



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال پنجم، شماره ی نهم، نیمه ی اول ۱۳۹۲

## چارچوبی تلفیقی برای تدوین استراتژی در مؤسسه ی آموزش عالی آزاد راشد

محمد رضا شجاعی\*

محمد رضا ابراهیمی\*\*

سیده سروناز سلیلی\*\*\*

تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۲

تاریخ دریافت: ۹۱/۸/۲

### چکیده

در دنیای پیچیده و پر رقابت تجارت، صحبت از یک کسب و کار موفق بدون وجود استراتژی های مناسب امکان پذیر نیست. شناخت مأموریت و اهداف سازمان، خصوصیات محیطی و سازمانی، منابع و توانایی های سازمان و ارزیابی قدرت و توانایی رقبا، برای نیل به موفقیت کسب و کار اجتناب ناپذیر است. امروزه چالش اصلی مدیران ارشد سازمان ها، تدوین درست استراتژی ها و پیاده سازی صحیح آن ها است. یافته ها نشان می دهند که بسیاری از استراتژی هایی که درست تدوین شده اند، در مرحله ی عمل با شکست مواجه می شوند که از دلایل عمده این امر عدم درک صحیح استراتژی در سرتاسر سازمان و نیز محدودیت بودجه و زمان است. از سوی دیگر معمولاً شاهد تخصیص ناکارای بخش بزرگی از منابع برای انجام پروژه ها و اقداماتی هستیم که بعضاً از اولویت استراتژیک و اهمیت بالایی در جهت دستیابی به اهداف برخوردار نیستند. این مقاله چارچوبی مبتنی بر SWOT، BSC، QFD و EFQM برای حل مشکل اولویت بندی برنامه های استراتژیک و فرموله کردن استراتژی در مؤسسه ی آموزش عالی آزاد راشد تشریح می کند.

**واژه های کلیدی:** تحلیل SWOT، کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی کیفیت اروپایی، مدیریت استراتژیک

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی

\*\* دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\* نویسنده ی مسئول - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه شهید بهشتی (Email:

sarvenaz.salili@gmail.com)

## ۱-مقدمه

در دهه ی گذشته، رشد سریع رقابت در بازارها که منتج از تغییرات تکنولوژی و فزونی تنوع محصولات است، موجب شده تا سازمان ها نیاز به بهبود مستمر عملکرد را بیش از پیش دریابند. امروزه سازمان ها به منظور حفظ و بهبود مزایای رقابتی خود به طور گسترده ای از اندازه گیری عملکرد برای ارزیابی، کنترل و بهبود فرآیند های تجاری خود استفاده می کنند. مطالعات اخیر نشان می دهد که سیستم های اندازه گیری عملکرد سنتی، که بر پایه ی سیستم های مدیریت مالی استوار بودند، مناسب نیستند؛ جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) هشت محدودیت سیستم های عملکرد سنتی را بر شمرده که در این جا به آن ها اشاره می شود:

- مبتنی بودن بر سیستم های مدیریت هزینه ی سنتی
  - استفاده از معیار های کند و رو به عقب
  - عدم پیوستگی با استراتژی
  - دشواری پیاده سازی و اجرای عملی آن
  - عدم انعطاف پذیری
  - تناقض در پذیرش تفکر بهبود مستمر
  - غفلت در توجه به نیاز مشتریان
  - تمرکز بیش از حد بر روی افزایش بهره وری، کاهش هزینه و افزایش سود
- در نتیجه ی این محدودیت ها، سیستم های اندازه گیری عملکرد جدید (غیر سنتی) در مقالات ظهور کردند. عمده مباحث مطرح شده در مقالات جدید بر استراتژی سازمان و شاخص های غیر مالی استوار بودند. (جانسون، ۲۰۰۳)
- امروزه سازمان های تولیدی و خدماتی برای دستیابی به تعالی و برآوردن انتظارات ذی نفعان خود، از ابزار ها و مدل های مدیریت کیفیت و حل مسأله هم چون کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی اروپایی کیفیت جامع، برنامه ریزی منابع سازمان و مدیریت ارتباط با مشتری استفاده می کنند (آندرسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰)؛ اما مطالعات نشان می دهد که هر گونه موفقیت در بر آورده کردن انتظارات ذینفعان، مستلزم انجام درست فرآیند های

---

1- Johnson

2- Anderson

تشریح شده در قسمت چکیده می باشد. در این مقاله سعی شده است که با بهره گیری از مطالعات قبلی داخلی و خارجی، و تلفیق مدل های جهانی، به اجرای درست و اثر بخش فرآیند فوق، کمک شود.

در مطالعات خارجی انجام شده، لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) با ترکیب SWOT، BSC، QFD و MBNQA مدلی تلفیقی برای فرموله کردن استراتژی در یک سیستم آموزشی ارائه دادند. (لی و همکاران، ۲۰۰۰).

ابن رسول و طرهانی (۱۳۸۶) با ترکیب QFD، BSC، Strategy Map، مدلی تلفیقی برای بهبود عملکرد و اتصال شاخص های کلیدی عملکرد به استراتژی ها در ترمینال مسافر بری هوایی ارائه دادند. (ابن رسول و طرهانی، ۱۳۸۶).

در مطالعه ای رضایی و نعمتیان (۱۳۸۵) با استفاده از خانه ی کیفیت متدلوژی QFD، روشی را برای امتیاز دهی کتب درسی ارائه کردند. (رضایی و نعمتیان، ۱۳۸۵).

لی و سای (۲۰۰۰) با ترکیب SWOT، BSC، QFD، SUN Tzu's Strategy و مدلی تلفیقی برای فرموله کردن استراتژی و اجرای آن در صنعت بانکداری هنگ کنگ ارائه کردند. (گنجراتی، حسینی نسب، ۱۳۸۵).

نورتون و کاپلان<sup>۲</sup> با ترکیب BSC، Action Plan و Strategy Map مدل تلفیقی برای ایجاد ارتباط منطقی میان اقدامات عملیاتی و استراتژی ها ارائه کردند. (عرب شیرانی، ۱۳۸۴).

کو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) تلفیق BSC، SWOT، QFD را رویکرد عملی برای ایجاد چارچوب استراتژی در صنعت بانکداری هنگ کنگ معرفی کردند. (کو و لی، ۲۰۰۰).

گوران و اسجوستراند (۲۰۰۵) تلفیق SWOT، BSC و QFD را برای ایجاد چارچوبی برای فرموله کردن استراتژی و ترجمه ی آن به برنامه های عملیاتی در یک سازمان ارائه کردند. (گوران و اسجوستراند، ۲۰۰۵).

ابن رسول و طرهانی (۲۰۰۷) در مقاله ای با عنوان «روش پیاده سازی و توسعه ی مدل BSC در سازمان های صنعتی» ضمن بررسی اجمالی دلایل استقبال شرکت های معتبر جهان از روش کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد برتر و

---

1- Lee

2- Kaplan & Norton

3- Koo

جامع، نحوه ی پیاده سازی و توسعه ی آن را در سازمان های صنعتی تشریح کردند (ابن رسول، طرحانی، ۲۰۰۷).

رضایی و نعمتیان (۲۰۰۵) در مقاله ای با عنوان «به کار گیری شش سیگما و متدولوژی ناب به صورت یک پارچه» مدل تلفیقی که هم دارای ابزار های کارکردی برای جمع آوری داده ها و حل مشکلات است و هم توانایی در بهبود فرآیند را دارد ، مطرح کردند ( رضایی، نعمتیان، ۲۰۰۷).

منوریان و ذوقی خواه (۱۳۹۰) در مقاله ای با عنوان «تدوین راهبرد سازمان از طریق یک پارچگی BSC و SWOT و با استفاده از ابزار های QFD و MBNQA و ارزیابی عملکرد « مدلی تلفیقی برای تدوین استراتژی برای شرکت فراهم کننده ی خدمات اینترنتی ارائه کردند.

بزرگزاد ، شاهین و شیخ بهایی در مقاله ای با عنوان «مقایسه ی کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی سازمانی» به مقایسه و بررسی ارتباط میان دو مدل و نقاط قوت و ضعف های آن ها پرداخته اند». (منوریان، ذوقی خواه، ۱۳۹۰).

احمدوند، تربتی و پوررضا (۱۳۹۱) نیز در مقاله ای با عنوان «طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره گیری از BSC و EFQM» به تدوین استراتژی برای دانشگاه پرداختند (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۱).

در این مقاله در بخش اول استراتژی های مؤسسه ی آموزش عالی آزاد راشد با ماتریس SWOT مشخص می شوند و سپس این استراتژی ها در چهار جنبه ی BSC تقسیم بندی می شوند. در بخش دوم، با استفاده از متدولوژی QFD و با قرار دادن معیارهای EFQM (منتج از خود ارزیابی) در قسمت HOWS و استراتژی های پنج گانه در قسمت WHATS، ارتباط میان استراتژی ها و معیارهای EFQM، امتیاز دهی می شود و مجموع امتیازات ستونی، وزن و اهمیت فرایندها در تحقق استراتژی ها با تصویر EFQM در BSC تعیین و درصد تخصیص منابع در اختیار به برنامه های مؤسسه ی آموزش عالی آزاد راشد برای تعالی بخشیدن به سطح کیفیت فرآیند های استراتژیک، مشخص می شود.

## ۲- معرفی مؤسسه ی آموزش عالی آزاد راشد

مؤسسه ی آموزش عالی آزاد راشد از سال ۸۶ با همکاری جمعی از مدیران آموزشی و اعضای هیأت علمی دانشگاه ها و با مجوز وزارت علوم، تحقیقات و فناوری فعالیت خود را آغاز کرد. حوزه ی اصلی فعالیت راشد ارائه ی آموزش های تخصصی-کاربردی و برگزاری دوره های آموزشی و آزمون های آزمایشی ویژه ی ورود به مقاطع تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد) است. بخشی از فعالیت ها و خدمات راشد عبارتند از:

- تولید منابع و بسته های آموزشی تخصصی و دانشگاهی در بیش از ۴۰ رشته
- انتشار بیش از ۵۰۰ عنوان کتب دانشگاهی (در قالب انتشارات مطرح آموزشی)
- تولید بیش از ۳۰۰۰ ساعت فیلم آموزشی (در استودیوی اختصاصی)
- برگزاری آزمون های سراسری آمادگی کارشناسی ارشد در بیش از ۴۰ رشته (از طریق شبکه ی مراکز آزمون راشد در سراسر کشور)
- برگزاری دوره های آمادگی آزمون کارشناسی ارشد در ۱۲ رشته
- برگزاری دوره های تخصصی-کاربردی در حوزه های مدیریت، کارآفرینی، MBA و فناوری اطلاعات

- برگزاری دوره های آموزشی زبان های خارجی (در قالب مرکز زبان)

هم اکنون این مؤسسه با برخورداری از ۸۰ مرکز آزمون، ۹۰ نمایندگی و دفتر جذب در سراسر کشور یکی از بزرگ ترین مؤسسات آموزشی کشور محسوب می شود.

## ۳- روش تحقیق :

با توجه به طبیعت موضوع و اهداف پژوهش، مطالعه ی حاضر پژوهشی کیفی است و از جا که در پی بهینه سازی عملکرد سازمان از طریق تلفیق مدل های کارت امتیازی متوازن و شیوه ی تعالی در مؤسسه ی آموزش عالی آزاد هستیم، پس نوع پژوهش کاربردی است. برای گرد آوری داده ها و پاسخ به پرسش های پژوهش، از تلفیق مطالعه ی اسنادی و میدانی استفاده شده است. مطالعه ی اسنادی، با بهره گیری از داده های موجود و مربوط به موضوع پژوهش و مطالعه ی میدانی با استفاده از مصاحبه های سازمان یافته با افراد خبره ی مؤسسه به انجام رسیده است.

#### ۴- اجرای متدلوژی پیشنهادی

نخستین گام در اجرای متدلوژی پس از تدوین چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و اهداف کلان و اصلی، انجام تحلیل SWOT است که در بخش بعدی جزئیات این تحلیل تشریح می شود.

##### ۴-۱ - ماتریس SWOT

ماتریس SWOT، یک ابزار برنامه ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی قوت ها، ضعف های یک سازمان، فرصت ها و تهدید های محیطی آن به کار برده می شود. قوت و ضعف ها به وسیله ی ارزیابی محیط درونی، و فرصت ها و تهدید ها با ارزیابی محیط بیرونی شناسایی می شوند. تحلیل SWOT در نظر دارد قوت ها و فرصت ها را حداکثر و تهدید های بیرونی را حداقل کند و ضعف ها را به قوت ها تبدیل کند. سازمان می تواند به وسیله ی شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدید ها استراتژی هایی براساس قوت ها، حذف ضعف ها و بهره برداری از فرصت ها یا استفاده از آن ها برای مقابله با تهدید ها طراحی و تدوین کند (Ip, 2004). در بررسی های به عمل آمده و بر اساس مصاحبه های صورت گرفته با مدیران، کارشناسان و مشاوران سازمان، موارد زیادی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در مؤسسه ی آموزش عالی آزاد راشد شناسایی شد که در هر حوزه به چند مورد در قالب جداول IFE و EFE اشاره می شود.

جدول شماره ی یک - ماتریس IFE

نمره	رتبه بندی	ضریب	عوامل داخلی
<b>نقاط قوت</b>			
۰,۳۶	۴	۰,۰۹	S1: سیستم مشاوره و پشتیبانی مستمر و هفتگی توسط موفق ترین نفرات آزمون کارشناسی ارشد
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	S2: استفاده از طرح بیمه ی تضمین ارشد
۰,۱۲	۴	۰,۰۳	S3: وجود حداقل دو نمایندگی در اکثر استان های کشور
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	S4: بسته های آموزشی شامل: جزوات مرجع ، کتب مکمل ، سی دی های آموزشی ، کتب مشاوره و برنامه ریزی فردی
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	S5: آزمون های آزمایشی حضوری طبقه بندی شده
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	S6: وجود امکانات وسیع تهیه ی مطالب چند رسانه ای (مرکز تکنولوژی آموزشی)
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	S7: همکاری و استفاده از انتشارات شناخته شده برای انتشار بسته های آموزشی
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	S8: استفاده از سیستم CRM برای دریافت بازخورد و آگاهی از نیاز مشتریان
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	S9: استفاده از سیستم پروفایل و کارنامه ی منحصر به فرد
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	S10: تعداد بالای داوطلبین ثبت نام شده در آزمون های مؤسسه
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	S11: آزمون های خود سنجی و مشاوره های غیر حضوری و اینترنتی
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	S12: معرفی نفرات برتر آزمون سراسری سال گذشته و ارائه ی جوایز نفیس به آنان
<b>نقاط ضعف</b>			
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	W1: به روز نبودن بسته های آموزشی بعضی از رشته ها
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	W2: عدم وجود کلاس های حضوری به صورت هفتگی برای داوطلبان طرح عادی
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	W3: نگرش مشاوران به کار در مؤسسه به عنوان کار دوم
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	W4: پایین بودن مترای مؤسسه نسبت به تعداد مشاوران
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	W5: تأخیر در تحویل جزوات آموزشی به مشتریان در بعضی از نمایندگی ها
۰,۰۹	۱	۰,۰۹	W6: عدم تبلیغات گسترده نسبت به مؤسسه های رقیب
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	W7: ضعف در مدیریت منابع انسانی موجود در مؤسسه
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	W8: عدم وجود دایره ی تحقیق و توسعه ی مستقل در مؤسسه
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	W9: عدم امکان ثبت نام اینترنتی داوطلبان
۲,۶۳			<b>جمع</b>

جدول شماره ی دو - ماتریس EFE

نمره	رتبه بندی	ضریب	عوامل خارجی
<b>فرصت ها</b>			
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	O1: برقراری ارتباط با دانشگاه ها و شرکت در سمینار ها
۰,۱۵	۴	۰,۰۵	O2: برقراری ارتباط با ارگان های دولتی و خصوصی در جهت ارائه ی خدمات
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	O3: افزایش تقاضای سازمان ها در استخدام افراد با مقاطع تحصیلی بالاتر
۰,۳۶	۴	۰,۰۹	O4: وجود جامعه ی بسیار وسیعی از دانشجویان متقاضی کارشناسی ارشد
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	O5: فراگیری روزافزون دسترسی به فناوری اطلاعات در ایران
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	O6: وجود سازوکار کنکور به عنوان غالب ترین راه ورود به کارشناسی ارشد
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	O7: ایجاد رشته های جدید دانشگاهی
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	O8: امکان ایجاد نمایندگی در شهرهای مختلف
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	O9 : امکان شرکت در نمایشگاه های مربوطه
۰,۲۱	۳	۰,۰۷	O10 : امکان ورود به حوزه ی آزمون دکتری (با توجه به متمرکز شدن آزمون)
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	O11 : گسترش فرهنگ داشتن تحصیلات عالی در جامعه
<b>نقاط ضعف</b>			
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	T1: افزایش ورود رقبای بالقوه به بازار
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	T2: امکان از میان برداشتن کنکور سراسری
۰,۰۸	۱	۰,۰۸	T3: وجود رقابت شدید میان رقبای فعلی
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	T4: امکان ورود سازوکارها و محصولات جانشین
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	T5: افزایش راه های دیگر برای ورود به کارشناسی ارشد
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	T6: عدم باور و اعتماد بعضی دانشجویان به مؤسسات آمادگی کنکور
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	T7: کاهش درآمدهای سازمان به دلیل نبود قانون کپی رایت و تکثیر جزوات
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	T8: گسترش طرح دخالت دانشگاه های دولتی و آزاد به عرصه ی رقابت با ترفند شهریه ی بسیار پایین
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	T9: افزایش تورم و کاهش قدرت استفاده افراد از خدمات کمک آموزشی
۲,۶۱		۱	<b>جمع</b>

باتوجه به نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدات محیطی، ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT مؤسسه ی راشد، و بر اساس مصاحبه های انجام شده با مدیران سازمان استراتژی های منتجه، به شرح جدول زیر است:



جدول شماره ی سه - استراتژی های چهار گانه ی مؤسسه

ضعف ها (W) W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9	قوت ها (S) S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12	عوامل دا خلي عوامل خارجي
<p><b>استراتژی محافظه کارانه (WO)</b></p> <p>بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی و سیستم های نظارت و ارزیابی عملکرد واحد ها</p> <p>W3,W4,W7,O3,O4</p> <p>توسعه ی فناوری اطلاعات در فرایند های آموزشی در راستای افزایش سرعت ارائه و کیفیت خدمات و محصولات</p> <p>W1,W5,W8,W9,O5</p> <p>گسترش فعالیت های بازاریابی و تبلیغاتی</p> <p>W6,O1,O3,O4,O9</p>	<p><b>استراتژی های تهاجمی (SO)</b></p> <p>اتحاد استراتژیک با سازمان های رقیب برای افزایش سهم بازار</p> <p>S3,S7,O8</p> <p>ارائه ی خدمات و محصولات با ارزش افزوده ی بالاتر به منظور رسوخ و حضور بیش تر در بازار</p> <p>S6, S7, O3, O4, O9, O10, O11</p> <p>بهره گیری از امکانات و مزیت های رقابتی سازمان برای ورود به بازار های جدید</p> <p>(S4, O1, O2, O4)</p> <p>توسعه ی محصولات و خدمات نوین و متنوع مبتنی بر نیاز بازار</p> <p>(S7, O6, O7, O10)</p>	<p><b>فرصت ها (O)</b></p> <p>O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11</p>
<p><b>استراتژی های تدافعی (WT)</b></p> <p>اصلاح ساختار مالی و عرضه ی محصولات و خدمات با تکیه بر توجیه اقتصادی و تعرفه های مبتنی بر قیمت تمام شده</p> <p>W4,T8,T9</p> <p>استاندارد سازی محصولات و خدمات برای کاهش هزینه ها</p> <p>W4,T7,T8,T9</p> <p>توجه به بهبود کیفیت در ارائه ی محصولات و خدمات برای از دست ندادن سهم بازار</p> <p>W1,W2,W5,T1,T3,T4,T5,T8</p>	<p><b>استراتژی های رقابتی (ST)</b></p> <p>توسعه ی دارایی های اجتماعی برای کاهش هزینه ها و افزایش درآمد های ناشی از دارایی های غیر فیزیکی</p> <p>S1,S7,T6</p> <p>تمرکز بز تجهیزات و تکنولوژی آموزشی و افزایش تولید محصولات چند رسانه ای</p> <p>S4,S6,S7,S9,T3,T4,T7</p> <p>استفاده کارا و مؤثر از ظرفیت های مشاوران برای کسب مزیت رقابتی</p> <p>S1,S11,T1,T3,T8</p>	<p><b>تهدید ها (T)</b></p> <p>T1, T2, T3, T4,T5, T6, T7, T8, T9</p>

#### ۴-۲ - کارت امتیاز متوازن (BSC)

کارت امتیاز متوازن در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون ارائه شد. آن ها نتیجه ی مشاهدات خود را در تحقیقی تحت عنوان «اندازه گیری در سازمان آینده در قالب کارت امتیازی متوازن» معرفی کردند. نتایج این تحقیق، نشان دهنده ی میل به استفاده از برخی شاخص های غیر مالی در کنار شاخص های مالی بود. یک کارت امتیازی متوازن، عموماً دارای چهار جنبه مالی، مشتری، فرآیند های داخلی و رشد و یادگیری بوده که هسته ی اصلی آن چشم انداز و استراتژی است. چارچوب اصلی و رابطه ی علت و معلولی میان جنبه های مختلف آن بر اساس این منطق بنا شده است که برای دستیابی به نتایج مالی، نیازمند کسب رضایت مشتریان هستیم و برای جلب رضایت مشتریان، باید فرآیند های کاری خود را بهبود و توسعه دهیم و برای بهبود فرآیند های داخلی، نیازمند رشد و توسعه ی دارایی نا مشهود سازمانی هستیم (اکبریان، ۲۰۰۶).

به طور کلی اهداف استفاده از کارت امتیاز متوازن، به شرح زیر است:

- ایجاد چارچوبی برای توصیف استراتژی سازمان از طریق جنبه های مختلف آن
- استقرار سیستمی با هدف کاهش شکاف میان اهداف بیان شده از سوی مدیران ارشد و اهداف درک شده توسط کارکنان
- ایجاد سیستمی برای اندازه گیری عملکرد گذشته و هدایت عملکرد آینده.

#### ۴-۳ - تلفیق ماتریس SWOT و کارت امتیاز متوازن

در قسمت قبلی به کمک ماتریس SWOT، استراتژی های شرکت مشخص شد. در این قسمت، استراتژی های فوق تلفیق و سپس به چهار منظر در BSC در جدول زیر تقسیم بندی شده است:

**جدول شماره ی چهار - تلفیق استراتژی های مؤسسه با ابعاد مدل BSC**

استراتژی های منتج از SWOT	جنبه های BSC
افزایش درآمد از طریق افزایش فروش محصولات و خدمات افزایش درآمد از طریق جهت گیری به سوی محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر افزایش در آمد از طریق توسعه ی بازار محصولات و خدمات افزایش در آمد از طریق نفوذ در بازار و افزایش سهم نسبی	جنبه ی مالی
ارایه ی خدمات نوین و متنوع مناسب با نیاز حال مشتریان استفاده کارا و اثر بخش از مشاوران برای ارایه ی خدمات با کیفیت بالاتر ارتقای کیفیت (سرعت و دقت) خدمات، محصولات با استفاده از فناوری های جدید	جنبه ی مشتری
بررسی دقیق خدمات رقبا و توسعه ی واحد تحقیق و توسعه برای افزایش مزیت رقابتی بازنگری و استاندارد سازی و بهبود فرایند های عملیات مؤسسه توسعه ی واحد بازاریابی و فعالیت های تبلیغاتی با تکیه بر توجهات اقتصادی اتحاد استراتژیک و یکپارچگی افقی با سایر مؤسسات آموزشی	جنبه ی فرایند های داخلی
گسترش تحقیقات کاربردی و توسعه ای برای دستیابی به فرایندهای نوین آموزشی بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی و انگیزش بیش تر در کارکنان برای جلب مشارکت آنان توانمند سازی کارکنان برای ارایه ی محصولاتی در زمینه ی راه های دیگر ورود به کارشناسی ارشد	جنبه ی رشد و یادگیری

**۴-۴- مدل اروپایی تعالی سازمان (EFQM)**

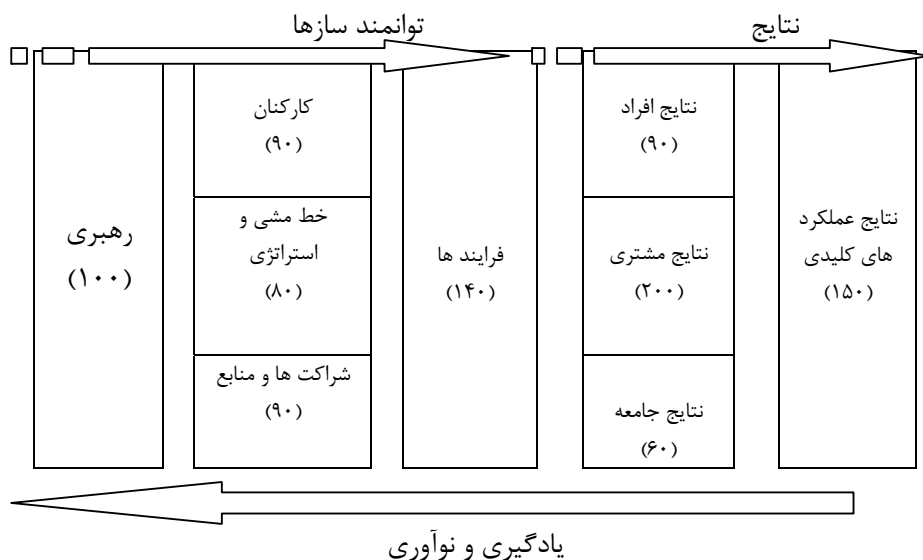
بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM در سال ۱۹۸۸ به وسیله ۱۴ سازمان پیشرو اروپایی به منظور تعالی کسب و کار صنایع اروپا تأسیس شد. هدف این بنیاد تحریک، تشویق و کمک به مدیریت در انتخاب و به کارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع و بهبود عملکرد در صنایع اروپایی بود. مدل EFQM، ابزاری برای کمک به سازمان ها در شناسایی مسیر تعالی سازمانی، سنجش موقعیت فعلی سازمان، عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی و نهایتاً ارائه ی راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمان است (چن و چو، ۲۰۰۶).

الگوی تعالی سازمانی چارچوبی بر پایه ی ۹ معیار است، که ۵ معیار «توانمند ساز» و ۴ معیار آن «نتایج» است. توانمند ساز ها شامل معیار های رهبری، مدیریت کارکنان، سیاست و استراتژی، شراکت ها و منابع و فرایندها است و معیار های نتایج

شامل نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است. معیار های توانمند ساز تمامی آن چه که سازمان انجام می دهد، پوشش می دهند. معیار های نتایج، آن چه که سازمان به دست می آورد، در بر می گیرد. نتایج بر اثر اجرای توانمند سازها به دست می آیند و توانمند سازها با گرفتن بازخورد از نتایج، بهبود می یابند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱).

مدل EFQM به صورت شماتیک در شکل زیر آمده است:

### شکل شماره ی یک - ساختار مدل تعالی EFQM



خود ارزیابی به وسیله ی EFQM، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیت های سازمان است و عملکرد سازمان را از ابعاد مختلف اندازه گیری و ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف، حوزه های نیازمند بهبود را معرفی و یک زبان مشترک در شیوه مدیریت ایجاد می کند (نجمی و حسینی، ۲۰۰۳).

در این جا، قبل از تلفیق دو مدل کارت امتیازی متوازن و EFQM به ارائه ی تفاوت های این دو مدل از دیدگاه لاموت و کارتر می پردازیم. لازم به ذکر است که تفاوت های این دو مدل نه تنها مانع از تلفیق آن ها نمی شود، بلکه دقیقاً برای این تفاوت های بنیادین است که باید از این دو مدل در کنار هم استفاده کرد تا با به کارگیری این دو مدل، نتایج ارزنده ای نیز به دست آید. لذا با تلفیق این دو مدل به این موضوع پرداخته

شده است که چگونه می‌توان از مدل کارت امتیازی متوازن برای تمرکز بیش‌تر و روشن‌تر شدن فضای اقدام برای مدل سرآمدی EFQM استفاده کرد، یا با استفاده از مدل سرآمدی EFQM چگونه باعث عمیق‌تر شدن رویکرد کارت امتیازی متوازن در کل سازمان شد (بختیاریان، ۱۳۸۸).

### جدول شماره ی پنج- مشخصه های BSC و EFQM

مشخصه های EFQM	مشخصه های BSC
مستقل از محیط - ارزیابی براساس ۹ معیار از پیش تعیین شده	وابسته به محیط پیاده سازی و چشم انداز سازمان - شاخص های و معیارهای یکتا برای هر سازمان
توصیفی و مسبوط- بدون اولویت بندی اقدامات	تمرکز روی شاخص های کلیدی به منظور موفقیت - شناسایی اولویت ها برای رسیدن به استراتژی
مبتنی بر شواهد عینی - مقبولیت مدل به علت این که بر پایه ی داده ها و شواهد جمع آوری شده از سازمان است - معیار های یکسان برای مقایسه ی تطبیقی	مبتنی بر فرضیات و انتزاعی - هدایت فرضیات و ارزش ها برای دستیابی به عملکرد بیان شده در استراتژی و چشم انداز ، نمایانگر دیده گاه ها ، نظرها و دانش تیم مدیریت با توجه به محرک های سازمانی موفقیت
نشان دهنده ی وضعیت حال سازمان - نتایج خود ارزیابی وضعیت جاری سازمان را نشان می دهد - نشان دهنده ی نقاط و حوزه های بهبود با معیار های عینی - عدم توانایی در اولویت بندی نقاط نیازمند به بهبود- گام برداشتن در جهت بهبود مستمر از طریق اصول TQM	نشان دهنده ی وضعیت سازمان در آینده - شکل گیری براساس چشم انداز در ۲ تا ۵ سال آتی - رهیافت بازگشت به عقب، برای شناسایی فاصله ها و نقشه ی استراتژی براساس چشم انداز سازمان
ضمنی بودن مدل علی و معلولی - معیار های توانمند ساز و نتایج براساس روابط علی و معلولی شکل گرفته است در حالی که صراحتاً به این ارتباط اشاره نشده است.	مدل علت و معلولی صریح که پایه و هدف مدل ، نشان دادن این ارتباط میان چهار وجه است..
اشاره ی مستقیم به متغیرهای خارجی - توجه به جامعه در معیار ها ، توجه و تمرکز بر روی رقبا و سرآمدان صنعت - هدف اصلی مدل مقایسه ی تطبیقی فرایند های سازمان با سازمان های مشابه است.	اشاره ی غیر مستقیم به متغیر های خارجی - توجه به جامعه و معیارهای محیط زیست فقط در صورتی که در استراتژی باشد. معمولاً به عنوان ابزاری در جهت هدف گذاری برای اندازه گیری استفاده شود.

#### ۴-۵- متدولوژی گسترش فعالیت های کیفی QFD

سازمان ها برای حفظ و توسعه ی بازارهای خود ملزم به اتخاذ تدابیری برای رضایت مشتریان و جلب رضایت مشتریان در گرو رویکرد مشتری گرایی یعنی شناخت نیازها و انتظارات مشتریان و داشتن روش مشخص برای تأمین خواسته های آنان است. یکی از روش ها برای شنیدن صدای مشتریان و پیاده سازی خواسته ها و انتظارات آنان در فرآیندها و محصولات و نهایتاً جلب رضایت آنان QFD است. در سال ۱۹۹۶، یوجی آکائو، رویکرد QFD را در یک شرکت ژاپنی مطرح کرد. در سال ۱۹۸۵، شرکت فورد به همراه تأمین کنندگانش به طور گسترده از رویکرد QFD استفاده کردند و در سال ۱۹۸۸، رویکرد QFD، تقریباً در سراسر ایالات متحده مورد استفاده قرار گرفت. یکی از کاربردی ترین نگرش ها برای اجرای QFD، نگرش چهار ماتریس ماکابه است که اولین بار توسط دونالد کلاوزینگ در شرکت فورد مورد استفاده قرار گرفت (جانسون، ۲۰۰۳) در این نگرش در بخش نخست از ماتریس خانه ی کیفیت استفاده شد که در آن نیازهای مشتری به مشخصات فنی محصول تبدیل می شود. در بخش دوم، اجزای محصول که با مشخصات شناسایی شده در خانه ی قبل مرتبط هستند، شناسایی می شوند. در بخش سوم، فرایندهایی که در تولید اجزای شناسایی شده در جدول قبل مؤثر هستند، تعیین می شوند و در بخش چهارم، برای فرایندهایی که در ماتریس پیش شناسایی شده اند، برنامه های عملیاتی تدوین می شود (ابن رسول و طرحانی، ۲۰۰۷).

در این مقاله از ماتریس خانه ی کیفی QFD برای تلفیق ابزارهای مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت استفاده می شود که در نتیجه ی آن، حوزه های فرایندی که اولویت استراتژیک برای تحقق استراتژی های سازمانی دارند، شناسایی می شوند.

۴-۶- تلفیق QFD، BSC و EFQM برای امتیاز دهی رابطه میان استراتژی های BSC و معیار های EFQM و شناسایی حوزه های فرایندی دارای اولویت استراتژیک در تحقق استراتژی های سازمانی

استفاده از مدل سرآمدی EFQM باعث می شود که شناخت مناسبی از فرایندهای قوی و ضعیف سازمان به دست آید. اما این که کدام حوزه ها دارای اولویت استراتژیک هستند، یا اقدام در کدام حوزه ها نتایج ارزنده تری برای بهبود عملکرد

سازمان در پی دارد، تشخیص داده نمی‌شود. استفاده‌ی توأم BSC و EFQM، این مشکل را حل می‌کند و از BSC به عنوان ابزاری برای اولویت بندی اقدامات و تخصیص منابع جهت تمرکز بر حوزه‌های استراتژیک استفاده می‌شود. به عبارت دیگر متدلوژی QFD، دو ابزار مدیریت کیفیت و مدیریت استراتژیک را به گونه‌ای با هم تلفیق می‌کند که در نتیجه‌ی آن میزان سرمایه و زمان مورد نیازی که باید روی فرایندها صرف شود تا به طور کامل به اهداف تعیین شده توسط کارت امتیازی متوازن برسیم، مشخص می‌شود (ابن رسول و طرحانی، ۲۰۰۷).

برای یک پارچه سازی دو مدل، منظرهای کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد یادگیری) را در قسمت «چه» و معیارهای EFQM را در قسمت «چگونه» در ماتریس خانه کیفیت قرار می‌دهیم. در این مرحله به رابطه میان اهداف تولید شده در منظرهای کارت امتیازی متوازن نمره‌هایی تعلق می‌گیرد که بیان‌کننده‌ی نحوه‌ی ارتباط هر یک از اهداف یاد شده با معیارهای مدل EFQM است. هدف از این کار افزایش نگاه راهبردی به مدل EFQM و هم‌چنین بهبود عملکرد مستمر در سازمان است (بختیاریان، ۱۳۸۸).

در این تحقیق با نظر سنجی از افراد خبره، روابط میان معیارهای EFQM و BSC امتیاز دهی شد و نتایج در جدول زیر آورده شده است. امتیاز دهی بر اساس متدلوژی ارائه شده توسط چن و چو (۲۰۰۶) انجام شد، و به رابطه‌ی خیلی قوی امتیاز ۹، قوی امتیاز ۵، رابطه‌ی متوسط امتیاز ۳، رابطه‌ی ضعیف امتیاز ۱ و در صورت عدم رابطه امتیاز صفر، داده شده است.

جدول شماره ی شش- جدول امتیازدهی روابط بین EFQM و BSC

	HOWS WHATS	هپری	خط مشی و استراتژی	مدیریت کارکنان	شرکای تجاری و منابع	فرایندها	نتایج مشتریان	نتایج کارکنان	نتایج جامعه	نتایج کلیدی عملکرد
F1	افزایش درآمد از طریق افزایش فروش محصولات و خدمات	۳	۵	۵	۴	۳	۵	۱	۱	۹
F2	افزایش درآمد از طریق جهت گیری به سوی محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر	۵	۵	۵	۳	۵	۵	۵	۱	۹
F3	افزایش در آمد از طریق توسعه ی بازار محصولات و خدمات	۵	۵	۱	۱	۳	۳	۱	۵	۹
F4	افزایش در آمد از طریق نفوذ در بازار و افزایش سهم نسبی	۵	۵	۱	۱	۳	۳	۱	۱	۹
C1	ارایه ی خدمات نوین و متنوع مناسب با نیاز حال مشتریان	۳	۵	۵	۱	۵	۹	۱	۳	۳
C2	استفاده ی کارا و اثر بخش از مشاوران برای ارایه ی خدمات با کیفیت بالاتر	۳	۳	۵	۱	۱	۹	۹	۱	۳
C3	ارتقای کیفیت (سرعت و دقت) خدمات،محصولات با استفاده از فناوری های جدید	۳	۵	۵	۵	۵	۹	۳	۱	۳
I1	مانیتورینگ دقیق خدمات رقبا و توسعه ی واحد تحقیق و توسعه برای افزایش مزیت رقابتی	۳	۳	۱	۱	۹	۱	۱	۱	۳
I2	بازنگری و استاندارد سازی و بهبود فرایندهای عملیات مؤسسه	۳	۱	۳	۱	۹	۱	۳	۱	۱
I3	توسعه ی واحد بازاریابی و فعالیت های تبلیغاتی با تکیه بر توجیهات اقتصادی	۳	۵	۱	۱	۹	۱	۱	۱	۳
I4	اتحاد استراتژیک و یک پارچگی افقی با سایر مؤسسات آموزشی	۳	۵	۳	۹	۹	۳	۱	۱	۳
L1	گسترش تحقیقات کاربردی و توسعه ای برای دستیابی به فرایندهای نوین آموزشی	۳	۱	۳	۳	۹	۱	۳	۱	۳



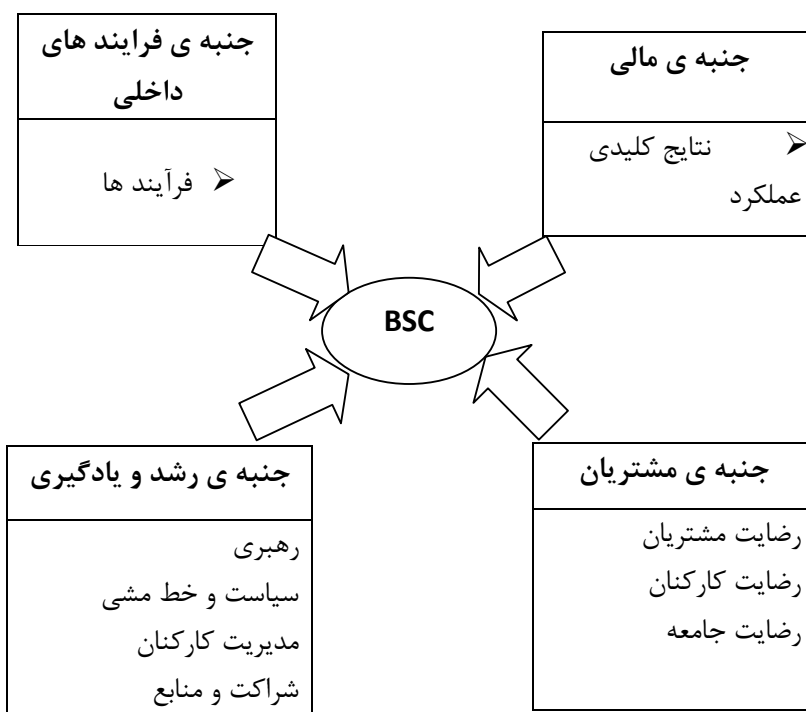
L2	بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی و انگیزش بیش تر در کارکنان برای جلب مشارکت آنان	۵	۱	۹	۰	۳	۱	۵	۱	۳
L3	توانمند سازی کارکنان برای ارایه ی محصولاتی در زمینه ی راه های دیگر ورود به کارشناسی ارشد	۳	۳	۹	۵	۵	۳	۵	۱	۳
	جمع	۳۰	۵۲	۵۶	۳۵	۷۸	۵۴	۴۱	۲۰	۶۳
	درصد	۶/۹۹	۱۲/۱۲	۱۰/۵	۸/۱۵	۱/۱۸	۱/۵۸	۱/۵۵	۱/۶۶	۶/۱۸
			۱۲	۱۳		۱۸	۱۲	۹	۴	۱
	اولویت	۸	۵	۳	۷	۱	۴	۶	۹	۲

**۷-۴- تصویر EFQM در BSC و تطبیق فرایندهای ۹ گانه EFQM با چهار جنبه BSC برای تخصیص بهینه ی منابع مؤسسه ی ارشد به اقدامات و پروژه های دارای اولویت استراتژیک**

یکی از مهم ترین موارد در فرایند مدیریت استراتژیک ، پیاده سازی استراتژی است. در سال ۱۹۹۷، مجله ی Fortune طی مقاله ای ادعا کرد ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد آمریکا، نه به علت ضعف آنان در فرموله کردن استراتژی، بلکه به دلیل عدم توفیق آنان در پیاده سازی استراتژی های شان بوده است(کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

نورتون و کاپلان، دلایل نا کامی سازمان ها در اجرای استراتژی را به چهار نوع محدودیت به شرح زیر نسبت داده اند.

- ۱- عدم تخصیص بهینه ی منابع سازمان به اقدامات و پروژه های دارای اولویت استراتژیک
  - ۲- عدم انتقال درست استراتژی در سر تا سر سازمان
  - ۳- عدم هم سویی کارکنان
  - ۴- عدم تعهد مدیریت
- در این مقاله، برای تخصیص بهینه ی منابع از مدل تصویر EFQM در BSC به شرح زیر استفاده شده است.



شکل شماره ی دو - تصویر مدل EFQM در BSC

با بهره گیری از دید گاه فوق و تطبیق آن با جنبه های BSC مؤسسه، معیارهای ۹ گانه ی EFQM در چهار جنبه ی BSC به شرح جدول زیر تصویر می شود:

جدول شماره ی هفت - تصویر EFQM در BSC و تخصیص منابع شرکت به جنبه های پنج

گانه BSC

معیار	امتیاز	جنبه های متناظر در BSC	امتیاز	درصد تخصیص منابع سازمان
نتایج کلیدی عملکرد	۶۳	مالی	۶۳	۱۴/۰۳
رضایت مشتریان	۵۴	مشتری	۱۱۵	۲۵/۶۱
رضایت کارکنان	۴۱			
رضایت جامعه	۲۰			
فرایندها	۷۸	فرآیندهای داخلی	۷۸	۱۷/۳۷
رهبری	۵۰	رشد و یادگیری	۱۹۳	۴۲/۹۸
سیاست و استراتژی	۵۲			
مدیریت کارکنان	۵۶			
شراکت ها و منابع	۳۵			

به این ترتیب این مؤسسه ی آموزشی باید برای دستیابی به اهداف خود، ۱۴/۰۳ درصد از منابع خود را به جنبه ی مالی و ۲۵/۶۱ درصد به جنبه مشتری و ۱۷/۳۷ درصد را به جنبه ی فرایندهای داخلی و ۴۲/۹۸ درصد را به جنبه ی رشد و یادگیری اختصاص دهد.

۵- نتیجه گیری

دو چالش اصلی مدیران ارشد سازمان ها در فرایند مدیریت استراتژیک ، تدوین درست استراتژی ها و پیاده سازی صحیح آن است. در این مقاله ، مدل تلفیقی برای تدوین استراتژی ارائه شد. با استفاده از مدل تعالی سازمان با انجام ارزیابی می توان فهمید که کدام یک از فرایندها نیازمند بهبودند و کدام یک از فرایندها مناسب اند یا در مقایسه با سایر سازمان ها در چه حوزه هایی برتر هستیم. اما این که کدام حوزه ها دارای اولویت هستند یا اقدام در کدام حوزه ها نتایج بهتری برای بهبود عملکرد سازمان در پی دارد، تشخیص داده نمی شود. در مقابل کارت امتیاز متوازن به عنوان ابزاری جهت اولویت بندی اقدامات و تخصیص منابع جهت تمرکز بر حوزه های استراتژیک می تواند مفید واقع شود. حوزه های نیازمند بهبود که در خود ارزیابی مشخص شده اند، همگی دارای اهمیت و ارزش بالایی برای سازمان نبوده و سرمایه گذاری بر روی آن

مقرون به صرفه نیست. استفاده ی هم زمان از این دو مدل در کنار هم باعث می شود تا سازمان از مزایای هر دو سیستم بهره مند شود. در این مقاله تلاش شده است، با بهره مندی از نظرهای خبرگان، نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای محیطی، شناسایی و سپس به کمک تحلیل SWOT، استراتژی های مؤسسه در چهار ترکیب S/O، W/O، S/T، W/T تعریف و تدوین شده و آن گاه برای فائق آمدن بر موانع پیاده سازی و اجرای استراتژی ها در مؤسسه ابتدا به کمک متدلوژی QFD و با قرار دادن معیار های EFQM در قسمت Hows و استراتژی های تصویر شده در چهار جنبه ی BSC در قسمت Whats ارتباط میان آن دو امتیاز دهی شد و مجموع امتیازات ستونی، به عنوان شاخصی برای تخصیص کارای منابع مؤسسه به حوزه های فرایندی با اولویت استراتژیک به کار گرفته شد و در نهایت ترتیب اولویت تخصیص منابع توسط مؤسسه مشخص شد.

## منابع

- Ahmadvand, Ali Mohammad; Torbati, Reza; Porreza, Amir (1391) «Designed Conceptual model of performance management and strategy formulation using BSC and EFQM», *Journal of Human Resource Management Research*, University of Imam Hossein (AS), the fourth year. (In Persian)
- Akbarian, M. and Najafi, Amir A.(1388)«European quality management and strategic direction of the excellence model to achieve improved performance.», *Journal of Technology Management*, Volume 1, Number 2. (In Persian)
- Akbarian, Mojtaba, Najafi. (2006) «Methodology for applying the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Model with tools of SWOT and QFD, MADM», *Second National Conference on Strategic Management*. (In Persian)
- Anderson, Henrik, Garvin Lawrie and Michael Shulver (2000)«The Balanced Scorecard VS. the EFQM Business Excellence Model», *2 GC working paper available at [www.2gc.uk](http://www.2gc.uk)*
- Arbab Shirani, B. (2005) «Integrated application of Balanced Scorecard and goal-oriented measurement to design a performance measurement system», *Fourth International Conference on Industrial Engineering*. (In Persian)
- Bakhtiarian, A. (1388)«Strategic program of research in universities and institutes of higher learning», *The University of Imam Sadeq (AS)*. Thought Management, 2 (1) year. (In Persian)
- Bozorgzad, Ahmad Ali, Shahin, A., Sheikh Bahai, H., (1387) «Comparison of balanced scorecard (BSC) and the Business Excellence Model (EFQM)», *Monthly Quality Control*, No. 25.( In Persian)
- Chen .Jacob, C.Chen. Jasphe,(2001-2002)« QFD – based technical text book Evaluation – procedure and a case study», *Journal of Industrial Technology*, volume 18, January 2001 to Janumry 2002
-

- Chen, Chih-Hsin, Chou, Shuo-Yan,(2006) «A BSC Framework for Air Cargo Terminal Design: Procedure and Case Study», *Journal of Industrial Technology*, Volume 22 January 2006 .
- Fakhredini Mir, Seyed Haider, Mir Ghafouri and Seyed Habib Ullah; Sayadi, H. ( 1390) «Prioritize improvement projects in the EFQM model, balanced scorecard approach (Case Study: Yazd Regional Electric Company)». *Journal of Industrial Management Perspective*, Number 2. (In Persian).
- Faraj pour, Ghassem and Norolsana, Rasoul (2011) «Integrated framework for developing and implementing the strategy at the Islamic Republic of Iran Post Company», *International Journal of Industrial Engineering and Production Management*, Issue 1, Volume 22, pages 90-78 ( In Persian).
- Ganjraty, Ali; Hosseini Nasab, Hassan (2005) «Using Balanced scorecards as a prerequisite for Six Sigma», *The first international conference on Six Sigma*.( In Persian)
- Goran, Neil, Asjustrand, Anna S.,(2005) «Balanced scorecard», *Translated by Ali Raza Ali Soleimani*, Training and Industrial Research India Publications.
- Ibn Rassoul, Syed Asghar, Tarhany, F.,(2007) «The way of implementation and development of the of balanced scorecard model at industrial organization», *The National Performance Management Conference*.
- Ip Y.K., Koo, L.C.(2004)«BSQ Strategic Formulation Framework A Hybrid of Balanced Scorecard, SWOT analysis and quality function deployment», *Managerial Auditing Journal* 19(4), 2004, pp. 533-54
- Johnson. Steve(2003)«EFQM and Balanced Scorecard for Improveing Organizational Performance, A Research Report», *INLAND REVENUE*, April 2003.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.(2001) «The Strategy- Focused Organization; How Balanced Scorecard Companies Thrive in

New Business Environment», *Harvard Business School Press*, Boston, MA, 2001.

-Kaplan, R.S., Norton, and D.P.(2004) «Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes», *Harvard Business School Press*, Boston, 2004.

-Koo L.C.(1998) «Building Balanced Scorecard on the House of Quality», *The 1st Industrial Engineering and Management (IEM) Symposium, Transformational Strategy towards the 21st Century*, Hong Kong, 20-21 November, 1998.

-Koo A.S.O., Lee S.F.(2000) «Implementing the Strategic Formulation Framework for the Banking Industry of Hong Kong», *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15, No. 9, 2000, pp. 477.

-Lee, S.F., Lo, K.K., Leung, R.F., Sai on Ko, A.(2000) «Strategy Formulation Framework for Vocational Education: Integrating SWOT Analysis, Balanced Scorecard, QFD Methodology and MBNQA educational criteria», *Managerial Auditing Journal* 15(8), 2000, pp. 407-423-.

Lee, S.F., Sai on k(2000) «Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and implementing Sun TZU'S the Art of Business Management Strategies on QFD Methodology», *Managerial Auditing Journal*, 15/1/2000, 68-76.

-Monavaryan, A.; Zoghi khah, Zh, (1390) «Strategy formulation through the integration of BSC and SWOT and use of QFD and MBNQA and performance evaluation tools.». *Development and Management Journal*, Volume 24, Number 4. (In Persian)

-Najmi, M., Hosseini, Sirus, (2003) «Excellency model of EFQM from theory to applicaton», *Ronas Publication*. (In Persian)

-Najmi, M.(2005)«EFQM or BSC interaction or confrontation?», *The First Conference on the Performance Management*, Tehran University. (In Persian)

-Olive, N., Roy, J.R., Wetter, M.(1999) «Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard» *John Wiley & Sons*, Chichester, 1999

---

۸۲.....پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال پنجم، شماره ی نهم ، نیمه ی اول ۱۳۹۲

-Rezaei, Kamran,. Nematyan, H. (2005) «Applying Six Sigma and Lean methodologies to integrate», *The First International Conference on Six Sigma*.(In Persian)

---