

از بهبود مستمر عملکرد و کیفیت است بنا شده است و می توان آن را به صورت یک فلسفه جامع سازمانی که بهبود مستمر در کل سازمان را ترویج و توسعه می دهد، تعریف کرد. ویژگیهای اساسی رویکرد TQM به شرح زیر هستند:

- پیشگیری از خطا و اشتباه پیش از وقوع آنها.
- اهمیت کیفیت جامع در طراحی محصولات، خدمات و سیستم ها.
- تشخیص و شناسایی اهمیت مشتریان برای سازمان.
- مشارکت همگانی در بهبود کیفیت.
- در نظر گرفتن هر فعالیت کسب و کار به صورت فرایندی که قابلیت بهبود دارد (Perry, 2004, p. 227).

## شباهتها و تفاوت های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع

نسترن سیمار اصل

Nastaran\_simar@yahoo.com

### چکیده

در مقاله حاضر به بررسی شباهتها و تفاوت های مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش اشاره شده است. مدیریت کیفیت جامع (TQM) و مدیریت دانش هر دو از مباحث با اهمیت در دنیای کسب و کار هستند و حتی برخی صاحب نظران بر این باورند که مدیریت دانش، جایگزین مدیریت کیفیت جامع به عنوان نسل پس از آن است. در این مقاله، پس از مقدمه، شرح مختصری از مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش عنوان شده است. پس از آن به شرح شباهتها و تفاوت های آنها پرداخته شده است. شباهتهای بسیاری می توان میان مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش یافت که در این مقاله به این موارد اشاره شده است. نتیجه محور بودن، مدیریت مبتنی بر افراد، کار تیمی، رهبری، خشنود کردن مشتریان و توجه به فرهنگ سازمانی، از سوی دیگر این تفاوتها نیز میان این دو مقوله مشاهده می شود: بهبود مستمر، مدیریت بر مبنای حقیقت، چرخه حیات و ابزارها که در مقاله به طور مبسوط شرح داده شده است. در پایان نیز نتیجه گیری مقاله آورده شده است.

### مدیریت دانش

باگذر از اقتصاد سنتی مبتنی بر منابع به اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش به یکی از داراییهای اساسی سازمانها تبدیل شده است و مدیریت آن امری ضروری به نظر می رسد. (Roelof, 1999, p. 90)

در مجموع تعریف واحدی از مدیریت دانش بین صاحب نظران وجود ندارد. در زیر به یکی از این تعاریف اشاره می شود.

- مدیریت دانش، فرایند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه ای است که بتوان آن را به شیوه ای اثربخش در سازمان به کار برد. (Hoffman, Hoelscher, 1978, p. 205, Sherif)

امروزه کامیابی سازمانها در عرصه اقتصادی، از قابلیت آنها در کسب، رمزگذاری و انتقال دانش به شیوه ای کارا تر از رقبا سرچشمه می گیرد.

مدیریت دانش در برگیرنده رفتارهای انسانی، نگرشها و قابلیت های انسانی، فلسفه های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه ها و فناوریهای پیچیده است. (Wiig, 2002, p. 2)

از آنجا که روندهای مدیریتی (مانند مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، یادگیری سازمان و مدیریت کیفیت جامع) به طور مستمر در حال تغییر هستند، مدیران غالباً برای اتخاذ این رویه ها در سازمان با

### تخصص سازمانها در بر نداشتند.

بر اساس دیدگاه های نوین صاحب نظران، مدیریت دانش یک موضوع سازمانی است که در تلاش برای تحت کنترل در آوردن ظرفیتهای معنوی و نامشهود و تجارب و مهارت های کارکنان است.

امروزه برخی از صاحب نظران بر این باورند که رویکرد مدیریت دانش در حال جایگزینی با TQM به عنوان یک ابزار اندازه گیری و سنجش در رویکرد کیفیت است. (Adamson, 2005, p. 987)

### مدیریت کیفیت جامع

فلسفه مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر است. در واقع، TQM بر مبنای مفهوم کایزن که در برگیرنده تحلیل مستمر فرایندهای سازمانی برای حصول اطمینان

### مقدمه

چالش ناشی از رقابت جهانی باعث افزایش فشار بر سازمانها برای بهبود مهارتها و قابلیتها و کیفیت محصولات و خدمات شده است. اصول TQM، به صورت گسترده در سطح جهان به عنوان ابزار بهبود عملکرد سازمانی، بهبود ماهیت سازمانها و چگونگی رویارویی با چالشهای ویژه بازارها مورد پذیرش قرار گرفته است. در طی دهه ۱۹۹۰، سازمانها به منظور انعطاف پذیری بیشتر و رقابتی ماندن در بازارهای رقابتی جهانی به سمت مهندسی مجدد فرایندها و کوچک سازی سازمانی روی آوردند. به هر ترتیب، مهندسی مجدد و کوچک سازی به جای آنکه به عنوان چالشی در برابر رویکرد TQM مطرح شوند، پیامدی جز از دست رفتن دانش و

صرف زمان و منابع ضروری برای انتقال دانش نشان ندهند. بنابراین می‌توان به صراحت بیان کرد که تاکید بسیار بر کار تیمی به جای عملکرد فردی برای موفقیت طرحهای مدیریت دانش، لازم و ضروری است.

#### ۴- رهبری

در TQM، رهبران با ایجاد اتحاد و انگیزش در افراد از طریق تعیین مأموریت سازمان و تخصیص منابع، سمت و سوی شفاف و مشخصی را برای سازمان تعیین می‌کنند و آن را به کارکنان انتقال می‌دهند.

در مدیریت دانش هم، رهبران از طریق گشودن باب مذاکره در سازمان پیرامون اهمیت خلق دانش، تسهیم و کاربرد عمومی آن، مشروعیت لازم را به مدیریت دانش می‌بخشند. افزون بر اینها، بازگشت سرمایه طرحهای مدیریت دانش آبی نیست و معمولاً مستلزم صرف زمان بسیار و جلب حمایت و تعهد مدیر ارشد است. در واقع، رهبری به معنای ایجاد شرایط برای افراد است تا بتوانند به خلق دانش بپردازند و ایجاد این شرایط مستلزم تشویق پذیرش مسئولیت در افراد است.

#### ۵- خشنود کردن مشتریان

در TQM، مقصود از مشتریان، مشتریان درونی و بیرونی است. بسیاری از صاحبانظران، بر زنجیره مشتری - تامین کننده و نیاز به ایجاد روابط درونی برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و خشنود کردن مشتریان بیرونی تاکید کرده‌اند. خشنود کردن مشتریان به معنای بهترین بودن در آن چیزهایی است که برای مشتریان دارای بیشترین اهمیت است و ترجیحات مشتریان در طی زمان تغییر می‌کند. آگاهی داشتن از این تغییرات و تلاش مستمر برای خشنود کردن مشتریان در حال و آینده از عناصر اساسی مدیریت کیفیت جامع است. تعریف کیفیت (شامل برآورده کردن خواسته های مشتریان) مربوط به مشتریان درونی و در عین حال بیرونی است.

#### ۶- فرهنگ سازمان

در بحث TQM حرکت به سمت

مشکلاتی مواجه می‌شوند. در این مقاله به منظور کمک به درک بیشتر موضوع و منسجم نمودن این دو مفهوم، شباهتها و تفاوتهای مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع شرح داده شده است. علت انتخاب این دو موضوع برای مقایسه با یکدیگر آن است که شباهتهای بسیاری میان مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع وجود دارد. به برخی از این شباهتها و تفاوتها اشاره می‌شود.

#### شباهتها

##### ۱- جهت گیری نتایج کارها

در TQM، تعالی برابر با دستیابی به نتایجی است که ذی‌نفعان سازمان شامل کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان، اجتماع را خشنود کند.

تاکید مدیریت دانش، بر آن است که چگونه دانش سازمانی از راهبرد یا استراتژی کسب و کار حمایت و پشتیبانی کند (مانند حمایت از راهبرد خشنود کردن ذی‌نفعان) و تنها، توجه خود را به چگونگی خشنود کردن ذی‌نفعان متمرکز نمی‌کند.

##### ۲- مدیریت مبتنی بر افراد

TQM، شامل دانستن آنچه که باید انجام گیرد، چگونگی انجام آن و گرفتن بازخورد از عملکرد است تا افراد برای برعهده گرفتن مسئولیت کیفیت کارهای خود، انگیزه لازم را داشته باشند. تعالی کسب و کار از طریق همکاری و مشارکت کارکنان تحقق می‌پذیرد و بیشینه می‌شود. بنابراین نقش افراد در TQM، اساسی است.

در مدیریت دانش، بخشی از دانش در ذهن افراد نهفته است و سازمانها نمی‌توانند افراد را وادار به تسهیم این دانش با سایرین کنند. بلکه سازمانها تنها قادر به ایجاد محیطی حمایت کننده برای تسهیم و خلق دانش هستند تا افراد داوطلبانه و به دور از هر گونه اجبار دانش خود را در اختیار سایرین گذارند و از دانش دیگران هم بهره‌مند شوند. پس در مدیریت دانش هم، نقش افراد ضروری است.

##### ۳- کار تیمی

در TQM، کار گروهی فرصتی را برای

**در TQM، رهبران با  
ایجاد اتحاد و انگیزش در  
افراد، سمت و سوی حرکت  
سازمانی را به افراد نشان  
می‌دهند. در مدیریت دانش  
هم، رهبران از طریق بیان  
اهمیت خلق، تسهیم و کاربرد  
دانش، کارکنان را در این  
فرایندها سهیم می‌کنند.**

افراد فراهم می‌کند تا از طریق کار کردن با یکدیگر، به کیفیت جامع دست یابند. افرادی که دارای تمایل به انجام کارهای فردی هستند، بندرت از کارهای انجام شده توسط دیگران مطلع می‌شوند. تحت این شرایط، کارکنان تک رو (Solo-workers) نسبت به کیفیت نازلی که خود هم مسبب آن بوده‌اند، آگاه نمی‌شوند. حال آنکه در صورتی که افراد در قالب دست‌یابی به هدفهای مشترک در کنار هم جمع شوند، ایجاد بهبود در کیفیت در ورای دیوارهای بلندی که واحدهای گوناگون سازمان را از هم جدا می‌کند، آسانتر خواهد بود.

در مدیریت دانش، تاکید بیش از حد بر عملکرد فردی، منجر به کاهش تمایل کارکنان به تسهیم دانش با دیگران می‌شود. در این حالت، فعالیتهای مبتنی بر تسهیم دانش در سازمان متوقف می‌شود، زیرا افراد به دلیل ترس از دست دادن قدرت و جایگاهی که در سازمان به واسطه دانش خود به دست آورده‌اند، در تسهیم دانش خود با دیگران بی میلی از خود نشان می‌دهند و احتمالاً از اینکه در موارد بسیار دانش خود را در اختیار دیگران قرار داده‌اند، ولی پاداشی به آنها تعلق نگرفته است، احساس ناخشنودی می‌کنند. علاوه بر اینها ممکن است، آنها تمایلی از خود برای

سازمان چاره ای مگر بهبود و تغییر کیفیت محصولات و خدمات خود ندارد، گویا کیفیت مسیری بدون پایان است که سازمان در آن به حرکت مستمر خود ادامه می دهد . حال آنکه در مدیریت دانش ، تاکید بر دانشی است که دارای چرخه حیات است . دانش سازمانی روزی خلق می شود ، در برهه ای به تکامل می رسد و پس از چندی به مرحله اضمحلال و نابودی می رسد و چه بسا سازمان در مرحله اضمحلال و فرسودگی آن ناچار باشد ، آنچه را که تا چندی پیش به عنوان اصلی مسلم پذیرفته و در پایگاه داده و ذخایر دانشی خود سازماندهی کرده است، امروز منهدم و از رده خارج و دانش نوینی را جایگزین آن کند . (Siemieniuch, Sinclair, 2004, p.81)

#### ۴- ابزارها

از میان مجموعه ابزارهایی که در مدیریت کیفیت جامع مورد استفاده قرار می گیرند ، می توان به حلقه های کیفیت، استانداردها و ایزوها و روشهای کنترل آماری اشاره کرد. حال آنکه ابزارهای مدیریت دانش شامل اجتماعات دانشی ، نقشه دانشی و داراییهای دانشی است .

حلقه های کیفیت ، گروههای کوچکی متشکل از کارکنان است که به منظور شناسایی مسائل کیفیتی و تلاش برای صورت بندی راهکارهای بهبود کیفیت تشکیل می شوند.

اجتماعات دانش هم ، گروههای غیر رسمی از افرادی هستند که به منظور انتقال و تسهیم دانش با یکدیگر تشکیل می شوند.

ایجاد نقشه دانش ، به معنی یافتن جایگاهها و محللهای دانش مهم در سازمان و انتشار نوعی فهرست یا تصویری است که آنها را نشان دهد. نقشه دانش، ضمن اشاره به دفاتر و مدارک حاوی دانش، دانشجویان و صاحبان دانش را هم معرفی می کند . (داونپورت ، پروساک، ۱۳۷۹، ص ۱۱۷)

داراییهای دانشی مستقل از افرادی هستند که آنها را خلق کرده اند و می توان در سطح وسیعی از آنها برای حل مسائل و ارتقای عملکرد بهره برداری کرد. اینها شامل شایستگیهای کارکنان ، تخصصهای موجود

مدیریت کیفیت جامع در بلند مدت، مستلزم، ایجاد، تغییرات فرهنگی در سازمان است، بدین ترتیب که بهبود مستمر، از طریق مفروضات و باورهای بنیادین که در بین اعضای سازمان مشترک هستند ، باید در ذهن افراد نهادینه شود . در غیر این صورت شاهد آثار گذرا و کوتاه مدت آن خواهیم بود .

در مدیریت دانش هم ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش از اهمیت اساسی برخوردار است . بدین ترتیب که داشتن نگرش مثبت نسبت به دانش و نداشتن هراس از تسهیم آن با دیگران به علت ترس از دست دادن قدرت ، باید در مجموعه ارزشها ، باورها، ادراکات و شیوه اندیشیدن افراد گنجانده حک شود .

#### تفاوتها

##### ۱- بهبود مستمر

در TQM، کیفیت جامع را نمی توان به عنوان یک هدف کوتاه مدت، برنامه یا پروژه در نظر گرفت که با رسیدن به هدف خاتمه می یابد بلکه یک نگرش مدیریتی و فرایندی است مبنی بر اینکه هر قدر یک سازمان، بهبود یابد، رقبای آن نیز در دستیابی به بهبودی پیشروی می کنند و انتظارات مشتریان هم روز به روز در حال تغییر است .

حال آنکه مدیریت دانش، بیش از اینکه بر بهبود مستمر تاکید کند، بر نوآوری متمرکز می شود. هر چند در مدیریت دانش، ابزارها و فرصتهایی برای پشتیبانی از انجام دوباره فرایندها (reworking) ارائه می شود، بیشترین منافع عاید شده از مدیریت دانش، ناشی از نوآوری و خلاقیت است . لازم به ذکر است که بدون ایجاد تغییرات رفتاری ، فرهنگی و سازمانی ، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت دانش ، به ثمر نمی نشینند .

هر چند در مدیریت دانش ، تاکید بر نوآوری و خلاقیت است ، نمی توان اذعان کرد که در مدیریت دانش، بهبود، اهمیتی ندارد. در واقع، نوآوری و بهبود مستمر ، فرایندهای مکمل یکدیگر هستند .

##### ۲- مدیریت بر مبنای حقیقت

### هم مدیریت دانش و هم مدیریت کیفیت جامع باید با ایجاد بسترهای لازم، زمینه را برای تغییرات فرهنگی در سازمان مهیا سازند.

در TQM، آگاهی داشتن از سطح عملکرد فعلی محصولات و خدماتی که در دسترس مشتریان و کسب آگاهی از سطح عملکرد کارکنان سازمان ، نخستین گام در جهت حرکت به سمت بهبود است. اگر بدانیم که از کجا می خواهیم آغاز کنیم ، قادر به ارزیابی میزان پیشرفت و بهبودی حاصل شده در فرایندها، محصولات و خدمات خود خواهیم بود . ارائه اطلاعات صحیح به افراد به منظور اتخاذ تصمیمات مبتنی بر حقیقت نسبت به تصمیم گیری بر مبنای احساسات ، از اقدامات ضروری در بهبود مستمر است .

هر چند ارزیابی دستاوردهای مدیریت دانش برای حصول اطمینان از دست یابی به اهداف آن و جلب حمایت مدیران ارشد در رابطه با طرحهای مدیریت دانش، ضروری است ، مدیریت دانش چندان بر ارزیابی بر مبنای حقایق تاکید نمی کند . (Hsu, Shen, 2005, p.358&359)

##### ۳- چرخه حیات

در TQM تاکید بر کیفیت یعنی آنچه که مطابق با نیازهای مشتریان باشد ، است . در بحث بهبود کیفیت ، سازمان در یک مسیر مستمر حرکت می کند که آغاز و انجامی ندارد . خواسته های مشتریان روز به روز و لحظه به لحظه در حال تغییر است و

in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon", Journal of Knowledge Management, Vol.3, No.2, pp.89-100.

6- Sharma Pankaj(2004), Knowledge Management, India: APH Publishing Corporation.

7- Siemieniuch, C.E., Sinclair M.A.(2004), "A framework for organizational readiness for knowledge management", International Journal of Operations and Production Management, Vol.24, No. 1, pp. 79-98.

8- Wiig Karl M. (2002), " New generation knowledge Management: What May we Expect?", Knowledge Research Institute Inc. pp.1-9.

۹- داوینورت، تامس ایچ، پروساک لارنس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر ساهکو

● نسترن سیمار اصل : دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت تحول در دانشگاه علامه طباطبائی

مشابهت‌هایی وجود دارد که عامل پیوند آنها به‌شمار می‌رود. □

منابع :

1- Adamson, Ivana(2005), " Knowledge Management – The Next Generation of TQM? " Total Quality Management, Vol.16, No. 8-9,pp.987-1000.

2- Hoffman James, Hoelscher Mark L., Sherif Karma (2005), " Social Capital, Knowledge Management and Sustained Superior Performance". Journal of Knowledge Management .Vol.9, No.3, p.170-182.

3- Hsu Sheng-Hsun, Shen Huang-Pin (2005), "Knowledge Management and its Relationship with TQM", Total Quality Management, Vol.16, No. 3, pp.351-361.

4- Perry, Bob (2005), Organization Management and Information Systems, India: CIMA Publication.

5- Roelof P. Uit Beijerse(1999), "Questions

در سازمان، نام و نشان تجاری، پروانه‌های اختراع، روابط سازمان با ذی‌نفعان، منابع انسانی و ... هستند. (Sharma,2004,p.126)

نتیجه‌گیری

از آنجا که در دنیای امروز، مفاهیم مدیریتی در حال تغییر و تکامل مستمر هستند، به نظر می‌رسد، در مواردی انجام مقایسه پیرامون این مفاهیم متفاوت به منظور روشن ساختن هر چه بیشتر ذهن مدیران، خالی از فایده نباشد. در این مقاله به شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت دانش و مدیریت کیفیت جامع که هر دو از موضوعات مطرح در دنیای کسب و کار هستند، پرداخته شده است و به ویژه به شباهت‌های بسیاری میان آنها اشاره شده است. آشکار است که اگر چه مفاهیم مدیریتی در ظاهر تفاوت‌های بسیاری با یکدیگر دارند، در بسیاری موارد در پایه و اساس و مفاهیم پایه و زیربنایی آنها،

**افق**  
فراتر از دانش و فناوری  
(مهندسی ذره‌افزار)

خدمات نوین  
سال ۸۶

## PM

### سیستم جامع نگهداری و تعمیرات ماشین آلات

تحت ویندوز - بانک اطلاعاتی SQL Server و قابلیت دریافت  
محاسبه اثر بخشی تعمیرات و تحلیل EM  
گزارشات تحلیل جهت مدیران ارشد و عامل  
برنامه ریزی تعمیرات دوره‌ای، بازرسی، روانکاری،  
کالیبراسیون و مقایسه با عملیات اجرا شده و بررسی علل  
انحرافات و معایرات و دریافت پیشنهادات اصلاحی  
آموزش و نصب رایگان و گارانتی مادام‌العمر

تفصیص ما پیاده‌سازی و عملیاتی کردن سیستم PM در مجموعه شماست

info@taoitco.com  
www.taoitco.com

آدرس: تهران - خیابان شهید بهشتی، مقابل پمپ بنزین، خیابان نیروزی، پلاک ۹، طبقه اول  
تلفن: ۸۸۷۵۱۷۹۰، ۸۸۷۵۲۲۲۷-۸، ۸۸۵۲۶۲۲۷-۷، ۸۸۵۲۶۰۲۶-۷، فکس: ۸۸۷۲۴۵۲۳