



## نقش سرمایه اجتماعی در مدیریت دانش: با نگاهی به صنعت نفت ایران و جهان

سرمایه اجتماعی موضوعی چند بُعدی است که به سبب ماهیت خود، همه مسائل مرتبط با انسان و سازمان را در برمی گیرد. از سویی، مدیریت دانش به عنوان یکی از کارآمدترین ابزارهای مدیریتی رایج در سازمان‌های دانش محور نیازمند پیاده‌سازی موثر از طریق سرمایه اجتماعی است. مرور ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که مولفه‌های گوناگون سرمایه اجتماعی می‌توانند در پیاده‌سازی موثر مدیریت دانش نقش کلیدی ایفا کنند به طوری که فرایند به اشتراک گذاری دانش که چالش برانگیزترین فرایند مدیریت دانش است، می‌تواند در اثر نبود مولفه‌های مناسب سرمایه اجتماعی و توجه به آن، توسط مدیران ارشد به عنوان یک مولفه اساسی کاملاً بی نتیجه باشد. شرکت‌های بزرگ نفتی جهان توانسته‌اند با رعایت این نکات از پیش تازان این عرصه باشند و دست‌آوردهای بسیار زیادی را از دیرباز در مدیریت دانش کسب نمایند که در این تحقیق موارد گوناگونی از این نتایج بررسی می‌شود. هم چنین طبق مطالعه تطبیقی با مدیریت دانش در صنعت نفت کشور، کاستی‌های فرایند پیاده‌سازی این ابزار توانمند تشریح می‌شود. نتیجه بررسی نشان می‌دهد که مدیران شرکت‌های مختلف ایرانی در بحث مدیریت دانش مبحث مدیریت منابع انسانی را به عنوان مهم‌ترین مولفه‌ای که لازم است به آن توجه شود در نظر گرفته‌اند که این، نشان‌دهنده اهمیت سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی در کارآمدسازی مدیریت دانش است.

واژگان کلیدی: سرمایه اجتماعی، منابع انسانی، مدیریت دانش، تسهیم دانش، صنعت نفت.

### مقدمه

یکی از چالش برانگیزترین رویکردهای استراتژیک سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌هایی که فناوری و دانش در آن‌ها حرف اول را می‌زند، بحث مدیریت دانش است. مدیریت دانش را می‌توان حلقه مفقوده این نوع سازمان‌ها در خلق و حفظ بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی دانست که در صورت موفقیت در این موضوع، در دانش ضمنی پراکنده در سازمان کشف و تجمیع و در حل مشکلات در سراسر مکان سازمان مفید واقع می‌شود. خلاقیت و نوآوری افزایش پیدا کرده، صرفه‌جویی‌های بسیار زیاد اقتصادی رخ داده و سازمان می‌تواند توان رقابتی خود را افزایش دهد. مثال ایده آل برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، شرکت‌های بزرگ نفتی هستند که به عنوان پیشگامان این عرصه حضور داشته و حتی نوآوری‌های بسیار زیادی را در تکنیک‌های پیاده‌سازی آن ایجاد کرده‌اند. پدیده‌ی به ظاهر ساده مدیریت این نوع دانش با چالش‌های فراوانی روبرو می‌شود که ریشه در اعماق فرهنگ سازمانی و کارکنان آن سازمان دارد. ابعاد گوناگونی

\*نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (e.mehrabanfar@ripi.ir)

وجود دارد که می تواند سبب عدم بروز دانش ضمنی در مرحله اول شده و در نتیجه، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار را مسدود کند. این عوامل گوناگون را می توان از دید سرمایه های اجتماعی نگریست. اهمیت سرمایه های اجتماعی در همه علوم انسانی شناخته شده است [۱]، چرا که سرمایه اجتماعی به ادعای کارشناسان، خود، چند بُعدی است [۲]. به عبارت دیگر، سرمایه اجتماعی بر بسیاری از پدیده ها اثر گذار است. بنابراین، تحقیقات فراوانی در مورد بررسی و تعیین نقش ابعاد گوناگون سرمایه اجتماعی در مدل های مختلف بر روی موضوعات مختلف مشاهده می شود.

سرمایه اجتماعی واژه سرمایه را به همراه خود دارد تا به ما یادآوری کند که یک نوع سرمایه است؛ این سرمایه به عنوان یکی از چهار سرمایه اصلی تعریف شده توسط بانک جهانی در کنار سرمایه های طبیعی مانند نفت و گاز، سرمایه ساخته شده مانند تجهیزات، و سرمایه انسانی مانند تحصیلات شناخته می شود [۳]. در اقتصاد امروز، سرمایه ی یک ملت، دیگر متکی بر تبدیل مواد خام نیست بلکه به توانایی ها و سرمایه های فکری آن جامعه مرتبط است. این نکته ای است که بیانگر اهمیت سرمایه های اجتماعی در پدیدار سازی دانش است. در خصوص خلق دانش، سرمایه های اجتماعی با اثر گذاری بر شرایط مورد نیاز مبادله، به تسهیل توسعه سرمایه دانشی مشترک کمک شایانی می کند، چرا که در فرایندهای مدیریت دانش، تسهیم دانش که نیازمند مولفه هایی نظیر اعتماد متقابل و مشارکت دوستانه کارکنان سازمان با یکدیگر می باشد، به سرمایه اجتماعی وابسته است. بنابراین، ایجاد سرمایه اجتماعی می تواند خود سبب افزایش توانایی های مرتبط با مدیریت دانش

شود. به طور کلی، سرمایه اجتماعی می تواند فرایند مدیریت دانش را به این دلیل که فعالیت جمعی را اثربخش تر می سازد، بهبود دهد چرا که جایگزینی برای قراردادهای مشوق ها و مکانیزم های کنترلی می شود که در سیستم های فاقد آن ایجاد می شوند [۴]. اقتصاد فناور محور امروز هم چنان مانند اقتصاد قدیمی مبتنی بر سرمایه های اجتماعی است [۵]. بحث ایجاد سرمایه اجتماعی در سازمان و نیز استفاده از آن برای اشتراک گذاری دانش به عنوان چالش برانگیزترین مبحث مدیریت دانش بحثی کلیدی است. بحث اصلی این تحقیق نیز کشف رابطه سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش است.

#### ۱- مبانی نظری تحقیق

##### ۱-۱ سرمایه اجتماعی

واژه سرمایه اجتماعی برای اولین بار در ادبیات جامعه شناسی و در مطالعات مرتبط با جامعه، به کار گرفته شد [۶]. مبحث سرمایه اجتماعی، اولین بار، قبل از سال ۱۹۱۶ توسط هانی فان<sup>۱</sup>، از دانشگاه ویرجینیای غربی در امریکا مطرح شد؛ اما علی رغم اهمیت آن در تحقیقات اجتماعی، تا سال ۱۹۶۱ که توسط جین جاکوبز در برنامه ریزی و مهندسی شهری به کار برده شد، شکل جدی به خود نگرفت. بنابراین، می توان گفت که مفهوم فعلی واژه سرمایه اجتماعی در ابتدا در مطالعاتی که جیکوبز انجام داد، شکل گرفت. او پیشنهاد کرد که سرمایه اجتماعی برای بقا و کارکرد همسایگی در شهرها ضروری است. این، به دلیل نقش به سزایی است که سرمایه اجتماعی در توسعه شبکه وسیع ارتباطات در گذر زمان ایفا می کند و در ادامه، این شبکه، مبنایی برای اعتماد، همکاری و اقدام جمعی در جوامع همسایگان شهری می شود [۷]. سپس،

جامعه شناس آمریکایی، کلمن این مفهوم را به شکل نه چندان بهتری از آنچه که جیکوبز بیان کرده بود، شرح داد. او بیان کرد که همه سازمان ها دو مفهوم مشترک دارند: اول اینکه ساختارهای اجتماعی را به نوعی دارا بوده و دوم این که رفتارهای خاصی را تسهیل می کنند، حال چه این رفتار شخصی باشد و یا سازمانی [۸]. با مطالعات بیش تری که در مورد سرمایه اجتماعی صورت گرفت، توافق دسته جمعی در مورد این مفهوم حاصل شد؛ به این شرح که سرمایه اجتماعی نشان دهنده توانایی بازیگران آن برای کسب مزایایی به دلیل عضویت در ساختارهای اجتماعی گوناگون است [۹]. بحث اصلی تئوری سرمایه اجتماعی، شبکه ارتباطات است که منبعی ارزشمند ایجاد می کند که به موجب آن، اعضای مرتبط، سرمایه ای متعلق به جمع به دست می آورند [۱۰].

به طور کلی، طبق نظر هافمن، سرمایه اجتماعی به پنج بُعد تقسیم می شود:

- ۳- کانال های ارتباطی (شبکه)، ۲) نُرم های اجتماعی (نُرم)، ۳) هویت (باورها)، ۴) اعتماد (تعهدات و انتظارات)، و ۵) زیرساختار اخلاقی (قواعد).

کانال های ارتباطی شبکه های اجتماعی درون سازمان بوده و هم چنین مکانیزم هایی هستند که سازمان را به جهان خارج وصل می کنند. کانال های ارتباطی مشهودترین مثال و دارایی قابل مشاهده سرمایه اجتماعی هستند. هم چنین، کانال های ارتباطی شامل ساختار رسمی یک سازمان هستند. این بُعد از سرمایه اجتماعی شامل روابط شخصی ای می باشد که طی آن افراد با یکدیگر از طریق تاریخچه، تعاملات برقرار می کنند.

نُرم ها نیز شاید مشترک ترین مولفه ی مورد بحث سرمایه اجتماعی باشند که در ادبیات تحقیق بحث شده است. بر اساس نظر کلمن،

نرم، یک مولفه از سرمایه اجتماعی است و نه یک بازیگر آن. نرم‌ها مشخص می‌سازند که چه اقداماتی به وسیله یک مجموعه از افراد صحیح در نظر گرفته شده است. طبق تعریف ارائه شده، نرم‌ها می‌توانند تنها زمانی ایجاد شوند که نوعی از ارتباطات وجود داشته باشد و مبتنی بر ارتباطات معمول هستند [۱۱].

پوتنام مدعی شده است که همکاری داوطلبانه در یک جامعه‌ای که سهم زیادی از سرمایه اجتماعی را به ارث برده است، آسان‌تر است [۱۲]. در واقع او سرمایه اجتماعی را به عنوان مفهومی توصیف کرده که به ارتباطات بین افراد-شبکه‌ها و نرم‌های دو جانبه‌ای که از درون آن‌ها بیرون می‌آید، وابسته است [۱۳].

سومین بُعد سرمایه اجتماعی باورها (هویت) است. باورهایی که توسط افراد حفظ شده‌اند، به عنوان اساس فرایند اقدام جمعی توسط کلمن در نظر گرفته شده‌اند و نیز نزدیک به جریان اطلاعات شبکه‌ها تعریف می‌شود. کلمن بیان می‌کند که نقش اطلاعات در تغییر حقوق از طریق تغییر باورها، نشان‌دهنده قدرت ذاتی کنترل اطلاعات است [۱۱].

انتظارات و تعهدات یا همان اعتماد بین طرفین نیز توسط لیسر (۲۰۰۰) به عنوان بُعد چهارم سرمایه اجتماعی در نظر گرفته شده است که تعاملات مثبتی را که بین افراد در یک شبکه به وجود می‌آید، نشان می‌دهد. این تعاملات بسیار مثبت دیده شده، به این دلیل که سطوح اعتماد و تقابل بالایی آن را احاطه کرده است [۱۲].

یکی از اعلان‌های تعهدات و انتظارات، اعتبار است. اعتبار، انتظار دیگران است (خارج از شبکه)، با در نظر گرفتن آنچه که سازمان در آینده می‌خواهد انجام

دهد. اعتبار نمی‌تواند در یک ساختار باز ایجاد شود [۸]. به منظور ایجاد اعتبار باید closure وجود داشته و نرم‌های اجتماعی حمایت‌کننده نیز همراه شوند. درون یک سازمان، انتظارات و تعهدات منجر به اعتماد مشترک می‌شوند [۶].

برای پوتنام اعتماد یک مولفه ضروری سرمایه اجتماعی است. اعتماد، جذب‌کننده همکاری است. هر چه سطح اعتماد درون یک جامعه بیش تر باشد، احتمال همکاری نیز بیش تر است. همچنین، خود همکاری درون آن، اعتماد را بیش تر می‌کند. شبکه‌های اجتماعی سبب انتقال و گسترش اعتماد می‌شوند: من به تو اعتماد دارم، چرا که من به او اعتماد دارم و او مرا مطمئن می‌سازد که او به تو اعتماد دارد [۱۲]. فوکویاما اعتماد را این‌گونه تعریف می‌کند: انتظاری که درون یک جمع بر می‌خیزد که علت آن، رفتار صادقانه، معمول و همکارانه است؛ رفتاری که بر مبنای نرم‌های مشترک است [۴].

پنجمین بُعد سرمایه اجتماعی، زیرساختار اخلاقی یا قواعد مرسوم است. در حالی که حمایت از بعد از زیرساختار اخلاقی به عنوان بخشی از سرمایه اجتماعی تا حدودی در ادبیات مروری مدیریت محدود شده است، حمایت بیش تری از آن در جامعه‌شناسی وجود دارد. یک زیرساختار اخلاقی به عنوان ساختار یا شبکه در نظر گرفته می‌شود که به یک سازمان این اجازه را می‌دهد که نرم‌های اجرایی درون محدوده اثر یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. پوتنام به این بُعد در سطح جامعه به عنوان شبکه‌ای از تعهد شهری اشاره می‌کند. تعهد شهری به ارتباطات افراد با زندگی‌شان در جامعه اشاره دارد و شامل چیزهایی نظیر عضویت در همسایگی یکدیگر یا کلوب‌های ورزشی می‌شود [۱۲]. این شبکه‌ها، چه در یک سازمان موجود

باشند یا در یک جامعه وجود داشته باشند، مسیری برای افراد حاضر در شبکه برای یادگیری ارزش اعتماد به یکدیگر ایجاد می‌کنند. در نتیجه closure بیش تری برای نرم‌های اجتماعی ایجاد می‌کنند.

همچنین از دیدگاهی دیگر می‌توان سرمایه اجتماعی را دارای سه بُعد کلی دانست: ساختاری، شناختی و ارتباطی [۶].

۱) بُعد ساختاری: این بُعد به الگوی روابط بین افراد اشاره دارد که شامل روابط اعضای آن شبکه به علاوه ترکیب کلی شبکه می‌شود. مفهومی که عواملی نظیر چاله‌های ساختاری، تمرکز و چگالی شبکه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲) بُعد شناختی: این بُعد از طریق زبان مشترک و گفت‌وگوهای مشترک میان اعضا حاصل می‌شود. این زبان و گفت‌وگو مشترک در میان اعضای شبکه منجر به فهم دو جانبه افراد شده و در نتیجه، ارتباط آن‌ها را بهره‌ورتر می‌کند.

۳) بُعد ارتباطی: این بُعد بسیار موثر است و روابط شبکه را بر مبنای اعتماد بین افراد، وجود نرم‌ها و هویت مشترک با دیگر اعضای شبکه توصیف می‌کند. به عبارت دیگر، این بُعد با ذات یا کیفیت ارتباطات شبکه‌ای سروکار دارد.

### ۱-۲- مدیریت دانش

تعاریف مختلفی از مدیریت دانش وجود دارد؛ در یک تعریف، مدیریت دانش به عنوان فرایند جمع‌آوری و خلق دانش و تسهیل اشتراک‌گذاری دانش تعریف شده است به طوری که بتواند به طور موثری در سازمان به کار گرفته شود. اما به طور کل، مطالعات بسیاری فرایندهای مدیریت دانش را اکتساب، شناسایی، توسعه، توزیع، استفاده و ذخیره‌سازی نامیده‌اند.

فرایندهای مدیریت دانش، در واقع قلب مدیریت دانش هستند. بنابراین، اغلب محققان، فرایندهای مدیریت دانش را به عنوان یک بخش ضروری در مدل‌ها و چارچوب‌های خویش ملاحظه کرده‌اند. در اکثر فرایندهای مدیریت دانش می‌توان اشتراک‌گذاری دانش را به عنوان عنصری مهم در فرایند مدیریت دانش مشاهده کرد. محققان مختلفی تحولات مدیریت دانش را بر اساس توصیف نسل‌های مختلف مدیریت دانش، بیان کرده‌اند. مک‌الروی (۲۰۰۰) سه نسل را برای مدیریت دانش قائل می‌شود: نسل اول، مدیریت دانش را با پرسش «آن چه چیزی است» توصیف می‌کند که به وسیله جمع‌آوری هوش جمعی از طریق فناوری‌های سرمایه‌های فکری، خود را ارتقا می‌دهد. نسل دوم، با نسل اول این تفاوت را دارد که به دنبال پاسخ به سوال «چه خواهد شد» از طریق فناوری‌های یادگیری و نوآوری است. نسل سوم، به این سوال پاسخ می‌دهد که «چه چیزی باید باشد». این نسل فراتر از کاربردهای تجاری بوده اما هم‌چنان به نیاز برای دانش تجاری نسل دوم مرتبط است. عملیات تجاری جهانی در حال تغییر دنیا هستند، تغییری که باید شرایط

را بهتر کند. همان‌گونه که سازمان‌های یادگیرنده چرخ‌های رانش نسل دوم مدیریت دانش هستند، جوامع یادگیرنده‌ی متحول شده (درون سازمان‌ها، خانواده‌ها، سازمان غیر انتفاعی، مدارس و...) چرخ‌های رانش نسل سوم مدیریت دانش به حساب می‌آیند [۱۴].

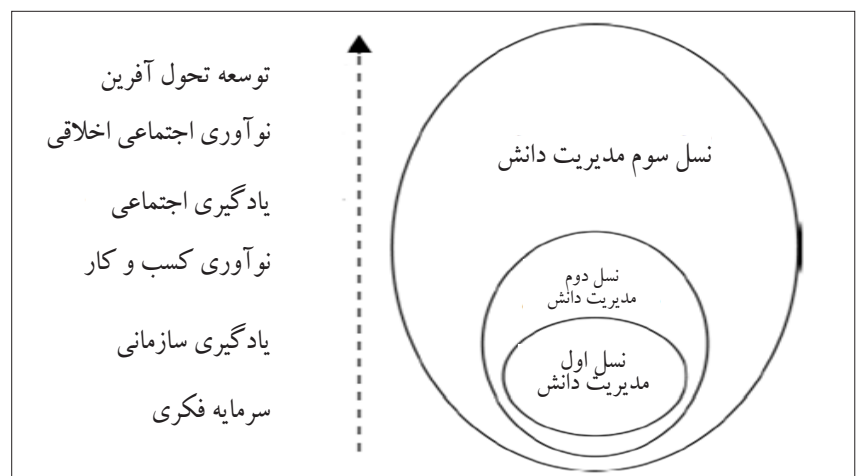
نوناکا و تاگوچی (۱۹۹۵) تحقیقی در زمینه موفقیت شرکت‌های ژاپنی در دستیابی به خلاقیت و نوآوری انجام دادند و به زودی دریافتند که این موفقیت به یک فرایند ماشینی که منجر به یک دانش عینی و آشکار شود، مربوط نمی‌باشد، بلکه این نوآوری سازمان یافته اغلب ناشی از دانشی انتزاعی و درونی است که بهتر است از آن به عنوان استعاره‌ها، شعارها یا نمادها یاد کرد. مدل مدیریت دانش نوناکا و تاگوچی ریشه در یک مدل کل‌نگر در خصوص خلق دانش آن دارد. نوناکا و تاگوچی عامل مهمی را مورد توجه قرار می‌دهند که در موفقیت شرکت‌های ژاپنی در دستیابی به نوآوری موثر است و این عامل، همان دانش نهان است که باید مدیریت شود. آن‌ها مدعی هستند که فرهنگ غرب، دانش و دانشمند را به عنوان موجودیت‌های مستقل

و جدا از هم در نظر می‌گیرد؛ برعکس، ژاپنی‌ها به واسطه خصوصیات ساختاری زبانشان عقیده بر یکی بودن انسان و طبیعت، بدن و ذهن، خود و دیگران دارند. در چنین محیط فرهنگی‌ای، دانش اساساً «دانش گروهی» است که به آسانی (از دانش نهان به دانش آشکار) تبدیل می‌شود و به آسانی منتقل و منتشر می‌گردد (از شخص به گروه و سپس به سمت سازمان). نوناکا و تاگوچی بر ضرورت یکی کردن و ترکیب این دو رویکرد (رویکرد مکانیکی و ماشینی غرب نسبت به مدیریت دانش و رویکرد ارگانیکی و پویای شرق نسبت به مدیریت دانش) از نقطه نظر فرهنگی، معرفت‌شناختی و سازمانی به منظور دستیابی به یک ابزار جدید فرهنگی و کاربردی برای بهتر شدن فرآیند خلق دانش سازمانی، تاکید می‌کنند [۱۵]

### ۱-۳- اشتراک‌گذاری دانش

اشتراک دانش به فرایند مبادله دانش در قالب مهارت‌ها، اطلاعات یا تجربه به فرد دیگر اشاره دارد و یکی از فرایندهای اصلی مدیریت دانش است. به اشتراک‌گذاری دانش را بعضی فاز بهره‌برداری و بعضی فاز اکتشاف دانسته‌اند. بهره‌برداری به آن فرایندی اشاره دارد که طی آن، دانش موجود کسب شده انتقال داده و در شرایط مشابه به کار گرفته می‌شود، در حالی که اکتشاف به فرایندی اطلاق می‌شود که دانش خلق شده، شبیه‌سازی شده و دانش جدید خلق می‌شود [۱۴].

اهمیت ابتدایی تسهیم دانش را می‌توان در تغییر پارادایم «دانش قدرت است» به پارادایم «تسهیم آن قدرت است» در سازمان‌ها دانست. تسهیم دانش به دلیل انتقال دانش از فرد به سازمان بسیار اهمیت دارد، چرا که تنها در این صورت است که



دانش می‌تواند تبدیل به مزیت رقابتی و سود اقتصادی شود. این مولفه به‌عنوان مولفه‌ی مانع برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها شناخته شده است. مهم‌ترین دلیل را احساس مالکیت صاحب دانش بر شمرده‌اند. فرد صاحب‌دانش به دلایلی از قبیل ترس از انتقال دانش به دلیل از دست دادن اهمیت خود، ممکن است تسهیم دانش را انجام ندهد. همچنین، گروهی در سازمان‌ها ممکن است وجود داشته باشند که دانش دیگران را گرفته اما حاضر نباشند که دانش خود را به‌صورت رایگان در اختیار افراد دیگری که خواهان آن هستند، قرار دهند.<sup>۲</sup> به‌طور کل موانع ایجاد آن شامل ساختارهای سازمانی نامناسب، فرهنگ‌های سازمانی غیردوستانه و تقسیم‌بندی‌های مبتنی بر برتری ذاتی گروهی بر گروه دیگر است. در مدلی که هویسمن (۲۰۰۳) برای اشتراک‌گذاری دانش تعریف کرده، تسهیم دانش به‌وسیله الگوی یادگیری سازمانی توصیف شده است. یادگیری سازمانی شامل سه مرحله خروجی‌سازی، عینی‌سازی و درونی‌سازی است. خروجی‌سازی به‌معنای انتقال دانش به فرد دیگر است. مرحله عینی‌سازی، فرایند نهادینه‌سازی دانش

جمعی در سازمان است به طوری که در رویه‌های کاری، سیاست‌ها و قوانین دیده شود. مرحله درونی‌سازی به‌عنوان چارچوبی برای راهنمایی اقدامات کارمندان در سازمان شناخته می‌شود. در این مرحله، دانش بیرونی به دانش درونی در اذهان افراد سازمان بدل می‌شود.

نمی‌دانیم در ذهن افراد سازمان چه می‌گذرد، تنها کاری که می‌توانیم بکنیم این است که آنان را تشویق به تسهیم دانش کنیم [۱۵]. عوامل مختلفی به‌عنوان مشوق تسهیم دانش توسط محققان بررسی شده است.

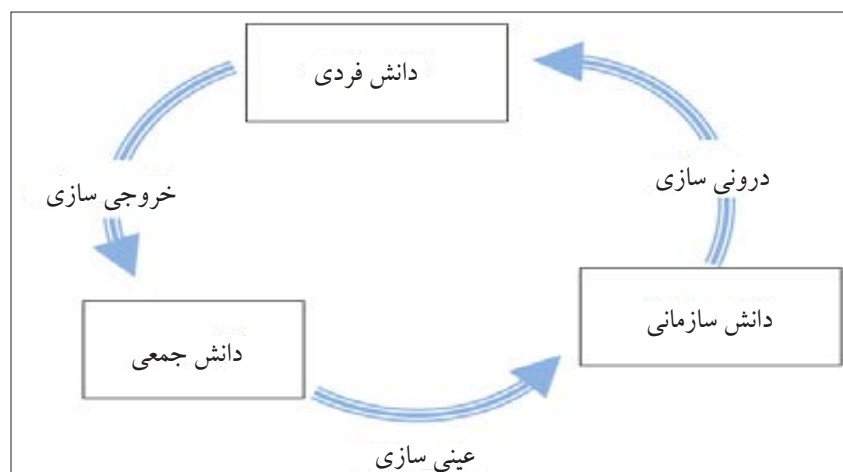
کوبو، ساکا و پِم (۲۰۰۱) مدیریت منابع انسانی قوی را موثر بر تسهیم دانش می‌دانند. شبکه‌های اجتماعی که در سازمان وجود دارند، سرعت انتقال و ارتباطات را در سازمان افزایش می‌دهند. در سازمانی که شبکه‌های اجتماعی خوبی وجود داشته باشد، دانش می‌تواند به‌راحتی در سازمان گردش کند. همچنین، این ارتباطات جمعی می‌تواند منجر به افزایش اعتماد در میان کارکنان شود. اعتماد، یک مولفه پیش‌نیاز برای تسهیم دانش میان کارکنان محسوب می‌شود. این نوع مشوق‌ها پارامترهایی هستند

که در این تحقیق قصد داریم رابطه آن‌ها را با اشتراک‌گذاری دانش بررسی کنیم.

روش دیگر برای تشویق تسهیم دانش، COP<sup>۲</sup>ها هستند. شبکه‌های غیررسمی و همکاری که به متخصصان در درک مشترک از موضوعات مختلف کمک می‌کند. افرادی که در این انجمن‌ها حضور دارند، دارای خصوصیات مشترکی بوده، فعالیت‌های مشابهی را انجام می‌دهند و پس‌زمینه و ارزش‌های مشترکی دارند. این جوامع می‌توانند به‌طور طبیعی نیز در سازمان ایجاد شوند و یا اینکه سازمان به‌طور هدفمند آن‌ها را ایجاد نماید.

نوع رسمی این انجمن‌ها شامل تیم‌های پروژه، کمیته‌هایی که به‌طور رسمی شکل گرفته‌اند و یا به‌وسیله سازمان برای حصول هدف خاصی تأسیس شده‌اند، می‌باشد. با توجه به توسعه صورت گرفته در ICT ابزارهای متنوعی وجود دارند که می‌توانند به‌طور مجازی به این روش کمک کنند. اعضای این انجمن‌ها می‌توانند با دسترسی سریع به اطلاعات از منابع مختلف، خودشان را به‌روز نگه دارند. میلن و دیگران (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که مزیت این انجمن‌ها شامل خلق ایده، افزایش کیفیت دانش و تشکیل یک فروم بحث و تبادل نظر است که می‌تواند خود سبب افزایش خلاقیت و نوآوری و حل مسایل در زمان کم‌تر شود.

مشوق مهم دیگر و کاربردی موثر در افزایش تسهیم دانش، فناوری است. به عنوان مثال ICT سبب ایجاد کانال‌های جدید ارتباطی برای توزیع و افزایش سرعت انتقال دانش می‌شود. همچنین، اطلاعات را به‌گونه‌ای نمایش می‌دهند که تیم‌ها می‌توانند به‌آسانی آن را به دانش ترجمه کنند. ICT به این دلیل که تنش بین افراد را کاهش می‌دهد، می‌تواند موانع بر سر راه



تسهیم دانش را ختنی سازد. علاوه بر این، با توجه به اینکه ICT دانش را ذخیره می کند، فرصت دارد در مدت زمان بیش تری آن را انتقال دهد [۱۶].

#### ۱-۴- تجارب پیاده سازی موفق مدیریت دانش در صنعت نفت

در مطالعه‌ی سرمایه اجتماعی کارآفرینی که توسط آندرسون (۲۰۰۷) صورت گرفته است، اشاره شده که صنعت نفت برای مطالعه سرمایه اجتماعی ایده آل است؛ چراکه سرمایه گذاری خطرپذیر بوده و خرید تکنولوژی های پیشرفته‌ی جدید چیزی نیست که توسط اشخاص به صورت جدا از یکدیگر انجام شود. این نوع شرکت ها که در صنعت نفت فعالیت می کنند، معمولاً تیم هایی شامل مهارت های گوناگون مدیریتی و تکنولوژیکی که به صورت موثری ترکیب شده اند، تشکیل می دهند [۱۷]. بنابراین، طبیعی است که شرکت های نفتی پیشتازان این عرصه باشند، به طوری که در بررسی شرکت های موفق مدیریت دانش، همواره لیست شرکت های فعال در این صنعت به چشم می خورد که خیلی زود بعد از مطرح شدن مفهوم مدیریت دانش در این زمینه فعال شدند و حتی دستاوردهای نوینی در زمینه پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش داشته اند، به طوری که الان

هیچ شرکت بزرگ نفتی در سرتاسر جهان را نمی توان یافت که واحد مدیریت دانش نداشته و یا این که تجربه موفقی در این زمینه ارائه نکرده باشد.

#### ۲- نمونه های موفق خارجی

تعریف بیان شده توسط شرکت Chevron به عنوان یکی از بزرگ ترین شرکت های نفتی جهان که واقع در کالیفرنیا آمریکا است و در ۱۸۰ کشور جهان فعالیت دارد، از مدیریت دانش به این شکل است: «مدیریت دانش، فرایندها، ابزارها و رفتارهایی است که مفهوم صحیح را به افراد صحیح در زمان صحیح و در شرایط صحیح می دهد. بنابراین، آن ها می توانند تصمیمات درستی بگیرند، از فرصت های موجود بهره ببرند و ایده های نوآورانه خود را به پیش ببرند. کن در<sup>۴</sup> مدیر شرکت Chevron در توضیح استراتژی های این شرکت در زمینه دانش بیان می کند: «ما یاد گرفته ایم که ما می توانیم مدیریت دانش را برای پیشرفت در شرکت مان به کار بگیریم. ما بر روی خرید فناوری از بازیگران خارجی و به کارگیری آن در سازمان به جای اینکه خودمان آن را خلق کنیم، تمرکز داشته ایم. هر زمانی که ایده ای جدید می آید و ما نمی توانیم از آن استفاده کنیم، در واقع یک فرصت را از دست داده ایم. ما باید در اسرع وقت در

دانش مشارکت داشته باشیم» [۱۸]. شل یک شرکت بزرگ بین المللی با بیش از ۶۰ هزار کارمند در بخش اکتشاف و تولید صنایع نفت و گاز است. بیش از نیمی از پرسنل آن به سیستم دانش پیوسته اند. این شرکت در ابتدا یک مخزن دانش بزرگ ایجاد کرد اما سپس، تحقیقات انجام شده نشان داد که تنها ۱۵ درصد از صرفه جویی زمانی ایجاد شده متعلق به این مخزن بوده و ۸۵ درصد باقی مانده به علت راهنمایی همکاران ایجاد شده است. به علاوه، اینکه خارج کردن داده های منسوخ شده از مخزن هزینه برتر از وارد کردن داده های تازه به مخزن بود. در این شرایط بود که شل سیستم مدیریت دانش خود را عوض کرد و از رویکرد داده محور به رویکرد انسان محور تغییر حالت داد. شل با استفاده از طرح CoP به صورت آنلاین در زمینه مدیریت دانش به موفقیت رسید. در ابتدا در سال ۱۹۹۷ بالغ بر ۱۰۷ انجمن مختلف با تعداد اعضای ۲۰ تا ۳۰ نفره در سرتاسر جهان تشکیل داد، ولی در سال ۱۹۹۸ برای بهبود شرایط ارتباطات، یک شبکه کلی با سه موضوع Surface، Wells و Subsurface تشکیل داده که توسط ۲۰ نفر به صورت تمام وقت اداره می شود. تحقیق انجام شده در سال ۲۰۰۱ نشان می دهد که در هر کدام از این انجمن ها، روزانه ۴ عضو جدید و ۸۰ پست جدید اضافه می شود. هر پیغام گذاشته شده، حداکثر پس از چند ساعت پاسخ داده می شود و هر عضو به طور متوسط در هفته یک ساعت را برای خواندن پیام ها سپری می کند. اندی بوید (۲۰۰۲) مدیر دانش شرکت شل، وجود چنین انجمن هایی را برای مهندسان نفت در جهان به منظور تسهیم دانش و تخصص خود در مورد پروژه های گوناگون انجام شده به دیگر مهندسانی که در نقاط مختلف جهان

۱ | سیستم های مدیریتی دانش شرکت شلمبرژه [۲۱]

ارتباط افراد	سیستم مدیریت دانش	عناصر
با افراد	سیستم ارقام آنلاین	افراد و تکنولوژی
با اطلاعات	مخازن داده های پروژه	تکنولوژی
با CoP	CoP ابتکار عمل خاص برای	فرایند
با دانش	مخزن دانش یک شرکت معتبر	افراد، تکنولوژی و فرایند
با یادگیری	بخش منابع انسانی	افراد
با همه چیز	دانش پروژه	افراد و تکنولوژی





برای شل فعالیت می کنند، ضروری می داند. این مدل جدید در سال ۲۰۰۰ مبلغ ۲۰۰ میلیون دلار صرفه جویی برای آن‌ها ایجاد کرده است. یکی از نمونه‌های موفق شل که به صورت یک داستان موفق مدیریت دانش شرکت درآمد، در استفاده از مدیریت دانش در مورد تزریق Demulsifier downhole در چاه‌های Gas-lifted است که منجر به افزایش تولید ۵۰۰ بشکه‌ای در روز در ۱۷ چاه شد که ۹ میلیون دلار در سال افزایش سود را برای شل به همراه داشت [۱۹].

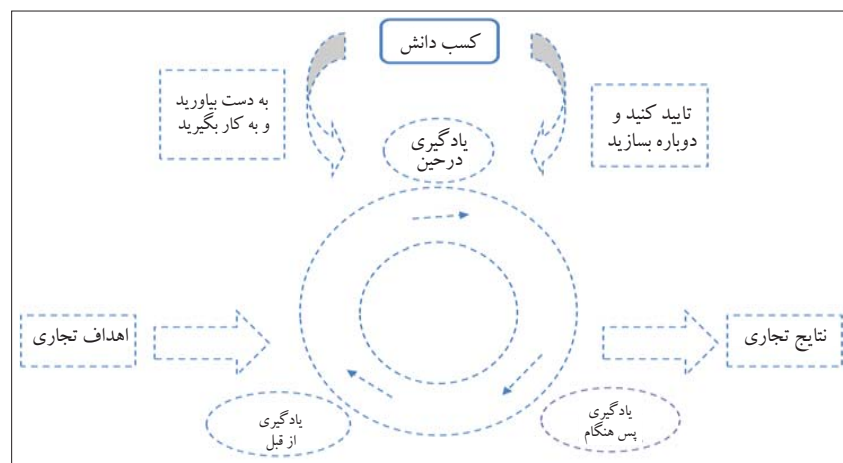
شرکت شلمبرژه توسط رتبه‌بندی MAKE<sup>۵</sup> به عنوان یکی از بهترین نمونه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در چندسال اخیر شناخته شده است که توانسته در سال ۲۰۱۲ جایزه این موسسه را به دلیل تبدیل سیستم‌های مدیریت دانش به سود سرمایه‌گذاران، کسب کند. این شرکت برای هفتمین بار است که از این موسسه به دلیل موفقیت در مدیریت دانش جایزه دریافت می کند. شلمبرژه برای اولین بار در سال ۱۹۹۷ سیستم مدیریت دانش آنلاینی را برای به اشتراک گذاری تجارب کارکنان راه‌اندازی کرد. سرویس The InTouch برای ارتباط مستقیم مهندسان فیلد با نخبگان

زمینه‌های مختلف و دسترسی به اطلاعات مورد تایید قرار گرفته، ایجاد شد. اکنون بالغ بر ۱۵۰ متخصص در ۸۰ زمینه آن را سرویس دهی می کنند. شلمبرژه همچنین پنج سیستم مدیریت دانش مجزا ایجاد کرده است: (۱) Corporate Directory که همانند سیستم نمایش رزومه و اطلاعات مرتبط با شرکت است. (۲) Eureka که برنامه انجمن داخلی شامل ۱۲۷ گروه است و برای هر گروه یک رییس با رأی‌گیری انتخاب می شود. (۳) Hub که سیستم اینترنت داخلی و شامل مدیریت محتوای استاندارد و ابزارهای جست‌وجو است. (۴) QUEST که یک سیستم مرتبط با بحث HSE و اعلام رخدادهاست. (۵) InTouch که همان‌طور که بیان شد برای ارتباط بخشیدن بین افراد و متخصصان هر موضوع و اطلاعات تأیید شده است. در این سیستم، شرکت برای کارکنانی که به دیگران کمک کنند، پاداش پرداخت می کند. در ابتدا فرد متقاضی در پایگاه داده به دنبال پاسخ می گردد و در صورت نبود جواب، اعلام نیاز می کند. سپس، توسط متخصص مرتبط با این موضوع، شماره دریافت می کند. سپس جواب‌های داده شده در کنار جواب متخصص به فرد متقاضی

نمایش داده می شود [۲۰]. شرکت چندملیتی BP با ۱۰۸ هزار پرسنل در بیش از ۱۰۰ کشور جهان بوده و دارای ۱۵۰ واحد تجاری است. این شرکت در صنایع نفت و گاز، پالایش و مواد شیمیایی فعالیت می کند. فروش سالانه‌ای بالغ بر ۱۷۸ میلیارد و ۷۲۱ میلیون دلار آمریکا داشته و ارزش بازار آن بالغ بر ۹۱ میلیارد دلار می باشد. روزانه بالغ بر ۳/۳ میلیون بشکه نفت خام تولید می کند [۲۲].

در این شرکت در دسامبر ۱۹۹۴ پروژه‌ای با هدف اولیه‌ی افزایش کار مجازی و با هزینه ۱۲ میلیون دلار در سازمان آغاز شد که بعداً به کمک تیم‌های پروژه، تبدیل به برنامه مدیریت دانش شد. آن‌ها ابزارهای متنوعی را به منظور پیاده‌سازی «پروژه تیم‌های مجازی»<sup>۶</sup> ایجاد نمودند. ابزارهای ICT مانند ویدئو کنفرانس به عنوان مشوق‌های تسهیم دانش عمل می کردند. هدف از این راهبرد، تشکیل تیم‌های مجازی بود چرا که BP قصد داشت شعبه‌های خود در جهان را افزایش دهد و چند ادغام را با شرکت‌های بزرگ نفتی به سرانجام رساند. شرکت BP به منظور پیاده‌سازی پروژه و تسهیم دانش از روش‌های تشکیل گروه‌های همکاری تیمی، انتخاب معیارهای ارتقای شغلی مبتنی بر تسهیم دانش و پرتال‌های منابع انسانی طراحی شده برای ارتقا و راهنمایی فعالیت‌های تسهیم دانش کارکنان استفاده کرده است [۲۳].

در سال ۱۹۹۸ BP با Amoco ادغام می شود. این شرکت یکی از موفق‌ترین نمونه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش را با پیاده‌سازی طرح ارتباط BP و Amoco پس از ادغام این دو شرکت، به وسیله راه‌اندازی طرح BP Amoco Connect که یک نوع ارتباط اینترنتی است، تجربه کرد. در ابتدا



شکل ۳ | مدل مدیریت دانش شرکت BP (Collison, 2003)

این طرح ۵۰۰ نفر عضو داشت که در انتهای سال به ۱۰ هزار رسید. در سال ۱۹۹۷ که شرکت BP این «تیم مدیریت دانش»<sup>۷</sup> را راه‌اندازی کرد، نمی‌دانست که این تعداد در سال ۲۰۰۲ به ۳۲ هزار نفر یعنی یک سوم تمام پرسنل می‌رسد. در سال ۱۹۹۸ ارزش پروژه مدیریت دانش BP به ۳۰ میلیون دلار رسید و ۷۴ میلیون دلار کاهش هزینه‌ها را در برداشت که سال بعد این عدد به ۴۰۰ میلیون دلار رسید [۲۴].

جان براون مدیرعامل شرکت BP در توضیح نحوه برخورد این شرکت با دانش بیان می‌کند: «استفاده از دانشی که کاراتر از رقباست، موضوعی است که همه شرکت‌ها با آن مواجه می‌شوند». او همچنین، در نقل قول دیگری در مورد اجرای مدیریت دانش در BP بیان می‌کند: «اکثر فعالیت‌هایی که ما انجام می‌دهیم، مواردی نیستند که برای یک بار رخ دهند، این فعالیت‌ها می‌تواند در پمپ‌بنزین و یا حفاری یک چاه اتفاق افتد که به‌طور مرتب باید انجام شوند؛ بنابراین، هر بار که آن را تکرار می‌کنیم، باید آن را به نحو بهتری انجام دهیم».

این شرکت به‌منظور تسهیل در تبادل دانش، از روش‌های مدیریت دانش زیر استفاده کرده است [۲۵].

■ پروژه اتصال: ایجاد صفحات مرجع<sup>۸</sup>  
 ■ ایجاد انجمن‌های تخصصی درون‌سازمانی

■ ایجاد سیستم گردآوری و اخذ دانش الف- پروژه اتصال: ایجاد صفحات مرجع این پروژه یک بانک اطلاعاتی قابل جستجوی اینترنتی است که برای یافتن متخصصان موردنیاز بر روی صفحات مرجع اینترنتی استفاده می‌شود. هر کارمند یک صفحه اینترنتی مخصوص خود دارد که بر روی صفحه وب، خود و مهارت‌های خود

را اعلام و آخرین دستاوردها و فعالیت‌هایش را به اطلاع سایر کارمندان می‌رساند. این پروژه فرایندی مشارکتی است و حتی شرکت‌کنندگان که مشارکت کمتری دارند را مشخص کرده و مکانیزم‌های تشویقی برای افزایش مشارکت این افراد اعمال می‌کند. همه کارمندان BP در جهان قادرند به‌سرعت با متخصصان مورد نیاز ارتباط داشته باشند و تجارب خود را به آن‌ها منتقل سازند. بنا بر گزارش‌ها در سال ۱۹۹۸ در نتیجه‌ی ایجاد سیستم مدیریت دانش، ۲۶۰ میلیون دلار در هزینه‌ها صرفه‌جویی شد. این صرفه‌جویی ناشی از مواردی مانند جلوگیری از دوباره کاری‌ها، تبدیل دانش نهان کارمندان به دانش آشکار و مستندسازی آن و عدم ضربه‌پذیری سرمایه‌ی دانش سازمان نسبت به خروج یا بازنشسته شدن کارمندان ایجاد شده است.

ب- ایجاد انجمن‌های تخصصی درون‌سازمانی

انجمن‌های تخصصی درون‌سازمانی، برای تبادل دانش میان افراد ایجاد می‌شوند. انجمن، بخشی زنده و تعاملی است که وابستگی به زمان و مکان در آن از بین می‌رود. یک انجمن شامل اتاق‌گفتمان، تابلوهای خبری، باشگاه دانایی، جلسات گروهی هماهنگ شده و گروه‌های بحث است.

ج- ایجاد سیستم گردآوری و اخذ دانش در این سیستم تیمی مسئولیت جمع‌آوری تجارب، جداسازی تجارب خوب و قابل دسترس کردن این دانش برای همه کارمندان را برعهده دارد. به این وسیله تجربیاتی که ممکن است خود افراد نیز خیلی به اهمیت آن‌ها واقف نباشند، گردآوری و مستند می‌شود.

یکی دیگر از روش‌های مورد استفاده

شرکت BP روشی است که توسط فرانک گالیور ارائه شده است؛ این روش، نوع خاصی از بازنگری پروژه است. اجرای فرایند جمع‌آوری، توسط سازمان خاصی که واحد «ارزیابی پروژه پس از انجام»<sup>۹</sup> نام دارد، انجام می‌گیرد. یک هدف این ارزیابی، حمایت گسترده برای یادگیری از اشتباه‌ها و تکرار موفقیت‌هاست. جهت اجرای این روش و نائل شدن به هدف نهایی آن، به یک تیم خارجی نیاز است. تیمی که اعضای آن افراد مستقل بوده و هیچ‌گونه تعصبی نداشته و نتایج ارزیابی روی علاقه‌مندی آن‌ها هیچ تأثیری نداشته باشد. این روش، تمام دوره‌ی پروژه‌ی به‌پایان‌رسیده را معمولاً تا دو سال بعد از پایان آن تحلیل می‌نماید. پس از بررسی مستندات پروژه، مصاحبه‌ی شفاهی با تعدادی از اعضای تیم‌های اداره‌کننده انجام می‌شود و نتایج ارزیابی شده به تیم اصلی فرستاده می‌شود. مورد کاربردی که برای BP در مورد استفاده از این روش به‌وجود آمد، مربوط به دو پروژه کاملاً مشابه در استرالیا و رتردام بود؛ در استرالیا، پروژه تبدیل گاز به گازولین با اکتان بالا جلوتر از زمان و کم‌تر از بودجه‌ی خود تمام شد، درحالی‌که در رتردام شرایط برعکس و پروژه یک سال از برنامه عقب بود. اما در زمان آغاز پروژه، استرالیا به دلیل کمبود بودجه تصمیم گرفت تا واردات گازولین را کاهش دهد لذا شرایط تغییر پیدا کرد و میزان تقاضای گازولین در استرالیا کم شد. اما در اروپا تقاضا بالا باقی ماند و درنهایت، سود حاصل از پروژه رتردام بیش‌تر از استرالیا شد. این موضوع بعد از ارزیابی پروژه به برنامه‌ریزان BP نشان داد که تکنیک‌های پیش‌بینی آینده بسیار مهم هستند و به همین دلیل، یک واحد مستقل «ارزیابی پروژه پس از انجام» ایجاد شد که این واحد، سرمایه‌گذاری‌های



صورت گرفته را در کنار مدیریت و نتایج آن‌ها مورد سنجش قرار می‌دهد.

### ۳- مدیریت دانش در ایران

مدیریت دانش در ایران علی‌رغم حضور فعال به‌عنوان یک ابزار مدیریتی پیش فرض در همه سازمان‌ها نتوانسته است کارایی لازم را داشته باشد به‌طوری که سازمان‌های بزرگ ایرانی همچنان فاقد یک سیستم جامع مدیریت دانش هستند. به‌نظر می‌رسد علی‌رغم صرف هزینه‌های هنگفت و بودجه‌های کلان بخش دولتی و خصوصی در پیاده‌سازی یک نظام کارآمد، به‌دلیل عدم آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم، مدیریت دانش به نتیجه مطلوب نرسیده باشد. تاریخچه مدیریت دانش در صنعت نفت به‌عنوان یکی از پیشتازان این روش، گواه این موضوع است که پیاده‌سازی صحیح می‌تواند در بلندمدت نتایج به‌سزایی داشته باشد به‌طوری که نه تنها هزینه صرف شده را جبران کرده بلکه سود اقتصادی مناسبی نیز به‌همراه داشته است. به‌منظور روشن شدن این مفهوم، پیش‌تر مطالعات مختلف انجام شده در ایران و پروژه‌های فعلی مدیریت دانش به‌خصوص در صنعت نفت ایران بررسی شده‌اند که به‌طور کلی، حاکی از عدم موفقیت نسبی مدیریت دانش در ایران است. ریشه‌یابی صحیح عدم کارآمدی سخت‌افزار و نرم‌افزار مورد استفاده می‌تواند راهگشای مطالعات آتی در راستای کسب نتیجه‌ی موفقیت‌آمیز باشد.

ساعی و یزدانی (۱۳۸۸) در تحقیقات در شرکت ایران‌خودرو تلاش‌های ده‌ساله این شرکت را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تاکنون ناکارآمد توصیف و عدم رویکرد صحیح به بحث مدیریت دانش را به‌عنوان دلیل اصلی این موضوع عنوان کرده‌اند.

آنها اذعان داشته‌اند که فرایند مدیریت دانش به‌صورت نابه‌جا در این ایران‌خودرو بنیان‌گذاری شده و نیاز به تصحیح مدل فرایندی در آن شرکت کاملاً احساس می‌شود. در بحث مدیریت فرایند، مهم‌ترین فرایند استخراج شده از زبان مدیران ایران‌خودرو، بحث سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و بحث شایسته‌محوری می‌باشد که نشان‌دهنده اهمیت بحث مدیریت منابع انسانی است.

پسند و فقیهی (۱۳۹۲) در تحقیقی که به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران با استفاده از مدل مدیریت دانش سه‌وجهی پیاده‌سازی شده در صنایع پتروشیمی ایران انجام داده‌اند، به مدل جامع و کاربردی دست یافته و توانسته‌اند این مدل را با سایر مدل‌های داخلی و بین‌المللی مقایسه نمایند. آنها سه بُعد ساختار، فناوری اطلاعات و منابع انسانی را به‌عنوان ابعاد اصلی مدل مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران عنوان کرده‌اند. در مقایسه با مدل‌های دیگر، بحث منابع انسانی را به‌عنوان عاملی جدید در نظر گرفته‌اند که جایگزین فرهنگ و یا رهبری در مقایسه با مدل‌های دیگر شده است.

مطرح کردن بحث فرهنگ در مدل یاد شده، نشان‌دهنده اهمیت بحث مدیریت منابع انسانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش است. همچنین، هرچند فرهنگ در این مدل عنوان نشده، اما عنوان کلی‌تری به‌نام منابع انسانی که فرهنگ را در خود جای می‌دهد، ذکر شده است. منابع انسانی رابطه عمیقی با بحث شایستگی و سرمایه اجتماعی دارد، به‌طوری که می‌توان مفهوم منابع انسانی را در شاخص‌های سرمایه اجتماعی جست و جو کرد؛ به عبارت دیگر، اهمیت توجه به بحث منابع انسانی در این مدل نیز دیده شده است.

### نتیجه‌گیری

مطالعات صورت گرفته در مورد شرکت‌های بزرگ نفت و گاز جهان و سابقه درخشان آن‌ها در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش و ابداع روش‌های نوین و نیز استفاده از فناوری در کنار ساختار و فرهنگ در امور مختلف مدیریت دانش، اهمیت خلق و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش را در سطح جهان نشان می‌دهد به‌ویژه آنکه مطالعات انجام شده نشان‌دهنده صرفه اقتصادی بالا و جلوگیری از هدررفت منابع بسیار بالایی است که در نتیجه‌ی این رویکرد حاصل می‌شود. اهمیت مدیریت دانش در صنعت نفت داخلی نیز بر همگان روشن شده است و روند بسیار مثبتی در پیاده‌سازی آن در همه سازمان‌ها دیده می‌شود. مهم‌ترین دلیل عدم کارایی مدیریت دانش در موارد قبلی را می‌توان به بحث مدیریت منابع انسانی و سرمایه اجتماعی ربط داد؛ بر اساس موارد بررسی شده در داخل، فرایند مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین پارامتری که نیاز به تصحیح و یا ایجاد دارد، شناخته شده است که بیانگر اهمیت آن است. از آنجایی که سرمایه اجتماعی، یک شاخص کلیدی و زیرساختار در فرایندهای مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود، باید به‌عنوان یک گام نخست در همه پروژه‌ها و مدل‌های مدیریت دانش داخلی دیده شود به‌طوری که عدم کفایت لازم این گام در اجرا می‌تواند دو بُعد دیگر مدیریت دانش یعنی ساختار و فناوری را بی‌اثر سازد. به‌طور کلی، مدل‌های ایران در مدیریت دانش در مباحث مرتبط به فرهنگ و مدیریت منابع انسانی دچار چالش شده‌اند هرچند از لحاظ سخت‌افزاری که شامل تکنولوژی اشتراک اطلاعات و یا انتقال اطلاعات است، توانسته‌اند با کیفیت نسبتاً بالایی عمل کنند. همچنین، ساختار

پایاده‌سازی شده، مناسب با مدل بوده است. با جدیت بیش‌تری دنبال می‌شود و بسیاری از شرکت‌های تابعه اقدام به پایاده‌سازی این کشور و به‌خصوص در صنعت نفت اخیراً رویکرد کرده‌اند که امید است با نگرش دقیق‌تر به روش‌ها و کاربردها، بهره‌مندی و منفعت هرچه بیشتری را با به‌کارگیری صحیح آن شاهد باشیم. ■

#### پانویس‌ها

- <sup>1</sup>Hony Funn  
<sup>2</sup>Free Riders  
<sup>3</sup>Communities of practice  
<sup>4</sup>Ken Derr  
<sup>5</sup>Most Admired Knowledge Enterprises  
<sup>6</sup>Virtual Team Project(VTP)  
<sup>7</sup>A Knowledge Management Team (KMT)  
<sup>8</sup>Yellow Pages  
<sup>9</sup>Post-project Appraisal(PPA)

#### منابع

- [1] Paldam, Martin. Social capital: one or many? Definition and measurement, Journal of economic surveys 14, no. 5, pp 629-2000, 653.
- [2] Foley, M.W., & Edwards, B., Is it time to disinvest in social capital?, Journal of Public Policy, Vol. 19, pp. 1411997, 73-.
- [3] Kliksberg, B., Capital Social y Cultura Claves olvidadas del desarrollo, Doc. 7, June, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, pp 12000, 37-.
- [4] Fukuyama, F., Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, Penguin Books, New York, NY. 1995.
- [5] Halpern, D., Social Capital, Polity Press, Cambridge, 2005.
- [6] Nahapiet, J., & Ghoshal, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, Academy of Management Review, Vol. 23, no. 2, pp 2421998, 66-.
- [7] Jacobs, J., The Death and Life of Great American Cities, Penguin Books, London, 1965.
- [8] Coleman, J.S., Social capital in the creation of human capital, American Journal of Sociology, Vol. 94, pp. 951988, 120-.
- [9] Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K., Managing knowledge, How companies use their most valuable resource optimally, first Ed Gabler, Frankfurt, 1999.
- [10] Bourdieu, P., Sociology in Question, Sage, London, 1986.
- [12] Putnam, R., Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1993.
- [13] Putnam, R., Bowling alone: America’s declining social capital, Journal of Democracy, Vol. 6, pp 651995, 78-.
- [14] McElroy, Mark W. The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation. Routledge, 2003.
- [15] Nonaka, I., & Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation? New York: Oxford University Press, 1995.
- [16] Saint-Onge, H. and Wallace, D., Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage, London & New York: Butterworth Heinemann, 2003.
- [17] Anderson, A., Park, J. and Jack, S. Entrepreneurial social capital: conceptualizing social capital in new high-tech firms”, International Small Business Journal, Vol. 25 No. 3, pp. 245,72-2007.
- [18] Tavallaee, R., Bamdad Soofi, J, Salehi Sadaghiyani, J. and Salehifar, M, “Developing a Model of Knowledge Networks in Organizations-Case Study: Petroleum Industry of I.R.Iran”, International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 2, No. 5, 2012.
- [19] Boyd, A., Story-telling in Shell, Managing Knowledge through New Ways of Working Shell International Exploration and Production, 2002.
- [20] Smith, R.G. & Farqular, A., the Road Ahead for Knowledge Management, AI Magazine, Vol. 21, pp 172000, 40-
- [21] Etkind, J., Bennaceur, K., Dmec, M. and Luppens, C. Knowledge portals support widely distributed oilfield projects, Proceedings of IEEE International Professional Communication Conference IEEE, Orlando, FL, pp. 1892003, 200-.
- [22] BP Annual Report and Form 20-F. Available at <http://bp.com/annualreport>, 2011.
- [23] Collison, D.J. Corporate propaganda: its implications for accounting and accountability, Accounting Auditing and Accountability Journal, Vol. 16, No. 5, pp 853- 886, 2003.
- [24] Collison, C., Connecting the new organization, How BP Amoco encourages post-merger collaboration”, Knowledge Management Review, Vol 7/ 2: 121999, 15-.
- [25] Andriessen, J.H.T.H., Soekijad, M., Huis in’t Veld, M. & Poot, J. Group dynamics and CoPs, Position paper for ECSCW, 2001.
- [۲۶] الوانسی، مهدی و نقوی، میر علی (۱۳۸۱). "سرمایه اجتماعی: مفاهیم و نظریه‌ها". فصل‌نامه مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۳۳ و ۳۴، صص ۳-۲۶.
- [۲۷] پسند و فقیهی (۱۳۹۲). ارائه مدل مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران، نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۵)، ۱۰-۳۴.
- [۲۸] ساعی، مهدی و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). ارائه مدل مدیریت فرایند برای پایاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخواسته از داده‌ها، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱(۲)، ۶۷-۸۴.