



نقش ارتقاء بهره‌وری زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری سازمانها در تحقق اقتصاد مقاومتی

عزیزاله مولائی^۱، سیده غزاله مرعشی^۲، هانیه ظهورفاضلی^۳، آرمین جبارزاده^۴

^۱ کارشناسی ارشد توسعه و برنامه ریزی سیستم های اقتصادی، دانشگاه علامه طباطبائی؛ مدیر دفتر فن آوری اطلاعات و توسعه مدیریت شرکت آب منطقه ای تهران

^۲ کارشناسی ارشد مهندسی صنایع- گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه خوارزمی؛ کارشناس بهبود سازمانی شرکت آب منطقه ای تهران

^۳ کارشناسی ارشد مهندسی صنایع- گرایش مهندسی لجستیک و زنجیره تامین، دانشگاه علم و صنعت ایران؛ کارشناس سیستم ها و بهره‌وری شرکت آب منطقه ای تهران

^۴ دکتری مهندسی صنایع، عضو هیئت علمی گروه مهندسی سیستم، تجارت الکترونیک و زنجیره تامین، دانشگاه علم و صنعت ایران

Ghazaleh.marashi@gmail.com Zohoufazel@alumni.iust.ac.ir arminj@iust.ac.ir molaei588@yahoo.com

اقتصاد دانش بنیان در جهان است. از چالش‌های پیاده‌سازی اقتصاد دانش بنیان می‌توان به کمبود سیستم‌های نوآوری و خلاقیت، کمبود سرمایه‌گذاری در توسعه نیروی انسانی و ضعف در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات اشاره کرد.

در هر سازمان، دانش و نوآوری نباید قائم به فرد باشد. نظام مدیریت دانش و نظام پیشنهادها نه تنها یک پروژه و ابزار بلکه در اصل یک فرهنگ است که بهره‌وری سازمانی را در پی دارد. بومی‌سازی نظام مدیریت دانش و نوآوری در سازمان‌های ایرانی در استقرار مطلوب این سیستم‌های مدیریتی نقش مهمی دارد و در این مسیر مدیریت تغییر و فرهنگ و آگاهی عمومی باید کنار هم قرار گیرد.

بهبود بهره‌وری «مدیریت دانش و نوآوری» به عنوان «زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری» در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. عوامل مختلفی بر ارتقاء سطح زنجیره دانش و نوآوری سازمان موثر اند که مهمترین آنها اتخاذ رویکرد یکپارچه در این زمینه و فرهنگسازی در تمامی مراحل زنجیره می‌باشد. برای گسترش مدیریت دانش و نوآوری و رسیدن به اهداف آن در یک سازمان نیاز به یکسری فرایندهایی خواهد بود تا فعالیت‌ها در هر سازمان دانش محور و نوآورانه شود و کارکنان آن سازمان هم به کارکنان دانش محور و نوآور تبدیل شوند مشکل اصلی بسیاری از سازمانهای دولتی عدم موفقیت در بومی‌سازی و استقرار نظام مدیریت دانش و نظام پیشنهادها می‌باشد. علی‌رغم اهمیت انکارناپذیر مدیریت دانش و نوآوری، هنوز در بسیاری از سازمان‌ها تاثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده است و حتی گاهی مدیران، این سیستم‌های

چکیده: دانش و نوآوری مولفه‌ای مهم برای تحقق اقتصاد مقاومتی در سازمانها می‌باشد. کارکرد نظام مدیریت دانش و نظام پیشنهادها در قالب زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری سازمان شامل شبکه حلقه بسته ارائه پیشنهاد (تولید ایده)، ثبت و اجرای پیشنهاد (تبدیل ایده به عمل)، شناسایی و خلق دانش، ثبت و تسهیم دانش، به کارگیری دانش می‌باشد. بهبود بهره‌وری «مدیریت دانش و نوآوری» به عنوان «زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری» در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. در این مقاله به الگوی ترکیبی عناصر زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری با رویکرد فرهنگ سازی برای رسیدن به سطح بالای بهره‌وری و نیل به اهداف سازمانی پرداخته شده است. همچنین، برخی اقدامات شرکت آب منطقه ای تهران در راستای مدیریت دانش سرمایه‌های انسانی و استفاده از ایده‌های نوآورانه آنان در قالب مدیریت مشارکتی به عنوان مطالعه موردی مطرح گردیده است.

کلمات کلیدی: ارتقا بهره‌وری، زنجیره تامین یکپارچه، شبکه حلقه بسته، دانش، نوآوری، فرهنگسازی، سرمایه‌های انسانی، اقتصادمقاومتی

۱. مقدمه

یکی از موارد مهمی که در سخنان رهبر معظم انقلاب نیز به آن تاکید شده است، اهمیت دانش و نوآوری سازمانی و تشکیل سازمان‌های دانش‌بنیان است. توجه به دانش و نوآوری و دست یافتن به اقتصاد دانش بنیان رکن اصلی تحقق اقتصاد مقاومتی است. نوآوری، آموزش، مدیریت دانش و خلاقیت از پایه‌های



۳. اجرا

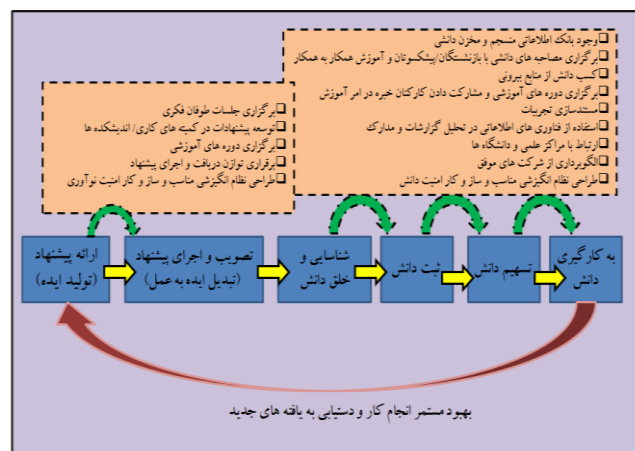
آسیب‌شناسی سازمانی کارآمد و اثر بخش را می‌توان یکی از مهمترین اقداماتی قلمداد نمود که سازمان‌های موفق برای ارتقای بهره‌وری خود انجام می‌دهند و این امکان را برای مدیران فراهم می‌آورد که پیوسته آسیب‌ها و معضلات جاری سازمان را پایش نمایند و از بحرانی شدن محیط سازمان ممانعت نمایند. لذا، در مطالعه موردی شرکت آب منطقه‌ای تهران، تمامی عوامل موثر بر ارتقا بهره‌وری زنجیره تامین دانش و نوآوری شرکت، بر اساس آسیب‌شناسی صورت گرفته با مشارکت ذینفعان و ارکان شرکت در دو بعد آسیب‌های درون و برون سازمانی شناسایی شده‌اند. برخی اقدامات انجام شده در شرکت آب منطقه‌ای تهران در سال ۹۴ و ۹۵ با تمرکز بر مولفه‌های مدل پیشنهادی فوق‌الذکر و اتخاذ رویکرد فرهنگ‌سازی در طول زنجیره به صورت ذیل می‌باشند:

- ❑ برگزاری دوره‌ها، کارگاه‌ها و سمینار آموزشی مدیریت دانش برای مدیران و کارشناسان صف و ستاد و تدوین و ارائه فایل‌های آموزشی نحوه مستندسازی تجربیات از طریق شبکه اینترنت شرکت
- ❑ اقدام به طراحی و توزیع فرم ثبت دانش با هدف ثبت دانش پیشکسوتان شاغل و بازنشستگان
- ❑ طراحی لوگوی نظام مدیریت دانش و نظام پیشنهادها
- ❑ برگزاری مصاحبه‌های دانشی با بازتشتگان و پیشکسوتان شاغل شرکت مبتنی بر تکنیک داستان‌سرایی به منظور توسعه فرهنگ تسهیم دانش با حضور کارشناسان جوان و ثبت پیشنهادات حین جلسه
- ❑ اقدام به تهیه و تدوین ویژه‌نامه مدیریت دانش برای اولین بار در بین شرکت‌های آب منطقه‌ای کشور
- ❑ نگهداری مستندات مصاحبه‌های دانشی و جلسات مستندسازی تجربه‌ها در قالب عکس، فیلم و فرم‌ها
- ❑ بازدید از دستاوردهای دانشگاه‌ها و موسسات علمی و شرکت‌های موفق در زمینه پیاده‌سازی "نظام مدیریت دانش و نظام پیشنهادها"
- ❑ ایجاد "مخزن دانشی" حاوی اطلاعات تفکیک شده در محیط اینترنت شرکت

مدیریتی را یک امر نمایشی، زمان‌بر و پرهزینه می‌دانند. علت اصلی این امر، عدم مشاهده نتایج و اثرات استقرار مدیریت دانش و نوآوری در سطح سازمان می‌باشد. در این مقاله به الگوی ترکیبی مولفه‌های زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری با رویکرد فرهنگ‌سازی در طول زنجیره برای رسیدن به سطح بالای بهره‌وری و نیل به اهداف سازمانی پرداخته شده است. همچنین، برخی اقدامات شرکت آب منطقه‌ای تهران در راستای مدیریت دانش سرمایه‌های انسانی و اسفاده از ایده‌های نوآورانه آنان در قالب مدیریت مشارکتی به عنوان مطالعه موردی مطرح گردیده است.

۲. مدل مفهومی

در این مقاله، سعی شده است با تمرکز بر عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری سازمان در بستر فرهنگ‌سازی، یک الگوی شبکه حلقه بسته برای طراحی مدل مفهومی استقرار یکپارچه نظام مدیریت دانش و نوآوری در سازمان‌های دولتی، همانطور که در شکل ۱ دیده می‌شود پیشنهاد گردد. زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری پیشنهادی یک شبکه حلقه بسته شامل مراحل ارائه پیشنهاد (تولید ایده)، ثبت و اجرای پیشنهاد (تبدیل ایده به عمل)، شناسایی و خلق دانش، ثبت و تسهیم دانش، به کارگیری دانش می‌باشد. نحوه اثرگذاری اعضا زنجیره برهم و مولفه‌های اثرگذار در طول زنجیره در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. الگوی ترکیبی مولفه‌های زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری



پیشنهادات نیز تدوین گردیده و سعی شده است برنامه‌هایی با اتخاذ رویکرد یکپارچه تدوین و ارائه گردد. از جمله شواهد و نتایج اثر بخش بودن این تجربه در کوتاه مدت در شرکت آب منطقه ای تهران می‌توان به رشد سه برابری مقالات تجربه مدیریتی پذیرفته شده در کنفرانس‌های بین‌المللی معتبر، گفتمان سازی اقتصاد دانش بنیان، گسترش فرهنگ تسهیم دانش در سازمان، حرکت در راستای ایجاد تفکر خلاق در شرکت با استفاده از اطلاعات و منابع دانشی موجود، تلاش در جهت بهره‌مندی بهینه از منابع و سرمایه‌های ناملموس و دانشی شرکت در راستای بهبود بهره‌وری، تلاش در جهت جلوگیری از انجام دوباره کارها و اتلاف سرمایه‌های فکری و مادی سازمان بوجود آمدن شناخت اولیه نسبت به وضعیت موجود شرکت در مدیریت دانش، بهبود فرهنگ مشارکت در کارکنان، توسعه آگاهی‌های مدیران و کارشناسان شرکت نسبت به مدیریت دانش، شناسایی نواحی قابل بهبود شرکت در زمینه مدیریت دانش به منظور انجام اقدامات اصلاحی، رشد ۵ برابری پیشنهادات دریافتی، ۰.۵ برابری نرخ مشارکت در نظام پیشنهادات و افزایش تعداد پیشنهادات اجرا شده و صرفه جویی مالی و نیز بهبودها منتج از اجرای پیشنهادات مذکور اشاره نمود. نتیجه ارزیابی داخلی سطح مدیریت دانش شرکت بر اساس پرسشنامه روند صعودی (هر چند با شیب کم به دلیل زمانبر بودن تثبیت گامهای استقرار مدیریت دانش به دلیل ماهیت شرکتهای دولتی) متناسب با هدف گذاری وزارت نیرو در این زمینه را در پیش دارد و وضعیت شرکت در زمینه نظام پیشنهادات نیز در شاخص‌های مختلف (دریافت، تصویب، اجرا) به سمت وضعیت عالی بین شرکت‌های آب منطقه ای میل نموده است.

۵. مراجع

- [۱] الگوهای کارای مدیریت دانش در زنجیره تامین مجله پژوهشهای مدیریت شماره - 89 تابستان 90
- [۲] خیراندیش، م، "استراتژیهای مدیریت دانش" برای دانش شخصی و سازمانی، ماهنامه تدبیر، ۱۴۵، سال ۱۳۸۳.
- [۳] بهمنی، محمدمسعود، "مدیریت دانش در سازمانها"، انتشارات نظری، تهران، چاپ اول، ۱۳۹۱.
- [۴] شریف زاده، فتاح، "مدیریت دانش در سازمانهای اداری، تولیدی، خدماتی"، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول، سال ۱۳۸۷.
- [۵] رضائیان، علی (۱۳۸۱)، چرخه حیات دانش؛ فصلنامه پیام مدیریت؛ سال دوم؛ شماره ۴-۳

- تدوین برنامه بهبود عملکرد زنجیره تامین دانش و نوآوری شرکت طبق نتایج ارزیابی سطح استقرار نظام مدیریت دانش و نظام پیشنهداها
- راه اندازی کانال تخصصی تلگرامی جهت آموزش و فرهنگ سازی در حوزه نظام مدیریت دانش و نظام پیشنهداها به منظور اشتراک دانش و ترویج روحیه نوآوری
- جذب ۲۵ مورد پیشنهاد از سوی کارکنان شرکت در سامانه نظام پیشنهادات در زمینه مدیریت دانش و تجربه‌های مدیریتی و ۱۸ مورد پیشنهاد در زمینه نظام پیشنهادات و نوآوری سازمانی
- تکمیل مستندسازی روش‌های اجرای کار (فعلی) در سطح شرکت در طول پروژه IMS به منظور ایجاد بستری جهت اصلاح فرایندها
- ایجاد تعامل دوسویه و مستمر بین سیستم‌های مدیریت دانش و نظام پیشنهداهای شرکت، و ثبت پیشنهادات دانشی در سامانه نظام پیشنهداها و اقدام در جهت اجرای آن‌ها

۴. نتایج

نتیجه انجام آسیب شناسی، تدوین برنامه بهبود عملکرد و اقدامات انجام شده با بهره‌گیری از الگوی ترکیبی زنجیره تامین یکپارچه دانش و نوآوری پیشنهادی شامل مراحل ارائه پیشنهاد (تولید ایده)، ثبت و اجرای پیشنهاد (تبدیل ایده به عمل)، شناسایی و خلق دانش، ثبت و تسهیم دانش، به کارگیری دانش، در شرکت آب منطقه ای تهران به عنوان مطالعه موردی گردآوری شده است.

ارزیابی سطح استقرار مدیریت دانش شرکت در سال ۹۳ و تهیه گزارش وضعیت در ابعاد هفت گانه مدل بلوغ مدیریت دانش APO انجام گرفته است. سپس، با آسیب شناسی صورت گرفته بر عملکرد اجزای زنجیره تامین دانش شرکت، برنامه‌های بهبود تدوین گردیده است. در این مسیر، از پیشنهادات ثبت شده کارکنان شرکت در سامانه نظام پیشنهادات در زمینه مدیریت دانش و ثبت تجربه‌های مدیریتی نیز بهره‌گیری شده است و درصد بالایی از پیشنهادات در این زمینه اجرایی شده‌اند. همچنین، در تمامی مراحل این تجربه سعی شده است الگوبرداری از شرکت‌های موفق در زمینه مدیریت دانش صورت گرفته است. به طور مشابه، برنامه بهبود عملکرد در زمینه نظام