



## به اشتراک گذاری دانش، موانع و راه‌کارها و مطالعه موردی در صنعت نفت

مجتبی کریمی زارچی ■ حسین قاسمی ■ نازنین غلامی

### ◆ مقدمه

امروزه اقتصاد جهانی نگاه خویش را از اقتصاد مبتنی بر صنعت، تولید و محصول به اقتصاد دانش‌محور معطوف نموده است و در این رویکرد، مفهوم کالا به معنی اطلاعات و دانش است. مدیریت مؤثر سرمایه‌های فکری از مباحث مهمی است که در دنیای امروز، سازمان‌ها و اقتصاد دانش‌محور با آن روبه‌رو هستند و مدیریت دانش از مهم‌ترین و به‌روزترین این مباحث است. مدیریت دانش یعنی مدیریت و ایجاد یک فرهنگ سازمانی که به‌کارگیری مناسب دانش و هم‌چنین دانش‌آفرینی را تشویق می‌نماید تا برای سازمان یک مزیت رقابتی استراتژیک ایجاد کند. از طرفی با توجه به این که صنعت نفت، صنعتی است که در بسیاری از تخصص‌های آن، "تجربه" حرف اول را می‌زند و بر خلاف بسیاری از رشته‌های مهندسی، قواعد و اصول مهندسی حاکم بر آن به‌سختی قابل نوشته‌شدن و کد شدن است، بنابراین ایجاد محیطی که کارکنان بتوانند به‌راحتی دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران گذاشته و از تجربیات دیگران

استفاده کنند، ضروری است [۱۰]. با توجه به این که تسهیم دانش یکی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت دانش است [۳]، در این نوشتار تلاش می‌شود تا ضمن بیان مفهوم و ضرورت تسهیم دانش، تکنیک‌های موجود در این زمینه نیز مورد بررسی قرار گیرد.

### ◆ مفهوم و ضرورت تسهیم دانش

تسهیم دانش فرآیند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود برای حل مطلوب‌تر مسایل نسبت به گذشته است. هدف از تسهیم دانش می‌تواند خلق دانش جدید از طریق ترکیب‌های مختلف دانش موجود یا بهره‌برداری بهتر از آن باشد.

تسهیم دانش شامل تعاملات داوطلبانه میان کارکنان، در قالب وجوه مشترک سازمانی و با در نظر گرفتن هنجارهای اخلاقی، عادات و رفتارهای ویژه است. به عبارت دیگر، تسهیم دانش فرآیندی است که در آن دانش حرفه‌ای<sup>۱</sup>، دانش هماهنگ‌کننده<sup>۲</sup>، دانش مبتنی بر هدف<sup>۳</sup> و دانش فنی<sup>۴</sup> نقشی محوری داشته و به توسعه روح جمعی که در آن افراد به‌عنوان همکار در راستای تحقق اهداف

مشترک به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می‌کند [۴]. نکته قابل توجه این است که تحقیق و توسعه تکنولوژی‌ها، محصولات و فرآیندهای جدید به مجموعه زیادی از دانش نیاز دارد. برای مثال توسعه یک تکنولوژی جدید نمایشگر به دانش فیزیک، مکانیک، شیمی، الکترونیک، تکنولوژی اطلاعات و بازاریابی نیاز دارد. بنابراین افراد در زمینه‌های خاصی از دانش، متخصص می‌شوند.

البته این موضوع در برخی از زیربخش‌های اقتصادی بیش‌تر و شاخص‌تر است. صنعت نفت در ایران دارای چنین خصوصیتی است. این صنعت در طول دهه‌های گذشته به‌دلیل سرمایه‌گذاری‌های بالا و نیز در اثر تعامل با شرکت‌های بین‌المللی صاحب فن‌آوری، در کلیه حوزه‌های بالادستی و پایین‌دستی، تجربیات ارزشمندی کسب کرده است. به‌طور مشخص، با تغییر رویه‌ها و مأموریت‌های سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در بخش انرژی کشور و نیز با به‌وجود آمدن تغییرات در نیروی کار متخصص که به‌دلایلی مانند بازنشسته شدن کارمندان

دولت، ارتقاء به مقام‌های ستادی و هم‌چنین انتقال آن‌ها بین بخش‌های مختلف رخ می‌دهد، دانش قابل ملاحظه‌ای که در گذر زمان و با صرف هزینه‌های بالا ایجاد شده‌است، از دست خواهد رفت و سازمان‌ها و افراد از آن محروم خواهند شد. برای به‌دست آوردن توان تبدیل دانش و تجربیات مستند شده به مزیت رقابتی، باید سازمان‌ها محیطی فرهنگی به وجود آورند که در آن، دانش و اطلاعات تسهیم و مدیریت شود و مورد استفاده قرار گیرد [۲].

به‌منظور ایجاد بستر تسهیم دانش، تغییر رفتار و منش افراد و کاهش موانع موجود، لازم است در ابتدا موانع شناسایی شده، سپس در سازمان، فرهنگ تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش ایجاد گردد و توسعه داده شود. بنابراین در ادامه ابتدا این موانع را بررسی نموده و سپس راه‌کارهای غلبه بر آن‌ها معرفی می‌گردد.

<sup>1</sup> Professional Knowledge

<sup>2</sup> Coordinating Knowledge

<sup>3</sup> Object Based Knowledge

<sup>4</sup> Technical Knowledge



افراد باید به هنجارها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای بنیان‌گذاری شده توسط سازمان اعتقاد داشته و بر آن‌ها وفادار باشند. به‌منظور بهبود فرهنگ تسهیم دانش، باید از یک برنامه ساختاریافته پیروی کرد. برای طراحی مجدد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان‌ها، می‌توان موارد ذیل را در نظر گرفت:

۱. بر اهمیت و نیاز به تسهیم دانش تأکید شود.
  ۲. اعتماد ارتقاء داده شود.
- یکی از حیاتی‌ترین عناصر در یک فرهنگ تسهیم دانش قابل اطمینان، اعتماد است. در صورتی‌که در بین افراد یک شرکت، اعتماد وجود نداشته باشد، دانش احتکار خواهد شد. اطلاعاتی که تنها در دست تعداد محدودی از افراد وجود داشته باشد، می‌تواند خطرناک باشد. هنگامی‌که تنها افراد محدودی به دانش دسترسی داشته باشند، آن‌ها به افراد قدرتمندی در سازمان تبدیل خواهند شد که می‌توانند بر تصمیمات مدیریت ارشد تأثیر گذارند. برای جلوگیری از ایجاد چنین وضعیتی، مدیران باید محیطی را ارتقا دهند که در آن کارمندان بتوانند به همکاران خود درباره آنچه که کشف کرده و تحلیل نموده‌اند، اعتماد نمایند.

#### ۲- همکاری و رقابت

انسان به‌طور هم‌زمان دارای خصوصیت همکاری اجتماعی و روحیه رقابتی است. همه افراد دوست دارند که بهتر از هم‌رده‌های خود عمل نموده و در برخی موارد بهترین باشند. با این حال در

تمایز می‌کند و تعاریف بسیار دیگری که آیین‌ها و رسومات، مصنوعات و سایر موارد محیط کاری را نیز در بر دارد. یک تعریف ساده اما مؤثر از فرهنگ عبارت است از روشی که افراد، کارهای پیرامون خود را انجام می‌دهند. بیش‌تر فعالیت‌های انجام شده، بر مبنای یک مدل چند لایه‌ای ساده است. این مدل نشان می‌دهد که چگونه رفتار و فعالیت‌های قابل مشاهده افراد، تحت تأثیر نگرش‌های قابل گزارش و ارزش‌هایی است که بیش‌تر بر باورهای دیرینه آن‌ها مبتنی است. بنابراین برای تغییر رفتارهای افراد، باید در ابتدا لایه‌های بنیادین آن‌ها را مورد توجه قرار داد. این امر می‌تواند توسط یک برنامه در کل سازمان یا در یک گروه کوچک و یا حتی به‌طور فردی صورت پذیرد. برای برنامه‌ریزی و ایجاد تغییر در این‌باره اقدامات متنوعی را می‌توان به کار بست که در ادامه به دو نمونه از آن‌ها اشاره شده است.

#### • برگزاری جلسات

در جلسات منظم تیم‌ها، زمانی را باید به درک و بهبود فرآیندهای داخلی تخصیص داد. بسیاری از جلسات بر وظایف و خروجی‌ها متمرکز شده، اما از روش‌های دستیابی به دستاوردها و نتایج موفقیت‌آمیز غفلت شده است.

#### • بهبود فرهنگ تسهیم دانش

یک فرهنگ تسهیم دانش، محیطی است که در آن افراد تمایل دارند اطلاعات خود را صرف نظر از اندازه سازمان یا شرکت، اشاعه داده و منتشر نمایند. بدین منظور

را برای خود ایجاد نمایند، افتخار می‌کنند.

۳. فقدان اعتماد یکی دیگر از دلایل عدم تمایل به تسهیم دانش است. هر فرد فکر می‌کند اگر بخشی از دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهد، ممکن است که دیگران از آن سوء استفاده کرده یا آن را به اسم خود و بدون اجازه وی یا حتی بدون ذکر نام وی به‌عنوان منبع این دانش، ارایه دهند.

۴. فقدان زمان یکی دیگر از دلایل عمده سازمان‌هاست. این یک اصل کلی است که هر چه فرد کارا تر بوده و به کار بیش‌تر آگاه باشد، وظایف بیش‌تری بر عهده وی گذاشته می‌شود. از این‌رو چگونه ممکن است که آن فرد، زمانی را برای اضافه کردن آموزه‌های خود به پایگاه دانش یافته یا بتواند جلسه‌ای را برای به اشتراک گذاشتن دانش خود با همکاران داشته باشد؟

#### ◆ راه کارهای مقابله با موانع

همان‌گونه که اشاره شد، مدیریت دانش به‌منظور تسهیم دانش، بر فرهنگ، همکاری و تعهد تأکید می‌کند، بنابراین می‌توان با ایجاد بهبود در این زمینه‌ها، بستر مناسبی برای تسهیم دانش فراهم آورد.

#### ۱- تغییر فرهنگ

تغییر فرهنگ هیچ‌گاه آسان نیست و بسیار زمان‌بر است؛ اما فرهنگ‌ها می‌توانند تغییر یابند. فرهنگ به طرق مختلفی تعریف شده است؛ به‌عنوان مثال، باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های مشترک یا نظریات و برنامه‌های مشترک و جمعی که گروهی را از گروه دیگر

#### ◆ موانع به اشتراک‌گذاری دانش

یکی از چالش‌های اساسی مدیریت دانش این است که، چرا افراد باید دانشی را که به‌سختی به دست آورده‌اند در اختیار دیگران قرار دهند، در حالی‌که این دانش یکی از عوامل کلیدی مزیت فردی آن‌ها در سازمان تلقی می‌شود؟ در برخی از سازمان‌ها، به اشتراک‌گذاری دانش امری طبیعی است، اما در برخی دیگر هنوز این نگرش قدیمی که دانش قدرت است، حکم‌فرمایی می‌کند. آن‌ها عوامل انگیزشی متنوعی را به کار گرفته‌اند تا نشان دهند که در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود، مصمم و جدی هستند. به‌عنوان مثال برخی از آن‌ها، برای افرادی که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند، برنامه‌های قدردانی و دادن پاداش در نظر گرفته‌اند. این برنامه‌ها شامل قدردانی در شرکت، درج در خبرنامه و پرداخت پاداش‌های مادی قابل توجه می‌باشد. برخی دیگر از شرکت‌ها، کارمندان خود را بر مبنای این که به چه میزان در فعالیت‌های تسهیم دانش مشارکت داشته‌اند، ارزیابی نموده و برای آن‌ها ترفیع یا مرخصی‌های فوق‌العاده در نظر می‌گیرند. برخی از دلایل مشترکی که توسط افراد مختلف در مورد عدم به اشتراک‌گذاری دانش بیان شده است، عبارتند از:

۱. افراد غالباً فکر می‌کنند که داشتن دانش، قدرت محسوب می‌شود.
۲. افراد در یک سازمان غالباً به این که مجبور نیستند از دیگران مشورت و راهنمایی گرفته و می‌خواهند روش‌های جدیدی



دنیای پیچیده امروز، افراد برای دستیابی به اهداف خود، به کمک یکدیگر نیازمندند. فقدان رقابت در یک سازمان (چه در بین افراد و چه در بین تیم‌ها) به رضایت‌مندی از خود منجر خواهد شد؛ اما رقابت نیز باید به گونه‌ای مناسب و در محیطی سالم صورت پذیرد. مواردی که باید در این باره مد نظر قرار گیرد عبارتند از:

۱. افراد موفق در رقابت‌ها معرفی شوند و برای مثال عناوینی مانند قهرمان دانش سال یا جایزه تیم مبتکر به آن‌ها اعطا شود، اما همه پرسنل در چنین مراسمی حضور داشته باشند.

۲. رقابت صورت گیرد اما نه بر ضد تیم‌ها و افراد دیگر، بلکه مبارزه برای دستیابی به اهدافی از پیش تعیین شده و چالش برانگیز یا در برابر رقبای بیرونی باشد.

۳. بالاتر از همه موارد یاد شده این است که بازندگان چنین رقابت‌هایی نیز باید در موفقیت سهیم باشند و از آنچه که آن‌ها بدان دست یافته‌اند نیز تقدیر شود.

### ۳- تعهد

این مؤلفه بر مبنای دو مؤلفه فرهنگ و همکاری ایجاد می‌شود. سازمان‌ها باید نسبت به فرهنگ تغییر، رقابت و همکاری، تعهد ایجاد نمایند. فشار زمانی باعث می‌شود که تسهیم دانش در سازمان ضعیف باشد، بنابراین باید برای تخصیص زمان مناسب، تعهد وجود داشته باشد. تعهد به تسهیم دانش باید در سازمان قابل مشاهده باشد؛ این امر می‌تواند از طریق آنچه که رهبران سازمان‌ها می‌گویند و انجام می‌دهند نشان داده شود [۱].

### ◆ تکنیک‌های تسهیم دانش

پس از ایجاد بستری مناسب برای تسهیم دانش در سازمان، ضروری است که به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان عملیاتی شود. از این رو، در ادامه سه مورد از رایج‌ترین تکنیک‌های تسهیم دانش معرفی می‌شوند.

### ۱- حل مسایل به صورت جمعی<sup>۵</sup>

این شیوه نشست‌هاست که گروهی از افراد هم‌تا را کنار هم قرار می‌دهد تا درباره یک مشکل، پروژه یا فعالیت، بازخورد بگیرند. این نشست‌ها به دنبال یادگیری دانش و تجربه شرکت‌کنندگان درباره موضوعات مرتبط با مشکل، پروژه یا فعالیت بوده که می‌تواند قبل از انجام یک فعالیت، برای کمک به فرآیند برنامه‌ریزی یا در طی فعالیت، برای هدایت مسیر استفاده شوند.

### ۲- اجتماعات دانش<sup>۶</sup>

اجتماعات دانش شبکه‌ای از افراد است که در یک حوزه دانشی یا رقابتی خاص، علاقه مشترکی داشته و در آن حوزه دانشی، به کار با یکدیگر و یادگیری از یکدیگر تمایل دارند. به عبارت دیگر، اجتماعات دانش عبارتست از گروهی از افراد که درباره یک حوزه کاری یا مجموعه‌ای از مشکلات یا بر روی یک موضوع خاص، با هم اشتراک دارند و دانش و خبرگی خود را با تعامل با یکدیگر عمیق می‌کنند؛ زیرا یادگیری یک فعالیت اجتماعی است و افراد در گروه‌ها بهتر یاد می‌گیرند. آن‌ها باید براساس نیازهای اعضایشان توسعه و تغییر یابند. این اجتماعات شبیه گروه‌های کاری نیستند و اساساً

از مطالعه موردی، به کارگیری تکنیک‌های تسهیم دانش در دو شرکت نفتی شل<sup>۷</sup> و بی‌پی<sup>۸</sup> توضیح داده می‌شود.

### ۱- تجربه شرکت شل در ایجاد اجتماعات دانش

شل یک شرکت انرژی چند ملیتی است که همواره به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده مطرح بوده است. اما در سال‌های اخیر فعالیت‌های آموزشی خود را از برگزاری دوره‌های آموزشی خارج از محل به یادگیری از دیگران در حین انجام کار تغییر داده است. قبلاً بخش آموزش سازمان به تعیین نیازهای آموزشی می‌پرداخت و این نیازها را طی فرآیندی وقت‌گیر و پرهزینه (اگر می‌توانست درست تشخیص دهد)، مشخص می‌نمود و اولویت‌بندی می‌کرد. سپس دوره‌هایی را طراحی نموده و کارکنانی را برای شرکت در این دوره‌ها دعوت کرد. در این صورت ممکن بود دوره برگزار شده برای تمام شرکت‌کنندگان، مفید و در جهت رفع نیازهای آن‌ها نباشد. هم‌چنین از بین افرادی که در این دوره‌ها شرکت می‌کردند و این آموزش‌ها برای آن‌ها مفید بود نیز تعدادی به دلیل آن‌که در زمان مورد نیاز به دانش مورد نظر دسترسی نداشته یا آن را به فراموشی می‌سپردند، در نهایت از دانش آموخته شده برای رفع نیاز خود استفاده نمی‌کردند. از این رو، در حال حاضر، با ایجاد سیستمی

برای رسیدن به نتایج جمعی تشکیل نمی‌شوند. اجتماعات دانش، مکانی است که افراد در آن با هم تشریح مساعی دارند و از دیگران یاد می‌گیرند. اعضای آن، دانش ضمنی و صریح خود در یک حوزه مفروض را در نهایت کارآیی مدیریت می‌کنند [۱۳].

### ۳- میزگردها و نشست‌ها<sup>۹</sup>

نشست‌های کوچک، گروه‌های مباحثه و میزگردهای بزرگ می‌توانند به عنوان فرصت‌هایی برای اشتراک دانش و آموزش به‌کار روند. این نشست‌ها از یک کنفرانس بزرگ یا کنگره تا میزگردی که به تنهایی یا در یک کنفرانس بزرگ‌تر برگزار می‌شود و هر نوع از نشست‌های کارکنان یا نشست‌هایی که افراد را دور هم جمع می‌کند را شامل می‌شود. نشست‌ها و میزگردها می‌توانند فرصت‌هایی برای یادگیری و اشتراک دانش فراهم کنند که باید برای برگزاری بهتر آن‌ها، موارد ذیل را در نظر گرفت:

۱. اهداف میزگرد یا نشست برای همه روشن بوده و مورد توافق آن‌ها باشد.
۲. همه شرکت‌کنندگان، اعم از پرحرف و ساکت، فرصت شرکت داشته باشند.
۳. برای ارایه‌ها محدوده زمانی مشخصی تعیین گردد (معمولاً ۲۰ دقیقه برای هر ارایه دهند).
۴. مدیر فرآیند به روشنی مشخص بوده و ضمن داشتن برنامه، به آن پایبند باشد.

### ◆ مطالعه موردی به کارگیری تکنیک‌های تسهیم دانش

در این بخش، با استفاده

<sup>5</sup> Peer Assist

<sup>6</sup> Communities of Practice (CoP)

<sup>7</sup> Forums & Meetings

<sup>8</sup> SHELL

<sup>9</sup> BP



بود که قبلاً بر روی یک چاه مشابه کار کرده بودند.

● تبادل تجربیات میان کارکنان  
شیل در صرفه‌جویی انرژی الکتریکی،  
۴۰۰۰۰۰ دلار صرفه‌جویی به‌دنبال  
داشت [۱۰،۱۵].

## ۲- تجربه شرکت بی‌پی در به‌کارگیری شیوه حل مسایل به صورت جمعی

روش حل مسایل به صورت  
جمعی برای اولین بار توسط شرکت  
نفتی بی‌پی انگلستان، در سال  
۱۹۹۴ مطرح شد. شرکت بی‌پی  
حدود ۵۰ تیم اکتشاف داشت که  
در سرتاسر دنیا کار می‌کردند. این  
تیم‌ها شامل متخصصین لرزه‌نگاری،  
زمین‌شناس‌ها، مهندسی نفت و  
دیگر خبره‌های فنی بود که به‌دنبال  
ارزیابی نقاط بالقوه حفر و پیشنهاد  
به شرکت برای سرمایه‌گذاری در  
حفری بودند. به عنوان مثال، تیم  
۵ نفره هلن، ۹ ماه بود که در یک  
منطقه کار می‌کرد و نمی‌توانست  
پیشنهادی بدهد. بنابراین او تصمیم  
به برگزاری جلسه حل مسایل به  
صورت جمعی گرفت و از هر یک از  
اعضای تیم، درخواست نمود تا نام ۳  
یا ۴ نفر از افرادی را که به افکارش

در حوزه خود واقعاً اعتماد دارند،  
تهیه کند. با داشتن نام ۱۵ یا ۲۰  
نفر، هلن برنامه درخواست‌کنندگان  
کمک<sup>۱۵</sup> را در زمان و مکان مقرر  
تعیین کرد. همه مدعوین در آن  
شرکت نکردند ولی حدود ۵ نفر  
آمدند. در جلسه، هلن با تعریف

۴ کاربر جدید، ۸۰ پیام اینترنتی و  
۳۵۰ فایل بازدید شده وجود دارد.  
شرکت شیل در اجرای  
مدیریت دانش، هم در صد  
سازماندهی دانش صریح و  
مستند شده بود و هم به اهمیت  
دانش ضمنی کارکنان واقف  
بود. بنابراین برای تبدیل دانش  
ضمنی کارکنان به دانش صریح  
و افزایش سرمایه دانشی سازمان،  
شرایطی را فراهم نمود تا قبل از  
اجرای هر فعالیت تازه، افراد یا  
تیم‌ها از دانش سازمانی، حداکثر  
استفاده نموده و در زمینه کاری  
خود، بیش‌ترین یادگیری داشته  
باشند. از طرفی، با توجه به  
این‌که در حین اجرای فعالیت‌ها،  
افراد یا تیم‌های اجرایی علاوه بر  
بهره‌گیری از دانش سازمانی، خود  
نیز به تجربیات گرانبهایی دست  
می‌یابند، شرکت آن‌ها را تشویق  
نمود تا آموخته‌های تازه خود را  
مستند نموده و موجب افزایش  
دانش سازمان شوند. مطابق  
گزارش‌های سال ۲۰۰۰، برای  
پایه‌سازی سیستم مدیریت  
دانش در شرکت شیل، ۲۰۰  
میلیون دلار صرفه‌جویی ایجاد  
شده است. مانند:

● تعدادی از متخصصان شیل  
برای حفاری یک چاه تکمیلی  
در شک و تردید بسر می‌بردند  
که مشورت آن‌ها با متخصصان  
دیگر، آن‌ها را متقاعد نمود که  
به حفر چاه جدید نیازی نیست.  
صرفه‌جویی تکمیلی به‌دست آمده  
از این کار، ۱۲ میلیون دلار بود.

● در یک چاه، برای خودداری  
از سرمایه‌گذاری بر روی یک مته  
با کیفیت بالاتر، ۲/۵ میلیون دلار  
صرفه‌جویی به‌عمل آمد. علت این  
تصمیم، مشورت با کارشناسانی

و زیر زمین<sup>۱۲</sup>، امکان برقراری  
ارتباط بین آن‌ها فراهم گردید.  
هم‌چنین به‌منظور سازماندهی  
مناسب، برای هر انجمن دانش،  
یک یا دو هماهنگ‌کننده  
سراسری، یک هماهنگ‌کننده  
مرکزی برای هر کشور و یک  
مجموعه از متخصصان مرتبط  
با موضوع آن انجمن تعیین شد.  
این تیم‌ها هر دو هفته، یک  
کنفرانس سمعی شنودی<sup>۱۳</sup> دارند.  
هدف اصلی اجتماعات دانش،  
به اشتراک گذاشتن تجربیات  
پروژه‌های گسترده به‌وسيله  
ارتباط الکترونیکی است.

شاغلان مدیریت دانش  
معمولاً مایلند تماس انسانی را  
به‌عنوان راهی برای تبادل دانش  
و تحریک نوآوری ببینند. مورد  
شیل این موضوع را ثابت کرد.  
افراد فقط ۱۵ درصد از زمان خود  
را برای استفاده از پایگاه دانش  
صرف کرده و ۸۵ درصد بقیه را  
صرف گفتگو با دیگران، برای  
یافتن پاسخ‌هایشان می‌کردند؛ در  
صورتی که سهم سرمایه‌گذاری  
کاملاً عکس این قضیه بود. در  
شیل، اجتماعات دانش به عنوان  
گروه‌هایی که بصیرت و بینش  
خود را به اشتراک گذاشته و  
علاقه‌مشرک دارند و عضویشان  
را ثبت می‌کنند، معرفی شدند.  
گاهی نیز افراد به‌صورت فیزیکی  
یکدیگر را ملاقات می‌کنند، ولی  
بیش‌ترین ارتباط آن‌ها در این  
اجتماعات به صورت آن‌لاین<sup>۱۴</sup>  
است. این اجتماعات برای افرادی  
که از داستان‌گویی متنفر هستند،  
بسیار مناسب است. در سال  
۲۰۰۱، یک بررسی نشان داد  
که به‌طور میانگین، تنها در یک  
انجمن دانش در شیل روزانه حدود

مبتنی بر یادگیری در حین انجام  
کار، افراد دقیقاً به سراغ یادگیری  
چیزی می‌روند که برای تأمین  
اهداف سازمان به آن نیاز دارند.  
بدین ترتیب مشکلات و عدم  
بهره‌وری سیستم‌های آموزشی  
رفع شد.

با توجه به این‌که شرکت  
شیل، یک شرکت چند ملیتی  
است که در کشورهای مختلف  
فعالیت می‌کند و پروژه‌های  
آن در کشورهای متعددی اجرا  
می‌شود، ایجاد روش مناسبی  
که بتواند دانش صریح و ضمنی  
تمام کارکنان شرکت را در همه  
نقاط دنیا مدیریت کند، ضروری  
است؛ به‌طوری‌که افراد قادر  
باشند تجربیاتشان را به اشتراک  
گذاشته و از تجربیات دیگران در  
اقصى نقاط دنیا استفاده کنند.  
قبل از اجرای مدیریت دانش در  
شرکت شیل، این عمل با حرکت  
مردم به مکان‌هایی که در آن‌جا  
به دانش آن‌ها نیاز بود، انجام  
می‌شد. از این‌رو در طول سال  
به‌طور پیوسته، حدود ۸۰ درصد  
از متخصصان فنی به‌کار گرفته  
شده به‌وسيله شیل و ۳۰ درصد  
از کارمندان متخصص آن، دور از  
خانه به‌سر می‌بردند. بنابراین شیل  
به فکر ایجاد راه‌های تبادل دانش  
از طریق ارتباطات الکترونیکی  
افتاد و از سال ۱۹۹۶، تأسیس  
اجتماعات دانش را در سراسر  
دنیا آغاز نمود. اما به‌دلیل عدم  
ارتباط این اجتماعات با یکدیگر،  
در زمانی که افراد به دانش اعضای  
دیگر اجتماعات احتیاج داشتند،  
نمی‌توانستند دانش مناسب را  
به‌دست آورند. بنابراین در سال  
۱۹۹۹ با ترکیب اجتماعات در ۳  
شبکه سراسری سطح<sup>۱</sup>، چاه‌ها<sup>۱۱</sup>

<sup>10</sup> Surface

<sup>11</sup> Wells

<sup>12</sup> Subsurface

<sup>13</sup> Audio conference

<sup>14</sup> Online

<sup>15</sup> Assist



"چیزی که می‌خواهیم در مورد آن به ما کمک کنید" شروع کرد. سپس هر عضو تیم او، مشکلاتش را برای گروه تعریف کرد. آن‌ها روال‌هایی را که دنبال کرده بودند، تست‌هایی را که انجام داده بودند و نتایجی که آن‌ها را گیج کرده بود، توضیح دادند. سپس از همتایان<sup>۱۶</sup> خود خواستند تا شنیده‌ها را ترکیب کنند.

بنا بر گزارش‌های شرکت بی‌بی، در ۳ سال اول به‌کارگیری شیوه حل مسایل به صورت جمعی، بیش از ۷۵۰ میلیون دلار و در سال ۱۹۹۸، در نتیجه ایجاد سیستم مدیریت دانش، ۲۶۰ میلیون دلار در هزینه‌ها صرفه‌جویی شد. این صرفه‌جویی برای مواردی مانند جلوگیری از دوباره‌کاری، تبدیل دانش نهان پرسنل به دانش آشکار و مستندسازی آن و عدم ضربه‌پذیری سرمایه دانش سازمان نسبت به خروج یا بازنشسته شدن پرسنل ایجاد شده است [۱۵].

#### ◆ نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره شد، به اشتراک‌گذاری دانش، فعالیتی نظام‌مند است که با هدف انتقال و مبادله دانش و تجربه افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌گیرد و باعث موفقیت مراکز تحقیقاتی و سازمان‌ها در محیط رقابتی می‌شود. اما نباید فراموش کرد که با توجه به این‌که انتقال دانش وابسته به افراد می‌باشد و افراد در آن نقشی کلیدی دارند، بنابراین خودبه‌خود صورت نمی‌گیرد و در برخی موارد با موانع جدی روبه‌روست. این موانع، احساس داشتن قدرت،

عدم آگاهی از دانش خود و غیره می‌باشند که برای غلبه بر آن‌ها، درک موانع و شناخت انگیزش‌ها و محرک‌های فردی، اولین قدم به سوی اجرای تغییرات در صحنه کاری است و چاره‌ای جز فرهنگ‌سازی، ایجاد تعهد و به‌کارگیری روش‌های دیگری که به آن‌ها اشاره شد، نمی‌باشد. برای انجام این مهم، در این مطلب سعی شد تا تکنیک‌های به‌اشتراک‌گذاری دانش، مورد بررسی قرار گیرد. برای مشاهده این تکنیک‌ها در عمل، از دو مطالعه موردی شرکت‌های بزرگ نفتی شل و بی‌بی نیز استفاده شده است تا این نکته بیش از پیش واضح و نمایان شود که می‌توان در سازمان فرهنگ‌سازی نمود و رفتارهای فردی را تغییر داد؛ به‌گونه‌ای که تسهیم دانش پیش از احتکار آن به یک هنجار در سازمان تبدیل گردد [۱].

#### ◆ منابع

- [1] Scryme D. J., "The 3Cs of Knowledge Sharing: Culture, Co-opetition and Commitment", I3 Update/Entovation International News, August 2002, 64
- [2] Turban E., "Information technology for management: Transforming organizations in the digital economy", John Wiley & Sons, Ltd, 2003.
- [۳] خبازی، طهورا، امانی،

عطیه؛ اعتصامی‌فر، مهدی؛ اکبری، نسترن؛ گزارش "مدیریت دانش (مفاهیم و مدل‌ها)"، گروه سیاست‌گذاری و مدیریت تکنولوژی رصد، پاییز ۱۳۸۶.

[۴] نعمتی، محمد علی؛ جمشیدی، لاله؛ "بررسی رابطه و تأثیر فرآیند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناور مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی"، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۳۸۶.

[۵] نوروزیان، میثم؛ "کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۶، اردیبهشت ۱۳۸۴.

[۶] سیماز اصل، نسترن، "شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۰، اردیبهشت ۱۳۸۶.

[۷] بهرانی، بهزاد؛ "ضرورت توسعه زیرساخت‌های مدیریت دانش در بخش انرژی کشور"، سایت شبکه تحلیل‌گران تکنولوژی ایران (۸۷/۱۰/۳۰).

[7] www.academist.ir (87/10/30)

[8] http://danesh.itan.ir (87/10/30)

[۹] باقری، رضا، "کارکرد مدیریت دانش در صنعت نفت و مطالعه موردی به‌کارگیری آن

در چند شرکت نفت بین‌المللی"، دومین همایش ملی توسعه فناوری در صنعت نفت، چالش‌ها و راه‌کارها، ۷ و ۸ دی ماه ۱۳۸۳.

[10] Berends H., Bij H., Koenraad, Debackere, Weggeman M., "Knowledge sharing mechanisms in industrial research", International Journal of R&D management, 2006.

[11] http://www.ks-cgiar.org/index.php?option=com\_content&task=view&id=18&Itemid=49 (87/11/02).

[12] Ives Trevor, "Implementing "Communities of Practice" and "After Action Reviews"", Knowledge Management 1- Assignment 2 - April 2003.

[13] LeBlanc S., Hogg J., "Storytelling in Knowledge Management: An Effective Tool for Uncovering Tacit Knowledge", Currents 2006.

[14] VAN C., "Good Practices in Managing Knowledge", 3rd European Knowledge Management Summer School, 7-12 Sept, 2003 San Sebastian, Spain.