

نقش مدیریت دانش در آموزش عالی

سید محمود هاشمی^۱

فاطمه شعیبی^۲

چکیده

تعریف های مختلفی برای مدیریت دانش ارائه شده است ، اما می توان گفت که مدیریت دانش فرآیند تبدیل اطلاعات و سرمایه های فکری به ارزشهای ماندگار و دیر پا است. دانش را باید از داده ها و اطلاعات متمایز ساخت. داده ها حقایق و واقعیت های خام هستند، اطلاعات داده هایی است که در یک بافت مشخص قرار گرفته، و دانش اطلاعاتی است که با تجربه و داوری فرد ترکیب شده باشد. دانش بر دو نوع است : دانش آشکار، و دانش ضمنی. کاربرد مدیریت دانش در آموزش عالی امکان پذیر و بسیار سودمند است که باعث افزایش کیفیت، قدرت رقابت، و ماندگاری موسسات آموزش عالی می شود.

واژه های کلیدی

دانش ، مدیریت دانش ، سازمان های آموزشی ، آموزش عالی ، دانش آشکار ، دانش ضمنی ،

مقدمه

اهمیت دانش به عنوان یک منبع راهبردی که قدرت رقابت و ماندگاری را افزایش داده و در راه رسیدن به اهداف دراز مدت بسیار مؤثر است، برای بیشتر مؤسسات اقتصادی شناخته شده است . به همین دلیل است که این سازمان ها میکوشند تا دانش را به شیوه ای نظام مند و اثر بخش مدیریت کنند. امروزه باور بر این است که کاربرد مدیریت دانش می تواند به افزایش خلاقیت، بهره وری، قدرت رقابت، و ایجاد رابطه ای بهتر در سازمانهای مختلف منتج شود. اما سؤال این است که آیا می توان مدیریت دانش را در سازمان های آموزشی بطور عام و آموزش عالی بطور خاص بکار بست؟ پاسخ این سؤال قطعاً آری است.

امروزه موقعیت دانشگاه ها در بسیاری از کشورها و از جمله در ایران از برخی جنبه ها مانند سازمان های اقتصادی و صنعتی است ، به این مفهوم که به منظور بالا بردن قدرت پایایی و رقابت پذیری خود مجبورند به روز بوده و دانش را مدیریت کنند. بازار آموزش هر روز بیش از پیش جهانی شده و دانشگاه های دنیا می کوشند تا با ارتقاء کیفیت آموزش و بین المللی کردن برنامه های آموزشی خود دانشجویان را صرفنظر از موقعیت جغرافیایی آن ها از سراسر جهان جذب کنند. مؤسسات آموزش عالی مجبور اند خود را با تحولات بسیار سریعی که در زمینه فناوری در جهان روی می دهد منطبق سازند ، در غیر این صورت امکان چندانی برای بقا نداشته و ممکن است موجودیت آنها به خطر بیفتد.

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه ازاد اسلامی واحد محلات

۲- کارشناسی ارشد روانشناسی

برای اینکه بتوان دانش را مدیریت کرد باید درک درستی از ماهیت و ویژگیهای آن داشت. دانش سازه ای است که جنبه های بسیاری دارد و ارائه یک تعریف دقیق از مفهوم آن چندان آسان نیست. اولین قدم در ارائه تعریف دقیق دانش، تمایز بین داده ها، اطلاعات، و دانش است. داده ها را می توان به عنوان مجموعه ای نمادین از اعداد، حروف، حقایق، و ابزاری دانست که به وسیله آن اطلاعات و دانش اندوخته و منتقل می شود. اطلاعات دسته بندی این برون داده ها و قرار دادن آنها در بافتی است که آنها را ارزشمند می سازد. به عبارت دیگر، اطلاعات داده هایی است که به شیوه ای معنی دار مرتب شده باشند. دانش مشتمل بر ترکیب تجربه، مهارت، بینش، اندیشه، داوری، انگیزش، و تفسیر است. به بیان دیگر دانش به معنی تلفیق عناصر تفکر و احساس است. از نظر احمد پرواییز " دانش اطلاعاتی است که انسان را قادر می سازد کنشی را متفاوت یا موثرتر انجام دهد".^۱ این تعریف نشان می دهد که دانش ماهیتی شخصی و غیر ملموس دارد، در حالیکه اطلاعات ملموس و قابل دسترسی برای کسانی است که در پی آن باشند. دروکر در این زمینه معتقد است:

"دانش و اطلاعات دو چیز متمایزاند. دانش در بافت ذهنی کنش قرار دارد که مبتنی بر اطلاعاتی است که هر فرد دارد. بنابر این، دانش در درون شخص قرار دارد و نه در مجموعه ای از اطلاعات - موضوع واقعا با اهمیت چگونگی واکنش و پاسخگویی کاربر به این مجموعه از اطلاعات است."^۲

در حالی که تمایز قائل شدن بین دانش و اطلاعات گاهی اوقات مشکل است هر دو آنها از داده های خام ارزشمند تر اند. دانش بر پایه اطلاعات آغاز می شود، اما هوش افزوده شده به اطلاعات است که آن را به دانش تبدیل می کند.

انواع دانش

به نظر پولانی^۳ دانش را می توان به دو گروه دانش آشکار و دانش ضمنی تقسیم کرد.

دانش آشکار دانشی است که به آسانی تدوین و ثبت می شود و بیان، انتقال، و تبادل آن نسبتا آسان است. این دانش معمولا به شکل فرمول، در کتاب های درسی و اسناد فنی یافت می شود.

دانش ضمنی دانشی است که معمولا با ارائه مثال و نمایش تجربی بیان شده و توصیف آن بسیار مشکل است، و چیزهایی از قبیل مهارت ها را شامل می شود.

ویژگی های دانش

دی و وندلر دانش را پدیده ای پیچیده با ویژگی های چندگانه و منحصر به فرد می دانند.^۴ برخی از مهمترین این ویژگی ها عبارتند از:

۱- چسبندگی. بخشی از دانش را می توان مدون ساخت، اما چون دانش ضمنی در ذهن افراد جای دارد مایل است که در همانجا بماند (بچسبد). حتی با استفاده از ابزارهای مدرن که می توانند اطلاعات را به سرعت و به آسانی از جایی به جای دیگر منتقل کنند، انتقال دانش از یک فرد به فرد دیگر مشکل و کند

است، زیرا دارندگان این دانش ممکن است از آنچه می دانند و اهمیت آن آگاه نباشند. از آنجاییکه دانش چسبنده است اغلب نمی توان آنرا مانند چیزهای دیگر تملک و کنترل کرد.

۲- *تاثیرگذاری فوق العاده و برگشت پذیری/افزاینده*. هر قدر افراد بیشتری از دانش استفاده کنند تاثیرات شبکه ای آن آشکارتر می شود. این کار بران می توانند همزمان از دانش بهره برده و مقدار آن را با افزایش، انطباق و غنی سازی بنیان دانش بالا برند. دانش بر خلاف چیزهای دیگر که در اثر استفاده مستهلک و فرسوده می شوند، دانش هر چه بیشتر به کار برده شود بیشتر می شود.

۳- *پراکندگی و نیاز به نوسازی*. درحالیکه دانش رشد می کند، احتمال پراکندگی و شاخه شاخه شدن آن بیشتر می شود. مهارت های تخصصی امروز در اثر رشد و تعمیق دانش به معیارهای متداول فردا تبدیل خواهند شد.

۴- *تغییر پذیری دائمی*. هرروزه دانش جدیدی ایجاد شده، و دانش قبلی کهنه و در مواردی بی استفاده می شود. بنابراین، یافتن و تعریف دقیق آن مشکل است.

مدیریت دانش

در مجموع می توان گفت که مدیریت دانش دارای مفهومی پیچیده، چند لایه، و جنبه های چند گانه است. این موضوع را می توان از نظر های متفاوتی که در مورد ماهیت مدیریت دانش وجود دارد مشاهده کرد، و بیانگر آن است که یک تعریف واحد مورد قبول همگان از مدیریت دانش وجود ندارد. با این حال، بیشتر صاحب نظران توافق نظر دارند که مدیریت دانش به مدیریت نظام مند دانش برای بهره گیری هر چه بیشتر از کاربرد دانش مربوط می شود. از نظر احمد پرواییز و همکاران:

" مدیریت دانش تلفیق فرایندهای سازمانی، فناوری های پردازش اطلاعات، راهبردها و فرهنگ سازمانی به منظور ارتقاء کیفیت مدیریت و گسترش دانش و یادگیری در جهت منافع سازمان است"^۵

داونپورت و دیگران معتقدند: " مدیریت دانش به بهره گیری و افزایش سرمایه های علمی یک سازمان به منظور پیشبرد اهداف آن سازمان مربوط می شود."^۶

در این زمینه رولی^۷ معتقد است برای داشتن درکی صحیح و روشن از مدیریت دانش، ابتدا باید به این سئوالات بطور روشن پاسخ داد.

۱- هدف اصلی مدیریت دانش در یک سازمان چیست؟

۲- مدیریت دانش را در چه سطحی، و در هر سطح چگونه باید اجرا کرد؟

۳- از چه نوع فنون و فناوری هایی قرار است در این فرایند استفاده شود؟

۴- چه بخشهایی از سازمان برای پشتیبانی از مدیریت دانش لازم است ، و چه قابلیت هایی را باید کارکنان و سازمان بدست آورند؟

به این سؤال ها نمی توان به سادگی پاسخ داد زیرا در یک محیط های مختلف و متغیر، ماهیت مدیریت دانش احتمالاً پیوسته در حال تغییر خواهد بود. در حقیقت مدیریت دانش در سازمان های مختلف می تواند هدف های متفاوتی داشته باشد. مدیریت دانش یک کارکرد یا فرایند مدیریتی مجزا و مستقل نیست . مدیریت دانش متشکل از مجموعه ای از فرایندهای سازمانی میان - رشته ای است که در پی ایجاد مداوم و مستمر دانش جدید و نشر آن از طریق هم کوشی و ترکیب فناوری های اطلاعات ، و خلاقیت و ابتکار انسان است.

نقش فناوری در مدیریت دانش

مدیریت تولید علم مستلزم این است که افراد و گروه ها اطلاعات، تجربیات و بینش خود را سهیم شوند. فناوری های جدید این فرایند را تسهیل می کنند. در فرایند تولید علم سازمان ها باید به دو فعالیت اساسی گردآوری و پیوند مبادرت ورزند. پیوند شامل برقراری ارتباط بین افراد نیازمند به دانستن با افرادی که می دانند ، و در نتیجه افزایش ظرفیت های جدید جهت پیشبرد دانش و کنش آگاهانه است. از آنجاییکه دانش در افراد و در روابط درون و بین سازمانها تجسم می یابد پیوند لازم است.

گردآوری به گرفتن و انتشار دانش مربوط می شود. فناوری های اطلاعات و ارتباطات تدوین، اندوزش و بازیابی محتوا را آسان می سازد. از طریق این گونه مجموعه های محتوا، آنچه آموخته شده است به آسانی برای کاربران آینده قابل دسترس خواهد بود. هرچند، حتی جایی که مجموعه های جامعی از مطالب وجود دارد، استفاده موثر از این مجموعه ها نیازمند تفسیر آگاهانه و ماهرانه و انطباق آن با بافت محلی جهت حصول نتایج اثربخش است. این کار فقط از عهده انسان بر می آید. بنابر این سازمان هایی که انرژی خود را صرف گردآوری اطلاعات میکنند بدون اینکه ارتباط بین افراد را گسترش دهند در نهایت دستاوردی جز انبوهی از اسناد نخواهند داشت. برنامه های مدیریت دانش باید رویکرد یکپارچه ای نسبت به آن داشته باشد که تنها از طریق برقراری توازن میان ارتباط بین افرادی که می دانند و افرادی که نیاز به دانستن دارند ، گردآوری آموخته ها به عنوان نتیجه این پیوندها و آسان سازی دسترسی به آنها برای دیگران امکان دارد.

مدیریت دانش در آموزش عالی

دانشگاهها بطور معمول تا حد زیادی به فعالیت های علمی می پردازند ، اما باید دانست که انجام یک سری فعالیت های علمی نا مرتبط کافی نیست. دانشگاهیان باید به نقش متغیر خود در یک جامعه دانش - بنیان آگاه باشند. دانشگاهها باید آگاهانه و آشکارا فرایندهای مربوط به تولید علم را مدیریت کرده، ارزش این سرمایه فکری را در رابطه با تداوم ایفای نقش خود در جامعه ، و در بازار جهانی آموزش عالی بشناسند. منظور از دانشگاه در اینجا مجموعه استادان، دانشجویان و کارکنان است. به نظر داونپورت (Davenport) ^۸ ،

مدیریت دانش در دانشگاهها باید چهار هدف را دنبال کند. ۱- ایجاد و نگهداری مخازن دانش ۲- بالا بردن امکان دسترسی به دانش ۳- تقویت محیط دانش ۴- ارزش گذاری دانش.

کاربرد تکنیک های مدیریت دانش در آموزش عالی به اندازه کاربرد آنها در هر سازمان دیگر حیاتی و مهم است. امروزه دانشگاههای دولتی، خصوصی، و غیر انتفاعی در جهان با پدیده ای به نام آموزش الکترونیکی، آموزش از راه دور، و دانشگاههای مجازی مواجه اند که کار بست مناسب آنها مدیریت دانش را ایجاب می کند. با کاربرد صحیح مدیریت دانش می توان دانشجویان بیشتری را جذب کرده و دانشجویان موجود را حفظ نمود، به نیروی انسانی کمتری برای انجام امور نیاز داشت، خدمات مبتنی بر شبکه بیشتری را ارائه داده، کاربرد فناوری را مقرون به صرفه ساخته، داده های موجود را به اطلاعات تبدیل کرده و سپس آنها را به مدیریت ارائه داد، و در نهایت امکان رقابت، ماندگاری، و پیشرفت و توسعه را فراهم کرد.

مدیریت دانش اگر به گونه ای اثر بخش بکار گرفته شود، می تواند به افزایش قدرت تصمیم گیری، کاهش مدت چرخه تولید (به عنوان مثال فرایند برنامه ریزی درسی و پژوهشی)، ارتقاء کیفیت خدمات اداری و آموزشی، و کاهش هزینه ها منجر شود. برای این منظور نمی توان تنها به دانش نهادی افراد یعنی آنچه در ذهن آنها قرار دارد و باعث کاهش امکان انعطاف پذیری و پاسخدهی هر سازمانی می شود اتکا کرد. بلکه باید کوشید تا امکان دسترسی آسان و گسترده به این اطلاعات را برای اساتید دیگر و همچنین کارکنان دانشگاه فراهم کرد. دانش تنها چیزی است که به هر میزان آنرا با دیگران سهیم شد از مقدار آن نه تنها کاسته نمی شود، بلکه با اشاعه آن افزوده می شود. در این مورد می توان به یک مثال استناد کرد. به عنوان مثال اگر شخصی پنج پرتقال داشته باشد و آنها را با چهار دوست خود بطور مساوی تقسیم کند به هریک از آنها یک پرتقال میرسد و در نهایت برای خود او هم یک پرتقال باقی می ماند و این خاصیت تمامی منابع مصرف پذیر است، اما اگر فردی که دانشی را در اختیار دارد به دیگران بیا موزد، در نهایت نه تنها دانش خود او نقصان نیافته، بلکه به احتمال زیاد در اثر تمرین و مرور انجام شده در جریان فرایند انتقال، عمیق تر هم میشود.

یک عامل بنیادی در آمادگی مؤسسات آموزش عالی در اجرای مدیریت دانش فرهنگ، باورها، ارزشها، هنجارها و شیوه های رفتاری حاکم بر آن سازمانها است. به قول هکت " این قوانین نا نوشته یا شیوه معمول انجام امور است که حتی از قوانین مصوب هم مهمتر اند."^۹

برخی نکات کلیدی لازم جهت اجرای مدیریت دانش

۱- تعیین اهداف راهبردی - پیش از انجام هر کاری باید بطور مشخص هدف از بکار گیری مدیریت دانش تعریف شود.

۲- ایجاد زیرساخت های سازمانی - منابع انسانی، ارزیابی موفقیت های مالی، و فناوری اطلاعات عواملی هستند که باید مدیریت دانش را پشتیبانی کنند.

۳- انتخاب فردی شایسته و توانمند جهت راهبری مدیریت دانش -

۴- انتخاب یک طرح پایلوت (آزمایشی) جهت اجرای مدیریت دانش - طرحی که در حد امکان هزینه کم و اثر بخشی زیادی داشته باشد.

۵- ارزیابی دقیق طرح آزمایشی پس از اجرا

پتریدز می گوید: " بسیاری از موسسات آموزش عالی میلیونها دلار را در زمینه فناوری اطلاعات بدون در نظر گرفتن چگونگی کاربرد این فناوری در فرایندهای برنامه ریزی و تصمیم گیری جمعی و ارتقاء سطح عملکرد سازمانی هزینه می کنند".^{۱۰}

یکی از مزایای مدیریت دانش بکار گیری فعالانه و اثر بخش فرهنگ فناوری و فرهنگ اطلاعات در یک موسسه آموزشی و ارتقاء همزمان آنها است. فرهنگ فناوری و فرهنگ اطلاعات هر موسسه آموزشی به خود ان موسسه تعلق دارد. فرهنگ فناوری موسسه آموزشی را می توان به عنوان استفاده ان موسسه از این فناوری در راستای برنامه ریزی، توسعه، عملکرد، و ارزیابی در نظر گرفت. به عنوان مثال سؤال هایی از قبیل: آیا اساتید در کلاس های درس به رایانه و اینترنت دسترسی دارند؟ آیامشاوران تحصیلی می توانند به پیشینه و عملکرد قبلی دانشجو دسترسی داشته باشند؟ آیا اساتید می توانند ارزیابی های مستمر و گاه روزانه از پیشرفت تحصیلی دانشجویان داشته باشند؟

از طرف دیگر، فرهنگ اطلاعات با آنچه به عنوان " سیستم های اطلاعات (information systems) شناخته می شود متفاوت است. فرهنگ اطلاعات شامل سیاستها و فرایندهای اطلاعاتی می شود که در جهت مشارکت اطلاعات در درون سازمان بکار می رود. به عنوان مثال: چه کسی دارای اطلاعات است؟ آیا مشوق ها و ابزارهای موثری برای مشارکت اطلاعات مهم جهت ارتقاء عملکرد سازمان وجود دارد؟ آیا مدیریت موسسه آموزشی از داده های موجود جهت تشخیص نیاز به یک برنامه خاص استفاده میکند؟ آیا اساتید و کارکنان دانشگاه اطلاعات به روز و مورد نیاز جهت انجام بهینه وظایف خود را دارند؟

سازمانهای آموزشی ماشین نیستند. یعنی اینکه، مدل مکانیکی توسعه سازمانی که در آن ورودی ها طی فرایندهای مشخصی به خروجی تبدیل می شوند در اینجا کاملاً صادق نیست، زیرا سازمانهای آموزشی چون با انسانها سر و کار دارند کارکرد بسیار پیچیده ای دارند. سازمانهای آموزشی را باید به عنوان سیستم های اجتماعی در نظر گرفت که افراد در جهت رسیدن به اهداف مشترک با هم همکاری می کنند. اندامواره ها (ارگانیسیم ها) از طریق تبدیل ماده و انرژی به یکدیگر، خود را باز تولید می کنند. طبیعت نیز از طریق چرخه های طبیعی و تغییر فصول خود را نوسازی می کند. سازمانهای آموزشی نیز باید از طریق تولید دانش و مشارکت آن با دیگران به نوسازی خود کمک کنند. از نظر هنسن و دیگران:

" مدیریت دانش سه منبع مهم سازمانی یعنی افراد، فرایندها، و فناوری را با هم تلفیق می کند تا سازمان بتواند استفاده از اطلاعات و مشارکت آن با دیگران را به گونه ای اثر بخش تر انجام دهد".^{۱۱}

الف- افراد: دانش را افراد مدیریت می کنند نه سیستمها. اما سازمانها می توانند سیاستها و روشهایی را در پیش گیرند که به افراد در مشارکت و مدیریت دانش کمک کند. مدیریت دانش در دانشگاهها باید مبتنی بر

کارهای گروهی باشد که افراد را در سطوح مختلف سازمانی فعالانه در فعالیتهای درگیر کرده و آنها را تشویق نماید آنچه را می دانند و یا دارند یاد می گیرند با اعضای دیگر گروه در میان بگذارند. تشکیل جلسات بین اعضاء یک گروه آموزشی با هم ، با گروههای دیگر، و با کارکنان دانشگاه و مبادله اطلاعات و تجربیات سیاست موفقی است که در بسیاری از موسسات آموزشی در سطح جهان اجرا می شود. این جلسات باعث افزایش صمیمیت و اعتماد به یکدیگر و در نتیجه ارتقاء میزان همکاری و کارآیی سازمان آموزشی می شود.

ب- فرایندها: شیوه های مدیریتی رسمی و غیر رسمی، فرایندهای برنامه ریزی آموزشی، الگوهای تبادل و مشارکت اطلاعات، شیوه های ذخیره اطلاعات، مشوق های مالی، و بسیاری از عوامل دیگر بر چگونگی جریان اطلاعات در یک سازمان تاثیر می گذارند.

ج- فناوری: تهیه و استفاده از آخرین یافته های فناوری را نباید به عنوان یک هزینه سربار که بر منابع محدود مالی تحمیل می شود در نظر گرفت، بلکه باید به آن به عنوان یک عامل ضروری و حیاتی برای سلامت و اثر بخشی سازمان آموزشی نگریست. بکارگیری فناوری پیشرفته در چارچوب مدیریت دانش باعث ارتقای تبادل سریع و صحیح اطلاعات در یک سازمان می شود.

چالش های پیش روی کاربرد مدیریت دانش در آموزش عالی

برخی از چالش های پیش روی کاربرد مدیریت دانش در دانشگاهها عبارتند از:

۱- کارکنان وقت کافی برای این کار ندارند.

۲- فرهنگ موجود مؤید این کار نیست.

۳- درک کافی از این کار و مزایای آن وجود ندارد.

۴- مهارت های مورد نیاز برای این کار وجود ندارد.

۵- فرایندهای سازمانی موجود برای این منظور طراحی نشده اند.

۶- منابع مالی کافی وجود ندارد.

۷- فناوری مناسب جهت این کار وجود ندارد.

نتیجه گیری

بطور خلاصه می توان گفت ، مدیریت دانش رویکردی است که می تواند با بکارگیری شیوه های مختلفی در درون یک سازمان باعث ارتقای عملکرد آن سازمان ، و از جمله سازمانهای آموزشی شود. بکارگیری مدیریت دانش موفق مستلزم تلفیق مناسب سه منبع اصلی، یعنی افراد، فرایندها، و فناوری است. اندیشه گرفتن هر یک از این منابع، هزینه سنگینی را بر سازمان آموزشی وارد می سازد. سرمایه گذاری در زمینه فناوری های نوین لازم است، اما این سرمایه گذاری بخودی خود، و بدون توجه به الگوهای سازمانی و انسانی موجود

مشارکت اطلاعات لزوما اثر بخش نخواهد بود. تسهیل فرایند تصمیم گیری مناسب، افزایش خلاقیت و نوآوری، و تقویت روابط و ارتباطات درون سازمانی از جمله دستاوردهای بکارگیری مناسب مدیریت دانش در یک سازمان است. البته در سازمانهای آموزش عالی بیشترین سود از بکارگیری مدیریت دانش را دانشجویان و سپس استادان، و در نهایت مجموعه سازمان آموزشی می برد.

دانشگاهها و سایر موسسات آموزش عالی امکانات بسیار مناسبی جهت اجرای مدیریت دانش دارند ، اجرای مدیریت دانش در آموزش عالی می تواند باعث ارتقاء سطح خدمات آموزشی و اداری ارائه شده شود که به جذب بیشتر دانشجو، افزایش میزان رضایتمندی آنها، و در نتیجه افزایش اعتبار دانشگاهها، بالا رفتن قدرت رقابتی آنها در جامعه ای جهانی شده و در نهایت ماندگاری آنها شود.

- ۱- Ahmed Pervaiz K. Lim K.K. Loh Y.E. Learning through knowledge, London, Butterworth-Heinemann, ۲۰۰۲, P ۲۲.
- ۲- Drucker, P. F. (۱۹۸۹). The New Realities. Harper and Row.
- ۳- Polanyi, M. (۱۹۶۶). The Tacit Dimension. Anchor Books.
- ۴- Day, J. and Wendler, B. (۱۹۹۸). The power of knowledge. *McKinsey Quarterly*, ۳, ۲۲-۲۸.
- ۵- Ahmed Pervaiz K. Lim K.K. Loh Y.E. Learning through knowledge, London, Butterworth-Heinemann, ۲۰۰۲, P ۲۵.
- ۶- Davenport, T.H., DeLong, D.W. and Beers, M.C. (۱۹۹۸), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. ۳۹ No. ۲, Winter, pp. ۴۳-۵۷.
- ۷- Rowley, J.E. (۱۹۹۸), "Towards a framework for information management", *International Journal of Information Management*.
- ۸- Davenport, T.H., DeLong, D.W. and Beers, M.C. (۱۹۹۸), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. ۳۹ No. ۲, Winter, pp. ۴۳-۵۷.
- ۹- B. Hackett, *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work* (New York: The Conference Board, March ۲۰۰۰).
- ۱۰- Petrides, L. A. (۲۰۰۲). Turninng knowledge into action: What's data got to do with it? *League of Innovation, Leadership Abstracts*, ۱۵(۸).
- ۱۱- Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (۱۹۹۹). What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, ۷۷(۲), ۱۰۶.

The Role of Knowledge Management in Higher Education

Seyed Mahmoud Hashemi.^۱

Fatemeh Shoeibi.[∇]

Abstract

Different definitions are given for knowledge management, but we can say that it is the process of transforming information and intellectual capital to enduring values. Knowledge should be distinguished from data and information. Data is the raw facts, and information is the data put in a specific context, and knowledge is the information combined with personal experiences and values. Knowledge is of two kinds: Explicit knowledge, and implicit knowledge. Applying knowledge management in higher education is possible and very useful and can result in the improvement of , quality, competitive power, and sustainability and durability in any educational organization.