

درک مدیریت دانش و واکاوی علل شکست آن: راهنمایی برای موفقیت پروژه‌های ترویج کشاورزی

حمیده ملک‌سعیدی و عزت‌اله کرمی¹

چکیده

موفقیت خدمات ترویج کشاورزی تا حد زیادی بستگی به مشارکت کشاورزان به عنوان ذی‌نفعان این خدمات در پروژه‌های مختلف دارد. اگرچه تقاضا برای مشارکت داوطلبانه کشاورزان در پروژه‌های ترویج کشاورزی دارای سابقه‌ای نسبتاً طولانی است، اما شواهد همچنان حاکی از ارتباط ضعیف مروجان و کشاورزان در کشورهای در حال توسعه می‌باشد. این در حالی است که بخش عمده‌ای از این موضوع، ناشی از ضعف در سیستم مدیریت دانش سازمان‌های ترویج کشاورزی است. از این رو در سال‌های اخیر، یک نیاز سریع برای درک علل شکست سیستم‌های مدیریت دانش و یافتن راه‌های جدید جستجوی دانش به منظور بهبود عملکرد فعالیت‌های ترویج کشاورزی به طور جدی مورد توجه قرار گرفته است. این امر به ویژه به دلیل رخ دادن فجایع و شوک‌های اقلیمی و زیست‌محیطی که منجر به غافلگیر شدن کشاورزان و در برخی مواقع، پذیرش استراتژی‌های ناکارآمد توسط آنها می‌شود، از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد. بر این اساس، در پژوهش تحلیلی-توصیفی حاضر تلاش شده است با مطالعه منابع کتابخانه‌ای و الکترونیک در رابطه با ادبیات موضوع، ضمن درک مفهوم و فرایند مدیریت دانش، برخی از علل شکست آن بررسی گردیده و از آن به عنوان راهنمایی در سازمان‌های ترویج کشاورزی استفاده شود.

واژه‌های کلیدی: D80 اطلاعات، D80 دانش، D83 مدیریت دانش، D23 سازمان ترویج کشاورزی

مقدمه

اگرچه دانش پدیده‌ای جدید نیست، اما توجه به آن به عنوان یک سرمایه باارزش، موضوعی مهم در چند دهه اخیر بوده است. بر اساس دیدگاه فرانسیس بیکن²، «دانش قدرت است و قدرت دانش یک منبع مهم برای حفظ میراث‌های باارزش، یادگیری چیزهای جدید، حل مشکلات، ایجاد صلاحیت‌های اساسی و ایجاد موقعیت‌های جدید برای افراد و سازمان‌ها، در زمان حال و آینده است» (Liao, 2003).

امروزه دانش منبعی پایدار برای برتری در رقابت و عاملی اساسی برای موفقیت سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های ترویجی محسوب می‌شود. در عصر تغییرات سریع و همراه با عدم اطمینان، سازمان‌های ترویجی نیازمند ایجاد، بارور نمودن، نشر و در نهایت به‌کارگیری دانش برای تولید کالاها و ارائه خدمات نوین به منظور کسب برتری در رقابت هستند (Piderit, 2007). برای این منظور، این سازمان‌ها نه تنها باید به دنبال بهبود مداوم، یادگیری برای استخراج دانش موجود در درون سازمان و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری باشند، بلکه سازمانی موفق خواهد بود که سه قابلیت اساسی توانایی برای دمیدن روح خلاقیت و ابتکار در افراد، توانایی برای سرمایه‌گذاری بر روی فعالیت‌های کارآفرینانه و رسیدگی به افراد از طریق فرایند یادگیری سازمانی، همچنین توانایی برای بازسازی و به

¹ به ترتیب دانشجوی دکتری و استاد بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه شیراز

Email: hmsaidi87@gmail.com
² - Francis Bacon

روز کردن مداوم خود را داشته باشد (Vlok, 2004). این امر نیازمند فرایندی به نام مدیریت استراتژیک و اثربخش دانش است که در سال‌های اخیر -همراه با افزایش توجه به نقش دانش به عنوان اساسی‌ترین اسلحه برای برنده شدن در بازار رقابت- مطرح گردیده و از اهمیت به سزایی برخوردار شده است (Xu & Quaddus, 2002).

علی‌رغم افزایش اهمیت مدیریت دانش در سال‌های اخیر، تحقیقات حاکی از آن است که اغلب پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ترویج کشاورزی با شکست مواجه می‌شوند. از آنجا که اجرای مدیریت دانش فرایندی بلندمدت بوده و اثر آن به سرعت قابل مشاهده نیست، شناخت علل شکست پروژه‌های مدیریتی دانش، برای پی‌ش‌ب‌ی‌ن‌ی در مورد امکان اجرای این پروژه‌ها و تصمیم‌گیری در مورد این که آیا یک پروژه مدیریتی دانش را آغاز نماییم یا خیر دارای اهمیت است. از این رو، در این مقاله پس از شناخت مفهوم دانش و انواع آن، مفهوم مدیریتی دانش و ابزارها و فرایندهای مورد نیاز برای آن معرفی شده و سپس برخی از علل شکست پروژه‌های مدیریت دانش مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

روش تحقیق

در این مطالعه از روش پژوهش تحلیلی-توصیفی بهره‌گرفته شد. بدین منظور تلاش گردید تا با مطالعه منابع کتابخانه‌ای و الکترونیک در رابطه با ادبیات موضوع، مفهوم دانش و مدیریت دانش به طور تفصیلی بررسی شده و سپس با درپیش گرفتن روندی تحلیلی، دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها مورد واکاوی قرار گیرد.

دانش و رابطه آن با داده و اطلاعات

برای درک عملکرد مدیریت دانش، شناخت مفهوم دانش ضروری به نظر می‌رسد. این در حالی است که نویسندگان مختلف دیدگاه‌های متفاوتی در مورد این واژه دارند. سیوفرت و همکارانش (Seufert et al., 2000) دانش را شامل درک یک موضوع، به علاوه توانایی برای به تبدیل آن به عمل تعریف می‌کنند. آنها معتقدند زمانی که افراد اطلاعاتی را دریافت می‌نمایند، این اطلاعات را تفسیر کرده، در یک مدل تصمیم‌گیری که از جهان واقعی دارند، ارزشیابی نموده و آن را در عمل به کار می‌گیرند. همچنین، داونپورت و پراسک^۱ دانش را به عنوان یک ترکیب سیال از تجارب، ارزش‌ها و اطلاعات وابسته به قراین و بینش‌های کارشناسانه بیان می‌کنند که چارچوبی را برای ارزشیابی و تلفیق تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌نماید. آنها معتقدند دانش در فکر فرد ایجاد شده و به کار می‌رود (Ondari-Okemwa, 2006).

چارچمن^۲ دانش را از سه دیدگاه مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد: دانش به عنوان یک مجموعه، دانش به عنوان یک فعالیت و دانش به عنوان یک ظرفیت. دانش به عنوان یک مجموعه می‌تواند شامل مجموعه‌ای از نمادها در حافظه کامپیوتر یا جملات در یک کتابخانه باشد. اما کامپیوتر و کتابخانه راهی منطقی برای تضمین آن که زنجیره‌ای از نمادها یا جملات، صحیح و بامعنا باشند، ندارند. برای نمونه می‌توان به مجموعه‌ای از اطلاعات اشتباه در اینترنت اشاره نمود. علاوه بر این، محل استقرار دانش درون کاربر است و نه در منابعی مانند کامپیوتر و کتابخانه. از سویی دیگر، زمانی که به دانش به عنوان یک فعالیت نگریسته می‌شود، دانش نیرویی حیاتی است که تفاوتی قابل توجه در جهان ایجاد می‌کند. این دیدگاه نسبت به دانش، بر توانایی برای عمل به طور واقع‌بینانه و این که هر فردی می‌داند چگونه کاری را به طور صحیح انجام دهد دلالت دارد. در عین حال، یک فرد تنها در زمان فعالیت دارای دانش نیست، بلکه به طور مثال، یک تحلیل‌گر پایگاه‌های داده می‌داند چگونه حتی زمانی که خواب است سیستم یا پایگاه را در حالت عادی و معمولی نگاه دارد. با توجه به این امر، دانش ظرفیتی برای عمل است. اما برای کسب دانش، فرد باید

¹ - Davenport and Prusak

² - Churchman

بتواند رفتار خود را بر مبنای شرایط متغیر تعدیل کند. چگونگی یادگیری برای تطبیق با شرایط در حال تغییر، یک توانایی اساسی در محیط پویای امروز است (Courtney, 2001).

علوی و لیندر^۱ برخی دیدگاه‌ها در مورد دانش و کاربرد آنها در مدیریت دانش را بیان می‌کنند که در جدول ۱ نشان داده شده است (Lee et al., 2005).

جدول (۱): دیدگاه‌های مختلف از دانش و کاربردهای آن برای مدیریت دانش

کیفیت ذهنی	دیدگاه در مورد دانش	کاربرد برای مدیریت دانش
کیفیت ذهنی	دانش یک حالت دانستن و درک است.	مدیریت دانش شامل افزایش یادگیری و درک افراد از طریق ارائه اطلاعات است.
موضوع یا هدف	دانش موضوع یا هدفی برای ذخیره و دستکاری است.	مدیریت دانش شامل ایجاد و مدیریت ذخایر دانش است.
فرایند	دانش فرایند کاربرد تجارب و تخصص‌ها است.	مدیریت دانش بر روی جریان‌های دانش و فرایندهای ایجاد، مبادله و توزیع دانش متمرکز است.
دسترسی به اطلاعات	دانش یک حالت دسترسی به اطلاعات است.	مدیریت دانش بر روی دسترسی سازماندهی شده و بازیابی محتوا متمرکز است.
قابلیت و ظرفیت	دانش ظرفیتی برای انجام اثربخش فعالیت‌ها است.	مدیریت دانش در مورد ایجاد صلاحیت و درک استراتژی دانش چگونگی است.

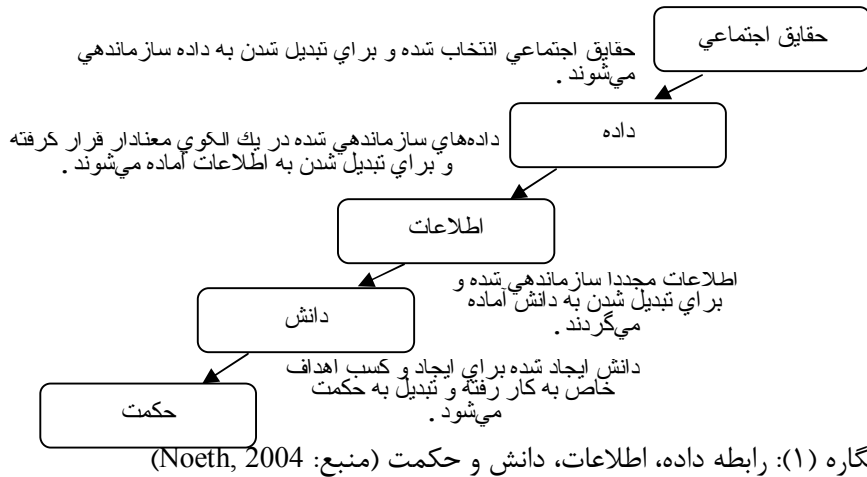
مأخذ: یافته‌های تحقیق (Lee et al., 2005)

اسنودن^۲ با بیان این جملات که «ما تنها آن چیزی را می‌دانیم که نیاز به دانستن آن داریم» معتقد است دانش تنها می‌تواند به طور داوطلبانه - و نه اجباری - کسب شود (Vlok, 2004).

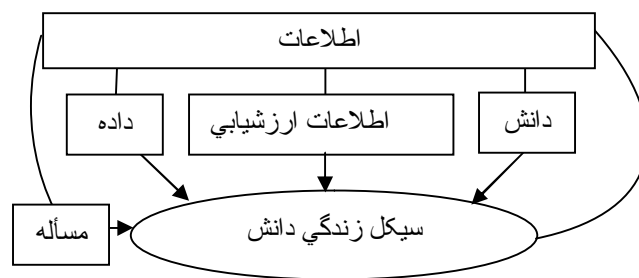
مسأله دیگری که برای درک عملکرد مدیریت دانش دارای اهمیت است، شناخت تمایز بین دانش، اطلاعات و داده می‌باشد. اگرچه کسب چنین شناختی بسیار پیچیده است، مرور پیش‌نگاشته‌های مختلف (Thomson et al., 2007; Hall, 2005; Horne et al., 2005)، حاکی از تلاش‌هایی برای مقایسه این سه مفهوم با یکدیگر است. بر اساس دیدگاه کورتنی (Courtney, 2001)، داده‌ها حقایق خام یا مشاهداتی ساده در مورد واقعیات جهان بوده و اطلاعات شامل داده‌ها در برخی زمینه‌ها و گاهی همراه با برخی تفاسیر توسط انسان هستند. این در حالی است که دانش دربرگیرنده اطلاعاتی است که همراه با برخی دستورالعمل‌ها برای عمل می‌باشند. نگاره ۱، رهیافتی مشهور برای توضیح تفاوت بین دانش، اطلاعات و داده را نشان می‌دهد (Noeth, 2004).

¹ - Alavi and Leidner

² - Snowden



بر اساس نگاره ۱، دانش در نتیجه یک فرایند ایجاد می‌شود. این فرایند با تشخیص یک حقیقت اجتماعی آغاز می‌گردد. سپس این حقیقت به داده، داده به اطلاعات، اطلاعات به دانش و در نهایت دانش به حکمت تبدیل می‌شود. بر این اساس، دانش شامل چیزهایی عمیق‌تر و غنی‌تر از اطلاعات و داده است. چنین ساختار سلسله‌مراتبی توسط برخی از نویسندگان مورد انتقاد قرار گرفته است. برای مثال، فایرستون و مک‌الروی^۱ در دیدگاه سیکل زندگی^۲ (شکل ۲)، دانش را به عنوان زیرمجموعه‌ای از اطلاعات می‌دانند که تحت عمل ارزشیابی و اعتباریابی قرار گرفته است. بنابراین از دیدگاه آنها دانش مافوق اطلاعات نیست، بلکه به همراه داده برای حل مشکلات به کار می‌رود (Vlok, 2004).



نگاره (۲): دیدگاه سیکل زندگی دانش فایرستون و مک‌الروی (منبع: Vlok, 2004)

دیدگاه افرادی مانند فایرستون و مک‌الروی کار نسبتاً جدیدی بوده و محرکی قوی برای درک مدیریت دانش می‌باشد. این در حالی است که علی‌رغم مشکل بودن درک معنای واقعی دانش، مفاهیم مرتبط با آن همچون اقتصاد دانش (Knowledge economy)، جامعه دانشی (Knowledge society) و سازمان مبتنی بر دانش (Knowledge-based organisation) جای خود را در بسیاری از رشته‌ها باز کرده و از شهرت بسیاری در پیش‌نگاشته‌ها برخوردار گردیده‌اند.

¹ - Firestone and McElroy

² - Life Cycle

طبقه‌بندی انواع دانش و تبدیل آنها به یکدیگر

مرور پیش‌نگاشته‌ها حاکی از بکارگیری معیارهای مختلف برای طبقه‌بندی انواع دانش است. در اغلب این پیش‌نگاشته‌ها (Grange, 2006; Vlok, 2004; Courtney, 2001; Boateng, 2006)، دو نوع دانش با عنوان دانش explicit و دانش tacit معرفی شده است. دانش explicit دانشی است که به آسانی به دست آمده، طبقه‌بندی شده و به شکل متن، برون‌دادهای کامپیوتری و کلمات نوشته شده و یا از طریق دیگر روش‌ها قابل مبادله است. در مقایسه، دانش tacit یا دانش فردی به اطلاعاتی اطلاق می‌شود که در ذهن افراد پردازش شده و بنابراین، تسخیر، ذخیره، مفصل‌بندی و توزیع آن مشکل است (Courtney, 2001). بر اساس ایده نوناکا^۱، دانش explicit ثبت شده، عمومی و ساختاریافته بوده و می‌تواند از طریق فن‌آوری اطلاعات و دیگر ابزارها گسترش یابد. این در حالی است که دانش tacit در ذهن مردم، رفتار و درک آنها جای گرفته و از تعاملات اجتماعی آنها قابل استنتاج است (Vlok, 2004). جدول ۲، برخی ویژگی‌های این دو نوع دانش را نشان می‌دهد (Grange, 2006).

جدول (۲): برخی ویژگی‌های دانش tacit و دانش explicit

دانش tacit	دانش explicit
ریشه در عمل داشته و فرمول‌بندی آن مشکل است.	می‌تواند به شکل رسمی و به صورت سیستماتیک بیان شود.
بسیار ذهنی است.	قابل مشاهده است.
مبادله آن مشکل است.	به آسانی می‌تواند پردازش، ذخیره و مبادله شود.
بر اساس تجارب گذشته است.	بر اساس منطق است.
برای زمینه خاصی است.	خاص زمینه‌ای ویژه نیست و بر اساس اصول علمی است.

مأخذ: یافته‌های تحقیق (Grange, 2006)

بوئیست^۲ طبقه‌بندی دیگری از دانش ارائه می‌دهد که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول (۳): مدل طبقه‌بندی دانش بوئیست

دانش Undiffused	دانش Diffused	
دانش اختصاصی (Proprietary knowledge)	دانش عمومی (Public Knowledge)	دانش codified
دانش فردی (personal Knowledge)	احساس مشترک (Common sense)	دانش uncodified

مأخذ: یافته‌های تحقیق (Vlok, 2004)

بوئیست واژه codified را برای دانشی به کار می‌برد که به راحتی تسخیر شده و انتقال می‌یابد، در حالی که واژه uncodified به دانشی برمی‌گردد که به آسانی منتقل نمی‌شود (مانند تجربه). دانش diffused نیز دانشی است که به آسانی منتقل می‌شود و بر

^۱ - Nonaka

^۲ - Boisot

خلاف آن، دانش undiffused به راحتی قابل انتقال نیست. مرور دقیق مدل نوناکا و بوئیست حاکی از وجود شباهت‌هایی در بین آنها است (Vlok, 2004).

کرمالی^۱ در کتاب خود^۲، دانش را بر اساس فعال و انفعالی بودن به ۴ گروه تقسیم بندی می نماید: tacit، explicit، active و passive. دانش passive دانشی است که در فرایندها و روش‌ها قرار گرفته است. این دانش ریشه عمیقی داشته و همانند دانش tacit به آسانی قابل مشاهده نیست. از سوی دیگر، دانش active دانشی است که قابل مشاهده بوده و به‌طور مداوم مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگرچه هر دو دانش بر روی تصمیماتی که توسط فرد یا سازمان اخذ می‌شود اثر دارند، مردم از دانش active آگاه هستند، در حالی که اغلب از دانش passive که بر آنها اثر می‌گذارد مطلع نمی‌باشند (Noeth, 2004).

نویسندگانی مانند فایرستون و مک‌الروی (Firestone & McElroy, 2003) به نوع دیگری از دانش با عنوان دانش implicit اشاره می‌نمایند. این دانش که ریشه در تجارب، ارزش‌ها، ادراکات و عواطف فردی دارد، به سختی با دیگران مبادله می‌شود. دانش implicit دارای دو جزء مهم است، یک بعد تکنیکی و یک بعد شناختی. بعد تکنیکی شامل مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که اصطلاحاً دانش چگونگی (know-how) نامیده می‌شود، در حالی که بعد شناختی از مدل‌های فکری ساخته شده است و توسط عقاید، ارزش‌ها و آراء فرد تعریف می‌گردد. بر اساس بعد شناختی است که فرد محیط خود را درک می‌نماید.

دانش را می‌توان بر اساس سطحی که ارائه می‌شود نیز طبقه‌بندی نمود. بر این اساس، چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و بین‌سازمانی قابل تشخیص است. ایجاد، انتقال و توسعه دانش بستگی به تعامل سطوح فردی و گروهی دارد. جدول ۴ رابطه بین دو نوع دانش implicit و explicit را با سطوح مختلف دانش نشان می‌دهد (Seufert et al., 2000).

جدول (۴): رابطه بین انواع دانش با سطوح مختلف دانش

		سطح دانش			
		Individual-level	Group-level	Organizational-level	Inter-organizational level
انواع دانش	Explicit knowledge	حقایقی در مورد افراد، محصولات و پدیده‌ها (دانش چه چیزی یا know-what)	دانش جمعی در یک تیم (این که چه کسی چه چیزی می‌داند)	کتابچه‌ها و اسناد سازمانی شامل اطلاعاتی در مورد محصولات، مشتریان و غیره.	دانش در مورد محیط خارج از سازمان و این که با چه کسی باید ارتباط برقرار کرد.
	بعد تکنیکی	ارتباطات و توانایی حل مسأله (دانش چگونگی یا know-how)	مهارت‌های تیمی (دانش چگونه بودن در یک تیم)	اصول و قوانین نانوشته برای مبادله و انتقال دانش	دانش چگونگی به طور مثال برای همکاری
	Implicit knowledge	ارزش‌های درک شده توسط یک فرد	ارزش‌های درک شده توسط تیم	فرهنگ، شخصیت، دیدگاه و قوانین سازمانی	علائم درک شده توسط افراد خارج از سازمان مانند رقبا یا مشتریان

مأخذ: یافته‌های تحقیق (Seufert et al., 2000)

¹- Kermally

²- Effective knowledge management- A best practice blueprint

در رابطه با تبدیل انواع دانش به یکدیگر، نوناکا و تاکئوچی^۱ پیشنهاد کرده‌اند که دانش از طریق چهار روش زیر که در جدول ۵ نشان داده شده است ایجاد می‌شود (Al-Jayyousi, 2004; Grange, 2006; Horne et al., 2005).

جدول (۵): مدل ایجاد دانش سازمانی

به دانش tacit		به دانش explicit	
Externalization	Socialization	از دانش tacit	
Combination	Internalization	از دانش explicit	

مأخذ: (Al-Jayyousi, 2004)

- اجتماعی شدن (Socialization): این فرایند برای تبدیل دانش tacit به دانش tacit است. دانش tacit در سازمان‌ها زیاد مورد توجه قرار نمی‌گیرد. از این رو، این فرایند بیشتر به مبادله مستقیم دانش tacit بین افراد برمی‌گردد و معمولاً از طریق مشاهده و تقلید در طول فعالیت‌هایی که طی آن، افراد با یکدیگر ارتباط دارند به وجود می‌آید. بر اساس گفته نوناکا و همکارانش، کارآموزی مثالی از روی دادن این فرایند است، زیرا کارآموزان در آن از طریق مطالعه یاد نمی‌گیرند، بلکه از طریق مشاهده و عمل فرا می‌گیرند (Horne et al., 2005).

- برونی کردن (Externalization): این فرایند شامل تبدیل دانش tacit به دانش explicit بوده (Hall, 2005) و در مواقعی رخ می‌دهد که فرد دانش tacit خود را به شکل explicit تفصیل و مکتوب کرده و اجازه می‌دهد در سازمان توزیع شود (Grange, 2006).

- ترکیب (Combination): این فرایند شامل سنتز خردمندانه تکه‌های دانش explicit به یک شکل جدید، یکپارچه و بزرگتر دانش explicit است (Hall, 2005).

- درونی کردن (Internalization): این فرایند شامل تبدیل دانش explicit به دانش tacit است (Hall, 2005). ارزش دانش explicit از طریق فرایند درونی کردن، جایی که افراد دانش explicit را بر پایه دانش tacit خود بنیان کرده و تلفیق می‌کنند، مشخص می‌شود. این امر از طریق فعالیت‌های عملی رخ می‌دهد. این فرایند می‌تواند از طریق برنامه‌های آموزشی، آزمایش و شبیه‌سازی تسریع شود (Grange, 2006).

بر اساس ایده لیوواویتز و بکمن^۲ یک سازمان دانشی سازمانی است که اهمیت دانش درونی و بیرونی و تبدیل آنها به یکدیگر که می‌تواند برای سازمان بسیار بارز باشد را تشخیص می‌دهد (Volk, 2004).

در مجموع، دانش نمی‌تواند به عنوان یک موضوع عینی که مستقل از زمینه و فرد قابل انتقال است، نشان داده شود. بلکه یک رهیافت جامع که امکان تلفیق دانش explicit و implicit را فراهم می‌نماید و یک جریان بی‌وقفه مبادله دانش و تجربه مورد نیاز است. یک پیش‌شرط لازم برای این امر، ایجاد ساختارهایی است که امکان دسترسی و مبادله دانش و تجربه را در بین کارکنان فراهم می‌نمایند (Seufert et al., 2000).

¹ - Nonaka & Takeuchi

² - Liebowitz and Beckman

مدیریت دانش

از نظر تاریخی، واژه مدیریت دانش اولین بار در یک کنفرانس مدیریت در سال ۱۹۸۶ در اروپا مطرح شد (Malekmohammadi, 2009). در این راستا، رئیس کالج علوم کامپیوتر و اطلاعات دانشگاه لانگ ایسلند^۱ معتقد است مدیریت دانش طی سه مرحله به وجود آمد. مرحله اول، مرحله‌ای بود که طی آن سازمان‌ها تشخیص دادند سرمایه هوشی مهمترین سرمایه است. زمانی که اینترنت به یک واقعیت تبدیل شد، آنها این ابزار را راهی مؤثر برای به کار بردن سرمایه هوشی و باارزش ساختن دانش سازمانی خود دیدند. در طول مرحله دوم، سازمان‌ها متوجه شدند که تکنولوژی به تنهایی برای مدیریت اثربخش دانش کارآمد نیست و عنصر انسانی نیز یک جزء اساسی برای کاربرد مؤثر تکنولوژی‌های موجود است. بر این اساس، افراد باید برای کاربرد تکنولوژی موجود در جهت مدیریت دانش، تشویق و هدایت شوند. در مرحله کنونی، به این نتیجه رسیده‌اند که دانش نه تنها باید آماده شود، بلکه باید در راهی سازماندهی شود که بتواند به آسانی توسط کسانی که به آن نیاز دارند تشخیص داده شده و به تدریج ارزش آن افزایش یابد. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که مدیریت دانش از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰ به سرعت رشد کرد. به دنبال افزایش اهمیت مدیریت دانش، بانک جهانی نیز در سال ۱۹۹۶ این موضوع را پذیرفت و با اعلام این بانک به عنوان «بانک دانش»، به برنامه‌ریزی برای توسعه مبتنی بر پارادایم دانش برای توسعه^۲ اقدام نمود (Van Der Velden, 2004).

مدیریت دانش مفهومی است که طی آن یک فرد دانش خود را به طور آگاهانه و جامع از طریق منابع، اسناد و تجربه جمع‌آوری، سازماندهی، مبادله و تحلیل می‌کند. بنابراین مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌ها با ابزارها و تکنیک‌های خود و روشی برای جمع‌آوری اطلاعات و در دسترس قرار دادن آن برای دیگران است. چالش پیش روی مدیریت دانش آن است که چه اطلاعاتی در سازمان باارزش هستند. در واقع، هر نوع اطلاعاتی دانش نیست و هر نوع دانشی نیز باارزش نمی‌باشد (Malekmohammadi, 2009).

اگبو و بوتریل (Egbu & Botterill, 2002) مدیریت دانش را به عنوان «فرایندی که طی آن دانش ایجاد، کسب، مخابره و مبادله گردیده و به طور اثربخشی به منظور برآورده ساختن نیازهای موجود و آینده به کار گرفته و مدیریت می‌شود» تعریف می‌کنند. بر اساس ایده اجیفراک (Ajiferuke, 2003)، مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندهایی است که ایجاد، گسترش و کاربرد دانش را در یک سازمان افزایش می‌دهند. این فرایندها شامل مدیریت دانش explicit و ایجاد محیطی برای توسعه، پرورش، کاربرد و مبادله دانش tacit کارکنان است (Ajiferuke, 2003).

در تعریف دیگری از هال (Hall, 2005)، مدیریت دانش در رابطه با همه ابعاد دانش درون انواع سازمان‌ها بوده و شامل ایجاد، ثبت، کدگذاری، انتقال دانش و این که چگونه این فعالیت‌ها، نوآوری، یادگیری، اثربخشی و کارایی را افزایش می‌دهند، است. منافع ایجاد یک سیستم مدیریت دانش مناسب بسیار زیاد بوده و شامل کاهش دوباره کاری در فعالیت‌ها، ایجاد دانش جدید، افزایش کارایی و نوآوری و ارتقاء و هدایت مدیریت تغییر (Change management) است (Home et al., 2005). مرور برخی پیش‌نگاشته‌ها در رابطه با مدیریت دانش حاکی از وجود منافع زیر است (Noeth, 2004):

- از طریق مدیریت دانش سازمان‌ها قادر خواهند بود کارایی خود را افزایش داده، یادگیری افراد را اثربخش‌تر نموده، مبنای بهتری برای تصمیم‌گیری ایجاد کرده، ارتباطات را بهبود داده و همکاری بین کارکنان سازمان را برای انجام هر چه اثربخش‌تر فعالیت‌ها افزایش دهند.

- مدیریت دانش، کارکنان سازمان را قادر می‌سازد تا از کارهایی که سایر افراد چه در درون جامعه و چه در خارج آن انجام می‌دهند آگاه شده و آنها را برای یادگیری از دیگران قادر می‌سازد. این امر به دلیل ممانعت از انجام اشتباه فعالیت‌ها یا دوباره کاری

¹ - Long Island

² - Knowledge-for-development paradigm

مانع به هدر رفتن منابع می‌شود. با انتشار دانش و اطلاعات در تمام سطوح سازمان، موانعی که اثربخشی این سازمان‌ها را کاهش می‌دهد از بین خواهد رفت.

- مدیریت دانش باعث ایجاد یک جو دموکراتیک در سازمان شده و احساس داشتن هدف مشترک را افزایش داده و منجر به همکاری بیشتر می‌شود.

- در یک محیط اجتماعی، مدیریت دانش یک استراتژی مؤثر برای انتقال خدمات به مردم و در نهایت بهبود کیفیت زندگی آنها خواهد بود.

به‌طور خلاصه، منطق مدیریت دانش در سازمان‌ها، افزایش ظرفیت تولیدی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌باشد (Noeth, 2004).

مدیریت دانش نیازمند به کارگیری ابزارها و رهیافت‌های مختلفی است. برخی از تکنولوژی‌هایی که برای مدیریت دانش به کار می‌رود شامل فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT)¹، Data mining، Expert systems، Database technologies و Modelling هستند (Liao, 2003).

فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات امکانات گسترده‌ای را برای مبادله داده، هماهنگی فعالیت‌ها، انتقال اطلاعات، ایجاد بخش‌های خصوصی و عمومی و حمایت تجارت جهانی در یک اقتصاد اطلاعاتی (Information economy) که در آن دسترسی به دانش برای موفقیت سازمان‌ها از اهمیتی حیاتی برخوردار است، فراهم می‌نمایند. اینترنت نوعی از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات است که با دیگر تکنولوژی‌ها و خدمات شبکه همچون اینترنت و شبکه‌های خصوصی مجازی (VPN)² برای ایجاد محیطی دیجیتالی جهت تولید مداوم دانش جدید، نشر سریع آن و به کارگیری آن در سازمان‌ها ترکیب می‌شود (Tyndale, 2002). فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات، فعالیت‌های مدیریت دانش را برای حمایت از تصمیمات جمعی، یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی (Organizational memory) امکان‌پذیر می‌سازد (Chen et al., 2002; Harun, 2002).

Data mining یک زمینه میان رشته‌ای است که هوش مصنوعی، علم کامپیوتر، یادگیری ماشینی (Mechine learning) و مدیریت پایگاه دانش را با یکدیگر ترکیب می‌نماید. Data mining ابزاری برای کشف دانش در پایگاه‌های داده است. این تکنولوژی، متدولوژی متفاوتی را برای تصمیم‌گیری، حل مسأله، تحلیل، برنامه‌ریزی، کشف، تلفیق، پیشگیری، یادگیری و نوآوری فراهم می‌نماید (Chiu, 2003).

Expert systems یک روش هوش مصنوعی و برنامه‌های کامپیوتری هستند که تجربه انسانی را در قلمروهای محدودی از دانش تسخیر می‌کنند. برای انجام این کار، دانش انسانی باید به گونه‌ای درآید که یک کامپیوتر بتواند آن را پردازش کند. این تکنولوژی‌ها اغلب دانش انسانی را به شکل مجموعه‌ای از قوانین تسخیر می‌نمایند که به حافظه سازمانی افزوده می‌شود. یک expert system می‌تواند از طریق پرسیدن سؤالات مرتبط و توضیح دلیل پذیرش فعالیت‌های خاص به تصمیم‌گیری کمک نماید (Tu & Hsiang, 2000).

Database technologies نرم‌افزارهایی هستند که اجازه می‌دهند یک سازمان داده‌ها را متمرکز کرده و داده‌های تکراری را به حداقل برساند. این نرم‌افزارها به مدیریت اثربخش دانش کمک نموده و امکان دسترسی به داده‌های ذخیره شده را فراهم می‌نمایند (Shafer & Agrawal, 2000).

¹ - Information and Communication Technologies

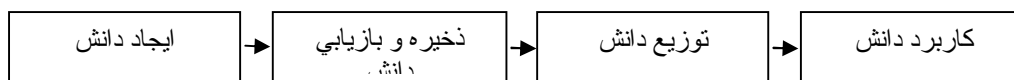
² - Virtual Private Networks

Modelling شامل روش‌های کمی برای بررسی موضوعات، کشف، طبقه‌بندی و کسب دانش، یادگیری، تشخیص الگوها، الگوریتم‌های هوش مصنوعی و حمایت تصمیم در مدیریت دانش هستند. برای مثال منطق فازی (Fuzzy Logic) و برخی متدولوژی‌های آن مانند درخت تصمیم‌گیری (Decision tree) نوعی تکنولوژی مدل‌سازی برای مدیریت دانش می‌باشند (Wong, 2001).

علاوه بر ابزارهای تکنیکی اشاره شده، برخی ابزارهای غیرتکنیکی نیز برای مدیریت دانش به کار می‌روند که از آن جمله می‌توان به بحث‌های غیررسمی، کارگاه‌ها، کارآموزی و سمینارها اشاره نمود. به طور کلی، هر دو روش‌های تکنیکی و غیرتکنیکی، ابزارهایی برای مدیریت دانش هستند و بدون یکی از آنها، دیگری کامل نخواهد بود (Horne et al., 2005).

فرایند مدیریت دانش

علوی (Alavi, 1999) چهار فرایند را برای مدیریت دانش بیان می‌کند که در شکل ۳ نشان داده شده است.



نگاره (۳): فرایند مدیریت دانش (Alavi, 1999)

(۱) ایجاد دانش (Knowledge creation): نوناکا دارای تأکید خاصی بر روی روش‌های externalization, socialisation, combination و internalization برای تبدیل و ایجاد دانش است. همچنین، داوونپورت و پراسک^۱ پنج گزینه را برای ایجاد دانش در سازمان‌ها بیان می‌نمایند که شامل:

(الف) کسب دانش از منابع خارجی که در آن، دانش کسب شده لزوماً جدید نیست و شامل رونوشت‌هایی از رقبا و سایر صنایع بوده و گاهی در اثر ادغام به دست می‌آید.

(ب) ایجاد دانش از طریق واحدهای تحقیق خارجی و یا به کارگیری یک مشاور با تجربه از بیرون سازمان

(ج) به‌کارگیری منابعی خاص مانند واحدهای تحقیق و توسعه برای ایجاد دانش

(د) ایجاد دانش از طریق ائتلاف و ادغام

(ر) ایجاد دانش از طریق شبکه‌های غیررسمی و خودسازماندهی شده مردم

اخیراً، واژه مهندسی دانش (Knowledge engineering) برای فرایند کسب دانش متداول شده است. تکنیک‌های کسب دانش در رابطه با گرفتن دانش از کارشناسان، مردم و دیگر منابع می‌باشد که سپس بر طبق یک رهیافت مبتنی بر قانون، کدگذاری و ذخیره می‌شود (Jonjoubson, 2008).

(۲) ذخیره و بازیابی دانش (Knowledge storage and retrieval): ایجاد دانش جدید به تنهایی کافی نیست، زیرا مردم و سازمان‌ها به سادگی دانش کسب شده را فراموش می‌کنند. بنابراین، مکانیزم‌هایی برای ذخیره دانش کسب شده و بازیابی آن در زمان مورد نیاز لازم است. این مکانیزم‌ها توسط جامعه مدیریت دانش با عنوان حافظه سازمانی (organisational memory) نامیده می‌شوند. حافظه سازمانی مانند حافظه انسان شامل مبادله و تفسیر دانش در پی تعاملات اجتماعی و سپس بایگانی آن است.

^۱ - Davenport & Prusak

۳) توزیع دانش (Knowledge distribution): فرایند توزیع دانش علی‌رغم اهمیت آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این فرایند دارای تأثیری همچون فرایند ارتباطات است که اغلب در سازمان‌ها نادیده گرفته می‌شود. علوی فرایند ارتباطات و توزیع دانش را به صورت موازی در نظر می‌گیرد (Alavi, 1999).

از سویی دیگر، ولوک (Vlok, 2004) معتقد است در نظر گرفتن فرایند ارتباطات و توزیع دانش به طور موازی تا حدی ساده‌انگارانه است. توزیع دانش در جایی که بیشتر فعالیت‌های مدیریت دانش رخ می‌دهد قابل بحث است. این همچنین در این زمینه است که تکنولوژی‌هایی مانند ایمیل، اینترنت و وبسایت یک نقش مهم در بهبود انتقال اطلاعات دارند.

۴) کاربرد و استفاده از دانش (Knowledge application and use): دانش به تنهایی باعث بهبود رقابت سازمانی نمی‌شود، بلکه کاربرد و تلفیق آن با فرایندهای سازمانی است که تفاوت ایجاد می‌کند. گرانت^۱ سه مکانیزم را برای تلفیق دانش در سازمان‌ها بیان می‌کند (Vlok, 2004).

Directive - مجموعه‌ای از قوانین، استانداردها، روش‌ها و دستورالعمل‌ها، ناشی از تبدیل دانش tacit متخصصان به شکل explicit برای برقراری ارتباط با غیرمتخصصان؛

Organisational routines - در رابطه با الگوهایی برای انجام کار و همکاری، پروتکل‌های تعامل و تخصصی کردن فرایندها؛

Self-contained task teams - ایجاد تیم‌هایی برای رسیدگی به کارها در جایی که درجه بالایی از عدم اطمینان وجود دارد و جایی که گروهی با همکاری یکدیگر می‌توانند به بهره‌برداری بپردازند. حل مسأله گروهی اغلب نیازمند همکاری و تسهیل تعامل بین افراد و همکاری شدید است.

دیوان مدیریت دانش اروپا^۲ با انجام تحلیلی بر روی فرایندهای مختلف مدیریت دانش نتیجه می‌گیرد که بیشتر این فرایندها دارای ساختار، مراحل و گام‌های مشابهی بوده و مراحل شیبیه رهیافت ارائه شده توسط علوی را دارا می‌باشند (Vlok, 2004).

چرا مدیریت دانش در سازمان‌های ترویجی اغلب با شکست مواجه می‌شود؟

علی‌رغم به کارگیری طیف گسترده‌ای از تکنیک‌ها و ابزارها، نرخ موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های ترویجی کشاورزی (همچون بسیاری از سازمان‌های دی‌گر) اغلب در حد متوسطی بوده و در تحقیقات مختلف موارد فراوانی از پروژه‌های مدیریتی دانش دیده می‌شود که با شکست مواجه شده‌اند. برخی از عوامل شکست مدیریت دانش را می‌توان اینگونه برشمرد (Birlinshaw, 2001; Vlok, 2004; Malhorta & Galletta, 2003; Barth, 2000; Hasanali, 2002; Creech, 2005):

۱) جایگزینی فن‌آوری‌های اطلاعات به جای تعاملات اجتماعی در درون سازمان‌های ترویجی و بین مروجان در نقاط مختلف: اغلب، فن‌آوری‌های اطلاعات به عنوان یک جایگزین برای تعاملات اجتماعی به کار می‌روند. این در حالی است که این فن‌آوری‌ها هرگز نمی‌توانند یک جانشین مناسب برای تعاملات اجتماعی باشند. در واقع، انقلاب اینترنت منجر به آن شده است که برخی از نویسندگان ادعای نامعقولی در مورد این که چگونه دنیای کار دگرگون خواهد شد داشته باشند. تام مالون و رابرت لائوپاچر^۳ در مقاله‌ای مشهور، اقتصاد «e-lance» را پیش‌بینی می‌نمایند که در آن افراد به طور آزاد، بدون هر گونه محدودیت و فارغ از هر نوع قید و بند سازمانی فعالیت می‌کنند. همچنین، خط دیگر تفکر در مورد واژه‌ای به نام «Paperless office» صحبت می‌کند و عده‌ای نیز معتقدند که ارتباط از راه دور توسط کامپیوتر جایگزین مناسبی برای شکل‌های سنتی ارتباطات خواهد بود. چنین ادعاهایی کاملاً اشتباه است، زیرا افراد نه تنها برای بقاء نیازمند برقراری ارتباط اجتماعی می‌باشند، بلکه چنین ارتباطی ابزاری قدرتمند برای

¹ - Grant

² - European KM Forum - EKMF

³ - Tom Malone & Robert Laubacher

یادگیری است. در این راستا، مطالعات انجام شده توسط برخی نویسندگان (Schultze, 2003; McEvily et al., 2003; He et al., 2009; Orlikowski, 2004) نیز نشان می‌دهد که روابط مناسب اجتماعی، محرکی قوی برای افزایش انگیزه افراد جهت تبادل دانش و اطلاعاتشان با دیگران است.

۲) بازسازی دانش موجود به جای ایجاد دانش جدید: مدیریت دانش اغلب بر روی بازسازی دانش موجود به جای ایجاد دانش جدید متمرکز شده است. اما آنچه در بلندمدت برای سازمان‌های ترویجی دارای اهمیت است، ایجاد دانش جدید بر اساس پیشرفت‌های فزاینده در زمینه کشاورزی، همچون ارائه محصولات و مدل‌های داد و ستد جدید می‌باشد (Hasanali, 2002).

۳) تکنولوژی سطح بالا و کارکنانی با سطح پایین تخصص: رهبران سازمان اغلب به دنبال مدیریت دانش از طریق راه‌حل‌های ملموس شبیه به کارگیری وبسایت‌ها (websites) هستند و توجه اندکی به پرورش مروجان و ایجاد فرهنگ مناسب در بین آنها دارند. آنها معتقدند که تکنولوژی به خودی خود همه آنچه مورد نیاز کشاورزان است را ایجاد و مدیریت می‌کند. متأسفانه، بسیاری از سازمان‌های ترویجی تصور می‌کنند که می‌توانند فرایند ایجاد، مبادله و یادگیری دانش را با کارکنانی که از نظر سطح تکنیکی پایین هستند و یا با مدیرانی که دارای تجربه اندکی در مورد مدیریت دانش می‌باشند، انجام دهند (Kochan, 2004). اما چنین تصویری کاملاً اشتباه است و سازمانی موفق خواهد بود که در جستجوی مروجان و متخصصانی باتجربه و با استعداد در مدیریت دانش باشد، به طوری که آنها توانایی کمک به گسترش و نفوذ دانش در سازمان و در بین کشاورزان را داشته باشند.

۴) پردازش مکانیستی اطلاعات به جای استفاده بهینه از دانش: نوناکا^۱ بیان می‌کند برخی سازمان‌ها با توجه به سرمایه فکری، اغلب بر روی پردازش مکانیستی اطلاعات تأکید می‌کنند، زیرا نمی‌دانند دانش چیست و چگونه می‌توان به طور بهینه از آن استفاده کرد. در مقایسه، سازمان‌های دیگر همچون سازمان‌های ژاپنی توجه خاصی به دانش tacit و مبادله آن توسط افراد در سازمان‌ها دارند. نوناکا معتقد است سازمان‌هایی با ساختار مدیریت ژاپنی در مقایسه با سازمان‌هایی با شیوه مدیریت غربی کاملاً برای آزمون بینش‌های فردی آماده بوده و به صورت یک ارگانیسم زنده و نه یک پدیده مکانیکی عمل می‌کنند. همچنین، دراکر^۲ بیان می‌کند، از آنجا که کارکنان به طور اثربخشی ابزار تولید هستند، رابطه سنتی بین آنها با سازمان به طور چشمگیری مورد تأکید است. با توجه به نقش مهم کارکنان ترویج در سازمان‌های ترویجی و موقعیت در حال تقویت آنها، لازم است این سازمان‌ها از روابط سنتی کارفرما-زیردست خارج شده و دارای جهت‌گیری تیمی شوند.

۵) عدم تعهد و انگیزه کافی کارکنان، مدیران و متخصصان: انگیزه و تعهد کارکنان سازمان نقش قابل توجهی در مبادله دانش tacit و explicit در یک سازمان ایفا می‌نماید. برای مثال، در یک مطالعه، تعدادی از محققان پیشنهاد ایجاد اجتماعی را در منطقه مینیاپولیس^۳ دادند که در آن کشاورزان می‌توانستند به دانش در مورد همه ابعاد محصولات دسترسی داشته باشند. واحد فن‌آوری اطلاعات^۴ سازمان سیستمی را تشکیل داده، سؤالاتی تحریک کننده مطرح کرد و از همه افراد برای مشارکت و کمک از طریق ایمیل دعوت نمود. بعد از گذشت شش ماه، محققان دریافتند که هیچ کاربری اقدام به این کار نکرده است. به نظر می‌رسید که این ایده شکست خورده و از بین رفته است. بر اساس تحقیقات انجام شده، این گونه نتیجه‌گیری شد که طرح به این دلیل شکست خورده است که هیچ مشوقی برای افراد جهت صرف انرژی و زمان برای کمک به مشکلات دیگران وجود نداشته است (Malhorta, 2003).

¹ - Nonaka

² - Drucker

³ - Minneapolis

⁴ - IT

۶) عدم وجود جو اعتماد و اطمینان در سازمان: موفقیت هر پروژه مبتنی بر همکاری، به اعتماد متقابل افراد بستگی دارد. وجود اعتماد و اطمینان، از طریق کاهش تضاد و افزایش تمایل به مشارکت، هزینه انتقال دانش سازمانی را کاهش داده و فرایند مدیریت دانش را تسهیل می‌نماید. در این راستا، مک‌اویلی (McEvily et al., 2003) بیان می‌کنند که وجود اطمینان قوی نسبت به دیگر اعضای یک سازمان، پیش‌بینی‌کننده‌ای قوی در مورد تمایل آنها به مبادله اطلاعات است. همچنین، تیوانا و بوش^۱ در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد، منجر به بهبود دسترسی به دانش جدید و تمایل به ذخیره و کاربرد آن می‌شود (He et al., 2009). با توجه به این امر، یکی دیگر از عوامل شکست پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ترویجی را می‌توان در عدم وجود جو اعتماد و اطمینان متقابل در یک سازمان جستجو نمود.

۷) عدم وجود رهبری کارآمد در سازمان‌های ترویجی برای مدیریت دانش: رهبری نقشی کلیدی در تضمین موفقیت تقریباً هرگونه نوآوری در یک سازمان دارد. تأثیر رهبری بر مدیریت دانش به دلیل آن که این یک موضوع نسبتاً جدید است، کاملاً مشخص نمی‌باشد. بیکسler (Bixler, 2002) رهبری را یک از مهمترین عوامل دخیل در موفقیت یا شکست پروژه‌های مدیریت دانش دانسته و حضور رهبری را یک ضرورت برای درک مناسب و کمک به سیستم در هر پروژه‌ای - به صورت بالا به پایین و بالعکس - بیان می‌کند.

۸) فرهنگ نامناسب سازمانی: عامل فرهنگی نیز در موفقیت یا شکست مدیریت دانش دارای اهمیت است. فرهنگ ترکیبی از تاریخ، انتظارات، قوانین نانوشته و آداب و رسوم اجتماعی است که منجر به بروز رفتاری خاص می‌گردد. فرهنگ نامناسب سازمانی به دلایل مختلفی سبب شکست مدیریت دانش می‌شود. چنانچه ساختار یک سازمان به صورت سلسله‌مراتبی باشد، فرهنگ نیز به صورت لایه‌ای خواهد بود. ماهیت سلسله‌مراتبی، ارتباطات متقابل و روابط درونی را کاهش می‌دهد. در این حالت یک گفتگوی مداوم به خصوص با کسانی که در رده‌های پایین سلسله‌مراتب قرار دارند، مورد نیاز است (Guptara, 1999).

۹) زیرساخت‌های نامناسب برای فن‌آوری اطلاعات: بدون یک زیرساخت اطلاعاتی قوی، یک سازمان قادر نخواهد بود کارکنانش را وادار به مبادله دانش و اطلاعات در سطح وسیع نماید.

۱۰) عدم مشارکت و حمایت سطوح بالای سازمان از مدیریت دانش: مبادله اطلاعات نیازمند حمایت مقامات عالی‌رتبه سازمان - که دستورات عملی را تعیین و از اجرای آنها حمایت می‌کنند - همچنین حمایت سطوح میانی مدیریت - که دانش مورد نیاز برای فعالیت‌های عملیاتی را منتقل می‌نمایند - در بلندمدت است. بدون حمایت مدیریت، هر گونه پروژه‌ای در سازمان با شکست مواجه خواهد شد. در این راستا، مطالعه انجام شده توسط چنگ و ونگ (Chang & Wang, 2009) نیز نشان داد که حمایت و مشارکت مدیران رده بالای سازمان، عاملی تعیین کننده در موفقیت یا شکست فرایند مدیریت دانش است.

۱۱) عدم تعریف دقیق ساختارها، نقش‌ها و مسئولیت‌ها: برای مدیریت کارآمد دانش، نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد در سازمان باید به روشنی تعریف شده باشد (Hasanali, 2002). بدون این امر، مدیریت دانش با شکست مواجه خواهد شد.

۱۲) عدم آموزش کافی کارکنان: مدیریت اثربخش دانش نیازمند گروهی از افراد است که با مهارت در انجام کار تیمی، توانایی تحلیل و تسهیل‌گری و برخورداری از توانایی برقراری ارتباطات قوی، همچنین توانایی مدیریت پروژه‌های پیشرفته، نقش یک مأمور تغییر را در سازمان دارا بوده و اصول مدیریت دانش را به کارکنان آموزش دهند (Ajiferuke, 2003). بنابراین، یکی از دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش را می‌توان در عدم وجود چنین افرادی در سازمان و فقدان آموزش‌های کافی به کارکنان دانست.

¹ - Tiwana & Bush

علاوه بر موارد بیان شده، بناسی و همکارانش (Benassi et al., 2002) در مطالعه خود بیان می‌کنند که موفقیت یا شکست سیستم‌های دانش بستگی به پیوستگی بین مدل سازمانی (organizational model) و سبک تکنولوژیک (technological architecture) سیستم‌های مدیریت دانش دارد. منظور از مدل سازمانی، شیوه‌ای است که سازمان فعالیت‌ها و عملکردهای خود را سازماندهی می‌کند. از نقطه نظر مدیریت دانش، مدل سازمانی شامل گروه‌ها، جوامع یا تیم‌هایی است که دانش را بر اساس تفاسیر و الگوهای محلی خود مدیریت می‌کنند. از سویی دیگر، سبک تکنولوژیک به راهی که دانش در یک سیستم مدیریت دانش نمایش داده می‌شود، اشاره دارد. رهیافت‌های مختلفی که برای مدیریت دانش به کار می‌روند، بر روی سبک‌های تکنولوژیک که برای مدیریت دانش در سازمان به کار می‌روند، اثرگذار هستند. بر اساس مطالعه بناسی و همکارانش، دو نوع مدل سازمانی با عنوان مدل سازمانی متمرکز (centralized organizational model) و مدل سازمانی توزیع شده یا پراکنده (the distributed organizational model) وجود دارد. مدل سازمانی متمرکز از دیدگاه مدیریت دانش شامل زمانی است که امکان ایجاد دانش منحصر به فرد و مشترک در سازمان از طریق مشارکت همه کارکنان فراهم شده و یک دیدگاه مشترک و شیوه تفکر منحصر به فرد و یک الگوی تفسیر واحد، مبادله و به طور مداوم از طریق مشارکت اصلاح می‌شود. این نوع مدل سازمانی برای واحدهای سازمانی کوچک که افراد آن نیازمند مشارکت با یکدیگر و مبادله اطلاعاتشان هستند، مفید می‌باشد. از سویی دیگر، در سازمان‌هایی با ساختار پیچیده، واحدهای مختلفی با تخصص‌ها و نیازهای مختلف وجود دارد. بنابراین حتی اگر یک الگوی تفسیر منحصر به فرد در سازمان گسترش یابد، همه کارکنان ممکن است آن را درک نکرده و یا به شیوه متفاوتی آن را تفسیر کنند. بنابراین، در این سازمان‌ها هر یک از واحدها باید به طور مداوم دانشی را بر اساس الگوی تفسیر و تخصص خود تولید و در مورد آن با واحدهای دیگر نیز گفتگو می‌کنند.

همچنین، بناسی و همکارانش دو نوع سبک تکنولوژیک با عنوان سبک متمرکز سیستم‌های مدیریت دانش (centralized architecture of KM systems) و سبک پراکنده سیستم‌های مدیریت دانش (distributed architecture of KM systems) را معرفی می‌کنند. در سبک متمرکز، ابزارها، تکنولوژی‌ها و متدولوژی‌های مختلفی که توسط سیستم‌های مختلف مدیریت دانش به کار می‌روند دارای برخی ویژگی‌های بارز بوده و افراد را از طریق اینترنت و اینترانت به یکدیگر متصل می‌کنند. آنها امکان ایجاد درک متقابل را از طریق ایجاد زبان مشترک فراهم می‌کنند. این سبک تکنولوژیک تلاش می‌کند دانشی مشخص را به افرادی منتقل کند که ممکن است این افراد هیچ‌گاه آن را با دیگران مبادله نکنند. بنابراین نیاز به یک سبک تکنولوژیک دیگری است که مدل سازمانی پراکنده را حمایت کند. چنین سبکی یک سبک تکنولوژیک پراکنده است.

جدول (۶): سبک‌های تکنولوژیک و مدل‌های سازمانی

مدل سازمانی پراکنده	موفقیت	شکست
مدل سازمانی متمرکز	شکست	موفقیت

سبک تکنولوژیک
پراکنده

سبک تکنولوژیک
متمرکز

مأخذ: یافته‌های تحقیق (Benassi et al., 2002)

بر اساس جدول ۶، یک سیستم مدیریت دانش زمانی موفق خواهد بود که مدل سازمانی و سبک تکنولوژیک هر دو به صورت متمرکز یا پراکنده بوده و یکدیگر را حمایت کنند.

نتیجه گیری و پیشنهادات

به طور کلی، بهبود خدمات رسانی به ارباب رجوع، کوتاه کردن سیکل تولید، افزایش عملکرد و برتری در رقابت، به عنوان اهداف پروژه های مدیریت دانش در سازمان های ترویجی دارای اهمیت است. از آنجا که اجرای مدیریت دانش شامل فرایندی بلندمدت بود و اثر آن به سرعت قابل مشاهده نیست، انجام یک مطالعه و پیش بینی در مورد امکان موفقیت یا شکست، برای تصمیم گیری در مورد این که آیا یک پروژه مدیریت دانش را آغاز نماییم یا خیر دارای اهمیت است. بر این اساس، مطالعه حاضر با هدف بررسی علل شکست پروژه های مدیریت دانش در سازمان های ترویجی انجام گردید. نتایج حاصل از مطالعه نشان داد عواملی همچون جایگزینی فن آوری های اطلاعات به جای تعاملات اجتماعی، بازسازی دانش موجود به جای ایجاد دانش جدید، عدم تطبیق پایگاه های دانش با نیاز کاربران، پردازش مکانیستی اطلاعات به جای استفاده بهینه از دانش، عدم تعهد و انگیزه کافی مروجان، مدیران و متخصصان، عدم وجود جو اعتماد و اطمینان در سازمان، عدم وجود رهبری کارآمد برای مدیریت دانش، فرهنگ نامناسب سازمانی، زیرساخت های نامناسب برای فن آوری اطلاعات، عدم مشارکت و حمایت سطوح بالای سازمان از مدیریت دانش، عدم تعریف دقیق ساختارها، نقش ها و مسؤولیت ها و عدم آموزش کافی کارکنان از عوامل اساسی اثرگذار بر روی شکست این پروژه ها هستند. این در حالی است که با انجام یک سری اقدامات اصولی می توان احتمال شکست پروژه های مدیریت دانش را کاهش داد. با توجه به اثرگذاری متغیرهایی مانند انگیزه، تعهد و خلاقیت در موفقیت یا شکست پروژه های مدیریت دانش، این متغیرها باید در طراحی مدل های سازمانی ترویج کشاورزی در نظر گرفته شده و با تقویت آنها در کارکنان و مروجان، احتمال موفقیت مدیریت دانش در این سازمان ها را افزایش داد.

برای موفقیت مدیریت دانش در سازمان های ترویجی، حمایت از پروژه های مدیریت دانش، تسهیل ارتباطات بین کارکنان سازمان، افزایش همکاری بخش های مختلف سازمان و تقویت ارتباط با سازمان های دیگر و کشاورزان، همچنین حمایت از فرایند یادگیری و تربیت و به کارگیری مروجان خبره و متخصص و تعریف دقیق ساختارها، نقش ها و مسؤولیت ها باید در دستور کار مدیران رده بالا و متوسط سازمان قرار گیرد. علاوه بر این، برای موفقیت پروژه های مدیریت دانش در سازمان های ترویجی باید تلاش گردد که سازمان از حالت سلسه مراتبی بالا به پایین و روابط سنتی کارفرما-زیردست خارج شده و دارای جهت گیری تیمی شود.

یکی دیگر از عوامل شکست پروژه های مدیریت دانش عدم وجود جو اطمینان و اعتماد در سازمان است که باید تلاش گردد از طریق برقراری روابط مبتنی بر احترام و همراه با صداقت مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر از بین برود. در این راستا، وجود و حمایت از یک رهبر کارآمد و اثربخش نیز بسیار مؤثر خواهد بود.

حمایت از ایجاد زیرساخت های مناسب برای فن آوری اطلاعات و ارتباطات و تقویت این زیرساخت ها از مسائل دیگری است که باید مورد توجه دولت ها و سایر دست اندرکاران قرار گیرد.

در نهایت، اگرچه رکود اقتصادی جهانی کنونی منجر به آن است که بسیاری از سازمان های کشاورزی مدیریت دانش را کنار گذاشته و قلمرو برنامه های مدیریت خود را کاهش دهند (Ajiferuke, 2003)، سازمان های ترویجی باید به تلاش برای تجدید حیات و بهبود مدیریت دانش ادامه دهند. در این راستا، تحقق و توسعه در زمینه فن آوری های مدیریت دانش و اطلاعات برای فرمول بندی اثربخش سیستم های مدیریت دانش سازمانی مورد نیاز است.

- Ajiferuke, I. (2003) Role of information professionals in knowledge management programs: Empirical evidence from Canada, *Informing Science Journal*, 6:247-257.
- Alavi, M. and D. E. Leidner (1999) Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits, *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7):1-36.
- Barth, S. (2000) KM horror stories, *Knowledge Management*, 3(10): 36-40.
- Benassi, M., P. Bouquet and R. Cuel (2002) Success and Failure Criteria for Knowledge Management Systems. Available from <http://www.pacis-net.org/file/2005/135>.
- Birlinshaw, J. (2001) Why is knowledge management so difficult?, *Business Strategy Review*, 12(1):11-18.
- Bixler, A. (2002) KM Key Success Factors. Available from <http://www.kmworld.com/publications/magazine/index.cfm?action=read>.
- Boateng, W. (2006) Knowledge management working tool for agricultural extension practice: The case of Ghana, *Knowledge Management for development Journal*, 2(3):19-29.
- Chang, T.H., and T.Ch. Wang (2009) Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management, *Information Science*, 179: 355-370.
- Chen, H., J. Schroeder, R.V. Hauck, L. Ridgeway, H. Atabakhsh, H. Gupta, C. Boarman, K. Rasmussen and A.W. Clements (2002) COPLINK connect: Information and knowledge management for law enforcement, *Decision Support Systems*, 34:271-285.
- Chiu, C.M. (2003) Towards integration hypermedia and information systems on the web, *Information and Management*, 40:165-175.
- Courtney, J.F. (2001) Decision making and knowledge management in inquiring organizations: Towards a new decision-making paradigm for DSS, *Decision Support System*, 31:17-38.
- Creech, H. (2005) Success factors in knowledge management: An IISD Knowledge communications practice note. International Institute for Sustainable Development. Available from <http://www.iisd.org>.
- Egbu, C.O. and K. Botterill (2002) Information technologies for knowledge management: Their usage and effectiveness, *ITcon*, 7:125-136.
- Firestone, J.M. and M.W. McElroy (2003) The new knowledge management, knowledge management consortium international. Available from <http://www.dkms.com/>.
- Guptara, P. (1999) How knowledge management fails: How to avoid the common pitfalls, *Knowledge Management Review*, 9:26-29.
- Hall, H.L. (2005) Knowledge management in times of change: Tacit and explicit knowledge transfers, *Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy*, University of Texas.
- Harun, M.H. (2002) Integrating e-learning into the workshop, *The Interent and Higher Education*, 4:301-310.
- Hasanali, F. (2002) Critical success factors of knowledge management. Available from <http://www.infoday.com>.
- He, W., Q. Qiao and K.K. Wei (2009) Social relationship and its role in knowledge management systems usage, *Information & Management*, 46: 175-180.
- Horne, C.V., J.M. Frayret and D. Poulin (2005) Knowledge management in the forest products industry: The role of centers of expertise, *Computers and Electronics in Agriculture*, 47:167-184.
- Grange, I.M. (2006) The relevance of knowledge management in the public sector: The measure of knowledge management in government. *Dissertation Prepared for the Degree of Master of Philosophy in Information and Knowledge Management*, University of Stellenbosch.
- Jones, R.A. (1985). *Research methods in the social and behavioral sciences*. Massachusetts: Sinauer Associates Inc.
- Jonjoubsong, L. (2008) An integrated knowledge management model for community enterprises: A case study of a rural community enterprise in Thailand. *Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy in Information Management*. Victoria University of Wellington.
- Kochan, J. (2004) Internal Knowledge-Sharing Systems: Five Reasons why they Fail. Available from http://vitso.com/5_reasons_for_failure.
- Lee, K.Ch., S. Lee, I.W. Kang (2005) KMPI: Measuring knowledge management performance, *Information & Management*, 42: 469-482
- Liao, Sh. (2003) Knowledge management technologies and applications—literature review from 1995 to 2002, *Expert Systems with Applications*, 25: 155-164.

- Malekmohammadi, I. (2009) Interpretive perspective of knowledge management stance in agricultural knowledge information system to fostering research/extension linkage, *American Journal of agriculture and Biological Science*, 4(3):230-241.
- Malhota, Y. and D.F. Galletta (2003) Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success. *Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2003.
- McEvily, B., V. Pronne and A. Zaheer (2003) Trust as an organizing principle, *Organization Science*, 14(1): 91-103.
- Noeth, J.A. (2004) Knowledge management for service delivery in rural communities. *Dissertation Prepared for the Degree of Master of Art in the research psychology*, University of South Africa.
- Ondari-Okemwa, E. (2006) Knowledge management in a research organisation: international livestock research institute (ILRI), *Libri*, 56: 63–72.
- Piderit, R. (2007) Knowledge management in multinational automotive suppliers: An investigation into the use of information systems. *A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of commerce in information systems*, Faculty of Management and Commerce, University of Fort Hare.
- Schultze, U. and W.J. Orlikowski (2004) technologies, *Information systems Research*, 15(1): 87-106.
- Seufert, A., A. Back and G. Krogh (2000) Towards a reference model for knowledge networking. Research Center, KnowledgeSource, University of St. Gallen.
- Shafer, J.C. and R. Agrawal (2000) Continuous querying in database-centric web applications, *Computer Networks*, 33:519-531.
- Tyndale, P. (2002) A taxonomy of knowledge management software tools:Origins and applications, *Evaluation and program planning*, 25:183-190.
- Thomson, C.S., M.M. El-Haram, J.S. Walton and C. Hardcastle (2007) The role of knowledge management in urban sustainability assessment. International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment, Glasgow.
- Tu, H.C. and J. Hsiang (2000) An architecture category knowledge for intelligent information retrieval agents, *Decision Support Systems*, 28:255-268.
- Van der velden, J. (2004) From Communities of Practice to Communities of Resistance: Civil society and cognitive justice, *Development*, 47(1):73–80.
- Vlok, D. (2004) An assessment of the knowledge processing environment in an organisation - A case study. *A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration (MBA)*, Rhodes Investec Business School, Rhodes University.
- Wong, M.L. (2001) A flexible knowledge discovery system using genetic programming and logic grammars, *Decision Support Systems*, 31:405-428.
- Xu, J. and M. Quaddus (2002) Model of knowledge management systems adoption and diffusion in Western Australia: Analysis by partial least square approach. Available from <http://www.pacis-net.org/file/2005/135>.



Exploring Reasons for Knowledge Management Failure: A Guidance to Success Agricultural Extension Projects

Hamideh Maleksaeidi, Ezatollah Karami¹

Abstract

The success of the extension service, to a large extent, depends on participation of farmers -as the beneficiaries of the service- in projects. Even though the call for serious and authentic involvement of farmers in extension services has long been made, current researchers believe that there still exists a weak linkage between farmers and extension activities in developing countries. One reason for this poor linkage is weakness in knowledge management systems in agricultural extension organizations. Then, there is an urgent need for indentifying reasons of failure of knowledge management systems and finding new ways of seeking knowledge in aid of agricultural extension practices. This is particularly critical because of the enormous climate and environmental hazard caused unconsciously by land users, and the adoption of poor farming practices by farmers. The purpose of this study is help to understand knowledge management process and indentify some of reasons for its failure as a guidance to success agricultural extension organizations.

Keywords: *D80 Information, D80 Knowledge, D83 Knowledge management, D23 Agricultural Extension Organization*

¹ - Ph.D. Student and Professor, Dept of Agricultural Extension and Education, Shiraz University
Email: hmsaidi87@gmail.com