

بررسی موانع پذیرش مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین و ارائه راهکار برای غلبه بر

موانع

بهاره اصائلو¹، آیدا سهیلی فر²، سودا سهیلی فر³

¹استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، osanlou.b@gmail.com

²دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه خوارزمی، std_a.sheilifar@khu.ac.ir

³دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه مازندران، std_s.sheilifar@khu.ac.ir

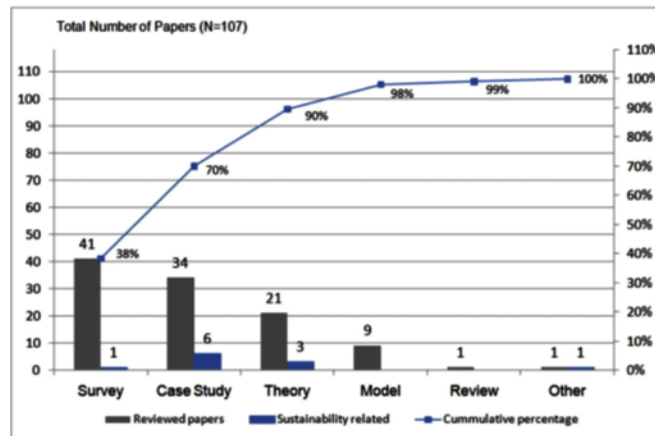
چکیده

در سازمان‌های پیشرفته، دانش و خلق دانش مهم‌ترین عامل برای بقا و کسب مزیت رقابتی شناخته شده است. نهادینه ساختن مدیریت دانش در زنجیره تأمین در ارتقاء موفقیت سازمان‌ها اثر گذار است. مدیریت دانش یکی از ابزارهای بهبود عملکرد زنجیره تأمین است و تضمین کننده برتری‌های بلند مدت برای سازمان‌ها و شرکت‌ها محسوب می‌شود. در این مقاله با اشاره به مفاهیم مدیریت دانش و مدیریت زنجیره تأمین، به چرایی استفاده از مدیریت دانش، چگونگی به کارگیری آن و موانع بکارگیری آن در مدیریت زنجیره تأمین پرداخته می‌شود. در واقع هدف تحقیق حاضر کمک به شناسایی و رفع موانع پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین سازمان‌ها است که می‌تواند در اثر بخشی هر چه بیشتر مدیریت دانش در این حوزه مثمر ثمر باشد. نتایج تحقیق، موانع پذیرش مدیریت دانش را در قالب موانع فردی، سازمانی، راهبردی و فناورانه طبقه‌بندی نموده و به راهکارهای غلبه بر آنها اشاره کرده است که سازمان‌ها می‌توانند با بررسی و شناخت ظرفیت‌های موجود و با توجه به محدودیت‌های بیش رو این موانع را برطرف نمایند و مدیریت دانش را به بهترین شکل در زنجیره تأمین خود عملیاتی سازند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، زنجیره تأمین، مدیریت زنجیره تأمین.

1- مقدمه

روش‌های کاربردی موجود در مدیریت دانش و زنجیره تأمین از نگاه‌های مختلف مورد مطالعه مروری قرار می‌گیرد که می‌توان مطابق شکل (1) به تحقیق، بررسی و برآورد، نظریه‌ها و مفاهیم، مطالعه موردی، مدل‌سازی و مروری بر مطالعات انجام شده بر موضوع، اشاره نمود (Cerchione & Esposito, 2016; Gao et al., 2017). در شکل (1) با توجه به مقاله‌هایی که در ژورنال‌های مختلف در سال‌های 1996 تا 2016 منتشر شده این تقسیم‌بندی نمایش داده شده است. در این مقاله به مروری مختصر و مفید بر مطالعات انجام شده در زمینه اهمیت مدیریت دانش و موانع پیاده سازی آن در زنجیره تأمین پرداخته شده است.



شکل (1) روش‌های به کار برده شده توسط محققین در مورد اهمیت مدیریت دانش در زنجیره تأمین (Gao et al, 2017)

در سال‌های اخیر زنجیره تأمین به عنوان ابزاری برای رقابت‌پذیری در محیط کسب و کار، اهمیت فراوانی یافته است (Maestrinia, 2017). با توسعه مدیریت زنجیره تأمین، مضمون آن نیز تغییر کرده است. زنجیره‌های تأمین سنتی بر هزینه و فاکتورهایی مثل جریان مواد و قطعات، جریان‌های اطلاعات و جریان‌های مالی تأکید داشتند. امروزه بازارها نیاز دارند که سریع‌تر از گذشته به تغییرات محیط پاسخ دهند. فاکتورهای سنتی زنجیره تأمین پاسخگوی نیازهای امروزی نیستند اما در جهان امروزی عوامل ناملموسی همچون دانش باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود (قیداری و همکاران، 1393).

سازمان‌ها یقین دارند که برای رقابتی ماندن، می‌بایست منابع و فعالیت‌های فکری خود را مدیریت کنند. بررسی پیشینه نظری صاحب نظران نشان می‌دهد که ضرورت به کارگیری مدیریت دانش در سازمان انکارناپذیر است (ادوارد 2017). عواملی همچون جهانی شدن، کوچک‌سازی دولت‌ها، شهروند محوری و ضرورت مشارکت شهروندان می‌طلبد که توجه ویژه‌ای به مدیریت دانش به عمل آید. سازمان‌ها باید بتوانند به گونه‌ای مؤثر سرمایه‌های دانش خود را مدیریت کنند (ابطحی و صلواتی، 1385). به اشتراک‌گذاری و توسعه دانش، به عنوان منبع مزیت رقابتی زنجیره تأمین در نظر گرفته می‌شود. بنابراین از مدیریت دانش برای بهبود عملکرد در زنجیره تأمین استفاده می‌شود. امروزه دانش نقش مهمی به عنوان سرمایه‌ی اصلی سازمان‌ها دارد. بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا دانش ذخیره شده در کارکنان سازمان را، به دارایی سازمانی تبدیل نمایند.

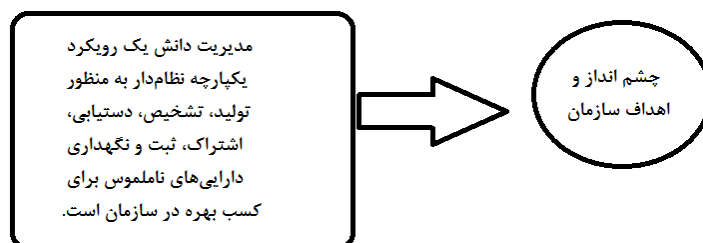
مقاله حاضر در چهار بخش تدوین شده است. در بخش اول این مقاله مفهوم مدیریت دانش و چرایی استفاده از آن بررسی شده است. در بخش دوم به بررسی مفهوم زنجیره تأمین پرداخته شده است. در بخش سوم مقاله، فرایند به کارگیری مدیریت دانش و موانع پیاده‌سازی آن در زنجیره تأمین و راه کارهای غلبه بر این محدودیت‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است و در بخش آخر نتیجه گیری ارائه شده است.

2- مدیریت دانش



(30 و 31 فروردین 1396)

با توجه به نقش مهم دانش به عنوان سرمایه اصلی سازمان‌ها، پژوهشگران در سال‌های اخیر، پژوهش‌های زیادی را در این زمینه انجام داده‌اند که در این مقاله به برخی موارد مهم آن که در راستای زنجیره تأمین است پرداخته می‌شود. مدیریت دانش فرآیندی چالش برانگیز است، زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار بوده و به کارگیری مطلوب آن به گونه‌ای که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی کند، دشوارتر است. اینکه مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج کرده و آن را میان تمامی افراد تسهیم کنند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی می‌شود و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان فراهم می‌کند که این توصیف به گونه‌ای در شکل (2) نمایش داده شده است.



شکل (2) تعریف کلی از مدیریت دانش

تعاریف مختلفی برای مدیریت دانش ارائه شده است که هر یک، ابعادی از این موضوع را نمایش می‌دهد. در ادامه به برخی از این تعاریف اشاره شده است:

- دانش به عنوان سرمایه اصلی سازمان‌ها، مبحثی تحت عنوان "مدیریت دانش" به وجود آورده است. دانش را می‌توان از منظر ماهیت و محتوا دسته‌بندی کرد. از منظر ماهیت دانش به دو نوع ضمنی و آشکار (Nonaka, 1994) و از نظر محتوا به چهار نوع، دانش چه چیزی، دانش چرایی، دانش چگونه و دانش چه کسی تقسیم می‌شود (Wong & Aspinwall, 1997).
- مدیریت دانش عبارت است از جمع‌آوری، توزیع و استفاده کارا از منابع دانش (Davenport, 1998).
- مدیریت دانش شامل ترکیب اطلاعات داخلی و خارجی و تبدیل آن‌ها به دانش فعال از طریق فناوری اطلاعات است. برای آفرینش و مدیریت دانش به بهره‌برداری هر چه بیشتر از حافظه شرکت، مهارت سازمانی و سرمایه فکری موجود نیاز است. سازمان‌ها برای ماندن در عرصه رقابت و نوآر شدن به مدیریت دانش نیاز دارند. در جامعه فراصنعتی امروز دانش به یک منبع کلیدی اقتصاد تبدیل شده است و تجمع رو به رشد دانش در مورد مشتریان، محصولات، تعاملات سازمانی، تراکنش‌ها و منابع انسانی، رشد و توسعه سیستم‌های مدیریت دانش که بتواند به کسب ذخیره و انتشار دانش بپردازد، ضروری است (Frappaolo, 2006).
- مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، به کار گیرند.



منبع اهداف مدیریت دانش می تواند در سه سطح راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی مطرح شود. در سطح راهبردی چشم‌اندازها و اهداف طولانی مدت سازمان و در سطح تاکتیکی سیاست‌های توسعه‌ای و اهداف کوتاه مدت مربوط به نیازهای اجرایی و در سطح عملیاتی روندها، قوانین داخلی و کارهای روزمره مدنظر است. (قیداری و همکاران، 1393).

نکته‌ی بسیار مهم و اساسی که باید در بحث دانش مورد توجه ویژه قرار گیرد، استفاده و به‌کارگیری از دانش است که در سازمان خلق شده و سپس با روش‌های مختلف معتبر گشته و به افراد مناسب ارائه شده و در سطوح مختلف سازمان توزیع شده است و در نهایت باید در محصولات، خدمات و ایجاد فرآیندها به‌کار گرفته شود، در غیر این صورت تلاش‌های صورت گرفته در مدیریت دانش به ثمر نمی‌رسد و هیچ مزیت رقابتی بدست نخواهد آمد. این فرآیند توسط بات ارائه شده است. از نظر بات، مدیریت دانش شامل فرآیندهای خلق، رمز گذاری و اعتبار بخشیدن، ارائه و توزیع در دانش باید قبل از بکارگیری اتفاق بیفتد و سازمان‌هایی که خواهان مدیریت موثر دانش هستند موظف به رعایت این مراحل هستند. این مراحل در نمودار (3) ارائه شده است که به‌کارگیری این فرآیند می‌تواند در زنجیره تأمین سازمان بسیار مثر ثمر باشد (Bhatt, 2001).



شکل (3) فرآیند مدیریت دانش

مدیریت دانش به عنوان یک دارایی واقعی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین استفاده از مدیریت دانش باعث افزایش کارایی سازمان‌ها می‌شود. از عمده‌ترین دلایل استفاده از مدیریت دانش می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- استفاده از مدیریت دانش برای یادگیری از اشتباهات گذشته خود در سازمان‌ها
- استفاده از استقرار مجدد دانش برای خلق محصول جدید، بهبود روش‌ها و محصولات
- خلق راه‌حل‌های جدید و ایجاد تغییر در دانش گذشته
- توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها و حذف دانش منسوخ و ترویج دانش جدید

3- مدیریت زنجیره تأمین

اصطلاح مدیریت زنجیره تأمین در سال 1980 مطرح شد و در سال 1990 به صورت آشکار مورد استفاده قرار گرفت. قبل از این زمان سازمان‌ها به جای اصطلاح مدیریت زنجیره تأمین از اصطلاحاتی همچون لجستیک و



(30 و 31 فروردین 1396)

مدیریت عملیات استفاده می‌کردند. بعضی از تعاریف زنجیره تأمین در زیر ارائه شده است (Handfield & Nichols, 1999):

- زنجیره تأمین شامل همه مراحل است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم خواسته‌های مشتری را برآورد می‌سازد.
 - زنجیره تأمین تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام (استخراج) تا تحویل به مصرف کننده نهایی و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها را مشتمل می‌شود.
 - زنجیره تأمین عبارت است از شبکه‌ای از توزیع کنندگان که عملیات تأمین مواد، تغییر مواد به محصولات نیمه آماده و نهایی و توزیع این محصولات بین مشتریان را انجام می‌دهد (Gunasekaran et al., 2004).
- در سال‌های اخیر مدیریت زنجیره تأمین با رویکرد جدید خود در مسائل مدیریتی توانسته است تحولی شگرف در کاهش هزینه‌های اجرا و انجام صحیح امور مدیریتی سازمان‌ها ایفا کند. اما اجرای مدیریت زنجیره تأمین زمانی می‌تواند در سازمان‌ها مفید واقع شود و می‌تواند به اهداف خود دست یابد که بتواند در تعامل با اهداف و اجزای سازمان به خوبی خود را نشان دهد. یکی از مسائل مهم در سازمان‌ها توجه به مدیریت دانش است که اگر به درستی شناخته شود و مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند مدیریت زنجیره تأمین را به صورت ابزاری قدرتمند در سازمان به عرصه ظهور در آورد.

مدیریت زنجیره تأمین را می‌توان فرایند یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تأمین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن، از طریق بهبود و هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها در زنجیره تأمین تولید و عرضه محصول تعریف کرد. مدیریت زنجیره تأمین دارای سه فرآیند عمده است که عبارتند از:

1. مدیریت اطلاعات: مدیریت اطلاعات، گردش مناسب و انتقال صحیح اطلاعات به منظور افزایش کارایی در فرایندها و مدیریت را شامل می‌شود.
 2. مدیریت لجستیک: مدیریت لجستیک شامل کلیه فعالیت‌های فیزیکی از مرحله تهیه مواد خام تا محصول نهایی را در بر می‌گیرد.
 3. مدیریت روابط: مدیریت روابط از مهم‌ترین موضوعات زنجیره تأمین است و سبب ایجاد هماهنگی و یکپارچگی مبادلات میان مشتری، تولیدکننده، تأمین کننده و توزیع کننده می‌شود.
- واضح است که با حذف و یا کم رنگ کردن هر کدام از این فرآیندها، زنجیره تأمین به درستی عمل نکرده و نه فقط آن بخش از زنجیره مختل می‌شود، بلکه ادامه فعالیت بقیه بخش‌های فرآیند نیز دچار مشکل خواهند شد (طلاری و علی محمدی، 1392).

4 - مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین

4-1- فرایند مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین

خلق و تولید دانش بستگی به سطح توسعه یافتگی و ساختار منابع دانش سازمان‌ها دارد و به ظرفیتی برای تولید



(30 و 31 فروردین 1396)

برنامه‌های جدید جهت استخراج دانش و بهره‌برداری از مهارت‌های جدید نیاز دارد. فاز خلق و تولید دانش بستگی زیادی به برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی سازمانی و سیستمی چرخه زندگی دارد و خلق و یادگیری دانش نسبت به استفاده از دانش، نیاز بیشتری به مهارت‌های خاص دارد. در راستای ایجاد دانش در بخش تدارکات لازم است اقداماتی همچون، مشخص کردن معیاری برای بازخورد گرفتن از مشتریان، شامل مشاهده درک بهتر نیازهایشان، مشارکت در فعالیتهای فروش، کمک کردن به مشتریان برای حل مشکلاتشان، همکاری کردن با کارکنان واحد خدمات به منظور آشناسازی آن‌ها با آنچه که باید انجام گیرد، مشاهده و بررسی سازمان‌های پیشرو در صنعت، نظاره کردن تأمین کنندگان به منظور شناخت جنبه‌های مختلف کار، توجه و مراجعه به ساختارهای شبکه‌ای اجتماع (برای مثال دانشگاه‌های مدیریت و اقتصاد و گروه‌های تحقیقاتی و سازمان‌های صنعتی)، مطالعه قوانین و گزارش‌های دولت، صورت گیرد. برای این فرایند، شاخص‌هایی همچون شناسایی نیازهای مشتریان به صورت مداوم و دوره‌ای، بررسی و ارزیابی کیفیت خدمات و کالاهای زنجیره و ارزیابی تغییرات صورت گرفته در زنجیره تأمین، معرفی شده‌اند (Shakerian et al., 2016).

سیستم‌های مدیریت دانش شریان حیاتی زنجیره‌های تأمین هستند. شرکت‌ها از طریق به روز رسانی اطلاعاتی که در سیستم‌های مدیریت دانش رسمی و غیر رسمی وجود دارند، چرخه زمانی کالا و خدمات و هزینه‌ها را کاهش داده و ارزش بیشتری را هم به مشتریان داخلی و خارجی خود تحویل می‌دهند و از این طریق در بازار مزیت رقابتی به دست می‌آورند. از عمده‌ترین عواملی که منجر به بهینه‌سازی جریان دانش در سرتاسر زنجیره تأمین می‌شود می‌توان موارد زیر را بر شمرد:

- ارتباطات اولین عاملی که منجر به برقراری جریان دانش در سرتاسر زنجیره تأمین می‌شود.
- انتقال دانش منجر به اتخاذ تصمیمی می‌شود که ارزش مشتری را افزایش و هزینه‌ها و چرخه‌های زمانی را کاهش دهد.
- دیگر مشخصه سیستم مدیریت دانش زنجیره تأمین، توانایی تشریح مساعی برای به اشتراک گذاشتن دانش جهت سازگاری با تغییرات بازار است (طلالاری و علی محمدی، 1392).

گسترش یک سیستم مدیریت دانش قوی در زنجیره تأمین موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. مدیریت زنجیره تأمین از طریق صنعت جهانی و رقابت حائز اهمیت شد و به عنوان یک شاخص اصلی در عرصه رقابت در صنعت باقی ماند (Jianping et al., 2016). بحران اقتصادی کنونی و محیط به شدت رقابتی باعث شده که نیاز به بهینه‌سازی زنجیره تأمین به شدت احساس شود. هنگامی که سود کاهش یافته و هزینه‌های جدید افزایش می‌یابند، طی تغییرات رخ داده مدل‌های سازمانی نیاز دارند تا به منظور تسهیل تصمیم‌گیری و حفظ مزیت رقابتی خود بهبود یابند. در چند سال اخیر به کارگیری مدیریت دانش در زنجیره تأمین موجب رسیدن به مزیت رقابتی جهت ارائه حداکثر ارزش به مشتری نهایی می‌شوند. تنظیم زنجیره تأمین سازمان‌ها در یک شبکه نیاز به ارتقای فعالیت‌ها و توانایی‌های بالادستی و پایین دستی یعنی از مواد خام گرفته تا استفاده نهایی دارد. فایده مدیریت زنجیره تأمین، بهره بردن سازمان از شبکه‌ای از عرضه کنندگان، فروشندگان، خریداران و



مشتریان است (رستمی و همکاران، 1394).

4-2 موانع پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین

در سال‌های اخیر مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از مدیریت دانش، رویکرد جدیدی را در کاهش هزینه‌ها و سرعت بخشیدن به سیستم مدیریتی سازمان‌ها ایجاد کرده است. در سازمان‌ها اگر ظرفیت‌های مدیریت دانش به درستی شناخته و اجرا شوند، می‌تواند در رشد و اعتلای مدیریت زنجیره تأمین بسیار مثر ثمر باشد. از مهم‌ترین ظرفیت‌های مدیریت دانش می‌توان، به رهبری آگاه و واقف به اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش، ابزارهای راهبردی دانشی نظیر فناوری اطلاعات، مستندسازی و منابع انسانی آموزش دیده اشاره نمود که تلفیق این سه شاخص به صورت نظام‌مند می‌تواند در بهبود عملکرد زنجیره تأمین بسیار مفید باشد (Kandahari & Eshaghian, 2015; Serna, 2015). علیرغم مزایای فراوان پیاده‌سازی مدیریت دانش، سازمان‌ها در حال حاضر کمتر از این سازوکار استفاده می‌نمایند. در ادامه به برخی از مهم‌ترین موانع و مشکلات موجود در این حوزه اشاره شده است.

پژوهش‌های گوناگونی در مورد موانع پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین صورت گرفته است. زنجیره تأمین با چالش‌های متعددی از جمله عدم یکپارچگی مدیریت دانش با فرایندهای کسب و کار، مشارکت پایین در اجرای مدیریت دانش، سخت بودن فرایند ارزیابی آن و سرمایه‌گذاری ناکافی در ارتباط با مدیریت دانش مواجه است. نگاه مدیران و فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند از موانع این جریان به شمار آیند. نگرش افراد در مورد یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع دانش آفرینی در سازمان تعریف شود.

مشکلات به اشتراک‌گذاری دانش به دلیل تفاوت‌های میان فرهنگی پیچیده‌تر خواهد بود. رفتارهای فرصت طلبانه تأثیر منفی بسیار زیادی بر روی اعتماد سازمانی گذاشته و مانع از فرایند اشتراک دانش در بین اعضا شده است. بررسی‌های گوناگونی در خصوص شناسایی موانع پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین انجام شده است. مبتنی بر این بررسی‌ها، در یک نگاه اجمالی می‌توان با دو رویکرد این موانع را مورد بررسی قرار داد (خاشعی و همکاران، 1393):

1. موانع فردی و سازمانی

2. موانع راهبردی، فناورانه و فرهنگی

موانع فردی و سازمانی

در یک نگاه کلی مهم‌ترین موانع پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین را می‌توان در دو بخش موانع فردی و سازمانی دسته بندی نمود که به ترتیب در جداول (1) و (2) ارائه شده‌اند.

انسان‌ها ممکن است به هر علتی نخواهند دانش خود را در اختیار دیگران بگذارند و بخواهند از آن فقط برای پیشرفت خود استفاده کنند. زیرا تصور می‌کنند دانش قدرت است.



(30 و 31 فروردین 1396)

موانع سازمانی عبارت است از: نبود ساختار سازمانی مناسب، کمبود منابع سازمانی جهت به اشتراک گذاردن دانش، عدم حمایت مالی مدیران از برنامه‌های مدیریت دانش، محدود کردن ارتباطات و جریان‌های دانشی.

جدول (1) موانع فردی پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین (خاشعی و همکاران، 1393)

ردیف	شاخص
1	ترس اعضا از اینکه دادن اطلاعات نادرست موجب خجالت آنان شود
2	ترس از دست دادن سرمایه فکری
3	نبود آموزش و پرورش در بین اعضا زنجیره تأمین
4	مهارت‌های ضعیف اعضا در ارتباطات شفاهی، کتبی و کامپیوتری
5	نبود زمان کافی برای به اشتراک گذاری دانش

جدول (2) موانع سازمانی پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین (خاشعی و همکاران، 1393)

ردیف	شاخص
1	
2	رفتارهای فرصت طلبانه اعضای زنجیره تأمین
3	عدم توجه به ذخیره و ثبت دانش نیروهای ماهر و با تجربه
4	نبود ساختار سازمانی مناسب جهت آفرینش و به اشتراک گذاری دانش
5	ناکافی بودن دانش افراد در رابطه با وظایف دیگر اعضای زنجیره تأمین
6	کمبود فضای رسمی و غیررسمی به منظور تفکر، به اشتراک گذاری و آفرینش دانش
7	کمبود منابع سازمانی جهت ایجاد فرصت های به اشتراک گذاری دانش
8	محدود کردن ارتباطات و جریان‌های دانشی در زنجیره تأمین

موانع راهبردی، فناورانه و فرهنگی

توسعه زنجیره تأمین دانش محور علاوه بر موانع فردی و سازمانی، به باور و اعتقاد جریان دانش در کل زنجیره تأمین بستگی دارد. اگر مدیر یک سازمان تعهدی نسبت پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین نداشته باشد، این امر موجب می‌شود درک سایر کارکنان سازمان را در مورد چشم‌انداز و راهبردهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در زنجیره تأمین کاهش دهد. بنابراین نه تنها به این مساله، مدیران باید نگاه راهبردی داشته باشند باید به عنوان یک موضوع عملیاتی، زیر ساخت‌های فناوری آن نیز جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش، می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. در جداول (3)، (4) و (5) به ترتیب موانع راهبردی، فناورانه و فرهنگی پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین ارائه شده است.



(30 و 31 فروردین 1396)

جدول (3) موانع استراتژیک پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین (خاشعی و همکاران، 1393)

شاخص ها	1
نبود برنامه ریزی استراتژیک در جهت پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین	2
نبود توافق عمومی بر سر پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین	3
عدم تعهد مدیریت ارشد در جهت پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین	4
مشخص نبودن نقش ها و پاسخگویی ها در زنجیره تأمین	5
نبود سرمایه گذاری مناسب در جهت توسعه سیستم های مدیریت دانش	6
نبود یکپارچگی بین مدیریت دانش با فرایندهای کاری در زنجیره تأمین	7

جدول (4) موانع فناورانه پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین (خاشعی و همکاران، 1393)

شاخص	1
دشواری بودن رمزگشایی دانش جهانی	2
امنیتی بودن داده ها و اطلاعات در زنجیره تأمین	3
عدم همکاری فنی از سوی عرضه کنندگان	4
نبود زیرساخت های تکنولوژیکی در ارتباط با پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین	5

جدول (5) موانع فرهنگی پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین (خاشعی و همکاران، 1393)

شاخص	1
عدم تمایل به اشتراک گذاری دانش از سوی اعضای زنجیره تأمین	2
نبود توانمندی روانشناختی در بین اعضای زنجیره تأمین	3
تفاوت های فرهنگی، ارزشی و زبانی اعضای زنجیره تأمین	4
نبود انگیزه و پاداش در زنجیره تأمین	5
نبود اعتماد و تعهد در بین اعضای زنجیره تأمین	6

3-4 راهکارهای غلبه بر موانع پذیرش مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین

پژوهشگران در سراسر دنیا راهکارهای مختلفی را برای غلبه بر موانع پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین کالا و خدمات ارائه کرده اند. وجود ائتلاف های استراتژیک در میان وابستگان به زنجیره تأمین، فضای حمایتی سازمان و ساختار سازمانی منعطف بر میزان به اشتراک گذاری دانش و تشویق این امر نقش بسزایی را ایفا می کنند. در صورت نبود منابع مالی کافی، فرهنگ سازمانی نامناسب، عدم وجود برنامه ریزی استراتژیک و ساختار سازمانی نامناسب در زنجیره تأمین، دستیابی به شایستگی و کسب دانش با مشکلاتی روبرو خواهد شد. در برون سپاری فعالیت ها، متغیرهایی همچون اعتماد، همکاری و ارتباطات به عنوان عوامل موفقیت در به اشتراک گذاری و آفرینش دانش، به



شمار می‌روند.

می‌توان با پیاده‌سازی راهبردهایی نظیر، تهیه و تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های دانشی مورد نیاز سازمان، تغییر در ساختار منابع انسانی با محوریت دانش مداری سازمان و استفاده از نخبگان برای خلق دانش جدید، موجب برطرف سازی موانع پذیرش مدیریت دانش را در سازمان فراهم نمود نکته مهمی که باید به آن توجه کرد این است که هر سازمانی، اهداف، راهبردها، قابلیت‌ها و شرایط ویژه خود را دارد. بنابراین برای افزایش موفقیت مدیریت دانش در زنجیره تأمین باید موانع شناخته شده و راهکارهای واقعی و عملی به صورت گام به گام پیاده شوند. با وزندهی به هر کدام از موانع، می‌توان روشی نظیر منطق فازی را برای غلبه بر مسائل به کار گرفت.

برنامه به‌سازی عرضه کننده، یادگیری و انتقال دانش را در بین اعضای زنجیره تأمین را تسهیل می‌کند. جریان دانش گروهی آفرینش، انتقال، اشتراک و استفاده مجدد دانش را در محیط زنجیره تأمین از طریق کار تیمی و کار گروهی تسهیل می‌کند و یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر می‌توان گفت که رویکرد استانداردسازی دانش در زنجیره تأمین، شکاف‌های موجود بین اطلاعات و دانش را پر کرده و اثربخشی و کارایی به اشتراک‌گذاری دانش را در شبکه‌های زنجیره تأمین تسهیل می‌نماید. در نهایت می‌توان گفت همکاری الکترونیکی از طریق هماهنگی‌های اینترنتی فرایند شناخت، تجزیه و تحلیل و انتقال اطلاعات مفید را در فرایند تصمیم‌گیری ممکن می‌سازد و با استفاده از دانش ذخیره شده اثربخشی تصمیمات را در بین اعضای زنجیره تأمین بهبود می‌بخشد. در جدول (6) به برخی راهکارهای پیشنهادی برای غلبه بر پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین اشاره شده است (خاشعی و همکاران، 1393).

جدول (6) راهکارهای غلبه بر پذیرش مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین (خاشعی و همکاران، 1393)

راهکار	1
همکاری الکترونیکی به منظور تسهیل همکاری در تصمیم‌گیری در بین همه اعضا زنجیره تأمین با کمک اینترنت	2
طراحی استراتژی برون سپاری به منظور بهبود یکپارچگی دانش در زنجیره تأمین	3
ایجاد سیستم‌های حمایت از تصمیم‌گیری دانش-محور	4
استفاده از سیستم چند عامله برای بهبود در تسهیم اطلاعات و دانش در زنجیره تأمین	5
ایجاد مشوق‌های کافی و سیستم‌های پاداش‌دهی برای افزایش به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان در زنجیره تأمین	6
استفاده از بخش‌ها و ادارات مجازی برای افزایش چابکی در زنجیره تأمین	7
استفاده از یک وب سیستماتیک برای به اشتراک‌گذاری دانش در زنجیره تأمین	8
بهره‌گیری از سیستم‌های فن آوری اطلاعات برای انتشار دانش	9
ایجاد تیم‌های قابل اعتماد و افزایش دانش در زنجیره تأمین	10
ایجاد ائتلاف‌های استراتژیک در میان وابستگان زنجیره تأمین به منظور به اشتراک‌گذاری دانش	11
شناسایی جریان‌های دانش گروهی برای به اشتراک‌گذاری دانش شغلی	12



تقویت انسجام و همکاری فرهنگی در میان اعضای زنجیره تأمین	13
رهبری مثبت در جهت پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین	14
یادگیری متقابل برای کارا تر کردن به اشتراک گذاری دانش در زنجیره تأمین	15
ایجاد ارتباطات کاری روشن و شفاف و سیاست درهای باز	16
همسان سازی و متناسب کردن قدرت با هدف جلوگیری از تسلط بعضی از بخشها بر بخشهای ضعیف تر	17

5- نتیجه گیری

در این تحقیق پس از ارائه تعاریف برخی صاحب نظران از مدیریت دانش، اهمیت و نقش کلیدی مدیریت دانش در زنجیره تأمین مورد تاکید قرار گرفت و تأثیر آن بر مدیریت زنجیره تأمین از ابعاد گوناگون بررسی شد. نتایج تحقیقات نشان می دهد سیستم های مدیریت دانش شریان حیاتی زنجیره های تأمین هستند. استقرار یک سیستم مدیریت دانش قوی در زنجیره تأمین می تواند برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی نماید. سازمان ها از طریق به روز رسانی اطلاعات سیستم های مدیریت دانش، هزینه ها را کاهش می دهند و ارزش بیشتری را برای مشتریان فراهم می آورند و از این طریق در بازار مزیت رقابتی به دست می آورند. نتایج تحقیقات نشان می دهد استقرار صحیح مدیریت دانش و رفع موانع پذیرش آن می تواند در عملکرد زنجیره تأمین سازمان اثرگذار باشد و دستیابی به اهداف سازمان در این حوزه را تسهیل نماید. مبتنی بر نتایج تحقیق، موانع پذیرش مدیریت دانش را با دو رویکرد کلی در قالب پنج دسته موانع فردی، سازمانی، راهبردی، فناورانه و فرهنگی می توان طبقه بندی نمود. سازمان ها با بررسی و شناخت ظرفیت های موجود خود و با توجه به محدودیت ها و منابع در اختیار، می توانند این موانع را برطرف نمایند. برخی از راهکارهای کاربردی رفع این موانع عبارتند از طراحی استراتژی برون سپاری به منظور بهبود یکپارچگی دانش در زنجیره تأمین، ایجاد سیستم های حمایت از تصمیم گیری دانش محور، ایجاد مشوق های کافی و سیستم های پاداش-دهی برای افزایش به اشتراک گذاری دانش توسط کارکنان در زنجیره تأمین، ایجاد ارتباطات کاری روشن و شفاف و سیاست درهای باز و که به لیست کاملی از آنها در تحقیق اشاره شده است و با شناخت عمیق وضعیت موجود سازمان، به صورت موردی در هر سازمانی قابل پیاده سازی برای حل معضلات هستند. محققان می توانند با استفاده از روش های علمی نظیر دلفی، دلفی فازی، روش شناسی کیو و به عنوان فرصت های پژوهشی آینده این راهکارها را مورد کنکاش قرار دهند.

منابع

ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، 1385.
 خاشعی، وحید و شرفی، توکل و کرم الهی، اعظم، شناسایی و رتبه بندی موانع پذیرش مدیریت دانش و راهکارهای غلبه بر این موانع در زنجیره تأمین کالا با استفاده از روش تاپسیس فازی، هفتمین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس مدیریت دانش، تهران، 1393.
 رستمی، سمیه و آیدی، محمد و محمدی، اسفندیار و ویسه، سید مهدی، بررسی رابطه بین مسئولیت مدیریت زنجیره تأمین و شهرت سازمان



مطالعه موردی: بانک صادرات شهر ایلام، همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، 1394، طالاری، محمد و علیمحمدی، عباس، نقش مدیریت دانش در زنجیره تأمین، ویژه نامه بررسی های بازرگانی، شماره 58، فروردین و اردیبهشت 1392.

فیداری، حسن و رضاپور، مهدی و پیلهوری، نازنین و سلیمانی، اعظم به کارگیری مدیریت دانش در زنجیره تأمین، 1393. Bhatt, G. (2001). "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people", *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), pp 68-75.

Cerchione, R., Esposito, E. (2016). "A systematic review of supply chain knowledge management research: State of the art and research opportunities" *Int. J. Production Economics* (Elsevier), 182, pp 276–292.

Cheng, J., Yeh, C., & Tu, C. (2008). "Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management*" *An International Journal*, 13(4), pp 283–295.

Davenport, T., De Long, D., and Beers, M. (1998). "Successful knowledge management projects". *Sloan Management Review*, (392, 43-57).

Edwards, John S (2017) "Systems for Knowledge Management along the Supply Chain". *Designing and Implementing Global Supply Chain Management*.

Frappaolo, C. (2006). *Knowledge Management*, West Sussex: Capstone Publishing

Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2004), "Information systems in supply chain integration and management", *European Journal of Operational Research*, 159(2), pp 269–295.

Gao, D., Xu, Z., Ruan, Y., Lu, H. (2017). "From a systematic literature review to integrated definition for sustainable supply chain innovation (SSCI)". *J Cleaner Production* (Elsevier), 142, pp 1518-1538.

Handfield, R. B., and Nichols, E. L. (1999). "Introduction to supply chain management", 183, prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

Jianping, P., Jing, Q., Guoying, Z., Alan, D. (2016). "Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of it on firm performance: evidence from chinese firms", *International journal of information management*, 36, pp 89–96.

Kandahari, M., Eshaghian, Z. (2015), "A model to evaluate the efficiency of knowledge management based on data envelopment analysis and fuzzy logic in knowledge-based companies", *The first international conference on accounting, auditing, management and economics*.

Maestrinia, V., Luzzinib, D., Maccarrone, P., Caniato, F. (2017). "Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda" *Int. J. Production Economics* (Elsevier), 183, pp 299–315.

Myers, M. B., & Cheung, M. (2008). "Sharing global supply chain knowledge", *MIT Sloan Management Review*, 49, pp 67–73.

Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp 14-37.

Shakeriana, H., Dehghan, H., Shateri, F. (2016). A framework for the implementation of knowledge management in supply chain management, *Social and Behavioral Sciences* 230 176 – 183.

Serna, Edgar. (2015). "Maturity model of trans disciplinary knowledge management", *International journal of information management*, 35, pp 647-654.

Samuel, K. E., Goury, M. L., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2011). "Knowledge management in supply chain: An empirical study from France", *Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), pp 283–306.

Wong, Y., & Aspinwall, E. (1997). "Characterizing knowledge management in the small business environment", *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), pp 44-61.

Wong, W. P., & Wong, P. S. (2011). "Supply chain management, knowledge management capability, and their linkages towards firm performance", *Business Process Management Journal*, 17(6), pp 940–964.