



## ادغام نظام پیشنهادها و مدیریت دانش در شرکت های آب منطقه ای

روح الله سلیمی<sup>۱</sup>، معصومه کلاء<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دبیر کارگروه مدیریت دانش و کارشناس بهبود سازمانی شرکت آب منطقه ای قم، ایران

۰۹۱۲۷۴۷۲۷۳۰-۰۲۵۳۷۱۹۹۴۱۲

salimiqmrw@chmail.ir

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، مدیر تحول اداری، فناوری اطلاعات و امنیت فضای مجازی شرکت آب منطقه ای قم، ایران

۰۹۱۲۷۵۲۶۹۲۴-۰۲۵۳۷۱۹۹۴۱۰

mkala۴۶۵qmrw@chmail.ir

زمستان ۱۴۰۳

### چکیده:

فرآیند ادغام نظام پیشنهادها و مدیریت دانش در یک سازمان می تواند چالش برانگیز باشد؛ اما با برنامه ریزی صحیح و پیاده سازی دقیق، سازمان ها می توانند به نتایج قابل توجهی دست یابند که از مزایای آن می توان به بهبود کارایی فرآیندها و نوآوری (افزایش کارایی در شناسایی و حل مسائل عملیاتی و ایجاد نوآوری های مداوم)، افزایش انگیزه و تعهد کارکنان (تشویق کارکنان به مشارکت فعال و افزایش حس تعلق آنها به سازمان)، تصمیم گیری مبتنی بر دانش (تصمیم گیری های آگاهانه تر و مبتنی بر داده های دقیق تر) و کاهش هزینه و بهره وری منابع (استفاده بهینه تر از منابع و کاهش هدررفت ها) اشاره کرد. با این پیش زمینه مقاله ذیل نتیجه تحقیقی است که روی ادغام نظام پیشنهادها و مدیریت دانش در شرکت آب منطقه ای استان قم انجام گرفته است. این مقاله ابتدا به تشریح نظام پیشنهادها که شامل اهمیت، چگونگی پیاده سازی و چالش های آن است پرداخته و سپس به ارتباط و مزایای ادغام آن با مدیریت دانش می پردازد و در نهایت ادغام نظام پیشنهادها و مدیریت دانش در شرکتهای آب منطقه ای را بررسی می کند.

**کلمات کلیدی:** نظام پیشنهادها - ادغام - پیشنهاد - دانش - هم افزایی - بهبود



## مقدمه:

نظام پیشنهادها، فرآیندی ساختار یافته است که در آن از کارکنان یک سازمان خواسته می شود تا ایده ها و پیشنهادهای خود را برای بهبود عملکرد، کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری و نوآوری در فرآیندها ارائه دهند. این نظام، فرصتی را برای کارکنان فراهم می کند تا صدای خود را شنیده و در فرآیند تصمیم گیری سازمانی مشارکت کنند.

دانش، مجموعه آموزه های فراگرفته و کسب شده در حین کار که در فرآیندهای کاری، تولید، خدمات و ... استفاده می شوند و دارای ویژگی هایی همچون قابل استفاده بودن، به روز بودن، در راستای اهداف سازمان بودن و ایجادکننده ارزش افزوده می باشد. مدیریت دانش، فرآیندی نظام مند و مستمر که از طریق آن، دانش شرکت سهامی آب منطقه ای قم، شناسایی، خلق، نگهداری، تسهیم و به کار گرفته شده و منجر به یادگیری، نوآوری، توسعه فردی، توسعه تیمی و توسعه سازمانی می شود. پس از ادغام نظام پیشنهادها و مدیریت دانش، شرکت های آب منطقه ای می توانند از پتانسیل دانش کارکنان خود بهره مند شده و به بهبود مستمر و نوآوری در ارائه خدمات دست یابند که البته این نوع شرکت ها با ملاحظات، چالش ها و فرصت های منحصر به فردی روبرو هستند که نیازمند رویکردی خاص برای پیاده سازی این سیستم ها است.

## اهمیت نظام پیشنهادها:

نظام پیشنهادها مزایای متعددی برای سازمان ها دارد، از جمله:

بهبود مستمر: این نظام با تشویق کارکنان به ارائه ایده های جدید، به سازمان کمک می کند تا به طور مستمر فرآیندها و عملکرد خود را بهبود بخشند. افزایش بهره وری: پیشنهادات کارکنان می تواند منجر به شناسایی و رفع ناکارآمدی ها و اتلاف منابع شود که در نهایت منجر به افزایش بهره وری می شود.

کاهش هزینه ها: ایده های خلاقانه کارکنان می تواند به شناسایی راه هایی برای کاهش هزینه ها و بهبود مدیریت منابع منجر شود.

افزایش انگیزه کارکنان: مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری سازمانی باعث می شود که آنها احساس ارزشمندی و تعلق بیشتری به سازمان داشته و انگیزه بیشتری برای ارائه بهترین عملکرد خود داشته باشند.

ایجاد فرهنگ نوآوری: نظام پیشنهادها می تواند به ایجاد فرهنگی در سازمان کمک کند که در آن نوآوری و ایده های جدید مورد استقبال قرار می گیرند.

بهبود ارتباطات: نظام پیشنهادها می تواند به بهبود ارتباطات بین کارکنان و مدیریت کمک کند؛ زیرا کارکنان فرصتی پیدا می کنند تا دیدگاه های خود را به طور مستقیم با مدیریت در میان بگذارند.



## چگونگی پیاده سازی نظام پیشنهادها

پیاده سازی موفقیت آمیز نظام پیشنهادها نیازمند برنامه ریزی و اجرای دقیق است. در اینجا برخی از مراحل کلیدی برای پیاده سازی این نظام آورده شده است:

تعیین اهداف: قبل از هر چیز، لازم است اهداف روشنی برای پیاده سازی نظام پیشنهادها تعیین شود. به عنوان مثال، آیا هدف، کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری یا نوآوری است؟

ایجاد ساختار: باید ساختاری مشخص برای جمع آوری، بررسی و ارزیابی پیشنهادات ایجاد شود. این ساختار می تواند شامل یک کمیته یا تیمی باشد که مسئولیت مدیریت نظام پیشنهادها را بر عهده دارد.

اطلاع رسانی: باید به کارکنان در مورد نظام پیشنهادها اطلاع رسانی شود و آنها به ارائه پیشنهادات خود تشویق شوند. می توان از روش های مختلفی مانند جلسات اطلاع رسانی، بروشورها و ایمیل برای این منظور استفاده کرد.

فراهم کردن بستر مناسب: باید بستری مناسب برای ارائه پیشنهادات فراهم شود. این بستر می تواند شامل یک فرم پیشنهاد کاغذی یا یک سیستم آنلاین باشد.

بررسی و ارزیابی پیشنهادات: باید یک فرآیند شفاف برای بررسی و ارزیابی پیشنهادات ایجاد شود. این فرآیند باید بر اساس معیارهای مشخصی صورت گیرد.

اجرای پیشنهادات: باید پیشنهادات ارزشمند به سرعت اجرا شوند و نتایج آن به کارکنان اطلاع رسانی شود.

تقدیر و پاداش: باید از کارکنانی که پیشنهادات ارزشمندی ارائه می دهند، تقدیر و پاداش به عمل آید. این کار می تواند شامل پاداش های نقدی، غیر نقدی یا قدردانی رسمی باشد.

بازخورد: باید به کارکنانی که پیشنهادهای آنها رد شده است، بازخورد مناسبی داده شود. این کار باعث می شود که کارکنان انگیزه خود را از دست ندهند و همچنان به ارائه پیشنهادات خود ادامه دهند.

ارزیابی و بهبود: باید نظام پیشنهادها به طور منظم ارزیابی شود و در صورت لزوم بهبود یابد. این کار می تواند به اطمینان از کارآمدی و اثربخشی نظام پیشنهادها کمک کند.

## چالش های نظام پیشنهادها

پیاده سازی یک نظام پیشنهادها می تواند با چالش هایی نیز روبرو باشد، از جمله:

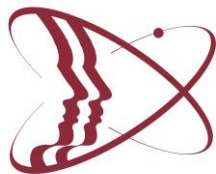
عدم مشارکت کارکنان: ممکن است برخی از کارکنان تمایلی به مشارکت در نظام پیشنهادها نداشته باشند.

عدم حمایت مدیریت: حمایت مدیریت از نظام پیشنهادها برای موفقیت آن ضروری است.

عدم شفافیت: عدم شفافیت در فرآیند بررسی و ارزیابی پیشنهادات می تواند باعث بی اعتمادی کارکنان شود.

عدم اجرای پیشنهادات: اگر پیشنهادات ارزشمند به موقع اجرا نشوند، ممکن است کارکنان انگیزه خود را از دست بدهند.

عدم تقدیر و پاداش: عدم تقدیر و پاداش به کارکنانی که پیشنهادات ارزشمندی ارائه می دهند، می تواند باعث بی انگیزگی آنها شود.



## ارتباط بین نظام پیشنهادها و مدیریت دانش:

ارتباط بین نظام پیشنهادها و مدیریت دانش یک موضوع کلیدی و حائز اهمیت است. این دو مفهوم در واقع مکمل یکدیگر هستند و می‌توانند به طور هم‌افزا به بهبود عملکرد و نوآوری سازمانی کمک کنند. اینک به بررسی این رابطه بپردازیم:

## نظام پیشنهادها به عنوان منبع دانش:

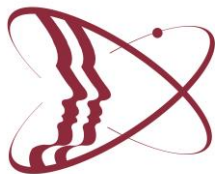
جمع‌آوری دانش ضمنی: نظام پیشنهادها یک بستر قدرتمند برای جمع‌آوری دانش ضمنی کارکنان است. دانش ضمنی، دانش ناگفته و تجربی است که در ذهن افراد وجود دارد و اغلب به سادگی قابل مستندسازی نیست. از طریق نظام پیشنهادها، این دانش می‌تواند به سطح آگاهی سازمان منتقل شود. شناسایی بهترین شیوه‌ها: پیشنهادات ارائه شده توسط کارکنان، اغلب شامل بهترین شیوه‌ها و راهکارهایی است که در عمل کارآمد بوده‌اند. این پیشنهادات می‌تواند به عنوان منبع ارزشمندی برای مستندسازی و به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها در سطح سازمان مورد استفاده قرار گیرد. شناسایی مشکلات و چالش‌ها: پیشنهادات نه تنها راه‌حل ارائه می‌دهند، بلکه می‌توانند مشکلات و چالش‌های موجود در سازمان را نیز شناسایی کنند. این اطلاعات برای مدیریت دانش بسیار ارزشمند است، زیرا به سازمان کمک می‌کند تا بر روی حل مسائل کلیدی تمرکز کند.

## مدیریت دانش به عنوان تسهیل‌گر نظام پیشنهادها:

ایجاد بستر مناسب: مدیریت دانش با ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش و پایگاه‌های داده مناسب، می‌تواند بستر لازم برای ثبت، سازماندهی و دسترسی به پیشنهادات را فراهم کند. بهبود فرآیند ارزیابی: با استفاده از ابزارهای مدیریت دانش، می‌توان فرآیند ارزیابی پیشنهادات را بهبود بخشید. این ابزارها می‌تواند به شناسایی الگوها و روندها در پیشنهادات کمک کرده و فرآیند تصمیم‌گیری را سریع‌تر و دقیق‌تر نماید. به اشتراک‌گذاری دانش: مدیریت دانش می‌تواند به اشتراک‌گذاری پیشنهادات پذیرفته شده و نتایج آنها کمک کند. این امر باعث می‌شود که دانش ایجاد شده در سطح سازمان جریان یافته و همه کارکنان از آن بهره‌مند شوند. ایجاد چرخه یادگیری: با استفاده از ابزارهای مدیریت دانش، می‌توان یک چرخه یادگیری ایجاد کرد که در آن پیشنهادات جدید بر اساس دانش قبلی ساخته شده و به مرور زمان بهبود می‌یابند.

## هم‌افزایی نظام پیشنهادها و مدیریت دانش:

بهبود مستمر: ترکیب نظام پیشنهادها و مدیریت دانش، یک چرخه بهبود مستمر ایجاد می‌کند. پیشنهادات ارائه شده، دانش جدیدی را به سازمان اضافه می‌کنند و این دانش در فرآیندهای سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در نهایت منجر به ارائه پیشنهادات بهتر و مؤثرتر می‌شود. تقویت نوآوری: با فراهم کردن بستر مناسب برای تبادل ایده‌ها و دانش، سازمان می‌تواند نوآوری را تقویت کند. این امر منجر به خلق محصولات و خدمات جدید و بهبود فرآیندهای موجود می‌شود.



افزایش بهره‌وری: با استفاده از دانش جمع‌آوری شده از طریق نظام پیشنهادها، سازمان می‌تواند عملکرد خود را بهبود بخشد و هزینه‌ها را کاهش دهد. این امر منجر به افزایش بهره‌وری و سودآوری سازمان می‌شود.

ایجاد فرهنگ یادگیری: ترکیب این دو مفهوم، فرهنگ یادگیری و تبادل دانش را در سازمان تقویت می‌کند. کارکنان تشویق می‌شوند تا ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و از تجربیات یکدیگر بیاموزند.

### مزایای ادغام

- بهبود کارایی فرآیندها و نوآوری: افزایش کارایی در شناسایی و حل مسائل عملیاتی و ایجاد نوآوری‌های مداوم.
- افزایش انگیزه و تعهد کارکنان: تشویق کارکنان به مشارکت فعال و افزایش حس تعلق آنها به سازمان.
- تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش: تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و مبتنی بر داده‌های دقیق‌تر.
- کاهش هزینه و بهره‌وری منابع: استفاده بهینه‌تر از منابع و کاهش هدررفت‌ها.

### چالش‌های احتمالی

- مقاومت سازمانی: ممکن است برخی افراد در برابر تغییرات و نوآوری‌ها مقاومت کنند.
- پیچیدگی سیستم‌ها: ادغام نیازمند تنظیم دقیق سیستم‌ها و فرآیندهاست که ممکن است پیچیده باشد.
- نیاز به تعهد مدیریتی و منابع: نیازمند تعهد مداوم از سوی مدیریت و اختصاص منابع کافی برای موفقیت است.

### ادغام نظام پیشنهادها و مدیریت دانش در شرکت آب منطقه‌ای:

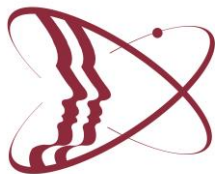
#### ملاحظات خاص شرکت‌های آب منطقه‌ای:

- پیچیدگی فنی: فرآیندهای مرتبط با تامین و توزیع آب، سدها، تصفیه‌خانه‌ها و شبکه‌های انتقال بسیار پیچیده و فنی هستند.
- مسائل زیست‌محیطی: حفاظت از منابع آب و مسائل زیست‌محیطی نقش حیاتی در عملکرد این شرکت‌ها دارند.
- نیاز به پایداری: شرکت‌های آب منطقه‌ای باید به پایداری منابع آب و ارائه خدمات با کیفیت در بلندمدت توجه کنند.
- مشارکت ذینفعان: تعامل با ذینفعان مختلف از جمله جوامع محلی، کشاورزان و صنعتگران اهمیت دارد.

### گام‌های ادغام:

#### ۱. تعیین اهداف و استراتژی‌ها:

- اهداف مشخص: اهداف باید مشخص و قابل اندازه‌گیری باشند. به عنوان مثال، کاهش هدررفت آب، بهبود کیفیت آب، کاهش هزینه‌های نگهداری، افزایش بهره‌وری و ارتقاء رضایت ذینفعان.
- استراتژی‌های متناسب: استراتژی‌ها باید با توجه به اهداف و شرایط خاص شرکت آب منطقه‌ای تعیین شوند. این استراتژی‌ها می‌توانند شامل تمرکز بر نوآوری‌های فنی، بهبود فرآیندها و تقویت فرهنگ یادگیری باشند.



## ۲. ایجاد ساختار و فرآیندها:

- کمیته مدیریت پیشنهادها: ایجاد یک کمیته متشکل از کارشناسان فنی و مدیریتی برای مدیریت فرآیند پیشنهادها. این کمیته مسئولیت ارزیابی، طبقه‌بندی و پیگیری پیشنهادات را بر عهده خواهد داشت.
- سیستم ثبت پیشنهادات: طراحی یک سیستم (نرم‌افزاری یا غیر نرم‌افزاری) برای ثبت پیشنهادات کارکنان به صورت شفاف و منظم. این سیستم باید امکان دسترسی آسان به اطلاعات را فراهم کند.
- فرآیند ارزیابی: تعریف معیارهای دقیق برای ارزیابی پیشنهادات. این معیارها باید شامل جنبه‌های فنی، اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی باشند.
- فرآیند پیاده‌سازی: ایجاد یک فرآیند شفاف و موثر برای پیاده‌سازی پیشنهادات پذیرفته شده.

## ۳. ابزارهای مدیریت دانش:

- پایگاه دانش: ایجاد یک پایگاه دانش متمرکز که شامل مستندات فنی، بهترین شیوه‌ها، تجربیات پروژه‌ها و پیشنهادات پذیرفته شده باشد.
- انجمن‌های تخصصی: تشکیل انجمن‌های تخصصی برای تبادل دانش و تجربیات بین کارشناسان مختلف.
- ابزارهای همکاری آنلاین: استفاده از ابزارهای همکاری آنلاین برای تسهیل ارتباطات و به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان.

## ۴. فرهنگ سازمانی:

- تشویق مشارکت: ایجاد برنامه‌های انگیزشی برای تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات و به اشتراک‌گذاری دانش.
- آموزش و توسعه: ارائه آموزش‌های لازم برای کارکنان در زمینه مدیریت دانش و نوآوری.
- قدرانی از کارکنان: تقدیر از کارکنانی که پیشنهادات ارزشمندی ارائه می‌دهند و به ارتقای دانش سازمانی کمک می‌کنند.

## ۵. توجه به مسائل فنی و زیست‌محیطی:

- اولویت‌بندی مسائل فنی: تمرکز بر پیشنهادات مرتبط با بهبود عملکرد فنی، کاهش هدررفت آب، مدیریت منابع و افزایش بهره‌وری انرژی.
- توجه به مسائل زیست‌محیطی: تشویق پیشنهادات مرتبط با حفاظت از منابع آب، کاهش آلودگی و مدیریت پسماندها.

## ۶. مشارکت ذینفعان:

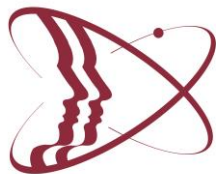
- ایجاد بستر ارتباط: ایجاد بستر مناسب برای دریافت پیشنهادات و بازخورد از ذینفعان مختلف، از جمله جوامع محلی، کشاورزان و صنعتگران.
- همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی: استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی برای دریافت ایده‌های نوآورانه و انجام پروژه‌های مشترک.

## ۷. ارزیابی و بهبود مستمر:

- بررسی منظم: بررسی منظم عملکرد سیستم‌های مدیریت دانش و نظام پیشنهادها برای شناسایی نقاط ضعف و بهبود فرآیندها.
- بازخورد مستمر: دریافت بازخورد مستمر از کارکنان و ذینفعان برای اطمینان از کارآمدی سیستم‌ها.

## مثال‌های کاربردی:

- پیشنهاد برای بهبود فرآیند پایش و کنترل کیفیت آب با استفاده از فناوری‌های نوین.
- پیشنهاد برای کاهش هدررفت آب در شبکه‌های توزیع با استفاده از تکنیک‌های نوین تعمیر و نگهداری.
- پیشنهاد برای بهبود مدیریت سدها و کاهش خطرات ناشی از سیلاب‌ها.



- پیشنهاد برای استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر در فرآیندهای تصفیه آب.
- پیشنهاد برای بهبود تعامل با جوامع محلی و افزایش رضایت آنها.

#### چالش‌های احتمالی:

- مقاومت در برابر تغییرات در ساختارها و فرآیندها.
- نیاز به سرمایه‌گذاری در ابزارهای فناوری و آموزش کارکنان.
- نیاز به هماهنگی بین بخش‌های مختلف شرکت.
- نیاز به مشارکت فعال تمامی کارکنان و ذینفعان.

#### نتیجه‌گیری

نظام پیشنهادها ابزاری قدرتمند برای بهبود و نوآوری سازمانی است. با پیاده‌سازی صحیح این نظام، سازمان‌ها می‌توانند به مزایای متعددی دست پیدا کنند. با این حال، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، تعهد مدیریت و مشارکت کارکنان است.

نظام پیشنهادها و مدیریت دانش دو مفهوم مجزا هستند؛ اما با یکدیگر ارتباط تنگاتنگی دارند و به صورت هم‌افزا عمل می‌کنند. نظام پیشنهادها منبع ارزشمندی برای جمع‌آوری دانش است، در حالی که مدیریت دانش، ابزارها و روش‌های لازم برای سازماندهی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از این دانش را فراهم می‌کند. با ترکیب این دو مفهوم، سازمان می‌تواند به بهبود مستمر، نوآوری، بهره‌وری و ایجاد فرهنگ یادگیری دست یابد.

#### منابع:

۱. Chowdhury, S., & Quaddus, M, ۲۰۰۶, The role of knowledge management in enhancing the quality of suggestions for improvement .
۲. Jahankhani, R, & Ebrahimi, A, ۲۰۱۲, Knowledge management as a driver for creative suggestions in organizations .
۳. Moussa, M, ۲۰۱۷, Enhancing employees' creativity through suggestion systems and knowledge management practices .
۴. Birasnav, M, ۲۰۱۴, Linking organizational culture, knowledge management, and performance: A review of the literature.
۵. Weibler, J., & Shostak, A, ۲۰۲۰, Effective learning from employee suggestions: The role of persistent knowledge management processes .
۶. Nonaka, I., & Takeuchi, H, ۱۹۹۵, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.
۷. Davenport, T. H., & Prusak, L, ۱۹۹۸, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know \*.
۸. Bagad, S., & Karangutkar, V, ۲۰۱۶, Suggestion Scheme as a Tool for Knowledge Management and Innovation ".