

در دهه گذشته توجه به ارتقای کیفیت خدمات و کالا از سوی تعداد کثیری از سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی، مورد توجه قرار گرفته است. دستیابی به مزیت رقابتی از طریق کنترل و کاهش هزینه‌ها از اهداف اصلی موسسات و سازمان‌های تولیدی و صنعتی به شمار می‌آید و تلاش مستمر آنان را در فضای رقابتی و چالشی عصر حاضر سبب می‌شود. (Sterr, ۱۹۸۹) کاهش بودجه و درآمد دولت‌ها و افزایش تقاضا و انتظارات شهروندان از دولت و سازمان‌های دولتی نیز آن‌ها را واداشته تا به شکل‌های مختلف، ضمن کاهش هزینه‌ها، کیفیت خدمات خود را افزایش دهند.

از جمله روش‌های متداول برای دستیابی به اهداف فوق، می‌توان از دوایر کنترل کیفیت، بهبود مستمر مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد و نظایر آن نام برد. روش دیگری که به‌رغم قدمت حدود ۷۰ ساله، در سال‌های اخیر در کشور ما مورد توجه قرار گرفته و در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیز مطرح شده است، مدیریت ارزش (VM)^۱ و یا به تعبیری دیگر مهندسی ارزش (VE)^۲ است.^۳ در ادامه، ضمن معرفی مدیریت و مهندسی ارزش

مدیریت ارزش در بخش دولتی

دکتر عباس منوریان

عضو هیئت علمی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

monavarian@elixiran.com

چکیده

در این مقاله، ابتدا مفهوم مدیریت ارزش و واژه‌های کلیدی آن مورد بحث قرار گرفته است. اهداف، فرایند و چرخه مدیریت ارزش بدان گونه که در موسسات و سازمان‌های تولیدی و صنعتی به کار گرفته می‌شود از دیگر مسائلی است که در جهت تبیین موضوع مطرح شده است. با اعتقاد به این که فنون و رویکردهای متداول در بخش خصوصی را می‌توان در بخش دولتی به کار گرفت، موضوع بعدی مقاله به چگونگی به‌کارگیری مدیریت ارزش در بخش دولتی اختصاص یافته است.

واژه‌های کلیدی: سازمان‌های دولتی، مدیریت ارزش، مهندسی ارزش، عوامل ارزش آفرین

تلاش می شود تا برای چگونگی استفاده از آن هادر بخش دولتی پیشنهادهایی مطرح شود.

تعریف مدیریت ارزش

پیش از پرداختن به بیان مفهوم مدیریت ارزش (VM)، لازم است دو واژه "مدیریت" و "ارزش" تعریف شوند. ال یوسفی (۲۰۰۱:۱) مدیریت را به عنوان "فرایند حل مشکل به شکل اثر بخش برای دستیابی به اهداف سازمانی از طریق استفاده کارآ از منابع کمیاب در محیط متغیر" تعریف می کند، به اعتقاد وی این تعریف از مدیریت، متضمن عناصر زیر است:

● فرایند حل مشکل

● اهداف سازمانی

● اثر بخشی در مقابل کارایی

● منابع کمیاب

● محیط متغیر

● تجزیه و تحلیل در مقابل ترکیب.

به اعتقاد ال یوسفی، فرایند حل مشکل اصلی ترین وظیفه مدیران است که در صورت ناتوانی در این امر، به دلیل گرفتار شدن در امور کم اهمیت، نهایتاً به حل هیچ مشکلی نایل نخواهند شد.

تصمیم گیری مدیران می باید با توجه به مقصدی (یا مقاصدی) مشخص صورت گیرد که در قالب اهداف سازمانی تجلی می یابد. هر سازمان موفق باید اهدافی شفاف و مشخص داشته باشد. این هدفها جهت گیری آینده سازمان را مشخص می سازند. افزون بر این، دستیابی به هدفها، با توجه به محدودیت منابع و در عصری که محیط (به معنای عام کلمه)، قویاً در حال تغییر است، کاری است بس دشوار. این دشواری تنها به وسیله مدیرانی آسان می گردد که با بهره گیری از هر دو روش تجزیه و تحلیل و ترکیب برای گشودن مسائل، هر دو جنبه اثر بخش و کارایی را در کنار هم مورد توجه قرار دهند (همچنین رجوع شود به (Kreitner, ۱۹۸۰)).

واژه ارزش نیز به شکل های مختلف تعریف شده است. سلیمی (۳: ۱۳۸۰) در این مورد چنین توضیح می دهد: "در یک بازار تجارت رقابتی، موفقیت یک واحد اقتصادی در گرو ارائه بهترین ارزش درازای قیمت مورد نظر مصرف کننده است. این بهترین ارزش از طریق ملاحظات عملکرد هزینه بدست می آید". دوموند (۲۰۰۰: ۱۰۶۲) معتقد است که "ارزش" از دید مشتری باید تعریف شود. وی در تعریف ارزش می نویسد "اساساً ارزش متضمن بده-بستان بین آنچه مشتری دریافت می کند (مثلاً کیفیت، منافع، قدر و اهمیت) و آنچه برای استفاده از یک کالا یا خدمت می پردازد (مثلاً قیمت) است". همچنین ارزش به عنوان "پرداخت کمترین هزینه برای ارضای کارکردها، نیازها، تمایلات و انتظارات مصرف کنندگان تعریف شده است" (ال یوسفی، ۲۰۰۱: ۲). بنابراین، ارزش تابعی از کارکرد، کیفیت و هزینه است که می توان آن را در قالب فرمول زیر بیان نمود:

کیفیت + کارکرد

_____ = شاخص ارزش

کل هزینه

در این فرمول:

● کارکرد، ویژگی طبیعی محصول یا نوع خدماتی است که هر شیئی یا محصول (یا خدمات) برای رفع نیازهای انسان ارائه می دهد. بر این اساس، کارکرد در تقسیم بندی اولیه به دو نوع کارکرد طبیعی و کارکرد برنامه ریزی شده تقسیم می شود (ترابی، ۲۰۰۱ ص ۶۶)؛

● کیفیت اشاره دارد به میزان برآورده شدن نیازمندیها، تمایلات و انتظارات مالک یا مصرف کننده نهایی، در اثر استفاده از کالا یا خدمتی خاص؛

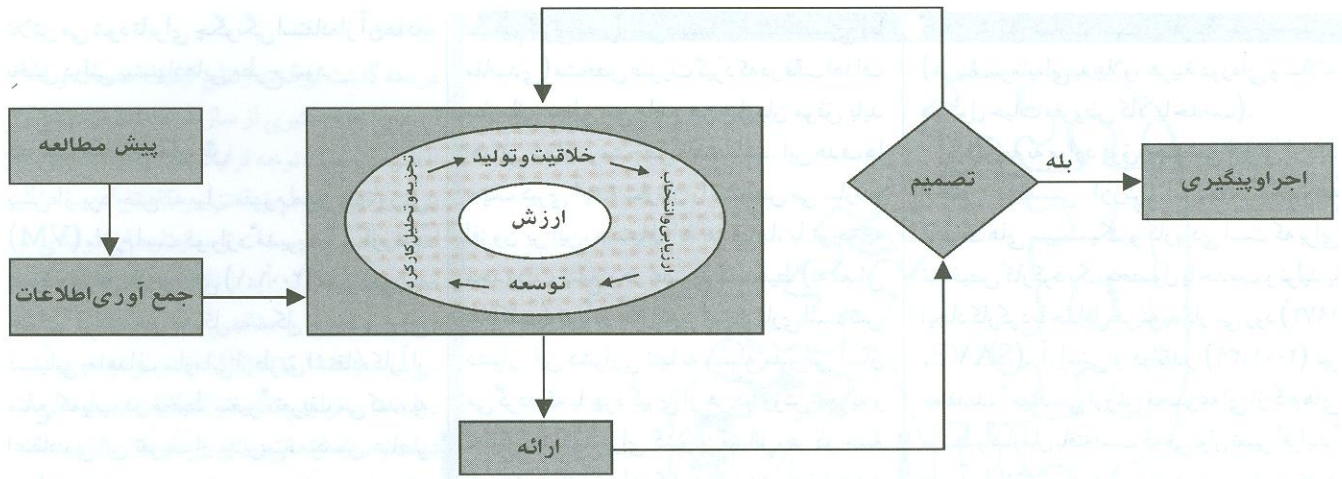
هدف از انجام مهندسی ارزش استفاده از راه حل های خلاقانه برای کاهش در قیمت تمام شده محصول/خدمت بدون خدشه وارد شدن به مشخصات کیفیتی آن است

● هزینه کل عبارت است از هزینه چرخه حیات (هزینه سرمایه ای به علاوه هزینه دوره ای و سالانه در طول حیات مفروض کالا یا خدمت).

با توجه به موارد فوق، مهندسی ارزش از دید انجمن مهندسی ارزش امریکا، "مجموعه تکنیک های سیستمیک و کاربردی است که برای تشخیص کارکرد یک محصول یا خدمت و تولید یا ایجاد کارکرد با حداقل هزینه به کار می رود (۱۹۷۲ SAVE,). آراستی و ذوالقدر (۲۰۰۱: ۳۹) نیز معتقدند، "مهندسی ارزش مجموعه ای از گام های مرتبط و سازمان یافته است که می توان تعبیر "فرایند" را به آن اطلاق نمود. فرایند مهندسی ارزش به قصد شناسایی کارکردهای مهم یک محصول / خدمت و روش مناسب ایجاد آن کارکردها انجام می گیرد. هدف از انجام مهندسی ارزش استفاده از راه حل های خلاقانه برای کاهش در قیمت تمام شده محصول / خدمت بدون خدشه وارد شدن به مشخصات کیفیتی آن است. این قابلیت، مهندسی ارزش را به یک ابزار مدیریتی کارآمد در کسب موقعیت برتر رقابتی تبدیل نموده است."

ال یوسفی (۲۰۰۱: ۳) نیز مدیریت ارزش را "تلاش تیمی با رویکرد سیستمی برای بهبود کیفیت

سازمان ها باید کالا یا خدماتی ارزان، با کیفیت بالا و با کارکردی متناسب با نیاز مشتریان تولید کنند تا بتوانند در بازار رقابت جهانی که آکنده از تغییر و تلاطم است دوام و بقا یابند



نمودار ۱. چرخه مدیریت ارزش

Source :A. S. Al - Yousefi, ۲۰۰۱:۴

و عملکرد کالاها، مهندسی پروژه ها، سیستم ها، فرایندها یا خدمات با کمترین و اثر بخش ترین هزینه چرخه حیات^۲ تعریف می کند.

نمودار ۱ نشان دهنده چرخه مدیریت ارزش است. محور اصلی فرایند، تجزیه و تحلیل کارکرد است. بدون تجزیه و تحلیل کارکرد، مهندسی ارزش چیزی بیش از کاهش هزینه نخواهد بود. بنابراین، اعضای تیم مهندسی ارزش باید دقت قابل توجهی به تعریف، بحث و تجزیه و تحلیل کارکردها نشان دهند و از طریق یورش مغزی به نتایج مورد نظر دست یابند. کارکرد هر عنصر باید تعریف و در سه مقوله زیر طبقه بندی شود (ترابی، ۲۰۰۱؛ و ال یوسفی، ۲۰۰۱):

۱. کارکرد اصلی یا اولیه: قابلیت، توانایی یا خدمات اصلی مورد انتظار از محصول (خدمت) است که اساساً محصول به خاطر آن تولید (یا ایجاد) شده است. کارکرد اصلی همواره همراه محصول است و قابل تفکیک از آن نیست؛

۲. کارکرد ثانویه یا پشتیبانی: کارکردی است که محصول مستقیماً برای ارائه آن طراحی و تولید نشده است، ولی به خاطر تکمیل کارکرد اصلی محصول و افزایش ارزش آن، یا ایجاد قابلیت و بهره مندی های فرعی در محصول، این کارکرد نیز در محصول طراحی و قرار داده می شود؛

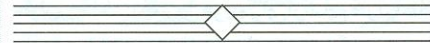
۳. کارکرد ثانویه مطلوب: این کارکرد مستقیماً قابلیت رفع نیاز بشر را دارد (نظیر حمل بار در اتومبیل).

مدیریت ارزش در بخش دولتی

سازمان های دولتی با آینده ای دشوار، کاهش منابع

و افزایش ضرورت پاسخگویی در قبال خدماتی که به شهروندان ارائه می دهند، مواجه هستند. در سال های اخیر، به دلیل کاهش قابل توجه منابع مالی و در نتیجه کاهش کارکنان در سازمان های دولتی، این سازمان ها در معرض نظارت دقیق تر قرار گرفته اند. اگر سازمان های دولتی بخواهند در محیط پویا و متغیر کنونی به شکل اثر بخش فعالیت کنند، باید از مدیریت ابداعی برخوردار باشند (گالووی، ۱۹۹۰).

بررسی تجارب و عملکرد کشورهای مختلف نشان می دهد که اکثر کشورها، اعم از توسعه یافته و

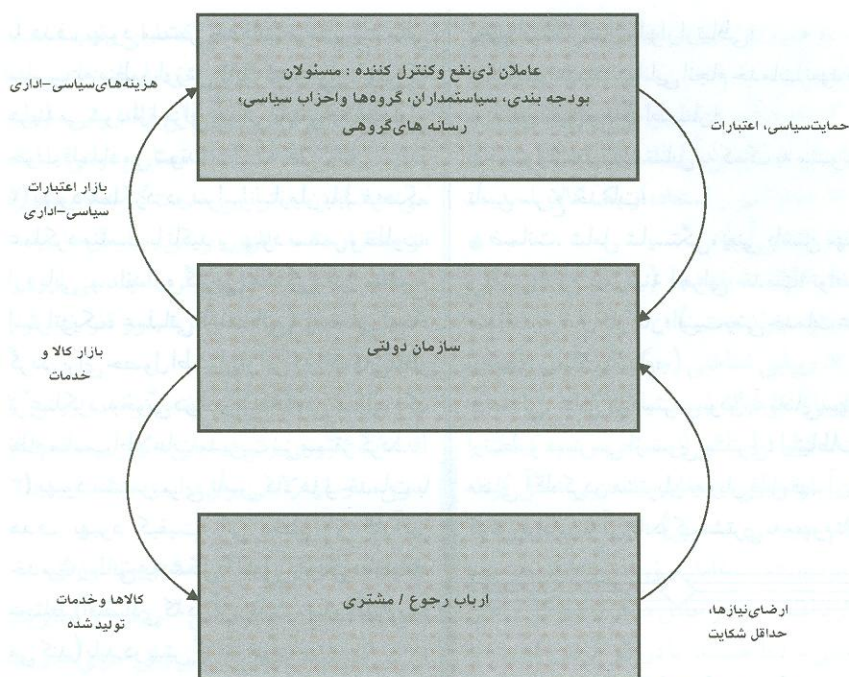


امروزه مراجعان به سازمان های دولتی خواهان آنند که مدیران مسئول طراحی و اجرای پروژه های سرمایه ای و همچنین خدمات دولتی، ارزش پولی را که هزینه می کنند بدانند



در حال توسعه، برنامه هایی برای اصلاح بخش دولتی خود دارند. دولت ها دلایل گوناگونی در ارتباط با بهبود اثر بخشی و کارایی برای توجیه اقدامات خود ارائه می دهند: کیفیت بهتر خدمات، حداکثر استفاده از پولی که هزینه می شود، افزایش بهره وری و خدمت رسانی سریع تر (ترو هیوم، ۱۳۷۹، ص ۱۷۰). ارزش قابل شدن برای پولی که هزینه می شود، یکی از ضرورت های بلامنازع در کلیه فعالیت های بخش دولتی قلمداد می شود. امروزه مراجعان به سازمان های دولتی خواهان آنند که مدیران مسئول طراحی و اجرای پروژه های سرمایه ای و همچنین خدمات دولتی، ارزش پولی را که هزینه می کنند بدانند. از دید شهروندان اگر انجام یک پروژه عمرانی یا تأمین خدمتی خاص، فاقد کارکرد مناسب باشد، هزینه بیش از حد داشته باشد، یا نتواند خواسته های مشتریان و مراجعان را برآورده سازد، فاقد ارزش خواهد بود. (فونگ، ۱۹۹۹، ص ۴۴۵).

موارد متعددی از اقدامات نشان می دهد که توجه به "ارزش" صرفاً منحصر به فعالیت های صنعتی و تولیدی بخش خصوصی نمی باشد. به عنوان نمونه، در سال ۱۹۹۵، دولت انگلستان استراتژی های جدیدی تقدیم مجلس کرد تا سازمان های دولتی در خریدهای خود، ارزش بیشتری برای پولی که هزینه می کنند، قابل شوند (NMSO، ۱۹۹۵). همچنین در نوامبر ۱۹۹۳، واحد بررسی مدیریت بخش دولتی وزارت خدمات اداری استرالیا، پیشنهاد کرد تا کلیه مدیران کل سازمان های دولتی در زمینه به کارگیری مدیریت ارزش، در دوره های خاصی شرکت کنند. در سال ۱۹۹۶ نیز دبیر امور عمومی دولت هنگ کنگ، برای حذف هزینه های غیر ضرور، ضمن حفظ



منبع: جورجسون، (مدیریت امور مالی در

بخش دولتی، ۱۹۹۱)، ص ۲۸۸.

نمودار ۲. سازمان دولتی و محیط آن

لحد را با گل، محکم می ساخت. اصحاب ایراد گرفتند که قبری که در آینده نزدیک خراب می شود و مرده آن از بین می رود، محکم کاری لازم ندارد. در مقابل حضرت رسول (ص) فرمودند: مومن اگر کاری می کند باید آن را درست و کامل انجام دهد." بر این اساس، باید دید چگونه می توان رضایت مراجعان / مشتریان را تأمین کرد و بهترین "ارزش" را برای وی فراهم آورد.

اصول اساسی "بهترین ارزش" در خدمات دولتی
کوری (۱۸۰:۱۹۹۹) معتقد است که اصول اساسی "ارزش" (در حد بهترین خود) در بخش خدمات شامل موارد زیر است:

۱) حکومتداری خوب: در این نوع حکومتداری، مشتری-مداری و تأکید بر خواسته‌های شهروندان در بخش خدمات، دسترسی بهتر به خدمات، مسئول بودن و پاسخگویی در تمام سطوح محور کار قرار می گیرد تا کلیه تصمیم‌ها، خط مشی‌ها، خدمات و عملکرد در راستای خدمت رسانی بهتر ارتقا یابد. در این جهت، استانداردهای خدمت رسانی به مشتریان و شهروندان باید قابل رقابت با بهترین‌ها باشد. در عین حال، مردم باید در شرایطی قرار گیرند که در تصمیم‌گیری، طراحی خدمات و بررسی و کنترل آن‌ها مداخله و مشارکت داشته باشند. در جهت دستیابی به این شرایط، مدیریت استراتژیک

در موقعیتی ممتاز می بینند و بدلیل انحصاری بودن فعالیت‌های اکثر سازمان‌های دولتی، هیچ ضرورتی برای ارتقای کیفیت خدمات خود و افزایش رضایت مراجعان / مشتریان احساس نمی کنند. در حالت دوم، کارگزاران سازمان‌های دولتی خود را خدمتگزار مردم می دانند و در قبال دستمزدی که دریافت می کنند خود را موظف می دانند که بهترین خدمت را به مراجعان و مشتریان خود ارائه دهند تا از این طریق، ضمن افزایش رضایت مشتریان و مراجعان، خود نیز وجدانی آسوده داشته باشند و احساس کنند پولی که دریافت می کنند حلال است.

حلال و حرام تلقی کردن دریافتی (حقوق و دستمزد) از سوی کارگزاران و اهمیت قایل شدن برای این مسئله باعث می شود که به مسئله کسب رضایت مشتریان و ارتقای کیفیت خدمات با دیدی متفاوت نگریسته شود. در نظام‌های غیر دینی، رضایت مشتری "ابزاری" است برای افزایش سود سازمان، در حالی که در نظام دینی و بر اساس آموزه‌های مذهبی، "کارخوب انجام دادن"، جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع و توجه به کیفیت، یک ضرورت و حکم دینی است، ضمن آن که نتیجه آن افزایش سود (به معنای اعم کلمه) و رضامندی مدیران و کارکنان نیز خواهد بود. در تأیید این نکته، ذکر یک روایت شایسته است: "در زمان دفن سعد بن معاذ، پیامبر اکرم (ص) محکم کاری می کرد و

کارکردها، کیفیت و عملکرد کالاها و خدمات، اقدام به مطالعات گسترده‌ای در زمینه مدیریت ارزش کرد تا در امور عمومی و عام المنفعه، تا حد امکان ارزش پولی که هزینه می شود، از سوی کارگزاران دولتی شناخته شود (http://www.info.gov.hk.htm).

امروزه محیط سازمان‌های دولتی در مقایسه با گذشته بسیار تغییر یافته است. هر سازمان دولتی در معرض دو نوع کنترل است: ۱) کنترل از بالا که از سوی مسئولان بودجه بندی، سیاستمداران، گروه‌ها و احزاب سیاسی و رسانه‌های گروهی انجام می شود. این گروه، ضمن آن که در قبال عملکرد سازمان‌های دولتی مسئولند یا از آن بهره مند می شوند، از اعتبارات و حمایت سیاسی این گروه نیز بهره مند می شوند؛ ۲) ارباب رجوع یا مشتری که دریافت کننده خدمات و کالاها می باشند و دولتی‌اند و به نوعی غیر مستقیم فعالیت‌های آنها را کنترل می کنند. در صورت ارضای نیازها و خواسته‌ها، یا عدم شکایت از خدمات سازمان‌های دولتی، می توان ادعا کرد که فعالیت و عملکرد این سازمان از سوی مراجعان و مشتریان قابل قبول است (نگاه کنید به نمودار ۲).

بر اساس نمودار ۲، سازمان‌های دولتی به دو نوع می توانند با مراجعان / مشتریان خود برخورد کنند. در حالت اول که امروزه در بوروکراسی اکثر کشورها دیده می شود، کارگزاران سازمان‌های دولتی خود را

با هدف بهبود مستمر خدمات و مدیریت مالی مناسب به منظور ارزش قابل شدن برای پولی که هزینه می‌شود، از اجزای جدایی ناپذیر حکومتمداری خوب قلمداد می‌شوند.

۲) بهبود عملکرد: در سراسر سازمان باید فرهنگ عملکرد مناسب با تاکید بر بهبود مستمر و نظارت، ارزیابی و اندازه گیری عملکرد در سطوح استراتژیک، عملیاتی (خدماتی) و محلی ایجاد گردد. برای حصول اطمینان از این که داده‌های ناظر بر عملکرد به خوبی درک و شناخته شوند، باید یک نظام مناسب اطلاعات مدیریت نیز مستقر گردد.

۳) بهبود مستمر: برای تأمین کالاها و خدمات با هدف بهبود کیفیت، اثر بخشی و کارایی خدمت رسانی به شکل دائمی، رویکرد اقتصاد مختلط (اقتصادی که در آن رقابت معنا و مفهوم پیدا می‌کند) باید در پیش گرفته شود.

برخی فنون مناسب برای ارتقای "ارزش" خدمات

برای بهبود خدمات رسانی بر مبنای دایمی و درک ارزش پولی که در تأمین خدمات دولتی هزینه می‌شود، رویکردی ساختمند برای اندازه‌گیری، نظارت و تعیین اولویت امور ضروری است. برای موفقیت سازمان‌ها در ارائه خدمات کیفی و توجه به ارزش آنها، این رویکرد باید به بخشی از عملیات روزمره و همچنین بخشی از فرهنگ سازمانی مؤسسات دولتی تبدیل شود (ویلکینسن و همکاران، ۱۹۹۸).

این رویکرد ساختمند که در پاسخ به ضرورت ایجاد "بهترین ارزش" در بخش خدمات مطرح می‌شود دارای دو تکنیک مرتبط در چارچوب بهبود مستمر است. این دو تکنیک عبارتند از مدل کیفیت خدمات (Servqual) و مدل بازآرایی کارکرد کیفیت (QFD)^۴.

مدل Servqual با این فرض مطرح می‌شود که کیفیت خدمات بر اساس اختلاف بین انتظارات مشتریان (مراجعان) یا مصرف کنندگان و ادراک آن‌ها از خدماتی که در عمل انتقال می‌یابد، آغاز می‌شود. این مدل ده معیار را مشخص می‌سازد که مبنای ارزیابی کیفیت خدمات قرار می‌گیرند. این ده معیار تحت پنج عنوان زیر طبقه بندی می‌شوند (کوری، ۱۹۹۹، ص ۱۸۱):

● عوامل قابل لمس . ظاهر تسهیلات فیزیکی،

تجهیزات، کارکنان و ابزار ارتباطی؛
● قابلیت اعتماد. توانایی انجام خدمات تعهد شده به شکل دقیق و قابل اطمینان؛
● مسئولیت پذیری. تمایل به کمک به مشتریان و تأمین سریع خدمات؛
● ضمانت. شامل شایستگی، یعنی داشتن مهارت و دانش لازم در زمینه اجرای خدمت؛ تواضع و صداقت در قبال کارکنان؛ امنیت یعنی خدمات عاری از خطر، ریسک و ابهام؛
● همدلی. شامل در دسترس بودن، به معنای سهولت ارتباط و دسترسی از سوی مشتری؛ ارتباطات، به معنای آگاه کردن مشتریان به زبان قابل فهم آن‌ها و گوش فرادادن به آن‌ها؛ درک مشتری به مفهوم تلاش

در نظام‌های غیردینی،

"رضایت مشتری" ابزاری است

برای افزایش سود سازمان، در

حالی که در نظام دینی و بر

اساس آموزه‌های مذهبی، "کار

خوب انجام دادن" جلب رضایت

مشتری و ارباب رجوع و توجه

به کیفیت، یک ضرورت و

حکم دینی است

برای شناختن مشتریان و نیازهای آنان. (برای توضیح بیشتر نگاه کنید به نمودار ۱ و توضیحات ضمیمه‌ها).
مدل QFD مبتنی بر ارزیابی نیازهای مشتری در مقابل شاخص‌های عمده خدمات است. نیازهای مشتری را "خواسته‌ها" و شاخص‌های خدمت را "چگونگی‌ها" نامگذاری کرده‌اند. این تکنیک در کلیه شرایطی که بین تأمین کننده خدمات و مشتری رابطه وجود داشته باشد، قابل استفاده است و می‌توان آن را هم در داخل سازمان و هم در رابطه با مشتریان بیرونی مورد استفاده قرار داد (نگاه کنید به نمودار ۲ در بخش ضمیمه). QFD در واقع شامل مجموعه عناصری است که در هر موقعیت بخش‌هایی از آن وجود دارد. فهرست کامل این

عناصر به شرح زیر است (هربرت و کانروی، ۱۹۹۷، کوری، ۱۹۹۹، ص ۱۸۲):

۱) سطح اصلی

● نیازهای مشتریان (خواست‌ها) را تعیین کنید؛
● این نیازها را بر اساس اهمیت فهرست کنید (این مراحل به Servqual مرتبط می‌شود)؛
● ویژگی‌های اصلی خدمت (چگونگی‌ها) را مشخص کنید؛
● با استفاده از یک سیستم امتیازی، بین خواست‌ها و چگونگی‌ها ارتباط برقرار سازید؛
● چگونگی‌ها یا ویژگی‌های خدمت را رتبه بندی کنید و بر این اساس مشخصات اولویت دار را به منظور تأمین حداکثر رضایت مشتری مشخص سازید.

۲) اقدامات تکمیلی

● جهت گیری بهبود ویژگی‌های خدمت را مشخص کنید؛
● ماتریس همبستگی که نشان دهنده درجه ارتباط بین هر ویژگی با دیگر ویژگی‌هاست را ترسیم کنید؛
● به دلیل آن که این ماتریس سه وجهی است، مجموعه کامل داده‌ها "خانه کیفیت" نامیده می‌شود (نام اولیه آن جدول کیفیت بود)؛
● تحلیلی رقابتی، بر مبنای قیاس با رقبای انجام دهید تا عملکرد هر خواسته را با بهترین‌های موجود در عرصه رقابت مقایسه کنید.
● اقدام فوق را در رابطه با ویژگی‌های (چگونگی‌های) خدمات نیز انجام دهید.
● مشخصات کیفی هر یک از ویژگی‌ها را ثابت کنید.

ترکیب عوامل ارزش آفرین

کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۷) معتقدند که سازمان‌ها باید کالاهایی (و خدماتی) ارزان، با کیفیت بالا و با کارکردی متناسب با نیاز مشتریان تولید کنند تا بتوانند در بازار رقابت جهانی که آکنده از تغییر و تلاطم است دوام و بقا یابند. اساساً تصمیم مشتریان برای خرید هر کالا یا خدمت مبتنی بر نتیجه فرایند ارزشیابی "ترکیب ارزش" کالا یا خدمت است. ترکیب عوامل ارزش آفرین، تلفیقی از کارکرد، کیفیت و قیمت است (نمودار ۳).

کارکرد یک کالا یا خدمت، ویژگی‌هایی اساسی است که به دو دسته زیر قابل تقسیم است (هووچنگ، ۱۹۹۹):

۱. ویژگی‌های مرتبط با استفاده، که می‌توانند

عملکرد - مدار باشند و یا در جهت تحقق نیازهای عملیاتی یک کالا یا خدمت از دید مشتریان. از جمله ویژگی‌های عملکردی عبارتند از: عمر مفید (بر اساس میزان ساعت) یک لامپ، حداکثر خروجی (بر اساس وات) یک آمپلی فایر و کوتاه کردن زمان (بر اساس دقیقه و ساعت) برای صدور شناسنامه، گذرنامه، و یا پایان کار ساختمانی.

۲. ویژگی‌های زیبایی شناختی، که ممکن است عملکرد - مدار نباشند، ولی در جهت برآورده ساختن نیازهای زیبایی شناختی مشتریان ضروری هستند. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به اندازه، شکل، وزن، رنگ، بو و نظایر آن اشاره کرد.

مشتریان ارزش یک کالا و یا خدمت را صرفاً بر اساس کارکرد آن ارزیابی نمی‌کنند و کیفیت نیز تاثیر بسزایی در این ارزیابی دارد. گاروین (۱۹۸۷) به هشت عامل اشاره می‌کند که مشتریان بر اساس آن‌ها کیفیت یک کالا یا خدمت را ارزیابی می‌کنند. این هشت عامل عبارتند از:

۱. عملکرد (مشخصات عملکردی اصلی)؛
۲. ویژگی‌های اساسی (مشخصاتی که مکمل عملکرد اصلی کالا یا خدمت هستند)؛
۳. قابلیت اعتماد (میزان انجام خدمات تعهد

شده به صورت دقیق و مطمئن در قالب زمانی مشخص)؛

۴. تطبیق (میزان تطبیق طرح کالا یا خدمت و ویژگیهای عملکردی آن با استانداردها)؛

۵. دوام (میزان استفاده از یک کالا یا خدمت پیش از نابودی آن)؛

۶. قابلیت خدمت (سرعت، شایستگی، تناسب و سهولت تعمیر)؛

۷. زیبایی شناختی (چگونگی ظاهر، طعم، بو، صدا و یا شکل ارائه خدمت یا کالا)؛

۸. کیفیت ادراکی (استنباط در مورد کیفیت بر اساس نام تجاری، تبلیغات، یا تصویر شکل گرفته در ذهن خریدار و مشتری)؛

از میان هشت عامل فوق، شش عامل نخست با کارکرد استفاده و دو عامل دیگر با ویژگی زیبایی شناختی مرتبط هستند. با در نظر گرفتن کیفیت، به عنوان بخشی اساسی از ارزش، رویکرد سنتی به ارزش (یعنی ارزش = کارکرد / هزینه) تغییر می‌یابد و مشخص می‌گردد که مشتریان ارزش یک کالا یا خدمت را بر اساس کارکرد، کیفیت و قیمت ارزیابی می‌کنند.

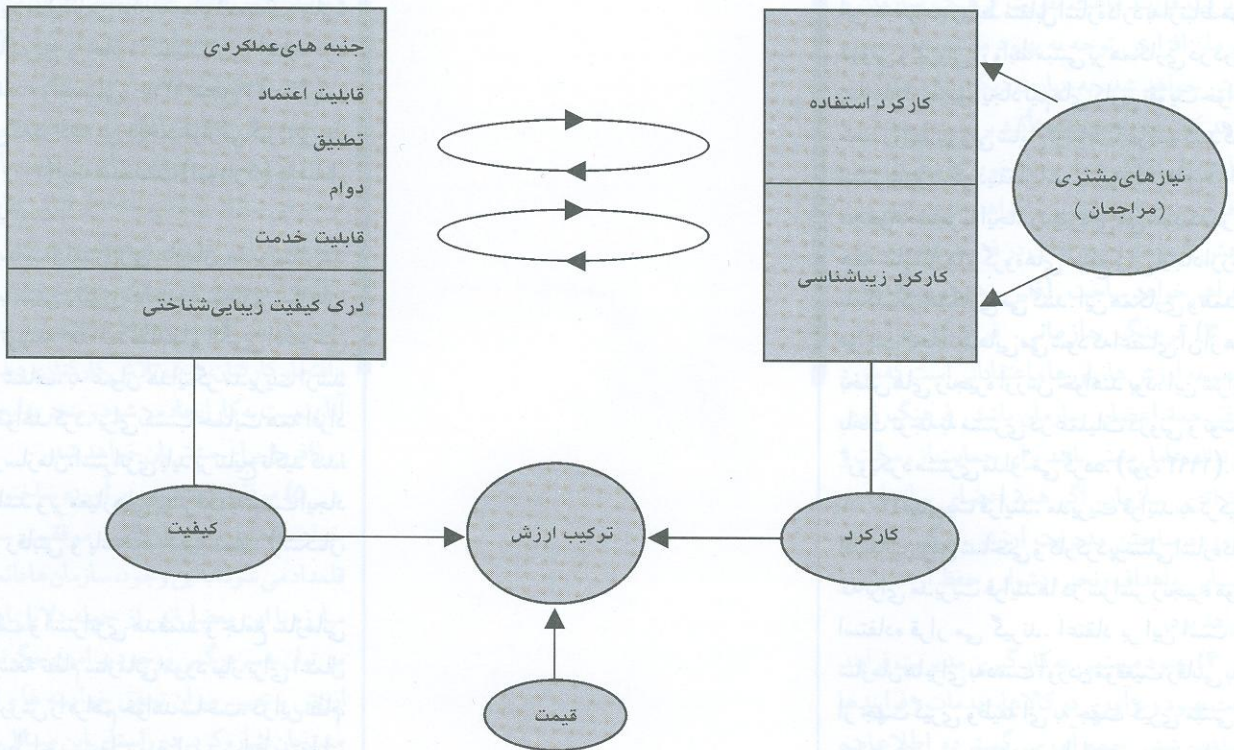
سومین عنصر تاثیر گذار بر ارزش، قیمت کالا یا

خدمت است. سازمان‌هایی که دارای رقیب هستند، در استراتژی قیمت گذاری خود باید استراتژی رقبا را در نظر گیرند. سازمان‌های فاقد رقیب (نظیر سازمان‌هایی که خدمات انحصاری دولتی را ارائه می‌دهند) نیز باید توانایی خدمت گیرندگان را مورد توجه قرار دهند. افزون بر این، سازمان‌ها باید با استفاده از فنون تحلیل ارزش / مهندسی ارزش، کاهش مستمر قیمت‌ها را در دستور کار خود قرار دهند.

بر اساس مطالب پیشگفته، "ترکیب ارزش" و اقدامات ضروری برای دستیابی به بهترین موقعیت از سوی سازمانها را می‌توان در نمودار ۴ نشان داد.

چارچوبی برای اجرای مدیریت ارزش

پس از آشنایی با مفهوم کلی "ارزش" و "مدیریت ارزش"، در ادامه چارچوبی کلی برای اجرای مدیریت ارزش و تحقق بهترین ارزش از دید مشتریان و مراجعه کنندگان ارائه می‌شود. لازم به ذکر است که بررسی گسترده نوشته‌های معتبر موجود نشانگر آن است که ارائه استراتژی واحدی با قابلیت کاربرد در همه شرایط امکان پذیر نیست. از این رو، مدل‌های مختلفی برای ارتقای عملکرد سازمان و



نمودار ۳. ترکیب عوامل ارزش آفرین

Source : Ho and Cheng , ۱۹۹۹, p.۲۰۷.

- کارکردهای مورد درخواست مشتریان را تعیین کنید
- تغییر نیازهای کارکردی را به صورت مستمر ارزیابی کنید
- کارکرد رقبا را مشخص کنید
- بهترین اقدام‌ها را برای بهبود قابلیت‌ها به منظور ارائه برترین کارکردها شناسایی کنید
- کارکردهای جدید برای برآوردن خواسته‌های مشتریان / مراجعان را تدوین کنید

- با قیمتی که از سوی رقیبان وضع می‌شود، رقابت کنید
- با استفاده از فنون تحلیل ارزش / مهندسی ارزش نسبت به کاهش مستمر قیمت‌ها و هزینه‌ها اقدام کنید



- با استفاده از فنون و ابزارهای TQM، کیفیت را به شکل مستمر بهبود بخشید:
- تاکید بر مشتری
- بهبود فرایندها
- استفاده از کار تیمی

نمودار ۴. کاربرد ترکیب ارزش برای تولید کنندگان و تامین کنندگان خدمات

Source : Ho and Cheng, ۱۹۹۹, p.۲۰۸.

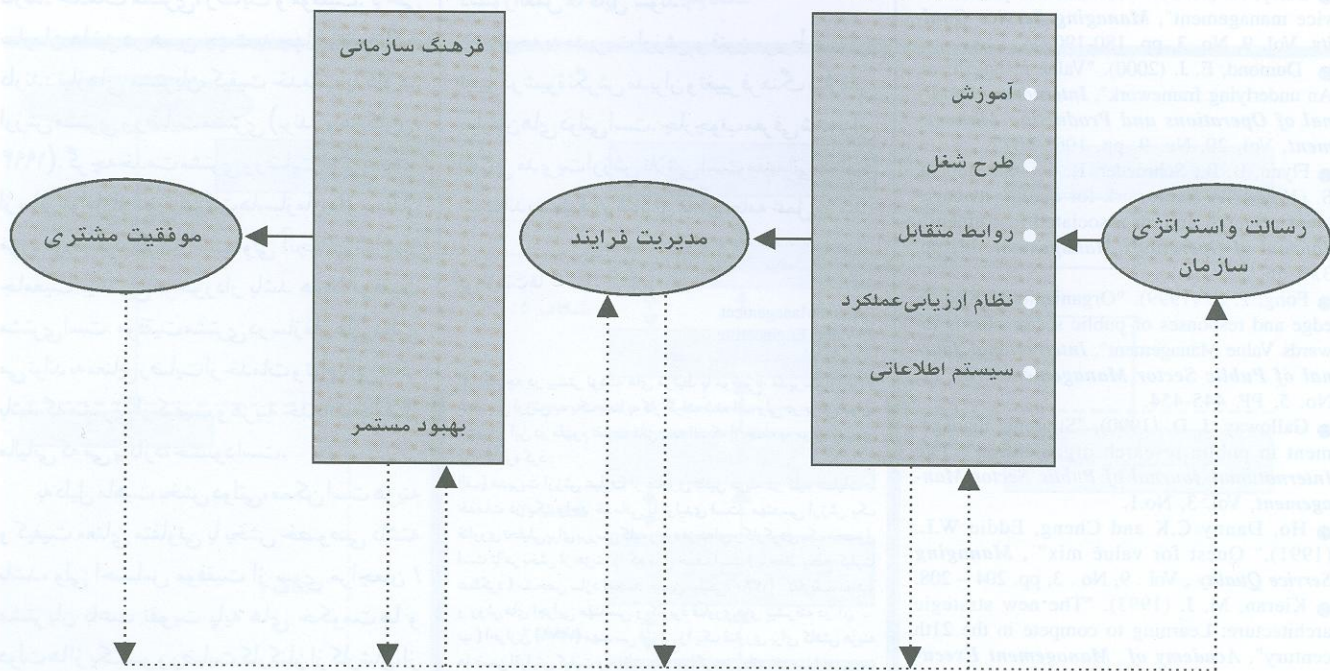
هم می‌دهند و خلق ارزش را موجب می‌شوند. در این مجموعه، روابط متقابل اشاره دارد به ارتباط موثر درونی و بیرونی. روابط مبتنی بر همکاری در درون سازمان از طریق ایجاد تیم‌های کاری تقویت خواهد شد. روابط بیرونی شامل ارتباط با عرضه کنندگان، مشتریان و دیگر ذینفعان است. روابط متقابل در این مجموعه منجر به ایجاد زنجیره‌ای می‌شود که در آن همه سازمان‌ها و گروه‌های ذینفع برای ایجاد ارزش با یکدیگر همکاری می‌کنند. این همکاری و هم‌مدلی موجب ایجاد تیم‌هایی می‌شود که اعضای آن از همه بخش‌های زنجیره ارزش خواهند بود. این شرایط باعث توجه به مشتری در عملیات درونی و توسعه "رویکرد مشتری مدار" می‌گردد. (تور، ۱۹۹۴).

۲) مدیریت فرایند. مدیریت فرایند به ترکیب اقدامات روش شناختی و کارکرد پرسنلی اشاره دارد که برای مدیریت فرایندها در سراسر زنجیره مورد استفاده قرار می‌گیرند. اعتقاد بر این است که سازمان‌ها برای به دست آوردن موقعیت رقابتی باید از جهت‌گیری وظیفه‌ای به جهت‌گیری مبتنی بر فرایند تغییر مسیر دهند. طراحی مجدد فرایندها برای بهبود بنیادین عملکرد، که در روش مهندسی

تأمین بیشترین ارزش برای مشتریان ارائه شده است. از جمله این مدل‌ها می‌توان به جایزه دمنینگ، جایزه مالکوم بالدريج و جایزه کیفیت اروپا اشاره کرد (توکلی مقدم و حسنی، ۱۳۸۰ صص ۲۳-۲۴). مدلی که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد، توسط دوموند (۲۰۰۰) ارائه شده است (نمودار ۵) که شامل اجزای زیر است:

۱) رسالت و استراتژی سازمان. مدیریت ارشد سازمان، با تبیین دقیق رسالت و استراتژی سازمان، از طریق توسعه اهداف، نظام‌ها و الگوی انگیزشی روشن و شفاف، به عنوان هدایتگر مدیریت ارشد فعالیت خواهد کرد. برای کسب حمایت همه افراد شاغل در سازمان، استراتژی باید بر نتایج تأکید کند، منعطف باشد و بر معیارهای پیشرفت به سمت ایجاد سازمانی رقابتی و پاسخگو تکیه نماید (اشکناز، ۱۹۹۵).

رسالت و استراتژی هدفمند و جامع سازمانی امکان توسعه نظام سازمانی مورد نیاز برای اعمال مدیریت ارزش را فراهم خواهد ساخت. در این نظام، آموزش، طراحی شغل، برقراری روابط متقابل، سنجش عملکرد و سیستم اطلاعاتی دست به دست



نمودار ۵. چارچوبی برای مدیریت ارزش

Source : J. E. Dumond, ۲۰۰۰, p. ۱۰۷۵.

و تیم‌های بین بخشی باعث بهبود عملکرد سازمان و تولید ارزش بیشتر خواهد شد. افزون بر این، برای تطبیق مستمر با محیط خارجی، کارکنان دائماً محیط خارجی را مورد کنکاش قرار می‌دهند، روش‌های مناسب برای هدایت امور را آزمایش می‌کنند و روش‌ها و فنون جدیدی برای برخورد با تغییرات فراهم می‌سازند (کیران، ۱۹۹۳). تلاش‌های مستمر سازمان برای تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود عملکرد زنجیره ارزش به موفقیت بیشتر مشتری منجر خواهد شد. این ارتباط در نتیجه افزایش غرور و افتخار کارکنان، درک تلاش کارکنان و دیدگاه مثبت آنان نسبت به کار ایجاد می‌شود و منجر به ایجاد ارزش روزافزون برای مشتریان خواهد شد.

۵) موفقیت مشتری. برآورده ساختن نیازها و خواست‌های مشتریان کلید موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود؛ با این وجود، سازمان‌ها دائماً در حال مبارزه با این معضل‌اند. از جمله دلایل این مبارزه می‌توان به سردرگمی موجود پیرامون چگونگی تولید ارزش و تعیین میزان تحقق خواسته‌ها و انتظارات مشتریان اشاره کرد. در راستای این مسائل، برخی از سازمان‌ها به سه دسته اقدام برای نیل به موفقیت توجه

مجدد دیده می‌شود، مؤید این نظر است. استفاده از مدیریت فرایند باعث تقویت فرهنگ سازمان و همزمان افزایش توجه به بهبود مستمر در زنجیره ارزش خواهد شد. به عبارت دیگر، پیامد مدیریت فرایند که شامل رفع موانع، تأکید بر خود توسعه‌ای و افزایش استقلال عمل و بازخورد عملکرد است، فرهنگ سازمان را تقویت خواهد کرد و همزمان، کاهش تغییرات و انحرافات در فرایند بهبود مستمر را فراهم خواهد ساخت. (فلین و همکاران، ۱۹۹۴).
۳) فرهنگ سازمانی. فرهنگ سازمانی مجموعه ارزش‌ها، باورها و اعتقاداتی است که مورد توافق همه اعضای سازمان باشد. فرهنگ قوی می‌تواند عامل مثبتی باشد برای حمایت از رسالت و استراتژی سازمان. اگر همه اعضای سازمان در برآورده ساختن مدیریت ارزش درگیر نشوند، دستیابی به اهداف زنجیره دشوار و حفظ آن دشوارتر خواهد بود.

۴) بهبود مستمر. به کارگیری مدیریت فرایند باعث بهبود و نوآوری در کالاها، خدمات و فرایندها خواهد شد. جمع‌آوری گسترده اطلاعات، تجزیه و تحلیل، بازخورد و ایزاری نظیر محک زنی رقبا

دارند: خدمات مشتری، رضایت و موفقیت. برخی سازمان ها نیز در همین جهت به چهار متغیر تاکید دارند: نیازهای مشتریان، کیفیت خدمات یا کالاها، ارزش مشتری و رضایت مشتری (بوندرز و همکاران، ۱۹۹۴). گرچه خدمت مشتری و رضایت مشتری بیش از سایر عوامل از سوی شرکت ها، سازمان ها و محققان مورد توجه قرار گرفته است، ولی آنچه می تواند از جامعیت بیشتری برخوردار باشد همانا موفقیت مشتری است. موفقیت مشتری در سازمان های دولتی می تواند به معنای رضایت از خدمات و توأم با این تفکر باشد که مشتری از کیفیت و هزینه خدمات، در قبال مالیاتی که می پردازد، خشنود است.

به دلیل ماهیت بخش دولتی، ممکن است هزینه و کیفیت معنای متفاوتی با بخش خصوصی داشته باشد، ولی احساس موفقیت از سوی مراجعان / مشتریان باعث تقویت پایه های حکومت ها و دولت ها از یک سو و رضایت کارکنان از کارشان، از سوی دیگر، خواهد شد.

جمع بندی

گرچه تا چند سال پیش دستیابی به مزیت رقابتی از اهداف و ارزش های سازمان های بخش خصوصی قلمداد می شد، امروزه شهروندان کشورهای مختلف قویاً از دولتمردان می خواهند تا برای پولی که به عنوان مالیات، جمع آوری و هزینه می کنند، ارزش قایل شوند. امروزه صرف ارائه خدمات از سوی سازمان های دولتی از دید مردم قابل قبول نیست؛ مردم دولتمردان را انتخاب می کنند تا با شایستگی و تلاش خردمندانه، خدماتی کیفی و ارزان برای آنان تأمین کنند. در غیر این صورت، مردم از مدیران و دولتمردان خواهند خواست که جای خود را به افراد شایسته تر بدهند. از جمله روش های دستیابی به خدمات مناسب، مدیریت ارزش است که حدود دو دهه است که در سازمان های صنعتی و خدماتی بخش خصوصی مورد استفاده قرار می گیرد و باعث صرفه جویی زیادی در هزینه ها شده است. در چند سال گذشته، این تفکر در بخش دولتی برخی از کشورها نیز مورد توجه قرار گرفته و مدیران سازمان های دولتی موظف شده اند علاوه بر قایل شدن ارزش برای پولی که هزینه می کنند، شهروندان و مراجعان (یا به تعبیر بخش خصوصی، مشتریان) را محور فعالیت های خود قرار دهند و برای آن ها ارزشی فوق مقررات و

دستورالعمل ها قایل شوند.

توجه به مدیریت ارزش و فنون مربوط مستلزم تغییر در شیوه نگرش مدیران و تغییر فرهنگ سازمانی سازمان های دولتی است. چارچوب معرفی شده برای اجرای مدیریت ارزش تلاشی است مقدماتی که امید است اندیشمندان و مدیران به آن جامه عمل ببوشند.

پی نوشت ها

1. Value Management
2. Value Engineering

۳. اگر چه در بیشتر نوشته های مرتبط با موضوع، مدیریت ارزش و مهندسی ارزش به یک معنا به کار گرفته شده اند، ولی در برخی موارد نیز برای این دو مفهوم تفاوت قائل شده اند که از جمله به موارد زیر می توان اشاره کرد:

الف) مدیریت ارزش عبارت از فناوری تقلیل هزینه در کلیه عملیات یا خدمات در یک واحد خدماتی یا تولیدی است. مهندسی ارزش یک فناوری تحلیلی برای بررسی کلیه وجوه هزینه ای و کارکردی یک محصول است تا هر بخش از هزینه را که قابل حذف است (با حفظ سطح کیفیت عملکرد) مشخص سازد (محمد حسین سلیمی، ۱۳۸۰). تعاریف، مفاهیم و روش های اجرایی مهندسی و کاربرد فناوری های پیشرفته در آن. ب) احارای (۱۳۷۹) مهندسی ارزش را یک فناوری برای کاهش هزینه ها، ضمن افزایش کیفیت و حفظ سطح عملکرد می داند. در مقابل مدیریت ارزش را یک نگره فلسفی تلقی می کند که ناظر بر همه مراحل اجرای پروژه شامل برنامه ریزی، نگهداری، حفاظت محیطی و ... است.

4. Quality Function Deployment
5. House of Quality
6. Value Mix

منابع

الف) فارسی

- جورجسون، تورین بک، مدیریت امور مالی در بخش دولتی، درجان کویمان و جل. ۱. ایاسن (۱۳۷۰)، مدیریت سازمانهای دولتی ترجمه دکتر عباس منوریان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جورج، دنی مک و پالمر، آنجلا (۱۳۷۹)، مدیریت ارزش، ترجمه حمید احارای، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- آراستی، محمد رضا؛ ذوالقدر، حسین (۲۰۰۱:۲۹)، "تجزیه و تحلیل فرایند مهندسی ارزش: ارائه یک چارچوب نظری"، مجموعه مقاله های نخستین سمینار ملی مهندسی ارزش، تهران.
- ترابی، سید مصطفی (۲۰۰۱)، مبانی و ساختار مهندسی ارزش و توسعه کاربرد آن در طرحهای صنعتی، "مجموعه مقاله های نخستین سمینار ملی مهندسی ارزش، تهران.
- توکلی مقدم، رضا و حسینی، سید نادر (۱۳۸۰)، "طراحی الگوی ملی جهت ارتقای کیفیت" مدیریت دولتی، شماره ۵۲، صص ۲۹-۲۱.
- سلیمی، محمد حسین (۱۳۸۰)، "تعاریف، مفاهیم و روش های اجرایی مهندسی ارزش و کاربرد فناوری های پیشرفته در آن"، جزوه درسی.

ب) انگلیسی

- Al-Yousefi, A. S. (2001). "Total value management: A modern quality management approach via integrating VE with TQM", Paper presented at the 1st National Value Engineering Seminar, Dec. 23-24, Tehran, Iran.
- Ashkenas, R. (1995). "Beyond the fads: How managers drive change with result", *Human Resource Planning Society*, New-York, N. Y. P. 22-87.
- Bounds, G.; Yorks L.; Adams, M., Rainey, G. (1994). *Beyond TQM: Toward the Emerging Paradigm*, McGraw Hill, New York.
- Cooper, R., Slagmulder, R. (1997). *Target Costing and Value Engineering*, Productivity Press, Portland, OR.

● Curry, A. (1999). "Innovation in public service management", *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 3, pp. 180-190.

● Dumond, E. J. (2000). "Value management: An underlying framework", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 9, pp. 1062-1077.

● Flynn, B. B.; Schroeder, R. G.; Sakakibara, S. (1994). "A framework for quality management research and an associated instrument", *Journal of Operations Management*, 11, pp. 339-66.

● Fong, P. S. (1999). "Organizational Knowledge and responses of public sector clients towards Value Management", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 5, PP. 445-454.

● Galloway, J. D. (1990). "Strategic management in public research organization", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 3, No.1.

● Ho, Danny C.K and Cheng, Eddie W.L. (1991). "Quest for value mix", *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 3, pp. 204 - 208.

● Kieran, M. J. (1993). "The new strategic architecture: Learning to compete in the 21th century", *Academy of Management Executive*.

● Kreitner, R. (1980). *Management: A Problem Solving Process*, Houghton Mifflin Co., Arizona State University.

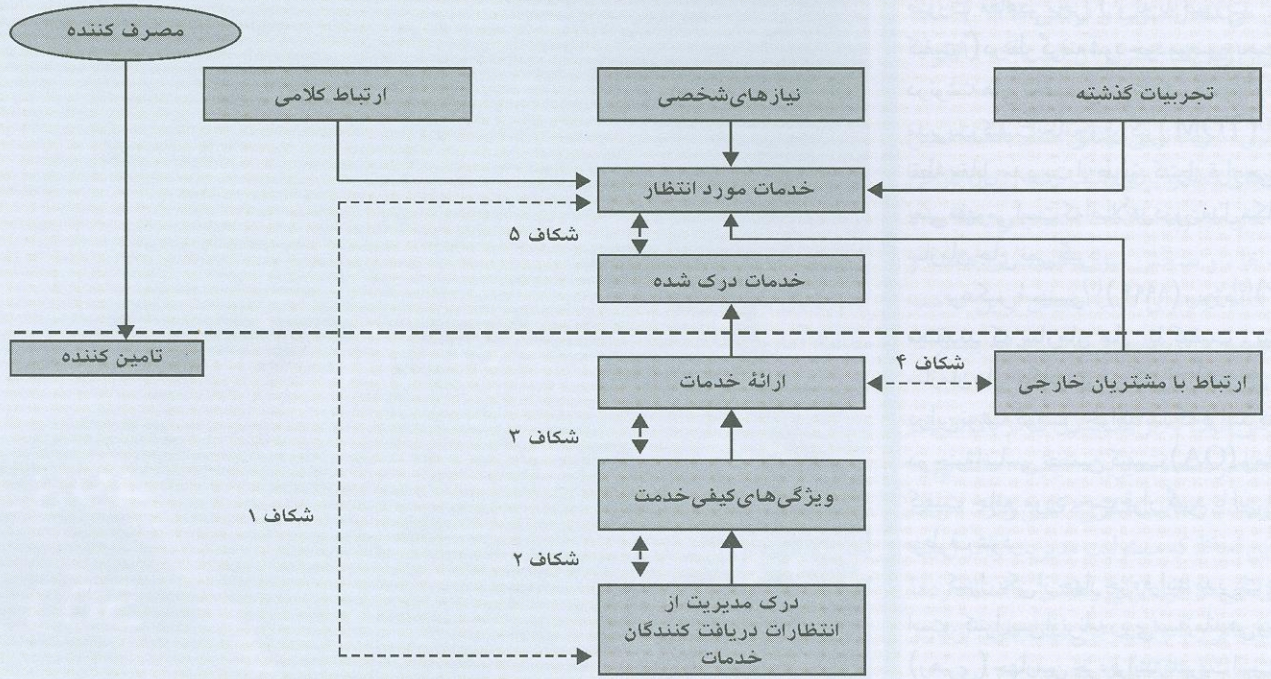
● Society of American Value Engineering (SAVE) (1972). *Profit Improvement by Value Analysis*, New York: Addition-Wesley.

● Sterr, M. K. (1989). *Managing Production and Operations*, Prentice Hall, pp. 315-16.

● Thor, C. G. (1994). "The measure of success creating a high performing organization", in Dumond E. J. (2000), "Value Management: An underlying framework", *International Journal of Operations and Product Management*, Vol. 20, No. 99, pp. 1062-1077.

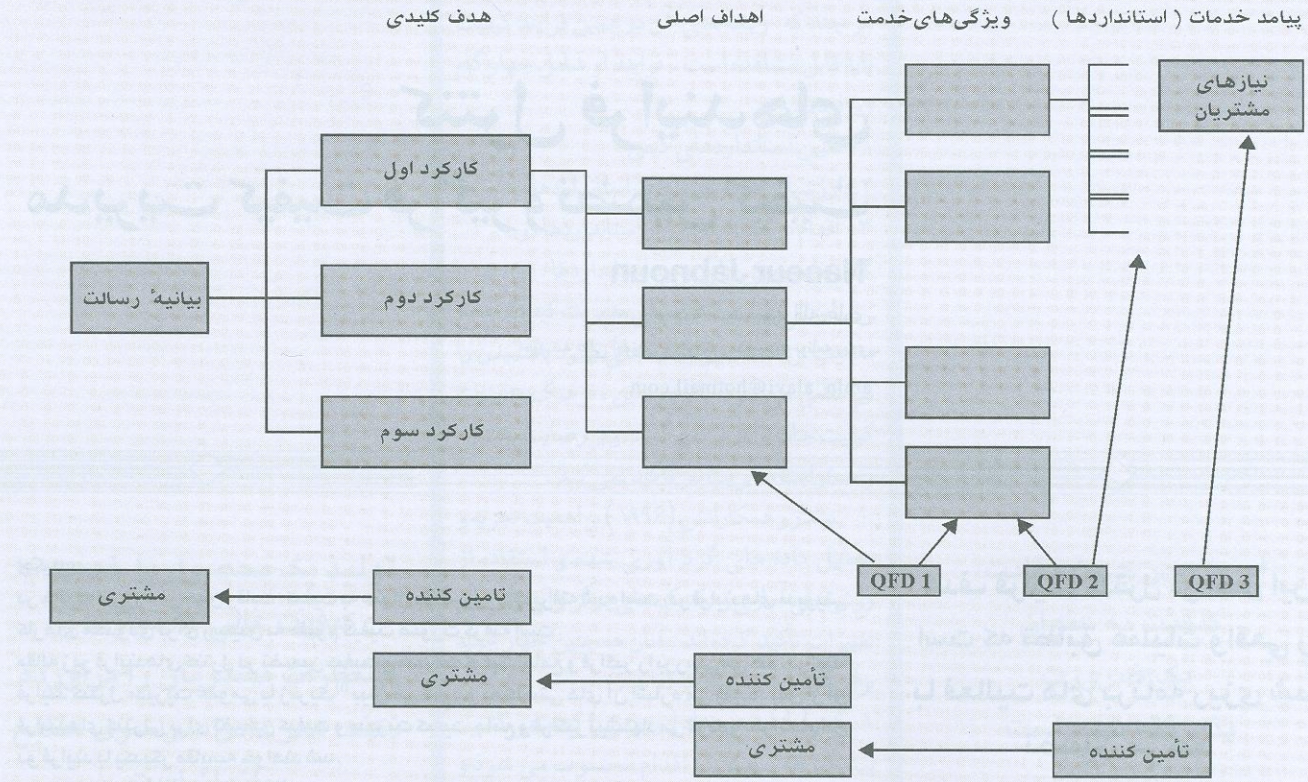
● Wilkinson, A.; Redman T., Snape E. (1998). *Managing with TQM*, McMillan Business Press, London Press.

● Parasuraman, A.; Berry, L. L. & Zeithmal, V. A. (1991)., "Understanding Customer Expectation of Service", *Sloan Management Review*, Vol. 32, Spring, PP. 39.



Source : Parasuraman, et al. ۱۹۹۵.

نمودار ۱ ضمیمه. مدل کیفیت خدمات



Source : Parasuraman, et al. ۱۹۸۵.

نمودار ۲ ضمیمه. QFD برای کمک به ترسیم فرایندها