

# متدولوژی برای بکارگیری همزمان کارت امتیازی متوازن<sup>1</sup> و مدل تعالی کیفیت اروپایی<sup>2</sup> بوسیله ابزارهای QFD<sup>3</sup> و SWOT<sup>4</sup> و MADM<sup>5</sup>

مجتبی اکبریان دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع<sup>6</sup>

## چکیده:

در مبحث مدیریت عملکرد، کارت امتیازی متوازن چارچوبی را برای سنجش و مدیریت استراتژیک سازمان فراهم می آورد. در این چارچوب استراتژیهای سازمان، به اهداف استراتژیک در وجوه کارت امتیازی متوازن ترجمه می شود. مدلهای سرآمدی با رویکردی دیگر، سعی در بهبود عملکرد سازمانی دارد

کارت امتیازی متوازن در حوزه برنامه ریزی استراتژیک وارد مقوله سیستم مدیریت عملکرد شده است. مدل EFQM بر مبنای TQM وارد مقوله سیستم مدیریت عملکرد شده است. تلفیق EFQM و BSC پیوند دادن دو حوزه برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت کیفیت فراگیر در مقوله مدیریت عملکرد است. در این مقاله ما متدولوژی برای بکارگیری همزمان مدل EFQM و مدل BSC برای بهبود عملکرد سازمان ارائه می دهیم. در این مقاله با استفاده از آنالیز SWOT و BSC استراتژی سازمان تعیین میشود. پس از آن بوسیله تلفیق مدل EFQM و QFD و BSC به استراتژیها امتیاز داده می شود و با استفاده از مدل MADM<sup>6</sup> استراتژیها رتبه بندی میشوند. و در پایان بوسیله آزمون فرض بهبود عملکرد سازمان تست میشود.

## کلمات کلیدی:

مدل تعالی اروپایی - کارت امتیازی متوازن - مدیریت عملکرد<sup>7</sup> - مدیریت کیفیت جامع<sup>8</sup>

- 
- 1) Balanced Scorecard
  - 2) *European Foundation for Quality Management*
  - 3) Quality Function Deployment
  - 4) Strengths Weaknesses opportunities threats
  - 5) Multy Attributes Decision Making
  - 6) *Email Adress: Mojtabaakbaryan@yahoo.com*
  - 7) *PerformanceManagement*
  - 8) *Total Quality Managme*

## 1 ( مقدمه :

تعیین جایگاه سیستم ها ، متدها و تکنیک های مختلف در پیکره سازمان ها و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر و تعیین نقطه ضعف و قوت و نهایتاً بهبود عملکرد سازمانها ، موضوعی است که مورد توجه مدیران بیشتر شرکتها و سازمانها قرار دارد

ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می گیرد.

ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی متعارف اثر بخشی فعالیت هاست، منظور از اثر بخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است ، به طور کلی نظام مدیریت عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب و نهایتاً بهبود عملکرد دانست.

ارزیابی عملکرد می تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد سازمان گردد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم برای ارتقاء کیفیت عملکرد سازمان را فراهم نماید . و موجب تحریک حس کنجکاوی، پرسش و چالش در مورد روش انجام کارها و نحوه تخصیص منابع می گردد و تضمین اینکه ارزش "تلاشهای کاری" انجام شده همیشه در سطح بالایی قرار گیرند، تنها از طریق نظامهای سنجش و اندازه گیری عملکرد امکان پذیر است .

در سالهای اخیر استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانها گسترش یافته و مهمترین ابزار در این زمینه سنجه مالی بوده است . سیستم های سنتی مالی با مشکلات زیادی مواجه بوده اند . از مهمترین اشکالات ، توجه صرف به متغیر های مالی بوده است. کارت امتیازی متوازن چارچوبی را برای سنجش و مدیریت استراتژیک سازمان فراهم می آورد . در این چارچوب استراتژیهای سازمان ، به اهداف استراتژیک در وجه کارت امتیازی متوازن ترجمه می شود . و برای همه افراد سازمان قابل فهم می شود . کارت امتیازی متوازن علاوه بر شاخص های مالی به شاخص های عملیاتی و متغیر های پیشرو توجه می کند .

مدلهای سرآمدی با رویکردی دیگر ، سعی در بهبود عملکرد سازمانی دارد و این مدلها از قبیل EFQM از طریق حوزه مدیریت کیفیت جامع پا به عرصه حضور نهاده است . یکی از اهداف اولیه برای مدل سرآمدی ، تهیه چارچوبی برای عملی کردن اصول TQM در سازمانها بوده است . در مدل EFQM نیز مانند مدل BSC علاوه بر نتایج به شاخص های پیشرو تأکید می شود . هر کدام از مدلها با توجه به ویژگیها ، مکانیزم و منطق پشت هر یک ، از هم مجزا می شوند که برای بهره دهی که طراحی شده اند مناسب هستند . در اینجا به بررسی چگونگی انتخاب مدل ها در عمل بطور عمیق تر خواهیم پرداخت و دو مدل را با مشخصات و شیوه منحصر بفرد می شناسیم و برای حصول بهترین نتیجه یکی را انتخاب می نماییم. مکانیسم و منطق هر مدل هم آنها را از یکدیگر متمایز می گرداند.

مطالعات قبلی که روی مقایسه BSC و EFQM انجام شده بود علی رغم تأکید فراوان بر استفاده همزمان دو مدل ، چارچوب اجرایی و یا متدولوژی جامعی برای بیان نحوه تعامل دو سیستم مدیریت عملکرد به صورت دقیق و مدون برای سازمانهای کوچک ارائه نشده است . در این پروژه پس از مطالعه ادبیات BSC و EFQM ، ابتدا سعی شده است تشابهات و تفاوتهای دو مدل از زوایای مختلف بدست آید و پس از آن یک متدولوژی دقیق و مدون برای اجرای همزمان دو مدل تدوین نماییم . در ابتدا هر کدام از مدلها را در بخش 2 معرفی می نماییم . سپس در بخش 3 به مقایسه دو مدل و تشابهات و تفاوتهای آن می پردازیم . در بخش 4 متدولوژی پیشنهادی را برای بکارگیری همزمان دو مدل ارائه می دهیم .

## 2 ( مرور ادبیاتی

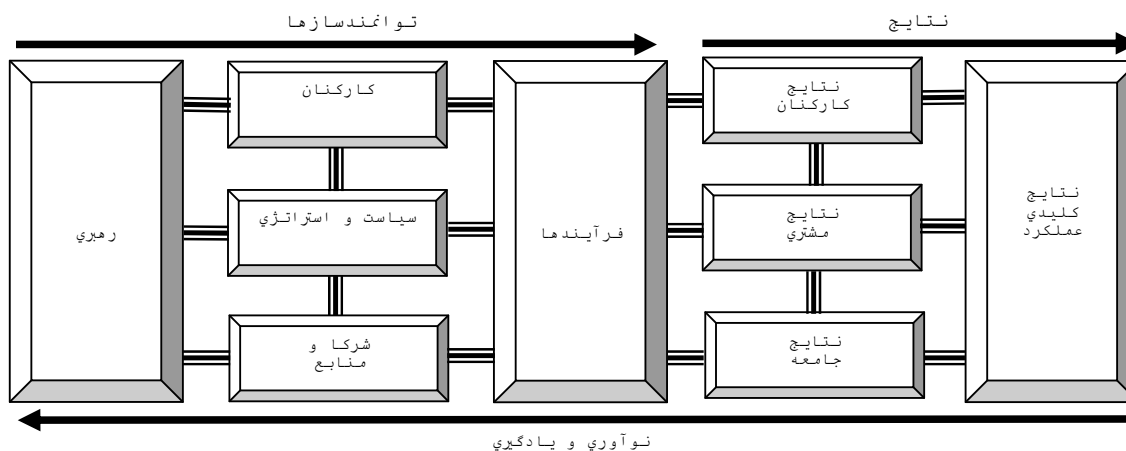
### 1-2 ( مدل EFQM

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM<sup>1</sup> در سال 1988 به وسیله 14 سازمان پیشرو اروپایی در بروکسل بلژیک به منظور تعالی کسب و کار صنایع اروپایی از طریق بهبود کیفیت به عنوان فرآیند پایه برای بهبود مستمر تأسیس گشت . هدف این بنیاد "تحریک، تشویق و کمک به مدیریت در انتخاب و بکارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع و بهبود رقابت در صنایع اروپایی" بود.

مدل EFQM ابزاری برای کمک به سازمان‌ها در شناسایی مسیر تعالی سازمانی، سنجش موقعیت فعلی سازمان در این مسیر، عوامل و پارامترهای موثر بر تعالی سازمانی و در نهایت ارایه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمان است

مدل های سرآمدی (تعالی) کسب و کار، الگویی از یک سازمان ارایه می کنند که در ایده و عمل، سرآمد سازمان های دیگر است . و نشان می دهد در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری ، چگونه باید عمل کرد . معیارهای مدل سرآمدی در شکل زیر آمده است .

مدل تعالی EFQM چارچوبی غیر اجباری بر پایه 9 معیار می باشد، که 5 معیار "توانمندساز" و 4 معیار آن "نتایج" می باشد. معیارهای "توانمندساز" چگونه<sup>1</sup> آنچه را که سازمان انجام داده پوشش می دهند. معیارهای "نتایج" چه<sup>2</sup> آنچه را که سازمان بدست می آورد پوشش می دهد. "نتایج" بوسیله "توانمندسازها" حاصل می شوند. مدل EFQM به صورت شماتیک در شکل زیر ارائه شده است.



شکل 1) ساختار مدل تعالی EFQM

## 2-2) مدل BSC

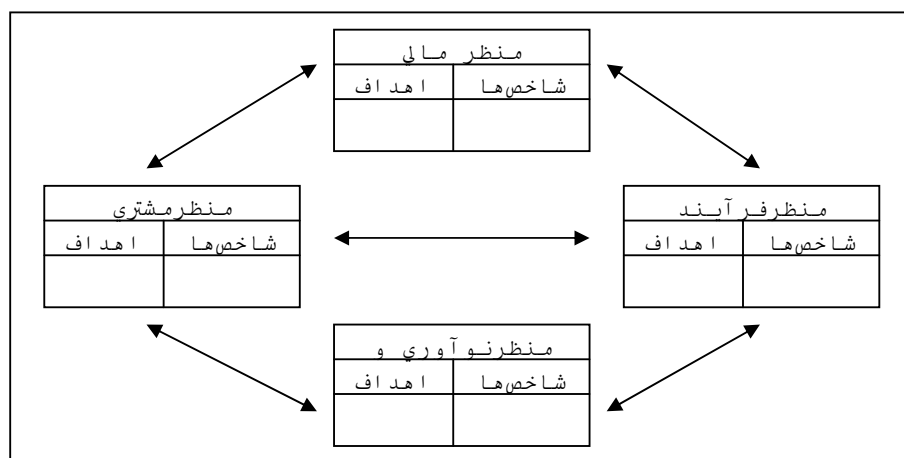
در اوائل دهه 1990، رابرت کاپلان<sup>3</sup> استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد باتفاق دیوید نورتون<sup>4</sup> که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه مشاوره ای KPMG بود، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت آمریکایی و مطالعه روشهای ارزیابی عملکرد در این شرکت ها آغاز کردند

رابرت کاپلان و دیوید نورتون استاتید دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد ابداع کننده روش کارت امتیازی متوازن بودند و اولین کتاب آنها تحت عنوان (Balanced score card) در سال 1996 به چاپ رسید و BSC را به عنوان سیستم اندازه گیری عملکرد معرفی کرد.

BSC یک روش اندازه گیری عملکرد سازمان بوده که در آن، استراتژی تدوین گردیده و برنامه عملیاتی را در کلیه سطوح سازمان منتقل کرده و آنگاه بررسی می کنیم که چقدر اجراء می شود و ابزاری برای کنترل استراتژی نیز میباشد نتیجه آن بازخوردهای استراتژیک است .

. به این ترتیب کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد می بایست این عملکرد از چهار زاویه دید یا منظر مورد ارزیابی قرار گیرد .

- 1) HOW?
- 2) WHAT ?
- 3) Robert Caplan
- 4) David Norton



1. منظر مالی
2. منظر مشتری
3. منظر فرآیند های داخلی
4. منظر یادگیری و رشد

شکل 2) - کارت امتیازی متوازن (چارچوب اولیه - Kaplan and Norton, 1992)  
(1997)

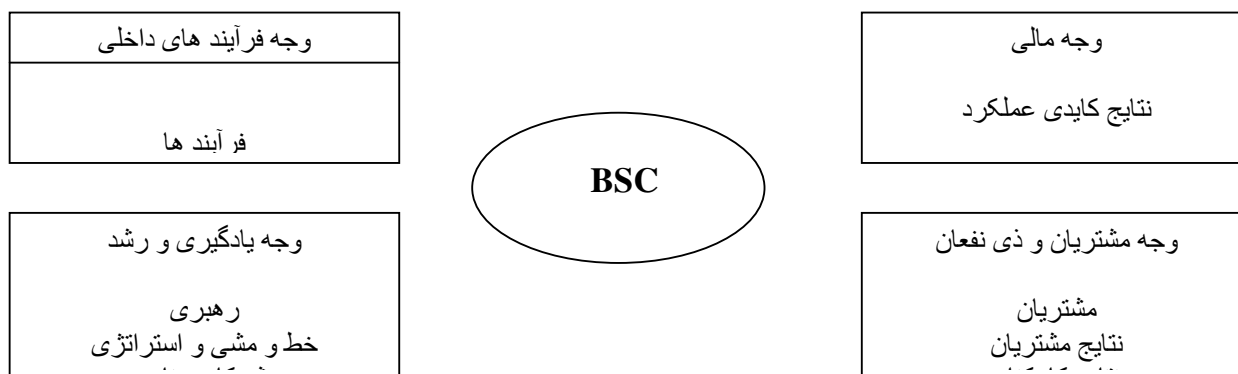
فرآیند ایجاد و بکار گیری روش

1. انجام مراحل برنامه ریزی استراتژیک سازمان تا رسیدن به اهداف سالانه .
2. شناسایی فرایندها و عملکردهای مهم در سازمان .
3. ایجاد اهداف یا استاندارد برای عملکردهای شناسایی شده .
4. ایجاد شاخص های عملکرد ( معیارها
5. شناسایی جریان اطلاعات و داده ها ( پرپود و
6. جمع آوری داده ها جهت محاسبه مقدار واقعی شاخص ها .
7. تجزیه و تحلیل و گزارش عملکرد واقعی .
8. شناسایی مشکلات و تصمیم گیری در مورد اصلاح عملکرد ها ، تغییر اهداف و شاخص ها .
9. انجام اقدامات اصلاحی.

### 3) مقایسه تفاوتها و مشابهت های مدل EFQM و BSC

#### 1-3) مقایسه معیار های EFQM با وجوه BSC

در شکل زیر معیار های اصلی EFQM در قالب چهار وجه مدل BSC نشان داده شده است. [3]



شکل 3) تصویر کردن مدل EFQM در وجوه BSC

مشخص است که میزان معیارها در مدل EFQM بیشتر از BSC می باشد. هر چند با پاره ای اغماض معیارهایی از قبیل نتایج کارکنان و نتایج جامعه در وجه مشتریان قرار گرفته است. اما کارت امتیازی متوازن به صورت صریح روی این دو معیار تأکید چندانی نمی نماید. برای کارکنان بیشتر روی بهبود مهارت ها و توسعه منابع انسانی تأکید می نماید. از طرف دیگر BSC روی یادگیری و رشد توجه ویژه ای می نماید و انرا زیر بنای موفقیت در ساینز وجوه می داند. تأکید BSC روی اهداف استراتژیک بسیار بیشتر می باشد و همه بخش ها و وجوه کارت امتیازی متوازن با توجه به چشم انداز استراتژیک سازمان تنظیم می شود.

### 3-2) مقایسه دو مدل از نظر منشا پیدایش و مسیر و هدف و رویکرد و عوامل موفقیت :

هر کدام از مدلها با توجه به ویژگیها، مکانیزم و منطق پشت هر یک، از هم مجزا می شوند که برای بهره دهی که طراحی شده اند مناسب هستند.

گائیل و کارتر هم در مقاله ای روی مجزا و یا همبسته بودن دو مدل بحث کردند [2].

شرح	کارت امتیازی متوازن (BSC)	مدل تعالی سازمان (EFQM)
منشا	ارزیابی عملکرد، ایجاد ارزش	مدیریت کیفیت فراگیر
خواست و منفعی که به دنبالشان هستیم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بهبود عملکرد</li> <li>- ترجمه استراتژی شرکت به گزاره هایی تمرکز یافته عملی و قابل اندازه گیری</li> <li>- توانمند سازی عملکرد استراتژیک</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بهبود عملکرد</li> <li>- شناسایی نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود در فرآیند های سازمانی به منظور ترغیب بهترین نمونه مدیریتی</li> <li>- توانمند سازی بهترین نمونه های مدیریتی</li> </ul>
آنچه حاصل می شود	<ul style="list-style-type: none"> <li>- یک مجموعه از اهداف راهبردی به هم پیوند خورده که دارای شاخص های تاخیری یا پیشرو و اهداف کمی در چهار وجه</li> <li>- مجموعه ای از نوآوری هایی که با معیارها و اهداف راهبردی تنظیم شده است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الگوبرداری، ارزیابی کیفیت فرآیند های یک سازمان که از ارزیابی و امتیاز دهی بر اساس 9 معیار این مدل حاصل می شود</li> </ul>
رویکرد توسعه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتژی محوری، کارگاه محوری، تکرار مندی، فرضیه محوری، مشارکت گروه مدیریت، کلان نگری، نگاه به آینده</li> <li>- مجموعه اهداف و سنجش ها برای هر سازمانی منحصر به فرد است</li> <li>- تغییرات مرحله به مرحله عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرآیند محوری، گرد آوری داده برای خود ارزیابی، جمع آوری داده ها، امتیاز دهی محور، جزئی کرایبی، تمرکز بر حال</li> <li>- مجموعه معیارها و حوزه های ارزشیابی برای همه سازمان ها یکسان است</li> <li>- بهبود مستمر</li> </ul>
عوامل موفقیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سطح حمایت و تعهد گروه مدیریت</li> <li>- فرآیند در جریانی که در فرآیند های کنترلی به کار گرفته می شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سطح حمایت و تعهد گروه مدیریت</li> <li>- فرآیند در جریانی که در مدیریت روز مره گنجانده می شود.</li> </ul>

### 3-3) بررسی مقایسه بین دو مدل با استفاده از پنج سوال اوتلی :

جهت بررسی دو مدل با یکدیگر با استفاده از پنج سوال اتلی که در سال 1999 میلادی طرح گردید مورد مقایسه و آزمون قرار می گیرد .

5 سوال اساسی استفاده شده در آزمون عبارتند از :

1) اهداف

2) استراتژی و برنامه ها

3) اهداف کمی

4) جایزه ها

5) بازخور

در این مقاله سعی داریم تا تفاوت ها و شباهتهای دو مدل را از طریق یافتن پاسخ سوالات طرح شده فوق مورد آزمون قرار دهد . نتیجه کلی این تحقیق در جدول 1-6 آمده است تجزیه و تحلیل ها نشان داده است که هیچ کدام از رویکرد ها یک پاسخ روشن برای سوالات مورد نظر ارائه نکرده است . این مطلب بدان معناست که هر دو مدل ناکافی و یا متناقض هستند . با توانمند سازی سازمان در توجه به فرآیند های بهبود مستمر ناقص می باشند .

این مطلب فابل توجه است که هر دو مدل یک زمینه غیر تجویزی وسیع را که مدیریت می تواند شاخص های خود را برای سازمانش با توجه به شرایط و وضعیت محیطی خودش دارد تعیین و اختصاص دهد . بنابر این هر دو رویکرد منعطف هستند .

سوال	مدل EFQM	کارت امتیازی متوازن
اهداف	اهداف چندگانه که بر پایه ی اصول <i>TQM</i> بنا شده اند و در نه ناحیه تمرکز نموده اند: رهبری- مدیریت کارکنان-پیاده سازی سیاستها و استراتژی ها -مدیریت منابع -مدیریت فرآیندها -رضایت کارکنان -رضایت مشتریان -اثر بر جامعه -نتایج تجاری	اهداف چند گانه بر پایه ی استراتژی و تاکید بر چهار ناحیه ی عمومی:-مالی -مشتري -فرآیندهای داخلی -نوآوری و ابتکار
استراتژی ها و برنامه ها	مستقیماً آدرس داده نشده ولی وزن هر یک از معیارها و زیر معیارها میتواند به عنوان راهنما استفاده گردد.	تخصیص سنجه های استراتژیک و استفاده از نقشه ی استراتژی جهت برقراری ارتباط بین هر یک از این سنجه های استراتژی
تنظیم اهداف کمی	به طور خاص مشخص نشده است و مدیر میتواند با توجه به توقعات خود آنها را تنظیم نماید.	در جایی آدرس داده نشده است، با توجه به ساختار منعطف و بدون منظر مدل این امر از الزامات مدیر سازمان است.
ساختار پاداش دهی	به یک سیستم شناخت و پاداش دهی نیاز دارد اما نمی توان راهنمایی خاصی را در مدل آدرس داد.	مدل پیشنهاد می کند که سیستم پاداش دهی باید در ارتباط با سنجه های استراتژیک باشد.

حلقه بازخور اطلاعات	چیزی ذکر نشده اما مدل به طور پیش فرض توسط ارزیابی این اطلاعات را فراهم می نماید	نیاز به فرآیند یادگیری دو حلقه ای دارد که به مراتب از یادگیری تک حلقه ای سخت تر است.
---------------------	---	--

EFQM برنامه و استراتژی سازمان به منظور استقرار مدل را برای ارزیابی موفق جایزه یا دستیابی به بهبود مستمر از طریق خود ارزیابی را مشخص نمی کند. از طرفی BSC یک نقشه استراتژی ارائه میکند. که برای کمک به مدیریت برای ایجاد منطق علل و معلولی بین شاخص ها و نتایج استراتژیک خلق می کند.

هر دو مدل برای سازمان یک سیستم انگیزشی و پاداش را لازم می دانند و کارت امتیازی پیشنهاد میکند که پاداش باید متناسب و مرتبط به شاخص های استراتژیک می باشد.

هیچ کدام از رویکرد ها نیاز مدیران یا استفاده کنندگان را برای سطوح عملکرد اهداف کمی تعیین نمیکنند. شاید این مدلها بتوانند یک چارچوب غیر تجویزی را به استفاده کنندگان به عنوان ابزاری برای کمک در تنظیم اهداف عملکردی خودشان ارائه دهد.

در مورد بازخور هر دو رویکرد به اطلاعات بازخورد بعد از ارزیابی ها توجه میکنند. اگر چه BSC یادگیری دو حلقه ای را برای بکارگیری اطلاعات بازخورد استراتژیک لازم می داند

پس از توجه به پنج سوال اساسی سیستم کنترل مدیریت این مطلب مشهود است که هر دو مدل رویکرد کاملاً مشابه هم هستند و اختلاف اساسی آنها در اهداف کلیدی این دو مدل است. مدل EFQM بر اساس فلسفه TQM استقرار یافته و مدل BSC بر پایه استراتژیهای مطلوب سازمانی طراحی شده است.

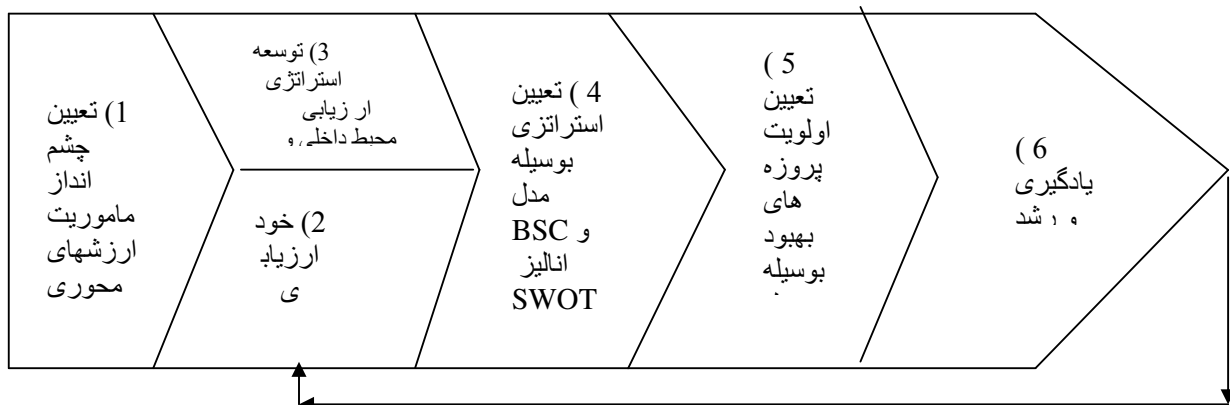
در این موضوع BSC انعطاف پذیر تر از EFQM است. برای مثال مدیریت می تواند از روی BSC برای اندازه گیری واحد های سازمانی استفاده بکند

### 3-4) چرا باید با هر دو مدل کار کرد ؟

به نظر می رسد مزیت بکارگیری هر دو مدل آشکارا در تفاوت های آن دو و اهدافی که هر یک به طور معمول برای بهبود عملکرد دنبال می کنند. داشتن نظر ترکیبی به این دو مدل زمینه ای مساعد برای رشد و یادگیری فراهم میکند.

در این بخش از این مقاله کوشش شده است تا نشان دهد چگونه مدل تعالی سازمانی میتواند به کارت امتیازی متوازن بعدی عمیق تر بخشد. و چگونه کارت امتیازی متوازن با دنبال کردن نو آوریهای مربوط به خود ارزیابی می تواند برای بهبود عملکرد نقشه ای متمرکز و روشن فراهم کند

## 4) متدولوژی برای بکارگیری همزمان کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی کیفیت اروپای بوسیله ابزارهای QFD و SWOT و MADM



شکل 4) متدولوژی بکارگیری همزمان مدل EFQM و BCS با استفاده QFD و آنالیز SWOT، MADM

#### 1-4) تعیین چشم انداز و ماموریت و ارزشهای بنیادین و اهداف استراتژیک

چشم انداز سازمان لازم است از حالت عبارتهای کلی به فعالیتهای عینی در عملیات سازمان تبدیل شود. چشم انداز نشان می دهد سازمان در حوزه ای که می خواهد فعالیت نماید چه تصویری از خویش در ذهن نفعان ایجاد می کند. ماموریت یک سازمان، خط یا خطوط کسب و کار آن را تشریح می کند یکی از منابع تعیین ارزشهای بنیادین می توان از مفاهیم و معیارهای مدل سرآمدی EFQM استفاده نمود. مدل سرآمدی EFQM به ارزشهای از قبیل مشتری مداری، توانمند سازی کارکنان، پشتیبانی از نوآوری ها و مسئولیت اجتماعی شرکت تاکید می شود. کارت امتیازی متوازن پیرامون محتوای ارزشهای محوری سازمان سختی به میان نمی آورد. در BSC صرفاً روی تاثیر پذیری استراتژیهای سازمان از ارزشهای بنیادین تاکید می شود.

#### 4-2) خود ارزیابی

خود ارزیابی یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان و نتایج آن براساس یک مدل سرآمدی از قبیل EFQM است. استفاده از مدل سرآمدی عملکرد EFQM برای خود ارزیابی منابع قابل توجهی برای سازمان دارد از جمله: نقاط قوت سازمان و حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی می کند. یک رهیات<sup>1</sup> کاملاً ساخت یافته و و مبتنی بر واقعیت سازمانی به وجود می آورد تا توسط آن سازمان را به درستی شناخته، ارزیابی کرده و روندهای پیشرفت را مرتب و بصورت دوره ای اندازه گیری نماید. یک زبان مشترک و چارچوب مفهومی در شیوه مدیریت و انجام بهبود ها در سازمان ایجاد می کند. به افراد سازمان، مفاهیم اصلی سرآمدی و چگونگی ارتباط این مفاهیم با مسئولیتهایشان را آموزش می دهد. سازمان را به شیوه ای هماهنگ و منسجم<sup>1</sup> در سطح خود و کلان ارزیابی می کند. بوسیله انجام خود ارزیابی در سازمان، سطح عملکرد سازمان را اندازه گیری می کنیم تا بتوانیم پس از انجام مجدد میزان تغییر بهبود عملکرد سازمان را بوسیله آزمون فرضیه آزمون اندازه گیری نمائیم.

#### 4-3) توسعه استراتژی و بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان آنالیز بوسیله آنالیز SWOT

بطور کلی استراتژی ها برای خلق مزیت رقابتی پایدار در سازمان ها توین می شود. استراتژیها نحوه تخصیصی یکسان منابع سازمان را تعیین می نماید. در توین استراتژیها توجه به دو موضوع اهمیت دارد. اول اینکه سازمان باید با بررسی محیط بیرونی فرقهها تهدیدهای محیطی را شناسایی نماید و از طرف دیگر با ارزیابی محیط داخلی نقاط قوت و ضعف سازمان مشخص می شود. این کار بوسیله آنالیز SWOT صورت می گیرد. و با اینکار بینشی از چالشهای اساسی سازمان پدید میآید و پس از انجام این آنالیز سازمان می تواند استراتژیهای خود را فرموله کند

#### 4-4) تعیین استراتژی بوسیله مدل BSC و آنالیز SWOT و ترجمه استراتژی

با بکارگیری همزمان ماتریس SWOT و مدل کارت امتیازی متوازن استراتژیهای سازمان مشخص می شود. این مرحله شامل 2 قسمت می شود در ابتدا با بکارگیری همزمان ماتریس SWOT و مدل BSC استراتژیهای سازمان بر اساس توجه به محیط داخلی و خارجی سازمان مشخص می شود و در مرحله بعد استراتژی سازمان بوسیله نقشه استراتژی ترجمه می شود. فایده نقشه استراتژی توانایی آن در انتقال مفهوم استراتژی به کل سازمان می باشد و می تواند مشخص کند که آیا این استراتژیها واقعا استراتژیک هستند.

#### 4-5) تعیین امتیاز استراتژیهای بهبود بوسیله ادغام ماتریس QFD و BSC و EFQM

یکی از ویژگیهای مدیریت کیفیت در سازمان حجم گسترده ایده های مطرح شده است و در بسیاری مواقع ممکن است ایده های بهبود اهمیت استراتژیک نداشته باشند یکی از اهداف متروولوژی مدیریت عملکرد مرتبط نمودن پروژه های بهبود با استراتژیهای سازمان است این موضوع باعث می شود سازمان حجم عظیم منابع خود را صرف ایده های نماید که از اهمیت استراتژیک برخوردارند در این مرحله با بکارگیری الگوریتم ادغامی QFD و BSC و EFQM امتیاز استراتژیهای بهبود مشخص می شود.

#### 4-6) رتبه بندی استراتژیهای بهبود بوسیله مدلهای MADM

استراتژیهای سازمان را بر اساس روش MADM رتبه بندی میکنیم. در این قسمت با توجه به وزن های داده شده به رتبه بندی آلترناتیوها که همان استراتژیهای سازمان میباشد انجام میشود. قابل ذکر است که شاخصها در اینجا همان معیارهای 9 گانه مدل EFQM میباشد.

#### 4-7) غربال نمودن و اجرای استراتژیهای بهبود اولویت بندی شده مرحله قبل

در این مرحله استراتژیهای بهبود سازمان بر اساس رتبه دهی که انجام میشود غربال میشود و این استراتژیهای بهبود بر اساس اولویت استراتژیک اجرا میشوند تا سطح عملکرد سازمان ارتقا یابد.

#### 4-8) یادگیری و بازنگری

در آخرین مرحله اطمینان از اینکه سطح عملکرد سازمان بهبود یافته است به مرحله 2 رجوع می کنیم. یعنی دوباره بوسیله مدل EQFM، خود ارزیابی انجام می شود تا متوجه شویم آیا به بهبود عملکرد رسیده ایم یا خیر. که در این مرحله از آزمون فرضیه آماری استفاده می کنیم. در اینجا با بکارگیری آزمون آماره F و با این فرض که واریانس جامعه قبل و بعد از اجرای مدل یکسان است، بهبود عملکرد سازمان را چک میکنیم. در مقالات آنی روی تک تک این مراحل بحث خواهد شد.

با اجرای مدل به بهبود عملکرد دست یافته ایم. : H.

با اجرای مدل به بهبود عملکرد دست نیافته ایم. : H.

#### 5) منابع

- 1) Ahn, H. (2001) Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report. Long Range Planning August, 441-461.
- 2) EFQM Advice Booklet (00), (2000), starting out on the journey of excellence, EFQM
- 3) EFQM Advice Booklet (01), (2000), Leadership, EFQM
- 4) EFQM Advice Booklet (02), (2000), Policy and Strategy, EFQM
- 5) EFQM Advice Booklet (03), (2000), People, EFQM
- 6) EFQM Advice Booklet (04), (2000), Partnership and Resource, EFQM
- 7) EFQM Advice Booklet (05), (2000), Process, EFQM
- 8) EFQM Advice Booklet (06), (2000), Customer Result, EFQM
- 9) EFQM Advice Booklet (07), (2000), People Result, EFQM
- 10) EFQM Advice Booklet (08), (2000), Society Results, EFQM
- 11) EFQM Advice Booklet (09), (2000), Business Results, EFQM
- 12) Kanji (2002), "Measuring Business Excellence", Florence KY, USA: Routledge, Taylor & Francis Group, (2002)

13 ) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001), The strategy-Focused Organization: How Balanced scorecard companies Thrive in New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, MA.

14 ) Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard– measures that drive performance. Harvard Business Review, January-February, pp. 71–80.

15 ) Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993), “Putting the Balanced Scorecard to work”, Harvard Business Review, September-October, pp. 134-42.

16 ) Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a) Translating strategy into action – the Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b), “Using the Balanced Scorecard as a strategic management system”, Harvard Business Review, January-February, pp. 75-85.

17 ) Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000), “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”, Harvard Business Review, September-October, pp. 134-42.

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

19 ) Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2005), “The Office Of Strategy”, Harvard Business Review, September-October, pp. 72-80.

20 ) Otley, D. T. (1999), Performance management: a framework for management control system research, Management Accounting research,10(1), 363-382.

21 ) Rigby, Darrell, K. (2001) Management Tools, Global Results: Annual Survey of senior Executives , Brains and company 2001 Management Tools and Techniques survey profiles the usage and effectiveness of management tools among 451 companies in 22 countries around the world.

#### مقالات

22 ) Wongrassamee, P. D. Gardiner, J. E. L. simmons (2003), Performance measurement tools: the BSC and the EFQM Excellence Model", MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, 7(1), 14-29.

23) Gaelle Lamotte & Geoff Carter , "Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?" Balanced Scorecard Collaborative , 2000

24 ) Henrik Anderson, Garvin Lawrie and Michael shulver (2000), "The Balanced Scorecard VS. the EFQM Business Excellence Model", 2 GC working paper available at WWW. 2gc.co.UK

25 ) Ip Y.K. and Koo L.C. (2004) BSQ strategic formulation framework A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment. Managerial Auditing Journal 19(4), 533-543

26 ) Lee, S.F., Lo, K.K., Leung, R.F. and 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), 407-423

27 ) Mc Adam, R. and O'Neill, E. (1999) 'Taking a critical perspective to the European business excellence model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector', Managing Service Quality, 9(3): 191-7.

28 ) Kaplan , R , S and Gaellemotle (2001) , " the balanced Scorecard and Quality Programs" , Harvard Business School Press , PP36

29 ) Steve Johnson ، "EFQM and Balanced Scorecard for improving organizationa performance ، A Research Report ، ، INLAND REVENUE, April 2003

### منابع فارسی

- 30 ) رابرت اس . کاپلان ، دیوید پی . نورتون ؛ کتاب سازمان استراتژی محور ؛ ترجمه پرویز بختیاری ؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی 1383.
- 31 ) نوچهر نجمی ، سیروس حسینی ؛ کتاب مدل سرآمدی از ایده تا عمل ( بر اساس ویرایش سال 2003 میلادی) ؛ نشر روناس
- 32 ) ابرت کاپلان ، دیوید نورتون ، نقشه استراتژی ( تبدیل داراییهای نامشهود به پیامدهای مشهود )، ترجمه حسین اکبری ، مسعود سلطانی، امیر ملکی ، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا 1384
- 33 ) دکتر کامران رضایی ، حمید رضا آشتیانی ، محمد هوشیار ، فرزانه وزیری ، رویکرد مشتری مدار به طرح ریزی و بهبود کیفیت محصول ، انتشارات RWTUV و نشر آتنا ، زمستان 84
- 34 ) گراهام ویلکاکس ، استیو موریس ، مدیریت منابع انسانی ، ترجمه شهریار شریفی منفرد ، مریم ذبیحی ، انتشارات کیفیت و مدیریت ، تابستان 1381
- 35 ) دکتر محمد رضا مه پیکر ، راهله یاری، تعالی سازمانی و جوایز کیفیت ، نشر سنبله ، بهار 1382
- 36 ) نیل گوران اولو ، آنا اس اسجوستراند ، کارت امتیازی متوازن ، ترجمه علیرضا علی سلیمانی ، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ، 1384
- 37 ) عبدالمحمد رازانی ، آشنایی با مدل EFQM ، انتشارات مام ، 1381
- 38 ) عبدالمحمد رازانی ؛ روشهای خود ارزیابی EFQM ، انتشارات مام ، 1381
- 39 ) منوچهر نجمی ، EFQM یا BSC تعامل یا تقابل؟، اولین کنفرانس مدیریت عملکرد جهاد دانشگاه تهران ، مهر ماه 1381

### منابع اینترنتی

- 44) WWW. 2gc.co.UK
- 45 ) [WWW.EFQM.ORG](http://WWW.EFQM.ORG)
- 46 ) [WWW.BSCOL.COM](http://WWW.BSCOL.COM)
- 47 ) [WWW.BALANCEDSCORECARD.ORG](http://WWW.BALANCEDSCORECARD.ORG)
- 48 ) [WWW.BALANCEDSCORECARD.COM](http://WWW.BALANCEDSCORECARD.COM)
- 49 ) WWW.SWOT.COM