مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۸ ، زمستان ۱۳۹۸جلد۲، ص ۱۷-۷
http://www.jmss.ir

بررسی وتحلیل مدیریت کیفیت مدار و نقش آن در تشکیل مدیریت دانش در سازمانها بویژه آموزش و پرورش

مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی (سال پنجم)
شماره ۱۸ / زمستان ۱۳۹۸ / ص ۱۷-۷

ندا کریمی[۱]

[۱]ارشد مدیریت آموزشی .دبیر .شاغل در آموزش و پرورش شاهین شهر اصفهان

نویسنده مسئول:

ندا کریمی

چکیده

امروزه با گسترش و توسعه دانش در سازمانها، مدیریت اثربخش دانش در راستای اهداف سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. ایجاد زیر ساختارهای دانش برای کنترل و نظارت هرچه بهتر بر دانش سازمانی بسیار مهم قلمداد می شود .دانش سرمایه ای است که نمی توان آن را براحتی در اختیار گرفت ،برای اینکه کارکنان سازمان به سمت ایجاد و مدیریت زیر ساختارهای دانش هدایت یابند می بایست عواملی در جهت ایجاد انگیزه برای آنها در سازمانها مهیا نمود .

مدیریت کیفیت مدار بعنوان یک سیستم جامع مدیریتی می تواند نقش بسزایی در ایجاد شاخص های انگیزشی برای کارکنان داشته باشد .دراین مقاله با رویکرد منابع انسانی به مدیریت کیفیت مدار در دو بعد تعهد و رهبری مدیریت ارشد و برنامه های ارتقاء شایستگی های کارکنان به بررسی تاثیرگذاری ابعاد انسانی بر مدیریت کیفیت مدار و نقش آن در تشکیل مدیریت دانش در سازمانها بویژه آموزش و پرورش پرداخته می شود.

مدیریت کیفیت مدار بواسطه پتانسیل های بالقوه ای که در سازمانها ایجاد می کند ، می تواند نقش بسزایی در ایجاد زیر ساختارهای مدیریت دانش سازمانها ایفا کند.

واژگان کلیدی:

سیستم های مدیریت کیفیت مدار، رویکرد منابع انسانی،مدیریت دانش و زیر ساختارهای مدیریت دانش.

مقدمه

در سالهای اخیر، سازمانهای مختلف از جمله آموزش و پرورش پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی مانند **کاردانش** knowledge work **دانشکار** knowledge worker **مدیریت دانش** knowledge management و **سازمانهای دانشی** knowledge organization ، خبراز شدت یافتن این روند می دهند.

با بکارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها می دهد که در آنها به جای قدرت بازو ،قدرت ذهن حاکمیت دارد . در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردارباشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی تواند به اندازه دانش مهم باشد . سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد .

بررسی مدیریت دانش و پیاده سازی زیر ساختارهای دانشی به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر در جهت بقای سازمانها بویژه آموزش و پرورش در محیط زندگی قلمداد می شود. ایجاد انگیزه لازم برای کارکنان بعنوان اصلی ترین عامل در ایجاد زیر ساختارهای مدیریت محسوب می شود.

دانش بعنوان یک سرمایه راهبردی محسوب گردیده و برای اینکه کارکنان رابه سمت ایجاد زیر ساختارهای دانش هدایت کرد می بایست از یک سری شاخص های انگیزشی در سازمان بهره برد .یکی از سیستم هایی که می تواند در این زمینه کمک شایانی نماید ،سیستم مدیریت کیفیت مدار می باشد.

با مقایسه دو سیستم مدیریت کیفیت مدار و مدیریت دانش می توان قدرت هر سیستم و ماهیت تکمیل کنندگی یکدیگر را نشان داد. اثربخشی فرایند مدیریت کیفیت مدار برای دستیابی به بهبود مستمر کیفیت و افزایش بهره وری در صورتی تحقق می گردد که مفاهیم مدیریت دانش در فرایند مدیریت کیفیت مداریکپارچه سازی شود . چارچوب سیستم یکپارچه نشان می دهد که تعالی سازمان در صورتی می تواند محقق شود که بکارگیری مفاهیم دانش در فرایندهای کیفیت مدار بصورت همزمان با تعامل با تغییرات محیطی صورت گیرد .امروزه سازمان آموزش و پرورش در محیط آموزشی با موضوعات کلیدی نظیر تطبیق، خلق ،کسب و بکارگیری دانش مواجه می باشد وجستجو برای کسب منابع جدید اطلاعات و تکنولوژی برجسته تر از سازمانهای دیگر است .

مدیریت کیفیت مدار بر بهینه سازی استفاده از منابع و رسیدن به بهره وری بالاتر از طریق استفاده از سرمایه های هوشی و دارایی های دانشی برای رسیدن به نتایج دلخواه تاکید می کند.

سیستم های مدیریت کیفیت مدار

فرایند مدیریت کیفیت مدار در سازمانها مجموعه ای از فعالیتهای برنامه ریزی،سازماندهی، هماهنگی و هدایت برای تامین رضایت مندی می باشند . سیستم های مدیریت کیفیت در یک جهت گیری کلی و اساسی در پی تامین نیازها و انتظارات هستند و این بزرگترین رسالتی است که می توان برای سیستم های مدیریت کیفیت مدار در نظر گرفت .درمیان روندهای حاکم بر سیستم های مدیریت کیفیت مدار بواسطه توجه به مقوله انسان بعنوان مهم ترین دارایی سازمان آموزش و پرورش ،توجه ویژه به اهمیت و نقش نیروی انسانی و انجام کار گروهی شده است .

مشارکت همگانی تاکید تام ،تمام سیستم های مدیریت کیفیت مدار است .در خط مقدم ارتباط سازمان آموزش و پرورش دانش آموزان قرار دارند.اصولا" طبق پیش فرضهای اولیه در علم روانشناسی آموزشی اثر بخشی تابه سه عامل اصلی مهارت، دانش و انگیزه است .برای اینکه عملکرد نیروی انسانی به سمت تعالی پیش رود می بایست نگرش جدیدی نسبت به درصد قبولی دانش آموزان ایجاد شود.امروزه رویکرد عملکرد سازمانها بویژه آموزش و پرورش محدوده وسیعی از چارچوبها و مدلهای مختلف برای پیاده سازی را شامل می شودکه

مبتنی بر تئوریها و نظریات مختلف جوامع دانشگاهی و متخصصان فن می باشد.مدیریت کیفیت جامع راهی منحصر بفرد برای بهبود عملکرد سازمان ها و ایجاد مزیت رقابتی می باشد .به بیان دیگرمدیریت کیفیت جامع به یک حرکت فرهنگی اطلاق می گردد که با تاکید بر خود کنترلی و افزایش اختیارات ،اثر شاخصی را بر مسیر مدیریت کارکنان می گذارد. در حقیقت مدیریت کیفیت را نمی توان در یک شرایط محدود و جدا از سایر بخشهای سازمانی به اجرا گذاشت . مدیریت کیفیت مدار ،فلسفه جامعی است که همه اعضای سازمان را دربر می گیرد و در محتوای آن منابع انسانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.تجربه نشان می دهد که عدم توجه به یک سری از اصول موجبات شکست در پیاده سازی مدیریت کیفیت مدار را فراهم می کند. یکی از موضوعات اساسی که توجه نسبتا" کمی به آن دارند ،مدیریت منابع انسانی و توجه به پرسنل می باشد.مدیریت کیفیت مدار دیدگاهی همه جانبه به موضوعات دارد و نیازمند انگیزش همه کارکنان برای رسیدن به تعای می باشد.مدیریت منابع انسانی می تواند با تقویت یک سری از شاخص هاکمک شایانی به پیاده سازی مدیریت کیفیت مدار در آموزش و پرورش نماید از جمله تقویت عواملی همچون وظیفه شناسی و جدیت پرسنل و روابط کارکنان ،ارتقاء شایستگی های منابع انسانی و نیز ایجاد تغییردر فرهنگ و دیدگاه آموزش و پرورش،می تواند بعنوان کاتالیزوربرای پیاده سازی مدیریت کیفیت مدار عمل نماید.کارشناسان آموزشی براین باورند که مطابقت و اشتراک مساعی میان فعالیتهای مدیریت منابع انسانی دارای اثرات شاخصی بر پیاده سازی مدیریت کیفیت مدار می باشد .مدیریت کیفیت مدار دارای دو جنبه نرم و سخت می باشد .جنبه نرم آن بر مدیریت منابع انسانی تاکید می کند .

یک سری شاخص های اساسی موفقیت در مدیریت کیفیت مدار را شاخص های نرم می نامند که این شاخص ها اصطلاحا" انسان مدار بوده و رویکرد انسانی دارند.

شاخص ها را می توان در دو عنوان زیر مورد بررسی قرار داد.

۱) تعهد و رهبری مدیریت ارشد
۲) برنامه های ارتقاء شایستگی های کارکنان
- مشارکت کارکنان
- توانمند سازی کارکنان
- آموزش و توسعه منابع انسانی
- کارگروهی

۱ . تعهد و رهبری مدیریت ارشد

یکی از مسائلی که نشان دهنده رویکرد واقعی نسبت به کیفیت می باشد ،که بعنوان یکد از اجزاء اساسی در مدیریت کیفیت مدار مطرح شده و بعنوان مشارکت و تعهد پیوسته تعریف می گردد.

رهبری مدیریت ارشد به میزان توانایی مدیران اجرایی ارشد گفته می شود که ارزشها و شاخص های کیفیت رابصورت شفاف و مشهودی خلق کرده و آنها را حفظ می کنند تا بعنوان راهنماییدبرای فعالیتهای سازمان در مسیر تعالی کیفیت مورد استفاده واقع شود .هچنین توانایی یکپارچه سازی مسئولیت های متفاوت عمومی با شاخص های کیفیت ،مشخص کننده میزان قابلیت رهبری مدیران ارشد می باشد.حضور مدیریت ارشد در عرصه های مختلف می بایست بصورت دائمی باشد و تعهد خود را نسبت به عرصه های مختلف اعم از تعیین فلسفه وجودی ،اهداف ،سیاستها ،تعیین اولویتها و رفتارهای اجرایی بروز نماید .بواسطه مدیریت کیفیت مدار سبک جدیدی از رهبری معرفی می شود که تفکر آن براین مبنا است که موفقیت پرسنل از موفقیت گروههای سازمانی ناشی می شود . در حقیقت ایده رهبری کیفیت جامع بر این اساس است که برای دستور دادن به نیروی کارزیر دست بجای اینکه تنها اختیارات به زیر دست منتقل شده و سپس

مدیریت شود باید به همراه بصیرت ،برقراری مناسب ارتباط و توانمند سازی کارکنان همراه باشد . علاوه بر این رهبری کیفیت مدار را می توان یک رهبری دگرگون ساز معرفی کرد که بواسطه تغییرات اساسی در سازمان مسیر حرکت سازمان را متحول می کند .

رهبری اثربخش و کاریزماتیک (پرجاذبه) یکی از مقدمات لازم برای هدایت منابع انسانی در سیستم مدیریت کیفیت مدار است. از رهبران هوشمند انتظار می رود که ارزشهای مثبتی که کارکنان در کار با آن روبرو می شوند رابه آنها القا کنند . رهبران فرهمند اعتماد ، اطمینان و خودباوری را در کارکنان خود زنده می کنند . در نتیجه زیر دستان انها عملکردشان رو به افزایش می نهد و شوروشوق و اشتیاق شان برای انجام کار ارتقا می یابد . تحقیقات گذشته نشان می دهد که بین سبک رهبری کاریزماتیک با تلاش و نگرش کارکنان نسبت به شغل خود دارای رابطه مثبتی می باشد . به بیان دیگر ما انتظار داریم که جاذبه رفتاری رهبری اثربخش با نگرشهای مثبت کارکنان ، اشتیاق آنها برای مشارکت در طرحهای سازمان و کارکردشان در ارتباط باشد . در نتیجه می توان گفت که سبک رهبری از دیدگاه کارکنان در مشارکت شغلی آنها تاثیرگذار است .

۲ ۰ برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان

امروزه مدیریت کارکنان دانشگر و سازمانهای یادگیرنده کار ساده ای نیست . با اصول و قواعد سنتی نمدتوان کارکنان دانش آفرین را مدیریت کرد .لازم است اصول و مبانی مدیریت بر فرهیختگان و شایستگان را آموخت و به کار گرفت . کسب مزیت رقابتی در گرو پرورش و مدیریت منابع انسانی سازمان است . از طریق تولید دانش می توان مدیریت دانش مدار راایجاد و توسعه داد. کارکنان پرورش یافته توان تبدیل دانش به خدمات بهینه را دارند .برای مدیریت مناسب منابع انسانی بایستی سطح دانش ،اطلاعات ،مهارتها و قابلیهای کارکنان را ارتقاءداد و در آنان شایستگی ایجاد کرد.توسعه منابع انسانی با آموزشهای زیاد حاصل نمی شود بلکه بایستی توسعه منابع انسانی به صورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل کند. استفاده از ابزارهای متنوع در جهت ارتقاء توانمندیهای کارکنان می تواند سازمان را در این مسیر یاری نماید .آموزش تنها بخشی از این مسیر است و ابزارهای مختلفی همچون مشارکت کارکنان ،کارگروهی ، توانمندسازی کارکنان می تواند در جهت افزون سازی شایستگیهای کارکنان مورد استفاده واقع شود. سازمانهایی که در جهت ارتقای شایستگیهای کارکنان خود قدم بر می دارند ، عملکرد بهتر،سودآوری بیشتر و بهره وری بالاتری نصیبشان می گردد. کارکنان چنین سازمانهایی انگیزه بسیار بالایی داشته و از رضایت شغلی خوبی برخوردارند،در کار مشارکت بیشتری داشته ، از روحیه مطلوبی برخوردار بوده و میزان وفاداری آنها به کارو سازمان قابل تحسین است . از طریق مشارکت کارکنان اجرایی و مدیران در فعالیتهای پرورشی سطح بالایی از مشارکت را می توان تضمین ساخت هم چنین با اطمینان می توان گفت عملکرد خوب و مطلوبی حاصل می شود. هرکدام از پرسنل به مثابه یک سرمایه و استعداد محسوب شده و به آنها فرصت رشد و توسعه داده می شود .در این پژوهش چهار ابزار : مشارکت کارکنان ،توانمندسازی ، آموزش و توسعه منابع انسانی و کارگروهی بعنوان ابزارهای لازم برای ارتقای شایستگیهای کارکنان مورد بررسی قرار می گیرد .

- **مشارکت کارکنان**

در میان فعالیتهای مختلف مدیریت منابع انسانی مشارکت کارکنان را می توان ابزاری پنداشت که بواسطه آن همگی کارکنان می توانند در رسیدن سازمان به اهداف کیفیتی خود نقش بسزایی را ایفا کنند. به بیان دیگر مشارکت کارکنان را می توان بعنوان یک نقطه کانونی برای مدیریت کیفیت مدار مطرح کرد .تحقیقات متعددی نشان می دهد که مشارکت کارکنان و تعهد آنها ،مدیریت مشارکتی و انگیزش کارکنان بعنوان عوامل کلیدی برای پیاده سازی مدیریت جامع کیفیت مدار مطرح می باشند.

مشارکت کارکنان یا مشارکت جامع در سازمان نیازمند چند خصوصیت نظیر انگیزش کارکنان ،حمایت مدیریت ارشد ،حس مالکیت بر وظیفه شغلی ،پاداش،آموزش ،چرخش شغلی،ارتباطات و توانمند سازی کارکنان می باشد.**شتی** (۱۹۹۱)کارکنان را به عنوان منابع طبیعی از ایده های متنوع معرفی می کند که راههای رسیدن به بهبود کیفیت را

شناسایی می کنند. او بر تعهد و برقراری ارتباط بصورت رسمی و غیر رسمی که شامل تعاملات غیر رسمی،توانمند سازی ،سیستم نظام پیشنهادات و گروههای حل مساله می باشد،برای کارکنان تاکید ورزیده است . یک سری عوامل انگیزشی که شامل قدرشناسی از کارکنان ،حس کامیابی و موفقیت و تاثیر مثبت داشتن در سازمان را می توان بعنوان ابزارهای قوی برای رسیدن به خود باوری کارکنان از طریق مشارکت آنها معرفی کرد.

- **توانمند سازی کارکنان**

توانمند سازی به این معنی است که یک بینش مشترک از اینکه در آموزش و پرورش به کجا می خواهیم برسیم ،ایجاد شده و بواسطه آن فرهنگی در سازمان توسعه یابد که همه کارکنان را بصورت فعالانه و خلاقانه برای دنبال کردن اهداف کلی سازمان قادر سازد . بر این اساس توانمند سازی به معنی ایجاد حسی از آزادی برای کارکنان می باشد تاهمه بتوانند استعدادها و انرژیهای خود را برای رسیدن به اهداف مشترک بکار گیرند.براساس مستندات متعدد محققین ثابت شده است که رفتار کارمندانی که توانمند شده اند می تواند منجر به نتایج عظیمی برای سازمان گردد برای مثال بهبود بهره وری

- **کارگروهی**

کارگروهی و ایجاد تیمهای فعال بعنوان یکی دیگر از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت جامع کیفیت مدار مطرح می گردد. کارگروهی بعنوان یکی از اثربخش ترین و مناسب ترین راههای ایجاد مشارکت و همکاری در بین کارکنان می باشد . خصوصیات مختلفی می توان ویژگیهای کارگروهی می توان ارائه کرد که عبارتند از :همکاری ،نوآوری ، خلاقیت ، تعهدوافزایش اطمینان . از طرفی دیگر موانعی نیز پیش روی کارگروهی می باشد که شامل :تضاد در مسئولیتها،تدوین اهداف نامشخص ،تضاد در رهبری گروههاو کسب نتایج ضعیف می باشد .

علاوه براین نقش مدیریت ارشد در ساختن تیمهای اثربخش حائز اهمیت است .مدیران می بایست تشکیل گروههارا تسهیل کرده ،یک رویکرد نظام مند برای بهبود کیفیت بکار گرفته ،تیمهای ویژه برای موضوعات خاص تشکیل داده ،رفتارگروهی را تشویق و تقویت نموده، از تلاشهای گروهی قدردانی نموده ، و ارتباط میان اعضا و گروهها را تقویت نمایند . (**Cho**1994).

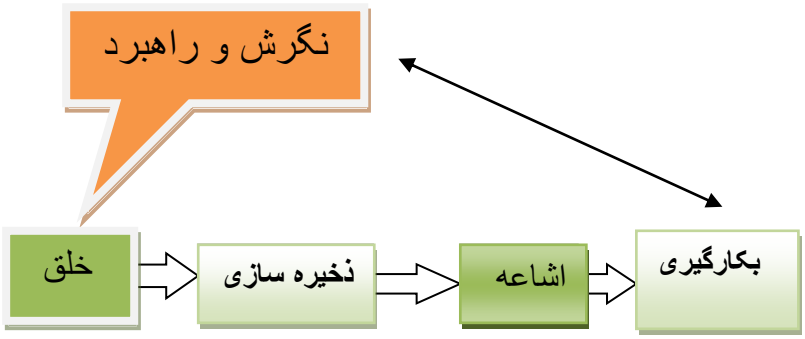
- **آموزش و توسعه منابع انسانی**

آموزش و توسعه منابع انسانی بعنوان یکی از اصول زیربنایی در پیاده سازی سیستمهای مدیریت جامع کیفیت مدار و مدیریت منابع انسانی مطرح می شود . از مزایای آموزش و توسعه منابع انسانی به موارد زیر می توان اشاره کرد : افزایش مشارکت کارکنان ،ارتقاء مهارتها ،افزایش حس تعلق ،افزایش حس تعهد و تقویت رقابت پذیری . بنا بر نظرات **چرینگتون**(۱۹۹۵)یک برنامه موفق سبب می شود تانگرش کارکنان تقویت شود و حس وفاداری آنها افزایش یابد همچنین منجر به این می شود که توسعه فردی و مشارکت شغلی افزایش یابد .
اهمیت آموزش و توسعه انسانی را در مواردی نظیر: بروز رسانی دانش و بهبود مستمر،منبعی برای تقویت انگیزش کارکنان نسبت به کار ،رشد و توسعه شخصی منابع انسانی باید دانست .بظور کلی یادگیری باعث تقویت منابع انسانی می گرددزیرا کسب دانش و مهارتهای جدید باعث ارتقای مشارکت شغلی می شود.مطالعات تجربی ثابت کرده است که آموزش و توسعه منابع انسانی اثرات مثبتی بر مشارکت شغلی پرسنل دارد. آموزش و پرورش با برنامه های آموزشی می بایست دانش سازمانی پرسنل را تقویت نماید ،زیرا مدیریت جامع کیفیت مدار بر تسهیم اطلاعات بعنوان عاملی برای کسب مزایای رقابتی تاکید می کند.

تشکیل مدیریت دانش

مدیریت دانش مفهومی پیچیده و گسترده است و لذا به همین دلیل صاحبنظران مختلف از زوایای گوناگون به آن نگریسته اند .مدیریت دانش فرایندی است که بواسطه آن در سازمانها بویژه آموزش و پرورش در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش) ،کد گذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش ، مهارتهایی را کسب می کنند و یا به بیان دیگر مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده ، اطلاعات و دانش های مورد نیاز از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به دیگران (گروه یادگیرنده = دانش آموزان) است . یک گروه از محققان دانش را بعنوان یک حقیقت عینی در نظر می گیرند که قابلیت ذخیره سازی و تغییر و تحول را دارد.در این دیدگاه به محض اینکه صحت اطلاعات به اثبات رسیده و یا مفید بودن آن تایید شد ،به دانشی کاربردی برای سازمان تبدیل شده و ذخیره سازی می شود .تشکیل مدیریت دانش بازتابی از جامعه شناسی دانش می باشد .دانش فردی بواسطه فعالیتهای اجتماعی افراد در محیط جامعه شکل می گیرد . از این رو می توان گفت که دانش فردی و دانش اجتماعی روابط درونی بسیاری با یکدیگر دارند. مدیریت دانش باید بصورت راهبردی هدایت شود تا بدین طریق اهداف شناسایی شده و به یک چرخه بهبود مستمر منتج شود .

شکل ۱ . تشکیل مدیریت دانش . (Shin&Etal 2001)



۱ . خلق دانش (خلاقیت) Knowledge creation

اولین مرحله از مراحل وسیع فرایند مدیریت دانش ،خلاقیت است. خلق دانش در ارتباط با افزایش دانش و یا تصحیح دانش موجود می باشد . این مرحله در بر گیرنده فعالیتهایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است که شامل توسعه ،کشف و تسخیر دانش می شود . خلق دانش را در دو حوزه **خلق دانش شخصی و خلق دانش گروهی** می توان مورد بررسی قرار داد. از تعامل میان این دو چرخه دانش ، دانش در سازمانها شکل می گیرد . برای اینکه دانش در سازمانها ایجاد شود می بایست یک سری از راهکارها استفاده گردد تا مسیر خلق دانش هموار باشد . این راهکارها عبارتند از :

الف . منابع تعهد : راه رایج برای دانش آفرینی ،ایجاد گروهها و واحدهای مخصوص است . واحد تحقیق فناوری نمونه ای از این گروههاست .هدف آنها یافتن راهی نوین در انجام امور است .

ب . همجوشی : هدف قراردادن افراد مختلف با دیدگاههای مختلف در کنار هم است تا در زمینه های خاص با هم فعالیت کنند . گرد هم آوردن افراد با دانش و تجربه های مختلف ، یکی از شرایط اصلی خلق دانش است .

ج . تطابق : فشارهای محیط پیرامون ،فناوریهای جدید ،تغییرات اقتصادی و تهاجمات فرهنگی –اجتماعی ضرورت خلق دانش را ایجاب می کنند . تغییر دادن چیزی که کار می کرده و اکنون نیز کار می کند ،کاری مشکل است . آرامش و خوش خیالی ناشی از موفقیتهای گذشته باعث می شود سازمانها نتوانند پیرامون خود را ببینند یا آنچه را که ممکن است آنها را تحت تاثیر قرار دهد ،درک کنند . امروزه سازمانها دریافته اند که از طریق خلق دانش می توانند با این تهدیدات سازگار شوند.

د . شبکه ها : دانش ممکن است بوسیله شبکه های غیر رسمی و خود سازمان یافته بوجود آید .محفل های علمی ،متشکل از افراد مطلع که به دلیل علایق مشترک گرد هم می آیند ،معمولا" از طریق گفتگوهای رودرو و یا از طریق شبکه های ارتباطی (اینترنت .فیس بوک و .....) با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند تابا تسهیم تخصص های خود ،مشکلات را حل کنند . شبکه ها در غیاب فرایندها و سیاست های علمی نظام یافته مانند همکارانی مهم برای برانگیختن تفکر نوآورانه عمل می کنند.

۲ . ذخیره سازی دانشKnowledge storage

ذخیره سازی دانش در حقیقت فرایندی است که متشکل از دو فعالیت عمده در ارتباط با دانش خلق شده و یا دانش ورودی می باشد تا در نهایت در سازمانها توزیع گردد و اثربخش باشد :

- **پالایش دانش**

سازمان می بایست دانشی که درون خود خلق می شود و یا از بیرون کسب می شود را مورد پالایش قرار دهد.اما سئوالی که مطرح می شود این است که آیا کل دانش بدون آگاهی از نتایج آن ارزش ورود و ذخیره سازی را دارد ؟ با توجه به این سئوال ،با استفاده از مکانیزم های منطقی باید از ورود دانش غیر ضروری جلوگیری شود به همین دلیل باید بینش ، ماموریت و اهداف مشخص برای ارزیابی دانش فراهم شود . آن چه که در فرایند پالایش مهم است اطمینان از این مساله است که دانش مفید و ارزشمند انتخاب و ذخیره شود. به منظور جلوگیری از اشتباه و ضررهای ناشی از انتخاب نادرست بخشهای مختلف سازمان می بایست به بررسی و ارزیابی دانش بپردازند تا بهترین انتخاب صورت گیرد؛ به عبارت دیگر ، با بهره گیری از متخصصین هر واحد درباره ورود دانش و ذخیره سازی آن تصمیم گیری شود.

- **سازماندهی دانش**

یکی دیگر از وظایف مدیران دانش در بخش ذخیره سازی دانش، سازماندهی یاپیکربندی Knowledge organizing و تلفیق Integration آن می باشد . در این بخش از فرایند ذخیره سازی دانش ،سازمان مجموعه عظیم دانش را بعد از ورود آن به پایگاه دانش ، برای کاربرد باید ذخیره و ساماندهی کند. این مکانها به این صورت چیده و نامیده می شوند : حافظه سازمانی، افراد ،فرهنگ سازمانی،روشهای یادگیری ،درک ،تفکر ،احساس ،سهیم سازی و انتقال بین اعضا،فرایند ها و رویه ها،محل های کار (آموزشگاهها) و بایگانی .
هدف نهایی کمک به اعضا جهت دسترسی به دانش لازم در فرایندهای اخذ تصمیم است .

۳ . اشاعه دانش Knowledge Distribution

نام دیگر اشاعه دانش ،توزیع یا سهیم سازی دانش است .فرایند اشاعه دانش عبارت است ازتوزیع دانش تا نقاط فعالیت است به عبارت دیگر انتقال دانش به همه مجموعه های تحت پوشش می باشد. عوامل متعددی در این فرایند کمک حال هستند از جمله تسهیلات ارتباطی و فرهنگ سازمانی .

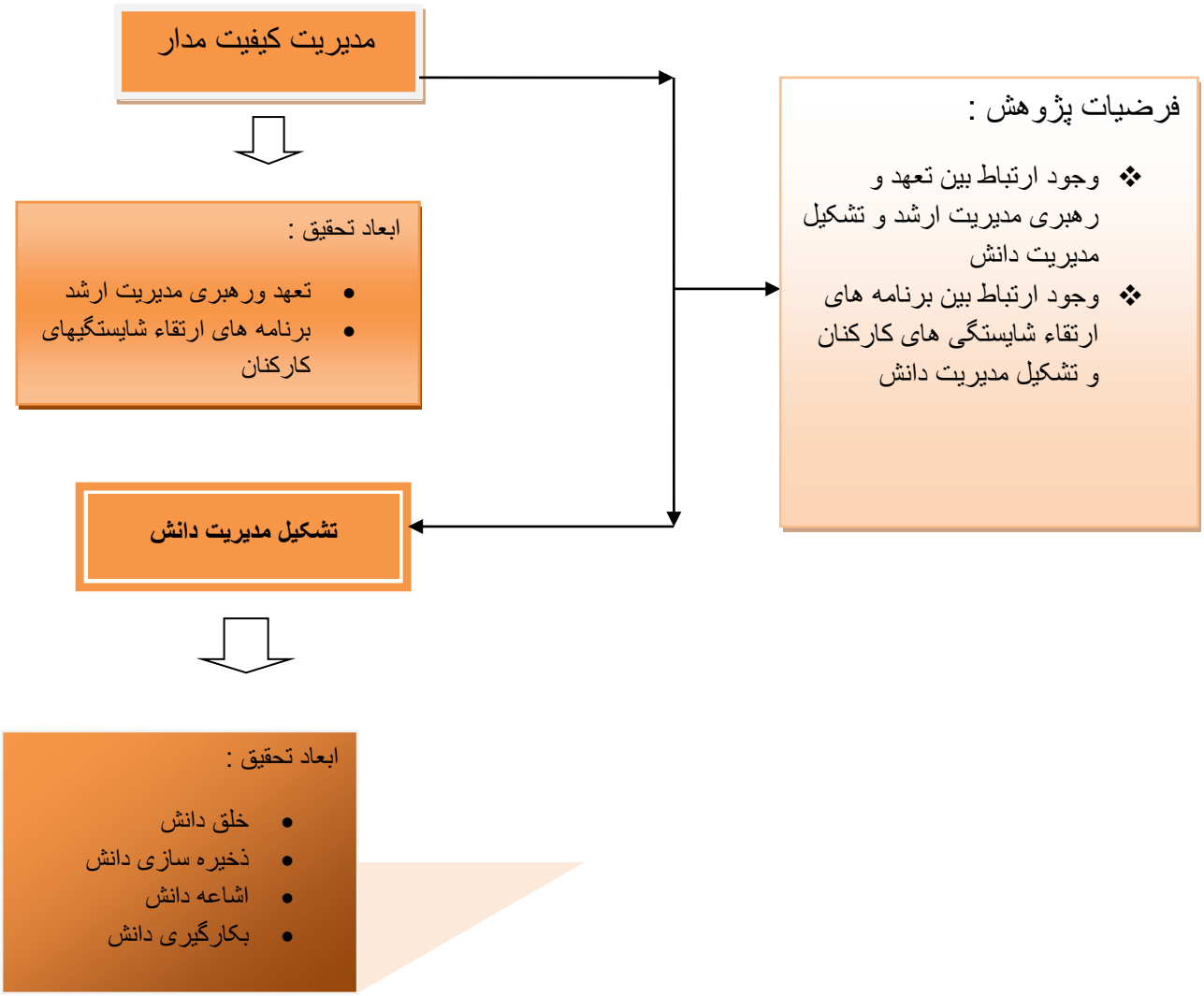
در مورد تسهیلات ارتباطی ,یکی از مقاصد اصلی برای شناسایی چالش ها و فرصتهای پنهان است . در مدلهای جدید مدیریت دانش همان انتقال پیام محسوب می شود و به منزله یک سیستم ارتباطی است . پیامد اشاعه اثربخش دانش ،توزیع عادلانه دانش بین همه اعضا استوصرفا"مخصوص مدیران ارشد نیست و اینکه تصمیم گیری ها اثربخش تر می شود .و کلیه اعضا به عقاید استراتژیک و مهم دسترسی می یابند . برای انتقال و تبادل دانش مدیران باید از رویکردهای **ترس محور** Fear Based Approachدور شوند ؛ به گونه ای که افراد به راحتیدانش خود را بیان کنند . تحقق این رویکرد مستلزم حرکت مبتنی برتعهد است . در خلق فرهنگ مناسب اشاعه دانش ،نقش مدیران بسیار مهم است آنها باید محیط هایی ایجاد کنند که اعضا همدیگر را درک نمایند .در چنین محیط هایی یادگیری صورت می

گیرد . به طور کلی می توان گفت : فرهنگ منجر به خلق محیط های هماهنگ ساز و سینرژیک می گردد واعضا به یادگیری ودانش سازی تشویق می شوند.

۴ . کاربست دانشKnowledge Application

کاربست یا اعمال قدرت دانش آخرین مرحله از فرایند مدیریت دانش است که در عین حال مهم ترین بخش نیز محسوب می شود . مزیت رقابتی متعلق به جائی است که در آن بهترین صورت دانش رابه شکل عملی در آورده اند یعنی رویکرد **عمل محور** .در یان رویکرد عمل براساس دانش مورد توجه و تاکید قرار می گیرد. کاربست دانش باعث می شود شکاف بین دانستن با عمل کردن از بین برود.ویژگی جالب فرایند کاربست،پیوند آن با فرایند خلاقیت،ذخیره سازی و اشاعه دانش است که باعث می شود این فرایندها در عین جدایی از هم ،در خلق مزیت رقابتی پایدار همچون دانه های زنجیر به هم وابسته باشند.بدون خلق،ذخیره سازی و اشاعه دانش ،کاربست آن غیر ممکن است و بدون کاربست ،خلق و ذخیره سازی و اشاعه دانش بی معنی خواهد بود .

شکل۲ . مدل مفهومی مدیریت کیفیت مدار



نتایج حاصل از تحقیق

سیستم های جامع کیفیت مدار و اصول حاکم بر آن می تواند به عنوان مبنایی مناسب و اثرگذار بر ایجاد پایه های مدیریت دانش درسازمانها بویژه آموزش و پرورش محسوب شوند .این موضوع در بررسی شاخص های مختلف مدیریت کیفیت مدار صدق می کندخصوصا" در بعد منابع انسانی ،که در حقیقت سرمایه های دانشی محسوب می گردند و برایجاد مدیریت دانش اثر می گذارند . نکته ای که در هر یک از ابعاد مدیریت دانش قابل تامل می باشد این است که کارکنان حاضر نیستند براحتی دانش خود را در اختیار دیگر همکاران خود قرار دهنددر این میان نقشی که مدیریت کیفیت مدار می تواندر تسهیل پذیرش کارکنان و ترغیب و تشویق آنها در ابعاد مختلف مدیریت دانش داشته باشد حائز اهمیت است . به بیان دیگر عوامل اساسی مدیریت جامع کیفیت مدار می تواند بعنوان راهنمای کاربردی در هنگام اجرای فعالیتهای تشکیل مدیریت دانش استفاده شود .در این پژوهش دو بعد اصلی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج کلی در هر بخش بصورت زیر می باشد :

۱. تعهد و رهبری مدیریت ارشد

اولین جرقه و ابتکار در خصوص پیاده سازیسیستم های مدیریت دانش بر عهده مدیران ارشد می باشد به بیان دیگر ایده پیاده سازی مدیریت دانش با حمایت اولیه مدیران ارشد
حاصل می گردد. مدیران ارشد نقش مهمی در ایجاد و ترویج تفکرو نگرش نو دارند تا کارکنان برعملیاتی کردن مراحل چهارگانه مدیریت دانش ترغیب شوند. در صورتی که حمایت مدیران ارشد از خلق ،ذخیره سازی ،تسهیم و بکارگیری دانش صورت نگیرد ،نمی توان به موفقیت مدیریت دانش امیدوار بود .
در این میان مهم ترین نقشهای مدیریت ارشد در ابعاد زیر قابل بررسی است :
الف . حمایت مدیریت ارشد از

- فعالیتهای خلاقانه و ایده های ناب
- ذخیره سازی اطلاعاتی و دانشی
- اشاعه وتسهیم دانش و ایجاد کانالهای ارتباطی گسترده
- بکارگیری دانش در راستای تحقق آرمانها

ب . مشارکت فعال در هر یک از فعالیتهای چهارگانه :خلق ، ذخیره سازی ،اشاعه و بکارگیری دانش .

ج . آگاه سازی کارکنان از اهمیت مدیریت دانش و ابعاد آن .

د . رهبری اثربخش در راستای :

- ارتقاء انگیزش کارکنان برای مشارکت هر چه بیشتر در مدیریت دانش
- ترغیب و تشویق کارکنان به خلق دانش جدید فذخیره سازی ،اشاعه وبکارگیری آن در راستای اهداف .

۲. برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان

در این بخش چهاربعد مهم از اصولی که در مباحث مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و نقش بسزایی در توسعه و پیشرفت کارکنان داردمورد بررسی قرار گرفته است . برنامه های آموزشی ،افزایش مشارکت کارکنان ،طرحهای توانمند سازی منابع انسانی،تاکید بر کارگروهی می تواند در توسعه فرایند مدیریت دانش موثر واقع شود .

- **مشارکت کارکنان**
  - ارتقاء انگیزش کارکنان برای همکاری در هریک از ابعاد مدیریت دانش

- بهره گیری از سیستم نظام پیشنهادات برای آشکارکردن ایده های خلاقانه و ناب
- عملیاتی کردن ایده های خلاق
- قدردانی از مشارکت و همکاری در بخشهای مختلف
- افزایش تعهد کارکنان نسبت به هریک از ابعاد مدیریت دانش

- **توانمند سازی کارکنان**
  - فراهم کردن زمینه های لازم برای بالفعل شدن استعدادهای بالقوه کارکنان
  - فراهم کردن اطلاعات و دانش جدید
  - تسهیل ارتباطات میان کارکنان
  - آزادی عمل برای بهره گیری از دانش نوین در وظایف شغلی
  - بهره گیری از پاداشهای مادی و معنوی برای ترغیب کارکنان
- **گروه مداری**
  - فرهنگ سازی کارگروهی و تیمی
  - افزایش سطح همکاری میان همه کارکنان
- **آموزش و توسعه منابع انسانی**
  - استفاده زبرنامه های اموزشی و مهارتی در جهت تقویت دانش کارکنان
  - بهره گیری از برنامه های آموزشی در جهت اشاعه دانش
  - ارتقاء برنامه های توسعه منابع انسانی در جهت تقویت سطح دانشی کارکنان

رویکردی که در این مقاله مورد بررسی قرار گرفت توجه به شاخص های مدیریت کیفیت مدار بود به بیان دیگر شاخص های نرم از مدیریت کیفیت مدار،که با استفاده از آن و همچنین منابع انسانی می توان برعملکرد سازمانها خصوصا"آموزش و پرورش با تشکیل مدیریت دانش تاثیرگذار بود .

منابع و مآخذ :

۱ . ابطحی،حسین و عادل،صلواتی،۱۳۸۵.((مدیریت دانش در سازمان)).انتشارات پیوند نو،تهران ،ص ۳۴ .

۲ . امیران ،حیدر .۱۳۸۱.((روند تکاملی مدیریت جامع کیفیت مدار)).ماهنامه تدبیر،شماره۱۴ .ص ۱۰۶-۹۵

۳.عدلی ،فریبا ، ۱۳۸۴ . ((مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش)). انتشارات فراشناختی دانش . تهران . ص ۱۱۶-۱۱۱

۴ . زارعی،عظیم ،۱۳۸۲.((مدیریت دانش با محوریت نوآوری)). فصلنامه مدیریت ،شماره ۱۶ . ص ۴۴

- . Cho.Kwansik.1994.Impactof total quality management(TQM).university of Nebreska.
- . Cherrington.DJ.1995.The management of human resources.4TH..NJ.
- . Shetty.YK.1991. "Strategies for U.S.competitiveness.Vole14.pp7-43
- . Shin.M.2001.Theory of management practice.Vole33.pp56-70