

## بررسی ارتباط داراییهای نامشهود سازمان از منظر رشد و یادگیری مدل CSB با مدل تعالی MQFE



محمد علی حق شناس  
دانشگاه صنعتی  
خواجه نصیرالدین طوسی

می‌شود. دارایی‌های نامشهود شامل موارد متنوعی مانند حق اختراع، حق امتیاز، دانش نیروی کار، رهبری، نظام-های اطلاعاتی و فرایندهای کار می‌شود.

۲-۴- نقش هماهنگی داراییهای نامشهود با استراتژی از منظر رشد و یادگیری مدل BSC وجه رشد و یادگیری روش ارزیابی متوازن، نقش هماهنگی دارایی‌های نامشهود سازمان با استراتژی آن را پررنگ می‌کند این وجه شامل معیارهای سه جز سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه اطلاعاتی دارایی‌های نامشهودی است که برای پیاده سازی استراتژی ضروری هستند

### سرمایه انسانی

۱. شایستگی‌های استراتژیک: در دسترس بودن مهارت‌ها، استعداد و دستورالعمل‌های انجام فعالیت‌های مورد نیاز استراتژی.

### سرمایه اطلاعاتی

۲. اطلاعات استراتژیک: در دسترس بودن نظام‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌ها و ابزارهای دانش که برای پشتیبانی از استراتژی لازم است.

### سرمایه سازمانی

۳. فرهنگ، آگاهی و درونی کردن مأموریت، چشم انداز و ارزشهای مشترک مورد نیاز اجرای استراتژی  
۴. رهبری: در دسترس بودن رهبران مناسب در تمام سطوح سازمان برای بسیج سازمان در جهت استراتژی.

۵. هماهنگی: هماهنگی اهداف و انگیزه‌ها با استراتژی در تمام سطوح سازمان  
۶. کار تیمی: تسهیم دانش و داراییهای کارکنان با پتانسیل استراتژیک

۳-۴- بررسی ارتباط داراییهای نامشهود مدل BSC با مدل EFQM  
۱-۳-۴- شایستگی استراتژیک

وجه رشد و یادگیری مدل BSC معیاری برای توسعه سرمایه انسانی ارائه می‌دهد، این معیار وجود مهارت‌ها، استعداد و شیوه انجام فرایندهای داخلی را نشان می‌دهد که برای توفیق استراتژی ضروری هستند. فرایند آمادگی سرمایه انسانی در چهار گام در سازمان پیاده سازی خواهد شد:

### گام اول: شناسایی شغل‌های استراتژیک

در فرایند مدیریت سرمایه انسانی باید چندین شغل استراتژیک را که بر استراتژی سازمان تأثیر فوق‌العاده‌ای دارند، شناسایی نموده و بر آنها متمرکز شد.

### گام دوم: ایجاد پروفایل شایستگی

مشخص کردن نیازهای این شغلها با جزئیات کامل. پروفایل شایستگی دانش، مهارت‌ها و ارزشهای لازم برای موفقیت در یک پست شغلی را توصیف می‌کند.

### گام سوم: ارزیابی آمادگی سرمایه انسانی

سازمانها در گام سوم، قابلیت‌ها و شایستگیهای فعلی کارکنان خود را در شغل‌های استراتژیک ارزیابی می‌کنند.

### گام چهارم: برنامه توسعه سرمایه انسانی

با تمرکز سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی و برنامه‌های توسعه بر تعداد کمتری از کارکنان شغل‌های استراتژیک (اغلب کمتر از ۱۰ درصد)، سازمانها عملکرد خود را

کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد می‌بایست این عملکرد از چهار زاویه دید یا منظر مورد ارزیابی قرار گیرد.  
۱- منظر مالی ۲- منظر مشتری ۳- منظر فرآیندهای داخلی ۴- منظر رشد و یادگیری

برای کسب دستاوردهای مالی (منظر مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (منظر مشتری) و اینکار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرایندهای عملیاتی خود برتری بیابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق سازیم (منظر فرایندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش آفرین، امکان‌پذیر نیست مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد).

### ۳- مدل تعالی EFQM

۱-۳- تعریف مدل تعالی EFQM  
مدل EFQM متد و الگو برای ارزیابی سازمانهاست مدل EFQM، ابزاری برای کمک به سازمان‌ها در شناسایی مسیر تعالی سازمانی، سنجش موقعیت فعلی سازمان در این مسیر، عوامل و پارامترهای موثر بر تعالی سازمانی و در نهایت ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمان است.

۲-۳- ساختار و چارچوب معیارهای مدل EFQM  
مدل تعالی EFQM چارچوبی غیر اجباری بر پایه ۹ معیار می‌باشد، که ۵ معیار "توانمندساز" و ۴ معیار آن "نتایج" می‌باشد. معیارهای "توانمندساز" (چگونه- HOW) آنچه را که سازمان انجام داده پوشش می‌دهند. معیارهای "نتایج" (چه- WHAT) آنچه را که سازمان بدست می‌آورد پوشش می‌دهد.

۳-۳- ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی: ارزش‌ها و مفاهیم هشت گانه پایه‌های اصلی مدل تعالی تشکیل می‌دهند. EFQM معتقد است که حصول به تعالی نیازمند تعهد شدید مدیریت و پذیرش این مفاهیم می‌باشد. این مفاهیم خصوصیات TQM بوده که به آن قوام داده شده و پربارتر گشته‌اند.

### ۴- بررسی ارتباط داراییهای نامشهود سازمان از منظر رشد و یادگیری مدل BSC با مدل EFQM

۱-۴- توصیف داراییهای نامشهود سازمان داراییهای نامشهود به عنوان «دانشی که در سازمان وجود دارد و مزیتی متفاوت تولید می‌کند. یا «قابلیتهای کارکنان شرکت برای تامین نیازهای مشتری» تلقی

### ۱- مقدمه

موقعی که به آینده نگاه می‌کنیم متوجه این پیامد خواهیم شد که مسابقه آغاز شده است. موج سرمایگی و تلاش برای دستیابی به تعالی، حرکتی نو به سازمانهای صنعتی بخشیده است. مسابقه کیفیت و رقابت پایانی ندارد و مسیر این مسابقه نیازمند نقشه است. مدل تعالی سازمانی یا سرمایگی کسب و کار موسسه مدیریت اروپایی EFQM، به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان عملکرد استقرار سیستمها در سازمانهای مختلف به کار گرفته می‌شود. با به کارگیری این مدل، ضمن اینکه یک سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به ویژه با بهترین آنها نیز مقایسه کند. مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که با زحمت فراوان تدوین کرده‌اند. روش ارزیابی متوازن ابزاری در اختیار سازمانها می‌گذارد تا بتوانند اجرای استراتژی را در وجوه مختلف دنبال کنند و مهم‌تر از آن بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند. اما پیش از سنجش و مدیریت بر عملکرد بر مبنای استراتژی، لازم است که توصیفی دقیق و کامل از استراتژی در دست باشد که تمامی اعضای سازمان از آن مطلع بوده و آن را درک نمایند و نقشه‌های استراتژی بخش و واحد خود را در آن لحاظ نمایند. داراییهای نامشهود برای ایجاد ارزش پایدار در سازمان دارای اهمیت می‌باشند. معنای لغوی نامشهود، «عدم امکان تشخیص یا شناسایی» مشکلی است که سازمانها در مدیریت این داراییها با آن مواجه اند. چگونه می‌توان چیزی را که نمی‌توان شناسایی کرد، مدیریت کرد؟

در این مقاله ابتدا مدل BSC و مدل تعالی EFQM تعریف شده و سپس داراییهای نامشهود سازمان توصیف گردیده و در ادامه به بررسی ارتباط داراییهای نامشهود سازمان از منظر رشد و یادگیری مدل BSC با مدل EFQM پرداخته ایم.

### ۲- روش ارزیابی متوازن (BSC)

۱-۲- معرفی BSC

روش ارزیابی متوازن به عنوان چهارچوبی جهت ایجاد گزارشهای عملکردی در شرکتها می‌باشد، این روش مدیریت را قادر می‌سازد تا رسالت، اهداف و استراتژی و چشم‌انداز شرکت، واحدهای مختلف کسب و کار و وظایف مدیران را به شاخص‌های مرتبط اندازه‌گیری عملکرد ترجمه نماید.

BSC اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی گردید

- دانش و شایستگی پرسنل شناسایی، توسعه و پشتیبانی می‌شود.  
- پرسنل مورد مشارکت و توان‌افزایی قرار می‌گیرند.  
- پرسنل شرکت شناسایی و مورد قدرانی و توجه قرار می‌گیرند.

۴-۳-۶- کار تیمی و تسهیم دانش

هیچ چیزی بدتر از آن نیست که ایده‌های خوب فقط یک بار استفاده شود. هیچ یک از دارایی‌های سازمان ارزشمندتر از دانش جمعی که اعضایش دارند، نیست. بسیاری از شرکت‌ها، از نظام‌های مدیریت دانش رسمی برای ایجاد، سازمان دادن و توسعه نشر دانش در سازمان استفاده می‌کنند.

### ۱. ایجاد دانش

ایجاد دانش مستعمل بر شناخت و تسهیم اطلاعات و دانش است که می‌تواند به کار سایر افراد سازمان بیاید.

### ۲. سازمان‌دهی دانش

اطلاعات برای در دسترس بودن باید به نحوی سازمان‌دهی شود که بتواند به صورت الکترونیکی منتقل گردد. نظام تسهیم دانش با ابزارهایی مثل جستجو و سایر تسهیلات، شیوه‌ای برای سازمان‌دهی اطلاعات ارزشمند فراهم می‌کند. پایگاه‌های دانش باید توسط افراد متخصص مرور، انتخاب و فیلتر شوند و پیوسته به روز شوند.

### ۳. توسعه دانش

متخصصان در هر حوزه باید اطلاعاتی را که دیگران ارسال می‌کنند، مرور و تایید نمایند. این کار اعتبار مطالبی را که منتشر می‌شود، افزایش می‌دهد، اهمیت این دانش را نشان می‌دهد و بهترین راه کارها و کاربردهای آنها را در سازمان توصیه می‌نماید.

### ۴. نشر دانش

نظام‌های مدیریت دانش باید دسترسی آسان کاربران را به پایگاه‌های دانش فراهم نماید. سازمان‌ها از دو روش برای نشر دانش استفاده می‌کنند. در روش اول، نظام push، نیازهای کاربران را مشخص می‌سازد و به طور انتخابی دانش را با استفاده از پست الکترونیکی منتشر می‌کند و در عین حال استفاده‌های احتمالی کاربران را می‌شناسد. نظام pull اطلاعات موجود را جستجو می‌کند تا آنچه را به نیازهای فعلی افراد مربوط است و برای ایشان ارزشمند است، پیدا نماید.

● معیارها و زیر معیارهای مدل EFQM، مرتبط با کار تیمی و تسهیم دانش وجه رشد و یادگیری مدل BSC:

### ۱- رهبری

زیر معیارها: - رهبران تحول سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می‌کنند.

### ۲- منابع انسانی (کارکنان)

زیر معیارها: - دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده و توسعه یافته و نگهداری می‌شود.  
- بین کارکنان و سازمان گفت‌وگو دوسویه برقرار است.

### ۳- شراکت و منابع

زیر معیارها: - تکنولوژی مدیریت می‌شود.  
- اطلاعات و دانش مدیریت می‌شود.

زیر معیارها: - منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند.

- دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می‌شود

### ۳- شراکت ها و منابع

زیر معیارها: - شراکت های برون سازمانی مدیریت می‌شود.

۴-۳-۴- رهبری

رهبری، به خصوص رهبری تغییرات بنیادین، برای یک سازمان استراتژی محور ضروری است. بسیج و توجه نیروی کار برای تغییر موفق الزامی می‌باشد. جمع رهبران اثربخش شور و شوق لازم برای برنامه‌ها و تحول را فراهم کرده و به پایداری آن کمک می‌کنند. در سازمان‌ها از دو رویکرد برای تعریف نقش رهبری استفاده می‌کنند: فرایندی برای توسعه رهبران و مدل شایستگی رهبران که ویژگی‌های رهبران را تعریف می‌کند.

مدل شایستگی رهبران، بر شایستگی‌های خاصی که از رهبران انتظار می‌رود، متمرکز است.

● معیارها و زیر معیارهای مدل EFQM، مرتبط با رهبری وجه رشد و یادگیری مدل BSC:

### ۱- رهبری

زیر معیارها: - رهبران ماموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات سازمان را تدوین و خودشان به عنوان الگوی فرهنگ سرآمدی، عمل می‌کنند.

- رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

- رهبران فرهنگ سرآمدی را در بین کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.

- رهبران تحول سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می‌کنند.

۴-۳-۵- هماهنگی

«هماهنگی شرط ضروری هر نوع توانمندسازی است. فرد می‌تواند تیم را توانمند کند». سازمان هماهنگ، توانمندسازی کارکنان، نوآوری و ریسک‌پذیری را تشویق می‌کند. فعالیت‌های افراد را در جهت تحقق اهداف سطح بالا هدایت می‌کند. جدول زیر اهداف و معیارهای آگاهی استراتژیک و هماهنگی استراتژیک را نشان می‌دهد.

● معیارها و زیر معیارهای مدل EFQM، مرتبط با هماهنگی وجه رشد و یادگیری مدل BSC:

### ۱- رهبری

زیر معیارها: - رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

- رهبران فرهنگ سرآمدی را در بین کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.

- رهبران تحول سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می‌کنند.

### ۲- خط مشی و استراتژی

زیر معیارها: - خط مشی و استراتژی تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می‌شوند.

### ۳- منابع انسانی (کارکنان)

زیر معیارها: - منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند.

سریع‌تر و با هزینه کمتری نسبت به زمانی که هزینه‌های منابع انسانی متفرق است، محقق می‌سازند.

معیارها و زیر معیارهای مدل EFQM، مرتبط با شایستگی استراتژیک وجه رشد و یادگیری مدل BSC:

### ۱- منابع انسانی (کارکنان)

زیر معیارها: - منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند.

- دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و حفظ می‌شود.

- کارکنان در مسایل سازمان مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند.

- بین کارکنان و سازمان، گفت‌وگو دوسویه برقرار است.

### ۲- نتایج منابع انسانی (کارکنان)

زیر معیارها: - شاخص‌های عملکردی (دست آوردها، انگیزش و مشارکت)

۴-۳-۲- اطلاعات استراتژیک

سرمایه اطلاعاتی که مستعمل بر سیستم‌ها، پایگاه داده‌ها، کتابخانه‌ها و شبکه‌هاست، اطلاعات و دانش را در دسترس اعضای سازمان قرار می‌دهد. سرمایه اطلاعاتی را می‌توان بصورت چهارچوب زیر با استراتژی هماهنگ کرد:

۴-۲-۱- توصیف سرمایه اطلاعاتی

سرمایه اطلاعاتی را در قالب جدول زیر توصیف می‌کنیم

۴-۲-۲- هماهنگ کردن سرمایه اطلاعاتی

مدیران باید مطمئن شوند که مجموعه ابزارهای سرمایه اطلاعاتی آنها با فرایندهای داخلی نقشه استراتژی سازمانشان هماهنگ است.

۴-۲-۳- سنجش آمادگی سرمایه اطلاعاتی

آمادگی استراتژیک سرمایه اطلاعاتی درجه آماده بودن سرمایه اطلاعاتی سازمان برای پشتیبانی از استراتژی شرکت را اندازه می‌گیرد.

● معیارها و زیر معیارهای مدل EFQM، مرتبط با اطلاعات استراتژیک وجه رشد و یادگیری مدل BSC:

### ۱- شراکت ها و منابع

زیر معیارها: - تکنولوژی مدیریت می‌شود.

- اطلاعات و دانش مدیریت می‌شود.

### ۲- فرایندها

زیر معیارها: - فرایندها به صورت سیستماتیک طراحی و مدیریت می‌شوند.

- ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقا می‌یابد.

۴-۳-۳- فرهنگ

● معیارها و زیر معیارهای مدل EFQM، مرتبط با فرهنگ وجه رشد و یادگیری مدل BSC:

### ۱- رهبری

زیر معیارها: - رهبران ماموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات سازمان را تدوین و خودشان به عنوان الگوی فرهنگ سرآمدی عمل می‌کنند.

- رهبران فرهنگ سرآمدی را در بین کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.

### ۲- منابع انسانی (کارکنان)