

Tudásfelhasználási kihívások a magyar felsőoktatásban – fókuszban a vidéki gazdaságtudományi karok

Knowledge Utilisation Challenges in Hungarian Higher Education – Focusing on Regional Faculties of Economics

Lekszikov Kitti

PhD hallgató, Pannon Egyetem; tanársegéd, Pannon Egyetem

Absztrakt

A tudásfelhasználás a felsőoktatási intézmények működésének egyik kulcsfontosságú területe, amely a gazdaságtudományi képzési egységek esetében különösen jelentős, mivel kutatási és oktatási tevékenységük közvetlen kapcsolatban áll a gazdasági és társadalmi környezettel. A tanulmány célja annak feltárása volt, hogy a vidéki magyarországi egyetemek gazdaságtudományi karain miként valósul meg a tudás felhasználása három aspektus mentén: a kutatási eredmények oktatásba történő beépítésében, a vállalati együttműködésekben, valamint a szellemi tulajdon kezelésében. A kutatás kvalitatív módszertanon alapult, félig strukturált interjúk segítségével, amelyekben a képzési egységek vezető beosztású képviselői vettek részt. Az interjúk lehetőséget nyújtottak az intézményi gyakorlatok, ösztönzők és korlátok részletes feltárására. Az eredmények azt mutatják, hogy a kutatási eredmények oktatásba való integrálása széles körben elterjedt és intézményi szinten is támogatott gyakorlat, ugyanakkor számos szervezeti és egyéni tényező akadályozza teljes körű megvalósulását. A vállalati együttműködések révén a tudás többféle formában kerül felhasználásra, de intenzitása és hatékonysága intézményenként eltér. A szellemi tulajdon kezelése szabályozott keretek között zajlik, tényleges piaci hasznosítása azonban ritka. A kutatás eredményei

rávillágítanak arra, hogy a gazdaságtudományi képzési egységekben a tudás-felhasználás leginkább az oktatásban és a vállalati együttműködésekben érvényesül, míg a szellemi tulajdon kevésbé hangsúlyos szerepet játszik.

Kulcsszavak: felsőoktatás, tudásfelhasználás, vállalati együttműködés, oktatás és kutatás integrációja, szellemi tulajdon

JEL kódok: A22, I20, I23, I25

Abstract

Knowledge utilisation is a key area for higher education institutions, particularly for economics departments, as their research and teaching activities are directly related to the economic and social environment. The study aimed to explore how knowledge is used in the economics departments of rural Hungarian universities across three areas: incorporating research results into teaching, corporate cooperation, and intellectual property management. The research employed a qualitative methodology, using semi-structured interviews with senior representatives of the training units. The interviews provided an opportunity to explore institutional practices, incentives, and constraints in detail. The results show that the integration of research results into education is a widespread practice that is also supported at the institutional level, but that a number of organisational and individual factors hinder its full implementation. Through corporate collaborations, knowledge is used in a variety of ways, but its intensity and effectiveness vary across institutions. Intellectual property is managed within a regulated framework, but its actual commercial exploitation is rare. The results of the research highlight that in economics training units, knowledge utilisation is most prevalent in education and corporate cooperation, while intellectual property plays a less prominent role.

Keywords: higher education, knowledge utilisation, university–industry collaboration, integration of teaching and research, intellectual property

JEL codes: A22, I20, I23, I25

Bevezetés

Az elmúlt évek eseményei megváltoztatták a tudásmenedzsment gondolkodásmódját és gyakorlatát, továbbá növelve ezzel annak fontosságát (Bencsik, 2022). A felsőoktatás napjainkban nem csupán az ismeretek átadását jelenti, hanem a tudás létrehozásának és felhasználásának meghatározó színtere is. A gazdaságtudományi képzési egységek különösen fontos szerepet játszanak ebben a folyamatban, hiszen egyszerre kell megfelelniük az akadémiai elvárásoknak és a gazdasági

környezet igényeinek. Az egyetemeken keletkezett tudás értékét az mutatja meg, hogy miként épül be az oktatásba, hogyan találkozik a vállalatok gyakorlati szükségleteivel, illetve milyen formában válik szellemi tulajdonná.

Hazai viszonylatban a felsőoktatási struktúráváltások, a minőségbiztosítási és akkreditációs elvárások, a regionális gazdaságfejlesztési célok, valamint az intézményi teljesítménymutatók (publikációs aktivitás, projektek, együttműködések) hangsúlyosabb érvényesítése mind abba az irányba hatnak, hogy a keletkező tudás oktatási beágyazása, vállalati hasznosulása és – ahol releváns – szellemi tulajdonként való kezelése stratégiai kérdéssé váljon. A vidéki magyarországi intézmények vizsgálata azért különösen releváns, mert regionális beágyazottságuk révén közvetlen kapcsolatban állnak a helyi gazdasági és társadalmi szereplőkkel, így a tudás felhasználása nemcsak intézményi, hanem regionális szinten is hatással bír.

A kutatást az alábbi kutatási kérdések irányították:

1. Milyen tényezők határozzák meg a kutatási eredmények oktatásba történő beépülésének mértékét és formáit a gazdaságtudományi képzési egységekben?
2. Hogyan valósulnak meg a vállalati együttműködések a gazdaságtudományi képzési egységek tudásfelhasználási folyamataiban?
3. Hogyan értelmezhető a szellemi tulajdon-kezelés szerepe a gazdaságtudományi karok tudásfelhasználási stratégiájában?

A vizsgálat központi kérdése, hogy miként és milyen feltételek mellett válik az egyetemeken létrejött tudás kézzelfogható szervezeti és regionális értékke a gazdaságtudományi képzési egységekben. Ennek megragadásához a fenti kérdések három egymásra épülő dimenziót fednek le: (1) az oktatási beépülés mechanizmusait, (2) a vállalati együttműködések csatornáit és intenzitását, valamint (3) a szellemi tulajdon intézményi kezelését. E három nézőpont együttes vizsgálata közvetlenül szolgálja a kutatás célját: feltárni a vidéki magyarországi gazdaságtudományi képzési egységek tudásfelhasználási mintázatait, azonosítani a támogató és gátló tényezőket, és hozzájárulni egy empirikusan megalapozott értelmezési keret kialakításához, amely a döntéshozók és intézményi vezetők számára gyakorlati tanulságokat kínál.

1. Szakirodalmi áttekintés

„Az ember többet tud, mint amennyit elmondani képes” – fogalmazott Polányi Mihály (1966), rávilágítva arra, hogy a tudás sokszor rejtett és nehezen kifejezhető formában van jelen. E felismerés alapozta meg a tudásmenedzsment gondolatát, amely mára a szervezeti és különösen a felsőoktatási működés egyik központi vizsgálati területévé vált. A fejezetben bemutatom a tudás és a tudásmenedzsment fogalmi kereteit, valamint az egyetemekhez kapcsolódó sajátosságokat, majd a végén a tudásmenedzsment folyamatok közül kiemelten a tudásfelhasználásra fókuszálok, hiszen ez jelen cikk központi témája.

1.1. Tudástól a tudásmenedzsmentig

A tudás napjainkban a szervezetek egyik legértékesebb erőforrása, amely meghatározó szerepet játszik a versenyképesség javításában. Grant (1996), Nonaka és Takeuchi (1995) már korán rámutattak arra, hogy a tudás integrálása a szervezeti működésbe, valamint termékekbe és szolgáltatásokba alapfeltétele a hosszú távú sikernek. A szervezetek tudásmenedzsment tevékenységei ezért arra irányulnak, hogy a tudást rendszerezett módon azonosítsák, kezeljék és felhasználják a stratégiai célok elérése érdekében.

A tudás természete sokrétű, ezért a szakirodalom különböző típusokat különböztet meg. Von Krogh, Ichijo és Nonaka (2000) a tudást két alapvető kategóriára osztják: tacit és explicit tudásra. A tacit tudás – vagy más néven know-how – személyes, a tapasztalatok során alakul ki, és szorosan kapcsolódik az egyén meggyőződéseihez, értékeihez, rutinjaihoz és érzelmeihez. Mivel nehezen formalizálható, átadása is összetett feladat (Goh, 2002; Mårtensson, 2000; Nonaka et al., 2001). Ezzel szemben az explicit tudás – vagy know-what – strukturált, könnyebben rögzíthető és közvetíthető. Megjelenhet kézikönyvekben, szabadalmakban, jelentésekben, adatbázisokban vagy éppen tudományos publikációkban, vagyis olyan formákban, amelyek formalizált nyelven dokumentálhatók és széles körben terjeszthetők.

A tudásmenedzsment megjelenése annak felismeréséből fakadt, hogy a tudás stratégiai erőforrásként való kezelése nélkül a szervezetek nem képesek tartós versenyelőnyre szert tenni. Davenport (1995) szerint a tudásmenedzsment olyan folyamatok összessége, amelyek célja a tudás felismerése, értékelése, rendszerezése, tárolása és hasznosítása, mindezt a szervezet szükségleteihez és céljaihoz igazítva. A tudásmenedzsment így strukturált keretet ad a tudás áramlásának és beépülésének a szervezeti folyamatokba. Akhavan és munkatársa (2016) a tudásmenedzsmentet átfogó, funkciókon átívelő tevékenységként írja le, amely az emberi erőforrásokat képes szervezeti tőkévé alakítani. Ezzel hozzájárul a szervezet fő céljainak megvalósításához, valamint a stratégiai menedzsment szerves részét képezi. A tudásmenedzsment tehát nem pusztán technikai folyamat, hanem a szervezeti kiválóság és a stratégiai irányítás egyik alappillére.

A tudásmenedzsment folyamatainak értelmezése a szakirodalomban többféle módon jelenik meg. Wiig (1997) például öt elemből álló folyamatot ír le, amely a tudás létrehozásából, átalakításából, szervezéséből, alkalmazásából és felhasználásából áll. Ezzel szemben Chait (1999) a folyamatot a tudás rögzítésére, értékelésére, tisztítására, tárolására, rendelkezésre bocsátására és felhasználására építi. Ez is jelzi, hogy a kutatók eltérő hangsúlyokkal közelítik meg a tudásmenedzsment komplex jelenségét. Leung, Lau és Tsang (2013) olyan modellt javasolnak, amely öt szakaszra bontja a tudás kezelését: létrehozás, tárolás, terjesztés, felhasználás és értékelés. Végül fontos megemlíteni a Probst és munkatársai (2006) által kidolgozott tudásmenedzsment-folyamatmodellt, melynek különlegessége, hogy a tudásmenedzsmentet egy külső és egy belső körfolyamat egységeként ragadja meg. A modellben a külső körfolyamat a tudáscélok meghatározásával indul, ezt

követően lép működésbe a belső körfolyamat, amely magában foglalja a tudás azonosítását, megszerzését, fejlesztését, megosztását, megőrzését és felhasználását, majd a folyamat a tudás mérésével és az ehhez kapcsolódó visszacsatolással zárul.

Összességében a tudástól a tudásmenedzsmentig vezető út annak felismerése, hogy a tudás önmagában nem elegendő: csak akkor válik valódi szervezeti erőforrássá, ha azt tudatos folyamatok révén hozzák létre, szervezik, megosztják és alkalmazzák. A tudásmenedzsment tehát hidat képez a tudás, mint egyéni és szervezeti szintű erőforrás, valamint a versenyképes működés és stratégiai célok között.

1.2. Tudásmenedzsment az egyetemeken

A tudás napjainkban a szervezetek egyik legfontosabb stratégiai erőforrásának számít, amely elengedhetetlen katalizátora a fenntartható versenyelőnynek és a szervezeti sikernek, különösen a gyorsan változó környezeti feltételek között (Masa'deh et al., 2017; Shahzad et al., 2016).

A tudás a szervezetekben általánosan is kulcsfontosságú erőforrásnak tekinthető, amely hozzájárul a hosszú távú teljesítmény fenntartásához (Sergeeva & Andreeva, 2016; Tangaraja et al., 2016). Pinto (2014) megkülönbözteti a felsőoktatási intézményekben jelen lévő kétféle tudást: az akadémiai tudást, amely a tanulási és oktatási tevékenységekhez kötődik, valamint a szervezeti tudást, amely az intézmény mindennapi működéséhez kapcsolódik. Ez a kettősség jól mutatja, hogy a tudásmenedzsment egyszerre szolgálja az oktatási-kutatási célokat és az adminisztratív-funkcionális folyamatokat.

Nem véletlen, hogy az elmúlt évtizedekben a tudásmenedzsment széles körben kutatott és alkalmazott koncepcióvá vált, nemcsak a vállalati szférában, hanem az egyetemek világában is (Kassaneh et al., 2021). A tudásmenedzsment a felsőoktatási intézményekben jelentős mértékben hozzájárul az intézményi teljesítményhez, főként a kutatási és fejlesztési tevékenységeken keresztül (Masa'deh et al., 2017). Ennek megfelelően a tudásmenedzsment egyre inkább előtérbe kerül a felsőoktatási intézményekben, mivel kutatási hajtóereje révén az intézményi teljesítmény javításának kulcseleme (Iqbal et al., 2019).

Rowley (2000) szerint a tudásmenedzsmentnek a felsőoktatási intézményekben négy fő célkitűzésre kell irányulnia: a tudáskörnyezet fejlesztésére, a tudás, mint szervezeti erőforrás kezelésére, tudástárak kialakítására, valamint a tudáshoz való hozzáférés javítására. Mindez különösen nagy kihívást jelent a felsőoktatásban, mivel a legtöbb intézmény mérete és sokszereplős környezete miatt e célok megvalósítása valamennyi érintett – az oktatók, kutatók, adminisztratív dolgozók és hallgatók – bevonásával történhet (Rowley, 2000). Nair és Munusami (2020) rámutatnak, hogy a tudásmenedzsment a felsőoktatási intézményekben két fő részből áll: egyrészt az információs gyakorlatokból, másrészt a tanulási stratégiákból, amelyek együtt alapvető technikaként szolgálnak az intézményi folyamatok, így a funkcionális és operatív működés támogatásában.

1.2.1. Tudásmenedzsment, mint a felsőoktatási intézmények missziója

A tudásmenedzsment fogalma szorosan összekapcsolódik az egyetemek hagyományos misszióival. Bratianu (2011) szerint a felsőoktatási intézmények történetileg a tudás létrehozásához, megőrzéséhez és átadásához kötődnek. Wiig (1997) szintén hangsúlyozza, hogy az egyetemek munkatársai évszázadok óta a tudás megalkotásával, átadásával és alkalmazásával foglalkoznak. Fullwood és szerzőtársai (2013) az egyetemeket kifejezetten tudás-intenzív környezetként jellemzik, ahol a tudás a kutatás és publikáció révén jön létre, más szervezetekkel való együttműködések során kerül átadásra, és hozzájárul az innovációhoz, valamint a társadalmi és kulturális fejlődéshez. Ezzel összhangban Bencsik és szerzőtársai (2012) hangsúlyozzák, hogy a felsőoktatási intézményekben a tudásmenedzsment-rendszerek sikeres működésének egyik legfontosabb előfeltétele a bizalomra és közös tanulásra épülő szervezeti kultúra. Ezek a megközelítések arra utalnak, hogy a felsőoktatási intézményeknek prioritásként kell kezelniük a hatékony tudásmenedzsment gyakorlatok kialakítását, amelyek lehetővé teszik tudásbázisuk folyamatos fejlesztését, és hozzájárulnak az ideális oktatási, tanulási és kutatási környezet megteremtéséhez.

A felsőoktatási intézmények mindig is kapcsolatban álltak a tudásmenedzsment különböző gyakorlataival, mivel alapvető küldetésük – a kutatás, az oktatás és a társadalmi szolgálat – szorosan kötődik a tudásteremtés, tudásmegosztás és tudástranszfer fogalmaihoz (Fernández-López et al., 2018; Veer Ramjeawon & Rowley, 2018; Iqbal et al., 2019). A tudásmenedzsment folyamatok magukban foglalják mindazon tevékenységeket és eljárásokat, amelyek a tudás előállításához, megszerzéséhez, tárolásához és disszeminációjához kapcsolódnak. Ezekhez hozzátartozik a más intézményekkel való tudásmegosztás, valamint az ebből származó pénzügyi és erkölcsi előnyök, amelyek hozzájárulnak a tudástermelő szervezetek infrastrukturális fejlesztéséhez (Fernández-López et al., 2018; Veer Ramjeawon & Rowley, 2018). Az így létrejövő eredmények egyfelől javítják az intézmények szervezeti folyamatait, másfelől erősítik azok versenyképességét (Iqbal et al., 2019; Sahibzada et al., 2019). Ugyanakkor a hazai kutatások azt mutatják, hogy a gazdasági felsőoktatási intézményekben az oktatói boldogság és elégedettség szintje átlag alatti, különösen az életszínvonal területén, ami akadályozhatja a tudásmenedzsment gyakorlatok hatékony működését (Bencsik et al., 2022).

1.2.2. A tudás felhasználása – dimenziók és akadályok

A tudásmenedzsment folyamatain belül a tudás felhasználása kiemelt jelentőséggel bír, hiszen ez az a pont, ahol a létrejött és megosztott tudás ténylegesen beépül az intézmények működésébe és hozzájárul a teljesítményhez. A különböző kutatások alapján megállapítható, hogy a tudás felhasználása a felsőoktatásban több dimenzióban értelmezhető. Az általam definiált dimenziók közül az első a kutatási eredmények beépülése a mindennapi oktatási és tanulási folyamatokba. Khoa és Huynh (2023) kutatásai szerint a felsőoktatási intézmények tudásmenedzsment rendszereinek három pillére közül a tudásfelhasználás az, amely a

legközvetlenebbül járul hozzá az intézményi teljesítményhez, mivel lehetővé teszi a kutatási eredmények gyors integrációját az oktatási tartalmakba. Ezáltal az oktatók és a hallgatók közvetlenül profitálnak az új ismeretekből, ami erősíti az oktatás relevanciáját és naprakészségét.

A dimenziók közül a második a vállalati hasznosulás. Számos kutatás kimutatta, hogy a felsőoktatási intézményekben létrejövő tudás nemcsak az akadémiai közegben, hanem a gazdaságban is értéket teremt. D'Este és Patel (2007) vizsgálatai szerint az egyetemek és a vállalatok közötti kapcsolatok sokféle formát ölthetnek: a közös kutatási projektek és a hallgatók ipari gyakorlata mellett ide tartoznak a tanácsadói tevékenységek, a képzési programok és a közös publikációk is. Perkmann és szerzőtársai (2013) átfogó irodalmi áttekintése rámutat, hogy az egyetem–ipar együttműködés hozzájárul az innovációhoz, új termékek és szolgáltatások létrejöttéhez, valamint a tudományos eredmények gazdasági hasznosulásához. Az ilyen együttműködések révén az egyetemi tudás átalakul piaci értékévé, ami erősíti a vállalatok versenyképességét, miközben visszacsatolásként az intézmények hírnevét és gazdasági beágyazottságát is növeli.

A harmadik dimenziót a szellemi tulajdon létrejötte és kezelése jelenti. A felsőoktatási intézményekben a tudás felhasználása gyakran kézzelfogható eredményekben jelenik meg, például szabadalmak, licencek vagy spin-off vállalkozások formájában. Stemberkova és szerzőtársai (2021) szerint a hatékony szellemi tulajdon-kezelés alapja egy jól felépített tudásmenedzsment modell, amely a kutatási eredmények bejelentésétől kezdve a döntéshozatali folyamatokon és a jogi védelem biztosításán át a tényleges piaci hasznosításig ível.

A tudásfelhasználás nem problémamentes, számos akadálya ismert. Ha csak az oktatók példáját vesszük, fókuszba állítva megállapítható, hogy tudományos ismereteik hasznosítását gátolhatja a túlterheltség, a szervezeti és technológiai támogatás hiánya, valamint az ösztönző rendszerek elégtelensége (Schaik et al., 2018). Ennek ellenére megállapítható, hogy a tudás felhasználása a felsőoktatási intézményekben elengedhetetlen feltétele az oktatás minőségének javításának, az innováció előmozdításának, valamint a tudományos eredmények társadalmi-gazdasági hasznosulásának.

2. Alkalmazott kutatási módszer és adatgyűjtés

A kutatás feltáró kvalitatív jellegű. Ennek megfelelően a cél nem hipotézisek tesztelése, hanem a megfogalmazott kutatási kérdések köré szervezett jelenségfeltárás, a releváns mintázatok és összefüggések azonosítása, valamint egy értelmezési keret kialakítása. A megközelítés előnye, hogy a vidéki gazdaságtudományi képzési egységek változatos intézményi kontextusait a maguk komplexitásában engedi megérteni; korlátja ugyanakkor, hogy az eredmények nem általánosíthatók statisztikai értelemben, hanem elsősorban elméleti szinten érvényesíthető következtetésekkel járulnak hozzá a tudományos és gyakorlati megértéshez.

A vizsgálat célcsoportját előzetesen kialakított szabályrendszer alapján, szisztematikus kiválasztással határoztam meg. A mintába kizárólag azok a magyarországi, vidéken működő felsőoktatási intézmények gazdaságtudományi képzéssel foglal-

kozó kari, vagy oktatási egységei kerültek be, amelyek mindennapi tevékenységük során nem csupán oktatási, hanem aktív kutatási feladatokat is ellátnak. A fővárosi intézmények tudatosan kimaradtak a mintából, mivel a vizsgálat célja az volt, hogy kifejezetten a vidéki felsőoktatási környezet sajátosságait tárjam fel. Ez a döntés egyrészt homogénebb vizsgálati keretet biztosított, másrészt lehetővé tette a fővárosi és vidéki intézményi kontextusok közötti különbségek jövőbeli összevetését. Az empirikus vizsgálat kilenc vidéki egyetemi város gazdaságtudományi képzési egységeire terjedt ki: Debrecen, Eger, Gödöllő, Győr, Miskolc, Pécs, Sopron, Szeged és Veszprém. A városok kiválasztása biztosította, hogy a kutatás földrajzi értelemben is reprezentatív képet adjon a hazai felsőoktatás vidéki intézményeiről.

A kutatás módszertana kvalitatív megközelítésre épült. A kvalitatív vizsgálatok alapvető célja a társadalmi jelenségek értelmező, mélyebb feltárása, amelyben a kontextus, a szereplők tapasztalatai és az intézményi sajátosságok kiemelt figyelmet kapnak (Creswell & Poth, 2016). Ez az adatgyűjtési forma egy előzetesen összeállított interjúvázlatra épült, amely biztosította a beszélgetések tematikus kereteit, ugyanakkor nyitott kérdéseivel teret adott az interjúalanyok szabad gondolatainak, tapasztalatainak és intézményi gyakorlatainak bemutatására.

A szakirodalom áttekintése alapján három vizsgálati dimenziót határoztam meg, amelyek mind az egyetemeken keletkezett tudás felhasználásának különböző aspektusait ragadják meg: a tudás beépülése az oktatási tevékenységbe, a tudás felhasználása a vállalati együttműködések keretében, valamint a tudás szellemi tulajdonként való kezelése és védelme. A félig strukturált interjúk kutatási kérdés-vezéreltek voltak: az interjúváz a három fő kérdéskört fedte le, miközben teret engedett az intézményi sajátosságok és váratlan témák feltárásának is, ami a kvalitatív feltárás kulcsa.

Az interjúalanyok kiválasztása célzott mintavétellel történt. A célzott mintavétel indoka az volt, hogy olyan intézményi szereplőktől gyűjtsek tapasztalatokat, akik szisztematikus rálátással bírnak a tudás felhasználásának folyamataira (oktatási beépülés, vállalati együttműködések, szellemi tulajdon-kezelés). Minden esetben a gazdaságtudományi kar, illetve az adott képzési egység első számú vezetője vett részt a beszélgetésben, vagy amennyiben ez nem volt lehetséges, az általa delegált, megfelelő kompetenciákkal rendelkező személy. A vezetői szintű részvétel biztosította, hogy a válaszok átfogó képet adjanak az adott intézmény működéséről, stratégiai céljairól és kihívásairól. E szereplők olyan pozícióban vannak, hogy szervezeti szinten képesek reprezentálni a tapasztalatokat, és véleményük a döntéshozatalban betöltött szerepük révén különös jelentőséggel bír.

Az interjúk lebonyolítása kétféle formában történt: részben személyes találkozók, részben online kommunikációs csatornák segítségével. Ez a megoldás rugalmas alkalmazkodást tett lehetővé a résztvevők időbeosztásához és földrajzi elhelyezkedéséhez. Az interjúk átlagos időtartama 45-60 perc között mozgott, amely elegendőnek bizonyult a főbb témakörök részletes átbeszélésére.

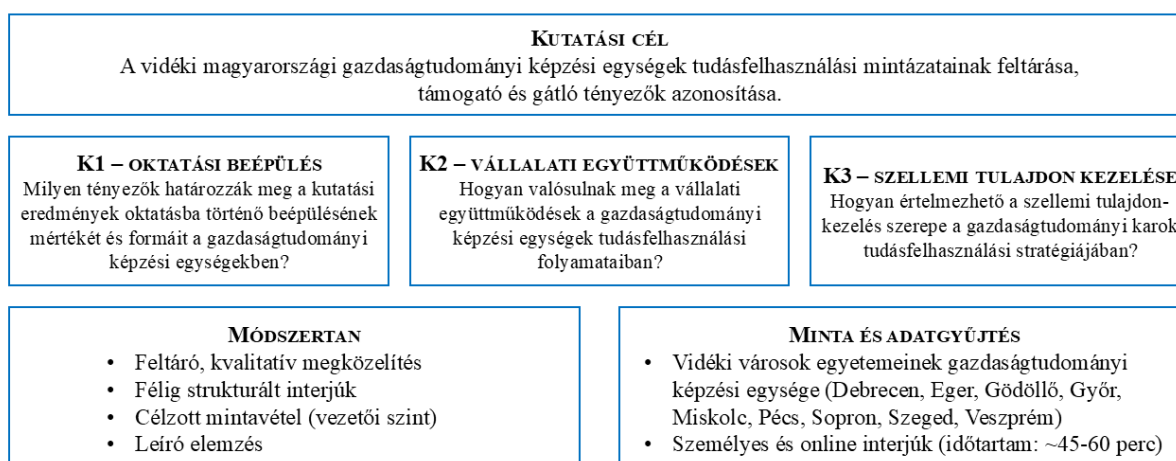
Az adatfeldolgozás az interjúk leiratain alapult. A hanganyagokat szó szerint írásban rögzítettem, majd az elkészült szövegeket egységes szerkezetben vetettem össze. Elemzési megközelítésem alapvetően leíró jellegű volt: az egyes interjúkban megfogalmazott válaszokat egymás mellé helyezve azonosítottam a közös pontokat, hasonlóságokat, valamint a különbségeket. Az elemzés célja nem a rejtett tartalmak kódolása vagy kategorizálása volt, hanem a vezetői narratívák ösz-

szevetése és azok alapján következtetések levonása a vizsgált intézményi gyakorlatokra vonatkozóan. Ez a fajta összehasonlító, deskriptív elemzés jól illeszkedik a félig strukturált interjúkhoz, hiszen lehetővé teszi, hogy a hangsúly a tartalmak értelmezésén, a válaszok kontextusba helyezésén legyen, nem pedig egy előre meghatározott kódrendszerre történő illesztésen.

Az így kialakított elemzési folyamat eredményeképpen kirajzolódtak azok a tipikus mintázatok, amelyek a különböző intézményekben közösen megjelentek, illetve azonosíthatóvá váltak az eltérő szervezeti sajátosságok is. A leíró összevetés lehetőséget adott arra, hogy az egyes intézményi tapasztalatok ne izoláltan, hanem összehasonlítás révén, kontextusba helyezve jelenjenek meg. Ezzel a módszertannal megbízható alap teremthető a konklúziók levonásához, és hozzájárult ahhoz, hogy a kutatás eredményei valósághűen tükrözzék a vidéki felsőoktatás intézmények gazdaságtudományi képzési egységeinek valóságát.

Jelen fejezet zárásaként az alábbi ábrán összefoglalom a kutatás logikáját: a központi célt és a hozzá rendelt három kutatási kérdést, valamint a választott módszertant és az adatgyűjtés fő jellemzőit.

1. ábra: Kutatási ábra



Forrás: saját szerkesztés

3. Kutatási eredmények

A kutatási eredmények bemutatásánál a vizsgálat három fő aspektusára támaszkodom: egyrészt az egyetemeken létrejött tudás oktatási tevékenységbe való beépülésére, másrészt a tudás vállalati együttműködésekben történő hasznosulására, végül pedig a szellemi tulajdonként való kezelésére.

3.1. Egyetemi kutatásból származó tudás oktatásba történő beépítése

Az interjúk eredményei alapján az egyetemi kutatásokból származó tudás oktatásba való beépítése széles körben elterjedt és több évtizedes múltra visszatekintő gyakorlatnak tekinthető. Az alkalmazott kutatások, például a turizmus, a regio-

nális fejlesztéshez vagy a vállalati működéshez kapcsolódó vizsgálatok sok esetben közvetlenül megjelennek a tananyagban. E folyamat nem korlátozódik kizárólag az adott kutatást végző oktatóra, hanem gyakran más kollégák is felhasználják a létrejövő eredményeket saját kurzusaikon, ezáltal az új ismeretek intézményi szinten multiplikálódnak. Az interjúalanyok arról számoltak be, hogy a kari közösségekben természetes elvárás a tananyagok rendszeres frissítése, amelynek egyik legkézenfekvőbb módja az aktuális kutatási eredmények beépítése. Ezt a gyakorlatot nemcsak az oktatói autonómia, hanem intézményi és kari szintű stratégiák is támogatják. Több helyen a stratégiai dokumentumok kifejezetten hangsúlyozzák, hogy az oktatás színvonalának fenntartása és növelése érdekében elengedhetetlen az új tudományos eredmények beépítése. Ez a szemlélet az oktatási kultúra részévé vált, amelyet az esettanulmányos módszerek, a kutatási eredményekre épülő példák, valamint a saját tankönyvek és tanulmánykötetek készítése is erősít.

Fontos tényező, hogy a kutatási eredmények integrálását az akkreditációs és minőségbiztosítási folyamatok is ösztönzik. Az akkreditáció során kiemelt elvárás, hogy a tananyag naprakész legyen, amit az intézmények csak úgy tudnak teljesíteni, ha a legújabb kutatási tapasztalatokat is beépítik az oktatásba. Emellett a stratégiai dokumentumokban és a kari közösségi normákban is megjelenik az a követelmény, hogy az oktatók folyamatosan újítsák meg kurzusaikat. Ez a nyomás ugyanakkor sokszor pozitív motivációként hat, hiszen a frissítések révén az oktatók saját szakmai munkájukat is láthatóvá tehetik, ami egyben növeli szakmai presztízsüket is.

Ugyanakkor a gyakorlat számos kihívással terhelt. Az oktatók motivációja gyakran hullámzó, amit részben a túlzott adminisztrációs és oktatási terhek magyaráznak. Többen kiemelték, hogy a magas óraszám, a folyamatos vizsgáztatás és a szervezeti kötelezettségek mellett kevés idő marad a kutatási eredmények szisztematikus átültetésére. Ezt a problémát tovább súlyosbítja, hogy a kutatási témák nem minden esetben fedik az oktatott tárgyakat. Előfordul, hogy egy oktató olyan területen folytat vizsgálatokat, amely közvetlenül nem illeszkedik az általa tanított kurzusokhoz, így a hasznosítás csak közvetett vagy példaszintű lehet. A vállalati megbízásból végzett kutatások egy része titkosított, ami jogi vagy üzleti okokból nem teszi lehetővé az eredmények nyilvános oktatásba történő beépítését. Ez szintén korlátozza a tudás közvetlen hasznosulását.

Az is kiderült, hogy a kutatási eredmények oktatásba való beépítése többnyire nem egy intézményi szinten szabályozott, formálisan kidolgozott rendszer mentén történik, hanem sokkal inkább az oktatói közösség elvárásainak és az egyéni szakmai felelősségnek az eredménye. Bár a strukturált mechanizmusok néhol hiányoznak, az intézmények különböző ösztönző eszközökkel mégis támogatják a tananyag frissítését. Ilyen lehet a tananyagfejlesztési pályázatok indítása, az oktatási innovációk díjazása vagy más formális támogatások. A frissítés és a kutatási eredmények integrálása így sok esetben egyéni szinten valósul meg, de intézményi ösztönzők is hozzájárulnak ahhoz, hogy a gyakorlat általánossá váljon.

Az interjúalanyok egyértelműen kiemelték a hallgatói bevonás szerepét. A hallgatók bekapcsolódása a kutatásokba több csatornán keresztül valósul meg: a Tudományos Diákköri konferenciák lehetőséget biztosítanak a hallgatók számára

saját kutatásaik bemutatására, a demonstrátori ösztöndíjak révén közvetlenül bekapcsolódhatnak az oktatók kutatási projektjeibe, a szakkollégiumok pedig olyan közösségi keretet nyújtanak, ahol a kutatási és az oktatási tevékenység szorosan összekapcsolódik. E lehetőségek nemcsak az oktatás minőségét erősítik, hanem a hallgatók szakmai szocializációját, kutatási attitűdjeit és motivációját is fejlesztik. A bevonás révén a tudományos eredmények közvetlenül is eljutnak a hallgatókhoz, nemcsak a tananyag formájában, hanem élő kutatási tapasztalatokon keresztül.

Összességében megállapítható, hogy az egyetemi kutatásokból származó tudás beépülése az oktatásba széles körben elterjedt, intézményi és kari szinten is támogatott gyakorlat. A folyamat egyszerre táplálkozik az oktatói autonómiából, a közösségi normákból és a stratégiai elvárásokból, miközben számos akadállyal is szembe kell nézni. Az időhiány, a kutatási és oktatási témák közötti eltérés, valamint a titkosított kutatások mind nehezítik a teljes körű integrációt. Mindezek ellenére a gyakorlat erősíti az oktatás naprakészségét, elősegíti a hallgatók korszerű ismeretekhez jutását, és hosszú távon hozzájárul ahhoz, hogy az egyetemek valóban tudásalapú intézményekként működjenek. Ez az aspektus tehát jól példázza, hogy az egyetemeken létrejött tudás miként válhat közvetlenül az oktatási folyamat részévé, és hogyan erősítheti az intézmények társadalmi szerepvállalását. Az eredmények az első kutatási kérdéshez kapcsolódva azt mutatják, hogy a kutatási eredmények oktatásba való beépítése széles körben jelen van, ám nem teljes körű, a szervezeti és egyéni akadályok intézményenként eltérő, heterogén megvalósulást eredményeznek.

3.2. Egyetemi kutatásból keletkező tudás a vállalati együttműködésekben

A kutatás második aspektusa az egyetemeken keletkezett tudás vállalati együttműködések keretében történő hasznosulására irányult. Az interjúk alapján a vizsgált gazdaságtudományi karok életében a vállalati partnerekkel való kapcsolat kiemelt jelentőségű, hiszen az ilyen típusú együttműködések révén az egyetemek által létrehozott tudás közvetlenül találkozik a gazdasági gyakorlat igényeivel. Az együttműködések többféle formában valósulnak meg, és különböző módokon járulnak hozzá ahhoz, hogy az akadémiai szférában született ismeretek gazdasági és társadalmi szinten is értéket teremtsenek. Az egyik leggyakoribb forma a vállalati szakemberek bevonása az oktatásba vendégelőadások vagy kurzusok révén, amelyek közvetlen kapcsolatot teremtenek a hallgatók és a gazdasági szereplők között. Hasonló funkciót töltenek be a szakmai gyakorlatok és gyakornoki rendszerek, amelyek lehetővé teszik, hogy a hallgatók a megszerzett tudást közvetlenül vállalati környezetben próbálják ki. Ezek a lehetőségek szinte minden intézményben jelen vannak, de eltérő szervezettséggel és intenzitással működnek.

A duális képzés sajátos területét képezi a vállalati együttműködéseknek. Formálisan szinte minden vizsgált karon megjelent, a gyakorlatban azonban sok esetben kevésbé hangsúlyos, és a vállalatok részéről is vegyes a fogadtatása. Azon intézményekben, ahol a duális képzés kevésbé van előtérben, a duális képzésből való kilépés viszonylag magas, emellett több kar arról számolt be, hogy a cégek gyakran kevésbé nyitottak a hallgatók hosszú távú foglalkoztatására. Ugyanakkor ott, ahol a rendszer

aktívan működik, kimondottan hatékony, a hallgatók néhol egyéni tanrenddel, közvetlen vállalati támogatással vesznek részt a képzésben, ami lehetővé teszi, hogy az egyetemen megszerzett elméleti tudás azonnal beépüljön a vállalati gyakorlatba, miközben a munkahelyi tapasztalatok visszacsatolódnak az oktatásba is.

A vállalati együttműködések során említésre méltó a képzési tartalmak alakításában való részvétel. Egyes intézményekben a cégek közvetlenül lektorálják a tanterveket, ezzel biztosítva, hogy a képzés jobban illeszkedjen a munkaerőpiac igényeihez. A vállalatok emellett tréningek és továbbképzések keretében is igénybe veszik az oktatók tudását, valamint tanácsadási tevékenység formájában konkrét problémák megoldásába is bevonják őket. Néhány helyen közös publikációk és tananyagfejlesztések is születtek az együttműködésekben, míg alkalmi megbízások – például piackutatások vagy gazdasági elemzések – szintén a tudás közvetlen hasznosulását segítik elő.

Összességében elmondható, hogy a tudás vállalati együttműködésekben való hasznosítása széles körben jelen van, és többféle formát ölt, azonban tényleges hatékonysága és intenzitása intézményenként jelentős eltéréseket mutat. Az eredmények a második kutatási kérdéshez kapcsolódva azt mutatják, hogy a tudás vállalati együttműködésekben több csatornán hasznosul, de az intenzitás és hatás intézményenként és partnerenként erősen változó.

3.3. Szellemi tulajdonként való kezelés?

A kutatás harmadik aspektusa az egyetemeken létrejött tudás szellemi tulajdonként való kezelését vizsgálta. Az interjúk alapján a gazdaságtudományi karokon e terület kevésbé hangsúlyos, ugyanakkor intézményi szinten szabályozott keretek között zajlik. Kifejezett kari gyakorlat nem létezik, a szellemi tulajdon védelme központi, egyetemi szintű szabályozás alá tartozik. Amennyiben bejegyzési eljárásra kerül sor, az oktatók és kutatók minden szükséges támogatást megkapnak a kari vezetésről, amely adminisztratív segítséggel és koordinációval segíti a folyamatot.

Az interjúk alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a vizsgált intézményekben a gazdaságtudományi kutatásokhoz kapcsolódó szellemi tulajdonvédelmi tevékenység ritka és marginális. Számos helyen elhangzott, hogy sem szabadalom, sem védjegy nem kapcsolódik közvetlenül a karokhoz, és ahol mégis megjelenik valamilyen védelem, az jellemzően védjegy formájában történik. E védjegyek egy része nem is szorosan a karhoz köthető, hanem több kari együttműködésből született közös kutatás eredményeként jött létre. A szabadalmak hiánya arra utal, hogy a gazdaságtudományi területen folyó kutatások kevésbé irányulnak olyan gyakorlati eredményekre, amelyek közvetlenül jogi oltalom alá helyezhetők lennének, és inkább elméleti, illetve oktatási célokra hasznosulnak.

Összességében megállapítható, hogy a szellemi tulajdon kezelése a gazdaságtudományi karokon intézményi szinten biztosított, de gyakorlati jelentősége csekély, és a jogi oltalom megszerzése ritka. A harmadik kutatási kérdésre válaszként megfogalmazható, hogy a szellemi tulajdon-kezelés egyetemi szinten szabályozott, a gazdaságtudományi területen azonban a jogi oltalom ritka, és a gyakorlati piaci hasznosítás marginális.

4. Konklúzió

A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a vidéki magyarországi felsőoktatási intézmények gazdaságtudományi képzési egységeiben miként hasznosul az egyetemeken létrejött tudás három kiemelt aspektus mentén: az oktatási tevékenységbe való beépülés, a vállalati együttműködésekben történő megjelenés, valamint a szellemi tulajdonként való kezelés révén. Az interjúk eredményei világosan kirajolták, hogy e három aspektus súlya és megvalósulása eltérő, ugyanakkor közösen hozzájárulnak ahhoz, hogy az intézmények valóban tudásalapú szervezetekként működjenek, és erősítsék társadalmi beágyazottságukat.

4.1. Egyetemi kutatásból származó tudás oktatásba történő beépítése

Az első aspektus, a kutatási eredmények oktatásba való beépülése, a vizsgálat során a legerőteljesebben megjelenő gyakorlatnak bizonyult. Az interjúk tanúsága szerint a tananyag frissítése, az új kutatási eredmények beépítése nemcsak az oktatói autonómia és a szakmai felelősségvállalás következménye, hanem intézményi és kari szinten is támogatott elvárás. A folyamatot ösztönzik a stratégiai dokumentumok, a minőségbiztosítási és akkreditációs követelmények, valamint a kari közösségek normái. Ez az aspektus egyben a hallgatói bevonás fontos terepe is, hiszen a Tudományos Diákköri munkák, a demonstrátori ösztöndíjak és a szakkollégiumi tevékenységek lehetőséget biztosítanak arra, hogy a hallgatók közvetlenül tapasztalják meg a tudományos munka eredményeit. Ugyanakkor a teljes körű integrációt több tényező is korlátozza: az oktatók túlterheltsége, a kutatási és oktatási témák közötti eltérések, valamint a titkosított vállalati megbízások mind akadályokat jelentenek. A tanulság tehát kettős: a gyakorlat széles körben elterjedt és intézményi szinten támogatott, ám fenntarthatósága és egyenletes színvonala folyamatosan függ az egyéni erőfeszítésektől és a szervezeti körülményektől. Az első kutatási kérdésként megfogalmazódott a következő: Milyen tényezők határozzák meg a kutatási eredmények oktatásba történő beépülésének mértékét és formáit a gazdaságtudományi képzési egységekben? Az eredmények azt mutatják, hogy a beépülés széles körű, de nem standardizált. Fő hajtóerők: intézményi/kari stratégiák, akkreditációs-minőségbiztosítási elvárások, közösségi normák és célzott ösztönzők. Fő korlátok: idő- és erőforráshiány, kutatási-oktatási témák eltérése, titoktartási kötelemények.

4.2. Egyetemi kutatásból keletkező tudás a vállalati együttműködésekben

A második aspektus, a tudás vállalati együttműködésekben való hasznosulása, szintén erőteljesen jelen van, ám lényegesen heterogénebb képet mutat. Az interjúk alapján a vállalatokkal való kapcsolatok több szinten valósulnak meg: a vendégelőadások, gyakornoki programok és szakmai gyakorlatok révén a hallgatók közvetlen kapcsolatba kerülnek a gazdasági szférával, a közös kutatási projektek és tanácsadások révén pedig az oktatók tudása közvetlenül is hozzájárul a vállalati

döntésekhez és innovációkhoz. Kiemelt figyelmet érdemel a duális képzés, amely formálisan szinte minden vizsgált karon jelen van, ám gyakorlati megvalósulása erősen változó. A vállalati együttműködések tehát egyszerre jelentik a gazdaságtudományi tudás egyik legfontosabb felhasználási terepét és az egyik legnagyobb kihívását. Az eredmények arra utalnak, hogy a tudás gazdasági hasznosulása nem automatikus folyamat, hanem nagymértékben függ a helyi sajátosságoktól, a partnervállalatok nyitottságától és az intézmények stratégiai elkötelezettségétől. A második kutatás kérdés a következő: Hogyan valósulnak meg a vállalati együttműködések a gazdaságtudományi képzési egységek tudásfelhasználási folyamataiban?

Az eredmények azt mutatják, hogy a tudás vállalati együttműködésekben több csatornán hasznosul (vendégelőadások, szakmai gyakorlat, duális képzés, tantervi tervezés/lektorálás, tréningek, tanácsadás, közös projektek). Az intenzitás heterogén, meghatározó a regionális beágyazottság, partnerségek sokszálúsága, vállalati nyitottság, kar mérete és portfóliója.

4.3. Szellemi tulajdonként való kezelés?

A harmadik aspektus, a szellemi tulajdonként való kezelés, a vizsgálatban háttérben maradt az előző kettőhöz képest. Az interjúk során kiderült, hogy bár a szellemi tulajdon védelme és kezelése intézményi szinten szabályozott, a gazdaságtudományi karokon ennek gyakorlati jelentősége marginális. Számos helyen egyáltalán nem fordult elő szabadalom vagy védjegy, és ahol mégis, az leginkább védjegy formájában jelent meg, gyakran több kar együttműködésének eredményeként. A szabadalmak teljes hiánya arra utal, hogy a gazdaságtudományi kutatások inkább elméleti jellegűek, illetve oktatási vagy tanácsadói célokra hasznosulnak, mintsem közvetlenül piacosítható innovációk létrehozására irányulnak.

Harmadik kutatási kérdésként került megfogalmazásra a következő: Hogyan értelmezhető a szellemi tulajdon-kezelés szerepe a gazdaságtudományi karok tudásfelhasználási stratégiájában? A kutatás alapján a válasz a következő. A szellemi tulajdon-kezelés egyetemi szinten szabályozott, kari szinten marginális. Szabadalmi aktivitás nem jellemző, ha van védelem, az inkább védjegy, gyakran többkari kooperáció eredményeként. A gazdaságtudományi tudás főként elméleti, oktatási, tanácsadási outputokban hasznosul, nem formális szellemi tulajdonként

Összegzés

A három aspektus összevetése világosan mutatja, hogy az egyetemeken létrejött tudás hasznosulása nem egységes módon történik. Az oktatásba való beépülés stabil, intézményi szinten támogatott és a mindennapi gyakorlat része; a vállalati együttműködések széleskörűek, de intenzitásuk és hatékonyságuk nagymértékben eltérő; a szellemi tulajdon kezelése pedig inkább formális szabályozás, mint tényleges hasznosítás.

Az interjúk alapján nem azonosítható érdemi, következetes eltérés a kelet- és nyugat-magyarországi intézmények között sem az oktatási beépülés, sem a vállalati együttműködések, sem pedig a szellemi tulajdonhoz kapcsolódó gyakorlatok tekintetében. A nagyobb karok jellemzően több csatornán és nagyobb

volumenben képesek a kutatási eredmények oktatásba történő integrálására, illetve szélesebb és intenzívebb vállalati portfóliót működtetnek. Emellett azok az egységek bizonyulnak sikeresebbnek, ahol a partnerségek nem eseti, hanem többszálú együttműködésekben öltenek testet. E mintázatok keletre és nyugatra egyaránt megfigyelhetők.

Összességében a vizsgálat eredményei arra utalnak, hogy a vidéki magyarországi gazdaságtudományi képzési egységekben a tudás hasznosítása erőteljesen jelen van, de eltérő formákban és intenzitással valósul meg. A három aspektus közötti különbségek fontos tanulsága, hogy a tudás felhasználása soktényezős folyamat, amelyben az intézményi kultúra, a szervezeti keretek, az oktatói motiváció és a külső partnerek együttműködési hajlandósága egyaránt meghatározó szerepet játszik.

Szakirodalomhoz való hozzájárulás, jövőbeli kutatási irányok

A tanulmány új, háromdimenziós keretben és vidéki kontextusban mutatja meg azokat a mechanizmusokat és korlátokat, amelyek meghatározzák az egyetemen létrejött tudás oktatási, vállalati és szellemi tulajdonhoz kötődő hasznosulását. Az eredmények elméleti általánosításként értelmezendők, és intézményi döntéstámogatásra kínálnak támpontokat.

Jövőbeli kutatási irányként két fókuszot jelölök meg. Egyrészt érdemes a vizsgálatot a budapesti gazdaságtudományi karokra is kiterjeszteni, és az ott kapott eredményeket szisztematikusan összevetni a vidéki mintával. Másrészt célszerű a kutatást más tudományterületeken (pl. jogtudomány, egészségtudomány, természettudomány, bölcsészet) is elvégezni, majd ezek alapján országos szintű, diszciplínák közötti összehasonlítást készíteni.

Köszönetnyilvánítás

A Kulturális és Innovációs Minisztérium 2024-2.1.1-EKÖP kódszámú Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

A kutatás eredményei a XXVIII. Tavaszi Szél Konferencián, az „Innováció, növekedés és versenyképesség” szekcióban kerültek bemutatásra.

Funded by the Research Fellowship Programme (Code: 2024-2.1.1-EKÖP) of Ministry of Culture and Innovation of Hungary from the National Fund for Research, Development and Innovation.

Irodalomjegyzék

- Akhavan, P., & Mahdi Hosseini, S. (2016). Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of R&D teams in Iran. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(1), 96–113.
- Bencsik, A. (2022). Knowledge Management Challenges during COVID-19. *Acta Polytechnica Hungarica*, 19(7), 107–126. <https://doi.org/10.12700/APH.19.7.2022.7.6>
- Bencsik A., Marosi I., & Dőry T. (2012). Vágyott kultúra és reális értékítélet- Tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43(5), 25–40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.05.03>
- Bencsik A., Patóné Szűcs B., Berke S., & Neumanné Virág I. (2022). A magyar gazdasági felsőoktatás „boldogság térképe” = The „Happiness map” of Hungarian Higher Education in economics. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 59–75. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.08-09.05>
- Bratianu, C. (2011). Universities as knowledge-intensive learning organisations. In *Innovative knowledge management: Concepts for organisational creativity and collaborative design* (o. 1–17). IGI Global Scientific Publishing.
- Chait, L. P. (1999). Creating a successful knowledge management system. *Journal of Business Strategy*, 20(2), 23–26.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Davenport, T. (1995). The future of knowledge management: Effective knowledge management will hinge on people, not technology. *CIO-FRAMINGHAM MA-*, 9, 30–30.
- D’Este, P., & Patel, P. (2007). University–industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry? *Research Policy*, 36(9), 1295–1313. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.05.002>
- Fernández-López, S., Rodeiro-Pazos, D., Calvo, N., & Rodríguez-Gulías, M. J. (2018). The effect of strategic knowledge management on the universities’ performance: An empirical approach. *Journal of Knowledge management*, 22(3), 567–586.
- Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of knowledge management*, 17(1), 123–136.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23–30. <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109–122.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organisational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Kassaneh, T. C., Bolisani, E., & Cegarra-Navarro, J.-G. (2021). Knowledge Management Practices for Sustainable Supply Chain Management: A Challenge for Business Education. *Sustainability*, 13(5), 2956. <https://doi.org/10.3390/su13052956>
- Khoa, B. T., & Huynh, T. T. (2023). The effectiveness of knowledge management systems in motivation and satisfaction in higher education Institutions: Data from Vietnam. *Data in Brief*, 49, 109454. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109454>
- Leung, N. K., Lau, S. K., & Tsang, N. (2013). An ontology-based collaborative inter-organisational knowledge management network (CIK-NET). *Journal of Information & Knowledge Management*, 12(01), 1350005.
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of knowledge management*, 4(3), 204–216.
- Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244–262.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2001). *SECI, Ba and Leadership: A UniÆed Model of Dynamic Knowledge Creation*.
- Nonaka, & Takeuchi. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423–442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>
- Pinto, M. (2014). Knowledge management in higher education institutions: A framework to improve collaboration. *2014 9th Iberian conference on information systems and technologies (CISTI)*, 1–4.
- Polányi, M. (1966). *The tacit dimension* Doubleday. Garden City, NY.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2006). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Springer.

- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*, 14(7), 325–333. <https://doi.org/10.1108/09513540010378978>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, F., & Shafait, Z. (2019). Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 413–435.
- Schaik, P. V., Volman, M., Admiraal, W., & Schenke, W. (2018). Barriers and conditions for teachers' utilisation of academic knowledge. *International Journal of Educational Research*, 90, 50–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.05.003>
- Sergeeva, A., & Andreeva, T. (2016). Knowledge Sharing Research: Bringing Context Back In. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 240–261. <https://doi.org/10.1177/1056492615618271>
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I., Ahmid, F., & Raza Sultani, A. (2016). Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organisational creativity and performance: An empirical investigation. *Journal of modelling in management*, 11(1), 154–179.
- Stemberkova, R., Maresova, P., David, O. O., & Adeoye, F. (2021). Knowledge management model for effective technology transfer at universities. *Industry and Higher Education*, 35(6), 638–649. <https://doi.org/10.1177/0950422220978046>
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016). Knowledge sharing is knowledge transfer: A misconception in the literature. *Journal of knowledge management*, 20(4), 653–670.
- V Nair, B., & Munusami, C. (2020). Knowledge management practices: An exploratory study at the Malaysian higher education institutions. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 13(2), 174–190.
- Veer Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2018). Knowledge management in higher education institutions in Mauritius. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1319–1332.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford university press.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6–14.