



بررسی و تحلیل نقش مدیریت کیفیت در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان

دکتر کیومرث بحرینی*

مهدی هوشنگی**

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 مدیریت دانش برای کنترل و نظارت هرچه بهتر بر دانش سازمانی بسیار مهم قلمداد می شود. دانش سرمایه ای است که نمی توان آن را به راحتی در اختیار گرفت، برای اینکه کارکنان سازمان به سمت ایجاد و مدیریت زیر ساختارهای دانش هدایت یابند می بایست عواملی انگیزاننده برای آنها در سازمان مهیا شود. مدیریت کیفیت بعنوان یک سیستم جامع مدیریتی می تواند نقش بسزایی در ایجاد شاخص های انگیزشی برای کارکنان سازمان داشته باشد. در این مقاله با رویکرد منابع انسانی به مدیریت کیفیت، در سه بعد، تعهد و رهبری مدیریت ارشد، برنامه های ارتقاء شایستگی های کارکنان و مشتری مداری به بررسی تاثیر گذاری ابعاد انسان مدار مدیریت کیفیت در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش سازمان پرداخته می شود.

بنابر نتایج حاصل از ادبیات موضوع و یافته های حاصل از تحقیق میدانی، در هر سه بعد مورد بررسی در مدیریت کیفیت ارتباط معنی داری بین مدیریت کیفیت و ایجاد زیر ساختارهای مدیریت دانش سازمان حاصل شده است. در بررسی میزان همبستگی میان متغیرهای مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش، بیشترین همبستگی بین مشتری مداری و زنجیره ارزش مدیریت دانش بدست آمده و برنامه های ارتقاء شایستگی های کارکنان و تعهد و رهبری مدیریت ارشد در رده های بعدی بوده اند. اهمیت مشتری مداری در سازمان و نقشی که در ایجاد زیر ساختارهای مدیریت دانش برخوردار می باشد، بسیار حائز اهمیت است. مدیریت کیفیت بواسطه پتانسیل های بالقوه ای که در سازمان ایجاد می کند، می تواند نقش بسزایی در ایجاد زیر ساختارهای مدیریت دانش سازمان ایفا کند. پژوهش حاضر می کوشد تاثیر گذاری سیستم های مدیریت کیفیت را در ایجاد زیر ساختارهای مدیریت دانش سازمانی مورد بررسی قرار دهد.

واژگان کلیدی:

سیستم های مدیریت کیفیت، رویکرد منابع انسانی، زنجیره ارزش مدیریت دانش، زیرساختارهای مدیریت دانش.

* استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب (Bahreini_1230@yahoo.com)

تهران- میدان امام حسین- خیابان مازندران- جنب پل چوبی- دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

** دانش آموخته کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (گرایش مدیریت سیستم و بهره وری)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب (amhooshangi@yahoo.com)

تهران- میدان امام حسین- خیابان مازندران- جنب پل چوبی- دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

مقدمه

محسوب می گردد. دانش بعنوان یک سرمایه راهبردی محسوب گردیده و برای اینکه کارکنان سازمان را به سمت ایجاد زیر ساختار های دانش هدایت کرد می بایست از یک سری از شاخص های انگیزشی در سازمان بهره برد. یکی از سیستم هایی که می تواند در این زمینه به سازمانها کمک شایانی نماید، سیستم های مدیریت کیفیت می باشد. سیستم های مدیریت کیفیت با توجه به اصول و مبانی حاکم بر آنها و همچنین پتانسیل های بالقوه ای که در سازمان ایجاد می کنند، می توانند بخوبی در زمینه پیاده سازی سیستم مدیریت دانش متمر ثمر واقع شوند. به این لحاظ این مقاله با بررسی ابعاد انسان مدار حاکم بر سیستم های مدیریت کیفیت و هم چنین ابعاد زنجیره ارزش مدیریت دانش، به بررسی چگونگی تاثیر گذاری سیستم های مدیریت کیفیت در ایجاد ساختار زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان می پردازد.

مروری بر تحقیقات قبلی پیرامون موضوع

در میان پژوهشهایی که در زمینه بررسی ارتباط میان سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت دانش صورت گرفته است، یک سری از تحقیقات با بررسی نقش متقابل این دو سیستم و ارائه یک سیستم یکپارچه از مدیریت کیفیت و مدیریت دانش، ماهیت تکمیل کنندگی این دو سیستم را مورد تاکید قرار داده اند از جمله این تحقیقات می توان به مقاله ای که توسط جو^۵ و همکاران (۲۰۰۶) صورت گرفته است اشاره کرد. آنها با ارائه یک سری از شاخص های کلیدی مدیریت کیفیت جامع به بررسی نقش هر یک از شاخص ها در ایجاد ساختاری از مدیریت دانش در سازمان می پردازند. ساختاری که از مدیریت دانش در این مقاله معرفی می گردد، زنجیره ارزش مدیریت دانش می باشد که از چهار فعالیت خلق، ذخیره سازی، انتقال و بکارگیری دانش حاصل شده است. آنها در پژوهش خود به این نکته اشاره می کنند که با توجه به اینکه مدیریت کیفیت به عنوان یک سیستم مدیریتی با قدمت بیشتری نسبت به

در سالهای اخیر، سازمانها و شرکت های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی^۱، دانشکار^۲، مدیریت دانش^۳ و سازمانهای دانشی^۴، خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتر دراگر، با بکارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها می دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب بر خورداری 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 (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰، ۲۸۲). اینگونه سازمانها با چالشهای نوینی روبرو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمانها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است به گونه ای که برای بیشتر سازمانها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمانها به وجود آورده است. جریان بی پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمانها را ملزم به تغییرات مستمر می کند (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲، ۳۹). با وجود چنین تغییراتی در حوزه دانش، بررسی مدیریت دانش و پیاده سازی زیرساختارهای دانشی در سازمانها به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر در جهت بقای سازمان در محیط رقابتی کسب و کار قلمداد می شود. سازمانهایی که می خواهند در این عرصه باقی بمانند می بایست در جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان خود کوشا باشند. در این میان پیاده سازی مدیریت دانش و ایجاد انگیزه لازم برای کارکنان سازمان بعنوان اصلی ترین عامل در ایجاد زیر ساختار های مدیریت دانش، خود چالش دیگری برای سازمانها

1. Knowledge Work
2. Knowledge Worker
3. Knowledge Management
4. Knowledge Organization

سازمان را خلق کرده و در جهت تعالی سازمان بکارگیری نمود.

سازمانها برای اینکه سیستم های مدیریت کیفیت را پیاده سازی کنند نیازمند یک سری از ابزار ها می باشند. این ابزار ها در قالب راهنماهایی که سازمان را به سمت اهداف کیفیتی خود رهنمون می سازند آشکار می گردند. بررسی این ابزار ها و نقش آنها در ایجاد ساختارهای مدیریت دانش نیز مورد توجه محققین بوده است. از جمله این ابزار ها می توان به ISO9001 به عنوان یک از راهنماهای کاربردی در جهت پیاده سازی سیستم های مدیریت کیفیت در سازمان اشاره کرد. لین^۳ و همکاران (۲۰۰۵) در مقاله ای، نقش ISO9001 را بعنوان یک ابزار تحقق مدیریت کیفیت در تسهیل جریان دانش مورد بررسی قرار داده اند. آنها در تحقیق خود بیان می دارند که استاندارد و راهنمایی که ISO9001 برای پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ارائه می دهد در حقیقت ابزاری است که دانش مستتر را بصورت دانش صریح و کد شده در اختیار کارکنان سازمان قرار داده و در نتیجه موجب می گردد تا فعالیتهای فرایند زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان به اجرا در آید. آنها معتقدند که فعالیت های ممیزی حاصل از ISO9001 منجر به این می شود که تجربیات بدست آمده از سوی کارکنان در سازمان تسهیم گشته و لذا حافظه سازمانی را تشکیل دهد. به بیان دیگر مستنداتی که ISO بر تهیه و نگهداری آن در سازمان تاکید می ورزد در حقیقت بعنوان حافظه مشترک سازمانی می باشد که در دسترس همه کارکنان بوده و می توانند از آن استفاده کنند. آنها بر این باورند که ISO در حقیقت چارچوبی را برای ساختار دهی به دانش سازمانی فراهم می کند.

چو^۴ و همکاران (۲۰۰۷)، نیز در تحقیقی دیگر اهمیت برنامه های مدیریت کیفیت نظیر شش سیگما را بر خلق دانش سازمانی مورد بررسی قرار داده اند. آنها در پژوهش خود به این نکته اشاره می کنند که چگونه انواع مختلف دانش می تواند در یک برنامه جامع مدیریت کیفیت خلق شود. در پژوهش آنها، پیشنهاد شده است که انواع

مدیریت دانش در سازمانها پیاده سازی و اجرا شده است می توان از پتانسیل های که این سیستم در سازمان ایجاد کرده است در جهت استقرار و تقویت سیستم مدیریت دانش سازمان استفاده کرده و با استفاده از یکپارچگی میان این دو سیستم بر شایستگی های استراتژیک سازمان افزود. آنها معتقدند که عوامل اساسی مدیریت کیفیت می تواند بعنوان راهنمای کاربردی در هنگام اجرای فعالیتهای زنجیره ارزش مدیریت دانش مورد استفاده واقع شود.

از جمله دیگر پژوهشهایی که در این حوزه صورت گرفته، می توان به تحقیقاتی اشاره کرد که ابعاد مختلف مدیریت دانش را بصورت جداگانه مورد توجه قرار داده و نقش سیستم های مدیریت کیفیت را در ایجاد مراحل مختلف فرایند مدیریت دانش بصورت مجزا مورد تامل قرار داده اند از جمله این تحقیقات می توان به مقاله ای که توسط مولینا^۱ و همکاران (۲۰۰۷) ارائه شده است، اشاره کرد. آنها در مقاله خود، ارتباط میان مدیریت کیفیت با انتقال دانش بعنوان یکی از ابعاد زنجیره ارزش مدیریت دانش را مورد بررسی و تامل قرار داده اند. بنابر یافته های این تحقیق اشاعه دانش در سازمان در سه حوزه دانش تامین کننده، دانش منابع انسانی و دانش مشتری صورت می گیرد. و در نهایت این تسهیم و تبادل دانش در سازمان منجر به ارتقا عملکرد سازمانی می گردد. محققین این تحقیق بر این باورند که شاخص های مدیریت کیفیت تاثیر مثبتی بر انتقال دانش در سازمان و در نهایت عملکرد سازمان دارند.

در تحقیق دیگری که توسط لیندرمن^۲ و همکاران (۲۰۰۴) صورت گرفته، چگونگی تاثیر گذاری سیستم های مدیریت کیفیت بر خلق دانش بعنوان یکی دیگر از ابعاد فرایند مدیریت دانش مورد تامل قرار گرفته است. آنها در تحقیق خود بر این نکته اشاره می کنند که شاخص های مدیریت کیفیت می تواند در ایجاد و خلق دانش های جدید در سازمان موثر واقع شود به بیان دیگر با بهره گیری از اصول حاکم بر سیستم های مدیریت کیفیت می توان دانش مورد نیاز برای رسیدن به اهداف عالی

3. Lin

4. Choo

1. Molina

2. Linderman

مدیریت کیفیت در نظر گرفت. در میان روندهای حاکم بر سیستم های مدیریت کیفیت بواسطه توجه به مقوله انسان بعنوان مهم ترین دارایی سازمان، توجه ویژه به اهمیت و نقش نیروی انسانی و انجام کار گروهی شده است. مشارکت همگانی تاکید تام، تمام سیستم های مدیریت کیفیت است. گسترش ابعاد در دامنه شمول این سیستم ها و توسعه روز افزون حیطه پوشش آنها (از خرید و فروش تا انبار داری و تحویل) بدون مساعدت و همکاری کلیه عوامل درگیر در این فرایندها ایده مجمع الجزایری را به ذهن متبادر می سازد که بین جزایر آن هیچگونه تعاملی وجود ندارد. مگر می توان یک سیستم کنترل کیفیت کارآمد و یا یک سیستم نگهداری و تعمیرات موثر، محصولات مشتری پسند ارائه کند، در حالیکه مجریان همه این سیستم ها انسانها هستند. انسانهایی که در قالب گروه، واحد، بخش و سازمان مجریان برنامه های تدوین شده سازمان بوده و در خط مقدم ارتباط سازمان با مشتریان هستند. اما آیا مشارکت با یک دستورالعمل، بخشنامه یا تصور ذهنی مدیر از دراختیار داشتن کارکنانی یک دست و کارآمد امکان پذیر است، آیا می توان به کارکنان دستور داد و آنها هم مشارکت کنند، آیا مشارکت کارکنان فقط نیازمند دستور مدیران است؟

اصولا طبق پیش فرضهای اولیه در علم روانشناسی صنعتی اثربخشی نیروی کار تابع سه عامل اصلی مهارت، دانش و انگیزه است. نکته مهم و قابل ملاحظه در این مورد آن است که با اجرای سیستم های مدیریت کیفیت نمی توان مهارت و انگیزه کارکنان را آن طور ارتقا داد که دانش آنها با اجرای این سیستم ها افزایش می یابد. آیا عدم موفقیت نسبی شرکتها در اجرای سیستم های مدیریت کیفیت ناشی از بی توجهی آنها به عامل نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین سرمایه سازمان نیست؟ (امیران، ۱۳۸۱، ۵۸).

کیفیت را نمی توان بدون بهره گیری کامل و مناسب از منابع انسانی در سازمان بدست آورد. برای اینکه عملکرد منابع انسانی به سمت تعالی پیش رود می بایست که نگرش جدیدی نسبت به رضایت مشتریان داخلی سازمان ایجاد شود. بواسطه جنبه های مختلف کیفیت، همیشه تعریف دقیق و پیاده سازی جزء به جزء آن یک مشکل اساسی برای سازمانها بوده است. امروزه رویکرد کیفیت

مختلف دانش اعم از دانش صریح و یا دانش مستتر جنبه ای کلیدی از ایجاد مزایای کیفیتی برای سازمان می باشد.

با مقایسه دو سیستم مدیریت کیفیت و مدیریت دانش می توان قدرت هر سیستم و ماهیت تکمیل کنندگی یکدیگر را نشان داد. اثربخشی فرایند مدیریت کیفیت برای دستیابی به بهبود مستمر کیفیت در سازمان و افزایش بهره وری در صورتی محقق می گردد که مفاهیم مدیریت دانش در فرایند مدیریت کیفیت یکپارچه سازی شود. چارچوب سیستم یکپارچه نشان می دهد که تعالی سازمان در صورتی می تواند محقق شود که بکارگیری مفاهیم مدیریت دانش در فرایندهای کیفیت بصورت همزمان با تعامل با تغییرات محیطی صورت گیرد. امروزه سازمانها در محیط رقابتی پیش روی خود با موضوعات کلیدی نظیر تطبیق، بقا و رقابت مواجه هستند. از طریق خلق، کسب و بکارگیری دانش است که سازمانها می توانند موضوعات کلیدی خود را مرتفع ساخته و در عین حال مزایای رقابتی نیز کسب کنند. جستجو برای کسب منابع جدید اطلاعات و تکنولوژیهای جدید به سازمانها کمک می کند تا از طریق محصولات و خدمات خود در کسب سهم بازار برجسته شوند. مدیریت دانش و مدیریت کیفیت ماهیت تکمیل کنندگی یکدیگر را دارند. به بیان دیگر ترکیبی از مدیریت کیفیت و مدیریت دانش چرخه ای از بهبود و توسعه را شکل می دهد که منجر به تعالی سازمانی خواهد شد. علاوه بر این، مدیریت کیفیت بر بهینه سازی استفاده از منابع و رسیدن به بهره وری بالاتر از طریق استفاده بهتر از سرمایه های هوشی و دارایی های دانشی سازمان برای رسیدن به نتایج دلخواه تاکید می کند.

سیستم های مدیریت کیفیت

فرایند مدیریت کیفیت در سازمانها مجموعه ای از فعالیتهای برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و هدایت سازمان برای تامین رضایت مشتری می باشند. سیستم های مدیریت کیفیت در یک جهت گیری کلی و اساسی در پی تامین نیازها و انتظارات مشتریان هستند و این بزرگترین رسالتی است که می توان برای سیستم های

اساسی که سازمانها توجه نسبتا کمی به آن دارند، مدیریت منابع انسانی و توجه به پرسنل می باشد. مدیریت کیفیت دیدگاهی همه جانبه به موضوعات سازمانی دارد و نیازمند انگیزش همه کارکنان سازمان برای رسیدن به رضایتمندی مشتری می باشد. مدیریت منابع انسانی می تواند با تقویت یک سری از شاخص ها کمک شایانی به پیاده سازی مدیریت کیفیت در سازمان نماید از جمله با تقویت عواملی همچون وظیفه شناسی و جدیت پرسنل و روابط کارکنان، ارتقاء شایستگی های منابع انسانی سازمان، و هم چنین ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان، می تواند بعنوان یک کاتالیزور برای پیاده سازی مدیریت کیفیت عمل نماید (Yang, 2006, 167). همانطور که هوگوروست^۱ و همکاران (۲۰۰۵) اشاره کرده اند: «مدیریت کیفیت وابسته به مدیریت اثربخش منابع انسانی می باشد».

محققان و کارشناسان بر این باورند که مطابقت و اشتراک مساعی میان فعالیتهای مدیریت منابع انسانی دارای اثرات شاخصی بر پیاده سازی مدیریت کیفیت می باشد. برای مثال ویلکینسون (۱۹۹۱) بر این نکته اشاره می کند که مدیریت کیفیت دارای دو جنبه نرم و سخت می باشد. جنبه نرم آن بر مدیریت منابع انسانی تاکید می کند. اوانز و لیندسی^۲ (۱۹۹۶) بیان می کنند که یک سیستم کیفیت جامع از دو سیستم مجزا تشکیل یافته است: سیستم مدیریتی و سیستم فنی، سیستم مدیریتی در ارتباط با موضوعات مدیریت منابع انسانی می باشد. گوناسکاران^۳ (۱۹۹۹) یک مدل مفهومی برای پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع ارائه می دهد، این مدل بر هفت استراتژی مهم در پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع اشاره دارد که شش استراتژی از مدل وی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی می باشد.

یک سری از شاخص های اساسی موفقیت در مدیریت کیفیت را شاخص های نرم^۴ می نامند که این شاخص ها اصطلاحاً انسان مدار^۵ بوده و رویکرد انسانی دارند. این

سازمانها محدوده وسیعی از چارچوبها و مدلهاى مختلف برای پیاده سازی را شامل می شود که مبتنی بر تئوریهها و نظریات مختلف جوامع دانشگاهی و متخصصان این رشته می باشد. بنا بر نظر متخصصین و اساتید کیفیت، کاربرد گسترده ISO9000 و ابزارهای تعالی سازمانی از طریق جوایز کیفیت اروپا و آمریکا، رویکردهای رایجی برای بهبود کیفیت می باشند. هر دو، رویکرد اساسی برای پیاده سازی فلسفه مدیریت کیفیت جامع می باشند. مدیریت کیفیت جامع راهی منحصر بفرد برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد مزیت رقابتی می باشد. به بیان دیگر مدیریت 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 عمق این جوایز کیفیت و یا ISO9000 بینش ها و نگرشهای جدیدی برای بکارگیری اثربخش منابع انسانی سازمان ظهور یافته است. در تمامی برنامه های بهبود کیفیت، اخذ گواهینامه و روشهای استفاده از منابع انسانی می بایست یک تغییر بنیادی در درک و تلقی سازمان از سرمایه انسانی خود و مسیری که در آن از نیروی کار خود بهره می برند صورت گیرد (Vouzas, 2007, 21-29). معمولا در برنامه های بهبود کیفیت و تلاشهایی که در این زمینه صورت می گیرد عنصر انسان و نقش او اغلب نادیده انگاشته می شود. طبق نظر ویلکینسون^۱ و همکاران (۱۹۹۱)، سازمانها اغلب دیدگاهی مبتنی بر تولیدات خود دارند، در واقع سازمانها نگرش خود را بر موضوعات مرتبط با تولید و ارائه خدمات مطلوب به مشتری معطوف می کنند و توجه آنها به نقش بسیار مهم نیروی انسانی در خلق تولیدات و خدمات مطلوب نادیده انگاشته می شود. در حقیقت مدیریت کیفیت را نمی توان در یک شرایط محدود و جدا از سایر بخشهای سازمانی به اجرا گذاشت. مدیریت کیفیت، فلسفه جامعی است که همه اعضای سازمان را در بر 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 را فراهم می کند. یکی از موضوعات

2. Hoogervost

3. Evans&Lindsay

4. Gunasekaran

5. Soft

6. People-Oriented

1. Wilkinson

سازمان نمی‌توان انتظار بهبود کیفیت را داشت (Cho, 1994, 74). حضور مدیریت ارشد در عرصه‌های مختلف می‌بایست بصورت دائمی باشد و مدیریت ارشد می‌بایست تعهد خود را نسبت به مجموعه سازمان در عرصه‌های مختلف اعم از تعیین فلسفه وجودی سازمان، اهداف، سیاستها، تعیین اولویتها، و رفتارهای اجرایی بروز نماید (Shetty, 1991, 45).

بواسطه سیستم مدیریت کیفیت سبک جدیدی از رهبری معرفی می‌شود که تفکر آن بر این مبنا است که موفقیت پرسنل از موفقیت گروه‌های سازمانی ناشی می‌شود (cho, 1994, 75). در حقیقت ایده رهبری کیفیت جامع بر این اساس است که برای دستور دادن به نیروی کار زیر دست بجای اینکه تنها اختیارات به زیردست منتقل شده و سپس مدیریت شود باید به همراه بصیرت، برقراری مناسب ارتباط، و توانمندسازی کارکنان همراه باشد. رهبری کیفیت جامع بصورت ویژه‌ای بر یادگیری و برقراری مناسب ارتباط تاکید می‌ورزد زیرا منجر به تعریف شفاف از نقشها، اهداف و مسئولیتها می‌شود. علاوه بر این رهبری کیفیت جامع را می‌توان یک رهبری دگرگون ساز معرفی کرد که بواسطه تغییرات اساسی در سازمان مسیر حرکت سازمان را متحول می‌کند. (Ibid, 76)

رهبری اثربخش و کاریزماتیک (پرجاذبه) یکی از مقدمات لازم برای هدایت منابع انسانی در سیستم کیفیت جامع می‌باشد. از رهبران هوشمند انتظار می‌رود که ارزشهای مثبتی که کارکنان در کار با آن روبرو می‌شوند را به آنها القا کنند. رهبران فرهمند اعتماد، اطمینان و خودباوری را در کارکنان خود زنده می‌کنند. در نتیجه زیردستان آنها عملکردشان رو به افزایش می‌نهد و شورو شوق و اشتیاقشان برای انجام کار ارتقا می‌یابد (Shamir & et al, 1993, 13). تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که بین سبک رهبری کاریزماتیک با تلاش و نگرش کارکنان نسبت به شغل خود دارای رابطه مثبتی می‌باشد (De Groot & et al, 2000, 360). 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 می‌توان گفت که سبک رهبری از دیدگاه کارکنان

شاخص‌ها را می‌توان در سه عنوان زیر مورد بررسی قرار داد (Cho, 1994, 68):

- ۱) تعهد و رهبری مدیریت ارشد
 - ۲) برنامه‌های ارتقاء شایستگی‌های کارکنان
- مشارکت کارکنان
 - توانمندسازی کارکنان
 - آموزش و توسعه منابع انسانی
 - کارگروهی

رضایتمندی مشتری

در مقابل شاخص‌هایی نظیر بهبود مستمر و یا کنترل آماری فرایند نیز در سیستم‌های مدیریت کیفیت مطرح می‌شود که جنبه سخت^۱، مدیریت کیفیت را تشکیل می‌دهد. این شاخص‌ها در ارتباط با موضوعات فنی کیفیت^۲ می‌باشند.

در این پژوهش سیستم‌های مدیریت کیفیت با رویکرد به شاخص‌های انسان‌مدار مورد توجه قرار گرفته و نقش آنها در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱. تعهد و رهبری مدیریت ارشد

یکی از مسائلی که نشاندهنده رویکرد واقعی سازمان نسبت به کیفیت می‌باشد، رهبری مدیریت ارشد در موضوع کیفیت است. که به عنوان یکی از اجزاء اساسی در مدیریت کیفیت مطرح شده و بعنوان مشارکت و تعهد پیوسته مدیریت سازمان نسبت به تمام بخشهای سازمانی تعریف می‌گردد. رهبری مدیریت ارشد به میزان توانایی مدیران اجرایی ارشد سازمان گفته می‌شود که ارزشها و شاخص‌های کیفیت را بصورت شفاف و مشهودی در سازمان خلق کرده و آنها را حفظ می‌کند تا بعنوان راهنمایی برای فعالیتهای سازمان در مسیر تعالی کیفیت مورد استفاده واقع شود. همچنین توانایی یکپارچه سازی مسئولیتهای متفاوت عمومی سازمان با فعالیتهای و شاخص‌های کیفیت، مشخص کننده میزان قابلیت رهبری مدیران ارشد می‌باشد. بدون حضور رهبری کیفیت در

1. Hard

2. Technical - Oriented

تضمین می کنند. هم چنین فعالیتهای توسعه کارکنان را پیگیری می کنند تا انتقال یادگیری و بهبود مستمر برنامه های توسعه کارکنان را تضمین کنند. سازمانهای توسعه دهنده کارکنان از آموزش کارکنان برای ایفای عملکرد خوب و مطلوب، اطمینان حاصل می کنند. سرپرستان در قبال تشخیص نقاط قوت و آموزش کارکنان برای انجام اثربخشی مشاغل مسئول هستند.

سازمانهای توسعه دهنده کارکنان با هر کدام از پرسنل خود، به مثابه یک استعداد و سرمایه رفتار می کند و به هر کدام از آنان فرصت رشد و توسعه داده می شود تا مهارتهای لازم را کسب و در حد کمال توسعه و بالندگی پیدا کنند. فرصت انتخاب دانش و مهارتهای جدید از طریق ساز و کارهایی نظیر چرخش شغلی، غنی سازی شغلی امکان پذیر است. نگرش سیستمی توسعه کارکنان تضمین می کند که هر کدام از کارکنان از لحاظ مهارتهای مورد نیاز سازمان و کار به هنگام باشند (سلطانی، ۱۳۸۵، ۴۹).

در این پژوهش چهار ابزار مشارکت کارکنان، توانمندسازی، آموزش و توسعه منابع انسانی، و کارگروهی بعنوان ابزارهایی لازم برای ارتقای شایستگیهای کارکنان در سازمان 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 مطرح کرد (Broka & Broka, 1992, 10). در حقیقت بواسطه این ابزار مسئولیتهای در ارتباط با کیفیت بوسیله کارکنان در سرتاسر سازمان تسهیم می گردد. تحقیقات متعددی نشان می دهد که مشارکت کارکنان و تعهد آنها، مدیریت مشارکتی و انگیزش کارکنان بعنوان عوامل کلیدی برای پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع مطرح می باشند.

مشارکت کارکنان یا مشارکت جامع در سازمان نیازمند چند خصوصیت نظیر انگیزش کارکنان، حمایت مدیریت

در مشارکت شغلی آنها تاثیر گذار است (Boon & et al, 2007, 951).

۲. برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان

امروزه مدیریت کارکنان دانشگر و سازمانهای یادگیرنده کار ساده ای نیست. با اصول و قواعد سنتی نمی توان 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 سازمان دانش مدار را ایجاد و توسعه داد. کارکنان پرورش یافته توان تبدیل دانش به محصولات، کالا و خدمات را دارند و برای سازمان سود آوری تولید می کنند. برای مدیریت مناسب منابع انسانی بایستی سطح دانش، اطلاعات، مهارتها و قابلیتهای کارکنان را ارتقا داد 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 ارتقا 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، به دنبال رضایت مشتری، عملکرد تجاری بهتر، سود آوری بیشتر و بهره وری بالاتر می باشند. چنین سازمانهایی توان جذب بهترین مشتریان و کارکنان را دارا بوده و توان رقابتی خوبی کسب می کنند. کارکنان چنین سازمانهایی انگیزه بسیار بالایی داشته و از رضایت شغلی خوبی برخوردارند، در کسب و کار مشارکت بیشتری داشته، از روحیه مطلوبی برخوردار بوده و میزان وفاداری آنها به کار و سازمان قابل تحسین است. سازمانهای توسعه دهنده کارکنان از طریق مشارکت دادن کارکنان اجرایی و مدیران در فعالیتهای پرورش کارکنان و تخصیص منابع، تعهد خود را به کارکنان ثابت می کنند. این سازمانها از لحاظ اجرای برنامه های توسعه کارکنان جدی هستند و سطح بالایی از مشارکت را

• کارگروهی

کار گروهی و ایجاد تیمهای سازمانی بعنوان یکی دیگر از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت کیفیت مطرح می گردد. کار گروهی بعنوان یکی از اثربخش ترین و مناسب ترین راههای ایجاد مشارکت و همکاری در بین کارکنان سازمان سازمان می باشد (Johnson & Gunderson, 1991, 37). خصوصیات مختلفی بعنوان ویژگیهای کار گروهی می توان ارائه کرد که عبارتند از: همکاری، نوآوری، خلاقیت در میان کارکنان، ارتباطات آزاد، تعهد، جلوگیری از تعارض، مالکیت بر شغل، افزایش اطمینان و علاقه. از طرف دیگر موانعی نیز پیش روی کار گروهی می باشد که شامل: تضاد در نقش ها و مسئولیتها، تدوین اهداف نامشخص، تضاد در رهبری گروه، انتخاب نامناسب اعضاء گروه، و کسب نتایج ضعیف می باشد (Brocka & Brocka, 1992, 13). علاوه بر این نقش مدیریت ارشد سازمان در ساختن تیمهای اثربخش در سازمان نیز حائز اهمیت است. مدیران می بایست تشکیل گروهها را تسهیل کرده، یک رویکرد نظامند برای بهبود کیفیت بکار گرفته، تیمهای ویژه برای موضوعات خاص تشکیل داده، رفتار گروهی را تشویق و تقویت نموده، از تلاشهای گروهی قدردانی نموده، و ارتباط میان اعضا و گروهها را در سازمان تقویت نمایند (Cho, 1994, 83).

• آموزش و توسعه منابع انسانی

آموزش و توسعه منابع انسانی بعنوان یکی از اصول زیربنایی در پیاده سازی سیستمهای مدیریت کیفیت جامع و مدیریت منابع انسانی مطرح می شود (Snape & et al, 1995, 45). از مزایای آموزش و توسعه منابع انسانی برای سازمان می توان به موارد زیر اشاره کرد: افزایش مشارکت کارکنان، ارتقاء مهارتها، افزایش حس تعلق به سازمان، افزایش تعهد نسبت به سازمان، تقویت رقابت پذیری (Acton & Goldon, 2002, 9). بنا بر نظرات چرینگتون^۱ (۱۹۹۵)، یک برنامه موفق آموزش و توسعه منابع انسانی سبب می شود تا نگرش کارکنان نسبت به سازمان تقویت شده و حس وفاداری آنها افزایش

ارشد، حس مالکیت بر وظیفه شغلی، پاداش، آموزش، چرخش شغلی، ارتباطات و توانمند سازی کارکنان می باشد (Ibid, 12). شتی^۱ (۱۹۹۱) کارکنان را به عنوان منابع طبیعی از ایده های متنوع برای سازمان معرفی می کند که راههای رسیدن به بهبود کیفیت در خدمت رسانی به مشتری را شناسایی می کنند. او بر تعهد و برقراری ارتباط بصورت رسمی و غیر رسمی که شامل تعاملات غیر رسمی، توانمند سازی، سیستم پیشنهادات، حلقه های کیفیت و گروههای حل مساله می باشد، برای کارکنان تاکید ورزیده است. در مبحث مشارکت کارکنان در مدیریت کیفیت جامع بر اهمیت عزت نفس، اعتماد به نفس و خویشتن بینی کارکنان تاکید ورزیده می شود. یک سری از 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 بدین معنی است که یک بینش مشترک از اینکه سازمان به کجا می خواهد برسد، 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 حذف کنترل های بوروکراتیک و ایجاد حسی از آزادی برای کارکنان می باشد تا همه بتوانند استعدادها و انرژیهای خود را برای رسیدن به اهداف مشترک بکار گیرند (Pickering & Matson, 1992, 93). در بسیاری از سازمانها توانمند سازی به یک شعار برای بهبود کیفیت تبدیل شده است. از طرف دیگر می توانیم توانمند سازی را به عنوان یک جزء رفتاری در مدیریت کیفیت مطرح کنیم (Luthans & Waldersee, 1992, 33). بر اساس 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

2. Cherrington

1. Shetty

رضایتمندی مشتری را به عنوان یکی از ابزارهای پایش و اندازه گیری و سنجش عملکرد نظام مدیریت کیفیت سازمان معرفی می کند و در استاندارد بر این نکته تاکید شده است که سازمان می بایست اطلاعات مربوط به تلقی مشتری از برآورده شدن خواسته های وی توسط سازمان را مورد پایش قرار دهد. و شیوه هایی را برای بدست آوردن این اطلاعات و استفاده از آنها تعیین نماید (استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰، ۴۴). سازمانهایی که موفق به اخذ گواهینامه ISO ۹۰۰۱ می شوند می بایست شاخص رضایتمندی مشتری را در سازمان خود به عنوان یک شاخص مهم که تعیین کننده عملکرد نظام کیفیتی آنها می باشد همواره با استفاده از روشهای خاص مورد ارزیابی و ممیزی قرار دهند.

مکدرموت و امرسون^۲ (۱۹۹۱) تاکید ویژه ای بر اهمیت رضایتمندی مشتریان داخلی سازمان نموده اند. به نظر آنها علاوه بر توجهی که سازمان به مشتریان خارجی خود می کند می بایست که برنامه های لازم برای بهبود درک مشتریان داخلی در باره انتظارات مشتریان سازمان تدارک بیند تا بدین طریق فرهنگی در سازمان ترویج شود که موجبات ارتقاء خدمت رسانی و هم چنین پاسخگویی به مشتریان خارجی در میان کارکنان فراهم شود. مشتریان داخلی و هم چنین سایر مشتریان متعددی که بین سازمان و مصرف کننده نهایی وجود دارد نظیر تامین کنندگان و توزیع کنندگان می بایست از کارآمدی و اثربخشی بالایی برخوردار باشند تا بدین طریق موجبات رضایتمندی مشتریان خارجی را فراهم کنند (Cho,1994,90).

در مدیریت کیفیت، ارتباط بسیار نزدیک با مشتری از اهمیت بسزایی برخوردار است. زیرا بدین طریق هم نیازمندیهای آنان شناخته شده و هم باز خورد مورد نیاز به سازمان می رسد. در هر دو این حالات اگر سازمان بدرستی تشخیص دهد که چه چیزی را می بایست توسعه دهد، در ارضاء نیازمندیهای مشتری و همچنین چگونگی فعالیتهای بهبودی که می بایست صورت گیرد به موفقیت می رسد. در این خصوص توجه ویژه به ارتباط با مشتری در خصوص طراحی محصول و خدمات و توجه

باید همچنین منجر به این می شود که توسعه فردی و مشارکت شغلی کارکنان افزایش یابد. علاوه بر این ژانگ^۱ (۱۹۹۹) اهمیت آموزش و توسعه منابع 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 سازمان می داند. بطور کلی یادگیری باعث تقویت منابع انسانی می گردد زیرا کسب دانش و مهارتهای جدید باعث ارتقای مشارکت شغلی کارکنان می شود. مطالعات تجربی ثابت کرده است که آموزش و توسعه منابع انسانی اثرات مثبتی بر مشارکت شغلی پرسنل در سازمان دارد (Karia&Asaari,2006,36). سازمان با برنامه های آموزشی می بایست دانش سازمانی پرسنل را تقویت نماید، زیرا مدیریت کیفیت جامع بر تسهیم اطلاعات بعنوان عاملی برای کسب مزایای رقابتی تاکید می کند (Cho,1994,87).

۳. مشتری مداری

مشتری مداری یک اصل کلیدی برای مدیریت کیفیت با محوریت مشتری می باشد. مرکز مطالعات بین المللی کیفیت گزارش کرده است که سه چهارم شرکتهای در دنیا، رضایتمندی مشتری را بعنوان اولین عامل مهم در برنامه ریزی استراتژیک سازمان در نظر می گیرند (Cho,1994,89). بسیاری از محققین کیفیت جامع بر این باورند که کیفیت محصولات و خدمات بواسطه دیدگاههای مشتریان مشخص می گردد. امروزه رضایتمندی مشتری را بعنوان هدفی پویا برای موفقیت مدیریت کیفیت در نظر می گیرند. بطور کلی می توان مشتریان سازمان را به دو دسته تقسیم بندی کرد، مشتریان داخلی و مشتریان خارجی. در حقیقت سازمانهای پیشرفته و در سطح جهانی، از طریق رضایتمندی مشتریان خود، مزایای رقابتی کسب می کنند.

در میان استاندارد های مختلف کیفیتی خصوصا ۹۰۰۰ ISO توجه خاصی به رضایتمندی مشتری شده است به گونه ای که در استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰،

2. McDermott & Emerson

1. Zhang

اطلاق پذیری این فرایند با زمینه کاربردی آن بستگی به توانایی تفسیر کردن استفاده کننده از دانش دارد (Shin & et al,2001,340).

با این حال که هنوز در خصوص ماهیت دانش و اینکه آیا دانش یک حالت ادراکی یا یک فرایند و یا یک موضوع عینی می باشد، بحث است اما توصیف مدیریت دانش بعنوان فرایندی مبتنی بر درک سازمان بعنوان یک سیستم دانشی غالب می باشد (Ibid,341). این دیدگاه ماهیت دانش فردی و دانش جمعی و تعاملات میان آنها را مورد آزمایش قرار می دهد. با وجود آنکه مولفان در بیان واژگان در خصوص مراحل مدیریت دانش متفاوت هستند اما می توان مجموع کارهای محققان مختلف در خصوص فرایند مدیریت دانش را بصورت یک زنجیره ارزش ساده ای از مدیریت دانش بیان کرد که در شکل ۱ نمایش داده شده است.

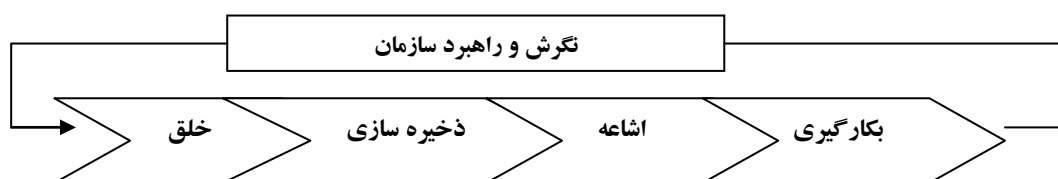
زنجیره ارزش مدیریت دانش بازتابی از جامعه شناسی دانش می باشد. دانش فردی بواسطه فعالیت های اجتماعی افراد در محیط جامعه شکل می گیرد. از این رو می توان گفت که دانش فردی و دانش اجتماعی روابط درونی بسیاری با یکدیگر دارند. زنجیره ارزش می تواند برای تشریح درجاتی از دانش اجتماعی و تعاملات آن با دانش فردی مورد استفاده واقع گردد. این موضوع حائز اهمیت است که زنجیره ارزش مدیریت دانش می بایست بصورت راهبردی هدایت شود تا بدین طریق اهداف سازمان شناسایی شده و به یک چرخه بهبود مستمر منتج شود (Ibid,342).

به نظرات و نیازهای وی صورت گرفته است. زیرا این کار موجبات مشارکت فعالانه مشتری را فراهم می کند و موجب می شود که سازمان بصورت متمرکزی نیازهای مشتری را در حین طراحی محصول و خدمات مد نظر قرار دهد.

زنجیره ارزش مدیریت دانش

مدیریت دانش مفهومی پیچیده و گسترده است و لذا به همین دلیل صاحب نظران مختلف از زوایای گوناگون به آن نگریسته اند. مدیریت دانش فرایندی است که بواسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری 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 سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم ها و اقدامات سازمان و افراد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۳۴). در خصوص نظریه ای که رویکرد زنجیره ارزش را در موضوع مدیریت دانش اتخاذ می کند، دیدگاههای متفاوتی وجود دارد که نحوه شکل گیری دانش را از اطلاعات بیان می دارد. 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 برای سازمان تایید شد، به دانشی کاربردی برای سازمان تبدیل شده و ذخیره سازی می شود. نظریه دوم در خصوص دانش، آن را بعنوان فرایندی در نظر می گیرد که در ارتباط با زمینه کاربردی دانش مطرح می شود. چگونگی و رویه

شکل ۱. زنجیره ارزش مدیریت دانش. اقتباس از (Shin & et al,2001)



گردهم می آیند ، معمولاً از طریق گفتگوهای رودررو و یا از طریق شبکه های ارتباطی با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند تا با تسهیم تخصص های خود ، مشکلات یکدیگر را حل کنند . اگر چه کدگذاری این فرایند مشکل است اما آثار آن را می توان در عملکرد افراد و سازمان مشاهده نمود . شبکه ها در غیاب فرایندها و سیاست های علمی نظام یافته مانند همکاری مهم برای برانگیختن تفکر نوآورانه عمل می کنند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ۱۰۸-۹۵).

۲. ذخیره سازی دانش^۲

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

• پالایش دانش

سازمان می بایست دانشی که درون خود خلق می شود و یا از بیرون سازمان کسب می شود را مورد پالایش قرار دهد. اما سوالی که مطرح می شود این است که آیا کل دانش بدون آگاهی از نتایج آن ارزش ورود به سازمان و ذخیره سازی را دارد؟ (عدلی، ۱۳۸۴، ۱۷۵) با توجه به این سوال ، سازمان ها باید در مقابل اغواگری دانش مقاومت کنند و با ملاحظه این موضوع که تمام دانش برای پیروزی سازمان اهمیت یکسانی ندارد ؛ با استفاده از مکانیزمهای منطقی از ورود دانش غیر ضروری جلوگیری کنند و فقط دانش مفید و قابل کاربرد اجازه ورود به سازمان و ذخیره سازی را داشته باشد . برای تحقق این هدف تیم مدیریت سازمان می تواند با استفاده از بینش ، ماموریت و اهداف سازمانی ، چارچوبی برای ارزیابی دانش فراهم کند. آن چه که در فرایند پالایش مهم است اطمینان از این مساله است که دانش مفید و ارزشمند انتخاب و در سازمان ذخیره سازی می شود . اشتباه در این مرحله ممکن است توأم با عقب افتادن از رقبا باشد . به منظور جلوگیری از اشتباه و ضرر های ناشی از انتخاب نادرست بخش های

۱. خلق دانش^۱ (خلاقیت)

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 دربرگیرنده فعالیت هایی 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 سازمانی شکل می گیرد. برای اینکه دانش در سازمان خلق شود می بایست از یک سری از راهکارها استفاده گردد تا مسیر خلق دانش در سازمان هموار شود . این راهکارها عبارتند از :

۱- منابع متعدد : راه رایج برای دانش آفرینی در سازمان ، ایجاد گروهها و واحدهای مخصوص این کار است . واحد تحقیق و توسعه نمونه ای از این گروههاست . هدف آنها خلق دانش جدید و یا راهی نوین برای انجام امور است .

۲- همجواری : هدف در اینجا قراردادن افراد مختلف با دیدگاههای مختلف در کنار هم است تا در زمینه های خاص با هم فعالیت کنند. نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) نیز اظهار داشته اند که گردهم آوردن افراد با دانش و تجربه های مختلف ، یکی از شرایط اصلی خلق دانش است .

۳. تطابق : فشارهای محیط پیرامونی ، محصولات جدید ، رقبا ، فناوریهای جدید و تغییرات اقتصادی و اجتماعی ضرورت خلق دانش را ایجاد 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 شوند که شرکتها و سازمانها نتوانند تغییرات پیرامون خود را ببینند . یا آنچه را که ممکن است آنها را تحت تاثیر قرار دهد ، درک کنند . امروزه سازمانها و شرکتها دریافته اند که از طریق خلق دانش می توانند با این تغییرات و تهدیدات سازگار شوند.

۴. شبکه ها : دانش ممکن است بوسیله شبکه های غیر رسمی و خود سامان یافته در سازمانها یی که به مرور نظام مندتر می شوند به وجود آید . محفل های علمی ، متشکل از افراد مطلع که به دلیل علاقه های مشترک

از آن، به بیرون سازمان است؛ به عبارت دیگر، انتقال دانش سازمانی، به همه مجموعه سازمان نیاز دارد و عوامل متعددی می‌توانند به این فرایند کمک کنند، از جمله این عوامل تسهیلات ارتباطی و فرهنگ سازمانی است.

در مورد تسهیلات ارتباطی، یکی از مقاصد اصلی مدیریت دانش تسهیل ارتباطات در قلمرو های سازمان است تا اعضای سازمان با همکاری هم چالش‌ها و فرصت‌های پنهان را شناسایی کنند (عدلی، ۱۳۸۴، ۱۷۸). در مدل‌های جدیدی که برای مدیریت دانش ارائه می‌شود، مدیریت دانش را عبارت از انتقال پیام می‌دانند و آن را به منزله یک سیستم ارتباطی معرفی می‌کنند. بر اساس این فعالیت، مدیران دانش به ابزارها و تکنیک‌های مختلفی برای افزایش همکاری و برقراری ارتباطات بین اعضای سازمان و تشویق اعضا به تبادل دانش نیاز دارند. پیامد اشاعه اثربخش دانش، توزیع عادلانه دانش بین اعضای سازمان و افزایش تصمیم‌گیری اثربخش است؛ زیرا به جای این که دانش صرفاً در اختیار مدیران ارشد سازمان باشد، کلیه اعضای سازمان به عقاید استراتژیک و مهم دسترسی می‌یابند. دانش و به خصوص دانش مستتر در صورتی اشاعه می‌یابد که فرهنگ مناسب آن ایجاد شود. به منظور خلق فرهنگ مناسب برای انتقال و تبادل دانش، مدیران باید از رویکردهای ترس محور^۸ دور شوند؛ به گونه ای که افراد به راحتی دانش خود را بیان کنند (همان منبع، ۱۷۹)، تحقق این رویکرد مستلزم رهایی از کنترل‌های مبتنی بر اطاعت و حرکت به سمت رویکردهای کنترل مبتنی بر تعهد است. در خلق فرهنگ مناسب اشاعه دانش، نقش مدیران بسیار مهم است آنها باید محیط‌هایی خلق کنند که اعضا همدیگر را درک و ابراز همدردی کنند. در چنین محیط‌هایی است که یادگیری صورت می‌گیرد. در خصوص اهمیت فرهنگ در دانش سازی و اشاعه آن می‌توان گفت فرهنگ منجر به خلق محیط‌هایی هماهنگ ساز و سینرژیک می‌شود. اگر در سازمانی فرهنگ و ارزش‌های حاکم به تشویق یادگیری و دانش سازی بپردازد، تمام کارکردهای سازمان تغییر می‌کنند.

مختلف سازمان می‌بایست به بررسی و ارزیابی دانش بپردازند تا بهترین انتخاب صورت گیرد؛ به عبارت دیگر، با بهره‌گیری از متخصصین هر واحد و بخش درباره ورود دانش و ذخیره سازی آن تصمیم‌گیری شود (همان منبع، ۱۷۶).

• سازماندهی دانش

یکی دیگر از وظایف مدیران دانش در بخش ذخیره سازی دانش، سازماندهی دانش^۱ یا پیکر بندی و تلفیق^۲ آن می‌باشد. 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 سازماندهی کند. عملیات سازماندهی در بخش‌های مختلف سازمان صورت می‌گیرد، علوی^۳ (۱۹۹۷) این مکان‌ها را بدین صورت نام می‌برد: حافظه سازمانی^۴، افراد، فرهنگ سازمانی، روش‌های یادگیری، درک، تفکر، احساس، سهیم سازی و انتقال بین اعضای سازمان، فرایندها و رویه‌ها، محل‌های کار فیزیکی، بایگانی (دیجیتالی و کاغذی).

با توجه به لیست فوق محل فرایند سازماندهی دانش ممکن است فیزیکی یا غیر فیزیکی باشد. اما اغلب مکان‌های فیزیکی مانند پایگاه داده‌ها، ساختار رسمی شکل دهی دانش را فراهم می‌کنند. فعالیت‌های مرتبط با ذخیره سازی و سازماندهی دانش بسیار مهم است؛ زیرا ممکن است علی‌رغم وجود دانش در سازمان، اعضا به علت نا آگاهی خواستار ورود دانش جدید باشند. هدف نهایی این مرحله، کمک به اعضای سازمان جهت دسترسی به دانش لازم در فرایندهای اخذ تصمیم است.

۳. اشاعه دانش^۵

اصطلاح دیگری که پژوهشگران برای فرایند اشاعه دانش به کار برده‌اند، توزیع یا سهیم سازی دانش^۶ است. فرایند اشاعه عبارت از توزیع دانش تا نقاط فعالیت^۷ و حتی فراتر

1. Knowledge Organizing
2. Configuration/ Integration
3. Alavi
4. Organization Memory
5. Knowledge Distribution
6. Distribution / Sharing
7. Points of Action

8. Fear- Based Approach

۴. کاربست دانش^۱

کاربست یا اعمال قدرت دانش آخرین مرحله از فرایند مدیریت دانش است. اما از دیدگاه اکثر پژوهشگران مهم ترین بخش از فرایند مدیریت دانش می باشد. آنها بیان می کنند مزیت رقابتی متعلق به سازمان هایی که بهترین دانش را دارند، نیست؛ بلکه متعلق به سازمان هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می کنند. منظور از بکارگیری دانش، استفاده از منابعی می باشد که برای سازمان مزایای رقابتی ایجاد می کنند. اگر دانش تبدیل به عمل نشود و فعالیتهای سازمانی بر اساس دانش سازمان نباشند همه فعالیتها و فرایندهای مدیریت دانش عقیم و بی ثمر است. لذا رویکردی که در این قسمت می بایست توسط سازمان اتخاذ شود نه یک رویکرد منبع محور بلکه یک رویکرد عمل محور می باشد. در این رویکرد عمل بر اساس دانش مورد توجه و تاکید قرار می گیرد. کاربست دانش باعث می شود شکاف بین دانستن با عمل کردن از بین برود.

تلاش رهبران سازمان در راستای خلق فرهنگی که کاربست دانش را تشویق کند عامل مهمی در ترویج فرهنگ بکارگیری دانش در سازمان می باشد. آنها می توانند با انواع تشویق های مالی و اجتماعی این فرهنگ را در سازمان نهادینه کنند. ویژگی جالب فرایند کاربست، پیوند آن با فرایندهای 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. بدین ترتیب چنانچه این فعالیت ها هماهنگ باشند برای سازمان ایجاد سینرژی می کنند و تاثیر عمیقی بر تمام روال های سازمانی می گذارند. از جمله اثرات آن، این است که معیارهای اقتصادی عرضه و تقاضای دانش را تحت الشعاع قرار می دهند و کاهش هزینه های عملیاتی سازمان یا افزایش ارزش افزوده برای مشتریان با افزایش کیفیت تولید را به ارمغان می آورد.

مدل مفهومی تحقیق

پس از بررسی متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، مدل مفهومی تحقیق بدست می آید (شکل ۲). در این مدل بمنظور تحلیل نهایی ارتباط میان مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش سه فرضیه اصلی مطرح می شود که به بررسی و تحلیل ارتباط میان هر یک از ابعاد مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش می پردازد. بر اساس این مدل، ابتدا هر یک از ابعاد مورد تحقیق درحوزه مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش به شاخص ها یا ویژگی های مربوط به خود تقسیم بندی شده و در نهایت بر اساس ویژگی های تعریف شده در هر یک از ابعاد متغیرهای مستقل و وابسته، پرسش های نهایی برای تدوین پرسشنامه بعنوان ابزار تحقیق طرح می شود.

فرضیه های تحقیق

به منظور ارزیابی ارتباط میان متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق و بر اساس مدل مفهومی ارائه شده، فرضیه هایی برای ارزیابی وضعیت هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته در سازمان طرح شده و در نهایت ارتباط میان هر یک از متغیرهای مستقل و زنجیره ارزش مدیریت دانش بعنوان متغیر وابسته تحقیق مورد ارزیابی قرار می گیرد. لذا برای ارزیابی جدا گانه هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق چهار فرضیه بصورت زیر مطرح می شود:

۱- می توان گفت که زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان وجود دارد.

وجود دارد: H_1 وجود ندارد: H_0

۲- می توان گفت که تعهد و رهبری مدیریت ارشد در سازمان وجود دارد.

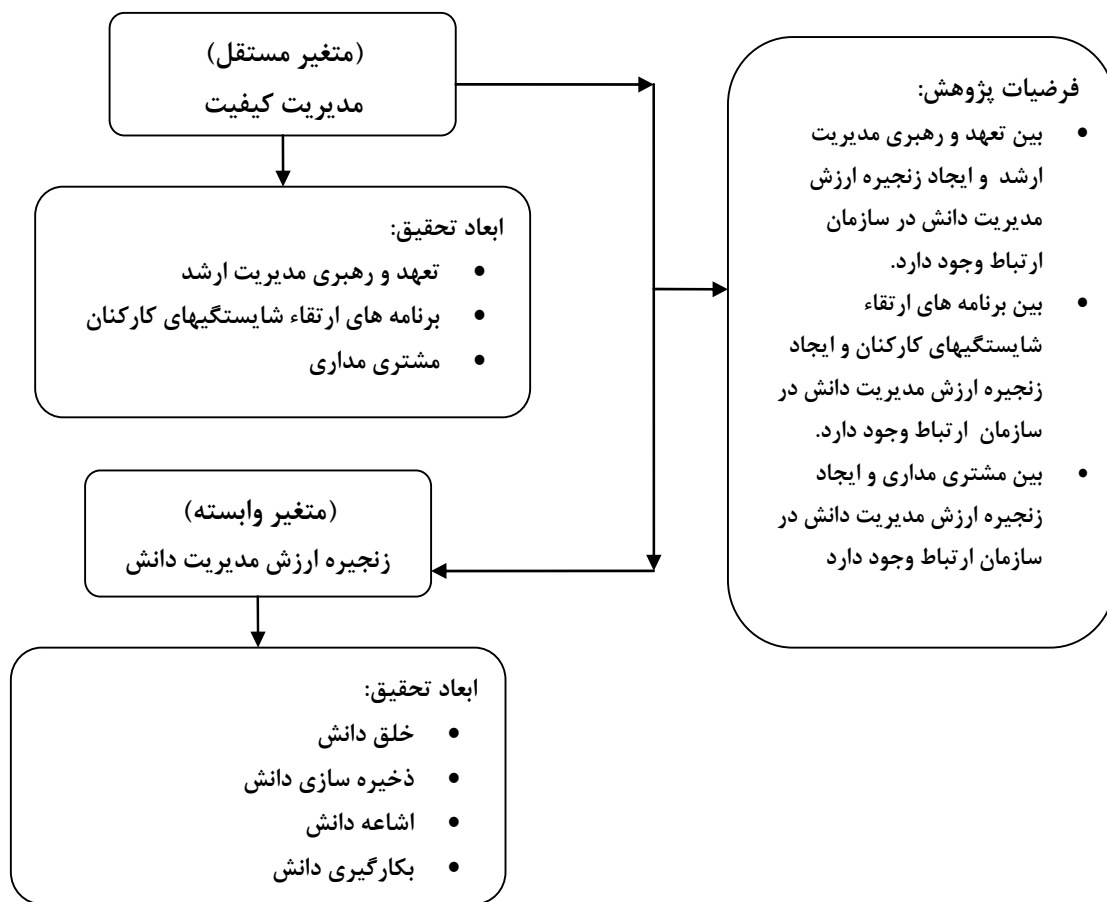
وجود دارد: H_1 وجود ندارد: H_0

۳- می توان گفت که برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان در سازمان اجرا می گردد.

اجرا می گردد: H_1 اجرا نمی گردد: H_0

۴- می توان گفت که مشتری مداری در طرحهای سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

مورد توجه قرار می گیرد: H_1 مورد توجه قرار نمی گیرد: H_0



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

۲- بین برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان ارتباط وجود دارد.

ارتباط دارد: H_1 ارتباط ندارد: H_0

۳- بین مشتری مداری و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان ارتباط وجود دارد.

ارتباط دارد: H_1 ارتباط ندارد: H_0

روش جمع آوری داده ها و ابزار تحقیق

به منظور تحقیق میدانی یافته های حاصل از ادبیات موضوع تحقیق، و ارزیابی فرضیه های مطرح شده،

پس از ارزیابی هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، ارتباط میان هر کدام از ابعاد مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش بواسطه سه فرضیه زیر در سازمان مورد آزمون قرار می گیرد. این سه فرضیه عبارتند از:

۱- بین تعهد و رهبری مدیریت ارشد و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان ارتباط وجود دارد.

ارتباط دارد: H_1 ارتباط ندارد: H_0

تجزیه و تحلیل داده های تحقیق

بدنبال بررسی ادبیات موضوع و تحلیل نظری متغیرهای معرفی شده در بخش مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش، در این بخش بدنبال این هستیم که صحت فرضیه های مطرح شده را با توجه به داده های حاصل از جامعه آماری، تحت آزمون قرار دهیم. لازم به ذکر است که برای انجام آزمونهای آماری از نرم افزار SPSS¹ استفاده شده و از نتایج حاصله در جهت تحلیل فرضیه های مطرح شده بهره برده شده است.

زنجیره ارزش مدیریت دانش

برای تعیین وضعیت زنجیره ارزش مدیریت دانش در جامعه آماری و بررسی صحت فرضیه:
۱- می توان گفت که زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان وجود دارد.

زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان وجود ندارد: H_0

زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان وجود دارد: H_1

از آزمون دو جمله ای استفاده می کنیم. برای بهره گیری از آزمون دو جمله ای با توجه به تعداد نمونه ها از تکنیک تقریب نرمال دو جمله ای استفاده می شود که نتایج حاصل شده به صورت زیر است:

آماره حاصل از تکنیک تقریب نرمال دو جمله ای عبارت است از:

$$Z = ۲/۹۶۶$$

مقدار بحرانی در سطح خطا ۰/۰۵ عبارت است از:

$$\alpha = ۰/۰۵ \longrightarrow Z = \pm ۱/۶۵$$

پس از مقایسه آماره آزمون با مقدار بحرانی مشخص می شود که آماره آزمون در ناحیه H_1 قرار می گیرد: بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که مشاهدات دلالت کافی بر تایید H_0 ندارد و لذا زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان وجود دارد.

پرسشنامه ای طراحی شده و در یکی از شرکتهای زیر مجموعه وزارت نفت مورد بررسی واقع شده است. روش جمع آوری داده ها بر اساس توزیع پرسشنامه و همچنین مصاحبه عمیق و جامع با پرسنل و کارکنان سازمان بوده است.

روایی و اعتبار ابزار تحقیق

به منظور رواسازی پرسشنامه در این تحقیق از روایی محتوا استفاده شده است. بگونه ای که با مطالعه کتب، مقالات و پایان نامه های مرتبط با موضوع تاثیر پذیری ساختار زنجیره ارزش مدیریت دانش از سیستم های کیفیت سازمانی، شاخص ها و ابعاد مورد نظر برای ارزشیابی انتخاب شده است. همراه با این کار از نظرات اساتید و همچنین کارشناسان امور سازمانی به منظور داوری تخصصی و بهره گیری از تجارب حرفه ای خبرگان استفاده شده است.

به منظور سنجش میزان اعتبار پرسشنامه از روش «برآورد اعتبار از طریق استفاده از مشخصه های آماری» بهره گرفته شده است. در این روش بسته به هماهنگی کارکرد پرسش شونده از یک سوال به سوال دیگر، انحراف استاندارد سوال های پرسشنامه محاسبه می گردد. برای این منظور ضریب آلفای کرونباخ پیشنهاد شده که بصورت زیر است (هومن، ۱۳۷۷، ۷۳):

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(\frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

در این فرمول α برآورد اعتبار پرسشنامه، n تعداد سوالات پرسشنامه، S_t انحراف استاندارد پرسشنامه و S_i انحراف استاندارد سوال i است. میزان اعتبار نهایی پرسشنامه تحقیق پس از محاسبه توسط فرمول بالا به میزان ۰/۹۱۹ بدست آمده است که نشان می دهد پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار بوده است.

تکنیک تقریب نرمال دو جمله ای استفاده می شود که نتایج حاصل شده به صورت زیر است :

آماره حاصل از تکنیک تقریب نرمال دو جمله ای عبارت است از :

$$Z = ۲/۹۶۶$$

مقدار بحرانی در سطح خطا ۰/۰۵ عبارت است از :

$$\alpha = ۰/۰۵ \longrightarrow Z = \pm ۱/۶۵$$

پس از مقایسه آماره آزمون با مقدار بحرانی مشخص می شود که آماره آزمون در ناحیه H_1 قرار می گیرد ، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که مشاهدات دلالت کافی بر تایید H_0 ندارد و لذا برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان در سازمان اجرا می گردد.

مشتری مداری

برای تعیین وضعیت مشتری مداری در جامعه آماری و بررسی صحت فرضیه:

۴- می توان گفت که مشتری مداری در طرحهای سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

مشتری مداری در طرحهای سازمان مورد توجه قرار H_0 : نمی گیرد

مشتری مداری در طرحهای سازمان مورد توجه قرار H_1 : می گیرد

از آزمون دو جمله ای استفاده می کنیم. برای بهره گیری از آزمون دو جمله ای با توجه به تعداد نمونه ها از تکنیک تقریب نرمال دو جمله ای استفاده می شود که نتایج حاصل شده به صورت زیر است :

آماره حاصل از تکنیک تقریب نرمال دو جمله ای عبارت است از :

$$Z = ۲/۶۹۶$$

مقدار بحرانی در سطح خطا ۰/۰۵ عبارت است از :

$$\alpha = ۰/۰۵ \longrightarrow Z = \pm ۱/۶۵$$

تعهد و رهبری مدیریت ارشد

برای تعیین وضعیت تعهد و رهبری مدیریت ارشد در جامعه آماری و بررسی صحت فرضیه:

۲- می توان گفت که تعهد و رهبری مدیریت ارشد در سازمان وجود دارد .

تعهد و رهبری مدیریت ارشد در سازمان وجود ندارد: H_0

تعهد و رهبری مدیریت ارشد در سازمان وجود دارد: H_1

از آزمون دو جمله ای استفاده می کنیم. برای بهره گیری از آزمون دو جمله ای با توجه به تعداد نمونه ها از تکنیک تقریب نرمال دو جمله ای استفاده می شود که نتایج حاصل شده به صورت زیر است :

آماره حاصل از تکنیک تقریب نرمال دو جمله ای عبارت است از :

$$Z = ۵/۱۲۴$$

مقدار بحرانی در سطح خطا ۰/۰۵ عبارت است از :

$$\alpha = ۰/۰۵ \longrightarrow Z = \pm ۱/۶۵$$

پس از مقایسه آماره آزمون با مقدار بحرانی مشخص می شود که آماره آزمون در ناحیه H_1 قرار می گیرد ، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که مشاهدات دلالت کافی بر تایید H_0 ندارد و لذا تعهد و رهبری مدیریت ارشد در سازمان وجود دارد.

برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان

برای تعیین وضعیت برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان در جامعه آماری و بررسی صحت فرضیه:

۳- می توان گفت که برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان در سازمان اجرا می گردد.

برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان در سازمان H_0 : اجرا نمی گردد

برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان در سازمان H_1 : اجرا می گردد

از آزمون دو جمله ای استفاده می کنیم. برای بهره گیری از آزمون دو جمله ای با توجه به تعداد نمونه ها از

و رهبری مدیریت ارشد و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان ارتباط معنی داری وجود دارد .

ضریب همبستگی

با توجه به اینکه نوع داده های تحقیق از نوع داده های ترتیبی می باشد لذا برای بررسی ضریب همبستگی بین تعهد و رهبری مدیریت ارشد و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می شود.

ضریب همبستگی اسپیرمن بین تعهد و رهبری مدیریت ارشد و زنجیره ارزش مدیریت دانش برابر $0/402$ بدست می آید. و با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون کمتر از $0/05$ می باشد می توان گفت که بین دو متغیر همبستگی مثبت معنی داری وجود دارد.

۲- بین برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان ارتباط وجود دارد.

ارتباط دارد: H_1 ارتباط ندارد: H_0

برای بررسی ارتباط میان این دو متغیر از آزمون کای مربع استفاده می کنیم که نتایج آن بشرح زیر است :

براساس آزمون کای - مربع مقدار آماره بدست آمده عبارت است از :

$$\chi^2 = 11/020$$

با توجه به مقدار بحرانی آماره آزمون کای - مربع در درجه آزادی ۴ و سطح معنی داری $0/05$:

$$\alpha=0/05 \longrightarrow \chi^2_{0.05, 4} = 9/488$$

بحرانی
d.f = ۴

از آنجا که آماره آزمون بیشتر از مقدار بحرانی بوده و در ناحیه H_1 قرار می گیرد لذا فرض H_0 رد می گردد. پس می توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان ارتباط معنی داری وجود دارد .

پس از مقایسه آماره آزمون با مقدار بحرانی مشخص می شود که آماره آزمون در ناحیه H_1 قرار می گیرد ، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که مشاهدات دلالت کافی بر تایید H_0 ندارد و لذا مشتری مداری در طرحهای سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

پس از بررسی جداگانه هر یک از متغیرهای مستقل و وابسته در جامعه آماری، می بایست فرضیه های اصلی تحقیق که بررسی ارتباط میان متغیرهای مستقل (مدیریت کیفیت) و متغیر وابسته(زنجیره ارزش مدیریت دانش) می باشد را مورد آزمون قرار دهیم . برای بررسی صحت وابستگی میان متغیرهای مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش از آزمون استقلال بهره گرفته می شود. متداولترین استفاده از توزیع کای - مربع آزمون فرضیه ، وجود استقلال بین دو معیار رده بندی داده ها ست؛ در صورتی که معیارهای مزبور به همان مجموعه اعمال شود . چنانچه توزیع یکی از معیارهای رده بندی بدون توجه به توزیع معیار دیگر رخ دهد ، می گوییم که دو معیار رده بندی از هم مستقل هستند و در غیر اینصورت به وابستگی بین دو معیار حکم می کنیم (آذر و مومنی، ۱۳۸۵، ۲۵۴).

۱- بین تعهد و رهبری مدیریت ارشد و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان ارتباط وجود دارد.

ارتباط دارد: H_1 ارتباط ندارد: H_0

برای بررسی ارتباط میان این دو متغیر از آزمون کای مربع استفاده می کنیم که نتایج آن بشرح زیر است :

براساس آزمون کای - مربع مقدار آماره بدست آمده عبارت است از :

$$\chi^2 = 10/631$$

با توجه به مقدار بحرانی آماره آزمون کای - مربع در درجه آزادی ۴ و سطح معنی داری $0/05$:

$$\alpha=0/05 \longrightarrow \chi^2_{0.05, 4} = 9/488$$

بحرانی
d.f = ۴

از آنجا که آماره آزمون بیشتر از مقدار بحرانی بوده و در ناحیه H_1 قرار می گیرد لذا فرض H_0 رد می گردد. پس می توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین تعهد

می باشد. که اهمیت آنرا در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش خاطر نشان می سازد.

نتایج حاصل از تحقیق

سیستم های کیفیت سازمانی و اصول حاکم بر آن می تواند به عنوان مبنایی مناسب و اثرگذار بر ایجاد پایه های مدیریت دانش در سازمان محسوب شوند. این موضوع در بررسی متغیرها و شاخص های مختلف از مدیریت کیفیت قابل بررسی است. بویژه اهمیت موضوع تاثیرگذاری شاخص های مدیریت کیفیت در بعد منابع انسانی بر ایجاد زنجیره ای از ساختار مدیریت دانش سازمان حائز اهمیت است. با توجه به اینکه منابع انسانی سازمان در حقیقت سرمایه های دانشی آن سازمان محسوب می شوند، لذا می توان گفت که رویکرد سازمانها به مدیریت دانش از طریق شاخص های تاثیر گذار بر منابع انسانی و مولفه هایی که موجبات تقویت و توسعه پرسنل و کارکنان سازمانی را فراهم می آورد می تواند عاملی مثبت در موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش سازمان محسوب گردد. نکته ای که در هر یک از ابعاد مدیریت دانش قابل تامل می باشد این است که کارکنان حاضر نیستند براحتهای دانش در اختیار خود را در اختیار دیگر همکاران و سازمان خود نیز قرار دهند و یا به عبارت دیگر ترغیب کارکنان بر خلق دانش مورد نیاز سازمان و یا بکارگیری دانش در راستای اهداف سازمانی براحتهای امکان پذیر نیست در این میان نقشی که مدیریت کیفیت می تواند در تسهیل پذیرش کارکنان و ترغیب و تشویق آنها در ابعاد مختلف مدیریت دانش داشته باشد حائز اهمیت است. به بیان دیگر عوامل اساسی مدیریت کیفیت می تواند بعنوان راهنمای کاربردی در هنگام اجرای فعالیتهای زنجیره ارزش مدیریت دانش استفاده شود.

در این پژوهش در سه بعد کلی که تشکیل دهنده اصول زیر بنایی مدیریت کیفیت در بعد شاخص های انسان مدار می باشد به بررسی نقش هر یک از آنها در ایجاد زیر ساختاری از مدیریت دانش تحت عنوان زنجیره ارزش مدیریت دانش پرداخته شد. که نتایج کلی در هر بخش بصورت زیر می باشد:

ضریب همبستگی

ضریب همبستگی اسپیرمن بین برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان و زنجیره ارزش مدیریت دانش برابر ۰/۴۲۷ بدست می آید. و با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ می باشد می توان گفت که بین دو متغیر همبستگی مثبت معنی داری وجود دارد.

۳- بین مشتری مداری و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان ارتباط وجود دارد.

ارتباط دارد: H_1 ارتباط ندارد: H_0

برای بررسی ارتباط میان این دو متغیر از آزمون کای مربع استفاده می کنیم که نتایج آن بشرح زیر است:

براساس آزمون کای - مربع مقدار آماره بدست آمده عبارت است از:

$$\chi^2 = ۱۴/۵۱۴$$

با توجه به مقدار بحرانی آماره آزمون کای - مربع در درجه آزادی ۴ و سطح معنی داری ۰/۰۵:

$$\alpha = ۰/۰۵ \longrightarrow \chi^2_{0.05, 4} = ۹/۴۸۸$$

بحرانی

$$d.f = ۴$$

از آنجا که آماره آزمون بیشتر از مقدار بحرانی بوده و در ناحیه H_1 قرار می گیرد لذا فرض H_0 رد می گردد. پس می توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین مشتری مداری و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان ارتباط معنی داری وجود دارد.

ضریب همبستگی

ضریب همبستگی اسپیرمن بین مشتری مداری و ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش برابر ۰/۵۰۸ بدست می آید. و با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ می باشد می توان گفت که بین دو متغیر همبستگی مثبت معنی داری وجود دارد.

بالاترین ضریب همبستگی بین متغیرهای مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش متعلق به مشتری مداری

- ترغیب و تشویق کارکنان به خلق دانش جدید، ذخیره سازی، اشاعه و بکارگیری آن در راستای اهداف سازمان

۲) برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان

آنچه که در این مقاله تحت عنوان برنامه های ارتقاء شایستگیهای کارکنان مورد بررسی قرار گرفت در حقیقت چهار بعد مهم از اصولی است که در مباحث مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و نقش بسزایی در توسعه و پیشرفت کارکنان سازمان دارد. برنامه های آموزشی، افزایش مشارکت کارکنان، طرحهای توانمند سازی منابع انسانی، تاکید بر کار گروهی می تواند در توسعه فرایند مدیریت دانش سازمان موثر واقع شود. بطور کلی نقش هر یک از ابعاد ارتقاء شایستگیهای کارکنان در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش بصورت زیر قابل بررسی است:

• مشارکت کارکنان

۱. ارتقاء انگیزش کارکنان سازمان برای همکاری در هر یک از ابعاد مدیریت دانش
۲. بهره گیری از سیستم پیشنهادات بعنوان ابزاری برای آشکار کردن ایده های خلاقانه و ناب کارکنان در سازمان
۳. عملیاتی کردن ایده های خلاقانه حاصل از سیستم پیشنهادات سازمان
۴. قدردانی از مشارکت و همکاری کارکنان در هر یک از بخشهای مدیریت دانش
۵. افزایش تعهد کارکنان نسبت به هر یک از ابعاد مدیریت دانش

• توانمند سازی کارکنان

۱. فراهم کردن زمینه های لازم برای بالفعل شدن استعداد های بالقوه کارکنان
۲. فراهم کردن اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز کارکنان
۳. تسهیل ارتباطات میان کارکنان سازمان
۴. آزادی عمل به کارکنان برای بهره گیری از دانش جدید در وظایف شغلی

۱) تعهد و رهبری مدیریت ارشد

اولین جرقه و ابتکار در خصوص پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش در سازمان بر عهده مدیران ارشد آن می باشد به بیان دیگر ایده پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان می بایست با حمایت اولیه مدیران ارشد اتخاذ گردد. زیرا مدیران ارشد هستند که می بایست منابع لازم برای ایجاد مراحل چهارگانه مدیریت دانش را فراهم کنند. رهبران و مدیران ارشد سازمانها به عنوان افراد تاثیر گذار بر جو و فرهنگ حاکم بر سازمان نقش مهمی در ایجاد و ترویج تفکر و نگرشی در سازمان دارند تا کارکنان سازمان بر عملیاتی کردن مراحل چهارگانه زنجیره ارزش مدیریت دانش ترغیب شوند. در صورتی که حمایت مدیریت ارشد از خلق، ذخیره سازی، تسهیم و بکارگیری دانش در سازمان صورت نگیرد، نمی توان به موفقیت مدیریت دانش امیدوار بود. نقش تسهیل کنندگی مدیران ارشد در حرکت مداوم زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان حائز اهمیت است.

در این میان مهم ترین نقشهای مدیریت ارشد در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در ابعاد زیر قابل بررسی است:

۱. حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد از
 - فعالیتهای خلاقانه و نوآوری و همچنین ایده های ناب در سازمان
 - سیستمهای پیشرفته ذخیره سازی اطلاعاتی و دانشی در سازمان
 - اشاعه و تسهیم دانش در سازمان و ایجاد کانالهای ارتباطی باز و گسترده
 - بکارگیری دانش در راستای اهداف سازمانی
۲. مشارکت مدیریت ارشد بصورت موثر در هر یک از فعالیتهای چهارگانه خلق، ذخیره سازی، اشاعه و بکارگیری دانش در سازمان
۳. آگاه سازی کارکنان از اهمیت مدیریت دانش و هر یک از ابعاد آن در راستای تعالی هر چه بیشتر سازمان
۴. رهبری اثربخش مدیران ارشد در راستای
 - ارتقاء انگیزش کارکنان برای مشارکت هر چه بیشتر در مدیریت دانش سازمان

رفع انتظارات مشتریان بصورت عملیاتی در بخشهای مختلف سازمان پیاده سازی و اجرا می گردد .

توسعه فرهنگ مشتری مداری در سازمان موجب می گردد تا با تغییر نگرش کارکنان نسبت به وظایف سازمانی، با افزایش بهره گیری از دانشی که در جهت رفع انتظارات مشتریان سازمان می باشد، فرایند زنجیره ارزش مدیریت دانش در راستای اصل مشتری مداری سازمان به اجرا در آید. به بیان دیگر کارکنان بدنبال تحقق اصل مشتری مداری در سازمان، به سوی کسب و یا خلق دانش و بکارگیری آن در راستای رفع انتظارات مشتریان سوق می یابند که این موضوع نقش و جایگاه ویژه مشتری مداری را در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان آشکار می سازد. در تحلیل نتایج حاصل از تحقیق میدانی نیز بالاترین میزان همبستگی بین متغیرهای مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش متعلق به مشتری مداری بوده است که تاییدی بر اهمیت جایگاه مشتری مداری در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان می باشد.

پیشنهاد برای طرحهای آتی :

رویکردی که در این مقاله مورد بررسی واقع شد، توجه به شاخص های انسان مدار^۱ مدیریت کیفیت و یا به بیان دیگر شاخص های نرم^۲ مدیریت کیفیت می باشد، محققان این تحقیق بدنبال آن بوده اند که با استفاده از شاخص های انسان مدار مدیریت کیفیت و از منظر منابع انسانی تاثیر پذیری ساختار مدیریت دانش سازمانی را از سیستم های مدیریت کیفیت مورد بررسی قرار دهند اما در کنار شاخص های انسان مدار، شاخص های سخت مدیریت کیفیت نیز می تواند در این زمینه تاثیر گذار باشد بنظر می رسد در تحقیقات آتی پیرامون این موضوع، بهره گیری از شاخص های سخت^۳ مدیریت کیفیت یا شاخص های فن مدار^۴ و تحلیل ارتباط آنها با هر یک از ابعاد مدیریت دانش می تواند در مقایسه میان این دو نوع شاخص و نحوه تاثیر گذاری آنها بر ابعاد مختلف مدیریت دانش حائز اهمیت باشد.

۵. بهره گیری از پاداشهای مادی و معنوی برای ترغیب کارکنان به سمت ایجاد زیر ساختار های مدیریت دانش در سازمان

• گروه مداری

۱. ارتقاء فرهنگ کارگروهی و تیمی بعنوان عاملی در جهت افزایش اشاعه دانش در میان کارکنان سازمان
۲. افزایش سطح همکاری میان کارکنان بعنوان عاملی در ایجاد دانشهای جدید در سازمان

• آموزش و توسعه منابع انسانی

۱. استفاده از برنامه های آموزشی و مهارتی در جهت تقویت دانش کارکنان
۲. بهره گیری از برنامه های آموزشی در جهت اشاعه دانشهای جدید در سازمان
۳. ارتقاء برنامه های توسعه منابع انسانی در جهت تقویت سطح دانشی کارکنان

۳) مشتری مداری

مشتری مداری بعنوان یکی از اصول کلیدی حاکم بر سیستم های مدیریت کیفیت مطرح می شود. در این میان نقشی که مشتری مداری می تواند در ایجاد ساختار زنجیره ارزش مدیریت دانش برعهده داشته باشد، حائز اهمیت است. اجرای فعالیتهای زنجیره ارزش مدیریت دانش در حقیقت با فلسفه رضایتمندی مشتری مانوس می باشد. سازمانها اغلب دانش ضمنی مشتریان را از طریق تعامل با آنها بدست می آورند، این تعامل موجب می شود که نظرات مشتریان ارزش گذاری شده و در سازمان اجرایی شود و در نتیجه موجبات افزایش رضایتمندی مشتریان را فراهم آورد. برای نمونه، بازبینی پیشنهادات و شکایات مشتریان و تفسیر اطلاعات حاصل شده در جهت ارائه خدمات مورد انتظار مشتریان سازمان می تواند عاملی در راستای افزایش دانش سازمان نسبت به مشتریان خود محسوب گردد. به بیان دیگر در طی فرایند زنجیره ارزش مدیریت دانش، هر یک از ابعاد خلق، ذخیره سازی، اشاعه و بکارگیری دانش در جهت

1. People - Oriented

2. Soft

3. Hard

4. Technical - oriented

منابع و مآخذ:

۱. الوانی، مهدی و حسن، دانایی فرد، ۱۳۸۰. «گفتارهایی در فلسفه تئوریهای سازمان دولتی». انتشارات صفار، تهران، چاپ اول، ص ۲۸۳.
 ۲. ابطحی، حسین و عادل، صلواتی، ۱۳۸۵. «مدیریت دانش در سازمان». انتشارات پیوند نو، تهران، ص ۳۴.
 ۳. امیران، حیدر، ۱۳۸۱. «روند تکاملی سیستم های مدیریت کیفیت»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۰، ص ۵۵-۶۰.
 ۴. آذر، عادل و منصور، مومنی، ۱۳۸۵. «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، انتشارات سمت، تهران، جلد دوم، ص ۲۵۴.
 ۵. داوینپورت، توماس و لازنس، پروساک، ۱۳۷۹. «مدیریت دانش». دکتر حسین رحمان سرشت، نشر ساپکو، تهران، چاپ اول، ص ۹۵-۱۰۸.
 ۶. سلطانی، ایرج، ۱۳۸۵. «استاندارد توسعه گر کارکنان در مدیریت منابع انسانی». ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۷، ص ۴۹-۵۵.
 ۷. عدلی، فریبا، ۱۳۸۴. «مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش». انتشارات فرا شناختی دانش، تهران، ص ۱۷۹-۱۷۵.
 ۸. مشبکی، اصغر و عظیم، زارعی، ۱۳۸۲. «مدیریت دانش با محوریت نوآوری». فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶، ص ۳۹.
 ۹. موسسه بین المللی استاندارد ها، ۲۰۰۰. «استاندارد بین المللی ISO9001-2000». فریدون فارغ، شرکت DQS، تهران، ص ۴۴.
 ۱۰. هومن، حیدر علی، ۱۳۷۷. «تحلیل داده های طبقه ای و مدل های خطی لگاریتمی در پژوهش علمی»، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ص ۷۳.
11. Alavi, M., 1997. Knowledge Management & Knowledge Management Systems. Available: <http://www.rhsmith.umd.edu>
 12. Acton, T., Golden, w., 2002, Training: the way to retain valuable IT employees?. Proceedings of the informing science, cork, Ireland, June19-21, pp: 1-12
 13. Boon, O.K., Arumugam, V., Safa, M.S., Bakar, N.A., 2007. HRM and TQM: association with job involvement, Personnel review, 36 (6), 939-962
 14. Brocka, B., and Brocka, M.s., 1992. Quality Management: implementing the best ideas of the masters, Irwin.Inc, 3-14
 15. Choo, A., Linderman, K., Schoeder, R., 2007. Method and context persepective on learning and knowledge creation in quality management. Journal of Operation Management. 25, pp 918-931
 16. Cho, Kwansik., 1994. Impact of total quality management(TQM) on organizational performance in the U.S: An empirical investigation of critical success factors. Thesis(PhD).The university of Nebraska
 17. Cherrington, D.J, 1995. The management of human resources, 4Th ed., Prentice-Hall, Englewood cliffs, NJ.,
 18. De Groot, T., Kiker, D.s., Cross, T.C., 2000. A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership", Canadian Journal of the Administrative Science , 17 , 356-71
 19. Evans,J.R, Lindsay, W.M., 1996. The management and control of quality, 3re Ed, West publishing company, New York. NY.,
 20. Gunasekaran, A, 1999. Enablers of total quality management implementation in manufacturing: a case study, Total Quality Management, 10 (7), pp: 987-96
 21. Hoogervost, J.A.P., Koopman, P.L., Vander Flier,H. 2005. Total Quality management: the need foe an employee-centered, coherent appraisal. The TQM Magazine, 17 (1) .pp:92-106
 22. Heskett,J.L., Sasser, W.E.,and Hart ,C.W., 1990. Service Breakthroughs,. Newyork, The free press pp:30-193
 23. Johnson, R and Gunderson, R.L., 1991. The team approach to companywide change, . National Productivity Review, pp: 35-43
 24. Ju, T., Lin, B., Lin, C., Kuo, H-J., 2006. TQM critical factors and KM value chain activities. Total Quality Management. 17(3), pp 373-393
 25. Karia, N., Asaari, M.H.A.H..2006. The effects of total quality management practices on employee's work-related attitudes. The TQM Magazine. 18 (1), pp: 30-43
 26. Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S., Liedtke, C., Choo, A., 2004. Integrating quality management practices with knowledge creation processes. Journal of Operation Management. 22, pp 589-607
 27. Lin, C & Wu, C, 2005. Managing Knowledge contributed by ISO9001:2000. International journal of Quality & Reliability Management. 22(9). pp : 968-985
 28. Luthans, F . & Waldersee, 1992. A micro management approach to quality service: Steps for implementing behavioral management. University of Nebraska-Lincoln, pp :12-42
 29. McDermott, L.C and Emerson, M., 1991 Quality and service for internal customers," Training and Development Journal . 45 pp:61-64
 30. Molina, L., Liorens-Montes, J., Ruiz-Moreno, A., 2007. Relationship between quality management practices and knowledge transfer. Journal of operation Management, 25, pp 682-701
 31. Nonaka, I & Takeuchi., 1995. SECI Model. Available at : www.12manage.com/methods-nonaka-seci.html.

32. Pickering, J.W, Matson, R.E., 1992. Why Executive Development Programs(alone) don't work. Training and Development. 46,pp:91-5
33. Shetty,Y.K.,(1991) "Strategies for U.S.competitiveness :A survey of business leaders", Business Horizons,Vol34,pp:43-7
34. Snape, E., Wilkinson, A., Marchington, M., Redman, T., 1995, " Managing human resources for TQM : possibilities and pitfalls" , Employee Relations , Vol 17 No.3 pp:42-51
35. Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.b. (1993). The motivational aspects of charismatic leadership : a self-concept theory. Organizational Science, 4 pp:1-17
36. Shin, M , Holden, T, Schmidt, R., 2001. From Knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. Information Processing and Management , 37, 335-355
37. Vouzas, F., (2007). Investigating the human resources context and content on TQM. Business Excellence , 11(3),pp:21-29
38. Wilkinson, A., Allen, O., Snape , E. 1991. TQM and the management of labour. Employee Relation, 13(1), pp: 24-31.
39. Yang, C-ch., 2006. The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management", The TQM Magazine, 18 (2) ,PP:162-173
40. Zhang, Z.H. 1999, Developing an instrument for measuring TQM implementation in a Chinese context, SOM Research Report . University of Groningen, Groningen. pp : 20- 35