



## طراحی فرایند توسعه دانش

### گامی موثر در بهبود نظام پذیرش پیشنهادات شرکت برق منطقه ای تهران

خالد خدامرادی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد هیأت مدیره، شرکت برق منطقه ای تهران  
khaledkhodamorady@yahoo.com

#### چکیده

نیاز به نظام پیشنهادها از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم و حیاتی تلقی می‌شود. در مقاله حاضر، نخست حوزه های دانشی آسیب پذیر در شرکت برق منطقه ای تهران شناسایی و با توجه به پیشنهادهای ارائه و پذیرش شده در هر کدام از حوزه های دانشی شرکت مشخص شد که وضعیت پیشنهادهای پذیرفته شده در حوزه های دانشی برنامه ریزی و تحقیقات، طرح و توسعه، منابع انسانی، مالی و پشتیبانی و هماهنگی در وضعیت ضعیف و آسیب پذیر و در حوزه بهره برداری در وضعیت متوسط، همچنین سرانه پیشنهادهای پذیرفته شده در همه حوزه های ذکر شده در حد بسیار پائین و غیر قابل انتظاری قرار دارند؛ سپس برای ترسیم وضعیت مطلوب نظام پذیرش پیشنهادها در شرکت، فرایند توسعه دانش طراحی شده است. در صورت استقرار این فرایند، عملکرد نظام پذیرش پیشنهادها در حوزه های دانشی آسیب پذیر بهبود یافته و همچنین پیشنهادهایی که امتیاز کسب شده آنها ممتاز باشد به عنوان دانش سازمانی در نظر گرفته می شوند که این مهم نقش شایانی در ارتقای عملکرد، بهره‌وری و خودداری از تکرار مجدد اشتباهات در سازمان ایفا خواهد نمود.

#### کلمات کلیدی

دانش، حوزه دانشی، توسعه دانش، پیشنهاد، نظام پذیرش پیشنهادها.



## مقدمه

امروزه نظام‌های مدیریتی به عنوان نرم‌افزارهای فناوری و ابزارهای اصلی فرایند توسعه محسوب می‌شوند. بر این اساس نظریه‌های پیشرفته، منابع انسانی را از عوامل زیربنائی در فرایند توسعه می‌شناسند و هرگونه توفیق در فرایند توسعه پایدار را مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی می‌دانند، از این رو اهمیت و ضرورت توجه به نظام‌های مدیریتی توسعه‌دهنده منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای خواهند یافت. از نظام‌های مدیریتی پویا و سازنده که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرایند توسعه کلی کشور دارد نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم در عمل، نظام همکاری فکری و علمی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌های حل مسائل و ارتقای بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشیده، حاصل آن را در قالب طرح‌ها، تجارب و پیشنهادهای به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به وجود می‌آید و مدیریت سازمان از گنجینه طرح‌ها، اندیشه‌ها و راه‌حل‌ها برخوردار شده و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره می‌جوید. لذا سازمان‌های امروزی نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، مدیریت و پیگیری تغییرات پایان‌ناپذیر هستند [۷]. مقاله حاضر در نظر دارد ضمن شناسایی حوزه‌های دانشی آسیب‌پذیر در سیستم نظام پذیرش پیشنهادهای موجود در شرکت برق منطقه ای تهران، فرایند توسعه دانش را برای بهبود وضعیت موجود در نظام مذکور طراحی نماید؛ همچنین پیشنهادهایی کاربردی برای استقرار و نهادینه نمودن فرایند طراحی شده ارائه شده است.

## ۱- هدف مقاله

هدف از مقاله، شناسایی حوزه‌های دانشی آسیب‌پذیر در سیستم نظام پذیرش پیشنهادهای موجود در شرکت برق منطقه ای تهران و طراحی فرایند توسعه دانش برای بهبود وضعیت موجود در نظام مذکور است.

## ۲- تعریف دانش

دانش می‌تواند داده‌ها و یا اطلاعاتی باشد که بر روی آن یک لایه تحلیل منطقی اضافه شده و سپس تفسیر می‌شود، معنایی به آن افزوده می‌شود و به سیستم موجود از اعتقادات و مجموعه (بدنه) دانش ملحق می‌شود. بنابراین دانش ابزار مورد نیاز را برای تحلیل و درک داده/اطلاعات فراهم کرده و باعث بوجود آمدن قدرت فهم روابط علت و معلولی در مورد حوادث می‌شود و اصولی را فراهم می‌آورد تا بتوان افکار/اعمال را بصورت معناداری هدایت کرد [۱]. با توجه به این تعاریف از دانش، سلسله مراتب آن به شرح زیر است:

- **داده:** تصاویر خام، اعداد و ارقام، کلمات، صداها و غیره هستند که از طریق مشاهده و یا اندازه‌گیری بدست می‌آیند.
- **اطلاعات:** داده‌هایی که در یک الگوی معناداری مرتب و سازماندهی شوند.
- **دانش:** دانش، غنی‌تر و معنادارتر از اطلاعات است. دانش عبارت است از ایده‌ها، فهم و درس‌های آموخته شده در طول زمان. فرد، دانش را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن و شنیدن بدست می‌آورد [۲].

## ۳- توسعه دانش

توسعه دانش عنصری بنیادی است که اکتساب دانش را تکمیل می‌کند و بر مهارت‌ها و تولیدات جدید، ایده‌های بهتر و فرآیند کارآمدتر تمرکز دارد. زیرا توسعه دانش، دانش جدید را تقویت، گسترش و در ضمن منجر به تولید دانش جدید می‌شود. توسعه دانش در بردارنده همه تلاش‌های مدیریتی است که آگاهانه بر تولید توانایی‌هایی تمرکز دارد که هنوز درون سازمان ارائه نشده‌اند و یا حتی در درون یا بیرون آن وجود ندارد. ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد [۹]. سازمان‌ها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی با روش‌های مختلف به خلق واقعیت‌ها و مفاهیم جدید می‌پردازند. ایجاد دانش فرآیند مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه و شناس، نقش مهمی ایفا می‌کنند [۱۱]. معیار سنجش دانش نو، نقش مؤثر آن در حل مسائل جاری و نوآوری در داخل و خارج سازمان است. توسعه دانش شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده‌های جدید، فرآیندها و... می‌شود [۳].



#### ۴- حوزه دانش

تقسیم بندی حوزه دانش در شرکت برق منطقه ای تهران، براساس نوع مهارتی که برای انجام فرآیندهای کاری موردنیاز است صورت گرفته است.

در هر کدام از حوزه‌ها یکی از موضوعات کلیدی سازمان، هدایت و مدیریت می‌شود. به عنوان مثال در حوزه طرح توسعه، شیوه مدیریت زمان و اجرای پروژه‌ها شامل برنامه‌ریزی، ارزیابی، گزارش‌دهی و مانند آن مشخص و نیز برنامه زمانبندی، وضعیت زمانی واقعی و برنامه‌ریزی شده پروژه‌ها تهیه و مقایسه می‌شوند و در صورت وجود انحراف اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه پیشنهاد می‌شود.

هر کدام از حوزه‌های دانشی نقش کلیدی و اساسی در پیشبرد اهداف سازمان برعهده دارند. هر حوزه به تنهایی نمی‌تواند کامل‌کننده اهداف سیستم باشد بلکه با تعامل پویا و اثربخش با سایر حوزه‌ها می‌تواند نقش خود را به خوبی ایفا نماید. در این صورت چنانچه فعالیت‌های کاری هر کدام از حوزه‌ها به درستی شناسایی و مدیریت شوند؛ می‌تواند نقش مؤثری در بهبود فعالیت‌های کاری، کاهش هزینه‌ها و حفظ دانش‌های استراتژیک در سطح شرکت و حتی صنعت برق، همچنین ایجاد فرصت‌های جدید، تغییر و نوآوری، بهبود وضعیت منابع انسانی، افزایش مزیت رقابتی و مانند آن ایفا نمایند. با توجه به این، حوزه‌های دانشی در شرکت برق منطقه ای تهران شامل ۶ حوزه دانشی برنامه‌ریزی و تحقیقات، طرح و توسعه، منابع انسانی، مالی و پشتیبانی، هماهنگی و بهره‌برداری است.

#### ۵- تعریف نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جست. براساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادها، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادها فقط انتقاد نیست و فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی‌شود بلکه راه‌حل‌های رفع مشکلات نیز ارائه می‌شود. از این طریق کارکنان می‌توانند به همه امور و فعالیت‌های سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرایندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرایندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می‌شود و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود [۴].

#### ۶- ماموریت و اهداف نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران

در شرکت برق منطقه ای تهران، ماموریت نظام پیشنهادها اعتلای سطح فرهنگ مشارکت براساس مدل‌های نوین مدیریت مشارکتی، همسوسازی اهداف مدیریت و کارکنان و ایجاد بهبود در روشها و فرایندهای جاری شرکت می‌باشد. اهداف آن عبارت است از:

- ارج نهادن به شأن و منزلت انسانی کارکنان و قابلیت‌ها، خلاقیت، نوآوری و ظرفیت‌های فکری آنان و عینیت بخشیدن به مبانی فرهنگ اسلامی به ویژه در زمینه مشورت در کارها؛
- ارتقای کمی و کیفی سطح فعالیت‌ها؛
- حذف فعالیت‌های غیرضروری؛
- کاهش هزینه‌ها و ایجاد صرفه جوئی؛
- افزایش بهره‌وری؛
- تقویت حس مسئولیت پرسنل و ایجاد فضای مناسب برای شکوفایی استعدادها؛
- شناسایی افراد خلاق و نوآور در شرکت؛
- ایجاد بانک اطلاعاتی با ارزش از ایده‌های جدید و نوآورانه به منظور استفاده مدیریت جهت تصمیم‌گیری در مورد پروژه‌ها و فرایندهای بهبود و
- تقویت روحیه مشارکتی و همکاری، تعهد و تعلق خاطر سازمانی [۵].



## ۷- پیشینه نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران

در اواسط دهه ۱۳۶۰، تعدادی از صنعتگران کشورمان از شرکت‌های ژاپنی در زمینه نظام پیشنهادها بازدید بعمل آوردند و تصمیم گرفته شد این سیستم به صورت آزمایشی در چند شرکت داخل کشور استفاده شود. نخستین بار نظام پیشنهادها در سال ۱۳۶۶، در شرکت رادیاتور سازی ایران استقرار یافت. با توجه به نتایج مثبت حاصل از اجرای آن در سال ۱۳۷۹، شورای عالی اداری، کلیه سازمان‌ها، وزارتخانه‌ها بانک‌ها، بیمه‌ها و شرکت‌های دولتی را موظف نمود تا پایان سال ۸۲ نسبت به استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها اقدام نمایند. در شرکت برق منطقه ای تهران، نظام پیشنهادها از سال ۱۳۷۸ به عنوان فعالیتی هدفمند و سیستماتیک فعالیت خود را آغاز نموده و تاکنون بالغ بر ۲۰۰۰ پیشنهاد در زمینه‌های مختلف کاری توسط کارکنان برای بهبود روند و فعالیت‌های اجرایی شرکت ارائه شده است. در سال ۱۳۹۰، نرم افزار نظام پیشنهادها راه اندازی شده و از آن زمان تاکنون ۱۱۱۱ پیشنهاد در آن به ثبت رسیده که تعداد ۲۰۸ از آنها در نظام پذیرش پیشنهادها پذیرفته شده است.

حوزه های دانشی	تعداد کل پیشنهادهای ارائه شده	تعداد پذیرفته شده	درصد پیشنهادهای پذیرفته شده	وضعیت پیشنهادهای پذیرفته شده	سرانه پیشنهادهای پذیرفته شده
برنامه ریزی و تحقیقات	۱۳۸	۲۷	۱۹/۵	ضعیف	۰.۴۵
بهره برداری	۳۱۲	۱۰۰	۳۲	متوسط	۰.۲۰
طرح و توسعه	۴۷	۳	۶	ضعیف	۰.۰۴
منابع انسانی	۳۶۰	۴۵	۱۲/۵	ضعیف	۰.۰۶
مالی پشتیبانی	۱۵۰	۲۴	۱۶	ضعیف	۰.۱۳
هماهنگی	۱۰۴	۹	۸/۵	ضعیف	۰.۱۳
مجموع کل	۱۱۱۱	۲۰۸	۱۹	ضعیف	۰.۲۰

جدول (۱): بررسی وضعیت نظام پذیرش پیشنهادها در حوزه‌های دانشی شرکت برق منطقه ای تهران

## ۸- بررسی وضعیت نظام پذیرش پیشنهادها در حوزه‌های دانشی شرکت برق منطقه ای تهران

با نگاهی دقیق و واقع بینانه به وضعیت آماری حوزه های دانشی شرکت برق منطقه ای تهران (جدول شماره یک) مشاهده می‌شود بیشترین تعداد پیشنهادهای ارائه شده به ترتیب به حوزه منابع انسانی و بهره برداری و کمترین آن به ترتیب به حوزه طرح و توسعه؛ هماهنگی؛ برنامه ریزی و تحقیقات و مالی و پشتیبانی و بیشترین و کمترین تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده به ترتیب به معاونت بهره برداری و طرح و توسعه تعلق می‌گیرد.

برای تعیین وضعیت کیفی پیشنهادهای پذیرفته شده از مقیاس لیکرت استفاده شده که توضیحات مربوط به هر مقیاس در جدول شماره ۲ آورده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود وضعیت پیشنهادهای پذیرفته شده با توجه به درصد بدست آمده در حوزه‌های برنامه ریزی و تحقیقات، طرح و توسعه، منابع انسانی، مالی پشتیبانی و هماهنگی در حالت ضعیف و در حوزه بهره برداری در حالت متوسط قرار دارند. در مجموع وضعیت پیشنهادهای پذیرفته شده شرکت، در حالت آسیب پذیر و ضعیف قرار دارد.

جدول (۲): چگونگی طبقه بندی و تفسیر "وضعیت پیشنهادهای پذیرفته شده"

ردیف	فواصل درصدها	وضعیت معیار	توضیحات
۱	۱۰۰-۷۶ درصد	عالی	مطلوب، الگوی موفقیت و مستلزم تشویق به منظور حفظ وضع موجود و ارتقاء و بهبود دائمی
۲	۷۵-۶۰ درصد	خوب	رضایت بخش، ولی نیازمند اتخاذ تدابیر لازم به منظور ارتقاء کمی و کیفی تا رسیدن به سطح مطلوب
۳	۵۹-۲۶ درصد	متوسط	نسبتاً قابل قبول، اما مستلزم ایجاد تغییرات مقتضی، رفع عیوب و ارتقاء کمی و کیفی
۴	پائین تر از ۲۵ درصد	ضعیف	غیرقابل قبول، نیازمند بازنگری فوری جهت یافتن نقاط ضعف و مستلزم برنامه ریزی مجدد



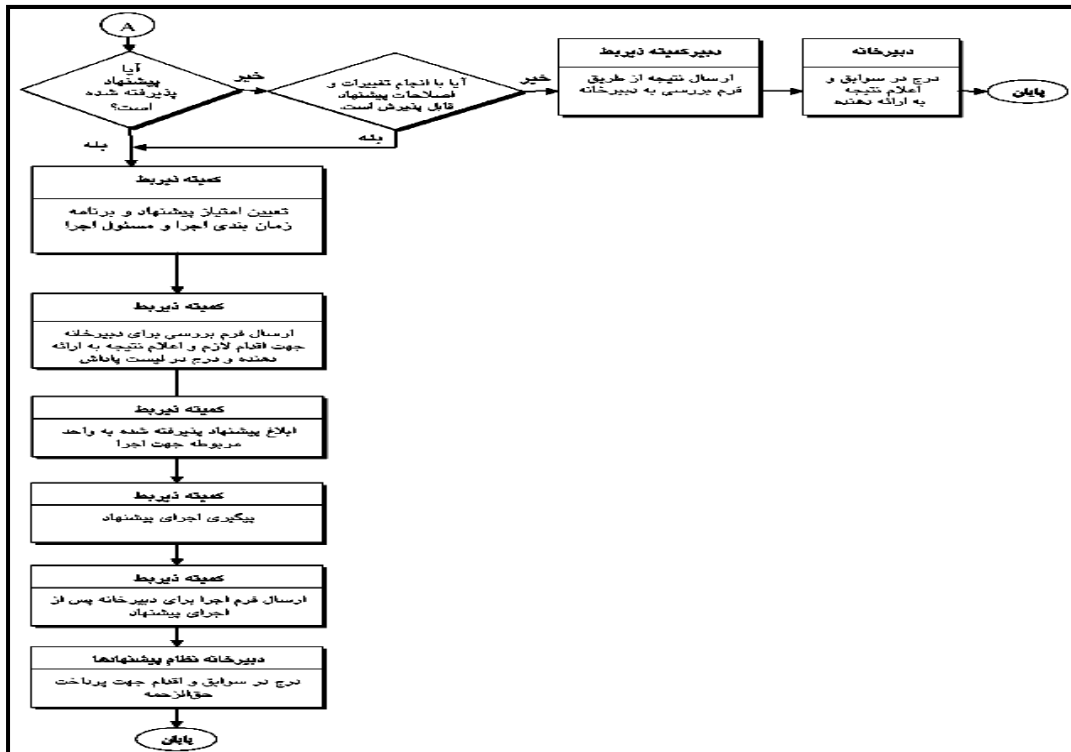
در سرانه پیشنهادهای پذیرفته شده، سرانه همه حوزه‌های شرکت زیر تعداد یک عدد پیشنهاد قرار دارند. این بدین معناست که در تمامی حوزه‌های دانشی، تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده به ازای هر نفر کمتر از یک پیشنهاد می باشد؛ که با این شرایط، وضعیت نظام پذیرش پیشنهادها در شرکت در حالت نامناسب و نامطلوبی قرار دارد.

با توجه به بیان وضعیت آماری نظام پذیرش پیشنهادها در حوزه‌های شرکت برق منطقه ای تهران، موارد زیر می تواند بیان کننده شرایط حاکم بر وضعیت موجود در حوزه های دانشی شرکت باشد؛ این موارد با توجه به مطالعات زمینه ای نگارنده در خصوص فرایند کاری نظام پذیرش پیشنهادها و کمیته‌های هر کدام از حوزه‌های دانشی، همچنین مصاحبه با برخی از صاحب نظران این حوزه‌ها و پیشنهاددهندگانی که بالاترین تعداد پیشنهاد ارائه شده را در حوزه‌های مربوط به خود را دارند بدست آمده است:

- عدم درک صحیح پیشنهاد دهندگان از استراتژی و اهداف شرکت و در نتیجه افزایش پیشنهادهای یک سو به از طرف کارکنان،
- عدم اعلام موضوعات اولویت دار توسط نظام پیشنهادهای شرکت بمنظور مدیریت ارائه پیشنهادهای کارکنان،
- انتظار مدیران شرکت از کارکنان در خصوص ارائه پیشنهادهای بزرگ و خارق العاده،
- ارائه پیشنهاد خارج از حیطه کاری پیشنهاد دهنده و در موضوعات فرا واحدی،
- تاخیر در بررسی پیشنهادهای توسط کمیته‌های حوزه دانشی و در نتیجه کاهش انگیزه کارکنان در ارائه پیشنهاد جدید،
- عدم ارائه آموزش لازم به کارکنان در زمینه نحوه نگارش و بیان صحیح و شفاف پیشنهادهای،
- شکاف فکری میان پیشنهاد دهنده و کمیته‌های بررسی کننده پیشنهاد،
- بیان مشکلات یا درخواست های شخصی در قالب پیشنهاد توسط کارکنان،
- افزایش پیشنهادهای تکراری و عدم توجه پیشنهاد دهندگان به پیشنهادهای از قبل مطرح شده در سیستم نظام پیشنهادهای،
- طرح پیشنهادهای توسط عده‌ای خاص از کارکنان شرکت با توجه به عدم الزام کارکنان به ارائه پیشنهاد،
- عدم تاثیر ارائه پیشنهاد در ارزیابی عملکرد کارکنان و در نتیجه عدم الزام کارکنان به ارائه پیشنهاد،
- عدم توجه و پیگیری کمیته‌ها از اجرای دقیق پیشنهادهای پذیرفته شده و
- میزان پائین ارائه پیشنهاد توسط اپراتورهای پستها و عدم توجه کمیته حوزه دانشی بهره برداری به این موضوع مهم.

## ۹- گردش کار (فرایند) نظام پذیرش پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران

گردش کار (فرایند) نظام پذیرش پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران در نمودار شکل شماره یک نشان داده شده است.



شکل (۱): گردش کار (فرایند) نظام پذیرش پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران

این گردش کار دارای معایب و اشکالاتی بشرح زیر است که برای رفع آنها بایستی فرایند پیشنهادی توسعه دانش در شرکت مورد مطالعه جدی قرارگیرد تا فرایند پیشنهادی بصورت فرایندی مطلوب و قابل قبول درکل شرکت پذیرفته و اجرا شود:

- عدم توجه به ماهیت و مقوله دانش،
- عدم توجه به بعد کیفی و دانشی پیشنهادها و تاکید بر بعد کمی آن،
- عدم وجود ترغیب روحیه مساله یابی و تشویق کارکنان به چاره جویی برای مسائل و مشکلات سازمان،
- عدم وجود مشارکت جدی کارکنان در تصمیم گیری کمیته های حوزه های دانشی مربوط،
- عدم ارائه دلایل قابل قبول درخصوص برخی پیشنهادها پذیرفته نشده به ارائه دهنده پیشنهاد،
- عدم وجود برنامه و چارچوبی مدون توسط کمیته های مرتبط جهت گسترش دامنه ارائه پیشنهاد درحوزه های فنی شرکت و
- عدم توجه به پیشنهادها تیمی (گروهی) و رواج فردگرایی ارائه پیشنهادها.

#### ۱۰- فرایند پیشنهادی توسعه دانش در نظام پذیرش پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای تهران

برای بهبود وضعیت پیشنهادها پذیرفته شده و خروج شرکت از وضعیت نامناسب، فرایند توسعه دانش برای استقرار در شرکت برق منطقه ای تهران ترسیم شده است؛ برای ترسیم این فرایند پس از مطالعات زمینه ای و بررسی فرایند نظام پذیرش پیشنهادها در شرکت (شکل شماره ۱)، از نظرات کارشناسان حوزه های دانشی مرتبط و افراد فعال در زمینه ارائه پیشنهادها، بهره گیری شده است. در این فرایند (شکل شماره ۲) فرض بر این است که فرهنگ مشارکتی و گروهی - که عنصر حیاتی برای استقرار درست و صحیح نظام پیشنهادها و نیز ارتقا سطح علمی و فنی در هر سازمانی محسوب می شود - در حد بسیار بالایی قرار دارد و کارکنان بصورت خودانگیخته و در جهت حفظ منافع سازمان اقدام به ارائه پیشنهاد می نمایند. در صورتی که چنین فرهنگی بر سازمان حاکم نباشد پیشنهادها فردی، تکراری و عدم توجه به اهداف سازمان افزایش می یابد و این امر منجر به تکرار اشتباهات، خودداری از مشارکت



جمعی و عدم دستیابی صحیح سازمان به اهداف خود خواهد بود، لذا پیشنهاد می شود سازمان در امر فرهنگ سازی و نهادینه سازی آن در میان همه کارکنان سازمان اقدامات علمی و عملیاتی ویژه بعمل آورد. فرایند پیشنهادی از دو فرایند شاخص، شامل فرایند ورودی و خروجی تشکیل شده است؛ فعالیت‌های هر کدام از این فرایندها شامل موارد زیر است:

- **ورودی‌های فرایند توسعه دانش:** پیشنهاد جدید، تنظیمات پیشنهادی‌های ارائه شده، تنظیمات گروه‌های کاری.
- **خروجی‌های فرایند توسعه دانش:** دانش تائید و ارزیابی شده، پیشنهادی‌های مردود، ارسال دانش به افراد مرتبط.

**مراحل اجرایی فرایند توسعه دانش بشرح زیر است:**

۱- **ورود پیشنهاد به نرم افزار نظام پیشنهادها (توسط پیشنهاد دهنده/پیشنهاد دهنده‌ها):** این مرحله نخستین مرحله از فرایند توسعه دانش است؛ در این مرحله پیشنهاد توسط پیشنهاد دهنده/ها ارائه و مشروح آن در نرم افزار نظام پیشنهادها ثبت می شود. ۲- **ارزیابی شکلی (توسط ادمین):** در هر سازمان، فرم و تیپ خاصی از نحوه ارائه پیشنهاد تعریف شده که ارائه دهنده/های پیشنهاد، موظف به رعایت الگوی مورد نظر هستند. بررسی کامل بودن پیشنهاد، کنترل پیوست‌ها- در صورت وجود- و همچنین عدم تکراری بودن آن از وظایف ادمین نرم افزار نظام پیشنهادها محسوب می شود. حداکثر امتیاز در نظر گرفته شده در این قسمت ۱۵ امتیاز می باشد که نحوه محاسبه آن در جدول شماره سه آورده شده است.

۳- **ارزیابی محتوایی (توسط ارزیاب):** محتوای پیشنهادی‌های ارائه شده و عوامل تاثیرگذار که توسط ارزیابان حوزه‌های دانشی شرکت مورد ارزیابی قرار می گیرد باید متناسب با ملاک‌های زیر باشد:

- در راستای اهداف و مأموریت شرکت باشد؛
- از مسائل و موضوعات حیاتی و کلیدی شرکت باشد؛
- کاربردی و قابل اجرا باشد؛
- برای شرکت ارزش افزوده داشته باشد و ؛
- ثبت دانش تخصصی آن منجر به افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های مشابه گردد.

با توجه به اهمیت بررسی پیشنهادها از لحاظ محتوایی و تاثیر آن بر عملکرد آتی کارکنان و سازمان، بیشترین ارزش امتیازی یعنی حداکثر ۸۵ امتیاز به این معیار تعلق گرفته که نحوه محاسبه آن در جدول شماره سه آورده شده است.

۴- **ثبت پیشنهاد در نرم افزار در صورت کسب حد نصاب نمره تعیین شده:**

ارزیابی پیشنهاد مطرح شده توسط ادمین نرم افزار نظام پیشنهادها و کمیته‌های حوزه دانشی از دو منظر شکلی و محتوایی- که در بندهای ۲ و ۳ مراحل اجرایی فرایند فوق الذکر شرح داده شد- صورت می پذیرد. هر کدام از این ابعاد دارای عوامل ارزیابی و میزان امتیاز تعلق گرفته به آن است که در جدول شماره سه آورده شده است. در صورتی که مجموع امتیاز کسب شده در ارزیابی شکلی و محتوایی بیشتر از ۶۰ امتیاز باشد؛ پیشنهاد مورد نظر تائید و در نرم افزار نظام پیشنهادها ثبت نهایی می شود؛ در غیر این صورت پیشنهاد مردود قلمداد شده و با ذکر دلایل قابل قبول به پیشنهاد دهنده بازگردانده می شود.



جدول (۳): ارزیابی پیشنهادهای مطرح شده از نظر شکلی و محتوایی

ردیف	نوع ارزیابی	مسئول ارزیابی	عامل ارزیابی	حداکثر امتیاز
۱	شکلی	ادمین نرم افزار نظام پیشنهادها	تهیه و ارائه پیشنهاد مطابق با فرم و تیپ موردنظر	۱۰
۲			عدم تکراری بودن پیشنهاد	۵
۳	محتوایی	ارزیابان مربوط به حوزه دانشی پیشنهاد	نوآوری و جدید بودن پیشنهاد	۱۵
۴			مسائل و موضوعات حیاتی و کلیدی سازمان	۱۵
۵			در راستای اهداف و مأموریت سازمان	۱۵
۶			کاربردی و قابل اجرا بودن	۱۵
۷			ایجاد ارزش افزوده برای سازمان	۱۵
۸			افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های مشابه	۱۰
مجموع کل امتیازها				۱۰۰

#### ۵- تعیین پیشنهادهای پذیرفته شده با نمره ممتاز بعنوان دانش در سازمان:

در صورتی که مجموع امتیاز کسب شده در ارزیابی شکلی و محتوایی بیشتر از ۸۰ امتیاز باشد؛ پیشنهاد مورد نظر بعنوان دانش سازمانی در نظر گرفته شده و می‌تواند بعنوان یکی از عوامل و منابع مهم که نقش تاثیرگذاری در ارتقای عملکرد، بهره‌وری و خودداری از تکرار اشتباهات سازمان ایفا می‌نماید مورد استفاده واقع شود. لذا بایستی در سیستم ارزیابی عملکرد به مشارکت کارکنان در فرایند تولید، توسعه و انتقال دانش توجه نمود؛ بطوری که فرایند مذکور بتدریج در کل سازمان نهادینه شود و سیستم پاداش‌دهی سازمان اعم از معنوی و مادی به تشویق و تقدیر از اینگونه افراد برآید. از امتیازات دیگر این مرحله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- بکارگیری دانش‌های موجود در زمان و مکان مناسب،
- استفاده افراد از دانش و تجربیات یکدیگر،
- تسهیل دسترسی به اسناد دانشی و
- ایجاد امکان پرسش و پاسخ از خبرگان.

#### ۶- ارسال دانش به مشتریان داخلی و بیرونی:

برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر شود، باید دانش موجود نزد افراد سازمان به اشتراک گذاشته شده و تسهیم شود. پس از طی این مراحل اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد، زیرا در غیر این صورت تمامی تلاش‌های انجام گرفته، بی‌سرانجام خواهد ماند. لذا دانش‌های ثبت شده در نرم‌افزار باید میان متخصصان و کارشناسان حوزه‌های مرتبط با دانش مورد نظر داخل و مشتریان و علاقه‌مندان خارج از سازمان به اشتراک گذاشته شود. فرایند توسعه دانش مستلزم تعامل، مشارکت و درگیری افراد در سازمان است [۶]. سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش در میان اعضای خود و مشتریان به وجود آورند و افراد را برای اثربخش نمودن تعاملاتشان آموزش دهند [۱۰].

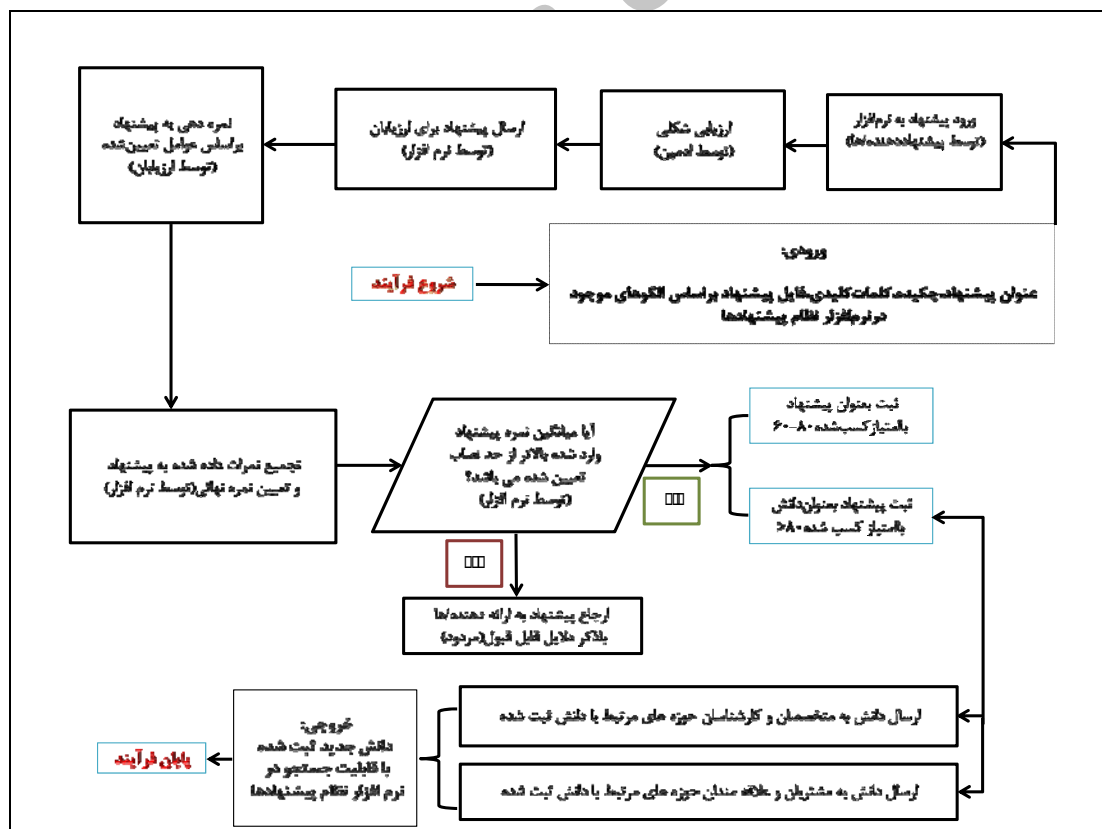
صنعت برق به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع تولید دانش بایستی با سازمان‌های مصرف‌کننده‌ی این دانش ارتباط مناسبی داشته، از این طریق به انتقال موثر دانش به سازمان‌ها اقدام نماید. یکی از مهم‌ترین بخش‌های انتقال دانش، پاسخ به درخواست‌های دانشی مخاطبان و ذینفعان می‌باشد. سازمان‌های دانش محور از مدیریت ارتباط با مشتری به منظور جمع‌آوری اطلاعات مشتریان استفاده می‌کنند و این اطلاعات جمع‌آوری شده (مشهود و نامشهود) برای توسعه محصولات و خدماتی که مشتریان در آینده نیاز خواهند داشت بکار می‌روند؛ زیرا مشتریان دارای نقش کلیدی در تعیین استراتژی‌های کسب و کار سازمان هستند. مشتریان از سازمان انتظار دارد تا استانداردهای محیط زیست، استانداردهای شغلی، توجه به عقاید و پیش‌بینی‌های جامعه، فرهنگ گوش دادن به جامعه را رعایت کند. به عبارت دیگر، جامعه از سازمان‌ها انتظار دارد با توجه به ارزش‌های اخلاقی سازمان فعالیت کنند و این فرهنگ را به شرکا، تامین‌کنندگان و در نهایت به محیط گسترش دهند و این جز با تبادل دانشی میان سازمان و مشتریان و علاقه‌مندان آن امکان پذیر نیست [۸]. شایان ذکر است سازمان می‌تواند برای تبادل دانش‌های حیاتی که نقش مهمی در اجرای وظایف صنعت برق ایفا می‌نمایند و همچنین برای حفظ مالکیت معنوی دانش، آئین نامه نحوه تبادل دانش به مشتریان و ذینفعان را تدوین و پس از تصویب نهایی برای اجرای عملیاتی





آن اقدام نماید؛ در این صورت دانش را می‌توان با ارزش ریالی مورد نظر به سازمان‌ها و مشتریان عرضه نمود. ارزیابی دیگر فرایند پیشنهادی می‌تواند به موارد زیر اشاره نمود:

- شناسایی نیازهای دانشی سازمان،
- شناسایی، کسب و تبادل و بکارگیری دانش مشتریان و تامین کنندگان،
- استفاده و یادگیری کارکنان از دانش و پیشنهادهای ثبت شده بمنظور بهینه سازی فرایندهای انجام کاری خود در سیستم نظام پیشنهادها،
- برگزاری میزگردهای تخصصی میان حوزه‌های دانش و پیشنهاددهندگان بمنظور دستیابی به درک صحیح از پیشنهادهای مطرح شده،
- پاسخگویی شفاف و درست به درخواست‌ها و نیازهای مشتریان و بهبود ارائه خدمات و محصولات به آنان،
- توانمندسازی منابع انسانی و ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان،
- افزایش سطح آگاهی مدیران و بهبود تصمیم‌گیری آنها،
- امکان ایجاد گروه‌های غیررسمی تبادل دانش از قبیل انجمن خبرگی،
- ترویج کارگروهی و تیمی و حمایت از خلاقیت و نوآوری،
- توسعه و به اشتراک گذاری دانش پروژه‌ها، تجربیات میان همکاران در حوزه‌های مرتبط کاری و
- مکانیزه شدن فرایند ارزیابی پیشنهادهای مطرح شده در نرم افزار نظام پیشنهادها بجای فرایند دستی موجود.



شکل (۲): فرایند پیشنهادی توسعه دانش در نظام پذیرش پیشنهاد شرکت برق منطقه ای تهران



## ۱۱- نتیجه‌گیری

حوزه‌های دانشی در شرکت برق منطقه ای تهران شامل حوزه برنامه‌ریزی و تحقیقات، طرح و توسعه، منابع انسانی، مالی و پشتیبانی، هماهنگی و بهره‌برداری است. وضعیت پیشنهادهای پذیرفته شده حوزه‌های دانش شرکت به استثنای حوزه بهره‌برداری که در وضعیت متوسط قرار دارد؛ در همه حوزه‌های ذکر شده بیانگر وضعیت ضعیف و آسیب‌پذیر و سرانه پیشنهادهای پذیرفته در همه حوزه‌ها کمتر از یک عدد پیشنهاد است. با بررسی وضع موجود و ارائه دلایلی در مورد نقاط ضعف گردش کار نظام پذیرش پیشنهادها در شرکت، فرایند پیشنهادی توسعه دانش که هدف آن ارتقا کیفی نظام پذیرش پیشنهادهای شرکت و بویژه استخراج دانش سازمانی می‌باشد طراحی و ارائه شد. با اجرای این فرایند، علاوه بر بهبود وضعیت نظام پذیرش پیشنهادها در شرکت می‌توان به افزایش روحیه دانش محوری، خلاقیت و نوآوری کارکنان، شناسایی، کسب، بکارگیری و تبادل دانش سازمانی متخصصان داخلی و مشتریان بیرونی، کاهش زمان هزینه در انجام وظایف شغلی و پروژه‌های اشاره نمود. برای استقرار و اجرایی نمودن فرایند توسعه دانش، مواردی بشرح زیر پیشنهاد می‌شود:

- کارکنان به نوآوری فردی، شغلی و سازمانی تشویق شوند،
- کارکنان با ماموریت، اهداف و برنامه‌های سازمان آشنا شوند،
- در برنامه آموزشی کارکنان، دوره‌های آموزشی مرتبط با فرهنگ مشارکتی و مشتری محوری، برنامه ریزی، اجرا و نهادینه شود،
- زمینه ارتباط کارکنان شرکت با سازمان های مشابه در زمینه اخذ و تبادل دانش فراهم شود،
- متخصصان سازمانی و جایگاه دانشی آنها در سازمان شناسایی و بکارگیری شوند و
- دانش‌های کسب شده توسط کارکنان در زمینه فعالیت‌های کاری خود، توسعه و گسترش یابد.



## مراجع

- [۱] سیف‌اللهی، ناصر، داوری، مجیدرضا، مدیریت دانش در سازمان‌ها، جلد اول، تهران، انتشارات آزاد کتاب، ۱۳۸۷.
- [۲] جعفری مقدم، سعید، مستندسازی تجربیات مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش)، چاپ دوم، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۵.
- [۳] افرازه، عباس، مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)، چاپ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۸۶.
- [۴] شیخ محمدی، مجید، تولیت زواره، محمد رضا، مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادها، تهران، انستیتو ایز ایران، ۱۳۸۵.
- [۵] شرکت سهامی برق منطقه ای تهران، دفتر مدیریت کیفیت و بهره‌وری، آئین‌نامه نظام پیشنهادها، ۱۳۸۶.
- [۶] مک‌دانلد، جان، مدیریت دانش، ترجمه نیک فطرت، بدری، تهران، انتشارات کیفیت و مدیریت، ۱۳۸۴.
- [۷] گانش‌دی، بات، "استراتژی‌های مدیریت برای دانش شخصی و سازمانی"، ترجمه خیراندیش، مهدی، افشارنژاد، علیرضا، مجله مدیریت، جلد ۶، صص ۳۹-۳۱ و ۹، تهران، ۱۳۸۱.
- [۸] ادب، حسین، "نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش"، تدبیر، سال هجدهم، جلد ۱۸۲، صص ۱۷-۱۶، تهران، ۱۳۸۶.
- [۹] Marakas, G.M, *Decision Support Systems in the Twenty-first Century* prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, ۱۹۹۹.
- [۱۰] Nonaka I. & H. Takeuchi, *The knowledge – creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, Oxford, ۱۹۹۵.
- [۱۱] Lynn, G.S. Morone, J.G. and Paulson, A.S. "Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process", *California Management Review*. Vol.۳۸ .pp.۸, ۱۹۹۶.