

تحولات بازار ایجاد شده اند. بدین منظور، برای استقرار و حل مسائل مدیریت دانش در سازمان از مدل سرآمدی EFQM استفاده شده است. البته می بایست توجه داشت که مدیریت دانش جایگزین سیستم های کیفیت نیست بلکه از طریق توسعه ذهنیت مشخص سازمانی به دستیابی به اهداف کمک می کند. در همین راستا، مقاله حاضر با استفاده از مدل سرآمدی EFQM به ارائه دیدگاهی نوین در استقرار یکپارچه مدیریت دانش و مدل سرآمدی می پردازد.

### مدل سرآمدی EFQM

مدل تعالی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می کند و ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می کند. بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می شود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کنند. در سطح اول این مدل اهداف کلی و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس های کمی و قابل اندازه گیری تجزیه و تبدیل می شود. خود ارزیابی بیانگر بررسی جامع، سیستماتیک و منظم عملیات سازمان و ارزیابی نتایج در قالب مدل سرآمدی است. کلیه سازمانها با اندازه های مختلف، اعم از دولتی، خیریه، نظامی، بیمارستانها و شرکتهای خصوصی از این مدل استفاده می کنند. برخی سازمانها خود ارزیابی را برای کل سازمان و برخی دیگر برای واحدهای خاص و یا واحد عملیاتی مورد استفاده قرار می دهند.

### مدیریت دانش

قبل از پرداختن به مفهوم مدیریت دانش ضرورت دارد که تعریفی از واژه «دانش» ارائه شود. طبق تعریف داون پورت و



دکتر حسین ادب  
Adab Hossein @Yahoo.com  
محمد شفیق خانی  
shafikhani@gmail.com

### چکیده

تغییر و تحولات سریع در بازارهای جهانی، سازمانها را با چالشهای مختلفی روبرو کرده است و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمانهایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته ها و انتظارات مشتریان و ذی نفعان پاسخگو باشند. در این میان سازمانهای دانش محور با تاکید بر مدیریت دانش و استفاده از مدل سرآمدی EFQM از فرصتهای ایجاد شده به منظور کسب مزیت رقابتی جهت ادامه بقا و مقابله با شرایط متغیر محیطی به نفع خود استفاده می کنند.

در این مقاله ضمن تشریح مفاهیم بنیادین مدل سرآمدی EFQM و مدیریت دانش به بیان مدلی یکپارچه در استقرار و یکارگیری دو دیدگاه به عنوان یک ضرورت در عرصه رقابتی امروز پرداخته می شود.

در این راستا، با وجود مباحث و انتشارات متعدد در زمینه مدیریت دانش بسیاری از مدیران سازمانها از معنا و مفهوم مدیریت دانش، نحوه پیاده سازی و مزایای آن بی اطلاع هستند، زیرا مدیریت دانش در هر سازمان منحصر به فرد است و به عنوان راهکاری مشترک بین سازمانها مطرح نیست، حتی اگر سازمانها دارای محصول، خدمات و یا اندازه یکسان باشند. هدف اصلی مدیریت دانش شناسایی نیازها و داراییهای دانش استراتژیک و کمک به ایجاد سازمان یادگیرنده است که برای مقابله با تغییرات و

مقدمه  
مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمانها به منظور بهبود عملکرد آنها صورت گرفت که جوایز ملی کیفیت و مدل های سرآمدی کسب و کار دمنینگ، بالدريج و EFQM و سازمانی حاصل این مطالعات و تحقیقات است. اگر چه مدل های دمنینگ، بالدريج و EFQM معروفترین مدل های سرآمدی کسب و کار هستند ولی مدل های ترکیبی خاص دیگری در کشورهای دیگر توسعه داده شده که از مدل های یادشده الهام گرفته است.

### رهبری

رهبر به عنوان محرک اصلی سازمان با استفاده از دانش خود در زمینه نیازهای مشتریان، روند تولید محصولات، پیشرفتهای تکنولوژی، فشار رقبا، اهداف ذی‌نفعان، عملکرد مالی و سهم بازار جهت گیریهای کسب و کار را تعیین خواهد کرد و بر این اساس زمینه توسعه و تسهیل در دستیابی به مأموریت و دیدگاههای سازمان و توسعه ارزشهای مورد نیاز برای موفقیت بلند مدت را فراهم می‌کند و با رفتار و عملکردهای مقتضی، می‌تواند توسعه و اجرای سیستم‌های مدیریتی سازمان را تضمین کند. زیرا دستیابی به موارد فوق از طریق انگیزش کارکنان حاصل خواهد شد و رهبر می‌بایست، طرق دستیابی به این واقعیت را بیاموزد و از طریق ایجاد رفتارهای انگیزشی، انرژی زایی و القا به کارکنان به سمت اهداف عالی سازمان

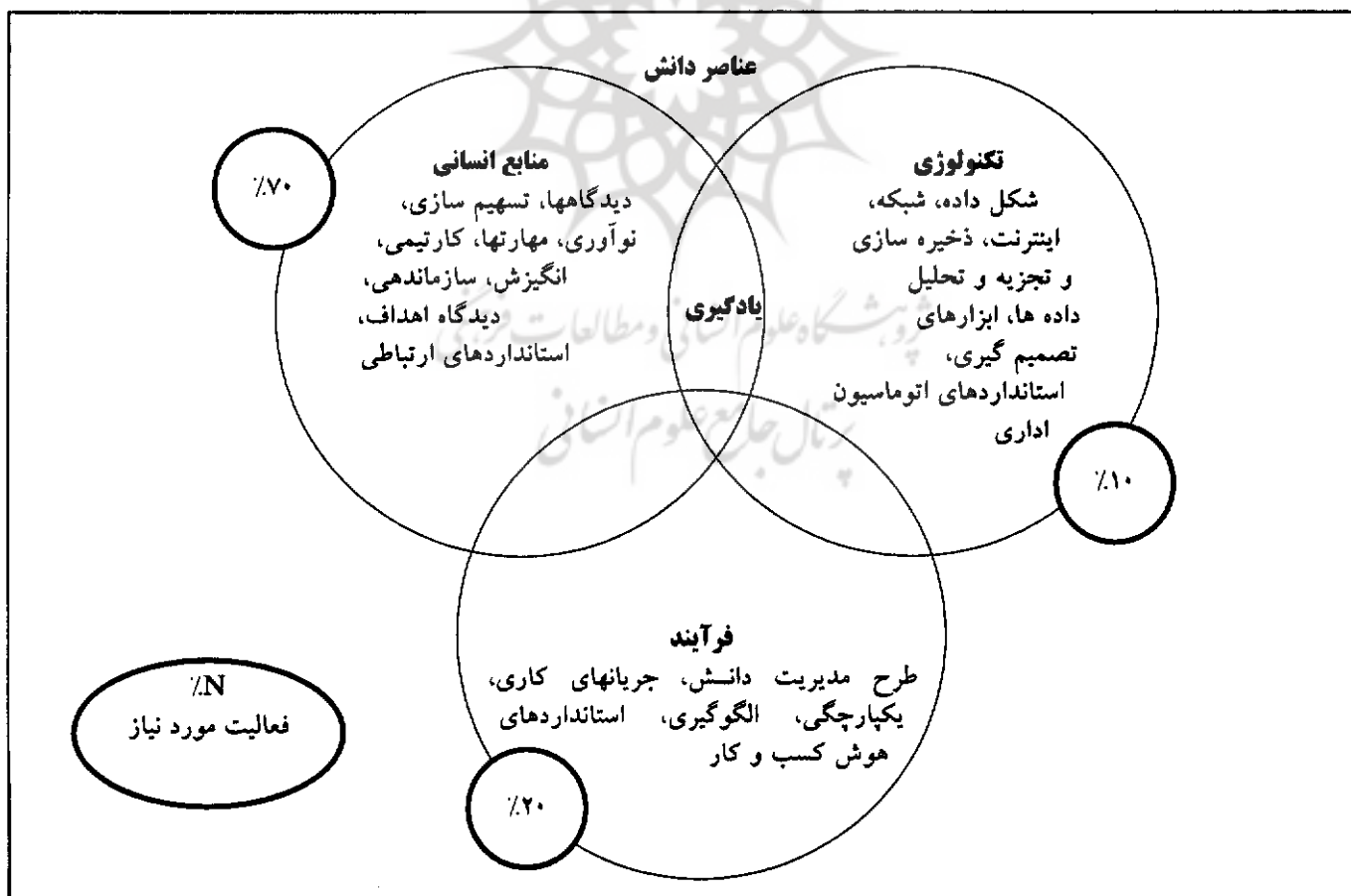
تسهیم شود. پس از طی این مراحل اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد، زیرا در غیر این صورت تمامی تلاشهای انجام گرفته، بی‌سرانجام خواهد ماند. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است.

قبل از اینکه بتوان دانش را کنترل و مدیریت کرد، باید آن را ایجاد و در یک سازمان به کار برد. فرایند خلق دانش مستلزم تعامل، مشارکت و درگیری افراد با تکنولوژی اطلاعات است.

### دیدگاه یکپارچه به مدیریت دانش و مدل سرآمدی EFQM

۱- توانمند سازها: عناصر توانمندساز مسائلی هستند که با اجرای موفق مدل تعیین، درک و اجرا می‌شود.

پراساک (۱۹۹۸): «دانش به معنای جریان پیچیده‌ای از تجربیات ساخت یافته، ارزشها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش کارشناسی است که چارچوبی را برای ارزش‌یابی و تلفیق تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌کند که از تفکر افراد نشأت می‌گیرد». در سازمانها، دانش را نه تنها در اسناد و منابع بلکه در کارهای روزمره سازمانی، فرایندها، عملکرد و هنجارهای سازمان می‌توان یافت. فرایند مدیریت دانش از ۴ بخش اصلی تشکیل شده است. در مرحله اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانکهای اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب و به صورت مناسبی ذخیره شود. برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر شود، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و



حرکت کند.

### خط مشی و استراتژی ها

مدیر ارشد سازمان می بایست به جای کنترل از شبیه سازی استفاده کند. به عبارت دیگر ، نقش مدیر ارشد عبارت است از ارائه جهت گیریهای استراتژیک ، تشویق به یادگیری و ایجاد اطمینان از وجود مکانیزم‌های لازم برای انتقال تجارب به افسرادی که دارای ظرفیتی بیش از توان فعلی هستند و هرگز نمی بایست به توان موجود خود بسنده کنند . بدین منظور ، استراتژی‌هایی می بایست توسعه داده شود که ضامن توسعه «ظرفیتهای منابع انسانی» باشد و در عین حال منقطع و سازگار با عقاید و آموزشهای جدید طراحی شود. همانطور که در شکل شماره ۱ ارائه شده است، عنصر اصلی مفهوم مدیریت دانش عبارت است از جهت دهی منابع انسانی ، فرایندها و تکنولوژی به صورت مشترک.

### شراکتها و منابع

تغییر شکل شراکتها در اقتصاد نوین کاملا روشن و شفاف است و شامل تامین کنندگان ، مشتریان و حتی رقبا می‌شود و محدودیتی در زمینه نوع شراکتها ( تولیدی و خدماتی ) ندارد. بنابر این ، تسهیم داراییهای دانش در زنجیره ارزش ایجاد شده توسط شرکا منجر به برآورده سازی سریعتر نیازهای مشتریان می شود. بر این اساس ، دانش می‌بایست به شرکای اصلی منتقل شود و در دسترس آنها باشد. زیرا افزایش مشارکت و همکاری بین تامین کنندگان و مشتریان به معنای ارائه محصولات و خدمات بهتر و کاهش هزینه‌های توسعه است. اصطلاحاتی مثل B 2 B در کسب و کار امروز بسیار معمول شده اند و باعث برقراری ارتباط بین مشتریان و تامین کنندگان از طریق IT می‌شوند و در کاهش هزینه ها موثرند . زیرا باعث یکپارچگی فرایندها ، زنجیره دانش و انتقال محصولات و خدمات به محل مورد نظر می شوند. به منظور دستیابی به این اهداف ، دانش می تواند به تعیین الزامات و یکپارچه نمودن آنها با کارکنان ، فرایندها و تکنولوژی بپردازد.

ارتباط هستند. زیرا اغلب سازمانهای موفق با پرورش محیطی برای توسعه کارکنان و شناسایی افراد کلیدی برای افزایش سهم دارایی های فکری، به سازمانهای پیشرو تبدیل شده اند .

### فرایندها

به منظور تعیین تاثیر مدیریت دانش در فرایندها می بایست استراتژی ها مورد بازنگری قرار گیرند و موارد زیر لحاظ شوند:

- شناسایی فرایندهای استراتژیک
- نیازهای اطلاعاتی فرایندها از لحاظ ورودی و خروجی
- میزان اثربخشی فرایندها به واسطه تقسیم بندی اطلاعاتی
- اقدامات مورد نیاز برای بهبود تقسیم بندی اطلاعاتی
- ایجاد زنجیره در فرایندهایی که دربرگیرنده شرکا و تامین کنندگان است.
- تعیین و درک نیازهای اطلاعاتی اصلی سازمان و آگاهی از دانشی که افراد مختلف می بایست دارا باشند.
- ایجاد دانش در ذهن کارکنان ، روشهای اجرایی سازمان.

### نتایج

عملکرد عملیات می بایست به طرق مختلف مورد ارزیابی قرار گیرد و سازمان از ابزار های آماری مناسب برای این منظور استفاده کند. نتایجی مثل:

### نتایج مشتریان

شاخصهای سستی موفقیت سازمان عبارت بودند از نتایج مالی مثبت ، در حالی که امروزه موارد متعددی در موفقیت سازمان دخیل هستند و مدیریت دانش در صدد تضمین ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس شاخصهایی علاوه بر شاخص های مالی است. سازمانهای دانش محور از مدیریت ارتباط با مشتری به منظور جمع آوری اطلاعات مشتریان استفاده می کنند و این اطلاعات جمع آوری شده (مشهود و نامشهود) برای توسعه محصولات و خدماتی که مشتریان در آینده نیاز خواهند

از آنجا که مدل EFQM  
بر کاهش هزینه ها تاکید دارد،  
با بکارگیری صحیح  
مدیریت دانش یعنی استفاده  
از قیادلات دانش محور،  
می توان  
به صرفه جوییهای عظیمی  
در سازمان دست یافت.

### منابع انسانی

توانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای دانش محور بسیار مشکل است و کلیه افراد سازمان می بایست مشارکت کنند، زیرا تغییرات نیازمند اعمال تاثیرات عمیق در ذهنیت منابع انسانی است. بنابر این ، مشارکت کارکنان نیازمند حداکثر سازی توانایی کارکنان در یادگیری و پیشگام شدن در تغییر است و مدیریت دانش به قدرت دانش از طریق مشارکت کارکنان آگاهی یافته است. زیرا سازمانی که در آن کارکنان توانایی درک و اعتماد به مزایای تسهیم دانش را نداشته باشند، محکوم به فنا هستند. بر این اساس ، با استفاده از تبادل دانش ، صرفه جوییهای عظیمی در سازمانها به وقوع می پیوندد و می توان از ایجاد ذهنیت فرهنگی در سازمان بدون توجه به محرکهای اصلی کسب و کار به عنوان عامل اصلی موفقیت نام برد . مسائل فرهنگی با طراحی سازمان در

با افزایش توان شرکا بستر ارائه و ارزیابی محصول و خدمات با کیفیت به مشتری فراهم می شود. سازمانی که خواهان یک موقعیت سرآمد در مقایسه با رقبای خود است، می بایست در پاسخ گویی به نیازها و انتظارات مشتری با استفاده از دانش رقابتی موجود در سازمان عمل کند. بنابراین، مقاله حاضر با بیان دیدگاهی یکپارچه و متعامل در استقرار دانش به عنوان دارایی ارزشمند و استراتژیک سازمان و مدل سرآمدی EFQM، به عنوان ابزاری برای شناسایی ظرفیتهای بهبود سازمانی، باعث افزایش توان رقابتی و شایستگیها در زنجیره ارزش خواهد شد. □

#### منابع

- ۱- جهان بین، افشین و ابراهیم صادقی، رویکردهای خود ارزیابی و فنون اجرایی آن، انتشارات مهندسی مشاور روش سازان صنعت.
- ۲- مک داندل، جان، مدیریت دانش، بدری نیک فطرت، انتشارات کیفیت و مدیریت، ۱۳۸۴.
- ۳- فتحیان، محمد و لیلا بیگ و عاطفه قوامی فر، ۱۳۸۴، نقش مدیریت دانش در خلاقیت و نوآوری، تدبیر، ۱۶۴.
- ۴- علی محمد لو، مسلم، ۱۳۸۳، مدیریت دانش و استعدادها، تدبیر، ۱۴۷.

- 5- Steve Johnson, (2003), "EFQM and BSC for improving organizational performance", "Published by inland revenue.
- 6- Bhatt, G.D., 2001, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people". Journal of Knowledge Management, 5, 1, 68-75.
- 7- Bhatt, G.D. (2000). "EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications", Published by EFQM Organization.
- 8-Sudden, J. (1999). "the business excellence model: will it deliver?", management service, volume 43, issue 10, start page8.
- 9- Macadam, R & O'Neil E. (1999). "Taking a critical perspective to the European business excellence model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector", managing service quality, Vole 9, No.3, pp.191-197.

- دکتر حسین ادب: دکترای مدیریت صنعتی
- محمد شفیع خانی: کارشناس ارشد دانشگاه آزاد فیروزکوه

داشت به کار می روند. زیرا مشتریان دارای نقش کلیدی در تعیین استراتژی های کسب و کار سازمان هستند.

#### نتایج جامعه

جامعه در مرکز مشارکتها و اطلاعات قرار دارد. زیرا جامعه یعنی انتظارات، بخصوص از سازمانهای دولتی. جامعه از سازمان انتظار دارد تا استانداردهای محیط زیست، استانداردهای شغلی، توجه به عقاید و پیش بینی های جامعه، فرهنگ گوش دادن به جامعه، ارزشها و قوانین و مقررات جامعه را رعایت کند. به عبارت دیگر، جامعه از سازمانها انتظار دارد با توجه به ارزشهای اخلاقی سازمان فعالیت کنند و این فرهنگ را به شرکا، تامین کنندگان و در نهایت به محیط گسترش دهند.

#### نتایج منابع انسانی

مبنای قدرت مدیران در دنیای نوین، سطح دانش آنهاست. به عبارت دیگر، نقش مدیران از سرپرستی زیردستان به پشتیبانی از همکاران تبدیل شده است، زیرا سازمانهای سنتی بر توسعه آموزش و مهارتهای سنتی تاکید می کردند و امروزه تاکید بر نیازهای نوین است. این نیازها شامل شایستگیهای کاربردی، ارزش افزوده، جریان دانش، دیدگاهها و تصویرمشتري و کارکنان است و ارزیابی این نیازهای جدید از طریق عقاید نوین پیشنهادی، بهبود فرایندها، محصول و خدمات از طریق بازخوردهای ارائه شده از کارکنان، تسهیم دانش و کسب مهارتها انجام می شود.

#### نتایج کلیدی عملکردها

مسائل مالی در سازمانهای سنتی، از جمله مسائل اصلی مورد توجه در ارزیابی عملکرد آنها محسوب می شد، در حالی که سازمانهای دانش محور، مقیاس وسیعتری را در بر می گیرند. شاخصهای جدید عبارتند از مشتریان، فرایندها، منابع انسانی و بکارگیری تکنولوژی.

#### نتیجه گیری

تاثیر مدیریت دانش در مدل سرآمدی

با توجه به اینکه  
تاکید مدل EFQM  
بر شناسایی ظرفیتهای  
بهبود سازمانی است  
و مدیریت دانش نیز  
با استفاده از دانش  
به عنوان یک ابزار قدرتمند  
و استراتژیک،  
می تواند برای سازمان  
مزیت رقابتی ایجاد کند،  
پس مدیریت دانش  
ابزاری ارزشمند  
برای تحقق EFQM است.

EFQM در کلیه سازمانها، مشهود است و برای این منظور می بایست، تغییر در سه عامل منابع انسانی، فرایندها و تکنولوژی را به صورت متعامل در نظر گرفت. در صورتی که مدیریت دانش جزئی از مدل کسب و کار سازمان شود، ایجاد فرهنگ تغییر در سازمان با مسائل کمتری قابل اعمال است، زیرا هیچ تغییری بدون آگاهی و آمادگی و ذخیره انرژی لازم برای تغییر امکان پذیر نیست. به همین دلیل در مراحل اجرایی کیفیت کسب آگاهی و دانش رقابتی، جهت ایجاد آمادگی در سازمان برای ایجاد تغییر لازم به نظر می رسد. بر این اساس، رهبر از نقش محوری در توسعه استراتژیها برخوردار می شود و منابع انسانی از اطلاعات صحیح برای بودجه بندی مناسب، تصمیم گیریهای دقیق و ایجاد محیطی که باعث پرورش نوآوری می شود برخوردار خواهند شد و زمینه برای مشارکت در زنجیره ارزش و فرایندهای استراتژیک بین سازمانها و