



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

## ترکیبی از عوامل شکست مدیریت دانش

### چکیده

سابقاً مدیریت دانش واژه محبوبی بوده است. اما شکست پروژه های مدیریت دانش به افت محبوبیتش کمک کرده است. هدف این مقاله ترکیب و سازمان دهی عوامل شکستی است که از زمانی که این رشته شروع به کسب محبوبیت در اواخر دهه 90 نمود، در ادبیات مدیریت دانش مورد بحث قرار گرفته است.

عوامل شکست از دو دسته وسیع تشکیل شده است: علی (سببی) و برآیندی (منتج). عوامل علی به مسائل سازمانی و مدیریتی که برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش مورد نیاز است، بر می گردد. از سوی دیگر عوامل برآیندی با مشکلات معینی سر و کار دارد و بسشتر از آنکه به عنوان علت مورد توجه باشد، می تواند به عنوان نشانه ای مورد ملاحظه قرار گیرد.

عوامل شکست زیر در این مقاله شناسایی و بحث شده است:

### عوامل شکست علی:

1. فقدان شاخص های عملکرد و مزایای قابل اندازه گیری

2. حمایت مدیریتی ناکافی

3. برنامه ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نامناسب

4. مهارت های ناکافی کارکنان و مدیران دانش

5. مشکلات فرهنگ سازمانی

6. ساختار سازمانی نامناسب

### عوامل شکست برآیندی:

1. فقدان همکاری گسترده

2. فقدان ارتباط، کیفیت و قابلیت استفاده

3. تاکید بیش از حد بر یادگیری رسمی، رده بندی و نیازهای تعیین کننده

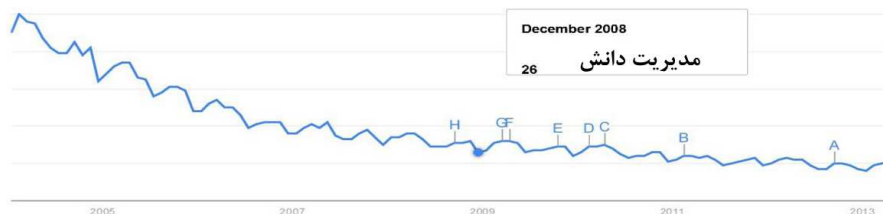
4. اجرای نادرست تکنولوژی
5. بودجه بندی نامناسب و هزینه های مفرط
6. عدم مسئولیت و مالکیت
7. اتلاف دانش حاصل از بازنشستگی و ترک کارکنان

در نتیجه، اشاره می شود برای بهبود درکمان از علت و اثر بین عوامل مختلف شکست، همچنین شناسایی روابط بین این عوامل و محیط عملیاتی خاص، تحقیقات بیشتری نیاز است.

#### مقدمه

داستان مدیریت دانش به سختی می تواند به عنوان یک سواری هموار توصیف شود. واژه ای که در اواخر دهه 90 و در اوایل دهه 2000 به صورت معروفی گسترده شده و یکی از لغات باب روز اصلی آن زمان شد. سپس مانند اکثر مدواژه ها، برای تحت الشعاع قرار گرفتن به وسیله ی این واقعیت که ابتکار مدیریت دانش منجر به شکست آشکار می شود، انتظارات بزرگ و رضایت عمومی شروع شد. برخی از محققان اشاره می کنند که نرخ شکست 50٪ است، اما اگر شکست به طور گسترده تر تعریف شود و همه ی پروژه هایی که انتظاراتشان را عملی نکردند به حساب آیند، این رقم حتی می تواند بیشتر شود (Akhavan, Jafari, Fathian, 2005; 1).

برای توضیح افت محبوبیت، نگاه به نمودار گوگل ترند (Google Trend) تعداد نسبی تحقیقات اصطلاح "مدیریت دانش" از سال 2004 را شرح می دهد.



شکل 1 (گوگل ترند): نمایش محبوبیت نسبی مدیریت دانش به عنوان یک اصطلاح تحقیقاتی از سال 2004 تاکنون. گوگل و لوگوی گوگل علائم ثبت شده ی شرکت گوگل است که با اجازه استفاده شده است. در ژانویه 2014 اجازه گرفته شده است.

بنابراین دلیل این شکست های مدیریت دانش چیست؟ در این مقاله از طریق مرور درس هایی که در 15 سال گذشته آموختیم، در مورد این سوال بحث خواهیم کرد. هدف این مقاله نشان دادن این نیست که مدیریت دانش یک رشته ی منسوخ یا در حال مرگ است و شرکت ها را از اجرای یک برنامه مدیریت دانش باز دارد، بلکه هدفش این است که به امید افزایش نرخ موفقیت تلاش های آینده، موجب روشن شدن بیشتر مشکلات رایجی شود که ممکن است با آن رو به رو شوند.

قبل از اقدام، دو تعریف کلیدی در جهت وضوح پیشنهاد می دهیم:

**دانش** (Davenport and Prusak, 2000: 5): "دانش ترکیب سیالی از ارزش ها، اطلاعات زمینه ای، بینش ماهرانه و تجربه ی به دست آمده است که چارچوبی برای ارزیابی و ترکیب تجربیات و اطلاعات جدید ارائه می دهد. این از ذهن داننده ها سرچشمه گرفته و به کار بسته شده است. غالباً در سازمان ها نه فقط در اسناد یا مخازن، بلکه در روال سازمانی، فرایندها، اعمال و هنجارها جاسازی شده است.

**مدیریت دانش** (Skyrme, 2011b): "مدیریت دانش، مدیریت صریح و اصولی دانش حیاتی است - و فرایندهای مربوط به آن شامل ایجاد، سازمان دهی، انتشار، استفاده و استخراج- به دنبال اهداف کسب و کار.

لازم به ذکر است که مسئله ی تعرف مدیریت دانش ( و غالباً تعریف دانش) می تواند منشا بزرگی از آشفتگی باشد. دانش یا مدیریت دانش برای یک فرد، ممکن است برای دیگری اطلاعات یا مدیریت اطلاعات باشد. به همین نحو، وسعتِ نظمِ مدیریت دانش قابل بحث است. برای مطالعه ی بیشتر در این مورد لطفاً مقاله ای با عنوان "فقدان تعریف جامع" را نگاه کنید.

### عوامل شکست مدیریت دانش: درس هایی از پیشینه

موفقیت و شکست مدیریت دانش برای سال های زیاد، عنوانی برای تحقیق و مباحثه شده بود. بر اساس بدنه ی سابق دانش، دو دسته ی کلی از عوامل شکست را تعریف کرده ام: علی و برابندی

عوامل علی به مسائل مدیریتی و سازمانی گسترده ای که برای اجرای موفق مدیریت دانش ضروری است، بر می گردد. آن ها بیشتر از اینکه جامع و نظری باشند با تعریف هستند. اما فهم همه ی عوامل علی شالوده ای محکم برای رسیدن به ابتکار مدیریت دانش یا برای رفع هر مشکل در حال ظهور ارائه خواهد داد.

هر عامل علی می تواند منجر به تعدادی عوامل شکست احتمالی در اجرای مدیریت دانش شود. در این مقاله رایج ترین آن ها را در میان هفت "عامل شکست برابندی" ترکیب نمودم.

لطفا توجه کنید که عوامل شکست برابندی الزاما تنها به یک عامل علی مربوط نیستند. به طور مشابه، ممکن است روابط پیچیده ای بین برخی از این عوامل وجود داشته باشد، که من برای تعیین آن جستجو نکرده ام، به طور مثال مشکلات بودجه که ممکن است از برنامه ریزی و رهبری ضعیف ناشی شود، به نوبه ی خود بر سایر عوامل شامل توسعه ی فناوری اثر خواهد گذاشت (Anantatmula and Kanungo, 2007: 6). علاوه بر این، برخی اوقات به علت این همبستگی، درجه ی کوچکی از اشتراک بین عوامل مختلف خواهد بود.

این طبقه ها عبارتند از:

#### عوامل شکست علی:

1. فقدان شاخص های عملکرد و مزایای قابل اندازه گیری

2. حمایت مدیریتی ناکافی

3. برنامه ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نامناسب

4. مهارت های ناکافی کارکنان و مدیران دانش

5. مشکلات فرهنگ سازمانی

6. ساختار سازمانی نامناسب

#### عوامل شکست برابندی:

1. فقدان همکاری گسترده

2. فقدان ارتباط، کیفیت و قابلیت استفاده
3. تاکید بیش از حد بر یادگیری رسمی، رده بندی و نیازهای تعیین کننده
4. اجرای نادرست تکنولوژی
5. بودجه بندی نامناسب و هزینه های مفرط
6. عدم مسئولیت و مالکیت
7. اتلاف دانش حاصل از بازنشستگی و ترک کارکنان

### عوامل شکست علی:

#### 1. فقدان شاخص های عملکرد و مزایای قابل اندازه گیری

توانایی تعیین اینکه آیا یک پروژه یا ابتکار موفق است یا شکست خورده و آیا تلاشی ارزنده برای سازمان است، برای موفقیت بلند مدت آن حیاتی است. شاخص های عملکرد برای ارزیابی پیشرفت، بهبود تدابیر و مقایسه ی وضعیت خود با سازمان های مختلف (Wu et al, 2010: 272) لازم است. مدیریت دانش باید به اقتا=صاد پیوند بخورد، یعنی ارزش آن باید آشکار شود (Botha, Kourie, and Snyman, 2008: 57).

اگرچه معمولا شاخص های عملکرد در راس عوامل شکست لیست شده است، من آن را برای طرح اول انتخاب کرده ام زیرا آن ها بر چندین عامل علی دیگر تاثیر می گذاردف شامل پشتیبانی مدیریت و توانایی برنامه ریزی و ارزیابی. به طور آشکار ارزیابی اثر مدیریت دانش به ویژه در شرایط مالی دشوار است. ماهیت ناملموس دانش (Ahn and Chang, 2004: 403) و این حقیقت که خلق ارزش غالبا غیر مستقیم و طولانی مدت است (Carlucci et al, 2004: 577)، ارزیابی را بسیار دشوار می سازد. با این حال شاخص های عملکرد برای مدیریت، در جهت ادامه ی سرمایه گذاری در مدیریت دانش، حیاتی است (Wu et al, 2010: 272). حیدری، مقیمی و خانی فر (Heaidari, Moghimi, and Khanifar, 2011: 71) در مطالعه ی خود، حمایت قوی برای سنجش عملکرد را به عنوان عامل موفقیت مدیریت دانش یافتند.

#### 2. حمایت مدیریتی ناکافی

وابستگی موفقیت ابتکار مدیریت دانش در پشتیبانی مدیریت و همین طور شکست به عنوان نتیجه ای از پشتیبانی مدیریت نامناسب، چیزی است که به طور گسترده در گذشته بحث شده است.

(Davenport, De Long, and Beer, 1998; Chong and Choi, 2005; Wu et al, 2010, Heaidari, Moghimi, and Khanifar, 2011; Yazdani, Yaghoubi, and Hajiabadi, 2011; Danesh et al, 2012). (Akhavan, Jafari, and Fathian, 2005; Chua and Lam, 2005; Singh and Kant, 2008; Weber, 2007; Pettersson, 2009).

اجرای یک برنامه ی مدیریت دانش شامل ایجاد، پذیرش و اتخاذ فرایندها، ارزش ها و سیستم های در سطح شرکت یا حداقل ظرفیت در میان وظایف، ادارات و جوامع می شود. اجرا و موفقیت بلندمدت این تغییرات گسترده، نیازمند حمایت مدیریت ارشد و مرکزی از لحاظ منابع و حمایت سیاسی، برای اطمینان روز به روز پذیرش هر اقدام می باشد. برای اینکه چرا حمایت مدیریت پایدار لازم است، دلایل مختلفی وجود دارد.

**رهبری، پذیرش و مسئولیت:** مدیریت دانش نیازمند رهبری قوی، تصمیم گیری، اجرای تغییر و غیره است. تلاش های مدیریت دانش نیازمند دیدگاهی واضح ( Singh and Kant, 2008: 143; Botha, Kourie, and ) (Snyman) و مثال تعیین شده توسط مدیریت است، به علاوه سیاست هایشان به عنوان راهی برای مشروعیت بخشی به مدیریت دانش و برجسته کردن اهمیت آن در سازمان به کار می رود ( Wu et al.,2010: 262; Tan, ) (2011: 77). اهمیت حمایت مدیریت ارشد در چندین مطالعه تایید شده است.

(Heaidari, Moghimi, and Khanifar, 2011; Khalifa and Jamaluddin, 2012; ).

علاوه بر این Chua و Lam به نیاز به مدیریت تعارض برای حل مسائل بین سهامدارن اشاره کرده اند. در نهایت، مسئله ی مسئولیت مدیریت وجود دارد، وبر (Weber,2007:335) به فقدان انجام چنین مسئولیت ها اشاره می کند و پترسون (Pettersson,2009:1742) عدم مسئولیت مدیریت مرکزی را به عنوان عوامل شکست ذکر می کند.

**پشتیبانی:** شکست می تواند به علت فقدان حمایت رهبری در سازمان (Disterer,2001 in) (Weber,2007:334) و نیز زمانی که مدیریت دانش به عنوان یک ابزار سیاسی برای کسب قدرت ( Chua and

Lam, 2005, 12) استفاده می شود. علاوه بر این مهم است که حمایت بلند مدت است، زیرا تعهد مدیریت برای مدیریت دانش در زمانی می تواند افول پیدا کند که اولین مشکل شروع به ظهور می کند.

**مشوق های انگیزشی و تنبیه:** استانداردهای تنبیه و پاداش که وادار به رفتار مناسب می کنند، لازم است که توسط مدیریت تنظیم شود (Wu et al, 2010: 263). میزانی که هر یک از این ها مفید هستند و چگونگی برجسته شدن جنبه های تنبیه، هر دو موضوعات بحث شده هستند. اما برای هدف این مقاله کفایت که بگویم "کمک های انگیزشی غیر بدیهی" لازم هستند.

**توزیع منابع:** مدیریت باید منابع لازم برای اجرای مدیریت دانش را ارائه دهد. مدیریت دانش به معامله ی بزرگ مالی، انسانی و منابع مادی نیاز دارد. گماشتن متخصصان لایق و بودجه ی کافی را شامل می شود (Wu et al, 2010: 262). همچنین هر منبع مورد نیاز برای حمایت انگیزه ای را نیز شامل می شود.

همانطور که می توانید ببینید، گرچه تمام سطوح مدیریت نقشی را ایفا می کنند، شکست به طور ویژه به مدیریت ارشد مربوط می شود. رهبری، منابع، برنامه ریزی، سیاست ها و تعهدات کلی بلندمدت، همه اجزای ضروری برای اجرای درست برنامه ی مدیریت دانش هستند.

بنابراین، چرا این اتفاق می افتد؟ چندین زمینه ی کلی وجود دارد که در ادبیات مدیریت دانش برجسته شده است: **عدم درک:** شامل فقدان درک منافع اشتراک دانش (Nonaka and Konno, 1998 in Weber, 2007: 334) و عدم درک پیچیدگی و الزامات مدیریت دانش (Akhavan, Jafari, and Fathian, 2005: 6). مشکل بالقوه ی دیگر ممکن است در فقدان درک مشترک از اینکه واقعا مدیریت دانش چیست، ریشه داشته باشد، همان طور که در بحث های قبلی بحث شده است.

**فقدان شاخص های عملکرد و توانایی محاسبه ی بازده سرمایه گذاری (ROI):** عامل علی 1 در بالا را ببینید. کافی است که بگوییم بدون شاخص عملکرد قابل اطمینان، برای مدیریت بسیار سخت است که به سرمایه گذاری در مدیریت دانش ادامه دهد (Wu et al, 2010: 272).



**مانورهای سیاسی:** بعضی اوقات ممکن است پروژه های مدیریت دانش به عنوان وسیله ای برای کسب قدرت در سازمان استفاده شود (Chua and Lam, 2005: 12). متناوبا، تلاش برای قدرت در سازمان ممکن است در تضاد با برخی از بنیادهای اساسی مدیریت دانش باشد، مثلا اشتراک دانش رایگان است و سازمان ها را در روش هایی که غالبا به راحتی به افراد خاص یا وظایف شغلی متصل نمی شوند، بهبود می دهد (Guptara, 1999: 26).

**نداشتن زمان:** گاهی اوقات مدیران به سادگی زمانی که اجرای درست و تلاش های مدیریت دانش طول می کشد را در اختیار ندارند. این مسئله ممکن است به خصوص در شرکت هایی که بر خشکی تاکید دارند، درست باشد (Guptara, 1999: 26).

### 3. برنامه ریزی، طراحی، هماهنگی و ارزیابی نامناسب

اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش به یکپارچگی جنبه های مختلف متفاوتی از سازمان بستگی دارد. والتز (Waltz, 2003: 102) اشاره می کند که "مدیریت دانش یک استراتژی و نظم سازمانی برای یکپارچه سازی افراد، فرایندها و فناوری اطلاعات در میان اقدامات اثربخش ارائه می دهد".

برای اطمینان از اینکه همه ی جنبه های مدیریت دانش به طور اثربخشی اجرا می شوند و با هم به خوبی کار می کنند، برنامه ریزی مناسب و ارزیابی متوالی لازم است. علاوه براین، اجرای مدیریت دانش به تمرکز بر اهداف تجاری استراتژی سازمانی و مشکلات حیاتی کسب و کار نیاز دارد (Fontaine and Lesser, 2002: 1). به عبارت دیگر، اجرای مدیریت دانش نیاز به چشم انداز بلند مدت و عملی دارد.

یعقوبی و ملکی (2012: 12028) در نمونه های مطالعاتیشان دریافتند که معماری مدیریت دانش و استراتژی کلی دو تا از مهم ترین عوامل موفقیت هستند. دانش و همکاران (2012، 3894) یک همبستگی مثبت بین عملیات کنترل و ارزیابی و اثربخشی یافتند.

توانایی ارزیابی فرایندها به داشتن شاخص های عملکرد مناسب بستگی دارد (در عوامل علی 1 بحث شده است). بدون این ها به شدت برای مدیریت سخت شده است که اثربخشی برنامه را دنبال کند. بنابراین ارزیابی ناکافی می

تواند به طور گسترده از عدم توانایی به دلیل فقدان شاخص های عملکرد قابل اطمینان ناشی شود ( Chua and Lam, 2005: 13; Pettersson, 2009: 1742).

از بالا می توانیم استنتاج کنیم که ارزیابی و برنامه ریزی، برای موارد زیر حیاتی هستند:

- تنظیم اهداف و واگذاری مسئولیت
- یکپارچه سازی تواناسازهای مختلف مدیریت دانش به سوی استراتژی مدیریت دانش
- هماهنگ سازی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی کلی سازمان
- بهبود اثربخشی مدیریت دانش در سطح پروژه
- پیش بینی/تشخیص مشکلات
- تعیین موفقیت ها/ شکست ها
- پیش بینی هزینه ها و تعیین بودجه
- اجرای اقدامات اصلاحی

بنابراین، فرمول مخصوصی برای اجرای مدیریت دانش وجود ندارد و هر سازمان باید روش خود را با موقعیت خاص خود سازمان دهد (Singh and Kant, 2008: 143).

#### 4. مهارت های ناکافی کارکنان و مدیران دانش

مدیران و کارکنان دانش طیف کاملی از موقعیت های مربوط به مدیریت دانش را در بر می گیرد و ممکن است عناوین و نقش های را شامل شوند مانند افسر ارشد دانش (CKO)، دلال دانش (Dalkir, 2005: 34)، تحلیل گر دانش (Skyrme, 2011c)، مهندس سیستم های دانش (Career Path Guide, 2002: 37 Civilian) و غیره.

مهارت های مورد نیاز مدیران و کارکنان دانش می توانند به طور طبقه های گسترده ی زیر تقسیم شوند:

- مهارت های استراتژیکی و تجاری
- مهارت های مدیریتی

- مهارت های ذهنی و یادگیری
- مهارت های ارتباطی و میان فردی
- مهارت های مدیریت اطلاعات
- مهارت های فناوری اطلاعات

الزامات مهارتی برای یک کارمند یا مدیر دانش می تواند بسته به زمینه ی ویژه ی مسئولیتش، شدیداً تغییر کند. به طور مثال CKO به استراتژی های بسیار قوی و مهارت های کسب و کار و نیز مدیریت، یادگیری و ارتباطات نیاز دارد (نقشه ی مهارت های مدیریت دانش، 2000). CKO نیازی به مهارت های فناوری اطلاعات قوی ندارد. برای مثال، مهندس سیستم ها، توسعه ی یک سیستم مدیریت دانش را بر عهده دارد.

اگر موارد زیر وجود داشته باشد احتمالاً مدیریت دانش شکست می خورد:

عدم دسترسی به مهارت های مربوطه: برای حفظ پروژه، باید مهارت های فنی و تجاری درستی عرضه شود (Chua and Lam, 2005: 12). مهارت ها می تواند از طریق آموزش توسعه یافته و ارائه شود، که این به وضوح و با اهداف قابل اندازه گیری اجرا شده است (Wu et al, 2010: 271).

انتخاب نادرست مدیران دانش (اخوان، جعفری و فتحیان، 2005:6): به طور مثال، مهارت ها باید به نقش هایی که مدیران یا کارکنان دانش فردی در ابتکار مدیریت دانش اجرا خواهند کرد، مربوط باشد. الحکیم و حسن (2011:87) در تاکید بر اهمیت مدیران میانی، سه کیفیت کلیدی را برجسته نمودند: تحلیلی، بصری و عملگرا.

## 5. مشکلات فرهنگ سازمانی

حضور یک فرهنگ سازمانی مناسب، به طور گسترده ای به عنوان یکی از جنبه های کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش پذیرفته شده است.

(Bukowitz and Williams, 1999; Davenport and Prusak, 2000; Gamble and Blackwell, 2001; Botha, Kourie, and Snyman, 2008; Wellman 2009; Heaidari, Moghimi, and Khanifar, 2011; Yaghoubi and Maleki, 2012; Danesh et al. 2012)

فرهنگ سازمانی شامل، ارزش ها و باورهای اعضایش و نیز محصولات مصنوعی مانند نمادها، رویدادها، رفتارها و غیره (Dalkir, 2005: 179). مطابق با نظر نویسنده، فرهنگ از طریق تعاملات اجتماعی ادامه دارد و از طریق زبان مشترک یا "لهجه ی خاص" مراد می شود.

فرهنگ نقش حیاتی در تمایل اعضای سازمان به اشتراک دانش بازی می کند، فرهنگ اثر می گذارد بر:

- اعتماد (Davenport and Prusak, 2000: 31): نویسندگان اعتماد را به سه محرک برای اشتراک دانش پیوند می دهند: عمل متقابل (یعنی اعتماد به اینکه دانشی که امروز به اشتراک گذاشته شد، اکنون یا در آینده باز می گردد)، شهرت و نوع دوستی.

- تمایل به قبول دانش از دیگران، بدون اینکه کمبود فردی در خود احساس کند (Chua and Lam, 2005: 12)

- تمایل و توانایی یادگیری به طور فردی، گرتهی و در سطح سازمان (Wu et al, 2010: 272).

- حمایت از ارتباطات غیر رسمی، تحمل اشتباه، فرهنگ پروژه های مثبت و تعهد مدیریت ارشد (Danesh et al, 2012: 3894).

- آزادی در تغییر (Weber, 2007: 336)

- میل و توانایی آزمایش، یادگیری و نوآوری (Skyrme, 2011a)

- تمایل به صریح و درستکار بودن و اعتراف به اشتباهات (Pettersson, 2009: 1742)

- مدیریت فرایندهای کسب و کار و واکنش به تغییرات خارجی (Wu et al, 2010: 268)

فرهنگ می تواند در سطح سازمان یا جامعه تغییر پیدا کند. پس از معین کردن وظایف و ادارات ابتکار مدیریت دانش، فهم همه ی جنبه های فرهنگ سازمان ضروری است. روند تغییر فرهنگی به طور ویژه ای دشوار است به دلیل این حقیقت که به تاریخ وابسته است و برای اعضای سازمانی جدید به عنوان یک مکانیسم اجتماعی شدن استفاده می شود (Beitler, 2005). همچنین مجددا تاکید می نماید که احتمال اینکه نخاله های فرهنگی در سازمان استخدام

شوند یا به یک موفقیت بالاتر ارتقا پیدا کنند، کم تراست (Gamble and Blackwell, 2001: 93-94). بنابراین مدیریت فرهنگ برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است.

## 6. ساختار سازمانی نامناسب

ساختار سازمانی یک سازمان نقش مهمی در تعیین چگونگی توزیع قدرت، چگونه گیری تصمیم گیری، درجه ی "استقلال" در شرکت و موانع بین گروه ها و افراد مختلف دارد. بنابراین ساختار سازمانی به شدت تحت تاثیر توانایی و تمایل افراد و جوامع، به اشتراک و خلق دانش است و تعیین می کند چگونه درواقعیت برنامه مدیریت دانش مدیریت می شود. ساختارهای سازمانی توسط تعدادی از نویسندگان به عنوان عنصر مهمی در اجرای مدیریت دانش فهرست شده است.

(Guptara, 1999; Lee and Choi, 2000; Davenport and Vopel, 2001; Singh and Kant, 2008; Wu et al, 2010, Tan, 2011; Yazdani, Yaghoubi, and Hajiabadi, 2011).

و و همکاران (2010:256) سه بعد ساختار سازمانی را شناسایی کردند: متمرکز، رسمی سازی و پیچیدگی.

**تمرکز:** میزانی که تصمیم گیری متمرکز است. در سازمان های بسیار متمرکز، تصمیم گیری توسط تعدادی از مدیران در راس سازمان صورت می گیرد. این امر تقاضای سنگینی را بر ظرفیت های شناختی مدیران تحمیل می کند (Fredrickson, 1986 in Mukherji et al, 2004: 185). نویسندگان تشخیص داده اند که ساختارهای غیرمتمرکز برای مدیریت دانش مناسب تر است.

(Lee and Choi, 2000; Claver-Cortés, Zaragoza-Sáez, and Pertusa-Ortega, 2007; Chen and Huang, 2007; Yazdani, Yaghoubi, and Hajiabadi, 2011)

**رسمی سازی:** میزان کنترل رفتار در سازمان از طریق سیاست ها، قوانین و غیره (Wu et al, 2010: 265). از طرفی می تواند درجه ای باشد برای اینکه کدام شبکه های غیر رسمی سست می شوند، مدارا می کنند و یا در سازمان تشویق می شوند. این جنبه ها به دقت به آن چه که Brown و Duguid (1991) عمل متعارف و

غیرمتعارف می نامند، متصل می شوند، جایی که فرم دهندگان به دستورالعمل ها و رویه های رسمی مراجعه می کنند و در حالی که اخیرا به روال غیر رسمی، که منبع درستی از حل مسئله و نوآوری می باشد، مراجعه می کنند.

(Guptara, 1999: 26; Singh and Kant 2008: 143; Yazdani, Yaghoubi, and Hajiabadi, 2011: 105).

پیچیدگی: "حالتی که متشکل از بخش های مرتبط زیادی است که معمولا لازم نیستند" (Mukherji et al., 2004: 185). شرکت ها معمولا بر اساس وظیفه، منطقه، واحدهای کسب و کار یا بخش تقسیم می شوند، و این امر تمایل به منع مدیریت دانش دارد زیرا هر یک از این ها نگران خط زیرین خود هستند (Guptara, 1999: 26). ساختارهای ساده تر اجرای مدیریت دانش را آسان تر می کنند (Tan, 2011). پیچیدگی ساختار سازمانی بر اینکه چگونه سازمان باید مدیریت شود و چه نقش های مدیریتی برای اجرای موثر مدیریت دانش لازم است، تاثیر می گذارد.

هیچ فرمول خاصی برای ساختار سازمانی شناسایی نشده است بنابراین تردیدی نیست که ساختار در سطح های مختلف بر مدیریت دانش اثر می گذارد و یک یک ساختار نامناسب می تواند منجر به مشکلات مختلفی در اشتراک دانش، یادگیری سازمانی، تصمیم گیری موثر، مدیریت موثر ابتکار مدیریت دانش و غیره شود.

## عوامل شکست برای پندی

### 1. فقدان همکاری گسترده

فقدان همکاری بین اعضا و سهامداران سازمان توسط چندین نویسنده هر چند به روش های مختلف، به عنوان یک عامل شکست فهرست شده است

تئوری هی موجود می توانند به سه دسته تقسیم شوند:

1. عدم مشارکت به دلیل اینکه سهامداران دعوت یا تشویق به مشارکت نمی شوند.
2. عدم مشارکت به دلیل اینکه سهامداران قادر به مشارکت نیستند.
3. عدم مشارکت به دلیل اینکه سهامداران تمایلی به مشارکت ندارند.

مشارکت در این مورد به افزودن دانش برای فرایندها، سیستم های مدیریت دانش یا بهبود ابتکار مدیریت دانش بر می گردد. مسائل مربوط به عدم استفاده از دانش، با عامل برابندی 2 سر و کار دارد.

**عدم مشارکت به دلیل اینکه سهامداران دعوت یا تشویق به مشارکت نمی شوند:** وبر (2007:334) نشان می دهد ریسک شکست ابتکار مدیریت دانش، زمانی که بدون ورودی از همه ی سهامداران سازمان طراحی شود، به اهمیت فرایندهای جامعه و فرهنگ سازمانی اشاره می کند. Ng ، Yip و Lan (2012:264) دریافتند که مشارکت کارکنان، منافع دریافتی از مدیریت دانش را افزایش می دهد. سایر مطالعات اخیر نیز مشارکت کارکنان را به موفقیت مدیریت دانش مرتبط کرده است (حیدری، مقیمی و خانی فر:2011، یزدانی، یعقوبی و حاجی آبادی: 2011).

در نهایت Fontaine و Lesser (2002:3)، محدودیت های فعالیت های مدیریت دانش را برای مرزهای سازمانی به عنوان عامل شکست حاصل از نادیده گرفتن منابع باارزش خارجی مانند مشتریان، لیست نمودند.

**عدم مشارکت به دلیل اینکه سهامداران قادر به مشارکت نیستند:** زمانی که اعضای سازمان قادر به مشارکت در سازمان نیستند، ممکن است عدم دخالت رخ دهد. Chua و Lam (2005:12) در اینجا دانش ارزشمندی را ارائه کردند که به دلیل استخراج بی اثر از مذاکره، دست نخورده ماندند. Ölçer (2007:260) 27 مانع مدیریت دانش را فهرست نمود، سومین آن عدم عدم ارتباط بین کارکنان به ضرر اشتراک دانش است. وبر (2007:334) به تکنولوژی نامناسب به عنوان عامل دیگر شکست اشاره می کند که ممکن است محدودیت هایی را بر چگونگی اشتراک دانش توسط کاربران اعمال نماید (بیشتر زیر عامل برابندی 4).

**عدم مشارکت به دلیل اینکه سهامداران تمایلی به مشارکت ندارند:** احتمالاً مهم ترین عامل شکست، عدم تمایل کاربران به مشارکت در تلاش های مدیریت دانش است. همان طور که پیش تر بحث شد، اشتراک دانش به فرهنگ سازمانی و توانایی آن برای پرورش متقابل، استقلال و اعتماد، وابسته است. چندین نویسنده در مورد عواملی که منجر به عدم تمایل به مشارکت می شود، بحث نموده اند.

- وبر (2007:334) دریافت، زمانی که اعضای سازمانی از عواقب مشارکت خود می ترسند، ابتکار مدیریت دانش می تواند شکست بخورد. برای مثال ممکن است از انتقاد بترسند یا دانش را به عنوان وسیله ای برای کسب نفوذ ببینند (Disterer 2001 in Weber 2007: 334).
- وبر (2007:335) دریافت، زمانی که ارزش از مشارکت دریافت نمی شود، ابتکار مدیریت دانش می تواند شکست بخورد.
- اخوان، جعفری و فتحیان (2005:6) دریافتند که مقاومت در برابر تغییر، مانعی بزرگ برای اجرای سیستم های مدیریت دانش است.
- وو و همکاران (2010:270) در مورد چگونگی وابسته بودن نحوه ی همکاری جفتی و ارتباطات باز به فرهنگ سازمانی بحث کرده اند.
- لی و چویی (2000:226) دریافتند که خلق دانش به اعتماد بستگی دارد.
- Lam و Chua (2005:12) و Ölçer (2007:260) دریافتند که فقدان تمایل به اشتراک دانش، عامل شکست مهمی است. این زمانی یک مشکل است که دانش به عنوان منبعی از قدرت مورد توجه قرار می گیرد یا زمانی که یک فرهنگ سازمانی برای استعداد فردی بیشتر از کار جمعی ارزش قائل می شود ( Dalkir, 2005: 133).
- Lam و Chua (2005:12) دریافتند که ممکن است در برخی از فرهنگ ها، افراد دسترسی به دانش سایر اعضا را به عنوان نشانه ای از بی کفایتی درک نمایند.

## 2. فقدان ارتباط، کیفیت و قابلیت استفاده

- نکته ی قبلی با عدم مشارکت سهامداران سر و کار دارد. این بخش به مشکلات مرتبط با استفاده از دانش نتیجه گیری و مخازن دانش می پردازد. بنابراین دسترسی مسائل مربوط به فناوری با عامل برابندی 4 سر و کار دارد.
- در اصل سه مشکل بالقوه مربوط به ارتباط، کیفیت و قابلیت استفاده وجود دارد:
1. زمانی که مدیریت دانش با استراتژی سازمانی هم راستا نیست.



2. زمانی که دانش مربوط به کاربران نیست.

3. زمانی که درک یا کاربرد دانش دشوار است.

عدم هم ترازوی با استراتژی سازمان: برای شروع مایلم یک بار دیگر به تعریف مدیریت دانش که در این مقاله استفاده شده اشاره نمایم. دو جنبه از این تعریف وجود دارد که در اینجا حیاتی است، یعنی " دانش حیاتی " و "پیگیری اهداف کسب و کار" ، که هر دو اشاره می کنند دانش برای موفقیت سازمان ها مفید و حیاتی است. مهم نیست که یک پروژه ی مدیریت دانش چقدر خوب اجرا شده است، اگر در ارائه ی دانشی که این ملاک ها را تحقق می بخشد، شکست بخورد، احتمالا یک شکست تلقی می شود.

Fontaine و Lesser (2002:1)، شکست در هم راستا کردن مدیریت دانش و اهداف سازمان را به عنوان عامل شکست فهرست نمودند. آنان ادعا می کنند این امر زمانی رخ می دهد که سازمان ممکن است منابع خود را در پروژه های غیر ضروری تلف کند در حالی که نیازهای کلیدی نادیده گرفته می شوند.

زمانی که دانش به کاربران مربوط نیست: احتمالا مسئله ی ارتباط و پالایش دانش و اطلاعات یکی از رایج ترین عوامل شکست است و توسط تعدادی از نویسندگان نشانی آن داده شده است.

(Fontaine and Lesser, 2002; Chua and Lam, 2005; Weber, 2007; Pettersson, 2009, Yazdani, Yaghoubi, and Hajiabadi, 2011).

Fontaine و Lesser (2002:2)، به عدم مدیریت محتوا به عنوان عامل شکست اشاره کردند که منجر به محتوای اضافی منسوخ شده می شوند. اشتقاق مفهومی و انتشار توسط Chua و Lam (2005:12) به عنوان یک عامل شکست معرفی شده است. وبر (2007:335) شکست را به فقدان نظارت بر کیفیت دانش پیوند می دهد و اشاره می کند که مشارکت باید دور از اختصاصی شدن باشد از زمانی که دانش انتقال ارزشمندی است برای جلوگیری از اشتراک دانش بلااستفاده و یا عدم اشتراک آن در همه جا.

به طور کلی شکست می تواند به دلیل عدم ارتباط بین دانش یا اطلاعات و نیازها یا کار افراد رخ دهد ( Fontaine and Lesser, 2002: 2; Pettersson, 2009: 1742). بنابراین ارزیابی پیوسته و پالایش دانش مورد نیاز است

(یزدانی، یعقوبی و حاجی آبادی، 2011:114). خلیفا و جمال الدین (2012:163) نیز بازبینی دانش را به موفقیت در اجرای مدیریت دانش مرتبط ساختند.

زمانی که درک و دسترسی به دانش دشوار است: گاهی اوقات درک، اجرا یا دسترسی به دانش مرتبط می تواند دشوار باشد. Lam و Chua (2005:12) دریافتند یکی از عوامل شکست محتوای ساختاری نامناسب است که استفاده و اجرای دانش را برای شاغلان دشوار می سازد. Ölçer (2007:263) دریافت که چهار مانع بزرگ برای مدیریت دانش عبارتند از: ناتوانی در استفاده از اطلاعات، ناتوانی در تفسیر اطلاعات، عدم ارتباط بین کارکنان برای هدف اشتراک دانش و ناتوانی در دسترسی به دانش. به طور مشابه وبر (2007:334) در مورد شکست هایی به دلیل مشکل در انتقال دانش سخن می گوید. این مشکل طبیعت ویژه ی شرایط دانش - به عبارتی سختی درک چگونگی اجرای دانش در شرایط مختلف برای کاربران مختلف - به علاوه مشکلات مربوط به ظرفیت جذب کننده ی کاربر دوم را شامل می شود.

### 3. تاکید بیش از حد بر یادگیری رسمی، رده بندی و نیازهای تعیین کننده

مشکل این است که اجرای مدیریت دانش توسط دو اردوگاه، منابع انسانی و فناوری اطلاعات، چیره می شود، که هر دو در تلاش جهت ساخت ابزاری برای هدایت دانش در یک روش طبقه بندی شده هستند، و هر دو تلاش می کنند برای اینکه دانش را قابل جستجو، بازیافتنی و تکرار پذیر بسازند (Jackson and Williamson, 2011: 57). Lesser و Fontaine (2002:2) هشدار داده اند که تاکید بیش از حد بر یادگیری رسمی، یک عامل شکست است. آن ها نشان داده اند که اکثر یادگیری ها به طور غیررسمی است و بنابراین از یک رویکرد تاکید بر مربیگری و انجمن های عملی دفاع کرده اند.

جکسون و ویلیامسون (2011:61)، توضیح می دهند که "رویکرد قاعده مند کامل برای مدیریت دانش می تواند دانش را به عنوان یک دارایی استراتژیک جامه ی عمل بپوشد... زیرا در قانع کردن نیازهای پیش بینی نشده و نامعین که می توان از طریق شیوه های ارتباطی با آن ها مواجه شد، شکست می خورد". این روش ها که غالباً نادیده گرفته

شده یا کنار گذاشته شده اند، دارایی های دانش را ایجاد می کنند که بی نظیر و غیر قابل تعویض هستند و در نتیجه مزیت رقابتی قوی محسوب می شوند (Jackson and Williamson, 2011: 66)

بنابراین، همان طور که توسط نویسندگان بالا نشان داده شده است، درحالی که استفاده از هر دو استراتژی، مزیت نسبی برای تمرکز بر یکی حاصل می نمایند (Storey and Kahn, 2010: 406)، مهم است که پیگیری یادگیری رسمی و رده بندی شده، یادگیری غیر رسمی و نیازهای نامعین را فرو نمی نشاند.

#### 4. اجرای نادرست تکنولوژی

همواره فناوری یک مسئله ی مهارت آمیز در مدیریت دانش است و به طور معمول به عنوان یک مولفه ی کلیدی پدیدار می شود ( e.g. Gamble and Blackwell, 2001; Waltz, 2003; Botha, Kourie, and Snyman, 2008). به عنوان یک عامل موفقیت در چندین مطالعه ی اخیر (الطاهر 2010، علامه، زارع و داوودی 2011، حیدری، مقیمی و خانی فر 2011، یعقوبی و ملکی 2012) و به عنوان یک عامل شکست بالقوه. (Benassi, Bouquet, and Cuel, 2003; Chua and Lam, 2005; Weber, 2007; Singh and Kant, 2008)

سه مشکل کلی وجود دارد که ممکن است یک سازمان در زمان اجرای یک سیستم مدیریت دانش (KMS) با آن

مواجه شود: **TarjomeFa.Com**

1. عملکرد ضعیف

2. تناسب ضعیف با فرایندها و فرهنگ سازمانی

3. تکیه (اعتماد) بیش از حد بر فناوری

**عملکرد و پذیرش ضعیف:** مشکلات مربوط به عملکرد سیستم های مدیریت دانش شامل: زیرساخت های فنی ضعیف (Chua and Lam, 2005: 12; Singh and Kant, 2008: 143)، ارائه ی ضعیف دانش (Benassi, Bouquet, and Cuel, 2003)، قابلیت استفاده ی ضعیف (Chua and Lam, 2005: 12). به عبارت دیگر شکست می تواند به دلیل سیستم های فناوری اطلاعاتی رخ دهد که نمی تواند با تقاضای واقع شده بر آن ها رو به رو شود، دانش را در راهی نشان می دهد که نیازهای کاربران خود و یا غیرکاربران به طور دوستانه برآورده نمی کند.

تناسب ضعیف با فرایندها و فرهنگ سازمانی: دستیابی به اهداف سازمانی به فرایندهای سازمانی بستگی دارد و بنابراین اگر سیستم های مدیریت دانش با فرایندهای گفته شده یکپارچه نشوند شکس رخ خواهد داد (ویر، 2007:334). Cuel و Bouquet ، Benassi (2003)، استدلال نمودند که مهمارهای فناوری باید مدل سازمانی سازگار شوند. مطابق با نظر نویسندگان، شکست زمانی می تواند رخ دهد که زیرساخت های فناوری غیرمتمرکز با مدل سازمانی متمرکز ترکیب می شوند و یا بر عکس.

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در تعیین اینکه آیا سیستم توسط اعضای سازمان پذیرفته شده است یا خیر نقشی ایفا می کند (Gamble and Blackwell, 2001: 177; Hecht et al, 2011). زیرساختارهای فناوری اطلاعات نقش کلیدی در مدیریت دانش ایفا می کنند اما این به خودی خود یک راه حل نیست، فرهنگ قبلی اشتراک گذاری نیاز است (Milovanovic, 2011).

تکیه (اعتماد) بیش از حد بر تکنولوژی: تکنولوژی یک نقش مهم اما محدود در مدیریت دانش ایفا می کند، به ویژه زمانی که با دانش ضمنی سر و کار دارد. Chua و Lam (2005:12) دریافتند که تاکید بیش از حد بر مدیریت دانش منجر به غفلتی از دانش ضمنی می شود. Kourie ، Botha و Snyman (2008:132) هشدار دادند که دانش ضمنی از شخصی به شخص دیگر و "دانش ضمنی بیشتر، راه حل تکنولوژی با پیچیدگی کم تر"، بهتر انتقال می یابد. نویسندگان (2008:124) نیز اشاره می کنند که اگرچه مدیریت دانش یک توانا ساز برای مدیریت دانش است، به خودی خود کافی نیستند.

تصور بر این است که احتمالاً شکست زمانی رخ می دهد که سیستم فناوری اطلاعات به عنوان یک راه حل دیده شود. علاوه بر این، اگر محدودیت های سیستم فناوری اطلاعات، به خصوص در ملاحظه با دانش ضمنی، به خوبی درک نشده باشد، شکست ممکن است رخ دهد. ویر (2007:336) با دقت و به طور خلاصه بیان کرده: "رویکردهای مدیریت دانش باید تکنولوژی را فقط زمانی بپذیرند که برای یک کار مناسب باشد".

**5. بودجه بندی نامناسب و هزینه های مفرط**

مدیریت دانش موفق نیازمند تامین مالی کافی و هم چنین مدیریت مالی است (Goodluck 2011: 3). بودجه بندی مناسب یا نامناسب به رهبری و حمایت مدیریت بستگی دارد (Anantatmula and Kanungo, 2007: 6). بودجه بندی به نوبه ی خود بر توانایی توسعه ی فناوری اثر می گذارد (Anantatmula and Kanungo, 2007: 6) و به جوابگویی تشویق می کند (Goodluck 2011: 8). با این حال، پاسخگویی منفی سنتی و بودجه های متمرکز ممکن است در سازمان های ذغیرمترکز و محیط های بدون ساختار نامناسب باشد (Ballart and Zappico, 2005: 7).

عوامل شکست مربوط به بودجه و منابع شامل:

- روش های نامناسب یا عدم بودجه بندی (Ballart and Zapico, 2005; Goodluck, 2011)
- هزینه های بیش از اندازه ی اجرای مدیریت دانش (Chua and Lam, 2005: 12)
- فقدان بودجه ی جداگانه (اخوان، جعفری و فتحیان، 2005:6)
- هزینه ی نگه داری از سیستم های مدیریت دانش (Chua and Lam, 2005: 12)

#### 6. عدم مسئولیت و مالکیت

بدون اجرای مسئولیت های مدیریتی، بدون هیچ کنترلی بر دانش به اشتراک گذاشته یا دانش مجددا استفاده شده، یک سازمان ممکن است به پایان برسد. نویسندگان و مطالعات گوناگون بر سطح های مدیریتی متفاوت تاکید کرده اند، پترسون (2009، 1742) بر نیاز به مسئولیت مدیریت مرکزی اشاره کرده است، حسنعلی (2002:2) بر نقش حضور مباشر در کل سازمان و فعالیت های تحت تیم مدیریت دانش مرکزی تاکید کرده است و وبر (2007) و نیز Kumar و Rajender (2012)، درمورد مسئولیت های مدیریتی در همه ی سطوح بحث نموده اند. ساختار و مسئولیت عامل دیگری است که بر پاسخگویی تاثیر می گذارد (حسنعلی، 2002:2).

جنبه ی دیگر این عوامل شکست، فقدان مالکیت است. مالکیت در این مورد به داشتن اشتباه و تمایل به جذب کنشگرایانه ی وظایف بر می گردد. Singh و Kant (2008:144)، عدم تمایل به پذیرفتن مسئولیت در میان

کارکنان را به عنوان مانع مدیریت دانش و چیزی که به شدت به فرهنگ سازمانی بستگی دارد، شناسایی کرده اند. به طور مشابه پترسون، فرهنگ را به عنوان دلیل بی میلی به اعتراف بر اشتباهات به خاطر ترس از پیامدها ثبت نمود.

## 7. ائتلاف دانش حاصل از بازنشستگی و ترک کارکنان

بازنشستگی و ترک کارکنان می تواند منجر به شکست در اجرای مدیریت دانش شود ( Ölçer 2007: 260; and Kant, 2008: 144 Singh). شکست برنامه های پیش رو و انتقال دانش کلیدی می تواند منجر به مشکلاتی برای سازمان شود. Ölçer (2007:260) در مطالعاتش از شرکت های ترکی بزرگ، دریافت که ترک بالای کارکنان، دومین مشکل بزرگ در میان 27 مانع مدیریت دانش است که او بررسی نمود.

Ölçer (2007:260)، به نیاز به انتقال دانش کلیدی قبل از بازنشستگی کارکنان اشاره می نماید. مسئله ی حفظ دانش توسط Liebowitz (2011:1) نشان داده شده است که او اشاره نمود، فرایند حفظ دانش باید از لحظه ای که کارکنان استخدام می شوند در سازمان یکپارچه شود. مطابق با نظر Liebowitz، سازمان های اندکی برای حفظ دانش، استراتژی های رسمی دارند. کارکنان کلیدی در زمان بازنشستگی نیز می توانند به عنوان یک منبع ارزشمند برای شرکت فعالیت کنند و می توانند بازگردانده شوند، برای مثال به عنوان مشاور

(Liebowitz, 2009: 28; Yazdani, Yaghoubi, and Hajiabadi, 2011: 114)

خط زیرین این است که اگر سازمان منابع کلیدی دانش را برنامه ریزی رو به جلو، شناسایی و حفاظت نکند، ابتکار مدیریت دانش خطر شکست دارد.

## نتیجه گیری

در این مقاله برای ترکیب و سازمان دهی عوامل شکست، از طریق بررسی ادبیات مدیریت دانش تلاش نموده ام. برای انجام این کار، من 6 عامل کلی را ارائه نموده ام که برچسب "عوامل علی" بر آن زدم. این امر جنبه های حکومتی یک پروژه ی مدیریت دانش و مناطق در بر گرفته ی آن مانند حمایت مدیریت، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی را شامل می شود.

بخش بعدی این مقاله مشکلات ویژه تری را بررسی می کند که برچسب عوامل "شکست برابندی" بر آ « زده شده است. مشکلات مطرح شده در این عوامل همراه با یک یا چند عوامل علی، به طور کلی به عنوان علائم کمبود رخ می دهد. برای مثال، از دست دادن دانش به دلیل ترک کارکنان نتیجه ی یک برنامه ریزی ضعیف است. به طور مشابه عدم مشارکت گسترده می تواند نتیجه ی یک فرهنگ سازمانی نامناسب باشد.

هدف، ارائه ی یک شبیه سازی دقیق از تعامل عوامل شکست با سازمان نبوده و تلاشی برای ایجاد پیوند بین عوامل مختلف یا نشان دادن هر نوع سلسله مراتب علت و معلول نشده است. ترجیحا هدف، ترکیب تئوری های موجود در روش منطقی و کاربرد دوستانه برای منافع شاغلین و دان آموزان بوده است.

در یک یادداشت نهایی، بعد از بررسی بیشتر نوشته های در دسترس، تحقیق اضافی برای شناسایی دقیق تر و اثرات بین عوامل مختلف شکست، مورد نیاز است. به طور مشابه، تحقیقات بیش تری در رابطه ی بین عوامل شکست/ موفقیت و موقعیت های عملیاتی ویژه، مفید خواهد بود. چنین شرایطی می تواند شامل جنبه هایی مانند پرکاری فناوری، اندازه ی سازمان و حتی فرهنگ ملی شود.

## References

- Ahn, J.H. and Chang S.G. (2004), 'Assessing the contribution of knowledge to business performance: the KP3 methodology', *Decision Support Systems*, no. 36, pp. 403- 416.
- Akhavan, P., Jafari, M., and Fathian, M. (2005), 'Exploring Failure-Factors of Implementing Knowledge Management Systems in Organizations', *Journal of Knowledge Management Practice*, [electronic], vol. 6, May, pp. 1-8, Available: <http://www.tlinc.com/jkmpv6.htm>
- Al-Hakim, L.A.Y. and Hassan, S. (2011), 'The role of middle managers in knowledge management implementation for innovation enhancement', *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. 2, no. 1, pp.86-94.
- Allameh, S.M., Zare, S.M., and Davoodi, S.M.R. (2011) 'Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes', *Procedia Computer Science*, vol 3, pp. 1211-1223.
- Altaher, A.M. (2010) 'Knowledge Management Process Implementation 2011', *International Journal of Digital Society (IJDS)*, Vol. 1, Issue 4, December, pp. 265-271
- Anantamula, V. S. and Kanungo, S. (2007) 'Modeling enablers for successful KM implementation', *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Ballart, X. and Zapico, E. (2005) '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.
- Beitler, M. (2005). *Organizational Culture Change: Is It Really Worth the Effort?*, available: <http://ezinearticles.com/?Organizational-Culture-Change:-Is-It-Really-Worth-the-Effort?andid=102525> [25 Jan. 2013].
- Benassi, M., Bouquet, P., and Cuel, R. (2002), 'Success and Failure Criteria for Knowledge Management Systems', Vol. 0212-32. EDAMOK Project, ITC-IRST.

Botha, A., Kourie, D., and Snyman R, (2008) *Coping with Continuous Change in the Business Environment, Knowledge Management and Knowledge Management Technology*, Chandice Publishing Ltd.

Brown, J.S. and Duguid, P., (1991), 'Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working', *Organization Science* vol.2, no.1, pp. 40-57.

Bukowitz, W. and Williams, R. (1999) *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times/Prentice Hall.

Carlucci, D., Marr, B., and Schiuma, G. (2004) 'The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance', *Int. J. Technology Management*, Vol. 27, No. 6/7, pp.575-590.

Chong, S.C., Choi, Y.S. (2005) 'Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management', *Journal of Knowledge Management Practice*, [Electronic], June, available: <http://www.tlinc.com/articl90.htm>

Chua, A., and Lam, W. (2005) 'Why KM projects fail: a multi-case analysis', *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9, No. 3, pp. 6-17

Chen., C. and Huang, J. (2007), 'How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective', *International Journal of Information Management*. Volume 27, Issue 2, April, pp. 104-118.

'Civilian Career Path Guide for Management of Technology, Information, and Knowledge, Volume 1 (2001), *Department of Navy*.

Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., and Pertusa-Ortega, E. (2007), 'Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes', *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11 Iss: 4, pp.45 – 57.

Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Inc.

Danesh, S.Y.S., Rad, N.S., Mobasher, S. N., and Danesh, M. M. S. (2012) 'The Investigation of Mutual Relations of Success Factors of Knowledge Management in Project-Centered Organizations', *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, vol. 2, no. 4, pp. 3888-3896.

Davenport, T., De Long, D., and Beer, M.C. (1998). 'Successful knowledge management projects', *Sloan Management Review*, 39 (2), pp. 43-57.

Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davenport T. and Volpel S. (2001), 'The rise of knowledge towards attention management', *Journal of Knowledge Management*, 5(3), pp. 212-221.

Disterer, G. (2001) 'Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer', Conference Proceedings 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Los Alamitos, CA:IEEE Press.

Fontaine, M. and Lesser, E. (2002) 'Challenges in managing organizational knowledge', *IBM Institute for Knowledge Based Organizations*

Gamble, P.R. and Blackwell, J. (2001) *Knowledge Management: A State of the Art Guide*, Kogan Page Ltd.

Goodluck, I. (2011), 'Budgeting for knowledge management in organizations', *Chinese Librarianship: an International Electronic Journal*, [electronic], no. 32, available: <http://www.iclc.us/cliej/cl32goodluck.pdf>

de Gooijer, J. (2000) 'Designing a knowledge management performance framework', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 Iss: 4, pp.303 – 310.

Guptara, P. (1999) 'Why knowledge management fails: how to avoid the common pitfalls', *Knowledge Management Review*, Vol.9, July/August, pp. 26-29.





Hasanali, F. (2002), 'Critical success factors of knowledge management', [Online] available: [http://polaris.umuc.edu/mts/TMAN/TMAN\\_636/articles/csfs.pdf](http://polaris.umuc.edu/mts/TMAN/TMAN_636/articles/csfs.pdf) (02 Feb. 2013).

Heaidari, M., Moghimi, M.S., and Khanifar, H. (2011) 'The critical success factors in implementing knowledge management: agricultural organization in Islamic Republic of Iran', *British Journal of Science* 54, vol. 1, no.2, September, pp. 54-75

Hecht, M., Maier, R., Seeber, I., and Waldhart, G. (2011), 'Fostering adoption, acceptance, and assimilation in knowledge management system design', in: Lindstaedt, S., Granitzer, M.: *i-KNOW '11 - Proceedings of the 11th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies*. Graz, Austria - September 07-09, New York: ACM Digital Library, ISBN 978-1-4503-0732-1, pp. 1 - 8.

Jackson, M.H. and Williamson, J. (2011), '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.

Khalifa, Z.A., Jamaluddin, M.Y. (2012) 'Key Success Factors affecting Knowledge Management Implementation in Construction Industry in Libya', *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 6, no. 5, pp. 161-164

KM Skills Map (2000), TFPL

Lee, H., and Choi, B. (2000), 'Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination', *Journal of Management Information Systems*, 20(1), pp. 179-228.

Lee, K. C., Lee, S., and Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 42(3), pp. 469-482.

Liebowitz, J. (2009) *Knowledge Retention: Strategies and Solutions*, CRC Press, LLC

Liebowitz, J. (2011) 'Knowledge retention: What practitioners need to know', *KM World*, [electronic], Vol. 20, Issue 2, February, pp. 1-3 available: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Knowledge-retention-What-practitioners-need-to-know-73363.aspx>

Market Research Definitions (2013), [Online], Available: <http://www.marketresearchterms.com/k.php>, [28 Jan. 2013].

Mika, P. and Akkermans, H. (2004) 'Towards a New Synthesis of Ontology Technology and Knowledge Management', *Technical Report IR-BI-001*, Free University Amsterdam VUA

Milovanović, S. (2011) 'Aims and Critical Success Factors of Knowledge Management System Projects', *Economics and Organization* Vol. 8, No 1, pp. 31 - 40

Mukherji, A., Kedia, B.L., Parente, R., and Kock N (2004) 'Strategies, Structures and Information Architectures: Toward International Gestalts', *Problems and Perspectives in Management*, vol. 2, no. 3, pp. 181-195.

Ölçer, F. (2007) 'Practices of Knowledge Management in Companies: A Turkey Survey', *Proceedings of I-KNOW '07*, Graz, Austria, September 5-7

Onyancha, O.B. and Ocholla, D.N. (2009) 'Conceptualizing 'knowledge management' in the context of library and information science using the core/periphery model', *South African Journal of Information Management*, [electronic], vol. 11, issue 1, pp. 1-15, available: <http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/view/412/402>

Pettersson, U. (2009), 'Success and Failure Factors for KM: The Utilization of Knowledge in the Swedish Armed Forces', *Journal of Universal Computer Science*, vol. 15, no. 8, pp. 1735-1743

Rajender, K. and Kumar, K.P. (2012) 'Knowledge Management Practices in SME Sector An Empirical Study', *International Journal of Business and Management Tomorrow* Vol. 2 No. 4, April, pp. 1-9.

Singh, M.D. and Kant, R. (2008), 'Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach', *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 141-150

Storey, C. and Kahn, K.B. (2010), 'The Role of Knowledge Management Strategies and Task Knowledge in Stimulating Service Innovation', *Journal of Service Research*, vol. 13, no. 4, pp.397-410



Skyrme, D. (2011a), 'A Knowledge-Enriching Culture', [Online], Available at <http://www.skyrme.com/kmroadmap/culture.htm> [03 Jan. 2013]

Skyrme, D. (2011b), 'Definition', [Online], Available at: <http://www.skyrme.com/kmbasics/definition.htm> [03 Jan. 2013]

Skyrme, D. (2011c), 'Organizing for Knowledge Management', [Online], Available at: <http://www.skyrme.com/kmroadmap/roles.htm#skills> [15 Jan. 2013]

Tan, C.N.L. (2011), 'Knowledge Management Acceptance: Success Factors amongst Small and Medium-Size Enterprises', *American Journal of Economics and Business Administration*, vol. 3, no.1, pp.73-80

Waltz, E. (2003), *Knowledge Management in the Intelligent Enterprise*, Artech House Inc.

Weber, R. O. (2007) 'Addressing Failure Factors in Knowledge Management', *Electronic Journal of Knowledge Management*, [electronic], 5(3), pp. 333-346, available: [www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=117](http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=117)

Weber, R.O., and Aha, D.W. (2003) 'Intelligent Delivery of Military Lessons Learned', *Decision Support Systems*, vol. 34, no. 3, pp. 287-304.

Weber, R., Sandhu, N., and Breslow, L. (2001) '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. 334-338.

Wellman, J. L. (2009). *Organizational Learning: How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge*, Palgrave Macmillian.

Wu, J., Du, H., Li, X., and Li, P. (2010) 'Creating and Delivering a Successful Knowledge Management Strategy', in M. Russ (Ed.), *Knowledge Management Strategies for Business Development* (pp. 261-276). Hershey, PA: Business Science Reference

Yaghoubi, N.M. and Maleki, N. (2012) 'Critical Success Factors of Knowledge Management (A Case Study: Zahedan Electric Distribution Company)', *J. Basic Appl. Sci. Res.*, vol. 2, no.12, pp. 12024-12030.

Yazdani, B. O., Yaghoubi N, M., and Hajiabadi, M. (2011). 'Critical Success Factors for Knowledge Management in Organization: An Empirical Assessment', *European Journal of Humanities and Social Sciences*, vol. 3, no.1, pp. 95-117.

Yip, M.W., Ng, A.H.H., and Lau, D.H.C., (2012), 'Employee Participation: Success Factor of Knowledge Management', *International Journal of Information and Education Technology* vol. 2, no. 3, pp. 262-264.



برای خرید فرمت ورد این ترجمه، بدون واتر مارک، اینجا کلیک نمایید.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی