

## Developing an Integrated Maturity Model: Mapping Quality Management and Strategic Alignment in Industrial Organizations

**Pedram Esmailzadeh** 

Ph.D. Student, Industrial Management,  
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Abolfazl Kazazi\*** 

Professor, Industrial Management, Allameh  
Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Maghsoud Amiri** 

Professor, Industrial Management, Allameh  
Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Jahanyar Bamdadsoofi** 

Professor, Industrial Management, Allameh  
Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### Abstract

Despite the recognized importance of strategic alignment for competitiveness and quality management maturity for operational excellence, a significant literature gap persists in systematically integrating these concepts. This study addresses how to systematically align strategic alignment dimensions with quality management maturity. Using a systematic literature review and thematic analysis, 843 documents were screened, resulting in 47 articles for data coding and analysis. The primary contribution is the "Cross-mapping Table of Strategic Alignment and Quality Management Maturity Dimensions," which delineates interrelationships between six strategic alignment dimensions (skills, governance, value, communication, stakeholder participation, and scope) and seven quality management maturity dimensions (context, leadership, process management, resource management, performance analysis and evaluation, and improvement, learning and innovation). The research provides an integrated framework elucidating interaction mechanisms between these domains. Practically, it offers managers a diagnostic tool for assessing organizational status and developing simultaneous enhancement strategies for both quality maturity and strategic alignment. This framework fosters a paradigm shift in managerial approaches and facilitates leveraging existing platforms to strengthen the interaction

\* Corresponding Author: kazazi@atu.ac.ir

How to Cite: xxxxxxxx

between strategic and quality management systems, ultimately supporting sustained organizational excellence.

## Introduction

In today's competitive landscape, industrial organizations require strategic alignment between objectives and operational activities for sustainable success. Strategic alignment creates coherence between organizational plans and daily operations, particularly when quality management systems directly support strategic goals, enhancing operational efficiency and customer satisfaction (Alam et al., 2024; Zavareh, 2021).

Integrating Total Quality Management with strategic planning improves performance and builds organizational resilience (Okonkwo et al., 2025). Quality Management Maturity measures how organizations establish and improve quality systems (Dima et al., 2023), becoming crucial in Industry 4.0 environments for managing interconnected systems (Eliwa et al., 2024).

However, achieving synergy faces challenges including misaligned priorities and inadequate measurement tools. Previous research has predominantly used case studies, revealing a significant gap in systematic reviews simultaneously addressing strategic alignment and quality management maturity. This study therefore conducts a systematic review to identify key dimensions in both domains that can mutually facilitate organizational strategic alignment.

## Literature Review

Strategic alignment creates organizational coherence by integrating strategy with operational components (Kaplan & Norton, 2006). Recent studies confirm that strategic alignment and Quality Management (QM) maturity interact to enhance organizational performance and sustainable success (Younis et al., 2023), Alam et al., 2024). Contemporary strategic frameworks include the Balanced Scorecard (Qies & Adnan, 2024), McKinsey 7S focusing on leadership and culture (Kanyangale, 2024), and dynamic capability models (Maulana et al., 2023). Quality management has evolved through models like integrated

QM systems (Akmal et al., 2024) and maturity frameworks (Masana, 2021). However, significant research gaps persist. Comprehensive frameworks assessing strategic alignment's impact on QM effectiveness remain underdeveloped, particularly regarding organizational culture's mediating role. Studies have predominantly examined these constructs separately, with limited research on their systematic integration (Kim et al., 2024), Siddiqui & Waiker, 2025). Furthermore, contemporary alignment models remain IT-focused, lacking application across diverse operational domains. This systematic review addresses these gaps by examining integrated strategic-quality frameworks.

Strategic alignment frameworks include the Contingency Theory (McAdam, Miller, & McSorley, 2016), Strategic Fit Process (Beer et al., 2005), Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2016), Strategic Alignment Maturity Model (Luftman, 2003), Quality Strategy (5P) Model (Pryor et al., 2007), Strategic Alignment Matrix (Bertolotti et al., 2019), Resource-Product-Market Model (Reed, 2023), McKinsey 7S (Boateng & Yamoah, 2023), (Kanyangale, 2024). Quality management models encompass Baldrige (Prabowo & Saptadi, 2020), (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021), ISO 9004 (Silva & Matos, 2022), (Akmal et al., 2024), APQC (Silva & Matos, 2022), UBEM Vedic<sup>1</sup>(Koura & Talwar, 2008), Indonesian Performance Excellence<sup>2</sup> (Upadhyaya & Bhat, 2020), TQM (Kulenović & Veselinović, 2021), (Chen, 2024), Shingo<sup>3</sup> (Edgeman, 2018), EFQM (Dima, Vitzilaiou, & Glykas, 2022), Martusewicz, Wierzbic, & Łukaszewicz, 2024), and KAIIAE Model<sup>4</sup> (Upadhyaya & Bhat, 2020).

## Method

This study employs a qualitative systematic review with an exploratory approach, designed to establish a theoretical foundation and address the research question (Gough, Oliver, & Thomas, 2017). The protocol adheres to the PRISMA<sup>5</sup> framework to ensure transparency, accuracy,

---

<sup>1</sup>Universal Business Excellence Model

<sup>2</sup>KPKU

<sup>3</sup>Shingo Operational Excellence Model (SOEM)

<sup>4</sup>Kazakhstan (KAIIAE)

<sup>5</sup>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

and reproducibility (Page et al., 2021). The research process was structured into six distinct stages.

First, the research question was formulated to identify the key dimensions in Quality Management Maturity (QMM) models and strategic alignment frameworks. Second, a comprehensive search strategy was developed using structured Boolean queries with three core keyword categories: "strategic alignment," "quality management maturity," and integrative concepts. The search was executed across major academic databases, including Scopus, Web of Science, for publications from 1983 to January, 2025.

Third, study characteristics were defined using strict inclusion and exclusion criteria. Included studies were original research, review articles, books, and conference proceedings in English or Persian that explicitly examined the interaction between QMM models and strategic alignment frameworks in industrial organizations. Studies from non-industrial sectors, publications in non-peer-reviewed sources, and works in other languages were excluded.

Fourth, a rigorous quality assessment and screening process was implemented. After duplicate removal, articles underwent title/abstract screening followed by full-text evaluation. To ensure reliability and validity, standardized data extraction forms were used and continuously updated. Multiple strategies were employed to minimize bias, including publication, language, and methodological biases. A double-blind screening process was conducted using the Rayyan web-based tool, where authors independently assessed each article. Conflicts were resolved through consensus discussions among all authors (Page et al., 2021).

Fifth, data synthesis involved thematic analysis following Braun and Clarke's (2006) approach. Key concepts such as leadership, strategy, processes, and stakeholder engagement were coded and categorized into broader themes. The analysis integrated dimensions from established strategic alignment models (Kaplan & Norton, 2006; Henderson & Venkatraman, 1990) and QMM frameworks (ISO 9004, EFQM). Finally, the synthesized themes were refined and defined to

form the conceptual foundation of the study's integrated framework, ensuring comprehensive coverage of both domains.

## **Results**

The systematic review identified significant growth in publications, with Scopus data showing an increase from 64 articles in 2023 to 134 in 2024, indicating growing scholarly interest in strategy-quality integration. Geographically, the United States (176 articles) and China (82 articles) lead research production.

As mentioned in table 1, Key findings revealed six strategic alignment dimensions: skills, governance, value, communication, interested parties' participation, and scope which are compatible with Previous researches such as (Miyamoto, 2018). Whereas seven quality management maturity dimensions emerged, context, leadership, process management, resource management, Performance analysis and evaluation, and Improvement, Learning and Innovation are in line with (Glogovac, Ruso & Maricic, 2022). The integration mechanism operates through four interconnected levels: foundational (leadership/governance), enabling (resources/competencies), operational (processes), and cultural (values/communications).

## **Discussion & Conclusion**

This study demonstrates that strategic alignment emerges not randomly, but as the outcome of an integrated, mature quality management system. The Proposed framework addresses critical gaps in understanding the causal mechanisms between these domains.

Practically, the study offers organizations diagnostic method for assessing alignment gaps and developing integrated roadmaps. The mapping enables managers to identify specific QM maturity requirements for achieving strategic objectives, particularly in industrial settings where process-standardization interfaces are crucial (Kaplan & Norton, 2006). The findings affirm that strategic alignment and QM maturity represent complementary dimensions of organizational excellence rather than discrete constructs.

The study's primary contribution lies in developing an integrated framework mapping systematic relationships between quality maturity and strategic alignment dimensions. Theoretically, this provides a novel contingency model explaining causal mechanisms between the domains. Practically, it offers organizations diagnostic tools for assessing alignment gaps and developing integrated roadmaps.

For future research, empirical validation through large-scale quantitative studies and longitudinal case research is recommended. Developing industry-specific integrated maturity models and investigating moderating variables like organizational size and age would further enhance understanding. Additionally, exploring each maturity level requirements for these dimensions presents promising research avenues.

**Keywords:** Quality Management Maturity, Alignment, Strategic Alignment.

**Table 1**

*Mapping Relationships Between Quality Management Maturity and Strategic Alignment Variables*

| Dimension (Alignment) | Construct (Alignment)                                   | Dimension (QMM)                    | Construct (QMM)                      | Relationship Description                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Skills                | Encouraging and providing opportunities for new methods | Improvement, Learning & Innovation | Application of innovation in quality | Creating an innovation culture leads to its implementation |
|                       | Training and developing personnel                       | Resource Management                | Human Resource Management            | Training is an integral part of human resource development |
|                       | Setting skill goals and encouraging certification       | Leadership                         | Establishing quality objectives      | Individual skill goals form the basis for achieving        |

| Dimension<br>(Alignment) | Construct<br>(Alignment)                             | Dimension<br>(QMM)                | Construct<br>(QMM)                                   | Relationship<br>Description                                                |
|--------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                      |                                   |                                                      | overall quality goals                                                      |
|                          | Hiring personnel with knowledge and skills           | Resource Management               | HR Management / Organizational Knowledge Acquisition | Recruiting specialized personnel increases organizational knowledge        |
|                          | Establishing specialized management positions        | Leadership                        | Leadership (General)                                 | Creating specialized positions strengthens the leadership role in quality  |
|                          | Developing career paths                              | Resource Management               | Human Resource Management                            | Clear career paths increase employee motivation                            |
|                          | Monitoring and managing budget                       | Leadership                        | Establishing policy and strategy                     | Budget allocation and monitoring support strategy execution                |
|                          | Monitoring investment evaluation                     | Performance Analysis & Evaluation | Performance Evaluation                               | Investment evaluation is part of overall performance assessment            |
|                          | Sharing and delegating tasks and authority precisely | Process Management                | Establishing process responsibilities & authority    | Delegation of authority is essential for defining process responsibilities |
| Governance               |                                                      |                                   |                                                      |                                                                            |

| Dimension<br>(Alignment) | Construct<br>(Alignment)                 | Dimension<br>(QMM)                   | Construct<br>(QMM)                             | Relationship<br>Description                                                       |
|--------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Creating decision-making committees      | Leadership                           | Establishing policy and strategy               | Committees are tools for developing and monitoring strategy                       |
|                          | Clarifying resource allocation criteria  | Resource Management                  | Resource Management (General)                  | Transparent resource allocation is the basis of efficient resource management     |
|                          | Standardizing organizational processes   | Process Management                   | Process Definition                             | Standardization is a direct result of defining processes                          |
|                          | Managing and monitoring risks            | Organizational Context               | Addressing external & internal issues          | Risk management requires identifying internal and external issues                 |
| Values                   | Understanding value across departments   | Organizational Identity              | Establishing mission, vision, values & culture | Understanding shared values is part of organizational identity and culture        |
|                          | Employee participation in implementation | Stakeholder Engagement & Utilization | Employee participation in management process   | Participation in execution is the operational form of participation in management |

| Dimension<br>(Alignment) | Construct<br>(Alignment)                        | Dimension<br>(QMM)                   | Construct<br>(QMM)                               | Relationship<br>Description                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                          | Participation in management planning            | Stakeholder Engagement & Utilization | Stakeholder participation in management planning | These two variables are directly aligned                                |
|                          | Sharing goals and risks                         | Organizational Context               | Meeting stakeholder requirements                 | Sharing goals and risks is crucial for meeting stakeholder requirements |
|                          | Existence of mutual trust                       | Organizational Identity              | Establishing mission, vision, values & culture   | Trust is a value and key part of organizational culture                 |
|                          | Consulting external specialists                 | Resource Management                  | Managing externally provided resources           | Using external consultants is a form of external resource management    |
| Communication            | Communication between managers                  | Leadership                           | Quality-related communications                   | Managerial communication is a key component of quality communications   |
|                          | Understanding management strategy by colleagues | Leadership                           | Establishing quality policy & strategy           | Understanding strategy results from effective policy communication      |
|                          | Understanding quality environment by units      | Organizational Context               | Addressing internal issues                       | Understanding the quality environment requires addressing               |

| Dimension<br>(Alignment) | Construct<br>(Alignment)                        | Dimension<br>(QMM)                      | Construct<br>(QMM)                                         | Relationship<br>Description                                                                            |
|--------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                 |                                         |                                                            | internal issues<br>like culture                                                                        |
|                          | Exchanging ideas<br>and knowledge<br>management | Resource<br>Management                  | Organizational<br>knowledge<br>acquisition                 | Idea exchange<br>is the main<br>source of<br>organizational<br>knowledge<br>creation                   |
|                          | Holding regular<br>meetings                     | Process<br>Management                   | Managing<br>process interfaces                             | Regular<br>meetings are<br>tools for<br>coordination<br>and managing<br>process<br>interfaces          |
|                          | Understanding<br>stakeholder needs              | Organizational<br>Context               | Meeting<br>stakeholder<br>requirements                     | Understanding<br>needs is the first<br>step to meeting<br>requirements                                 |
| Participation            | Employee<br>participation in<br>management      | Process<br>Management                   | Establishing<br>process<br>responsibilities &<br>authority | Participation in<br>management is<br>often achieved<br>through process<br>responsibility<br>assignment |
|                          | Stakeholder<br>participation in<br>planning     | Leadership                              | Establishing<br>quality policy &<br>strategy               | Participation in<br>planning leads<br>to better<br>strategy<br>development                             |
|                          | Receiving feedback<br>and updating              | Performance<br>Analysis &<br>Evaluation | Performance self-<br>assessment/perfor<br>mance review     | Feedback is the<br>raw material for<br>self-assessment<br>and review                                   |
|                          |                                                 |                                         |                                                            |                                                                                                        |

| Dimension<br>(Alignment) | Construct<br>(Alignment)         | Dimension<br>(QMM)      | Construct<br>(QMM)                                 | Relationship<br>Description                                                                       |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Mutual trust with stakeholders   | Organizational Identity | Establishing mission, vision, values & culture     | Trust is the cornerstone of organizational culture and values                                     |
|                          | Administrative processes         | Process Management      | Process Definition                                 | Scope definition means specifying which processes (administrative, production, etc.) are included |
|                          | Human Capital processes          | Resource Management     | Human Capital Management                           | Workforce management is a subset of human resource management                                     |
| Scope                    | Technology development processes | Resource Management     | Technology application                             | Technology development precedes its application                                                   |
|                          | Logistics and supply processes   | Process Management      | Process definition/Managing process interfaces     | These processes must be defined and their interfaces managed                                      |
|                          | Production processes             | Process Management      | Process definition/Process performance improvement | Production processes require definition and continuous improvement                                |
|                          | Marketing and sales processes    | Process Management      | Process Definition                                 | Scope definition                                                                                  |

| Dimension<br>(Alignment) | Construct<br>(Alignment)    | Dimension<br>(QMM)        | Construct<br>(QMM)                          | Relationship<br>Description                                                                                  |
|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                             |                           |                                             | includes<br>defining these<br>processes as<br>well                                                           |
|                          | Sustainability<br>processes | Organizational<br>Context | Addressing<br>external &<br>internal issues | Sustainability<br>issues<br>(environmental,<br>social) are<br>among the most<br>important<br>external issues |

## ارائه چارچوب انطباقی نظری برای همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت در سازمانهای صنعتی

- پدرام اسماعیل زاده <sup>id</sup> | دانشجوی دکتری، مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- دکتر ابولفضل کزازی <sup>\*id</sup> | استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- دکتر مقصود امیری <sup>id</sup> | استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- دکتر جهانیار بامداد صوفی <sup>id</sup> | استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

با وجود اهمیت حیاتی همسویی راهبردی در افزایش رقابت پذیری سازمانی و نقش بلوغ مدیریت کیفیت در دستیابی به تعالی عملیاتی، فقدان چارچوبی نظام مند برای تلفیق این دو مفهوم به عنوان یک شکاف دانشی محسوس در ادبیات موضوع شناسایی شده است. این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش اساسی است که چگونه می توان میان ابعاد همسویی راهبردی و سطوح بلوغ مدیریت کیفیت انطباق نظام مند برقرار نمود.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی است.

\* نویسنده مسئول: Email Address: kazazi@atu.ac.ir

این مطالعه با به کارگیری روش مرور نظام‌مند ادبیات و تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه مطالعاتی شامل ۸۴۳ سند علمی بوده که پس از اعمال معیارهای غربالگری، ۴۷ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. فرآیند کدگذاری و تحلیل داده‌ها انجام پذیرفت.

مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، ارائه جدول انطباقی ابعاد همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت است. این چارچوب، نشان‌دهنده روابط متقابل شش بعد اصلی همسویی راهبردی شامل شایستگی‌های منابع انسانی، حاکمیت، ارزش، ارتباطات، مشارکت ذی‌نفعان و دامنه مدیریت با ابعاد بلوغ مدیریت کیفیت شامل بافت سازمان، رهبری، مدیریت فرایند، مدیریت منابع، تحلیل و ارزیابی عملکرد و بهبود، یادگیری و نوآوری است. مشارکت نظری این تحقیق، در ارائه چارچوبی یکپارچه برای درک مکانیسم‌های تعامل میان همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت تجلی یافته است. از منظر عملی، جدول انطباقی طراحی شده، ابزاری تشخیصی در اختیار مدیران قرار می‌دهد که امکان ارزیابی وضعیت موجود و تدوین راهبردهای ارتقای همزمان بلوغ کیفیت و همسویی راهبردی را فراهم می‌آورد. این مهم علاوه بر ترویج تغییر نگرش موجود مدیران، امکان استفاده از بسترهای متعارف موجود در راستای تعامل بیشتر بین این دو حوزه را فراهم می‌آورد.

**کلیدواژه‌ها:** بلوغ مدیریت کیفیت، مدل انطباق، همسویی راهبردی

## مقدمه

در محیط رقابتی و پویای امروزی، سازمان‌های صنعتی برای دستیابی به موفقیت پایدار و حفظ جایگاه خود در بازار، نیازمند ایجاد هماهنگی مؤثر میان اهداف راهبردی و فعالیت‌های عملیاتی هستند. در این راستا، همسویی راهبردی به عنوان یک اصل کلیدی، بر ایجاد انسجام بین برنامه‌های کلان و اقدامات جاری تأکید دارد. این همسویی زمانی تحقق می‌یابد که سامانه‌های مدیریت کیفیت به طور مستقیم و متقابل از اهداف کلان سازمان پشتیبانی کنند. چنین هماهنگی منجر به بهبود کارایی عملیاتی، نتایج مالی و رضایت مشتری می‌شود. (Zavareh, 2021)، (Alam, et al, 2024)

ادغام چارچوب‌هایی مانند مدیریت کیفیت جامع با برنامه‌ریزی راهبردی، نه تنها عملکرد را بهبود می‌بخشد، بلکه تاب‌آوری سازمانی را در مواجهه با اختلالات و عدم قطعیت‌های محیطی تقویت می‌کند. شواهد نشان می‌دهد سامانه‌های مدیریت کیفیت سهم به‌سزایی در تقویت این قابلیت ایفا می‌کنند (Okonkwo, Peter, & Odita, 2025). این مفهوم ریشه در نظریه‌های مدیریتی دارد و سازمان‌ها را در مسیر تحقق اهداف بلندمدت با بهره‌برداری بهینه از منابع هدایت می‌کند (Kaplan & Norton, 2006).

از سوی دیگر، مدیریت کیفیت به عنوان یک رویکرد سیستمی، با تمرکز بر بهبود مستمر فرآیندها، کاهش ناکارآمدی‌ها و ارضای نیازهای ذینفعان، به دنبال تضمین عملکرد بهینه است. بلوغ مدیریت کیفیت معیاری است برای میزانی که یک سازمان، سامانه‌ها و فرآیندهای مرتبط با کیفیت را ایجاد، پیاده‌سازی و بهبود مستمر می‌بخشد (Dima, Vitzilaiou, & Glykas, 2023)، (Komadinić & Majstorović, 2017).

ترکیب این دو حوزه، بستری برای تقویت فرهنگ بهبود مستمر، تعهد کارکنان و همکاری بین‌واحد‌ها فراهم می‌سازد که از ارکان اساسی نوآوری و موفقیت بلندمدت به شمار می‌روند (Alam et al., 2024). به ویژه در محیط‌های پیچیده «صنعت ۴.۰»، این همسویی به مدیریت سامانه‌های به‌هم‌پیوسته کمک کرده و از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده‌های زنده و تخصیص بهینه منابع پشتیبانی می‌کند (Eliwa et al., 2024).

با این وجود، دستیابی به این هم‌افزایی با چالش‌هایی از قبیل ناهماهنگی در اولویت‌ها، فقدان ابزارهای سنجش دقیق و ناسازگاری در سطوح مدیریتی مواجه است. مطالعات نشان می‌دهند سازمان‌هایی که موفق به ادغام مؤثر این دو حوزه شده‌اند، از مزیت رقابتی پایداری

برخوردار شده‌اند (McAdam et al., 2016). از این رو، این پژوهش با تمرکز بر مدل‌ها و چارچوب‌های موجود، به ارائه راهکارهایی برای تسهیل ادغام همسویی راهبردی و مدیریت کیفیت می‌پردازد. چارچوب نظری مطالعه حاضر، تلفیقی از مدل‌های بلوغ مدیریت کیفیت و چارچوب‌های همسویی راهبردی است. این مدل‌ها با ارائه معیارهای مشخص، سازمان‌ها را در مسیر بهبود مستمر و دستیابی به استانداردهای عالی کیفی یاری می‌رسانند.

همسویی راهبردی فرآیندی است برای ایجاد یکپارچگی و انسجام بین بخش‌ها و اجزای مختلف سازمان با راهبرد کلی آن، به منظور دستیابی به اهداف و مأموریت‌های راهبردی و ایجاد حمایت متقابل و هم‌افزایی (Kaplan & Norton, 2006). این رویکرد که ریشه در نظریه‌های مدیریت راهبردی دارد، به سازمان‌ها امکان می‌دهد از انحراف از مسیر تحقق چشم‌انداز خود جلوگیری کنند. در مقابل، مدیریت کیفیت به میزانی اطلاق می‌شود که یک سازمان، سیستم مدیریت کیفیت و فرآیندهای مرتبط را ایجاد، پیاده‌سازی و به طور مستمر بهبود می‌بخشد. این شاخص، سطح بلوغ و پیچیدگی قابلیت‌های سازمان را در تضمین و ارتقای کیفیت across تمام فعالیت‌ها، محصولات و خدمات آن نشان می‌دهد (Dima, Vitzilaiou, & Glykas, 2023; Komadinić & Majstorović, 2017; Milovanović & Janošević, 2019; Bernus et al., 2008).

با بررسی ادبیات پژوهش، شکاف‌های متعددی در درک رابطه بین مدیریت کیفیت و همسویی راهبردی شناسایی شده است. از جنبه نظری، فقدان چارچوب‌های جامعی که بتوانند نقش همسویی راهبردی را در بلوغ مدیریت کیفیت تبیین کنند، به وضوح احساس می‌شود (McSorley, 2016)، (Ahuja, 2012). از سوی دیگر، مدل‌های موجود همسویی راهبردی مانند کارت امتیازی متوازن (Kaplan & Norton, 2006) با وجود شهرت گسترده، با تحولات محیطی مانند صنعت ۴،۰ و رویکردهای کیفیت نوین به‌روزرسانی نشده‌اند.

این شکاف نظری منجر به ظهور رویکردهای اقتضایی شده است، در حالی که درک مکانیسم‌های دقیق تعامل مدیریت کیفیت با متغیرهای اقتضایی مانند فرهنگ سازمانی، فناوری و رهبری همچنان نیازمند پژوهش بیشتری است (Alam et al., 2024). در تحقیقات پیشین به ارتباط بین همسویی راهبردی و مدیریت کیفیت به‌عنوان دو سازه متمایز کمتر پرداخته شده و در نمونه‌های مشابه موجود با تاکید بر اهمیت موضوع پیشنهاد شده تا بررسی‌های جامع‌تر با

روشهای تحقیق متفاوت، از جنبه ها و ابعاد متنوع تر صورت پذیرد. (Glogovac, et al, ۲۰۲۲), (Sepasi, 2023), (Ahuja, 2012), (Akmal et al, 2024), (Avison, ۲۰۰۴), (Pino, et al, 2014)

از منظر عملی، بسیاری از سازمان ها هنوز فرآیندهای کیفیت را صرفاً در سطح عملیاتی و بهبود مستمر محدود می کنند و نتوانسته اند آن را به عنوان یک ابزار راهبردی در همسویی اهداف کلی سازمان به کار گیرند (McAdam & Leonard, 2005). این چالش به ویژه در صنایع پیچیده مشهود است که نیازمند یکپارچه سازی مدیریت کیفیت با الزامات پایداری، ایمنی و فناوری های نوین هستند. علاوه بر این، نبود مدل های استاندارد سنجش و شاخص های تصدیق شده علمی برای ارزیابی همسویی راهبردی، مقایسه و ادغام یافته های پژوهش های مختلف را دشوار ساخته است (Sledgianowski & Luftman, 2001), (Reed, 2023).

از جنبه روش شناختی، پژوهش های پیشین عمدتاً بر سایر روشهای تحقیق مانند مطالعات موردی متمرکز بوده اند و کمبود مطالعات مروری نظام مند که به صورت همزمان بر هر دو حوزه همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت متمرکز باشند، محسوس است. بررسی های انجام شده نشان می دهد که تنها حدود ۳ درصد از مقالات منتشر شده در این حوزه به مقالات مروری اختصاص دارد. نیاز به انتشار این دسته از مقالات را می توان در ضرورت جمع دانش در حوزه های تخصصی، ارزیابی و بازبینی یافته های موجود، پرداختن به جنبه های کمتر بررسی شده موضوع و همچنین تحلیل تعارضات بین نتایج به دست آمده دانست.

در این پژوهش، با توجه به ماهیت پرسش تحقیق و نیاز به یکپارچه سازی دانش در حوزه های همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت در قالب یک چارچوب تعاملی، انجام مطالعه مروری نظام مند ضروری تشخیص داده شد. علاوه بر این، بررسی های آماری انجام شده در این مطالعه حاکی از رشد کمی چشمگیر مقالات منتشر شده در سالهای اخیر در این حوزه است که بر ضرورت و اهمیت بررسی بیشتر این موضوع تأکید می کند.

ابزارهای سنجش موجود مانند مدل های بلوغ عمدتاً کیفیت محور هستند و قابلیت ارزیابی گسترده و تلفیقی این رابطه را ندارند (Masana, 2021; Dima, Vitzilaou, & Glykas, 2023). این در حالی است که تحولات دیجیتال و هوش مصنوعی تأثیرات قابل توجهی بر این رابطه داشته و حوزه ای کاملاً بکر برای پژوهش های آینده محسوب می شود.

اگرچه محققانی همچون مک‌آدام و همکاران (McAdam et al., 2016) به نقش مدیریت کیفیت به عنوان توانمندساز همسویی راهبردی اشاره کرده‌اند، اما درک جامعی از نحوه تعامل این دو سازه و تأثیر عوامل واسطه‌ای مانند رهبری، فناوری و فرهنگ سازمانی هنوز شکل نگرفته است. مطالعات پیشین عمدتاً بر جنبه‌های محدودی از این رابطه متمرکز بوده‌اند و فقدان چارچوب‌های نظری جامعی که بتواند این پیچیدگی را در محیط‌هایی با سرعت تغییر بالا و عدم قطعیت امروزی تبیین کند، مشهود است. همچنین با وجود تأکید محققانی چون اختر (Akhtar, 2018) و سپاسی (Sepasi, 2023) بر نقش عوامل سازمانی در همسویی، عملیاتی‌سازی این مفاهیم در قالب مدل‌های بلوغ یکپارچه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که گلگواک و همکاران (Glogovac et al., 2022) بر نیاز به بررسی دقیق‌تر شاخص‌های بلوغ کیفیت تأکید کرده‌اند. بنابراین خلا پژوهشی واضحی در توسعه مدل‌های تلفیقی که همزمان ابعاد راهبردی و کیفیت را در سطوح مختلف بلوغ سازمانی پوشش دهند، احساس می‌شود.

با توجه به چارچوب نظری ارائه‌شده، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش اساسی است: ابعاد کلیدی در مدل‌های بلوغ مدیریت کیفیت و چارچوب‌های همسویی راهبردی کدامند؟ عبارتی ابعاد کلیدی در مدل‌های بلوغ مدیریت کیفیت و چارچوب‌های همسویی راهبردی که می‌توانند به صورت متقابل برای تسهیل همسویی بین ابتکارات عملیاتی و اهداف راهبردی ترسیم و منطبق شوند، کدامند؟ هدف از این پرسش، شناسایی مولفه‌ها، شاخص‌ها و نقاط اتصال میان این دو حوزه است تا از طریق آن، راهکارهایی برای بهبود همسویی و ارتقای عملکرد سازمانی ارائه شود. این مطالعه با تحلیل مدل‌ها و چارچوب‌های یادشده، درصدد است درک عمیق‌تری از تعامل میان بلوغ مدیریت کیفیت و همسویی راهبردی فراهم آورد و رویکردی یکپارچه برای سازمان‌ها پیشنهاد دهد.

### پیشینه پژوهش

همسویی راهبردی در کنار همسویی سازمانی یا عبارتی همسویی جامع، اساساً به سازگاری و یکپارچگی بین استراتژی سازمان و عناصر مختلف داخلی و خارجی برای دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد اشاره دارد. همسویی راهبردی فرایند حیاتی حصول اطمینان از این است که تمام بخش‌های یک سازمان با هم به روشی منسجم و حمایت‌کننده متقابل برای دستیابی به اهداف و مأموریت راهبردی کلی آن کار می‌کنند. این که چگونه اجزای مختلف

یک سازمان فعالیت های خود را برای ایجاد یکپارچگی و هم افزایی همگام می کنند. (Kaplan, & Norton, 2006)

تعامل همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت به بهبود عملکرد سازمانی و موفقیت پایدار منجر می شود (Younis et al., 2023). با این حال، فقدان چارچوب های جامع برای ارزیابی تأثیر همسویی راهبردی بر اثربخشی مدیریت کیفیت، شکاف پژوهشی مهمی است. همچنین، نقش میانجی فرهنگ سازمانی در این رابطه کمتر بررسی شده و نیاز به تحقیقات بیشتری دارد.

در ایران، همسویی راهبردی بیشتر از منظر مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی بررسی شده و بر تناسب، یکپارچگی و هماهنگی بین بخش های سازمان تأکید دارد (Serati et al., 2018). مدل دویبعدی همسویی راهبردی، شامل همسویی عمودی (استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سازمان) و افقی (سیاست های منابع انسانی) است (Gratton & Truss, 2003). در مدیریت صنعتی، همسویی به انطباق عملیات داخلی با محیط بیرونی اشاره دارد که نیازمند تلفیق دیدگاه های منبع گرا و بازار گرا است (Waters, 2006). مدل سرآمدی جاری سازی راهبردی (Niosha, 2020) با پنج مرحله (تناسب، اجرا، ارزیابی، یادگیری و بهبود) و مدل کیفیت جهان اسلام (Islamic World Quality Model, 2022) و مدل موفقیت پایدار سام (Sam Sustainable Success Model, 2023) براساس بنیاد کیفیت اروپا، چارچوب هایی برای ارزیابی همسویی و کیفیت ارائه می دهند.

در دنیا مفهوم همسویی راهبردی از دهه ۱۹۸۰ با تمرکز بر هماهنگی فناوری اطلاعات و اهداف کسب و کار شکل گرفت (Bristol-Alagbariya et al., 2022). مدل همسویی راهبردی هندرسون و ونکاترامن (SAM) چهار حوزه استراتژی کسب و کار، فناوری اطلاعات، زیرساخت سازمانی و فناوری اطلاعات را معرفی کرد (Sikhakhane & Mthombeni, 2024). چارچوب نورتون و کاپلان با کارت امتیازی متوازن، همسویی را در ابعاد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری/رشد عملیاتی می کند (Qies & Adnan, 2024). چارچوب VS مک کینزی بر فرهنگ و رهبری به عنوان عوامل همسویی تأکید دارد (Kanyangale, 2024). چارچوب های معاصر شامل مدیریت ریسک، قابلیت های پویا و معماری سازمانی هستند که همسویی را در محیط های پویا تقویت می کنند (Maulana et al., 2023).

مدیریت کیفیت در دهه‌های اخیر تحولات چشمگیری را از بازرسی اولیه تا استانداردهای نوین طی کرده و به بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت راهبردی سازمان‌ها تبدیل شده است. با این وجود، علیرغم پیشرفت‌های نظری و عملی، شکاف دانشی قابل توجهی در خصوص نقش آن در همسویی راهبردی سازمان‌ها وجود دارد. مطالعات پیشین عمدتاً بر پیامدهای مستقیم بر عملکرد عملیاتی متمرکز بوده‌اند و کمتر به بررسی نقش مدیریت کیفیت در انطباق اهداف، فرآیندها و منابع با استراتژی کلان پرداخته‌اند؛ این در حالی است که در محیط پویای امروز، همسویی راهبردی عاملی حیاتی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود.

از سوی دیگر، علیرغم توسعه مدل‌های بلوغ مدیریت کیفیت، چگونگی تأثیر سطوح مختلف این بلوغ بر همسویی راهبردی مبهم باقی مانده است. پژوهش‌های پیشین نتوانسته‌اند مکانیسم‌های دقیق این رابطه را شناسایی کنند و تعارض بین یافته‌های موجود، نیازمند ارائه یک چارچوب یکپارچه برای تبیین این ارتباط است. (Alam et al., 2024)، (Masana, 2021)، (McAdam, and Leonard, 2005). این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف و ارائه نقشه‌ای انطباقی طراحی شده تا با سنجش ارتباط متقابل بلوغ مدیریت کیفیت و همسویی راهبردی، ابزاری برای بهبود تصمیم‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها فراهم کند. این پژوهش از اهمیت نظری و عملی برخوردار است؛ به طوری که در سطح نظری، ادبیات مدیریت کیفیت و راهبردی را با ارائه چارچوبی نوین غنا می‌بخشد و در سطح عملی، با شناسایی شکاف‌های بین استراتژی و عملیات، به مدیران در بهبود همسویی راهبردی کمک می‌کند. این امر به‌ویژه در شرایط چالش‌برانگیز اقتصاد ایران، که سازمان‌ها با مسائل رقابت‌پذیری و بهره‌وری روبرو هستند، حیاتی است و در نهایت با ارائه شاخص‌های روزآمد، گامی مؤثر در جهت دستیابی به رقابت‌پذیری پایدار برمی‌دارد.

این پیشینه با تحلیل مدل‌های موجود، چارچوبی نظری برای بررسی همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت در سازمان‌های صنعتی ارائه می‌دهد و زمینه‌ساز پیشنهاد رویکردهای نوین برای بهبود هماهنگی راهبردی و کیفیتی است. جدول ۱ انواع چارچوب‌های همسویی راهبردی را به همراه ابعاد و مراجع آنها نشان می‌دهد و انواع مدل‌های مدیریت کیفیت و ابعاد کلیدی آنها به همراه مراجع در جدول ۲ آورده شده است.

مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه اهمیت ارتباط بین همسویی راهبردی و مدیریت کیفیت در مطالعاتی همچون (Alam et al., 2024)، (Masana, ۲۰۲۱)، (Kim, Maijan, & Yeo, 2024) و (Siddiqui, & Waiker, 2025)، مورد تأکید قرار گرفته است، اما این دو سازه عمدتاً به صورت مجزا و بدون در نظرگیری تعامل نظام‌مند بین آنها مطالعه شده‌اند. در این زمینه اول، فقدان چارچوب‌های نظری جامعی وجود دارد که بتواند نقش همسویی راهبردی را در بستر مدیریت کیفیت و بالعکس به صورت یکپارچه تبیین کند. دوم، تمرکز غالب مدل‌های جدید همسویی راهبردی بر حوزه فناوری اطلاعات بوده و توسعه این ادبیات در سایر حوزه‌های عملیاتی و صنایع مختلف محدود است. سوم، دیدگاه‌های متفاوت و گاهی متضادی در مورد جهت تأثیرگذاری بین این دو سازه وجود دارد. به عنوان مثال، (McAdam, Miller, & McSorley, 2016) بر نقش شیوه‌های مدیریت کیفیت در بهبود هم‌راستایی استراتژیک تأکید دارند، در حالی که سایر محققان بر همسویی مدیریت کیفیت با استراتژی به عنوان نقطه آغاز تمرکز کرده‌اند.

در نهایت، نیاز مبرمی به انجام پژوهش‌های جامع‌تر با به کارگیری روش‌های تحقیق متنوع و در نظرگیری ابعاد و جنبه‌های مختلف این رابطه پیچیده احساس می‌شود. این پژوهش در صدد است تا با پر کردن بخشی از این شکاف‌ها، درکی عمیق‌تر از چگونگی تعامل این دو حوزه ارائه دهد.

جدول ۱. انواع چارچوب‌های همسویی راهبردی

| چارچوب/مدل                                        | شرح و ابعاد                                                                                                                                                                                                        | مراجع                                                                      |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| چارچوب نظریه اقتصادی<br>Van de Ven & Drazin, ۱۹۸۵ | یک چارچوب اساسی از مدیریت راهبردی که تناسب بین ساختار سازمان و زمینه آن را در نظر می‌گیرد. استراتژی، فرهنگ، چرخه عمر، تمرکز بر مشتری                                                                               | (McAdam, Miller, McSorley, 2016), (Alexandre Renaud, Isabelle Walsh, ۲۰۱۰) |
| مدل همسویی راهبردی (SAM)                          | استراتژی کسب و کار، استراتژی فناوری اطلاعات، زیرساخت سازمانی و فرآیندها، و زیرساخت فرآیندها بر تناسب راهبردی (همسو و تراز کردن حوزه‌های خارجی و داخلی) و ادغام عملکردی (همسویی در حوزه‌های تجاری و فناوری اطلاعات) | (Henderson & Venkatraman, 1990)                                            |

| چارچوب/مدل                             | شرح و ابعاد                                                                                                                                                                                                                                                 | مراجع                                        |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                        | ارتباطات، سنجش ارزش، حاکمیت، مشارکت، حوزه فناوری و مهارت ها                                                                                                                                                                                                 |                                              |
| MIT'90<br>Scott Morton,<br>۱۹۹۱        | ساختار، استراتژی، فرایندهای مدیریت، تکنولوژی، افراد/نقشها                                                                                                                                                                                                   | (Avisona, et al., ۲۰۰۴)                      |
| پیوند کوتاه مدت                        | این مفهوم بر ارتباط بین اهداف تجاری و فناوری اطلاعات در کوتاه مدت تمرکز دارد. که منابع ارتباط آن را با بلوغ همسویی راهبردی و عملکرد سازمانی مورد بحث قرار می دهند.                                                                                          | (Reich & Benbasat, ۱۹۹۶)                     |
| فرایند تناسب<br>راهبردی SFP            | این چارچوب یک فرآیند شش مرحله ای را ترسیم می کند: توسعه یک جهت راهبردی، ایجاد یک کارگروه، شناسایی موانع، غلبه بر موانع، اجرای استراتژی و نظارت بر پیشرفت. به صراحت ابعاد یا معیارها را فهرست نمی کند، بلکه بر مراحل رسیدن به همسویی تمرکز می کند.           | (Beer et al., 2005)                          |
| کارت امتیازی<br>متوازن (BSC)           | چهار بعد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد. از سنجه ها در هر یک از این دیدگاه ها برای ردیابی عملکرد و تراز کردن فعالیت ها با استراتژی استفاده می کند.                                                                                           | (Kaplan & Norton, ۲۰۰۶, ۲۰۱۶)                |
| مدل بلوغ<br>همسویی<br>راهبردی<br>(SAM) | شش معیارارتباطات، اندازه گیری ارزش، حاکمیت، مشارکت، حوزه زیرساخت فناوری اطلاعات، و. هر معیار دارای ویژگی ها و سطوح بلوغ متعدد است.                                                                                                                          | (Luftman, 2000, ۲۰۰۳)                        |
| مدل استراتژی<br>کیفیت P۵               | بر همسویی هدف، اصول، فرایندها، افراد و عملکرد. برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی تاکید می کند.                                                                                                                                                                | (Pryor et al., 2007)<br>(Pryor et al., 1998) |
| ماتریس همسویی<br>راهبردی               | این چارچوب عملکرد افقی (نتایج در واحدهای سازمانی) و عملکرد عمودی (نتایج یک واحد) را از طریق معیارهای کمی و فرایندهای مدیریت یکپارچه می کند. از شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) در سطوح مختلف سازمانی برای پیوند دادن اهداف راهبردی و اهداف واحد استفاده می کند. | (Bertolotti et al., ۲۰۱۹)                    |
| مدل منبع-<br>محصول-بازار<br>(RPM)      | این مدل منابع داخلی (با درصد سهم هزینه)، خطوط محصول (با سهم درآمد) و بازارهای خارجی (با سهم بازار) را همسو می کند. برای اندازه گیری درجه همسویی، شاخص تراز راهبردی (AR) از ۰ تا ۱۰۰ را محاسبه می کند.                                                       | (Reed, 2023)                                 |

| چارچوب/مدل                     | شرح و ابعاد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | مراجع                                                                                 |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| McKinsey 7S                    | استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، ارزش‌های مشترک، مهارت‌ها، سبک رهبری و کارکنان.<br>قدرت این چارچوب در تأکید آن بر عناصر نرم به ویژه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | (Bertolotti, Macri, & Vignoli, 2019)<br>(Boateng, Yamoah, ۲۰۲۳)<br>(Kanyangale, 2024) |
| همسویی راهبردی نورتون و کاپلان | تناسب راهبردی- ترجمه استراتژی به شرایط عملیاتی (شبکه محرک های عملکرد داخلی با ارزش پیشنهادی به مشتری و سهامدار در ابعاد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد)<br>همسویی سازمان - (واحدها، بخش‌ها و مؤلفه‌های مختلف با ارزش سازمانی پیشنهاد شده در ابعاد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد)<br>همسویی سرمایه انسانی (اهداف، آموزش و مشوق های کارکنان با استراتژی کسب و کار)<br>همسویی سیستم های برنامه ریزی و کنترل (متصل شدند) اصل تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر<br>۸ سنجه اصلی | (Kaplan, & Norton, ۲۰۰۶)                                                              |

جدول ۲. انواع مدل‌های مدیریت کیفیت

| چارچوب / مدل   | شرح و ابعاد                                                                                                                                              | مراجع                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مالکوم بالدريج | رهبری، استراتژی، مشتریان، سنجش تحلیل و مدیریت دانش، نیروی کار، عملیات، نتایج                                                                             | (McAdam, 2005)<br>(Bititci et al., 2015)<br>(Prabowo & Saptadi, 2020)<br>(Makhanya, B. B., Nel, H., & Pretorius, J. H. C., 2018)<br>(AL-Hashem & Abu Orabi, 2021)                                                    |
| ایزو ۹۰۰۴      | نیازها و توقعات مشتری و گروه‌های ذی‌علاقه<br>شناسایی یک سازمان (ماموریت، چشم انداز، ارزشها و فرهنگ)<br>رهبری (استراتژی، سیاستها، اهداف)<br>مدیریت فرایند | (Pun, 2002)<br>(Silva, C. S., & Matos, A., 2022)<br>(Makhanya, B. B., Nel, H., & Pretorius, J. H. C., 2018)<br>(Prabowo & Saptadi, 2020)<br>(Schreurs, & Moreau, 2006)<br>(Röglinger, Pöppelbuß, & Becker, J., 2012) |

| چارچوب / مدل                                          | شرح و ابعاد                                                                                                                                                                  | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | مدیریت منابع<br>تحلیل و ارزیابی عملکرد<br>بهبود، یادگیری و نوآوری<br>اطمینان از توانایی سازمان برای اجابت نیازها و<br>توقعات مشتری و گروه‌های ذی‌علاقه                       | (Akmal et al., 2024)<br>(Walaszczyk, A., & Polak-Sopin, 2020)<br>(Paraschivescu, 2014)<br>(Jankalová & Jankal, 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مرکز آمریکایی بهره‌وری<br>و کیفیت <sup>۱</sup>        | تعریف و مستندسازی فرآیندها<br>اندازه‌گیری و نظارت بر فرآیندها، کنترل و بهبود<br>فرآیندها، همسویی راهبردی فرآیندها، بهینه‌سازی و<br>نوآوری فرآیندها، استقرار و اداره فرآیندها | (Criado-García, 2019)<br>(Silva, C. S., & Matos, A., 2022)<br>(Akmal et al., 2024)<br>(Masana, F., 2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| الگوی جهانی تعالی<br>کسب‌وکار <sup>۲</sup>            | رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، ارزش مردم<br>ارزش شریک، ارزش مشتری، نتایج کلیدی کسب<br>و کار<br>ارزش‌ها و جریان فرآیند، رفاه جهانی، موفقیت<br>پایدار                             | (Koura, and Talwar, 2008)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| معیارهای ارزیابی<br>عملکرد ممتاز اندونزی <sup>۳</sup> | رهبری، استراتژی، مشتریان، نیروی کار، عملیات،<br>نتایج                                                                                                                        | (Upadhyaya, & Bhat 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| مدیریت کیفیت جامع                                     | رهبری، تمرکز بر مشتری، بهبود مستمر، مشارکت<br>کارکنان، رویکرد فرآیندی<br>اندازه‌گیری کیفیت و محک‌گذاری، مدیریت<br>راهبردی منابع                                              | (Koura, and Talwar, 2008),<br>(Kulenović, & Veselinović, 2021)<br>(van Kemenade, & Hardjono, 2018)<br>(Chen, 2024)<br>(Aquilani, et al. 2017)<br>(Barclay, 1993). (Alam et<br>(Makhanya, B. al., 2024)<br>B., Nel, H., & Pretorius, J.<br>(Prabowo & H. C., 2018)<br>Saptadi, 2020)<br>(Milovanović, V., &<br>Janošević, S., 2019)<br>(AL-Hashem & Abu Orabi,<br>2021)<br>(Silva, C. S., & Matos, A.,<br>2022) |

<sup>۱</sup>APQC: American Productivity and Quality Center

<sup>۲</sup>UBEM Vedic: Universal Business Excellence Model

<sup>۳</sup>KPKU

| چارچوب / مدل                            | شرح و ابعاد                                                                                                                                                                           | مراجع                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                                                                                                                                                       | (Makhanya, B. B., Nel, H., & Pretorius, J. H. C., 2018)                                                                                                                                                    |
| مدل تعالی عملیاتی شینگو <sup>۱</sup>    | توانمندسازهای فرهنگی، بهبود مستمر، همسویی سازمانی، نتایج                                                                                                                              | (Edgeman, 2018)                                                                                                                                                                                            |
| بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت <sup>۲</sup> | نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و ثبات هدف، مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیت ها، توسعه و مشارکت افراد، یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود، توسعه مشارکت، مسئولیت عمومی، اخیراً، پایداری | (Criado-García, 2019)<br>(Bolboli, & Reiche, 2015)<br>(Bolboli & Reiche, 2015)<br>(Dima, Vitzilaoui, & Glykas, 2022)<br>(Martusewicz, Wierzbic, & Łukaszewicz, 2024)<br>(Schreurs, J., & Moreau, R., 2006) |
| مدل کیفی/اقتصادی قزاقستان <sup>۳</sup>  | رهبری، استراتژی، فرآیندها، افراد، نتایج                                                                                                                                               | (Upadhyaya, & Bhat 2020)                                                                                                                                                                                   |

## روش

روش تحقیق این مطالعه، مرور نظام‌مند کیفی با رویکرد اکتشافی است که با هدف ایجاد پایه نظری برای پژوهش و پاسخ به سوال اول تحقیق تدوین شده است (Gough et al., ۲۰۱۷). این پروتکل با بهره‌گیری از چارچوب استاندارد مرور نظام‌مند، شفافیت، دقت و تکرارپذیری فرآیند تحقیق را تضمین می‌نماید. شکل ۱ تصویر مراحل مرور نظام‌مند (سیستماتیک) را نشان می‌دهد (Gough, et al. 2017).

بر این اساس، فرآیند تحقیق در شش مرحله طراحی شده است:

۱. تدوین سؤال پژوهش با تمرکز بر شناسایی ابعاد کلیدی مدل‌های بلوغ مدیریت کیفیت و چارچوب‌های همسویی راهبردی. این سوال مستقیماً برگرفته از پرسش پژوهش بود.
۲. تدوین پروتکل (استراتژی) جستجو با تعریف عملیاتی مفاهیم کلیدی و توسعه واژگان تخصصی. استراتژی جستجو با بهره‌گیری از سه گروه کلیدواژه اصلی طراحی شد. مفاهیم همسویی راهبردی مفاهیم بلوغ مدیریت کیفیت و مفاهیم مشترک و رابط تدوین شد. جدول

<sup>۱</sup>Shingo Operational Excellence Model (SOEM)

<sup>۲</sup>EFQM

<sup>۳</sup>KAIIE

۳ استراتژی جستجو را نشان می دهد. سپس جستجوی نظام مند در پایگاه های اطلاعاتی معتبر<sup>۱</sup> با استفاده از کلیدواژه های ساختاریافته و عملگرهای بولی انجام شد.

### ۳. شرح ویژگی های مطالعه

برای ورود به فرآیند تحلیل نهایی این مرور نظام مند، مطالعاتی انتخاب شدند که به بررسی ارتباط بین مدل های بلوغ مدیریت کیفیت و چارچوب های همسویی راهبردی در زمینه سازمان های صنعتی می پرداختند. معیارهای شمول شامل انواع مطالعات از جمله مقالات اصیل، مروری، کتاب ها و مقالات کنفرانسی بود که به زبان های فارسی و انگلیسی و در نشریات معتبر (مانند موارد نمایه شده در پایگاه های معتبر) منتشر شده بودند. محتوای این مطالعات می بایست به طور مشخص به شناسایی ابعاد کلیدی مؤثر در حوزه مدیریت کیفیت یا همسویی راهبردی پرداخته باشد. در مقابل، مطالعاتی که در حوزه های غیرصنعتی انجام شده بودند، از فرآیند تحلیل حذف شدند. همچنین مقالاتی که به زبانی غیر از فارسی و انگلیسی بودند یا در نشریات غیرمعتبر منتشر شده بودند، واجد شرایط ورود تشخیص داده نشدند. این رویکرد تضمین می کند که تنها مرتبط ترین و باکیفیت ترین شواهد برای بررسی نهایی در نظر گرفته شوند.

### ۴. ارزیابی کیفیت و ارتباط

غربالگری مقالات در دو مرحله ارزیابی اولیه و ثانویه با اعمال معیارهای شمول و خروج. غربالگری با توجه به استراتژی جستجو انجام شده است. در مرحله اول موارد تکراری (در بین دیتابیس ها) حذف شد، سپس بر اساس عنوان و چکیده غربالگری اولیه صورت گرفت. در مرحله غربالگری نهایی، متن کامل مقالات بر اساس معیارهای ازپیش تعیین شده مورد ارزیابی قرار گرفت. معیارهای شمول، شامل نوع مطالعه (مقالات اصیل، مروری، کتاب ها، مقالات کنفرانسی)، زمینه مطالعاتی (سازمان های صنعتی)، و تمرکز محتوایی بر ارتباط بین مدل های بلوغ مدیریت کیفیت و چارچوب های همسویی راهبردی بود. به طور مشخص، مطالعات فارسی و انگلیسی که به شناسایی ابعاد کلیدی مؤثر در هر دو حوزه می پرداختند و در نشریات معتبر طبقه بندی شده منتشر شده بودند، برای ورود به فرآیند تحلیل نهایی انتخاب شدند.

---

<sup>۱</sup>Scopus, Web of Science, Google Scholar

<sup>۲</sup>Bolian operator

با هدف تضمین پایایی و روایی در مرور نظام‌مند، از فرم‌های استاندارد<sup>۱</sup> گردآوری داده استفاده شد که به‌طور مستمر بازبینی و به‌روزرسانی شدند. پایایی از طریق تأکید بر تکرارپذیری فرآیند و روایی با تمرکز بر دستیابی دقیق به اهداف پژوهش و حداقل‌سازی سوگیری‌ها تضمین گردید. انواع سوگیری‌های احتمالی شامل انتشار، زبانی، روش‌شناختی و انتخاب مطالعات، شناسایی و اقدامات لازم برای کاهش آن‌ها به کار گرفته شد. از جمله اقدامات بررسی موارد توسط گروه نویسندگان به صورت کور (بدون دسترسی به نظر همکار) در سامانه برخط رایان<sup>۲</sup> بود. پیشنهاد حذف موارد تکراری و پیشنهاد حذف اولیه پس از طی شدن بررسی نیمی از مقالات توسط سامانه انجام شد. تک به تک موارد مورد بازبینی گروه به صورت کور و جداگانه قرار گرفت و تایید یا رد شد. در نهایت موارد مورد اختلاف در بین اعضای نویسنده مورد اجماع قرار گرفت. شکل ۲ نمودار جریانی اقدامات و تعداد مقالات بر مبنای دستورالعمل پیشنهادی پریسما<sup>۳</sup> را نشان می‌دهد.

۵. سنتز، استخراج داده‌ها با تمرکز بر مفاهیم، یافته‌های کلیدی و ویژگی‌های مطالعات منتخب و تحلیل مضمون داده‌های کیفی، کدگذاری، شناسایی الگوها و دسته‌بندی مفاهیم کلیدی

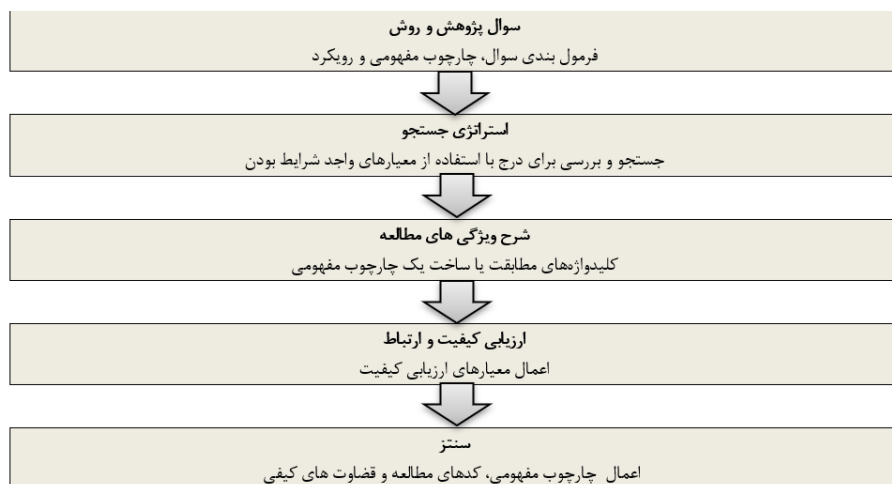
برای تکمیل فرآیند تحلیل و اعتبارسنجی ابعاد شناسایی‌شده، از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (Braun, & Clarke, 2006) استفاده شد. در این راستا، با بررسی ابعاد مدل‌های بلوغ مدیریت کیفیت و چارچوب‌های همسویی راهبردی، داده‌های مرتبط استخراج و کدهای اولیه از مفاهیم تکرارشونده مانند رهبری، استراتژی، فرآیندها و مشارکت ذینفعان تشکیل گردید. سپس کدهای مشابه در قالب مضامین گسترده‌تری دسته‌بندی و در مراحل بعد مورد بازبینی، شفاف‌سازی و تعریف نهایی قرار گرفتند. این فرآیند منجر به استخراج مضامین اصلی شد که مبانی مفهومی چارچوب نهایی پژوهش را فراهم آورد. مضامین استخراج‌شده در بخش همسویی راهبردی متأثر از مدل‌های نورتون و کاپلان (Kaplan & Norton, 2006) و هندرسون و ونکاترامان (Henderson & Venkatraman, 1990) و در بخش بلوغ مدیریت کیفیت بر اساس مدل بنیاد کیفیت اروپا و استاندارد ایزو ۹۰۰۴ شکل گرفته‌اند.

<sup>۱</sup>PRISMA: <https://www.prisma-statement.org/>

<sup>۲</sup>Rayyan: AI-Powered Systematic Review Management Platform

<sup>۳</sup>PRISMA <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>

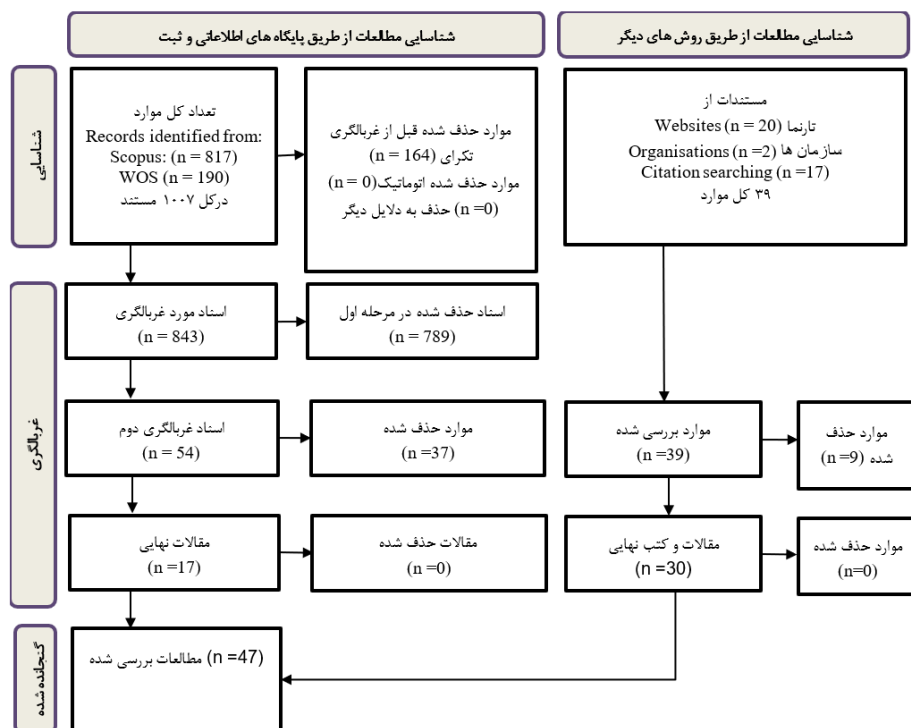
شکل ۱. تصویر مراحل مرور نظام‌مند



جدول ۳. استراتژی جستجو

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| مقاله، مقاله مروری، مقاله کنفرانسی، کتاب                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | نوع مدرک             |
| مهندسی، علوم کامپیوتر، کسب و کار، مدیریت و حسابداری، علوم اجتماعی، علوم تصمیم‌گیری، انرژی، محیط زیست، اقتصاد، اقتصاد سنجی و مالی<br>Engineering, Computer Science, Business Management and Accounting, Social Science, Decision Science, Energy, Environmental Science, Economics, Econometrics and Finance |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | حوزه<br>Subject Area |
| انگلیسی و فارسی                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | زبان                 |
| از ابتدا تا ۲۵/۰۱/۲۸                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | تاریخ                |
| پایگاه                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | جستجو پایگاه داده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | تعداد                |
| Scopus                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ( TITLE-ABS-KEY ( ( "Strategic Management" OR "Strateg Align" OR "Organizational Align" OR "Business Align" OR "Strategic Coherence" OR "Goal Congruence" OR "Strategic Fit" OR "Value Chain Align" OR "Coordination" OR "Synergy" OR "Adaptation" OR "Linkage" OR "Integration" OR "Integrating" OR "Consensus" OR "Strateg Process" OR "Integration of Strateg" OR "Alignment Mechanism" ) ) AND TITLE-ABS-KEY ( ( "Quality Maturity Model" OR "Quality Management Maturity" OR "Maturity Assessment" OR "TQM Maturity" OR "Process Maturity" OR "Organizational Maturity" OR "Continuous Improvement" OR "Excellence Model" OR "Quality Systems Maturity" OR "ISO Standard" OR "ISO 900" OR "Quality Management Capabilit" OR "Quality Assurance" OR "Quality Process" OR "APQC" OR "Quality Management Excellence Model" OR "Quality Process | ۸۱۷                  |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                | <p>Maturity" ) ) AND TITLE-ABS-KEY ( ( "Cross-Mapping" OR "Cross Mapping" OR "Interaction" OR "Interrelationship" OR "Dynamic Capabilities" OR "Systems Thinking" OR "Operational Excellence" OR "Quality-Strategy Integration" OR "Strategic Operational Linkage" OR "Strategic Quality Management" OR "Bridge" OR "Quality Strategy" ) ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "COMP" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ENGI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "DECI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ENVI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ENER" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "cp" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "cr" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ch" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "bk" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |     |
| Web of Science | <p>TS=("Strategic Management" OR "Strateg Align" OR "Organizational Align" OR "Business Align" OR "Strategic Coherence" OR "Goal Congruence" OR "Strategic Fit" OR "Value Chain Align" OR "Coordination" OR "Synergy" OR "Adaptation" OR "Linkage" OR "Integration" OR "Integrating" OR "Consensus" OR "Strateg Process" OR "Integration of Strateg" OR "Alignment Mechanism") AND TS=("Quality Maturity Model" OR "Quality Management Maturity" OR "Maturity Assessment" OR "TQM Maturity" OR "Process Maturity" OR "Organizational Maturity" OR "Continuous Improvement" OR "Excellence Model" OR "Quality Systems Maturity" OR "ISO Standard" OR "ISO 900" OR "Quality Management Capabilit" OR "Quality Assurance" OR "Quality Process" OR "apec" OR "Quality Management Excellence Model" OR "Quality Process Maturity") AND TS=("Cross-Mapping" OR "Cross Mapping" OR "Interaction" OR "Interrelationship" OR "Dynamic Capabilities" OR "Systems Thinking" OR "Operational Excellence" OR "Quality-Strategy Integration" OR "Strategic Operational Linkage" OR "Strategic Quality Management" OR "Bridge" OR "Quality Strategy")</p> | ۱۹۰ |

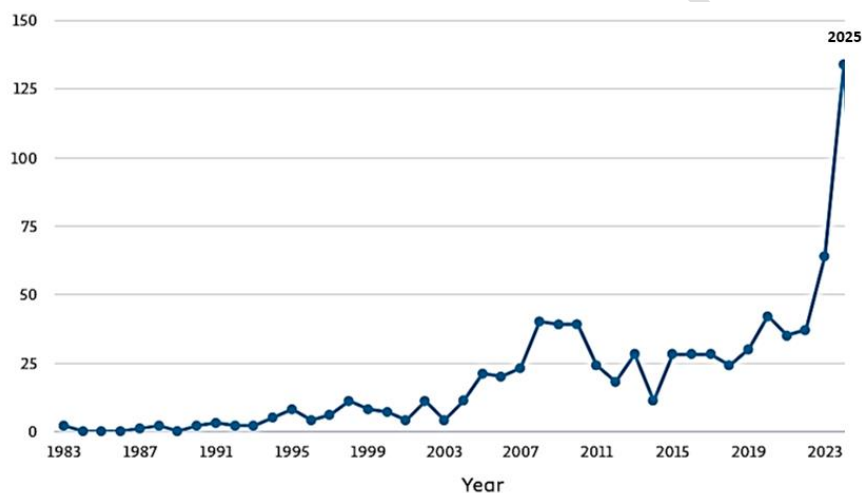


## یافته ها

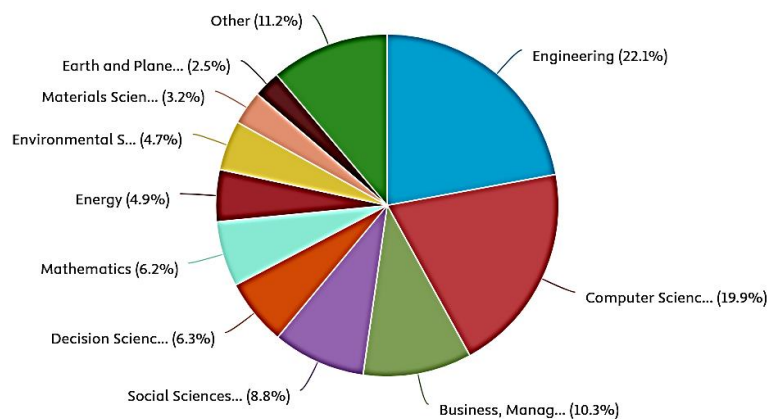
با توجه به استراتژی یادشده، از میان ۱۰۰۷ سند، ۴۷ مقاله مرتبط با موضوع، شناسایی و تحلیل شد. شکل ۲ نمودار جریانی اقدامات و تعداد مقالات را نشان می دهد. روند انتشار مقالات در پایگاه اسکوپس از سال ۱۹۸۳ تا ۲۰۲۵ در شکل ۳ ارائه شده است. همان طور که مشاهده می شود، تعداد انتشار این مقالات در سال های اخیر رشد قابل ملاحظه ای داشته و از ۶۴ مقاله در سال ۲۰۲۳ به ۱۳۴ مقاله در سال ۲۰۲۴ افزایش یافته که حاکی از توجه فزاینده به حوزه تعامل استراتژی و مدیریت کیفیت است. پراکندگی جغرافیایی مقالات نشان می دهد که ایالات متحده با ۱۷۶ مقاله در رتبه اول و چین با ۸۲ مقاله در رتبه دوم قرار دارد که نشان دهنده تمرکز بالای این کشورها بر موضوع همسویی راهبردی و مدیریت کیفیت و احتمالاً حمایت بیشتر برای انتشار چنین پژوهش هایی است. پس از چین، کشورهای انگلیس، آلمان، هند و

دیگران قرار دارند. از نظر نوع انتشار، ۴۶ درصد مقالات پژوهشی و ۴۱ درصد مقالات کنفرانسی هستند. کمتر از ۵ درصد به فصل‌های کتاب و حدود ۳ درصد به مقالات مروری اختصاص دارد. حوزه‌های موضوعی پوشش داده شده به ترتیب عبارت‌اند از: مهندسی (۲۲٪)، علوم کامپیوتر (۲۰٪)، کسب و کار، مدیریت و حسابداری (بیش از ۱۰٪)، علوم اجتماعی (۹٪)، علوم تصمیم‌گیری و ریاضیات (هر یک ۶٪)، انرژی (۵٪) و سایر حوزه‌ها شامل علوم محیط زیست و مواد. شکل ۴ حوزه‌های موضوعی مقالات را نشان می‌دهد.

شکل ۳. روند انتشار مقالات



شکل ۴. حوزه های موضوعی پرداخته شده در مقالات



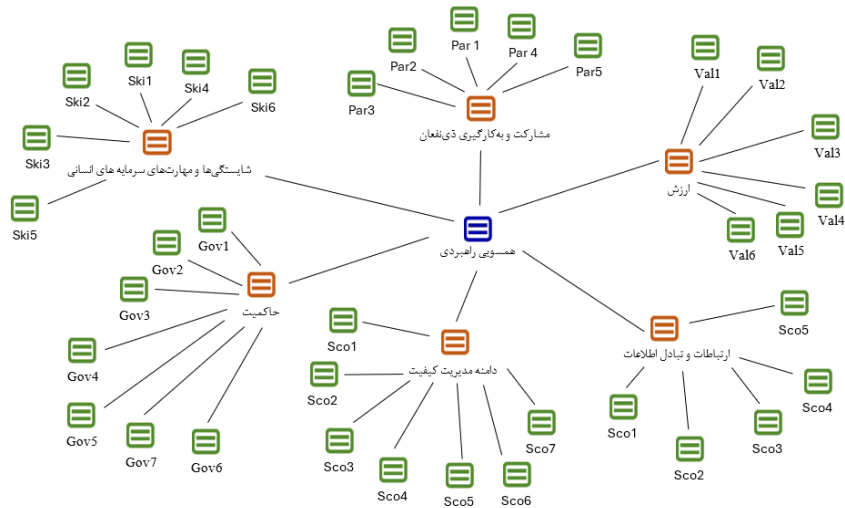
در پاسخ به پرسش پژوهش درباره ابعاد کلیدی، یافته‌ها در شکل‌های ۵ و ۶ ارائه و جزئیات همراه با فراوانی کدها در جداول ۴ و ۵ آورده شده است. موارد با فراوانی معنادار حفظ و موارد کم‌اهمیت حذف شدند. یافته‌های نهایی در قالب ابعاد اصلی هر حوزه تدوین گردید.

ابعاد همسویی راهبردی در شش حوزه تعریف شد: شایستگی‌ها و مهارت‌های سرمایه انسانی (جذب، آموزش و توسعه نیروی متخصص)، حاکمیت (نظارت بر بودجه، استانداردسازی و مدیریت ریسک)، ارزش (درک مشترک از ارزش و اعتماد متقابل)، ارتباطات و تبادل اطلاعات (تبادل ایده بین واحدها)، مشارکت ذینفعان (درک نیازها و دریافت بازخورد) و دامنه مدیریت (پوشش کلیه فرایندهای سازمانی). این یافته‌ها با مدل‌های Luftman & Sledgianowski, 2001; Luftman (2008); Henderson & Venkatraman, 1990; Miyamoto, 2018 (et al., 2008).

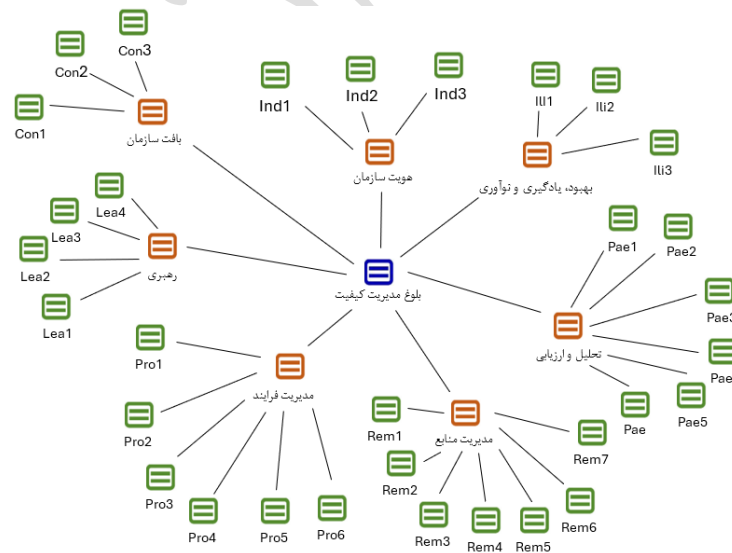
ابعاد بلوغ مدیریت کیفیت نیز در هفت حوزه شناسایی شد: هویت سازمان، بافت سازمانی (استقرار مأموریت و چشم‌انداز)، رهبری (تعیین خط‌مشی کیفیت)، مدیریت فرایند (بهبود عملکرد فرایندها)، مدیریت منابع (منابع انسانی و فناوری)، تحلیل و ارزیابی عملکرد (استفاده از شاخص‌ها و بازنگری) و بهبود، یادگیری و نوآوری (اجرای بهبودهای مستمر). این چارچوب با استاندارد ایزو ۹۰۰۴ و مدل تعالی سازمانی اروپا همپوشانی دارد (Glogovac, 2018).

شکل ۵. Ruso & Maricic, 2022). مدل استخراج شده از ابعاد و شاخص های همسویی راهبردی و شکل ۶ مدل مربوط به بلوغ مدیریت کیفیت را نشان می دهد.

شکل ۵. مدل استخراج شده از مقوله های اصلی (ابعاد) و مفاهیم مرتبط با آنها برای همسویی راهبردی



شکل ۶. مدل استخراج شده از مقوله های اصلی (ابعاد) و مفاهیم مرتبط با آنها در بلوغ مدیریت کیفیت



بر اساس جداول ۴ و ۵ مکانیسم این انطباق میان بلوغ مدیریت کیفیت و همسویی راهبردی در این پژوهش در چهار سطح مجزا و در عین حال پیوسته ردیابی شده است: بنیادین (رهبری و حاکمیت)، توانمندساز (منابع و شایستگی‌ها)، عملیاتی (فرآیندها) و فرهنگی (ارزش‌ها و ارتباطات). هر یک از این سطوح نقش مشخص و علیتی در شکل‌گیری و تداوم همسویی ایفا می‌کنند و ارتباطات متقابل میان آنها ماهیت چندبعدی و نظام‌مندی را برای سازوکار انطباق توصیف می‌کند.

در سطح بنیادین، رهبری و حاکمیت به‌عنوان نقطه آغازین فرایند انطباق شناسایی می‌شوند. استقرار خط‌مشی و استراتژی کیفیت، شرط راه‌انداز برای ایجاد سازوکارهای حاکمیتی شامل تخصیص بودجه، تشکیل کمیته‌های تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی سامانه‌های ارزیابی عملکرد است؛ بدین معنی که بدون چارچوب راهبردی روشن، امکان تخصیص بهینه منابع و شکل‌گیری ساختارهای حاکمیتی اثربخش فراهم نخواهد شد. ارزیابی عملکرد در سیستم کیفیت، مبنایی برای نظارت بر سرمایه‌گذاری‌های راهبردی و تصمیم‌گیری‌های تخصیصی است؛ این رابطه مستقیم میان سنجش عملکرد و تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری، نشان‌دهنده نقش بازخوردهای کمی در هدایت سیاست‌های کلان است (Kaplan & Norton, 2006). شایان ذکر است که پرداختن نظام‌مند به مسائل داخلی و خارجی سازمان، بستر تحلیل ریسک را در سطح حاکمیت تقویت می‌کند و بنابراین شکل‌گیری کمیته‌ها و ساختارهای تخصصی حاکمیتی را تسهیل می‌نماید.

حوزه دوم توانمندسازها است که منابع انسانی و غیرانسانی را شامل می‌شود. مدیریت منابع انسانی با شایستگی فرهنگ راهبردی تخصیص منابع و پاسخ به ریسک‌ها مرتبط است و با دانش و نوآوری پیوند دارد. این نگرش با مدل میاموتو (Miyamoto, 2018) و مدل‌های پیشین همخوانی دارد (Sledgianowski & Luftman, 2001)، (Luftman, et al., 2008) و (Henderson & Venkatraman, 1990). استدلال می‌کند توانمندسازها بدون شایستگی نوآوری را محدود می‌کنند و با یافته‌های سطح توانمندساز مرتبط است. این مهم بر منابع و شایستگی‌ها تمرکز دارد. مدیریت منابع انسانی، آموزش، جذب و حفظ نیروی متخصص و برنامه‌ریزی مسیرهای شغلی همگی پیش‌شرط‌های تحقق بازده سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌ها محسوب می‌شوند؛ سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها تنها در حضور یک سیستم مدیریت منابع انسانی بالغ، بازده مورد انتظار را ایجاد

می‌کند (Oakland, 2012). علاوه بر این، نوآوری در چارچوب سیستم کیفیت هم‌زمان نقش محرک و محصول را دارد: فرهنگ نوآوری هم نتیجه تقویت شده سیستم کیفیت است و هم تسهیل‌کننده خلق روش‌های نوین در سطوح راهبردی و عملیاتی. ارتباط بین اهداف کلان کیفیت و ترجمه آنها به اهداف مهارتی فردی نیز به‌عنوان پیوندی عملیاتی شناسایی شد که تحقق راهبردها را در سطح اجرا ممکن می‌سازد.

مدیریت منابع انسانی در سیستم کیفیت، اساس آموزش و تربیت نیرو را در همسویی راهبردی تشکیل می‌دهد و پیش‌نیاز ضروری برای اجرای برنامه‌های توسعه شایستگی‌ها محسوب می‌شود. رابطه بین استقرار اهداف کیفیت و تعیین اهداف مهارتی فردی نشان می‌دهد اهداف کلان باید به اهداف مهارتی مشخص در سطح فردی ترجمه شوند. همچنین، مدیریت منابع انسانی و کسب دانش سازمانی به صورت هم‌زمان، جذب و نگهداری نیروی متخصص را پشتیبانی می‌کنند. ایجاد پست‌های مدیریتی ویژه در ساختار سازمانی، نقش رهبری در تحقق اهداف کیفیت را تقویت می‌کند. در نهایت، مدیریت منابع انسانی در سیستم کیفیت، توسعه مسیرهای شغلی شفاف و انگیزه‌بخش را در همسویی راهبردی امکان‌پذیر می‌سازد.

در سطح عملیاتی، فرآیندها محور اصلی ارتباطات‌اند و تعیین دقیق فرآیندها پیش‌نیاز استانداردسازی و تفویض اختیارات است. شناسایی جامع فرآیندها شرط لازم برای تعیین دامنه پوشش سیستم کیفیت است؛ به عبارت دیگر، بدون تعریف واضح فرآیندها امکان تعیین مرزهای متناسب سیستم کیفیت وجود ندارد. نتایج نشان می‌دهد که دامنه‌گذاری جامع باید شامل همه حوزه‌های سازمان مانند اداری، فناوری، تولید، لجستیک، بازاریابی و توسعه پایدار باشد تا از گسست در زنجیره ارزش جلوگیری شود؛ حذف یا محدودسازی قلمرو می‌تواند موجب اختلال همسویی شود (Glogovac, Ruso & Maricic, 2022). یکپارچه‌سازی فرآیندهای توسعه فناوری و مدیریت پیوند بین فرآیندها در زمینه زنجیره تأمین و تولید، از جمله مؤلفه‌هایی است که دامنه عملیاتی همسویی را تعمیق می‌کند.

در سطح فرهنگی و ارتباطی، استقرار مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها به‌عنوان بنیان درک مشترک سازمانی عمل می‌کند. ارزش‌های مشترک زمانی نهادینه می‌شوند که رسماً در چارچوب سیستم کیفیت تعریف و ابلاغ شوند؛ در غیر این صورت، درک و پذیرش راهبرد توسط واحدها دچار نقصان خواهد شد. ارتباطات اثربخش مدیریتی، شبکه بازخورد بین

سطوح سازمان و مکانیزم‌های کسب دانش، تسهیل‌کننده تبدیل استراتژی به عمل و تقویت یادگیری سازمانی هستند. مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان، همراه با اعتماد سازمانی، از عناصر ضروری برای پیاده‌سازی مستمر همسویی به شمار می‌آیند. همچنین مدیریت اثربخش منابع خارجی (مشاوران و متخصصان) مستلزم چارچوب مدیریت منابع در سیستم کیفیت است تا استفاده از ظرفیت‌های بیرونی به تقویت همسویی بدل شود.

جمع‌بندی یافته‌ها نشان می‌دهد که همسویی راهبردی نتیجه‌ای تصادفی نیست؛ بلکه برون‌داد یک سیستم کیفیت یکپارچه، بالغ و ترکیب‌شده با سازوکارهای مدیریتی و فرهنگی سازمان است. جدول انطباق (جدول ۶) به صورت نظام‌مند متغیرهای آشکار و پنهان هر دو حوزه را ترسیم کرده و رابطه‌های علی/بزاری میان مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴ ابعاد و شاخص‌های همسویی راهبردی برگرفته از ادبیات پژوهش

| ابعاد                                          | شاخص                                                                                       | کد / فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شایستگی‌ها و مهارت‌های سرمایه‌های انسانی Skill | تشویق و فراهم کردن فرصت برای استفاده از کارکنان متخصص داخلی به منظور خلق روش‌های نوین کاری | Ski1/26      | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Alexandre Renaud & Isabelle Walsh, 2010); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Dima et al., 2023); (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023); (Komadinić & Majstorović, 2017); (Kulenović et al., 2021); (Luftman et al., 2008); (Makhanya et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (McAdam & Leonard, 2005); (Michiko Miyamoto, 2018); (Milovanović & Janošević, 2019); (Mohammad Akhtar & Sushil, 2018); (Pryor et al., 2007); (Silva & Matos, 2022); (Terziovski & Samson, 1998); (Thakur et al., 2024); (Vitzilaiou et al., 2022) |
|                                                | آموزش و تربیت سرمایه‌های انسانی به منظور افزایش ظرفیت کاری                                 | Ski2/26      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                | تعیین اهداف مهارتی برای کارکنان و توصیه و ترغیب آنان به گذراندن آزمون‌های مرتبط            | Ski3/26      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                | استخدام پرسنل دارای دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت و عملیات                        | Ski4/30      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| ابعاد                | شاخص                                                        | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | ایجاد پست‌های مدیریتی<br>ویژه متخصصان                       | Ski5/<br>30     | (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023); (Komadinić & Majstorović, 2017); (Koura & Talwar, 2008); (Kulenović et al., 2021); (Luftman et al., 2008); (Makhanya et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (McAdam & Leonard, 2005); (Michiko Miyamoto, 2018); (Milovanović & Janošević, 2019); (Mohammad Akhtar & Sushil, 2018); (Pryor et al., 2007); (Pun & Hui, 2002); (Schreurs & Moreau, 2006); (Silva & Matos, 2022); (Terziovski & Samson, 1998); (Thakur et al., 2024); (Vitzilaiou et al., 2022)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                      | گسترش مسیرهای<br>شغلی ( Career<br>Paths)<br>برای<br>متخصصان | Ski6/<br>30     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| حاکمیت<br>Governance | نظارت و مدیریت بر<br>بودجه                                  | Gov1/<br>22     | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Bertolotti et al., 2019); (Bititci et al., 2015); (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Koura & Talwar, 2008); (Luftman et al., 2008); (Masana, 2021); (McAdam et al., 2016); (McAdam & Leonard, 2005); (Michiko Miyamoto, 2018); (Mohammad Akhtar & Sushil, 2018); (Pun & Hui, 2002); (Silva & Matos, 2022); (Sledgianowski & Luftman, 2001); (Suchit Ahuja, 2012); (Tarland & Lilja, 2016); (Dima et al., 2023); (Vitzilaiou et al., 2022); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020); (van Kemenade & Hardjono, 2018)                                                                                                                                                                                                                                                |
|                      | نظارت و مدیریت بر<br>ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها                | Gov2/<br>45     | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Asep Wahyudin, Widodo, & Nasuha, 2020); (Avison et al., 2004); (Bertolotti, Macri, & Vignoli, 2019); (Bititci et al., 2015); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023); (Reed, 2023); (Koura & Talwar, 2008); (Kulenović, Folta, & Veselinović, 2021); (Luftman, Dorociak, Kempaiah, & Rigoni, 2008); (Makhanya, Nel, & Pretorius, 2018); (Martusewicz, Wierzbic, & Łukaszewicz, 2024); (Masana, 2021); (McAdam, Miller, & McSorley, 2016); (McAdam & Leonard, 2005); (Miyamoto, 2018); (Milovanović & Janošević, 2019); (Akhtar & Sushil, 2018); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., |

| ابعاد | شاخص                                       | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                            |                 | 2019); (Pun & Hui, 2002); (Röglinger, Pöppelbuß, & Becker, 2012); (Santos, Mota, & Alencar, 2021); (Schreurs & Moreau, 2006); (Silva & Matos, 2022); (Sledgianowski & Luftman, 2001); (Ahuja, 2012); (Tarland & Lilja, 2016); (Terziovski & Samson, 1998); (Thakur et al., 2024); (Dima, Vitzilaoui, & Glykas, 2023); (Upadhyaya & Bhat, 2021); (Viegas & Costa, 2023); (Vitzilaoui, Dima, & Glykas, 2022); (Walaszczyk & Polak-Sopin, 2020); (van Kemenade & Hardjono, 2018); (Glogovac et al., 2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|       | تسهیم و تفویض دقیق و شفاف وظایف و اختیارات | Gov3/<br>29     | (Akmal et al., 2024); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Bertolotti, Macri, & Vignoli, 2019); (Bititci et al., 2015); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023); (Komadinić & Majstorović, 2017); (Kulenović, Folta, & Veselinović, 2021); (Makhanya, Nel, & Pretorius, 2018); (Masana, 2021); (McAdam, Miller, & McSorley, 2016); (Miyamoto, 2018); (Milovanović & Janošević, 2019); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., 2019); (Pun & Hui, 2002); (Silva & Matos, 2022); (Sledgianowski & Luftman, 2001); (Tarland & Lilja, 2016); (Thakur et al., 2024); (Dima, Vitzilaoui, & Glykas, 2023); (Upadhyaya & Bhat, 2021); (Vitzilaoui, Dima, & Glykas, 2022); (Walaszczyk & Polak-Sopin, 2020); (van Kemenade & Hardjono, 2018) |
|       | ایجاد کمیته‌های مرتبط با تصمیم‌گیری‌ها     | Gov4/<br>14     | (Akmal et al., 2024); (Avison et al., 2004); (Bertolotti, Macri, & Vignoli, 2019); (Bititci et al., 2015); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (McAdam & Leonard, 2005); (Miyamoto, 2018); (Milovanović & Janošević, 2019); (Pryor et al., 2019); (Pun & Hui, 2002); (Schreurs & Moreau, 2006); (Dima, Vitzilaoui, & Glykas, 2023); (Viegas & Costa, 2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|       | شفاف‌سازی و تعریف معیارهای تخصیص و         | Gov5/<br>33     | (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Avison, et al., 2004); (Bertolotti, Macri and Vignoli, 2019); (Boateng, Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Ghonim, et al., 2020); (Heesen, B., 2024); (Jonathan H.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| ابعاد | شاخص                             | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|----------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | اولیت بندی منابع مورد استفاده    |                 | Reed, 2023); (Makhanya, B. B., Nel, H., & Pretorius, J. H. C., 2018); (Martusewicz, Wierzbic, & Łukaszewicz, 2024); (Masana, F., 2021); (McAdam, Miller, McSorley, 2016); (McAdam, and Leonard, 2005); (Milovanović, V., & Janošević, S., 2019); (Mohammad Akhtar, Sushil, 2018); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor, et al., 2019); (Pun, K. F., & Hui, I. K., 2002); (Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J., 2012); (Santos, I. M. D., Mota, C. M. D. M., & Alencar, L. H., 2021); (Schreurs, J., & Moreau, R., 2006); (Suchit Ahuja, 2012); (Tarland, L., & Lilja, M., 2016); (Terziovski, M., & Samson, D., 1998); (Thakur, et al., 2024); (Thaleia Dima, Maria Vitzilaiou, Michail Glykas, 2023); (Upadhyaya, G., & Bhat K, S., 2021); (Viegas, & Costa, 2023); (Vitzilaiou, Dima, & Glykas, 2022); (Walaszczyk, A., & Polak-Sopin, 2020); (van Kemenade, E., & Hardjono, T. W., 2018); (Glogovac, et al, 2022) |
|       | استاندارد سازی فرایند های سازمان | Gov6/<br>24     | (Akmal et al., 2024; Heesen, 2024; Hilverda et al., 2023; Jonathan H. Reed, 2023; Komadinić & Majstorović, 2017; Makhanya et al., 2018; Masana, 2021; McAdam et al., 2016; McAdam & Leonard, 2005; Milovanović & Janošević, 2019; Prabowo & Saptadi, 2020; Pun & Hui, 2002; Röglinger et al., 2012; Santos et al., 2021; Silva & Matos, 2022; Suchit Ahuja, 2012; Tarland & Lilja, 2016; Terziovski & Samson, 1998; Thaleia Dima et al., 2023; Upadhyaya & Bhat K, 2021; Viegas & Costa, 2023; Vitzilaiou et al., 2022; Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020; Glogovac et al., 2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|       | مدیریت و نظارت بر ریسک ها        | Gov7/<br>26     | (Bertolotti et al., 2019; Bititci et al., 2015; Edgeman, 2018; Heesen, 2024; Koura & Talwar, 2008; Luftman et al., 2008; Makhanya et al., 2018; Martusewicz et al., 2024; Masana, 2021; Michiko Miyamoto, 2018; Milovanović & Janošević, 2019; Mohammad Akhtar & Sushil, 2018; Pryor et al., 2019; Pun & Hui, 2002; Santos et al., 2021; Schreurs & Moreau, 2006; Silva & Matos, 2022; Tarland & Lilja, 2016;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| ابعاد             | شاخص                                                                     | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                                                          |                 | Terziovski & Samson, 1998; Thaleia Dima et al., 2023; Upadhyaya & Bhat K, 2021; Viegas & Costa, 2023; Vitzilaoui et al., 2022; Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020; van Kemenade & Hardjono, 2018; Glogovac et al., 2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ارزش<br>Valu<br>e | درک ارزش در میان همه<br>بخشهای کسب و کار                                 | Val1/<br>44     | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021; Akmal et al., 2024; Al-Kasasbeh & Madadha, 2024; Alagaraja et al., 2015; Alam et al., 2024; Alexandre Renaud & Isabelle Walsh, 2010; Avison et al., 2004; Bertolotti et al., 2019; Bititci et al., 2015; Boateng & Yamoah, 2023; Devi et al., 2022; Edgeman, 2018; Ghonim et al., 2020; Heesen, 2024; Hilverda et al., 2023; Jonathan H. Reed, 2023; Koura & Talwar, 2008; Kulenović et al., 2021; Luftman et al., 2008; Makhanya et al., 2018; Martusewicz et al., 2024; Masana, 2021; McAdam et al., 2016; McAdam & Leonard, 2005; Michiko Miyamoto, 2018; Milovanović & Janošević, 2019; Mohammad Akhtar & Sushil, 2018; Pryor et al., 2019; Pun & Hui, 2002; Röglinger et al., 2012; Santos et al., 2021; Schreurs & Moreau, 2006; Silva & Matos, 2022; Sledgianowski & Luftman, 2001; Suchit Ahuja, 2012; Tarland & Lilja, 2016; Terziovski & Samson, 1998; Thaleia Dima et al., 2023; Upadhyaya & Bhat K, 2021; Viegas & Costa, 2023; Vitzilaoui et al., 2022; Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020; van Kemenade & Hardjono, 2018; Glogovac et al., 2022) |
|                   | مشارکت کارکنان در<br>فرآیند پیاده‌سازی<br>پروژه‌های استراتژیک و<br>کیفیت | Val2/<br>41     | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021; Akmal et al., 2024; Al-Kasasbeh & Madadha, 2024; Alagaraja et al., 2015; Alam et al., 2024; Alexandre Renaud & Isabelle Walsh, 2010; Asep Wahyudin et al., 2020; Avison et al., 2004; Bertolotti et al., 2019; Bititci et al., 2015; Boateng & Yamoah, 2023; Devi et al., 2022; Edgeman, 2018; Ghonim et al., 2020; Heesen, 2024; Hilverda et al., 2023; Jonathan H. Reed, 2023; Koura & Talwar, 2008; Kulenović et al., 2021; Luftman et al., 2008; Makhanya et al., 2018; Martusewicz et al., 2024; Masana, 2021; McAdam et al., 2016; McAdam & Leonard, 2005; Michiko Miyamoto, 2018;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| ابعاد | شاخص                                                                  | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                       |                 | Milovanović & Janošević, 2019; Mohammad Akhtar & Sushil, 2018; Prabowo & Saptadi, 2020; Pryor et al., 2019; Pun & Hui, 2002; Santos et al., 2021; Silva & Matos, 2022; Sledgianowski & Luftman, 2001; Tarland & Lilja, 2016; Thakur et al., 2024; Thaleia Dima et al., 2023; Upadhyaya & Bhat K, 2021; Viegas & Costa, 2023; Vitzilaiou et al., 2022; Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020; van Kemenade & Hardjono, 2018; Glogovac et al., 2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|       | مشارکت کارکنان کیفیت<br>در فرآیند برنامه‌ریزی<br>مدیریت سازمان        | Val3/<br>39     | (Masana, 2021; Bititci et al., 2015; Ghonim et al., 2020; Vitzilaiou et al., 2022; Heesen, 2024; Bertolotti et al., 2019; Pun & Hui, 2002; Santos et al., 2021; Akmal et al., 2024; Alexandre Renaud & Isabelle Walsh, 2010; Hilverda et al., 2023; Tarland & Lilja, 2016; Makhanya et al., 2018; Kulenović et al., 2021; Milovanović & Janošević, 2019; Pryor et al., 2019; Röglinger et al., 2012; Schreurs & Moreau, 2006; Thaleia Dima et al., 2023; Viegas & Costa, 2023; Upadhyaya & Bhat K, 2021; Devi et al., 2022; Edgeman, 2018; Martusewicz et al., 2024; Silva & Matos, 2022; Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020; Alam et al., 2024; Avison et al., 2004; Boateng & Yamoah, 2023; Komadinić & Majstorović, 2017; Koura & Talwar, 2008; Michiko Miyamoto, 2018; Terziovski & Samson, 1998; van Kemenade & Hardjono, 2018; Alagaraja et al., 2015; Asep Wahyudin et al., 2020; Jonathan H. Reed, 2023; McAdam & Leonard, 2005; Mohammad Akhtar & Sushil, 2018; Thakur et al., 2024) |
|       | تسهیم اهداف و<br>ریسک‌ها بین مدیریت<br>ارشد و هر یک از<br>دپارتمان‌ها | Val4/<br>29     | (Akmal et al., 2024); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Bertolotti, Macrì, & Vignoli, 2019); (Bititci et al., 2015); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023); (Komadinić & Majstorović, 2017); (Kulenović, Folta, & Veselinović, 2021); (Makhanya, Nel, & Pretorius, 2018); (Masana, 2021); (McAdam, Miller, & McSorley, 2016); (Miyamoto, 2018);                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| ابعاد                                     | شاخص                                                                                   | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                        |                 | (Milovanović & Janošević, 2019); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., 2019); (Pun & Hui, 2002); (Silva & Matos, 2022); (Sledgianowski & Luftman, 2001); (Tarland & Lilja, 2016); (Thakur et al., 2024); (Dima, Vitzilaoui, & Glykas, 2023); (Upadhyaya & Bhat, 2021); (Vitzilaoui, Dima, & Glykas, 2022); (Walaszczyk & Polak-Sopin, 2020); (van Kemenade & Hardjono, 2018)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                           | وجود اعتماد متقابل بین واحدهای کسب و کار و همکاران                                     | Val5/<br>30     | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021; Akmal et al., 2024; Alagaraja et al., 2015; Alam et al., 2024; Alexandre Renaud & Isabelle Walsh, 2010; Asep Wahyudin et al., 2020; Avison et al., 2004; Bertolotti et al., 2019; Devi et al., 2022; Edgeman, 2018; Ghonim et al., 2020; Heesen, 2024; Jonathan H. Reed, 2023; Koura & Talwar, 2008; Kulenović et al., 2021; Luftman et al., 2008; Makhanya et al., 2018; Martusewicz et al., 2024; Masana, 2021; Pryor et al., 2019; Pun & Hui, 2002; Santos et al., 2021; Silva & Matos, 2022; Sledgianowski & Luftman, 2001; Suchit Ahuja, 2012; Thakur et al., 2024; Upadhyaya & Bhat K, 2021; Viegas & Costa, 2023; Vitzilaoui et al., 2022; Glogovac et al., 2022) |
|                                           | مشاوره گرفتن از متخصصان یا سازمان‌های خارجی در مورد پروژه‌های استراتژیک و مدیریت کیفیت | Val6/<br>12     | (Avison et al., 2004); (Bertolotti et al., 2019); (Boateng & Yamoah, 2023); (Ghonim et al., 2020); (Kaplan & Norton, 2006); (Lufman et al., 2008); (McAdam et al., 2016); (Miyamoto, 2018); (Pryor et al., 2019); (Reed, 2023); (Renaud & Walsh, 2010); (Tarland & Lilja, 2016)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ارتباطات و تبادل اطلاعات<br>Communication | همکاران به صورت جوهری (فلسفه) و محتوایی استراتژی مدیریت شرکت را درک می‌کنند            | Com2/<br>24     | (Ahuja, 2012); (Alagaraja et al., 2015); (Akhtar & Sushil, 2018); (Alam et al., 2024); (Al-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Avison et al., 2004); (Bertolotti et al., 2019); (Boateng & Yamoah, 2023); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Kaplan & Norton, 2006); (Kulenović et al., 2021); (Luftman et al., 2008); (Masana, 2021); (Makhanya et al., 2018); (McAdam et al., 2016); (Pryor et al., 2019); (Reed, 2023); (Santos et al., 2021); (Tarland & Lilja,                                                                                                                                                                                                        |
|                                           | همکاران واحدهای کسب و کار، محیط                                                        | Com3/<br>24     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| ابعاد                              | شاخص                                                                                                                                                                          | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | مدیریت کیفیت و<br>استراتژی بهبود مستمر<br>در شرکت را درک<br>می کنند                                                                                                           |                 | 2016); (Upadhyaya & Bhat, 2021); (van<br>Kemenade & Hardjono, 2018); (Vitzilaiou<br>et al., 2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                    | ارتباط مدیران با<br>همکاران کیفیت در<br>جهت درک شرایط<br>مدیریت کیفیت و بهبود<br>مستمر                                                                                        | Com1/<br>22     | (Alagaraja et al., 2015); (Akhtar & Sushil,<br>2018); (Alam et al., 2024); (Al-Hashem &<br>Abu Orabi, 2021); (Al-Kasasbeh &<br>Madadha, 2024); (Avison et al., 2004);<br>(Bertolotti et al., 2019); (Boateng &<br>Yamoah, 2023); (Ghonim et al., 2020);<br>(Heesen, 2024); (Kaplan & Norton, 2006);<br>(Kulenović et al., 2021); (Luftman et al.,<br>2008); (Masana, 2021); (Makhanya et al.,<br>2018); (McAdam et al., 2016); (Pryor et al.,<br>2019); (Reed, 2023); (Santos et al., 2021);<br>(Upadhyaya & Bhat, 2021); (van<br>Kemenade & Hardjono, 2018); (Vitzilaiou<br>et al., 2022) |
|                                    | تبادل ایده بین<br>دپارتمانها از طریق<br>بهره گیری از سیستم های<br>اشتراک گذاری اطلاعات<br>و گروه افزارهای <sup>۱</sup><br>ایترانت شرکتی در زمینه<br>های مدیریت دانش و<br>ریسک | Com4/<br>22     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                    | برگزاری جلسات منظم<br>در مورد پروژه های<br>مدیریت کیفیت و بهبود                                                                                                               | Com5/<br>20     | (Alagaraja et al., 2015); (Akhtar & Sushil,<br>2018); (Alam et al., 2024); (Al-Kasasbeh &<br>Madadha, 2024); (Avison et al., 2004);<br>(Bertolotti et al., 2019); (Boateng &<br>Yamoah, 2023); (Ghonim et al., 2020);<br>(Heesen, 2024); (Masana, 2021);<br>(Makhanya et al., 2018); (McAdam et al.,<br>2016); (Pryor et al., 2019); (Reed, 2023);<br>(Santos et al., 2021); (Upadhyaya & Bhat,<br>2021); (van Kemenade & Hardjono, 2018);<br>(Vitzilaiou et al., 2022)                                                                                                                    |
| مشارکت و<br>به کارگیری<br>ذی نفعان | درک الزامات، نیازها و<br>توقعات ذینفعان در میان<br>همه بخشهای کسب و<br>کار                                                                                                    | Par1/<br>34     | (Akhtar & Sushil, 2018); (Alam et al.,<br>2024); (Al-Hashem & Abu Orabi, 2021);<br>(Bertolotti et al., 2019); (Boateng &<br>Yamoah, 2023); (Dima et al., 2023);<br>(Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020);<br>(Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023);                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| ابعاد                             | شاخص                                                                                                                                                               | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation                     | مشارکت کارکنان در<br>فرآیند مدیریت ذی<br>نفعان                                                                                                                     | Par2/<br>34     | (Kaplan & Norton, 2006); (Komadinić & Majstorović, 2017); (Koura & Talwar, 2008); (Kulenović et al., 2021); (Makhanya et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (Masana, 2021); (McAdam & Leonard, 2005); (McAdam et al., 2016); (Milovanović & Janošević, 2019); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., 2007); (Reed, 2023); (Santos et al., 2021); (Schreurs & Moreau, 2006); (Silva & Matos, 2022); (Tarland & Lilja, 2016); (Terziovski & Samson, 1998); (Thakur et al., 2024); (Upadhyaya & Bhat, 2021); (van Kemenade & Hardjono, 2018); (Viegas & Costa, 2023); (Vitzilaoui et al., 2022); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020) |
|                                   | مشارکت ذی نفعان در<br>فرایند برنامه ریزی<br>مدیریت (مستقیم و غیر<br>مستقیم)                                                                                        | Par3/<br>34     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                   | دریافت بازخورد و به<br>روزرسانی استراتژی<br>های سازمان                                                                                                             | Par4/<br>34     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                   | وجود اعتماد متقابل بین<br>ذی نفعان کسب و کار و<br>مدیریت سازمان                                                                                                    | Par5/<br>34     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| دامنه<br>مدیریت<br>کیفیت<br>Scope | شامل فرایندهای وظایف<br>اداری عمومی (مانند<br>برنامه ریزی، امور مالی،<br>حسابداری، اقدامات<br>نظارتی، فاوا و کنترل<br>کیفیت)                                       | Sco1/<br>21     | (Michiko Miyamoto, 2018); (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Luftman et al., 2008); (Masana, 2021); (Röglinger et al., 2012); (Tarland & Lilja, 2016); (Akmal et al., 2024); (Heesen, 2024); (Koura & Talwar, 2008); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pun & Hui, 2002); (Thaleia Dima et al., 2023); (Vitzilaoui et al., 2022); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020); (Alam et al., 2024); (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Kulenović et al., 2021); (Milovanović & Janošević, 2019); (Santos et al., 2021); (Viegas & Costa, 2023)                                                                                                        |
|                                   | شامل فرایندهای<br>مدیریت پرسنل و نیروی<br>کار (مانند مدیریت منابع<br>انسانی و مزایا، استخدام<br>و آموزش پرسنل،<br>پرداخت حقوق و<br>دستمزد، بهداشت شغلی<br>و غیره). | Sco2/<br>38     | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Alexandre Renaud & Isabelle Walsh, 2010); (Bititci et al., 2015); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., ۲۰۲۲); (Ghonim et al., ۲۰۲۰); (Heesen, ۲۰۲۴); (Hilverda et al., ۲۰۲۳); (Jonathan H. Reed, ۲۰۲۳); (Koura & Talwar, ۲۰۰۸); (Kulenović et al., ۲۰۲۱); (Luftman et al., 2008); (Makhanya et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (Masana, 2021); (McAdam et al., 2016); (McAdam                                                                                                              |

| ابعاد | شاخص                                                                                                                    | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                                                         |                 | & Leonard, ۲۰۰۵); (Michiko Miyamoto, ۲۰۱۸); (Milovanović & Janošević, ۲۰۱۹); (Mohammad Akhtar & Sushil, 2018); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., 2019); (Pun & Hui, 2002); (Silva & Matos, 2022); (Sledgianowski & Luftman, 2001); (Tarland & Lilja, ۲۰۱۶); (Terziovski & Samson, ۱۹۹۸); (Thakur et al., ۲۰۲۴); (Thaleia Dima et al., ۲۰۲۳); (Upadhyaya & Bhat K, ۲۰۲۱); (van Kemenade & Hardjono, ۲۰۱۸); (Vitzilaoui et al., ۲۰۲۲); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, ۲۰۲۰); (Glogovac et al., 2022)                                                                                                                                                                                                                                               |
|       | شامل فرایندهای توسعه فناوری (مانند تحقیق و توسعه (R&D)، طراحی محصول، مدیریت دانش و طراحی تجهیزات تولید)                 | Sc03/<br>22     | 22<br>(Michiko Miyamoto, 2018); (Luftman et al., 2008); (Tarland & Lilja, 2016); (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Sledgianowski & Luftman, 2001); (Avison et al., 2004); (Masana, 2021); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Alam et al., 2024); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Jonathan H. Reed, 2023); (Makhanya et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (Schreurs & Moreau, 2006); (Terziovski & Samson, 1998); (Thaleia Dima et al., 2023); (Upadhyaya & Bhat K, 2021); (Glogovac et al., 2022)                                                                                                                                                                              |
|       | شامل فرایندهای مدیریت تامین کالا، خدمات و لجستیک (مانند برنامه ریزی تقاضا، پرداخت و صورتحساب، خرید، حمل، انبار و غیره). | Sc04/<br>29     | (Akmal et al., ۲۰۲۴); (Alam et al., ۲۰۲۴); (Bititci et al., ۲۰۱۵); (Boateng & Yamoah, ۲۰۲۳); (Jonathan H. Reed, ۲۰۲۳); (Makhanya et al., ۲۰۱۸); (Masana, ۲۰۲۱); (McAdam et al., ۲۰۱۶); (Michiko Miyamoto, ۲۰۱۸); (Milovanović & Janošević, ۲۰۱۹); (Mohammad Akhtar & Sushil, ۲۰۱۸); (Santos et al., ۲۰۲۱); (Terziovski & Samson, ۱۹۹۸); (Upadhyaya & Bhat K, ۲۰۲۱); (van Kemenade & Hardjono, ۲۰۱۸); (Devi et al., ۲۰۲۲); (Edgeman, ۲۰۱۸); (Ghonim et al., ۲۰۲۰); (Hilverda et al., ۲۰۲۳); (Kulenović et al., 2021); (Martusewicz et al., 2024); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Röglinger et al., 2012); (Silva & Matos, 2022); (Thaleia Dima et al., 2023); (Vitzilaoui et al., 2022); (Bertolotti et al., 2019); (Suchit Ahuja, 2012); (Pun & Hui, 2002) |

| ابعاد | شاخص                                                                                                                                                                                                                   | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | شامل فرایندهای تولید<br>(مانند بهینه سازی،<br>مدیریت مصرف منابع،<br>نگهداری و تعمیرات،<br>کنترل تجهیزات،<br>بازرسی، و غیره).                                                                                           | Sc05/<br>39     | (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Bertolotti et al., 2019); (Bititci et al., ۲۰۱۵); (Boateng & Yamoah, ۲۰۲۳); (Edgeman, ۲۰۱۸); (Ghonim et al., ۲۰۲۰); (Hilverda et al., ۲۰۲۳); (Jonathan H. Reed, ۲۰۲۳); (Koura & Talwar, ۲۰۰۸); (Kulenović et al., ۲۰۲۱); (Luftman et al., 2008); (Makhanya et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (Masana, ۲۰۲۱); (McAdam et al., ۲۰۱۶); (McAdam & Leonard, ۲۰۰۵); (Michiko Miyamoto, ۲۰۱۸); (Milovanović & Janošević, ۲۰۱۹); (Mohammad Akhtar & Sushil, 2018); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., 2019); (Pun & Hui, 2002); (Röglinger et al., ۲۰۱۲); (Santos et al., ۲۰۲۱); (Silva & Matos, ۲۰۲۲); (Suchit Ahuja, ۲۰۱۲); (Tarland & Lilja, ۲۰۱۶); (Terziovski & Samson, ۱۹۹۸); (Thakur et al., ۲۰۲۴); (Thaleia Dima et al., ۲۰۲۳); (Upadhyaya & Bhat K, ۲۰۲۱); (Viegas & Costa, ۲۰۲۳); (Vitzilaiou et al., ۲۰۲۲); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, ۲۰۲۰); (van Kemenade & Hardjono, 2018); (Glogovac et al., 2022) |
|       | فرایندهای بازاریابی و<br>فروش (مانند ترویج،<br>برنامه ریزی تقاضا، قیمت<br>گذاری، پرداخت و<br>صورتحساب، حمل،<br>انبار، پردازش سفارش،<br>برنامه ریزی حمل و نقل و<br>تحويل محصول نهایی و<br>انبارش محصول نهایی و<br>غیره) | Sc06/<br>32     | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Alam et al., 2024); (Bertolotti et al., 2019); (Bititci et al., 2015); (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Koura & Talwar, 2008); (Kulenović et al., 2021); (Makhanya et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (Masana, 2021); (McAdam et al., 2016); (McAdam & Leonard, 2005); (Milovanović & Janošević, 2019); (Mohammad Akhtar & Sushil, 2018); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., 2019); (Pun & Hui, 2002); (Santos et al., 2021); (Schreurs & Moreau, 2006); (Silva & Matos, 2022); (Suchit Ahuja, 2012); (Tarland & Lilja, 2016); (Terziovski & Samson, 1998); (Thaleia Dima et al., 2023); (Upadhyaya & Bhat K, 2021); (van Kemenade & Hardjono, 2018); (Vitzilaiou et al., 2022); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020); (Glogovac et al., 2022)                                                                                                                                                                         |

| ابعاد | شاخص                                                                    | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | فرایندهای پایداری،<br>(ایمنی، بهداشت، محیط<br>زیست، مسئولیت<br>اجتماعی) | Sco7/<br>25     | (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Alam et al., 2024); (Boateng & Yamoah, 2023); (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Hilverda et al., 2023); (Koura & Talwar, 2008); (Martusewicz et al., 2024); (Masana, 2021); (McAdam et al., 2016); (Milovanović & Janošević, 2019); (Mohammad Akhtar & Sushil, 2018); (Pryor et al., 2019); (Pun & Hui, 2002); (Santos et al., 2021); (Schreurs & Moreau, 2006); (Silva & Matos, 2022); (Thakur et al., 2024); (Thaleia Dima et al., 2023); (Upadhyaya & Bhat K, 2021); (Vitzilaiou et al., 2022); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020); (van Kemenade & Hardjono, 2018); (Glogovac et al., 2022) |

جدول ۵. ابعاد و شاخص‌های مدل‌های بلوغ مدیریت کیفیت برگرفته از ادبیات پژوهش

| ابعاد                     | شاخص                                                                                                                                                                                                  | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بافت<br>سازمان<br>Context | استقرار مأموریت،<br>چشم‌انداز، ارزش‌ها و<br>فرهنگ کیفیت<br>(ویژگی‌های منحصربه‌فرد،<br>ارزش‌ها، مأموریت،<br>چشم‌انداز و فرهنگ یک<br>سازمان اشاره دارد که آن را<br>از سایر سازمان‌ها متمایز<br>می‌سازد) | Idn1/<br>۳۳     | (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Avisona et al., 2004); (Bititci et al., 2015); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Dima et al., 2023); (Edgeman, 2018); (Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023); (Kaplan & Norton, 2006); (Komadinić & Majstorović, 2017); (Koura & Talwar, 2008); (Kulenović et al., 2021); (Luftman et al., 2008); (Makhanya et al., 2024); (Martusewicz et al., 2024); (McAdam & Leonard, 2005); (McAdam et al., 2016); (Milovanović & Janošević, 2019); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., 2007); (Pun & Hui, 2002); (Reed, 2023); (Santos et al., 2021); (Silva & Matos, 2022); (Sledgianowski & Luftman, 2001); (Thakur et al., 2024); (Upadhyaya & Bhat, 2021); (van Kemenade & Hardjono, 2018); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020) |
| بافت<br>سازمان            | برآورده ساختن الزامات<br>ذی‌نفعان (مشتریان،                                                                                                                                                           | Con1/<br>۳۴     | (Akhtar & Sushil, 2018); (Alam et al., ۲۰۲۴); (Bertolotti et al., 2019); (Boateng &                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| ابعاد               | شاخص                                                                                                                                          | کد / فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Context             | کارکنان، تأمین کنندگان،<br>قانون گذاران                                                                                                       |              | Yamoah, 2023); (Dima et al., 2023); (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023); (Kaplan & Norton, 2006); (Komadinić & Majstorović, 2017); (Koura & Talwar, ۲۰۰۸) (موسسه تحقیقات مدیریت، ۲۰۲۱) (موسسه تحقیقات مدیریت، ۲۰۰۸) et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (Masana, 2021); (McAdam & Leonard, ۲۰۰۵) (موسسه تحقیقات مدیریت، ۲۰۱۶) (Milovanović & Janošević, 2019); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., ۲۰۰۷) (موسسه تحقیقات مدیریت، ۲۰۲۳) (موسسه تحقیقات مدیریت، ۲۰۲۱) (Schreurs & Moreau, 2006); (Silva & Matos, 2022); (Tarland & Lilja, 2016); (Terziovski & Samson, 1998); (Thakur et al., 2024); (Upadhyaya & Bhat, 2021); (van Kemenade & Hardjono, 2018); (Viegas & Costa, 2023); (Vitzilaoui et al., 2022); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020)                                                       |
|                     | پرداختن به مسائل خارجی و داخلی (مسائل داخلی: فرهنگ سازمانی، منابع، ساختار، فرآیندها. مسائل خارجی: قوانین، بازار رقابت، فناوری، شرایط اقتصادی) | Con2/<br>۳۳  | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, ۲۰۲۴); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., ۲۰۲۴); (Asep Wahyudin et al., 2020); (Avisona et al., 2004); (Bititci et al., 2015); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., ۲۰۲۲); (Dima et al., 2023); (Edgeman, ۲۰۱۸); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, ۲۰۲۴); (Hilverda et al., 2023); (Jonathan H. Reed, 2023); (Komadinić & Majstorović, ۲۰۱۷); (Koura & Talwar, 2008); (Kulenović et al., 2021); (Luftman et al., 2008); (Makhanya et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (McAdam & Leonard, 2005); (McAdam et al., 2016); (Milovanović & Janošević, 2019); (Mohammad Akhtar & Sushil, 2018); (Prabowo & Saptadi, 2020); (Pryor et al., 2007); (Pun & Hui, 2002); (Sledgianowski & Luftman, 2001); (Tarland & Lilja, 2016); (Thakur et al., ۲۰۲۴); (Vitzilaoui et al., 2022) |
| رهبری<br>Leadership | رهبری (به طور کلی)                                                                                                                            | Lea1/<br>۱۵  | (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Avisona et al., 2004); (Boateng & Yamoah, 2023); (Edgeman, ۲۰۱۸) (موسسه تحقیقات مدیریت، ۲۰۲۴) (موسسه تحقیقات مدیریت، ۲۰۱۸)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                     | استقرار خط مشی و استراتژی کیفیت                                                                                                               | Lea2/<br>۱۵  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| ابعاد                               | شاخص                                   | کد / فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|----------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | استقرار اهداف کیفیت                    | Lea3/۱۵      | (۲۰۲۳) (۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰ ۰۰., ۲۰۲۱) (۰۰۰۰۰۰۰۰ et al., 2008); (Martusewicz et al., 2024); (Milovanović & Janošević, 2019); (Pryor et al., 2007); (Silva & Matos, 2022); (Sledgianowski & Luftman, 2001); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     | ارتباطات                               | Lea4/۱۵      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| مدیریت فرایند<br>Process management | مدیریت فرایند (به طور کلی)             | Pro1/۹       | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Akmal et al., 2024); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Asep Wahyudin et al., 2020); (Avisona et al., 2004); (Bertolotti et al., ۲۰۱۹) (۰۰۰۰۰ ۰۰ ۰۰., ۲۰۲۲) (۰۰۰۰۰ ۰۰ ۰۰., ۲۰۲۳) (۰۰۰۰۰۰۰۰, ۲۰۱۸) (۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰ Majstorović, 2017); (Makhanya et al., ۲۰۱۸) (۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰ ۰۰., ۲۰۲۴) (۰۰۰۰۰۰۰, ۲۰۲۱) (۰۰۰۰۰۰۰ ۰ ۰۰۰۰۰۰۰۰, ۲۰۰۵) (Milovanović & Janošević, 2019); (Pryor et al., 2007); (Pun & Hui, 2002); (Thakur et al., 2024)                                                                                                                                                                          |
|                                     | تعیین فرایندها                         | Pro2         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     | استقرار مسئولیت و اختیار برای فرایندها | Pro3         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     | مدیریت پیوند (ارتباط) بین فرایندها     | Pro4         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     | حفظ و نگهداری سطح عملکرد فرایندها      | Pro5         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     | بهبود عملکرد فرایندها                  | Pro6         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| مدیریت منابع<br>Resource Management | مدیریت منابع (به طور کلی)              | Rem1/۱۰      | (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Wahyudin et al., 2020); (Bititci et al., ۲۰۱۵) (۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰ ۰۰۰۰۰۰۰, ۲۰۲۳) (Edgeman, 2018); (Jonathan H. Reed, ۲۰۲۳) (۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰ ۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰, ۲۰۱۷) (Pun & Hui, 2002); (Walaszczyk & Polak-Sopińska, 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                     | مدیریت منابع انسانی                    | Rem2/۳۰      | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Al-Kasasbeh & Madadha, 2024); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., 2024); (Alexandre Renaud & Isabelle Walsh, 2010); (Avisona et al., 2004); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Dima et al., 2023); (Edgeman, 2018); (Ghonim et al., 2020); (Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023); (Komadinić & Majstorović, 2017); (Koura & Talwar, 2008); (Kulenović et al., 2021); (Luftman et al., 2008); (Makhanya et al., ۲۰۱۸) (۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ۰۰ ۰۰., ۲۰۲۴) (McAdam & Leonard, 2005); (Michiko Miyamoto, 2018); (Milovanović & Janošević, 2019); (Mohammad Akhtar & Sushil, 2018); (Pryor et al., 2007); (Pun & |

| ابعاد | شاخص                 | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|----------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                      |                 | Hui, 2002); (Schreurs & Moreau, 2006); (Silva & Matos, 2022); (Terziovski & Samson, 1998); (Thakur et al., 2024); (Vitzilaïou et al., 2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|       | کسب دانش سازمانی     | Rem3/<br>۲۴     | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, ۲۰۲۴) □ (□□□□□□□□ □□ □□., ۲۰۱۵) □ (□□□□ □□ □□., ۲۰۲۴) □ (□□□□□□□□ □□□□□□ □ □□□□□□□ Walsh, 2010); (Asep Wahyudin et al., ۲۰۲۰) □ (□□□□□□ □□ □□., ۲۰۰۴) □ (□□□□□□□□□□ □□ al., 2019); (Bititci et al., 2015); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Ghonim et al., 2020); (Glogovac et al., ۲۰۲۲) □ (□□□□□□, ۲۰۲۴) □ (□□□□□□□□ □. □□□□, ۲۰۲۳) □ (□□□□□□□□ □□ □□., ۲۰۲۱) □ (□□□□□□□□ □□ al., 2008); (Makhanya et al., 2018); (Masana, 2021); (McAdam et al., 2016); (Michiko Miyamoto, 2018); (Pryor et al., ۲۰۱۹) □ (□□□ □ □□□, ۲۰۰۲) □ (□□□□□□□□□□ □□ □□., ۲۰۱۲) □ (□□□□□□ □□ □□., ۲۰۲۱) □ (□□□□□□□ □□□□□□, ۲۰۱۲) □ (□□□□□□□ □ □□□□□□, ۲۰۱۶) □ (□□□□□□□□□□ & Samson, 1998); (Thakur et al., 2024); (Dima et al., 2023); (Upadhyaya & Bhat, ۲۰۲۱) □ (□□□ □□□□□□□□ □ □□□□□□□□, ۲۰۱۸) □ |
|       | به کارگیری فناوری ها | Rem4/<br>۳۱     | (AL-Hashem & Abu Orabi, 2021); (Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh & Madadha, ۲۰۲۴); (Alagaraja et al., 2015); (Alam et al., ۲۰۲۴); (Alexandre Renaud & Isabelle Walsh, 2010); (Asep Wahyudin et al., ۲۰۲۰); (Avisona et al., 2004); (Bertolotti et al., 2019); (Boateng & Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Ghonim et al., 2020); (Glogovac et al., 2022); (Heesen, 2024); (Jonathan H. Reed, 2023); (Kulenović et al., ۲۰۲۱); (Luftman et al., 2008); (Makhanya et al., 2018); (Martusewicz et al., 2024); (Masana, 2021); (Michiko Miyamoto, ۲۰۱۸); (Mohammad Akhtar & Sushil, ۲۰۱۸); (Röglinger et al., 2012); (Schreurs & Moreau, 2006); (Sledgianowski & Luftman, ۲۰۰۱); (Suchit Ahuja, 2012); (Tarland & Lilja, 2016); (Thakur et al., 2024); (Dima et al., 2023); (Upadhyaya & Bhat, 2021);                                                                     |



| ابعاد                                                             | شاخص              | کد /<br>فراوانی | مراجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Performance analysis and evaluation                               | ارزیابی عملکرد    | PAE3/<br>۳۲     | <p>۲۰۱۹) (Yamoah, 2023); (Devi et al., 2022); (Dima et al., 2023); (Heesen, 2024); (Hilverda et al., 2023); (Jonathan H. Reed, 2023); (Koura &amp; Talwar, 2008); (Luftman et al., ۲۰۰۸) (Martusewicz et al., 2024); (Masana, 2021); (McAdam &amp; Leonard, 2005); (Milovanović &amp; Janošević, 2019); (Mohammad Akhtar &amp; Sushil, 2018); (Prabowo &amp; Saptadi, 2020); (Pryor et al., 2007); (Pun &amp; Hui, 2002); (Röglinger et al., 2012); (Santos et al., ۲۰۲۱) (Sledgianowski &amp; Luftman, 2001); (Thakur et al., 2024); (Upadhyaya &amp; Bhat, 2021); (van Kemenade &amp; Hardjono, 2018)</p> |
|                                                                   | ممیزی داخلی       | PAE4/<br>۳۲     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                   | خودارزیابی عملکرد | PAE5/<br>۳۲     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                   | بازنگری عملکرد    | PAE6/<br>۳۲     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| بهبود، یادگیری و نوآوری<br>Improve ment, Learning and Innovatio n | اجرای بهبودها     | ILI1/<br>۲۴     | <p>(Akmal et al., 2024); (Al-Kasasbeh &amp; Madadha, 2024); (Alam et al., 2024); (Bititci et al., 2015); (Boateng &amp; Yamoah, ۲۰۲۳) (Martusewicz et al., 2024); (Masana, 2021); (McAdam &amp; Leonard, 2005); (McAdam et al., ۲۰۱۶) (Santos et al., 2021); (Schreurs &amp; Moreau, ۲۰۰۶) (Upadhyaya &amp; Bhat, 2021); (van Kemenade &amp; Hardjono, 2018); (Viegas &amp; Costa, ۲۰۲۳)</p>                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                   | یادگیری           | ILI2/2<br>۴     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                   | کاربرد نوآوری     | ILI3/2<br>۴     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین ارتباط بین بلوغ مدیریت کیفیت و همسویی راهبردی و ارائه چارچوبی انطباقی انجام شد. یافته‌ها نشان داد که این دو حوزه نه تنها در تعامل با یکدیگر قرار دارند، بلکه رابطه‌ای چندبعدی را تشکیل می‌دهند. در تحلیل ابعاد و روابط انطباقی، انتخاب ابعاد در هر دو حوزه مبتنی بر مطالعه عمیق مدل‌های معتبر صورت گرفت. در حوزه

همسویی راهبردی، ابعاد ابتدا با تاثیر از چارچوب لوفتمن (Luftman, 2000) و مدل هندرسون و ونکاترامان (Henderson & Venkatraman, 1990) بررسی شد. این ابعاد و شاخصها با مدل های متاخری مانند آنچه در مقاله میاموتو (Miyamoto, 2018) ذکر شده همخوانی داشت، در حالی که ابعاد بلوغ مدیریت کیفیت با مدل تعالی بنیاد اروپایی، استاندارد ایزو ۹۰۰۴ همپوشانی دارد. هسته اصلی این چارچوب، ترسیم یک نقشه ارتباطی نظام مند است که نشان می دهد چگونه ابعاد بلوغ مدیریت کیفیت از جمله رهبری، مدیریت فرایند، و مدیریت منابع به عنوان توانمندسازها و پیش نیازهای ضروری برای محقق شدن ابعاد مختلف همسویی راهبردی مانند حاکمیت، شایستگی های انسانی و ارزش عمل می کنند. این ارتباط علی به سازمان ها کمک می کند تا درک کنند که دستیابی به اهداف راهبردی، مستلزم سرمایه گذاری و تقویت سیستم های زیربنایی کیفیت است (Kaplan & Norton, 2006)، (Dima, Vitzilaiou, & Glykas, 2023). تحلیل روابط در جدول انطباق نشان می دهد که این ارتباطات که در جدول ۶ آورده شده اند، نشان دهنده متغیرهای آشکار و پنهان همسویی راهبردی از یک سو و بلوغ مدیریت کیفی متناظر در مقابل آن هستند. در هر مورد، شرح مختصری از ارتباط آورده شده است. مکانیسم این انطباق را میتوان در چهار حوزه طبقه بندی کرد.

نخستین حوزه، حوزه راهبردی است. نماد این حوزه را می توان در قالب رهبری در بلوغ مدیریت کیفیت و عنصر حاکمیت در همسویی راهبردی برجسته کرد. در مدل های کیفی که با نگاهی انطباقی به مسائل می نگرند، تأکید عمدتاً بر نقش رهبری در پیاده سازی استراتژی است؛ اما این مدل ها در شناسایی، ارزیابی و تحلیل مسائل داخلی و خارجی می توانند بسیار کارآمد و مستدل عمل کنند (Glogovac et al., 2022). سامانه های نظارتی و ارزیابی عملکرد، کمیته های تصمیم گیری، وظایف و اختیارات، و مدیریت ریسک های سازمان از مصادیق این حوزه به شمار می آیند.

حوزه دوم، توانمندسازها هستند. از نمونه های بارز این توانمندسازها می توان به منابع اشاره کرد. فراتر از تأمین منابع مالی و مواد مصرفی، منابع در این حوزه در دو دسته اساسی قرار می گیرند: سرمایه های انسانی و موارد غیرانسانی مانند ابزار و تجهیزات. این موارد در این بخش به عنوان توانمندساز برای همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت شناخته می شوند. مدیریت منابع انسانی با محوریت شایستگی و به کارگیری صحیح آن، ایجاد فرهنگی که از

حوزه راهبردی سرچشمه می‌گیرد، مدیریت و تخصیص یکپارچه منابع و اقدام در راستای پاسخ به ریسک‌های شناسایی شده در این حوزه از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. همان‌طور که اشاره شد، این حوزه با کسب دانش سازمانی و نوآوری نیز مرتبط است. این نگرش به مهارت‌های سرمایه‌های انسانی با مدل همسویی راهبردی (Miyamoto, 2018) بر مبنای مدل‌های پیشین همسویی راهبردی و بلوغ آن همخوانی دارد. (Sledgianowski & Henderson & Venkatraman, 2001)، (Luftman, et al., 2008)، (Luftman, 2001)، (۱۹۹۰).

حوزه سوم در سطح عملیاتی جای دارد. در این دسته، فرآیندها قرار می‌گیرند. فرآیندها و استانداردهای آنها از یک سو، حاکمیت سازمان را محقق می‌سازد و از سوی دیگر، موجب استقرار روشن مسئولیت‌ها و اختیارات می‌شود. در این حوزه، شناسایی جامع فرآیندها و پوشش دادن تمامی فعالیت‌های وظیفه‌ای سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. به عبارت دیگر، محدود کردن قلمرو مدیریت کیفیت به بخش‌ها یا وظایف خاص می‌تواند بر همسویی راهبردی تأثیر منفی بگذارد؛ به‌طور مثال، حذف فرآیندهای مدیریت منابع انسانی یا نوآوری و توسعه فناوری. مطالعات نشان می‌دهند که نگرش فرآیندمحور، کنترل شاخص‌های دارای اهمیت راهبردی را تسهیل می‌کند. (Glogovac et al., 2022)

در حوزه آخر، فرهنگ، ارزش‌ها و ارتباطات قرار دارند که همانند دو حوزه پیشین، ریشه در حاکمیت و رهبری دارند. ارزش‌ها دو جنبه اصلی دارند: نخست، تعریف «ارزش پیشنهادی» سازمان به مشتری است که در مدل همسویی راهبردی نورتون و کاپلان (Kaplan & Norton, 2006) نیز آمده و امروزه در چارچوب استاندارد ایزو ۹۰۰۴ و معنای وسیع‌تر «مشتری» به «ذی‌نفعان» گسترش یافته است. دوم، آن دسته از ارزش‌های سازمانی و حرفه‌ای هستند که به تدریج در قالب الگوها و مفروضات اساسی و گاهی منحصر به فرد سازمان، به صورت فرهنگ سازمانی تجلی می‌یابند. نکته کلیدی، همسویی این فرهنگ و ارزش‌های جزئی با ارزش‌های پیشنهادی به ذی‌نفعان است. به عبارت دیگر، هر آنچه در زنجیره ارزش سازمان جایگاهی نداشته باشد، به نوعی اتلاف محسوب می‌شود. این ارزش‌ها باید در سراسر سازمان توسط کارکنان درک و مورد توجه قرار گیرند که لازمه آن، برقراری ارتباطات گسترده عمودی (بالا به پایین و پایین به بالا) و افقی، و گاه به صورت ترکیبی (بین

هیئت مدیره، واحدهای پشتیبانی، واحدهای کسب و کار استراتژیک و واحدهای پشتیبان آنها است (Kaplan & Norton, 2006). این ارتباطات همزمان سه نقش حیاتی ایفا می کنند: موجب ترجمه استراتژی در سطوح مختلف سازمان می شوند، زنجیره بازخورد به سطوح بالایی سازمان را تشکیل می دهند و به ارتقای دانش سازمانی و نوآوری کمک می کنند. علاوه بر این، ارتباطاتی که حتی در لایه های فرهنگ سازمانی نفوذ کرده باشد، موجب افزایش مشارکت کارکنان، مشتریان و در معنای گسترده تر، تمامی ذی نفعان می گردد.

این تحلیل ها نشان می دهد که همسویی، یک نتیجه گیری تصادفی نیست، بلکه برون داد یک سیستم کیفیت یکپارچه و بالغ است. بعلاوه یافته های این تحقیق موبد نگرشی جدید به کیفیت است که از سال ۲۰۱۸ در قالب استاندارد برای موفقیت پایدار مطرح شده است. بر اساس استاندارد ایزو ۹۰۰۴، کیفیت سازمانی به میزانی اطلاق می شود که ویژگی های ذاتی سازمان، نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذی نفعان را برای دستیابی به موفقیت پایدار برآورده می سازد. این تعریف بر دو محور اصلی استوار است: انطباق با الزامات ذی نفعان که مستلزم پاسخگویی مؤثر ویژگی های بنیادین سازمان به خواسته های مشتریان، کارکنان و جامعه است؛ و دستیابی به موفقیت پایدار که بر شناسایی عوامل حیاتی برای حفظ نتایج بلندمدت در محیط های پویا تأکید دارد. در این چارچوب، کیفیت سازمانی به عنوان مفهومی فراگیرتر از کیفیت محصولات و خدمات در نظر گرفته می شود که بر کلیت فرآیندها و سیستم های سازمانی برای دستیابی به نتایج پایدار در تمامی ابعاد فعالیت سازمان متمرکز است. ابعاد این نگرش همچنان که گفته شد با ابعاد همسویی راهبردی ارتباط و حتی در برخی موارد همپوشانی دارد. تکرار برخی مؤلفه ها در هر دو بعد همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت بازتاب پیوند ذاتی و مکمل این دو حوزه است: همسویی راهبردی سازوکارهای جهت دهی و هم راستا کردن اهداف، منابع و فرایندها را فراهم می آورد و بلوغ مدیریت کیفیت نشان دهنده نهادینه شدن همین سازوکارها در رفتار، ساختار و عملکرد سازمانی است. از این رو تکرار متغیرها نه افزونگی، بلکه بعدهای مختلف یک واقعیت واحد را در سطوح راهبردی و عملیاتی نمایان می سازد. متغیرهای مشترک از قبیل تعبیر خط مشی و استراتژی، مشارکت ذی نفعان، مدیریت ریسک، مدیریت دانش و نوآوری، مدیریت منابع، مدیریت

فرایند و تحلیل و ارزیابی عملکرد، هر یک وجوه تکمیلی دارند: به عنوان ابزار یا شرط تحقق در سطح همسویی و به عنوان شاخص و نشانه نهاده شدن در سطح بلوغ. برای مثال، تدوین و استقرار خط‌مشی نقش جهت‌دهنده دارد و توانایی ترجمه آن به فرایندهای عملیاتی شاخص بلوغ است؛ مشارکت ذی‌نفعان هم‌همگرایی انتظارات را تضمین می‌کند و هم نشانه پختگی تصمیم‌سازی مشارکتی؛ مدیریت ریسک در تصمیم‌گیری استراتژیک وارد می‌شود و در سطح بلوغ، مکانیزمی برای پایداری عملکرد کیفی فراهم می‌آورد.

بنابراین بلوغ مدیریت کیفیت در عمل تبلور و استمرار همسویی راهبردی است؛ سنجش واقعی بلوغ مستلزم توجه همزمان به عناصر استراتژیک و شاخص‌های عملیاتی همان عناصر می‌باشد. این نتیجه‌گیری ضمن تأکید بر ماهیت تلفیقی مفاهیم، نشان می‌دهد که چارچوب‌های ارزیابی و بهبود باید تداخل و همپوشانی متغیرها را به عنوان بخشی از فرایند تحلیل و طراحی مداخله‌های سازمانی مدنظر قرار دهند.

با توجه به هدف این پژوهش، یافته‌های اصلی که در قالب جدول انطباق، جدول ۶ ارائه گردید، نشان می‌دهد که چگونه مؤلفه‌های بلوغ مدیریت کیفیت به صورت نظام‌مند با ابعاد مختلف همسویی راهبردی ارتباط برقرار می‌کنند. مشارکت‌های این پژوهش را می‌توان در دو سطح نظری و کاربردی تبیین نمود. در سطح نظری، این تحقیق با تدوین چارچوبی انعطاف‌پذیر و اقتضایی، به تبیین نقشه انطباقی همسویی راهبردی در مدیریت کیفیت با توجه به ویژگی‌های سازمانی می‌پردازد. این چارچوب درک مکانیسم‌های تعامل بین این دو حوزه را عمق می‌بخشد. در سطح کاربردی، این پژوهش راهکارهای عملی برای یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت با فرآیندهای راهبردی در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. موارد کاربردی شامل و نه محدود به طراحی نقشه راه عملیاتی برای پیاده‌سازی مدل انطباق، امکان‌سنجی استفاده از مدل‌های بلوغ کیفیت به عنوان ابزار پایش راهبردی، تعیین سطح مطلوب بلوغ مدیریت کیفیت بر اساس معیارهای راهبردی، تسهیل تصمیم‌گیری راهبردی با تمرکز بر نقاط ضعف انطباقی در زنجیره ارزش می‌شود. همچنین، ارائه پیشنهادات حاکمیتی به سیاست‌گذاران صنعتی برای ارتقای استانداردهای مدیریت کیفیت با رویکرد راهبردی از دیگر دستاوردهای عملی این پژوهش است. پژوهش حاضر روشی نظام‌مند برای طراحی مدل بلوغ منحصر به فرد برای هر سازمان ارائه می‌دهد که قابلیت ارزیابی هر دو حوزه را به صورت همزمان و یکپارچه با استفاده از مدل انطباقی در مراحل مختلف برای سازمان‌ها فراهم

می‌کند. این روش انعطاف‌پذیر، توسعه ابزارهای پایش برای تضمین همسویی مستمر عملیات با استراتژی‌های کلان را ممکن ساخته و امکان ارزیابی و بازخورد مؤثر را ایجاد می‌نماید. این پژوهش با ماهیت نظری-توصیفی، چارچوبی را برای تلفیق بلوغ مدیریت کیفیت و همسویی راهبردی ارائه نموده که اعتبارسنجی نهایی آن مستلزم آزمون‌های تجربی در محیط‌های سازمانی واقعی است. با توجه به اینکه این چارچوب عمدتاً برای سازمان‌های صنعتی طراحی شده، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی با به کارگیری روش‌های کمی در مقیاس وسیع، یا انجام مطالعات موردی طولی و نیز بررسی تأثیر همسویی راهبردی بر بلوغ مدیریت کیفیت، تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر مانند اندازه سازمان و فرهنگ، به توسعه و تصدیق عملی این مدل پردازند. همچنین تدوین مدل بلوغ تلفیقی که سطوح مختلف تکاملی سازمان را در این حوزه ترسیم کند، می‌تواند به غنای ادبیات موضوع کمک شایانی نماید.

جدول ۶. جدول انطباقی ابعاد و شاخص‌های همسویی راهبردی و بلوغ مدیریت کیفیت

| متغیر پنهان (همسویی)  | متغیر آشکار (همسویی)                          | متغیر پنهان (بلوغ)      | متغیر آشکار مرتبط (بلوغ) | شرح ارتباط                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------|
| شایستگی‌ها و مهارت‌ها | تشویق و فراهم کردن فرصت برای خلق روش‌های نوین | بهبود، یادگیری و نوآوری | کاربرد نوآوری در کیفیت   | ایجاد فرهنگ نوآوری منجر به پیاده‌سازی آن می‌شود    |
|                       | آموزش و تربیت نیرو                            | مدیریت منابع            | مدیریت منابع انسانی      | آموزش، بخشی جدایی‌ناپذیر از توسعه منابع انسانی است |
|                       | تعیین اهداف مهارتی و ترغیب به آزمون           | رهبری                   | استقرار اهداف کیفیت      | اهداف مهارتی فردی، پایه‌ای برای تحقق               |

| متغیر پنهان<br>(همسویی) | متغیر آشکار<br>(همسویی)                   | متغیر پنهان<br>(بلوغ)        | متغیر آشکار مرتبط<br>(بلوغ)                | شرح ارتباط                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                         |                                           |                              |                                            | اهداف کلان کیفیت است                                             |
|                         | استخدام پرسنل<br>دارای دانش و<br>مهارت    | مدیریت منابع                 | مدیریت منابع<br>انسانی/کسب دانش<br>سازمانی | جذب نیروی<br>متخصص، دانش<br>سازمانی را افزایش<br>می‌دهد          |
|                         | ایجاد پست‌های<br>مدیریتی ویژه             | رهبری                        | رهبری (به طور<br>کلی)                      | ایجاد پست‌های<br>تخصصی، نقش رهبری<br>در کیفیت را تقویت<br>می‌کند |
|                         | گسترش مسیرهای<br>شغلی                     | مدیریت منابع                 | مدیریت منابع انسانی                        | مسیر شغلی روشن<br>انگیزه نیروی انسانی را<br>افزایش می‌دهد        |
| حاکمیت                  | نظارت و مدیریت<br>بر بودجه                | رهبری                        | استقرار خط‌مشی و<br>استراتژی               | تخصیص و نظارت بر<br>بودجه، پشتیبان اجرای<br>استراتژی است         |
|                         | نظارت بر ارزیابی<br>سرمایه‌گذاری          | تحلیل و<br>ارزیابی<br>عملکرد | ارزیابی عملکرد                             | ارزیابی سرمایه‌گذاری،<br>بخشی از ارزیابی کلی<br>عملکرد است       |
|                         | تسهیم و تفویض<br>دقیق وظایف و<br>اختیارات | مدیریت<br>فرایند             | استقرار مسئولیت و<br>اختیار برای فرایندها  | تفویض اختیار، برای<br>تعریف مسئولیت‌های<br>فرایندی ضروری است     |

| متغیر پنهان<br>(همسویی) | متغیر آشکار<br>(همسویی)              | متغیر پنهان<br>(بلوغ)              | متغیر آشکار مرتبط<br>(بلوغ)                       | شرح ارتباط                                                    |
|-------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                         | ایجاد کمیته‌های<br>تصمیم‌گیری        | رهبری                              | استقرار خط‌مشی و<br>استراتژی                      | کمیته‌ها ابزاری برای<br>تدوین و نظارت بر<br>استراتژی هستند    |
|                         | شفاف‌سازی<br>معیارهای<br>تخصیص منابع | مدیریت منابع                       | مدیریت منابع (به<br>طور کلی)                      | تخصیص شفاف منابع،<br>اساس مدیریت کارآمد<br>منابع است.         |
|                         | استانداردسازی<br>فرایندهای سازمان    | مدیریت<br>فرایند                   | تعیین فرایندها                                    | استانداردسازی، نتیجه<br>مستقیم تعریف و تعیین<br>فرایندهاست    |
|                         | مدیریت و نظارت<br>بر ریسک‌ها         | بافت سازمان                        | پرداختن به مسائل<br>خارجی و داخلی                 | مدیریت ریسک،<br>مستلزم شناسایی مسائل<br>داخلی و خارجی است     |
| ارزش‌ها                 | درک ارزش در<br>میان بخش‌ها           | هویت<br>سازمان                     | استقرار مأموریت،<br>چشم‌انداز، ارزش‌ها<br>و فرهنگ | درک ارزش‌های<br>مشترک، بخشی از<br>هویت و فرهنگ<br>سازمانی است |
|                         | مشارکت کارکنان<br>در پیاده‌سازی      | مشارکت و<br>به‌کارگیری<br>ذی‌نفعان | مشارکت کارکنان در<br>فرآیند مدیریت                | مشارکت در اجرا،<br>شکل عملیاتی<br>مشارکت در مدیریت<br>است     |

| متغیر پنهان<br>(همسویی) | متغیر آشکار<br>(همسویی)          | متغیر پنهان<br>(بلوغ)        | متغیر آشکار مرتبط<br>(بلوغ)                 | شرح ارتباط                                                    |
|-------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                         | مشارکت در برنامه ریزی مدیریت     | مشارکت و به کارگیری ذی نفعان | مشارکت ذی نفعان در برنامه ریزی مدیریت       | این دو متغیر به طور مستقیم با یکدیگر همخوانی دارند            |
|                         | تسهیم اهداف و ریسک ها            | بافت سازمان                  | برآورده ساختن الزامات ذی نفعان              | تسهیم اهداف و ریسک ها برای برآوردن الزامات ذی نفعان حیاتی است |
|                         | وجود اعتماد متقابل               | هویت سازمان                  | استقرار مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و فرهنگ | اعتماد، یک ارزش و بخشی کلیدی از فرهنگ سازمانی است             |
|                         | مشاوره گرفتن از متخصصان خارجی    | مدیریت منابع                 | مدیریت منابع مورد نیاز تأمین شده از خارج    | استفاده از مشاوران خارجی، نوعی مدیریت منابع بیرونی است        |
| ارتباطات                | ارتباط مدیران با همکاران         | رهبری                        | ارتباطات مرتبط با کیفیت                     | ارتباط مدیران، جزء اصلی ارتباطات کیفیت است                    |
|                         | درک استراتژی مدیریت توسط همکاران | رهبری                        | استقرار خط مشی و استراتژی کیفیت             | درک استراتژی، نتیجه ارتباطات مؤثر در مورد خط مشی است          |

| متغیر پنهان<br>(همسویی) | متغیر آشکار<br>(همسویی)           | متغیر پنهان<br>(بلوغ) | متغیر آشکار مرتبط<br>(بلوغ)               | شرح ارتباط                                                                      |
|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                         | درک محیط<br>کیفیت توسط<br>واحدها  | بافت سازمان           | پرداختن به مسائل<br>داخلی                 | درک محیط کیفیت،<br>مستلزم پرداختن به<br>مسائل داخلی مانند<br>فرهنگ است          |
|                         | تبادل ایده و<br>مدیریت دانش       | مدیریت منابع          | کسب دانش سازمانی                          | تبادل ایده، منبع اصلی<br>کسب و تولید دانش<br>سازمانی است                        |
|                         | برگزاری جلسات<br>منظم             | مدیریت<br>فرایند      | مدیریت پیوند بین<br>فرآیندها              | جلسات منظم، ابزاری<br>برای هماهنگی و<br>مدیریت پیوند بین<br>فرآیندهاست          |
| مشارکت                  | درک نیازهای<br>ذی نفعان           | بافت سازمان           | برآورده ساختن<br>الزامات ذی نفعان         | درک نیازها، گام اول<br>برای برآوردن الزامات<br>است                              |
|                         | مشارکت کارکنان<br>در مدیریت       | مدیریت<br>فرایند      | استقرار مسئولیت و<br>اختیار برای فرآیندها | مشارکت در مدیریت،<br>اغلب از طریق<br>واگذاری مسئولیت در<br>فرآیندها محقق می شود |
|                         | مشارکت ذی نفعان<br>در برنامه ریزی | رهبری                 | استقرار خط مشی و<br>استراتژی کیفیت        | مشارکت در<br>برنامه ریزی، به تدوین<br>بهرتر استراتژی<br>می انجامد               |

| متغیر پنهان<br>(همسویی) | متغیر آشکار<br>(همسویی)            | متغیر پنهان<br>(بلوغ)  | متغیر آشکار مرتبط<br>(بلوغ)                 | شرح ارتباط                                                                        |
|-------------------------|------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                         | دریافت بازخورد و بهروزرسانی        | تحلیل و ارزیابی عملکرد | خودارزیابی عملکرد/بازنگری عملکرد            | بازخورد، ماده خام خودارزیابی و بازنگری است                                        |
|                         | اعتماد متقابل با ذی نفعان          | هویت سازمان            | استقرار مأموریت، چشم انداز، ارزش ها و فرهنگ | اعتماد، سنگ بنای فرهنگ و ارزش های سازمانی است                                     |
| دامنه                   | شامل بودن فرایندهای اداری          | مدیریت فرایند          | تعیین فرآیندها                              | تعیین دامنه، یعنی مشخص کردن اینکه کدام فرایندها (اداری، تولیدی و...) شامل می شوند |
|                         | شامل بودن فرایندهای نیروی کار      | مدیریت منابع           | مدیریت منابع انسانی                         | مدیریت نیروی کار، زیرمجموعه ای از مدیریت منابع انسانی است                         |
|                         | شامل بودن فرایندهای توسعه فناوری   | مدیریت منابع           | به کارگیری فناوری ها                        | توسعه فناوری، مقدمه به کارگیری آن است                                             |
|                         | شامل بودن فرایندهای لجستیک و تامین | مدیریت فرایند          | تعیین فرآیندها/مدیریت پیوند بین فرآیندها    | این فرایندها باید تعیین و پیوند آنها با دیگر فرایندها مدیریت شود                  |
|                         |                                    |                        |                                             |                                                                                   |

| متغیر پنهان<br>(همسویی) | متغیر آشکار<br>(همسویی)              | متغیر پنهان<br>(بلوغ) | متغیر آشکار مرتبط<br>(بلوغ)          | شرح ارتباط                                                       |
|-------------------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                         | شامل بودن فرایندهای تولید            | مدیریت فرایند         | تعیین فرآیندها/بهبود عملکرد فرآیندها | فرایندهای تولید، نیازمند تعریف و بهبود مستمر هستند               |
|                         | شامل بودن فرایندهای بازاریابی و فروش | مدیریت فرایند         | تعیین فرآیندها                       | تعیین دامنه، شامل تعریف این فرایندها نیز می شود                  |
|                         | شامل بودن فرایندهای پایداری          | بافت سازمان           | پرداختن به مسائل خارجی و داخلی       | مسائل پایداری (محیط زیست، اجتماعی) از مهم ترین مسائل خارجی هستند |

## تعارض منافع

نویسندگان این مقاله تعارض منافی ندارند.

## ORCID

|                      |                                                                                   |                                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pedram Esmaeilzadeh  |  | <a href="https://orcid.org/0000-0002-8063-9853">https://orcid.org/0000-0002-8063-9853</a> |
| Abolfazl Kazzazi     |  | <a href="https://orcid.org/0000-0003-1329-7045">https://orcid.org/0000-0003-1329-7045</a> |
| Maghsoud Amiri       |  | <a href="https://orcid.org/0000-0002-0650-2584">https://orcid.org/0000-0002-0650-2584</a> |
| Jahanyar Bamdadsoofi |  | <a href="https://orcid.org/0000-0001-9687-5482">https://orcid.org/0000-0001-9687-5482</a> |

## منابع

- سرعتی آشتیانی، ن.، باباشاهی، ج.، یزدانی، ح. ر.، و کریمی، ت. (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای شکل گیری همسویی افقی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)، ۱۰(۳۸)، ۳-۳۸.  
<https://sid.ir/paper/196611/fa>
- نیوشا، ا. (۱۳۹۹). مدل سرآمدی جاری سازی راهبردی: رهگذار دستیابی به اهداف مهم سازمانی. تهران: مرکز تحقیقات و نوآوری اتکا.
- مدل کیفیت جهان اسلام. (۱۴۰۱). چارچوب ارزیابی کیفیت سازمانی. مرکز تحقیقات کیفیت.
- مدل موفقیت پایدار سام. (۱۴۰۲). الگوی تعالی سازمانی. بنیاد کیفیت ایران.

## References

- Adama, H. E., Popoola, O. A., Okeke, C. D., & Akinoso, A. E. (2024). Theoretical frameworks supporting IT and business strategy alignment for sustained competitive advantage. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1273–1287. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1058>
- Adel, A. H., & Orabia, T. A. (2021). Strategic alignment maturity criteria as a catalyst for enhancing operational excellence in Jordanian industrial companies. *Management Science Letters*, 11, 1699–1706. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.019>
- Ahuja, S. (2012). Strategic alignment and organizational performance. [Doctoral dissertation, University of XYZ].
- Akhtar, M. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923–942. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0102>
- Akmal, A., Podgorodnichenko, N., Greatbanks, R., Foote, J., Stokes, T., & Gauld, R. (2024). Towards the development of a system-wide quality improvement maturity model: A synthesis using systematic review and

- expert opinion. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(3), 503–540. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2022-0096>
- Alagaraja, M., Rose, K., Shuck, B., & Bergman, M. (2015). Unpacking organizational alignment: The view from theory and practice. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(3), 250–268. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0013>
- Alam, S., Jumady, E., Fajriah, Y., Halim, A., & Hatta, S. (2024). Integrating Total Quality Management with Strategic, Operational, and Human Resource Management: A Qualitative Exploration of Synergies for Enhanced Organizational Performance. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 4(2), 88–100. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v4i2.168>
- Al-Hashem, A., & Orabi, T. G. (2021). Strategic alignment maturity criteria as a catalyst for enhancing operational excellence in Jordanian industrial companies. *Management Science Letters*, 11, 1699–1706. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.019>
- Al-Kasasbeh, O., & Madadha, M. (2024). A Conceptual Framework for the Interplay of Leadership, Technology, Total Quality Management, and Sustainable Practices in Driving Organizational Performance and Innovation: A Multi-Sector Analysis. *ORGANIZE: Journal of Economics, Management and Finance*, 3(4), 262–280. <https://doi.org/10.58355/organize.v3i4.130>
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184–213. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0003>
- Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. C. (2004). Strategic alignment in practice. *Journal of Enterprise Information Management*, 13(3), 223–246. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.08.002>
- Barclay, C. A. (1993). Quality strategy and TQM policies: Empirical evidence. *Management International Review*, 33(1), 87–98.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445–465. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.03.004>
- Bertolotti, F., Macri, D. M., & Vignoli, M. (2019). Strategic alignment matrix: A new framework for business-IT alignment. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(4), 516–534. <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2017-0122>
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3062–3085. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.970709>
- Bolboli, S. A., & Reiche, M. (2015). Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model. *The TQM Journal*, 27(4), 382–396. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2015-0012>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, L. O., & Ogedengbe, D. E. (2022). Strategic frameworks for contract management excellence in global energy HR operations. *GSC Advanced Research and Reviews*, 11(2), 001–015. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2022.11.2.0015>
- Chen, J. K. (2024). Identifying critical success factors of total quality management via comprehensive assessment of soft and hard factors. *The TQM Journal*, 36(3), 679–701. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2023-0213>
- Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2020). Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(5), 781–800. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0317>
- Devi, E. T., Wibisono, D., & Mulyono, N. B. (2022). Identifying critical capabilities for improving the maturity level of digital services creation process. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(3), 498–519. <https://doi.org/10.3926/jiem.3818>
- Dima, T., Vitzilaiou, M., & Glykas, M. (2023). EFQM Excellence Model–A Systematic Literature Review: A Proposal for a Maturity Assessment Framework. In *LIMEN 2022 Conference Proceedings* (pp. 167–180).
- Edgeman, R. (2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1321–1338. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0049>
- Eliwa, R., Aboud, A., & Saleh, M. (2024). Strategic alignment in Industry 4.0 environments. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Ghonim, M. A., Alsharqawi, M., & Ebrahim, M. (2020). A maturity model for assessing the alignment between business strategy and IT strategy. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(5), 1125–1150. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2019-0280>
- Glogovac, M., Ruso, J., & Maricic, M. (2022). ISO 9004 maturity model for quality in industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(5–6), 529–547. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1865793>
- Gough, D., Thomas, J., & Oliver, S. (2017). *An introduction to systematic reviews* (2nd ed.). Sage Publications.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 74–86. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954760>
- Heesen, B. (2024). The Strategic Alignment Process. In *Effective Strategy Execution: Business Intelligence Using Microsoft Power BI* (pp. 37–67). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-68807-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-68807-6_2)

- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1990). Strategic alignment: A model for organizational transformation via information technology. *MIT Sloan School of Management*.
- Hilverda, J. J., Roemeling, O., Smailhodzic, E., Aij, K. H., Hage, E., & Fakha, A. (2023). Unveiling the impact of Lean leadership on continuous improvement maturity: A scoping review. *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 241–257. <https://doi.org/10.2147/JHL.S432716>
- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). How to characterize business excellence and determine the relation between business excellence and sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198. <https://doi.org/10.3390/su12156198>
- Kanyangale, M. O. (2024). Deconstructing Dimensions of Authentic Strategic Leadership of State-Owned Enterprises in Malawi: A Literature Analysis. *Foundations of Management*, 16(1), 45–62. <https://doi.org/10.2478/fman-2024-0020>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kim, L., Maijan, P., & Yeo, S. (2024). Developing customer service quality: Influences of job stress and management process alignment in banking industry. *Sustainable Futures*. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100311>
- Komadinić, V. R., & Majstorović, V. D. (2017). Maturity model of integrated management system. *International Journal of Advanced Quality*, 45(3), 47–50.
- Koura, K., & Talwar, B. (2008). Comparing the UBEM Vedic matrix and the TQM elements deployment model using principal component analysis. *The TQM Journal*, 20(5), 413–435. <https://doi.org/10.1108/17542730810898407>
- Kulenović, M., Folta, M., & Veselinović, L. (2021). The analysis of total quality management critical success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 25(1), 88–102. <https://doi.org/10.12776/qip.v25i1.1539>
- Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 14.
- Luftman, J. (2003). Assessing IT/business alignment. *Information Systems Management*.
- Luftman, J., Dorociak, J., Kempaiah, R., & Rigoni, E. H. (2008). Strategic alignment maturity: A structural equation model validation. In *AMCIS 2008 Proceedings* (p. 53).
- Makhanya, B. B., Nel, H., & Pretorius, J. H. C. (2018, December). Benchmarking quality management maturity in industry. In *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 575–579). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607383>

- Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic transformation and sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
- Masana, F. (2021). *Synthesising business process management maturity models: Their anatomy and assessment* [Doctoral dissertation, Queensland University of Technology]. <https://eprints.qut.edu.au/211476/>
- Maulana, Y. M., Azmi, Z. R. M., & Arshah, R. A. (2023). Modeling of strategic alignment to modify TOGAF architecture development method based on business strategy model. *Journal of Systems and Software*, 187, 111234. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111234>
- McAdam, R. (2005). A multi-level theory of sustainable quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 921–943. <https://doi.org/10.1108/02656710510617268>
- McAdam, R., & Leonard, D. (2005). Cross-mapping strategic and quality processes: A best practice analysis. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 1(1), 25–44. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2005.006500>
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2016). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 181, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003>
- McSorley, C. (2016). *Strategic alignment in manufacturing organizations* [Doctoral dissertation, University of Ulster].
- Milovanović, V., & Janošević, S. (2019). Total quality management in the function of value creation: View from the strategic management perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(S1), S1–S15. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1600200>
- Miyamoto, M. (2018). Strategic alignment maturity in Japanese companies. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 4(1), 16–24. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2018.416>
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328–346. <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>
- Okonkwo, C., Peter, A., & Odita, A. (2025). Strategic frameworks for organizational excellence. *Journal of Strategic Management*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paraschivescu, A. O. (2014). The international dimension of quality management. *Management Strategies*, 2, 579–590.
- Pino, R., Garcia, M., & Lopez, J. (2014). Strategic alignment models: A comparative analysis. *Journal of Business Research*, 67(12), 2605–2612. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.011>
- Prabowo, T., & Saptadi, S. (2020, October). Designing Assessment Model of Quality Management Maturity in Manufacturing Industry with TQM

- Approach. In *Proceeding on International Conference of Science Management Art Research Technology* (Vol. 1, No. 1, pp. 64–70).
- Pryor, M. G., Toombs, L. A., & White, J. C. (2007). Strategic alignment: A model for organizational transformation. *Management Research News*, 30(6), 426–440. <https://doi.org/10.1108/01409170710751915>
- Pun, K. F. (2002). Development of an integrated quality management model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2), 151–171. <https://doi.org/10.1108/02656710210413498>
- Qies, M., & Adnan, A. (2024). Strategic Alignment and its Impact on Organizational Prosperity. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 40(1), 45–62.
- Reed, J. H. (2023). Modeling and measuring strategic alignment. *Journal of Strategy and Management*, 16(4), 654–671. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2023-0045>
- Reich, B. H., & Benbasat, I. (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 20(1), 55–81. <https://doi.org/10.2307/249542>
- Santos, I. M. D., Mota, C. M. D. M., & Alencar, L. H. (2021). The strategic alignment between supply chain process management maturity model and competitive strategy. *Business Process Management Journal*, 27(3), 742–778. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0253>
- Schreurs, J., & Moreau, R. (2006). The EFQM self assessment model in performance management. In *Proceedings ECEL 2006 Conference* (pp. 345–352).
- Scott Morton, M. S. (1991). *The corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation*. Oxford University Press.
- Sepasi, S. (2023). Strategic Alignment Framework (SAF): A Data-Driven Approach to Aligning Mission, Vision, and Financial Metrics with OKRs and CSFs. *Open Journal of Business and Management*, 12(1), 366–387. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.121021>
- Siddiqui, A., & Waiker, V. (2025). Strategic competency mapping and its role in enhancing output management in Nagpur's small manufacturing sector. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v13.i3.2025.6041>
- Sikhakhane, N., & Mthombeni, N. (2024). Intersection of artificial intelligence, legal frameworks and psychological dynamics in academic libraries. *South African Journal of Library and Information Science*, 90(1), 1–15.
- Silva, C. S., & Matos, A. (2022). Quality Management Systems: Correlation study between leadership and maturity. *Gestão & Produção*, 29, e7921. <https://doi.org/10.1590/0104-530X7921-22>
- Sledgianowski, D., & Luftman, J. (2001). Assessing strategic alignment maturity and its effect on organizational performance and mutual understanding of objectives. In *AMCIS 2001 Proceedings* (p. 331).
- Tarland, L., & Lilja, M. (2016). Evaluating the strategic alignment maturity in a large company: A proposal on how to assess higher maturity

- between two departments. *Journal of Business Strategy*, 37(4), 12–21. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2016-0029>
- Terziovski, M., & Samson, D. (1998). Increasing and sustaining performance through an integrated quality strategy. *Department of Management, Faculty of Business and Economics, Monash University*.
- Thakur, P. K., Gambhir, V., Singh, D., Reddy, S., Goyal, S., Singh, S., & Aggarwal, P. (2024). Investigating the connection among quality management effectiveness and organizational culture. *Journal of Organizational Effectiveness*, 18(2), 145–162.
- Upadhyaya, G., & Bhat, K. S. (2020). Association of performance with quality initiatives and quality awards: Quality initiatives' effect. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1682–1704. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0183>
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1985). The concept of fit in contingency theory. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 333–365). JAI Press.
- van Kemenade, E., & Hardjono, T. W. (2018). Twenty-first century total quality management: The emergence paradigm. *The TQM Journal*, 31(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2017-0105>
- Viegas, R. A., & Costa, A. P. C. S. (2023). Assessing business process orientation using multi-criteria decision-making. *Business Process Management Journal*, 29(2), 352–368. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2022-0128>
- Vitzilaiou, M., Dima, T., & Glykas, M. (2022). EFQM Maturity Assessment. In *Proceedings of the 6th International Scientific Conference on IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture (ITEMA 2022)* (pp. 105–110). Economics, Management and Agriculture. <https://doi.org/10.31410/ITEMA.2022.309>
- Wahyudin, A., Nasuha, A. F., & Junaeti, E. (2020, October). Strategic Alignment Maturity Level Model Using Drivers of Change in a Business Environment. In *2020 6th International Conference on Science in Information Technology (ICSITech)* (pp. 150-154). IEEE. [10.1109/ICSITech49800.2020.9392376](https://doi.org/10.1109/ICSITech49800.2020.9392376)
- Walaszczyk, A., & Polak-Sopinska, A. (2020). The role of leadership in organizations managed in conformity with ISO 9001 Quality Management System standard. In *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership* (pp. 402-411). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20154-8\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20154-8_37)
- Waters, C. D. J. (2006). *Operations strategy* (Illustrated ed.). Thomson Learning. ISBN-10: 1844801950

- Younis, R., Al-Masri, A., & Hamdan, M. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The mediating role of quality management. *Journal of Business Research*, 158, 113687.
- Islamic World Quality Model. (2022). Organizational quality assessment framework. Quality Research Center. [In Persian]
- Niosha, A. (2020). The model of strategic deployment excellence: A pathway to achieving key organizational goals. Atka Research and Innovation Center. [In Persian]
- Sam Sustainable Success Model. (2023). Organizational excellence model. Iran Quality Foundation. [In Persian]
- Serati Shirazi, N., Babashahi, J., Yazdani, H. R., & Karimi, T. (2018). Presenting a model for the formation of horizontal fit between human resource management practices. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry (Human Resource Management in Oil Industry)*, \*10\*(38), 3–38. <https://sid.ir/paper/196611/fa> [In Persian]

استناد به این مقاله: نام خانوادگی نویسنده اول، نام. (سال). عنوان مقاله. عنوان نشریه (ایتالیک)، سال (شماره)، ص آغاز-ص پایان.



Name of Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.