

## ارائه الگویی برای توسعه پایدار با استفاده از مدل تعالی کسب و کار

فرزاد امیری

کارشناس ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری

مجتمع عالی آموزشی غرب

[f-amiri@msn.com](mailto:f-amiri@msn.com)

کلمات کلیدی: تعالی کسب و کار، توسعه پایدار، بهبود مستمر، اندازه‌گیری عملکرد، EFQM، KBEMS

### چکیده:

در جهان مدرن امروزی، از تجارت و کسب و کار به عنوان فرصتی برای خلق ثروت، توسعه اقتصادی و رفاه و خوشبختی مردم در سراسر جهان نام برده می‌شود. ثبات اقتصاد بازار به انسجام در عملکرد سازمان و یکپارچگی ارزشها و ساختار جامعه بستگی دارد. به منظور تحقق توسعه پایدار و تعالی کسب و کار ضروریست که چالشهای محیطی و سایر مقولات اجتماعی نیز مد نظر قرار گیرند. رهبری سازمان می‌بایست احساس آرامش و امیدواری در کسب و کار را بین افراد گسترش داده و آنرا در باور آنها به عنوان یکی از عوامل تولید ثروت و افزایش درآمد در جهت افزایش حس اعتماد و تعامل بین سازمان و جامعه در مقیاس وسیعتر عین نماید. تعالی کسب و کار بر رضایتمندی همزمان ذینفعان کلیدی سازمان و ضرورت اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بر مبنای عوامل بحرانی موفقیت تاکید دارد. در این مقاله چارچوبی متمایز با سایر الگوهای متداول در اندازه‌گیری عملکرد تحت عنوان سیستم اندازه‌گیری تعالی کسب و کار کانچی "KBEMS" مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت. این مدل، امکان تمرکز چند بعدی روی شاخص‌های متفاوت مورد نظر ذینفعان داخلی و خارجی سازمان را فراهم نموده است. این مدل ارزش محور بوده و دارای ساختاری بلند مدت و طبیعتی دینامیک می‌باشد. "KBEMS" نه تنها توانسته است نسبت به سایر مدلها از درجه سازگاری بالاتری برخوردار باشد، بلکه به جهت استفاده از یک نگرش فراگیر و سیستماتیک در تطبیق شرایط واقعی سازمانها بسیار موفق تر می‌نمایند، همچنین منطبق مدل که بر پایه تحلیل آماری و ریاضی مستدل گردیده است، امکان تشخیص نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود را مادامیکه تخمین اثرات هر بعد روی سایر مولفه‌های سیستم وجود دارد به سهولت فراهم می‌آورد. 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 می‌دهد.

### مقدمه:

همه سازمانها، چه دولتی و چه 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 برنامه‌های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمانهای کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالتها و استراتژیها استفاده می‌کنند. به عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند.

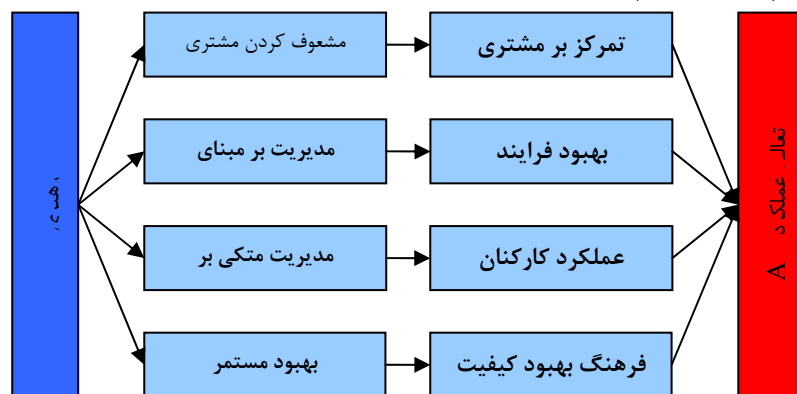
از مدتها قبل موفقیت یک شرکت به طور کلی از طریق سنجش عملکرد اقتصادی آن، رضایت مشتریان و کارکنان، نرخ سهام و میزان مسئولیت پذیری در برابر جامعه سنجیده می‌شد. در سالهای ۱۹۸۰ لغایت ۱۹۹۰ بهبود فرهنگ واردات و رشد فعالیتهای سهامداران از طریق تغییرات کوتاه مدت نرخ سهام منجر به تمرکز بیشتر سازمانها بر روی ذینفعان و سهامداران گردید. برخی یافته‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد 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 گذاران و شرایط عمومی بازار که می‌تواند تاثیرات بسزایی در تغییر نرخ سهام داشته باشند، نیست. همچنین تطبیق منافع متفاوت سهامداران و مدیریت از نقطه نظر زمانی امریست بسیار مشکل که مستلزم ملاحظات زمان سنجی پیچیده‌ای می‌باشد. 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 می‌شود، ضروری به نظر می‌رسد. این مهم می‌بایست اهداف مالی و ریسکهای ارزیابی یک سوبه 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 منجر به خدمت رسانی بهتر به سهامداران (و جامعه) می‌گردد.

جهان هستی سرشار از ثروت‌های خدادادی است، جستجو برای فرصتهای سرمایه گذاری مطلوب آن چیز است که کارکنان خلاق و هوشمند بدان نیازمندند. امروزه کارکنان به راحتی دریافته‌اند که صرفاً "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 بطور فزاینده‌ای در جستجوی معنی کردن وابستگیهای اجتماعی و هویت یافتن از کسب و کارشان هستند. شرکتهای متعالی همراه با ایجاد هر شغل وظایفی را تدارک می‌بینند تا متصدی آن شغل احساس کند بر آنچه انجام می‌دهد 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 نمایند. به بیانی دیگر در بطن فرهنگ یک سازمان ارتباطی تنگاتنگ بین مسوولیت‌های اجتماعی و فرهنگ اخلاقی کارکنان وجود دارد. سازمانی که این اصول را در ساختار خود به کار می‌گیرد و آنرا به منظور بستر سازی برای ایجاد کارکنانی مسوولیت پذیر و متکی بر دانش گسترش می‌دهد، بنیاد تولد مزیت‌های رقابتی مطمئن را در تشکیلات خود بنا نهاده است.

### سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی:

ساختار سیستم تعالی کسب و کار کانجی به میزان قابل توجهی به عوامل بحرانی موفقیت وابسته است. (CSFS) که عبارتند از: "تعداد محدودی از عوامل (یا حوزه‌ها) که به شرط رضایتبخش بودن نتایج آنها عملکرد موفقیت آمیز سازمان تضمین شده خواهد بود" (Rockart & Bruno 1984)

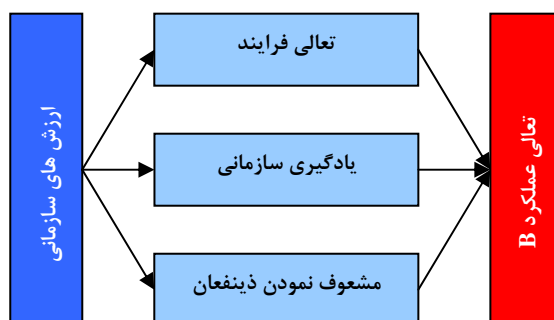
بنابراین CFSها با موتورهای کلیدی عملکرد مطابقت دارند، نقش این CFSها در مدل هر می کانجی بخوبی لحاظ گردیده است، به نحوی که با مدل مفهومی تعالی کسب و کار سازگاری کافی و وافی دارد. با توجه به اصول کلی و مفاهیم محوری آن، برای مدل دو ساختار مجزا تدوین گردیده است: (Kanji, 1998)



شکل ۱: مدل تعالی کسب و کار کانجی (KBEM)

(1) مدل تعالی کسب و کار (Kanji, 1998)

(2) کارت امتیاز تعالی (Kanji & sa, 2002)



شکل ۲: کارت امتیاز کسب و کار (کانجی)

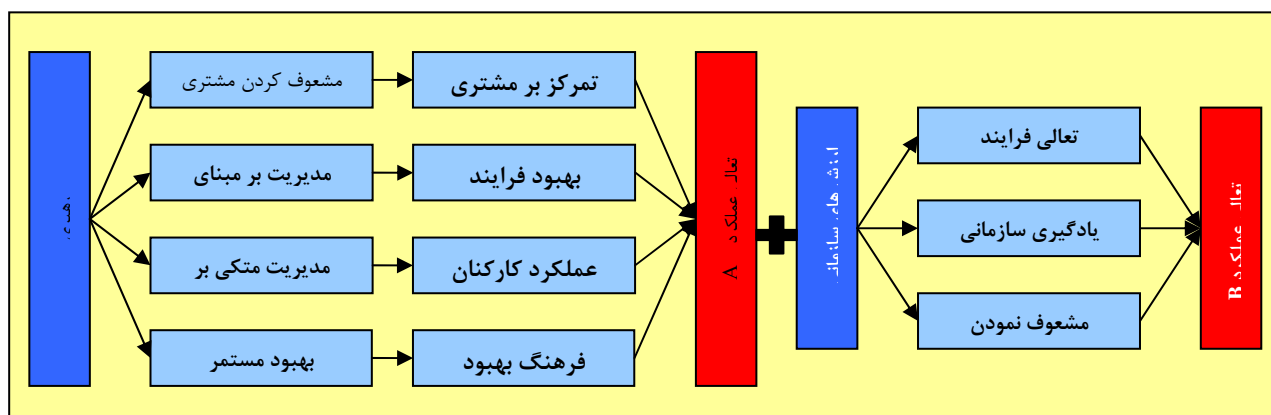
نقش KBEM به سنجش عملکرد سازمانی از منظر ذینفعان داخلی اختصاص یافته است، در حالیکه KBS عملکرد سازمان را از نقطه نظر ذینفعان خارجی مورد بررسی قرار می‌دهد. از تلفیق امتیازات داخلی و خارجی نهایتاً شاخص تعالی عملکرد سازمانی (OPI) محاسبه می‌گردد. OPI نهایی برآیند کلی تعالی سازمان در مدیریت تمامی CFSها را در اختیار می‌گذارد. در حقیقت شاخص OPI از میانگین ساده بین امتیازات تعالی عملکرد A و تعالی عملکرد B حاصل می‌گردد. یعنی:

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

از آنجاییکه به طور بالقوه KBS به منظور تحلیل ذینفعان متفاوتی بکار 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 می‌گردد.

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

بنابراین، سیستم اندازه‌گیری عملکرد پیشنهاد شده (شکل ۳) به ترتیب از دو قسمت A و B تشکیل شده است، این موضوع ما را به سمت ارزیابی ذینفعان داخلی و خارجی سازمان رهنمون می‌نماید. قسمت A دقیقاً بر مدل تعالی کسب و کار کانجی انطباق دارد. (Kanji, 1998)



شکل ۳: سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی (KBEMS)

همانگونه که در (شکل ۱) نیز مشاهده می شود، رهبری اصلی ترین جزء در قسمت A می باشد، 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 می بایست به ترتیب منجر به ارتقاء چهار اصل زیر 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 (KBS (شکل ۲) منطبق با مولفه های مطرح در ارزیابی ذینفعان خارجی مختلف نظیر مشتریان، تامین کنندگان، دولت و غیره می باشد. در قسمت B ارزشهای سازمانی سرآغازی برای تعالی فرآیند، یادگیری سازمانی و مشعوف نمودن ذینفعان می باشد. مدیریت اثربخش بر عوامل بحرانی موفقیت منجر به تعریف شاخص تعالی عملکرد ممتاز در قسمت B می گردد. همانگونه که پیش از این نیز تاکید شد، عوامل بحرانی موفقیت (یا مولدهای عملکرد) اساس و بنیان مدل KBEMS را در هر دو قسمت آن تشکیل می دهند. در این بین اختلافات، تنها ممکن است در سطوح جزئیات و میزان تمرکز برای انعکاس اولویتهای، نیازها و مهارتهای ذینفعان متفاوت مشاهده گردد.

توجه به این نکته ضروریست 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 نمایند. هریک از معیارهایی که سیستم را تشکیل داده اند به طور کامل و با جزئیات کافی قابل بررسی می باشند. (Kanji & sa, 2002) بنابراین تمرکز ما در بخش بعدی عمدتاً بر روی KBEMS خواهد بود که می تواند در سازمانهای مختلف بکار گرفته شود. بدین منظور، در ابتدا به مقایسه سه مدل (EFQM, MBNQA, KBEM) خواهیم پرداخت. علاوه بر این به منظور ایجاد درک بهتر از مطالب ذکر شده، در قالب یک مورد پژوهی، امتیازات مکتسب از بکارگیری مدل‌های EFQM و KBEM را برای یک سازمان مشابه مورد بررسی قرار خواهیم داد.

### مقایسه مدل‌های 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 المانهای کلیدی TQM تطابق و همخوانی کامل دارد. (Adam et al, 1997)

از مقایسه معیارها بین مدل‌های اصلی تعالی کسب و کار، شباهتهای مهمی را می توان مشاهده نمود. (جدول شماره ۱) برای مثال تمام این مدلها بر این نکته که رهبری نقش کلیدی را در ایجاد چارچوب و زیرساخت های لازم برای پشتیبانی TQM ایفا می نماید، تاکید می نمایند، علاوه تمامی آنها بر اهمیت توسعه منابع انسانی و مدیریت فرآیند و آموزش و یادگیری اصرار داشته و بر آن تاکید می ورزند. بطور طبیعی سازگاری مطلوبی بین MBNQA و KBEM وجود دارد. KBEM فاقد معیاری تحت عنوان "برنامه ریزی استراتژیک" است، لیکن اغلب موضوعات مطرح در مدل MBNQA، در بعد رهبری مدل KBEM پوشش داده شده است. از سویی دیگر MBNQA 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 KBEM از طریق ترکیب دو معیاری که به این جنبه توجه دارند (چرخه بهبود مستمر و پیشگیری) تأکیدی افزونتر بر ایجاد فرهنگ بهبود مستمر دارد. به طریق اولی اشتراکات بسیاری بین EFQM و KBEM وجود دارد. (Kanji, 2002)

توجه به این نکته ضروریست که به لحاظ تفاوت در ساختار مدلها همیشه نمی توان بین معیارها یک تناظر یک به یک ایجاد نمود. مدل EFQM بطور شفاف معیار توانمندسازها را از معیار نتایج تفکیک نموده است و بنابراین در چندین حوزه (نظیر کارکنان) دارای دو معیار می

باشد. در KBEM تعالی کسب و کار پیامد بنیادی معیارهایی است که به استثناء احتمالی "نتایج جامعه"، اغلب شاخصهای بخش نتایج را در EFQM تحت پوشش قرار می دهند. به هر حال این مطلب بدین معنا نیست که اهمیت "اثرات بر جامعه" در KBEM مد نظر گرفته نشده باشد. نکته اینجاست که لحاظ نمودن آن در "خط مشی و استراتژی" سازمان الزامیست. از سویی دیگر، KBEM شامل اصولی نظیر "پیشگیری" و "کار تیمی" است که به قدر کافی در EFQM بدان پرداخته نشده است.

EFQM	MBNQA	KBEM(Full Model)
رهبری	رهبری	رهبری(اصل)
خط مشی و استراتژی	برنامه ریزی استراتژیک	مشعوف کردن مشتری
کارکنان	تمرکز بر بازار و مشتری	رضایت مشتریان خارجی
مشارکتها و منابع	اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن	رضایت مشتریان داخلی
فرآیند	مدیریت و توسعه منابع انسانی	مدیریت بر مبنای واقعیت
نتایج مشتری	مدیریت فرآیندها	اندازه گیری
نتایج کارکنان	نتایج کسب و کار	فرآیند
نتایج جامعه		مدیریت مبتنی بر کارکنان
نتایج کلیدی عملکرد		کار تیمی
		کارکنان عامل ایجاد کیفیت
		بهبود مستمر
		چرخه بهبود مستمر
		پیشگیری
		تعالی کسب و کار

جدول شماره ۱: مقایسه معیارهای مدلها

### متدولوژی:

اگر چه چارچوبهای متکی بر جوایز کیفیت نظیر EFQM و MBNQA بر اساس یک رویکرد علمی مبتنی بر شناسایی و اعتبار بخشی به CFS ها 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، KBEM 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 نمودن آنها در سنجش تعالی سازمانی (OE) گام بلندی را در این زمینه 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 می باشد. این واقعیت توجه بیشتری بر روی نیازهای مخاطبان یک رویکرد فراگیر در هنگام سنجش عملکرد سازمانی می طلبد.

در حقیقت، هر دو مدل EFQM و MBNQA به طور تلویحی سببیت ارتباط بین المانهای TQM و نتایج را در نظر می گیرند. (Ghobadian & Woo, 1996) به عنوان نمونه در EFQM توانمندسازها بیانگر روشهای متداول TQM که انتظار می رود نتایج برجسته ای در بخشهای رضایت مشتری، سودآوری، کاهش اخراج کارکنان و غیره داشته باشد، می باشند. به هر حال تعیین تاثیر

واقعی تغییرات توانمندسازها بر روی نتایج اغلب بدلیل پیچیدگی وابستگیهای داخلی و ماهیتی بین معیارها و فقدان شفافیت بین برخی نسبتهای مدل بسیار مشکل می باشد.

با بهره گرفتن از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، KBEM صراحتاً توانسته بین CSFها ارتباط برقرار کرده و یک متدولوژی دقیق برای تخمین اندرکنش بین محرکهای کلیدی عملکرد سازمانی ایجاد نماید. بنابراین امکان تجزیه و تحلیل چگونگی تاثیرات هر یک از ابعاد TQM بر OE مهیا گردیده و اولویت بندی تلاشهای بعمل آمده را بسیار معنی دار تر خواهد نمود. بعلاوه ضرایب مدل بر اساس مجموعه داده های واقعی بدست 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 مدلهای تعالی کسب و کار موجود است. برخی از آنان ذاتاً مدلهای کمی هستند در حالیکه بقیه ضرورتاً 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 معمولاً بر پایه استفاده از یک سری فرمولها (اگر معیارهای مدل تفکیک شده باشند، برای هر یک از معیارها یا زیر معیارهای مدل یکی) بنا نهاده شده است، که می بایست بوسیله تیمهای ارزیابی به مورد اجرا گذاشته شود.

در فرآیند ارزیابی، هدف اصلی ارائه تصویری از سازمان است که نه تنها نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود آن را مشخص نماید، بلکه برخی فعالیتهای بهبود را که لازمست در عمل منظور شوند، تعیین نماید. در هر مورد یافتن راهی برای مقایسه امتیازات بدست آمده هنگامیکه مدلهای تعالی کسب و کار متفاوتی مورد استفاده قرار می گیرند، نه تنها برای اعتباربخشی متقابل الگوهای مختلف بلکه به منظور تسهیل نمودن 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 مکتسب در KBEM و EFQM پیشنهاد شده است.

کسب تجربه هرگز بدون دشواری میسر نمی گردد. همانگونه که پیش از این نیز تاکید گردید، تا زمانیکه مدلهای ساختارهای متفاوتی بهره می برند، امکان یک مقایسه مستقیم بین آنها به درستی مقدور نیست. مقابله همزمان محتوی معیارهای متفاوت برای پیشنهاد یک سیستم وزن دهی مقایسه ای به تنهایی کافی نیست. توجه به این نکته در یک سیستم که KBEM یک مدل ساختاری است و بنابراین امتیاز هر یک از معیارها نه تنها در شاخصهای ارزیابی بکارگرفته شده برای سنجش آن منعکس می گردد، بلکه در میزان تلاش بعمل آمده برای مسیرهای متفاوت رسیدن به آن نیز می بایست به حساب آورده شود، ضروریست. در نتیجه اگر ملزم به مقایسه شبکه امتیازات موجود در این دو مدل باشیم باید دقت نماییم که هر یک از معیارهای EFQM الزاماً می بایست با بیش از یک بعد از ابعاد KBEM تطبیق داده شود. در انتها برای ایجاد تعادل قطعی امتیازات دو مدل، به هر یک از اوزان مورد استفاده در معیارهای EFQM، 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 نماید. بر اساس سیستم ایجاد شده، "مبنای" و "اصول" در KBEM هر یک به اندازه ۱۰۰ نمره در امتیازات EFQM سهیم هستند. علاوه بر این هر یک از مفاهیم محوری KBEM معادل ۵۰ امتیاز در مدل EFQM دارای ارزش می باشند. با توجه به مطالب فوق در سیستم پیشنهادی ۹۰۰ امتیاز به معیارها در مدل EFQM افزوده می گردد تا هنگامیکه KBEM مقادیر تعالی سازمانی را در یک اشل ۱۰۰۰ امتیازی اندازه گیری می نماید، امکان مقایسه امتیازات نهایی فراهم شده باشد.

جدول شماره ۲ : شبکه مقایسه امتیازات

EFQM	KBEM	SCORE (up to)
	رهبری (۶۰٪)	۶۰
	مشعوف نمودن مشتری (۱۰٪)	۱۰
رهبری	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 نمودن 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 می‌کنند (۵۰٪)	۵۰
	بهبود مستمر (۱۰٪)	۱۰
	۱۰۰٪	۱۰۰
مشارکتها و منابع	کار تیمی (۵۰٪)	۵۰
	اندازه‌گیری (۵۰٪)	۵۰
		۱۰۰
فرآیند	فرایند یعنی کل کار (۵۰٪)	۵۰
	مدیریت بر مبنای واقعیت (۴۰٪)	۴۰
	بهبود مستمر (۱۰٪)	۱۰
		۱۰۰
نتایج مشتری	مشعوف نمودن 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 نمودن 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

### 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 KBEM به روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از روش برآورد کمترین مربعات جزیی حاصل گردیده است. در KBEM هر معیاری به یک متغیر پنهان اندازه گیری شده از طریق مجموعه ای از متغیرهای آشکار منطبق می گردد. (آیتمهای پرسشنامه) ستون EFQM در واقع همان میانگین وزین شده امتیازات معیارهای KBEM بر اساس شبکه پیشنهادی است. نتایج نشان داده شده در جدول (۳) تأکیدی مضاعف بر اعتبار هر دو مدل می باشد. 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 تقریباً با یکدیگر برابر بوده که بیانگر آنست که ارزیابی بعمل آمده یکپارچه و منسجم بوده است، با این وجود، می توان نتیجه گرفت، مدیرانی که از مدل EFQM استفاده می کنند عملکرد خود را کمتر از حد معمول برآورد کرده اند. اگر آنها مدل KBEM را که یک مدل کلی گرا تر با متدولوژی سنجش متفاوت می باشد، اتخاذ کرده بودند، بهبود نتایجی در حدود ۱۵٪ حالت ایده آل می گرفتند. بنابراین به نظر می رسد EFQM 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 صرفاً به بررسی ویژگیهای KBEM و نه کل حوزه KBEMS پرداخته ایم. (شکل ۳) اعتقاد ما بر این است که KBEMS 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.

KBEM		EFQM	
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
فرایند 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		
<b>شاخص تعالی عملکرد</b>	<b>۷۴۴</b>	<b>امتیاز تعالی کسب و کار</b>	<b>۶۳۳</b>

جدول شماره ۳: مقایسه سیستم امتیاز دهی

### جمع بندی و نتیجه گیری:

سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی KBEMS برخلاف سایر سیستمهای سنتی به جای پرداختن به یک نگرش سیستمی ناقص در خصوص عملکرد، موجبات دستیابی به درجه بالاتری از یکپارچگی و وحدت رویه را فراهم می نماید. ضمناً از یک متدولوژی بسیار دقیق که امکان تخمین همزمان کلیه پارامترهای مدل را می دهد، استفاده می کند. بنابراین KBEM رویکردی کلی گرا و فراگیر می باشد.



کل سیستم توسط رهبری و از طریق اهمیت دادن به ارزشهای سازمانی راهبری می شود. رهبری همیشه بعنوان عنصر کلیدی تداوم و حمایت از TQM و OE شناخته شده است. در حوزه بهداشت و سلامت مهمترین نقش او معرفی و استقرار تغییرات، ایجاد فرهنگ بهبود، افزایش وحدت رویه در نگاه از بیرون و دور کردن عوامل ترس و موانع داخلی، می باشد. بعلاوه 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 منجر به ایجاد یک محیط آرام مبتنی بر حس تعاون و همیاری بین مدیران و جامعه پزشکی می گردد، که موجب غلبه بر یکی از قدرتمندترین موانع بهبود در بخش سلامت و بهداشت می گردد.

ذینفعان داخلی و خارجی به طور فعال در فرآیند ارزیابی مشارکت دارند، بنابراین نگرشی واقع گرایانه و منطقی تر از عملکرد بدست 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/ اجتماع متعادل شده، بطوریکه 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.

KBEMS 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 هم زمان نظریات سایر ذینفعان خارجی از طریق کارت امتیازی (KBS) مربوطه و نهایتا تلفیق آن با نتایج ارزیابی داخلی، به منظور بدست آوردن میزان عملکرد کلی (و واقعی) سازمان می باشد. همچنین بوسیله مشخص نمودن حوزه هایی که ارزیابیهای ذینفعان در آنجا دارای تفاوتهای 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 منجر 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 گردد.

فرآیند ارزیابی عملکرد می تواند اشکال متفاوتی داشته باشد. اگر چه متدولوژی پیشنهاد شده ضرورتا کمی بوده و در آن پرسشنامه ها نقشی کلیدی در اندازه گیری عملکرد سازمانی ایفاء می نمایند، همچنین ممکن است (و در پاره ای اوقات توصیه می شود) از سایر تکنیکهای خود ارزیابی نظیر کارگاه، نمودار ماتریسی، پروفوما و شبیه سازی فرآیند اخذ جایزه که می توانند تاییدی بر مقادیر عملکرد بدست 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 متدولوژیهای 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 میگردد الگوی ارائه شده بطور 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 بعمل 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 بسوی تعالی و موفقیت این سازمانها در آینده خواهد بود.

منابع :

1. Flynn ,B. & Saladin, B,(2001) ,"**Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria**", Journul of Operations Management, Vol.19, Pp.617-652.
2. Jackson, P. (1995), "**Reflecions on performace measurement in public service organization**", in Measures for Success in the public Sector, edited by peter M.Jackson, public Finance foundation , pp.1-18.
3. Kanji, G.K.(1998), "**Measurement of Business Excellence**", Total Quality Management, Vol.9, No.7, Pp. 633-643.
4. Kanji, G. K.(2001), "**Forces of excellence in kanji's Business Excellence Model**". Total Quality Management, Vol.12 , No.2', Pp.256-272.
5. Kanji, G.K.(2002a), "**performance measurement systems**", Total Quality Management, Vol.13, No.5, Pp.715-728.
6. Kanji, G.K.(2002b), "**Business Excellence: Make it happen**", proceedings of the 7<sup>th</sup> Word congress for Total Quality Management – volume 1, verona, Italy.
7. Kanji, G. K.(2001), "**Kanji–Certification of performance Measurement**", in Gopal-Kanji.com web site.
8. Kanji, G. K.(2001) & SA, P.M.(2002), "**Kanji's Business Scorecard**", Total Quality Management, Vol.13, No.1, Pp.13-27.
9. Kanji, G. K, & Tambi , A.(2002), "**Business Excellence in Higher Education**", Kingsham press,UK.
10. Kanji, G. K , Wong, A, (2002a), "**Supply chain Management Excellence**", kingsham press , UK.
11. Kanji, G. K , Wong ,W, (2002b), "**Business Excellence and Banking**", wisdom House publication ltd , england.
12. Kaplan, R.(2001), "**Strategic Performance Measurement and Management in Non – profilt Organizations**", Nonprofit Management & leadership , Vol, 11, No.3 , Pp.353-370.
13. SA, p.M.(2002), "**Organisational Excellence in the publice Sector: with special referce to the portuguese local Government**", PhD Thsis , Sheffield hallam university.



14. Wong c.y. & Dahlgard j.j.(2004), "*Toward continuous Improvement: A case of self-Assessment using the EFQM Excellence Model* ", International journal of Quality and Reliability Management , vol.19, no.1, pp 10-23.
15. Shriberg M.(2000), "Sustainability *Management in campus Housing. A case study at the University of Michigan*", International journal of Sustainability in Higher Education , Vol.1, No2, Pp.137-153.
16. Calhoun j.m.(2002), "*Using the Baldrige Criteria to Manage and Assess the Performance of Your Organization*", The Journal of Quality and Participation, Vol. 25, No.2, Pp. 45-53.
17. Garvare R.& Isaksson R.(2004) ,"*Sustainable Development Extending the Scope of Business Excellence Models*" , International journal of social Economics, Vol. 27, No.5, Pp. 58-66.
18. Walker D.H.T.(2000). "*Client/Customer or Stakeholder Focuse? ISO 14000 EMS as a Construction Industry Case Study*", The TQM Magazine, Vol. 12, No.2, Pp. 18-25.