

تأثیر بلوغ سازمانی بر سرآمدی سازمان در شرکت فولاد مبارکه

دکتر ایرج سلطانی*
ریحانه بهرامی نژاد جونقانی**

چکیده

برای این که سازمان در مسیر سرآمدی قرار گیرد و بتواند آن را ارتقا دهد، نیاز است که روی بلوغ در سطح فردی، فرآیندی و سازمانی کار نماید. بر اساس مطالعات انجام شده در زمینه بلوغ سازمانی و ابعاد فردی، فرآیندی و سازمانی آن می توان به ۸ مؤلفه زیر به صورت خلاصه به عنوان نشانه ها و دستاوردهای آن اشاره نمود:

۱- توسعه پایدار سازمان ۲- افزایش بهره‌وری ۳- سرآمدی و تعالی سازمان
۴- تعالی کارکنان ۵- تعالی مشتری‌مداری ۶- مزیت رقابتی ۷- چابکی سازمان
۸- افزایش قابلیت سازگاری سازمان. پژوهش حاضر با هدف اندازه‌گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر هر یک از دستاوردهای هشت گانه بالا در شرکت فولاد مبارکه در

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد iso@mobarakeh-steel.ir

** کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد mail:rahabahrani@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۲۰

سال ۱۳۸۹ انجام گرفته است. در این پژوهش از جامعه آماری مدیران و کارشناسان شرکت فولاد مبارکه به تعداد ۹۵ نفر، نمونه‌ی ۷۶ نفری بر اساس جدول مورگان به صورت تصادفی انتخاب شده است. پرسشنامه‌ی میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر دستاوردهای بلوغ طراحی گردید و پس از جمع آوری اطلاعات با آزمون های T و Tukey به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد و نتایج حاصل بیانگر این است که میزان تأثیر بلوغ فردی بر سرآمدی سازمان ۴۷/۸۶٪، میزان تأثیر بلوغ فرآیندی ۴۹/۳۶٪ و میزان تأثیر بلوغ سازمانی ۴۹/۴۴٪ می‌باشد. بررسی پایایی و ثبات درونی آزمون نشان داد که پایایی پرسشنامه ۰/۹۲۱ می‌باشد.

واژگان کلیدی: بلوغ سازمانی، مزیت رقابتی، چابکی سازمان، توسعه سازمان، تعالی سازمان.

مقدمه

سازمان‌ها را می‌توان از جهات مختلف دسته‌بندی کرد که این دسته‌بندی‌ها برخی رایج و اساسی است و در مواردی شکلی خاص و پیچیده به خود می‌گیرد. به طور مثال، تقسیم سازمان به خدماتی و تولیدی یا دولتی و غیر دولتی. موارد دیگر هم چون صنعتی و کشاورزی می‌تواند زیر مجموعه‌ی هر کدام از انواع ذکر شده باشد، ولی در هر حال تا حدی وضعیت و شرایط حاکم بر سازمان را معین می‌سازد. سازمان‌های درمانی، علمی، فرهنگی، آموزشی و انواع دیگر از این دست، همگی برای جامعه شناخته شده است و افراد می‌توانند تا حدی نسبت به ساز و کارها، ساختار، نوع فعالیت و ابعاد دیگر آن قضاوت نمایند. در یک نوع دسته‌بندی دیگر سازمان‌ها به دو دسته سازمان‌های بالغ و نابالغ تقسیم می‌شوند. قطعاً سازمان بالغ مناسب‌ترین بستر و جایگاه برای رسیدن به هدف‌های سازمان است. البته ایجاد سازمان بالغ و یا استمرار حرکت سازمان بلوغ‌یافته چندان ساده نیست و به تفکر دورنگر و نگاه یا افق بلند مدت نیاز دارد. در فرآیند بالندگی سازمان توجه به مقوله‌ی بلوغ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بالندگی سازمان نیازمند وجود زیرساخت‌های مربوطه است، از آنجایی که هر گونه بالندگی و سرآمدی از کارکنان

توسعه یافته شروع می‌شود بنابراین بایستی کارکنان به بلوغ برسند، تحول ذهنی روی فرآیندها، ساختارها و فرهنگ سازمانی اثر گذاشته و کل سازمان به بلوغ رقابتی دست می‌یابد. بلوغ فردی خمیرمایه‌ی سرآمدی سازمانی محسوب می‌گردد. بلوغ فردی در سازمان زیربنای بالندگی‌های دیگر است. بلوغ کارکنان از مفروضات ذهنی شروع می‌شود و با تغییر باورها و نگرش‌ها تکامل می‌یابد. از طریق بلوغ فردی می‌توان در ماهیت سازمان تحول ایجاد نمود. برای اینکه بلوغ کارکنان تبدیل به عمل و محصول شود نیازمند فرآیندها و ساختارهای بالغ می‌باشد. گاهی اوقات ساختارهای نامناسب مانع جاری شدن آثار تحولات ذهنی می‌گردد بنابراین لازم است در ساختارها و فرآیندهای سازمان نیز به صورت متوازن تحول و بلوغ ایجاد شود. با بلوغ فرآیندی می‌توان ساختارها، روش‌ها و فرآیندها را چابک، به روز و ساده نمود و قابلیت سازگاری سازمان را افزایش داد، پس از بلوغ فرآیندی می‌توان شاخص‌های بلوغ سازمانی را ایجاد نمود. تعیین سطح بلوغ سازمانی موجب می‌گردد سازمان‌ها نقاط قوت و ضعف خویش را تشخیص داده و با توجه به آن‌ها استراتژی‌های مناسب با سطح بلوغ سازمان تدوین نمایند. مدیران ارشد سازمان‌ها وقت، زمان و هزینه‌ی خود را صرف تدوین برنامه‌ی استراتژیک می‌کنند در حالی که اکثر آن‌ها از عدم اجرای مطلوب استراتژی‌ها سخن می‌گویند و این موضوع به علت عدم شناخت سطح بلوغ سازمانی و آشنا نبودن مدیران به نقاط قوت و ضعف بلوغ سازمانی در حین تدوین برنامه‌های استراتژیک سازمان می‌باشد. آنچه در این حین مهم است دارا بودن ابزاری برای اندازه‌گیری سطح بلوغ سازمان است.

ایزدی یزدان آبادی (۱۳۸۵)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی رابطه بین ویژگی‌های ساختار سازمانی و سطح بلوغ کارکنان صف و ستاد دانشگاه تربیت معلم و ارائه الگوی ساختاری مناسب" انجام داده است. در این پژوهش به بررسی رابطه‌ی ویژگی‌های ساختار سازمانی و سطح بلوغ کارکنان دانشگاه خوارزمی (تربیت معلم) پرداخته شده است. شاخص‌های بلوغ در این پژوهش به چهار دسته‌ی، بلوغ روانی - عاطفی، بلوغ کاری، بلوغ ذهنی و بلوغ اجتماعی تقسیم شده است. بخشی و همکاران (۱۳۸۵)، تحقیقی تحت عنوان "تعیین سطح بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی

شرکت‌های سازنده قطعات خودرو بر اساس الگوی بلوغ قابلیت کارکنان^۱ انجام داده است. نتایج به دست آمده از پژوهش بیانگر این امر است که اکثر شرکت‌های سازنده قطعات خودرو تمرکز خود را بر پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت بنا به الزام مشتریان خود معطوف کرده که این امر نه تنها باعث ناکارآمدی سیستم‌های مذکور گردیده بلکه موجب عدم توجه کافی به رکن اصلی سازمان که همانا منابع انسانی می‌باشد، شده است. تحقیقی تحت عنوان "مدل بلوغ دولت الکترونیکی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت یکپارچه" انجام پذیرفته است. این پژوهش هدف خود را ارائه یک چارچوب برای ارزیابی سطح بلوغ دولت الکترونیک قرار داده است که چارچوب مفهومی آن بر اساس دو مدل مدیریت سرمایه‌های فکری^۱ و مدل بلوغ قابلیت یکپارچه^۲ می‌باشد. چارچوب این پژوهش از ۴ ناحیه ورودی شامل (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه ارتباطی و سرمایه‌گذاری فن آوری اطلاعات) و ۵ مرحله بلوغ شامل (حضور وب، تعامل، تراکنش، یکپارچگی و بهبود مستمر) تشکیل شده است که این نواحی به وسیله ۲ مدل مدیریت سرمایه‌های فکری و مدل بلوغ قابلیت یکپارچه ارزیابی شده‌اند. یافته‌های تحقیق مفاهیم مدیریت سرمایه‌های فکری را در مطالعات دولت الکترونیک روشن کرده و از مدل بلوغ قابلیت یکپارچه به عنوان یک ابزار مفید برای ارزیابی سطح بلوغ یاد می‌کند و بیان می‌دارد که ارزیابی عوامل ورودی می‌تواند دولت‌ها را به درک چگونگی اولویت‌بندی استراتژی‌ها و منابع آگاه سازد (Kim & Grant, 2010). تحقیقی تحت عنوان "اندازه‌گیری سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها" انجام پذیرفته است. هدف این پژوهش توسعه‌ی یک مدل برای اندازه‌گیری سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها بوده است. این تحقیق به تعریف مدیریت دانش و عوامل مؤثر و عصاره‌های شاخص در زمینه‌ی مدیریت دانش پرداخته و سپس عامل‌های مؤثر را اولویت‌بندی و وزن‌دهی کرده است. در این پژوهش به ارزیابی مدل‌های مدیریت دانش موجود پرداخته شده و سپس یک مدل بلوغ مدیریت دانش با استفاده از ۸ عامل و ۴۲ متغیر تعریف شده در این تحقیق ارائه شده است (خطیبیان، ۲۰۱۰).

1- Intellectual Capital (IC)

2- Capability Maturity Model Integrated (CMMI)

با مطالعه پیشینه‌ی تحقیقات داخلی و خارجی به این مطلب پی برده می‌شود که در هیچ تحقیقی چه داخلی و چه خارجی بلوغ سازمانی به صورت کلی در همه ابعاد و زمینه‌ها برآورد نشده و فقط در یک بعد خاص بلوغ سازمان محاسبه گردیده است. به علاوه اندازه‌گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر روی دستاوردهای بلوغ یک سازمان کاری جدید در این زمینه می‌باشد. در این تحقیق به بررسی میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر توسعه پایدار سازمان، افزایش بهره‌وری، سرآمدی و تعالی سازمان، تعالی کارکنان، تعالی مشتری‌مداری، مزیت رقابتی، چابکی سازمان، افزایش قابلیت سازگاری سازمان پرداخته شده است. اندازه‌گیری میزان تأثیر هر یک از شاخص‌های بلوغ سازمانی بر دستاوردهای بلوغ برای ما مشخص می‌کند که مثلاً در زمینه‌ی توسعه پایدار، سازمان باید به کدام یک از شاخص‌های بلوغ توجه بیشتری نماید تا در زمینه‌ی توسعه موفق‌تر عمل کند.

چارچوب تحقیق

چرخه عمر و بلوغ سازمانی

اندیشمندان حوزه توسعه سازمان، توانسته‌اند از طریق بررسی و تحلیل وضعیت سازمان‌ها، ابزارها و نظام‌های مختلفی را ارائه نمایند تا مدیران بتوانند با به کارگیری آن‌ها معضلات و مشکلات سازمان خود را شناسایی و در رفع فعالانه آن‌ها اقدام نمایند. یکی از این ابزارها الگوی چرخه حیات نامیده می‌شود. در الگوی چرخه حیات دانشمندان سعی نموده‌اند ابتدا برای سازمان همانند یک موجود زنده یک دوره حیات با مراحل مختلف در نظر گیرند (Adizes, 1989:11).

سازمان این مراحل را بر اساس ترتیب زمانی طی می‌کند و هر یک از این مراحل نیز ویژگی و خصوصیات مخصوص به خود را دارد. به این معنی که حیات و هویت سازمان با مرحله‌ای به نام "آغاز" شروع می‌شود و سپس با گذشت زمان، سازمان با گذر از مراحل متعددی مانند "بلوغ"، "رشد" و "تکامل" و "مرگ" عمر خود را سپری می‌کند (Quinn & Cameron, 1983:51).

الگوی چرخه عمر سازمان از دیدگاه آدی‌زس یکی از مشهورترین الگوهای چرخه‌ی

حیات می‌باشد که شامل ده مرحله است:

۱- ایجاد، ۲- مرحله طفولیت، ۳- مرحله رشد سریع، ۴- مرحله بلوغ، ۵- مرحله تکامل، ۶- مرحله ثبات، ۷- مرحله اشرافیت، ۸- مرحله بوروکراسی اولیه، ۹- مرحله بوروکراسی، ۱۰- مرحله مرگ (محمد سیروس، ۱۳۸۸: ۱۲).

نشانه‌ها و دستاوردهای بلوغ

توسعه سازمان

واژه‌ی توسعه سازمان برای نخستین بار در سال ۱۹۵۷ توسط «رابرت بلیک^۱ و جین موتن^۲» در مجله‌ی «روان کاوی گروه» به کار رفته است. در دهه‌ی ۱۹۶۰ این واژه به عنوان اصطلاحی برای بیان نحوه‌ی تسهیل فرآیند تغییر در کل سازمان، به طور فزاینده‌ای به کار می‌رفت. جنبش توسعه‌ی سازمان و فعالیت‌های منظم و سیستماتیک آن دارای قدمت تاریخی چندانی نبوده و نوپاست. چنانچه این تاریخ را به یک درخت تشبیه نمایم سه شاخه اصلی می‌توان برای آن متصور شد:

الف - یکی از آن‌ها به دورانی مربوط است که از ابتکارات و نوآوری‌های «بینش‌های آموزش آزمایشگاهی^۳» برای حل برخی مشکلات سازمانی بهره می‌گرفتند، که این شاخه مبتنی بر آموزش آزمایشگاهی است که در آن گروه کوچکی متشکل از ده الی دوازده نفر با یک مشاور دور هم جمع می‌شوند و بدون داشتن برنامه‌ای خاص یا سازماندهی مشخص پیرامون تداوم حیات و بقای سازمان خود بحث می‌نمایند. اعمال، رفتار، کنش‌ها و واکنش‌ها، احساسات و عواطف، روابط و تعاملات اعضای گروه در جلسات مختلف، اطلاعات لازم را برای مطالعه مشاور ارائه می‌دهد تا مشاور با استفاده از تخصص و تجربه‌ی خود نحوه‌ی پویایی گروه را دقیقاً مورد ارزیابی قرار دهد.

ب - شاخه‌ی دوم به روش کاربرد «بررسی مبتنی بر بازخورد^۴» و «تحقیق میدانی^۵» برای حل مسائل و مشکلات سازمانی مربوط است.

1- Robert Blake
2- Jane Mouton
3- Laboratory Training Insights
4- Survey Research & Feedback
5- Field Research

ج - شاخه‌ی سوم که به نوعی تلفیقی از دو روش پیشین برای حل هر چه سریع تر و مطلوب تر مسائل و مشکلات سازمانی است، همان «پژوهش علمی» است. پژوهش علمی که به عنوان مهم‌ترین ابزار در توسعه سازمان به کار برده می‌شود حاصل تلاش اندیشمندان متعددی بوده که هر یک به نوعی در تکامل توسعه‌ی سازمان و گسترش فنون آن در سطح گروهی و سازمانی نقش داشته‌اند (ممی زاده، ۱۳۷۵:۲۹).

در رابطه با توسعه سازمان، تعاریف متعددی ارائه شده است که به متداول‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:

- ریچارد بکهارد^۱ بیان کرده است که توسعه سازمان کوششی است برنامه ریزی شده تحت نظارت مدیریت عالی سازمان، به منظور تأمین سلامت و بهبود کارایی و اثربخشی سازمان، با استفاده از فنون علوم رفتاری (Beckhard, 1972:35).
- از نظر وارن بنیس^۲ توسعه سازمان تغییر وضع به منظور کسب تکامل سازمانی است و به دلیل آن که تغییر در قسمتی از سازمان بر سایر قسمت‌ها تأثیر می‌گذارد لازم است برای پیشگیری از خنثی شدن تأثیرات، نسبت به تجدید حیات و نوسازی در قسمت‌های دیگر نیز اقدام گردد (Bennis, 1969:104).
- فرنیچ توسعه سازمان را کوششی بلند مدت و مورد حمایت مدیریت عالی سازمان، جهت بهبود فرآیندهای حل مسائل و مشکلات سازمانی و نوسازی آن از طریق کاربرد مدیریت مشارکتی بر اساس فرهنگ سازمانی، و با هم‌فکری و هم‌یاری مشاور و به کارگیری نظریه و روش‌های کاربردی علوم رفتاری از جمله پژوهش علمی که بر بهبود گروه‌های کار تأکید دارد تعریف می‌کند (ممی زاده، ۱۳۷۵:۱۲).

بهره‌وری

در عصر حاضر بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش در باره‌ی کار و زندگی می‌نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان بینی

1- Richard Beckhard
2- Warren Bennis

می‌نگرند، بهره‌وری در همه‌ی شئون، کار و زندگی فردی و اجتماعی می‌تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین‌کننده‌ی درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره‌وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد (استادزاده، ۱۳۸۷:۵).

بهره‌وری به معنای قدرت تولید و باروری و مولد داشتن است.. شاید به طور رسمی و جدی، نخستین بار لغت «بهره‌وری» در مقاله‌ای توسط فردی به نام «کوئیزی»^۱ در سال ۱۷۶۶ میلادی ظاهر شد. بعد از بیش از یک قرن یعنی در سال ۱۸۸۳ آن طور که فرهنگ لغت شناسی لاروس بیان می‌کند فردی به اسم «لیتر»^۲ بهره‌وری را بدین گونه تعریف کرد: قدرت و توانایی تولید کردن، که در واقع در اینجا بهره‌وری اشتیاق به تولید را بیان می‌کند. از اوایل قرن بیستم این واژه مفهوم دقیق‌تری، به عنوان رابطه‌ی بازده (ستانده)، و عوامل و وسایل به کار رفته برای تولید آن بازده (نهاده یا داده)، را به دست آورد. فردی به نام «ارلی»^۳ در سال ۱۹۰۰ بهره‌وری را ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۸:۴).

«ایسترفیلد»^۴ بهره‌وری را نسبت بازده سیستم تولیدی به مقداری که از یک یا چند عامل تولید به کار گرفته شده است می‌داند. «اشتاینر»^۵ از بهره‌وری به عنوان معیار عملکرد یا قدرت و امکانات موجود برای تولید کالا یا خدمت معین سخن می‌راند. «سیگل»^۶ بهره‌وری را نسبت میان ستاده و نهاده‌ی مرتبط به عملیات تولیدی مشخص و معین می‌خواند (Fensk, 1965:10).

سرآمدی و تعالی سازمان

سازمان‌ها بر این حقیقت واقفند که تعالی سازمانی یک هدف ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازهای متغیر مشتریان و تمام ذی‌نفعان، تلاش رقبا برای حضور

1- Quesnay
2- Littre
3- Early
4- Easterfield
5- Steiner
6- Sigel

موفق و قوانین و مقررات جدید که به طور مستمر در حال دگرگونی هستند، نمی‌توان با اتکا به روش‌های سنتی حضوری موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی داشت. ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نمایند بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. به همین دلیل در اثر تلاش وسیعی که توسط صاحب‌نظران کیفیت و بهره‌وری صورت پذیرفت الگوهای مختلفی تحت عنوان مدل‌های تعالی سازمانی یا جوایز ملی کیفیت ایجاد گردید و به عنوان یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها جهت دستیابی به اهداف فوق مورد استفاده قرار گرفت (آذر و صفری، ۱۳۸۳: ۴).

مدل‌های تعالی سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی در صورتی که به درستی به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک، به کارگیری روش‌های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها را فراهم سازند (ایلی، ۱۳۸۰: ۱۳).

تاکنون انواع مختلفی از مدل‌های تعالی سازمان معرفی و استفاده شده‌اند که همگی آن‌ها، بر اساس عناصر و ارزش‌های مدیریت کیفیت فراگیر، شکل گرفته و جهت گیری یکسانی دارند. در میان این مدل‌ها مدل دمینگ، مدل تعالی عملکرد ملکوم بالدريج و مدل تعالی عملکرد اروپایی، سه تا از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های تعالی سازمان هستند و بیشترین کاربرد را در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها دارند (سجادی و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۲۸).

مشتری‌مداری

اصل مشتری‌مداری و جلب رضایت متقاضیان خدمات در نظریه‌های نوین مدیریت به عنوان یکی از جهت‌گیری‌های اصلی سازمان‌های امروزی تلقی می‌شود و در پژوهش‌های متعدد نیز کارآیی خود را در جهت بهبود عملکرد، بهره‌وری و موفقیت مؤسسات مختلف به اثبات رسانیده است (لطیفی قرمیش و محمودی فر،

(۱۳۸۵: ۲).

رضایت مشتری را می‌توان پیش شرط تمام موفقیت‌های بعدی سازمان معرفی نمود. امروزه توجهات روزافزون به خواسته‌های مشتریان، بسیاری از مؤسسات را مجبور به بهبود و ارتقای ارتباطات مشتریان نموده است (Christian Schee & Loos, 2002:21). مشتری کسی است که نیازش (کالا و خدمات) را خودش تعریف می‌کند و حاضر است بابت ارزشی که برای آن متصور است، هزینه مناسبی بپردازد (محمدی، ۱۳۸۲: ۳۵) و تعاریف مختلفی از مشتری‌مداری ارائه شده است که اصل بنیادین همه آن‌ها قرار دادن مشتری در کانون توجه استراتژیک سازمان‌هاست. برخی تعاریف مشتری‌مداری به شرح زیر است:

- مشتری‌مداری عبارت است از نشر اطلاعات مربوط به مشتریان در کل سازمان، تدوین استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی برای رفع نیازهای بازار به شکلی عملی و از سوی تمام بخش‌های سازمان و دستیابی به احساس تعهد همگانی نسبت به اجرای برنامه‌های اتخاذ شده (Shapiro, 1988:19).
- مشتری‌مداری نوعی فرهنگ سازمانی است که به کارآمدترین و مؤثرترین شکل، رفتارهای لازم برای خلق ارزش برتر برای خریداران را ایجاد می‌کند (Narver & Slater, 1990: 27).
- مشتری‌مداری عبارت است از مجموعه باورهایی که منافع مشتری را نسبت به سایر ذی‌نفعان نظیر صاحبان سازمان، مدیران و کارکنان به منظور ایجاد شرکتی سودآور در صدر قرار می‌دهد (Deshpand et al, 1993: 25).

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی به عنوان قابلیت شرکت در عملکرد بهتر نسبت به صنعتی که در آن کار می‌کند، تعریف می‌شود. هم‌چنین و به همین نحو، شرکتی را دارای مزیت رقابتی می‌نامیم که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد. به طور معمول، نرخ سود توسط بعضی از نسبت‌ها بیان می‌شود؛ مانند بازگشت فروش یا بازگشت دارایی‌ها. شرکتی که دارای مزیت رقابتی است، برتر از رقبا مشتریان را جذب

می‌کند و در برابر نیروهای رقابتی، برای حفظ آن‌ها می‌کوشند (Miller, 1998: 25).

به عقیده پورتر^۱، مزیت رقابتی در مرکزیت عملکرد بنگاه رقابتی قرار دارد. وی مطرح می‌کند که مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه بنگاه برای مشتریان است به نحوی که ارزش‌های ایجاد شده از هزینه‌های مشتری بالاتر باشد (Porter, 1985: 67). به عقیده بارنی^۲ (۲۰۰۲) بنگاه هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می‌کند که فعالیت‌های آن در صنعت یا بازار، ارزش اقتصادی ایجاد کند و تعداد کمی از بنگاه‌ها مشغول فعالیت‌های مشابه باشند. بارنی مزیت رقابتی را به عملکرد بنگاه ارتباط می‌دهد و مطرح می‌کند که بنگاه هنگامی عملکرد بالاتر از حد طبیعی را مشاهده می‌کند که ارزش بیشتری نسبت به ارزش انتظاری منابع در اختیار، ایجاد کند. کی^۳ (۱۹۹۳) مزیت رقابتی بنگاه را ظرفیت‌های اختصاصی (ممتاز) تعریف می‌کند که این ظرفیت‌ها ناشی از رفتارهایی است که سایر بنگاه‌ها فاقد آن هستند، اما این ظرفیت‌ها پایدار و معین می‌باشند. مزیت رقابتی، ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می‌کند، به نحوی که در آن زمان این ارزش توسط رقبای بالقوه و بالفعل عرضه نمی‌شود (Rodriguez, 2002: 58).

توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی بیانگر این است که مفهوم مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش‌های مورد نظر مشتری دارد؛ به نحوی که در طیف مقایسه‌ای هر چقدر ارزش‌های ارائه شده‌ی یک سازمان به ارزش‌های مورد نظر مشتری نزدیک‌تر یا با آن منطبق‌تر باشد می‌توان گفت که سازمان نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است.

چابکی سازمان

دمیشلیز، عوامل تغییر و تحول در محیط تجاری کنونی را این‌گونه بر می‌شمرد: قابلیت دسترسی فزاینده به فن‌آوری، رقابت فزاینده بر سر توسعه فن‌آوری، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری، رشد سریع دسترسی به فناوری، تغییرات موجود در

1- Porter
2- Barney
3- Kay

میزان دستمزد و مهارت های شغلی، مسئولیت محیطی و محدودیت های منابع و افزایش انتظارات مشتری. بنابراین لازمه واکنش و پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول، کسب چابکی است (رجب زاده و شهابی، ۱۳۸۴: ۲).

واژه چابکی در فرهنگ لغات، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و توانایی حرکت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (Hornby, 2000: 23).

با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعاریف متنوعی از چابکی وجود دارد که در قسمت زیر به بعضی از آنها اشاره شده است:

- توانایی تولید کننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیر قابل پیش بینی (Noaker, 1994: 41).
 - پاسخ پیش کنشی به تغییرات و سودآوری از محیط (Goldman et al, 1995: 57).
 - بهره گیری از تغییرات به عنوان فرصت های ذاتی نهفته در محیط های آشفته (Nayler, 1999: 110).
 - توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کسب و کار (Sharifi & Zhang, 1999: 10).
 - توانایی جهت فعالیت در محیط رقابتی شتاب آمیز مستمر و غیر قابل پیش بینی و عکس العمل سریع و مؤثر نسبت به تغییرات بازار (Youssuf et al, 2003: 17).
- سازمان های چابک به آسانی می توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، متنوع سازی و شکل دهی تجارت شان برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص را ایجاد کنند، به گونه ای که این امر می تواند فرصت هایی را برای سازمان به وجود آورد. این سازمان ها قادر به پیش دستی در رقابت هستند و کلید این امر به نظر بارهال و هامل ایجاد یک روح استراتژیک می باشد که نقشه وسیعی از مهارت های اصلی شرکت را نمایان سازد (Aitken et al, 2003: 131).
- این نوع از سازمان ها دارای موقعیت خوبی بوده و امتیازاتی از قبیل سرعت، به دست آوردن بازار قبل از رقبای محصولات جدید، و چابکی به وسیله فراهم

آوردن محصولات مورد نیاز مشتریان قبل از ایجاد و مطرح شدن نیاز آنان را دارند. برای این منظور، مدیریت باید در فن آوری‌هایی سرمایه‌گذاری کند که انعطاف پذیری عملیاتی را در سطح کارخانه ایجاد کند (Ragatz et al, 1996:442).

مؤسسات چابک نگران و دلواپس تغییر، عدم اطمینان و عدم پیش بینی در محیط کسب و کار خود هستند. بنابراین، این مؤسسات برای رسیدگی به تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش بینی در محیط کاری خود به شماری از قابلیت‌های متمایز نیازمند هستند. این قابلیت‌ها چهار عنصر اصلی را شامل می‌شوند که به عنوان مبنایی برای چابکی به شمار می‌روند. این قابلیت‌ها عبارتند از:

۱. پاسخگویی^۱ که به توانایی برای تشخیص تغییرات و واکنش سریع به آن‌ها و کسب بهره از آن‌ها اشاره دارد.

۲. شایستگی^۲ که به توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان اشاره دارد.

۳. انعطاف پذیری^۳ و قابلیت سازگاری که عبارت است از توانایی برای جریان دادن به فرآیندهای مختلف و کسب اهداف مختلف با استفاده از تسهیلات یکسان.

۴. سرعت^۴ که عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن.

اهداف پژوهش

۱. اندازه‌گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر توسعه پایدار سازمان در شرکت فولاد مبارکه

۲. اندازه‌گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر افزایش بهره‌وری در شرکت فولاد مبارکه

۳. اندازه‌گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر سرآمدی و تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه

۴. اندازه‌گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر تعالی کارکنان در شرکت فولاد مبارکه

1- Responsiveness
2- Competency
3- Flexibility
4- Speed or Quickness

۵. اندازه گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر تعالی مشتری‌مداری در شرکت فولاد مبارکه

۶. اندازه گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر مزیت رقابتی در شرکت فولاد مبارکه

۷. اندازه گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر چابکی سازمان در شرکت فولاد مبارکه

۸. اندازه گیری میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر افزایش قابلیت سازگاری سازمان در شرکت فولاد مبارکه

سئوالات پژوهش

۱. تأثیر بلوغ سازمانی بر توسعه‌ی پایدار سازمان در شرکت فولاد مبارکه به چه میزان می‌باشد؟

۲. تأثیر بلوغ سازمانی بر افزایش بهره‌وری در شرکت فولاد مبارکه به چه میزان می‌باشد؟

۳. تأثیر بلوغ سازمانی بر سرآمدی و تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه به چه میزان می‌باشد؟

۴. تأثیر بلوغ سازمانی بر تعالی کارکنان در شرکت فولاد مبارکه به چه میزان می‌باشد؟

۵. تأثیر بلوغ سازمانی بر تعالی مشتری‌مداری در شرکت فولاد مبارکه به چه میزان می‌باشد؟

۶. تأثیر بلوغ سازمانی بر مزیت رقابتی در شرکت فولاد مبارکه به چه میزان می‌باشد؟

۷. تأثیر بلوغ سازمانی بر چابکی سازمان در شرکت فولاد مبارکه به چه میزان می‌باشد؟

۸. تأثیر بلوغ سازمانی بر افزایش قابلیت سازگاری سازمان در شرکت فولاد مبارکه به چه میزان می‌باشد؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش از جامعه آماری مدیران و کارشناسان شرکت فولاد مبارکه به تعداد ۹۵ نفر، ۷۶ نفر به عنوان نمونه بر اساس

جدول مورگان در نظر گرفته شد. در پژوهش حاضر از پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات استفاده گردیده است. در پرسشنامه سعی شده است تأثیر هر یک از انواع بلوغ بر دستاوردهای هشت گانه بالا سنجیده شود. پرسشنامه حاوی ۲۵ سؤال می باشد که از سؤال ۱ تا ۸ به بلوغ فردی، از سؤال ۹ تا ۱۷ به بلوغ فرآیندی و از سؤال ۱۸ تا ۲۵ به بلوغ سازمانی اختصاص یافته است. نحوه امتیاز دهی به سؤالات پرسشنامه به شرح زیر تعیین گردید:

۳- (۳) ۲- (۲) ۱- (۱)

برای روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد. زمانی یک سازمان می تواند ادعا کند بالغ است که از لحاظ فردی، فرآیندی و سازمانی به بلوغ دست یافته باشد. برای تدوین و جمع آوری شاخص های اصلی هر یک از انواع بلوغ، برای هر کدام ۱۰۰ شاخص با استفاده از مطالعه کتاب ها، مقالات معتبر علمی و پایان نامه ها جمع آوری شد و سپس با کمک مشاوره مدیران، کارشناسان و مشاوران خبره صنعت شاخص های اصلی از میان شاخص های جمع آوری شده استخراج گردید. برای بلوغ فردی ۴ شاخص تحت عنوان بلوغ اجتماعی، عقلی، عاطفی و حرفه ای، برای بلوغ فرآیندی

۹ شاخص تحت عنوان تعریف فرآیندها، طراحی فرآیندها، ارزیابی فرآیندها، بهبود مداوم فرآیندها، یکپارچگی فرآیندها، چابکی فرآیندها، سیستم ها و نظام های پشتیبانی کننده از فرآیندها، الگوبرداری از فرآیندها و صاحبان فرآیندها و برای بلوغ سازمانی ۷ شاخص تحت عنوان رهبری سازمان، فرهنگ سازمان، مهارت های کارکنان سازمان، سیستم ها و نظام های سازمان، تغییر و تحول سازمانی، یادگیری سازمانی و ساختار سازمان در نظر گرفته شد و سپس تأثیر هر یک از این شاخص ها بر نشانه ها و دستاوردهای هشت گانه بلوغ به وسیله تنظیم پرسشنامه سنجیده شد. برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه از آزمون های T و Tukey استفاده شد. بررسی پایایی و ثبات درونی توسط ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج آن به شرح زیر است:

پایایی پرسشنامه برای اندازه گیری میزان تأثیر شاخص های بلوغ بر توسعه پایدار

سازمان ۰/۸۹۹، برای اندازه گیری میزان تأثیر شاخص های بلوغ بر افزایش بهره وری ۰/۸۹۴، برای اندازه گیری میزان تأثیر شاخص های بلوغ بر سرآمدی و تعالی سازمان ۰/۸۹۷، برای اندازه گیری میزان تأثیر شاخص های بلوغ بر تعالی کارکنان ۰/۸۸۷، برای اندازه گیری میزان تأثیر شاخص های بلوغ بر تعالی مشتری مداری ۰/۹۰۶، برای اندازه گیری میزان تأثیر شاخص های بلوغ بر مزیت رقابتی ۰/۸۹۶، برای اندازه گیری میزان تأثیر شاخص های بلوغ بر چابکی سازمان ۰/۸۸۳ و برای اندازه گیری میزان تأثیر شاخص های بلوغ بر افزایش قابلیت سازگاری سازمان ۰/۹۱۹ می باشد.

یافته های پژوهش

در جدول (۱) میزان تأثیر شاخص های بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بر توسعه پایدار سازمان، افزایش بهره وری، سرآمدی و تعالی سازمان، تعالی کارکنان، تعالی مشتری مداری، مزیت رقابتی، چابکی سازمان و افزایش قابلیت سازگاری سازمان مشخص شده است.

جدول ۱. میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر نشانه‌ها و دستاوردهای بلوغ سازمانی

انواع بلوغ	دستاوردهای بلوغ	توسعه سازمان	افزایش بهره‌وری	تعالی سازمان	تعالی کارکنان	تعالی مشتری مداری	مزیت رقابتی	چابکی سازمان	افزایش قابلیت سازگاری سازمان
الف) بلوغ فردی	۴۸/۸۸	۵۱/۱۲	۴۷/۸۶	۴۹/۴۴	۴۶/۴۸	۴۵/۵۹	۴۶/۹۱	۴۵/۵۹	
۱) بلوغ اجتماعی	۴۹/۸۷	۵۳/۵۵	۵۰/۵۳	۵۱/۴۵	۴۹/۷۴	۴۵/۶۶	۴۸/۱۶	۴۶/۴۵	
۲) بلوغ عقلی	۴۹/۷۴	۴۹/۴۷	۴۷/۷۶	۴۵/۲۶	۴۶/۱۸	۴۷/۱۱	۴۶/۹۷	۴۷/۸۹	
۳) بلوغ حرفه‌ای	۵۲/۸۹	۵۴/۳۴	۵۱/۰۵	۵۱/۱۸	۴۸/۲۹	۴۹/۷۴	۵۰/۹۲	۴۷/۱۱	
۴) بلوغ عاطفی	۴۳/۰۳	۴۷/۱۱	۴۲/۱۱	۴۹/۸۷	۴۱/۷۱	۳۹/۸۷	۴۱/۵۸	۴۰/۹۲	
ب) بلوغ فرآیندی	۵۰/۶۴	۵۰/۲۹	۴۹/۳۶	۴۴/۰۹	۴۵/۵۶	۴۸/۸۸	۴۷/۹۲	۴۷/۲۵	
۵) تعریف فرآیندها	۵۳/۴۲	۵۱/۵۸	۵۰/۰۰	۴۴/۷۴	۴۴/۷۴	۴۹/۴۷	۴۷/۶۳	۴۷/۶۳	
۶) طراحی فرآیندها	۵۲/۱۱	۵۲/۳۷	۴۹/۷۴	۴۵/۰۰	۴۵/۷۹	۴۸/۴۲	۵۰/۰۰	۴۷/۳۷	
۷) ارزیابی فرآیندها	۴۹/۷۴	۴۸/۱۶	۴۹/۲۱	۴۲/۱۱	۴۴/۴۷	۴۷/۶۳	۴۷/۶۳	۴۵/۵۳	
۸) بهبود مداوم فرآیندها	۵۰/۵۳	۵۰/۷۹	۴۹/۷۴	۴۵/۲۶	۴۸/۴۲	۵۰/۳۶	۴۸/۶۸	۴۸/۴۲	
۹) یکپارچگی فرآیندها	۴۸/۹۵	۴۹/۲۱	۴۷/۱۱	۴۳/۴۲	۴۵/۰۰	۴۶/۸۴	۴۷/۱۱	۴۷/۳۷	
۱۰) چابکی فرآیندها	۴۹/۷۴	۵۰/۰۰	۴۹/۲۱	۴۲/۳۷	۴۴/۷۴	۴۹/۷۴	۴۷/۸۹	۴۸/۹۵	
۱۱) نظام‌ها و سیستم‌های پشتیبانی کننده از فرآیندها	۴۹/۲۱	۴۸/۶۸	۴۷/۸۹	۴۳/۱۶	۴۲/۳۷	۴۷/۸۹	۴۵/۵۳	۴۵/۲۶	
۱۲) الگوبرداری از فرآیندها	۵۱/۸۴	۵۱/۰۵	۵۲/۱۱	۴۵/۷۹	۴۸/۶۸	۵۲/۱۱	۴۸/۴۲	۴۷/۸۹	
۱۳) صاحبان فرآیندها	۵۰/۲۶	۵۰/۷۹	۴۹/۲۱	۴۵/۰۰	۴۵/۷۹	۴۷/۶۳	۴۸/۴۲	۴۶/۸۴	

ادامه جدول ۱. میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر نشانه‌ها و دستاوردهای بلوغ سازمانی

۴۷/۰۷	۴۷/۹۳	۴۷/۷۶	۴۶/۳۸	۴۸/۸۵	۴۹/۴۴	۴۹/۸۴	۵۱/۱۵	ج) بلوغ سازمانی
۴۳/۱۶	۴۴/۲۱	۴۲/۳۷	۴۱/۰۵	۴۷/۸۹	۴۲/۶۳	۴۴/۲۱	۴۴/۷۴	۱۴) رهبری سازمان
۴۶/۳۲	۴۸/۱۶	۴۶/۰۵	۴۶/۵۸	۵۰/۵۳	۴۹/۲۱	۴۸/۴۲	۵۲/۱۱	۱۵) فرهنگ سازمان
۴۸/۴۲	۵۰/۰۰	۴۸/۹۵	۴۶/۳۲	۵۵/۰۰	۵۲/۱۱	۵۲/۱۱	۵۲/۳۷	۱۶) مهارت‌های کارکنان سازمان
۴۶/۰۵	۴۶/۸۴	۴۸/۴۲	۴۶/۸۴	۴۳/۹۵	۴۸/۹۵	۴۸/۹۵	۴۹/۷۴	۱۷) سیستم‌ها و نظام‌های سازمان
۴۷/۷۶	۴۷/۵۰	۴۹/۶۱	۴۹/۶۱	۴۸/۸۲	۵۰/۶۶	۵۱/۳۲	۵۱/۹۷	۱۸) تغییر و تحول سازمانی
۴۷/۳۷	۴۸/۹۵	۴۹/۲۱	۴۴/۷۴	۴۹/۷۴	۵۲/۱۱	۵۲/۸۹	۵۳/۴۲	۱۹) یادگیری سازمانی
۴۹/۷۴	۵۰/۲۶	۴۷/۸۹	۴۶/۳۲	۴۶/۰۵	۴۹/۲۱	۴۹/۴۷	۵۲/۸۹	۲۰) ساختار سازمان

بر اساس نتایج به دست آمده طبق جدول شماره (۱)، به منظور دست‌یابی به توسعه پایدار در شرکت فولاد مبارکه، این شرکت بایستی در "بعد فردی" به "بلوغ حرفه ای کارکنان"، در "بعد فرآیندی" به "تعریف فرآیندها" و در "بعد سازمانی" به "یادگیری سازمانی" توجه بیشتری مبذول دارد. زیرا این سه شاخص در میان شاخص‌های بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بیشترین میزان تأثیر را بر توسعه پایدار سازمان داشته است و با توجه به این مطلب که در میان بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی، "بلوغ سازمانی" بیشترین میزان تأثیر را بر توسعه پایدار سازمان در شرکت فولاد مبارکه داشته است لذا برای دست‌یابی به توسعه پایدار، شرکت بایستی در زمینه ارتقای بلوغ سازمانی کوشش نماید.

بر اساس نتایج به دست آمده طبق جدول شماره (۱)، به منظور افزایش بهره‌وری در شرکت فولاد مبارکه، این شرکت بایستی در "بعد فردی" به "بلوغ حرفه ای کارکنان"، در "بعد فرآیندی" به "طراحی فرآیندها" و در "بعد سازمانی" به "یادگیری سازمانی" توجه بیشتری مبذول دارد. زیرا این سه شاخص در میان شاخص‌های بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بیشترین میزان تأثیر را بر افزایش بهره‌وری سازمان داشته است و با توجه به این مطلب که در میان بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی، "بلوغ فردی" بیشترین میزان تأثیر را بر افزایش بهره‌وری در شرکت فولاد مبارکه داشته است لذا برای دست‌یابی به افزایش بهره‌وری، شرکت بایستی در زمینه ارتقای بلوغ فردی کوشش نماید.

بر اساس نتایج به دست آمده طبق جدول شماره (۱)، به منظور دست‌یابی به سرآمدی و تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه، این شرکت بایستی در "بعد فردی" به "بلوغ حرفه‌ای کارکنان"، در "بعد فرآیندی" به "الگوبرداری از فرآیندهای سازمان‌های موفق" و در "بعد سازمانی" به "یادگیری سازمانی و مهارت‌های کارکنان سازمان" توجه بیشتری مبذول دارد. زیرا این سه شاخص در میان شاخص‌های بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بیشترین میزان تأثیر را بر سرآمدی و تعالی سازمان داشته است و با توجه به این مطلب که در میان بلوغ فردی، فرآیندی

و سازمانی، "بلوغ سازمانی" بیشترین میزان تأثیر را بر سرآمدی و تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه داشته است لذا برای دستیابی به سرآمدی و تعالی سازمان، شرکت بایستی در زمینه ارتقای بلوغ سازمانی کوشش نماید.

◀ بر اساس نتایج به دست آمده طبق جدول شماره (۱)، به منظور دستیابی به تعالی کارکنان در شرکت فولاد مبارکه، این شرکت بایستی در "بعد فردی" به "بلوغ اجتماعی کارکنان"، در "بعد فرآیندی" به "الگوبرداری از فرآیندهای سازمان های موفق" و در "بعد سازمانی" به "مهارت های کارکنان سازمان" توجه بیشتری مبذول دارد. زیرا این سه شاخص در میان شاخص های بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بیشترین میزان تأثیر را بر تعالی کارکنان در شرکت فولاد مبارکه داشته است و با توجه به این مطلب که در میان بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی، "بلوغ فردی" بیشترین میزان تأثیر را بر تعالی کارکنان در شرکت فولاد مبارکه داشته است لذا برای دستیابی به تعالی کارکنان، شرکت بایستی در زمینه ارتقای بلوغ فردی کوشش نماید.

◀ بر اساس نتایج به دست آمده طبق جدول شماره (۱)، به منظور دستیابی به تعالی مشتری مداری در شرکت فولاد مبارکه، این شرکت بایستی در "بعد فردی" به "بلوغ اجتماعی کارکنان"، در "بعد فرآیندی" به "الگوبرداری از فرآیندهای سازمان های موفق" و در "بعد سازمانی" به "تغییر و تحول سازمانی" توجه بیشتری مبذول دارد. زیرا این سه شاخص در میان شاخص های بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بیشترین میزان تأثیر را بر تعالی مشتری مداری داشته است و با توجه به این مطلب که در میان بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی، "بلوغ فردی" بیشترین میزان تأثیر را بر تعالی مشتری مداری در شرکت فولاد مبارکه داشته است لذا برای دستیابی به تعالی مشتری مداری، شرکت بایستی در زمینه ارتقای بلوغ فردی کوشش نماید.

◀ بر اساس نتایج به دست آمده طبق جدول شماره (۱)، به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در شرکت فولاد مبارکه، این شرکت بایستی در "بعد فردی" به "بلوغ حرفه ای کارکنان"، در "بعد فرآیندی" به "الگوبرداری از فرآیندهای

سازمان‌های موفق" و در "بعد سازمانی" به "تغییر و تحول سازمانی" توجه بیشتری مبذول دارد. زیرا این سه شاخص در میان شاخص‌های بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بیشترین میزان تأثیر را بر مزیت رقابتی سازمان داشته است و با توجه به این مطلب که در میان بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی، "بلوغ فرآیندی" بیشترین میزان تأثیر را بر مزیت رقابتی در شرکت فولاد مبارکه داشته است لذا برای دستیابی به مزیت رقابتی، شرکت بایستی در زمینه ارتقای بلوغ فرآیندی کوشش نماید.

◀ بر اساس نتایج به دست آمده طبق جدول شماره (۱)، به منظور دستیابی به چابکی سازمان در شرکت فولاد مبارکه، این شرکت بایستی در "بعد فردی" به "بلوغ حرفه ای کارکنان"، در "بعد فرآیندی" به "طراحی فرآیندها" و در "بعد سازمانی" به "ساختار سازمان" توجه بیشتری مبذول دارد. زیرا این سه شاخص در میان شاخص‌های بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بیشترین میزان تأثیر را بر چابکی سازمان داشته است و با توجه به این مطلب که در میان بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی، "بلوغ سازمانی" بیشترین میزان تأثیر را بر چابکی سازمان در شرکت فولاد مبارکه داشته است لذا برای دستیابی به چابکی سازمان، شرکت بایستی در زمینه ارتقای بلوغ سازمانی کوشش نماید.

◀ بر اساس نتایج به دست آمده طبق جدول شماره (۱)، به منظور دستیابی به افزایش قابلیت سازگاری سازمان در شرکت فولاد مبارکه، این شرکت بایستی در "بعد فردی" به "بلوغ عقلی کارکنان"، در "بعد فرآیندی" به "چابکی فرآیندها" و در "بعد سازمانی" به "ساختار سازمان" توجه بیشتری مبذول دارد. زیرا این سه شاخص در میان شاخص‌های بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بیشترین میزان تأثیر را بر افزایش قابلیت سازگاری سازمان داشته است و با توجه به این مطلب که در میان بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی، "بلوغ فرآیندی" بیشترین میزان تأثیر را بر افزایش قابلیت سازگاری سازمان در شرکت فولاد مبارکه داشته است لذا برای دستیابی به افزایش قابلیت سازگاری سازمان، شرکت بایستی در زمینه ارتقای بلوغ فرآیندی کوشش نماید.

محاسبه آزمون T برای شاخص‌های بلوغ

در جدول (۲) سطح معنی‌داری شاخص‌های بلوغ بر اساس آزمون T نشان داده شده است.



جدول ۲. سطح معنی داری شاخص‌های بلوغ بر اساس آزمون T

توسعه سازمان	افزایش بهره‌وری	تعالی سازمان	تعالی کارکنان	تعالی مشتری مداری	مزیت رقابتی	چابکی سازمان	افزایش قابلیت سازگاری سازمان	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	الف) بلوغ فردی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱) بلوغ اجتماعی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲) بلوغ عقلی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۳) بلوغ حرفه ای
۰/۰۳۴	۰/۰۰۰	۰/۱۳۱	۰/۰۰۰	۰/۲۰۷	۰/۹۲۶	۰/۲۷۶	۰/۵۱۴	۴) بلوغ عاطفی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	ب) بلوغ فرآیندی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۵) تعریف فرآیندها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۶) طراحی فرآیندها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۲۰۸	۰/۰۰۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۷) ارزیابی فرآیندها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۸) بهبود مداوم فرآیندها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۳۶	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۹) یکپارچگی فرآیندها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۱۵۱	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۰) چابکی فرآیندها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۴۵	۰/۱۷۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۵	۱۱) نظام ها و سیستم‌های پشتیبانی کننده از فرآیندها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۲) الگوبرداری از فرآیندها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۳) صاحبان فرآیندها
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	ج) بلوغ سازمانی
۰/۰۰۵	۰/۰۰۵	۰/۰۸۶	۰/۰۰۰	۰/۵۲۰	۰/۱۵۱	۰/۰۱۰	۰/۰۰۰	۱۴) رهبری سازمان
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۵) فرهنگ سازمان
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۶) مهارت‌های کارکنان سازمان

ادامه جدول ۲. سطح معنی داری شاخص‌های بلوغ بر اساس آزمون T

افزایش قابلیت سازگاری سازمان	چابکی سازمان	مزیت رقابتی	تعالی مشتری مداری	تعالی کارکنان	تعالی سازمان	افزایش بهره‌وری	توسعه سازمان	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۳۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۷) سیستم‌ها و نظام‌های سازمان
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۸) تغییر و تحول سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۹) یادگیری سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۲۰) ساختار سازمان



- آزمون تک نمونه ای مستقل T، برای میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر توسعه پایدار سازمان درجه معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد که نشان دهنده‌ی آن است که تمامی شاخص‌های بلوغ بر توسعه‌ی پایدار سازمان در شرکت فولاد مبارکه تأثیرگذار هستند.
- آزمون تک نمونه ای مستقل T، برای میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر افزایش بهره‌وری درجه معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد که نشان دهنده‌ی آن است که تمامی شاخص‌های بلوغ بر افزایش بهره‌وری در شرکت فولاد مبارکه تأثیرگذار هستند.
- آزمون تک نمونه ای مستقل T، برای میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر سرآمدی و تعالی سازمان درجه معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد به جز دو مورد بلوغ عاطفی با درجه معناداری ۰/۱۳۱ و رهبری سازمان با درجه معناداری ۰/۰۸۶، که نشان دهنده‌ی این است که تمامی شاخص‌های بلوغ به غیر از بلوغ عاطفی و رهبری سازمان بر سرآمدی و تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه تأثیرگذار هستند.
- آزمون تک نمونه ای مستقل T، برای میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر تعالی کارکنان درجه معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد به جز دو مورد ارزیابی فرآیندها با درجه معناداری ۰/۲۰۸ و چابکی فرآیندها با درجه معناداری ۰/۱۵۱، که نشان دهنده‌ی این است که تمامی شاخص‌های بلوغ به غیر از ارزیابی فرآیندها و چابکی فرآیندها بر تعالی کارکنان در شرکت فولاد مبارکه تأثیرگذار هستند.
- آزمون تک نمونه ای مستقل T، برای میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر تعالی مشتری‌مداری درجه معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد به جز سه مورد بلوغ عاطفی با درجه معناداری ۰/۲۰۷، نظام‌ها و سیستم‌های پشتیبانی کننده از فرآیندها با درجه معناداری ۰/۱۷۱ و رهبری سازمان با درجه معناداری ۰/۵۲۰، که نشان دهنده‌ی این است که تمامی شاخص‌های بلوغ به غیر از بلوغ عاطفی،

سیستم‌ها و نظام‌های پشتیبانی کننده از فرآیندها و رهبری سازمان بر تعالی مشتری‌مداری در شرکت فولاد مبارکه تأثیرگذار هستند.

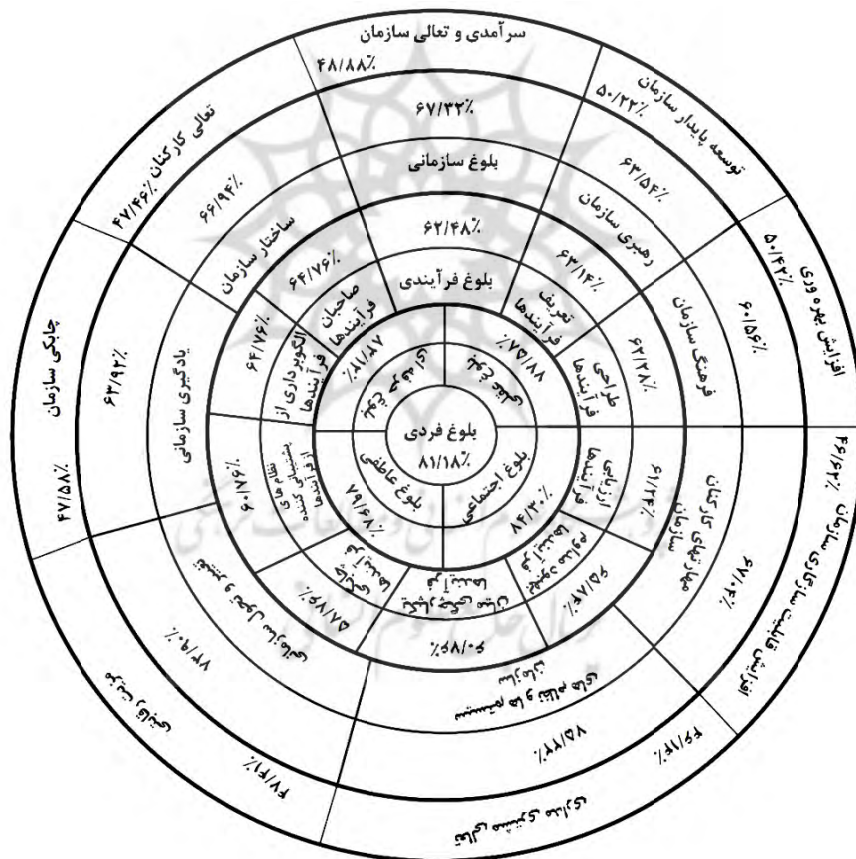
- آزمون تک نمونه ای مستقل T، برای میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر مزیت رقابتی درجه معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد به جز دو مورد بلوغ عاطفی با درجه معناداری ۰/۹۲۶ و رهبری سازمان با درجه معناداری ۰/۱۵۱، که نشان دهنده‌ی این است که تمامی شاخص‌های بلوغ به غیر از بلوغ عاطفی و رهبری سازمان بر مزیت رقابتی در شرکت فولاد مبارکه تأثیرگذار هستند.
- آزمون تک نمونه ای مستقل T، برای میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر چابکی سازمان درجه معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد به جز یک مورد بلوغ عاطفی با درجه معناداری ۰/۲۷۶، که نشان دهنده‌ی این است که تمامی شاخص‌های بلوغ به غیر از بلوغ عاطفی بر چابکی سازمان در شرکت فولاد مبارکه تأثیرگذار هستند.
- آزمون تک نمونه ای مستقل T، برای میزان تأثیر شاخص‌های بلوغ بر افزایش قابلیت سازگاری سازمان درجه معناداری کمتر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد به جز دو مورد بلوغ عاطفی با درجه معناداری ۰/۵۱۴ و رهبری سازمان با درجه معناداری ۰/۰۶۴، که نشان دهنده‌ی این است که تمامی شاخص‌های بلوغ به غیر از بلوغ عاطفی و رهبری سازمان بر افزایش قابلیت سازگاری سازمان تأثیرگذار هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق در خصوص تعیین میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر سرآمدی و تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه در سال ۱۳۸۹ صورت پذیرفت. در این پژوهش ابتدا به تعیین شاخص‌های بلوغ سازمانی در سه سطح فردی، فرآیندی و سازمانی پرداخته شد که برای بلوغ فردی ۴ شاخص تحت عنوان بلوغ اجتماعی، عقلی، حرفه‌ای و عاطفی، برای بلوغ فرآیندی ۹ شاخص تحت عنوان تعریف فرآیندها، طراحی فرآیندها، ارزیابی فرآیندها، بهبود مداوم فرآیندها، یکپارچگی میان فرآیندها، چابکی فرآیندها، نظام‌ها و سیستم‌های پشتیبانی کننده از فرآیندها،

لگوبرداری از فرآیندها و صاحبان فرآیندها، برای بلوغ سازمانی ۷ شاخص تحت عنوان رهبری سازمان، فرهنگ سازمان، مهارت های کارکنان سازمان، سیستم ها و نظام های سازمان، تغییر و تحول سازمانی، یادگیری سازمانی و ساختار سازمان در نظر گرفته شد و سپس میزان تأثیر هر یک از این شاخص ها بر نشانه ها و دستاوردهای بلوغ شامل توسعه پایدار سازمان، افزایش بهره‌وری، سرآمدی و تعالی سازمان، تعالی کارکنان، تعالی مشتری‌مداری، مزیت رقابتی، چابکی سازمان و افزایش قابلیت سازگاری سازمان سنجیده شد. بر اساس نتایج به دست آمده میزان تأثیر بلوغ فردی بر تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه $47/86\%$ به دست آمد که در میان شاخص های بلوغ فردی بیشترین میزان تأثیر را بلوغ حرفه ای کارکنان با $51/05\%$ و کمترین میزان تأثیر را بلوغ عاطفی کارکنان با $42/11\%$ داشت که از نتایج به دست آمده در مورد میزان تأثیر شاخص های بلوغ فردی بر تعالی سازمان به این نکته پی برده شد که برای ارتقای تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه بایستی تمرکز بیشتر بر بلوغ حرفه ای کارکنان معطوف شود زیرا بیشترین میزان تأثیر را در میان شاخص های بلوغ فردی بر تعالی سازمان دارا می‌باشد. میزان تأثیر بلوغ فرآیندی بر تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه $49/36\%$ به دست آمد که در میان شاخص های بلوغ فرآیندی بیشترین میزان تأثیر مربوط به الگوبرداری از فرآیندها با $52/11\%$ و کمترین میزان تأثیر مربوط به یکپارچگی میان فرآیندها با $47/11\%$ به دست آمد که در نتیجه برای ارتقای تعالی سازمانی در شرکت فولاد مبارکه بایستی بیشتر در زمینه بلوغ فرآیندی سعی شود از فرآیندهای سازمان های موفق الگوبرداری گردد. همچنین میزان تأثیر بلوغ سازمانی بر تعالی سازمان در شرکت فولاد مبارکه $49/44\%$ مشاهده گردید که در میان شاخص های بلوغ سازمانی بیشترین تأثیر مربوط به یادگیری سازمانی و مهارت های کارکنان سازمان با $52/11\%$ بدست آمد که برای ارتقای تعالی سازمانی بایستی تمرکز بیشتری بر یادگیری سازمانی و مهارت های کارکنان سازمان داشت. به طور کلی بر اساس نتایج به دست آمده برای ارتقای تعالی سازمانی در شرکت فولاد مبارکه این شرکت در بعد فردی بایستی بر بلوغ حرفه ای کارکنان، در بعد فرآیندی بایستی در الگوبرداری از فرآیندهای سازمان های

موفق و در بعد سازمانی بایستی به یادگیری سازمانی و مهارت‌های کارکنان سازمان توجه بیشتری نماید. به طور کلی می‌توان تأثیر بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی بر نشانه‌ها و ابعاد پایداری سرآمدی سازمانی در شرکت فولاد مبارکه را در الگوی شماره ۱ مشاهده نمود. مؤلفه‌های الگوی یاد شده از طریق بررسی و جمع‌آوری اطلاعات، تدوین و از طریق انطباق با شرایط موجود در ابعاد بلوغ فردی، فرآیندی و سازمانی اعتباریابی شده است و مبانی آن بر اساس اطلاعات شکل گرفته و میزان تأثیر هر کدام از مؤلفه‌ها در سرآمدی سازمان به طور واقعی تعیین و مشخص گردیده است.



الگوی ۱. ابعاد و سطوح بلوغ سازمانی

منابع و مآخذ

۱. ابطحی، حسین. بابک، کاظمی. (۱۳۷۸). بهره‌وری. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲. ایلی، خدایار. (۱۳۸۰). کاربرد مدل ارزشیابی جامع در ارزشیابی کیفیت آموزش عالی در جوامع در حال توسعه. مجله مدیریت و کیفیت. دوره دوم، شماره ششم، ص ۱۵-۱۱.
۳. آدیزس، ایساک. (۱۳۸۸). دوره عمر سازمان (پیدایش و مرگ و میر سازمان‌ها). (مترجم: کاوه محمد سیروس). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران).
۴. آذر، عادل. سعید، صفری. (۱۳۸۳). مدلسازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها. مجله مدرس علوم انسانی. دوره سوم، شماره هفتم، ص ۳۴-۱.
۵. استاد زاده، مریم. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی. مقاله در راهکار مدیریت. دوره سوم. شماره هشتم، ص ۱۸-۱۲.
۶. ایزدی یزدان آبادی، احمد. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین ویژگی‌های ساختار سازمانی و سطح بلوغ کارکنان صف و ستاد دانشگاه تربیت معلم و ارائه الگوی ساختاری مناسب، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
۷. بخشی، جواد. محمد، نایی. قنبر، محمدی الیاسی. (۱۳۸۵). تعیین سطح بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی شرکت‌های سازنده قطعات خودرو بر اساس الگوی P-CMM. تهران: مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت.
۸. رجب زاده، علی. بهنام، شهابی. (۱۳۸۴). ارائه مدل ارزیابی چابکی در سازمان‌های دولتی و نیم‌نگاهی به تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان. تهران: دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
۹. سجادی، هانیه. محمد حسین، حریری. سعید، کریمی. سارا، برات پور. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد بیمارستان‌ها و سازمان‌های سلامت تحت پوشش علوم پزشکی و سرآمد اصفهان با استفاده از مدل تعالی. تحقیقات پزشکی. دوره دوم، شماره سوم، ص ۲۳۱-۲۲۷.
۱۰. لطیفی قرمیش، کمال. یوسف، محمودی فر. (۱۳۸۵). مقایسه محتوای طرح تکریم در مقایسه با اصول و مبانی مشتری‌مداری. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سلامت. دوره سوم، شماره ششم، ص ۱۴-۷.
۱۱. محمدی، اسماعیل. (۱۳۸۲). مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع. چاپ اول، تهران: خدمات فرهنگی رسا.
۱۲. ممی زاده، جعفر. (۱۳۷۵). توسعه سازمان (دانش بهسازی و نوسازی سازمان). تهران:

انتشارات روایت.

13. Adizes, I.(1989). Corporate lifecycle: how and why corporations grow and die and what to do about it. **Englewood cliffs, Nj: Prentice Hall**, vol.5, No.3, pp.10-17.
14. Aitken, J, Childerhouse, P, Towill, D.(2003).The impact of product life cycle on supply chain strategy. **International Journal of Production Economics**, vol. 85, No. 2, pp. 127- 140.
15. Beckhard, R. (1972).Optimizing- team- building efforts. **Journal of Contemporary Business**. Vol.5, No. 1,pp.30-37.
16. Bennis, G.W.(1969).Organization development. **Addison -Westly**, vol.11, No.2, pp.100-144.
17. Christian Schee, D, Loos, P.(2002).Customer-Oriented Products and suggestion of an Internet-Based Business Model. **Chemnitz University of Technology**, Germany,vol.19,No.2,pp.19-25.
18. Deshpand, R, Farley, J, Webster, F.(1993).Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a Quadrate Analysis, **Journal of Marketing**, Vol. 57,No.3,pp .17-28.
19. Fensk, R. (1965).An analysis of the meaning of productivity. **Wisconsin, The University of Wisconsin**, vol.40, No.6.pp.10-11.
20. Goldman, S.L, Nagel, R.N, Preiss, K.(1995).Agile competitors and virtual organization: strategy for enriching the customer. **Van Nostrand, Reinhold, New York**,vol.13,No.5,pp.56-63.
21. Hornby, A.S. (2000). Oxford advanced learner's dictionary of current English, **Oxford University**, sixth edition.
22. Khatibian, N, Hasan gholoi pour, T, Abedi Jafari, H.(2010).Measurement of knowledge management maturity level within organizations.**Business strategy series**, Vol. 11, No. 1,pp.15-27.
23. Kim, D. Y, Grant, G.(2010).E-government maturity model using the capability maturity model integration. **Journal of Systems and Information Technology**, Vol. 12, No.3,pp.17-29.
24. Miller, A. (1998).Strategic of corporate success.**Oxford University press**,vol.15,No.2, pp.20-28.
25. Narver, J, Slater, S.(1990).The effect of a market orientation on Business Profitability.**Journal of Marketing**, Vol. 54, No.3,pp.23-32.
26. Naylor, J.B. (1999).Legality: Interfacing the lean and agile manufacturing paradigm in the total supply chain. **International Journal of Production Economics**, vol.62,No.3, pp.107-118.
27. Noaker, P.M. (1994). The search for agile manufacturing. **Manufacturing Engineering**, vol.11, No.5, pp. 40-43.
28. Porter, M. (1985).Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. **Free Press New York**,vol.15,N0.7,pp.65-72.
29. Quinn, R.E, Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, vol. 29, No.2,pp.50-58.
30. Ragatz, G.L, Handfield, R.B, Scannell, T.V.(1996).Research issue in supply chain design and management: a panel discussion. **Proceedings of the 27th Annual National Decision Science Institute, November, Orlando**, pp 442- 444.

31. Rodriguez, Miguel A. (2002). sustainable development and the sustainability of competitive advantage. **Creativity and Innovation Management**, Vol. 11, No.3, PP.57-65.
32. []
33. Shapiro, B. (1988). What the hell is market-oriented? **Harvard Business Review**, vol. 66, No.2, PP. 19-25.
34. Sharifi, H, zhang, z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. **International Journal of Production Economics**, vol.12, No. 62, pp. 7- 22.
35. Youssuf, Y, Gunasekaran, A, Adeleye, E, Sivayoganathan, K. (2003). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. **European Journal of Operational Research**, vol.19, No.5, pp. 13-37.

