محمد حمید محمد علی (۱۴۰۴). رابطه فرایندهای مدیریت دانش با فرایندهای اداری در آموزش عالی: مطالعه موردی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه. *تعامل انسان و اطلاعات*، ۱۲ (۴)، ۸۲-۱۰۴.



مقدمه

در دهه‌های اخیر، با گسترش اقتصاد دانش‌بنیان، شتاب روزافزون فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و افزایش پویایی و پیچیدگی محیط‌های سازمانی، «دانش» به عنوان ارزشمندترین سرمایه راهبردی و مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها شناخته شده است (برق^۱ و همکاران، ۲۰۲۴، مهدی^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). برخلاف دوران گذشته که دارایی‌های فیزیکی و منابع مالی اساس موفقیت و ماندگاری سازمان‌ها را تشکیل می‌دادند، امروزه پایداری و اثربخشی هر سازمانی به توانایی آن در خلق، سازمان‌دهی، اشتراک و کاربرد بهینه دانش بستگی دارد (التوریکی^۳، ۲۰۲۴؛ ابوعلوش^۴ و همکاران، ۲۰۱۸). در این میان، مدیریت دانش به عنوان رویه‌ای نظام‌مند و استراتژیک برای پایش و هدایت دارایی‌های فکری سازمان، جایگاه ویژه‌ای در ادبیات مدیریت و علوم سازمانی یافته است. مدیریت دانش، فرایند به‌کارگیری رویکردی نظام‌مند برای کسب، ساختاردهی، مدیریت و انتشار دانش در سراسر سازمان به منظور انجام سریع کارها، استفاده مجدد از بهترین شیوه‌ها و کاهش دوباره‌کاری‌های پرهزینه است (دالکیر و لیبویتز^۵، ۲۰۰۵، ص. ۳).

در ساختار جوامع امروزی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی یکی از ارکان اساسی در جامعه دانشی هستند و از طریق تولید دانش، انتشار آن و پرورش توانایی‌های فکری افراد، نقشی کلیدی در این زمینه ایفا می‌کنند (الهوش^۶، ۲۰۲۶). این مؤسسات نه تنها مسئولیت توسعه علمی را بر عهده دارند، بلکه خود نیازمند به‌کارگیری الگوهای نوین مدیریتی برای بهبود عملکرد سازمانی هستند (فارویتاواتی^۷ و همکاران، ۲۰۲۵). در این راستا، ارتقای عملکرد (کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی) دانشگاه‌ها، به کارآمدی فرایندهای اداری و پشتیبانی آن‌ها (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل) وابسته است (الزبیر^۸، ۲۰۲۱). در سویی دیگر، به اشتراک‌گذاری نظام‌مند دانش، تجارب اداری، مستندسازی تصمیم‌ها و کاهش اتکای صرف به حافظه فردی کارکنان، نه تنها از اتلاف سرمایه‌های فکری جلوگیری می‌کند (آریانی و یزدانی، ۱۴۰۴)، بلکه به بهبود عملکرد سازمانی که شامل کارایی اداری و پشتیبانی است، منجر می‌شود (سویح^۹ و همکاران، ۲۰۲۵، مادسی^{۱۰}، ۲۰۲۴).

اگرچه دانشگاه‌ها به عنوان کانون‌های اصلی تولید دانش شناخته می‌شوند، اما چالش اساسی بسیاری از این سازمان‌ها، فقدان سازوکارهای منسجم برای شناسایی، مستندسازی و به‌کارگیری این دانش در بهبود عملکردهای اداری خود است. پیاده‌سازی مدیریت دانش با موانع ریشه‌داری از جمله مقاومت فرهنگی، بخش‌گرایی (سیلوهای سازمانی)، ساختارهای انگیزشی ناهماهنگ و نقص‌های رهبری روبروست (باسا^{۱۱}، ۲۰۲۵)، در واقع، مسئله اصلی این نیست که دانشگاه‌ها فاقد دانش هستند، بلکه بخش مهمی از دانش سازمانی به‌صورت دانش ضمنی و در قالب تجربه و تخصص فردی کارکنان و مدیران پراکنده است (اناکریر و مایووا-آدبارا^{۱۲}، ۲۰۲۵). هنگامی که فرایندهای مدیریت دانش به درستی در یک سازمان مستقر نشوند، دانش سازمانی به خوبی تولید، کاربردی و منتقل نمی‌شود و ظرفیت سازمان برای تبدیل دانش فردی و ضمنی به دانش سازمانی قابل اشتراک و استفاده کاهش می‌یابد (پدراجا-ریجاس^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۵)؛ در چنین شرایطی، دانش ضمنی کارکنان به دانش قابل استفاده در تصمیم‌گیری‌های سازمان تبدیل نمی‌شود (کیویاروی^{۱۴}، ۲۰۲۴). این امر در نظام‌های اداری به ویژه در بخش برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل، پیامدهایی چون تضعیف عملکرد نهادی را به دنبال دارد (آدیل و گبکی-کالاگبور^{۱۵}، ۲۰۲۵).

در سال‌های اخیر، تحول و بازطراحی فرایندهای مدیریتی و اداری در مؤسسات آموزش عالی، در پاسخ به تغییرات سریع محیطی و فناورانه، به یکی از الزامات ارتقای عملکرد نهادی تبدیل شده است (سعید و طاهر^{۱۶}، ۲۰۲۶). این ضرورت در دانشگاه‌های عراق نیز با توجه به تأکید فزاینده بر بهبود عملکرد نهادی، مدیریت دانش و توسعه ظرفیت‌های مدیریتی و

¹ Bergh² Mahdi³ Alturiqi⁴ Abualoush⁵ Dalkir & Liebowitz⁶ Al-Housh⁷ Farwitawati⁸ Al-Zubir⁹ Sobaih¹⁰ Madisi¹¹ Bhasa¹² Enakrire & Mayowa-Adebara¹³ Pedraja-Rejas¹⁴ Kivijärvi¹⁵ Adiele & Gbekee-Kalagbor¹⁶ Saeed & Taher

سازمانی اهمیت یافته است (کاظم و تانوس^۱، ۲۰۲۶؛ مسعودی و بیرداود^۲، ۲۰۲۳). مطالعات تجربی انجام شده در دانشگاه‌های عراق نشان می‌دهد که مدیریت دانش و فرایندهای مرتبط با تولید، ذخیره، اشتراک و به‌کارگیری دانش با یادگیری سازمانی و عملکرد نهادی دانشگاه‌ها ارتباط دارند (السولامی و همکاران^۳، ۲۰۲۳؛ مسعود و بیرداود، ۲۰۲۳). با این حال، استقرار نظام‌مند مدیریت دانش مستلزم توجه به عواملی مانند ساختار سازمانی، فرایندهای دانش، فناوری، فرهنگ رهبری و محدودیت‌های سازمانی است (دوله خلیفه^۴ و همکاران، ۲۰۲۵). شواهد تجربی جدید در یک مؤسسه آموزش عالی در بغداد نشان داد که در خصوص نحوه مدیریت دانش، تلاش‌ها عمدتاً به جمع‌آوری اطلاعات محدود شده و سازوکارهای مؤثری برای تبادل یا به‌کارگیری آن در جهت بهبود عملکرد علمی و اداری وجود نداشت. همچنین، شکاف قابل توجهی میان شیوه‌های فعلی و شیوه‌های موردنیاز مدیریت دانش وجود داشت که میزان آن ۴۷٫۳ درصد برآورد شده است (الجبی^۵، ۲۰۲۶).

دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه مستنصریه به عنوان یکی از مراکز باسابقه و محوری آموزش عالی در عراق، با حجم گسترده‌ای از وظایف اداری، تعاملات سازمانی و تصمیم‌گیری‌های مستمر مواجه است. به نظر می‌رسد در این دانشکده میان دانش تولیدشده توسط بدنه علمی و اداری این دانشکده با نحوه بهره‌برداری عملی از آن در بهبود ارکان اداری (برنامه‌ریزی دقیق، سازمان‌دهی بهینه وظایف، رهبری اثربخش و کنترل کیفی عملکردها) شکاف ساختاری وجود دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد پژوهش‌های پیشین صورت گرفته در این دانشگاه، به بررسی رابطه عملیات مدیریت دانش با ابعاد توسعه پایدار (احمد^۶، ۲۰۲۲) و رابطه راهبرد مدیریت دانش با حاکمیت راهبردی (کاظم و تانوس، ۲۰۲۶) پرداخته‌اند. بنابراین، در خصوص بررسی دقیق و تفکیک‌شده رابطه هر یک از فرایندهای چهارگانه مدیریت دانش با هر یک از ابعاد بنیادین فرایندهای اداری (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل) در این دانشگاه یک خلأ پژوهشی وجود دارد. پژوهش حاضر با هدف پوشش این خلأ علمی و کاربردی، در صدد پاسخگویی به این پرسش اساسی است که «رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش (تولید، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد دانش) با بهبود فرایندهای اداری در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه مستنصریه در چه سطحی و به چه شکلی است؟» در راستای این هدف، سؤالات پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شوند:

۱. سطح اجرای فرایندهای مدیریت دانش شامل تولید دانش، ذخیره‌سازی دانش، اشتراک دانش و کاربرد دانش در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه مستنصریه چگونه است؟
۲. میزان کارایی فرایندهای اداری شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه مستنصریه در چه سطحی قرار دارد؟
۳. چه رابطه‌ای میان فرایندهای مدیریت دانش با فرایندهای اداری در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه مستنصریه وجود دارد؟
۴. هر یک از فرایندهای مدیریت دانش تا چه اندازه فرایندهای اداری در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه مستنصریه را پیش‌بینی می‌کنند؟

پیشینه پژوهش

در سطح جهانی، علوی و لایندر^۷ (۲۰۰۱) در یک مقاله مروری، مدیریت دانش و سیستم‌های مدیریت دانش را از منظر فرایندهای خلق، ذخیره، انتقال و کاربرد دانش تبیین کردند و نشان دادند که ارزش مدیریت دانش زمانی تحقق می‌یابد که دانش در فرایندهای سازمانی و تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد. دایر و نوبوکا^۸ (۲۰۰۰) نیز با مطالعه شبکه اشتراک دانش شرکت تویوتا نشان دادند که ایجاد سازوکارهای منظم برای اشتراک دانش میان واحدها و اعضای شبکه، امکان انتقال دانش و بهبود عملکرد را تقویت می‌کند. اقبال^۹ و همکاران (۲۰۱۸) با بررسی ۲۱۷ نفر از کارکنان علمی و اداری دانشگاه‌های پژوهشی پاکستان نشان دادند که توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرایندهای مدیریت دانش اثر معنادار دارند و فرایندهای

¹ Kazem & Tannous

² Massoudi & Bridawod

³ Al-Sulami

⁴ Doleh Khalifeh

⁵ Aljabi

⁶ Ahmed

⁷ Alavi & Leidner

⁸ Dyer & Nobeoka

⁹ Iqbal

مدیریت دانش نیز مستقیماً و از طریق نوآوری و سرمایه فکری بر عملکرد دانشگاه اثر می‌گذارند. ابوعلوش و همکاران (۲۰۱۸) نیز در مطالعه خود نشان دادند که زیرساخت‌های مدیریت دانش به تنهایی برای ارتقای عملکرد کافی نیستند، بلکه «فرایندهای پویای مدیریت دانش» و «سرمایه فکری» به عنوان متغیرهای میانجی، اثرگذاری این زیرساخت‌ها را بر بهبود فرایندهای سازمانی فعال می‌سازند. ابوبکر^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در یک مقاله مفهومی، بر اساس ادبیات موجود، چارچوبی ارائه کردند که در آن عوامل توانمندساز مدیریت دانش — همکاری، مهارت‌های T-shaped، یادگیری و پشتیبانی فناوری اطلاعات — از طریق فرایند خلق دانش با عملکرد سازمانی مرتبط‌اند و سبک تصمیم‌گیری منطقی یا شهودی می‌تواند این رابطه را تعدیل کند. رضایی^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در کارخانه فولاد کابل افغانستان با بررسی ۱۰۸ مدیر و کارکنان اداری دریافتند که ساختار، فرهنگ، رهبری و اعتماد بر مدیریت دانش اثر مثبت دارند و مدیریت دانش هم به صورت مستقیم و هم از طریق سرمایه انسانی عملکرد سازمانی را بهبود می‌دهد. جورج و وودن^۳ (۲۰۲۳) فرایند مدیریت تحول استراتژیک در آموزش عالی را از طریق ابزارهای نوین دانش و هوش مصنوعی بررسی کرده و نشان دادند که این ابزارها به بازطراحی ساختارهای اداری کمک می‌کنند. مایا و ایتال^۴ (۲۰۲۳) در یک مطالعه مروری با بررسی راهکارهای ارتقای کیفیت در آموزش عالی نشان دادند که مدیریت دانش ابزاری حیاتی برای بهبود هم‌زمان خدمات آکادمیک، پژوهشی و فرایندهای اداری در دانشگاه‌هاست و به افزایش رضایت ذینفعان (دانشجویان و کارکنان) منجر می‌شود. ایاسره^۵ و همکاران (۲۰۲۴) در دانشکده‌های آموزشی اردن و با پیمایش ۳۰۶ عضو هیئت علمی، اثر روش‌های فناوریانه مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع را بر عملکرد اعضای هیئت علمی بررسی کردند و نشان دادند که این سازوکارها در ارتقای عملکرد آموزشی و کیفیت دانشگاهی نقش دارند.

در ایران، فتحیان و همکاران (۱۳۹۳) با مطالعه دانشگاه‌های دولتی منتخب استان اصفهان، رابطه توانمندسازها و فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه را بررسی کردند. یافته‌های آنها بر اهمیت زیرساخت‌های سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد دانشگاه دلالت دارد. زارعی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی که در بین کارکنان دانشگاه سمنان انجام شد، نشان دادند که مدیریت دانش بر هوش سازمانی و هوش سازمانی بر نوآوری سازمانی اثر مستقیم دارد؛ بنابراین مدیریت دانش می‌تواند از مسیر ظرفیت‌های شناختی و یادگیری سازمانی به نتایج عملکردی منجر شود. علیزاده و رضایی دولت‌آبادی (۱۳۹۵) با مدل‌سازی ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش در شرکت تجهیزات تولیدی سپاهان نشان دادند که ایجاد، انتقال و استفاده از دانش با خلاقیت، نوآوری و بهبود عملکرد کارکنان ارتباط دارد. شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) نیز در دانشگاه‌های مجری آموزش از راه دور، نقش مدیریت دانش را در خلاقیت اعضای هیئت علمی بررسی کردند. یافته‌ها بر نقش فرایندهای مدیریت دانش در تقویت ظرفیت‌های خلاقانه اعضای هیئت علمی تأکید داشت. مختاری دینانی و همکاران (۱۳۹۸) رابطه مدیریت دانش، نوآوری و کارایی سازمانی کارکنان را با مدل معادلات ساختاری در وزارت ورزش و جوانان ایران بررسی کردند و نشان دادند که مدیریت دانش از طریق ارتباط با نوآوری می‌تواند به افزایش کارایی سازمانی منجر شود. روحی شالمایی و همکاران (۱۴۰۳) به شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر اشتراک دانش بین‌نسلی در صنعت لیزینگ خودرو پرداخته و دریافتند مؤلفه‌های تسهیم دانش، محیط بیرون، نوآوری، آینده‌نگری، واکنش، تحلیلی، حاکمیت فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، و مدیریت دانش بر اشتراک دانش بین‌نسلی در صنعت لیزینگ تأثیر مستقیم و معناداری داشتند. همچنین عظیمی و الهایی (۱۴۰۳) در ارزیابی و امکان‌سنجی هوشمندسازی فرایندهای مدیریت دانش در شرکت آب جنوب شرق خوزستان پی بردند که شاخص‌های زیرساخت فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، وضعیت منابع مالی و بودجه، نیروی انسانی، و قوانین و مقررات موجود هر کدام در فرایند هوشمندسازی مدیریت دانش نقش مهمی را داشته و باعث بهبود عملکرد و تسریع فرایند مدیریت دانش در شرکت مذکور می‌شوند. در پژوهشی اخیر، آزادی احمدآبادی و همکاران (۱۴۰۵) پیوند میان مدیریت دانش و نوآوری سازمانی را در شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی کردند. تأکید اصلی بر نقش هم‌افزای این دو قابلیت در ارزیابی عملکرد بود.

¹ Abubakar² Rezaei³ . George, & Wooden⁴ Maiya & Aithal⁵ Ayasrah

در عراق، شواهد تجربی ارتباط مدیریت دانش با عملکرد نهادی و مدیریت دانشگاهی را نشان می‌دهند. احمد (۲۰۲۲) در میان نمونه‌ای ۶۴ نفری از کارکنان علمی و اداری دانشکده علوم تربیتی دانشگاه مستنصریه، رابطه فرایندهای مدیریت دانش با ابعاد توسعه پایدار سازمان را بررسی و وجود رابطه معنادار میان فرایندهای مدیریت دانش و ابعاد توسعه پایدار را گزارش کرد. مسعودی و بیرداود (۲۰۲۳) با پیمایش ۹۰ عضو هیئت علمی از دانشگاه جیهان-اربیل^۱ و دریافت ۷۴ پاسخ معتبر، اثر فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد نهادی را آزمون کردند. نتایج نشان داد فرایندهای مدیریت دانش نقش مهمی در بهبود عملکرد نهادی دارند و به‌طور مشخص، تولید و ذخیره دانش نسبت به توزیع و کاربرد دانش همبستگی قوی‌تری با عملکرد دانشگاه داشتند. دوله خلیفه و همکاران (۲۰۲۵) با مطالعه تجربه زیسته مدیران دانشگاه‌های عراق، عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش را شناسایی کردند. آنها بازسازی ساختار سازمانی، فناوری سازمانی، فرهنگ رهبری، پردازش دانش سازمانی و رفع محدودیت‌های سازمانی را از عوامل کلیدی دانستند. این یافته برای پیوند مدیریت دانش با ساختار، رهبری و فرایندهای اداری دانشگاه بسیار مهم بود. کاظم و تانوس (۲۰۲۶) با مطالعه نمونه‌ای ۱۰۰ نفری از رهبران و مدیران دانشگاه المستنصریه — از رئیس دانشگاه تا رؤسای دانشکده‌ها، بخش‌ها و واحدها — نشان دادند که میان استراتژی‌های مدیریت دانش و ابعاد حاکمیت راهبردی رابطه و اثر معنادار وجود دارد؛ آنها مشخصاً توصیه می‌کنند از تجربه‌های انباشته استادان دانشگاه برای ارائه خدمات بهتر استفاده شود. . سرانجام الجبی (۲۰۲۶) در دانشکده فنی مدیریت-دانشگاه فنی میانی آغداد، میزان امکان استقرار سیستم مدیریت دانش مطابق با استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱:۲۰۱۸ را بررسی کرد. وی دریافت که شکاف قابل توجهی میان شیوه‌های فعلی و شیوه‌های موردنیاز مدیریت دانش وجود داشت و میزان آن ۴۷,۳ درصد برآورد شده است. مجموع مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت دانش از طریق فرایندهایی مانند خلق، ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش می‌تواند بر عملکرد سازمانی و نهادی، کیفیت خدمات، نوآوری، یادگیری، تصمیم‌گیری و کارایی کارکنان اثر بگذارد. این رابطه در محیط‌های مختلف، از شرکت‌های تولیدی و دانش‌بنیان تا وزارتخانه‌ها و دانشگاه‌ها مشاهده شده است. در آموزش عالی نیز شواهد پژوهشی در پاکستان، اردن، ایران و عراق بر نقش مدیریت دانش در بهبود عملکرد دانشگاهی و سازمانی تأکید دارند. باین‌حال، مطالعات عراق، به‌ویژه پژوهش‌های مسعودی و بیرداود (۲۰۲۳)، دوله خلیفه و همکاران (۲۰۲۵)، کاظم و تانوس (۲۰۲۶)، و الجبی (۲۰۲۶) نشان می‌دهند که چالش اصلی فقط وجود دانش نیست، بلکه ایجاد سازوکارهای ساختاری و مدیریتی برای پردازش، اشتراک، انتقال و به‌کارگیری دانش در تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی است. از این منظر هنوز خلأ مشخصی در بررسی همزمان ارتباط چهار فرایند مدیریت دانش (تولید، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد) با چهار کارکرد اداری (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل) در سطح یک واحد دانشگاهی مشخص، به‌ویژه دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه مشاهده می‌شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با بررسی میدانی رابطه فرایندهای مدیریت دانش (خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش) با فرایندهای اداری (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل) در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه، از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی و از نظر ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی-همبستگی با رویکرد کمی است. از آنجا که داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص از جامعه آماری گردآوری شده‌اند، طرح تحقیق از نوع مقطعی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری شاغل در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه عراق بود. با توجه به محدود بودن جامعه آماری و به منظور افزایش دقت و روایی یافته‌ها، از روش سرشماری کامل استفاده شد. تعداد کل پاسخ‌دهندگان ۱۱۰ نفر بود که شامل ۲۲ نفر از اعضای هیئت علمی و ۸۸ نفر کارکنان اداری آن دانشگاه را تشکیل می‌داد.

^۱ Cihan-Arbil

^۲ Middle Technical University-
Technical College of
Management

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بسته و محقق‌ساخته است که گویه‌های آن با اقتباس از مطالعات معتبر پیشین در حوزه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی طراحی شده است. این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱: کاملاً مخالفم تا ۵: کاملاً موافقم) تنظیم گردیده و شامل بخش‌های زیر است:

جدول ۱. بخش‌های تشکیل دهنده پرسشنامه محقق ساخته

بخش پرسشنامه	متغیرها / ابعاد مورد سنجش	منبع نظری ابعاد
بخش اول	اطلاعات دموگرافیک (جنسیت، سن، سابقه خدمت، مرتبه علمی/اداری)	مشخصات عمومی پاسخ‌دهندگان
بخش دوم	فرآیندهای مدیریت دانش (خلق، ذخیره، اشتراک، به‌کارگیری)	برگرفته از مدل‌های مدیریت دانش (لی و چو، ۲۰۰۳)
بخش سوم	فرآیندهای اداری (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل)	ادبیات مدیریت سازمانی و سیستم‌های کنترل دانشگاهی (اقبال و همکاران، ۲۰۱۸)

روایی محتوایی و صوری پرسشنامه توسط پنلی از متخصصان مدیریت آموزشی و مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، ساختار ابزار با استناد به شاخص‌های استخراج شده از ادبیات همسو در موسسات آموزش عالی منطقه طراحی شد تا از روایی سازه اطمینان حاصل شود. همچنین به منظور ارزیابی پایایی جهت سنجش همسانی درونی گویه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد مدیریت دانش و فرآیندهای اداری بالاتر از آستانه استاندارد ۰,۷۰ برآورد گردید که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار سنجش است. توزیع پرسشنامه‌ها هم به صورت چاپی و به صورت الکترونیکی (ارسال به صورت شخصی و قرار دادن در گروه‌های شبکه‌های اجتماعی کارکنان دانشکده) صورت گرفت. تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS در دو سطح آمار توصیفی برای توصیف ویژگی‌های دموگرافیک نمونه و بررسی میانگین، انحراف معیار و فراوانی شاخص‌های پژوهش و در سطح آمار استنباطی جهت مقایسه دیدگاه‌های دو گروه اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری از آزمون t تک‌نمونه‌ای یا مستقل، برای تعیین جهت و شدت رابطه میان ابعاد مدیریت دانش و بهبود فرآیندهای اداری از ضریب همبستگی پیرسون و به منظور سنجش میزان سهم و قدرت پیش‌بینی کنندگی هر یک از فرآیندهای چهارگانه مدیریت دانش (متغیرهای مستقل) بر بهبود فرآیندهای اداری دانشگاه (متغیر وابسته) از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به چارچوب روش‌شناسی پژوهش در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه عراق، از میان کل جامعه آماری (شامل ۱۱۰ نفر از اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری)، داده‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان گردآوری و تحلیل شده است. از آنجا که روش سرشماری کامل به کار رفته است، تمامی جامعه ۱۱۰ نفری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. جدول ۲ و تحلیل زیر، توصیف دقیقی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (جنسیت، سن، نوع شغل، سابقه خدمت و سطح تحصیلات) را ارائه می‌دهد:

جدول ۲. توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر جمعیت شناختی	شاخص‌ها / دسته‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۲	۵۶,۴
	زن	۴۸	۴۳,۶
سن	زیر ۳۰ سال	۱۰	۹,۱

متغیر جمعیت شناختی	شاخص‌ها / دسته‌ها	فراوانی	درصد
	۳۰ تا ۴۰ سال	۲۸	۲۵,۵
	۴۱ تا ۵۰ سال	۵۰	۴۵,۵
	بالای ۵۰ سال	۲۲	۲۰
نوع شغل	عضو هیات علمی	۲۲	۲۰
	کارمند اداری	۸۸	۸۰
سابقه خدمت	زیر ۵ سال	۲۱	۱۹,۱
	۵ تا ۱۰ سال	۲۶	۲۳,۶
	بالای ۱۰ سال	۶۳	۵۷,۳
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱۰	۹,۱
	کارشناسی	۱۸	۱۶,۴
	کارشناسی ارشد	۶۱	۵۵,۵
	دکتری (PhD)	۲۱	۱۹,۱
کل	همه گروه‌ها	۱۱۰	۱۰۰

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود یافته‌های حاصل از تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که از نظر جنسیت، اکثریت پاسخ‌دهندگان را آقایان با ۵۶,۴ درصد (۶۲ نفر) تشکیل می‌دهند و خانم‌ها ۴۳,۶ درصد (۴۸ نفر) از کل جامعه پژوهش را شامل می‌شوند. از دیدگاه توزیع سنی، بیشترین فراوانی متعلق به گروه سنی «۴۱ تا ۵۰ سال» با ۴۵,۵ درصد (۵۰ نفر) است که نشان‌دهنده ساختار نیروی انسانی باتجربه و کارآمد در این دانشگاه است؛ در حالی که تنها ۹,۱ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۳۰ سال سن دارند. از نظر نوع شغل، کارکنان اداری با ۸۰ درصد (۸۸ نفر) سهم بیشتری نسبت به اعضای هیئت علمی با ۲۰ درصد (۲۲ نفر) در این مطالعه دارند. در بررسی سابقه خدمت مشخص گردید که اکثریت جامعه آماری دارای ثبات شغلی مناسبی هستند، به طوری که ۵۷,۳ درصد (۶۳ نفر) از کل پاسخ‌دهندگان سابقه خدمتی بالای ۱۰ سال دارند. در نهایت، از منظر مدرک تحصیلی، توزیع متوازی میان تخصص‌های مختلف مشاهده می‌شود؛ ۱۶,۴ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی و ۵۵,۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد (عمدتاً در بخش‌های اداری و پشتیبانی)، و ۱۹,۱ درصد دارای مدرک دکتری تخصصی هستند که این ترکیب تحصیلی بالا، بستر مناسبی را برای درک عمیق و پیاده‌سازی مؤثر فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه المستنصریه فراهم می‌سازد.

در راستای تحلیل داده‌های مربوط به سؤال‌های پژوهش، ابتدا به بررسی سطح اجرای فرایندهای مدیریت دانش و میزان کارایی فرایندهای اداری در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه پرداخته می‌شود و در ادامه میزان ارتباط سطوح مختلف فرایندهای مدیریت دانش با میزان کارایی فرایندهای اداری و تاثیر هر کدام و راهکارهای کاربردی پیشنهادی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

تحلیل پرسش اول پژوهش: وضعیت فرایندهای مدیریت دانش

چارچوب فرآیندی مدیریت دانش به‌طور کلی شامل ابعاد کلیدی خلق/تولید، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش است. در پژوهش حاضر، میانگین کلی مدیریت دانش (۳,۵۱۷) نشان‌دهنده وضعیت مطلوب و فراتر از حد متوسط این

فرآیندها در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه است. با این حال، تحلیل جزئی‌تر ابعاد چهارگانه نشان‌دهنده ناهمگونی در میزان توسعه‌یافتگی این فرآیندها است که در جدول ۳ ارائه شده و در ادامه به تحلیل آن‌ها پرداخته می‌شود.

جدول ۳. مقایسه وضعیت ابعاد مدیریت دانش در دانشگاه المستنصریه با مفاهیم کلیدی پژوهش‌های معتبر

بعد مدیریت دانش	میانگین	وضعیت و تفسیر سازمانی	راهکارها به پشتوانه پژوهشی
ذخیره‌سازی دانش	۳,۶۸۹	قوی‌ترین بُعد: زیرساخت‌های قوی فناوری اطلاعات و پایگاه‌های داده اداری مناسب.	لزوم استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و فناوری‌های نوین اطلاعاتی
کاربرد دانش	۳,۵۷۸	مطلوب: استفاده مناسب از دانش موجود برای انجام فرآیندهای اداری و تصمیم‌گیری.	پیوند مستقیم میان کاربرد دانش و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری اداری
اشتراک دانش	۳,۴۶۷	متوسط به بالا: نیازمند بهبود تعاملات بین‌بخشی و کانال‌های انتقال دانش.	نقش کلیدی فناوری‌های ارتباطی و جو اعتماد سازمانی در انتقال دانش
تولید (خلق) دانش	۳,۳۵۸	ضعیف‌ترین بُعد (نیازمند توجه): ضعف در تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوآورانه.	ضرورت ترویج یادگیری سازمانی خلاق و پاداش‌دهی به نوآوری‌ها

ذخیره‌سازی دانش (قوی‌ترین بُعد - میانگین ۳,۶۸۹)، بالاترین میانگین مربوط به بعد ذخیره‌سازی دانش و گویند «وجود پایگاه‌های داده برای ذخیره اطلاعات اداری» (۳,۸۰۷) است. این یافته نشان می‌دهد که دانشگاه در زمینه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و سیستم‌های ذخیره‌سازی داده‌ها عملکرد نسبتاً موفقی داشته است. در متون علمی، سیستم‌های مدیریت دانش به عنوان ابزارهای حیاتی برای ثبت و نگهداری حافظه سازمانی شناخته می‌شوند. یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی و هوش سازمانی می‌تواند فرآیند ذخیره‌سازی داده‌های اداری را بهینه کرده و دسترسی به اطلاعات را تسهیل کند.

کاربرد دانش (میانگین ۳,۵۷۸)، کاربرد دانش به توانایی سازمان در بکارگیری دانش ذخیره‌شده جهت حل مسائل اداری و بهبود تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد. کسب رتبه دوم در این بعد نشان می‌دهد کارکنان دانشکده در حد بیشتر از متوسط توانسته‌اند از اطلاعات موجود در جهت پیشبرد امور جاری استفاده کنند. تحقیقات نشان می‌دهند اشتراک‌گذاری و کاربرد موثر دانش مستقیماً بر سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری‌های اداری و عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است.

اشتراک دانش (میانگین ۳,۴۶۷)، اشتراک دانش پلی میان ذخیره‌سازی و بکارگیری ایده‌های جدید است. با وجود اینکه میانگین این بعد نیز بالاتر از حد متوسط است، اما وجود تفاوت با ابعاد ذخیره‌سازی و کاربرد، نشان‌دهنده وجود ظرفیت‌های بهبود است. تقویت اشتراک دانش در میان اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری نیازمند حمایت‌های رهبری و ایجاد بسترهای تعاملی منسجم است.

تولید و خلق دانش (ضعیف‌ترین بُعد - میانگین ۳,۳۵۸)، پایین‌ترین رتبه در میان ابعاد مربوط به تولید دانش است و گویند «تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های جدید» با میانگین (۲,۹۶۴) به عنوان ضعیف‌ترین نقطه قوت سازمان شناسایی شده است. این امر نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود زیرساخت‌های قوی برای ذخیره داده‌ها، مکانیزم‌های انگیزشی و ساختارهای سازمانی برای ترغیب نوآوری، خلاقیت و خلق دانش جدید ضعیف هستند. عدم توجه به این بعد می‌تواند پویایی سازمان را در بلندمدت کاهش دهد، زیرا خلق دانش پایه و اساس نوآوری سازمانی و یادگیری خلاق است.

تحلیل پرسش دوم پژوهش: وضعیت فرآیندهای اداری

جهت بررسی کارایی و کیفیت فرآیندهای اداری در دانشکده مدیریت و اقتصاد، ابعاد چهارگانه فرآیند مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل) تحلیل شدند. وضعیت کلی فرآیندهای اداری در دانشگاه با میانگین کل ۳,۳۶۴ در سطح بالاتر از متوسط ارزیابی شد.

جدول ۳. وضعیت چهارگانه فرآیند مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل) در دانشگاه المستنصریه

ابعاد فرآیند مدیریت	میانگین	مقدار t	سطح معناداری	وضعیت و تفسیر سازمانی
برنامه‌ریزی	۳,۵۷۳	۸,۵۵۰	۰,۰۰۰	قوی‌ترین مؤلفه؛ نشان‌دهنده تدوین مناسب اهداف و برنامه‌های کاری در دانشکده
سازماندهی	۳,۵۶۵	۸,۴۴۷	۰,۰۰۰	رتبه دوم و در وضعیت مطلوب؛ نشان‌دهنده تقسیم کار مناسب و تعریف مشخص وظایف اداری
رهبری	۳,۰۵۶	۰,۴۹۲	۰,۶۲۴	ضعیف‌ترین مؤلفه اداری؛ حاکی از ضعف جدی در سبک‌های رهبری، عدم مشارکت‌جویی کافی، ضعف در انگیزش کارکنان و نیاز مبرم به اصلاح رفتارهای مدیریتی
کنترل	۳,۳۲۸	۴,۷۵۳	۰,۰۰۰	رتبه سوم؛ نشان‌دهنده نیاز به ارتقای سیستم‌های نظارت بر عملکرد، ارزیابی مستمر و فرایندهای بازخورد.
فرایندهای اداری (کل)	۳,۳۶۴	۵,۵۸۱	۰,۰۰۰	سطح نسبتاً خوب

برای بررسی وضعیت فرایندهای اداری و ابعاد چهارگانه آن (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل)، از آزمون t تک‌نمونه‌ای با ارزش تست (Test Value = 3) استفاده شد. بر اساس یافته‌های مندرج در جدول فوق، میانگین کل فرایندهای اداری برابر با ۳,۳۶۴ به دست آمد که با توجه به مقدار t محاسبه‌شده (۵,۵۸۱) و سطح معناداری (۰,۰۰۰) که کوچک‌تر از ۰,۰۵ است، نشان می‌دهد وضعیت کلی فرایندهای اداری در سطح مطلوب و بالاتر از حد متوسط ارزیابی می‌شود. در میان ابعاد مختلف فرآیند اداری، بعد «برنامه‌ریزی» با میانگین (۳,۵۷۳) و بعد «سازماندهی» با میانگین (۳,۵۶۵) بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند که نشان‌دهنده توانایی مناسب دانشکده در تدوین اهداف و تقسیم وظایف ساختاری است. در مقابل، بعد «رهبری» با میانگین (۳,۰۵۶) پایین‌ترین امتیاز را کسب کرده است. از آنجا که این میانگین پایین‌تر از حد متوسط مفروض (۳) قرار دارد و مقدار t آن نیز منفی و معنادار است، مشخص می‌شود که سبک‌های رهبری، انگیزش کارکنان و ارتباطات سازمانی در این دانشکده به عنوان نقطه ضعف اصلی فرایندهای اداری به شمار می‌رود و نیازمند بازنگری جدی مدیران است. بعد «کنترل» نیز با میانگین (۳,۳۲۸) در حد متوسط رو به بالا ارزیابی شده است.

تحلیل پرسش سوم پژوهش: رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و فرایندهای اداری

برای بررسی همبستگی بین فرایندهای مدیریت دانش و فرایندهای اداری دانشکده، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. بر این اساس، همبستگی مثبت و قوی بین فرایندهای مدیریت دانش و فرایندهای اداری با شدت ۰,۷۴۵ وجود داشت؛ به عبارتی فرایندهای مدیریت دانش به عنوان پیش‌بین مهم فرایندهای اداری دانشگاه المستنصریه عمل می‌کنند. در این راستا جدول ۴ همبستگی ابعاد فرایندهای مدیریت دانش و فرایندهای اداری را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ماتریس همبستگی ابعاد فرایندهای مدیریت دانش و فرایندهای اداری

متغیرها	برنامه‌ریزی	سازماندهی	رهبری	کنترل	مدیریت دانش	فرایندهای اداری
تولید دانش	**۰,۵۲۳	**۰,۵۴۷	**۰,۵۲۷	**۰,۴۵۰	**۰,۸۱۱	**۰,۵۹۲
ذخیره‌سازی دانش	**۰,۴۸۸	**۰,۶۲۷	**۰,۴۳۶	**۰,۳۹۰	**۰,۷۶۲	**۰,۵۴۹
اشتراک دانش	**۰,۶۲۰	**۰,۶۳۷	**۰,۵۱۴	**۰,۵۴۱	**۰,۸۴۶	**۰,۶۵۴
کاربرد دانش	**۰,۶۸۵	**۰,۵۷۴	**۰,۵۲۵	**۰,۴۷۵	**۰,۸۶۴	**۰,۶۴۶
مدیریت دانش	**۰,۷۰۴	**۰,۷۲۸	**۰,۶۰۸	**۰,۵۶۴	۱	**۰,۷۴۵
فرایندهای اداری	**۰,۷۴۹	**۰,۷۸۳	**۰,۸۷۷	**۰,۸۴۲	**۰,۷۴۵	۱

توضیح **: نشان‌دهنده معناداری در سطح ۰,۰۱ است.

براساس داده‌های جدول ۴ موارد زیر استنتاج می‌شوند:

۱. **همبستگی تمامی ابعاد مدیریت دانش با ابعاد فرایندهای اداری:** تمامی ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش مثبت و در سطح ۰,۰۱ معنادار هستند. این یافته بیانگر آن است که میان ابعاد مدیریت دانش و فرایندهای اداری رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد؛ به عبارت دیگر، هرچه وضعیت فرایندهای مدیریت دانش در دانشکده مطلوب‌تر باشد، وضعیت فرایندهای اداری نیز مطلوب‌تر خواهد بود.

۲. **نقش محوری اشتراک و کاربرد دانش:** یافته‌ها نشان می‌دهد که اشتراک دانش با شدت ۰,۶۵۴ و کاربرد دانش با شدت ۰,۶۴۶ قوی‌ترین رابطه را با فرایندهای اداری دارند. در آموزش عالی، اشتراک‌گذاری دانش نه تنها به بهبود تصمیم‌گیری‌های اداری کمک می‌کند، بلکه محرک اصلی عملکرد شغلی و ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و اداری است. علاوه بر این، اشتراک‌گذاری و کاربرد موثر دانش، تصمیم‌گیری‌های راهبردی دانشگاه را تسهیل کرده و بهره‌وری سازمانی را ارتقا می‌دهد.

۳. **رابطه ضعیف ذخیره‌سازی دانش با کنترل:** یافته‌ها نشان داد ضعیف‌ترین رابطه میان ذخیره‌سازی دانش و کنترل با شدت ۰,۳۹۰ برقرار است. این موضوع به لحاظ علمی کاملاً قابل تبیین است؛ زیرا انباشت و ذخیره‌سازی صرف اطلاعات در آرشیوها یا سیستم‌های مدیریت اسناد الکترونیکی، بدون اینکه به جریان بیفتد (اشتراک) یا به مرحله اجرا درآید (کاربرد)، نمی‌تواند به عنوان ابزاری پویا برای هدایت، نظارت و کنترل فرایندهای اداری عمل کند.

۴. **رابطه ابعاد مدیریت دانش با سازماندهی و برنامه‌ریزی:** یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر رابطه قوی میان کاربرد دانش و برنامه‌ریزی با شدت ۰,۶۸۵ و اشتراک دانش و سازماندهی با شدت ۰,۶۳۷ تأییدکننده این واقعیت است که برنامه‌ریزی‌های استراتژیک در دانشگاه‌ها بدون بکارگیری نظام‌مند دانش موجود و تجربیات انباشته، کارایی لازم را نخواهند داشت. از طرفی ادغام فرایندهای مدیریت دانش با سیستم‌های اداری، هماهنگی سازمانی را بهبود بخشیده و ساختار اداری را چابک‌تر می‌سازد.

به طور خلاصه، این یافته‌ها به خوبی نشان می‌دهند که پیاده‌سازی موفق فرایندهای مدیریت دانش، به ویژه از طریق تسهیل اشتراک‌گذاری و کاربرد عملی آن، مسیر دستیابی به توسعه سازمانی و کارآمدسازی سیستم‌های اداری را هموار می‌سازد. با این حال، باید توجه داشت که تحلیل همبستگی تنها وجود و شدت رابطه میان متغیرها را نشان می‌دهد و برای تعیین میزان اثرگذاری و سهم نسبی هر یک از ابعاد مدیریت دانش، لازم است از تحلیل رگرسیون استفاده شود. از این رو، در بخش بعدی، اثر فرایندهای مدیریت دانش و ابعاد آن بر فرایندهای اداری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تحلیل پرسش چهارم پژوهش: پیش‌بینی فرایندهای اداری با فرایندهای مدیریت دانش

برای پاسخ‌گویی به این پرسش لازم است از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شود. بدین منظور، پیش فرض‌های استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه مورد بررسی قرار گرفت.

یکی از پیش‌فرض‌های اساسی رگرسیون چندگانه، استقلال خطاها است. برای بررسی این فرض از آماره دوربین-واتسون استفاده شد. مقدار این آماره برابر با ۱,۹۴ به دست آمد که در بازه قابل قبول (۱,۵ تا ۲,۵) قرار دارد. بنابراین، فرض استقلال خطاها برقرار بوده و امکان استفاده از رگرسیون چندگانه وجود دارد.

پیش‌فرض دوم عدم وجود همخطی بین متغیرهای مستقل است. برای بررسی وجود همخطی چندگانه از شاخص‌های Tolerance و Variance Inflation Factor (VIF) استفاده شد. همان‌گونه که نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد، مقدار Tolerance تمامی متغیرها بیش از ۰,۱۰ و مقدار VIF نیز کمتر از ۵ است، بنابراین مشکل همخطی چندگانه بین متغیرهای مستقل مشاهده نشد و تمامی متغیرها قابلیت ورود هم‌زمان به مدل رگرسیون را دارند.

جدول ۵. شاخص‌های بررسی همخطی متغیرهای مستقل

متغیر مستقل	Tolerance	VIF	نتیجه
تولید دانش	۰,۶۴۱	۱,۵۶۰	تأیید
ذخیره‌سازی دانش	۰,۵۸۴	۱,۷۱۲	تأیید
اشتراک دانش	۰,۵۳۲	۱,۸۸۰	تأیید
کاربرد دانش	۰,۶۱۱	۱,۶۳۷	تأیید

پیش‌فرض سوم نرمال بودن باقیمانده‌های مدل رگرسیون است. برای بررسی نرمال بودن باقیمانده‌های مدل رگرسیون، آزمون شاپیرو-ویلک بر روی باقیمانده‌های استاندارد شده اجرا شد. مقدار معنی‌داری آزمون ۰,۱۷۶ به دست آمد که بزرگ‌تر از ۰,۰۵ است، بنابراین فرض نرمال بودن خطاها رد نمی‌شود و این پیش‌فرض نیز برقرار است. بنابراین، تمامی پیش‌فرض‌های لازم برای اجرای رگرسیون چندگانه برقرار بوده و نتایج حاصل از این تحلیل از اعتبار آماری لازم برخوردار است.

جدول ۶، خلاصه مدل رگرسیون چندگانه اجرا شده و همچنین آماره فیشرف و سطح معناداری آن را نشان می‌دهد.

جدول ۶. خلاصه مدل رگرسیون چندگانه به همراه آماره فیشرف و سطح معناداری

شاخص	R	R Square	Adjusted R ²	F	Sig.
مقدار	۰,۷۴۵	۰,۵۵۵	۰,۵۵۱	۱۳۴,۹۱۱	۰,۰۰۰

بر اساس داده‌های جدول ۶، با توجه به این که میزان ضریب تعیین تعدیل‌شده (R^2 Adjusted) برابر با ۰,۵۵۱ است، نتیجه‌گیری می‌شود که ۵۵,۱ درصد از تغییرات فرایندهای اداری در دانشگاه المستنصریه توسط ابعاد مدیریت دانش پیش‌بینی می‌شود که سهم قابل‌توجه مدیریت دانش در تبیین تغییرات فرایندهای اداری این دانشگاه را نشان می‌دهد. همچنین با توجه به اینکه آماره فیشرف (F) در سطح ۹۵ درصد معنادار است (سطح معناداری ۰,۰۰۰ و کمتر از ۰,۰۵ است)، می‌توان بیان کرد که حداقل یکی از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته (فرایندهای اداری) تأثیر معناداری دارد. به عبارتی می‌توان گفت مدل از وضعیت برازش مناسبی برخوردار است.

به منظور تعیین سهم هر یک از ابعاد مدیریت دانش در تبیین فرایندهای اداری، از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام ابعاد مدیریت دانش بر فرایندهای اداری

متغیر مستقل	بتای استاندارد (β)	t	Sig.
اشتراک دانش	۰,۲۹۰	۳,۰۰۰	۰,۰۰۳
تولید دانش	۰,۲۱۴	۲,۵۰۴	۰,۰۱۴
کاربرد دانش	۰,۲۱۲	۲,۰۸۹	۰,۰۳۹
ذخیره‌سازی دانش	۰,۱۸۳	۲,۲۴۷	۰,۰۲۷

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که هر چهار بعد مدیریت دانش در مدل نهایی باقی مانده و همگی دارای اثر مثبت و معنادار بر فرایندهای اداری هستند ($P < 0.05$). اشتراک‌گذاری دانش ($\beta = 0.290$) به عنوان قوی‌ترین عامل اثرگذار نشان می‌دهد که جریان آزاد اطلاعات و تبادل تجربیات میان کادر دانشگاه، بیشترین نقش را در بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و هماهنگی اداری دارد. همچنین به‌کارگیری دانش ($\beta = 0.212$) به عنوان دومین عامل کلیدی بر اهمیت تبدیل دانش تئوریک به ابزارهای عملیاتی اداری تأکید می‌کند. خلق دانش ($\beta = 0.214$) به عنوان عامل اثرگذار بر نوآوری فرایندها

بوده و ذخیره‌سازی دانش ($\beta = 0.183$) با وجود اهمیت زیرساختی، نسبت به سایر ابعاد کمترین تأثیر مستقیم را بر پویایی‌های اداری روزمره نشان داد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش با فرایندهای اداری در دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه انجام شد. یافته‌ها نشان داد که وضعیت کلی مدیریت دانش در جامعه مورد مطالعه نسبتاً مطلوب است و میانگین آن به‌طور معناداری بالاتر از حد متوسط قرار دارد. در میان ابعاد مدیریت دانش، ذخیره دانش بالاترین وضعیت و تولید دانش پایین‌ترین وضعیت را به خود اختصاص دادند. این الگو بیانگر آن است که دانشکده در زمینه ثبت، مستندسازی و نگهداری دانش موجود عملکرد مناسب‌تری دارد، اما در زمینه خلق دانش جدید، نوآوری و تبدیل تجربه‌های فردی به دانش سازمانی هنوز ظرفیت‌هایی برای بهبود وجود دارد. این یافته تا حدودی با مطالعه الجبی (۲۰۲۶) همسو است. وی مشخصاً به این مسئله اشاره می‌کند که فعالیت‌های مدیریت دانش در دانشکده مدیریت دانشگاه فنی میانی بغداد تا حد زیادی به جمع‌آوری اطلاعات محدود شده و سازوکارهای مؤثر برای تبادل و استفاده از دانش وجود ندارد. پایین‌تر بودن نسبی وضعیت تولید دانش را می‌توان با توجه به یافته‌های پژوهش‌های پیشین تبیین کرد. خلق دانش بیش از ذخیره و نگهداری دانش، به ظرفیت جذب دانش، سازوکارهای سازمانی، تعامل و همکاری میان افراد وابسته است. برای نمونه، چو^۱ (۲۰۰۵) نشان داد که ظرفیت جذب افراد و سازوکارهای سازمانی بر خلق دانش اثرگذارند. پژوهش انجام‌شده توسط اجمل^۲ و همکاران (۲۰۲۵) در دانشگاه‌های دولتی پنجاب پاکستان نیز بر نقش فرهنگ دانش‌محور و ظرفیت جذب در فرایند خلق دانش تأکید کرده‌اند. برای استفاده مؤثر از دانش سازمانی، لازم است تمامی ابعاد مدیریت دانش در سازمان متوازن باشد. لی و چو (۲۰۰۳) مدیریت دانش را مجموعه‌ای از فرایندهای به‌هم‌پیوسته شامل خلق، ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش می‌دانند و بر ضرورت توسعه متوازن این فرایندها تأکید دارند. بالاتر بودن ذخیره دانش نسبت به تولید دانش در پژوهش حاضر را می‌توان نشانه آن دانست که دانشکده در ایجاد زیرساخت‌های نگهداری دانش نسبتاً موفق بوده، اما برای دستیابی به یک نظام مدیریت دانش بالغ، باید ظرفیت‌های خلق و توسعه دانش را نیز تقویت کند.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت کلی فرایندهای اداری نیز در دانشکده المستنصریه بالاتر از حد متوسط است. در میان ابعاد چهارگانه فرایندهای اداری، برنامه‌ریزی و سازماندهی وضعیت مطلوب‌تری داشتند، در حالی که رهبری پایین‌ترین میانگین را به خود اختصاص داد. برتری نسبی ابعاد برنامه‌ریزی و سازماندهی نسبت به رهبری را می‌توان با ماهیت رسمی‌تر و ساختاری این دو کارکرد توضیح داد. برنامه‌ریزی و سازماندهی معمولاً از طریق مقررات، شرح وظایف، سلسله‌مراتب، برنامه‌های رسمی و رویه‌های مشخص قابل تعریف و اجرا هستند؛ در مقابل، رهبری اثربخش علاوه بر جایگاه رسمی مدیر، به توانایی برقراری ارتباط، مشارکت دادن کارکنان، ایجاد اعتماد، حمایت از خلاقیت، ارائه بازخورد و ایجاد فرهنگ همکاری وابسته است. شواهد حاصل از دانشگاه‌های عراق نیز نشان می‌دهد که کمبود مشارکت، ارتباط دوسویه و حمایت مدیریتی از جمله چالش‌های محیط دانشگاهی است (احمد، ۲۰۱۶) که به نوعی جنبه‌های انسانی رهبری را نیز شامل می‌شود. بنابراین، پایین‌تر بودن میانگین رهبری در پژوهش حاضر را می‌توان نه الزاماً به معنای ضعف در ساختار رسمی مدیریت، بلکه به‌عنوان نشانه‌ای از دشواری بیشتر دانشگاه در تبدیل اختیار رسمی مدیران به رهبری مشارکتی، ارتباطی و توسعه‌گرا تفسیر کرد.

یافته پژوهش حاضر مبنی بر وجود رابطه مثبت، مستقیم و معنادار میان مدیریت دانش و فرایندهای اداری، با نتایج پژوهش‌های پیشین در محیط‌های دانشگاهی و سازمانی همسو است. برای نمونه، مسعودی و بیردواد (۲۰۲۳) در دانشگاه جیهان-اربیل عراق نشان دادند که فرایندهای مدیریت دانش نقش مهمی در بهبود عملکرد نهادی دارند و فرایندهای تولید و ذخیره دانش با عملکرد دانشگاه ارتباط قوی‌تری دارند. همچنین اقبال و همکاران (۲۰۱۹) در دانشگاه‌های پژوهشی پاکستان

¹ Chou

² Ajmal

نشان دادند که فرایندهای مدیریت دانش مستقیماً و نیز از طریق نوآوری و سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. در مطالعه مذکور، مدیریت دانش از طریق چندین مسیر بر عملکرد سازمانی اثر گذاشته است و ضریب رابطه نسبتاً بالای حاصل شده بین ابعاد مدیریت دانش و فرایندهای اداری را می‌توان با توسل به مسیرهای چندگانه اثرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تبیین کرد. رضائی و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که عوامل سازمانی مانند ساختار، فرهنگ، رهبری و اعتماد بر مدیریت دانش اثر دارند و مدیریت دانش نیز با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد؛ همچنین سرمایه انسانی نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کند. بدین ترتیب، مدیریت دانش از طریق تبدیل تجربه و تخصص کارکنان به یک قابلیت سازمانی می‌تواند بر عملکرد اثرگذار بوده است. پژوهش فتاحیان و همکاران (۱۳۹۳) نیز که در دانشگاه‌های دولتی منتخب استان اصفهان انجام شد نشان داد که وجود فرایندهای مدیریت دانش و فراهم بودن زیرساخت‌های آن با عملکرد دانشگاه ارتباط دارد. از منظر نظری نیز علوی و لایندر (۲۰۰۱) تأکید می‌کنند که ارزش مدیریت دانش زمانی تحقق می‌یابد که دانش خلق شده و ذخیره شده در فعالیت‌ها و تصمیم‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. اگر دانش تولید، ذخیره و منتقل شود ولی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل مورد استفاده قرار نگیرد، لزوماً به بهبود فرایندهای اداری منجر نمی‌شود. بر این اساس، رابطه نسبتاً قوی مشاهده شده در پژوهش حاضر را می‌توان ناشی از آن دانست که مدیریت دانش از طریق فراهم کردن دسترسی به دانش و تجربه سازمانی، کاهش دوباره کاری، تسهیل انتقال تجربیات، بهبود تصمیم‌گیری و تقویت یادگیری و نوآوری، ظرفیت کارکنان و مدیران را برای اجرای مؤثرتر فرایندهای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل افزایش می‌دهد.

یکی از یافته‌های مهم پژوهش آن بود که در میان ابعاد مدیریت دانش، اشتراک دانش بیشترین رابطه را با فرایندهای اداری داشت، در مقابل، ذخیره دانش اگرچه با فرایندهای اداری رابطه مثبت و معناداری داشت، نسبت به سایر ابعاد ارتباط ضعیف‌تری نشان داد. این یافته با شواهد پژوهشی پیشین، به‌ویژه در محیط آموزش عالی عراق، همسو است (زواین^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). در مطالعه ۴۱ کالج آموزش عالی عراق دریافتند که همه فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد تحصیلی رابطه مثبت و معنادار داشتند؛ در میان این فرایندها، کاربرد دانش با ضریب همبستگی ۰٫۸۱۱، بالاترین و اشتراک دانش با ضریب ۰٫۷۶۷، دومین ارتباط قوی را با عملکرد نشان داد. آنان تأکید کردند که اشتراک دانش از طریق تبادل اطلاعات، تقویت ارتباطات داخلی و ایجاد تفکر مشترک به عملکرد سازمان آموزشی کمک می‌کند. این امر نشان می‌دهد که برای بهبود عملکرد اداری، صرفاً ایجاد مخازن اطلاعاتی و نگهداری دانش کافی نیست، بلکه جریان یافتن دانش میان افراد و واحدهای سازمانی اهمیت بیشتری دارد. برنامه‌ریزی به تبادل اطلاعات میان مدیران و واحدهای اجرایی نیازمند است؛ سازماندهی بدون ارتباط و هماهنگی میان بخش‌ها اثربخشی لازم را نخواهد داشت؛ رهبری به تعامل، اعتماد و ارتباط دوسویه وابسته است؛ و کنترل نیز مستلزم گزارش‌دهی، انتقال بازخورد و اشتراک اطلاعات درباره عملکرد است. از این رو، منطقی است که اشتراک دانش ارتباط قوی‌تری با فرایندهای اداری داشته باشد.

پیش‌بینی فرایندهای اداری با استفاده از مدیریت دانش را می‌توان از چند مسیر توضیح داد. نخست، مدیریت دانش امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات و تجربه‌های معتبر را افزایش می‌دهد. دوم، اشتراک دانش موجب بهبود هماهنگی و ارتباط میان واحدهای مختلف می‌شود. سوم، کاربرد دانش، حل مسائل و اصلاح رویه‌های اداری را تسهیل می‌کند. چهارم، ثبت و نگهداری دانش سازمانی از فراموشی تجربه‌های گذشته و تکرار خطاها جلوگیری می‌کند و پنجم، تولید دانش جدید زمینه نوآوری و اصلاح فرایندهای اداری را فراهم می‌آورد. از این رو، مدیریت دانش می‌تواند هم از طریق فرایندهای ساختاری و هم از طریق فرایندهای انسانی و یادگیری سازمانی به بهبود عملکرد اداری کمک کند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه از ظرفیت نسبتاً مطلوبی در زمینه مدیریت دانش و فرایندهای اداری برخوردار است، اما این ظرفیت هنوز به‌طور کامل به یک قابلیت سازمانی تبدیل نشده است. رابطه قوی‌تر اشتراک دانش، کاربرد دانش و تولید دانش با فرایندهای اداری نشان می‌دهد که چالش اصلی

^۱ Zwain

صرفاً کمبود دانش نیست، بلکه چگونگی خلق، جریان‌یابی و تبدیل دانش به اقدام سازمانی است. از این منظر، ارتقای مدیریت دانش در دانشکده مستلزم حرکت از رویکردی مبتنی بر نگهداری و انباشت دانش به سوی رویکردی مبتنی بر اشتراک، کاربرد، یادگیری و نوآوری است. همچنین، پایین‌تر بودن نسبی رهبری نشان می‌دهد که تکمیل این فرایند نیازمند تقویت ابعاد انسانی و مشارکتی مدیریت، به‌ویژه ارتباطات، اعتماد، مشارکت کارکنان، حمایت از خلاقیت و بازخورد مدیریتی است. بنابراین، توسعه یک نظام یکپارچه مدیریت دانش که مستقیماً با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل پیوند داشته باشد، می‌تواند زمینه تبدیل دانش فردی و پراکنده موجود در دانشکده به یک قابلیت سازمانی پایدار و در نهایت بهبود عملکرد اداری را فراهم آورد.

با وجود اهمیت یافته‌های پژوهش حاضر، نتایج آن باید با توجه به برخی محدودیت‌ها تفسیر شود. محدود بودن جامعه پژوهش به دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه، مقطعی بودن مطالعه، استفاده از ابزار پرسشنامه و اتکا به ادراک پاسخ‌دهندگان از مدیریت دانش و فرایندهای اداری، از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر به شمار می‌روند؛ از این‌رو، تعمیم یافته‌ها به سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزش عالی باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین، با توجه به اینکه پژوهش حاضر عمدتاً بر رابطه میان مدیریت دانش و فرایندهای اداری تمرکز داشت، نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، اعتماد، ظرفیت جذب، یادگیری سازمانی، فناوری اطلاعات و سرمایه انسانی به‌طور مستقل بررسی نشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با گسترش جامعه آماری به سایر دانشکده‌ها و دانشگاه‌های عراق، استفاده از مطالعات تطبیقی و طولی و بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی، به بررسی عمیق‌تر سازوکارهای اثرگذاری مدیریت دانش بر فرایندهای اداری بپردازند.

از نظر کاربردی، با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود دانشگاه مستنصریه با تقویت فرهنگ اشتراک و کاربرد دانش، زمینه انتقال تجربه و دانش میان کارکنان و واحدهای اداری را فراهم کند و از طریق ایجاد گروه‌های کاری و انجمن‌های خبرگی، نشست‌های منظم انتقال تجربه و سامانه‌های مؤثر اشتراک دانش، جریان دانش سازمانی را تسهیل نماید. همچنین، با توجه به پایین‌تر بودن وضعیت تولید دانش، ایجاد سازوکارهای تشویقی برای ارائه ایده‌های جدید، مشارکت کارکنان در حل مسائل و مستندسازی تجارب موفق می‌تواند به تقویت خلق دانش کمک کند. در کنار این اقدامات، توانمندسازی مدیران در زمینه رهبری دانش‌محور، استفاده از دانش موجود در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، و توسعه نظام‌های بازخورد و ارزیابی عملکرد می‌تواند به تبدیل ظرفیت‌های مدیریت دانش به بهبود ملموس فرایندهای اداری منجر شود.

ملاحظات اخلاقی

این مطالعه مطابق با تمامی اصول و استانداردهای اخلاقی حاکم بر پژوهش علمی انجام شده است.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول: مفهوم‌پردازی، طراحی پژوهش، بازبینی نسخه نهایی. نویسنده دوم: مفهوم‌پردازی، طراحی پژوهش، نگارش پیش‌نویس اولیه. نویسنده سوم: گردآوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، نگارش پیش‌نویس اولیه.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان از اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه المستنصریه عراق که در تکمیل پرسشنامه‌های این پژوهش همکاری کردند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

منابع

- آریانی، امید؛ یزدانی، حمیدرضا؛ و رمضان، مجید (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین سازوکار تسهیم دانش ضمنی کارکنان دانشگاه تهران در توسعه جانشینان. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۸(۲)، ۱۰۵-۱۳۳.
<https://doi.org/10.47176/smok.2025.1881>
- آزادی احمدآبادی، قاسم؛ بهی‌فر، مریم؛ و امیری، میترا (۱۴۰۵). ارزیابی عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان براساس مدل سه شاخگی مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۱۲(۱)، ۴۲-۶۰.
<https://doi.org/10.22091/stim.2024.11242.2153>
- فتاحیان، سیم؛ هویدا، رضا؛ سیادت، سیدعلی؛ و طالبی، هوشنگ (۱۳۹۳). رابطه بین توانمندسازها و فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی منتخب استان اصفهان). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۲۰(۱)، ۱-۱۸.
- روحی شالمایی، سعید؛ خندان، محمد؛ و شعبانی، علی (۱۴۰۳). ارائه مدل اشتراک دانش بین‌نسلی برای صنعت لیزینگ خودرو. *تعامل انسان و اطلاعات*، ۱۱(۲)، ۲۳-۴۷.
- زارعی، عظیم؛ مقدم، علیرضا؛ مهمان‌نوازان، سهیلا و شهریاری، مهری (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۵(۴)، ۱-۳۲.
- شریف‌زاده، مظفر؛ صفری، ثنا؛ و حیدری‌چیانه، امیر (۱۳۹۶). برازش و تحلیل مسیر مدل مدیریت دانش و نقش آن بر خلاقیت اعضای هیئت علمی. *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰(۳)، ۱۷۲-۱۷۹.
- عظیمی، محمدحسن؛ و الهایی، هادی (۱۴۰۳). بررسی و امکان‌سنجی هوشمندسازی فرایندهای مدیریت دانش در شرکت آب جنوب شرق خوزستان. *تعامل انسان و اطلاعات*، ۱۱(۱)، ۵۸-۸۰.
- علی‌زاده، زهرا؛ و رضایی دولت‌آبادی، حسین (۱۳۹۵). تحلیل مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد کارکنان: مورد مطالعه شرکت ساخت تجهیزات سپاهان. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۰(۳۹)، ۲۱۷-۲۴۵.
- مختاری دینانی، مریم؛ منصوری‌بروجنی، ویدا؛ اتقیا، ناهید؛ و نظریان مادوانی، عباس (۱۳۹۸). مدل‌سازی معادلات ساختاری مدیریت دانش، نوآوری و اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۱۸(۴۶)، ۶۳-۷۸.

References

- Abualoush, S. H., et al. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*.
<https://doi.org/10.28945/4088>
- Abubakar, A. M., et al. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Adiele, G. C., & Gbekee-Kalagbor, L. (2025). Knowledge management practices and institutional effectiveness of public universities in Rivers State, Nigeria. *Journal of African Resilience and Advancement Research*, 10(2). <https://doi.org/10.70382/hujarar.v10i2.025>
- Ahmed, D. T. (2022). The impact of knowledge management operations in promoting the dimensions of sustainable development of the organization: An analytical study at the College of Education Al Mustansiriyah University. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, 12(2), 332-347. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.021>
- Ahmed, N. S. (2016). *Performance appraisal in higher education institutions in the Kurdistan region: The case of the University of Sulaimani* [Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University].
- Ajmal, M., Islam, Z., & Islam, A. (2025). Enhancing organizational performance in higher education through knowledge-centered culture and absorptive capacity: The mediating role of the knowledge creation process. *The Learning Organization*, 32(5), 733-756.
<https://doi.org/10.1108/TLO-07-2023-0127>

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Al-Housh, A. (2026). The role of universities in building a knowledge society. *University of Zawia - Faculty of Arts Journal*, *26*(1), 236-265. <https://doi.org/10.26629/uzfaj.2026.14>
- Alizadeh, Z., & Rezaei Dolatabadi, H. (2017). The analysis of knowledge management characteristics for staff performance improvement. case study: (sepahan manufacturing equipment company). *Productivity Management (Beyond Management)*, 10(39), 217-245. [in Persian]
- Aljabi, E. T. (2026). The possibility of the application of requirements knowledge management systems in accordance with standard iso 30401:2018/ a case study at Middle Technical University- Technical College of Management/ Baghdad. *Academia Open*, 11(1), 10.21070/acopen.11.2026.14261. <https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.14261>
- Al-Sulami, Z. A., et al. (2023). Knowledge management and its role in the development of a smart university in Iraq. *TEM Journal*. <https://doi.org/10.18421/TEM123-40>
- Alturiqui, A. (2024). The impact of intellectual capital on enterprise performance in saudi arabia: literature review of empirical research. *Accounting and Finance Research*, 13(3).
- Aryani, O., Yazdani, H. and Ramezan, M. (2025). Identifying and explaining the mechanism of tacit knowledge sharing among University of Tehran employees in the development of successors. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 8(2), 105-133. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1881>
- Ayasrah, F. T., et al. (2024). Impact of modern technological methods of knowledge management and total quality management on the performance of educational colleges faculty: A case of Jordan. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5206>
- Azadi Ahmadabadi, G., Behifar, M., & Amiri, M. (2026). Performance evaluation of Knowledge enterprises on the three-pronged model of knowledge management and organizational innovation. *Sciences and Techniques of Information Management*, 12(1), 42-60. <https://doi.org/10.22091/stim.2024.11242.2153>
- Azimi, M. H. & Alhaei, H. (2024). Investigation and feasibility of intelligentization of knowledge management processes in South East Khuzestan Water Company. *Human Information Interaction*, 11(1), 58-80. [in Persian]
- Bergh, D. D., D'Oria, L., Crook, T. R., & Roccapiore, A. (2025). Is knowledge really the most important strategic resource? A meta-analytic review. *Strategic Management Journal*, 46(1), 3–18. <https://doi.org/10.1002/smj.3645>
- Bhasa, M. P. (2025). Beyond Operational Efficiency: A Synthesis of KM's Transformative Role in University Strategy. *IUP Journal of Knowledge Management*, 23(4), 68-94. <https://doi.org/10.71329/IUPJKM/2025.23.4.68-94>
- Chou, S.-W. (2005). Knowledge creation: Absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453–465. <https://doi.org/10.1177/0165551505057005>
- Dalkir, K., & Liebowitz, J. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Doleh Khalifeh, A., Shafiepour Motlagh, F., Yunus Al Jabar, R. R., & Saeidian, N. (2025). Analyzing the Lived Experiences of University Managers in Iraq in the Context of Knowledge Management Implementation to Propose a Model. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 5(1), 48-58. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.5.1.6>
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)

- El-Zubair, B. T., Mohammed, E. R. H., Dafalla, A. M., & Alqarni, S. S. M. (2021). Practicability of Application of Re-Engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries. *International Education Studies*, 14(5), 87-94.
- Enakrire, R. T., & Mayowa-Adebara, O. (2025). Categorisation of tacit and explicit knowledge and its implications for organisational growth in higher education institutions. *Proceedings of the 26th European Conference on Knowledge Management*, 298–306. <https://doi.org/10.34190/ECKM.26.1.3737>
- Farwitawati, R., Ismail, T., Hanifah, I. A., & Indriana, I. (2025). The mediating role of innovation on enabling and coercive control in enhancing HEIs performance. *Journal of Accounting and Investment*, 26(2), 764-786.
- Fattahian, S., Hoveida, R., Siadat, S., & Talebi, H. (2015). The Relationship of Knowledge Management Enablers and Processes to University Performance (A Case Study of Selected Sate Universities of Isfahan Province). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(20), 1-18.
- George, B., & Wooden, O. S. (2023). Managing the strategic transformation of higher education through artificial intelligence. *Administrative Sciences*, 13(9), Article 196. <https://doi.org/10.3390/admsci13090196>
- Iqbal, A., et al. (2018). From knowledge management to organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Kazem, M. A. H., & Tannous, A. R. (2026). Adopting a knowledge management strategy and its impact on achieving strategic sovereignty: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at Al-Mustansiriya University. *Journal of Administration and Economics*, 48(141), 1–14. <https://doi.org/10.31272/jae.i141.998>
- Kivijärvi, H. (2024). Knowledge as a capability to make decisions: Experiences with a virtual support context. *Knowledge and Process Management*, 31(3), 185–206. <https://doi.org/10.1002/kpm.1773>
- 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>
- Madisi, A. M. (2024). *Knowledge management and performance of private universities in Kenya: A case study of United States International University – Africa* [Master's thesis, United States International University-Africa]. USIU-Africa Institutional Repository.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of business research*, 94, 320-334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Maiya, A. K., & Aithal, P. S. (2023). A review based research topic identification on how to improve the quality services of higher education institutions in academic, administrative, and research areas. *International Journal of Management Technology and Social Sciences*. <https://doi.org/10.47992/IJMTS.2581.6012.0292>
- Massoudi, Aram H. and Birdawod, Hawkar Q. (2023). Applying Knowledge Management Processes to Improve Institutional Performance. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7 (1), 1-10. https://eprints.cihanuniversity.edu.iq/id/eprint/3796/1/Article_CUEJHSS_15-01-2023.pdf
- Mokhtari Dinani, M., Mansouri Boroujeni, V., Atghia, N., & Nazarian Madavani, A. (2020). Structural equation modeling knowledge management, innovation and organizational efficiency of staff in Iran's Ministry of Sports and Youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(46), 63-78. [in Persian]
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rojas-Miranda, P. (2025). The impact of organisational learning on innovation and institutional performance in universities: A narrative review. *Systems*, 13(9), Article 743. <https://doi.org/10.3390/systems13090743>
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors affecting knowledge management and its effect on organizational performance: Mediating the role of human capital. *Advances in Human-Computer Interaction*. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>

- Rouhi Shalemaie, S, Khandan, M., & Shabani, A. (2024). Providing an intergenerational knowledge sharing model for the car leasing industry. *Human Information Interaction*, 11(2), 23-47. [in Persian]
- Saeed, M., & Taher, R. (2026). The effectiveness of digital transformation in enhancing institutional performance in higher education institutions. *Arado Business Journal*, 1(2). <https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.14>
- Sharifzadeh, M., Safari, S., Heidari chiane, A. (2017). Fitting and path analysis knowledge management model and its role in the creativity faculty members (the case of implementing universities distance education). *Educ Strategy Med Sci*, 10 (3) :172-179. [in Persian]
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., Abdallah, M. A. B., & Hassan, O. H. M. (2025). Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university's performance through administrative departments' innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100473. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100473>
- Zareei, A., Moghadam, A., Mehmannaavazan, S., & Shahriyari, M. (2016). Investigating the role of organizational intelligence and organizational learning in explaining the relationship between knowledge management and organizational innovation. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 5(4), 1-32. [in Persian]
- Zwain, A. A. A., Lim, K. T., & Othman, S. N. (2012). Knowledge management processes and academic performance in Iraqi HEIs: An empirical investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 273–293.