

تقدیم به نونا عزیز

و

آدرینا دوست داشتنی

فهرست

۹	مقدمه
۱۱	۱. ایکیگای
۲۱	۲. مدل تعالی سازمانی اتحادیه اروپا EFQM
۲۷	۳. منطق رادار
۳۰	۴. تکنیک اسمارت
۳۴	۵. مدیریت دانش KM
۴۲	۶. هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو
۴۶	۷. مدل بازاریابی آیدا
۵۲	۸. ماتریس گروه مشاوران بوستون BCG
۶۰	۹. مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
۷۰	۱۰. تکنیک استخوان ماهی
۷۸	۱۱. مدل تصمیم گیری RAPID
۸۴	۱۲. ماتریس تعیین راهبرد SWOT
۹۲	۱۳. مدیریت ریسک (RBI)
۱۰۰	۱۴. مدل مدیریت تغییرات کرت لوین
۱۰۵	۱۵. ماتریس آیزنهاور
۱۱۳	۱۶. درست به موقع JIT
۱۱۹	۱۷. سیستم مدیریت اطلاعات MIS
۱۲۵	۱۸. مدل های کسب و کار
۱۳۳	۱۹. استراتژی مطالعه اثربخش پس ختام PQ4R
۱۴۱	۲۰. نظام آراستگی 5S
۱۴۵	سخن پایانی

مقدمه

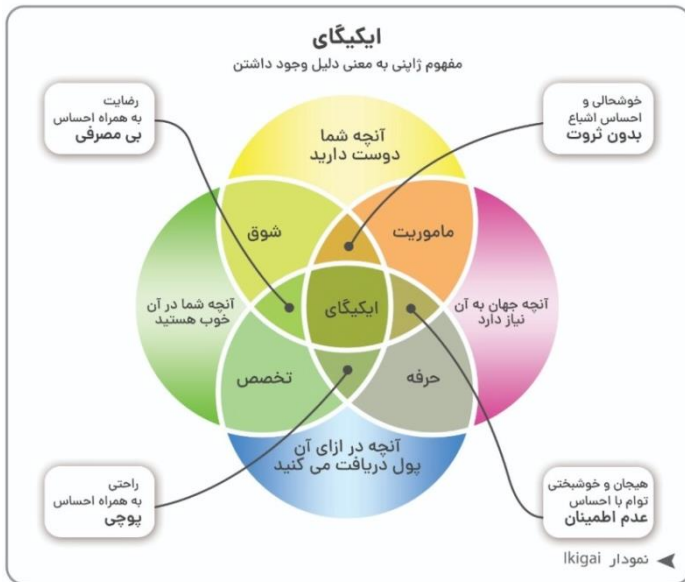
می‌گویند: «آن کس که نمی‌داند و می‌پرسد، فقط برای چند دقیقه نادان باقی می‌ماند، ولی آن کس که نمی‌داند و نمی‌پرسد، برای همیشه نادان خواهد ماند.» این سخن درست است، ولی در عصر انفجار اطلاعات، نادانسته‌های افراد بسیار زیاد است و عمر هیچ کس کفاف نمی‌دهد که همه چیز را بداند و همه چیز را بیاموزد.

مدل‌ها و تکنیک‌ها، در برخی موارد عصاره دانش‌ها را در اختیار می‌گذارند. مدیریت، معجزه قرن بیستم بود، راهبری همه علوم اقتصادی و پزشکی و صنعتی و کشاورزی و نظامی و... در بستر تکنیک‌های پیشرفته مدیریت انجام شد. کشورهای آلمان و ژاپن که بعد از جنگ جهانی دوم به کلی ویران شدند، با مدیریت صحیح بعد از چندین سال به ابرقدرت‌های اقتصادی تبدیل شده‌اند و کشور چین در حدود سه دهه توانست به همین وسیله از یک کشور فقیر به دومین ابرقدرت اقتصادی دنیا تبدیل شود.

نویسندگان این کتاب با بیش از دو دهه فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی، مصمم شدند تا با معرفی تعدادی از مدل‌ها و تکنیک‌های مرتبط با مدیریت و کسب‌وکار، سهمی اندک در ارتقای دانش فعالان کسب‌وکار و دانشجویان و دانش‌آموزان دبیرستانی داشته باشند و به آن‌ها کمک کنند تا پس از این آشنایی اولیه، به مطالعه عمیق‌تر مدل‌ها و تکنیک‌های موردنظرشان پردازند. «آب دریا را اگر نتوان کشید، هم به قدر تشنگی باید چشید.»

همان‌گونه که «بهترین راه پیش‌بینی آینده، ساختن آن است»، دوست داریم در ساختن آن سهیم باشیم. در همین راستا از هرگونه همکاری سازنده «در گسترش دانش و خلق ثروت»، استقبال می‌شود.

۱. ایکیگای^۱



ایکیگای در ژاپنی یعنی معنای زندگی، یک شورواشتیاق درونی و یک استعداد خاص که هرکس برای اینکه احساس خوشبختی و مفید بودن کند، به آن نیاز دارد. ایکیگای هرکس با دیگران فرق دارد، اما چیزی که بین همه انسانها مشترک است، جست و جوی آنها برای یافتن معنی زندگی شان است.

این مفهوم در سرزمین ژاپن و جزیره اوکیناوا متولد شده است. در اصل ایکیگای در جزیره اوکیناوا دلیلی است که افراد به خاطر آن صبح‌ها از خواب بر خواهند ساخت و شروع به تلاش می‌کنند. هنگامی که فرد انتخاب می‌کند تا به‌عنوان یک فرد خلاق و تعیین‌کننده کنترل زندگی خود را در دست بگیرد و آن را مطابق میل خود تغییر دهد، همه چیز به‌طور ناگهانی شروع به عوض شدن می‌کند. از این لحظه است که فرصت‌ها شروع به ظاهر شدن می‌کنند و کارهایی که انجام می‌دهند، یکی پس از دیگری به نتیجه خواهند رسید. حال سؤال این است که چگونه می‌توان این اهداف را پیدا کرد. فرهنگ ژاپنی می‌گوید همه دارای ایکیگای هستند. اگرچه یافتن نقاط قوت همیشه آسان نیست، چهار سؤال اساسی وجود دارد که می‌تواند به پیدا کردن مسیر و شناختن ایکیگای کمک کند. این سؤالات به قدری مهم هستند که باید آن‌ها را جایی نوشت تا مدام جلوی چشم باشند و بتوان از آن‌ها به‌عنوان قطب‌نمای مسیر استفاده کرد و به هدف نزدیک‌تر شد.

این سؤالات عبارت‌اند از:

۱. عاشق چه چیزی هستید؟ (شوق)
۲. در چه کاری مهارت دارید؟ (تخصص)
۳. بابت انجام چه کاری پول دریافت می‌کنید؟ (حرفه)
۴. جهان به چه چیزی نیاز دارد؟ (مأموریت)

ایکیگای نقطه اشتراک این چهار مؤلفه اساسی در زندگی است: شوق، تخصص، حرفه و مأموریت.

مفهوم ایکیگای به دو چیز اشاره می‌کند:

- منابع ارزش در زندگی یک فرد یا چیزهایی که باعث ارزشمند شدن زندگی او می‌شود؛
- شرایط روحی و معنوی که در آن افراد احساس می‌کنند زندگی‌شان ارزشمند است.

مفهوم ارزشمند بودن زندگی به شرایط مالی مربوط نیست. این بدین معنی است که قرار نیست شما پولدار باشید تا بتوانید به این سطح از حس رضایت در زندگی برسید. تا زمانی که در زندگی خود هدف داشته باشید، برای رسیدن به آن تلاش کنید و دارای انگیزه و اشتیاق باشید، می‌توانید به ایکیگای دست یابید.

ژاپنی‌ها به «ایکیگای» باور دارند. براساس آموزه‌های ژاپنی‌ها، هر کس یک ایکیگای در زندگی خود دارد. «یک شوروشوق در درون هر شخص وجود دارد، یک استعداد منحصر به فرد که به روزها معنا می‌بخشد و او را سوق می‌دهد تا بهترین چیزهای خود را تا پایان عمر به اشتراک بگذارد.

اگر هنوز کسی نمی‌داند که ایکیگای او چیست، مأموریت او کشف آن است. ایکیگای برای هر فرد متفاوت است، اما یک چیز مشترک وجود دارد که همه در جست‌وجوی معنی آن هستند. وقتی

افراد روزهای خود را صرف می‌کنند تا با آنچه برای آن‌ها معنی دارد ارتباط برقرار کنند، زندگی کامل‌تری خواهند داشت. در عین حال، وقتی ارتباط را از دست می‌دهند، ناامید می‌شوند.

ایکیگای فراتر از انواع سبک‌های زندگی، در تلاش است تا بین روح و عمل تعادل برقرار کند. تعادل جایی وجود دارد که اشتیاق‌ها و استعدادها با چیزهایی که جهان نیاز دارد و برایش هزینه می‌کند، همگرا شوند. مفهوم ایکیگای آن‌قدر شگفت‌انگیز است که با شناخت آن می‌توان برای هر آنچه پیرامون این قاعده است، آموخت و آن را در زندگی خود به کار برد.

ایکیگای هر فرد درست در مرکز این دایره‌های متقاطع قرار دارد. اگر فردی در یکی از این حوزه‌ها ضعف دارد، احتمالاً در آن بخش از زندگی لذت چندانی برایش ندارد. اگر برای ایجاد توانایی و قدرت در آن منطقه کاری نکند، فرصت خود را برای یک زندگی شاد و طولانی از دست خواهد داد.

۱. شما چه کاری را در زندگی واقعاً دوست دارید؟

کدام جنبه از زندگی، احساسات شما را به حرکت وامی‌دارند و احساس واقعی زنده بودن را به قلب شما سرازیر می‌کنند؟

۲. دنیا (و شاید کشور) در حال حاضر به چه چیزهایی نیاز دارد؟

شاید این سؤال برای شفافیت بیشتر نیاز به توضیحی داشته باشد. برخی‌ها این سؤال را این‌گونه مطرح می‌کنند که شما اصولاً به چه

چیزی در دنیا اعتقاد قلبی دارید؟ دیدن چه چیزهایی در دنیا و اطرافتان قلب شما را به درد می‌آورد یا شما را بی‌آنکه بخواهید به حرکت وامی‌دارد؟ بیش از همه دوست دارید در دنیا چه تغییری را ایجاد کنید؟ اصلاً برای چه چیزی حاضرید زندگی خود را فدا کنید؟

۳. شما در چه کاری مهارت دارید؟

شما چه مهارت‌هایی ویژه خودتان دارید که انجام دادن آن برای شما بسیار عادی است، کدام کارها را به‌نحوی انجام می‌دهید که کسی از اطرافیان و افرادی که می‌شناسید، به‌هیچ‌عنوان توان انجام آن کار را با کیفیت شما ندارد؟

۴. در ازای چه کاری پول دریافت می‌کنید؟

مردم برای کدام‌یک از کارها یا خدماتی که شما انجام می‌دهید یا می‌توانید انجام دهید حاضرند که به شما پولی پرداخت کنند و برای آن ارزش قائل‌اند؟ درواقع کدام‌یک از نیازها و مسائل مردم به دست شما حل می‌شوند و مردم حاضرند در ازای آن با رضایت به شما هزینه‌ای را پرداخت کنند؟

اگر این سؤالات خیلی رسمی به نظر می‌آیند، می‌توان به سؤالاتی مانند سؤالات زیر جواب داد:

• معمولاً از چه کاری لذت می‌برید و در هنگام انجام آن متوجه گذر زمان نمی‌شوید؟

- چه کارها یا چیزهایی شما را احساساتی می‌کنند؟
- شما چه کارهایی را برخلاف دیگران یا اطرافیان به سرعت و با مهارت کامل انجام می‌دهید؟
- به نظر شما برای تبدیل دنیای اطراف به مکانی بهتر یا زیباتر، چه کاری از دست شما برمی‌آید؟
- شما در خودتان چه استعدادی دارید که فکر می‌کنید در آینده آن را به خوبی توسعه دهید؟
- برای کمک به دیگران چه کاری از دست شما برمی‌آید که آن را به خوبی انجام می‌دهید؟
- شما توانایی ایجاد چه تغییراتی را در دنیا دارید؟
- اشک شما با چه چیزهایی درمی‌آید؟

برای پاسخ دادن به این موارد، عجله نکنید. می‌توانید ساعت‌ها و حتی روزها برای دادن بهترین و درست‌ترین پاسخ‌ها به سؤالات یادشده زمان صرف کنید. یادتان باشد که می‌توانید به هر سؤال چندین پاسخ مختلف بدهید. زمانی که پاسخ‌های شما کامل شدند، به دنبال وصل کردن موارد مشابه به هم در سؤالات مختلف باشید. اگر توانستید در همه سؤالات، یک گزینه یا کار مشترک پیدا کنید، شما به همین راحتی و با تقریب خوبی، یکیگای خودتان را پیدا کرده‌اید.

■ کارهایی که در آن خوب هستید

در این قسمت لیستی از تمام مهارت‌هایتان را بنویسید. چیزهایی که ممکن است از کودکی در آن استعداد داشته باشید یا چیزهایی که بعداً در گذر زمان یاد گرفتید.

☑ **مثال:** نقاشی کشیدن، ارتباطات، مذاکره کردن و ریاضیات و...

■ کارهایی را انجام دهید که دوست دارید

اینجا لیستی از کارهایی را بنویسید که از انجام دادن آن کارها لذت می‌برید. کارهایی که باعث می‌شوند یک چیزی توی قلبتان به هیجان دربیاید. کارهایی که وقتی مشغول انجام آن هستید، گذر زمان را فراموش می‌کنید.

☑ **مثال:** کتاب خواندن، آشپزی کردن، کار کردن با نرم‌افزارهای گرافیکی و...

■ کارهایی که دنیا به آن نیاز دارد

در این قسمت شما کارهایی را بنویسید که می‌توانید برای دیگران یا برای جهان انجام دهید. درحقیقت، راه‌های کمک کردن شما به محیط بیرون از خودتان. از خانواده و دوستان تا کشور یا درنهایت جهانی که در آن زندگی می‌کنید.

✓ **مثال:** کمک کردن به افراد بی‌خانمان، کم کردن آلودگی محیط‌زیست، ایجاد اشتغال برای جوانان، بالا بردن سطح تحصیلات جامعه و... .

■ کارهایی را که برای آن به شما پول پرداخت می‌کنند

در این قسمت کلی ایده پول‌ساز را بنویسید. یعنی لیست کارهایی را که توانایی انجام دادن آن را دارید و می‌توانید با آن درآمد کسب کنید.

✓ **مثال:** می‌توانم مربی ورزشی باشم. می‌توانم نقاشی کنم. می‌توانم زبان اسپرانتو درس بدهم.

■ یکی‌گای زندگی کاریتان را پیدا کنید

ایکی‌گای یا معنای زندگی کاری شما چیزی است که بین تمام این چهار بخش اشتراک دارد. برای پیدا کردن آن باید مدام به لیست‌هایی که نوشتید، نگاه کنید با خودتان کلنجار بروید. اما درنهایت آن کار یا چیزی را پیدا کنید که اشتراک بیشتری در تمام چهار قسمت دارد، چیزی که بیشترین ارزش را به زندگی شما می‌دهد. شما در حال حاضر در کدام قسمت از این نمودار قرار دارید؟

با یافتن یکی‌گای، می‌توان شغل ایدئال هر فرد را پیدا کرد. اگر از افراد پرسیده شود که چرا کار می‌کنند؟ حتماً می‌گویند ما کار

می‌کنیم چون باید پول در بیاوریم. قطعاً همین‌طور هست، ولی آیا قضیه به همین جا ختم می‌شود؟ البته که نه! فهرست دلایل غیرپولی افراد برای انجام کارشان بلندبالا و شنیدنی است. وقتی از افرادی که خودشان را غرق کار کرده‌اند پرسید شود چرا تا این حد خود را غرق در کار کرده‌اند، تقریباً هیچ‌گاه در جواب، پول به‌عنوان اولین عامل مطرح نمی‌شود. پس چه چیزی مشخص می‌کند افراد درباره کارشان چگونه می‌اندیشند؟

واقعیت این است که افراد باید سال‌های سال کار کنند و اگر احساس رضایت درونی از شغلشان نداشته باشند، بخش مهمی از واقعیت زندگی خود را از دست داده‌اند. امروزه بشر وارد عصر جدید رضایت‌مندی شده است، عصری که رؤیای بزرگ آن از پول فراتر رفتن و به معنا رسیدن است. و این همان تصور نوین از مفهوم زندگی کاری ایدئال است، همان چیزی که در فرهنگ ژاپنی ایکیگای نام دارد.

درک درونی و کنجکاوی قطب‌نماهای درونی و قدرتمندی است. بنابراین، فعال باقی بمانید و به دنبال ایکیگای خود بروید. درون شما اشتیاقی وجود دارد، استعدادی منحصر به فرد که به زندگی کاری شما معنا می‌دهد و شما را به مسیری سوق می‌دهد که می‌توانید تا پایان عمر بهترین اوقاتتان را سپری کنید. اگر هنوز نمی‌دانید که ایکیگای شما چیست، مأموریتتان این است که آن را کشف کنید.

■ پنج ستون تقویت‌کنندهٔ ایکیگای

مفهوم ایکیگای علاوه بر سؤالاتی که مطرح شد، لایهٔ دیگری نیز دارد و آن این است که هنگام ایجاد ارتباطات اجتماعی ایکیگای خود را بسیار راحت‌تر احساس خواهید کرد. این مسئله شاید به این دلیل باشد که در جامعهٔ ژاپن روابط اجتماعی از اهمیت زیادی برخوردار هستند. برای اندیشیدن مداوم به ایکیگای، یکی از دانشمندان علوم اعصاب توصیه می‌کند روی پنج ستون مهم تمرکز کنید:

۱. شروع کردن از موارد کوچک‌تر؛

۲. پذیرش خود؛

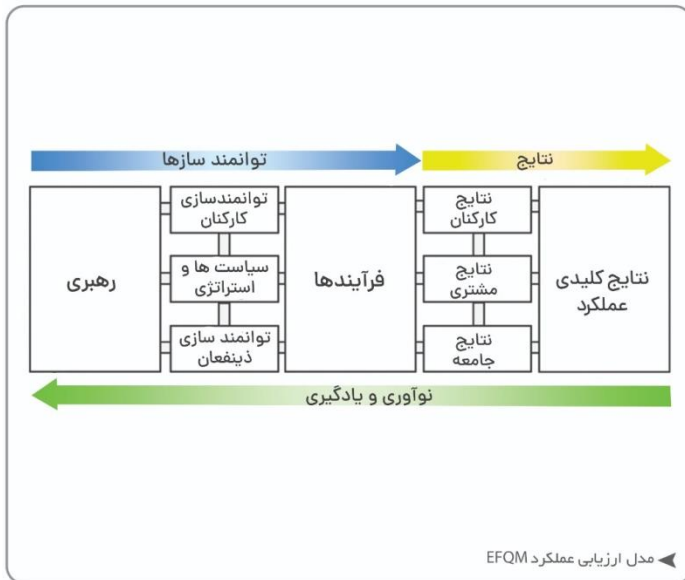
۳. ارتباط با جهان پیرامون؛

۴. جست‌وجوی شادی‌های کوچک؛

۵. زندگی در زمان حال.

برای استفادهٔ بهتر از این پنج مورد، پیشنهاد می‌شود هر روز، چند ساعت ابتدایی روز خود را به فکر کردن به این موارد اختصاص دهید تا مغزتان به این طرز تفکر عادت کند.

۲. مدل تعالی سازمانی اتحادیه اروپا EFQM



◀ مدل ارزیابی عملکرد EFQM

مدل تعالی سازمانی مدلی است که سازمان‌ها را ارزیابی و عملکرد آنها را اندازه‌گیری می‌کند. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با مقایسه وضعیت موجود و مطلوب خود تفاوت‌ها را شناسایی کنند، سپس با بررسی علل وقوع این تفاوت‌ها راه‌حل‌های بهبود وضع موجود را پیدا و آنها را اجرا کنند (در این قسمت نگارش سال ۲۰۰۸ شرح داده شده است که در کشور شناخته‌شده‌تر است).

مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که به اختصار EFQM خوانده می‌شود، در سال ۱۹۸۸ به دست ۱۴ شرکت بزرگ اروپایی تشکیل شد و در حال حاضر حداقل ۶۰۰ سازمان بزرگ چندملیتی و ملی عضو آن هستند. درحقیقت، یک سازمان غیرانتفاعی متولی بررسی چارچوب تعالی سازمانی موسوم به EFQM Excellence Model است. این چارچوب برای ارزیابی و بررسی علل تفاوت بین وضع مطلوب و وضع موجود است. بنا به تعاریف مدیریتی هر سازمان در تلاش است که در نهایت برنامه‌ریزی‌های بلندمدت خود به یک سازمان سرآمد در یکی از چارچوب‌های مدیریتی تبدیل شود. تعریفی از سازمان سرآمد بدین شکل وجود دارد: «سازمانی سرآمد است که بتواند رضایت همه ذی‌نفعان سازمان را برآورده کند.» ذی‌نفعان سازمان عبارت‌اند از: کارکنان، مشتریان، جامعه، سهامداران، شرکای تجاری و همه افراد و سازمان‌هایی که از سود سازمان منتفع و از ضرر آن متضرر می‌شوند.

■ اصول سرآمدی

اکثر مدل‌های تعالی سازمانی به رشد متوازن سازمان‌ها براساس دو معیار اصلی زیر توجه می‌کنند:

- ✓ نتایج حاصل از عملکرد سازمان؛
- ✓ رشد متوازن و مناسب اجزا و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان.

■ اصول اولیه تعالی سازمانی

۱. **نتیجه‌گرایی:** از دیدگاه تعالی سازمانی یکی از ملزومات برتری، کسب نتایج متوازن است که شامل نتایج حاصل برای تمام کارکنان، مشتریان، شرکا، تأمین‌کنندگان و جامعه است. یعنی برخلاف مدل‌های ISO 9000 که در آن‌ها تأکید بیشتر بر رضایت مشتری است، در EFQM رضایتمندی و نتایج مربوط به همه ذی‌نفعان مدنظر قرار می‌گیرد. نکته حائز اهمیت دیگر درباره نتیجه‌گرایی این است که نتایج باید بر اثر خط‌مشی و استراتژی‌های سازمان به‌دست‌آمده باشند نه عوامل تصادفی و خارج از اختیار سازمان. برای مثال، افزایش درآمدی که بر اثر افزایش ناگهانی و پیش‌بینی‌نشده قیمت محصولات، نفت و... اتفاق می‌افتد، نمی‌تواند نشانه‌ای از رشد سازمان باشد.

۲. **مشتری‌گرایی:** ادامه حیات یک سازمان به تأمین نیازها و انتظارات مشتریان وابسته است و حفظ آن‌ها در کسب سهم بازار و پیشی گرفتن از رقبا بسیار مؤثر است.

۳. **رهبری و ثبات هدف:** رهبران سرآمد ارزش‌ها و مأموریت سازمان را مشخص می‌کنند و ثبات هدف دارند، اما در صورت نیاز قادرند مسیر سازمان را تغییر دهند و با تشخیص به‌موقع لزوم اصلاحات و تغییر سبک رهبری از خود انعطاف‌پذیری نشان می‌دهند.

۴. **مدیریت بر پایه فرایندها و واقعیات:** فعالیت‌های داخلی و ارتباطات سازمان باید شناخته و به‌طور سیستماتیک کنترل شوند. تصمیمات مرتبط با فعالیت‌های جاری و بهبودها باید براساس اطلاعات مطمئنی اتخاذ شوند که شامل دیدگاه‌های همه ذی‌نفعان باشد.

۵. **توسعه مشارکت کارکنان:** سازمان سرآمد از کارکنان سرآمد تشکیل می‌شود، چنین سازمان‌هایی توانایی‌های بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی شکوفا می‌کنند، عدالت را رشد داده و کارکنان خود را در امور مشارکت می‌دهند. آن‌ها کارکنان خود را در کانون توجه قرار می‌دهند، تشویقشان می‌کنند و از آن‌ها قدردانی می‌کنند که به ایجاد انگیزه و تعهد آنان به استفاده از مهارت‌ها و دانش خود به سود سازمان منجر می‌شود.

۶. **بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر:** استفاده از دانش، نوآوری و یادگیری ثروتی است که می‌تواند عامل برتری سازمان باشد و در این میان سازمان‌هایی سرآمد هستند که به آموزش و توسعه دانش به چشم یک ضرورت بنگرند.

۷. **توسعه شراکت‌ها:** براساس دیدگاه تعالی سازمانی باید بین سازمان و شرکای تجاری آن مثل تأمین‌کنندگان^۱ و پیمانکاران^۲ ارتباط سودمند و دوجانبه برقرار باشد.

1. suppliers

2. sub-contractors

۸. **مسئولیت‌های اجتماعی سازمان:** هر سازمان وقتی در مسیر تعالی قرار می‌گیرد که به مسئولیت‌های خود در برابر جامعه و محیط‌زیست متعهد بوده و فعالیت‌هایش را با موازین اخلاقی و توقعات جامعه هماهنگ سازد.

■ معیارهای مدل EFQM

عوامل دخیل در مدل سرآمدی را در دو حوزه بررسی می‌کنند: توانمندسازها و نتایج.

نتایج (Results)	توانمندسازها (Enablers)
نتایج کارکنان (People Results) ۹٪	رهبری (Leadership) ۱۰٪
نتایج مشتری (Customer Results) ۲۰٪	کارکنان (People) ۹٪
نتایج جامعه (Society Results) ۹٪	خط‌مشی و استراتژی (Policy & strategy) ۸٪
نتایج کلیدی عملکرد (Key Performance Results) ۱۲٪	شراکت‌ها و منابع (Partnership & Resources) ۹٪
	فرایندها (Processes) ۱۵٪

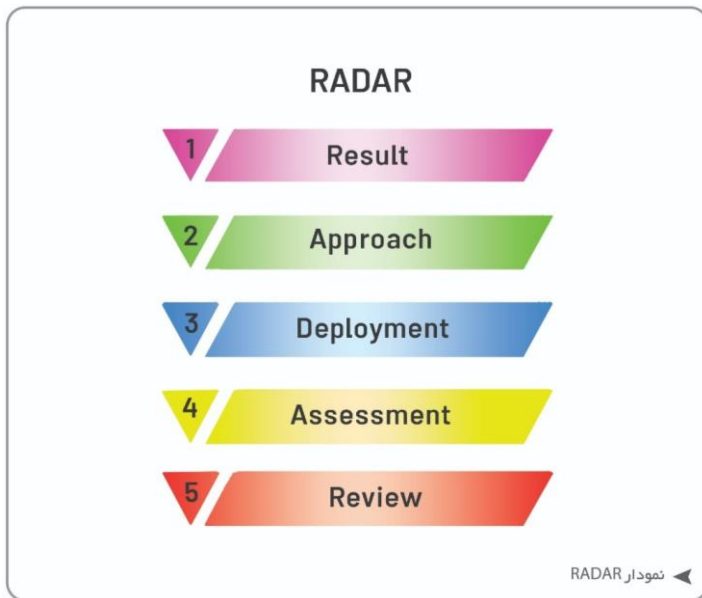
این مدل تلاش می‌کند عملکرد سازمان‌ها را به عدد تبدیل کند. این عدد چگونه محاسبه می‌شود. این امتیاز از ۱۰۰۰ در نظر گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، امتیاز سازمان‌های متقاضی از ۱۰۰۰ محاسبه می‌شود و سازمان‌های سرآمد معرفی می‌شوند. در محاسبه امتیاز یک سازمان هر کدام از فاکتورهای فوق، تأثیر مخصوص به خود را دارند. گفتنی است نحوه بیان تقسیم‌بندی این امتیازها در کتاب‌های مختلف به دو صورت آمده، گاهی آن‌ها را به صورت درصد بیان کرده‌اند و گاهی مستقیماً عدد مربوط به هر بخش ذکر شده است. در ادامه سهم هر کدام از عوامل به تفکیک مشخص شده است.

هر کدام از این حوزه‌ها شامل دو زیر معیار هستند:

- ✓ نتایج ادراکی (برداشت‌ها، معیارها و نتایج مستقیم)؛
- ✓ نتایج یا معیارهای عملکردی. نتایج عملکردی آمار و ارقامی؛

نکته قابل توجه این است که در محاسبه امتیاز این حوزه‌ها نتایج ادراکی مهم‌تر از نتایج عملکردی هستند، یعنی مهم‌تر از اینکه آمار چه می‌گویند، این است که کارکنان، مشتریان، مردم، جامعه و شرکای تجاری (پیمانکاران) چند درصد از عملکرد سازمان راضی هستند.

مدل تعالی سازمانی در حقیقت چارچوبی برای بهبود خروجی یک سازمان و همچنین رضایت‌مندی کارکنان، مشتریان، سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان سازمان است. چارچوب‌های ارائه‌شده برای تعالی سازمان‌ها نیز در حقیقت استانداردهایی برای مقایسه چگونگی عملکرد سازمان‌ها در قبال هم و در قبال یک وضعیت مطلوب و بهره‌ور است.



یک چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمند است. منطق رادار برای بررسی عملکرد سازمان مطابق مدل EFQM استفاده می‌شود. منطق رادار از عناصر و ویژگی‌هایی تشکیل شده است که این ویژگی‌ها برای امتیازدهی در فرایند خودارزیابی و ارزیابی سازمان براساس مدل تعالی EFQM استفاده می‌شوند.

منطق رادار در مدل EFQM بیان می‌کند:

- سازمان‌ها نیاز دارند به‌عنوان بخشی از استراتژی خود نتایجی را که می‌خواهند به آن دست یابند، تعیین کنند.
- برای دستیابی به نتایج موردنظر در حال و آینده، مجموعه‌ای از رویکردهای مناسب را برنامه‌ریزی و ایجاد کنند.
- برای اطمینان از اجرای رویکردها، آن‌ها را به روش نظام‌مندی جاری کنند.
- رویکردهای جاری را براساس پایش و تحلیل نتایج حاصله و فعالیت‌های یادگیری مستمر، ارزیابی و اصلاح کنند.
- هریک از عناصر منطق رادار با مجموعه‌ای از ویژگی‌ها مرتبط است که ویژگی‌ها در زیر تشریح شده است.

■ عناصر منطق رادار و ویژگی‌های آن در توانمندسازها

✓ مرتبط و قابل استفاده بودن نتایج^۱

مجموعه‌ای منسجم از نتایج، شامل نتایج کلیدی شناسایی می‌شوند و عملکرد سازمان در قالب اهداف، استراتژی‌ها، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مرتبط نشان می‌دهد در راستای اهداف استراتژیک، اهداف کوتاه‌مدت مرتبط تعیین شده و برای دستیابی به نتایج کلیدی به‌صورت پایدار محقق می‌شوند.

✓ رویکرد مناسب^۱

رویکردها منطق روشنی دارند، رویکردها برپایه نیازهای ذی‌نفعان و فرایندمحورند. رویکردها باید استراتژی را پشتیبانی کنند و با سایر رویکردهای مرتبط در ارتباط باشند.

✓ جاری‌سازی ۲

رویکردها در زمینه‌های مرتبط باید به‌موقع اجرا شوند. و اجرا نظام‌مند و باعث چابکی و انعطاف در سازمان شود.

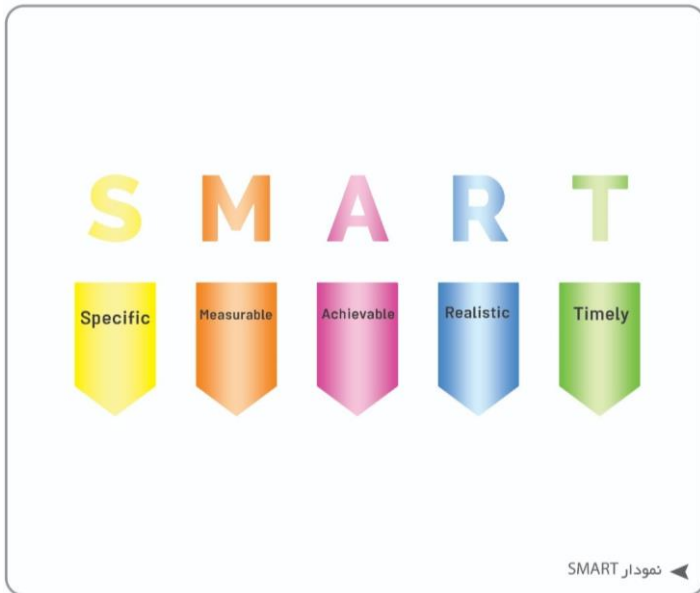
✓ ارزیابی و اصلاح ۳

کارایی و اثربخشی رویکرد و جاری‌سازی آن به‌صورت منظم اندازه‌گیری می‌شود و از یادگیری و خلاقیت برای ایجاد فرصت‌هایی برای بهبود یا خلاقیت استفاده می‌شود. همچنین از برون‌داده‌های اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای ارزیابی، اولویت و اجرای بهبودها و نوآوری‌ها استفاده می‌شود. در راستای اهداف استراتژیک، مقایسه‌های خارجی مرتبط انجام می‌شوند و برای نتایج کلیدی مطلوب هستند.

با استفاده از ماتریس رادار هر زیرمعیار مدل تعالی EFQM امتیازدهی می‌شود و سپس امتیاز هر یک از زیرمعیارها با هم جمع شده و امتیاز آن معیار تعیین می‌شود.

-
1. Approach
 2. Deployment
 3. Assessment & Refinement

۴. تکنیک اسمارت^۱



معیارهای اسمارت یک سری معیار هستند که برای تعیین اهداف یک پروژه، مدیریت عملکرد کارکنان، و رشد شخصی به کار می‌روند. اسمارت در انگلیسی به معنای هوشمندانه است و نام معیارهای اسمارت، در واقع بازی با کلمات انگلیسی است. خود عبارت اسمارت در اینجا یک مخفف از پنج کلمه انگلیسی است. اصلی‌ترین

1. SMART

بخش‌های این معیارها، حروف S مخفف Specific به معنای مشخص و M مخفف Measurable به معنای قابل اندازه‌گیری بوده‌اند. حروف دیگر را هر نویسنده‌ای به شکلی متفاوت توضیح داده است.

معیارهای اسمارت عموماً با مفهوم مدیریت اهداف مرتبط می‌شوند که پیترو دراکر مطرح کرد. اولین کاربرد شناخته‌شده از عبارت «معیارهای اسمارت» در نسخهٔ نوامبر ۱۹۸۱ نشریهٔ مرور مدیریت را جرج تی دوران یافته است. مزیت اصلی استفاده از معیارهای اسمارت آن است که راحت‌تر می‌توان هدف‌ها را فهمید و تشخیص داد که چه زمانی کامل شده‌اند.

در نسخهٔ نوامبر ۱۹۸۱ مرور مدیریت مقاله‌ای از جرج تی دوران چاپ شد که عنوانش بود:

«There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives»

ترجمهٔ تحت‌اللفظی: «روشی هوشمندانه برای نوشتن اهداف مدیریت وجود دارد.» این مقاله اهمیت اهداف و دشواری‌های تعیین هدف را برمی‌شمرد و معیارهای زیر را مطرح می‌کند:

در شرایط ایدئال، اهداف یک شرکت، بخش یا واحد کاری باید چنین باشند:

✓ مشخص^۱

تعیین مشخص برای بهبود هدف

1. Specific

✓ قابل اندازه‌گیری ۱

پیشرفت را اندازه‌گیری کنید یا دست کم معیاری برای اندازه‌گیری آن مشخص کنید.

✓ قابل واگذاری ۲

ذکر کنید که با منابع موجود، چه نتیجه‌ای را می‌توان به‌طور واقع‌گرایانه‌ای انتظار داشت.

✓ واقع‌گرایانه ۳

اهداف باید واقع‌گرایانه باشد (در شرایط متعارف، نباید به فکر موارد غیرممکن بود).

✓ زمانمند ۴

مشخص کنید که اهداف در چه زمانی حاصل خواهند شد. باید توجه داشت که این معیارها نمی‌گویند که تمام اهداف در تمام سطوح باید قابل‌اندازه‌گیری باشند. در برخی شرایط این واقع‌گرایانه نیست که تلاش شود هدفی اندازه‌گیری شود، به‌خصوص زمانی که هدف مرتبط با مدیران میانی است. مدیران و شرکت‌ها می‌توانند مزایای یک هدف انتزاعی‌تر را فدای این کنند که هدفشان قابل‌اندازه‌گیری بشود. اما آنچه واقعاً مهم است، ترکیبی از هدف و مسیری است که برای رسیدن به آن طی می‌شود. برای همین مدیران جدی باید روی هر دوی این‌ها تمرکز کنند و نه فقط روی خود هدف.

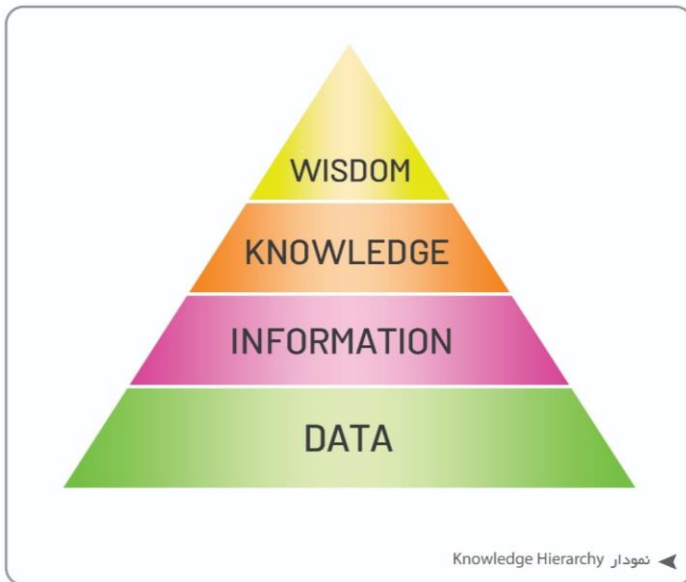
-
1. Measurable
 2. Assignable
 3. Realistic
 4. Time-related

■ تعاریف دیگر

هر حرف در مخفف SMART به یک معیار جدا برای ارزیابی اهداف اشاره می‌کند. منابع مختلف تعاریف متفاوتی از هر کدام از این حروف کرده‌اند. متداول‌ترین تعابیر به شرح زیر است.

انتخاب ترکیب خاصی از این تعابیر می‌تواند باعث تکرار در مفاهیم بشود. مثلاً اگر برای حرف A عبارت «Attainable» (به معنی قابل دستیابی) انتخاب شود و برای حرف R عبارت «Realistic» (به معنی واقع‌گرایانه)، این هر دو به یک مفهوم (یا به مفاهیمی که هم‌پوشانی زیادی با یکدیگر دارند) اشاره می‌کنند. بسیار دیده شده که در شرایطی که مدیریت به حمایت ذی‌نفعان نیاز دارد (مثلاً در زمان ارزشیابی‌ها)، حرف A با مفهوم «Agreed» به معنای مورد توافق مرتبط می‌شود.

۵. مدیریت دانش KM



دو محقق مدیریت ژاپنی، نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵ تأثیرات زیادی بر مباحث مدیریت دانش داشته‌اند. مفهوم دانش آشکار و دانش پنهان را نوناکا برای طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه‌بندی کرده‌اند. در این تقسیم‌بندی، با توجه به همگرایی بین شکل‌های دانش آشکار و دانش پنهان، مدلی با نام خود این محققان پایه‌گذاری شد.

این مدل برخلاف بسیاری از مدل‌ها، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و دانش پنهان مبذول داشته و به نحوه تبدیل آن‌ها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در همه سطوح سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو نوع از دانش و چگونگی مدیریت دانش در این رابطه به صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) به صورت فرایندی مستمر فرض شده است.

در این مدل فرض بر آن است که فقط افراد هستند که دانش را ایجاد می‌کنند. بنابراین، فرایند تولید دانش سازمانی، می‌بایست به عنوان یک فرایند مستمر وجود داشته باشد که در آن به طور سازمان‌دهی شده‌ای دانش ایجاد شده افراد تقویت و هدایت شود.

مدیریت دانش، به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز، در اختیار افرادی که نیازمند آن‌ها هستند، قرار گیرند تا آن‌ها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند. مدیریت دانش، شامل یک سری استراتژی و راهکار برای شناسایی، ایجاد، نمایندگی، پخش و تطبیق بینش‌ها و تجارب در سازمان است. برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی بر این دو جزء اصلی بنا می‌شود.

در زبان فارسی تابه‌حال اصطلاح «مدیریت دانش» برای Knowledge Management متداول بوده است. در زبان انگلیسی

میان Science و Knowledge تفاوت وجود دارد. Knowledge به تمامی آگاهی‌ها و مهارت‌هایی گفته می‌شود که از آزمایش و آموزش به دست آمده است، درحالی‌که Science به کوشش عملی و هوشمندانه‌ای گفته می‌شود که از راه مشاهده و آزمایش به مطالعه منظم رفتار و ساختار جهان طبیعی و دیدنی می‌پردازد (فرهنگ لغت آکسفورد). بنابراین واژه دانش را به جای Knowledge و واژه دانشگری را به جای Science می‌توان پیشنهاد کرد.

در اینجا، به جای استفاده از واژه دانش در مقابل Knowledge، گاهی از واژه دانایی استفاده شده است. البته واژه دانایی معانی خاص خودش را در حوزه‌های گوناگون دیگر همچون فلسفه، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی نیز دارد. از آنجاکه تحقیقات کاربردی در حوزه مدیریت دانایی نسبتاً جدید است، در این خصوص تعریف خاص و دقیقی که مورد قبول محققان قرار گیرد، وجود ندارد. آنچه مسلم است آنکه می‌توان با آشنایی با تعاریف گوناگون، ابعاد و مصادیق این امر را بیشتر شناخت و آن را بهتر به کار گرفت.

سه نوع مدیریت دانش وجود دارد:

مدیریت دانش بزرگ:^۱ مدیریت دانش بزرگ درباره برنامه‌های مدیریت دانش در مقیاس بنگاه اقتصادی است که با یک استراتژی بالا به پایین شروع می‌شود و به دنبال دستیابی به دورترین نقاط یک سازمان است.

1. Big KM

مدیریت دانش کوچک:^۱ این نوع مدیریت دانش درباره کاربرد سریع روش‌های مدیریت دانش برای مسائل کسب‌وکار به طریقی است که موجب ایجاد درک و حس شود.

مدیریت دانش شخصی:^۲ این مدیریت دانش درباره توسعه آگاهانه منش‌ها و عادت‌ها برای شناسایی، مکان‌یابی و پردازش دانش و اتصالات شخصی است.

■ مفهوم دانش

قبل از توضیح مفهوم دانش، لازم است که بین «داده» و «اطلاعات» که کم‌وبیش القاکننده مفهوم دانش هستند، تفاوت قائل شد.

✓ داده‌ها^۳

داده‌ها رشته واقعیت‌های عینی و مجرد درباره رویدادها هستند. از دیدگاه سازمانی، داده‌ها به‌درستی یک سلسله معاملات ثبت‌شده منظم تلقی شده‌اند. داده‌ها تنها بخشی از واقعیت‌ها را نشان می‌دهند و از هر نوع قضاوت، تفسیر و مبنای قابل‌اتکا برای اقدام مناسب تهی هستند. داده‌ها را می‌توان مواد خام موردنیاز برای تصمیم‌گیری به شمار آورد، چراکه نمی‌توانند عمل لازم را تجویز کنند. داده‌ها نشانگر ربط، بی‌ربطی و اهمیت خود نیستند، اما به‌رحال برای سازمان‌های بزرگ اهمیت زیادی دارند، چراکه مواد اولیه ضروری برای خلق دانش به شمار می‌روند.

-
1. Little KM
 2. Personal KM
 3. Data

✓ اطلاعات ۱

اطلاعات را نوعی پیام به شمار می‌آورند. پیام موردنظر معمولاً به شکل مدرکی مکتوب یا به صورت ارتباطی شنیداری یا دیداری نمود می‌یابد. اطلاعات باید متضمن آگاهی و حاوی داده‌هایی تغییردهنده باشد. واژه Inform در انگلیسی به معنای «شکل دادن» و Information نیز به معنی «شکل دادن» بینش و دید دریافت‌کننده اطلاعات است. اگر معنی واژه موردبحث دقیق‌تر و سخت‌گیرانه‌تر روشن شود، باید گفت: «تنها گیرنده می‌تواند مشخص کند که دریافتی‌های او واقعاً اطلاعات بوده و او را تحت تأثیر قرار داده است.»

اطلاعات برخلاف داده‌ها، معنی‌دار هستند. به قول پیتر دراکر: «داشتن ارتباط و هدف، ویژگی اطلاعات است.» اطلاعات، نه تنها دارای قابلیت تأثیرگذاری برگیرنده هستند، بلکه خود نیز شکل خاصی دارند و برای هدف خاصی سازمان می‌یابند. داده‌ها زمانی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که ارائه‌دهنده آن‌ها، معنی و مفهوم خاصی به آن‌ها ببخشد. با افزودن ارزش به داده‌ها، در واقع آن‌ها به اطلاعات تبدیل می‌شوند.

✓ دانش ۲

«دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد.» دانش، در

-
1. Information
 2. Knowledge

ذهن دانشور به وجود می‌آید و به کار می‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود. این تعریف، از اول مشخص می‌کند که دانش ساده و روشن نیست، مخلوطی از چند عامل متفاوت است؛ سیالی است که در عین حال ساختارهای مشخصی دارد و نهایت اینکه، ابهامی و شهودی است و به همین علت، به راحتی نمی‌توان آن را در قالب کلمات گنجانند و به صورت تعریفی منطقی عرضه کرد. دانش در خود مردم وجود دارد و بخشی از پیچیدگی ندانسته‌های انسانی است. گرچه به طور سنتی، سرمایه‌ها، مشخص و ملموس فرض می‌شود، اما سرمایه دانش را نمی‌توان به راحتی تعریف کرد. درست مشابه ذره اتمی که می‌تواند موج یا ذره باشد، بسته به اینکه دانشمندان چگونه وجود آن را دنبال کنند، دانش به شکل‌های پویا و نیز انباشته و ایستا قابل تصور است.

دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل برعهده خود بشر است. با نگرش فراتری به این موضوع، آشکار می‌شود که معمولاً «دانش پایه» عامل تمایز بین داده، اطلاعات و دانش است. این یکی از دلایلی است که در محیط و فضای متکی به دانش، برخی مؤسسات یا شرکت‌ها می‌توانند همچنان برتری‌های اقتصادی و رقابتی خود را حفظ کنند.

گسترش دانش منوط به شوروهیجان یادگیری و دانش پیشین است. به عبارت دیگر، دانش اندوخته شده عامل مؤثری در افزایش واکنش و فراگیری سهل تر مفاهیم است. بنابراین، دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از «داده‌ها» که از طریق قوانین، فرایندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر، «دانش» معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که «اطلاعات» حیات می‌یابند و به دانش تبدیل می‌شوند.

✓ بینش^۱

بالاترین مرتبه مدیریت دانش، رسیدن به بینش است. این امر مختص باتجربه‌ترین و پخته‌ترین افراد در آن رشته است. یک ضرب‌المثل قدیمی فارسی می‌گوید: «چیزی را که جوان در آینه می‌بیند، پیر در خشت خام می‌بیند.» یکی از اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، می‌تواند مستندسازی تجربیات، به حداقل رسانیدن دوباره‌کاری‌ها و در نهایت استفاده کارآمد از «بینش به دست آمده»، در راهبری سیاست‌ها باشد.