

فرایند کیفیت فراگیر در رویارویی با عصر دانایی

جعفر باقری نژاد - دانشگاه الزهرا(س)

چکیده:

در عصر اقتصاد دانایی، دانش اثر مستقیمی بر نوآوری بویژه در صنایع جدید و با رشد سریع دارد. در قرن جدید بنگاههای مبتنی بر دانش در عرصه اقتصادی از نقش غالب برخوردارند. میزان، شدت و کیفیت روابط تولید (صنعت و خدمات) و دانش، نقش فزاینده‌ای در تعیین بازدهی سرمایه‌گذاری‌های مالی، تحقیقاتی و آموزشی برحسب رقابت جویی، رشد، ایجاد شغل و کارو کیفیت زندگی دارد. مدیریت بردانش و دانایی، مفاهیم و کاربرد تصمیم‌گیری‌های سازمانی را گسترش داده و شامل موضوعاتی نظیر بررسی مستمر محیط بنگاه، تبیین و تفسیر وضعیت محیطی و یادگیری بنگاه می‌باشد. تئوری‌های پایه‌ای نظیر مدیریت کیفیت فراگیر برای ایفاء نقش تکمیلی در توسعه سازمانهای مدرن نیازمند بازنگری اند. برای سازگاری با شرایط جدید سازمانها در قرن جاری، تلفیق و ادغام مدیریت کیفیت فراگیر با تئوری‌های مدیریت دانایی (Knowledge Management) ضروری بنظر میرسد.

این مقاله قصد دارد نگرش یکپارچه‌ای را در ارتباط با مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانایی بیان نماید. در این راستا ابتدا مقایسه‌ای بین آن دوازده مفهوم اهداف و استراتژی‌ها منعکس می‌گردد و سپس نگرش جامع حاصل از ادغام آنها بمنظور ایفاء نقش تکمیلی در سازمانها مطرح میشود.

کلید واژه:

مدیریت دانش و دانایی-تقابل فرایند مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش-مدیریت کیفیت فراگیر

۱. مقدمه:

در اقتصادهای مبتنی بر دانش (Knowledge Based Economy)، بنگاهها و سازمانها با بهره‌برداری از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، باید توانایی و رقابت جویی خود را ماکزیم نمایند. ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش، انتشار و کنترل دارایی‌های ملموس و غیرملموس سازمانها را تسهیل میکنند. امروزه با پدیده صنایع نوظهور نیز مواجه ایم. صنایع نوظهور (Emerging Industries)، صنایع اخیرا تشکیل شده و یا با شکل دهی مجدد هستند که حاصل نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر در روابط هزینه نسبی، ظهور خواسته‌های جدید مشتریان یا تغییرات اقتصادی و جامعه‌شناسی می‌باشند، بطوریکه فرآورده یا خدمات جدید را به سطح فرصتهای تجاری مناسب ارتقا می‌بخشد. از ویژگی‌های اساسی صنایع مذکور، از دید تدوین استراتژی این است که هیچگونه قواعد بازی در آن وجود ندارد. مسئله رقابت در این صنایع به قواعد تدوین شده‌ای وابسته است که بنگاه تحت این قواعد می‌تواند خودش را با شرایط وفق داده و شکوفا گردد. صنایع نوظهور در تمامی بخش‌های صنعتی، از صنایع دانش بر تا تکنولوژی‌های جدید نظیر بیوتکنولوژی و فتونیک تا صنایع خدماتی از بخش‌های جافتاده نظیر معادن و کشاورزی قابل مشاهده اند. در این صنایع تولید دانش، انتشار و مدیریت بران از اولویت بالایی برخوردار است. منابع انسانی دارایی عمده آن بحساب می‌آید و موفقیت بنگاه‌ها در سایه کاربرد نوآورانه تکنولوژی غالب و زمینه و پایه دانش آنها حاصل میشود.

از طرفی سازمانهای امروزی دارای ویژگی‌های پویایی، رقابت جویی، دانش پایه و دانش‌گرایی، انعطاف پذیری و قدرت انطباق با شرایط محیط متغیر و فشارهای اقتصاد و تجارت جهانی و تغییرات تکنولوژیکی می‌باشند. در قرن بیست و یک کمتر سازمانی می‌تواند صرفا به توانمندی داخلی خود برای کسب

مزیت رقابتی در بازار های ملی و بین المللی متکی باشد. لذا بررسی ها و پژوهش هایی لازم است تا دانش و تئوری های جدیدی توسعه داده شود و به موفقیت بنگاهها و سازمانها در این زمینه با تکیه بر دانش و کیفیت بینجامد.

هرچند دانش بیشتر شناختی و شخصی است اما بطور فزاینده ای بعنوان منبع حیاتی سازمانی تشخیص داده شده که موجب نفوذ در بازار میشود. مدیریت نیز شامل فرایند های سازمانی است و مدیریت دانایی مفاهیم و کاربرد های تصمیم گیری های سازمانی را توسعه داده و شامل موارد گسترده تری نظیر یادگیری بنگاهی و بررسی و پایش محیطی نیز میگردد.

از طرفی مدیریت کیفیت فراگیر (Total Quality Management ;TQM) و باز مهندسی فرایند کسب و کار (Business Process Reengineering ;BPR) ، به سازمانها کمک میکنند تا در اموری که انجام میدهند ، کارآمدتر شوند. در حالیکه دانش و بویژه دانش فنی و کاربردی به ارزش کالاها و خدمات می افزاید (Skyrme, 2002).

ویژگی های سازمانهای مدرن ، ایجاب میکند که تئوری های بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر بمنظور ایفای نقش مکمل در توسعه آنها ، با تئوری های مدیریت دانایی ادغام و یکپارچه گردند.

۲- مدیریت کیفیت فراگیر:

مدیریت کیفیت فراگیر در ادبیات دانشگاهی هم بعنوان موضوع اصلی نظیر باوندز و همکاران در سال ۱۹۹۵ و اکالاند در سال ۱۹۸۹ (Bounds et al و Oakland,) وهم بعنوان بخشی از مدیریت عمومی نظیر گریفین و دفت (Daft, 1995 و Griffin, 1996) مطرح میگردد. جاس و کوگان در سال ۱۹۹۵ (Joss and Kogan) ، ویژگی های مدیریت کیفیت فراگیر را در تعریف زیر خلاصه نمودند: مدیریت کیفیت فراگیر ، یک برنامه جامع تغییر سازمانی بنگاه می باشد، که برای برقراری ، ایجاد و حفظ فرهنگ بهبود مستمر بر اساس تعریف مشتری گرای کیفیت، طرح شده است.

در ضمنیکه اصول مدیریت کیفیت فراگیر بسادگی درک و پذیرفته میشوند، ولی سازمانها در مراحل عملی و پیاده سازی آن با چالش هایی روبرو می باشند. بطوریکه یکی از بنیانگذاران نهضت کیفیت فراگیر یعنی فیلیپ کرازبی در سال ۱۹۷۹ بیان میدارد که متجاوز از ۹۰ درصد برنامه های مدیریت کیفیت فراگیر با شکست مواجه میگردد. اخیرا نیز گارت مورگان (Morgan) در ۱۹۹۶ برآورد میکند که بیش از ۷۰ درصد برنامه های مدیریت کیفیت فراگیر ناموفق می باشند. این امار ها برای انعکاس تجارب پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر در عمل ، نگران کننده اند و بنظر میرسد قلمرو وسیعی برای بهبود روند عملیاتی کردن مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد. در این راستا همراهی و یکپارچگی آن با مدیریت دانش، شاید بیش از گذشته در موفقیت آن موثر باشد.

در هر حال مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاهها و روش های مختلفی تعریف شده است. موارد ذیل را می توان در راستای اصول اساسی آن برشمرد:

- مشتریان شامل مشتریان داخلی یا خارج سازمان نظیر سرمایه گذاران، کارکنان ، تامین کنندگان و تمامی گروه های ذینفع می باشند.

- تامین و برآورد نیاز مشتری ، مشتری سالاری و مشتری گرای هدف اصلی واز اولویت های آن است.

- هدایت و رهبری فرایند مدیریت کیفیت فراگیر، از مدیریت رده بالای سازمان تا افراد و گروههای سازمان را دربر گرفته و پابندی و باور تمامی آنان را می طلبد.

- احترام متقابل ، اعتماد متقابل و فواید متقابل تمامی گروه های ذینفع سازمان عوامل مهم در پیاده سازی همه جانبه کیفیت فراگیر میباشد.

- سطوح بالای صداقت، سلامت ، اعتماد و اطمینان و شفافیت در رفتار از عوامل اساسی می باشند.

- کیفیت فراگیر به کارکنان فرصت مشارکت و ایفاء نقش در امور را میدهد و محیطی فراهم میسازد تا احساس کنند که سازمان متعلق به آنان است.

- مدیریت کیفیت فراگیر شامل بهبود مستمر و قابل اندازه گیری در تمامی سطوح سازمان است.

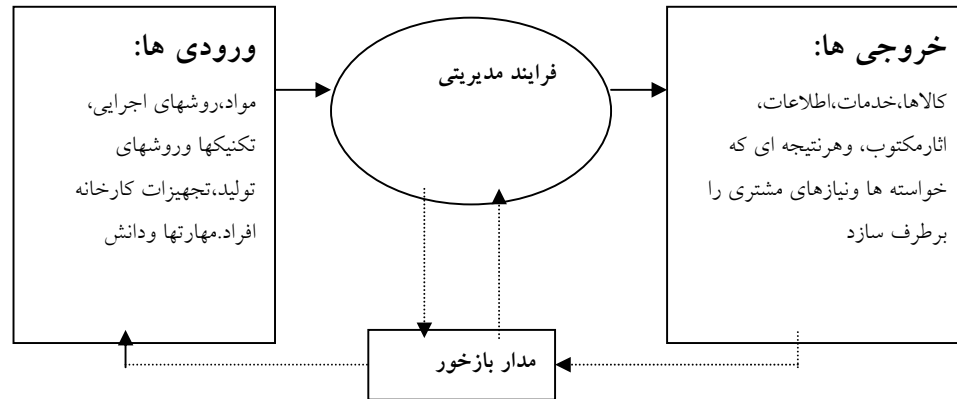
- مدیریت کیفیت فراگیر نیازمند عملکرد سازگار و دقیق و با استاندارد بالا در تمامی حوزه های سازمان است.

- استفاده بهتر از منابع برای دستیابی به کارایی و اثربخشی در سازمان از اهداف کیفیت فراگیر است (هالارد، ۱۹۹۵).

- در کل جهت گیری کیفیت فراگیر در راستای ایجاد اعتماد و وفاداری دوطرفه بین کارکنان و سازمان است تا زمینه تحقق اهداف سازمان فراهم و روند آن تسهیل گردد .

از دید سیستمی ، کیفیت فراگیر، فرایند تبدیل یک سری ورودی شامل مواد خام و تجهیزات کارخانه ای، روشهای اجرایی و روشهای تولیدی، اطلاعات و دانش، نیروی انسانی و مهارت های آنها به خروجی هایی می باشد. خروجی ها عبارتند از کالاها، خدمات، اطلاعات، اثارمکتوب وهر نتیجه ای که نیازهای مشتریان و انتظاراتشان را برآورده سازد.

در این رابطه چارچوب زیر با اعمال اندک تغییری در ساختار اکالاند وسوهال در سال ۱۹۹۶ در شکل ۱ زیر منعکس میگردد:
مشتریان: تامین کنندگان و عرضه کنندگان:



شکل ۱- سیستم مدیریت کیفیت

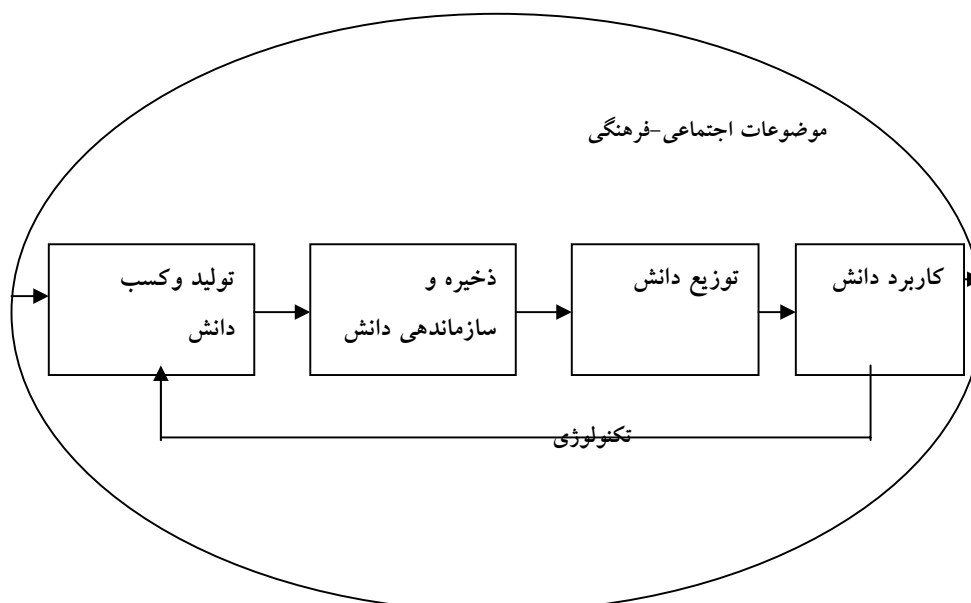
۳- مدیریت دانایی:

دانش، که فرایند ها و توانایی های تصمیم گیری سازمان ها را پشتیبانی میکند، منبع بسیار حیاتی برای بقا و انبساط است. دانش بنگاه (Corporate Knowledge) شامل حقایق و واقعیتهای، قواعد، مدلها و مفاهیمی است، که تصمیمات روز به روز بنگاه (سازمان) را در سطوح مختلف شکل میدهد. دانش، میتواند صریح و مکتوب باشد یا ضمنی و در مغز افراد و انباشتی از تجربه آنان باشد. اما آنچه که مهم است، مدیریت بر این دانش، در سطح سازمان است. مدیریت بر دانش، مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایند های مربوط به آن یعنی ایجاد، گردآوری، سازماندهی، انتشار، استفاده و بهره برداری می باشد. در واقع چرخش و جریان بین دانش کارکنان و دانش بنگاه (سازمان) برقرار و بطور مناسبی در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته میشود. امروزه ضروری است بنگاهها بدانند دارایی های دانش و دانایی آنها کدامند؟ و چگونه باید بران مدیریت نموده و از این دارایی های دانش، استفاده کنند و ماکزیمم بازگشت را داشته باشند.

دارایی های دانش (Knowledge assets)، دانش مربوط به بازار ها، کالاها، تکنولوژی ها و سازمانهاست که در یک بنگاه و یا کسب و کار وجود دارد و با ضرورت انباشت آن احساس میشود. چنین دانشی، برای بنگاه (سازمان) بهره فراوان و ارزش افزوده بدنال دارد. مدیریت بر دانش نه تنها مدیریت بر اینگونه دارایی هاست، بلکه شامل مدیریت بر فرایند هایی نظیر توسعه دانش، حفظ و نگهداری دانش، کاربرد و اشتراک فراگیر آن می باشد. بنابراین مدیریت دانایی و دانش، شامل شناسایی و تحلیل دارایی های دانش موجود و لازم و فرایند های مرتبط با آنها می باشد. همچنین برنامه ریزی و نظارت بر اقدامات و عملیات بمنظور توسعه دارایی ها و فرایند های مذکور، در حصول به اهداف سازمانی حیاتی است.

مدیریت دانایی از دیدگاههای مختلف تعریف شده است. برایان نیومن ۱۹۹۱، مدیریت دانایی را مجموعه ای از فرایند هایی میدانند که مدیریت بر تولید، انتشار و استفاده از دانش را فراهم میسازند. مارتن سیریس ۱۹۹۶، معتقد است که واژه مدیریت اطلاعات زمانی مطرح شده که افراد اطلاعات را بعنوان منبع مهم سازمانی و قابل مدیریت شناختند و از آن استفاده کردند و بدنال آن، تحلیل اطلاعات و برنامه ریزی اطلاعات رواج یافته است. در حال حاضر نیز سازمانها به دانش بعنوان منبع و دارایی مهم مینگرند، مفهومش این است که نیاز به جستجوی راههایی برای مدیریت بر دانش در سازمان احساس میشود و باید تکنیک ها و روشهایی بعنوان بخشی از تکنولوژی دانش، توسعه یابند تا به تحلیل منابع دانش در سازمان پردازند. با استفاده از این تکنیکها میتوان تحلیل دانش (Knowledge Analysis) و برنامه ریزی دانش (Knowledge Planning) را اجرا نمود. در تحلیل دانش، منبع دانش مدلسازی میشود بطوریکه بتوان مفید بودن، نقاط ضعف و مناسبیت آن در سازمان را تحلیل نمود. در تحلیل دانش، تکنیکهای مدلسازی و کسب دانش مورد استفاده قرار میگیرند. تحلیل دانش گام ضروری برای توانایی مدیریت بر دانش سازمان است.

پس از اجرای تحلیل دانش، سازمان قادر است برای آینده خود برنامه ریزی نماید و یک برنامه چند ساله را تدوین کند که چگونگی توسعه منابع دانش سازمان از طریق آموزش نیروی انسانی یا با توسعه سیستم های مبتنی بر دانش برای پشتیبانی کارکنان یا با ابزار های دیگر را پیش بینی نماید و سازمان را در موقعیت رقابتی تثبیت کند. این فراگرد، برنامه ریزی دانش (Knowledge Planning) است. در راستای تحلیل و برنامه ریزی دانش، تکنولوژی دانش (Knowledge Technology) نیز مطرح میگردد، و آن کاربرد تکنیکها و روشها از حوزه های هوش مصنوعی و سیستم های مبتنی بر دانش است. سازمانها تا به امروز تجاری از تکنولوژی دانش، بفرم سیستم های خبره و سیستم های پشتیبان تصمیم انباشته اند. چارچوبی برای مدیریت دانش در شکل ۲ زیر نشان داده شده است:

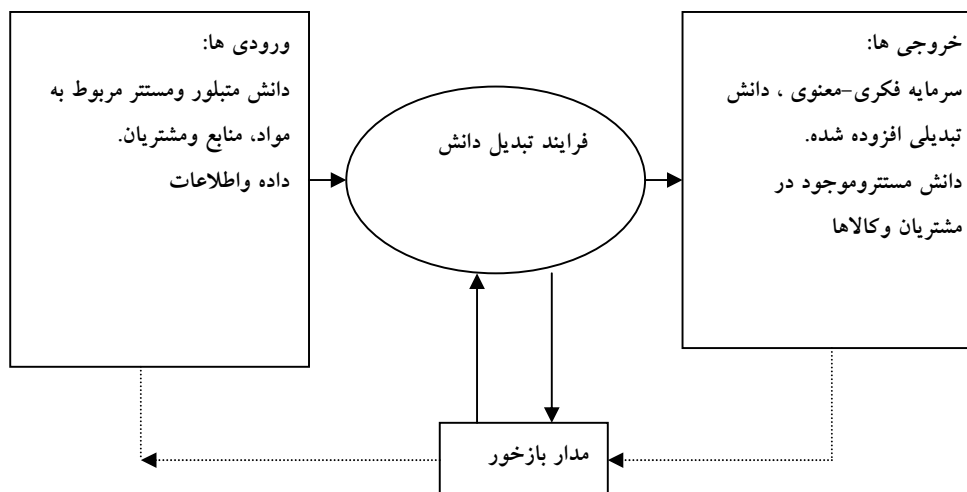


شکل ۲- چارچوب مدیریت دانش

بهر حال مدیریت دانش بنگاه، گردآوری، سازماندهی، به اشتراک گذاری و تحلیل آگاهانه و جامع منابع دانش بصورت اسناد، مهارت کارکنان و غیره می باشد. داون پورت و همکاران در سال ۱۹۹۸ رویکرد پروژه گرا را در مورد دانش بکار میگیرند: مدیریت دانایی به بهره برداری و توسعه دارایی های مبتنی بر دانش یک سازمان با دید گسترش اهداف آن مربوط میشود. دانشی که باید مدیریت بران صورت پذیرد، شامل دانش مکتوب، مستند و مدون و هم شامل دانش ذهنی و ضمنی و غیر مکتوب و مدون می باشد. مدیریت بر این دانشها شامل تمامی فرایندهای وابسته به شناسایی، به اشتراک گذاری و مبادله و ایجاد دانش میگردد. تحقق این امر نیازمند سیستم هایی برای ایجاد، حفظ و ذخیره دانش و ترویج و تسهیل اشتراک دانش و یادگیری سازمانی می باشد. در واقع از دید سیستمی در ورودی با ترکیبی از دانش نیازها و توقعات مشتریان، دانش مواد خام و منابع مورد استفاده، دانش کالاها و خدماتی که باید عرضه گردد و داده و اطلاعات و دانش دانشگاهی و دانش تکنولوژیکی مواجه است. فرایند تبدیل دانش در واقع یک فرایند تغییر ورودی به خروجی یا فرایند بهسازی و بهبود تلقی میشود. سیستم مذکور با تغییر اندک در چارچوب پیشنهادی ارمیستد در سال ۱۹۹۹ در شکل ۳ زیر منعکس میشود:

تامین کنندگان و عرضه کنندگان:

مشتریان:



شکل ۳- مدیریت دانایی

مطابق شکل ۲ فرایند تبدیل دانش شامل افزایش دانش فرایند ها، فرآورده ها و خدمات و حفظ و تبلور آن در اشیاء است. فرایند مذکور همچنین شامل ایجاد و کسب دانش، ذخیره و سازماندهی، انتقال و اشتراک دانش، ویا بهبود دسترسی به دانش و کاربرد آن تلقی میگردد. در فرایند تبدیل دانش، برقراری محیط مناسب و مساعد برای توسعه، کاربرد و انتقال دانش بسیار حیاتی است. در عصر اطلاعات و دانایی که کسب مزیت رقابتی در توسعه سازمانها و ملل بسیار مهم میباشد و انباشت توانایی های تکنولوژیکی از ضروریات تلقی میگردد، دانش متبلور و مستتر در کالاها، خدمات و سرمایه های فکری و معنوی و درک و شناخت نیاز های مشتریان از جمله مهمترین خروجی های فرایند تبدیل دانش مطرح میشوند. این فرایند بطور وضوح بیانگر آن است که مدیریت دانایی، دانش و منابع انسانی را بعنوان ورودی های اصلی می پذیرد و خروجی های مطلوبش دانش و سرمایه های معنوی کاربردی می باشد. مدیریت دانایی بر ایجاد دانش، انتقال آن و تبلور دانش در کالاها و خدمات تاکید میکند تا در خدمت اهداف سازمانی قرارگیرند. این امر غنی سازی دانش مشتریان، تشکیل سرمایه دانایی و توسعه دسترسی فروتنتر به دانش را موجب میگردد. از اشکال ۱ و ۳ مشاهده میگردد که مدیریت دانایی و مدیریت کیفیت فراگیر بعنوان سیستم های تبدیلی اند که ورودی هایی را به خروجی هایی تبدیل میکنند. هر دو آنها دانش، اطلاعات و منابع انسانی را در ورودی می پذیرند و دانش کاربردی و سرمایه فکری - معنوی را به شکل های مختلف در خروجی نتیجه میدهند. در هر حال هر یک دارای نگرش، تمرکز و استراتژی های متفاوتی اند. میلتر در سال ۱۹۹۸ نقاط تشابه و تفاوت های مدیریت دانایی و مدیریت کیفیت فراگیر را بشرح زیر ارائه میکند:

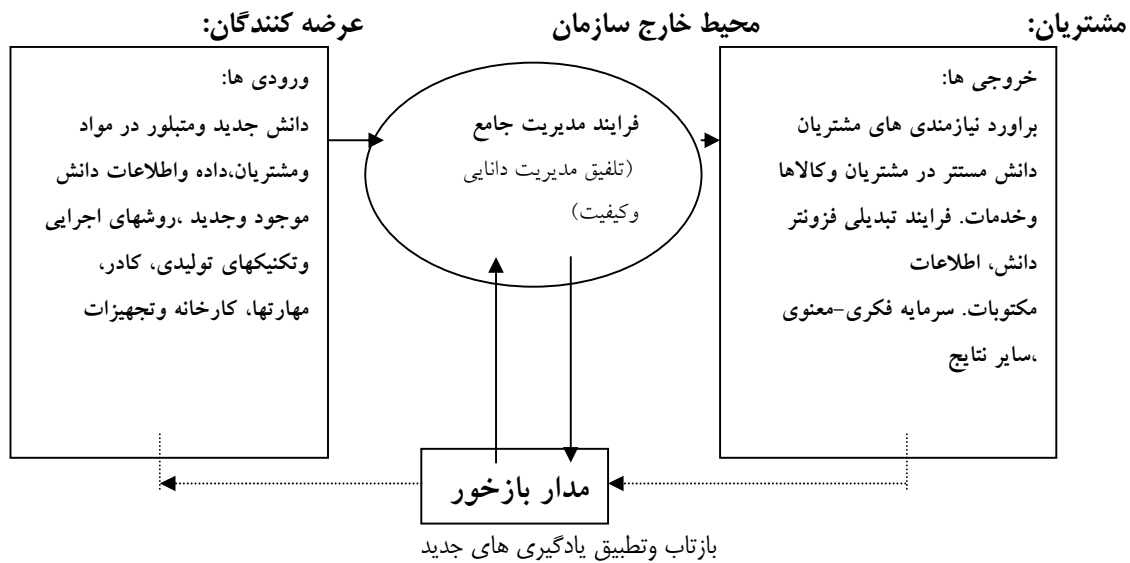
جدول ۱: وجوه مشترک مدیریت کیفیت و دانش	
مدیریت دانایی	مدیریت کیفیت فراگیر
بهبود مستمر و یادگیری از دیگران	بهبود مستمر و ارزیابی برای حصول به رضایت مشتری
ارزش دهی و اهمیت قائل شدن برای کارکنان و سرمایه های فکری	ارزش دهی و اهمیت قائل شدن برای کارکنان و سرمایه های فکری
توسعه کارکنان و قابلیت ها	آموزش رسمی و کاربردی و توسعه کارکنان
توانمند سازی و مشارکت	توانمند سازی و مشارکت
تیم سازی و کار تیمی و توسعه همکاری ها	تیم سازی و کار تیمی و توسعه همکاری ها
کسب دانش رقبا، مشتریان، تامین کنندگان و شرکا	کسب آگاهی و دانش مشتریان و بازار
تسهیل و بهبود دسترسی به دانش	انتخاب و استفاده از داده و اطلاعات و افزایش کانالهای ارتباطی
بهبود کیفیت و کارایی تصمیم گیری و تصمیم سازی	بهبود کیفیت و کارایی تصمیم گیری و تصمیم سازی

از طرفی وجوه افتراق و تفاوتها در جدول زیر منعکس شده است:

جدول ۲ وجوه افتراق و تفاوتهای مدیریت کیفیت ودانایی	
مدیریت دانایی	مدیریت کیفیت فراگیر
وجود دانش در کادر، مشتری، کالاها، فرایندها و خدمات (منظور دانش متبلور و مستتر)	استفاده بهتر از منابع برای حصول به اثربخشی و کارایی
توجه به دانش بعنوان مزیت رقابتی	تلاش برای برتری و شایستگی از طریق الگوگیری و غیره
دستیابی به بهره وری زیادتر از طریق استفاده دانش	عملکرد سازگار، هماهنگ با استاندارد بالا در سرتاسر سازمان
تولید و انتشار دانش جدید و متبلور در تکنولوژی ها و فرآورده های جدید	رهبری کارآمد و پایبندی به کار تیمی با تمرکز بر مشتری گرایی و نتیجه گرایی
پژوهش و کاوش برای منابع جدید اطلاعاتی	اندازه گیری کیفیت با استفاده از داده ها و ابزارها
تطبیق دانش با نیازهای بازار	مدیریت بر مبنای واقعیتها و سلسله عملیات، احترام و اعتماد متقابل و فواید متقابل تمامی گروه های ذینفع

۳- نگرش تلفیقی و یکپارچه مدیریتی (کیفیت ودانایی) در سازمانها:

جدول فوق الذکر نقاط قوت و جنبه های تکمیلی فرایندهای مدیریت دانایی و کیفیت را نشان میدهند. چنانچه مفاهیم مدیریت دانایی و فرایندهای کیفیت تلفیق شوند، اثر بخشی فرایند مدیریت کیفیت، در دستیابی به بهبود کیفیت و افزایش بهره وری افزوده خواهد شد. بر این اساس فانگ و برابری چارچوب ادراکی زیر را برای تلفیق آنها بیان می نمایند. چارچوب شکل ۴ زیر نشان میدهد که برتری و شایستگی سازمانی از طریق تلفیق مفاهیم مدیریت دانایی و کیفیت فراگیر و در تعامل با تغییرات محیطی قابل حصول است. با توجه به محیط پر تلاطم و عدم اطمینانی امروزی، سازمانها با موضوعات حیاتی نظیر تطبیق، بقاء و شایستگی ها مواجه اند. صرفاً از طریق تولید و ایجاد، کسب، تبلور و کار برد دانش است که سازمانها بر این موضوعات حیاتی مدیریت کنند و به مزیت رقابتی دست می یابند. کاوش برای منابع اطلاعاتی و تکنولوژی های جدید و کسب آنها به سازمانها کمک میکند تا در کسب سهم بازار کالاها و خدمات موفق گردند. در واقع مدیریت دانایی و مدیریت کیفیت فراگیر مکمل هم بوده و تلفیق و ترکیب و یکپارچگی آنها می تواند زمینه مزیت رقابتی را فراهم سازد. ترکیب هم افزایی دودمیریت مذکور، چرخه ای از بهبود و توسعه تشکیل میدهد و به شایستگی های سازمانی منتهی میشود. دانش واگاهی و درک و شناخت نیازهای مشتری و نیازمندی ها، پیش نیاز رضایت مشتری است. دانش متبلور و مستتر در کالاها و خدمات کیفی برای حصول به رضایت مشتری حیاتی است. در ضمنیکه مدیریت کیفیت فراگیر، نتیجه گرا است و تاکید بر بهینه سازی منابع و بهره وری بیشتر دارد، استفاده بهتر از دارایی های فکری-معنوی و دانش از طریق مدیریت دانایی، کلید حصول به نتایج مطلوب می باشد. در نتیجه برای موفقیت لازم است، نگرش تلفیقی و یکپارچگی مدیریت در سازمانها تعقیب گردد. عبارت دیگر مدیریت کیفیت فراگیر باید بر تغییرات محیطی نظارت کند و از طریق بهبود ظرفیت ها و مهارتهای مدیریت دانش با آنها مواجه شود. اگرچه مدل تلفیقی شکل ۴ زیر یکسری گامها را نشان میدهد اما در واقع یک سری چرخه های مارپیچی و خود انعکاسی با موارد زیر آغاز شده و شکل میگیرند: -دانش و سایر ورودی ها در هر زمان به یک فرایند مدیریتی کل نگر و جامع تزریق میشوند که خروجی های مورد نیاز را تولید میکند و پاسخ فردی و جمعی کارکنان سازمان را بر می انگیزد و به یادگیری جدید و تطبیق آنها با ورودیها و فرایندهای مدیریت فراگیر منتهی میشود.

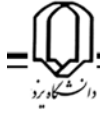


شکل ۴: تلفیق مدیریت کیفیت ودانایی

برای پیاده سازی موفق این نگرش تلفیقی، درک و شناخت مدیریتی و پابندی و باور از مدیریت رده بالا تا تمامی سطوح و همچنین تخصیص منابع کافی لازم است. دانش واگاهی از نیازها و انتظارات مشتریان و دیگر گروه های ذینفع باید در کل سازمان گسترش پیدا کند. سرمایه های معنوی باید تحت کنترل در آیند و بصورت دانش در کالاها و خدمات انتقال یابند، بویژه اینکه دانش موجود و یادگیری های جدید بطریقی برای تمامی کارکنان در سازمان قابل دسترس باشد. دانش، باید در یادگیری سازمانی ایفاء نقش نماید و فرهنگ مساعد برای بهبود مستمر ایجاد شود. تشویق یادگیری فردی و جمعی با آموزش پشتیبان و توسعه و اشتراک تجارب مربوط به یادگیری های جدید و کاربرد های آن باید صورت پذیرد. معیارهای کارایی و عملکرد تدوین شوند و سازمانها فرهنگ همکاری را بجای فرهنگ رقابتی مورد حمایت قرار دهند. محور ها و ابعاد اشاره شده مسیر کاملی را برای اداره یک سازمان نشان میدهند. اگر این ابعاد شرایط مناسبی نداشته باشند، پیاده سازی و فواید وابسته به مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانایی، دچار تزلزل خواهد شد. در هر حال اگرچه تعدادی از محققین نظیر بستر فیلد و همکاران در سال ۱۹۹۹ و لویت و گیونو در سال ۲۰۰۰ در این زمینه، مدل های پیاده سازی مرحله ای را پیشنهاد نمودند، فانگ و برابری در سال ۲۰۰۰ پیاده سازی همزمان مدیریت دانایی و مدیریت کیفیت فراگیر را بخاطر هم افزایی ذاتی بین آنها پیشنهاد میکنند و براین باورند که اگر یک مدیریت جامع بنیادی نظیر مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان وجود داشته باشد، مدیریت دانایی امکانات برای حصول به شایستگی سازمانی را افزایش خواهد داد.

۴- جمع بندی:

برای موثرتر بودن، مدیریت کیفیت فراگیر باید در سازمانها عملیاتی گردد و این امر شامل تغییرات است و در مقابل تغییرات، مقاومت ظاهر میشود. لذا از آنجاییکه بنا به گفته مینتزبرگ (Mintzberg) عمل همیشه پیچیده تر و جالب تر از تئوری است (دانکن و همکاران ۱۹۹۵)، و عطف به نرخ بالای شکست پیاده سازی برنامه های مدیریت کیفیت فراگیر (کرازبی ۱۹۷۹ و مورگان ۱۹۹۶) ضروری است با تئوری های جدیدی از جمله مدیریت دانش ودانایی ترکیب شده و مدل جامع و تلفیقی آنها در سازمانها پیاده گردد. البته مفاهیم مدیریت دانایی نیاز به موشکافی فراوان دارد تا ابعادش بیش از اینها بررسی و شفاف گردد، که چگونه می توان در مدیریت بر فرایند های عملیاتی از آن استفاده نمود. اما آنچه که مسلم است مدیریت کیفیت فراگیر مبتنی بر دانش یعنی تلفیق و یکپارچگی مدیریت دانایی و مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود مستمر و یادگیری را شفاف و هدایت نموده و تسهیل می نماید. بدین ترتیب به سازمانها کمک میکند تا نیازها و توقعات متغیر مشتریان را با بستر مبتنی بر دانش تامین و برآورده سازند. باید به خاطر سپرد که انسانها موجب رویدادها در سازمانها میشوند (ایگان ۱۹۸۸) و سازمانها به مغز و قلب نیاز دارند (گارات ۱۹۸۷). بنابراین موفقیت برنامه های کیفیت به روابط انسانی دینامیک و معرفی سیستم های جدید مبتنی بر دانش و مشارکت کل سازمان در تمامی سطوح در فرایند یادگیری و کسب و انتقال دانش دانشگاهی ودانش تکنولوژیکی میسر است.



References:

- Alavi, M.(2002) "Knowledge Management and Knowledge Systems". University of Meryland,Business School.
- Angus,J and Patel,J.(2002) " Process view of knowledge Management".Information week.
- Armistead,C.(1999) "Knowledge Management and process performance". Journal of knowledge Management, Vol.3. No. 2.
- Besterfield, D. H. et al (1999) "Total Quality Management", 2nd eds, Prentic Hall.
- Bounds,G.L. et al(1994) "Beyond Total quality management".McGrawHill
- Crosby,P.(1979) "Quality is free". New York : New American Library.
- Daft,R.(1995) "Understanding management".Orlando FI: Dryden.
- Davenport, T.H. et al (1998) "Successful Knowledge Management Projects'. Sloan Management Review, Vol. 39, No. 2.
- Duncan et al(1995) "Strategic Management of Health care organizations'.Cambridge Mass:Blackwell.
- Egan,G.(1988a) "Change agent skills;assessing and designing excellence".San Diego: University Associates.
- Garratt,B.(1987) "The Learning organization".Aldershot: Gower.
- Grey, D.(1996) " Views on Knowledge and Knowledge Management". Knowledge Management Forum.
- Griffin,RW(1996) "management ".Houghton Mifflin.
- Hellard, R.B.(1995) " Project Partnering : principle and Practice". Thomas Telford Publications, London.
- Joss,R and Kogan,M.(1995) "Advancing quality".Open university Press.
- Levett,G.P. and Guenov, M.D.(2000) "A methodology for knowledge Management Implamentation". Journal of Knowledge Management, Vol.4 , No. 3.
- Miltra, A.(1998) "Fundamentals of quality Control and Improvement" ,Prentice Hall, New Jersey.
- Morgan,G.(1996) "Achieving quantum change incrementally".Paper at presentation at Edinburgh".
- Murray,A.J.(1996) "Knowledge Management-the early days".KM Forum Archives.
- Newman,B.(1991) " From the introduction to an open discussion of knowledge Management".
- Oakland, J.S. (1989) "Total Quality Management".Oxford: Heinmann
- Oakland, J.S. and Sohal, A.S (1996) "Total Quality Management ". Butterworth-Heinmann.
- Porter,M.(1980) "Competitive Strategy".Free Press.
- Preece,A.(2001) "Intelligent Systems in the Knowledge –Driven Economy".UK.
- Report on Cooperative Research Centres(2000) "Skill needs of Emerging Industries"
.Competitive occasional paper.
- Skyrme,D.(2002) "Knowledge Management".Intelligence,insight,innovation, Insight No.22.
- Zhaho,F. and Bryar,P(2000)"Integrating Knowledge Management and TQM". RMIT university.
- Wiig,K.M.(1996) "on the Management of Knowledge "Knowledge Management Forum".