

مدیریت دانش و مدل تعالی

سازمانی EFQM

(نگاه یکپارچه)

محمد حسین پیر

علی قاسمی قاسموند

ماریا نصیری

سرشناسه	: حسین پور، محمد، ۱۳۴۵ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت دانش و مدل تعالی سازمانی EFQM (نگاه یکپارچه)
مشخصات نشر	: تهران: نورل، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۳ ص. : جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۴۵-۳۱-۵
وضعیت فهرست نویسی	: فیبای مختصر
یادداشت	: فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است
شناسه بروده	: قاسمی قاسموند، علی، ۱۳۵۲ -
شناسه افزوده	: نصیری، ماریا، ۱۳۵۳ -
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۹، ۲۰



مدیریت دانش و مدل تعالی سازمانی EFQM (نگاه یکپارچه)
 نویسندگان: محمد حسین پور - علی قاسمی قاسموند - ماریا نصیری
 ناشر: نورل

نوبت چاپ: اول تابستان ۱۳۹۴

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۴۵-۳۱-۵

«کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است»

مرکز پخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان منیری جاوید بن بست مبین پلاک ۲
 تلفن: ۶۶۴۰۳۷۱۷

فهرست مطالب

۱۵	پیشگفتار
	فصل اول : مدیریت دانش
۱۷	مقدمه
۲۰	تاریخچه مدیریت دانش
۲۱	سلسله مراتب دانش
۲۲	الف) داده
۲۳	ب) اطلاعات
۲۵	ج) دانش
۲۶	د) خرد
۲۸	ه) ارتباط داده، اطلاعات، دانش و خرد
۳۰	انواع دانش
۳۱	الف) دانش بر اساس بررسی پدیده ها
۳۱	ب) دانش بر مبنای شناخت و تخصص های رشته ای
۳۲	پ) دانش متمرکز - دانش مؤلف
۳۳	ت) انواع دانش با توجه به سطوح (دارندگان) حاملان آن
۳۳	ث) دانش تصریحی، دانش ضمنی
۳۹	ج) انواع دانش از منظر کامل نبودن

۳۹	چ) انواع دانش مورد نیاز سازمان
۴۱	تعریف مدیریت دانش
۴۶	مدیریت دانش جدید
۴۷	سیستمهای مدیریت دانش
۴۹	مشارکت در مدیریت دانش
۵۰	فرآیندهای مدیریت دانش
۵۱	الف) شناسایی دانش
۵۱	ب) کسب دانش
۵۲	ب) توسعه دانش
۵۲	ت) تسهیم دانش
۵۸	ث) نگهداری دانش (ذخیره ساز دانش)
۵۸	ج) بکارگیری دانش
۵۹	چ) ارزیابی دانش
۵۹	گام های اصلی پیاده سازی مدیریت دانش
۶۲	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش
۶۹	زیرساخت ها (توانمندسازهای) مدیریت دانش
۷۰	آمادگی سازمان جهت پذیرش مدیریت دانش
۷۱	توانمندسازهای مدیریت دانش و آمادگی بکارگیری مدیریت دانش
۷۱	زیرساخت مدیریت دانش
۷۴	بررسی چند مدل به منظور سنجش آمادگی سازمان
۷۴	الف) مدل سیمینوچ و سنکлер

۷۶	 (ب) مدل تیلور و رایت
۷۸	 (ج) مدل کوئین و همکاران
۸۰	 (چ) مدل هولت و همکاران
۸۱	 (ح) مدل جلال‌الدین و همکاران
۸۲	 اهداف مدیریت دانش
۸۳	 اهمیت بکارگیری مدیریت دانش
۸۵	 مزایای مدیریت دانش
۸۸	 موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها
۹۰	 مدل‌های مدیریت دانش
۹۴	 سازمانهای دانش محور
۹۵	 ویژگیهای دانشگران
۹۷	 بازار دانش
۹۷	 آسیب شناسی بازار دانش
۹۹	 مدیریت دانش استراتژیک (SKM)
۱۰۲	 دانش استراتژیک
۱۰۶	 استراتژی‌سازی مدیریت دانش
۱۰۸	 استراتژی‌های مدیریت دانش
۱۰۹	 ۱- استراتژی منفعل
۱۰۹	 ۲- استراتژی سیستم محور
۱۰۹	 ۳- استراتژی انسان محور
۱۱۰	 ۴- استراتژی پویا

- الف) استراتژی سیستم محور یا رمزگذاری (کدگذاری)..... ۱۱۰
- ب) استراتژی شخصی سازی..... ۱۱۰
- ج) استراتژی کسب، تولید و ذخیره سازی دانش..... ۱۱۲
- راهبردهای مدیریت دانش از دیدگاه بات..... ۱۱۲
- راهبرد دانش بر اساس مطالعات بیرلی و دالی..... ۱۱۶
- مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک..... ۱۱۹
- ایجاد توان میان فعالیت‌های خلق ارزش و استخراج ارزش در سازمان..... ۱۲۰
- مدیریت دانش و منابع انسانی..... ۱۲۵
- نقش منابع انسانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش..... ۱۲۶
- آموزش و تربیت منابع انسانی در سازمان..... ۱۲۷
- سرمایه انسانی..... ۱۲۸
- مدیریت دانش و فناوری اطلاعات..... ۱۳۰
- کاربرد فناوری در سیستم مدیریت دانش..... ۱۳۱
- فناوری اطلاعات در مدیریت دانش..... ۱۳۲
- ارتباط بین مدیریت دانش و فناوری اطلاعات..... ۱۳۳
- الزامات فناوری اطلاعات..... ۱۳۵
- مزیت‌های اساسی فناوری اطلاعات در سازمان..... ۱۳۶
- تعامل فناوری اطلاعات و ارتباطات با مدیریت دانش..... ۱۳۷
- نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرآیندهای مدیریت دانش..... ۱۳۹
- ۱- نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در خلق دانش..... ۱۳۹
- ۲- نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در جذب دانش..... ۱۳۹

- ۳- نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در ذخیره‌سازی دانش ۱۴۰
- ۴- نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در انتشار دانش ۱۴۰
- ۵- نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بکارگیری دانش ۱۴۰

فصل دوم : مدل تعالی سازمانی EFQM

- مقدمه ۱۴۵
- مدل های سرآمدی ۱۴۷
- الف) مدل مینگ ۱۵۱
- ب) مدل ماسون ال دریج ۱۵۵
- ج) مدل الیاس سرآمدی EFQM ۱۵۶
- مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM ۱۶۱
- معیارهای مدل سرآمدی EFQM ۱۶۴
- تشریح معیارهای توانمندساز ۱۶۶
- تشریح معیارهای نتایج ۱۶۹
- نحوه امتیازدهی به معیارها در مدل EFQM ۱۷۲
- تعیین امتیاز مطلوب ۱۷۳
- ارتباط میان مفاهیم بنیادین سرآمدی و مدل سرآمدی EFQM ۱۷۴
- خودارزیابی در مدل EFQM ۱۷۵
- الف) مزایا خودارزیابی برای سازمان ۱۷۶
- ب) فرآیند عمومی خودارزیابی ۱۷۷
- ج) روش های خودارزیابی در مدل EFQM ۱۷۹
- چ) روش پرسشنامه ۱۸۰

- مزیت های استفاده از روش پرسشنامه ۱۸۱
- معایب روش پرسشنامه ۱۸۲
- تعیین نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود و نقش امتیازدهی به روش منطق رادار ۱۸۲
- سطوح سرآمدی در مدل EFQM و فرایند دریافت جایزه ۱۸۶
- نصل سوم : نگاه یکپارچه به مدیریت دانش و مدل تعالی سازمانی EFQM
- نگاه یکپارچه به مدیریت دانش و مدل تعالی سازمانی EFQM ۱۹۳
- پیشنهادهای جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان براساس مدل تعالی سازمانی EFQM ۱۹۵
- مدل آماده سازی سازمانی جهت استقرار مدیریت دانش بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM
- ۱۹۸
- پرسشنامه مدیریت دانش براساس مدل تعالی سازمانی EFQM ۱۹۹
- پرسش نامه مدیریت دانش ۲۰۰
- منابع و مآخذ ۲۰۵

پیشگفتار

دنیای امروز دنیای، تغییر و تحول است. دنیایی که در آن سرعت تغییر و تحولات برون سازمانی گاه بر تحولات درون سازمانی فزونی یافته منجر به حذف گروهی از سازمان ها از چرخه رقابت در بازار می شود. آنچه که به عنوان یک رویکرد مؤثر و کارآمد می تواند به سازمانها در پیش گرفتن تحولات درونی از تغییرات و تحولات بیرونی و حفظ بقاء کمک نماید، تجهیز به ابزارهایی می باشد که بتواند حدود سازمان را در این تکاپو تضمین و عرصه رقابت سازمان در بازار با سایر رقبا فراهم نماید. عصر کنونی که به عصر اطلاعات و دانش مرسوم شده است مزیت اصلی در سرمایه دانش نهفته است و توسعه و پیشرفت آینده به جوامعی تعلق خواهد داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص می دهند. در طی چند سال اخیر بحث زیادی در مورد اهمیت مدیریت دانش صورت گرفته و هم اکنون مدیریت دانش محرر فعالیت های مدیریت در محیط شدیداً رقابتی است.

مدیریت دانش کسب دانش درست، برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است به گونه ای که بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند. ارائه دانشی درست، در قالبی درست، در زمان درست، برای اشخاص درست با هزینه ای درست ماهیت عملکرد درست مدیریت دانش است.

بر اساس نظریه پیتر دراکر^۱، توسعه و پیشرفت آینده به جوامعی تعلق خواهد داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند. علاوه بر این سازمانهای دانشی در آینده به توانمندی دست خواهند یافت که با استفاده از آن خواهند توانست با نیرویی اندک، قدرتی عظیم ایجاد نمایند.

بنیاده سازی و اجرای مدیریت دانش از اهمیت ویژه ای برخوردار است. الزامات زیر ساخت های بسیاری باید آماده باشد تا بتوان یک برنامه مدیریت دانش را بر سطح سازمان عملیاتی نمود. در واقع جهت استقرار سیستم های مدیریت از جمله مدیریت دانش سازمان باید از آمادگی لازم برخوردار باشد و زمینه های لازم برای استقرار آن فراهم باشد. گام نخست در اجرای مدیریت دانش، شناسایی وضعیت موجود سازمان می باشد. خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی بعنوان یکی از روشهای مؤثر و متداول برای تعیین وضعیت و موقعیت سازمان ها است. خود ارزیابی به مفهوم بارگری منظم، نظام مند و جامع از فعالیت های سازمان و نتایج آن بر اساس یک مدل تعالی است. با استفاده از مدل تعالی (EFQM)^۲، متویان سازمان می توانند علاوه بر کسب اطلاعات ارزشمند در حوزه های مالی و غیر مالی به آگاهی قابل توجهی از نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود خود دست یابند.

مدل تعالی سازمانی (EFQM) مجموعه ای از روشها، ابزارهایی است که به منظور ارزیابی و خود ارزیابی سازمان و همچنین جهت حرکت به سمت تعالی سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد.

مدل سرآمدی (EFQM) یک مدل غیر تجویزی است که از مسیر پیشرفت تشکیل شده است. معیارهای مدل (EFQM) به دسته توانمندسازها و نتایج تقسیم میشوند. حوزه توانمندسازهای مدل (EFQM) از ۵ معیار "رهبری"، "خط مشی و

^۱ Peter Drucker

^۲ European Foundation For Quality Management

استراتژی"، "کارکنان"، شراکت ها و منابع" و "فرآیندها" تشکیل شده است. حوزه نتایج مدل (EFQM) از ۴ معیار "نتایج کارکنان"، "نتایج مشتری"، "نتایج جامعه" و "نتایج کلیدی عملکرد" تشکیل شده است.

فصل یک کتاب موضوعات اساسی مدیریت دانش را مورد بررسی قرار میدهد و در فصل دوم به مدل تعالی سازمانی EFQM پرداخته میشود.

آنچه که این کتاب را از کتب دیگر که در حوزه مدیریت دانش و مدل تعالی سازمانی EFQM منتشر شده اند متمایز می سازد نگاه یکپارچه به مدیریت دانش و مدل تعالی سازمانی EFQM می باشد که موضوع فصل سوم کتاب می باشد. نکته بسیار ارزشمند و قابل توجه این اثر ارائه پرسشنامه مدیریت دانش بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM می باشد که میزان آمادگی سازمان در استقرار مدیریت دانش بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM را مورد سنجش قرار می دهد و این پرسشنامه رای این بار توسط مولفین طراحی و تدوین و برای اولین بار در کتاب حاضر ارائه میگردد که امید است مورد استفاده اساتید محترم دانشگاه و دانشجویان محترم و مدیران ارشد سازمانها و سایر خوانندگان عزیز قرار گیرد.

دکتر محمد حسین پور

علی ناسمی قاسموند

مبارک نصیری