

**عنوان:**

**موانع مدیریت دانش در نظام ترویج و آموزش کشاورزی**

**نویسندگان:**

لاله صالحی  
احمد رضوانفر

## چکیده

مدیریت دانش موضوعی اجتماعی است. رایانه و فناوری اطلاعات و نظایر اینها تضمین کننده موفقیت دانش نیستند. آنها تنها ابزاری در این راستا هستند. مدیریت دانش پایان ناپذیر است. زیرا حرکت از داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش هیچگاه به پایان نمی رسد. در سالیان اخیر سازمانها پیوستن به روند دانش را آغاز نموده اند و امروزه سازمان قدرتمند سازمانی است که به کمک مدیریت دانش از منابع اندک خود قدرتی عظیم بسازد. مدیریت دانش فرآیندی است که سازمانها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا می کنند. مشکل اساسی این است که بسیاری از سازمانها نمی دانند یا نمی توانند چگونه این مراحل را طی کنند و در حد مدیریت داده و مدیریت اطلاعات باقی می مانند. از این رو شناخت موانع مدیریت دانش موضوعی مهم می باشد که شناخت آن گام اساسی در جهت رسیدن به مدیریت دانش است. ترویج مکتبی آموزشی است که در نهایت منجر به توانمندسازی انسان می گردد و این توانمندسازی مبتنی بر دانش و خردورزی است. با این وجود خیل عظیمی از کشاورزان بی سواد هستند. آیا آنها دانش دارند و اگر دارند چرا دانش نهفته آنان جمع آوری نمی گردد. تمامی این موارد اهمیت شناخت موانع مدیریت دانش در نظام ترویج و آموزش کشاورزی را مطرح می کند. هدف مقاله حاضر بررسی موانع مدیریت دانش در نظام ترویج و آموزش کشاورزی است که به طور خلاصه در عوامل انسانی، سازمانی، فرهنگی، سیاسی و فنی - تکنولوژیکی تحلیل و بررسی شده است. برطرف کردن هر یک از این موانع نیازمند سرمایه گذاری مادی و معنوی است. موفقیت مدیریت دانش نیازمند عزم جدی نظام ترویج و آموزش کشاورزی در برطرف کردن موانع موجود بر سر راه آن است. باید مدیریت دانش باور شود و کارکنان و مدیران به اثر بخشی آن اعتقاد داشته باشند و تنها در این صورت در رفع موانع موجود اقدام می نمایند.

**کلمات کلیدی:** موانع، مدیریت دانش، نظام ترویج و آموزش کشاورزی

## مقدمه

تضمین مدیریت دانش یکی از جذابیت های اصلی محققان و عملگرایان است. سازمان های تجاری بیشتر برای ساخت سرمایه های دانشی در رقابت نگران هستند. تضمین مدیریت دانش هسته ضروری برای تمامی سازمانی در تمامی نقاط دنیاست (سینگ و کانت، ۲۰۰۷).

مدیریت دانش هماهنگی سیستماتیک و اندیشمندانه افراد سازمان، فن آوریها، فرآیندها و ساختار سازمانی به منظور افزایش ارزش ها از طریق منابع و نوآوری ها است. این هماهنگی توسط خلق و تسهیم و کاربرد دانش از طریق احساس یادگیری دروس باارزش و یکی کردن اعمال در حافظه ای مشترک به منظور یادگیری سازمانی مداوم کسب می شود (دالکیر، ۲۰۰۷). مدیریت دانش همچنین جریان دانش و تسهیم آن را تسهیل می کند تا کارآیی افراد و پس از آن سازمان افزایش یابد. فاکتورهای زیادی هستند که بطور فزاینده ای بر موفقیت و تضمین مدیریت دانش در سازمان اثر می گذارند که به نام مدیریت دانش شناخته می شوند. (زینگیر، ۲۰۰۲).

داونپورت (۱۹۹۷) اصول مدیریت دانش را در ده اصل ذیل ارائه می دهد:

مدیریت دانش مستلزم سرمایه گذاری است. نیازمند پیوند انسان و فناوری است. سیاسی است. به مدیران دانش نیازمند است. ترسیم آن به ترسیم نقشه های ذهنی منجر می شود. در واقع فیلترهایی را ایجاد می کنند که چه اطلاعاتی را ببینیم. بکارگیری و تسهیم آن ذاتی نیست.. مستلزم بهبود کارهای دانشی از پایین به بالا است. دستیابی به آن شروع کار است اما موفقیت را تضمین نمی کند. باید انگیزه های لازم را در افراد ایجاد نمود. هیچگاه پایان نمی پذیرد. نیازمند قراردادی دانشی و قانونی است.

اصول ده گانه مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، خود به خود در سازمانها پا نمی گیرد و زمینه و مهارتهای خاصی را می طلبد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

مشکل اصلی در زمینه مدیریت دانش این است که سازمانها نمی دانند که چگونه داده ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل کنند. مدیریت دانش فرآیندی است که سازمانها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات را به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه ای موثر در تصمیم گیری های خود به کار گیرند (هالس، ۲۰۰۱). بنابراین شناسایی علل عدم تبدیل اطلاعات به دانش یا بطور کلی موانع مدیریت دانش باعث استقرار مدیریت دانش است چرا که این موانع تا بحال سبب عدم استقرار مدیریت دانش شده اند. اهمیت توجه به مدیریت دانش رسیدن به بینش و خرد است که اصل اساسی نظام ترویج و آموزش کشاورزی و هدف غائی توانمندسازی انسان هاست. هدف اصلی این مقاله توسعه موانع شناسایی شده به منظور برخورد صحیح و منطقی در جهت استقرار و تضمین مدیریت دانش می باشد.

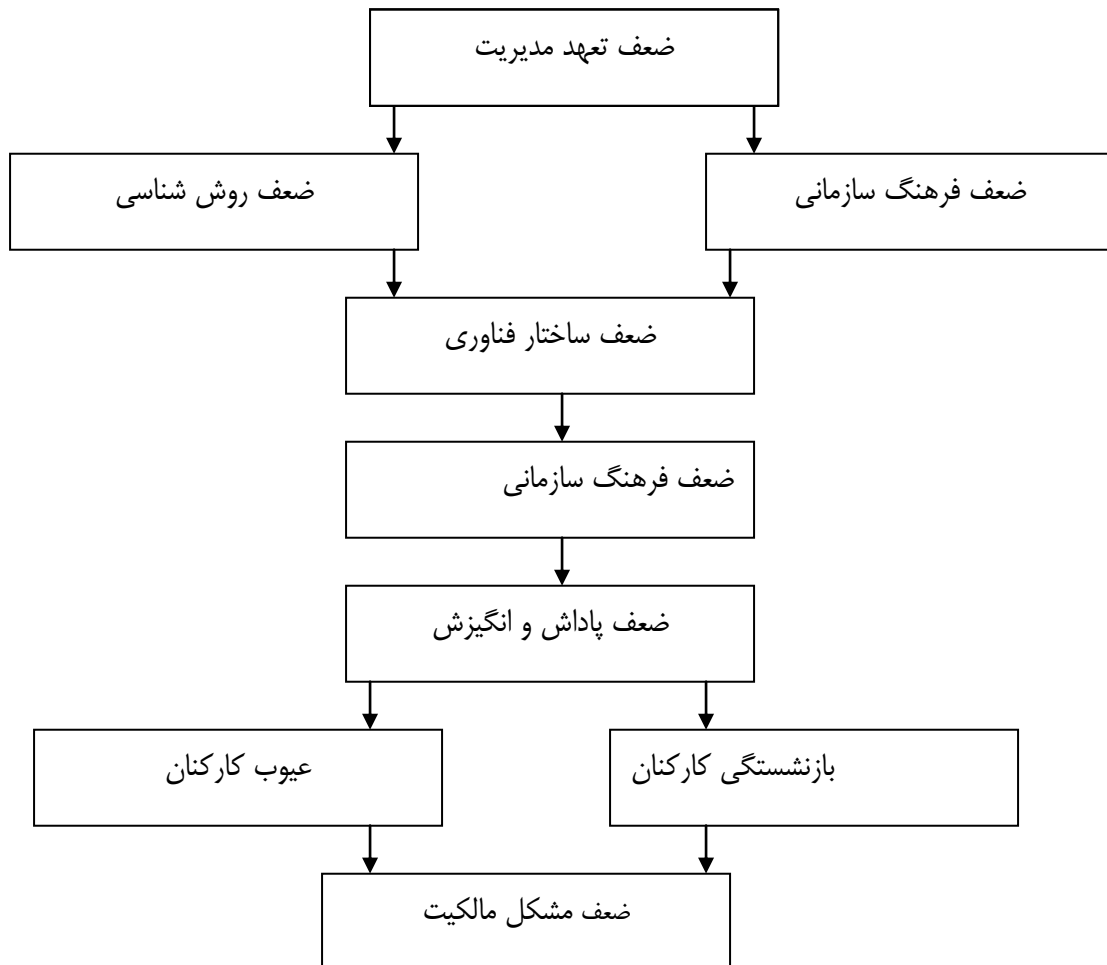
## موانع مدیریت دانش در نظام ترویج و آموزش کشاورزی

مدیریت دانش به صورت ابتدایی مرحله ای مفید است برای تمایز بین اطلاعات اولیه و دانش (ادوارد، ۱۹۹۴). اطلاعات اولیه ممکن است به طور وسیع برای تعداد زیادی از موسسه ها در دسترس باشد، اما تنها بعضی از موسسات قادر هستند اطلاعات را به دانش مناسب و قابل استفاده برای دستیابی به اهدافشان تبدیل کنند. فرآیندهایی که آنها انجام می دهند به عنوان استراتژی های مدیریت دانش مطرح است (هاولند، ۲۰۰۳).

مدیریت دانش در حقیقت کارکرد طبیعی سازمانهای انسانی است و در همه زمان ها انجام می شود به وسیله توزیع غیر رسمی انجام می پذیرد که هرکس عهده دار کارهایی می شود تا تولید دانش را افزایش دهد و وظایف را یکپارچه کند. اما ادعای مداخله های رسمی با نام مدیریت دانش نمونه واجد شرایط مدیریت دانش در موضوع دیگری است. برای پاسخ به این سوال ما نیازمند ایده های روشن، غیر متناقض درباره طبیعت دانش، فرآیند دانش و مدیریت دانش است و ما نیاز داریم عقایدی را به دست بیاوریم که بتوانیم مدیریت دانش را انجام دهیم با هر چیزی که ممکن است اثر مثبتی بر اثربخشی کارکنان داشته باشد در حالیکه ما آن چیزها را مدیریت دانش می نامیم (فرستون و مک الری، ۲۰۰۵).

موانع مدیریت دانش متفاوت می باشند و این مساله از جنبه های گوناگون قابل بررسی و مطالعه است. در یک تقسیم بندی کلی این موانع، شامل موانع خارجی و داخلی سازمان هستند. موانع داخلی از فرهنگ و ساختار سازمانی خلق می شوند. دسته دوم موانع خارجی هستند که خارج از کنترل از سازمان هستند (زینگیر، ۲۰۰۲).

سینک و کانت نیز (۲۰۰۸) موانع مدیریت دانش را در نه طبقه به شرح ذیل تقسیم بندی نموده اند که به صورت طبقه ای هر عامل دلیل عامل بعدی است و درحقیقت همه آنها از عامل اول یعنی ضعف تعهد مدیریت منبث می شود که در نگاره (۱) ارائه گشته است:



در این مدل سطوح موانع در تضمین فرآیندمدیریت دانش مهم است. تمامی موانع از سطح اول یعنی ضعف تعهد مدیریتی ناشی می شوند. از این رو این تقسیم بندی در بعد کلان مطرح است. حال آنکه بیشتر موانع مدیریت دانش توسط توسعه روابط بین این سطوح قابل تفسیر است. با در نظر داشتن این تقسیم بندی ها، دسته بندی دیگری از موانع عمده به پنج دسته وجود دارد که نه مانند تقسیم بندی اول کلی است و نه مانند دومی بسط یافته است و سایر تقسیم بندی ها را به صورت نظام مند تحت پوشش قرار می دهد. در این مقاله موانع عمده بر سر راه مدیریت دانش از دیدگاه ابطحی و صلواتی (۱۳۸۵) به پنج دسته عوامل انسانی، سازمانی، فرهنگی، سیاسی و فنی - تکنولوژیکی طبقه بندی می شوند که بر اساس تحقیق انجام شده در شرایط کشور ایران می باشد و انطباق بیشتری با شرایط دارد. هر یک از عوامل به شرح ذیل می باشد:

### • عوامل انسانی

پیچیدگی بیشتر مفهوم دانش نسبت به مفهوم داده و اطلاعات نهفته است و این پیچیدگی به ماهیت دانش بر می گردد، زیرا دانش ماهیتی اجتماعی داشته و انسانها مهم ترین نقش را در تولید آن ایفا می کنند. موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع دیگر حائز اهمیت است، زیرا دانش ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در گرو تعامل و ارتباطات است که می تواند رشد کند. یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسانها به هردلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند زیرا ممکن است این تصور غلط وجود داشته باشد که چون دانش قدرت است. پس نباید آن را از دست داد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

در نظام ترویج و آموزش کشاورزی این مساله در بعد کاری در ارتباط نامناسب در سطح سازمان و نیروهای موجود دیده می شود. آیا واقعا مروجان تمامی اطلاعات لازم را در اختیار کشاورزان قرار می دهند؟ آیا کارشناسان و نیروهای موجود به دلیل تفاوت مدرک و تجربه تبادل ارتباطی مناسبی دارند؟ تحقیقات و دانشگاه های کشاورزی در این بین آیا واقعا تمایل دارند تمامی اطلاعات و منابع را در اختیار مروجان قرار دهند؟

متاسفانه به جز ابهاماتی که در سطوح سوالات مذکور وجود دارد در سطح روستا نیز به دلیل مسائل پذیرش و گروه های پذیرندگان نوآوری افراد نوآور به دانش دست یافته و مروجان ناخودآگاه به سمت آنان سوگیری پیدا می کنند. نتیجه امر داشتن قدرت فراوان گروه های نوآور و ناتوانی خیل عظیم سایر گروه های پذیرنده است. آنان زمانی به دانش و فناوری موجود دست می یابند که سود چندانی ندارد و منافع حاصل از نوگرایی فناوری به ۲/۵٪ اول رسیده است. در آن هنگام که این گروه ها به دانش و فناوری دست می یابند عمدتا نوآوران در جستجوی نوآوری دیگر و کسب دانش مربوط به آن هستند و این مرتب به شکاف اطلاعاتی و دانشی آنها دامن می زند. سوال اینجاست آیا زمان آن نرسیده نظام ترویج و آموزش کشاورزی به جای کار با افراد علاقه مند و نوآور، مداومت و حوصله بیشتری برای کار با سایر گروه ها از خود نشان دهد؟ چمبرز (۱۳۷۶) از این مورد به سوگیری شخصی یاد می کند که تمایل به کار با گروه نخبگان، گروه مردان، مصرف کنندگان و پذیرندگان، حضور، زندگی و فعالیت می باشد.

شکی نیست که دانش قدرت به دنبال دارد، در ناخالص ترین سطح، برتری تکنولوژیک، قدرت مادی به همراه دارد: هرچه می خواهد بشود. ما اسلحه ماکزیمم را به دست آورده ایم و آنها آن را ندارند. اما این رابطه دارای اجزای دقیق و گسترده تری است. آن دسته از کسانی که قدرتمند و مسلطند، دارایی و ثروت زیادی نیز اندوخته اند. نظام ارتباطی متمرکز و به هم

پیوسته ای نیز دارند و قادرند تعیین کنند چه نوع دانشی باید خلق شود. اتحاد دانش علمی جدید مصلحان روستایی با ثروت، قدرت و مقام موجب شده که در سطح جهانی برتری دانش اثبات و حفظ گردد. روستائیان بی سوادند، می بینند که این نوع دانش در مدارس آموخته شده، به ترقی و دور شدن آنان از زندگی روستایی منجر می شود و امکان دستیابی به فرصتهای شهری و منافع اقتصادی ناشی از آن را فراهم می کند(چمبرز، ۱۳۷۶).

بنابراین توسعه عبارت است از پراکنش دانش نوین، علمی و پیچیده به منظور آگاهی و ترقی دادن توده های روستایی. لذا دانش تنها در یک جهت و آن هم از بالا به پایین جریان می یابد. به سخن دیگر دانش فقط از سوی کسانی که قوی، تحصیلکرده و آگاهند به سمت کسانی که ضعیف و نادانند و در تاریکی جهل به سر می برند جریان دارد و همه براین فرض مشترک باور دارند که دانش علمی مرکز، پیچیده، پیشرفته و معتبر است و به عکس هر آنچه مردم روستایی دارند نامنظم، سطحی و اغلب نادرست است(چمبرز، ۱۳۷۶). از اینرو، به طور خلاصه می توان گفت مانع عامل انسانی انحصاری کردن دانش را در دست عده ای خاص را به دنبال دارد.

### • عوامل سازمانی

عوامل سازمانی عمده شامل عوامل ساختاری، مدیریتی، شغلی و سیستمهای حقوق و دستمزد و آموزش می باشند.  
- **عوامل ساختاری**: ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمی تواند محمل خوبی برای مدیریت دانش باشد(ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

ساختار نظام ترویج و آموزش کشاورزی در جایگاه مناسبی قرار ندارد و دست کم باعث نابودی دانش نهفته می گردد. کار عملی در روستا از لحاظ ارتقا و نظام پاداش هم رده یک کار تحقیقاتی در مراکز تحقیقات و آزمایشگاه نیست. اگر جایگاه مقالات معلوم می باشد اهمیت و نقش کار عملی چه قدر است و دانش کسب شده در راه آن چرا باید ثبت نشود؟ تحقیقات کمی به تحقیقات کیفی و مطالعات ژرفانگر ترجیح داده می شود حال آنکه وقت گیرتر هستند. اثر دانش نهفته افراد در کارشان چگونه اندازه گیری شود؟ از طرف دیگر سیستم های ثبت و ضبط دانش ناقص هستند. بخش زیادی از دانش موجود در بین افراد به خصوص کشاورزان در نظام ترویج و آموزش کشاورزی شفاهی هستند و با فوت افراد از بین خواهد رفت. سوال این است چگونه باید سیستمی را طراحی نمود که دست کم دانش موجود در سازمان و کشاورزان و کل نظام دانش و اطلاعات کشاورزی جمع آوری و ثبت و اشاعه یابد؟

- **عوامل مدیریتی**: عدم اعتقاد و حمایت مدیریت از فعالیت ها و برنامه های مدیریت دانش، نگرش های کوتاه مدت و جزئی نگری و سبک های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت آمیز دانش می شوند(ویگ، ۲۰۰۰).

روزگاری جهان کار عمدتا از افرادی تشکیل می شد که به تنهایی کار می کردند و فعالیت به صورت گروهی و دسته جمعی چندان رواج نداشت. الگوهای کار انفرادی هنوز هم در بسیاری از کشورهای در حال توسعه رواج دارد. لیکن در کشورهای توسعه یافته تر افراد معدودی از چنین الگوهایی تبعیت می کنند. امکان دارد یک فرد به تنهایی سرمایه، دانش، تواناییها یا منابع لازم را جهت انجام کار به صورت انفرادی در اختیار داشته باشد. از این رو، لازمه دستیابی به اهداف مورد نظر، وجود افرادی ماهر است که قادر باشند منابع انسانی و مادی را با یکدیگر هماهنگ و همسو سازند(چیذری و موحدی، ۱۳۸۱).  
الگوهای کار انفرادی در کشورهای در حال توسعه مساله مدیریت را خدشه دار ساخته است و سبک مدیریتی خاصی وجود ندارد چرا که به مدیران با مدیریت تیمی و روحیه کار گروهی کمتر آشنا هستند و تفویض اختیار کمتر به صورت درست دیده می شود. در نتیجه این افراد هرگز نمی توانند به هم بیاموزانند و دانش را با هم تسهیم کنند. آنچه که در تئوری سازمان یادگیرنده و یاددهنده مطرح است.

- **عوامل شغلی:** شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روتین، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مدیریت دانش، نامطلوب خواهند بود (رادشلدن، ۱۹۹۵).

کشاورزی تقریباً شغلی است که از روزمرگی به دور است. اما کارگزاران ترویج شاید در یک منطقه سالها با مسائل خاص تکراری روبرو می‌شوند. سالها یک مرکز ترویج و خدمات کشاورزی در زمان سن گندم یا کرم ساقه خوار برنج نحوه مبارزه با آن را گوشزد می‌کند. این حالت روحیه تحقیق را از افراد سلب می‌کند.

- **سیستم‌های حقوق و دستمزد و جبران خدمات:** این سیستم‌ها نقش بسیار مهمی در پشتیبانی برنامه‌های مدیریت دانش ایفا می‌کنند. افراد زمانی اقدام به توزیع دانش می‌کنند که انگیزه لازم را برای این کار داشته باشند (مک‌درموت و ادل، ۲۰۰۱).

سیستم‌های فوق در ترویج و آموزش کشاورزی تعریف نشده است و نابرابری حقوقی در مقایسه با کار خارج از اداره در مقایسه با سایر ادارات وجود دارد. حال آنکه راحتی فکری و جسمی در کارش وجود ندارد. ضمن این که حد تعیین شده برای ماموریت در حد تعریف شده‌های از لحاظ مبلغ است و بیشتر از آن به ضرر فرد تمام می‌شود که روحیه کار را از فرد می‌گیرد. برنامه کار مروجان و کارشناسان دقیق مشخص نیست. ضمن آنکه سیستم ارزشیابی مناسبی جهت کارمروجین و برنامه‌های ترویجی وجود ندارد. از این رو، مروج به آینده شغلی اش امیدوار نیست و در جستجوی گریزی از آن است.

- **سیستم‌های آموزشی:** در تبدیل سیستم‌های سنتی به یک سازمان یادگیرنده برنامه‌های آموزشی نامناسب می‌توانند موانع عمده‌ای برای مدیریت دانش ایجاد می‌کنند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

برنامه‌های آموزشی به صورت سریع در آغاز کار برگزار شده و در ضمن کار نیز بسته‌های آموزشی با نیاز کارکنان تطابقی ندارد. از سوی دیگر برنامه‌ها بیشتر به صورت تئوریک می‌باشند و کمتر در فاز عملی انجام می‌پذیرند. از سوی دیگر شرکت در این دوره‌ها برای طی مراتب ارتقاء اداری است و اثر آنها کمتر در کار افراد سنجیده می‌شود. متأسفانه بدتر اینکه این مساله حتی برای آموزش روستاییان مطرح است و به جای آموزش مهارتی به کلاس‌های درس اجرا می‌گردد. از طرفی به دلیل فرصت نداشتن کشاورزان در فصل کشت و کار عمده کلاس‌ها در زمستان و فصول سرد در مکانی سرپوشیده مانند مسجد و مدرسه و از این قبیل تشکیل می‌شود و مفاهیم ذهنی به افراد منتقل می‌شود. نتیجه کار این است که ما هنوز سالیان سال با کرم ساقه خوار، بلاست، سن گندم و ... مشکل نداریم و خیل عظیمی از بهره‌برداران فاقد توانایی عملی در تشخیص و مبارزه به موقع هستند و به طور کلی مدیریت زراعی درستی اجرا نمی‌شود.

### • عوامل فرهنگی

مدیریت دانش بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی‌تواند به گونه‌ای موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگی توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد شد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). باید این فرهنگ ترویج شود که توزیع دانش هم قدرت است تا مردم دانش خود را در اختیار دیگران بگذارند. در این بعد مساله دانش بومی کشاورز و یادگیری از کشاورزان مطرح است. خوشبختانه مدت زمان مدیدی است که نگرش حاکم برنامه‌ریزان تغییر کرده است و نگرش اینکه کشاورزان چیزی نمی‌دانند مطرح نیست. سموم حاصل از این طرز فکری گاهی در جریان تضادها نمایان می‌شود: "کشاورز چیزی نمی‌داند."

### • عوامل سیاسی

موانع سیاسی در سازمانهای دولتی چشمگیرتر هستند. اگر باور داشته باشیم دانش یک منبع قدرت است و شخص دارای قدرت می تواند اعمال نفوذ کند، طبیعی است که عده ای برای دستیابی انحصاری به دانش تلاش کنند. نقش گروههای فشار می تواند قابل ملاحظه باشد. هر کدام از عوامل می توانند مانع توزیع مناسب دانش در سازمان باشند که در اینجا نیز مدیریت دانش در سازمان در سازمان باشد که در اینجا نیز مدیریت دانش به توزیع گسترده دانش در سازمان نیازمند است با چالش های جدی روبرو خواهد شد (آلوی و لیدنر، ۲۰۰۰). در یک سازمان حتی یک اداره کوچک، گاهی افراد مطلع و پر سابقه به دلیل احساس خطر از دست دادن جایگاه خود و عدم میل به ارتقاء همکار جوانش دانش خود را در اختیار وی فرار نمی دهد چرا که افراد جوان مدرک بالاتری داشته و احتمال قرار دادن در جایگاه آنان وجود دارد. این مساله در بعد کلان و جهانی مطرح است. با وجود مطرح شدن مفاهیمی مانند دهکده جهانی چقدر تبادل دانش در دنیا صورت می گیرد؟! هنوز کشورهای در حال توسعه به دنبال افزایش تولید و تولید محصولات غذایی اصلی هستند و هنوز به تولید انبوه نائل نشده اند و وارد کننده این محصولات می باشند. از طرف دیگر با وجود تولید بعضی محصولات خاص و درآمدزا، دانش صنعت بسته بندی نامناسبی دارند چرا که به دانش آن دست نیافته اند. فناوری های وارداتی بعد مرگ فناوری با هزینه یا گزاف به چنین کشورهایی تحمیل می شد و این مانع سیاسی مدیریت دانش است.

### • عوامل فنی و تکنولوژیکی

استفاده از فناوریهای مناسب در سازمان می تواند در سازمان می تواند در نگهداری دانش آشکار کمک قابل توجهی بنماید. در غیر این صورت بخش عمده ای از دانش ایجاد شده از بین خواهد رفت (ادل و گرایسون، ۱۹۹۸). دانش ایجاد شده باید به طریقی مناسب حفظ و نگهداری شوند و این در حالی است که بسیاری از سازمانها فاقد مراکز و ماخذ مناسب برای حفظ و نگهداری شوند و این به دلیل نبودن سیستم ثبت اطلاعات مناسب است. در نظام ترویج و آموزش کشاورزی هنوز سیستم ثبت و اشاعه مناسبی وجود ندارد. بسیاری از آمارها و اطلاعات دوباره کاری هستند. بسیاری از آنها گم می شوند و این به دلیل نبودن سیستم مدیریت اطلاعات ناقص است. اطلاعات موجود هنوز بر کاغذها هستند و هزینه و وقت زیادی برای پیدا کردن و استفاده دوباره از آنها باید پرداخته شود.

تمرکز تحقیق، نشر و آموزش و ترویج حول اموری است که بیشتر خارجی، مکانیکی، شیمیایی و قابل فروش است تا انسانی، ارگانیک و مصرفی. یکی از جهت گیری های نافذ، علیه تکنولوژی بومی و نیازهای زنان روستایی است. تکنولوژی خانگی در زمینه های عمل آوری مواد غذایی، پخت و پز، نظافت، دوخت و دوز، آفرودختن آتش و آوردن آب، موضوعی غیر جذاب و کم اهمیت تلقی شده است. (چمبرز، ۱۳۷۶).

به روشنی می توان در باب فناوری های کشاورزی نظر داد که تکنولوژی وارداتی خاص مناطق روستایی نیست. دام های اصلاح شده نمونه بارزی هستند که با وزن زیادشان مناسب کوچ نیستند و از سوی بهره بردار کوچ رو پذیرفته نمی شوند. از طرف دیگر کارگزاران به دنبال تکنولوژی وارداتی هستند که باید در نظر داشت علاوه با ناسازگاری با شرایط محلی چرخه عمر فناوریکی خود را طی کرده و اکنون در صورت موثر بودن هم فایده یا در عرصه رقابت نخواهد داشت. آیا زمان آن نرسیده تحقیقات به سمت تسهیم دانش محلی و خلق فناوریهای محلی پیش رود؟

اکثر تکنولوژی هایی که به کشورهای در توسعه منتقل شده اند از طریق یک فرآیند نامتعادل و محدود به انتقال سخت افزار بدون همراهی نرم افزار و دانش فنی و اغلب بدون داشتن نیروی انسانی ماهر و سازمان مناسب بوده است. در این راستا، هماهنگی تکنولوژی با فرهنگ بومی وارد کننده از اهمیت زیادی برخوردار است. به طور کلی، در کشورهای در حال



توسعه از جمله ایران جایگاه مدیریت تکنولوژی در سطح کلان و خرد به خوبی طراحی نشده است. بنابراین معمولاً غیر سیستماتیک و سازماندهی نشده می باشند. مبانی مدیریت تکنولوژی که فرآیند تولید و انتقال آن را برعهده دارد فراموش گشته و یا نادیده گرفته شده اند. در سطح خرد نیز مدیریت تکنولوژی با یک روش نامناسب که اجازه تامین اهداف بلند مدت را نمی دهد، سر و کار دارد. بنابراین تحول در سطح خرد و کلان مورد نیاز است. اصلی ترین مساله در توسعه تکنولوژی مدیریت است. زیرا اصولاً توسعه تکنولوژی معجزه نیست بلکه وابسته به شرایط محیطی، منابع و امکانات موجود است (جعفر نژاد، ۱۳۸۲).

## نتیجه گیری

ترویج مکتبی آموزشی است که در نهایت منجر به توانمندسازی انسان می گردد و این توانمندسازی مبتنی بر دانش و خردورزی است. با این وجود خیل عظیمی از کشاورزان بی سواد هستند. آیا آنها دانش دارند و اگر دارند چرا دانش نهفته آنان جمع آوری نمی گردد؟ موفقیت مدیریت دانش نیازمند عزم جدی نظام ترویج و آموزش کشاورزی در برطرف کردن موانع موجود بر سر راه آن است. باید مدیریت دانش باور شود و کارکنان و مدیران به اثر بخشی آن اعتقاد داشته باشند و تنها در این صورت در رفع موانع موجود اقدام می نمایند. یکی از مواردی که در این بعد مطرح است یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی دارند.

چالش ها و مزایای مدیریت دانش به طور طبیعی به چالش ها و مزایای یادگیری سازمانی مربوطند و زمینه توسعه آن دو با هم فراهم است بگونه ای که خلق راهبردهای مدیریت دانش توانایی سازمان برای یادگیری از تجربیات گذشته (مزایا و معایب) است (آرگریس، ۱۹۹۲). یادگیری سازمانی در سازمان یادگیرنده تحقق می یابد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش ها و سایر خرده سیستمها و با تکیه بر درسها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر دهد و آن را بهبود می بخشد. اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

مدلهای ذهنی: در این سازمانها همه افراد شیوه قدیمی اندیشیدن را کنار می گذارند.

مهارت شخصی: در این سازمانها افراد خود آگاه بوده، به طور باز با دیگران برخورد می کنند.

تفکر سیستمی: همه اعضای این سازمانها یاد می گیرند که کل سازمان چگونه کار می کند.

بصیرت مشترک: همه اعضای سازمان به شناسایی و تعریف برنامه های عملی خود می پردازند و در مورد آن توافق حاصل می کنند.

یادگیری گروهی: همه اعضای این سازمان ها برای به اجرا در آوردن برنامه های مورد توافق همکاری می کنند (رضائیان، ۱۳۸۰). از این رو، مدیریت دانش در تک تک این اصول آمیخته است. بطوریکه، استراتژی های یادگیری سازمانی در ارتباط با مدیریت دانش شامل دو زنجیره در هم تنیده هستند. حلقه اول اصلاح و تغییر عملیات به منظور تناسب با سیاستهای پایه گذاری شده است. حلقه دوم یادگیری در موازات با حلقه اول، به افزایش ظرفیت سازمانی برای تفکر خلاق و عمل نوگرایانه می پردازد (هاولند، ۲۰۰۳). با عنایت به این امر، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به موازات هم رشد خواهند نمود. برای برطرف کردن موانع مدیریت دانش باید به اصلاح سیستم موجود در چارچوب نظام ترویج و آموزش کشاورزی پرداخت و از طرف دیگر بر روشهای افزایش ظرفیت انسانها تکیه نمود چرا که همیشه باید به خاطر داشت دانش موضوعی اجتماعی و انسانی است. با در نظر داشتن تمامی موارد مطرح گشته، استلزام این دو یعنی تجمیع مدیریت دانش و در نظام ترویج و آموزش کشاورزی مستلزم زمان است و آنی و مقطعی به دست نخواهد آمد و هر زمان با شتاب به سمت آن حرکت کنیم، امر مسلم عدم برقراری آن را شاهد خواهیم بود.

## فهرست منابع

- ابطحی، سید حسین و عادل صلواتی ۱۳۸۵. مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو.
- جعفرنژاد، احمد ۱۳۸۲. مدیریت تکنولوژی مدرن. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- چمبرز، رابرت ۱۳۷۶. از کیا، مصطفی. توسعه روستایی با اولویت بخشی به فقرا (حمایت از اقشار آسیب پذیر). تهران: انتشارات - رضائیان، علی ۱۳۸۰. مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت. دانشگاه تهران.
- چیذری، محمد و موحدی، رضا ۱۳۸۱. مدیریت در ترویج. بافورد، جیمز. آرتور جی بریان و جیمز آر لیدنر. همدان: انتشارات نور علم.
- Argyris, Chris (1992) *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon..
- Alavi. M. and D.E. Leindner 2000. Review knowledge management and knowledge management system: conceptual function and research issue. *Organization studies*, 14(4): 335-345.
- Davenport, T. 1997. Ten principle of knowledge management knowledge and process management. 4(3): 149-158.
- Dalkir. K. 2007. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann., Burlington.
- Edwards, Michael (1994) 'NGOs in the age of information' *IDS Bulletin* 25(2): 117-24.
- Firestone, J. M., and M. W. McElroy 2005. Doing Knowledge Management. *The Learning Organization Journal*, Vol. 12, No.2, © 2005 Emerald Group Publishing, Ltd.
- Hales. S. 2001. Dimensions knowledge and its management. Available at: [www.insighting.co.uk](http://www.insighting.co.uk).
- Hovland, I. 2003. *Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective. An Annotated Bibliography*. Overseas Development Institute, 111 Westminster Bridge Road, London, SE1 7JD, UK.
- Mcdermoot, R O dell. C. 2001. Overcaoming cultural barrier to sharing knowledge in: *Journal of knowledge management*. Vol. 6. no.1:45-53.
- Odell, C. and Grayson, C. J. 1998. Only we knew what we know: Identification and transfer of intral best practice, in: *California management review*. Vol.4. NO. 3:154-174.
- Raadshelders, J.C., 1995. Rediscovering citizenship: Historical and contemporary reflection. *Public administration review*. 73(4):611-625.
- Singh, M., R. Kant 2007. Knowledge management as competitive edge for Indian engineering industries. in: *Proc. of the International Conference on Quality and Reliability*, Chiang Mai, Thailand, 2007, 398-403. 5-7 November, pp.398-403.
- Singh, M. D., and R. Kant 2008. Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*. Vol. 3 (2008) No. 2, pp. 141-150.
- Wiig, K., 2000. Application of knowledge management in public administration, available at: [www. Egov.pl/-baza- Analazy- km- pub](http://www.Egov.pl/-baza- Analazy- km- pub).
- Zyngier. S. ,2002. Knowledge management obstacles in australia. in: *Proc. of the 10th European Conference on Information Systems*, Gdansk, Poland, 2002, 919-928. June 6-8, pp. 919-928.

# **Barriers of knowledge management in agricultural extension and education system**

I.salehi and A. Rezvanfar

Ph.D. student and scientific board member of Tehran University

## **Abstract**

Knowledge management is known as a social subject. Computers and information technology and the like do not implicit nor assure prosperity of knowledge as they are mere instruments in such direction. Since, movement from data to information and to knowledge will never end, knowledge management is always necessary. Organizations have started joining to knowledge process in recent years and nowadays, building big power from low resources through KM. This is a process that organization finds ability of changing data to information and finally to knowledge. The main problem is that many organizations do not know and could not how to pass this step and they remain in data and information management. Thus, cognition of barriers of KM is important and seems basic step to achieve KM. Extension is an educational school that ends to empowering human beings which stands on basis of knowledge and wisdom. However, many farmers are illiterate. Do they have knowledge and if they do, why not gathering their implicit knowledge? This case explains importance of cognition of KM within the system of agricultural extension and education. The aim of this article is to study the barrier of KM implication in the system of agricultural extension and education from human, organizational, cultural, political, and technological points of view. Removing these barriers entails material and intellectual investments. Success of KM needs decisive intention of agricultural extension and education system in removing its barriers. Moreover, KM should become a strategy and staffs and managers believe to its effectiveness and remove barriers encountered.

**Key words:** Barriers, Knowledge Management, Agricultural extension and education system