



چارچوبی تلفیقی جهت تدوین و پیاده سازی استراتژی در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران

قاسم فرج پور خانابستانی و رسول نورالسنا*

چکیده:

موفقیت شرکت‌های تولیدی و خدماتی مستلزم "تعریف دقیق چشم انداز و اهداف"، "تدوین صحیح استراتژی‌ها"، "تدوین صحیح برنامه‌های عملیاتی پروژه‌ها و اولویت بندی آنها"، "اجرای درست برنامه‌ها" و "ارزیابی درست و عادلانه عملکرد و تحلیل انحرافات" و انجام اصلاحات هوشمندانه در فرآیند پنج گانه فوق می‌باشد. امروزه چالش اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها، تدوین درست استراتژی‌ها و پیاده سازی صحیح آن می‌باشد. تجربه نشان داده است که بسیاری از استراتژی‌های درست تدوین شده، در مرحله عمل با شکست مواجه می‌شوند و از دلایل آن عدم انتقال درست استراتژی در سرتاسر سازمان و نیز محدودیت بودجه و زمان و تخصیص ناکارای منابع به انجام پروژه‌ها و اقداماتی است که بعضاً از اولویت استراتژیک و اهمیت بالایی در جهت دستیابی به اهداف، برخوردار نیستند، اما قسمت اعظم منابع بهبود را به خود اختصاص می‌دهند. این مقاله، چارچوبی مبتنی بر SWOT^۱، BSC^۲، QFD^۳ و EFQM^۴ و Strategy Map را برای حل مشکل فوق، تشریح می‌کند. این چارچوب برای فرموله کردن استراتژی و پیاده سازی آن در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران بکارگرفته شده است.

کلمات کلیدی

کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی کیفیت اروپایی، گسترش فعالیت‌های کیفی، تحلیل SWOT، مدیریت استراتژیک، نقشه استراتژی

۱. مقدمه

یک سازمان متعالی، سازمانی است که بتواند انتظارات منطقی تمام ذینفعان خود را برآورده نماید. ذینفعان یک سازمان را (۱) مالکان و سهامداران، (۲) مشتریان (۳) کارکنان (۴) شرکای تجاری (۵) جامعه، محیط زیست و دولت تشکیل می‌دهند. ذینفعان گروه یک به دنبال بازده پایدار سرمایه‌های خود می‌باشند و حداقل میزان برگشت سرمایه خود را با نرخ تورم، نرخ سود بانکی، میانگین

برگشت سرمایه در صنعت مورد نظر می‌سنجند. ذینفعان گروه دو کالاها و خدمات دریافتی را با معیارهایی چون کیفیت بالا، قیمت مناسب، سهولت خرید، قدرت انتخاب، زمان تحویل، ویژگی‌های متمایزتر، تناسب با نیاز، خدمات پس از فروش خوب، ارتباط صمیمی، شهرت و نام تجاری خوب، می‌سنجند. ذینفعان گروه سه، دارای انتظاراتی نظیر: جبران منصفانه خدمت، ارزیابی عادلانه، ارتقای شغلی، ارتقای مهارت و دانش، ارتباط صمیمی با مدیران ارشد، محیط جذاب سازمانی، ایمنی و بهداشت محیط کار می‌باشند. ذینفعان گروه چهار نیز انتظار دارند که در تعامل سازمان با آنان، استراتژی "رابطه برد-برد" حاکم باشد و سازمان نفع خود را در ضرر تأمین کنندگان، پیمانکاران و کانال‌های توزیع خود نداند. ذینفعان گروه پنج در مجموع خواهان آن هستند که مجموعه فعالیت‌های سازمان، تأثیرات منفی بر محیط زیست نداشته باشد و در حد توان خود و حسب مورد به افزایش اشتغال، افزایش رفاه عمومی، کاهش هزینه‌های ملی، افزایش بهره‌وری ملی و رشد اقتصاد

تاریخ وصول: ۸۹/۳/۲۲

تاریخ تصویب: ۸۹/۸/۵

قاسم فرج پور خانابستانی، دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تحقیقات farajpour@post.ir
*نویسنده مسئول مقاله: دکتر رسول نورالسنا هیات علمی دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، rassoul@iust.ac.ir

^۱ - Strength - S, Weakness - W, Opportunity - O, Threat - T

^۲ - Balanced Score Card

^۳ - Quality Function Deployment

^۴ - European foundation for quality management

ملی کمک نمایند. امروزه، در ایران اسلامی، سازمان‌های تولیدی و خدماتی برای دستیابی به تعالی و برآوردن انتظارات ذینفعان خود، از ابزارها و مدل‌های مدیریت، کیفیت و حل مسأله همچون: کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی اروپایی کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، برنامه‌ریزی منابع شرکت، مدیریت ارتباط با مشتری و... استفاده می‌کنند که بعضاً به دلیل عدم دستیابی به نتایج مطلوب و مورد نظر، کتابچه‌ها و گزارشات حاصل از اجرای مدل‌های فوق را صرفاً در کتابخانه‌ها بایگانی نموده و پس از مدتی به فراموشی می‌سپارند. سؤال این است که چرا مدل‌های فوق که نتایج بسیار مثبتی در اکثر شرکت‌های بزرگ در کلاس جهانی داشته و دارند، بعضاً در ایجاد تحول و بهبود در سازمان‌های ایرانی ناتوانند؟ مطالعات نشان می‌دهند که هر گونه موفقیت در برآورده نمودن انتظارات ذینفعان، مستلزم انجام درست فرآیند پنج گانه تشریح شده در قسمت چکیده بوده و مقاله حاضر با بهره‌گیری از مطالعات قبلی و تلفیق مدل‌های مطرح جهانی، به اجرای درست و اثر بخش فرآیند فوق، کمک می‌کند.

در این مقاله، در فاز اول استراتژی‌های پُست توسط ماتریس SWOT مشخص می‌شوند و سپس این استراتژی‌ها در پنج جنبه BSC تقسیم بندی می‌گردند. در فاز دوم، با استفاده از متدولوژی QFD، و با قرار دادن معیارهای EFQM (منتج از خود ارزیابی) در قسمت HOWS و استراتژی‌های پنج گانه در قسمت 'Whats'، ارتباط بین استراتژی‌ها و معیارهای EFQM، امتیازدهی می‌شود و مجموع امتیازات ستونی، وزن و اهمیت فرآیندها را در تحقق استراتژی‌ها با تصویر EFQM در BSC تعیین نموده و درصد تخصیص منابع در اختیار را به برنامه‌های پُست جهت تعالی بخشیدن به سطح کیفیت فرآیندهای استراتژیک، مشخص می‌نماید. در فاز سوم، نقشه استراتژی پُست تدوین شده و متناظر با هر یک از جنبه‌های پنج گانه آن و با استفاده از نتایج حاصل از فاز دوم، اهداف استراتژیک، معیارهای سنجش، پروژه‌ها و اقدامات و بودجه جهت اجرای درست استراتژی‌ها برای دستیابی به اهداف اصلی پُست، مشخص می‌گردند.

۲. معرفی پست کشور

پست وسیله‌ای برای توسعه ارتباطات بین مردم از طریق مبادله فیزیکی مرسولات پستی است. شبکه پستی کشور با برخورداری از ۱۵۴۵۰ کارمند، ۱۷۲۷۸ واحد پستی شهری و روستائی، ۲۵۰۸ ناوگان حمل و نقل، ۳۷۰۰ خط فعال پستی و ۱۸۶۷۹ صندوق پستی، گسترده‌ترین زنجیره خدمات رسانی در سراسر کشور را فراهم کرده است. پست ایران، امروز، به مراتب از مبادله صرف پیام‌های میان فردی فراتر رفته و با تبیین و ترویج فرهنگ مکاتبه به جای مراجعه برای سازمان‌های دولتی و خصوصی، و با بهره‌مندی از فن‌آوری‌های نوین در زمینه اتوماسیون بوجه‌ها، مکانیزه کردن تجزیه و مبادلات و ایجاد سیستم رهگیری مرسولات، به سمت زیر بنایی کردن فعالیت‌های پست در کل جامعه پرداخته است. [۱۳]

در مطالعات خارجی انجام شده، "Lee و همکاران" با ترکیب SWOT، BSC، QFD، MBNQA، مدلی تلفیقی برای فورموله کردن استراتژی در یک سیستم آموزشی ارائه دادند [۱] "Chen و Chon" با ترکیب BSC، Strategy Map، QFD، مدلی تلفیقی برای بهبود عملکرد و اتصال شاخص‌های کلیدی عملکرد به استراتژی‌ها در ترمینال مسافربری هوایی ارائه دادند. [۲] "Joseph و Jacob" با استفاده از خانه کیفیت متدولوژی QFD، روشی را برای ارزیابی امتیاز دهی کتب درسی ارائه دادند. [۳] "Lee و همکاران" با ترکیب SWOT، BSC، QFD، SUN Tzu's Strategy، مدلی تلفیقی برای فورموله کردن استراتژی، و اجرای آن در صنعت بانکداری هنگ کنگ ارائه نموده اند. [۴] "نورتون و کاپلان" با ترکیب BSC، Strategy Map و Action plan مدلی تلفیقی برای ایجاد ارتباط منطقی بین اقدامات عملیاتی و استراتژی‌ها، ارائه نمودند. [۵] Ko و همکاران تلفیق BSC و SWOT و QFD را رویکرد عملی برای ایجاد چارچوب استراتژی در صنعت بانکداری هنگ کنگ معرفی نموده‌اند. [۶] LP و همکاران تلفیق BSC و SWOT و QFD را برای ایجاد چهار چوبی جهت فرموله کردن استراتژی و ترجمه آن به برنامه‌های عملیاتی در یک سازمان استفاده نموده‌اند. [۷]

در مطالعات داخلی انجام شده، اکبریان و رحمانی در مقاله‌ای با عنوان "متدولوژی برای بکارگیری همزمان مدیریت استراتژیک و مدل تعالی کیفیت اروپائی" با بکارگیری همزمان BSC، EFQM، QFD، MADM، SWOT جهت پیوند دو حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع استفاده کرده‌اند. [۸] "ابن رسول و طرهانی" در مقاله‌ای با عنوان "روش پیاده سازی و توسعه مدل BSC در سازمان‌های صنعتی" ضمن بررسی اجمالی دلایل استقبال شرکت‌های معتبر جهان از روش کارت امتیازی متوازن بعنوان یک

- ۴- عرضه خدمات نوین پستی و همگامی با تحولات جهانی
- ۵- ارتقاء کیفیت خدمات در حد استاندارد (امنیت، سرعت، دقت) جهت افزایش رضایت مشتریان
- ۶- توسعه رقابت پذیری و افزایش سهم بخش‌های خصوصی و تعاونی در پُست
- ۷- گسترش و رشد بهره برداری از فن‌آوری اطلاعات و خدمات الکترونیکی در بخش پُست

۳. چارچوب تدوین استراتژی و پیاده سازی آن در

شرکت پست

بازار انحصاری پست دولتی در سال‌های اخیر بر روی سایر شرکت‌های فعال در خدمات پستی گشوده شده است. موقعیت انحصاری پست دولتی ناخواسته و به تدریج به موقعیتی غیر انحصاری تبدیل گردیده و جایگاه گذشته پست دولتی از سوی شرکت‌های بخش خصوصی (داخل و خارج) مورد تهدید قرار گرفته است. همچنین سرعت بیشتر و کیفیت برتر خدمات پستی شرکت‌های جدید، به رغم هزینه بیشتر برای مشتریان، بخش عمده‌ای از تقاضای بازار پست را جذب کرده و در مواردی، استفاده از خدمات پست دولتی آخرین انتخاب مردم گردیده است.

عملکرد بهتر رقبا، توفیق نه چندان خوب پست دولتی در جلب رضایت مشتریان و جذب ترافیک بالقوه جامعه، برداشته شدن تدریجی حمایت‌های دولتی از پُست، سیاست‌های نظام در امر خصوصی سازی و اصل ۴۴ قانون اساسی و افزایش زیان دهی پست نسبت به سال‌های گذشته خود گواه آشکاری بر نیاز مبرم شبکه پُستی به تدوین و فرموله کردن استراتژی و پیاده سازی آن جهت نگهداشت و توسعه سهم خود از بازار مرسولات پستی و افزایش درآمدها و رسیدن به نقطه تعادل درآمد و هزینه است. چارچوب تدوین و مراحل پیاده‌سازی استراتژی در پست کشور در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

در این چارچوب، پس از تعریف چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری پست، اهداف کلان و اصلی تدوین شده است. همچنین با نظر سنجی از ۶۵ نفر از افراد خبره پُست، نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی لیست گردیده و در نهایت به کمک تحلیل SWOT، استراتژی‌های پُست در چهار ترکیب ممکن تدوین شده است. در مرحله بعد این استراتژی‌ها در پنج جنبه BSC تقسیم بندی شده و در قسمت Whats، از متدولوژی QFD قرار می‌گیرند. در قسمت Hows هم معیارهای EFQM (منتج از خود ارزیابی) قرار گرفته و آنگاه ارتباط بین استراتژی‌ها و معیارهای EFQM امتیازدهی می‌شود. جمع امتیازات ستونی، وزن و اهمیت اجرای فرآیندها را در تحقق استراتژی‌ها مشخص می‌کند. پس از آن، ۹ معیار EFQM در پنج منظر BSC تصویر می‌شود و درصد تخصیص منابع به فرآیندهای پنج‌گانه تعیین می‌گردد. در گام

نگاهی به آمار ترافیک مرسولات پستی حکایت از روند صعودی جابه‌جایی مرسولات در شبکه پستی کشور دارد این رقم از ۳۵۰ میلیون مرسوله در سال ۸۰ به حدود یک میلیارد مرسوله در سال ۸۸ رسیده است. نقش و اهمیت پست، وقتی جلوه بیشتری می‌یابد که فرض کنیم این یک میلیارد ترافیک و مکاتبه هم بر تعداد مراجعات و رفت و آمدهای درون شهری و میان شهری مردم افزوده شود. بی تردید، ارمغان این فرهنگ مکاتبه، رویه‌ها و امور سازمان یافته، کاهش تردد، کاهش ترافیک، کاهش الودگی‌های زیست محیطی، صرفه جویی در زمان، هزینه و منابع شخصی و کاهش هزینه‌های ملی است و این همه به خاطر نقش آفرینی پست در جامعه نوین برای رفع نیازهای فزاینده زندگی امروز است.

۲-۱. چشم انداز و مأموریت پست

پست جمهوری اسلامی ایران چشم انداز خود را "سازمانی حرفه‌ای، خودگردان و مشتری‌مدار، با توان رقابت و پاسخگو در تأمین نیازهای پستی جامعه با کیفیتی مطلوب و همگام با استانداردهای پست جهانی، برخوردار از منابع انسانی توانمند و فن‌آوری‌های نوین پستی و اطلاعاتی، دارای نقش در توسعه کشور و دارای جایگاه نخست در بین کشورهای منطقه"، و مأموریت خود که در راستای تحقق چشم انداز تنظیم شده است را "تأمین مؤثر نیازهای متنوع و فزاینده پستی جامعه در سراسر کشور با کیفیت (سرعت، دقت و امنیت) مطلوب و قیمت‌های رقابتی و ترغیب توسعه پایدار سرویس‌های پستی در سراسر جهان با کیفیت مطلوب، کارآمد و در دسترس" تعریف نموده است.

۲-۲. ارزش‌های محوری پست

ارزش‌های محوری در سازمان‌ها، خط قرمزی است که باید‌ها و نبایدها را تعیین می‌کند. سهم بودن در بهره‌وری ملی و اجتماعی، خدمت رسانی به کلیه آحاد جامعه، خدمات با کیفیت، مشارکت و کار گروهی، بهبود مستمر و کارآفرینی، پایبندی به قانون و رعایت اصول حرفه‌ای و اخلاقیات، حفظ کرامت انسان‌ها، جلب رضایت مشتریان، رعایت حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی از محورهای مهم ارزش‌های پست محسوب می‌شوند.

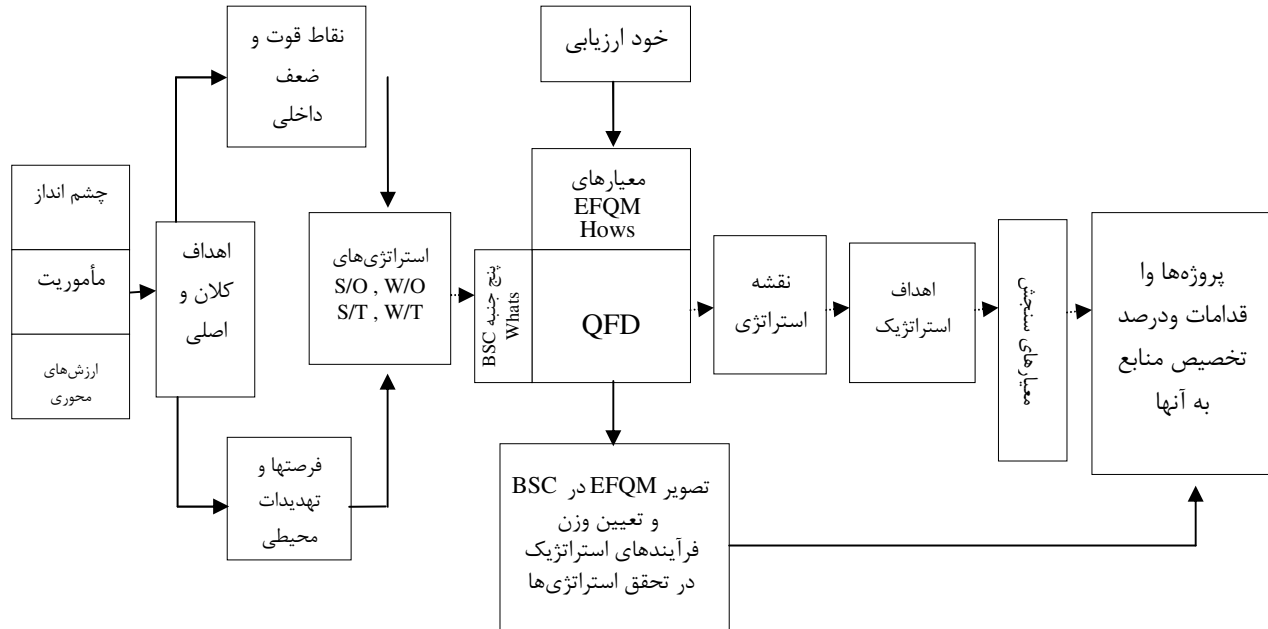
۲-۳. اهداف اصلی و کلان پست

اهداف اصلی و کلان پست که این شرکت را در راستای تحقق چشم انداز یاری می‌دهد [۱۳] عبارتند از:

- ۱- دسترسی عمومی به خدمات پایه پستی استاندارد
- ۲- کمک به بهره‌وری ملی و حفظ محیط زیست و ارتقاء نقش و جایگاه پست در جامعه
- ۳- ایجاد مرکز پستی منطقه و ایفای نقش مؤثر در ترانزیت محصولات منطقه و بین‌الملل در راستای توسعه همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی

پروژه‌های هر یک از جنبه‌ها، که در صورت اجرای درست آن‌ها، اهداف استراتژیک، استراتژی‌ها و نهایتاً اهداف اصلی محقق خواهند شد، مشخص می‌گردد.

بعدی، نقشه استراتژی پست ترسیم شده و اهداف استراتژیک و معیارهای سنجش تعریف می‌گردند و نهایتاً پروژه‌ها و اقدامات در هریک از جنبه‌های پنج گانه و میزان منابع تخصیص داده شده به



شکل ۱. چارچوب تدوین و پیاده سازی استراتژی در پست

آنچه که نیاز به انجام است، باز می‌دارد و منجر به شکست سازمان می‌گردند. مشتریان وفادار، کانال‌های توزیع کارا، شرایط مالی خوب، شهرت سازمان، از جمله نقاط قوت و نیروی کار غیر ماهر، رهبری ضعیف، تکنولوژی قدیمی از جمله نقاط ضعف در یک سازمان می‌باشند.

سازمان‌ها ناگزیرند بطور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، به شیوه‌ای موفقیت آمیز خود را با شرایط در حال تغییر محیطی وفق دهند. فرصت‌ها و تهدیدات به میزان زیادی خارج از کنترل سازمان هستند. تحولات رایانه‌ای، فن‌آوری اطلاعات، رشد و جابه جایی جمعیت، قوانین و مقررات دولتی، نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدات می‌باشند.

سازمان‌ها با بهره جستن از فرصت‌های خارجی و حذف یا کاهش اثرات منفی تهدیدات محیطی، و نیز با تأکید بر نقاط قوت و مدیریت نقاط ضعف، استراتژی‌های خود را جهت دستیابی به اهداف کلان تعیین می‌کنند. [۱۴]

در بررسی‌های به عمل آمده، موارد زیادی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در شبکه پستی کشور شناسایی شد که در هر حوزه به چند مورد اشاره می‌شود. [۱۳]

۴. اجرای متدولوژی پیشنهادی

در این قسمت تلاش می‌شود تا مراحل متدولوژی پیشنهادی که در بخش قبل توضیح داده شده، در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران بکار گرفته شود. اولین گام در اجرای این متدولوژی پس از تدوین چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف کلان و اصلی، انجام تحلیل SWOT است که در بخش بعدی جزئیات این تحلیل تشریح می‌شود.

۴-۱. ماتریس SWOT

ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT، ابزاری برای تحلیل نقاط قوت و ضعف عوامل داخل شرکت و فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی و نهایتاً تعیین استراتژی‌های سازمانی است. نقاط قوت و ضعف، بر اساس شناخت و ارزیابی عوامل داخلی سازمان مشخص می‌شوند. نقاط قوت و ضعف ویژگی برخی از عوامل قابل کنترل سازمان هستند که سازمان می‌تواند آن‌ها را با برنامه ریزی مدیریت نماید. نقاط قوت، ویژگی عواملی هستند که سازمان در آن‌ها توانمند است و به مزایایی رقابتی کمک می‌نمایند و به طور مؤثری به موفقیت سازمان منجر می‌شوند. نقاط ضعف مواردی هستند که سازمان را از

الف. نقاط قوت شرکت پست (S)

T۲- گسترش فعالیت شرکت‌های پستی خارجی و حضور رقبای قوی بخش خصوصی
 T۳- ضعف فرهنگ مکاتبه در جامعه و عدم آگاهی نسبت به خدمات پستی و نتیجتاً خود پستی‌گری ادارات و مردم
 T۴- قوانین و مقررات غیر شفاف، ناهماهنگ در شرکت‌های مرتبط با پست از جمله در گمرک، هواپیمایی و غیره.

S۱- برخورداری از کارشناسان و نیروهای متخصص و متعهد
 S۲- وجود تجهیزات پستی و سیستم‌های رایانه‌ای و پایگاه اطلاعات آدرس‌های پستی
 S۳- وجود شبکه گسترده خدمات پستی و نقاط تماس زیاد با مردم و سازمان‌ها
 S۴- توجه به بحث تحقیقات و پژوهش کاربردی در سال‌های گذشته و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده

۴-۲. کارت امتیازی متوازن (BSC)

کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون ارائه شد. آن‌ها نتیجه مشاهدات خود را در تحقیقی تحت عنوان "اندازه‌گیری عملکرد در سازمان آینده" در قالب کارت امتیازی متوازن معرفی کردند.

نتایج این تحقیق، نشان دهنده میل به استفاده از برخی شاخص‌های غیر مالی در کنار شاخص‌های مالی بود. یک کارت امتیازی متوازن، عموماً دارای چهار جنبه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری بوده که هسته اصلی آن چشم انداز و استراتژی می‌باشد. چارچوب اصلی و رابطه علت و معلولی بین جنبه‌های 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 فرآیندهای کاری خود را بهبود و توسعه دهیم و برای بهبود فرآیندهای داخلی، نیازمند رشد و توسعه دارایی‌های نا مشهود سازمانی هستیم. [۱۴]

به طور کلی اهداف استفاده از کارت امتیازی متوازن، به شرح ذیل می‌باشد: [۱۵]

- ایجاد چارچوبی برای توصیف استراتژی سازمان از طریق جنبه‌های مختلف آن
- استقرار سیستمی با هدف کاهش شکاف بین اهداف بیان شده توسط مدیران ارشد و اهداف درک شده توسط کارکنان
- ایجاد سیستمی جهت اندازه‌گیری عملکرد گذشته و هدایت عملکرد آینده

در برخی کشورها مانند سوئد، بیشتر سازمان‌ها، کارت‌های امتیازی متوازن را با افزودن جنبه پنجم به کار می‌گیرند. این امر توسط شرکت بیمه اسکاندیا که کارت امتیازی‌اش شامل ۵ جنبه بود، رواج پیدا کرد [۱۴ و ۱۶].

در همین راستا، در شرکت پست با توجه به ذینفعان و شرایط محیطی حاکم بر آن، کارت امتیازی با پنج منظر اجتماعی ملی، مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری معرفی شده است. و رابطه علت و معلولی بین جنبه‌ها در شکل شماره ۳ آمده است.

ب. نقاط ضعف شرکت پست (W)

W۱- کمبود نیروهای متخصص در بخش‌های تخصصی و نبود مجوز برای جذب نیروی انسانی کارآمد
 W۲- فقدان دیدگاه اقتصادی و حاکمیت تفکر دولتی در اجرای امور و ارائه خدمات و ضعف در سیستم هزینه یابی و قیمت تمام شده
 W۳- ناکارایی نظام تعرفه‌های دولتی تکلیفی در ارائه خدمات در شرایط رقابتی
 W۴- زیان‌ده بودن فعالیت‌های پستی در مناطق روستایی و برخی از واحدهای استانی

ج. فرصت‌های محیطی پست (O)

O۱- توسعه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و خدمات مبتنی بر آن
 O۲- آزاد سازی، حذف انحصارات و افزایش رقابت و حرکت به سمت خصوصی سازی
 O۳- عضویت در UPU^۱ و اتحادیه‌های منطقه‌ای و امکان بهره‌گیری از خدمات و تجربیات آن‌ها
 O۴- وجود نیروی کار تحصیل‌کرده و متخصص در جامعه
 O۵- افزایش توجه عمومی به محیط زیست
 O۶- افزایش هزینه‌های انرژی
 O۷- توسعه فن‌آوری‌های پیشرفته پستی
 O۸- وجود ترافیک پستی بالقوه در جامعه و منطقه به مراتب بیشتر از ترافیک جذب شده
 O۹- افزایش ارتباطات مالی، فیزیکی و لجستیک به واسطه بهبود وضعیت اقتصادی و رونق کسب و کار و جهانی شدن

د. تهدیدات محیطی پست (T)

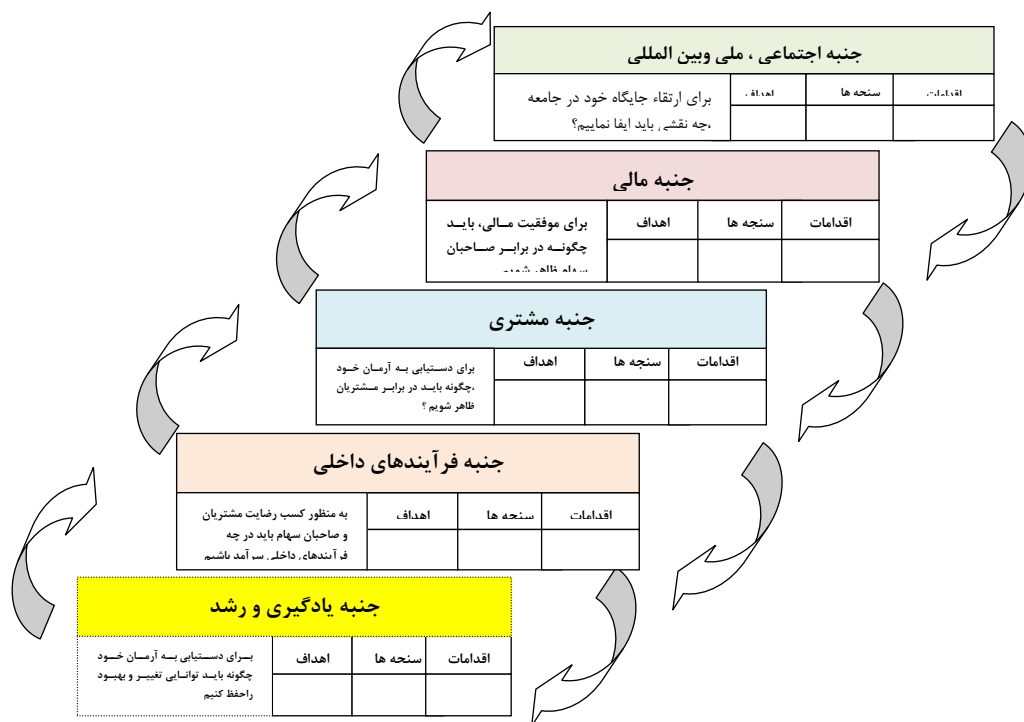
T۱- تغییرات سریع تکنولوژی و پیدایش کانال‌های ارتباطی جایگزین

¹ - Universal Postal Union - UPU

نقاط قوت:	استراتژیهای S/O :	استراتژیهای S/T:
S1- برخورداری از کارشناسان و نیروهای متخصص و متعهد S2- وجود تجهیزات پستی و سیستم‌های رایانه‌ای و پایگاه اطلاعات آدرس‌های پستی S3- وجود شبکه گسترده خدمات پستی و نقاط تماس زیاد با مردم و سازمان‌ها S4- توجه به بحث تحقیقات و پژوهش کاربردی در سال‌های گذشته و سرمایه گذاری‌های انجام شده	1- ارائه خدمات سریع، نوین و متنوع بر اساس نیاز بازار و مبتنی بر فن-آوری IT و تکنولوژی‌های روز دنیا 2- مدیریت دارایی‌ها و تقویت توان لجستیک به منظور حضور بیشتر در بازار 3- مشارکت با بخش‌های مختلف جامعه و حضور مؤثر در ادارات، شرکت‌ها، و... در جهت جذب ترافیک بالقوه 4- حضور در زنجیره ارزش مشتریان جهت کسب مزیت رقابتی 5- ایجاد بسترهای ایمن، سریع، مطمئن و یکپارچه اطلاعاتی و ارتباطی 6- ارائه خدمات سراسری 7- تعامل با دولت در خصوص ارتقاء زیر ساخت‌ها و خدمات	1- توسعه دارایی‌های معنوی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدهای ناشی از دارایی‌های غیر فیزیکی 2- اتحاد استراتژیک با شرکت‌های رقیب خارجی جهت انتقال فن‌آوری و دسترسی به بازارهای خارجی 3- برقراری ارتباط مستمر با نهادهای سیاست گذاری و تصمیم گیری 4- مشارکت و همکاری با دولت و مجلس در ارائه پیشنهادهای به منظور توسعه و تکمیل زیر ساخت‌های ارتباطی
نقاط ضعف:	استراتژیهای W/O :	استراتژیهای W/T :
W1- کمبود نیروهای متخصص در بخش‌های تخصصی و نبود مجوز برای جذب نیروی انسانی کارآمد W2- فقدان دیدگاه اقتصادی و حاکمیت تفکر دولتی در اجرای امور و ارائه خدمات و ضعف در سیستم هزینه یابی و قیمت تمام شده W3- ناکارایی نظام تعرفه‌های دولتی تکلیفی در ارائه خدمات در شرایط رقابتی W4- زیان‌ده بودن فعالیت‌های پستی در مناطق روستایی و برخی از واحدهای استانی	1- توسعه محصولات و خدمات با ارزش افزوده بالاتر مطابق نیازهای بازار 2- گسترش تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای در بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین پستی 3- گسترش دفاتر ارائه خدمات اینترنتی و پستی نوین 4- بهره‌گیری از فن‌آوری اطلاعات در پویایی سیستم‌های مدیریتی و نظارت مؤثر بر عملکرد زیر مجموعه‌ها 5- به کارگیری فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات روز دنیا در بهبود سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تکیه بر اصل تخصص و شایسته‌سالاری 6- ارتقاء تجهیزات و فن‌آوری‌های پستی جهت کاهش قیمت تمام شده و افزایش تنوع خدمات 7- توسعه فن‌آوری اطلاعات در فرآیندهای پستی در راستای افزایش کیفیت خدمات 8- مشارکت با بخش غیر دولتی در راستای توسعه خدمات، کاهش هزینه‌های جاری، سرمایه‌ای و افزایش درآمدها	1- استاندارد سازی محصولات و خدمات برای کاهش هزینه‌ها و افزایش مزیت رقابتی 2- اصلاح ساختار مالی و عرضه خدمات با تکیه بر توجه اقتصادی و تعرفه‌های مبتنی بر قیمت تمام شده 3- مانیتورینگ دقیق خدمات رقبا و توسعه واحد تحقیق و توسعه برای افزایش مزیت رقابتی شرکت 4- گسترش فعالیت‌های تبلیغاتی 5- توجه به کیفیت در ارائه محصولات و خدمات و استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی 6- توسعه و تقویت سیستم منابع انسانی با تکیه بر شایسته‌سالاری، ارزشیابی عادلانه، تشویق مؤثر، جلب مشارکت کارکنان و توانمند سازی آن‌ها. 7- انتخاب شریک تجاری برای افزایش توان تکنولوژیک شرکت 8- اتحاد استراتژیک با شرکت‌های همکار نظیر حمل و نقل هوایی، کشتیرانی، راه آهن و... برقراری رابطه برد-برد

با توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT پست و استراتژیهای منتجه، بشرح شکل شماره ۲ ذیل می‌باشند.

شکل ۲. تحلیل SWOT پست و استراتژیهای منتجه



شکل ۳. رابطه علت و معلولی بین جنبه‌های ۵ گانه BSC در پست کشور

۴-۳. تلفیق ماتریس SWOT و کارت امتیازی متوازن

به پنج جنبه متناظر در BSC، در جدول شماره ۱ ذیل تقسیم بندی می‌شوند.

در قسمت قبلی به کمک ماتریس SWOT، استراتژی‌های شرکت مشخص شد. در این قسمت، استراتژی‌های فوق تلفیق شده و سپس

جدول ۱. تصویر استراتژیها در پنج جنبه BSC

جنبه‌های BSC	استراتژی‌های منتج از تحلیل SWOT
جنبه اجتماعی و بین‌المللی ^۱ (N)	<p>۱- توسعه فرهنگ استفاده از خدمات پست با همکاری سایر نهادها با هدف کاهش هزینه‌های ملی و کمک به حفظ محیط زیست</p> <p>۲- اتحاد استراتژیک با شرکای تجاری معتبر برای ارتقاء برند پست</p> <p>۳- توسعه خدمات پستی در جامعه با هدف کمک به ایجاد اشتغال جدید و کاهش بیکاری</p> <p>۴- افزایش ترافیک و درآمد پست و ارتقاء سهم پست از تولید ناخالص داخلی</p> <p>۵- حضور فعال در مجامع داخلی و خارجی مرتبط و مشارکت در کارهای عام المنفعه و دریافت گواهی‌نامه‌های معتبر ملی و بین‌المللی</p>
جنبه مالی ^۲ (H)	<p>۱- افزایش درآمد از طریق افزایش ترافیک و توسعه خدمات پستی</p> <p>۲- افزایش درآمد از طریق واقعی سازی تعرفه‌ها و مبتنی بر قیمت تمام شده خدمات</p> <p>۳- افزایش درآمد از طریق جهت گیری به سوی ارائه خدمات با ارزش افزوده بالاتر</p> <p>۴- افزایش درآمد از طریق مدیریت دارایی‌های شرکت و حضور فعال در بازارهای پول و سرمایه</p> <p>۵- مدیریت و کاهش هزینه‌های عملیاتی و غیر عملیاتی شرکت</p>
جنبه مشتری ^۳ (C)	<p>۱- ارائه خدمات نوین و متنوع متناسب با نیازهای حال و آینده مشتریان</p> <p>۲- ارتقاء کیفیت (سرعت، دقت، امنیت) خدمات با استفاده از فن‌آوری‌های جدید اطلاعاتی، ارتباطی و پستی</p> <p>۳- مشارکت با بخش غیر دولتی و گسترش دفاتر ارائه خدمات اینترنتی و پستی نوین</p> <p>۴- دریافت هزینه‌های خدمات پستی متناسب با ارزش خدمات ارائه شده به مشتریان</p> <p>۵- اطلاع رسانی مناسب به عموم از توانمندی‌های شبکه پستی کشور و توجه به نظرات مشتریان و پاسخگو بودن نسبت به شکایات</p>
جنبه فرآیندهای داخلی ^۴ (I)	<p>۱- بازنگری، استاندارد سازی و بهبود فرآیندهای عملیات</p> <p>۲- توسعه فعالیت‌های بازاریابی با تکیه بر توجیهات اقتصادی و عدم ورود به بازارهای زیان‌ده</p> <p>۳- گسترش تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای برای دستیابی به فن‌آوری‌ها، فرآیندها و خدمات نوین پستی</p> <p>۴- اتحاد استراتژیک با رقبای خارجی جهت انتقال فن‌آوری و دسترسی به بازارهای خارجی</p> <p>۵- اتحاد استراتژیک با شرکت‌های همکار داخلی نظیر راه آهن، هواپیمایی، اتوبوسرانی و حضور در زنجیره ارزش مشتریان</p> <p>۶- بازنگری و انجام اصلاحات در قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های و سازگار نمودن آن‌ها با شرایط متغیر محیطی</p>
جنبه رشد و یادگیری ^۵ (L)	<p>۱- بهره گیری از فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات در پویایی سیستم‌های نظارت و ارزیابی مؤثرتر بر عملکرد واحدها</p> <p>۲- به کارگیری فن‌آوری‌های جدید در آموزش و ارتقاء دانش و مهارت‌ها و ارزش‌های فردی کارکنان</p> <p>۳- بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی و انگیزش بیشتر در کارکنان و جلب مشارکت آنان</p> <p>۴- تغییرات ساختاری، ایجاد نگرش تجاری و ارتقاء فرهنگ پذیرش تغییر در مدیران و کارکنان</p> <p>۵- ایجاد بسترهای ایمن، سریع، مطمئن و یکپارچه اطلاعاتی و ارتباطی</p> <p>۶- توسعه و استاندارد سازی شبکه‌ها و زیر ساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری</p>

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 سازمان‌ها در شناسایی مسیر تعالی سازمانی، سنجش موقعیت فعلی سازمان،

عوامل و پارامترهای مؤثر بر تعالی سازمانی و نهایتاً ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. EFQM دارای ۸ مفهوم بنیادین سرآمدی است و براساس آن، هر سازمانی که بخواهد در جهت تعالی حرکت کند، باید اعتقادات و باورهای محوری خود را بر مفاهیم بنیادین سرآمدی، شامل ۱- نتیجه گرایی ۲- مشتری مداری ۳- رهبری و ثبات در مقاصد ۴- مدیریت مبتنی بر واقعیت‌ها ۵- توسعه و مشارکت کارکنان ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر ۷- توسعه شراکت‌ها ۸- مسئولیت اجتماعی، استوار سازد. سازمان‌ها، برای اینکه بدانند برای رسیدن به این باورها و اهداف کلان، چگونه باید کار کنند، نیاز به معیارهای قابل اندازه گیری سرآمدی نیز دارند. این معیارهای سرآمدی در مجموع ۹ معیار می‌باشند که

1. National - N

2. Financial - F

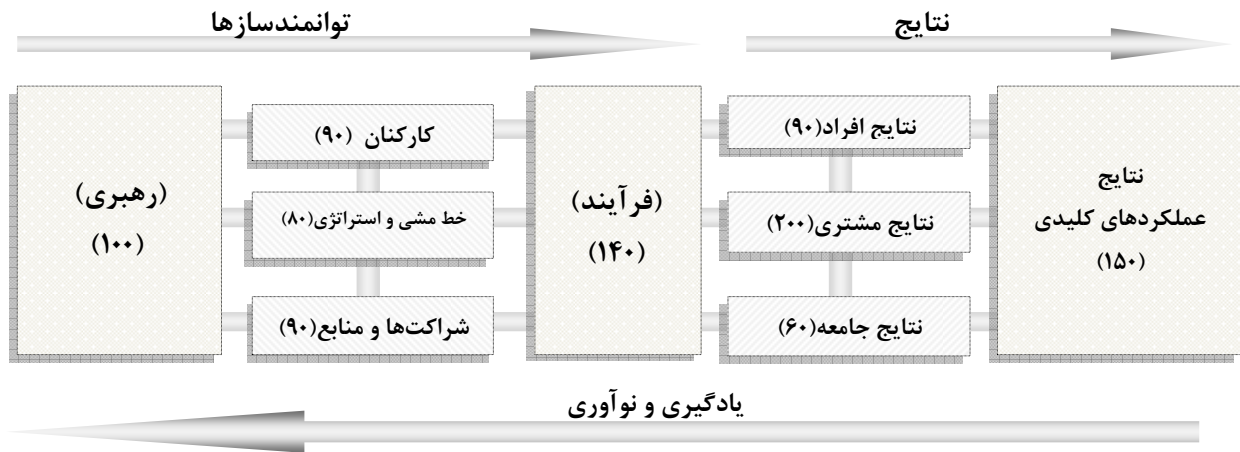
3. Customer - C

4. Internal Business Processes - I

5. Learning and Growth - L

می‌دهند. معیارهای نتایج، آنچه را که سازمان به دست می‌آورد، در بر می‌گیرند. نتایج بر اثر اجرای توانمند سازها به دست می‌آیند و توانمند سازها با گرفتن بازخورد از نتایج، بهبود می‌یابند. [۱۷]. مدل EFQM بصورت شماتیک در شکل شماره ۴ ذیل ارائه شده است.

۵ معیار آن توانمند سازها و شامل معیارهای رهبری، مدیریت کارکنان، سیاست و استراتژی، شراکت‌ها و منابع، و فرآیندها بوده و ۴ معیار دیگر آن معیارهای نتایج و شامل نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، می‌باشد. معیارهای توانمند ساز، تمامی آنچه را که سازمان انجام می‌دهد، پوشش



شکل ۴. ساختار مدل تعالی EFQM

فرآیندهایی که در تولید اجزای شناسایی شده در جدول قبل مؤثر هستند، تعیین می‌شوند و در فاز چهارم، برای فرآیندهایی که در ماتریس قبل شناسایی شده‌اند، برنامه‌های عملیاتی تدوین می‌شود. [۳ و ۲]

در این مقاله از ماتریس خانه کیفیت QFD برای تلفیق ابزارهای مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت استفاده می‌شود که در نتیجه آن، حوزه‌های فرآیندی که اولویت استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمانی دارند، شناسایی شده و برنامه‌های عملیاتی بهبود متناسب با اهمیت آن حوزه‌ها، تدوین و منابع سازمان نیز با توجه به وزن حوزه‌های فرآیندی تخصیص می‌یابد.

۴-۶. تلفیق QFD، BSC و EFQM برای امتیازدهی رابطه بین استراتژی‌های BSC و معیارهای EFQM و شناسایی حوزه‌های فرآیندی دارای اولویت استراتژیک در تحقق استراتژی‌های سازمانی

استفاده از مدل سرآمدی EFQM باعث می‌شود که شناخت مناسبی از فرآیندهای قوی وضعیف سازمان به دست آید. اما اینکه کدام حوزه‌ها دارای اولویت استراتژیک هستند، یا اقدام در کدام حوزه‌ها نتایج ارزنده‌تری برای بهبود عملکرد سازمان در پی دارد، تشخیص داده نمی‌شود. استفاده توأم BSC و EFQM، این مشکل را حل می‌کند و از BSC به عنوان ابزاری جهت اولویت بندی اقدامات و تخصیص منابع جهت تمرکز بر حوزه‌های استراتژیک استفاده می‌شود. به عبارت دیگر متدولوژی QFD، دو ابزار مدیریت کیفیت و مدیریت استراتژیک را به گونه‌ای با هم تلفیق می‌کند که در نتیجه

خود ارزیابی بوسیله EFQM، یک بازنگری منظم، سیستماتیک و جامع از فعالیتهای سازمان می‌باشد و عملکرد سازمان را از ابعاد مختلف اندازه گیری نموده و ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف، حوزه‌های نیازمند بهبود را معرفی می‌نماید و یک زبان مشترک در شیوه مدیریت ایجاد می‌کند.

۴-۵. متدولوژی گسترش فعالیت‌های کیفی (QFD)

سازمان‌ها برای حفظ و توسعه بازارهای خود ملزم به اتخاذ تدابیری جهت جلب رضایت مشتریان بوده و جلب رضایت مشتریان در گرو رویکرد مشتری گرایی یعنی شناخت نیازها و انتظارات مشتریان و داشتن روش مشخص برای تأمین خواسته‌های آنان می‌باشد. یکی از روش‌ها برای شنیدن ندای مشتریان و پیاده سازی خواسته‌ها و انتظارات آنان در فرآیندها و محصولات و نهایتاً جلب رضایت آنان QFD است. در سال ۱۹۶۶، یوجی آکائو، رویکرد QFD را در یک شرکت ژاپنی مطرح نمود. 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 واقع گردید. یکی از کاربردی‌ترین نگرش‌ها برای اجرای QFD، نگرش چهار ماتریس ماکابه می‌باشد که اولین بار توسط دونالد کلوزینگ در شرکت فورد مورد استفاده قرار گرفت. در این نگرش در فاز اول از ماتریس خانه کیفیت استفاده می‌شود [۱۹] که در آن نیازهای مشتری به مشخصات فنی محصول تبدیل می‌شود. در فاز دوم، اجزایی از محصول که با مشخصات فنی شناسایی شده در خانه قبل مرتبط هستند، شناسایی می‌گردند. در فاز سوم،

آن، میزان زمان و سرمایه مورد نیازی که باید روی فرآیندها صرف شود تا به طور کامل به اهداف تعیین شده توسط کارت امتیازی متوازن برسیم، مشخص می‌گردد [۲، ۱۸ و ۲۰].
در این تحقیق با نظر سنجی از افراد خبره، روابط بین معیارهای EFQM و BSC، امتیاز دهی شد. [۲۱] و نتایج در جدول شماره ۲

ذیل آورده شده است. مکانیزم امتیازدهی نیز طبق امتیازدهی متدولوژی ارائه شده توسط (Chen & Chou, 2006) انجام شد [۲] و به رابطه خیلی قوی امتیاز ۹، رابطه قوی امتیاز ۵، رابطه متوسط امتیاز ۳، رابطه ضعیف امتیاز ۱ و در صورت عدم رابطه امتیاز صفر، داده شده است.

جدول ۲. امتیاز ارتباط معیارها ی EFQM با استراتژیهای BSC به کمک متدولوژی QFD

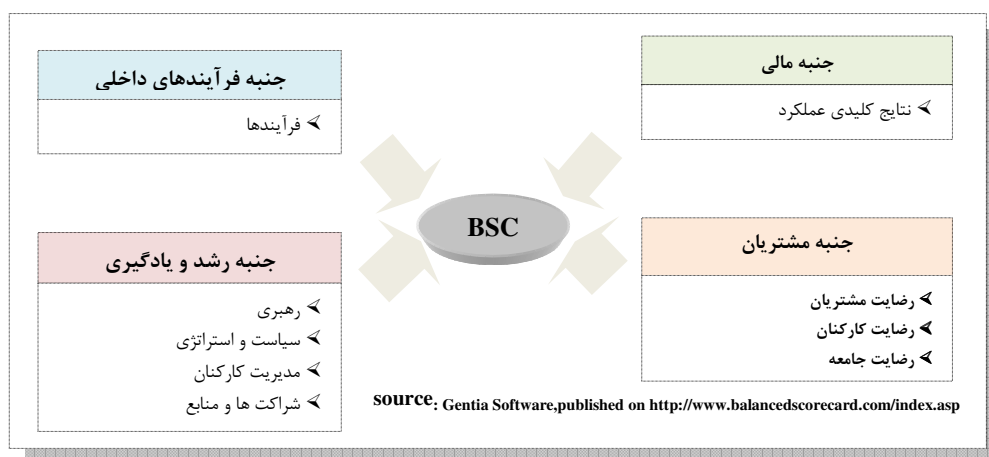
Whats		مدل تعالی کیفیت اروپائی (EFQM)									
		رهبری	خط مشی و استراتژی	مدیریت کارکنان	شرکای تجاری و منابع	فرآیندها	نتایج مشتریان	نتایج کارکنان	نتایج جامعه	نتایج عملکرد	
کارت امتیازی متوازن (BSC)	N ₁	توسعه فرهنگ استفاده از خدمات پست با هدف کاهش هزینه های ملی و کمک به حفظ محیط زیست	۹	۵	۵	۳	۱	۳	۳	۹	۳
	N ₂	اتحاد استراتژیک با شرکای تجاری معتبر برای ارتقاء برند پست	۵	۳	۱	۹	۳	۳	۱	۹	۳
	N ₃	توسعه خدمات پستی در جامعه با هدف کمک به ایجاد اشتغال جدید و کاهش بیکاری	۳	۳	۰	۵	۱	۱	۱	۹	۱
	N ₄	افزایش ترافیک و درآمد پست و ارتقاء سهم پست از تولید ناخالص داخلی	۵	۱	۳	۱	۵	۱	۳	۹	۵
	N ₅	حضور در مجامع داخلی و خارجی و مشارکت در کارهای عام المنفعه و دریافت گواهی نامه های ملی و بین المللی	۵	۵	۳	۳	۱	۳	۱	۹	۳
کارت امتیازی متوازن (BSC)	F ₁	افزایش درآمد از طریق افزایش ترافیک و توسعه خدمات پستی	۳	۵	۳	۱	۳	۳	۱	۱	۹
	F ₂	افزایش درآمد از طریق واقعی سازی تعرفه ها و مبتنی بر قیمت تمام شده خدمات	۵	۵	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۹
	F ₃	افزایش درآمد از طریق جهت گیری به سوی ارائه خدمات با ارزش افزوده بالاتر	۵	۵	۳	۳	۵	۵	۱	۰	۹
	F ₄	افزایش درآمد از طریق مدیریت دارایی های شرکت و حضور فعال در بازارهای پول و سرمایه	۳	۵	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۹
	F ₅	مدیریت و کاهش هزینه های عملیاتی و غیر عملیاتی شرکت	۳	۳	۵	۳	۵	۱	۱	۱	۹
کارت امتیازی متوازن (BSC)	C ₁	ارائه خدمات نوین و متنوع متناسب با نیازهای حال و آینده مشتریان	۳	۳	۳	۱	۵	۹	۱	۳	۳
	C ₂	ارتقاء کیفیت (سرعت، دقت، امنیت) خدمات با استفاده از فناوری های جدید اطلاعاتی، ارتباطی و پستی	۳	۵	۳	۳	۵	۹	۱	۱	۳
	C ₃	مشارکت با بخش غیر دولتی و گسترش دفتر ارائه خدمات اینترنتی و پستی نوین	۳	۳	۱	۵	۳	۹	۳	۱	۳
	C ₄	دریافت هزینه های خدمات پستی متناسب با ارزش خدمات ارائه شده به مشتریان	۳	۳	۰	۰	۱	۹	۰	۱	۰
	C ₅	اطلاع رسانی مناسب به عموم از توانمندی های شبکه پستی کشور و پاسخگو بودن نسبت به شکایات	۵	۳	۳	۰	۳	۹	۰	۳	۱
اولویت	I ₁	بازنگری، استاندارد سازی و بهبود فرآیندهای عملیات	۱	۱	۳	۱	۹	۱	۳	۱	۱
	I ₂	توسعه فعالیت های بازاریابی با تکیه بر توجیحات اقتصادی و عدم ورود به بازارهای زیان ده	۳	۵	۱	۱	۹	۰	۱	۰	۳
	I ₃	گسترش تحقیقات کاربردی و توسعه ای برای دستیابی به فناوری ها، فرآیندها و خدمات نوین پستی	۳	۱	۳	۳	۹	۱	۱	۱	۳
	I ₄	اتحاد استراتژیک با رقبای خارجی جهت انتقال فناوری و دسترسی به بازارهای خارجی	۵	۱	۱	۵	۹	۳	۳	۳	۳
	I ₅	اتحاد استراتژیک با شرکت های همکار داخلی نظیر راه آهن، اتوبوسرانی و حضور در زنجیره ارزش مشتریان	۳	۳	۳	۹	۹	۳	۱	۱	۳
	I ₆	بازنگری و انجام اصلاحات در قوانین و مقررات و آیین نامه های و سازگار نمودن آنها با شرایط متغیر محیطی	۵	۵	۳	۰	۵	۳	۱	۰	۱
اولویت	L ₁	بهره گیری از فناوری های اطلاعات و ارتباطات در بویایی سیستمهای نظارت و ارزیابی مؤثرتر بر عملکرد واحدها	۹	۳	۹	۱	۱	۰	۳	۰	۱
	L ₂	به کارگیری فناوری های جدید در آموزش و ارتقاء دانش و مهارتها و ارزشهای فردی کارکنان	۳	۳	۹	۳	۳	۱	۵	۱	۳
	L ₃	بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی و انگیزش بیشتر در کارکنان و جلب مشارکت آنان	۵	۱	۹	۰	۳	۱	۵	۱	۳
	L ₄	تغییرات ساختاری، ایجاد نگرش تجاری و ارتقاء فرهنگ پذیرش تغییر در مدیران و کارکنان	۹	۵	۳	۰	۰	۰	۱	۰	۱
	L ₅	ایجاد بسترهای ایمن، سریع، مطمئن و یکپارچه اطلاعاتی و ارتباطی	۱	۳	۱	۹	۵	۳	۳	۱	۳
	L ₆	توسعه و استاندارد سازی شبکه ها و زیر ساخت های نرم افزاری و سخت افزاری	۱	۱	۱	۹	۳	۳	۳	۱	۳
جمع امتیازات			۱۱۱	۸۹	۸۱	۷۱	۱۰۷	۸۴	۴۷	۶۶	۹۲
٪			٪۱۴/۸	٪۱۱/۹	٪۱۱	٪۹/۵	٪۱۴/۳	٪۱۱/۲	٪۶/۳	٪۸/۸	٪۱۲/۳
اولویت			۱	۴	۶	۷	۲	۵	۹	۸	۳

کاپلان، دلایل ناکامی سازمانها در اجرای استراتژیها را به چهار نوع محدودیت به شرح ذیل نسبت دادهاند:

- ۱- عدم تخصیص بهینه منابع سازمان به اقدامات و پروژههای دارای اولویت استراتژیک.
- ۲- عدم انتقال درست استراتژی در سرتاسر سازمان
- ۳- عدم همسویی کارکنان
- ۴- عدم تعهد مدیریت

در این مقاله برای تخصیص بهینه منابع از مدل تصویر EFQM در BSC بشرح شکل شماره ۵ ذیل استفاده شده است.

۴-۷. تصویر EFQM در BSC و تطبیق فرآیندهای ۹ گانه EFQM با پنج جنبه BSC جهت تخصیص بهینه منابع پست به اقدامات و پروژههای دارای اولویت استراتژیک یکی از مهمترین موارد در فرآیند مدیریت استراتژیک، پیاده سازی استراتژی است. در سال ۱۹۹۹، مجله Fortune طی مقاله‌ای ادعا کرد که ۷۰٪ دلیل شکست مدیران ارشد در آمریکا، نه به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن استراتژی، بلکه به دلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژی‌هایشان بوده است [۱۴]. نورتون و



شکل ۵. چگونگی تصویر EFQM در BSC

با بهره گیری از دیدگاه فوق و تطبیق آن با جنبه‌های BSC پست، معیارهای ۹ گانه EFQM در پنج جنبه BSC به شرح جدول شماره ۳ ذیل تصویر میگردد:

جدول ۳. تصویر EFQM در BSC و تخصیص منابع شرکت به جنبه‌های پنج گانه BSC

معیارهای EFQM	امتیاز	جنبه‌های متناظر در BSC	امتیاز	درصد تخصیص منابع سازمان
رضایت جامعه	۶۶	اجتماعی، ملی و بین‌المللی	۶۶	۸/۹٪
نتایج کلیدی عملکرد	۹۲	مالی	۹۲	۱۲/۳٪
رضایت مشتریان	۸۴	مشتری	۱۳۱	۱۷/۵٪
رضایت کارکنان	۴۷			
فرآیندها	۱۰۷	فرآیندهای داخلی	۱۰۷	۱۴/۳٪
رهبری	۱۱۱			
سیاست و استراتژی	۸۹			
مدیریت کارکنان	۸۱	رشد و یادگیری فردی و سازمانی	۳۵۲	۴۷٪
شراکت‌ها و منابع	۷۱			
جمع امتیازات	۷۴۸	جمع امتیازات	۷۴۸	۱۰۰٪

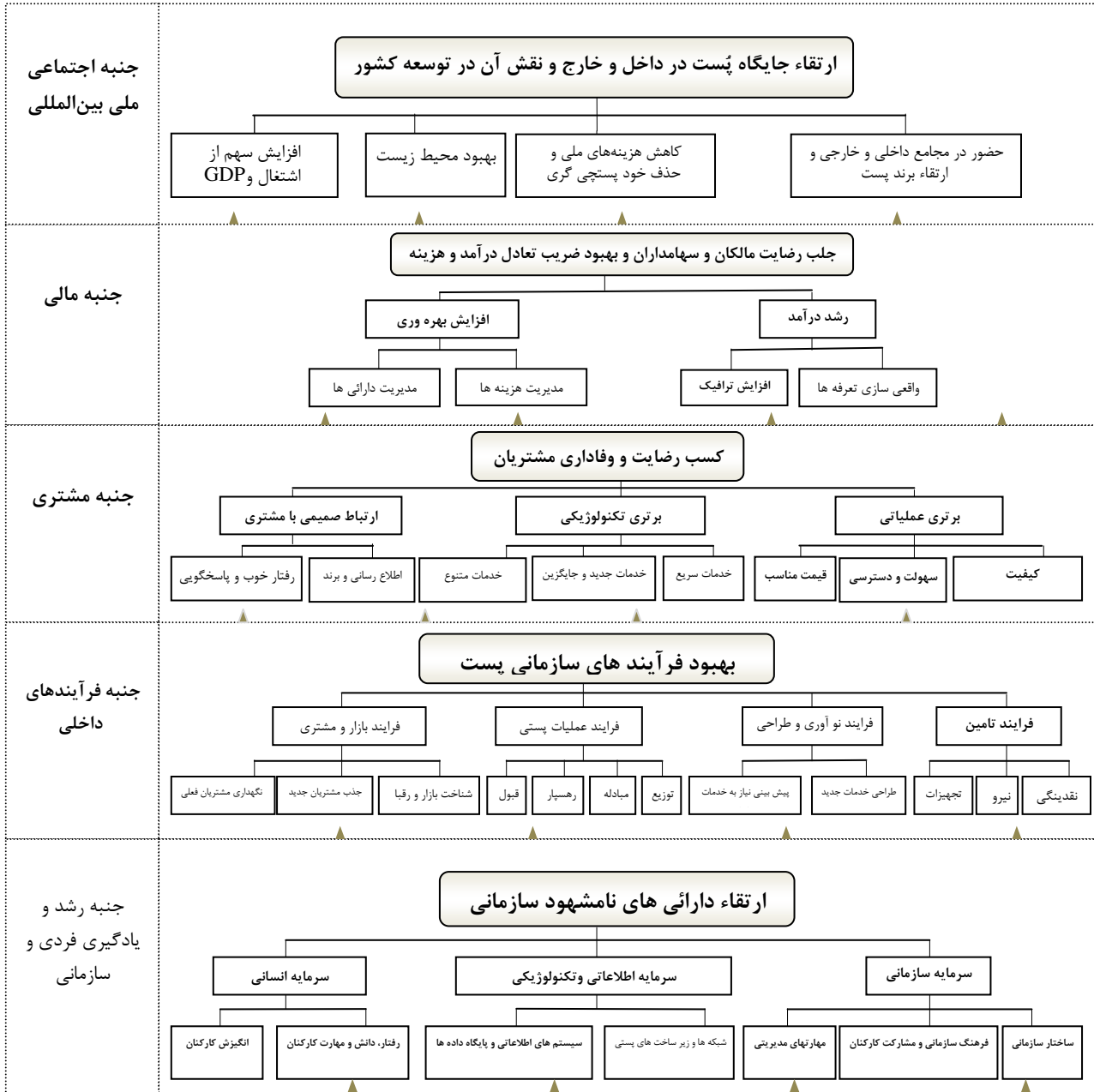
دهد. به همین ترتیب ۱۲/۳٪ از منابع باید به جنبه مالی و ۱۷/۵٪ به جنبه مشتری و ۱۴/۳٪ به جنبه فرآیندهای داخلی و ۴۷٪ نیز به جنبه رشد و یادگیری اختصاص یابد.

به این ترتیب شرکت پست باید جهت دستیابی به اهداف خود، ۸/۹٪ از منابع خود را به پروژه‌ها و اقدامات و برنامه‌های عملیاتی متناسب با استراتژی‌های جنبه اجتماعی، ملی و بین‌المللی تخصیص

۴-۸. نقشه استراتژی پست

امروزه، دانش و مهارت و قابلیت‌های کارکنان، بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت است. اگر کارکنان یک سازمان که بزرگترین عامل ارزش آفرینی آن هستند، استراتژی سازمان را نفهمند، نمی‌توان انتظار داشت که به تحقق آن کمک کنند. استراتژی را نمی‌توان اجرا کرد، اگر نتوان آن را فهمید، و نمی‌تواند

فهمیده شود، اگر نتوان آن را شرح داد. نقشه استراتژی، چارچوب مناسبی برای تشریح و انتقال استراتژی به سرتاسر سازمان و ترجمه آن به اصطلاحات عملیاتی قابل فهم است [۱۱۵]. با توجه به دستاوردهای مراحل قبل، نقشه استراتژی پست به شرح شکل شماره ۶ ذیل تدوین می‌شود:



شکل ۶. نقشه استراتژی شرکت پست

۴-۹. همسوسازی نقشه استراتژی با اهداف استراتژیک، معیارهای سنجش، اقدامات و پروژه‌ها، و بودجه‌های تخصیصی با توجه به نقشه استراتژی پست، اهداف استراتژیک، معیارهای سنجش، اقدامات و پروژه‌های شبکه پست و درصد بودجه تخصیصی

به آنها با توجه به قسمت (۷-۴) به شرح جدول شماره ۴ ذیل تعیین می‌گردد: [۵]

جدول ۴. همسوسازی نقشه استراتژی با اهداف استراتژیک، اقدامات و بودجه ها

جنبه ها	اهداف استراتژیک	معیارهای سنجش	اقدامات و پروژه ها	تخصیص بودجه کل	درصد
رشد و یادگیری (فردی و سازمانی)	۱- ارتقاء بهره‌وری سرمایه انسانی	۱- میزان رضایت کارکنان ۲- سرانه آموزشی کارکنان	۱- طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و جبران منصفانه خدمات ۲- تدوین استاندارد نرم‌افزارهای یکپارچه در پست ۳- طراحی و پیاده سازی نظام مشارکت ۴- طراحی و پیاده سازی نظام‌های مدیریت دانش ۵- بررسی راهکارهای تفویض اختیار به مدیران برای تمرکز زدایی و افزایش بهره‌وری ۶- توسعه زیر ساخت شبکه فن‌آوری اطلاعات پست و تدوین استانداردهای آن ۷- امکان‌سنجی و به‌کارگیری نرم‌افزار ERP در پست ۸- طراحی مسیر پیشرفت شغلی و سنجش رضایت شغلی کارکنان پست	۹/۸٪	۱- پروژه طراحی شیوه‌های به‌کارگیری رسانه‌های جمعی جهت ارتقاء فرهنگ پستی در جامعه و حذف خودپستی‌گری ۲- پروژه تدوین راهکارهای همکاری پست با سازمان‌ها جهت ارتقاء سطح آگاهی‌های عمومی از توانمندی‌های پست کشور ۳- پروژه تدوین چگونگی همکاری‌های پست ایران با شرکت‌های پستی جهان ۴- پروژه تدوین راهکارهای افزایش سهم بخش پست از اشتغال و GDP
	۲- ارتقاء اطلاعاتی و فناوری	۱- میزان بازده حقوق صاحبان سهام ۲- میزان درآمد و فروش ۳- رشد درآمد ۴- میزان کاهش قیمت تمام شده خدمات ۵- بهره‌وری سرمایه ۶- نسبت دفاتر پستی بهره‌ور به کل ۷- رشد ترافیک ۸- روند کاهش هزینه‌ها ۹- درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری‌های کوتاه مدت	۱- تدوین مکانیزم دریافت پارانه بابت خدمات USO ۲- طراحی نظام محاسبه قیمت تمام شده خدمات و سرویس‌های پستی ۳- طراحی، توسعه و بهبود نظام برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌ریزی عملیاتی ۴- تدوین مکانیزم و شناسایی خدمات و فعالیت‌های قابل واگذاری به اپراتورهای غیر دولتی ۵- بازسازی و بهسازی اماکن و تجهیزات پستی و تهیه شناسنامه	۱۲/۳٪	
	۳- ارتقاء بهره‌وری	۱- میزان رضایت مشتریان ۲- میزان کاهش شکایات ۳- میزان بهره‌گیری از نظرات مشتریان در طراحی خدمات ۴- تعداد نیازهای شناسایی شده ۵- تعداد خدمات جدید ۶- نرخ ترک مشتریان قراردادی ۷- نرخ مراجعه مجدد مشتریان ۸- تعداد برنامه‌های تشویقی برای مشتریان برتر ۹- نفر ساعت آموزشی کارکنان جهت توسعه مهارت‌های ارتباطی ۱۰- تعداد پیشنهادات دریافتی از مشتریان ۱۱- سرعت سیر مرسولات	۱- پروژه طراحی و اجرای نظام مدیریت روابط مشتری (CRM) ۲- اندازه‌گیری، ارزیابی و بهبود و سرعت سیر مرسولات پستی ۳- اندازه‌گیری، ارزیابی کاهش میزان بی‌ترتیبی‌های پستی ۴- اندازه‌گیری، ارزیابی کاهش میزان ضایعات پستی ۵- توسعه و گسترش واحدها و نمایندگی‌های پستی در سراسر کشور با مشارکت بخش غیر دولتی ۶- افزایش مصادیق پستی و شخصی ۷- بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی و پستی در ارائه خدمات نوین متنوع و متناسب با نیاز مشتریان ۸- استفاده از امکانات حمل‌ونقل کشور جهت افزایش سرعت سیر مرسولات	۱۷/۵٪	
	۴- ارتقاء بهره‌وری	۱- تعداد استانداردهای موثر کیفی در عملیات چهارگانه پستی ۲- درصد اتوماسیون فعالیت‌های پستی ۳- میزان خطاها و بی‌ترتیبی‌های پستی ۴- بهره‌وری تکنولوژی پستی ۵- روند خرابی ماشین‌آلات و تجهیزات ۶- تعداد پژوهش‌های کاربردی انجام‌شده ۷- نسبت کارکنان بخش تحقیقات پست به کل کارکنان ۸- نسبت بودجه تحقیقات به بودجه پست ۹- درآمد حاصل از محصولات فیل تلی (تبلیغاتی) ۱۰- درآمد خدمات تجارت الکترونیک ۱۱- درآمدهای ناشی از قرارداد با شرکتهای سازمانها	۱- شناسایی و ارزیابی محصولات و خدمات پستی نوین متناسب با نیاز مشتریان ۲- شناخت و بررسی ساختار رقابت و فاکتورهای رقابتی در صنعت پست ۳- شناسایی فرصت‌های تجارت الکترونیک ۴- پیاده‌سازی ارائه خدمات پست لجستیک ۵- سنجش ترافیک بالقوه پستی کشور ۶- ارزیابی و امکان‌سنجی تکنولوژی‌های جدید پستی و جایگزینی با تکنولوژی‌های موجود ۷- استانداردسازی عملیات ۴ گانه پستی و بهره‌گیری فن‌آوری‌های پستی و IT در آن ۸- بازنگری در اساسنامه، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های پستی	۱۴/۳٪	
	۵- ارتقاء بهره‌وری	۱- میزان رضایت کارکنان ۲- سرانه آموزشی کارکنان ۳- تعداد پیشنهادات کارکنان ۴- ارزش افزوده حاصل از خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات به هزینه فناوری اطلاعات ۵- میزان توسعه فیزیکی شبکه IT ۶- تعداد سیستم‌های سخت‌افزاری ۷- میزان یکپارچگی و سازگاری نرم‌افزاری ۸- تعداد گروه‌های QC ۹- سرانه آموزشی مدیران ۱۰- میزان برون‌سپاری فعالیت‌ها	۱- ارتقاء بهره‌وری سرمایه انسانی ۲- ارتقاء بهره‌وری فن‌آوری اطلاعاتی و تکنولوژیکی پست ۳- ارتقاء بهره‌وری سرمایه سازمانی (مدیریت و سیستم و ساختار)	۴۷٪	
مالی	۱- افزایش تنوع خدمات مبتنی بر نیاز	۱- میزان رضایت مشتریان ۲- میزان کاهش شکایات ۳- میزان بهره‌گیری از نظرات مشتریان در طراحی خدمات ۴- تعداد نیازهای شناسایی شده ۵- تعداد خدمات جدید ۶- نرخ ترک مشتریان قراردادی ۷- نرخ مراجعه مجدد مشتریان ۸- تعداد برنامه‌های تشویقی برای مشتریان برتر ۹- نفر ساعت آموزشی کارکنان جهت توسعه مهارت‌های ارتباطی ۱۰- تعداد پیشنهادات دریافتی از مشتریان ۱۱- سرعت سیر مرسولات	۱- پروژه طراحی و اجرای نظام مدیریت روابط مشتری (CRM) ۲- اندازه‌گیری، ارزیابی و بهبود و سرعت سیر مرسولات پستی ۳- اندازه‌گیری، ارزیابی کاهش میزان بی‌ترتیبی‌های پستی ۴- اندازه‌گیری، ارزیابی کاهش میزان ضایعات پستی ۵- توسعه و گسترش واحدها و نمایندگی‌های پستی در سراسر کشور با مشارکت بخش غیر دولتی ۶- افزایش مصادیق پستی و شخصی ۷- بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی و پستی در ارائه خدمات نوین متنوع و متناسب با نیاز مشتریان ۸- استفاده از امکانات حمل‌ونقل کشور جهت افزایش سرعت سیر مرسولات	۹/۸٪	۱- افزایش سهم پست از اشتغال ۲- افزایش سهم پست از تولید ناخالص داخلی ۳- کمک به حفظ محیط زیست ۴- کمک به کاهش هزینه‌های ملی و حذف خود پستی‌گری ۵- حضور درمجامع داخلی و خارجی و ارتقاء برند پست
	۲- افزایش خدمات جدید و جایگزین	۱- میزان بازده حقوق صاحبان سهام ۲- میزان درآمد و فروش ۳- رشد درآمد ۴- میزان کاهش قیمت تمام شده خدمات ۵- بهره‌وری سرمایه ۶- نسبت دفاتر پستی بهره‌ور به کل ۷- رشد ترافیک ۸- روند کاهش هزینه‌ها ۹- درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری‌های کوتاه مدت	۱- تدوین مکانیزم دریافت پارانه بابت خدمات USO ۲- طراحی نظام محاسبه قیمت تمام شده خدمات و سرویس‌های پستی ۳- طراحی، توسعه و بهبود نظام برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌ریزی عملیاتی ۴- تدوین مکانیزم و شناسایی خدمات و فعالیت‌های قابل واگذاری به اپراتورهای غیر دولتی ۵- بازسازی و بهسازی اماکن و تجهیزات پستی و تهیه شناسنامه	۱۲/۳٪	
	۳- ارتقاء کیفیت خدمات باری	۱- میزان رضایت مشتریان ۲- میزان کاهش شکایات ۳- میزان بهره‌گیری از نظرات مشتریان در طراحی خدمات ۴- تعداد نیازهای شناسایی شده ۵- تعداد خدمات جدید ۶- نرخ ترک مشتریان قراردادی ۷- نرخ مراجعه مجدد مشتریان ۸- تعداد برنامه‌های تشویقی برای مشتریان برتر ۹- نفر ساعت آموزشی کارکنان جهت توسعه مهارت‌های ارتباطی ۱۰- تعداد پیشنهادات دریافتی از مشتریان ۱۱- سرعت سیر مرسولات	۱- پروژه طراحی و اجرای نظام مدیریت روابط مشتری (CRM) ۲- اندازه‌گیری، ارزیابی و بهبود و سرعت سیر مرسولات پستی ۳- اندازه‌گیری، ارزیابی کاهش میزان بی‌ترتیبی‌های پستی ۴- اندازه‌گیری، ارزیابی کاهش میزان ضایعات پستی ۵- توسعه و گسترش واحدها و نمایندگی‌های پستی در سراسر کشور با مشارکت بخش غیر دولتی ۶- افزایش مصادیق پستی و شخصی ۷- بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی و پستی در ارائه خدمات نوین متنوع و متناسب با نیاز مشتریان ۸- استفاده از امکانات حمل‌ونقل کشور جهت افزایش سرعت سیر مرسولات	۱۷/۵٪	
	۴- ارتقاء بهره‌وری	۱- تعداد استانداردهای موثر کیفی در عملیات چهارگانه پستی ۲- درصد اتوماسیون فعالیت‌های پستی ۳- میزان خطاها و بی‌ترتیبی‌های پستی ۴- بهره‌وری تکنولوژی پستی ۵- روند خرابی ماشین‌آلات و تجهیزات ۶- تعداد پژوهش‌های کاربردی انجام‌شده ۷- نسبت کارکنان بخش تحقیقات پست به کل کارکنان ۸- نسبت بودجه تحقیقات به بودجه پست ۹- درآمد حاصل از محصولات فیل تلی (تبلیغاتی) ۱۰- درآمد خدمات تجارت الکترونیک ۱۱- درآمدهای ناشی از قرارداد با شرکتهای سازمانها	۱- شناسایی و ارزیابی محصولات و خدمات پستی نوین متناسب با نیاز مشتریان ۲- شناخت و بررسی ساختار رقابت و فاکتورهای رقابتی در صنعت پست ۳- شناسایی فرصت‌های تجارت الکترونیک ۴- پیاده‌سازی ارائه خدمات پست لجستیک ۵- سنجش ترافیک بالقوه پستی کشور ۶- ارزیابی و امکان‌سنجی تکنولوژی‌های جدید پستی و جایگزینی با تکنولوژی‌های موجود ۷- استانداردسازی عملیات ۴ گانه پستی و بهره‌گیری فن‌آوری‌های پستی و IT در آن ۸- بازنگری در اساسنامه، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های پستی	۱۴/۳٪	
	۵- ارتقاء بهره‌وری	۱- میزان رضایت کارکنان ۲- سرانه آموزشی کارکنان ۳- تعداد پیشنهادات کارکنان ۴- ارزش افزوده حاصل از خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات به هزینه فناوری اطلاعات ۵- میزان توسعه فیزیکی شبکه IT ۶- تعداد سیستم‌های سخت‌افزاری ۷- میزان یکپارچگی و سازگاری نرم‌افزاری ۸- تعداد گروه‌های QC ۹- سرانه آموزشی مدیران ۱۰- میزان برون‌سپاری فعالیت‌ها	۱- ارتقاء بهره‌وری سرمایه انسانی ۲- ارتقاء بهره‌وری فن‌آوری اطلاعاتی و تکنولوژیکی پست ۳- ارتقاء بهره‌وری سرمایه سازمانی (مدیریت و سیستم و ساختار)	۴۷٪	

۵. نتیجه گیری

دو چالش اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها در فرآیند مدیریت استراتژیک، تدوین درست استراتژی‌ها و پیاده‌سازی صحیح آن می‌باشد. در این مقاله، مدل تلفیقی برای تدوین و پیاده‌سازی ارائه گردید. با بهره‌مندی از نظرات خبرگان پست، نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی پست، شناسایی و سپس به کمک تحلیل SWOT، استراتژی‌های پست در چهار ترکیب S/O،

W/O، S/T و W/T، تعریف و تدوین گردیده و آنگاه جهت فائق آمدن بر موانع پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها در شرکت پست ابتدا به کمک متدولوژی QFD و با قرار دادن معیارهای EFQM در قسمت Hows و استراتژی‌های تصویر شده در پنج جنبه BSC در قسمت Whats ارتباط بین آن دو امتیازدهی شد و مجموع امتیازات ستونی، به عنوان شاخصی برای تخصیص کارای منابع پست به حوزه‌های فرآیندی با اولویت استراتژیک به کار گرفته شد و در ادامه

- [11] Chen. Chih-Hsin, Chou. Shuo-Yan, *A BSC Framework for Air Cargo Terminal Design: Procedure and Case Study*, Journal of Industrial Technology, Volume 22, January 2006 through March 2006.
- [12] chen .Jacob, c.chen. Jasphe, QFD – based Technical text book Evaluation – procedure and a case study , Journal of industrial Technology , volume 18 ,January2001 to Janumry 2002.
- [13] Lee, S.F., Sai on k, *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.
- [14] Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- [15] Ko A.S.O., Lee S.F., “*Implementing the Strategic Formulation Framework for the Banking Industry of Hong Kong*”, Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No. 9, 2000, pp. 469-477.
- [16] Ip, Y.K., Koo, L.C., *BSQ Strategic Formulation Framework A Hybrid of Balanced Scorecard, SWOT analysis and quality function deployment*. Managerial Auditing Journal 19(4), 2004, pp. 533-543
- [17] Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Strategy- Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.
- [18] Olve, N., Roy, J.R., Wetter, M., *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.
- [19] Steve Johnson , “*EFQM and Balanced Scorecard for Improveing Organizational Performance*, A Research Report, INLAND REVENUE, April 2003.
- [20] Koo L.C., “*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.
- [21] 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.uk

با ترسیم نقشه استراتژی پست، بسترهای لازم برای انتقال استراتژی به تمامی لایه‌های سازمان و ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی فراهم آمد و متناظر با هر یک از جنبه‌های پنج گانه BSC در پست کشور، اهداف استراتژیک، معیارهای سنجش، پروژه‌ها و اقدامات و درصد تخصیص منابع به هر کدام از آنها مشخص شد و بدین ترتیب رابطه درست و منطقی بین اقدامات، استراتژی‌ها و اهداف اصلی شرکت برقرار گردید.

مراجع

- [۱] مجتبی اکبریان، متدولوژی برای به کارگیری همزمان کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی کیفیت اروپایی به وسیله ابزارهای QFD و SWOT و MADM، دومین کنفرانس ملی مدیریت استراتژیک، دی ماه ۱۳۸۵.
- [۲] سید اصغر ابن رسول، فرزاد طرهانی، روش پیاده سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در سازمانهای صنعتی، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، اردیبهشت ۸۶.
- [۳] کامران رضائی، حامد نعمتیان، بکارگیری شش سیگما و متدولوژی ناب بصورت یکپارچه اولین کنفرانس بین المللی شش سیگما.
- [۴] سیدعلی گجراتی، حسن حسینی نسب، استفاده از روش ارزیابی متوازن به عنوان پیش نیازی برای شش سیگما، اولین کنفرانس بین المللی شش سیگما.
- [۵] بهروز ارباب شیرانی، کاربرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و سنجه هدفگرا در طراحی و اجرای یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
- [۶] مهندسین مشاور بنیاد صنعتی ایران، “سند راهبردی نظام جامع و برنامه توسعه پست”، سال ۱۳۸۶.
- [۷] نیل گوران اولو، آنا اس اسجوستراند، کارت امتیازی متوازن، ترجمه علیرضا علی سلیمانی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۴.
- [۸] منوچهر نجمی، سیروس حسینی، کتاب مدل سرآمدی از ایده تا عمل (بر اساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی)؛ نشر روناس.
- [۹] منوچهر نجمی، EFQM یا BSC تعامل یا تقابل؟، اولین کنفرانس مدیریت عملکرد جهاد دانشگاه تهران، مهر ماه ۱۳۸۱.
- [10] Lee, S.F., Lo, k.K., Leung, R.F., Sai On Ko, A., *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.