



## Developing a Conceptual Model of Organizational Excellence Maturity Based on Organizational Capabilities (Case Study: Mobile Telecommunication Company of Iran (Hamrahe Aval))

### Hossein Safari

\*Corresponding author, Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: hsafari@ut.ac.ir

### Mohammad Reza Sadeghi Moghadam

Associate Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: rezasadeghi@ut.ac.ir

### Nima Mokhtarzaeh

Assistant Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: mokhtarzadeh@ut.ac.ir

### Mohsen Moradi Moghadam

PhD Candidate, Department of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: moradi\_mohsen@ut.ac.ir

### Abstract

**Objective:** In the last two decades, the use of models of business excellence has become very common and many companies use models to evaluate their performance. Nevertheless, the review of the articles published between 1994 and 2017 shows that the firms have many difficulties exploiting and evaluating the criteria for these models. They are also unable to ensure long-term success in firms with quickly changed environments. Therefore, in this study, organizational excellence is studied based on dynamic capability perspective and conceptual modeling.

**Methods:** In the present study, the conceptual model of organizational excellence was presented based on resources and dynamic capabilities through literature review and content analysis and was confirmed by structural equations modeling. At the end, the related maturity levels were planned using fuzzy Delphi method and used in mobile communication company of Iran.

**Results:** In this study, the effect of dynamic capability on business excellence model is shown to stabilize the performance results of the organization.

**Conclusion:** The conceptual model presented in this study helps to integrate these models with organizational capabilities and culture of excellence and lead the organization to sustainable performance.

**Keywords:** Organizational excellence models, Organizational capabilities, Dynamic capabilities, Resource - based view, Culture of excellence.

**Citation:** Safari, H., Sadeghi Moghadam, M.R., Mokhtarzaeh, N., & Moradi Moghadam, M. (2019). Developing a Conceptual Model of Organizational Excellence Maturity Based on Organizational Capabilities (Case Study: Mobile Telecommunication Company of Iran (Hamrahe Aval)). *Industrial Management Journal*, 11(1), 21-44. (in Persian)

Industrial Management Journal, 2019, Vol. 11, No.1, pp. 21-44

DOI: 10.22059/imj.2018.263644.1007477

Received: August 16, 2018; Accepted: December 06, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran



## ارائه مدل مفهومی بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمان (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول))

حسین صفری

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: hsafari@ut.ac.ir

محمد رضا صادقی مقدم

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rezasadeghi@ut.ac.ir

نیما مختارزاده گروسی

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mokhtarzadeh@ut.ac.ir

محسن مرادی مقدم

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: moradi\_mohsen@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** در دو دهه اخیر استفاده از مدل‌های تعالی کسب‌وکار بسیار رایج شده است و شرکت‌های زیادی برای ارزیابی عملکرد خود از این مدل‌ها استفاده می‌کنند. با وجود این، بررسی مقاله‌های بین سال‌های ۱۹۹۴ تا ۲۰۱۷ نشان می‌دهد، شرکت‌ها برای پیاده‌سازی و ارزیابی معیارهای این مدل‌ها با مشکلات زیادی مواجه‌اند. همچنین در محیط‌های با سرعت تغییر زیاد نمی‌توانند موفقیت بلندمدت بنگاه‌ها را تضمین کنند. بنابراین در این پژوهش تلاش می‌شود، تعالی سازمانی بر اساس دیدگاه قابلیت‌های پویا بررسی و مدل‌سازی مفهومی شود.

**روش:** در پژوهش حاضر مدل مفهومی بلوغ تعالی سازمان بر اساس دیدگاه‌های مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا و از طریق مرور ادبیات و تحلیل محتوا ارائه شد و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاریافته به تأیید رسید. در انتها سطوح بلوغ مرتبط با آن با روش دلفی فازی طرح‌ریزی و در شرکت ارتباطات سیار ایران به کار گرفته شد.

**یافته‌ها:** در این پژوهش تأثیر قابلیت‌های پویا بر مدل‌های تعالی کسب‌وکار جهت پایداری نتایج عملکرد سازمان، نشان داده شده است.

**نتیجه‌گیری:** مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش کمک می‌کند که این دست مدل‌ها با قابلیت‌های سازمانی و فرهنگ تعالی یکپارچه شوند و سازمان را به سوی عملکرد پایدار سوق دهند.

**کلیدواژه‌ها:** مدل‌های تعالی سازمانی، قابلیت‌های سازمانی، قابلیت‌های پویا، دیدگاه مبتنی بر منابع و فرهنگ تعالی.

**استناد:** صفری، حسین؛ صادقی مقدم، محمد رضا؛ مختارزاده گروسی، نیما؛ مرادی مقدم، محسن (۱۳۹۸). ارائه مدل مفهومی بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمان (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول)). مدیریت صنعتی، ۱۱(۱)، ۲۱-۴۴.

مدیریت صنعتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۱، صص. ۲۱-۴۴.

DOI: 10.22059/imj.2018.263644.1007477

دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۲۵، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۵

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

امروزه بازار به‌طور فزاینده‌ای روند جهانی شدن را طی می‌کند. فناوری به‌سرعت در حال پیشرفت است؛ نیازهای مشتریان در طول زمان تغییر می‌کند؛ بی‌اطمینانی در محیط کسب‌وکار افزایش شایان توجهی یافته و به موجب آن، رقابت میان شرکت‌ها نیز بیشتر شده است. بنگاه‌ها برای بقا در محیط‌های پویا و نامطمئن، به رویکردهای جدید و منطبق بر این تغییرات محیطی نیاز دارند. به بیان دیگر، باید بتوانند با محیط کسب‌وکار به‌سرعت در حال تغییر مقابله کنند. در این مسیر، بنگاه‌ها باید طوری مدیریت شوند که با در اختیار داشتن مجموعه از گزینه‌های استراتژیک کارآمد، بتوانند امکان تطبیق بنگاه را همگام با تغییر شرایط بازار فراهم سازند. برخی از راه‌های انجام این عمل پردغدغه و دستیابی و حفظ مزیت رقابتی عبارت‌اند از: توانایی درک نیازها و پویایی‌های بازار، بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و تغییر دادن منابع و قابلیت‌های موجود (تیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

در بازار رقابتی امروز، ضروری است که سازمان‌ها با ایجاد پویایی در قابلیت‌های خود، همچنان برتری خود را نسبت به رقبای حفظ کنند و ضمن حفظ موقعیت رقابتی خود در بازار، همواره به‌سمت جلو گام بردارند. برای نیل بدین مقصود، بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان راهبردهایی می‌اندیشند و برای اجرای آنها برنامه‌هایی تدوین می‌کنند. اما چنانچه هزینه و زمانی که صرف تدوین و اجرای این راهبردها می‌شود، به‌طور مستمر کنترل و بازنگری نشود، تأثیر مناسبی نخواهد داشت. در این راستا، نظام‌های سنجش عملکرد با مقایسه نتایج واقعی و مقاصد و اهداف راهبردی، به مدیران در پیگیری اجرای راهبرد کسب‌وکار کمک شایانی کرده است. یکی از نظام‌های پرکاربرد برای سنجش عملکرد، مدل‌های تعالی سازمانی هستند.

سازمان‌ها باید برای شناسایی فرصت‌ها و زمینه‌های بهبودپذیر، از مدل‌های تعالی سازمان استفاده کنند. این گونه سازمان‌ها می‌توانند مرجعی باشند برای سازمان‌های دیگری که به دنبال اتخاذ شیوه‌های کاری و عملکردی مناسب و خوب هستند تا برای متمایز بودن و زنده ماندن، بتوانند مزیت‌های رقابتی را از طریق تعالی در مدیریت و اجرای استراتژی‌های خود ایجاد کنند. از طرفی، تعالی سازمانی رویکردی در مدیریت عملکرد سازمان است که با بهبود توانمندسازها و قابلیت‌های سازمانی به‌دست می‌آید و به کسب مزیت رقابتی برای سازمان منجر می‌شود.

تعریف تعالی سازمانی در ادبیات نزدیک به بلوغ سازمانی است. در مبانی نظری آمده است که تعالی سازمانی به بررسی موفقیت بلندمدت سازمان می‌پردازد. تفاوت بین تعالی سازمانی و بلوغ سازمانی این است که بلوغ سازمانی بر مدیریت و بهبود فرایندها تمرکز دارد، در حالی که تعالی سازمانی بر منابع سازمانی، قابلیت‌ها و مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف خود تمرکز می‌کند؛ اما مشخص نیست که این منابع و قابلیت‌ها چگونه و به چه اندازه‌ای بر تعالی سازمانی تأثیرگذارند (تروهید و رایس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

با توجه به مطالب بیان شده، برای افزایش تعالی سازمان می‌بایست مدیران کسب‌وکار به ایجاد، توسعه یا تغییر منابع سازمان قادر باشند، به این معنا که آنها باید قابلیت‌های پویا را توسعه دهند (تیس، ۲۰۱۱). با توجه به آنچه گفته

1. Teece

2. Terouhid & Ries

شد، یکی از نکته‌های مبهم مدل‌های تعالی، توجه ناکافی به هم‌افزایی بین توانمندسازها و رسیدن به قابلیت‌ها، قابلیت‌های پویا و دستیابی به مزیت رقابتی است. بنابراین در این مقاله تلاش شده است که بلوغ تعالی سازمانی بر اساس دیدگاه قابلیت‌های سازمانی مدل‌سازی شده و در شرکت ارتباطات سیار ایران سنجیده شود.

در بخش بعد، پیشینه پژوهش مربوط به مدل‌های تعالی سازمان، دیدگاه منبع‌محور، قابلیت‌های پویا و فرهنگ تعالی بیان شده و ضعف‌ها / محدودیت‌های مربوط به مدل‌های تعالی به بحث گذاشته می‌شود. بخش سوم به توضیح روش‌شناسی پژوهش اختصاص دارد. در بخش چهارم یا یافته‌های پژوهش، مدل مفهومی بلوغ تعالی سازمان همراه با سطوح آن ارائه شده و مقاله با ارائه نتیجه‌گیری و پیشنهادها پایان می‌یابد.

### پیشینه پژوهش

در این بخش، ابتدا پیشینه نظری و تعریف هر یک از قسمت‌های مدل مفهومی ارائه شده و در ادامه پیشینه تجربی و دغدغه‌ها بیان می‌شود.

مدیریت کیفیت جامع (TQM)<sup>۱</sup> به معنای دستیابی به کیفیت در تمام فعالیت‌های سازمان است. مدیریت کیفیت جامع، مفهومی کلی برای حمایت از بهبود مستمر در سازمان است. فلسفه مدیریت کیفیت جامع بر رویکردی نظام‌مند، یکپارچه و سازگار در سازمان تأکید دارد که همه افراد و همه چیز را دربرمی‌گیرد. TQM نوعی سیستم مدیریت کسب‌وکار است که بر بهبود مستمر فرایندها و کسب رضایت مشتریان تمرکز دارد. در سال‌های بعد از مطرح شدن بهبود مستمر کیفیت، مدل‌های بسیاری برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها با توجه به موضوع TQM مطرح شد. مدل تعالی سازمانی EFQM، مدل مدیریت دمنینگ، مدل آمریکای لاتین، مدل مالکوم بالدريج و ... از این دسته‌اند که در پی ایجاد ساختار نظام‌یافته‌ای برای پیاده‌سازی و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه شدند.

مدل تعالی سازمانی EFQM، مدلی توصیفی و مبسوط است که کیفیت اجرا و نحوه مدیریت فرایندهای سازمانی را در اغلب حوزه‌ها توصیف می‌کند، بدون اینکه به اولویت‌بندی اقدامات بپردازد و هیچ‌گونه برتری در اجرای آنها تعیین کند (صفری و همکاران، ۱۳۹۴). این مدل به منظور کمک به ایجاد تغییر در سازمان‌ها و تحقق بهبود مستمر با استفاده از مفاهیم کیفیت جامع ایجاد شده است و مدیران را قادر می‌سازد که اثربخشی ظرفیت‌های رهبری و تصمیم‌گیری‌های خود را افزایش دهند و در جهت به حداکثر رساندن رضایت ذی‌نفعان سازمان، موضوعی را برای اقداماتشان مشخص کنند. به بیان دیگر، مدل تعالی سازمانی از طریق ارزیابی بر اساس معیارهای نه‌گانه مدل و مبتنی بر هشت مفهوم بنیادین، به سازمان‌ها در جهت درک وضعیت فعلی خود و همچنین استفاده از الگوبرداری و راهبری جریان بهبود مستمر یاری می‌رساند.

ریشه‌های پژوهش‌های استراتژی مدرن در جست‌وجوی پاسخ به سه سؤال بنیادی در حوزه کسب‌وکار است: ۱. چرا، و چگونه بنگاه‌ها شکل می‌گیرند؟ ۲. چگونه بنگاه‌ها موفق هستند و زنده باقی می‌مانند (و چه دلایلی باعث شکست آنها می‌شود)؟ و ۳. آیا بنگاه‌ها می‌توانند با عملکرد بهتری نسبت به رقبا باقی بمانند؟ چندین چارچوب در پاسخ به این سؤال‌ها

مطرح شده‌اند. برای مثال چارچوب مبتنی بر بازار (پورتر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵ و ۱۹۹۶) برای تفسیر اینکه چگونه بنگاه‌ها با تمرکز روی فاکتورهای خارجی مؤثر بر استراتژی‌ها و عملکرد به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کنند، توسعه داده شد. در پاسخ به انتقادهای محققان در زمینه تکیه مزیت رقابتی بر فاکتورهای خارجی و تأثیر آن در کوتاه‌مدت، دیدگاه منبع‌محور مطرح شد (بارنی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱؛ کالیز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴؛ پنروز<sup>۴</sup>، ۱۹۵۹؛ ورنفلت<sup>۵</sup>، ۱۹۸۴). دیدگاه منبع‌محور در جست‌وجوی قابلیت‌ها و ظرفیت‌هایی است که به ایجاد مسیرهای جدید، بازسازی منابع موجود، تأمین منابع جدید، ادغام ظرفیت‌های جدید و قدیم و ایجاد الگوهای جدید می‌انجامد (تیس، پیسانو و شون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷؛ ایسنهارت و مارتین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰).

قابلیت‌های سازمانی به دو گروه قابلیت‌های عملیاتی و پویا دسته‌بندی می‌شود. دیدگاه قابلیت پویا (DCV)<sup>۸</sup> در پاسخ به انتقاد وارد شده به دیدگاه منبع‌محور و در دو دهه اخیر برای شناسایی «منابع مزیت رقابتی سطح سازمان در طول زمان» شکل گرفته است (تیس، ۲۰۰۷). این دیدگاه بیان می‌کند که چگونه مدیریت کسب‌وکار، سازوکارها و فرایندهایی را ایجاد کند که بین تغییرات و محیط آشفته بیرونی و بازارهای رقابتی پیش روی شرکت در حوزه محصولات، تعادل ایجاد شود (گرت<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶). همچنین این دیدگاه تشریح می‌کند که چرا برخی بنگاه‌ها در محیط‌های عملیاتی متلاطم موفق شده و زنده مانده‌اند و هدفش شناسایی پیشران‌های اساسی در موفقیت و بقای سازمان‌ها در بلندمدت است. هدف DCV درک فرایندهای مرتبط با حسگری<sup>۱۰</sup>، رایش<sup>۱۱</sup> موقعیت‌ها و بازپیکره‌بندی<sup>۱۲</sup> منابع بنگاه در جهت دستیابی به رشد و بقای سازمانی است؛ چیزی که از آن به تناسب تکاملی<sup>۱۳</sup> نام می‌برند. کار در این زمینه از مطالعات مفهومی تیس و همکاران (۱۹۹۷)، ایزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) و وینتر<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۳) آغاز شد و تا مدل‌سازی تجربی ساختاریافته‌تر و آزمون پیش رفت (دانیلز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸؛ پروتگرو، کالوگیرو و لیوکاس<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۲؛ ویلدن و گودرگان<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۵).

تعاریف زیادی برای قابلیت‌های پویا در ادبیات ارائه شده است. تیس، پیسانو و شون نخستین بار در سال ۱۹۹۷ قابلیت‌های پویا را قابلیت شرکت در تلفیق، ساخت و پیکره‌بندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی در مقابله با محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر تعریف کردند؛ سپس ایزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) قابلیت‌های پویا را روال‌های سازمانی و استراتژیکی دانستند که توسط آنها بنگاه‌ها پیکره‌بندی منابع جدید برای دستیابی به ظهور، برخورد، تقسیم، تکامل یا افول بازار را انجام می‌دهند. در تعریف دیگری، منبع جدید مزیت رقابتی معرفی شده تا بنگاه‌ها را در مقابله با تغییرات محیطی توانمند سازد (لو و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰). لین و وو<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۴) قابلیت‌های پویا را قابلیت‌های بنگاه در یکپارچه‌کردن، تفهیم و بازپیکره‌بندی منابع داخلی و خارجی تعریف کردند. رویکرد قابلیت‌های پویا تلاش می‌کند که توانایی بیشتر بنگاه را برای انطباق با شرایط محیطی از طریق تغییر منابع خود در حداقل شیوه رضایت‌بخش توضیح دهد (نیوس و هالر<sup>۲۰</sup>،

1. Porter  
3. Collis  
5. Wernerfelt  
7. Eisenhardt & Martin  
9. Grant  
11. Seize  
13. Evolutionary fitness  
15. Danneels  
17. Wilden, & Gudergan  
19. Lin, & Wu

2. Barney  
4. Penrose  
6. Teece, Pisano, & Shuen  
8. Dynamic Capability View  
10. Sense  
12. Reconfiguration  
14. Winter  
16. Protogerou, Caloghirou & Lioukas  
18. Lu, Zhou, Bruton, & Li  
20. Nieves & Haller

۲۰۱۴). در این دیدگاه بیشتر از تحلیل وضعیت فعلی شرکت به بررسی سؤال‌هایی از قبیل «چراها و در کجا» پرداخته می‌شود (پریم و باتلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

وینتر (۲۰۰۳) قابلیت‌های عملیاتی را مجموعه‌ای از روال‌ها می‌داند که همراه با جریان‌های ورودی، به مدیریت سازمان اختیار می‌دهد با مجموعه‌ای از گزینه‌های تصمیم‌گیری، خروجی‌های شایان توجهی از یک نوع خاص تولید کند. قابلیت‌های عملیاتی بنگاه را قادر می‌سازد که فعالیت‌های عملیاتی اصلی را اجرایی کند (نیویی و زهرا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). اینها بنگاه را قادر می‌سازند که با اجرای فعالیت بر اساس منطق مستمر و با استفاده از تکنیک‌های مشابه (کمتر یا بیشتر) در همان مقیاس از محصولات و خدمات موجود برای همان تعداد مشتری هدایت شود (هلفات و وینتر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). قابلیت‌های عملیاتی برای پایدارسازی و بهبود عملکرد کسب‌وکار اهمیت دارند.

امروزه به‌منظور ایجاد انگیزه و رفتار مطلوب در کارکنان، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری منابع انسانی و در نهایت دستیابی به تعالی سازمانی، مدیران ارشد سازمان‌ها از استراتژی‌های جدید و مؤثر استفاده می‌کنند. یکی از این استراتژی‌ها برای دستیابی به تعالی سازمانی، خلق فرهنگ تعالی مطلوب است. ایجاد فرهنگ قوی بر اساس تعالی، یکی از دغدغه‌های بسیار مهم آینده است که سازمان‌ها در حوزه مدیریت کیفیت با آن مواجه می‌شوند. بسیاری از محققان با اهمیت ایجاد فرهنگ قوی تعالی برای موفقیت سازمانی موافق‌اند، اما در خصوص عوامل فرهنگ تعالی و تأثیر آنها بر یکدیگر، توافق کمی وجود دارد. از دیدگاه واردل<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) فرهنگ تعالی ابتدایی از کارکنانی به‌دست می‌آید که با هم کار می‌کنند تا بتوانند به‌صورت کارآمد و مؤثر به اهداف سازمانی دست پیدا کنند. مطالعات گذشته نشان می‌دهد سازمان‌هایی که فرهنگ تعالی را بهبود داده‌اند در مقایسه با سازمان‌هایی که فرهنگ تعالی ندارند، عملکرد بهتری دارند و نتایج پایدارتری در بلندمدت به‌دست می‌آورند (سوچی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

با توجه به مطالب بالا، دو موضوع قابلیت‌های پویا و تعالی سازمانی، در کسب مزیت رقابتی بنگاه‌ها اهمیت زیادی دارند و همچنین قابلیت‌های پویا اهمیت شایان توجهی در تحقیقات مدیریت استراتژیک به‌دست آورده است.

نتیجه مطالعات نشان می‌دهد مدل تعالی EFQM<sup>۶</sup> یکی از مدل‌های پرکاربرد در ایران بوده و در رویکرد منبع‌محور بر مبنای مفهومی قوی استوار است (کالوو - مورا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ رویز کاریلو و فرناندز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵؛ خوزه تاری و مولینا آزورین<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵؛ زاپاتا - کانتو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶)، با این حال مقاله‌های پژوهشی اندکی این مدل را از دیدگاه‌های منبع‌محور و قابلیت‌های پویا بررسی کرده‌اند. سهم و استدلال دیدگاه منبع‌محور (RBV)<sup>۱۱</sup> این است که موفقیت بنگاه هم بر عوامل رقابتی خارج از بازار و هم در درون سازمان استوار است و در محیط‌های پویا با افزایش رقابت و تغییرات سریع تکنولوژیک، مزیت پایدار به منابعی که به سختی تقلیدپذیرند، نیاز بیشتری دارد. منابع سازمانی ترکیبی از همه دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های سازمانی، اطلاعات و دانش کنترل شده است که بدون آنها سازمان

1. Priem &amp; Butler

3. Helfat &amp; Winter

5. Suciu

7. Calvo-Mora, Leal, &amp; Roldán

9. José Tarí, &amp; Molina-Azorín

11. Resource Based View

2. Newey &amp; Zahra

4. Wardell

6. European Foundation for Quality Management

8. Ruiz-Carrillo, &amp; Fernández-Ortiz

10. Zapata-Cantu, Cantu Delgado, &amp; Gonzalez

نمی‌تواند استراتژی‌های خود را به‌طور کارا و اثربخش اجرا کند (بارنی، ۱۹۹۱؛ دفت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). اما درباره درک تأثیر این منابع و قابلیت‌ها بر تعالی سازمان و اینکه چگونه می‌توان با قابلیت‌های پویا تعالی سازمان را افزایش داد مطالعات تجربی بسیار کمی انجام شده است (زاپاتا - کانتو و همکاران، ۲۰۱۶). زاپاتا - کانتو و همکارانش (۲۰۱۶) پیشنهاد کردند در تحقیقات بعدی نکات زیر در نظر گرفته شوند:

- مدل‌های تعالی سازمانی، قابلیت‌های پویا را تا زمانی که در جست‌وجوی بهبود مستمر و نوآوری هستند، در نظر گیرند.
- برای عملکرد بهتر شرکت‌هایی که برنده جایزه ملی کیفیت/ تعالی شده‌اند، توسعه قابلیت‌های پویا و تأثیر این دیدگاه بر مدل‌های تعالی بررسی شود.

دغدغه نخست) باید لزوم مدل‌سازی مفهومی تعالی سازمانی بر اساس قابلیت پویا در جهت افزایش عملکرد سازمانی بررسی شود (زاپاتا - کانتو و همکاران، ۲۰۱۶؛ آرنند و برمیلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ بارتو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). بر اساس نتیجه برخی از پژوهش‌ها، استفاده از مدل‌های تعالی کسب‌وکار لزوماً به موفقیت منجر نمی‌شوند و شرکت‌ها از مشکلات به‌وجود آمده در استفاده از این مدل‌ها ناراضی هستند. برای مثال، برخی از برندگان جایزه مالکولم بالدريج (MBNQA) از جمله کادیلاک، فدرال اکسپرس، والاس و موتورولا، بعد از مدتی دچار ضعف عملکرد شدند و باعث شد برخی از کارشناسان و متخصصان این حوزه به نتایج این مدل‌ها هنگام تغییر شرایط کسب‌وکار تردید کنند (دالگارد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

دغدغه دوم) با توجه به مطالب بالا جوایز ملی کیفیت و تعالی نمی‌توانند موفقیت بلندمدت بنگاه‌ها در آینده را تضمین کنند (فیشر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ ایوانز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲؛ دالگارد و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از دلایل ریشه‌ای یکپارچه‌نبودن مدل‌های تعالی کسب‌وکار این است که بین مقاصد و شیوه اجرا ناسازگاری وجود دارد (دالگارد - پارک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). به‌خصوص این ناسازگاری بین مقاصد رهبری با اقدامات آن (فرایندها) مشاهده می‌شود. جنبه‌های فرهنگ از لحاظ ارزش، چشم‌انداز و مأموریت بر رهبری متمرکز است، در حالی که این تمرکز کمابیش در استراتژی، منابع و مشارکت‌ها و همچنین در معیار فرایندها نادیده گرفته شده است. این ناسازگاری‌ها عیب بزرگ این مدل‌ها هستند و باعث می‌شوند شرکت‌های بسیاری در اجرای مدل به‌عنوان چارچوب جامع در طرح‌ریزی استراتژی و بهبود کسب‌وکار با مشکل مواجه شوند (دالگارد - پارک، ۲۰۰۸). با وجود بهبود در یکپارچگی مفاهیم تعالی با چارچوب مدل EFQM، همچنان جوانب فرهنگ و ارزش‌ها ناسازگارند و با زیرمعیار ۱۱ در معیار رهبری مبنی بر «رهبران با همراهی کارکنان سازمان، فرهنگ تعالی را تقویت<sup>۸</sup> می‌کنند» نیز این یکپارچگی فراهم نمی‌شود.

دغدغه سوم) مدل‌های تعالی کسب‌وکار در سطوح عملیاتی/ فرایندی یکپارچه نیستند و این مشکل در معیار مدیریت و رهبری و فرهنگ بیش از هر چیزی خودش را نشان می‌دهد (دالگارد و همکاران، ۲۰۱۳). دلیل ریشه‌ای دیگر برای یکپارچه‌نبودن مدل‌ها در سطوح عملیاتی/ فرایندی این است که مدل‌های تعالی کسب‌وکار موجود معیارها و زیرمعیارهای زیادی دارند. برای مثال، مدل EFQM دارای نه معیار و ۳۲ زیرمعیار است که مدیریت سازمان را به

1. Daft

3. Barreto

5. Fisher, Dauterive, &amp; Barfield

7. Dahlgaard-Park

2. Arend, &amp; Bromiley

4. Dahlgaard, Chen, Jang, Banegas &amp; Dahlgaard-Park

6. Evans

8. Reinforce

تکه‌های بسیار زیادی تقسیم می‌کند و مانع تمرکز و یکپارچگی آن در اجرا می‌شود. تکه‌های زیاد مدیریت سازمان مانند این گفته قدیمی است که تمرکز زیاد بر درختان جنگل ممکن است باعث شود که ناظران از دیدن کل جنگل محروم شوند (دالگارد و همکاران، ۲۰۱۳).

دغدغه چهارم) تمرکز بر شاخه‌های بسیار زیاد معیارها موجب می‌شود که ارزیابان و تیم مدیریتی دیدگاه جامعی به سیستم مدیریتی نداشته باشند و نتوانند اهمیت روابط بین معیارها و زیرمعیارها را درک کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس پیاز فرایند پژوهش (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۶) از لحاظ جهت‌گیری در مرحله طراحی الگو، توسعه‌ای و در مرحله آزمون الگو در شرکت‌های خدماتی، کاربردی بوده و فلسفه آن اثبات‌گرایی است. رویکرد این پژوهش استقرایی است و راهبرد آن نمونه‌پژوهی همراه با ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی است که با طرح شیوه‌های کتابخانه‌ای و میدانی انجام می‌شود.

در این پژوهش در مرحله طراحی مدل مفهومی اولیه، از راهبرد پژوهش کیفی استفاده شده است. در مراحل بعد به کمک روش تحلیل محتوای کیفی<sup>۱</sup>، پدیده مدل بلوغ تعالی موشکافی شده و مدل اندازه‌گیری بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمانی تعیین شده است. در ادامه و در مرحله آزمون مدل، ضمن آزمون صحت معیارهای شناسایی شده، چگونگی ارتباط میان آنها از طریق معادلات ساختاری بررسی خواهد شد. هدف پژوهش تبیینی و افق زمانی آن نیز یک‌مقطعی است. شیوه گردآوری داده‌ها به‌منظور اجرای پژوهش، تلفیقی از شیوه مطالعه اسناد و مدارک، پرسش‌نامه و مصاحبه است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان دانشگاهی، ارزیابان جایزه ملی تعالی سازمانی و کارشناسان خبره شرکت ارتباطات سیار ایران تشکیل می‌دهد و تعداد نمونه نیز قضاوتی و ۵۰ نفر است.

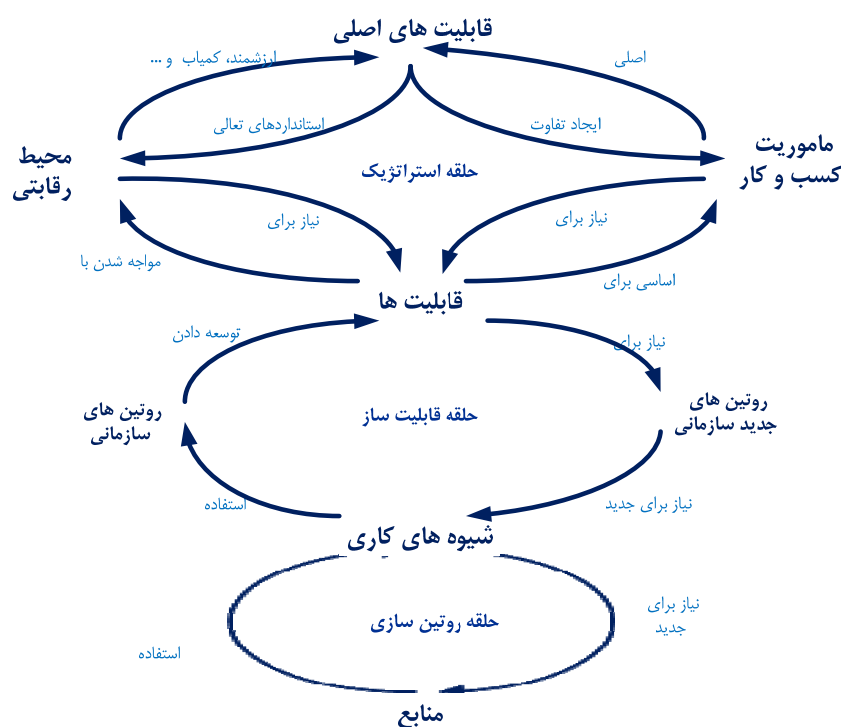
### یافته‌های پژوهش

در پاسخ به دغدغه‌های سوم و چهارم، از چارچوب ویلدن به‌نام خانه قابلیت‌های پویا استفاده کرده‌ایم. این خانه، دیدگاه قابلیت پویا را با نظریه پیکره‌بندی ترکیب می‌کند و دو مزیت متفاوت دارد: نخستین مزیت آن است که جریان‌های پایه‌ای خرد در سطح فردی از قابلیت‌های پویاست و با به‌کارگیری و عملکرد مرتبط است. در حالی که دومین مزیت با یکپارچه‌کردن نظریه پیکره‌بندی با قابلیت‌های پویا مرتبط است و بر درک ترکیب و طراحی عناصر سیستم تمرکز دارد (برای مثال قابلیت‌ها، منابع در دسترس، سازمان‌ها، افراد و فرایند قابلیت پویا). بنابراین، وقتی پیکره‌بندی به نتایجی چون عملکرد و تناسب تکامل منجر می‌شود، ارزش این خانه افزایش می‌یابد (ویلدن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). به‌علاوه، وینتر (۲۰۰۳) سلسله‌مراتب قابلیت را متفاوت بیان می‌کند، ترتیب متفاوتی از قابلیت‌های پویا و یادگیری که در ماهیت به هم مرتبط هستند. وی همچنین اشاره می‌کند که اگر تغییرات بیرونی در سطح قابلیت‌های پویا، تخریب شایستگی‌ها را موجب شود، باید از آنها در روال‌سازی پاسخ به انواع مشابه تغییرات ممکن استفاده کرد.



یادگیری می‌تواند نوعی قابلیت پویا در نظر گرفته شود (بارتو، ۲۰۱۰؛ ووگل و گوتل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) که تکرار آن، موجب می‌شود وظایف بهتر و سریع‌تر انجام شوند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷). اندرو و سیبورا<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) یادگیری سازمانی را در پرتو ایجاد قابلیت‌ها مد نظر قرار می‌دهند. آنها مدل یادگیری سازمانی را بر اساس مفهوم دیدگاه مبتنی بر منابع بنا کردند که در آن، منابع در راستای استراتژی‌های سازمانی استفاده می‌شوند تا بتوانند قابلیت اصلی را ایجاد کنند. با توجه به این چارچوب، ایجاد قابلیت‌ها با استفاده از منابعی که به شکل اقدامات کاری هستند، آغاز می‌شود و در ادامه به قابلیت‌های سازمانی تغییر شکل پیدا می‌کنند. قابلیت‌ها همچنین با محیط رقابتی نیز روبه‌رو می‌شوند و اگر پتانسیل‌های استراتژیک داشته باشند، می‌توانند به قابلیت‌های اصلی تبدیل شوند.

در این پژوهش برای طراحی مدل مفهومی، از مدل زیر (شکل ۱) و مدل ویلدن و همکارانش (۲۰۱۶) استفاده شده است. برای ترکیب یافته‌های این پژوهش و پاسخ به چهار دغدغه‌ای که به آنها اشاره شد، از تفکر قابلیت پویا متمرکز بر یکپارچگی منطق قابلیت‌های پویا با مدل‌های تعالی سازمانی از طریق نظریه پیکره‌بندی<sup>۳</sup> (میر و همکاران، ۱۹۹۳) به‌عنوان جایگزینی برای نظریه فرایند وجود و نظریه واریانس بر اساس مفهوم‌سازی قابلیت‌های پویا استفاده شده است.



شکل ۱. یادگیری فرایند ایجاد قابلیت‌ها و قابلیت اصلی

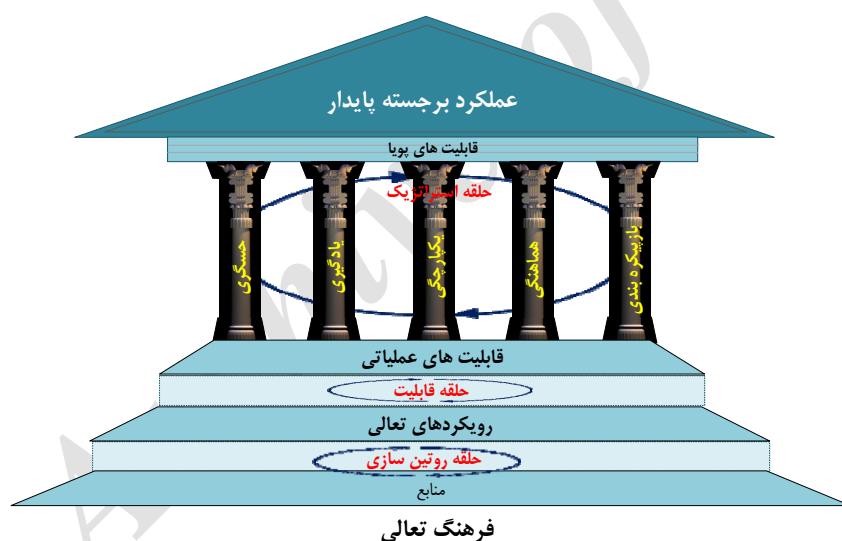
منبع: اندرو و کیبورا (۱۹۹۶)

1. Vogel, & Güttel  
3. Configuration theory

2. Andreu & Ciborra  
4. Meyer, Tsui & Hinings

در مدل ویلدن و همکارانش (۲۰۱۶) گرایش استراتژیک شرکت در سقف خانه قرار دارد. گرایش استراتژیک، نقطه مرجع مرتبط با پیکره‌بندی است که برای دست‌یافتن به مجموعه‌ای از خروجی‌های عملیاتی و استراتژیک لازم است (ون دی ون و درازین<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴) و به جهت‌گیری کلی بلندمدت سازمان اشاره می‌کند. گرایش استراتژیک شامل برنامه‌های مدیریتی بلندمدت است که برای انطباق تغییرات درونی و بیرونی استفاده می‌شود (دی، ویتز و نسلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰) و بر دسته‌ای از عناصر اصلی قابلیت‌های عملیاتی سازمان که باید برای انطباق با محیط بدان‌ها دست یافت، تأکید می‌کند (مایلز و اسنو<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶).

سازمان‌های متعالی دارای سطوح برجسته‌ای از عملکرد هستند که انتظارات ذی‌نفعان را برآورده می‌کنند یا فراتر از آن می‌روند. این پژوهش با توجه به طرح یک خانه سازمانی، به دنبال درک محیطی گسترده‌تر است. محققان، عملکرد برجسته پایدار را در سقف خانه می‌بینند که به ستون، کف و تیرچه سقف نیاز دارد. تیرچه سقف از جنس قابلیت‌های پویاست؛ زیرا بر اساس دیدگاه تیس و همکارانش (۱۹۹۷) بین قابلیت‌های پویا و عملکرد ارتباط مستقیمی وجود دارد. تمام این موارد موجب می‌شود که سقف پایدار بماند و تغییرات و تهدیدهای بیرونی نتواند روی آن تأثیرگذار باشد. در نتیجه، محققان خانه تعالی<sup>۴</sup> را معرفی کردند تا بتوانند برای سقف آن پایه‌های حیاتی بسازند.



شکل ۲. مدل مفهومی خانه تعالی (HoE)

بر اساس طرح ساخت هر خانه، محققان ابتدا کار را با فونداسیون‌های این خانه شروع کردند که نخستین گام ساخت هر خانه است و سه لایه دارد. این سه لایه بر اساس چارچوب آندرو و چیپورا عبارت‌اند از: منابع (R)، رویکردهای تعالی (EA) و قابلیت‌های عملیاتی (OC).

گرنٹ (۱۹۹۱) منابع را مدخلی برای دسترسی می‌داند که تحت مالکیت و کنترل شرکت بوده، منوط به هدف‌اند و می‌توانند محسوس یا نامحسوس باشند؛ مانند منابع مالی، فیزیکی، انسانی، فناوری و سازمانی. هریسون پنج حوزه

1. Van de Ven, & Drazin  
3. Miles, & Snow

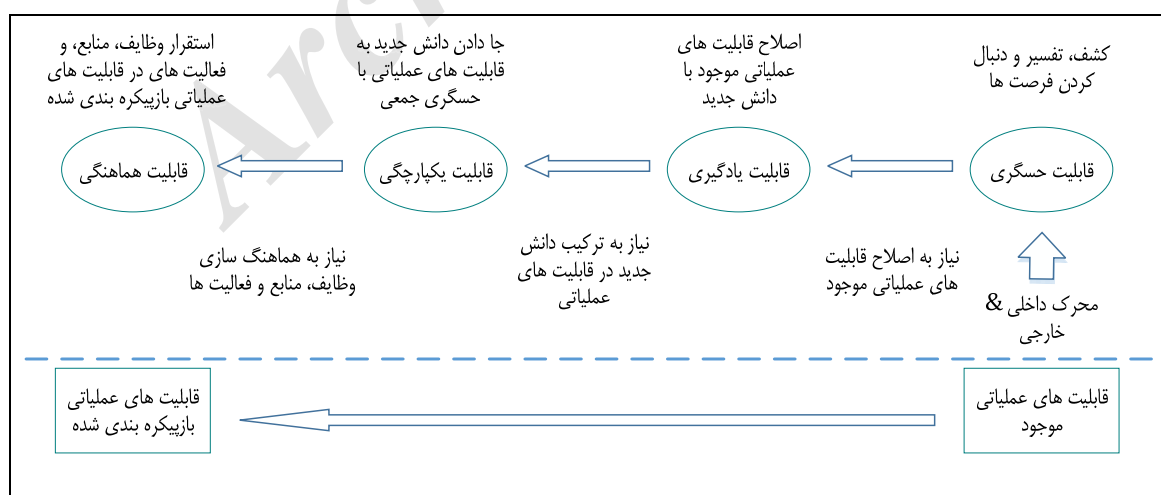
2. Day, Weitz & Wensley  
4. House of excellence

سازمانی را برای منابع در نظر می‌گیرد: منابع انسانی (کارکنان و نحوه به‌کارگیری و مدیریت آنان)، منابع فیزیکی (همچون ماشین، تجهیزات، ساختمان و محصولات)، منابع مالی، منابع دانشی و یادگیری، منابع عمومی سازمان (همچون شهرت و برند) (هریسون و کارن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

مدل EFQM منابع درونی را برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کند تا استراتژی‌ها، سیاست‌ها و فرایندهای اجرایی کارآمدی داشته باشند. در مدل EFQM، مفاهیم بنیادین از طریق معیارها، زیرمعیارها و رهنمودها به رویکردهای تعالی کاربردی تبدیل می‌شوند. EFQM (۲۰۱۰) نکات راهنما را خلاصه کرده و حدود ۸۰ رویکرد تعالی را به‌کار می‌گیرد و پیشنهاد می‌دهد که این رویکردها باید از طریق منطق رادار در سازمان پیاده‌سازی شوند. بر این اساس، جریان اولیه اجرای مدل تعالی در سازمان تکمیل خواهد شد. در بازگشت این جریان، ارزیابی عملکرد پایش می‌شود.

اغلب سازمان‌ها، قابلیت‌های عملیاتی مناسبی دارند که آنها را قادر می‌سازد فعالیت‌های جاری خود را انجام دهند و از مهارت‌ها و تکنیک‌های موجود استفاده می‌کنند تا موقعیت کسب و کارشان را حفظ کنند. قابلیت‌های عملیاتی مناسب سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های جاری را به‌طور کارآمد و مؤثر انجام دهند. بدون این قابلیت‌های پایه‌ای، برای سازمان‌ها دشوار است که بتوانند قابلیت‌های پیشرفته‌تر و نوآوری داشته باشند. وینتر (۲۰۰۳) قابلیت‌های مدیریتی عملیاتی را مجموعه‌ای از روال‌ها تعریف می‌کند که شامل جریان‌های درونی مدیریتی می‌شود و با مجموعه‌ای از جریان‌های تصمیم‌گیری، نتایج مهمی را به‌دنبال می‌آورد. قابلیت‌های عملیاتی به کسب و کارها کمک می‌کند تا فعالیت‌های عملیاتی اولیه خود را شکل دهند (نیویی و زهرا، ۲۰۰۹). قابلیت‌های عملیاتی برای پایداری و بهبود عملکرد تجاری مهم هستند.

بنابراین، ستون‌ها نشان‌دهنده روال‌های قابلیت‌های پویای سازمان در ابعاد حسگری، یادگیری، یکپارچگی و هماهنگی برای بازپیکره‌بندی قابلیت‌های عملیاتی است (پاولو و الساوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).



شکل ۳. ارتباط روال‌های قابلیت‌های پویا

1. Harrison, Karen

2. Pavlou & El Sawy

قابلیت حسگری توانایی کشف، تفسیر و دنبال کردن فرصت‌ها در محیط است. قابلیت یادگیری، توانایی نوسازی قابلیت‌های عملیاتی موجود با دانش جدید است. قابلیت یکپارچه‌سازی، به توانایی جادادن دانش جدید در قابلیت‌های عملیاتی جدید از طریق ایجاد فهم مشترک و ادراک جمعی گفته می‌شود. قابلیت هماهنگی، توانایی هماهنگی و به‌کارگیری نقش‌ها، منابع و فعالیت‌ها در قابلیت‌های عملیاتی جدید است. قابلیت بازپیکره‌بندی، قابلیت بازآرایی پیوسته و هدفمند منابع موجود است که تغییر و بهره‌برداری دانش موجود شرکت را باعث می‌شود.

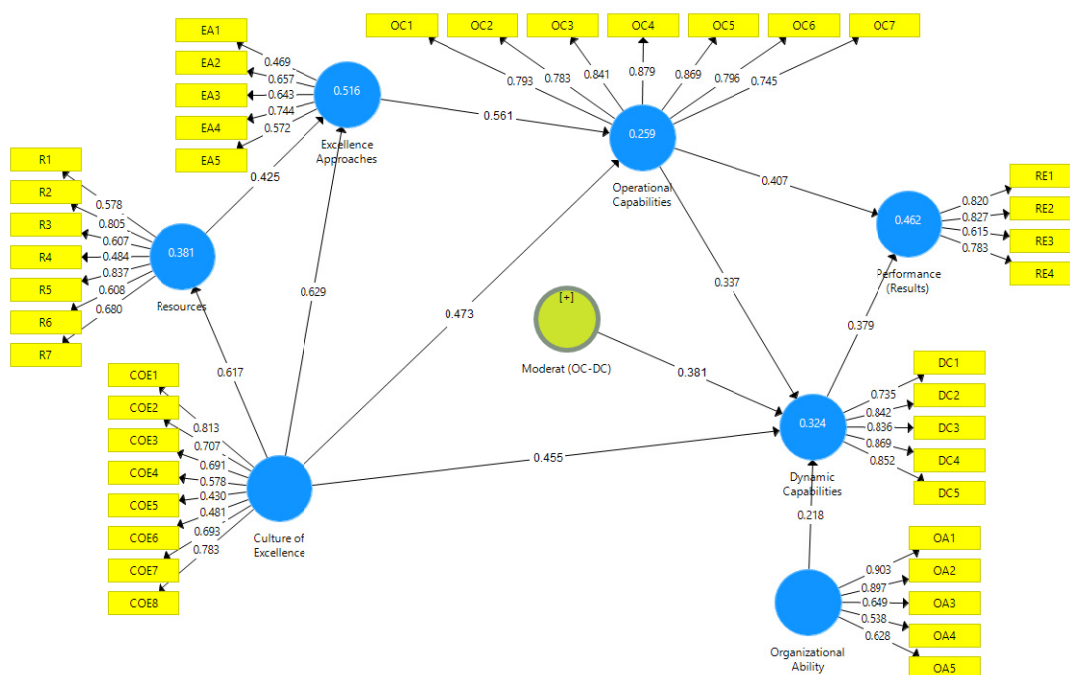
تحلیل‌های این پژوهش نشان می‌دهد که صرفاً برخورداری از کیفیت خوب قابلیت‌های پویا کافی نیست و در کنار آن سازمان‌ها باید خصوصیات حیاتی داشته باشند تا بتوانند به‌کارگیری موفقیت‌آمیز قابلیت‌های پویا را به شیوه‌ای تقویت کنند که موجب عملکرد پایدار شود. ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب بعد مهم دیگری برای مدل مفهومی است که در پایین‌ترین قسمت خانه تعالی (HoE) قرار گرفته و روح حاکم بر آن است. در اینجا دو مسئله وجود دارد: ۱. چه چیز فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد و ۲. چگونه می‌توان چنین محیطی را ایجاد و حفظ کرد. ما این بحث را فرهنگ تعالی (CoE)<sup>۱</sup> می‌نامیم (دالگارد و همکاران، ۲۰۱۳). فرهنگ تعالی فرهنگی است که توسط کارکنان در گروه‌های کاری به‌دست می‌آید، زمانی که کارکنان عملکرد بسیار کارآمدی دارند و به همه اهداف سازمانی دست پیدا می‌کنند (واردل، ۲۰۱۰). به بیان دیگر، کارکنان موفق اقدامات و نگرش‌های عالی را در محیط کاری روزمره ایجاد می‌کنند (رشید و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). یکی از ویژگی‌های بسیار مهم CoE، نوآوری و پویایی است. فرهنگ نوآوری/پویایی که دهنام و کابرون<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بدان اشاره می‌کنند، برای دستیابی به ادراک مشترک از بحث آزاد است که مقابله با تغییرات، کسب ایده‌های جدید، محسوس کردن مزایا و ورود به بازار را امکان‌پذیر می‌سازد.

تغییرات محیطی خارج از خانه نشان‌دهنده کلیه عوامل بیرونی است. عوامل خارجی محیط، آنهایی هستند که به‌طور غیرمستقیم بر عملیات سازمانی تأثیرگذارند و این عوامل می‌تواند حقوقی، سیاسی، اجتماعی فرهنگی، اقتصادی و فناوری باشد. ارزش خانه نشان‌دهنده عملکرد سازمانی است. همه بخش‌های یک خانه (از جمله منابع کسب‌وکار، اقدامات تعالی، قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌های پویا و فرهنگ تعالی) باید به‌شیوه‌ای پیکره‌بندی شوند که بتوانند باقی بمانند (برای مثال عملکرد برجسته پایدار) و با تلاطم‌های محیطی بیرونی (برای مثال تغییر صنعت، رکود اقتصادی و غیره) سروکار داشته باشند.

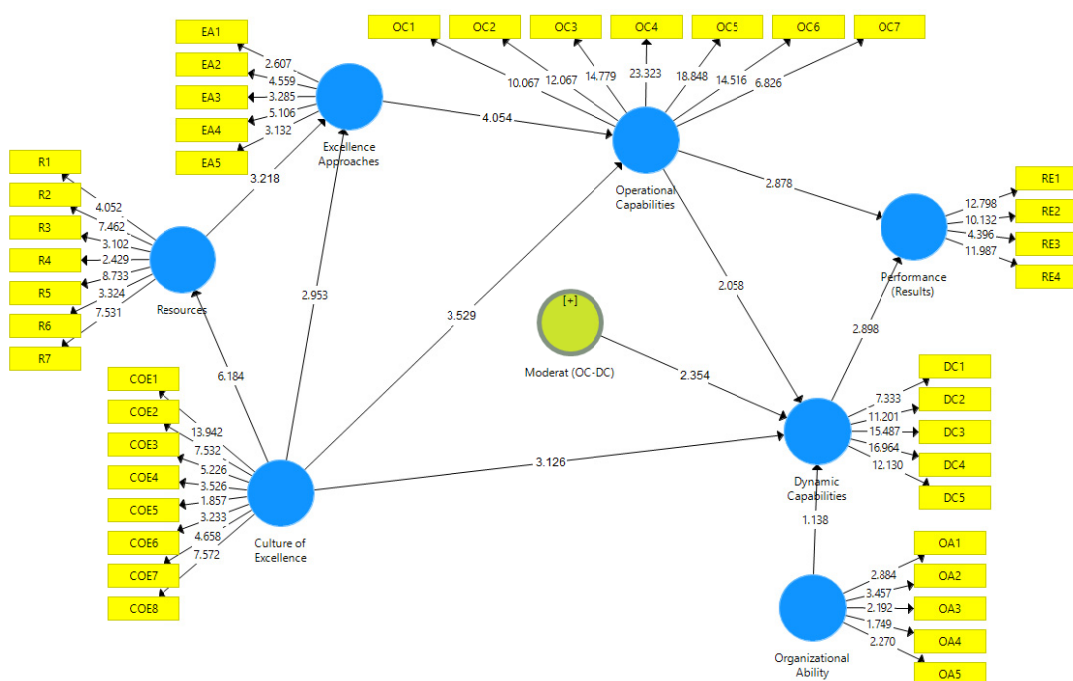
برای تأیید مدل پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای این کار، مدل مفهومی تحقیق با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) که رویکرد نسل دومی نامیده می‌شود، بررسی شده است. دلیل انتخاب رویکرد حداقل مربعات جزئی، حجم نمونه ناکافی (۵۰ خبره) بود؛ زیرا یکی از دلایل استفاده از روش PLS، کم‌بودن حجم نمونه است (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵). به‌منظور رعایت این مسئله از نرم‌افزار Smart PLS 3 برای بررسی فرضیه‌ها استفاده شده است. در این پژوهش پس از ساخت یک مدل آماری، نتایج حاصل از برازش مدل تفسیر می‌شود. قبل از پرداختن به این کار، ابتدا لازم است نتایج اجرای مدل در حالت نمایش ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری نشان داده شود. این ضرایب در شکل‌های ۴ و ۵ مشاهده می‌شود.

1. Cullture of Excellence  
3. Denham & Kaberon

2. Rashid, Sambasivan, & Rahman



شکل ۴. مدل پژوهش در حالت نمایش ضرایب استاندارد



شکل ۵. مدل تحقیق در حالت نمایش ضرایب معناداری

نخستین مرحله در ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، بررسی پایایی سنج‌های مربوط به سازه‌های پژوهش است.

بارهای بیرونی برای هر سنج باید بیشتر از مقدار  $0/708$  باشد. فقط زمانی حذف سنج‌هایی با بار بیرونی میان  $0/4$  تا

۰/۷ امکان‌پذیر است که حذف آنها باعث شود مقدار پایایی مرکب افزایش یابد و میزان شاخص AVE به بیش از مقدار آستانه پیشنهادی برسد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱).

در این مدل هیچ گویه‌ای حذف نمی‌شود؛ چون اکثر گویه‌ها دارای بار بیرونی یا همان ضریب استاندارد بیشتر از ۰/۷۰۸ هستند و به‌علت همبستگی زیاد این گویه‌ها به متغیرهایشان، حذف آنها به ایجاد نقص در مدل مفهومی منجر می‌شود و حذف‌شدنی نیستند.

برای بررسی سازگاری درونی سازه‌ها، به‌طور سنتی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. آلفای کرونباخ فرض می‌کند که همه معرف‌ها به یک اندازه پایا هستند، همچنین این معیار به تعداد عوامل هر شاخص حساس است و به‌طور کلی به کم‌برآوردی پایایی سازگاری درونی تمایل دارد. به‌دلیل وجود این معایب در ضریب آلفای کرونباخ، باید پایایی مرکب (CR) برای همه سازه‌ها محاسبه شود. پایایی مرکب باید بیشتر از مقدار ۰/۷۰۸ باشد. همچنین مقدار آلفای کرونباخ باید بیش از ۰/۷ باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). در جدول ۱ نتایج ضریب آلفای کرونباخ و در جدول ۲ ضریب پایایی ترکیبی نشان داده شده است.

جدول ۱. جدول مربوط به آلفای کرونباخ برای سازه‌های پژوهش

سازه	آلفای کرونباخ
منابع	۰/۷۴۸
رویکرد تعالی	۰/۷۹۶
فرهنگ تعالی	۰/۸۷۸
قابلیت‌های عملیاتی	۰/۷۱۷
توانایی سازمانی	۰/۸۱۲
قابلیت‌های پویا	۰/۷۴۵
عملکرد	۰/۷۳۹

مطابق جدول ۱، ضریب آلفای کرونباخ همه سازه‌های پژوهش بیشتر از مقدار ۰/۷ است و پایایی سازه‌ها تأیید

می‌شود.

جدول ۲. جدول مربوط به پایایی ترکیبی برای سازه‌های پژوهش

سازه	CR
منابع	۰/۷۵۹
رویکرد تعالی	۰/۸۱۵
فرهنگ تعالی	۰/۸۹۶
قابلیت‌های عملیاتی	۰/۷۴۷
توانایی سازمانی	۰/۸۶۹
قابلیت‌های پویا	۰/۷۶۹
عملکرد	۰/۸۱۳

مطابق نتایج مندرج در جدول ۲، ضریب پایایی ترکیبی همه سازه‌های تحقیق بیشتر از  $0/708$  است، از این رو پایایی ترکیبی سازه‌ها به تأیید می‌رسد.

روایی همگرا اندازه‌ای است که یک سنجه با سنجه‌های جایگزین همان سازه به صورت مثبت همبسته است. سنجه‌های مربوط به هر سازه با شیوه‌های متفاوتی برای سنجش همان سازه به کار گرفته می‌شوند، بنابراین عوامل که معرف‌های یک سازه خاص هستند، باید همگرا باشند یا بخش زیادی از واریانس را به اشتراک گذارند. برای ایجاد روایی همگرا، محققان بارهای بیرونی سنجه‌ها و همچنین میانگین واریانس استخراجی (AVE) را بررسی می‌کنند. اگر مقدار AVE برای هر سازه بیشتر از  $0/5$  باشد، روایی همگرای آن سازه تأیید می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). شاخص AVE در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. جدول مربوط به شاخص AVE برای سازه‌های پژوهش

سازه	AVE
منابع	۰/۷۰۴
رویکرد تعالی	۰/۵۶۳
فرهنگ تعالی	۰/۵۳۹
قابلیت‌های عملیاتی	۰/۶۲۱
توانایی سازمانی	۰/۶۴۲
قابلیت‌های پویا	۰/۵۸۷
عملکرد	۰/۵۶۴

مطابق نتایج مندرج در جدول ۳، ضریب میانگین واریانس استخراجی برای همه سازه‌های تحقیق بیش از  $0/5$  است، از این رو روایی همگرا برای سازه‌ها تأیید می‌شود.

در این بخش باید تمام مسیرهای نشان داده شده در مدل (فرضیه‌ها) و روابط بین سازه‌ها با هم یا روابط بین هر سازه با سنجه‌های مربوط به خودش از لحاظ آماری معنادار شوند. نرم‌افزار PLS، به صورت پیش فرض روابط را در سطح اطمینان ۹۵ درصد آزمون می‌کند و چون مقدار  $t$  این سطح اطمینان برابر با  $1/96$  است، هر یک از روابط که مقدار  $t$  برای آن خارج از بازه  $-1/96$  تا  $+1/96$  باشد، از لحاظ آماری، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همان گونه که در شکل ۵ نشان داده شده است، تمام روابط علی مدل (رابطه بین متغیر مستقل و متغیرهای وابسته) قابل قبول است، چون مقدار  $t$  آنها خارج از بازه مشخص شده به دست آمده است. معناداری روابط بین متغیرها بیان‌کننده تناسب بین سنجه‌ها و سازه‌های مدل است.

رایج‌ترین ضریبی که برای ارزیابی مدل ساختاری استفاده می‌شود، ضریب تعیین است. این ضریب سنجه دقت پیش‌بینی مدل بوده و برابر با توان دوم همبستگی میان مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده یک سازه درون‌زای معین است. مقدار ضریب تعیین برای یک سازه درون‌زا، گویای درصد واریانسی است که توسط سازه‌های اثرگذار بر سازه مذکور تبیین می‌شود. هرچه این مقدار برای یک سازه بیشتر باشد، بیان‌کننده این است که مدل طراحی شده توسط محقق از برازش بهتر و قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بیشتری برخوردار است. طبق ادبیات تحقیق، در این زمینه مقادیر کوچک‌تر از  $0/3$

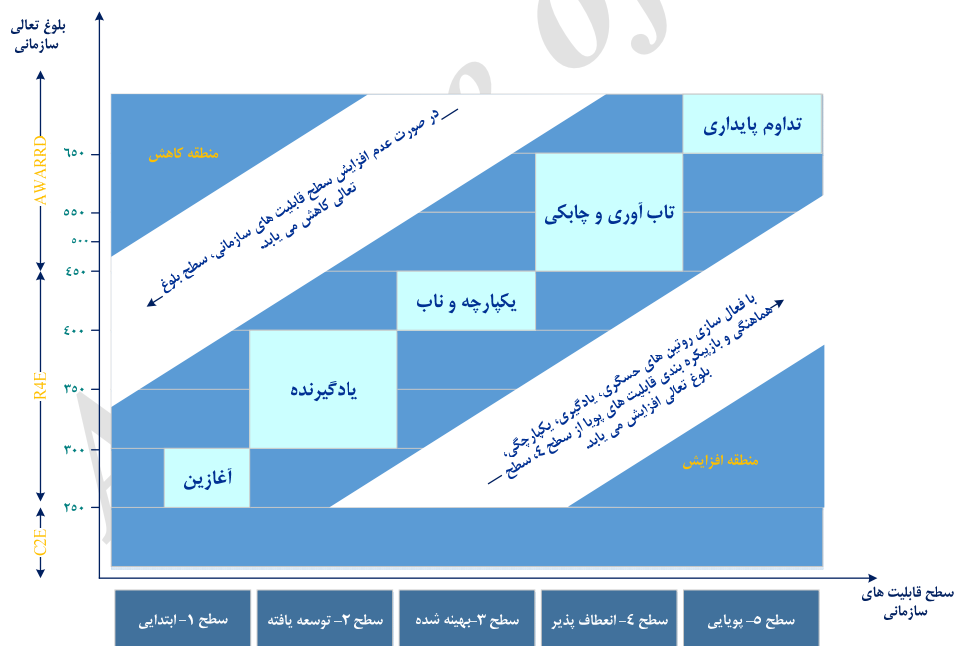
برای ضریب تعیین کم، مقادیر بین ۰/۳ تا ۰/۶ متوسط و مقادیر بیش از ۰/۶ زیاد ارزیابی می‌شوند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). مقادیر ضریب تعیین برای سازه‌های درون‌زای مدل تحقیق در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. جدول مربوط به ضریب تعیین برای سازه‌های درون‌زای

سازه	R <sup>۲</sup>
منابع	۰/۳۱۸
رویکرد تعالی	۰/۵۱۶
قابلیت‌های عملیاتی	۰/۲۵۹
قابلیت‌های پویا	۰/۴۶۲
عملکرد	۰/۳۲۴

همان گونه که در جدول ۴ نشان داده شده است، مقادیر ضریب تعیین برای سازه‌های درون‌زای مدل متوسط ارزیابی می‌شوند و این نتیجه نشان‌دهنده قدرت خوب پیش‌بینی‌کنندگی مدل است.

بعد از تأیید مدل مفهومی، می‌بایست سطوح بلوغ تعالی سازمانی مطابق با مطالب بالا طراحی شود. در شکل ۶ نمودار تعیین سطح بلوغ نمایش داده شده است.



شکل ۶. نموداری برای تعیین سطح بلوغ تعالی سازمانی

برای اندازه‌گیری محور Y که شامل امتیاز رویکردهای تعالی، نتایج، فرهنگ تعالی و منابع است، از مدل‌های تعالی کسب‌وکار همچون مدل EFQM، جایزه ملی تعالی سازمان و جایزه سازمان تنظیم و مقررات و ارتباطات رادیویی (فاوا) استفاده شده و برای اندازه‌گیری محور X که سطوح بلوغ قابلیت‌های سازمانی (شامل قابلیت‌های پویا و عملیاتی) است، از



پرسش‌نامه میکالف و پاتلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و مقیاس پنج‌تایی لیکرت استفاده شده است. شایان ذکر است که قابلیت‌های پویا از سطح چهار در این مدل فعال می‌شوند.

#### جدول ۵. پرسش‌نامه اندازه‌گیری سطح بلوغ قابلیت‌های سازمان

حسگری	
S۱	بررسی محیط و شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار جدید
S۲	بازبینی اقدامات مربوط به توسعه محصول، برای اطمینان از تطابق این اقدامات با خواسته‌های مشتریان
S۳	ایجاد ایده‌های جدید برای محصولات جدید و بهبود محصولات و خدمات موجود
S۴	پیش‌بینی وقفه‌های ایجاد شده در دامنه کسب‌وکار با تدوین راه‌حل‌های پیشگیرانه و فعالانه قدرتمند
S۵	درک چگونگی رشد ماهیت رقابتی
S۶	جمع‌آوری اطلاعات حائز اهمیت و چگونگی به‌کارگیری آن
یادگیری	
L۱	شناسایی، ارزیابی و به‌کارگیری اطلاعات و دانش جدید
L۲	تبدیل اطلاعات موجود به دانش جدید
L۳	تجمیع اطلاعات و دانش جدید
L۴	استفاده از اطلاعات و دانش جمع‌آوری شده برای کمک به تصمیم‌گیری
یکپارچگی	
I۱	تسهیل دسترسی به‌موقع به داده‌ها و سایر منابع با ارزش مربوط به شرکای تجاری
I۲	جمع‌آوری اطلاعات مربوطه از شرکای تجاری، تأمین‌کنندگان و مشتریان
I۳	همکاری در پیش‌بینی تقاضا و برنامه‌ریزی بین شرکت و شرکای تجاری
I۴	ساده‌سازی فرایندهای کسب‌وکار با تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان
I۵	جمع‌آوری و ترکیب اطلاعات مهم برای شرکای کلیدی
هماهنگی	
C۱	هماهنگی مؤثرتر بین فعالیت‌های بخش‌های مختلف
C۲	هماهنگی مؤثرتر با مشتریان، شرکای تجاری و توزیع‌کنندگان
C۳	اطمینان از هماهنگی خروجی کار با کار سایر واحدهای عملیاتی یا شرکای تجاری
C۴	کاهش وظایف زائد یا فعالیت‌هایی که با سایر بخش‌های عملیاتی هم‌پوشانی دارند
C۵	هماهنگ‌سازی وظایف و فعالیت‌های واحدهای عملیاتی در مکان‌های جغرافیایی مختلف
C۶	مدیریت اثربخش عملیات‌ها برای زمان واقعی بودن
بازبیکره‌بندی	
R۱	سازگاری در پاسخ‌گویی راحت به تغییرات غیرمنتظره
R۲	ایجاد راحتی در شروع کار با یک شریک تجاری جدید یا خاتمه‌دادن کار با شریک تجاری فعلی
R۳	تنظیم فرایندهای کسب‌وکار به‌منظور پاسخ‌گویی بهتر در تغییرات مربوط به اولویت‌های کسب‌وکار
R۴	بازسازی فرایندهای کسب‌وکار، به‌گونه‌ای که با دارایی‌های جدید سازگار باشند
R۵	انطباق منابع داخلی و بیکره‌بندی شایستگی

برای استفاده از این پرسش‌نامه، پس از مصاحبه با خبرگان شرکت و صنعت تلکام و استفاده از مدل مرجع فرایندی eTOM<sup>۱</sup> و زنجیره ارزش شرکت‌های اپراتوری موبایل، ۷۱ قابلیت سازمانی در هفت گروه طراحی و توسعه فناوری، عملیات فناوری، طراحی و توسعه محصول و خدمت، ارائه محصول و خدمت، خدمات مشتریان و تضمین کیفیت، مدیریتی و پشتیبانی شرکت ارتباطات سیار ایران، شناسایی شد. بعد از اندازه‌گیری این پرسش‌نامه توسط ۱۰ گروه خبره، برای کلیه این قابلیت‌ها نتایج زیر به دست آمد.

جدول ۶. نتایج نهایی اندازه‌گیری قابلیت‌های سازمانی

میانگین	بازبیکره بندی	هماهنگی	یکپارچگی	یادگیری	حسگری
۲/۷۹	۲/۷۸	۲/۹۸	۲/۶۷	۲/۷۵	۲/۹۴

در ادامه با استفاده از روش دلفی فازی، نظر خبرگان در خصوص ساختار سطوح بلوغ تعالی سازمانی مبتنی بر قابلیت‌های سازمانی بررسی شد. برای این کار، ابتدا پرسش‌نامه‌ای حاوی سؤال‌هایی در خصوص ابعاد متفاوت سطوح بلوغ تعالی سازمانی و مطابق با روش دلفی طراحی شد؛ بدین صورت که نظر خبرگان را درباره ابعاد سطوح در قالب سؤال‌های متفاوت و در سه حالت خوش‌بینانه، محتمل و بدبینانه جویا شدیم. طی فرایند دلفی فازی، به‌منظور یکسان‌سازی نظر خبرگان سؤال‌ها و گزینه‌ها دچار تغییر و تحولاتی شدند و در نهایت خبرگان بعد از دو دور نظرسنجی، در خصوص گزینه‌های نهایی به اجماع نظر رسیدند.

در دهه ۱۹۸۰ میلادی، کافمن و گوپتا برای غلبه بر نقص‌های موجود روش دلفی فازی را ابداع کردند (چانگ، هانگ و لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). روش دلفی در پی دستیابی به توافق عمومی در دیدگاه متخصصان است. هنگامی که برای موضوعات چندبعدی، چندهدفی و مسائل تصمیم‌گیری پیچیده به کار می‌رود، تکرار فراوان مراحل زمان‌گیر پرسش و پاسخ برای رسیدن به اجماع نسبی دیدگاه‌ها، مشکل بزرگی تلقی می‌شود. گام‌های روش دلفی فازی به شرح زیر است (چنگ و همکاران، ۲۰۰۲):

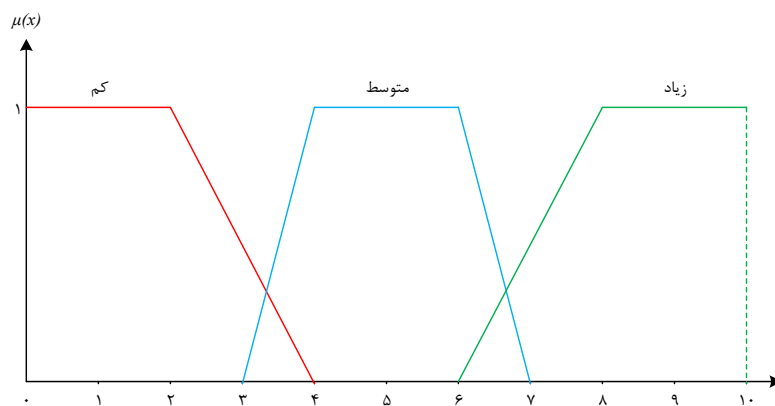
**گام ۱.** در این گام با استفاده از اعداد فازی دوزنقه‌ای رتبه‌بندی توسط کارشناسان صورت می‌گیرد (شکل ۳).  $a_i^i$  رتبه بدبینانه،  $a_i^i$  رتبه باورپذیر،  $a_i^i$  رتبه قابل قبول و  $a_i^i$  رتبه خوش‌بینانه است. بنابراین، مجموعه اعداد فازی دوزنقه‌ای برای هر کارشناس به شکل زیر است.

$$\tilde{A}^i = (a_{1i}^i, a_{2i}^i, a_{3i}^i, a_{4i}^i) \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (\text{رابطه ۱})$$

جدول ۷ و شکل ۷ مقیاس زبانی استفاده شده برای گردآوری داده را نشان می‌دهند.

جدول ۷. مقیاس زبانی در روش دلفی فازی

عدد فازی				متغیر زبانی
۰	۰	۲	۴	کم
۳	۴	۶	۷	متوسط
۶	۸	۱۰	۱۰	زیاد



شکل ۷. مقیاس زبانی در روش دلفی فازی

گام ۲. در این گام با استفاده از رابطه ۲ به محاسبه میانگین اعداد فازی پرداخته می‌شود.

$$\tilde{A}_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}, a_{m4}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_4^i \right) \quad (\text{رابطه ۲})$$

سپس، اختلاف نظر هر یک از کارشناس‌ها از میانگین مطابق رابطه ۳ به دست می‌آید.

$$\begin{aligned} & (a_{m1} - a_1^i, a_{m2} - a_2^i, a_{m3} - a_3^i, a_{m4} - a_4^i) \quad (\text{رابطه ۳}) \\ & = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i - a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i - a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i - a_3^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_4^i - a_4^i \right) \end{aligned}$$

گام ۳. در گام سوم بر اساس نتایج گام قبل، پرسش‌نامه دیگری تنظیم شده و با ارائه بازخورد به کارشناس‌ها، فاز دوم دلفی اجرا می‌شود. در این گام، کارشناس‌ها نظرهای اصلاح‌شده خود را در قالب متغیر زبانی بیان می‌کنند.

گام ۴. در این گام، همانند گام دوم میانگین اعداد فازی محاسبه شده و اختلاف نظر هر یک از کارشناس‌ها از میانگین محاسبه می‌شود.

گام ۵. اختلاف میانگین فازهای یک و دو (پرسش‌نامه‌های اول و دوم) با استفاده از روابط فازی محاسبه می‌شود. اگر این اختلاف میانگین از حد آستانه ۰/۲ کمتر باشد، فرایند متوقف می‌شود.

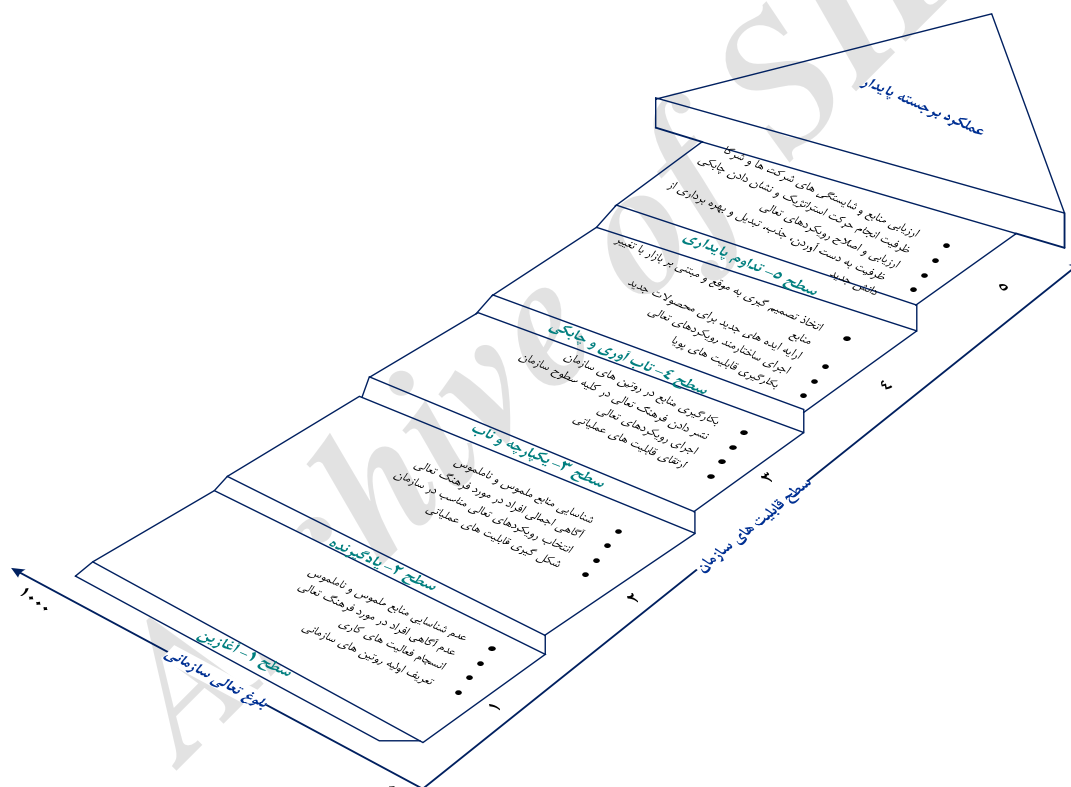
$$S(Am\lambda, Am\lambda) = \left| \frac{1}{4} [(a_{m\lambda 1} + a_{m\lambda 2} + a_{m\lambda 3} + a_{m\lambda 4}) - (a_{m\lambda 1} + a_{m\lambda 2} + a_{m\lambda 3} + a_{m\lambda 4})] \right| \quad (\text{رابطه ۴})$$

در دور دوم که شامل بررسی اختلاف میانگین نظر خبرگان در مرحله‌های دوم و سوم توزیع پرسش‌نامه بین آنهاست، مقادیر اختلاف میانگین برای برخی از گزینه‌ها کاهش چشمگیری داشت. گزینه‌هایی که اختلاف میانگین برای آنها کمتر از ۰/۲ بود، به‌عنوان گزینه انتخابی برای هر سؤال مد نظر قرار گرفت. انتخاب این گزینه به‌معنای این است که خبرگان بر سر انتخاب آن به‌عنوان گزینه با اهمیت در هر مقوله (سؤال) توافق نظر دارند. این گزینه‌ها در جدول ۸ مشخص شده‌اند.

## جدول ۸. نتایج نهایی شاخص‌های سطوح بلوغ تعالی

میانگین	سؤال ۱- گزینه‌های سطح آغازین
۰/۶۱۸	۱ انعطاف‌پذیری کم و چابکی نسبت به تغییرات محیط
۰/۲۰۶	۲ شناسایی نشدن منابع ملموس و ناملموس
۰	۳ تعریف اولیه روال‌های سازمانی
۰/۴۱۲	۴ بی‌انسجامی فردی و گروهی
۰/۲	۵ ناآگاهی افراد در خصوص فرهنگ تعالی
۰/۱۹۸	۶ انسجام فعالیت‌های کاری
۰/۸۲۴	۷ رویکردهای متنوع و یکپارچه نبودن ابزارها و روش‌ها
سؤال ۲- گزینه‌های سطح یادگیرنده	
۰/۸۳۴	۱ نشان دادن واکنش به تغییرات محیط
۰	۲ شناسایی منابع ملموس و ناملموس
۰/۸۶۷	۳ ارزیابی منابع و شایستگی‌های شرکت‌ها و شرکا
۰/۲	۴ شکل‌گیری قابلیت‌های عملیاتی
۰/۱۹۸	۵ آگاهی اجمالی افراد در خصوص فرهنگ تعالی
۰/۴۱۱	۶ ظرفیت به‌دست آوردن، جذب، تبدیل و بهره‌برداری از دانش جدید
۰/۲۰۱	۷ انتخاب رویکردهای تعالی مناسب در سازمان
سؤال ۳- گزینه‌های سطح یکپارچه و ناب	
۰/۱۹۶	۱ به‌کارگیری منابع در روال‌های سازمان
۰/۲	۲ نشر دادن فرهنگ تعالی در کلیه سطوح سازمان
۰/۶۱۸	۳ تصمیم‌گیری به‌موقع و مبتنی بر بازار با تغییر منابع
۰/۲۰۶	۴ اجرای رویکردهای تعالی
۰/۸۱۱	۵ واکنش نوآورانه به محیط کسب‌وکار
۰/۶۱	۶ توانایی تشخیص نیاز به تغییر
۰/۱۹۸	۷ ارتقای قابلیت‌های عملیاتی
سؤال ۴- گزینه‌های سطح تاب‌آوری و چابک	
۰/۲	۱ اتخاذ تصمیم‌گیری به‌موقع و مبتنی بر بازار با تغییر منابع
۰	۲ به‌کارگیری قابلیت‌های پویا
۰/۴۱۲	۳ توانایی سیستماتیک حل مسائل
۰/۶۱۷	۴ همسویی فرهنگ سازمان با فرهنگ تعالی
۰	۵ اجرای ساختارمند رویکردهای تعالی
۰/۸۲۴	۶ توانایی بازپیکره‌بندی منابع و قابلیت‌ها
۰/۲۰۶	۷ تصمیم‌گیری به‌موقع و مبتنی بر بازار با تغییر منابع
سؤال ۵- گزینه‌های سطح تداوم پایداری	
۰/۴۳۲	۱ رسوخ فرهنگ تعالی در رفتار کارکنان
۰/۲	۲ ارزیابی منابع و شایستگی‌های شرکت‌ها و شرکا
۰/۰۸	۳ ظرفیت انجام حرکت استراتژیک و نشان دادن چابکی
۰	۴ ارزیابی و اصلاح رویکردهای تعالی
۰/۶۱۸	۵ توانایی سازماندهی و استقرار وظایف و منابع
۰/۱۹۷	۶ ظرفیت به‌دست آوردن، جذب، تبدیل و بهره‌برداری از دانش جدید
۰/۸۳۵	۷ ارتقای قابلیت‌های عملیاتی

در شکل ۸ مشخصات مراحل بلوغ تعالی سازمانی بر اساس دلفی فازی ارائه شده است. در سال ۱۳۹۷ بر اساس ارزیابی رسمی سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، شرکت ارتباطات سیار ایران موفق شد امتیاز ۵۲۷ را کسب کند که این امتیاز شامل امتیازهای رویکردهای تعالی، فرهنگ تعالی و منابع (۲۷۶/۵) و نتایج (۲۵۰/۵) می‌شود. با توجه به امتیاز ۲/۷۹ برای سطح بلوغ قابلیت‌های سازمانی در این شرکت و شکل ۵، در سطح سه بلوغ تعالی سازمان (یکپارچه و ناب) قرار دارد. بر اساس مدل جایزه EFQM این شرکت می‌توانست در سطح تندیس بلورین قرار گیرد؛ ولی با توجه به فعال نبودن بخشی از قابلیت‌های پویا، سطح قابلیت‌های سازمانی کاهش پیدا کرده و در نتیجه به کسب تقدیرنامه چهار ستاره نائل شده است. از این رو می‌بایست به‌عنوان یکی از زمینه‌های بهبودپذیر، تلاش گسترده‌ای برای افزایش قابلیت‌های سازمان در ابعاد حسگری، یادگیری، یکپارچگی، هماهنگی و بازیگره‌بندی انجام گیرد تا عملکرد پایدار برجسته محقق شود.



شکل ۸. مشخصات سطوح بلوغ تعالی سازمان بر اساس دلفی فازی

### نتیجه‌گیری

با توجه به آنچه گفته شد، برای افزایش تعالی سازمان و تحقق عملکرد برجسته پایدار، می‌بایست مدیران کسب‌وکار به ایجاد، توسعه یا تغییر منابع و قابلیت‌های سازمان قادر باشند، به این معنا که آنها باید قابلیت‌های پویا را توسعه دهند. همچنین سازمان‌هایی که سطوح بالای جوایز ملی کیفیت و تعالی را دریافت کرده‌اند، باید بدانند زمانی این عملکرد پایدار خواهد ماند که بتوانند منابع و قابلیت‌های متمایزی را نسبت به رقبا خلق کنند، با شیوه‌های نوآورانه قابلیت‌های پویا را در

سطح سازمان توسعه و ترویج داده و ارتقای فرهنگ تعالی در کلیه سطوح سازمان را سر لوحه کارهای خود قرار دهند. در این رابطه شرکت ارتباطات سیار ایران برای تحقق رویکردهای تعالی، منابع کافی در اختیار دارد و سعی می‌کند در مقایسه با رقبای، قابلیت‌های عملیاتی منحصربه‌فردی ایجاد کند که تمام اینها مسائل اولیه‌ای برای پایداری در عملکرد محسوب می‌شود. آنها می‌بایست برای حفظ و ارتقای جایگاه خود در محیط پرتلاطم صنعت تلکام، هرچه سریع‌تر با به‌کارگیری روال‌های قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های عملیاتی خود را بازبیکره‌بندی کنند و قابلیت‌های پویای جدیدی را به سازمان خود بیفزایند. شایان ذکر است که روح حاکم بر این جهت‌گیری استراتژیک (عملکرد برجسته پایدار)، همانا خلق فرهنگ تعالی سازمانی است. فرهنگی که پشتیبان ارزش‌های سازمانی همچون چابکی، توانمندسازی و همراهی خواهد بود.

از آنجا که برای بررسی و دستیابی به ابعاد مدل مفهومی در فاز پژوهش کیفی از روش سیستماتیک استفاده شد، جست‌وجو در کلیه منابع اطلاعاتی به زمان زیادی نیاز داشت. این موضوع کار محقق را بسیار سخت کرد؛ زیرا گستردگی مطالب زیاد بود و شناسایی عوامل و شاخص‌های این ابعاد زمان زیادی را از محقق گرفت. همچنین برای اندازه‌گیری قابلیت‌های پویا، تحقیقات اندکی وجود داشت، از این رو انتخاب روش یا سازوکاری برای سنجش آنها از محدودیت‌های این پژوهش بود.

نتایج و محدودیت‌های مطالعه حاضر، زمینه‌های مطالعاتی و موضوعات تحقیقاتی جدیدی را به پژوهشگران پیشنهاد می‌کند که از آن جمله می‌توان به بررسی مدل‌های ارزیابی عملکرد منابع شرکت‌ها و طرح‌ریزی مدلی برای سنجش ابعاد آنها و پیاده‌سازی مدل مفهومی خانه تعالی در صنایع مختلف اشاره کرد.

## منابع

- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول؛ قنواتی، مهدی (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری - ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم‌افزار Smart PLS. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- صفری، حسین؛ غلامی، نفیسه؛ عبادی ضیائی، علی (۱۳۹۴). مدل‌های تعالی سازمانی EFQM، Malcolm Baldrige و Deming، تهران: مهربان نشر.

## References

- Andreu, R., & Ciborra, C. (1996). Organisational learning and core capabilities development: the role of IT. *The Journal of Strategic Information Systems*, 5(2), 111-127.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.
- Azar, A., Gholamzadeh, R., & Ghanavati, M. (2012). *Route-Structural Modeling in Management: Application of Smart PLS Software*. Tehran: Negahe Danesh. (in Persian)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barreto, I. D. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36, 256–280.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total quality management & business excellence*, 16(6), 741-770.
- Chang, P. T., Huang, L. C., & Lin, H. J. (2000). The fuzzy Delphi method via fuzzy statistics and membership function fitting and an application to the human resources. *Fuzzy Sets and Systems*, 112(3), 511-520.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Daft, R.L. (2009). *Organization Theory and Design South-Western Pub.* South-Western College Publishing, New York, NY.
- Dahlgaard, J. J., Chen, C. K., Jang, J. Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 519-538.
- Dahlgaard-Park, S. (2008). Reviewing the European excellence model from a management control view. *The TQM Journal*, 20(2), 98-119.
- Danaee Fard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (2007). *Quantitative Research in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran, Saffar Publishing. (in Persian)
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543.
- Day, G., Weitz, B., & Wensley, R. (1990). The interface of marketing and strategy
- Denham, J., & Kaberon, R. (2012). Culture is King: How Culture Contributes to Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 358–360.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Evans, J.R. (2012). Beyond performance excellence: Research insights from Baldrige recipient feedback. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5), 489–506.
- Fisher, C., Dauterive, J., & Barfield, J. (2001). Economic impact of quality awards: Does offering an award bring returns to the state? *Total Quality Management & Business Excellence*, 12(7), 981–987.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Greenwich: JAI.
- Harrison, J., Karen, J. (2013). *The Basics of Strategic Management*. Translation of Arabs, S. M And Almasifard, M., Tehran: Mahkameh. (in Persian)

- Helfat, C.E., & Winter, S.G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.
- José Tarí, J., & Molina-Azorín, J.F. (2010). Integration of quality management and environmental management systems: Similarities and the role of the EFQM model. *The TQM Journal*, 22(6), 687-701.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a Mediator Linking Resources and the International Performance of Entrepreneurial Firms in an Emerging Economy. *Journal of International Business Studies*, 41, 419-436.
- Meyer, A.D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Mikalef, P., & Pateli, A. G. (2016, June). Developing and Validating a Measurement Instrument of IT-Enabled Dynamic Capabilities. In *ECIS* (p. ResearchPaper39).
- Miles, R., & Snow, C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Newey, L.R., & Zahra S.A. (2009). The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20, 81-100.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1996), what is strategy? *Harvard business review*, 74 (6), 61-78.
- Priem, R., & Butler, J. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Ruiz-Carrillo, J. I. C., & Fernández-Ortiz, R. (2005). Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 31-55.
- Safari, H., Gholami, N. & Ebadi Zia'i, A. (2015). *EFQM Enterprise Excellence Models, Malcolm Baldrige and Deming*. Tehran: Publishing Mehrabani Publishing. (in Persian)



- Suciu, M. C. (2017). The culture of excellence. *Challenges and opportunities during changing times*. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 322-331. De Gruyter Open.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D.J. (2009). *Strategic Management and Dynamic Capabilities*. Oxford University Press. New York.
- Teece, D.J. (2011). *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, Oxford, NY.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Terouhid, S. A., Ries, R. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms—a framework. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 911-931.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1984). The concept of fit in contingency theory. *Minneapolis: DTIC Document*. Available at: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a152603.pdf>.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2012). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 426–446.
- Wardell, M. (2010). How to nurture a culture of excellence. *Canadian Institute of Management*, 35(2), 22–23.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199.
- Wilden, R., Devinney, T., & Dowling, G. (2016). *The architecture of dynamic capability research: A scientometric investigation*. Sidney: UTC University.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991–995.
- Zapata-Cantu, L., Cantu Delgado, J. H., & Gonzalez, F. R. (2016). Resource and dynamic capabilities in business excellence models to enhance competitiveness. *The TQM Journal*, 28(6), 847-868.