

چاپ رسیده است آخرین دستاوردهای دانش مدیریت توسط کارشناسان و صاحب نظران امر تبیین و انعکاس یافت.

آنچه در پی می‌آید چکیده مباحث یاد شده است.

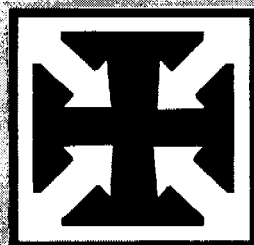
سازمانها و دانایی

دانایی مهمترین سرمایه هر سازمان است و سازمانی که از این موهبت بیشتر برخوردار باشد یقیناً با چالشهای موجود بهتر برخورد کرده و در عرصه رقابت موفقتر خواهد بود. در عصر حاضر مبنای ثروت آفرینی، دانش و تخصص است. صنعت بیش از هر زمان دیگر به علم و دانش و فکر متکی شده است. دانش پایه جدید ثروت است. وفستی دانش مبنای خلق ثروت است، کار کردن و یادگرفتن مفهومی یکسان خواهند داشت.

وجود افراد دانش‌پذیر اساس رقابت در فضای جهانی شدن است و کامیابی و یا ناکامی اقتصادی شرکت‌های امروز به کم و

کیف دانش و تخصص آنها بستگی دارد. این تفکر نیز به طور روزافزونی گسترش یافته است که هر سرمایه‌ای با هزینه کردن کاهش می‌یابد الا سرمایه دانایی و دانش سازمان که هر چه بیشتر هزینه شود انبوه‌تر و ثمر بخش‌تر می‌شود.

اکثر سازمانها پذیرفته‌اند که باید به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار بر کارکنان خود متکی باشند و به ارتقای دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان اهتمام ورزند. لذا بقای سازمانها در عرصه



کنفرانس

سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت

(۲۹ آذر لغایت اول دیماه ۸۴ - تهران)

● صدرا... البرزی

اشاره

به همت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا و انجمن علوم ایران روزهای بیست و نهم لغایت اول دیماه گذشته سالن همایشهای بین‌المللی تهران شاهد برگزاری سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت بود در این کنفرانس که خلاصه مقالات ارائه شده در آن توسط گروه پژوهشی صنعتی آریانا به

دلایل گرایش به مدیریت دانش در سازمانها

• افزایش مشاغل مبتنی بر خلق و استفاده از دانش
 • جهانی شدن، رقابت و اینکه سازمان استفاده کننده از دانش می تواند قیمت را در بازار رهبری کند
 • نوآوری موفق

• سازماندهی مجدد و کوچک کردن ساختار
 • به اشتراک گذاشتن بهترین عملکردها
 مدیریت زنجیره تامین شامل فرایند اتخاذ تصمیماتی یکپارچه طی زنجیره تامین از تأمین کنندگان مواد اولیه تا مصرف کالا توسط مشتریان نهایی است. این فرایند شامل سه نوع تصمیم اصلی تأمین، تولید و توزیع در سه سطح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی است.

افزایش توان رقابتی، جهت بقا و ادامه حیات از جمله دغدغه های عمده مدیران ارشد و میانی در سطح هر سازمان می باشد. رشد سریع تکنولوژی و در اکثر موارد هزینه های گزاف انجام مهندسی مجدد و تعویض تکنولوژی، تصمیم گیری در ارتباط با نگهداشت تکنولوژی حاضر و انجام تکنیک های بهبود مستمر و یا تعویض آن را به یکی از تصمیم گیرهای حیاتی مدیران مبدل ساخته است. حتی در برخی از موارد آخرین سطح از تکنولوژی به دلیل حذف بیش از پیش نقش نیروی انسانی و به طمع آن همه خلاقیت و ابتکار، توانایی چندانی در رقابت با تکنولوژی پیشین در جلب تقاضا ندارد.

نقش مدیریت سازمان در دستیابی به اهداف اقتصادی سیاسی، اجتماعی آن چنان برجسته است که سازمانهای هر جامعه را گردونه های تحقق هدفهای آن می دانند. از جمله چالشهای اساسی سازمانهای امروز رقابت است که نه تصادفی و نه مبتنی بر اقبال و سخت است. برای پیروزی در این عرصه تدابیری نظیر انعطاف پذیر ساختن سیستمهای تولید در راستای پاسخگویی به نیازهای بازار مورد تاکید قرار گرفته و این گونه انعطافها فقط با برخورداری سازمان از ویژگیهای مناسب از جمله ساختار مطلوب میسر است به عبارت دیگر استراتژی های جدید ساختار سازمانی مناسب را می طلبد.

ساختار وسیله ای برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان می باشد و استراتژی به عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف می شود.

ساختار و استراتژی رابطه ای بسیار نزدیک با هم دارند. به صورتی که در حال حاضر استراتژی یکی از عوامل اصلی تعیین ساختار به حساب می آید و بازنگری ساختار اداری سازمانها در

رقابت به حفظ، توسعه و بهره برداری از قابلیت های کارکنان آن منوط شده است و سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره وری استفاده کند قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد.

در این میان، سازمان یادگیرنده، سازمانهایی هستند که در آن افراد به طور مستمر قابلیت های خود را افزایش می دهند تا نتایجی را که واقعا می خواهند، ایجاد کنند. جایی که الگوهای جدید و گسترده تفکر، پرورش می یابد و جایی که افراد به صورت مداوم یاد می گیرند و به یکدیگر یاد می دهند.

در تعریفی دیگر، سازمانی یادگیرنده شناخته می شود که با درگیری کامل در فرایند تغییری که با همکاری کارکنان انجام شده و کارکنان در آن به صورت جمعی مسؤلیت دارند، این امر منجر به جهش به سمت ارزشهای مشترک با اصول همراهِ گردد.

بهر حال، سیستم پذیرش و بررسی پیشنهاد های کارکنان از جمله تکنیک های مؤثر در نظام مدیریت نوین است که در اغلب صنایع و کارخانجات علاوه بر اثرات چشمگیر اقتصادی، موجب مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در اداره امور را فراهم ساخته است.

در همین حال استفاده از کار تیمی و گروهی در سازمانها در حال افزایش می باشد و کارکنان دریافته اند برای اینکه بتوانند در کنار سایر اعضای تیم مشغول به کار شوند، باید خود را با محیط کاری جدید هماهنگ نمایند. لذا مدیران به دنبال یافتن روشهایی برای سوق دادن تیمهای جدید به سمت کار گروهی مفیدتر و موثرتر در یک واحد یا مجموعه می باشند.

یکی از ابزارهای کارآمد به منظور انتقال و تسهیم دانش در سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش می باشد.

مدیریت دانش، مدیریت آشکار و نظام مند دانش اساسی و فرآیندهای خلق، جمع آوری، سازماندهی، پخش و استفاده و بهره برداری مرتبط با آن است که مستلزم انتقال دانش شخصی به دانش شرکت است تا بتواند به طور گسترده در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شده و احتمالا به کار برده شود.

تعریف دیگر آن است که: مدیریت دانش استفاده از روش سیستماتیک برای ایجاد محیطی است که دانش بتواند به آسانی به اشتراک گذاشته شود و در دسترس همه باشد و شامل سلسله فعالیتهای پویا از جمله: ایجاد، تشخیص، مرور کردن و اعتبار بخشیدن، تطبیق و استفاده از دانش است.

اگر جریان، خوب مدیریت شود، دانش فردی تبدیل به دانش گروه و جمع و سپس دانش سازمان می شود، در نتیجه سازمان، دانش قابل اجرا را خواهد داشت.

راستای هدفهای سازمان یک نیاز بایسته است.

منابع انسانی مهمترین سرمایه‌های کسب و کار هستند و اقدامات و سیاستهای پرسنلی خوب و صحیح به علاوه توانایی مدیر در استفاده از تمایل و توانایی‌ها و انرژیهای فیزیکی و ذهنی کارکنان مهمترین عوامل موفقیت بنگاههای کوچک و متوسط هستند. بخش اعظمی از نیروی کار ایران در صنایع کوچک مشغول کارند و از آنجا که این صنایع اغلب با مشکلات گوناگون مواجهند مدیریت منابع انسانی آنها به صورت نظام مند مبتنی بر اصول علمی نمی‌باشد که این موضوع به نوبه خود منجر به کاهش قدرت رقابت آنها در بازارهای داخلی و بین‌المللی می‌گردد.

نیروی انسانی متخصص و پرورش یافته مهمترین مزیت رقابتی پایدار می‌باشد، بنابراین با در نظر گرفتن بحث جهانی شدن و تلاش کشور در جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی، توجه به نیروی انسانی در صنایع کوچک جهت افزایش رقابت آنها یک امر اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

امروزه نظریه هوش عاطفی به تبع بالا رفتن ارزش ارتباطات انسانی، رشد بالایی را داشته و یکی از مباحث پرطرفدار برای سازمانها و شرکتهای تجاری می‌باشد، هوش عاطفی به عنوان یکی از مهمترین مهارتهای انسانی نقش مهمی را در موفقیت مدیران ایفا می‌کند.

امکان تدوین یک برنامه استراتژیک در تمام دوران عمر یک سازمان میسر می‌باشد ولی مهمتر از یک برنامه استراتژیک خوب، توانایی اجرای خوب آن می‌باشد. عواملی مانند عدم تعهد مدیریت ارشد سازمان، مهیا نبودن پیش فرضهای لازم برای جاری شدن استراتژیها، عدم هماهنگی سازمان با دوره عمر و... سبب اجرای نادرست برنامه استراتژی گشته و متعاقباً این اجرای نادرست استراتژی تدوین شده سبب تحمیل هزینه‌ها (کیفیت، سربار...) و همچنین دلسردی و یاس کارکنان و مدیران نسبت به عملکرد سازمان می‌گردد.

برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرایند همراه با تغییر و تحول در سازمان می‌باشد که این تغییرات همواره با صرف هزینه‌های متناسب با خود همراه می‌باشد. در صورت عدم کسب نتیجه از اجرای برنامه استراتژیک، سازمان متحمل هزینه‌هایی جدا از هزینه‌های جاری می‌گردد که قسمتی از آن هزینه‌های کیفیت سازمان را شامل می‌گردد.

برخی سازمانها براین باورند که با به کارگیری فناوری اطلاعات در فرایند تولید به یک سلاح رقابتی قوی دست یافته‌اند و بدین وسیله می‌توانند هزینه‌ها را نیز کاهش دهند. ولی باید

خاطر نشان ساخت تا زمانی که در به کارگیری فناوری اطلاعات به طراحی ساختار سازمان و مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار توجه نشود، از تمام ظرفیتهای و قابلیت‌های IT می‌توان بهره برد. امروزه پردازش اطلاعات و IT برای سازمانهایی که می‌خواهند تولید کننده در سطح جهانی باشند به یکی از ارکان اساسی سازمان مبدل شده است.

سازمانها همواره به دنبال برتری در بازارهای رقابتی از طریق نشان دادن عملکرد شایسته می‌باشند. چنانچه این امر در بازارهای سنتی (غیر اینترنتی) با سخت‌کوشی و تکیه بر منابع و قابلیت‌های موجود و غیر مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات

از جمله چالشهای اساسی سازمانهای امروز رقابت است که نه تصادفی و نه مبتنی بر اقبال و بخت است. برای پیروزی در این عرصه تدابیری نظیر انعطاف‌پذیر ساختن سیستمهای تولید در راستای پاسخگویی به نیازهای بازار مورد تاکید قرار گرفته و این گونه انعطاف‌ها فقط با برخورداری سازمان از ویژگیهای مناسب از جمله ساختار مطلوب میسر است به عبارت دیگر استراتژی‌های جدید ساختار سازمانی مناسب را می‌طلبند.

استقرار نیابند و عواید آنها نصیب جامعه نشود نمی‌توانند منشأ رفاه عمومی و ثروت انسان باشند.

اینترنت همراه با رشد روزافزون خود، کاربردهای فراوانی در صنایع مختلف یافته است. امروزه اینترنت به عنوان رسانه‌ای قدرتمند در اختیار صنعت تبلیغات قرار گرفته است به دلیل ویژگیها و توانمندیهایی که دارد. عصر حاضر عصر تحولات و تغییرات شگرف در فن‌آوریها می‌باشد. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش‌گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این‌رو مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود بر آید، این امر مستلزم آن است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش و متقابلاً مدیریت خلاقیت و نوآوری، آن را به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت‌پذیری مورد توجه قرار دهد.

سرعت تغییرات در روزگار ما بیشتر از هر زمان دیگر در تاریخ زندگی بشر است. سازمانها و جوامع بشری نه تنها برای کسب سرآمدی بلکه برای بقا نیز متناسب با تغییرات جهان حرکت می‌کنند. سازمانها و جوامعی که توان تغییر مناسب را نداشته باشند، نسبت به سایر مجموعه‌های مشابه خود ضعیف می‌شوند و یا از بین می‌روند.

موفقیت هر شرکتی در عملکردش به طور معناداری تحت تأثیر فرهنگ سازمانی آن قرار می‌گیرد و بدین خاطر است که مقوله فرهنگ در ده‌های اخیر یکی از جنبه‌های حیاتی مورد مطالعه مدیریت و سازمان به حساب آمده است.

موفقیت چشم‌گیر سازمانهایی با حداقل امکانات مادی از یک سو و شکست سازمانهایی با بهترین توانایی مادی از سوی دیگر بیانگر وجود استفاده از یک سبک رهبری صحیح یا غلط از سوی مدیران است. تفاوت در سبک‌های تصمیم‌گیری ناشی از متفاوت بودن مهارت‌های مدیریت و همچنین خلاقیت فردی مدیران است. رقابت فزاینده و پیشرفت‌های حیرت‌انگیز در فن‌آوری اطلاعات، سازمانها را وادار می‌کند روش انجام کسب و کار و تجارت خود را برای هماهنگی با شرایط جدید و ادامه بقای خود تغییر دهند.

امروزه، مشتریان متقاضی کالاهایی با ارزش بالاتر و قیمت پایین‌تر هستند. بر اساس پژوهش‌های انجام شده تنها تعداد محدودی از پروژه‌های تغییر مدل کسب و کار موفق بوده‌اند و

امکان‌پذیر بود، در حالی که در بازارهای رقابتی امروز به این راحتی قابل دستیابی نیست.

در بازارهای رقابتی سازمان بایستی به طور هوشمندانه به دنبال خلق و حفظ مزیت‌های رقابتی باشد تا از این طریق بتواند ضمن غلبه بر رقبای خود برای ذینفعان خویش ایجاد ارزش کند. مسلم است که در این مسیر باید از منابع و دانش کافی برخوردار بوده و استفاده بهینه‌ای از آنها به عمل آید.

برای ایجاد مزیت رقابتی بایستی از توانمندیهای داخلی، موضع محیطی و قابلیت‌های بازاریابی استفاده بهینه‌ای بشود و در صورت مناسب نبودن هر کدام از این موارد نسبت به ایجاد و بهبود آنها در سازمان سرمایه‌گذاری گردد. این مزیت‌ها بایستی بر مبنای چارچوب اتکا ارزشمند، غیر قابل تقلید، کمیاب و قابل اداره باشند و نیز مبتنی بر منابع و قابلیت‌های دانش ایجاد شده باشند تا از خاصیت پایداری برخوردار شوند.

الزامات بازارهای اینترنتی ایجاب می‌کند که علاوه بر موارد یاد شده سازمان به شایستگی‌های اطلاعاتی و ارتباطی نیز مجهز باشد تا در ایجاد و پایداری مزیت رقابتی و نیز رقابت‌پذیر نمودن سازمان از آنها بهره‌برداری نماید.

بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها تابع و نتیجه کارایی مدیریت است که با مدیریت علمی مترادف است. افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن، هدف و مسؤلیت اصلی مدیریت است. در واقع ایجاد شرایط مناسب برای سطح کارکرد بالاتر، اساس مدیریت بهره‌وری است. در عین حال، بهبود بهره‌وری یک فرایند تغییر است. بنابراین برای افزایش بهره‌وری لازم است که مدیریت تغییر برقرار گردد.

این امر به مفهوم ایجاد انگیزه تحرک و ایجاد تغییر است و مهم است که مقیاس و سرعت تغییر را در تمام عناصر سازمان که شامل افراد و ساختار نیروی انسانی، طرز نگرشها و ارزشها، مهارتها و آموزش تکنولوژی و تجهیزات، تولیدات و بازار است، طرح‌ریزی و هماهنگ کنیم.

تغییرات مزبور، طرز نگرشهای مثبت و فرهنگ سازمانی را که برای بهبود بهره‌وری و تغییر تکنولوژی مناسب خواهد بود، به وجود می‌آورد. نیروی انسانی یکی از عوامل کلیدی در بهبود بهره‌وری سازمانهای مختلف می‌باشد. این نیروی انسانی است که تصمیم می‌گیرد چگونه از زمان، تجهیزات، مواد موجود در سازمان استفاده کند و چگونه نیازهای مشتری را مرتفع کند.

مأموریت سازمانهای تحقیقاتی در جهت تحقیقات بنیادی، کاربردی، توسعه‌ای و حتی پشتیبانی فنی و اجرای پروژه‌هاست. اما این یافته‌ها و نتایج تحقیقاتی تا هنگامی که در عرصه عمل

اکثر آنها در طی فرایند تغییر شکست می‌خورند. زیرامدل کسب و کار پیچیده و وابسته به سازمان و مبتنی بر منابعی است که به ابعاد مختلف سازمان مربوط می‌شود. دلیل بسیاری از شکست‌ها

تمرکز شرکت‌ها و سازمانها بر جنبه‌های فنی تغییر مدل‌های کسب و کار و عدم توجه به بعد سازمانی تغییر و به کارگیری عناصر مدیریت تغییر بوده است. تغییر مدل کسب و کار مبتنی بر مدیریت تغییر، بر افزایش قابلیت‌ها برای تغییر و یادگیری تاکید می‌کند و با داشتن رویکردی سیستمی سعی دارد تا همه ابعاد مرتبط با مدل کسب و کار همچون استراتژی، فرایندهای کسب و کار، ساختار فرهنگ، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی را در نظر بگیرد تا تغییر مدل‌های کسب و کار مؤثر و کارآمد باشد. امروزه به دلیل رقابت شدید در بازار جهانی و وجود سازمان‌هایی همچون سازمان تجارت جهانی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند ماندگاری و بقا داشته باشند که فلسفه TQM و اصل بهبود مستمر را سرلوحه کاری خود قرار دهند و در این راستا به صورت منظم به ارزیابی عملکرد خویش پرداخته و با تعیین نقاط

قوت و ضعف آن نسبت به اجرای پروژه‌های بهبود اقدام نمایند. جهت دستیابی به این مفاهیم، سازمان‌های پیشرو دنیا به

صورت گسترده‌ای از مدل سرآمدی سازمان استفاده می‌نمایند.

سیستم‌های برنامه ریزی منابع سازمان یا ERP بسته‌های نرم‌افزاری از پیش طراحی شده و از پیش مهندسی شده‌ای هستند که برای پردازش تعاملات اطلاعاتی درون سازمان و تسهیل یکسپارچگی اطلاعات و نیز به منظور برنامه ریزی بهتر و پاسخگویی سریعتر به نیازهای مشتریان طراحی شده‌اند. شواهد بیانگر این واقعیت تلخ است که تعداد زیادی از سازمانها با وجود صرف بخش زیادی از منابع مالی، انسانی و یا زمانی خود برای این سیستم، در پیاده‌سازی موفق و یا بهره‌برداری اثربخش از آن ناکام مانده‌اند. به منظور جلوگیری از اتلاف منابع ارزشمند سازمانی در پیاده سازی ERP و مهمتر از آن حفظ سازمان در برابر مخاطرات احتمالی پیاده‌سازی این سیستم لازم است قبل از اتخاذ هر تصمیمی از آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی موفق EPR اطمینان حاصل شود.

زنجیره تامین یک شبکه شامل خرده فروش، عمده فروشی، توزیع کننده و تولیدکننده می‌باشد که در حقیقت هر یک تامین کننده عامل پایین دست

خود می‌باشند و خرده فروش نیز برآورده کننده نیاز مشتری نهایی است. ●



بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها تابع و نتیجه کارایی مدیریت است که با مدیریت علمی مترداف است. افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن، هدف و مسؤلیت اصلی مدیریت است. در واقع ایجاد شرایط مناسب برای سطح کارکرد بالاتر، اساس مدیریت بهره‌وری است. در عین حال، بهبود بهره‌وری یک فرایند تغییر است. بنابراین برای افزایش بهره‌وری لازم است که مدیریت تغییر برقرار گردد.

این امر به مفهوم ایجاد انگیزه تحرک و ایجاد تغییر است و مهم است که مقیاس و سرعت تغییر را در تمام عناصر سازمان که شامل افراد و ساختار نیروی انسانی، طرز نگرشها و ارزشها، مهارتها و آموزش تکنولوژی و تجهیزات، تولیدات و بازار است، طرح‌ریزی و هماهنگ کنیم.

