

## بررسی مقایسه ای شیوه فرایند مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی مالزی

احمد رضا حجازی  
دکتر رضا نوروززاده

چکیده

هدف از این مقاله بررسی و مقایسه مشارکت در فرایند مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۵۹۴ از اساتید سه موسسه آموزش عالی دولتی و سه موسسه آموزش عالی خصوصی مالزی می باشد. در فرایند تجزیه و تحلیل داده ها چرخه فرایند مدیریت دانش در ۶ مرحله خلق دانش، کسب دانش، سازماندهی، ذخیره سازی، انتشار و کاربرد پیشنهاد شد. بر اساس این چرخه مدیریت دانش موسسات دولتی و غیر دولتی مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتیجه ارزیابی نشان می دهد تفاوتها ی معنی داری بین روشها و فرایند مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی دولتی و غیر دولتی وجود دارد. نتایج یافته موجود میزان دانش و آگاهی را افزایش می دهد و راهبردهای اولیه برای موسسات آموزش عالی را همانند سازمان های متمرکز بردانش در تعیین استراتژی و چگونگی اجرای کامل و مناسب فرایندهای مدیریت دانش را فراهم می کند.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، آموزش خصوصی، آموزش دولتی، خلق دانش

مقدمه

امروزه اهمیت نقش اطلاعات و دانش به حدی است که جامعه کنونی را جامعه دانش محور می خوانند، در این جامعه به منظور رقابت در عرصه جهانی، دانش نقش کلیدی و محوری دارد و مدیریت دانش رهیافتی منسجم به منظور نیل به اهداف سازمانی است. (بارنی، ۱۹۹۱، بی شاپ ۲۰۰۸)

ما در دنیایی زندگی می کنیم که به خاطر جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب ناپذیری است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر، خود حاصل فناوری اطلاعات و ارتباطات است.

سازمان های کنونی، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به ارباب رجوعان پیشی گرفته اند. چنین سازمان هایی نیازمند به کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام "مدیریت دانش" می باشند. برخی از سازمان ها بر این باورند که با تمرکز صرف بر افراد، فناوری و فنون می توان دانش را مدیریت کرد.

مدیریت دانش، فرآیند ایجاد ارزش برای سرمایه نامحسوس یک سازمان است. سرمایه نامحسوس که از آن به سرمایه معنوی نیز تعبیر می شود، سرمایه انسانی، ساختاری و سرمایه مشتریان یا روابط را در برمی گیرد. سرمایه انسانی قدرت مغزی - دانش افراد - یک سازمان است. سرمایه ساختاری، که از آن به دارایی های معنوی نیز تعبیر می شود، مانند: ثبت اختراعات، مارک های تجاری، پایگاههای اطلاعاتی مشخص و سایر اقلام مرتبط، به آسانی توسط کارکنان به دست نمی آید. سرمایه مشتریان یا سرمایه روابط، آن چیزی است که از مشتریان یا ذی نفعان سازمان گرفته می شود.

سازمان ها به چندین دلیل به مدیریت دانش می پردازند. نخستین دلیل، افزایش نوآوری در سازمان است. دیگر دلیل عمده این کار، عبارت است از کناره گیری افراد و بازنشستگی آنها که بیرون رفتن دانش از سازمان را بدنبال دارد.

اهمیت مدیریت دانش، در کشوری مانند مالزی که آرزوی تبدیل شدن به قطب آموزش منطقه آسیا را دارد، بسیار قابل توجه است. به طور کلی، مؤسسات آموزش عالی مالزی نقش مهمی در توسعه اقتصادی و نیروی کار کشور ایفا می کنند، به خصوص در هزاره سوم. بعد از سال ۱۹۹۶ که دانشگاههای خصوصی در کنار مؤسسات دولتی تأسیس شدند تا برای دسترسی به آموزش عالی فرصت بیشتری فراهم آورند. جستجو در وبسایت وزارت آموزش عالی ۱ نشان می دهد که از سال ۲۰۰۸، ۲۰ دانشگاه، ۲۲ دانشکده صنعتی و ۳۶ کالج محلی تأسیس شده است. علاوه بر این در حال حاضر حدود ۳۷ دانشگاه خصوصی، کالج دانشگاهی، شعبه دانشگاه های خارجی و حدود ۵۴۴ دانشگاه خصوصی وجود دارد. علاوه بر تأمین نیازهای مالزی، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی با هدف جهانی شدن به جذب دانشجویان بین المللی برای این کشور پرداختند. در این خصوص، این وبسایت نیز گزارش می دهد که در حدود ۶۵۰۰۰ دانشجوی بین المللی از ۱۵۰ کشور تا سال ۲۰۰۸ و بیش از ۸۰۰۰۰ دانشجو تا سال ۲۰۱۰ در مالزی در مقاطع مختلف تحصیلی مشغول به تحصیل بوده اند.

سه دلیل واضح وجود دارد که مدیریت دانش (KM<sup>2</sup>) برای مؤسسات آموزش عالی مالزی امری ضروری است. در درجه نخست، طبعاً مؤسسات آموزش عالی، مؤسسات علم محور هستند که برای کارهای علمی به

---

<sup>۱</sup> www.mohe.gov.my

رسمیت شناخته شده اند (کرونین و داوونپورت)<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، گودارد، (۱۹۹۸) چون موارد کاربرد، توزیع و تولید دانش در مؤسسات ریشه دارد (هو<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۰۸). در این مورد دانش عامل اصلی ایجاد مؤسسات آموزش عالی و همچنین محصول نهایی آن است (گودارد<sup>۳</sup> ۱۹۹۸).

دلیل دوم رشد بی سابقه مؤسسات آموزش عالی که تعداد آنها بعد از سال ۱۹۹۶ بیش از دو برابر شده است، منجر به افزایش پذیرش مؤسسات دولتی و خصوصی شد و رقابت سختی میان استادان و مربیان داخلی و خارجی به وجود آورد. و نهایتاً، مسائل اخیر در مورد کیفیت دوره های ارائه شده توسط مؤسسات آموزش عالی، نگرانی زیادی را برای این کشور به وجود آورده است. این مسئله از کاهش رتبه بعضی از مؤسسات برتر در مالزی مشهود است. بدین ترتیب با بررسی هر دو دیدگاه، مدیریت صحیح دانش می تواند به عنوان ابزاری استراتژیک برای این مؤسسات آموزش عالی عمل کند تا برتری های رقابتی را حفظ و کسب کنند.

بنابراین مدیریت دانش که از مدتها پیش در تجارت استفاده شده است، همچنین باید در بخش آموزش به عنوان حرکت از جامعه صنعتی به علمی هم مورد استفاده قرارگیرد تا دانش و یادگیری را بهبود بخشد و پایه علمی قوی پژوهشی مبتنی بر استراتژی و روشها را فراهم کند. پس جای تعجب نیست که سالیزو جونز<sup>۴</sup>، استفاده از مدیریت دانش را در حوزه آموزش همانند صنعت مورد تأکید قرار می دهد. در واقع کیدول<sup>۵</sup> از این اندیشه حمایت می کند که مؤسسات آموزش عالی مکان های مناسبی برای بکار بستن شیوه های مدیریت دانش برای حمایت از فرایندهای اصولی و عملی هستند. به این دلیل است که مؤسسات آموزش عالی ادعا می کنند بهره فراوانی از توسعه و کاربرد استفاده از مکانیزم های مدیریت دانش خواهند برد.

با این وجود، تفکر در سازمانهایی که مدیریت دانش مطلوب تری دارند، نمایان تر است. مطبوعات عبارت آموزش خصوصی را اینگونه بیان می کنند که احتمالاً قرار است دانشگاهها و دانشکده های خصوصی کیفیت قوانین را با افزایش رقابت میان تأمین کنندگان آموزشی (خصوصی و دولتی) بالا ببرند به عنوان مثال بالان (۱۹۹۰) و پاترینوز (۱۹۹۰) بیان کرده اند که مزیت اصلی مؤسسات آموزش عالی بخش خصوصی ارائه انواع آموزش، بیش از حد تقاضا است، دانش آموختگان به میزان کمتر بیکاری را تجربه می کنند و مشاغل با حقوق بیشتر به دست می آورند. (جمینز و تان<sup>۶</sup> ۱۹۸۷ و پاترینوز<sup>۷</sup> ۱۹۹۰) از طرف دیگر زمانیکه مؤسسات آموزش عالی به طور تمام عیار تاسیس شوند و از تلاشها و پژوهشهای آنها به خوبی حمایت شود، کیفیت آموزشی آنها مطلوب تر خواهد بود (مرشدی<sup>۸</sup> و همکاران ۲۰۰۶). چنانچه از پژوهشهای آنها به خوبی حمایت

---

1 Davenport and Cronin

2 Ho

3 Goddard

4 Sallis and Jones

5 Kidwell

6 Jimenez and Tan

7 Patrinos

8 Morshedi

شوداگر چه، ممکن است برای پاسخ به تقاضاهای فوری بازار با سرعت عمل نکنند، ولی در تولید دانش که، حرفه اصلی مؤسسات آموزش عالی است، بسیار موثر خواهد بود.

با توجه به آنچه در بالا ذکر شد، در شیوه‌های پیاده سازی مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی همچنان خلأ وجود دارد. یک جستجو ساده اینترنتی این مسئله را روشن می‌کند که مطالعات مربوط به فرایندهای مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی تا کنون پراکنده بوده است. علاوه بر این، اگر چه مطالعات زیادی برای پیشنهاد کاربرد فرایندهای مدیریت دانش در بخش‌های صنفی و حتی در بعضی مؤسسات آموزش عالی انجام شده است، ولی افراد کمی تلاش کردند تا آنها را از لحاظ تجربی بیازمایند و تفاوت‌های شیوه فرایند مدیریت دانش میان مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی مورد بررسی قرار دهند.

با توجه به اینکه مدیریت دانش نیازمند سرمایه‌گذاری زیادی از لحاظ زمان، پول و کارکنان است. (چونگ و لین<sup>۱</sup> ۲۰۰۸، پاریک<sup>۲</sup> ۲۰۰۱) بررسی دقیق فرایندهای مدیریت دانش می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت اجرای مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی باشد.

با توجه به توضیحات بالا هدف از این مقاله بررسی میزان دانش پاسخ دهندگان در زمینه مدیریت دانش و شناسایی سطح عملکرد فرایند مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی خصوصی و دولتی و مقایسه این سطوح خواهد بود.

بخش بعدی، مقاله مربوط به فرایندهای مدیریت دانش است که منجر به شش فرایند پیشنهادی شده است در بخش بعد «روش‌شناسی» و در ادامه آن نتایج تجربی و مفاهیم ارائه گردیده است و در آخر خلاصه یافته‌های اصلی به عنوان بخش نتیجه‌گیری این مقاله آورده شده است.

### مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی

جوزف (۲۰۰۱)<sup>۳</sup> مدیریت دانش را از منظر مؤسسات آموزش عالی تعریف کرده است. او بیان می‌کند که مدیریت دانش فرآیندی است که در آن مؤسسات، روش‌هایی را برای شناسایی و ثبت سرمایه‌ای تنظیم می‌کنند که از کارمندان و یا اساتید دانشکده‌ها یا دپارتمانهای مختلف و در بعضی موارد حتی از سایر مؤسسات مشابه بدست آمده است. بنابراین مؤسسات آموزش عالی فقط علم و دانش دانشجویان را تامین نمی‌کنند بلکه در مدیریت و همکاری دانش موجود برای مراجع آینده نیز درگیر هستند (هود<sup>۴</sup> و همکاران ۲۰۰۶).

با یک رویکرد وسیع سازمانی به مدیریت دانش، مشخص می‌شود که مدیریت دانش به پیشرفتهای قابل توجه در به اشتراک گذاری علوم ضمنی و صریح و همچنین بهبود عملکرد مؤسسات آموزش عالی منجر

---

<sup>1</sup> Chong and Lin,

<sup>2</sup> Parikh

<sup>3</sup> Joseph

<sup>4</sup> Goud

می‌شود. تحقیق استین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بر روی کاربرد مدیریت دانش در استادان دانشکده های موسسات آموزش عالی مزایای قابل توجهی را همانگونه که در جدول ۱ آورده شده است، نشان می دهد.

جدول ۱

مزایا	کاربردهای مدیریت دانش
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود کیفیت برنامه درسی و دوره‌های تحصیلی و شیوه بکار بردن بهترین روشها و نظارت نتایج</li> <li>• بهبود سرعت بازبینی و به روزآوری برنامه‌های درسی</li> <li>• بهبود تلاشهای توسعه ای دانشکده به خصوص برای عضو هیات علمی جدید دانشگاه</li> <li>• بهبود خدمات اجرایی مربوط به تدریس و یادگیری در فن‌آوری</li> <li>• بهتر کردن پاسخ‌دهی از طریق نظارت و ازجمله دروس یاد گرفته شده که از تجربیات همکاران و ارزیابی دانشجویان و یا نقش‌های دیگر بازیکنان ورودی</li> <li>• طراحی و توسعه برنامه‌های درسی میان رشته ای از طریق حرکت به آن سوی مرزها. (استین، ۲۰۰۴)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ منبع تلاشهای بازنگری برنامه درسی شامل پژوهش انجام شده درموردروش و دروس ارائه شده وغیره می باشد منابع مطالب به منظور تسهیل طراحی و توسعه برنامه‌های درسی میان رشته ای ترتیب داده شده‌اند.</li> <li>▪ دسترسی به اطلاعات مرتبط به آموزش و یادگیری با فن‌آوری، بررسی نتایج، دروس یادگیری و بهترین روشهاو غیره.</li> <li>▪ مرکز اطلاعات در هر زمینه تربیتی شامل مطالب به روز، انتشارات اخیر و تحقیقات قابل اجرا و غیره می‌شود.</li> <li>▪ منابع روش‌های ساختاری و ارزیابی شامل بهترین روشها، پیگیری نتایج و پژوهش می‌شود.</li> <li>▪ منابع ارزیابی‌های تحلیل شده یادگیرنده، در هر نیمسال با سال تحصیلی را برای دروسی که فرا گرفته می‌شوند و بهترین روشها برای استادان را به روز می‌کند.</li> <li>▪ دسترسی مربیان جدید به توسعه برنامه درسی، کاربا اعضای کارکنان ارشد کار، ایجاد روش‌های مؤثر تدریس و درمورد نظارت بر بایدها و نبایدهای مربوط به دانشجویان ودکتری وغیره.</li> <li>▪ منابع ارتباطات به منظور شناسایی و تعیین تیم‌های طراحی کار برنامه‌های درسی، سخنرانان مهمان، بیان مطالعات موردی و غیره.</li> </ul>

باوجود مزایای به دست آمده، دو مسئله اصلی وجود دارد که اجرای مدیریت دانش را در سراسر مؤسسات آموزش عالی به چالش می‌کشد. اول اینکه، اکثر اعضای هیأت علمی دانش را به جای در نظر گرفتن دانش به عنوان سرمایه‌ای که وقتی به اشتراک گذاشته شود از لحاظ ارزش، افزایش می یابد به صورت اختصاصی و چیزی که آزادانه به اشتراک گذاشته نمی شود، در نظر می گیرند (هو<sup>۲</sup> و وهمکاران ۲۰۰۸)، با توجه به ماهیت دانشگاه و تأکیدی که روی انجام تحقیقات اولیه وجود دارد، تعجب آور نیست که برخی از اعضای هیأت علمی، دانش را به عنوان منبع افتراق می بینند. از اینرو به اشتراک گذاشتن جنبه های اصلی دانششان را به تعویق می‌اندازند.

وقتی دانش به عنوان منبع قدرت در نظر گرفته می‌شود، به عنوان جدا کننده میان ثروتمندان و فقرا، عمل می‌کند، (ویگ<sup>۳</sup> ۱۹۹۳) که در بعضی موارد باعث اتلاف دانش می شود. علاوه بر این مؤسسات آموزش عالی اغلب در مناطق عملیاتی سازماندهی شده (مثل مورد دانشگاهی، پژوهش، تحقیق و توسعه و امور بازاریابی دانشجویی و غیره) به طور مستقل عمل می‌کنند. بنابراین، همانند محیطهای کسب و کار در بسیاری از

<sup>1</sup> Steyn

<sup>2</sup> Ho

<sup>3</sup> Wiig,

مؤسسات آموزش عالی اغلب مناطق عملیاتی در به اشتراک گذاشتن دانش که می‌تواند منتهی به ایجاد استاندارد بالاتر آموزش شود، شکست می‌خورند.

دوم، چون مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی در صنعت مبتنی بر دانش درگیر هستند، اینگونه استدلال می‌شود که فرآیند مدیریت دانش هم باید به همین نحو ارائه شود. (سالیز و جونز<sup>۱</sup> ۲۰۰۲) با این وجود، اندیشه‌ای وجود دارد که در آن، این بخش فرایند دانش را افزایش می‌دهد. طرفداران مؤسسات آموزش عالی خصوصی می‌گویند که مزیت اصلی این مؤسسات این است که سریع‌تر و مؤثرتر به نیازهای بازار پاسخ می‌گویند (بالان<sup>۲</sup> ۱۹۹۰ و پاترینوس<sup>۳</sup> ۱۹۹۰). با این حال مؤسسات آموزش عالی دولتی از گذشته به عنوان مؤسسات وابسته به حکومت در نظر گرفته می‌شدند که در سیستم‌های سیاسی پیچیده که منافع سهامداران و ذینفعان مختلف جریان ثابتی دارد، به فعالیت می‌پردازند (میتزبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳) این مؤسسات از لحاظ مالی کمتر از ملاحظیات سیاسی برانگیخته می‌شوند (پری و راینی<sup>۵</sup> ۱۹۸۸). لذا گفته می‌شود که مؤسسات آموزش عالی دولتی مقاصد و اهداف مبهمی را دنبال می‌کنند و استقلال مدیران مؤسسات آموزش عالی دولتی برای اتخاذ اهداف سازمانی را محدود می‌نمایند. (دی و کلین<sup>۶</sup> ۱۹۸۷). از این رو بررسی این که آیا تفاوت‌های مهمی در شیوه‌های فرایند مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی وجود دارد، جالب خواهد بود. بخش زیر به طور مفصل در مورد فرایند مدیریت دانش بحث می‌کند.

## فرایند مدیریت دانش

تعریف دقیق دانش به دلیل ماهیت مبهم و نامعینش، مشکل است. با این وجود، تعاریف متعددی توسط محققان ارائه شده است تا دانش را به شکلی دقیق و خلاصه تعریف کنند. از میان این محققان، داون پورت و پروساک<sup>۷</sup> علم و دانش را به شیوه‌ای جالب تعریف کرده‌اند. براساس تعریف آن‌ها، دانش ترکیبی از متغیرهای تجربه ارزشها، اطلاعات وابسته به قرائن و بینش کارشناسانه است که چارچوبی را برای ارزیابی و ترکیب تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. از طرف دیگر، مدیریت دانش که از دانش گرفته شده است به بهره‌برداری و توسعه سرمایه‌های دانش سازمان با مقدمه پیشبرد اهداف سازمانی مربوط است (داونپورت، ۱۹۹۸). بطور خلاصه، دانشی که مدیریت می‌شود شامل دانش صریح، ضمنی، دانش مستند و دانش غیرذهنی می‌شود و مدیریت شامل همه فرایندهای مرتبط با، شناسایی، اشتراک گذاری و تولید دانش هستند.

---

<sup>1</sup> Sallis and Jones

<sup>2</sup> Balan,

<sup>3</sup> Patrinos

<sup>4</sup> Mintzberg

<sup>5</sup> Perry and Rainey

<sup>6</sup> Day and Klein

<sup>7</sup> Davenport and Prusak

براساس تعاریف ارائه شده در بالا، بدون مدیریت کارآمد، دانش نمی تواند به سرمایه های فکری منظم تبدیل شود که بتواند سود بخش تر و رقابتی تر باشد. در عصر حاضر بسیاری از محققان با هم اتفاق نظر دارند که مدیریت دانش چیزی فراتر از نگهداری و دستکاری اطلاعات است، بلکه فرآیندی است که نیاز به مسئولیت ایجاد و انتشار دانش در سراسر سازمانها دارد. (مارشال<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۶) به عنوان مثال زاک<sup>۲</sup> اظهار می دارد که به منظور رقابتی ماندن، مؤسسات باید به طور مؤثر و مفید به ایجاد، جذب، سازمان دهی و اشتراک گذاری و استفاده از دانش و مهارت سازمانی اهتمام ورزند. به همین نحو، گوپتا<sup>۳</sup> و همکاران ۲۰۰۲ بیان می کنند که مدیریت دانش، فرآیندی است که با پیشرفت، ذخیره سازی، بازیابی و انتشار اطلاعات و مهارت درون سازمانی سروکار دارد تا عملکرد حرفه ایش را پشتیبانی کند و بهبود بخشد. گاتچالک<sup>۴</sup> اینگونه استدلال می کند که مدیریت دانش، پیاده سازی (اجرا)، به اشتراک گذاری، توزیع، ایجاد و درک دانش یک سازمان است. آلبرز و برور<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، مدیریت دانش را به عنوان فرآیند تولید، اکتساب، جذب، تخصیص و کاربرد دانش به منظور ارتقای بازده عملکرد و مزیت رقابتی سازمان، ضروری می پندارند.

این دو نگرش کلی، ممکن است از تعاریف فرآیند مدیریت دانش که در این مقاله ارائه شد، به وجود آمده باشد. بطور کلی مدیریت دانش به عنوان فرآیندی که شامل تولید، استفاده و بکارگیری دانش می شود، شناخته می شود. در این متن، محققان بسته به علاقه و سابقه شان بین ۳ تا ۸ فرآیند مدیریت دانش را پیشنهاد می کنند. در بررسی کامل این فرایندها، به نویسندگان این اجازه را می دهد که شش فرایند مدیریت دانش مشترک را شناسایی کند و این فرایندها را در محیط مؤسسات آموزش عالی به عنوان فرایند اصولی ایجاد، جذب، سازمان دهی، ذخیره سازی، انتشار و کاربرد دانش از طریق به اشتراک گذاشتن زمینه های مشترک مورد علاقه استادان دانشکده های مختلف در پیشبرد آنها و همچنین تلاشهای مؤسسات آموزش عالی، تعریف کند. از این نظر، مدیریت دانش نه تنها مؤسسات آموزش عالی را، که به طور کلی به عنوان واحدهایی که نمایندگی از دانشگاهها هستند، قادر به پیدا کردن اطلاعات انتقادی و فیلتر کردن سریع آنها می کنند، بلکه همچنین با روش های خلاقانه مؤسسات را قادر به دستکاری کردن، بکارگیری و استفاده مجدد اطلاعات می کند تا دیدگاه های بدیع و دانش جدید به وجود بیاید. جدول شماره ۲، فرایندهای تطبیق داده شده مدیریت دانش و تعاریف آنها را در محیط مؤسسه آموزش عالی همانگونه که در مقاله آمده است نشان می دهد (آلبرز و برور ۲۰۰۳ و لاوسون<sup>۶</sup> ۲۰۰۳).

---

<sup>1</sup> Marshall

<sup>2</sup> Zack

<sup>3</sup> Gupta

<sup>4</sup> Gottschalk

<sup>5</sup> Albers and Brewer

<sup>6</sup> Albers and Brewer; Lawson

جدول (۲): تعاریف فرایندهای مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی

فرایندهای مدیریت دانش	تعریف
تولید دانش	دانش از طریق کشف ایجاد شده است. دانشگاهیان روشهای جدید را برای انجام کارها توسعه می دهند یا از طریق منابع خارجی بدست می آورند. پژوهش و توسعه، فعالیت و تولید یک چنین دانشی است.
جذب دانش	زمانیکه دانش به عنوان نیازهای موجود و آینده با ارزش شناخته می شود، جذب دانش اتفاق می افتد، روشهای جذب دانش که ناشی از منابع خارجی هستند عبارتند از: الگو برداری از بهترین روشها سایر موسسات آموزش عالی، شرکت در کنفرانسها، استخدام مشاورین، نظارت اقتصادی، اجتماعی و فنی، جمع آوری اطلاعات از کارکنان دانشجویان، رقبا، منابع استخدام کارکنان جدید، همکاری با سایر موسسات آموزش عالی، تشکیل سرمایه گذاری مشترک و ایجاد پیوندهای (لینکهای) دانش با همکاران
سازماندهی دانش	فرایند دانش جدید پالایش و سازمان یافته می شود و سپس سازماندهی دانش اتفاق می افتد. این سازماندهی از طریق فیلتر کردن برای شناسایی و تقابل مزیت ابعاد مفید دانش برای محصولات و خدمات مختلف موسسات آموزش عالی انجام می شود. دانش در محیطی قرار می گیرد که بتواند عملی باشد، مرتبط و به روز نگهداشته شود
ذخیره دانش	ذخیره سازی دانش فرایندی است که در آن دانش در قالب قابل قبولی مدون و ذخیره می شود برای اینکه دیگران در موسسات آموزش عالی بتوانند به آن دسترسی داشته باشند، مدیریت بانک اطلاعات (پایگاه داده) و فناوری های انبار داده می تواند به این فرایند کمک کنند علاوه بر این پایگاههای داده، راهنمای تخصصی، کتاب راهنما و پیام های ایمیل نمونه هایی از تدوین دانش هستند
انتشار دانش	انتشار دانش، جنبه شخصی دادن به دانش و توزیع آن در یک قالب مفید برای رفع نیازهای خاص دانشگاهیان است. این دانش با یک زبان مشترک که برای همه کاربران قابل درک می باشد، موضوع بندی می شود. انتشارات، سخنرانی ها، وب سایت ها، مقاله ها، مناسبتهای آموزش و یادگیری، خط مشی ها و گزارشات، نمونه ها یا یکی از مکانیزم های بکار گرفته شده برای انتشار و انتقال دانش از طریق موسسات آموزش عالی است.
کاربرد دانش	زمانی که دانش در موقعیت های جدیدی بکار می رود دانشگاهیان می توانند، یاد بگیرند و علم جدید را تولید کنند. کاربرد دانش اتفاق می افتد، در فرایند یادگیری آنها باید برای تولید الگوهای جدید برای کاربرد آینده مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی انتقادی قرار گیرند، زمانیکه دانش در موقعیت های جدیدی است.

## روش تحلیل

### نمونه گیری

بخش تحلیل این تحقیق در رابطه با مؤسسات آموزش عالی است که به دو بخش دولتی و خصوصی تقسیم می شود:

در ابتدا ملاک انتخاب مؤسسات آموزش عالی، ماهیت آن مؤسسه است. دانشگاههای کالج<sup>۱</sup> یکی از انواع مؤسسات آموزش عالی است که به جای دانشگاه کالج انتخاب شدند چون در مالزی این نوع مؤسسات نسبتاً نوپا هستند و تقریباً در سال ۲۰۰۰ تأسیس شده اند و در رشته علمی شان تخصص پیدا کرده اند (رشته خاص) و برنامه هایی با مقطع تحصیلی مشخص ارائه می دهند. جالب توجه می باشد این مؤسسات مصمم هستند که تبدیل به دانشگاه های کامل شوند در اواسط و اواخر سال ۲۰۰۷ بود که همه مؤسسات آموزش

<sup>1</sup> College universities



عالی دولتی که برای این تحقیق انتخاب شده بودند به دانشگاه کامل تبدیل شدند. دانشگاهیان به خاطر مسئولیت‌شان در تولید دانش، از طریق تحقیق و انتشار دانش توسط تدریس، انتخاب می‌شوند. اولین بررسی قرار بود همه دانشگاه‌ها و کالج‌های خصوصی و دولتی که در فهرست دانشگاه‌های وزارت آموزش عالی بودند، شامل شود<sup>۱</sup>. بنابراین آنها علاقمند هستند فرایند مدیریت دانش آنها همانگونه که با موسسات قدیمی مقایسه می‌شوند، مطالعه شود. در زمان مصاحبه برای انتخاب و مشارکت در تحقیق به عنوان پیش شرط سؤال شد که آیا یک برنامه مدیریت دانش رسمی دارند؟ در بعضی موارد، برخورد کالج‌ها و دانشگاه‌ها از نظر طرح‌های مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت. این بررسی منجر به شناسایی شش کالج دانشگاه خصوصی و ۶ کالج دانشگاه دولتی منتهی شد. پرسشنامه‌هایی برای همه دانشجویانی که در این کالج‌های دانشگاهی فعالیت می‌کردند ارسال شد تا بدین وسیله حداکثر میزان نرخ بازگشت این پرسشنامه‌ها تضمین شود. ماهیت این تحقیقات در نامه‌ای که همراه این پرسشنامه‌ها بود توضیح داده شده بود.

با وجود تعداد نسبتاً زیاد دانشجویان دانشگاه‌های کالج و دانشگاهیان که در این تحقیق شناسایی شدند، یک چهارچوب زمانی قرار داده شد که تنها اساتید دانشگاه‌ها که در قالب زمانی شش روز و به اندازه معقول (۲۰ درصد یا بیشتر) پاسخ داده بودند در این تجزیه تحلیل آماری قرار گرفتند. این مسئله که سه کالج دانشگاه دولتی و ۳ کالج خصوصی مطابق این معیار بودند و در این تحقیق قرار گرفتند، کاملاً تصادفی بود. برای اینکه نامی را ذکر نکنیم، کالج دولتی را با A,B,C و کالج خصوصی را با F,E,D در این مقاله مشخص کرده ایم. در حدود ۵۹۴ پرسشنامه از کالج‌های دولتی و غیر دولتی جمع‌آوری شد و جزئیات آن در جدول نشان داده شده است. روی هم رفته در کالج‌های دولتی، بازده ۳۳/۹ درصد و در کالج‌های خصوصی ۵۲/۸ درصد بود. سکاران<sup>۲</sup> اظهار می‌دارد که برای جمعیت ۳۰۰۰۰ نفری مفروض همانطور (که در وب سایت وزارت آموزش عالی آورده شده است) در سال ۲۰۰۸ کل جمعیت دانشجویان اکادمیک در مالزی، ۳۵۹۸۷ نفر بود. یک نمونه ۳۷۹ نفری کافی بود. این تحقیق شامل ۵۹۴ پاسخگو می‌باشد که بیشتر از تعداد مورد نیاز است.

#### پرسشنامه:

از پرسشنامه‌های گزارش دهی به عنوان فرم اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. پرسشنامه برای رسیدن به سه هدفی که در این تحقیق مشخص شده به دو بخش تقسیم شد. بخش ۱ شامل دو سؤال می‌شود که اطلاعات مدیریت دانش پاسخگویان و اینکه آیا آنها مطلع هستند که مؤسسه‌شان یک برنامه مدیریت دانش رسمی دارد را مورد سنجش قرار می‌دهد بخش ۲ شامل ۲۴ سؤال است که فرایند مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

<sup>۱</sup> [www.mohe.sov.my](http://www.mohe.sov.my)

<sup>۲</sup> Sekaran

جدول (۳) تعداد پاسخ دهندگان و نرخ بازگشت موسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی انواع موسسات آموزش عالی

کالج دانشگاهی دولتی		کالج دانشگاهی خصوصی	
موسسه	نرخ بازگشت	موسسه	نرخ بازگشت
A	۳۲,۲	D	۶۲
B	۴۱,۴	E	۴۶,۲
C	۲۴,۳	F	۵۷,۵

سئوالهایی که در جدول ۶ نشان داده شده‌اند از ابزار ارزیابی مدیریت دانش (KMAI) که توسط لاونسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تهیه شده‌اند، اقتباس شده‌اند و یک مقیاس لیکرت<sup>۲</sup> پنج درجه‌ای را مورد استفاده قرار می‌دهند که محدوده آن از (۱) (بسیار مخالف) تا (۵) (بسیار موافق) است. ابزار ارزیابی مدیریت دانش (KMAI) با توجه به رسمیتش همه ابعاد فرایند مدیریت دانش را در نظر می‌گیرد.

پیش از انتشار اطلاعات، این ابزار روی ۲۰ عضو هیأت علمی از دو کالج دانشگاه دولتی و خصوصی مورد آزمایش قرار گرفتند تا تناسب، خوانایی و جامعیت این ابزار تحقیق به خصوص در زمینه مؤسسات آموزش عالی مالزیایی بررسی شود (روسی<sup>۳</sup> و همکاران ۱۹۸۳). در نتیجه، اصلاحات و تغییرات کمی در این ابزار بوجود آمد. این ابزار علاوه بر اعتبار ظاهری، برای دستیابی به درجه مناسبی از اعتبار ساختاری بکار رفتند. همانطور که در جدول ۶ نشان داده شده است. نتایج تحلیل سازنده، بین ۵۱/۶۷ تا ۵۹/۷۶ درصد همه ابعاد فرایند مدیریت دانش را توضیح می‌دهند با مقدار مشخصه ۱۰۰ یا بیشتر همه پرسش‌هایی که در مراحل مربوطه بیشتر از ۰/۵۰ یارگیری شده‌اند از این تحلیل اقتباس شده‌اند. به علاوه، پرسش‌هایی که هدفشان سنجش ساختارهای مشابهی است که ظرفیت‌های بالاتر را در یک جزء واحد واضح‌تر و آشکارتر از اجزاء دیگر نمایش می‌دهند، اعتبار سنجش تفکیک‌کننده و متقارب مناسبی را ارائه می‌دهند. جدول ۶ نشان می‌دهد که ضریب آلفا برای همه فرایندهای مدیریت دانش بالای ۰/۷۰ است و این نشانگر پایایی بالایی است (سکاران<sup>۴</sup> ۲۰۰۵). بنابراین نتیجه می‌گیریم که پایایی و اعتبار ساختاری ابزار اندازه‌گیری، مناسب بودن سنجش و اندازه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق را تأکید می‌کند.

جدول ۵ نشان‌دهنده نمودار پاسخگویان براساس نوع کالج دانشگاهی (دولتی و خصوصی) است. گرچه تقریباً نیمی از پاسخگویان مؤسسات آموزش عالی دولتی، بعضی از علوم مدیریت دانش را دارا می‌باشند اما حدود ۶۷/۲ درصد آنها مطمئن نیستند که مؤسسه‌شان برنامه مدیریت دانش رسمی مناسبی داشته باشد و این در تضاد با پاسخگویان مؤسسات آموزش عالی خصوصی است که علم مدیریت دانش آنها غنی‌تر است و

<sup>1</sup> Lawson

<sup>2</sup> Likert

<sup>3</sup> Rossi

<sup>4</sup> Sekaran,

بیش از ۶۰ درصد آنها اطمینان دارند که موسسه‌شان برنامه مدیریت دانش رسمی دارد. اگر چه ۱۶/۲ و ۷/۸ درصد پاسخگویان مؤسسات آموزش عالی خصوصی و دولتی مربوطه بیان می‌کنند که هیچ اطلاعاتی از مدیریت دانش ندارند. با این وجود پاسخ‌هایشان تابع این تحلیل است که فرایند مدیریت دانش بخشی از حرفه آنها هستند حتی بدون آنکه آن را درک کنند. این استدلال ما را به بخش نتایج سوق می‌دهد.

## نتایج تجزیه و تحلیل

جدول ۶، میانگین و انحراف معیار نمرات را در هر شش فرایند مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی نشان می‌دهد. متوسط نمرات به ترتیب ۳/۳۲ و ۰/۶۰۵ است. دو فرایند مدیریت دانش که بالاتر از درجه‌بندی عامل متوسط میانگین میانه و انحراف معیار علامت‌گذاری شده‌اند. بیشترین اینها دانش در حال انتشار است.

( $M = 3/59$  و  $SD = 0/602$ ) و در ادامه دانش تولید شده ( $M = 3/18$  و  $SD = 0/607$ ) آمده است. همه نمرات انحراف معیار زیر ۱ است و این بدین معنی است که پاسخگویان از لحاظ همه عوامل مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. همچنین، میانگین نمرات و انحراف معیار برای هر شش مرحله مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی خصوصی مشخص شده است. همانطور که در جدول شماره ۶ آورده شده است، میانگین نمرات میانه و انحراف معیار به ترتیب ۳/۱۸ و ۰/۴۶۰ است. ۴ مرحله در بالای درجه‌بندی عامل میانگین میانه علامت‌گذاری شده‌اند. بالاترین آنها انتشار دانش است. ( $M = 3/28$  و  $SD = 0/540$ ) و به دنبال آن دانش اندوخته (ذخیره شده) ( $M = 3/21$  و  $SD = 0/464$ )، سازماندهی دانش ( $M = 3/20$  و  $SD = 0/440$ ) و دانش اخذ شده ( $M = 3/19$  و  $SD = 0/425$ )، تولید دانش، پایین‌ترین میانگین نمره ( $M = 3/04$  و  $SD = 0/446$ ) را ثبت کرد.

جدول (۵): خصوصیات آماری پاسخ دهندگان مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی

آیتم ها و تعاریف	انواع مؤسسات آموزش عالی	
	کالج دانشگاهی دولتی	کالج دانشگاهی خصوصی
آگاهی از دانش مدیریت دانش		
هیچکدام	۱۶,۲	۷,۸
کم	۴۱,۹	۳۲,۱
متوسط	۳۵,۳	۴۸,۶
بیشتر از متوسط	۶,۰	۱۱,۵
خیلی زیاد	.۶	۰
موسسه برنامه رسمی مدیریت دانش دارد		
بله	۳۰,۸	۶۲,۶
خیر	۲۳,۱	۱۶,۰
نمی دانم	۴۶,۲	۲۱,۴

جدول (۶) میانگین نمرات برای مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی دولتی

انحراف معیار	میانگین	رتبه بندی	فرایندهای مدیریت دانش
۰,۵۹۴	۳,۴۶	۲	تولید دانش
۰,۶۵۴	۳,۲۶	۳	کسب دانش
۰,۵۷۹	۳,۲۴	۴	سازماندهی دانش
۰,۶۰۷	۳,۱۸	۶	ذخیره سازی دانش
۰,۶۰۲	۳,۵۹	۱	انتشار دانش
۰,۵۹۷	۳,۱۹	۵	کاربرد دانش
۰,۶۰۵	۳,۳۲		متوسط نمرات میانگین

جدول (۷) میانگین نمرات برای فرایندهای مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی خصوصی

انحراف معیار	میانگین	رتبه بندی	فرایندهای مدیریت دانش
۰,۴۴۷	۳,۰۴	۶	تولید دانش
۰,۴۲۵	۳,۱۹	۴	کسب دانش
۰,۴۴۰	۳,۲۰	۳	سازماندهی دانش
۰,۴۶۴	۳,۲۱	۲	ذخیره سازی دانش
۰,۵۴۰	۳,۲۸	۱	انتشار دانش
۰,۴۴۴	۳,۱۳	۵	کاربرد دانش
۰,۴۶۰	۳,۱۸		متوسط نمرات میانگین

جدول (۸) تفاوت بین فرایندهای مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی

sig	df	t	mean	n	ihl	فرایندهای مدیریت دانش
۰	۵۹۲	۹/۰۳۲۷	۳/۴۶	۳۵۱	دولتی	خلق
۰	۵۸۷/۸۳۱	۹/۸۰۹	۳/۰۴	۲۴۳	خصوصی	
۰/۱۲	۵۹۲	۱/۵۵۸	۳/۲۶	۳۵۱	دولتی	کسب
۰/۰۹۴	۵۸۹/۹۴۲	۱/۶۷۸	۳/۱۹	۲۴۳	خصوصی	
۰/۳۵۱	۵۹۲	۰/۹۳۳	۳/۲۴	۳۵۱	دولتی	سازماندهی
۰/۳۲۸	۵۸۶/۷۳۷	۰/۹۸	۳/۲	۲۴۳	خصوصی	
۰/۵۷۹	۵۹۲	۰/۵۵۵	۳/۱۸	۳۵۱	دولتی	ذخیره سازی
۰/۵۶۱	۵۸۶/۳۰۷	۰/۵۸۲	۳/۲۱	۲۴۳	خصوصی	
۰	۵۹۲	۰/۳۸۴	۳/۵۹	۳۵۱	دولتی	انتشار
۰	۵۵۳/۰۹۹۲	۶/۵۱۱	۳/۲۸	۲۴۳	خصوصی	
۰/۲۰۹	۵۹۲	۱/۲۵۷	۳/۱۹	۳۵۱	دولتی	کاربرد
۰/۱۸۶	۵۸۹/۰۳۳	۱/۳۲۵	۳/۱۳	۲۴۳	خصوصی	
۰	۵۹۲	۴/۵۲۹	۳/۳۱	۳۵۱	دولتی	فرایندهای مدیریت دانش
۰	۵۸۶/۷۵۱	۴/۷۵۵	۲۴۳	۲۴۳	خصوصی	کل

## بحث و نتیجه گیری

این مقاله با بررسی شیوه های فرایند مدیریت دانش در تنظیم موسسات آموزش عالی، که در طول تاریخ توجه کمی به آن شده است، کمک به حوزه مدیریت دانش می کند. تازگی این تحقیق در این است که قبلاً هیچ پژوهشی در خصوص مقایسه فرایند مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی انجام نشده است. کاربرد ابزارهای معتبر در فرایند مدیریت دانش یافته های تجربی را غنای بیشتر می بخشد و امکان آن را فراهم می آورد که توصیه های متناسبی برای مسائل مؤسسات آموزش عالی بحث و ارائه گردد.

نتایج تجزیه و تحلیل عوامل، بیانگر نشان دهنده اهمیت زیاد به شناسایی یافته های تجربی در مقایسه با توجه به شش فرایند مدیریت دانش می باشد. از آنجائیکه مؤسسات آموزش عالی ذاتاً، سازمان های دانش محور هستند (کرونین و داوونپورت<sup>۱</sup> ۲۰۰۰)، دانشگاهیان وظایف دانش محور را با آگاهی یا بدون آگاهی انجام می دهند این نا آگاهی در صورتی که مؤسسه برنامه های رسمی مدیریت دانش نداشته باشد، بیشتر نمایان خواهد بود. (شاریملاه<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۰۸) همچنین این بحث نشان دهنده توجه کافی به لحاظ اهمیت و اجرای این فرایند است.

هدف نخست بررسی میزان اطلاعات مدیریت دانش پاسخگویان بود، نتایج نشان داد که بیش از ۸۰ درصد آنها حداقل اطلاعات مدیریت دانش را دارا می باشند. این دور از انتظار نبود چون مؤسسات آموزش عالی را همانند سازمان های دانش محور نگاه شده است. به علاوه انتخاب مؤسسات آموزش عالی با برنامه مدیریت دانش رسمی نتایج حاصل را تایید می کند. علی رغم سطح دانشی که استادان دارند، بیش از نیمی از پاسخ دهندگان در مؤسسات آموزش عالی دولتی از برنامه مدیریت دانش رسمی در موسسه خودشان مطلع نبودند. و این در تضاد کامل با مؤسسات آموزش عالی خصوصی است. یک توضیح احتمالی این است که مؤسسات آموزش عالی دولتی با کارکنان خودشان در دستورالعمل های راهبردی از جمله تلاش های مدیریت دانش خود گفتگو نمی کنند. همانند میتزبرگ (۱۹۹۲)، پری و رینی (۱۹۹۸)، مؤسسات دولتی گرایش های سیاسی بیشتری دارند تا انگیزه مالی و بنابراین اهداف و مقاصد سازمانی آنها نامشخص به نظر می رسد (دی وکلین<sup>۳</sup> ۱۹۸۷). این سند در تضاد با مؤسسات آموزش عالی خصوصی است. که با پاسخگویی سریعتر و مؤثرتر به تقاضای بازار به خطوط انتهایی شان و متعاقباً برای بدست آوردن مزیت رقابتی کمک می کنند. بنابراین این مؤسسات با اطلاع رسانی سریع کارمندان شان را از اهداف سازمانی و دستورالعمل های راهبردی خودشان مطلع می کنند. دلیل دوم می تواند این واقعیت باشد که بسیاری از دانشگاهیان اطمینان ندارند که بسیاری از روشهای آنها در واقع بخشی از فرایند مدیریت دانش و تفاوت از سطح دانش آنها از مدیریت دانششان است. رویهم

---

<sup>1</sup> Cronin and Davenport

<sup>2</sup> Sharimliah

<sup>3</sup> Day and Klein

رفته، این یافته‌ها حاکی از نیاز به تأسیس رسمی و برقراری ارتباط طرح‌های مدیریت دانش در همه مؤسسات آموزش عالی مربوطه است.

هدف دوم تعیین کردن روش‌های بکار برده شده در فرایند مدیریت دانش در مؤسسات دولتی و خصوصی است. گرچه اکثر پاسخگویان در هر دو نوع مؤسسه آموزش عالی بعضی از اطلاعات مدیریت دانش را نشان دادند و دانشگاهیان مؤسسات آموزش عالی خصوصی نشان دادند از برنامه رسمی که اطلاعات بیشتری از مؤسسه خودشان دارند، فرایند مدیریت دانش فقط در حد متوسط توسط این دو نوع مؤسسه آموزش عالی انجام شده است و از میانگین نمرات بدست آمده است. این می‌تواند دلیلی باشد برای این که چرا بسیاری از آنها از توسعه مدیریت دانش در مؤسسات مربوطه اطمینان ندارند. برای دانشگاهیان درک آنچه فرایند مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد و چگونگی ارتباط آن با وظایف خود غیر ممکن است فهم این مسئله برای دانشگاهیان که چه چیزهایی فرایند مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد و چگونه به وظایفشان مربوط می‌شود، غیر ممکن است، مگر اینکه مؤسسات آموزش عالی یک برنامه کامل از مدیریت دانش را ایجاد کنند و دانشگاهیان از وجود چنین برنامه‌هایی آگاه باشند. این سند مجدداً نیاز به بهبود اجرای فرایند مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی به منظور تسخیر ماهیت مدیریت دانش از طریق نهادینه کردن رسمی یک برنامه مدیریت دانش تأکید می‌کند.

با بررسی دقیق‌تر، تولید و انتشار دانش، به میزان بیشتری در میان دانشگاهیان مؤسسات آموزش عالی دولتی وجود دارد. این مسئله تعجب‌آور نیست چون این‌ها، فعالیت‌های اصلی دانشگاهیان را تشکیل می‌دهد که عمدتاً مسئول تولید دانش از طریق پژوهش، و انتشار تولیدات از طریق تدریس و روش‌های دیگر می‌باشند، را تشکیل می‌دهد. یک پژوهش در حال انجام از فعالیت اصلی مؤسسات آموزش عالی دولتی نشان می‌دهد که اکثر مؤسسات آموزش عالی دولتی دایر کتوری از تجربه و تخصص خود را در اینترنت گسترش داده‌اند و اطلاعات مذکور در وبسایت وزارت آموزش عالی در دسترس می‌باشند. در بسیاری از موارد، خلاصه مقالات چاپ شده در وبسایت مؤسسات آموزش عالی دولتی قرار داده می‌شود و این به دانشگاهیان و مؤسسات آموزش عالی مشابه یا متفاوت این امکان را می‌دهد که در کارهای تحقیقاتی خود با ذکر منبع از این اطلاعات استفاده کنند. این مطلب در بالای پایگاه داده‌های مجله که توسط مؤسسات آموزش عالی امضاء شده، قرار می‌گیرد. هر چند وقت یکبار همایش‌ها، سخنرانی‌ها، کنفرانس‌ها و جلسات تدریس و آموزش برگزار می‌شوند تا به دانشگاهیان امکان تبادل اطلاعات را بدهد. دانشگاهیان از مؤسسات آموزش عالی دولتی و تعداد محدودی از مؤسسات آموزش عالی خصوصی که نتایج تحقیقات عالی را تولید کرده‌اند. هر دو از طریق مؤسسات آموزش عالی و همچنین دولت نشان ملی عنوان انجمن دانش جایزه می‌گیرند.

به عبارت دیگر، برخلاف مقالات پیشین دانشگاهیان در مؤسسات آموزش عالی خصوصی در انتشار دانش بالاترین نمره، ولی در تولید دانش پایین‌ترین نمره را دارند. (مارشال و همکاران ...) البته با توجه به اینکه حرفه اصلی مؤسسات آموزش عالی خصوصی تدریس است و اهمیت کمتری به پژوهش می‌دهند جای تعجب

ندارد. در مقایسه با مؤسسات آموزش عالی دولتی، در بسیاری از مؤسسات آموزش عالی خصوصی، تلاش‌های نسبتاً کمتری برای پیشبرد تحقیقات انجام شده است. مشاهده شده است که بسیاری از مؤسسات آموزش عالی خصوصی دستور جلسه تحقیق را در وبسایت خود قرار نمی‌دهند و اینکه پایگاه داده‌های آن مجله به ندرت توسط مؤسسات زیر نویس می‌شود. حتی اگر برنامه‌های آموزشی سازماندهی شوند، بیشتر روی انتشار و اشاعه دانش در مهارت‌های تدریس و تربیت متمرکز می‌شوند.

امتیاز کمتر از متوسط کاربرد دانش در هر دو نوع مؤسسه آموزش عالی قابل پیش‌بینی است. درحالی که بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت دانش، کاربرد دانش را که در فرایند مدیریت دانش مهم است توصیه می‌کنند. (لارسن، ۲۰۰۳، مارشال و همکاران، ..)

این ممکن است برای سازمان‌های بزرگ بیشتر قابل اجرا باشد، چون کاربرد دانش یک منبع مهم تشخیص و شناسایی راه‌های جدید چگونگی انجام طبیعی کارهاست. از سالها پیش مؤسسات آموزش عالی بر روی نظریه ایجاد فعالیت‌های تدریس و یادگیری تأکید زیادی داشته‌اند و در بسیاری از موارد تنها تحقیقات اولیه انجام شده است. علاوه بر این، ساختار کاربردی مؤسسات آموزش عالی که به طور مستقل فعالیت می‌کردند، کاربرد دانش را برای مؤسسات آموزش عالی مشکل می‌سازد.

سومین هدف، مقایسه سطح شیوه‌های فرایند مدیریت دانش بین مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی است. بطور کلی نتایج جدول شماره ۸ نشان می‌دهد که در همه فرایندهای مدیریت دانش تفاوت معنی داری بین مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی وجود دارد. مؤسسات آموزش عالی دولتی، ۵ فرایند از ۶ فرایند مدیریت دانش نمرات بالاتری دارند به استثنای دانش اندوخته. نتایج بدست آمده این استدلال که مزایای مؤسسات آموزش عالی خصوصی بیشتر از مؤسسات آموزش عالی دولتی است. (بالان، ۱۹۹۰ و دیو کلین ۱۹۸۷). را رد می‌کنند. سه دلیل ارائه شده است. دلیل اول، مؤسسات آموزش عالی دولتی مسئولیت خدمت و ارائه آموزش مناسب برای جامعه وسیع تری را به عهده دارند. بنابراین فعالیت‌های آنها شامل تدریس و یادگیری مقدماتی می‌شود و پژوهش و پیشرفت دستور کار اصلی دیگر است. در مقایسه با آن مؤسسات آموزش عالی خصوصی تنها روی تدریس متمرکز می‌شوند و تولید و خلق دانش از دانشگاهیان انتظار نمی‌رود. دوم، امکانات بهتری در مقایسه با مؤسسات آموزش عالی خصوصی که قادر به ارائه کیفیت آموزشی بالاتری هستند ارائه می‌کنند. (از جمله نسبت دانشجویان به استاد پایین تر است) و این که می‌تواند به معنی تایید بیشتر روی شیوه‌های فرایند مدیریت دانش باشد. سوم، از نظر ذخیره دانش تفاوتی بین مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی وجود ندارد از آنجائیکه به زیر ساخت فن‌آوری اطلاعات (IT) بکار گرفته شده در مؤسسات بستگی دارد که می‌تواند به طور طبیعی با معیار معینی سنجیده شود. تقریباً همه مؤسسات آموزش عالی صرف نظر از خصوصی یا دولتی بودن انواع پایگاه داده‌ها و مخازن را دارند. از کتابچه راهنمای دستی مثل نشریات و خبرنامه‌ها استفاده کنند تا دانش را با تأکید متفاوت از بین آموزش،

یادگیری و نتایج تحقیق کسب کنند. با این وجود، یک پاسخ متعادل‌تر در میان دانشگاهیان مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی ممکن است به نتایج متفاوتی ختم شود.

بویژه، نتایج نشان می‌دهند که مؤسسات آموزش عالی دولتی از لحاظ انتشار و تولید دانش با مؤسسات آموزش عالی خصوصی بسیار متفاوت می‌باشند. این مطلب در دو مرحله از فرایند که برتری مؤسسات عمومی نسبت به خصوصی بیشتر است با مقاله مطابقت دارد: هدف دوم تحقیق، تفاوت‌های آنها در تمرکز توجه، اهداف (سوددهی) و استفاده از منابع (نیروی انسانی) تفسیرهایی را برای تفاوت‌ها ارائه می‌کند. طرح‌های ابتکاری مدیریت دانش به نیروی انسانی نیاز دارند و از بخش فناوری اطلاعات به منظور مرتب بودن حمایت می‌کنند. (محمی الدین و همکاران، ۲۰۰۷). با این وجود ممکن است مؤسسات آموزش عالی خصوصی کارکنان و اعضای هیات علمی کافی برای مدیریت و حفظ دانش به روز شده که بطور مداوم منتشر می‌شود را نداشته باشد. مؤسسات آموزش عالی خصوصی سود محور هستند و هدف اصلی آنها برآوردن نیازهای دانشجویان به خصوص تعلیم‌آمیزی که به دید مشتری به آنها می‌نگرند و تضمین اینکه دانشجویان برنامه‌های انتخاب شده را با موفقیت انجام می‌دهند، است. بنابراین پژوهش، عمل تولید دانش یک حرفه شخصی در نظر گرفته می‌شود و بطور معمول رسیدگی‌های مالی مشخصی ندارد که در تضاد با مؤسسات آموزش عالی خصوصی باشد. از آنجائیکه این دو فرایند مدیریت دانش برای همه مؤسسات آموزش عالی مهم است باید به بهبود این فرایندها براساس اهداف سازمانی مؤسسات آموزش عالی توجه شود. همه سه هدف ذکر شده در تحقیق بیان می‌کند که: نیاز اساسی به توسعه راهبردها به منظور بالا بردن فهم و درک دانشگاهیان در مورد فرایند مدیریت دانش و ارتباط ساختن آنها با عملکرد شخصی آنها و از طریق نهادینه شدن رسمی یک برنامه مدیریت دانش وجود دارد. همچنین ضروری است که به فرایندهای مهم تعیین شده در این تحقیق و شیوه‌هایی که باید به همراه توانمندان برنامه مدیریت دانش به عنوان روشن کننده انجام شود (همانطور که چانگ توضیح داده است) توجه کافی شود.

در نهادینه کردن یک برنامه مدیریت دانش، مناسب توصیه‌های زیر می‌تواند به عنوان راهنما استفاده شود. ضروری است که مؤسسات آموزش عالی تلاش دانش خود را با دیدگاهها، اهداف، مأموریت و ارتباط و راهبردی مدیریت دانش خود را به همه کارمندان ابلاغ کنند. این به این دلیل است که تنها رهبری قوی می‌تواند هدایت و راهنمایی لازم را ارائه دهد که به مؤسسات آموزش عالی امکان اجرای آموزش موثر و گسترش استراتژی مدیریت دانش می‌دهد. از طریق ایجاد یک واحد مدیریت دانش اختصاصی به ریاست یک مدیر اداره اصلی مدیریت دانش (در حد مقام ارشد مثل قائم مقام یا معاون رئیس دانشگاه) که این فرد می‌تواند (از خارج مؤسسه و یا از دانشکده، مرکز یا یکی از واحدهای مؤسسه استخدام شود، مدیریت مؤسسه آموزش عالی می‌تواند راهبردهای مدیریت دانش راتا پایین‌ترین سطح و در این زمینه از رئیس دانشکده تا اعضای هیات علمی شود. رئیس دانشکده می‌تواند یک جلسه یا بیشتر از جلسات عادی دانشکده را که



توسط کارمندان واحد مدیریت دانش اداره شود به خلاصه‌سازی یا آموزش اختصاص دهد. اساتید جدید در طول برنامه‌های توجیهی در جلسات مشابه شرکت می‌کنند.

اساتید نیاز دارند که بدانند عملکرد شغلی آنها چگونه به فرایند مدیریت دانش مربوط می‌شود و مزایای استفاده از این فرایندها چیست (همانطور که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است). برای رسیدن به این هدف، استراتژی‌های دانش باید صریحاً برای بالا بردن درک دانشگاهیان از فرایندهای مدیریت دانش گسترش یابند. (۱) یک مؤسسه آموزش عالی با نک اطلاعاتی مؤسسات آموزش عالی را مشخص می‌کند. این ممکن است شامل ارزیابی تاریخیچه مختصری از زندگی کنونی و یا زندگی نامه (رزومه) هر یک از اعضای هیات علمی دانشکده باشد. به علاوه، سوابق مجلات یک مجله، کنفرانسها و دیگر اشکال نشریات می‌تواند دیدگاههای مرتبط با حوزه های خاصی که عضو هیات علمی به آن علاقمند است را مشخص کند. همچنین اطلاعات مربوط به افراد آموزش داده شده نیز دید کلی از حوزه خاص دانش اعضای هیات علمی ارائه می‌دهد. به محض جمع‌آوری این اطلاعات، باید تالیف شوند برای اینکه حوزه‌های دانش به تعداد کنترل‌پذیرتری تبدیل شوند، گردآوری شوند. دسته بندی کار اطلاعات مهم است چون می‌تواند برای نگهداری اطلاعات به عنوان یک ابزار تجویزی برای مؤسسات آموزش عالی کمک کند تا آنجا که به بانک اطلاعات آنها مربوط می‌شود.

پس از آن رؤسای دانشگاه که نماینده مدیریت مؤسسات آموزش عالی هستند. تضمینی برخوردار اساتید آنها از دانش کافی مدیریت دانش دارند و هماهنگ سازی آنها با طرحهای مدیریت دانش مؤسسه آموزش عالی نقش مهمی بازی می‌کنند. رؤسا همراه سایر رؤسا استراتژی‌ها را بگونه ای تنظیم می‌کنند که اساتید بتوانند براساس وظایف تعیین شده اهداف مدیریت دانش مؤسسات آموزش عالی بتوانند وظایف اساتید را به فرایند مدیریت دانش تبدیل کنند. سپس می‌توان معیارهای عملکرد مبتنی بر دانش را گسترش داد تا میزان همکاری های فردی اساتید طرحهای مدیریت دانش به ویژه از طریق فرایندهای مدیریت دانش برای نتایج اجرای مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی را بسنجد.

ارتباط نزدیکی با اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش، حضور یک فرهنگ تساوی را با اشتراک گذاری دانش را تقویت کند. ایجاد یک سیستم پاداش مناسب همراستا با معیارهای پیشرفته عملکرد مبتنی بر دانش برای مؤسسات آموزش عالی ضروری است. اگر مکانیزمهای تشویق و پاداش بجا و مناسب باشد و به اندازه کافی تقویت شود، اساتید تشویق به مشارکت (تسهیم) می‌شوند. در این مورد هر دو، جوایز نقدی و غیر نقدی برای ایجاد اشتیاق در مشارکت باید در نظر گرفته شوند. زمانیکه افزایش معقول حقوق جذاب باشد، پاداش‌های دیگر از قبیل بودجه های پژوهشی، فرصت‌های مطالعاتی، مرخصی سبکی (شنبه‌ای) و اشکال دیگر نیز برای اساتید جذاب می‌شود. چنین تلاشی به اشتراک گذاشتن دانش باید با مزایای بدست آمده از اجرای مدیریت دانش در موفقیت کلی مؤسسه مرتبط باشد.

در انجام تکالیف فوق الذکر، مؤسسات آموزش عالی نمی‌توانند نقش فن‌آوری اطلاعات (IT) را در توانمند ساختن مدیریت دانش دست کم بگیرند. در حالی که به اشتراک گذاشتن دانش به افراد بستگی دارد، بسیاری از فرایندهای دیگر مدیریت دانش نیاز به پشتیبانی زیرساخت‌های فن‌آوری ارتباطات دارد. به عنوان مثال انتشار دانش به گروه‌های وسیع‌تری از دانشگاهیان و سایر ذینفعان، فراتر از مؤسسات آموزش عالی خاص و فعالیت‌های جذب، سازماندهی، ذخیره اطلاعات که می‌تواند برای دانشگاهیان این امکان را فراهم کند که از دانشی که برای آنها مفید و کاربردی است آگاه باشند. متأسفانه بسیاری از مؤسسات آموزش عالی، امکان استقرار سیستم مدیریت دانش مناسب را ندارند و در عوض، به ارتباطات کلامی و یا اسناد چاپی متکی هستند و این منجر به هدر رفتن (اتلاف) دانش با ارزش می‌شود. همچنین، رسمی کردن یک سیستم وسیع مدیریت دانش سازمانی، تضمین شده است. وزارت آموزش عالی نقش مهمی را در تقویت ارتباط همه سیستم‌های مدیریت دانش به منظور ایجاد طرح مدیریت دانش در سرتاسر کشوربازی می‌کند. فشار فقط روی برتری آموزش نیست بلکه به همان اندازه روی پژوهش نیز هست. این مسئله مزیت رقابتی را برای اینگونه مؤسسات آموزش عالی تضمین می‌کند. آنها با یکدیگر تا سایر مؤسسات آموزش عالی رقابت می‌کنند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای پژوهش آتی

این مطالعه به پیشبرد فرایند مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی که در حال حاضر فاقد آن هستند کمک می‌کند. انتظار می‌رود این یافته‌ها به فرایندهای مختلف پیشنهاد شده در مؤسسات آموزش عالی تحت بررسی برای به حداقل رساندن فعالیتها و کاهش شکافها کمک کند.

مسائل مطرح شده در اینجا پژوهش‌های بیشتری را می‌طلبد. مطالعات آتی نمونه بزرگتری از مؤسسات آموزش عالی مختلف دولتی و خصوصی و احتمالاً از کشورهای مختلف بررسی می‌کند. ایجاد رابطه علت و معلولی بین فرایندهای مدیریت دانش و سنجش عملکرد به منظور جذب نتایج و یا مزایای اجرای مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی نیز مهم است.

همچنین ایجاد رابطه علت و معلولی بین فرایندهای مدیریت دانش و سنجش عملکرد به منظور جذب نتایج و یا مزایای اجرای مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی نیز مهم است از دلایل این پژوهش ارتباط فرایندهای مدیریت دانش با سایر عوامل حیاتی موفقیت در میان مؤسسات آموزش عالی (چونگ چوی، ۲۰۰۵).

یک مطالعه طولی به جای مقطعی ممکن است برای بدست آوردن (جذب) جزئیات در نظر گرفته شده در این مطالعه مفید باشد.

### عامل ۱: تولید دانش

مؤسسه سازوکاری برای ایجاد و کسب دانش پژوهش از منابع مختلف همچون دانشگاهیان، وزارت آموزش عالی، صنایع و رقبا دارا می‌باشد.

مؤسسه تشویق می کند فرایندهایی را برای تبادل عقاید و دانش در میان دانشگاهیان دارد.  
مؤسسه به عقاید و معلومات و دانش جدید دانشگاهیان پاداش می دهد.  
مؤسسه مکانیزمی را برای ایجاد دانش جدید از دانش موجود دارا می باشد و در آموزش عالی بهترین شیوه ها و روشها و طرحها را برای پیشرفت پروژه های متوالی به کار می برد.

#### **عامل ۲: کسب دانش**

مؤسسه به عقاید دانشگاهیان و مستندات آنها برای توسعه بیشتر پاسخ می دهد.  
مؤسسه مکانیزمی را برای جذب و انتقال دانش از دانشگاهیان، وزارت آموزش عالی، و رقبا به مؤسسه دارا می باشد.  
مؤسسه مکانیزمی را برای تبدیل دانش به برنامه های عملی دارا می باشد.  
مؤسسه خط مشی هایی را برای اینکه به دانشگاهیان امکان ابراز عقاید و دانش جدید را بدون ترس و تمسخر بدهد دارا می باشد.

#### **عامل ۳: سازمان دهی دانش**

مؤسسه خط مشی بازبینی دانش را به طور منظم و با قاعده دارا می باشد. دانشگاهیان وظیفه حفظ و به روز کردن دانش را دارند.  
مؤسسه مکانیزمی را برای پالایش، ثبت مقاطع و یکی کردن انواع دانش ها و منابع مختلف دارا می باشد.  
مؤسسه به دانشگاهیان در رابطه با عقاید و معلوماتشان بازخوردی را ارائه می دهد.  
مؤسسه فرایندهایی برای به کار بردن دانشی که از تجربیات کسب می شود را دارا می باشد و منابع دانش را با چالش ها و مشکلات مطابقت می دهد.

#### **عامل ۴: ذخیره سازی اطلاعات**

مؤسسه پایگاه داده، انبار و کاربرد فن آوری اطلاعات را به کار می برد تا اطلاعات را برای دسترسی آسان دانشگاهیان ذخیره کند.  
مؤسسه تجهیزات نوشتاری مختلفی مانند روزنامه ها و راهنماها برای ذخیره دانش گرفته شده از دانشگاهیان بکار می برد.  
مؤسسه برای ارائه دانش کسب شده نشریه های گوناگونی را دارا می باشد.  
مؤسسه مکانیزمی را برای ثبت اختراع و حق تکثیر و دانش جدید دارا می باشد.

#### **عامل ۵: انتشار دانش**

مؤسسه شکلی از دانش را دارد که به آسانی برای دانشگاهیانی که به آن نیاز دارند در دسترس می‌باشد (به عنوان مثال اینترنت و ایترانت)

مؤسسه به موقع گزارش را با اطلاعات مناسب برای دانشگاهیان و ذی نفعان و سازمان‌های مربوطه می‌فرستد. مؤسسه کتابخانه، مرکز منابع و مکان‌های دیگری برای نمایش و انتشار دانش دارد. مؤسسه به منظور تبادل اطلاعات، جلسات علمی دائمی و مرتب، سخنرانی‌ها، کنفرانس‌ها و جلسات تدریس و آموزش را دارا می‌باشد.

### عامل ۶: کاربرد دانش

مؤسسه روش‌های مختلفی برای دانشگاهیان دارد تا بدینوسیله دانش خودشان را ارتقاء دهند و آنها را برای موقعیت‌های جدید بکار ببرد.

مؤسسه مکانیزم‌هایی را برای حفاظت از معلومات در مقابل استفاده غیرقانونی و نامناسب در داخل یا خارج سازمان دارا می‌باشد.

مؤسسه دانش را برای نیازهای رقابتی حیاتی و اصلی بکار می‌برد و منابع ارتباطی سریع برای حل مشکل دارد.

مؤسسه ما روش‌هایی را برای پژوهش و ارزیابی منتقدانه دانش به منظور تولید الگوهای جدید و تولید دانش برای استفاده در آینده دارد.

### References

Albers, J.A. and Brewer, S. (2003), "Knowledge management and innovation process, the eco-innovation model", *Journal of Knowledge Management Practice*, available at: [www.tlatinc.com/articl52.htm](http://www.tlatinc.com/articl52.htm) (accessed 14 February 2008).

Anantmula, V.S. (2007), "Linking KM effectiveness attributes to organisational performance", *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 37 No. 2, pp. 133-49.

Balan, J. (1990), "Private universities within the Argentine higher educational system, trends and prospects", *Higher Education Policy*, Vol. 3 No. 2, pp. 13-17. Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Biloslavo, R. (2005), "Use of the knowledge management framework as a tool for innovation capability audit", *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 2 No. 4, pp. 402-24.

Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J. and Matsumoto, I. (2008), "Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 16-29.

Chen, L. and Mohamed, S. (2008), "Impact of the internal business environment on knowledge management within construction organisations", *Construction Innovation: Information, Process, Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 61-81.

Chong, C.W., Chong, S.C. and Wong, K.Y. (2007), "Implementation of KM strategies in the Malaysian telecommunication industry: an empirical analysis", *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 37 No. 4, pp. 452-70.

Chong, C.W., Chong, S.C. and Yeow, P.H.P. (2006), "KM implementation in Malaysian telecommunication industry: an empirical analysis", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 8, pp. 1112-32.

- Chong, S.C. (2006a), "KM critical success factors: a comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies", *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 3, pp. 230-56.
- Chong, S.C. (2006b), "KM implementation and its influence on performance: an empirical evidence from Malaysian multimedia super corridor (MSC) companies", *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 21-37.
- Chong, S.C. and Choi, Y.S. (2005), "Critical factors in the successful implementation of knowledge management", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 6, available at: [www.tlinc.com/artic190.htm](http://www.tlinc.com/artic190.htm)
- Chong, S.C. and Lin, B. (2008), "Exploring KM issues and KM performance outcomes: empirical evidence from Malaysian multimedia super corridor companies", *International Journal of Technology Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 285-303.
- Cong, X-M., Li-Hua, R. and Stonehouse, G. (2007), "Knowledge management in the Chinese public sector: empirical investigation", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 2 No. 3, pp. 250-63.
- Cronin, B. and Davenport, E. (2000), "Knowledge management in higher education", in Bernbaum, G. (Ed.), *Knowledge Management and the Information Revolution*, Vol. 3, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, p p. 43-57
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Workig Knowledge: How organizations manage what they know*, harvard business school Press, Boston, MA
- Day, P. and Klein, R. (1987), *Accountabilities in Five Public Services*, Tavistock, London.
- DeTienne, K.B., Dyer, G., Hoopes, C. and Harris, S. (2004), "Towards a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership and CKOs", *Journal of Leadership and Organisational Studies*, Vol. 10 No. 4, pp. 26-43.
- Earl, M.J. and Scott, I.A. (1999), "Opinion: what is a chief knowledge officer?", *Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 2, pp. 29-38.
- Goddard, A. (1998), "Facing up to market forces", *Times Higher Education Supplement*, Vol. 13, pp. 6-7.
- Goddard, A. (1998), "Facing up to market forces", *Times Higher Education Supplement*, Vol. 13, pp. 6-7.
- Gottschalk, P. (2002), "A stages of growth model for knowledge management technology in law firms", *The Journal of Information, Law and Technology*, available at: <http://elj.warwick.ac.uk/jilt/02-2/gottschalk.html>
- Gottschalk, P. and Karlsen, J. (2005), "A comparison of leadership roles in internal IT versus outsourcing projects", *Journal of Industrial Management and Data System*, Vol. 105 No. 7, pp. 32-45.
- Goud, N.V., Venugopal, N.M. and Anitha, S.Y. (2006), "Impact of knowledge management in higher education", *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management in Institutes of Higher Learning*, Multimedia University, Malaysia and Suan Dusit Rajabhat University, Bangkok.

- Gupta, B., Lakshmi, S. and Iyer, J.E. (2000), "Knowledge management: practices and challenges", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100 No. 1, pp. 17-21.
- Halawi, L.A., McCarthy, R.V. and Aronson, J.E. (2006), "Knowledge management and the competitive strategy of the firm", *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 4, pp. 384-97.
- Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, pp. 106-16.
- ho,j,s,Y.,cheng, M.Y. and Lau, P.M. (2008), "Knowledge sharing in knowledge-based institutions", *Proceedings of the 10th International Business Information Management Association Conference*, Kuala Lumpur, Malaysia
- Jimenez, E. and Tan, J.P. (1987), "Selecting the best for post secondary education in Columbia: the impact of equity", *Economics of Education Review*, Vol. 6 No. 2, pp. 129-35
- Jones, A.C. Jr (2003), *Development of an Architecture for Knowledge Management in Special Education*, UMI Microform 3099656
- Joseph, M.F. (2001), "Key issues in knowledge management", *Knowledge and Innovation: Journal of the Knowledge Management Consortium International*, Vol. 1 No. 3, pp. 8-38.
- Kidwell, J.J., Vander Linde, K.M. and Johnson, S.L. (2000), "Applying corporate knowledge management practices in higher education", *EDUCAUSE Quarterly*, Vol. 23 No. 4, pp. 28-33.
- Lawson, S. (2003), "Examining the relationship between organisational culture and knowledge management", unpublished academic dissertation, Nova Southern University, Fort Lauderdale, FL.
- Lustri, D., Miura, I. and Takahashi, S. (2007), "Knowledge management model: practical application for competency development", *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 2, pp. 186-202.
- McAdam, R. and Reid, R. (2000), "A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 No. 6, pp. 317-29.
- Maizatul Akmar, I. and Chua, L.Y. (2005), "Analysis of KM impact in higher learning institutions", *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management in Institutes of Higher Learning*, Multimedia University, Malaysia and Suan Dusit Rajabhat University, Bangkok.
- Marques, D.P. and Simon, F.J.G. (2007), "The effect of knowledge management practices on firm performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 143-56.
- Marshall, C., Prusak, L. and Shpilberg, D. (1996), "Financial risk and the need for superior knowledge management", *California Management Review*, Vol. 38 No. 3, pp. 77-101.
- Mehta, N. (2008), "Successful knowledge management implementation in global software companies", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 42-56.
- Mintzberg, H. (1993), *Structure in Fives: Designing Effective Organisations*, Prentice-Hall, Eaglewood Cliffs, NJ.
- Mohamed, M. (2008), "The 'continuumization' of knowledge management technology", *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 38 No. 2, pp. 167-73.
- Mohayidin, M.G., Azirawani, N., Kamaruddin, M.N. and Margono, M.I. (2007), "The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian

- universities”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 301-12.
- Morse, R. (2000), “Knowledge management systems: using technology to enhance organizational learning”, paper presented at *Challenges of Information Technology Management in the 21st Century*, Anchorage, May 21-24.
- Morshidi, S., Muhammad, J., Suhaimi, S., Chan, H.C. and Suzyrman, S. (2006), “Enhancing quality of faculty in private higher education in Malaysia”, *Monograph Series No: 9/2006. Higher Education Research Monograph*, Universiti Sains Malaysia: National Higher Education Research Institute.
- Parikh, M. (2001), “Knowledge management framework for high-tech research and development”, *Engineering Management Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 27-33.
- Patrinis, H.A. (1990), “The privatization of higher education in Columbia, effects on quality and equity”, *Higher Education*, Vol. 20 No. 2, pp. 161-73.
- Perry, J.L. and Rainey, H. (1988), “The public-private distinction in organisation theory: a critique and research agenda”, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 182-201.
- Rossi, P.H., Wright, J.D. and Anderson, A.B. (1983), *Handbook of Survey Research*, Academic Press, New York, NY.
- Rowley, J. (2000), “Is higher education ready for knowledge management?”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 14 No. 7, pp. 325-33.
- Sallis, E. and Jones, G. (2002), *Knowledge Management in Education Enhancing Learning and Education*, Kogan Page Limited, London.
- Sekaran, U. (2005), *Research Methods for Managers: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Sharimllah Devi, R., Chong, S.C. and Lin, B. (2007), “Organisational culture and KM processes from the perspective of institution of higher learning”, *International Journal of Management in Education*, Vol. 1 Nos 1/2, pp. 57-79.
- Sharimllah Devi, R., Chong, S.C. and Lin, B. (2008), “Perceived importance and effectiveness of KM performance outcomes: perspectives of institutions of higher learning”, *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 5 No. 1, pp. 18-37.
- Skyrme, D.J. and Amidon, D.M. (1997), *Creating the Knowledge Based Business*, Business Intelligence, London.
- Spender, J.C. (1996), “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 45-62.
- Stewart, T. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency and Doubleday, New York, NY.
- Steyn, G.M. (2004), “Harnessing the power of knowledge in higher education”, *Higher Education*, Vol. 124 No. 4, pp. 615-31.
- Tippins, M.J. (2003), “Implementing knowledge management in academia: teaching the teachers”, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 17 No. 7, pp. 339-45.
- Wiig, K.M. (1993), *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking: How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, Schema Press, Arlington, TX.
- Wilkinson, R. and Yussof, I. (2005), “Public and private provision of higher education in



Malaysia: a comparative analysis”, *Higher Education*, Vol. 50 No. 3, pp. 361-86.

Wind, J. and Main, J. (1999), *Driving Change*, The Free Press, New York, NY.

Yusof, I. and Suhaimi, M.D. (2006), “Managing knowledge transfer among academic staff of institutions of higher learning (IHL): Lessons from public universities in Malaysia”, *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management in Institutes of Higher Learning*, Multimedia University, Malaysia and Suan Dusit Rajabhat University, Bangkok.

Zack, M. (1999a), *Knowledge and Strategy*, Butterworth-Heinmann, Boston, MA.

Zack, M. (1999b), “Developing a knowledge strategy”, *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 125-45.

#### Further reading

Chong, S.C., Wong, K.Y. and Lin, B. (2006), “Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 7, pp. 917-36.

horwitch, M. and Armacost, J. (2002), “Helping knowledge management be all it can be”, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 23 No. 3, pp. 26-31. Hussey, J. and Hussey, R. (1997), *Business Research*, Macmillan Press, London

Mohamed, M. (2007), “The triad of paradigms in globalization, ICT, and knowledge management interplay”, *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 37 No. 2, pp. 100-22.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.

Quinn, J., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996), “Leveraging intellect”, *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No. 3, pp. 7-27. Roscoe, J. (1975), *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*, Rinehart & Winston, New York, NY. Smith, P.A.C. and Saint-Onge, H. (1996), “The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate”, *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 3 No. 4, pp. 4-21.

## **Comparison of methods of knowledge management in public and private higher education institutions in Malaysia**

The aim of this study was to evaluate and compare participate in the process of knowledge management in higher education institutions are public and private. The study consisted of 594 teachers state three colleges and three private Institute of Higher Education Malaysia. In the process of data analysis, knowledge management process cycle in the sixth stage of knowledge creation, knowledge acquisition, organization, storage, dissemination and application was proposed. According to the governmental and non-governmental institutions were evaluated knowledge management cycle. Results of the assessment show significant differences between the methods and processes of knowledge management in public and private higher education institutions there.

Keywords: knowledge management, private education, public education, knowledge creation