



## طبقه‌بندی عوامل مؤثر در شکست پروژه‌های مدیریت دانش<sup>۱</sup>

ترجمه

سکینه علوی فر<sup>۲</sup>

افسانه سروی<sup>۳</sup>

### چکیده

از اواخر دهه ۹۰ میلادی که مدیریت دانش محبوبیت پیدا کرد، تحقیقاتی در زمینه علل عدم موفقیت آن صورت گرفته است. هدف این پژوهش با این امید که موفقیت پروژه‌های آتی افزایش یابد آن است که مشکلات معمول مدیریت دانش را نشان دهد. در نتیجه با استفاده از یافته‌های این تحقیقات به دنبال سازمان‌دهی و دسته‌بندی علل عدم موفقیت مدیریت دانش است. عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش در این مقاله به دو دسته تقسیم شده است: عوامل علی و عوامل نتیجه‌ای. عوامل علی شامل: نبود شاخص برای بررسی عملکرد و غیرقابل اندازه‌گیری بودن مزایا، حمایت ناکافی مدیران، برنامه‌ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نامناسب، مهارت ناکافی مدیران دانش و کارمندان، وجود مشکلات متعدد در فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی نامناسب است و عوامل نتیجه‌ای شامل: عدم مشارکت گسترده، ارتباط ضعیف، کیفیت پایین و غیرقابل استفاده بودن، تأکید بیش از حد بر یادگیری رسمی، نظام‌مندسازی و نیازهای اساسی، استفاده نامناسب از فناوری، بودجه‌بندی نامناسب، عدم مسئولیت‌پذیری و مالکیت، هدر رفت دانش از طریق کناره‌گیری و بازنشسته شدن کارکنان. یافته‌های این مقاله نظریات موجود در رابطه با علل عدم موفقیت مدیریت دانش به شکلی منطقی است تا افراد و دانشجویان به راحتی بتوانند از آن استفاده کنند. با توجه به این دسته‌بندی و جهت درک بهتر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری و رابطه علت و معلولی میان عوامل عدم موفقیت و همچنین برای شناسایی رابطه میان این عوامل و محیط اجرای مدیریت دانش این پژوهش صورت گرفته است.

<sup>۱</sup> این مقاله خلاصه‌ای از ترجمه پژوهشی است با عنوان

A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors by Alan Frost M.Sc. January ۲۵, ۲۰۱۴

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی و کتابدار تالار کتاب‌های خارجی، salavifar636@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد و کتابدار تالار کتاب‌های خارجی، sarviafsaneh@gmail.com

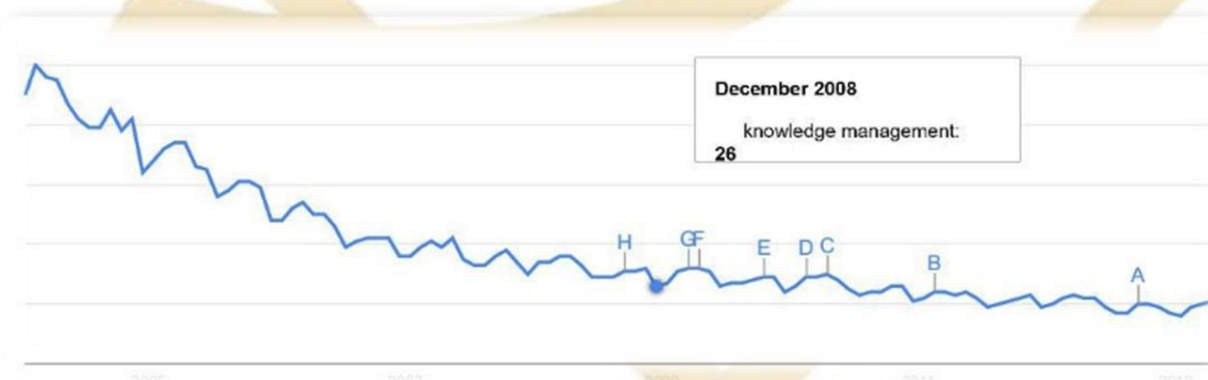


## کلیدواژه‌های موضوعی:

دانش، مدیریت دانش، عدم موفقیت، عوامل شکست، عوامل علی، عوامل نتیجه‌ای، فرهنگ‌سازمانی، بهره‌گیری از فناوری

## مقدمه

مدیریت دانش مسیر پریچ و خمی را پیموده است. این اصطلاح در اواخر دهه ۹۰ میلادی و اوایل دهه اول قرن ۲۱ به شدت محبوبیت یافت و به یکی از اصطلاحات تخصصی محبوب آن دوره مبدل شد و بعد همچون بسیاری از اصطلاحات تخصصی دیگر، وقتی اغلب پروژه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شدند، تصویر پرزرق و برق و امیدوارکننده‌ی آن تحت‌الشعاع قرار گرفت. برخی از پژوهشگران در تحقیقات خود نشان داده‌اند که میزان عدم موفقیت مدیریت دانش ۵۰ درصد است اما اگر عدم موفقیت را به‌گونه‌ای تعریف کنیم که تمام پروژه‌هایی که به حد انتظار نرسیده‌اند را نیز دربرگیرد، آنگاه میزان عدم موفقیت بالاتر از ۵۰ درصد خواهد بود (اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۵). برای این که مشخص شود تا چه حد از محبوبیت مدیریت دانش کاسته شده است، کافی است در گوگل ترندز<sup>۱</sup>، نمودار تعداد دفعات جستجوی واژه مدیریت دانش را از سال ۲۰۰۴ به بعد مشاهده شود.



تصویر ۱: نمایش دفعات جستجوی مدیریت دانش (روند نزولی از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۳) گوگل ترندز. تاریخ دسترسی ژانویه ۲۰۱۴.

با این اوصاف، چه عواملی در عدم موفقیت مدیریت دانش دخیل هستند؟

<sup>۱</sup>Google Trends



هدف این پژوهش این نیست که اثبات کند مدیریت دانش حوزه‌ای مرده یا در حال مرگ است یا شرکت‌ها را از استفاده از پروژه‌های مدیریت دانش بازدارد بلکه این پژوهش به دنبال آن است که مشکلات معمول مدیریت دانش را نشان دهد با این امید که موفقیت پروژه‌های آتی افزایش یابد.

دانش ترکیبی سیال از تجربه چارچوب‌بندی شده، ارزش‌ها، اطلاعات بافتی و دیدگاه کارشناس است که چارچوبی برای ارزیابی و کاربرد تجربیات و اطلاعات جدید در اختیار قرار می‌دهد. دانش از ذهن فرد سرچشمه می‌گیرد و در آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سازمان‌ها دانش نه تنها در اسناد و بایگانی‌ها بلکه در روال فرآیندها، فعالیت‌ها و هنجارهای سازمانی نهفته است (داونپورت و پروساک، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup> مدیریت دانش<sup>۲</sup> نیز عبارت است از مدیریت آشکار و نظام‌مند دانش ضروری و فرآیندهای تولید، سازمان‌دهی، انتشار، استفاده و استخراج آن، باهدف دستیابی به اهداف تجاری (اسکیرم، ۲۰۱۱). لازم به ذکر است که ارائه تعریف برای مدیریت دانش (و دانش) سبب سردرگمی می‌شود. تعریفی که یک فرد از دانش و مدیریت دانش دارد، ممکن است با تعریف فردی دیگر از اطلاعات و مدیریت اطلاعات برابر نباشد. به همین جهت، گستره حوزه مدیریت دانش مورد بحث است.

### عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش

شکست‌ها و موفقیت‌های مدیریت دانش به مدت چندین سال یکی از موضوعات تحقیق و البته بحث‌و جدل بوده است. بر اساس ساختار پیشین دانش، برای عوامل شکست، دوطبقه بندی کلی تعریف شده: علی و نتیجه‌ای. عوامل علی به آن دسته از مسائل گسترده سازمانی و مدیریتی‌ای اشاره دارند که لازمه موفقیت در مدیریت دانش به حساب می‌آیند. این عوامل در تعریف تا حدودی کلی و نظری هستند؛ اما داشتن آگاهی کلی نسبت به تمام عوامل علی سبب می‌شود پایه‌ای محکم برای ورود به هرگونه برنامه مدیریت دانش یا عیب‌یابی مشکلات نوظهور در اختیارمان قرار گیرد.

<sup>۱</sup> Davenport and Prusak

<sup>۲</sup> Skyrme



هر عامل علی می‌تواند منجر به چندین عامل شکست در اجرای برنامه مدیریت دانش شود. در این مقاله، رایج‌ترین عوامل علی با هفت عامل عدم موفقیت نتیجه‌ای<sup>۱</sup> ارتباط داده شده است.

لطفاً توجه داشته باشید که عوامل عدم موفقیت نتیجه‌ای، لزوماً برابر با تنها یک عامل علی نیستند. به علاوه، روابط پیچیده‌ای ممکن است بین چند عامل وجود داشته باشد که موضوع مورد بحث در این مقاله نخواهد بود. مثلاً مواردی مانند مشکلات مالی که خود ممکن است نتیجه مدیریت یا برنامه‌ریزی ضعیف باشد و بر عوامل دیگر مانند توسعه فناوری نیز تأثیر بگذارد (آنانتات مولا و کانگو، ۲۰۰۷).<sup>۱</sup> علاوه بر این به دلیل این روابط متقابل، گاهی اوقات عوامل مختلف باهم به مقدار کمی همپوشانی خواهند داشت. عوامل شکست علی عبارت‌اند از: نبود نشانه‌های عینی پیشرفت پروژه و غیرقابل اندازه‌گیری بودن مزایا

حمایت ناکافی مدیران؛ برنامه‌ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نامناسب؛ مهارت ناکافی مدیران دانش و کارمندان؛ وجود مشکلات متعدد در فرهنگ سازمانی؛ ساختار سازمانی نامناسب. عوامل شکست نتیجه‌ای نیز عبارت‌اند از: عدم مشارکت گسترده

ارتباط ضعیف، کیفیت پایین و غیرقابل استفاده بودن؛ تأکید بیش از حد بر یادگیری رسمی، نظام‌مندسازی و نیازهای اساسی؛ استفاده نامناسب از فناوری؛ بودجه‌بندی نامناسب و هزینه‌های بالا؛ عدم مسئولیت‌پذیری و مالکیت؛ هدر رفت دانش از طریق کناره‌گیری و بازنشسته شدن کارکنان.

## عوامل شکست علی

### ۱. نبود نشانه‌های عینی پیشرفت پروژه و غیرقابل اندازه‌گیری بودن مزایا

اینکه در طی انجام یک طرح یا پروژه بتوانیم تشخیص دهیم که آیا آن پروژه موفق خواهد بود یا با شکست روبرو خواهد شد و آیا این پروژه یا طرح، برای سازمان ارزشمند است، در موفقیت پروژه در بلندمدت بسیار اهمیت دارد. به همین

<sup>۱</sup> Anantatmula and Kanungo



جهت برای این که بتوانیم روند پیشرفت کار را ارزیابی کنیم، راه‌های جدیدی برای ارتقاء پروژه بیابیم و شرایط خود را با شرایط سازمانی دیگر مقایسه کنیم باید نشانه‌هایی از پیشرفت کار (وو و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۱</sup> در دست داشته باشیم. در مدیریت دانش باید مسائل مالی و اقتصادی را مدنظر قرار دهیم، یعنی ارزش پروژه باید مشهود شود (بوتا، کیوری و اسنایمن، ۲۰۰۸)<sup>۲</sup>.

گرچه نبود نشانه‌های عینی پیشرفت جزء دلایل اصلی عدم موفقیت مدیریت دانش به حساب نمی‌آیند، اما بر چندین عامل علی دیگر مانند پشتیبانی مدیریت و برنامه‌ریزی و ارزیابی تأثیر می‌گذارند. از همین رو ابتدا به نشانه‌های عینی پیشرفت پروژه می‌پردازم.

بررسی تأثیر مدیریت دانش بسیار دشوار است، به ویژه وقتی پای مسائل مالی در میان باشد. همچنین این که ماهیت دانش انتزاعی است (اهن و چانگ، ۲۰۰۴)<sup>۳</sup> و ارزش‌آفرینی، اغلب کاری غیرمستقیم و زمان‌بر به شمار می‌رود (کارلوچی و همکاران، ۲۰۰۴)<sup>۴</sup> سبب می‌شود بررسی تأثیر مدیریت دانش بسیار دشوار شود. با وجود همه این دشواری‌ها، برای این که مدیران دست از سرمایه‌گذاری در طرح‌های مدیریت دانش نکشند وجود نشانه‌های عینی پیشرفت طرح بسیار اهمیت دارد (وو و همکاران، ۲۰۱۰). حیدری، مقیمی و خانی فر (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داده‌اند که ارزیابی پیشرفت کار یکی از عوامل موفقیت پروژه مدیریت دانش است و ادله محکمی برای اثبات ادعای خود ارائه کرده‌اند.

## ۲. حمایت ناکافی مدیران

موفقیت طرح‌های مدیریت دانش نیازمند حمایت مدیران است. این مسئله پیش از این بسیار مورد بحث قرار گرفته است (داونپورت، دی لانگ و بییر، ۱۹۹۸؛ چانگ و چوی، ۲۰۰۵؛ وو و همکاران، ۲۰۱۰؛ حیدری، مقیمی و خانی فر، ۲۰۱۱؛ یزدانی، یعقوبی و حاجی‌آبادی، ۲۰۱۱؛ دانش و همکاران، ۲۰۱۲)<sup>۵</sup>. عدم موفقیت طرح‌های مدیریت دانش می‌تواند نتیجه

<sup>۱</sup> Wu et al

<sup>۲</sup> Botha, Kourie, and Snyman

<sup>۳</sup> Ahn and Chang

<sup>۴</sup> Carlucci

<sup>۵</sup> Davenport, De Long, and Beer; Chong and Choi; Wu I, Heaidari, Moghimi, and Khanifar; Yazdani, Yaghoubi, and Hajiabadi; Danesh





پشتیبانی ضعیف مدیران بوده باشد. این مسئله نیز بسیار مورد بحث قرار گرفته است (اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۵؛ چوآ و لم، ۲۰۰۵؛ سینق و کانت، ۲۰۰۸؛ وبر، ۲۰۰۷؛ پترسون، ۲۰۰۹).<sup>۱</sup> اجرای هر برنامه مدیریت دانش نیازمند ایجاد، پذیرش، تغییر فرایندها، ارزش‌ها و سامانه‌هایی است که یا تمام شرکت را دربرمی‌گیرند و یا دست‌کم در بعضی عملکردها، معاونت‌ها و انجمن‌ها تأثیرگذار هستند. از همین رو اجرا و موفقیت بلندمدت چنین تغییرات گسترده‌ای نیازمند پشتیبانی مدیران ارشد است. مدیران ارشد باید هم به لحاظ فراهم کردن منابع و هم به لحاظ سیاسی حامی طرح باشند تا تغییرات حاصل اجرای پروژه مورد پذیرش قرار گیرد. حال این سؤال پیش می‌آید که چرا حمایت مستمر مدیران لازم است؟ این امر دلایل متعددی دارد: رهبری، پذیرش و تعهد: مدیریت دانش نیازمند مدیریت قوی، تصمیم‌گیری، اعمال تغییرات و ... است. لازمه هرگونه فعالیت در زمینه مدیریت دانش، داشتن تصویری روشن از طرح (سینق و کانت، ۲۰۰۸؛ بوتاه، کوری و اسنایمن، ۲۰۰۸)،<sup>۲</sup> معرفی الگو توسط مدیران و همچنین سیاست‌های آنهاست که سبب می‌شود مشروعیت مدیریت دانش در سازمان مورد پذیرش قرار گیرد و اهمیت آن برجسته شود (وو و همکاران، ۲۰۱۰؛ تان،<sup>۳</sup> ۲۰۱۱) اهمیت حمایت مدیران ارشد از طرح مدیریت دانش در پژوهش‌های متعددی به اثبات رسیده است (حیدری، مقیمی و خانی فر، ۲۰۱۱؛ خلیفه و جمال‌الدین، ۲۰۱۲؛ دانش، ۲۰۱۲)<sup>۴</sup> همچنین چوآ و لم (۲۰۰۵) معتقدند باید برای حل مسائل در میان سهامداران مدیریت تضاد<sup>۵</sup> صورت گیرد.

در انتها مسئله مسئولیت‌پذیری مدیران مطرح می‌شود که وبر<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) به فقدان مسئولیت‌پذیری اشاره می‌کند و پترسون<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) عدم مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد را یکی از عوامل عدم موفقیت می‌داند.

**حمایت:** عدم موفقیت ممکن است به دلیل عدم حمایت مدیران سازمان رخ دهد (دیسترر<sup>۱</sup> ۲۰۰۱ در وبر ۲۰۰۷).

همچنین زمانی که مدیریت دانش به عنوان ابزاری سیاسی برای دستیابی به قدرت مورد استفاده قرار گیرد، پروژه ممکن

<sup>۱</sup> Akhavan, Jafari, and Fathian; Chua and Lam; Singh and Kant; Weber; Pettersson

<sup>۲</sup> Singh and Kant; Botha, Kourie, and Snyman

<sup>۳</sup> Tan

<sup>۴</sup> Heaidari, Moghimi, and Khanifar; Khalifa and Jamaluddin; Danesh

<sup>۵</sup> conflict management

<sup>۶</sup> Weber

<sup>۷</sup> Pettersson



است با شکست روبرو شود. (چوآ ولم، ۲۰۰۵) علاوه بر این، این حمایت و پشتیبانی در درازمدت ادامه یابد چراکه با بروز اولین مشکلات، تعهد مدیران نسبت به مدیریت دانش ممکن است کاهش یابد (چوآ ولم، ۲۰۰۵).

**محرك‌های انگیزشی و تنبیه:** مدیران باید سازوکارهای تنبیه و تشویق مشخص کنند تا رفتار مناسب در افراد شکل گیرد (وو و همکاران، ۲۰۱۰). این که تا چه حد سازوکارهای تنبیه و تشویق کارآمد هستند و این که مکانیسم‌های تنبیهی باید تا چه حد پررنگ باشند، بسیار مورد بحث قرار گرفته است؛ اما با توجه به هدف این پژوهش همین قدر کفایت می‌کند که بدانیم استفاده از ابزارهای انگیزشی تأثیرگذار بسیار مهم است. (بوتا، کوری و اسنایمن، ۲۰۰۸)<sup>۲</sup>

**تخصیص منابع:** مدیران موظفاند منابعی لازم برای اجرای پروژه مدیریت دانش را فراهم کنند. پروژه‌های مدیریت دانش نیازمند منابع مالی، انسانی و مادی بسیاری است. از جمله این منابع می‌توان به متخصصین لایق، بودجه‌ای کافی و همچنین منابع لازم برای پشتیبانی انگیزشی (وو و همکاران، ۲۰۱۰) اشاره کرد.

همان‌طور که دیدید، گرچه تمامی مدیران در همه‌ی رده‌های مدیریتی در اجرای پروژه مدیریت دانش نقش دارند اما عدم موفقیت پروژه به‌طور خاص وابسته به مدیریت در سطوح بالاست. رهبری، منابع، برنامه‌ریزی، سیاست‌ها و متعهد ماندن به پروژه در بلندمدت همگی لازمه اجرای موفق هر برنامه مدیریت دانش است.

پس چرا مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شود. در پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش به چندین حوزه کلی اشاره شده است.

**درک ناکافی:** شامل درک ناکافی نسبت به فواید به اشتراک‌گذاری دانش (نوناکا و کونو، ۱۹۹۸ در وبر، ۲۰۰۷)<sup>۳</sup> یا درک ناکافی نسبت به پیچیدگی‌ها و پیش‌زمینه‌های مورد نیاز برای مدیریت دانش است. (اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۵) همان‌طور که در بخش‌های اولیه بحث شد، احتمالاً مشکل دیگر از این نداشت می‌گیرد که درک واحد و مشترکی از مفهوم مدیریت دانش وجود ندارد.

<sup>۱</sup> Disterer

<sup>۲</sup> Botha, Kourie, and Snyman

<sup>۳</sup> Nonaka and Konno, ۱۹۹۸ in Weber



نبود نشانه‌های عینی پیشرفت و غیرقابل محاسبه بودن نرخ بازگشت سرمایه: به عامل علی شماره یک مراجعه کنید. می‌توان به این گفته اکتفا نمود که اگر نشانه‌هایی مشهود از پیشرفت پروژه نداشته باشیم نمی‌توان انتظار داشت که مدیران همچنان در پروژه مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کنند (وو و همکاران، ۲۰۱۰).

**مانور سیاسی:** گاهی پروژه مدیریت دانش به ابزاری برای دستیابی به قدرت درون یک سازمان مبدل می‌شود (چوآو لم ۲۰۰۵). گاهی هم تلاش برای دستیابی به قدرت در سازمان پیش‌نیازهای مدیریت دانش را به چالش می‌کشد و به آن‌ها ضربه می‌زند. به‌عنوان مثال، به اشتراک‌گذاری دانش به‌طور آزادانه و ارتقا سازمان با استفاده از راه‌هایی که نیاز به افراد خاص یا سازوکارهای شغلی خاص نیاز نداشته باشد.

**نداشتن زمان:** گاهی مدیران زمان کافی برای اجرا و مدیریت صحیح پروژه‌های مدیریت دانش را ندارد. این مسئله خصوصاً ممکن است در شرکت‌هایی دیده شود که بر تعدیل نیرو و صرفه‌جویی تأکید دارند (گوپتارا، ۱۹۹۹).<sup>۱</sup>

### ۳. برنامه‌ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نامناسب

برای این‌که پروژه مدیریت دانش با موفقیت انجام شود، باید ابعاد مختلف یک سازمان با یکدیگر تلفیق و یکپارچه شوند. والتز (۲۰۰۳)<sup>۲</sup> می‌گوید «مدیریت دانش راهکاری برای یکپارچه‌سازی افراد، فرآیندها و استفاده از فناوری اطلاعات در راستای رسیدن به تشکیلات سازمانی متمرکز در اختیارمان قرار می‌دهد».

برای این‌که اطمینان پیدا کنیم تمام ابعاد پروژه مدیریت دانش در کنار هم درست عمل می‌کنند و پروژه به درستی اجرا می‌شود لازم است برنامه‌ریزی صحیح داشته باشیم و به‌طور مستمر پروژه را ارزیابی کنیم. به علاوه در اجرا پروژه مدیریت دانش لازم است به اهداف تجاری و استراتژیک و مشکلات تجاری حساس سازمان توجه خاص داشت. (فانتین و لسر، ۲۰۰۲)<sup>۳</sup> به عبارت دیگر در اجرای پروژه مدیریت دانش لازم است نگاهی کاربردی و عملی داشته باشیم و چشم‌انداز پروژه در بلندمدت را در نظر داشته باشیم.

<sup>۱</sup> Guptara,

<sup>۲</sup> Waltz

<sup>۳</sup> Fontaine and Lesser





یعقوبی و مالکی، در مطالعه موردی خود (۱۳۹۱) دریافتند که ساختار مدیریت دانش و سیاست کلی دو عامل از مهم‌ترین عوامل موفقیت پروژه مدیریت دانش به حساب می‌آیند. دانش و همکاران (۱۳۹۱) نشان داده‌اند که میان کنترل عملکرد و ارزیابی و کارایی پروژه مدیریت دانش همبستگی مثبت وجود دارد.

توانایی ارزیابی پیشرفت کار به نشانه‌های عینی پیشرفت (که در بخش دلایل عوامل شکست ۱ مطرح شد) بستگی دارد. بدون در نظر گرفتن این شاخص‌ها، پیگیری کارایی برنامه برای مدیران به شدت مشکل است؛ بنابراین، ارزیابی ناقص در کل ممکن است ناشی از ناتوانی باشد که این ناتوانی خود از این نشاءت می‌گیرد که یا نشانه‌های عینی از پیشرفت پروژه نداشته‌ایم یا در طی اجرای پروژه مدیریت اطلاعات، نگاه نظام‌مندی به پروژه نداشته‌ایم (چوآ و لم، ۱۳۸۴؛ پیترسون، ۱۳۸۸).

از مطالب بالا می‌توان نتیجه گرفت، برنامه‌ریزی و ارزیابی برای دستیابی به این موارد مهم تلقی می‌شوند: ایجاد اهداف و محول کردن وظایف؛ یکپارچه‌سازی تمامی عوامل دخیل در پروژه مدیریت دانش و رسیدن به یک راهکار مدیریت دانش؛ هم‌تراز کردن سیاست مدیریت دانش با خط‌مشی کلی سازمان؛ ارتقاء تأثیر مدیریت دانش در سطح پروژه؛ پیش‌بینی یا تشخیص مشکلات و موانع؛ تعیین و مشخص کردن موفقیت‌ها یا ناکامی‌ها؛ برآورد هزینه‌ها و تعیین بودجه لازم؛ اجرای تدابیر اصلاحی. با این حال، قاعده مشخصی برای اجرای مدیریت دانش وجود ندارد و هر سازمانی بایستی متناسب با موقعیت خاص خود روش اجرای مدیریت دانش را طراحی کند (سینق و کانت، ۲۰۰۸).

#### ۴. مهارت ناکافی مدیران دانش و کارمندان

مدیران و کارمندان مدیریت دانش طیف وسیعی از مشاغل مرتبط با مدیریت دانش را دربرمی‌گیرند و می‌توانند در قالب نقش‌ها یا قالبی همچون رئیس پروژه مدیریت دانش (سی. کی.ا.)<sup>۲</sup>، واسطه‌گر دانش (دالکیر، ۲۰۰۵)<sup>۳</sup>، تحلیلگر دانش (اسکیرم، ۲۰۱۱)، مهندس سامانه‌های دانش‌راهنمای مسیر شغلی مدنی<sup>۴</sup> و غیره ظاهر شوند.

<sup>۱</sup> Singh and Kant

<sup>۲</sup> CKO

<sup>۳</sup> Dalkir

<sup>۴</sup> Civilian Career Path Guide



مهارت‌هایی که مدیران و کارمندان مدیریت دانش نیاز دارند می‌تواند به شش دسته کلی تفکیک شوند (نقشه مهارت‌های مدیریت دانش، ۱۳۷۹): مهارت‌های تجاری و راهبردی؛ مهارت‌های مدیریتی؛ مهارت‌های یادگیری و ذهنی؛ مهارت‌های ارتباطی و تعاملی؛ مهارت‌های مدیریت اطلاعات و مهارت‌های فناوری اطلاعات.

مهارت‌های لازم برای مدیر و یا کارمند مدیریت دانش می‌تواند بسته به وظایف و مسئولیت‌های خاص آن محیط کاملاً متغیر باشد. برای نمونه، رئیس پروژه مدیریت دانش باید از مهارت‌های تجاری و راهبردی، مهارت‌های مدیریتی، یادگیری و ارتباطی بسیار بالایی برخوردار باشد (نقشه مهارت‌های مدیریت دانش، ۲۰۰۰)؛ اما رئیس پروژه مدیریت دانش لازم نیست در مهارت‌هایی همچون فناوری اطلاعات قوی باشد چراکه فرد دیگری یعنی مهندس سامانه‌ها مسئولیت ارتقاء سامانه مدیریت دانش را بر عهده دارد. با این حال پروژه مدیریت دانش احتمالاً با شکست مواجه خواهد شد اگر: افراد از مهارت‌های موردنیاز پروژه برخوردار نباشند؛ مهارت‌های فنی و تجاری درست و بجا، بایستی بکار گرفته شود تا پروژه به کار خود ادامه دهد (چوآ و لم، ۱۳۸۴). می‌توان مهارت‌های افراد را به واسطه آموزش ارتقا داد مشروط بر آنکه این آموزش اهدافی شفاف و قابل اندازه‌گیری را دنبال کند (وو و دیگران، ۲۰۰۵) و علاوه بر آن مدیران دانش به درستی انتخاب نشوند (اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۵)؛ یعنی مهارت‌ها بایستی متناظر با نقشی که تک‌تک مدیران و کارمندان مدیریت دانش در آن پروژه به عهده می‌گیرند، صورت گیرد. الحکیم و حسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بر اهمیت مدیران سطح میانی تأکید می‌کند و سه ویژگی مهم آن‌ها را برمی‌شمارد: تحلیل گری، بصیرت و عمل‌گرایی

##### ۵. وجود مشکلات متعدد در فرهنگ‌سازمانی

وجود فرهنگ‌سازمانی مناسب یکی از جنبه‌های اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش است که تقریباً همه بر آن اتفاق نظر دارند (بوکوویتز و ویلیام، ۱۹۹۹؛ داون پورت و پروساک، ۲۰۰۰؛ گمبل و بلک ول، ۲۰۰۱؛ بوتاه، کوری و اِسنايمن، ۲۰۰۸؛ ولمن ۲۰۰۹؛ حیدری، مقیمی و خانی فر، ۲۰۱۱؛ یعقوبی و مالکی، ۲۰۱۲؛ دانش و دیگران ۲۰۱۲)<sup>۲</sup>. فرهنگ‌سازمانی عبارت است از ارزش‌ها و باورهای اعضای آن سازمان همراه با مواردی دیگر همچون نمادها، رویدادها، رفتارها و غیره

<sup>۱</sup> Al-Hakim and Hassan

<sup>۲</sup> Bukowitz and Williams; Davenport and Prusak; Gamble and Blackwell; Botha, Kourie, and Snyman; Wellman; Heaidari, Moghimi, and Khanifar; Yaghoubi and Maleki; Danesh



(دالکیر، ۲۰۰۵). به عقیده دالکیر، فرهنگ از طریق تعاملات اجتماعی تثبیت می‌شود و از طریق زبانی مشترک یا «زبان فنی»<sup>۱</sup> منتقل می‌شود.

فرهنگ نقشی کلیدی در تمایل اعضای سازمان به تبادل دانش بازی می‌کند چراکه تأثیر آن بر موارد زیر مشهود است:

- اعتماد و اطمینان (داونپورت و پروساک، ۲۰۰۰). داونپورت و پروساک اعتماد را با سه محرک اشتراک دانش مرتبط دانسته‌اند. این محرک‌ها عبارت‌اند از اطمینان متقابل (فرد احساس اطمینان می‌کند که دانشی که امروز به اشتراک گذاشته است، در حال یا آینده به شکلی دیگر به او بازخواهد گشت)، شهرت و حس نوع دوستی
  - تمایل به کسب دانش از طریق دیگران، بدون اینکه فرد نگران باشد که فرد مقابل نداشتن آن دانش را نقص او بداند. (چوآ و لم، ۲۰۰۵).
  - توانایی و تمایل به یادگیری در سطح انفرادی، گروهی و سازمانی (وو و دیگران، ۲۰۱۰).
  - حمایت از ارتباطات غیررسمی، تحمل خطاها، فرهنگ پروژه‌های مثبت و سازنده و تعهد مدیران ارشد (دانش و دیگران، ۲۰۱۲).
  - پذیرش تغییرات (ویبر، ۲۰۰۷).
  - توانایی و رغبت به تجربه کردن، فراگیری و نوآوری کردن (اسکیرم، ۱۳۹۰).
  - تمایل به صادق و صریح بودن و پذیرفتن اشتباهات (پیترسون، ۱۳۸۸).
  - مدیریت فرایندهای تجاری و واکنش به تغییرات بیرونی (وو و دیگران، ۱۳۸۹).
- فرهنگ می‌تواند در سطح سازمان یا جامعه متفاوت باشد. چون پروژه‌های مدیریت دانش سازوکارها و بخش‌های مختلف را دربرمی‌گیرد، درک همه موارد فرهنگی یک سازمان، ضروری است. تغییر فرهنگ فرآیندی دشواری است چراکه فرهنگ مسئله‌ای است که ارتباط تنگاتنگی با تاریخ دارد و اعضای سازمان با استفاده از فرهنگ آن سازمان فرآیند اجتماعی

<sup>۱</sup> jargon



شدن خود را طی کرده‌اند. (بیتلر، ۲۰۰۵)<sup>۱</sup>. به علاوه فرهنگ خود را تثبیت می‌کند چراکه افرادی که مطابق با فرهنگ سازمان عمل نمی‌کنند یا در سازمان باقی نمانند یا جایگاهشان در سازمان ارتقا نخواهد یافت (گامبل و بلک ول ۲۰۰۱)<sup>۲</sup> با این همه برای اجرای موفق پروژه مدیریت دانش فرهنگ بسیار ضروری است.

## ۶. ساختار سازمانی نامناسب

ساختار یک سازمان نقش مهمی در تعیین نحوه توزیع قدرت، تصمیم‌گیری، میزان آزادی در شرکت و موانع حد و حدود گروه‌ها و افراد مختلف ایفا می‌کند؛ بنابراین ساختار سازمانی شدیداً روی توانایی و تمایل افراد و گروه‌ها برای اشتراک و ایجاد دانش تأثیر می‌گذارد و همچنین تعیین می‌کند که پروژه مدیریت دانش در عمل چطور اجرا می‌شود. پژوهشگران متعددی ساختار سازمانی را در زمره عوامل مهم در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش می‌دانند. (گوپتارا ۱۹۹۹، لی و چون ۲۰۰۰، داونپورت و وپل ۲۰۰۱، سینق و کانت ۲۰۰۸، وو و همکاران ۲۰۱۰، تان ۲۰۱۱، یزدانی، یعقوبی و حاجی‌آبادی ۲۰۱۱)<sup>۳</sup>.

وو و همکاران (۲۰۱۰) سه بعد برای ساختار سازمانی قائل‌اند: تمرکز، رسمی‌سازی و پیچیدگی.

تمرکز: اینکه در سازمان تصمیم‌گیری تا چه حد محدود به عده‌ای خاص است. در سازمان‌هایی که بیش‌از اندازه متمرکز هستند، تعداد معدودی از مدیران رده‌بالا تصمیم‌گیرنده هستند در نتیجه این مدیران باید از ظرفیت ذهنی بالایی برخوردار باشند. (فردریکسان ۱۹۸۶ در موکهرجی و همکاران ۲۰۰۴)<sup>۴</sup> بسیاری از پژوهش‌گران معتقدند ساختارهای غیرمتمرکز را برای پروژه‌های مدیریت دانش مناسب‌تر هستند. (لی و چوی، ۲۰۰۰؛ کلاور-کورتس، زاراگوزا؛ سائر و پرتوسا - اورتگا، ۲۰۰۷؛ چن و هوانگ، ۲۰۰۷؛ یزدانی، یعقوبی و حاجی‌آبادی، ۲۰۱۱)<sup>۵</sup>.

<sup>۱</sup>Beitler

<sup>۲</sup>Gamble and Blackwell

<sup>۳</sup>Guptara; Lee and Choi; Davenport and Vopel; Singh and Kant; Wu, Tan, Yazdani, Yaghoubi, and Hajiabadi

<sup>۴</sup>Fredrickson in Mukherji

<sup>۵</sup>Lee and Choi; Claver-Cortés, Zaragoza-Sáez, and Pertusa-Ortega; Chen and Huang; Yazdani, Yaghoubi, and Hajiabadi



رسمی سازی: این که در سازمان رفتارها تا چه حد تابع قوانین، سیاست‌ها و ... هستند (وو و همکاران ۲۰۱۰) یا برعکس تا چه حد شبکه‌های غیررسمی در سازمان سرکوب می‌شوند یا مورد پذیرش قرار می‌گیرند و یا با اقبال روبرو می‌شوند. این مسائل ارتباط تنگاتنگی با آنچه برون و داگوید<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) فعالیت قانونی و غیرقانونی می‌نامند، دارد. فعالیت قانونی عبارت است پیروی از قوانین و سازوکارهای رسمی اما فعالیت غیرقانونی عبارت است از روال‌های غیررسمی که در واقع منبع نوآوری و حل مسئله هستند. به‌طور کلی، ساختارهای رسمی و غیر منعطف مانعی برای پروژه‌های مدیریت دانش به حساب می‌آیند. (گوپتارا، ۱۹۹۹؛ سینق و کانت، ۲۰۰۸؛ یزدانی، یعقوبی و حاجی‌آبادی، ۲۰۱۱).

پیچیدگی: پیچیدگی عبارت است از شرایطی که در آن سازمان از بخش‌های مرتبط به هم تشکیل شده باشد. (موکهرجی و همکاران، ۲۰۰۴)<sup>۲</sup> شرکت‌ها معمولاً بر اساس کارکرد، منطقه، واحد تجاری یا بخش به بخش‌های مختلف تقسیم می‌شوند و این تعدد بخش مانعی بر سر راه پروژه مدیریت دانش به حساب می‌آید. چراکه هر یک از این بخش‌ها، نگران منافع خود هستند. (گوپتارا، ۱۹۹۹) ساختارهای سازمانی که پیچیدگی کمتری دارند، اجرای پروژه‌های مدیریت دانش را تسهیل می‌کنند. (تان، ۲۰۱۱) پیچیدگی ساختار سازمانی همچنین روی بر نحوه مدیریت پروژه و انتخاب نقش‌های مدیریتی تأثیر می‌گذارد.

فرمول خاصی برای ساختار سازمانی وجود ندارد؛ اما بی‌شک ساختار سازمانی در سطوح مختلف مدیریت دانش تأثیرگذار است و ساختارهای سازمانی نامناسب مشکلات متعددی را در اشتراک دانش، یادگیری سازمانی، تصمیم‌گیری مناسب، مدیریت مؤثر پروژه‌های مدیریت دانش ایجاد می‌کند.

### عوامل شکست نتیجه‌ای

#### ۱. عدم مشارکت گسترده

عدم مشارکت و همکاری اعضا/سهمداران سازمان یکی از عوامل عدم موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش است که نویسنده‌های متعددی به اشکال مختلف به آن اشاره کرده‌اند.

<sup>۱</sup> Brown and Duguid

<sup>۲</sup> Mukherji





نظریات موجود برای علت عدم مشارکت را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد؛ عدم مشارکت و همکاری سهامداران به دلیل این که به همکاری تشویق نشده‌اند یا از آن‌ها دعوت به همکاری نشده است؛ عدم مشارکت و همکاری به دلیل این که سهامداران قادر به همکاری نبوده‌اند و عدم مشارکت و همکاری به دلیل این که سهامداران تمایلی به همکاری نداشتند.

در اینجا منظور از «همکاری و مشارکت» اضافه کردن دانش به فرآیندها یا سامانه‌های مدیریت دانش یا ارتقا پروژه مدیریت دانش است. مسائلی مربوط به عدم استفاده دانش در عامل نتیجه‌ای شماره دو مورد بررسی قرار خواهد گرفت. عدم مشارکت و همکاری سهامداران به دلیل این که به همکاری تشویق نشده‌اند یا از آن‌ها دعوت به همکاری نشده است: وبر (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان می‌دهد وقتی پروژه‌های مدیریت دانش بدون در نظر گرفتن اطلاعات اولیه از تمامی سهامداران سازمان طراحی می‌شوند، خطر ناکامی آن‌ها را تهدید می‌کند. او به اهمیت فرآیندهای جامعه و فرهنگ‌سازمانی در همین رابطه اشاره می‌کند ییپ، ان جی و لاو (۲۰۱۲)<sup>۱</sup> در پژوهش خود دریافتند همکاری و مشارکت کارکنان سبب افزایش مزایای مدیریت دانش می‌شود. سایر پژوهش‌های اخیر نیز نشان می‌دهند همکاری و مشارکت کارکنان با موفقیت پروژه مدیریت دانش رابطه دارند. (حیدری، مقیمی و خانی فر، ۲۰۱۱؛ یزدانی، یعقوبی و حاجی‌آبادی، ۲۰۱۱).

فانتین و لسر (۲۰۰۲)<sup>۲</sup> محدود بودن فعالیت‌های پروژه مدیریت دانش به درون مرزهای سازمان را از عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش می‌دانند چراکه در این صورت منابع ارزشمند خارجی مانند مشتری، مدنظر قرار نمی‌گیرد.

عدم مشارکت و همکاری به دلیل این که سهامداران قادر به همکاری نبوده‌اند: همچنین ممکن است اعضای سازمان قادر به استفاده از دانش خود نباشند و در نتیجه در پروژه مشارکت نداشته باشند. چوآ و لم (۲۰۰۵) در پژوهش خود شرایطی را توصیف کرده‌اند که در آن به دلیل این که ابزارهای مناسب برای بیرون کشیدن اطلاعات مفید از گفتگوها موجود نبوده

<sup>۱</sup> Yip, Ng, and Lau

<sup>۲</sup> Fontaine and Lesser



است، این اطلاعات ارزشمند دست‌نخورده باقی مانده‌اند. اولچر (۲۰۰۷)<sup>۱</sup> ۲۷ مانع را بر سر راه مدیریت دانش برمی‌شمارد که سومین مانع نبود ارتباط میان کارکنان با آسیب‌های اشتراک دانش است. وبر (۲۰۰۷) یکی دیگر از عوامل عدم موفقیت را ضعف فناوری می‌داند که ممکن است محدودیت‌هایی بر نحوه اشتراک دانش، توسط کاربران تحمیل می‌کند (در بخش عامل نتیجه‌ای شماره ۴ می‌توانید بیشتر در این رابطه بخوانید)

عدم مشارکت و همکاری به دلیل این که سهامداران تمایلی به همکاری نداشته‌اند: احتمالاً مهم‌ترین عامل دخیل در عدم موفقیت مدیریت دانش، عدم تمایل کاربران به همکاری با پروژه مدیریت دانش است. همان‌طور که پیش از این گفته شد، اشتراک دانش به فرهنگ سازمان و قابلیت پرورش دوسویه بودن، باز بودن و اعتماد در سازمان بستگی دارد. پژوهش‌گران مختلف دلیل اصلی عدم تمایل به همکاری را مورد بحث قرار داده‌اند:

- وبر (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که زمانی که اعضا از عواقب مشارکت و همکاری خود واهمه دارند، پروژه‌های مدیریت دانش ممکن است با شکست مواجه شود. به‌عنوان مثال ممکن است از این که مورد نقد قرار گیرند واهمه داشته باشند یا این که دانش را ابزاری برای تأثیرگذاری تلقی کنند. (دیسترر ۲۰۰۱ در وبر ۲۰۰۷).
- وبر (۲۰۰۷) دریافت در صورتی که کسی برای مشارکت در پروژه‌های مدیریت دانش ارزش قائل نباشد، پروژه ممکن است با شکست مواجه شود.
- اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مقاومت در برابر تغییر مانعی بزرگ برای اجرای سامانه‌های مدیریت دانش است.
- وو و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این می‌پردازند که چگونه همکاری و ارتباط آسان افراد با یکدیگر با فرهنگ سازمانی ارتباط دارند.
- لی و چویی (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیدند که ایجاد دانش وابسته به اعتماد و اطمینان است.



• چوآ و لم و اولچر (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیدند که عدم تمایل به مشارکت دانش یکی از عوامل ناکامی مدیریت دانش است. این مشکل زمانی به وقوع می‌پیوندد که دانش عامل قدرت تلقی شود (اولچر ۲۰۰۷)، یا زمانی که در فرهنگ یک سازمان نبوغ اشخاص ارزش به حساب بیاید نه کار گروهی، وی دریافت که عدم علاقه به اشتراک‌گذاری دانش یکی از عوامل مهم شکست به شمار می‌رود.

• چوآ و لم (۲۰۰۵) دریافتند که در برخی از فرهنگ‌ها افراد استفاده از دانش سایر اعضا را نشانه ضعف می‌دانند.

## ۲. ارتباط ضعیف، کیفیت پایین و غیرقابل استفاده بودن

در بخش قبلی به عدم همکاری و مشارکت سهامداران پرداختیم. در این بخش به مشکلاتی در رابطه با استفاده از دانش تولیدی و اندوخته‌های دانش می‌پردازیم؛ اما مسائل مربوط به دسترسی از طریق فناوری در عامل نتیجه‌ای شماره ۴ مورد بحث قرار خواهد گرفت.

سه مشکل مهم در رابطه با ارتباط، کیفیت و قابل استفاده بودن مطرح است: زمانی که مدیریت دانش همسو با استراتژی سازمان نباشد؛ زمانی که دانش ربطی به کاربرد ندارد؛ زمانی که فهم و استفاده از دانش مشکل است.

عدم همسویی مدیریت دانش با استراتژی سازمان: برای شروع، می‌خواهم بار دیگر به تعریفی که در این مقاله از مدیریت دانش ذکر شد، اشاره کنم. دو جز بسیار مهم در این تعریف وجود دارند: ۱. دانش ضروری ۲. تلاش برای دستیابی به اهداف تجاری. هر دو این عبارات به‌طور ضمنی به این اشاره می‌کنند که دانش برای موفقیت سازمان مفید و مهم هستند. مهم نیست که پروژه مدیریت دانش چقدر خوب اجرایی شود اگر پروژه موفق نشود دانشی تولید کند که همسو با استراتژی سازمان است، در آن صورت احتمال دارد پروژه ناموفق به حساب بیاید.

فانتین و لسر (۲۰۰۲) همسو نبودن مدیریت دانش با اهداف استراتژیک سازمان را یکی از عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش می‌دانند. آن‌ها بر این باورند که اگر مدیریت دانش با اهداف استراتژیک سازمان همسو نباشد، سازمان ممکن است منابع خود را در پروژه‌های بی‌اهمیت به هدر دهد و به نیازهای اساسی را از یاد ببرد.



زمانی که دانش ربطی به کاربر ندارد: مسئله ارتباط و یا پالایش دانش و اطلاعات شاید یکی از رایج‌ترین عوامل ناکامی مدیریت دانش به حساب می‌آید. این مشکل توسط پژوهشگران مختلف مورد بررسی قرار گرفته است (فانتین و لسر، ۲۰۰۲؛ چوآ و لم، ۲۰۰۵؛ وبر، ۲۰۰۷؛ پیترسون، ۲۰۰۹؛ یزدانی، یعقوبی و حاجی‌آبادی، ۲۰۱۱).

فانتین و لسر (۲۰۰۲) عدم مدیریت محتوا را یکی از عوامل رایج ناکامی مدیریت دانش می‌داند که منجر به ذخیره بیش از حد دانش تاریخ گذشته می‌شود. همچنین چوآ و لم (۲۰۰۵) مفهومی سازی و به‌روز بودن را عامل عدم موفقیت مدیریت دانش می‌دانند. وبر (۲۰۰۷) عدم موفقیت مدیریت دانش را با نبود نظارت بر کیفیت دانش مرتبط می‌داند و می‌گوید مشارکت‌کنندگان باید بدانند چه زمانی دانش ارزش انتقال دارد تا از انتقال دانش بی‌ارزش یا کلاً عدم اشتراک جلوگیری کنند.

اگر با دید کلی‌تر به قضیه نگاه کنیم، شکست ممکن است به دلیل ارتباط نداشتن دانش یا اطلاعات با کار و نیازهای افراد به وقوع بپیوندد (فانتین و لسر، ۲۰۰۲؛ پیترسون، ۲۰۰۹).

بنابراین ارزیابی و بهبود مستمر دانش از الزامات است (یزدانی، یعقوبی و حاجی‌آبادی، ۲۰۱۱). خلیفا و جمال‌الدین (۲۰۱۲)<sup>۱</sup> در پژوهش خود ارتباط نظارت بر دانش و اجرای موفق مدیریت دانش را به اثبات رسانده‌اند.

زمانی که فهم و دسترسی به دانش دشوار است: گاهی نمی‌توان دانش مربوطه را به راحتی درک کرد، مورد استفاده قرارداد یا به آن دسترسی پیدا کرد. چوآ و لم (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیدند که یکی از عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش ساختار محتوایی نامناسب دانسته‌اند که سبب می‌شود افراد به راحتی نتوانند از دانش استفاده کنند و آن را به کار ببرند. اولچر (۲۰۰۷) به این نتیجه رسید که چهار مانع بزرگ بر سر راه مدیریت دانش این است که نمی‌توان از اطلاعات استفاده کرد، نمی‌توان آن‌ها را تفسیر کرد، کارکنان برای اشتراک دانش با یکدیگر ارتباط ندارند و نمی‌توان به دانش دسترسی پیدا کرد. همین‌طور وبر (۲۰۰۷) یک از علل ناکامی را مشکلات موجود در انتقال دانش می‌داند. این مشکلات هم ماهیت

<sup>۱</sup> Khalifa and Jamaluddin



ساختاریافته دانش را، یعنی کاربر دیگری نمی‌تواند به راحتی بفهمد چطور دانش را در موقعیت متفاوت دیگری به کار ببندد و هم مشکلات مربوط به قابلیت جذب کاربر دوم را در بر می‌گیرد.

### ۳. تأکید بیش از حد بر یادگیری رسمی، نظام‌مندسازی و نیازهای اساسی

مشکل اینجاست که اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در قبضه دو چیز است: فناوری اطلاعات و منابع انسانی. هر دو این‌ها به دنبال ساختن ابزارهایی برای هدایت دانش به شکلی نظام‌مند هستند و هردوی آن‌ها، دانش را دسترس‌پذیر، قابل بازیابی و تکرارپذیر می‌کنند (جکسون و ویلیامسون، ۲۰۱۱)<sup>۱</sup>. فانتین و لسر (۲۰۰۲) هشدار می‌دهند که تأکید بیش از حد بر یادگیری رسمی یکی از عوامل ناکامی مدیریت دانش است. آن‌ها در پژوهش خود نشان می‌دهند که بسیاری از یادگیری‌ها به شکل غیررسمی رخ می‌دهند. در نتیجه آن‌ها رویکردهایی را مورد قبول می‌دانند که بر نظارت و جامعه‌های فعالیت تأکید می‌کنند.

جکسون و ویلیامسون (۲۰۱۱) می‌گویند که «نمی‌توان با رویکردی کاملاً نظام‌مند به مدیریت دانش، دانش را به دارایی استراتژیک مبدل کرد. چراکه با چنین رویکردی نمی‌توان نیازهای نامشخص و نیازهایی که در نظر گرفته نشده‌اند را برآورده کرد. این نیازها تنها از طریق فعالیت‌های اجتماعی برآورده می‌شوند.» فعالیت‌های اجتماعی که اغلب مورد توجه قرار نمی‌گیرند یا به حاشیه رانده می‌شوند، دارایی‌های دانشی (توأم بادانش) را تولید می‌کنند که بی‌نظیر و غیرقابل جایگزینی‌اند و مزیت‌های زیادی دارد (جکسون و ویلیامسون، ۲۰۱۱).

بنابراین به گفته پژوهش‌گران فوق، با این‌که تأکید بر یادگیری رسمی و تأکید بر یادگیری غیررسمی، هر یک مزایایی دارند اما مهم است که توجه داشته باشیم استفاده از یادگیری رسمی و نظام‌مندسازی مانعی بر سر راه یادگیری غیررسمی و نیازهای نامشخص نشود.

### ۱. استفاده نامناسب از فناوری

<sup>۱</sup>Jackson and Williamson





فناوری در مدیریت دانش همواره ابزاری گول زننده بوده است و معمولاً یکی از اجزای اصلی مدیریت دانش (مثلاً، گمبل و بلک ول، ۲۰۰۱؛ والتز، ۲۰۰۳؛ بوتاه، کوری، واسنایمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)، یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش که در پژوهش‌های اخیر به آن اشاره شده (الطاهر، ۲۰۱۰؛ علامه، زارع و داوودی، ۲۰۱۱؛ حیدری، مقیمی و خانی فر، ۲۰۱۱؛ یعقوبی و ملکی، ۲۰۱۱)<sup>۲</sup> یکی عوامل عدم موفقیت (بناسی، بوکت، کوئل، ۲۰۰۳؛ چوآ و لم، ۲۰۰۵؛ وبر، ۲۰۰۷؛ سینق و کانت، ۲۰۰۸)<sup>۳</sup> به حساب می‌آید.

در هنگام اجرای سامانه مدیریت دانش در یک سازمان ممکن است سازمان با سه مشکل روبرو شود: عملکرد ضعیف؛ مناسبت کم با فرآیندها و فرهنگ سازمان و وابستگی بیش از اندازه به فناوری.

عملکرد ضعیف و عدم پذیرش: مشکلات مربوط به عملکرد سامانه مدیریت دانش عبارت‌اند از: ضعف زیرساخت‌های فناوری (چوآ و لم، ۲۰۰۵؛ سینق و کانت، ۲۰۰۸) ضعف در ارائه دانش (بناسی، بوکت، کوئل، ۲۰۰۳) و قابلیت استفاده پایین (چوآ و لم، ۲۰۰۵). به بیان دیگر عدم موفقیت ممکن است ناشی از سامانه‌های فناوری اطلاعات باشد. ممکن است سامانه فناوری اطلاعات نتوانند از عهده وظایفشان برنیایند یعنی دانش به شکلی ارائه کنند که نیازهای کاربران برآورده نشود. همچنین ممکن است استفاده کار کردن با این سامانه‌ها برای کاربران آسان نباشد.

ضعف در تناسب با فرآیندها و فرهنگ سازمان: رسیدن به اهداف سازمان به فرآیندهای سازمان وابسته است و در نتیجه اگر سامانه مدیریت دانش با فرآیندهای سازمان متناسب و همسو نباشد، با شکست روبرو خواهد شد (وبر، ۲۰۰۷). بناسی، بوکت و کوئل (۲۰۰۳) این‌طور استدلال می‌کنند که ساختار فناوری سازمان باید مدل سازمان متناسب باشد. به گفته آن‌ها، زمانی که زیرساخت‌های فناوری غیرمتمرکز با مدل سازمانی متمرکز ترکیب شوند و بالعکس زمانی که زیرساخت‌های سازمانی متمرکز با مدل سازمانی غیرمتمرکز ترکیب شود، آنگاه مدیریت دانش با ناکام خواهد ماند.

<sup>۱</sup> Gamble and Blackwell; Waltz; Botha, Kourie, and Snyman

<sup>۲</sup> Altaher; Allameh, Zare, and Davoodi; Heaidari, Moghimi, and Khanifar; Yaghoubi<sup>۱</sup> and Maleki

<sup>۳</sup> Benassi, Bouquet, and Cuel; Chua and Lam; Weber; Singh and Kant



به علاوه، فرهنگ سازمان در تعیین این که آیا سامانه موردپذیرش اعضای سازمان بوده است، دخیل است (گمبل و بلکول، ۲۰۰۱؛ هچت و همکاران، ۲۰۱۱)<sup>۱</sup>. زیرساخت‌های فناوری نقش مهمی در مدیریت دانش دارند ولی به خودی خود راه‌حل به حساب نمی‌آیند و باید پیش از آغاز مدیریت دانش فرهنگ اشتراک دانش در سازمان وجود داشته باشد (میلوانوویچ، ۲۰۱۱)<sup>۲</sup>.

وابستگی بیش از اندازه به فناوری: فناوری نقش مهم اما محدودی در مدیریت دانش به عهده دارد. خصوصاً در مورد دانشی که به اشتراک گذاشته نشده این قضیه صادق است. چوآ و لم (۲۰۰۵) دریافتند که تأکید بیش از اندازه بر سامانه مدیریت دانش سبب می‌شود دانشی که به اشتراک گذاشته نشده در نظر گرفته نشود. بوتو و اسنایمن (۲۰۰۸) معتقدند دانشی که به اشتراک گذاشته نشده از طریق ارتباط مستقیم میان اعضا بهتر انتقال پیدا می‌کند و «هرچه دانش کمتر به اشتراک گذاشته شود، استفاده از فناوری کمتر به حل مشکلات کمک می‌کند». همچنین این دو پژوهشگر معتقدند گرچه فناوری اطلاعات، مدیریت دانش را ممکن می‌سازد اما به تنهایی کافی نیست.

اصل مطلب این است که وقتی سامانه فناوری اطلاعات به تنهایی راه‌حل مشکلات تلقی شود، آنگاه احتمال عدم موفقیت زیاد است. به علاوه اگر محدودیت‌های سامانه فناوری اطلاعات، خصوصاً در مورد دانشی که به اشتراک گذاشته نشود، در مدیریت دانش با ناکامی مواجه خواهیم شد. وبر (۲۰۰۷) گفته‌های فوق را این‌طور خلاصه می‌کند: «رویکردهای مدیریت دانش، باید تنها زمانی از فناوری استفاده کنند که مناسب کارشان باشد».

#### ۵. بودجه‌بندی نامناسب و هزینه‌های بالا

لازمه یک پروژه مدیریت دانش موفق تخصیص بودجه مناسب و مدیریت مناسب منابع مالی است (گودلاک، ۲۰۱۱)<sup>۳</sup>. مناسب یا نامناسب بودن بودجه بستگی به پشتیبانی مدیران و رهبران سازمان دارد (آنانتامولا و کانونگو، ۲۰۰۷)<sup>۴</sup>. بودجه به نوبه خود سبب می‌شود بتوانیم فناوری را ارتقا دهیم (آنانتامولا و کانونگو، ۲۰۰۷) و سبب افزایش مسئولیت‌پذیری می‌شود

<sup>۱</sup> Gamble and Blackwell; Hecht

<sup>۲</sup> Milovanovic

<sup>۳</sup> Goodluck

<sup>۴</sup> Anantatmula and Kanungo



(گودلاک ۲۰۱۱). با این وجود، حس مسئولیت‌پذیری منفی و سنتی و بودجه متمرکز، برای سازمان‌های غیرمتمرکز و محیط‌های بدون ساختار، نامناسب است.

عوامل عدم موفقیتی که مربوط به منابع و بودجه‌اند عبارت‌اند از: بودجه‌بندی نامناسب یا نداشتن برنامه برای بودجه (بالارت و زاپیکو، ۲۰۰۵؛ گودلاک، ۲۰۱۱)<sup>۱</sup>؛ ۲. هزینه‌های گزاف اجرای مدیریت اطلاعات (چوآ و لم، ۲۰۰۵)؛ ۳. نبود بودجه جداگانه و مختص مدیریت دانش (اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۵) و ۴. هزینه‌های مربوط به نگهداری مدیریت اطلاعات (چوآ و لم، ۲۰۰۵).

#### ۶. عدم مسئولیت‌پذیری و مالکیت

اگر وظایف مدیریتی انجام نشود سازمان ممکن است در نهایت نتواند اطلاعات به اشتراک گذاشته‌شده و یا قبلاً استفاده‌شده را کنترل کند (وبر، ۲۰۰۷). نویسندگان و مطالعات بسیاری بر روی سطوح مختلف مدیریت تأکید داشته‌اند که از میان آن‌ها می‌توان به‌طور مثال به: پترسون، حسنعلی، وبر، راجندر و کومار اشاره کرد. پترسون (۲۰۰۲) به لزوم وجود مدیرمسئول مرکزی اعتقاد دارد. حسنعلی (۲۰۰۲) تأکید دارد که در سازمان‌های مستقیم‌تری داشته باشیم که تحت نظر گروه مدیریت دانش مرکزی به فعالیت پردازد و وبر (۲۰۰۷) و راجندر و کومار (۲۰۱۲)<sup>۲</sup> به وظایف مدیران در تمام سطوح می‌پردازند. ساختار و مسئولیت‌پذیری عامل دیگری است که بر میزان جوابگویی اثر دارد (حسنعلی، ۲۰۰۲).

عامل دیگر عدم موفقیت مدیریت دانش، مالکیت است. منظور از مالکیت در اینجا هم پذیرش اشتباهات و تمایل به پذیرش فعالانه وظایف است. سینق و کانت (۲۰۰۸) عدم تمایل کارکنان به پذیرش مسئولیت را مانعی بر سر راه مدیریت دانش می‌داند و معتقد است این مسئله به‌شدت به فرهنگ سازمان بستگی دارد. پترسون (۲۰۰۹) هم معتقد است فرهنگ سازمان سبب می‌شود افراد اشتباهات خود را به دلیل ترس از عواقب آن به گردن نگیرند.

#### ۷. هدر رفت دانش از طریق کناره‌گیری و بازنشسته شدن کارکنان

<sup>۱</sup> Ballart and Zappico

<sup>۲</sup> Rajender and Kumar



انزوا و بازنشستگی کارکنان می‌تواند فرآیند اجرای مدیریت دانش را به شکست مواجه کند (اولچر، ۲۰۰۷، سینق و کانت، ۲۰۰۸). اگر برنامه‌ریزی بقیه پروژه و انتقال دانش اساسی با موفقیت انجام نگیرد، مشکلاتی برای سازمان در پی خواهد داشت. اولچر (۲۰۰۷) در مطالعه‌ی گسترده‌ی خود بر روی شرکت‌های عظیم ترکی به این نتیجه رسید که در میان ۲۷ مانع سر راه مدیریت دانش، انزوای کارکنان دومین مانع به حساب می‌آید.

اولچر (۲۰۰۷) بر نیاز مبرم انتقال دانش کلیدی از کارکنان قبل از بازنشستگی آنان تأکید داشت. لیبویتز (۲۰۱۱)<sup>۱</sup> به مسئله حفظ دانش می‌پردازد و نشان می‌دهد که فرآیند حفظ دانش باید از لحظه استخدام کارمندان در سازمان صورت گیرد. به عقیده او محدود سازمان‌هایی استراتژی برای حفظ دانش استراتژی و برنامه رسمی دارند. زمانی که کارکنان پس از بازنشستگی هم منبع ارزشمندی برای سازمان به حساب می‌آیند و می‌توان از آن‌ها به عنوان مثلاً مشاور دعوت به همکاری کرد (لیبویتز، ۲۰۰۹؛ یزدانی، یعقوبی و حاجی‌آبادی، ۲۰۱۱).

## نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش شد عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش که در پیشینه پژوهشی عظیم حوزه مدیریت دانش به آن‌ها اشاره شده است، سازمان‌دهی و دسته‌بندی شود. در همین راستا شش عامل کلی با نام «عوامل علی» معرفی شد. عوامل علی جنبه‌هایی چون حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی را در برمی‌گیرد. در قسمت‌های بعدی به مشکلات جزئی‌تری پرداخته شد که آن‌ها را عوامل نتیجه‌ای نامیدیم. مشکلاتی که در این بخش به آن‌ها پرداخته شد از یک یا چند عامل علی ناشی می‌شوند. به عنوان مثال، دانش ممکن است در نتیجه بازنشستگی کارکنان از بین برود که این خود نتیجه برنامه‌ریزی ضعیف است. همین‌طور ممکن است فرهنگ سازمان سبب عدم همکاری و مشارکت گسترده کارکنان باشد.

<sup>۱</sup> Liebowitz



در این مقاله هدف این بود مدلی دقیق از تعامل و رابطه میان عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش درون یک سازمان مشخص شود. در این مقاله به دنبال این نبودیم که رابطه بین این عوامل را به اثبات برسانیم یا بگوییم فلان عامل بر فلان عامل تأثیر می‌گذارد؛ بلکه هدف ما این بود که نظریات موجود در رابطه با علل عدم موفقیت مدیریت دانش را به شکلی منطقی طبقه‌بندی کنیم تا افراد و دانشجویان به راحتی بتوانند از آن استفاده کنند.

پس از بررسی پیشینه پژوهشی موجود، دریافتیم که باید تحقیقات بیشتری صورت گیرد تا رابطه علت و معلولی و تأثیر عوامل عدم موفقیت به‌طور دقیق‌تر مشخص شود. همین‌طور تحقیقات بیشتر بر روی رابطه میان عوامل موفقیت و عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش با اجرای پروژه مدیریت دانش در شرایط خاص مفید خواهد بود. منظور از شرایط جنبه‌هایی مانند برخورداری از فناوری قوی، اندازه شرکت و حتی فرهنگ کشور است.

## منابع و مأخذ

1. Ahn, J.H. and Chang S.G. (۲۰۰۴). **Assessing the contribution of knowledge to business performance: the KP<sup>3</sup> methodology**. Decision Support Systems, no. ۳۶, pp. ۴۰۳-۴۱۶.
2. Akhavan, P. Jafari, M. and Fathian, M. (۲۰۰۵). **Exploring Failure-Factors of Implementing Knowledge Management Systems in Organizations**. Journal of Knowledge Management Practice, [electronic], vol. ۶, May, pp. ۱-۸, Available: <http://www.tlinc.com/jkmpv۶.htm>
3. Al-Hakim, L.A.Y. and Hassan, S. (۲۰۱۱). **The role of middle managers in knowledge management implementation for innovation enhancement**. International Journal of Innovation, Management and Technology, vol. ۲, no. ۱, pp. ۸۶-۹۴.
4. Allameh, S.M. Zare, S.M. and Davoodi, S.M.R. (۲۰۱۱). **Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes**. Procedia Computer Science, vol ۳, pp. ۱۲۱۱-۱۲۲۳.





۵. Altaher, A.M. (۲۰۱۰). **Knowledge Management Process Implementation ۲۰۱۱'**. International Journal of Digital Society (IJDS), Vol. ۱, Issue ۴, December, pp. ۲۶۵-۲۷۱
۶. Anantatmula, V. S. and Kanungo, S. (۲۰۰۷). **Modeling enablers for successful KM implementation**. Proceedings of the ۴۰-th Hawaii International Conference on System Sciences.
۷. Ballart, X. and Zapico, E. (۲۰۰۵). **Evaluation Knowledge for Strategic Budgeting**. in Ray Rist, R. and Stame, N. (eds). From Studies to Streams. Working Group on Knowledge Management. New Brunswick, N. J. Transaction Publishers.
۸. **Beitler, M. (۲۰۰۵). Organizational Culture Change: Is It Really Worth the Effort?**  
, available:<http://ezinearticles.com/?Organizational-Culture-Change:Is-It-Really-Worth-the-Effort?andid=۱۰۲۵۲۵> [۲۵ Jan. ۲۰۱۳].
۹. Benassi, M. Bouquet, P. and Cuel, R. (۲۰۰۲). **Success and Failure Criteria for Knowledge Management Systems**. Vol. ۰۲۱۲-۳۲. EDAMOK Project, ITC-IRST
۱۰. Botha, A. Kourie, D. and Snyman R, (۲۰۰۸). **Coping with Continuous Change in the Business Environment**. Knowledge Management and Knowledge Management Technology, Chandice Publishing Ltd.
۱۱. Brown, J.S. and Duguid, P. (۱۹۹۱). **Organizational Learning and Communities of Practice. Toward a Unified View of Working**. rganization Science vol.۲, no.۱, pp. ۴۰-۵۷.
۱۲. Bukowitz, W. and Williams, R. (۱۹۹۹)The Knowledge Management Fieldbook, FinancialTimes/Prentice Hall.
۱۳. Carlucci, D. Marr, B. and Schiuma, G. (۲۰۰۴) **.The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance**. Int. J. Technology Management, Vol. ۲۷, No. ۶/۷, pp.۵۷۵-۵۹۰.
۱۴. Chong, S.C. Choi, Y.S. (۲۰۰۵). **Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management**. Journal of Knowledge Management Practice, [Electronic], June, available: <http://www.tlinc.com/article۹۰.htm>



۱۵. Chua, A. and Lam, W. (۲۰۰۵). **Why KM projects fail: a multi-case analysis.**  
Journal of Knowledge Management, Vol. ۹, No. ۳, pp. ۶-۱۷
۱۶. Chen. C. and Huang, J. (۲۰۰۷). **How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective.** International Journal of Information Management. Volume ۲۷, Issue ۲, April, pp. ۱۰۴-۱۱۸.
۱۷. **'Civilian Career Path Guide for Management of Technology, Information, and Knowledge,** Volume ۱ (۲۰۰۱), Department of Navy.
۱۸. Claver-Cortés, E. Zaragoza-Sáez, P. and Pertusa-Ortega, E. (۲۰۰۷). **Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes.** Journal of Knowledge Management, Vol. ۱۱ Iss: ۴, pp.۴۵ – ۵۷.
۱۹. Dalkir, K. (۲۰۰۵). **Knowledge Management in Theory and Practice.** Elsevier Inc.
۲۰. Danesh, S.Y.S. Rad, N.S. Mobasher, S. N. and Danesh, M. M. S. (۲۰۱۲). **The Investigation of Mutual Relations of Success Factors of Knowledge Management in Project-Centered Organizations.** Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol. ۲, no. ۴, pp. ۳۸۸۸-۳۸۹۶.
۲۱. Davenport, T. De Long, D. and Beer, M.C. (۱۹۹۸). **Successful knowledge management projects.** Sloan Management Review, ۳۹ (۲), pp. ۴۳-۵۷.
۲۲. Davenport, T.H. and Prusak, L. (۲۰۰۰). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.** Harvard Business School Press, Boston, MA.
۲۳. Davenport T. and Volpel S. (۲۰۰۱). **The rise of knowledge towards attention management.** Journal of Knowledge Management, ۵(۳), pp. ۲۱۲-۲۲۱.
۲۴. Disterer, G. (۲۰۰۱). **Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer.** Conference Proceedings ۳۴th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Los Alamitos, CA:IEEE Press.



۲۵. Fontaine, M. and Lesser, E. (۲۰۰۲). **Challenges in managing organizational knowledge**. IBM Institute for Knowledge Based Organizations
۲۶. Gamble, P.R. and Blackwell, J. (۲۰۰۱). **Knowledge Management: A State of the Art Guide**. Kogan Page Ltd.
۲۷. Goodluck, I. (۲۰۱۱). **Budgeting for knowledge management in organizations**. Chinese Librarianship: an International Electronic Journal, [electronic], no. ۳۲, available: <http://www.iclc.us/cliej/cl۳۲goodluck.pdf>
۲۸. Fontaine, M. and Lesser, E. (۲۰۰۲) 'Challenges in managing organizational knowledge', IBM Institute for Knowledge Based Organizations
۲۹. de Gooijer, J. (۲۰۰۰). **Designing a knowledge management performance framework**. Journal of Knowledge Management, Vol. ۴ Iss: ۴, pp.۳۰۳ - ۳۱۰.
۳۰. Gupta, P. (۱۹۹۹). **Why knowledge management fails: how to avoid the common pitfalls**. Knowledge Management Review, Vol.۹, July/August, pp. ۲۶-۲۹.
۳۱. Hasanali, F. (۲۰۰۲). **Critical success factors of knowledge management**. [Online] available: [http://polaris.umuc.edu/mts/TMAN/TMAN\\_۶۳۶/articles/csfs.pdf](http://polaris.umuc.edu/mts/TMAN/TMAN_۶۳۶/articles/csfs.pdf) (۰۲ Feb. ۲۰۱۳).
۳۲. Heaidari, M. Moghimi, M.S. and Khanifar, H. (۲۰۱۱). **The critical success factors in implementing knowledge management: agricultural organization in Islamic Republic of Iran**. British Journal of Science ۵۴, vol. ۱, no.۲, September, pp. ۵۴-۷۵
۳۳. Hecht, M. Maier, R. Seeber, I. and Waldhart, G. (۲۰۱۱). **Fostering adoption, acceptance, and assimilation in knowledge management system design**. in: Lindstaedt, S. Granitzer, M.: i-KNOW '۱۱ - Proceedings of the ۱۱th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies. Graz, Austria - September ۰۷-۰۹, New York: ACM Digital Library, ISBN ۹۷۸-۱-۴۵۰۳-۰۷۳۲-۱, pp. ۱ - ۸.
۳۴. Jackson, M.H. and Williamson, J. (۲۰۱۱). **Challenges of implementing systems for knowledge management: Static systems and dynamic practices**, in McPhee, R. and Canary



H. (Eds.) Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice. Routledge.

۳۵. Khalifa, Z.A. Jamaluddin, M.Y. (۲۰۱۲). **Key Success Factors affecting Knowledge Management Implementation in Construction Industry in Libya.** Australian Journal of Basic and Applied Sciences, vol. ۶, no. ۵, pp. ۱۶۱-۱۶۴

۳۶. KM Skills Map (۲۰۰۰), TFPL Lee, H. and Choi, B. (۲۰۰۰). **Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination', Journal of Management Information Systems.** ۲۰ (۱), pp. ۱۷۹-۲۲۸.

۳۷. Lee, K. C. Lee, S. and Kang, I. W. (۲۰۰۵). **KMPI: Measuring knowledge management performance.** Information and Management, ۴۲(۳), pp. ۴۶۹-۴۸۲.

۳۸. Liebowitz, J. (۲۰۰۹). **Knowledge Retention: Strategies and Solutions.** CRC Press, LLC.

۳۹. Liebowitz, J. (۲۰۱۱). **Knowledge retention: What practitioners need to know.**

۴۰. **KM World**, [electronic], Vol. ۲۰, Issue ۲, February, pp. ۱-۳ available:

<http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Knowledge-retention-What-practitioners-need-to-know-۷۳۳۶۳.aspx>.

۴۱. **Market Research Definitions** (۲۰۱۳), [Online],

Available: <http://www.marketresearchterms.com/k.php>, [۲۸ Jan. ۲۰۱۳].

۴۲. Mika, P. and Akkermans, H. (۲۰۰۴). **Towards a New Synthesis of Ontology Technology and Knowledge Management.** Technical Report IR-BI-۰۰۱, Free University Amsterdam VUA

۴۳. Milovanović, S.(۲۰۱۱). **Aims and Critical Success Factors of Knowledge management System Projects.** Economics and Organization Vol. ۸, No ۱, pp.۳۱-۴۰





۴۴. Mukherji, A. Kedia, B.L. Parente, R. and Kock N (۲۰۰۴). **Strategies, Structures and Information Architectures: Toward International Gestalts**. Problems and Perspectives in Management, vol. ۲, no. ۳, pp. ۱۸۱-۱۹۵.

۴۵. Ölçer, F. (۲۰۰۷). **Practices of Knowledge Management in Companies: A Turkey Survey**. Proceedings of I-KNOW '۰۷, Graz, Austria, September ۵-۷

۴۶. Onyancha, O.B. and Ocholla, D.N. (۲۰۰۹). **Conceptualizing 'knowledge management' in the context of library and information science using the core/periphery model**. South African Journal of Information Management, [electronic], vol. ۱۱, issue ۱, pp. ۱-۱۵, available: <http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/view/۴۱۲/۴۰۲>

۴۷. Pettersson, U. (۲۰۰۹). **Success and Failure Factors for KM: The Utilization of Knowledge in the Swedish Armed Forces**. Journal of Universal Computer Science, vol. ۱۵, no. ۸, pp. ۱۷۳۵-۱۷۴۳

۴۸. Rajender, K. and Kumar, K.P. (۲۰۱۲). **Knowledge Management Practices in SME Sector An Empirical Study**. International Journal of Business and Management Tomorrow Vol. ۲ No. ۴, April, pp. ۱-۹.

۴۹. Singh, M.D. and Kant, R. (۲۰۰۸). **Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach**. International Journal of Management Science and Engineering Management Vol. ۳, No. ۲, pp. ۱۴۱-۱۵۰.

۵۰. Storey, C. and Kahn, K.B. (۲۰۱۰). **The Role of Knowledge Management Strategies and Task Knowledge in Stimulating Service Innovation**. Journal of Service Research, vol. ۱۳, no. ۴, pp. ۳۹۷-۴۱۰.

۵۱. Skyrme, D. (۲۰۱۱a). **A Knowledge-Enriching Culture**. [Online], Available at <http://www.skyrme.com/kmroadmap/culture.htm> [۰۳ Jan. ۲۰۱۳] Skyrme, D. ۲۰۱۱b, 'Definition', [Online], Available at: <http://www.skyrme.com/kmbasics/definition.htm> [۰۳ Jan. ۲۰۱۳]





۵۲. Skyrme, D. (۲۰۱۱). **Organizing for Knowledge Management**. [Online], Available at: <http://www.skyrme.com/kmroadmap/roles.htm#skills> [۱۵ Jan. ۲۰۱۳]

۵۳. Tan, C.N.L. (۲۰۱۱). **Knowledge Management Acceptance: Success Factors amongst Small and Medium-Size Enterprises'** American Journal of Economics and Business Administration, vol. ۳, no. ۱, pp. ۷۳-۸۰.

۵۴. Waltz, E. (۲۰۰۳). **Knowledge Management in the Intelligent Enterprise**. Artech House Inc.

۵۵. Weber, R. O. (۲۰۰۷). **Addressing Failure Factors in Knowledge Management**. Electronic Journal of Knowledge Management, [electronic], ۵(۳), pp. ۳۳۳-۳۴۶, available: [www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=۱۱۷](http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=۱۱۷)

۵۶. Weber, R.O. and Aha, D.W. (۲۰۰۳). **Intelligent Delivery of Military Lessons Learned**. Decision Support Systems, vol. ۳۴, no. ۳, pp. ۲۸۷-۳۰۴.

۵۷. Weber, R. Sand hu, N. and Breslow, L. (۲۰۰۱). **On the Technological, Human, and Managerial Issues in Sharing Organizational Lessons**. Proceedings of the Fourteenth Annual Conference of the International Florida Artificial Intelligence Research Society, Menlo Park, CA: AAAI Press, pp. ۳۳۴-۳۳۸.

۵۸. Wellman, J. L. (۲۰۰۹). **Organizational Learning: How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge**. Palgrave Macmillian.

۵۹. Wu, J. Du, H. Li, X. and Li, P. (۲۰۱۰). **Creating and Delivering a Successful Knowledge Management Strategy**. in M. Russ (Ed.), Knowledge Management Strategies for Business Development (pp. ۲۶۱-۲۷۶). Hershey, PA: Business Science Reference.

۶۰. Yaghoubi, N.M. and Maleki, N. (۲۰۱۲) '**Critical Success Factors of Knowledge Management (A Case Study: Zahedan Electric Distribution Company)**. J. Basic Appl. Sci. Res. vol. ۲, no. ۱۲, pp. ۱۲۰۲۴-۱۲۰۳۰.



۶۱. Yazdani, B, O. Yaghoubi N, M. and Hajiabadi, M. (۲۰۱۱). '**Critical Success Factors for Knowledge Management in Organization: An Empirical Assessment**'. European Journal of Humanities and Social Sciences, vol. ۳, no. ۱, pp. ۹۵-۱۱۷.

۶۲. Yip, M.W. Ng, A.H.H. and Lau, D.H.C. (۲۰۱۲). '**Employee Participation: Success Factor of Knowledge Management**'. International Journal of Information and Education Technology vol. ۲, no. ۳, pp. ۲۶۲-۲۶۴.

