

چکیده

تعالی کسب و کار بر رضایتمندی همزمان ذینفعان کلیدی سازمان و ضرورت اندازه گیری عملکرد سازمانی بر مبنای عوامل بحرانی موفقیت تاکید دارد. در این مقاله چارچوبی متمایز با سایر الگوهای متداول در اندازه گیری عملکرد تحت عنوان سیستم اندازه گیری تعالی کسب و کار کانجی (۱) "KBEMS" مورد بررسی قرار خواهد گرفت. این مدل، امکان تمرکز چند بعدی روی شاخصهای متفاوت مورد نظر ذینفعان داخلی و خارجی سازمان را فراهم کرده است. این مدل ارزش محور بوده و دارای ساختاری بلند مدت و طبیعتی دینامیک است. مدل کانجی نه تنها توانسته است نسبت به سایر مدل ها از درجه سازگاری بالاتری برخوردار باشد، بلکه به جهت استفاده از یک نگرش فراگیر و سیستماتیک در تطبیق شرایط واقعی سازمانها بسیار موفق تر می نمایاند، همچنین منطق مدل که بر پایه تحلیل آماری و ریاضی مستدل گردیده است، امکان تشخیص نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود را مادامی که تخمین اثرات هر بعد روی سایر مولفه های سیستم وجود دارد به سهولت فراهم می آورد. نهایتاً اینکه این الگو تمام ویژگیهای قابل توجه برای ذینفعان و شاخصهای مطرح در عملکرد سازمان را به منظور فراهم آوردن شرایط مطلوب برای نیل به توسعه پایدار مورد سنجش و ارزیابی قرار می دهد.

اندازه گیری عملکرد سازمانها (با استفاده از مدل تعالی کانجی)

فرزاد امیری

f-amiri@msn.com

گزاران و

شرایط عمومی بازار

که می توانند تاثیرات بسزایی

در تغییر نرخ سهام داشته باشند،

نیست. همچنین تطبیق منافع متفاوت

سهامداران و مدیریت از نقطه نظر

زمانی امری است بسیار مشکل که مستلزم

ملاحظات زمان سنجی پیچیده ای است. به

همین دلیل، داشتن یک تعریف چند بعدی

از موفقیت به نحوی که مدیریت را قادر

به ارزیابی آنچه که توان کنترل عملکرد

پایه اقتصادی کسب و کار نامیده می شود،

ضروری به نظر می رسد. این مهم می

بایست اهداف مالی و ریسک های ارزیابی

یک سویه به سمت ارزشهای جامع و بلند

مدت موسسات اقتصادی را در نظر گرفته

باشد. تعادل در موفقیتهای حاصله و زمان

سنجی مطلوب دستاوردها از طریق

تشویق اقدامات نوآورانه در فعالیتهای

توسعه، نهایتاً به خدمت رسانی بهتر به

سهامداران (وجامعه) منجر می گردد.

جهان هستی سرشار از ثروتهای خدادادی

مدیریت

عملکرد می پردازند.

از مدتها قبل موفقیت یک

شرکت به طور کلی از طریق سنجش

عملکرد اقتصادی آن، رضایت مشتریان

و کارکنان، نرخ سهام و میزان مسئولیت

پذیری در برابر جامعه سنجیده می شد. در

سالهای ۱۹۸۰ لغایت ۱۹۹۰ بهبود فرهنگ

واردات و رشد فعالیتهای سهامداران از

طریق تغییرات کوتاه مدت نرخ سهام به

تمرکز بیشتر سازمانها بر روی ذینفعان

و سهامداران منجر گردید. برخی یافته

های تحقیقاتی نشان می دهد که وجود

ارتباط بین عملکرد پایه اقتصادی یک

شرکت و نرخ کوتاه مدت سهام لزوماً

جزو مجموعه عوامل موثر خارج از حیطه

کنترل مدیریت، نظیر انگیزه سرمایه

مقدمه

همه سازمانهای

دولتی و خصوصی، برای

توسعه، رشد و پایداری در عرصه

رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی

عملکرد نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند

کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان،

فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش

قرار دهند. سازمانهای کارا به جمع آوری

و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند، بلکه از

این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق

رسالتها و استراتژی ها استفاده می کنند. به

عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به

سازمان در مدیریت تمامی عوامل بحران موفقیت را در اختیار می‌گذارد. در حقیقت شاخص عملکرد سازمانی از میانگین ساده بین امتیازات تعالی عملکرد A و تعالی عملکرد B حاصل می‌گردد. یعنی:

$$OPI = \frac{A + B}{2} \times 10$$

از آنجایی که به طور بالقوه کارت امتیاز کسب و کار کانجی به منظور تحلیل ذینفعان متفاوتی به کار گرفته می‌شود، لذا این موضوع شبیه آن است که n نمره متفاوت برای قسمت B (مشتریان، تامین کنندگان، دولت و ...) داشته باشیم. در این حالت امتیاز B که در فرمول فوق منظور شده است، از میانگین نمرات موجود حاصل می‌شود.

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n}$$

بنابراین، سیستم اندازه گیری عملکرد پیشنهاد شده (شکل ۱) به ترتیب از دو قسمت A و B تشکیل شده است، این موضوع ما را به سمت ارزیابی ذینفعان داخلی و خارجی سازمان رهنمون می‌کند. قسمت A دقیقاً بر مدل تعالی کسب و کار کانجی انطباق دارد. (Kanji, 1998)

رهبری اصلی ترین جزء در قسمت A است، به این معنی که رهبران مهمترین عامل پیش برنده بهبود کیفیت و تعالی کسب و کار هستند. در واقع نوع نگرش و طرز رفتار آنها

ساختار سیستم تعالی کسب و کار کانجی به میزان قابل توجهی به عوامل بحرانی موفقیت CRITICAL SUCCESS FACTORS=CSF وابسته است. که عبارتند از: «تعداد محدودی از عوامل (یا حوزه ها) که به شرط رضایتبخش بودن نتایج آنها عملکرد موفقیت آمیز سازمان تضمین شده خواهد بود» (Rockart & Bruno 1984)

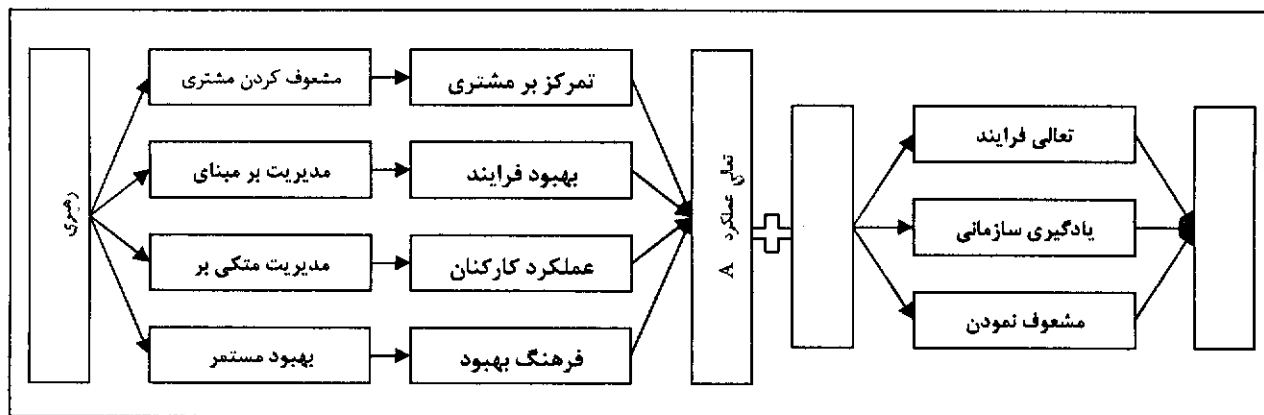
بنابراین، عوامل بحرانی موفقیت با موتورهای کلیدی عملکرد مطابقت دارند، نقش این عوامل در مدل هر می کانجی به خوبی لحاظ گردیده است، به نحوی که با مدل مفهومی تعالی کسب و کار سازگاری کافی و وافنی دارد. با توجه به اصول کلی و مفاهیم محوری آن، برای مدل دو ساختار مجزا تدوین گردیده است: (Kanji, 1998)

۱) مدل تعالی کسب و کار (Kanjji, 1998)؛
۲) کارت امتیاز تعالی (Kanjji & sa, 2002).

نقش مدل کانجی به سنجش عملکرد سازمانی از منظر ذینفعان داخلی اختصاص یافته است، در حالی که کارت امتیاز کسب و کار کانجی KANJI'S BUSINESS SCORE CARD=KBS عملکرد سازمان را از نقطه نظر ذینفعان خارجی مورد بررسی قرار می‌دهد. از تلفیق امتیازات داخلی و خارجی نهایتاً شاخص تعالی عملکرد سازمانی ORGANIZATIONAL PERMANCE INDET=OPI محاسبه می‌گردد. شاخص عملکرد سازمانی نهایی برآیند کلی تعالی

است، جست جو برای فرصتهای سرمایه گذاری مطلوب آن چیزی است که کارکنان خلاق و هوشمند بدان نیازمندند. امروزه کارکنان به راحتی دریافته اند که صرف «کار برای زندگی» دیگر یک معیار پذیرفته شده برای کسب و کار نیست. مدیران موفق می‌بایست بر این واقعیت که نیازهای کارکنان دائم در حال تغییر است، واقف باشند. سرعت این تغییرات برای کارکنان نوآور و خلاق چشمگیرتر است. پول همیشه مهم بوده و هست لیکن کارکنان به طور فزاینده ای در جست جوی معنی کردن وابستگیهای اجتماعی و هویت یافتن از کسب و کارشان هستند. شرکتهای متعالی همراه با ایجاد هر شغل وظایفی را تدارک می بینند تا متصدی آن شغل احساس کند بر آنچه انجام می دهد مشرف و تاثیر گذار بوده و در تحقق اهداف جامع سازمان نقشی غیر قابل انکار دارد. در حقیقت تمام تلاش مدیران اینگونه سازمانها بر این است تا توازنی منطقی از کار و زندگی در ذهن کارکنانشان ایجاد کنند. به بیانی دیگر، در بطن فرهنگ یک سازمان ارتباطی تلگاتنگ بین مسئولیتهای اجتماعی و فرهنگ اخلاقی کارکنان وجود دارد. سازمانی که این اصول را در ساختار خود به کار می گیرد و آن را به منظور بستر سازی برای ایجاد کارکنانی مسئولیت پذیر و متکی بر دانش گسترش می دهد، بنیاد تولد مزیت های رقابتی مطمئن را در تشکیلات خود بنا نهاده است.

سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی



شکل ۱: سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی (KBEMS)

می بایست به ترتیب به ارتقای چهار اصل زیر منجر گردد:

۱. مشعوف و شادمان کردن مشتری؛
۲. مدیریت بر مبنای واقعیت؛
۳. مدیریت مبتنی بر کارکنان؛
۴. بهبود مستمر عملکرد کارکنان و فرهنگ بهبود مستمر.

قسمت B شامل یک کارت امتیاز کسب و کار کانجی منطبق با مولفه های مطرح در ارزیابی ذینفعان خارجی مختلف نظیر مشتریان، تامین کنندگان، دولت و غیره است.

در قسمت B ارزشهای سازمانی سرآغازی برای تعالی فرآیند، یادگیری سازمانی و مشعوف کردن ذینفعان است. مدیریت اثربخش بر عوامل بحرانی موفقیت به تعریف شاخص تعالی عملکرد ممتاز در قسمت B منجر می گردد.

همانگونه که پیش از این نیز تاکید شد، عوامل بحرانی موفقیت (یا مولدهای عملکرد) اساس و بنیان مدل کانجی را در هر دو قسمت آن تشکیل می دهند. در این بین اختلافات، تنها ممکن است در سطوح جزئیات و میزان تمرکز برای انعکاس اولویتها، نیازها و مهارتهای ذینفعان متفاوت مشاهده گردد.

کارکنان امروزه دریافته اند که صرف «کار برای زندگی» دیگر یک معیار پذیرفته شده برای کسب و کار نیست.

سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی برخلاف سایر سیستم های سنتی موجبات دستیابی به درجه بالاتری از وحدت رویه را فراهم می سازد.

بنابراین، تمرکز ما در بخش بعدی عمدتاً بر روی مدل کانجی خواهد بود که می تواند در سازمانهای مختلف به کار گرفته شود. بدین منظور، در ابتدا به مقایسه سه مدل (EFQM, (3)MBNQA, (2)KBEM(4)) خواهیم پرداخت. علاوه بر این به منظور ایجاد درک بهتر از مطالب ذکر شده، در قالب یک مورد پژوهی، امتیازات کسب شده از به کارگیری مدل های بنیاد اروپایی کیفیت و مدل کانجی را برای یک سازمان مشابه مورد بررسی قرار خواهیم داد.

مقایسه مدل های تعالی کسب و کار به طور کلی، اگر بپذیریم که مدل تعالی کسب و کار به منظور نیل به عملکرد برتر (ممتاز) در توسعه پایدار طراحی شده است، در نتیجه بنیان این مدل می بایست بر اساس عوامل بحرانی موفقیت تنظیم شده باشد. این بدین معنی است، در حوزه هایی که نتایج رضایت بخش هستند، عملکرد رقابتی موفق برای سازمان تضمین شده خواهد بود.

آنچه مسلم به نظر می رسد این است که ادبیات مورد استفاده در این مدل با عناصر کلیدی مدیریت کیفیت جامع (TQM) تطابق و همخوانی کامل دارد. (Adam et al, 1997) از مقایسه معیارها بین مدل های

توجه به این نکته ضروری است که بخشهای A و B می بایست به طور همزمان به کار گرفته شوند تا چشم اندازی واحد و مکمل از عملکرد سازمانی را ارائه کنند. هریک از معیارهایی که سیستم را تشکیل داده اند به طور کامل و با جزئیات کافی قابل بررسی هستند. (Kanji & sa, 2002)

مدل کانجی	جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج	بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
<ul style="list-style-type: none"> • رهبری (اصل) • مشعوف کردن مشتری • رضایت مشتریان خارجی • رضایت مشتریان داخلی • مدیریت بر مبنای واقعیت • اندازه گیری • فرآیند • مدیریت مبتنی بر کارکنان • کار تیمی • کارکنان عامل ایجاد کیفیت • بهبود مستمر • چرخه بهبود مستمر • پیشگیری • تعالی کسب و کار 	<ul style="list-style-type: none"> • رهبری • برنامه ریزی استراتژیک • تمرکز بر بازار و مشتری • اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن • مدیریت و توسعه منابع انسانی • مدیریت فرایندها • نتایج کسب و کار 	<ul style="list-style-type: none"> • رهبری • خط مشی و استراتژی • کارکنان • مشارکتها و منابع • فرآیند • نتایج مشتری • نتایج کارکنان • نتایج جامعه • نتایج کلیدی عملکرد

جدول شماره ۱: مقایسه معیارهای مدل ها

جدول شماره ۲: شبکه مقایسه امتیازات

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت	مدل کانجی	امتیاز
رهبری	رهبری (٪۶۰)	۶۰
	مشعوف نمودن مشتری (٪۱۰)	۱۰
	مدیریت بر مبنای واقعیت (٪۱۰)	۱۰
	مدیریت مبتنی بر کارکنان (٪۱۰)	۱۰
	بهبود مستمر (٪۱۰)	۱۰
		۱۰۰
خط مشی و استراتژی	رهبری (٪۳۰)	۳۰
	مدیریت بر مبنای واقعیت (٪۲۰)	۲۰
	مشعوف کردن مشتری (٪۲۰)	۲۰
	مدیریت مبتنی بر کارکنان (٪۲۰)	۲۰
	بهبود مستمر (٪۱۰)	۱۰
		۱۰۰
کارکنان	مدیریت بر مبنای کارکنان (٪۴۰)	۴۰
	کارکنان کیفیت را ایجاد می کنند (٪۵۰)	۵۰
	بهبود مستمر (٪۱۰)	۱۰
	٪۱۰۰	۱۰۰
مشارکتها و منابع	کار تیمی (٪۵۰)	۵۰
	اندازه گیری (٪۵۰)	۵۰
		۱۰۰
فرآیند	فرآیند یعنی کل کار (٪۵۰)	۵۰
	مدیریت بر مبنای واقعیت (٪۴۰)	۴۰
	بهبود مستمر (٪۱۰)	۱۰
		۱۰۰
نتایج مشتری	مشعوف کردن مشتری (٪۵۰)	۵۰
	رضایت مشتریان خارجی (٪۲۵)	۲۵
	رضایت مشتریان داخلی (٪۲۵)	۲۵
		۱۰۰
نتایج کارکنان	پیشگیری (٪۵۰)	۵۰
	مدیریت مبتنی بر کارکنان (٪۳۰)	۳۰
	چرخه بهبود مستمر (٪۲۰)	۲۰
		۱۰۰
نتایج جامعه	رضایت مشتریان خارجی (٪۲۵)	۲۵
	رضایت مشتریان داخلی (٪۲۵)	۲۵
	مشعوف کردن مشتری (٪۲۰)	۲۰
	رهبری (٪۱۰)	۱۰
	بهبود مستمر (٪۲۰)	۲۰
		۱۰۰
نتایج کلیدی عملکرد	مدیریت بر مبنای واقعیت (٪۳۰)	۳۰
	بهبود مستمر (٪۴۰)	۴۰
	چرخه بهبود مستمر (٪۳۰)	۳۰
		۱۰۰

اصلی تعالی کسب و کار، شباهتهای مهمی را می توان مشاهده کرد. (جدول شماره ۱) برای مثال تمام این مدلها بر این نکته تاکید دارند که رهبری نقش کلیدی را در ایجاد چارچوب و زیرساختهای لازم برای پشتیبانی مدیریت کیفیت جامع ایفا می کند، به علاوه تمامی آنها بر اهمیت توسعه منابع انسانی و مدیریت فرایند و آموزش و یادگیری اصرار داشته و بر آن تاکید می ورزند.

به طور طبیعی سازگاری مطلوبی بین جایزه بالدریج و مدل کانجی وجود دارد مدل کانجی فاقد معیاری تحت عنوان «برنامه ریزی استراتژیک» است، لیکن اغلب موضوعات مطرح در مدل جایزه بالدریج، در بعد رهبری مدل کانجی پوشش داده شد: است. از سویی دیگر مدل جایزه بالدریج به صراحت رضایت مشتریان داخلی را مورد توجه قرار نمی دهد، که به نظر می رسد این مطلب یک نقطه ضعف مهم برای مدل به حساب آید. علاوه بر این مدل کانجی از طریق ترکیب دو معیاری که به این جنبه توجه دارند (چرخه بهبود مستمر و پیشگیری) تاکید بیشتری بر ایجاد فرهنگ بهبود مستمر دارد. به طریق اولی اشتراکات بسیاری بین بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و مدل کانجی وجود دارد. (Kanji, 2002)

توجه به این نکته ضروری است که به لحاظ تفاوت در ساختار مدل ها همیشه نمی توان بین معیارها یک تناظر یک به یک ایجاد کرد. مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به طور شفاف معیار توانمندسازها را از معیار نتایج تفکیک کرده است و بنابراین، در چندین حوزه (نظیر کارکنان) دارای دو معیار است. در مدل کانجی تعالی کسب و کار پیامد بنیادی معیارهایی است که به استثناء احتمالی «نتایج جامعه»، اغلب شاخصهای بخش نتایج را در بنیاد اروپایی کیفیت تحت پوشش قرار می دهند. به هر حال این مطلب بدین معنا نیست که اهمیت «اثرات بر جامعه» در مدل کانجی مد نظر گرفته نشده باشد. نکته اینجاست که لحاظ نمودن آن در «خط مشی و استراتژی» سازمان الزامی است. از سویی دیگر، مدل کانجی شامل اصولی نظیر «پیشگیری» و «کار تیمی» است که به قدر کافی در بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بدان پرداخته نشده است.

جدول شماره ۳: مقایسه سیستم امتیاز دهی

مدل کانجی		بنیاد اروپایی کیفیت	
معیارها	امتیاز	معیارها	امتیاز
رهبری	۶۳,۴	رهبری	۶۳,۹
مشعوف نمودن مشتریان و شهروندان	۷۰,۵	خط مشی و استراتژی	۶۴,۲
رضایت مشتریان خارجی	۶۴,۶	کارکنان	۶۲,۰
رضایت مشتریان داخلی	۶۸,۳	مشارکتها و منابع	۵۷,۳
مدیریت بر مبنای واقعیت	۵۹,۰	فرآیند	۵۹,۹
فرآیند یعنی کل کار	۵۹,۲	نتایج مشتری	۶۸,۵
اندازه گیری	۴۸,۴	نتایج کارکنان	۶۳,۱
مدیریت مبتنی بر کارکنان	۶۲,۷	نتایج جامعه	۶۷,۱
کار تیمی	۶۶,۲	نتایج کلیدی عملکرد	۶۳,۳
کارکنان عامل ایجاد کیفیت	۶۰,۳		
بهبود مستمر	۶۷,۰		
چرخه بهبود مستمر	۶۲,۸		
پیشگیری	۶۳,۵		
شاخص تعالی عملکرد	۷۴,۴	امتیاز تعالی کسب و کار	۶۳,۳

مدیریت کیفیت جامع هستند که انتظار می رود نتایج برجسته ای در بخشهای رضایت مشتری، سودآوری، کاهش اخراج کارکنان و غیره داشته باشد. به هر حال تعیین تاثیر واقعی تغییرات توانمندسازها بر روی نتایج اغلب به دلیل پیچیدگی وابستگیهای داخلی و ماهیتی بین معیارها و فقدان شفافیت بین برخی نسبتهای مدل بسیار مشکل است. با بهره گرفتن از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، مدل کانجی صراحتاً توانسته بین CSFها ارتباط برقرار کرده و یک روش شناسی دقیق برای تخمین اندرکنش بین محرکهای کلیدی عملکرد سازمانی ایجاد کند. بنابراین، امکان تجزیه و تحلیل چگونگی تاثیرات هر یک از ابعاد مدیریت کیفیت جامع بر سنجش تعالی سازمانی مهیا گردیده و اولویت بندی تلاشهای به عمل آمده را بسیار معنی دار

برداشته است. بسیاری از عوامل/متغیرها عملکرد را تحت تاثیر خود قرار می دهند، برخی از آنها خارج از حیطه کنترل مدیریت هستند، لیکن بسیاری دیگر می توانند از طریق اقدامات مدیریتی شکل داده شوند. طبیعتاً توجه ما می بایست معطوف به مورد اخیر گردد. تعالی عملکرد نتیجه یک بازی پیچیده است که ناشی از اثرات این عوامل بر یکدیگر است. این واقعیت توجه بیشتری بر روی نیازهای مخاطبان یک رویکرد فراگیر در هنگام سنجش عملکرد سازمانی می طلبد. در حقیقت، هر دو مدل بنیاد اروپایی کیفیت و جایزه بالدريج به طور تلویحی موجب ارتباط بین عناصر مدیریت کیفیت جامع و نتایج را در نظر می گیرند. (Ghobadian & Woo, 1996) به عنوان نمونه در EFQM توانمندسازها بیانگر روشهای متداول

روش شناسی

اگر چه چارچوبهای متکی بر جوایز کیفیت نظیر بنیاد اروپایی کیفیت و جایزه بالدريج بر اساس یک رویکرد علمی مبتنی بر شناسایی و اعتبار بخشی به عوامل بحرانی موفقیت بنا نهاده نشده اند لیکن عمدتاً از طریق تلفیق یافته ها و شواهد موردی و تجارب موفق پیشین حاصل گردیده اند. لازم به ذکر است که این رویکردها بر مبنای شواهد تجربی منظم استوار نیستند. (Black and porter, 1996)

برخلاف این، مدل کانجی با شبیه سازی دقیق ابعاد حیاتی که به نظر می رسد اثرات عمده ای بر روی عملکرد سازمانی داشته باشند، از طریق یک مرور ادبیات گسترده و سپس لحاظ کردن آنها در سنجش تعالی سازمانی (OE) گام بلندی را در این زمینه

تر خواهد کرد. به علاوه ضرایب مدل بر اساس مجموعه داده های واقعی به دست آمده از هر سازمان برآورد شده و بنابراین، نمونه بسیار مطلوبتری از واقعیت خود نسبت به هر سیستم استاندارد وزن دهی ارائه می دهد.

شبکه سنجش امتیازات

چندین رویکرد متفاوت برای ارزیابی یک سازمان از طریق رجوع به مدل های تعالی کسب و کار موجود است. برخی از آنان ذاتا مدل های کمی هستند در حالی که بقیه ضرورتا از روشهای کیفی بهره می برند. رویکرد کمی اغلب از ایده پرسشنامه برای پوشش معیارهای مختلف مدل بهره می گیرد. از طریق تجزیه و تحلیلهای آماری مفصل، بوسیله داده های جمع آوری شده امتیازات مدل محاسبه می گردد. رویکرد کیفی معمولا بر پایه استفاده از یک سری فرمول ها (اگر معیارهای مدل تفکیک شده باشند، برای هر یک از معیارها یا زیر معیارهای مدل یکی) بنا نهاده شده است، که می بایست به وسیله تیم های ارزیابی به مورد اجرا گذاشته شود.

در فرایند ارزیابی، هدف اصلی ارائه تصویری از سازمان است که نه تنها نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود آن را مشخص کند، بلکه برخی فعالیتهای بهبود را که لازم است در عمل منظور شوند، تعیین کند. در هر مورد یافتن راهی برای مقایسه امتیازات به دست آمده هنگامی که مدل های تعالی کسب و کار متفاوتی مورد استفاده قرار می گیرند، نه تنها برای اعتباربخشی متقابل الگوهای مختلف بلکه به منظور تسهیل کردن تجربه الگوبرداری، بسیار مفید است. بدین منظور در این مقاله یک شبکه مقایسه ای از امتیازات با هدف کمک به وزن دهی قریب به واقعیت بر اساس امتیازات کسب شده در مدل کانجی و بنیاد اروپایی کیفیت پیشنهاد شده است.

کسب تجربه هرگز بدون دشواری میسر نمی گردد. همانگونه که پیش از این نیز تاکید گردید، تا زمانی که مدل ها از ساختارهای متفاوتی بهره می برند، امکان یک مقایسه مستقیم بین آنها به درستی مقدور نیست. مقابله همزمان محتوی معیارهای متفاوت برای پیشنهاد یک

اندازه گیری شده از طریق مجموعه ای از متغیرهای آشکار منطبق می گردد. (آیتمهای پرسشنامه) ستون بنیاد اروپایی کیفیت در واقع همان میانگین وزین شده امتیازات معیارهای مدل کانجی بر اساس شبکه پیشنهادی است. نتایج نشان داده شده در جدول (۳) تاکید می مضاعف بر اعتبار هر دو مدل است. با توجه به نقاط قوت (تمرکز به روی مشتری و نتایج جامعه) و حوزه های قابل بهبود (مدیریت فرآیند، مشارکتها و منابع) این نکته برداشت می شود که امتیازات هر دو قسمت تقریبا با یکدیگر برابر بوده که بیانگر آن است که ارزیابی به عمل آمده یکپارچه و منسجم بوده است، با وجود این، می توان نتیجه گرفت، مدیرانی که از مدل بنیاد اروپایی کیفیت استفاده می کنند عملکرد خود را کمتر از حد معمول برآورد کرده اند. اگر آنها مدل کانجی را که یک مدل کلی گرا تر با روش شناسی سنجش متفاوت است، اتخاذ کرده بودند، بهبود نتایجی در حدود ۱۵ درصد حالت ایده آل می گرفتند. بنابراین، به نظر می رسد بنیاد اروپایی کیفیت اثرات قدرت افزایی، که ممکن است یک جنبه بر سایرین داشته باشد را کمتر از حد واقعی آن ارزش گذاری می کند. در این مقاله ما صرفا به بررسی ویژگیهای مدل کانجی و نه کل حوزه مدل کانجی پرداخته ایم. (شکل ۱) اعتقاد ما بر این است که مدل کانجی ارزیابی بسیار بهتری از هر دو جهت چشم انداز ذینفعان داخلی و خارجی به منظور دستیابی به توسعه پایدار و تعالی کسب و کار فراهم می کند.

نتیجه گیری

سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی برخلاف سایر سیستم های سنتی به جای پرداختن به یک نگرش سیستمی ناقص درباره عملکرد، موجبات دستیابی به درجه بالاتری از یکپارچگی و وحدت رویه را فراهم می سازد. ضمنا از یک روش شناسی بسیار دقیق استفاده می کند که امکان تخمین همزمان کلیه پارامترهای مدل را می دهد. بنابراین، مدل کانجی رویکردی کلی گرا و فراگیر است.

سیستم وزن دهی مقایسه ای به تنهایی کافی نیست. توجه به این نکته در یک سیستم که مدل کانجی یک مدل ساختاری است و بنابراین امتیاز هر یک از معیارها نه تنها در شاخصهای ارزیابی به کار گرفته شده برای سنجش آن منعکس می گردد، بلکه در میزان تلاش به عمل آمده برای مسیرهای متفاوت رسیدن به آن نیز می بایست به حساب آورده شود، ضروری است. در نتیجه اگر ملزم به مقایسه شبکه امتیازات موجود در این دو مدل باشیم باید دقت کنیم که هر یک از معیارهای بنیاد اروپایی کیفیت الزاما می بایست با بیش از یک بعد از ابعاد مدل کانجی تطبیق داده شود. در انتها برای ایجاد تعادل قطعی امتیازات دو مدل، به هر یک از اوزان مورد استفاده در معیارهای بنیاد اروپایی کیفیت، ۱۰۰ نمره افزوده می گردد. بررسی شرایط توضیح داده شده در فوق ما را به سمت تشکیل شبکه مقایسه ای نشان داده در جدول شماره ۲ رهنمون می سازد. بر اساس سیستم ایجاد شده، «مبانی» و «اصول» در مدل کانجی هر یک به اندازه ۱۰۰ نمره در امتیازات بنیاد اروپایی کیفیت سهیم هستند. علاوه بر این هر یک از مفاهیم محوری مدل کانجی معادل ۵۰ امتیاز در مدل بنیاد اروپایی کیفیت دارای ارزش هستند. با توجه به مطالب فوق در سیستم پیشنهادی ۹۰۰ امتیاز به معیارها در مدل بنیاد اروپایی کیفیت افزوده می گردد تا هنگامی که مدل کانجی مقادیر تعالی سازمانی را در یک اشل ۱۰۰۰ امتیازی اندازه گیری می نماید، امکان مقایسه امتیازات نهایی فراهم شده باشد.

مطالعه موردی

سیستم امتیازدهی مقایسه ای پیشنهاد شده در جدول شماره (۲) به منظور اندازه گیری تعالی کسب و کار در مجموعه بیمارستانهای خصوصی یکی از استانها به کار گرفته شده است. (جدول ۳) نتایج نشان داده شده در ستون مدل کانجی به روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از روش برآورد کمترین مربعات جزئی حاصل گردیده است. در مدل کانجی هر معیاری به یک متغیر پنهان

کل سیستم توسط رهبری و از طریق اهمیت دادن به ارزشهای سازمانی راهبری می شود. رهبری همیشه به عنوان عنصر کلیدی تداوم و حمایت از مدیریت کیفیت جامع و سنجش تعالی سازمانی شناخته شده است. در حوزه بهداشت و سلامت مهمترین نقش آن معرفی و استقرار تغییرات، ایجاد فرهنگ بهبود، افزایش وحدت رویه در نگاه از بیرون و دور کردن عوامل ترس و موانع داخلی، است. به علاوه ارزشها و مفاهیم مشترک موجود، موجب تمرکز سیستم گردیده و نقطه شروعی برای هماهنگی و هم جبهتی تلاشهای کلیه ذینفعان به حساب می آید. بدون تردید این موضوع به ایجاد یک محیط آرام مبتنی بر حسن تعاون و همکاری بین مدیران و جامعه پزشکی منجر می گردد، که موجب غلبه بر یکی از قدرتمندترین موانع بهبود در بخش سلامت و بهداشت می شود.

ذینفعان داخلی و خارجی به طور فعال در فرآیند ارزیابی مشارکت دارند، بنابراین نگرشی واقع گرایانه و منطقی تر از عملکرد به دست می دهد. پشتیبانی از رویکرد توجه به ذینفعان به منظور بهبود در مدیریت عملکرد به طور گسترده ای در ادبیات تعالی دیده می شود. (Jackson, 1995; Kaplan, 2001) علاوه بر این، نیازها و انتظارات مکرر استفاده کنندگان از خدمات فردی می بایست در مقابل نیازهای جامعه متعادل شده، به طوری که عدالت، برابری، انصاف و منافع گسترده عمومی به نحو شایسته ای مورد توجه قرار گرفته شده باشند. این شناختها به هر حال نمی توانند موجب دست کم گرفتن اهمیت کلیدی رضایت مشتری گردند.

مدل کانجی از یک نگرش متعادل شده در مدیریت عملکرد پشتیبانی می کند. بدین جهت، مخصوصا امکان تمرکز ارزیابی مشتری روی جنبه های مورد نظر، فراهم گردیده تا امکان قضاوت حقیقی برای آن فراهم شده و از بازخورد ارزشمند آن بهره برداری گردد. از دیگر ویژگیهای بارز الگوی ارائه شده در نظر گرفتن همزمان نظریات سایر ذینفعان خارجی از طریق کارت امتیازی (کسب و کار کانجی) مربوطه و نهایتا تلفیق آن با نتایج ارزیابی

مدل کانجی رویکردی کلی گرا و فراگیر است.

مدل کانجی از یک نگرش متعادل شده در مدیریت عملکرد پشتیبانی می کند.

داخلی، به منظور به دست آوردن میزان عملکرد کلی (و واقعی) سازمان است. همچنین به وسیله مشخص کردن حوزه هایی که ارزیابیهای ذینفعان در آنجا دارای تفاوتی قابل ملاحظه ای هستند، مشکلات ارتباطی موجود در سیستم را مورد توجه قرار داده و از این طریق همکاری مطلوب بین ذینفعان مختلف را پایه گذاری می کند، که می تواند به ایجاد درک و برداشت صحیح تری از وضعیت موجود سازمان و در نهایت ارائه راهکار واقع بینانه تری برای بهبود مستمر و توسعه پایدار منجر گردد.

فرآیند ارزیابی عملکرد می تواند اشکال متفاوتی داشته باشد. اگر چه روش شناسی پیشنهاد شده ضرورتا کمی بوده و در آن پرسشنامه ها نقشی کلیدی در اندازه گیری عملکرد سازمانی ایفاء می کنند، همچنین ممکن است (و در پاره ای اوقات توصیه می شود) از سایر تکنیک های خود ارزیابی نظیر کارگاه، نمودار ماتریسی، پروفورما و شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه که می توانند تاییدی بر مقادیر عملکرد به دست آمده بوده و به تضمین اعتبار پرسشنامه ها کمک کنند،

استفاده گردد.

تلاش برای مقایسه امتیازی نتایج می تواند اثرات مثبتی در تشویق سازمانها برای جستجوی روش شناسی های مختلف و تلاش برای ترکیب مزایای آنها در پی داشته باشد. شواهد کافی مبنی بر اثبات این فرضیه که این مقایسه می تواند آنها را در یافتن مسیر رسیدن به تعالی سازمانی در راه توسعه پایدار کمک کند، موجود است.

در انتها باید اشاره داشت که نتایج ارائه شده در این مقاله نیازمند به بررسی و اعتبار سنجی مجدد است. بدین منظور، پیشنهاد می گردد الگوی ارائه شده به طور همزمان برای ارزیابی سازمانها با ویژگیهای مختلف مورد بررسی قرار گیرد.

سفر در جاده بهبود مستمر، سفری طولانی و طاقت فرساست، درسهای آموخته شده از سایر سازمانها و بنگاههای تجاری موفق در سرتاسر جهان و نتایج تحقیق به عمل آمده در این مقاله، همه و همه حاکی از این حقیقت است که چنانچه موسسات اقتصادی در کشور عزیزمان خواهان توسعه پایدار و کسب موفقیت در عرصه بین المللی و تمرکز بر اهداف بلند مدت هستند، می بایست دریابند که جاده بهبود مستمر، دریچه ارزشمندی به سوی تعالی و موفقیت این سازمانها در آینده خواهد بود. □

پی نوشتها

- ۱- سیستم اندازه گیری تعالی کسب و کار کانجی KANJI'S BUSINESS EXCELLENCE MEASUREMENT SYSTEM
- ۲- مدل تعالی کسب و کار کانجی KANJI'S BUSINESS EXCELLENCE MODEL=KBEM
- ۳- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج MALCOM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD = MBNQA
- ۴- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT

منابع در دفتر مجله موجود است.

● فرزاد امیری: کارشناس ارشد مهندسی صنایع، مدیریت سیستم و بهره وری مجتمع عالی آموزشی غرب