

## نقش و وظایف مدیریت دانش محور در موفقیت مدیریت زنجیره تامین



**فرشته واعظی**  
 دانشجو کارشناسی ارشد رشته  
 مهندسی صنایع - بهره‌وری سیستم



**علیرضا شهرکی**  
 استادیار دانشگاه سیستان و  
 بلوچستان

### چکیده

در دنیای رقابتی امروز که سازمان‌ها در حال رقابت و گسترش محصولات و خدمات خود هستند عامل دانش وسیله شناخته شده‌ای است. امروزه برای مدیران سازمان‌های مختلف عملکرد مدیریت دانش و نقش آن در سازمان‌های شناخته شده است و هر یک از سازمان‌ها در تلاش برای دستیابی به این دانش جدید هستند استفاده از مدیریت زنجیره تامین در راستای مدیریت دانش می‌تواند در بهبود اهداف سازمان کمک بسیار مناسبی باشد لذا در این مقاله سعی بر آن شده است که به شناخت مدیریت زنجیره تامین در سازمان‌ها پرداخته شود و در ادامه به شناخت و بررسی عامل دانش در سازمان‌ها و نقش و اهمیت آن در سازمان‌ها در راستای بکارگیری مدیریت زنجیره تامین پرداخته شود.

در این مقاله بیان می‌شود که مدیریت دانش محور (km) تنها فردی است که می‌تواند به صورت موفق زنجیره تامین را مدیریت کند از آنجا که این اصطلاح در ادبیات مدیریت زنجیره تامین کاملاً نو و جدید است این تحقیق به این نتیجه رسیده است که هر جا موفقیت شرکت افزایش پیدا کرده مدیر دانش محور زنجیره تامین را اداره می‌کرده است.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت زنجیره تامین - مدیریت دانش محور - مزیت رقابتی

در این مقاله روابط بین بکارگیری زنجیره تامین و مدیریت دانش مورد بررسی قرار می گیرد. مدیر زنجیره تامین معمولاً از مدیران و روسای سازمان نیست. با این وجود یک انبوه زنجیره تامین به صورت مفید و مناسب به کارگیری و مدیریت شده است. آنطور که پیداست مدیر زنجیره تامین در عمل حضور ندارد. موقعیت او توسط دیگران اشغال و در دست گرفته شده است. آن ویژگیهای حرفه ای که شامل اطلاعات مخفی و آشکار و دانش گسترده است، استراتژی مدیریت زنجیره تامین را شکل می دهد.

در عصر حاضر نیروی کار، مواد خام یا سرمایه منابع اصلی نیستند بلکه دانش محوریت دارد. در سازمان ها سرمایه های فیزیکی و ذهنی ایجاد ارزش نموده، ثروت تلقی می شوند. سرمایه ذهنی متشکل از سرمایه انسانی و سرمایه دانش می باشد که تعامل و یکپارچه سازی موثر این دو نوع سرمایه ذهنی در بیشینه کردن بهره وری الزامی است [۵]. لذا استقرار سیستم های مختلف بدون توجه و شناخت مدیریت دانش در سازمان ها منجر می شود که نتایج حاصل شده از استفاده آن در سازمان ها مشهود نبوده و کارایی لازم خود را نداشته باشد و ترکیب دو مقوله مهم مدیریت زنجیره تامین و مدیریت دانش آنها را به صورت ابزاری قدرتمند در جهت ایجاد بهبود نواقص موجود در سیستم هدایت می کند و این امر جز با شناخت درست و مناسب مدیریت دانش و بررسی نقش و جایگاه آن در سازمان ها امکان پذیر نمی باشد.

## ابزار و روش کار

تحقیقات بسیار زیادی نقش اساسی مدیر زنجیره ی تامین را روشن می کند اما بسیاری از فعالیت های عملی، این مسیر را دنبال نمی کنند. مخصوصاً وظایف و نقشهای مدیر زنجیره تامین به نظر می رسد که واقعا و کاملا شناخته نشده است. در این مقاله بیان می شود که مدیریت دانش محور (km) تنها فردی است که میتواند به صورت موفق زنجیره تامین را مدیریت کند. جمع آوری اطلاعات در این مقاله به روش کتابخانه ای انجام گردیده است.

## مدیریت زنجیره تامین

مدیریت زنجیره تامین بر یکپارچه سازی فعالیت های زنجیره تامین و نیز جریان های اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط زنجیره، برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا و مستدام مشتمل می شود. بنابراین، مدیریت زنجیره تامین عبارت است از فرایند یکپارچه سازی فعالیت های زنجیره تامین و نیز جریان های اطلاعاتی مرتبط با آن، از طریق بهبود و هماهنگ سازی فعالیت های تولید و عرضه محصول در زنجیره تامین.

در بررسی روشهایی برای کنترل موثر زنجیره تامین، اساتید دانشگاه و پژوهشگران با مسائل اصلی متعددی مواجه شدند که باید برای موفقیت به آنها پرداخت مورد تایید ترین مسائل به شرح زیر هستند: [۱۸]، [۱۶]، [۲۶]، [۲۵]

\* در نظر گرفتن زنجیره تامین به عنوان ماهیتی مستقل  
در نظر گرفتن به روش سیستماتیک تنها روش برای پیشرفت چشمگیر است.

\* مدیریت زنجیره تامین برای تصمیم گیری استراتژیک ایجاد میشود: در سالهای اخیر مدیریت زنجیره تامین به طور گسترده ای به عنوان مرکز مهم به لحاظ استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی [۲۴] تشخیص داده شده است. کنترل موفق نحوه عملکرد زنجیره تامین مستلزم دقت تعهد و ارتباط موثر استراتژیهای مدیریتی است.

\* توجه به راضی نگه داشتن مشتری نهایی: سازمانهای پاسخگو نه تنها درصدد گذاشتن مشتری در قلب تجارت هستند بلکه تمام روندها و عملیات آن را با هدف اصلی افزایش سرعت واکنش و قابلیت اطمینان به آن واکنش طراحی و برنامه ریزی میکنند. کریستوفر (۱۹۹۸) و گانجی و وونگ (۱۹۹۹) مکانیزمهای مستمر پیشرفت را به عنوان مکانیزمهای حساس در برآورده کردن نیازهای مستمراً در حال تغییر مشاهده میکنند.

\* ایجاد زنجیره های بیوقفه عرضه: گیری و همکاریهای (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که شرکتها، کارایی زنجیره های عرضه را از طریق ساده کردن روندها افزایش تغییر پذیری، کاهش فهرست، روند راحت مادی، کاهش زمان بین سفارش و تحقق یافتن از طریق کاهش منابع موارد زائد و تاخیر را بالا میبرد.

\* سیستمهای ارزیابی: نحوه عملکرد موثر بر اهمیت سیستمهای pm توسط بسیاری از نویسندگان تاکید شده است. از اوکلند (۱۹۹۳) و امارتونگا و همکاریانش (۲۰۰۱) نقل شده است پیشنهاد میکنند که ارزیابی نقش مهمی در پیشرفتهای کیفیت و بهره وری ایفا میکند.

## مدیریت دانش محور

پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تا حدی به دلیل چالشهای موجود در تعریف خود دانش است. تعاریف بسیار و متنوع از مدیریت دانش محور در متون ارائه شده است که در این میان به موارد ذیل اشاره می کنیم:

گوتهو: (۱۹۹۹) مدیریت دانش مدل تجاری میان رشته ای است به همه جنبه های دانش نظیر خلق، کدگذاری، سهم سازی دانش و بررسی این موضوع که چگونه این فعالیت ها یادگیری و نوآوری را افزایش می دهند [۹].

جارت (۱۹۹۶) مدیریت دانش عبارت است از تولید دانش که به دنبال تفسیر، توزیع و کاربرد دانش، حفظ و پالایش دانش ایجاد می شود. [۴]

دانشگاه مدیریت تگزاس: فرایند سیستماتیک و نظام مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است به گونه ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه اش بهبود می بخشد.

مدیریت دانش محور علمی کلی به منظور مدیریت فرایندهای خلق، ذخیره، نگهداری و به اشتراک گذاردن دانش است که به طور عمومی باید شامل شناسایی وضعیت موجود، تشخیص وضوح نیازها و خواسته ها و بهبود فرایندهای مورد اثر باشد [۶].

مدیریت دانش، موضوع مهمی است، زیرا به مهم ترین سرمایه ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه های فکری مربوط می شود. مدیریت دانش یا تبدیل سرمایه های انسانی به دارایی های فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می کند [۱۰].

مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است. از عناصر جلوگیری کننده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی بنکی بر خلاقیت و نوآوری است.

همانگونه که در شکل ادیده می شود چهار پارامتر داده، اطلاعات، دانش و معرفت (خرد) مفاهیم اساسی مدیریت دانش را تشکیل می دهد. مشاهدات حقایق و اعداد بدست آمده داده نام دارند وقتی داده به منظور خاصی و به شکل منطقی سازماندهی شود به اطلاعات تبدیل می گردد در واقع اطلاعات یک متن معنا دار می باشد که به فهم روابط بین عناصر داده های مختلف کمک می نماید و در نهایت تبدیل به دانش می گردد دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزشها، عدلها و ساختارهای ذهنی است که در ذهن دانشگر به وجود آمده یا درونی سازی می شود و به کار می رود دانش در سازمانها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش بلکه در رویه های کاری فرایند های سازمانی و محصولات، اعمال و در آنها پنهان می گردد وقتی دانش برای تصمیم گیری و بهبود تصمیمات فرایند ها و بهره وری یا سود آوری به کار می رود یا در یک فرایند تحت اصلاح و بهبود قرار می گیرد موجودیتی در کنار آن ایجاد می شود که معرفت یا خرد نام دارد. دانش به دو دسته پنهان و آشکار تقسیم می گردد. دانش مدون شده یا فرمت خاص دانش آشکار نامیده می شود و به آسانی می توان آن را به دیگران انتقال داد دانشی که در ذهن افراد است دانش پنهان نام دارد.

که بدون تکیه بر فرایندهای انتقال دانش برای دیگران غیر قابل دسترسی است. طبق برآوردها بیش از ۸۰ درصد از دانش حیاتی سازمان را دانش پنهان و بدون ساختار تشکیل می دهد [۶]. پیچیدگی مفهوم دانش و همچنین وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش باعث شده است تا نگرش واحدی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد.

مدیریت دانش محور به سازمان کمک می کند تا از تجارب خود شناخت و بینش بدست آورد و فعالیت های خود را بر کسب ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش بویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش محور نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید.

سازمان ها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در ۵ فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این پنج مهارت به شرح زیر است:

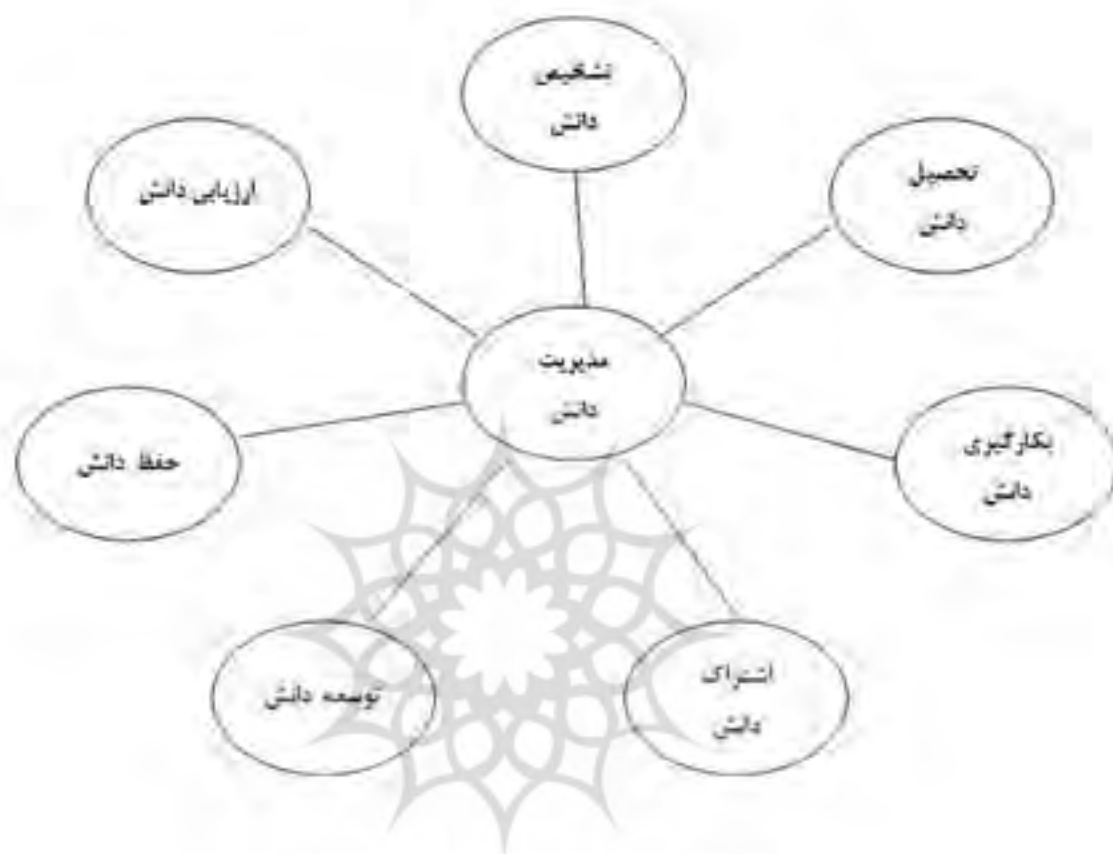
- قدرت حل نظام مند مسأله را پیدا کنند.
- توانایی کسب تجربه از موفقیت های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند.
- تجارب فکلی و فعلی را به کار گیرند.
- خود را با الگو برداری از سازمان های موفق مقایسه نمایند.
- توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی



شکل ۱: ارتباط بین مفاهیم اساسی مدیریت دانش محور

هر کدام از این مهارت ها نیازمند تفکر ویژه، ابزار و رفتار معینی است که باید به هنگام بکارگیری آنها مورد استفاده قرار گیرد. پدیده مدیریت دانش بستگی به مختصات دانش و منابع آن، شناسایی و طرح فعالیت های مربوط به دانش و منابع آن و تشخیص عواملی که در هدایت مدیریت دانش نفوذ دارد، خواهد داشت. در شکل شماره ۲ نمایی کلی از مدیریت دانش و شاخه های مختلف کاربرد آن نشان داده شده.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رساله جامع علوم انسانی

#### سیری در تاریخچه مدیریت دانش محور

مدیریت دانش محور در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی شد. گرچه مباحث مربوط به دانش خیلی پیش تر آغاز شده بود. مارشال (۱۹۶۵) ادعا کرد که دانش، بخش اعظم سرمایه را تشکیل می دهد. وی همچنین معتقد بود که دانش - قدرتمندترین موتور تولید است و از این نظر سازمانها باید به طور فزاینده ای بر مدیریت آن تأکید داشته باشند. کوهن (۱۹۷۰) تأکید کرد که دانش، به خودی خود سرمایه مشترک یک گروه است. هابرمس (۱۹۷۳) به این نکته اشاره کرد که دانش نباید به عنوان یک متغیر انزاعی تلقی شود. بلکه محصولی مبتنی بر اراده است. تعدادی از صاحب نظران مدیریت در شکل گیری مبانی نظری مدیریت دانش نقش مهمی داشتند که در میان آنها افراد مشهوری چون پیترو دراگر، پل استراس من و پیترو سنج در آمریکا دیده می شوند. دراگر و استراس من بر اهمیت فزاینده اطلاعات و دانش آشکار به عنوان منابع مهم سازمانی تأکید کردند و پیترو سنج بر سازمان های یادگیرنده به عنوان بعد فرهنگی مدیریت دانش تمرکز کرد. کریس آرگریس، کریستوفر بارتلت و لئونارد یارتون از دانشگاه هاروارد نیز جنبه های مختلفی از مدیریت دانش را بررسی کردند (۱۲). در دهه ۱۹۸۰ شاهد توسعه سیستم ها برای مدیریت دانش از طریق هوش مصنوعی و سیستم های خبری بودیم که مفاهیمی همچون کسب دانش (مهندسی دانش) و (سیستم های مبتنی بر دانش) را مطرح کردند (۱۷). در دهه ۱۹۹۰ تعدادی از شرکت های مشاوره ای در زمینه مدیریت، برنامه هایی در زمینه مدیریت دانش محور در داخل سازمان طراحی کردند و چندین شرکت مشهور آمریکایی، اروپایی و ژاپنی برنامه هایی در زمینه مدیریت دانش محور پایه گذاری کردند. مدیریت دانش محور در رسانه های گروهی برای اولین بار توسط تام استیوارت در مقاله ای با عنوان (قدرت ذهن) در مجله فورچون معرفی شد (۱۳).

در اوایل دهه ۱۹۹۰ بسیاری از مراکز علمی و دانشگاهی از مدیریت دانش محور به عنوان یک فعالیت جدید تجاری نام بردند و از آن سازمان به بعد مدیریت دانش محور بیشتر در مجلات تخصصی و همایش ها مورد توجه قرار گرفت. در اواسط دهه ۱۹۹۰ این موضوع مورد تأیید قرار گرفت که مزیت‌های رقابتی که برخی از شرکت‌های موفق دنیا کسب کرده بودند، از دارایی‌های دانش این شرکت‌ها از قبیل صلاحیت‌ها، روابط با مشتری و نوآوری‌ها ناشی شده بود [۳]. بنابراین مدیریت دانش محور به واسطه گسترش اینترنت از رونق خاصی برخوردار شد. شبکه‌های بین المللی مدیریت دانش که در سال ۱۹۸۹ در اروپا شروع به کار کرده بودند، در سال ۱۹۹۴ به صورت آن لاین به ارائه خدمات پرداختند و در مدت زمان کوتاهی به شبکه‌های مدیریت دانش محور در آمریکا متصل شدند. همایش‌های متعددی با تمرکز بر مدیریت و استفاده از منابع دانش آشکار و ضمنی برای دستیابی به مزیت رقابتی برگزار شد. ایکن (۱۹۹۴) نتایج مطالعات مدیریت دانش محور در میان شرکت‌های اروپایی را منتشر کرد که نشان می‌داد این شرکت‌ها برای پروژه‌های مدیریت دانش محور اعتبارات خاصی تخصیص داده‌اند. در سال ۱۹۹۸ در سوئد اصطلاحات سرمایه دانش و سرمایه‌های پنهان توسط کارل - اریک اسویبی پیشنهاد شد. به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌های رایانه‌ای، حقوق انحصاری و ... جزئی از سرمایه فکری هستند. در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش محور به طور رسمی در فرهنگ واژگان سال ۱۹۸۹ ثبت شد. شاید بتوان گفت وسیع‌ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش محور تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط نانوکا و تاکی شی با نام "چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می‌آورند" صورت پذیرفته است.

دیدگاه‌ها و شیوه‌های نوین، نسل سوم مدیریت دانش اکنون در حال پدیدار شدن با روش‌های جدید و نتایج جدید است بنا بر عقیده ویگ (۲۰۰۲)، یک تفاوت با دیگر نسل‌های مدیریت دانش این است که نسل سوم مدیریت دانش با فلسفه سازمان، استراتژی، اهداف، شیوه‌ها، نظامها و رویه‌های سازمانی یکپارچه شده و تبدیل به کار روزانه کارکنان و محرک برای آنها شده است. به نظر می‌رسد که نسل سوم بر پیوند میان دانستن و عمل تأکید می‌کند. دانش به طور ذاتی فرهنگی و اجتماعی است و دانش سازمانی تنها می‌تواند از طریق تغییر در فعالیت و شیوه‌های سازمانی درک شود [۱۰]. نهایت اینکه مدیریت دانش به وجود آمده است تا جایگاه خود را با ارائه راه حل‌های متنوع و متفاوت در مقابل مفاهیم مدیریت کیفیت جامع و مهندسی، مجدد باز نماید. به طوری که امروزه شرکت‌های مشاوره‌ای معتبر و بزرگی همچون ارنست، یانگ، بوز آلن و هامیلتون کسب و کار وسیعی در این زمینه به راه انداخته‌اند.

که بدون تکیه بر فرایندهای انتقال دانش برای دیگران غیر قابل دسترسی است. طبق برآوردها بیش از ۸۰ درصد از دانش حیاتی سازمان را دانش پنهان و بدون ساختار تشکیل می‌دهد

[۶]. پیچیدگی مفهوم دانش و همچنین وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش باعث شده است تا نگرش واحدی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد.

مدیریت دانش محور به سازمان کمک می‌کند تا از تجارب خود شناخت و بینش بدست آورد و فعالیت‌های خود را بر کسب ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری از این دانش بهره‌گیرد. مدیریت دانش محور نه تنها از زوال دارایی‌های فکری و مغزی جلوگیری می‌کند بلکه به طور مداوم بر این ثروت می‌افزاید.

سازمان‌ها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در ۵ فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این پنج مهارت به شرح زیر است:

- قدرت حل نظام مند مسأله را پیدا کنند.
- توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند.
- تجارب قبلی و فعلی را به کار گیرند.
- خود را با الگو برداری از سازمان‌های موفق مقایسه نمایند.
- توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.

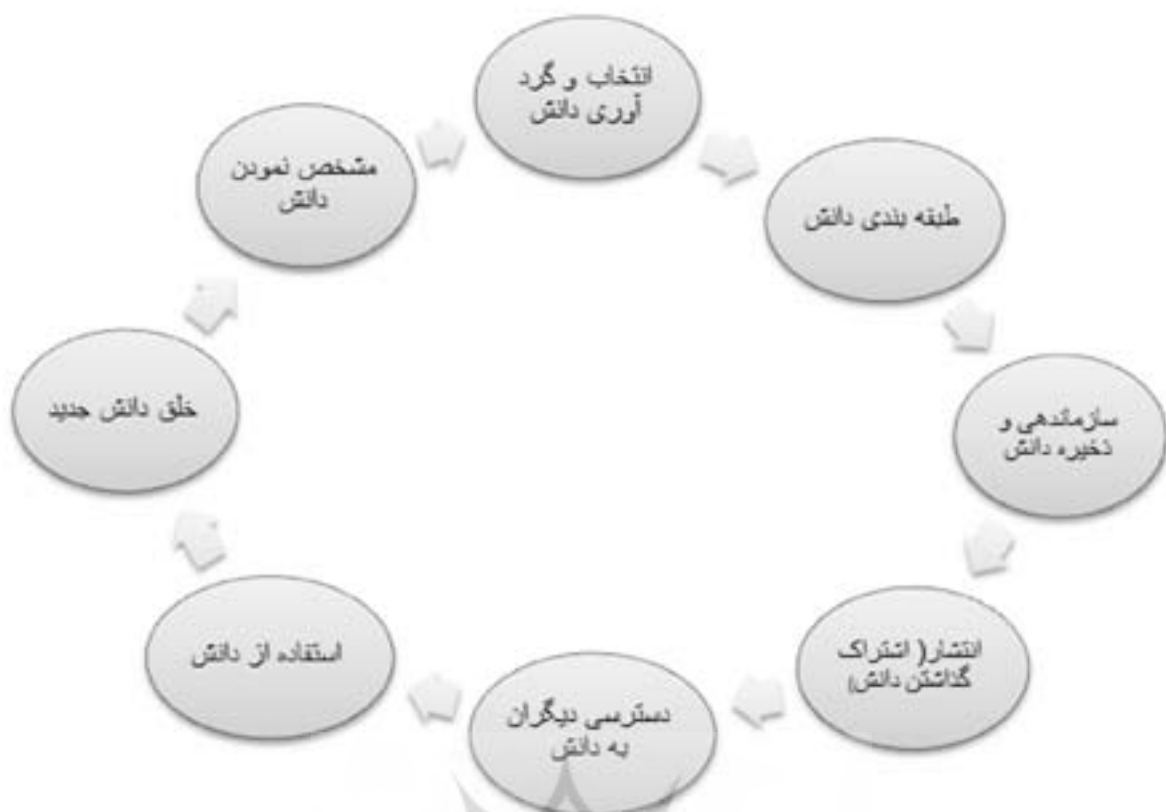
#### ۲-۳ چرخه مدیریت دانش محور

همانطور که در شکل ۳ دیده می‌شود، فرآیندهای مدیریت دانش محور طی یک چرخه در توالی هم قرار می‌گیرند. چرخه مدیریت دانش محور شامل فرآیندهای خلق دانش، مشخص نمودن دانش، انتخاب و گردآوری دانش، طبقه بندی دانش، سازماندهی و ذخیره دانش، انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش، دسترسی دیگران به دانش و استفاده آنها از دانش است که در نهایت به خلق دانش جدید می‌انجامد. بسته شدن چرخه مدیریت دانش در نهایت به انباشت دانش در سازمان خواهد انجامید.

• بر خلاف آنکه تصور می‌شود خلق دانش مهمترین فعالیت برای افزایش سرمایه دانش سازمانی است اما واقعیت این نیست سرمایه دانش تنها با خلق دانش افزایش نمی‌یابد، بلکه تکمیل چرخه مدیریت دانش است که انباشت دانش ایجاد می‌کند. چه بسا دانشی که توسط یک محقق یا کارشناس خلق شده اما به جهت آنکه این دانش شناسایی نشده و به فرآیند نهایی مدیریت دانش محور یعنی استفاده و کاربرد نرسیده است، خلق این دانش نقش مؤثری در انباشت دانش ایفا نکرده است.

• چرخه مدیریت دانش محور به خودی خود شکل نمی‌گیرد بلکه ایجاد آن نیاز به محرک دارد در حقیقت برای تکمیل این چرخه باید فرآیندهای ناقص شناسایی شده و تکمیل شوند.

• اگر دانشی در چرخه مدیریت دانش محور قرار نگیرد دیر یا زود از بین خواهد رفت. به عنوان مثال دانشی که تنها در ذهن افراد وجود دارد و به صورت کد شده در نیامده است امکان دارد از خاطر برود [۸]، [۱۱].



شکل ۳: چرخه مدیریت دانش محور

**مدیریت دانش محوره عنوان مدیر زنجیره تامین**  
 مدیران بویژه مدیران کل وظایف و نقشهای مدیر زنجیره تامین را بر عهده دارند. پراجوگو و درمو (۲۰۰۵) این موضوع را بیان کرده اند آنها مشخص می کنند که آزمایش نمی تواند مدیر زنجیره تامین را شناسایی کنند احتمالاً به این دلیل که مدیر زنجیره تامین توسط سایر اشخاص مهم و حرفه ای شرکت که برنامه ها و وظایف مربوط به او را انجام می دهند پنهان می شود. این اشخاص حرفه ای هم می توانند مدیر کل باشند و هم هماهنگ کننده و یا مدیران قدیمی تر.  
 بنا بر این زنجیره تامین زمانی به موفقیت می رسد که توسط مدیر دانش محور اداره شود. مدیر دانش به نظر می رسد که بهترین نفر برای تصدی مسئولیت مدیر زنجیره ی تامین است.

مدیریت دانش محور به شرکتها اجازه میدهد تا به شکل موثرتری دانش را خلق مبادله و به کارگیری کنند [۲۳]. مدیریت دانش محور یک منبع مهم فزاینده مزایایی رقابتی برای سازمانها به شمار می رود [۱۷]. دانش، اطلاعات ترکیب شده با تجربه، محتوا، تفسیر و اندیشه است [۲۲]. مدیریت دانش محور چیزی بیشتر از یک فعالیت برای حمایت از تجارت نیست. کار آن ارتقای ارزش سازمان است [۱۵]. هیچ دانشی بدون اینکه کسی آنرا مدیریت کند وجود ندارد [۲۳].

و برای بکارگیری زنجیره تامین، مدیران باید به نحوه موثر، دانش را در سازمان پیاده و مدیریت کنند.

علاوه بر این مدیر زنجیره تامین باید همچنین دانش را در بین سازمانهای متعدد به دست بگیرد آلوسون و کارامان (۲۰۰۱) بیان کرده اند که تناقضاتی بین دانش و مدیریت آن وجود دارد یک پدیده متغیر، مبهم و ناشناخته است که ذاتاً مرتبط به معنی، فهم و فرایند است. بنا براین مدیریت موثر بسیار پیچیده و بغرنج است و در مجموع مدیریت دانش مفهومی بسیار مهم و ضروری برای مدیریت زنجیره تامین است.

مدیر دانش محور برای ایجاد توزیع و کاربرد دانش مسئول است [۲۱]. او راهنمایی، نظارت و بازخورد را برای کل سازمان تامین می کند. مدیریت دانش مخلوطی از دانش، اطلاعات، داده ها و افراد را که دارای مهارت هستند برنامه ریزی، سازماندهی و دور هم جمع می کند [۲۹].

مدیریت دانش استراتژی ها، سیاستها و فعالیتهایی که منجر به ارتقای منابع دانش می شود، توسعه می دهد. مدیریت دانش نه تنها برای دستیابی به همگرایی سیستماتیک و استراتژیک برای کمپانی ها و تجارت ها در روند زنجیره تامین حیاتی است [۲۸] بلکه برای اتحاد و یکپارچگی فرایندهای کلیدی از مصرف کنندگان نهایی تا عرضه کننده اصلی لازم و ضروری است [۲۷]. این موضوع همچنین شامل مدیریت روابط رو به بالا و رو به پایین با عرضه کننده ها و مصرف کننده ها برای رساندن ارزش برتر برای مصرف کننده در کل زنجیره می باشد همه این تعاریف می تواند بصورت موثری به واقعیت در بیاید فقط اگر مدیر زنجیره تامین اطلاعات و دانش کافی در اختیار داشته باشد.

این مقاله بیان میکند که مدیریت اشخاص در زنجیره بعضی از مسئولیتها و نقشهای کلی مربوط به مدیریت دانش را انجام می دهد. به صورت خاصی در بررسی ، مدیریت دانش نقش های شامل موارد زیر بر عهده دارد [۳۰].

- مشخص کردن دانش مربوط به حدود و مرزهای شرکت
- تصمیم گیری در جهت پیشرفت سرمایه گذاری در ساختار های روابط و منابع انسانی
- کنترل کردن جریان اطلاعات - مبادله با دنیای خارج - و درونی سازی اطلاعات مورد نیاز
- مسیر آزاد در سازمان و حدود کاری شرکت و سطوح آن برای خلق و گسترش دانش
- علاوه بر این ، مدیر دانش محور دارای زمینه تحصیلات متمرکز در مورد منابع انسانی ، استراتژی های تجاری و فناوری اطلاعات است. افراد حرفه ای در مدیریت زنجیره تامین باید چند وظیفه که مختص مدیریت دانش است به خود اختصاص بدهند. از جمله:
- گسترش علم و به دست آوردن توافق در سطح بالای مدیریت برای اینکه مسئله مدیریت دانش محور به عنوان سلاحی برای مزیت رقابتی نگاه شود.
- نمایش سیاستهای مرتبط با نیروی انسانی
- ایجاد ساختارهای ارتباطی در بین دپارتمانهای مختلف سازمان و کنترل صحت کاربرد آن
- مشخص کردن افراد مسئول در قبال ورودی ها و خروجی های مدیریت دانش
- خلق و بهره گیری از فرصتهای داخلی در انتشار و نشر دانش

- تعیین یک خط مشی مدیریت دانش روشن و واضح
- بر عهده داشتن مدیریت اصلی و رهبری تکنولوژی
- توسعه ذخایر دانش و تسهیل دسترسی به آن
- ارتقای جایگاه تجاری از طریق اضافه کردن بار اطلاعاتی در جهت افزایش سرمایه فکری و ذخیره دانش در سازمان. آشکار است که مدیر زنجیره تامین تمامی وظایف مدیر دانش محور را انجام می دهد. و وظایف مدیر زنجیره تامین منطبق بر وظایفی است که مدیریت دانش انجام می دهد. اثبات این گفته نشان می دهد که مدیر زنجیره تامین وظایفش را به عنوان یک مدیریت دانش انجام می دهد. این جایگاه خاص به مدیر زنجیره ی تامین اجازه می دهد. تا یک استراتژی جامع فرمولی کند. شامل تصمیمات و فعالیت های حیاتی ، با توجه به یک برنامه ی چند سویه از موضوعات و افرادی که منابع متعدد اطلاعاتی و دانش را استفاده می کنند. انجام این وظایف شامل پیچیدگی قابل توجهی است. مدیریت زنجیره های تولید به مدیرانی نیاز دارد که دارای اطلاعات و دانش مناسب برای موفقیت رضایت بخش و ایفای نقش کافی در سطح بازارهای جهانی باشند زنجیره های تامین در حقیقت برای دستیابی به اهداف چند سویه و جامع فعالیت می کنند و روابط رو به بالا و رو به پایین در سطح زنجیره را طرح ریزی می کنند.

از طرفی مدیر زنجیره تامین سیاستهای منابع نیروی انسانی را مشخص نمی کند. ساختارهای ارتباطی ضعیف طراحی می کند. به عنوان مهره ی اصلی نیست و رهبری تکنولوژیکی ندارد. بنابراین مدیر زنجیره تامین در تعریف سیاست های منابع نیروی انسانی مانند مدیر دانش عمل می کند ولی نقش تعیین کننده ندارد. به همین شکل مدیر زنجیره تامین به عنوان مدیر دانش محور در مورد میزان سرمایه گذاری در روابط زیر ساختاری تصمیم گیری می کند در حالیکه هیچ زیر ساختاری در سازمان بوجود نمی آورد هر چند که در مورد کاربرد صحیح آنها نظارت دارد.

### نتیجه گیری

با توجه به مفاهیم مدیریت دانش و مزایای آن برای شرکتها و همچنین ساختار زنجیره تامین و ارتباط بین اجزاء آن استفاده از مدیریت دانش محور در زنجیره تامین می تواند باعث شکوفایی دانش و فناوریهای سازمان گردد که توان زنجیره تامین را جهت نیل به خود کفایی افزایش دهد. حفظ دانش در سازمان ها امروز از اهمیت ویژه ای برخوردار شده است و نقش و جایگاه موثر آن در بهبود روند در سازمانها و موفقیت مدیران آنها در دستیابی به اهداف سازمان مشخص شده است لذا برای این که سیستمی بتواند به طور موثر و قدرتمند در سازمان ها ایفای نقش کند و آن را در دستیابی به اهداف خود کمک کند می بایستی به نقش و جایگاه مدیریت دانش در سازمان ها آگاه بوده و استقرار سیستم خود و اهداف آن را با در نظر گرفتن جایگاه مدیریت دانش ایجاد کند.

با وجود اینکه اهمیت مدیریت زنجیره تامین مشخص می باشد. شکاف بزرگی بین عمل و تئوری در ارتباط با کسی که موضوع مسئولیت برای مدیریت زنجیره تامین است وجود دارد. به نظر می رسد که مدیر زنجیره تامین در عمل شناخته خواهد شد. هر چند این موقعیت از نظر تئوریک نیاز زیادی به مدیریت موثر زنجیره ی تامین دارد.

بنا بر این باید فعالیت بیشتری را در زمینه ی جستجو در مورد وظایف و نقشهای مدیریت دانش انجام دهیم تا شایستگی او را برای مدیریت زنجیره ی تامین تعریف کند. این مقاله چند شباهت بین زنجیره تامین و مدیریت دانش را نشان می دهد.

مدیر زنجیره کلیه ی فعالیت های مربوط به مدیر دانش محور را انجام می دهد از جمله:

- تعریف دانش موجود در میان بخشهای مختلف محدوده ی کاری شرکت
- تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری برای ساختارهای ارتباطی و سیاست نیروی انسانی منابع در جهت پیشرفت
- کنترل جریان اطلاعاتی با توجه به اینکه اطلاعات خروجی را با موارد خارجی معاوضه و اطلاعات مورد نیاز را درون سازمانی کند.
- در قسمتهای مختلف سازمان و سطوح آن برای خلق و توسعه ی دانش

مدیر زنجیره تامین بخش اعظمی از وظایف مدیریت دانش را انجام می دهد بطور خاصی وی بعنوان مدیریت دانش، دانش را توسعه داده و همگرایی و وفاق را بین مدیران سطح بالا برای استفاده از دانش به عنوان سلاح برتری رقابتی بوجود می آورد. مسئولیت افراد را در قبال جریانهای خروجی و ورودی مدیریت دانش مشخص می کند. فرصت های انتشار درون سازمانی دانش را خلق و بکارگیری می کند. سیاست های روشن مدیریت دانش را تعیین می کند. ذخایر دانش را گسترش داده و دسترسی به آنها را تسهیل می کند. و بخش عالی را در ساختار مدیریت دانش شرکت می دهد.

#### بحث

مطالعات بسیار زیادی هستند که نشان می دهند که چگونه زنجیره تامین، شرکتها را همگرا و متحد می کند تا کارایی کلی را ارتقا دهند با وجود این سوال اصلی که چه کسی کل منحنی همگرایی را مدیریت کند؟ حل نشده باقی مانده است نقش وظیفه و موقعیت کسی که مسئول مدیریت زنجیره تامین است هنوز به درستی تعریف نشده است هر چند مطالعات تئوری بر اهمیت مدیریت زنجیره تامین مناسب تاکید می کند اما پیدا کردن فرد مناسب برای این شغل در عمل تا کنون عملی نشده است

بنا بر این مدیر زنجیره تامین در آزمایش قابل شناسایی نیست. مدیر دانش محور ویژگی های مناسبی برای انجام تمامی مسئولیت ها و وظایف مدیر زنجیره ی تامین دارد. نتایج بررسی نشان می دهد که مدیر زنجیره تامین هر که باشد باید مانند مدیریت دانش تمامی وظایف و مسئولیت های او را انجام داده و زنجیره را بصورت کامل مدیریت کند. فقط مدیریت دانش شایستگی توانایی و مهارت لازم را برای مدیریت موفق و رضایت بخش مجموعه ی پیچیده ی مدیریت زنجیره داراست.

این نتیجه اهمیت مدیریت دانش را برای کل زنجیره تأیید می کند. موفقیت زنجیره تامین یک هدف جاه طلبانه است زیرا پیچیدگی و ابهام زیادی دارد. فقط مدیریت دانش قادر است با آن دست و پنجه نرم کند. کسی که زنجیره را هدایت می کند باید وظایف مدیریت دانش را به درستی انجام دهد تا مدیریت موفق داشته باشد.

امید است که سازمان ها با استفاده از دانش مدیریت زنجیره تامین در راستای مدیریت دانش بتوانند در جهت رسیدن به اهداف خود موفق باشند.

#### منابع:

۱. باقری، رضا، "کارکرد مدیریت دانش در صنعت نفت و مطالعه موردی به کارگیری آن در چند شرکت نفت بین المللی"، دومین همایش ملی توسعه و فناوری در صنعت نفت ۱۳۸۳.
۲. احسانی، محمد، "مدیریت دانش"، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد.
۳. پساساس، جان و دیگران، "کشف دنیای مدیریت دانش: توافقی و اختلاف نظرها در میان پژوهشگران و اندیشمندان این حوزه"، پریسا خاتمیان فروماریه رحیمی، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، آبان ۱۳۸۵.
۴. جعفری، مصطفی، "مدیریت دانش در سازمان"، تهران ۱۳۸۵.
۵. داوری، دردانه و شانه زاده، محمد حسن، "مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل"، انتشارات آتنا ۱۳۸۰.
۶. رضوان قهفرخی، تقی، جهانیان، خشایار و اصغری، کیوان، "بررسی و مطالعه پیاده سازی و به کارگیری مدیریت دانش در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی جهان"، مرجع مهندسی عمران [www.civilica.com](http://www.civilica.com)
۷. کارل، کاست، "مدیریت دانش از دیدگاه استراتژی تجاری"، صدیقه احمدی، فصلنامه اطلاعات رسانی دوره ۱۸ شماره ۳ و ۴، ۱۳۸۳.
۸. گانپ دی، بات، "مدیریت دانش در سازمانها: بررسی تاثیر متقابل بین فناوری فنون و انسان"، محمد ایرانشاهی، فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۱۸ شماره های ۱ و ۲، ۱۳۸۷.
۹. عدلی، فریبا، "حرکت به فراسوی دانش"، انتشارات فراشناختی دانش ۱۳۸۴.
۱۰. سایت مرکز تخصصی مدیریت دانش ([www.kmcenter-mihanblog.com](http://www.kmcenter-mihanblog.com))
۱۱. معصومی، مریم، "ارائه راهکار برای طراحی یک سیستم تأمین قطعه در چارچوب مدیریت زنجیره تأمین"، پایان نامه کارشناسی ارشد، با راهنمایی دکتر غنصغری، دانشگاه علم و صنعت.
۱۲. یوچنگ، مینگ، "نقش و تاثیر رهبران سازمانی و نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمانهای کنونی"، ترجمه محمد علی نعمتی، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران شهریور ۱۳۸۴

- Amaratunga, D., Baldry, D. and Sarshar, M., 13 Process improvement through performance measurement: the Balanced Scorecard methodology. Work Study, 2001, 50(5), 179-188
- Alvesson, M. and Kärreman, D. (2001), Odd 14 couple: Making sense of the curious concept of knowledge management, Journal of Management Studies, 38(7), 995-1018
- Boder, A. (2006), Collective Intelligence: a 15 keystone in knowledge management, . Journal of Knowledge Management, 10(1), 81-93



Oakland, J.S., The Route to Improving Performance, ۱۹۹۳ (Butterworth-Heinemann: Oxford).

Pérez-Bustamante, G. (۱۹۹۹), Knowledge management in agile innovative organizations, *Journal of Knowledge Management*, ۳(۱), ۶-۱۷.

Prajogo, D.I. and McDermott, C.M. (۲۰۰۵), ۳۱ The relationship between total quality management practices and organizational culture, *International Journal of Operations & Production Management*, ۲۵(۱۱), ۱۱۰۱-۱۱۲۴.

Switzer, C. (۲۰۰۸), Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy, *Journal of Knowledge Management*, ۱۲(۲), ۱۸-۲۸.

Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A. and Johnstone, R., Operations Management, ۱۹۹۵ (Pitman: London).

Beamon, B.M., Measures of supply chain performance. *Int. J. Operations & Production Management*, ۱۹۹۹, ۱۹(۳), ۲۷۵-۲۹۲.

Carneiro, A. (۲۰۰۰), How does the knowledge management influence innovation and competitiveness?, *Journal of Knowledge Management*, ۴(۲), ۸۷-۹۸.

Christopher, M., *Logistics and Supply Chain Management*, ۱۹۹۸ (Financial Times, Prentice Hall).

Christopher M. (۱۹۹۸), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times Prentice Hall, London.

Christopher, M. (۲۰۰۰), *The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets*, *Industrial Marketing Management*, ۲۹(۱), ۳۷-۴۴.

Davenport, T.H. and Völpen, S.C. (۲۰۰۱), ۲۱ The rise of knowledge towards attention management, *Journal of Knowledge Management*, ۳, ۲۱۲-۲۲۱.

Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (۱۹۹۸), *Successful Knowledge Management Projects*, MIT Sloan Management Review, ۳۹(۲), ۴۳-۵۷.

Gotschalk, P. (۱۹۹۹), Knowledge management in the professions: lessons learned from Norwegian law firms, *Journal of Knowledge Management*, ۳(۳), ۲۰۳-۲۱۱.

Gattorna, J.L. and Walters, D.W. *Managing the Supply Chain. A Strategic Perspective*, ۱۹۹۶ (MacMillan: Basingstoke, UK).

Geary, S., Childerhouse, P. and Towill, D., ۲۵ Uncertainty and the seamless supply chain. *Supply Chain Management Review*, ۲۰۰۲, ۶(۴), ۵۲-۶۱.

Kanji, G.K. and Wong, A., Business Excellence Model for supply chain management. *Total Quality Management*, ۱۹۹۹, ۱۰(۸), ۱۱۴۷-۱۱۶۸.

Lambert, D.M., James, R.S. and Ellram, L.M. (۱۹۹۸), *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.

Mentzer, J., de Witt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., and Zacham, Z.G. (۲۰۰۱), *Defining supply chain management*, *Journal of Business Logistics*, ۲۲(۲), ۱-۲۵.



پژوهش‌های انسانی و مطالعات فرهنگی  
 فصلنامه علمی علوم انسانی