



## Designing a Performance Evaluation Model for Mobile Telecommunication Company of Iran with a Knowledge-Based Organization Approach

Hedie Homaypour<sup>1</sup>, Abbas Monvarian<sup>2</sup>, Rahmatollah Gholipour<sup>3</sup>

### Abstract:

Mobile Telecommunication Company of Iran (Hamrah e Aval) due to the nature of the communication services industry in the country, has high dynamism and change in its field of activity. To control and adapt to these changes, the company needs a new model to evaluate its performance. Accordingly, The present Study is a qualitative research on performance appraisal with the approach of knowledge-based organization and by passing the existing performance appraisal models with a traditional and short-term perspective to cover the challenges of this field with a comprehensive, transparent and simple model, so that it is realistic and related to the sensitive and key areas of the company's performance as a knowledge-based organization. First, in order to collect data, after reviewing the literature and research background, the framework and protocol of semi-structured interviews were prepared and compiled, and then among scientific and executive experts active in the field of communication services by purposeful sampling method "Snowball", participants were selected. Data analysis was coded by Clark and Brown six-step inductive theme analysis. Data analysis in the coding process by MAXQDA software led to the emergence of 104 open source, 31 sub-themes and 4 main themes including management and human resource components, organizational, process, market and competitive environment, technical and executive business environment, knowledge-based platform and The results were in three areas: organizational, customer and regulatory. Due to the special characteristics of organizations active in the communication services industry and their emphasis on knowledge and information technology in order to achieve organizational perfection, the results of this study can be used by other knowledge-based companies.

**Keywords:** Performance Evaluation, Knowledge-Based Organization, Mobile Telecommunication Company of Iran (Hamrah e Aval), Theme Analysis.

---

<sup>1</sup> Ph.D. Candidate in Public Administration, Department of Management, Faculty of Management & Economic, University of Tehran, Kish Campus, Kish, Iran [hedieh.hoomaipour@gmail.com](mailto:hedieh.hoomaipour@gmail.com)

<sup>2</sup> Corresponding author: Prof., Department of Management, Faculty of Management & Economic, University of Tehran, Tehran, Iran [amonavar@ut.ac.ir](mailto:amonavar@ut.ac.ir)

<sup>3</sup> Prof., Department of Management, Faculty of Management & Economic, University of Tehran, Tehran, Iran. [r.gholipor@ut.ac.ir](mailto:r.gholipor@ut.ac.ir)



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## طراحی مدل ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران با رویکرد سازمان دانش محور

هدیه همای پور\*، عباس منوریان\*\*، رحمت الله قلی پور\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۱  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۹

### چکیده:

شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) به عنوان یک سازمان دانش محور با توجه به ماهیت صنعت خدمات ارتباطی در کشور، پویایی و تغییر بالایی را در حوزه فعالیت خود پیش روی دارد. برای کنترل و انطباق با این تغییرات، این شرکت نیازمند مدلی نوین برای ارزیابی عملکرد خود است. بر همین اساس مقاله حاضر، پژوهشی کیفی در خصوص ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) با رویکرد سازمان دانش محور و با عبور از مدل های ارزیابی عملکرد موجود با نگاه سنتی و کوتاه مدت است تا چالش های این حوزه را با مدلی جامع و مانع، شفاف و ساده پوشش دهد، به گونه ای که واقع گرایانه باشد و با حوزه های حساس و کلیدی عملکرد این شرکت به عنوان یک سازمان دانش محور نیز مرتبط باشد. در ابتدا به منظور جمع آوری داده ها، پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیقات انجام شده، چارچوب و پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته تهیه و تدوین و در ادامه از میان کارشناسان و خبرگان علمی و اجرایی فعال در حوزه خدمات ارتباطی با روش نمونه گیری هدفمند "گلوله برفی"، مشارکت کنندگان انتخاب شدند. تحلیل داده ها با روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله ای کلارک و براون کدگذاری گردید. تحلیل داده ها در فرایند کدگذاری با کمک نرم افزار MAXQDA منجر به ظهور ۱۰۴ کد باز، ۲۷ تم فرعی و ۷ تم اصلی شامل مؤلفه های مدیریت و نیروی انسانی، سازمانی، فرایندی، بازار و فضای رقابتی، فنی و اجرایی فضای کسب و کار، بسترسازی مبتنی بر دانش و نتایج در سه حوزه سازمانی، مشتریان و رگولاتوری شد. با توجه به ویژگی های خاص سازمان های فعال در صنعت خدمات ارتباطی و تأکید آن ها بر دانش و فناوری اطلاعات به منظور رسیدن به کمال سازمانی، نتایج این پژوهش می تواند توسط سایر شرکت های دانش محور نیز مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه ها:** ارزیابی عملکرد، سازمان دانش محور، شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول)، تحلیل تم

\* دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران پردیس کیش، کیش، ایران. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران پردیس کیش، کیش، ایران.  
hedieh.hoomaipour@gmail.com  
\*\* نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
amonavar@ut.ac.ir  
\*\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
r.gholipor@ut.ac.ir

## مقدمه:

جهان در آستانه انقلاب فناوری است (ژنگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). انقلابی که به صورت بنیادین در حال تغییر زندگی، کار و ارتباطات ماست (پوسادا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). این تحول بزرگ از لحاظ مقیاس و پیچیدگی به هیچ تجربه بشری شباهت ندارد (دوگارو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). هنوز نمی‌دانیم که آینده این تحول بزرگ چگونه خواهد بود. اما یک چیز کاملاً واضح است: واکنش ما به این تحول عظیم باید منسجم و فراگیر باشد و همه ابعاد جامعه، از بخش‌های خصوصی و دولتی تا جامعه مدنی و دانشگاهی را در بر گیرد (حاسیب و همکاران، ۲۰۱۹؛ پوسادا و همکاران، ۲۰۱۵؛ آنگر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ امران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). با توجه به تغییرات گسترده جهان امروز که از آن به‌عنوان انقلاب چهارم یاد می‌شود (دوگارو، ۲۰۲۰)، تنها سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات بدهند که توانایی مقابله و انطباق با تغییرات ایجادشده را داشته باشند و دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند که این امر جز با تمرکز بر دانش و نوآوری و ایجاد انعطاف‌پذیری ممکن نخواهد بود (حاسیب<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ فقیهی و همکاران، ۱۳۹۷). اینجاست که مفهوم سازمان دانش‌محور خود را نشان می‌دهد. سازمان دانش‌محور از طریق جستجوی جایگاه برتر در بازار و تقویت نمودن روابط مبتنی بر همکاری متقابل، به دنبال رسیدن به کمال سازمانی با به‌کارگیری دانش است (توکان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). در مجموع سازمان‌های دانش‌محور به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که راهبرد کلی آن‌ها پیش‌بینی تحولات آینده و کسب دانش از تمامی منابع در دسترس بوده و به‌کارگیری فناوری اطلاعات در آن‌ها بسیار زیاد است. این نوع از سازمان‌ها دارای فرهنگ قوی، شفاف، همراه با ارتباطات باز بر اساس نوآوری، فروش فناوری و دانش و تمرکز بر خصوصیات مشتری است. ویژگی‌هایی نظیر توانایی مدیریت اطلاعات و دانش، داشتن هوش سازمانی بالا، نهادینه کردن

<sup>1</sup> Zheng

<sup>2</sup> Posada

<sup>3</sup> Dogaru

<sup>4</sup> Unger

<sup>5</sup> Imran

<sup>6</sup> Haseeb

<sup>7</sup> Tocan

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و پروژه محور در خود، رقابت‌پذیر بودن از جمله دیگر ویژگی‌های سازمان‌های دانش‌محور می‌باشد (آنکر و همکاران، ۲۰۱۷).

طی سال‌های اخیر، با افزایش قدرت فناوری و در دسترس بودن حجم گسترده‌ای از اطلاعات و پیشرفت‌های چشم‌گیر و همه‌جانبه، صنعت خدمات ارتباطی با چالش‌های زیادی مواجه شده است. در این فضای مبهم و چالش‌برانگیز به‌منظور کنترل و انطباق با تغییرات، شرکت‌های فعال در این صنعت به‌ویژه شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) ناگزیر خواهند بود که توجه بیشتری را به مقوله ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از الزامات توسعه‌ای خود معطوف دارند. پایش عملکرد در راستای سودآوری و تحقق اهداف تعالی و توسعه‌ای سازمانی، نقش حیاتی در موفقیت شرکت‌ها ایفا می‌کند (امران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ واسچنک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

آگاهی از عملکرد در تمامی ابعاد برای تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌ها حیاتی است؛ بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرآیند مهم راهبردی تلقی می‌شود. در صورتی که پایش عملکرد با دیدگاه فرآیندی و به‌طور صحیح و مستمر انجام شود موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی و ایجاد قابلیت‌های جدید خواهد شد. کاملاً بدیهی است که استفاده از مدل‌های ارزیابی عملکرد موجود با نگاه سنتی و کوتاه‌مدت در سازمان‌های دانش‌محور به‌عنوان سازمان‌هایی خودکنترل و دارای ساختار پویا و متحول که با چالش‌های نوینی روبرو هستند، پاسخگو نخواهد بود (ژنگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع در سال‌های اخیر، محدودیت‌های موجود در روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد، شرکت‌ها را با چالش‌هایی اساسی روبرو ساخته است. در اغلب شرکت‌های فعال در صنعت خدمات ارتباطی با تفکر سنتی به عملکرد سازمان می‌نگرند و تنها بر اساس یکی از ملاحظات، داده‌های مالی یا حسابداری، که مبتنی بر بهره‌وری سازمانی است، از قبیل بازگشت سرمایه، سود هر سهم، کارایی کار مستقیم، و

<sup>1</sup> Imran

<sup>2</sup> Waschneck

<sup>3</sup> Zheng

به کارگیری فناوری توجه می‌کنند. برای درک بهتر این مسأله بهتر است به ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) در سال ۱۳۹۸ نگاهی مختصر بیندازیم.<sup>۱</sup>

دستیابی به ۱۴۰/۴۰۲ میلیارد ریال درآمد عملیاتی، ۳۴/۲۲۴ میلیارد ریال سود خالص، ۳/۵۶۵ ریال سود هر سهم، ۲۹/۵۵۰ میلیارد ریال سرمایه‌گذاری، ۱۲/۲ میلیون مشترک، ۱۹ میلیون مشترک همراه اول، ۱۲/۳ میلیون شبکه فروش و خدمات، ۵۷/۵۳ درصد از سهم بازار سیم‌کارت‌های فعال و رکورد جذب ماهیانه ۱/۳۰۰/۰۰۰ مشترک جدید در یک ماه (مرداد ۱۳۹۸)، ۹۰/۲۴ میلیون تعداد کل مشتریان، ۲۰/۳۵ میلیون مشترک دائمی، ۶۹/۸۹ میلیون مشترک اعتباری، ۳۳/۹ میلیون مشترک مصرف‌کننده دیتا، ۲۱/۴۸ میلیون مشترک مصرف‌کننده دیتای LTE، ۳۷/۷۵۰ سایت 2G، ۲۲/۸۵۰ سایت 3G، ۲۲/۵۵۰ سایت 4G، رکورد ۹۷۰۰ تراپایت مصرف دیتای روزانه، ۸۲ درصد ضریب نفوذ USIM بر دستگاه‌های LTE، ۱۲/۲۰۰/۰۰۰ مشترک در باشگاه مشتریان، ۱۲/۹۶۶ شبکه فروش و خدمات، ۴۳/۰۰۰ خدمات دیجیتال ماهیانه، ۵۷۰ سایت فیبر نوری و غیره.

نکته کلیدی اینجاست که بسیاری از این اعداد بی اثر هستند؛ چرا که نگرش به گذشته دارند و به سنجه‌هایی که در آینده تأثیر خواهند گذاشت، توجهی ندارند و به جای کیفیت، تأکید بیشتری بر کمیّت دارند و قطعاً در شرایط فعلی راهگشا نخواهند بود. در واقع از آنجا که شاخص‌های مالی با راهبردهای سازمان ارتباط پیدا نمی‌کنند، ممکن است با اهداف راهبردی سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین راهبرد شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از نرخ بازگشت سرمایه می‌تواند تنها به بهبودهای کوتاه‌مدت منجر شود. همچنین شاخص‌های مالی، گزارش دقیقی درباره هزینه‌های فرایندها، محصولات و مشتریان نمی‌دهند و تنها بر فرآیند کنترل بخشی به جای کل سامانه تأکید دارند و به کارگیری معیارهای سنتی فعلی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت، ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه‌مدت شده و در نتیجه هیچ‌گونه حرکتی به سمت بهبود صورت نخواهد گرفت و بدون توجه دقیق و مناسب به مؤلفه‌های کیفی، تنها تولید و ارائه خدمات بیشتر مورد تشویق قرار

<sup>۱</sup> منبع: گزارش عملکردی شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) با عنوان همراه اول در سالی که گذشت.

می‌گیرد. همچنین ارزیابی عملکرد با شیوه نوین و با تمرکز بر دانش‌محوری باعث ایجاد اطلاعات کافی برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد شد؛ چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سامانه عملکرد فراهم می‌آید.

بنابراین، نگرش‌های جدید نسبت به سازمان یا بنگاه اقتصادی از یک سو محدودیت‌های موجود در روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد از سوی دیگر، در تقویت تغییر نگرش در خصوص نحوه ارزیابی عملکرد سازمان‌های دانش‌محور نقش چشمگیری داشته است. از همین رو در این پژوهش به دنبال طراحی مدل ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) با تأکید بر سازمان‌های دانش‌محور هستیم تا این مشکل اساسی را با مدلی جامع و مانع، شفاف و ساده پوشش دهیم، به گونه‌ای که واقع‌گرایانه باشد و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد این شرکت به‌عنوان یک سازمان دانش‌محور نیز مرتبط باشد. همچنین الگوی ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار با رویکرد سازمان دانش‌محور، این امکان را فراهم می‌کند تا در فضایی عادلانه اپراتورهای حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات را ارزیابی و رتبه‌بندی نمود، این فرصت برای اپراتورها نیز فراهم می‌شود تا بر اساس الگویی جامع که هم به مباحث تخصصی حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات پرداخته و هم مباحث مختلف سازمانی را در نظر گرفته است، عملکرد خود را با سایر رقبای خود که در این حوزه فعالیت می‌نمایند، مقایسه نموده و در راستای بهبود مستمر و دستیابی به اهداف کلان سازمان، و جامعه گام بردارند و به مشتریان این امکان را می‌دهد تا با کسب اطلاعات معتبر در یک فضای شفاف برای انتخاب اپراتور و خرید خدمات و محصولات این حوزه اقدام نمایند.

نکته کلیدی دیگر آن که طرح راهبردی و سند راهبردک تحول شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) با نام «منظومه» در حال اجراست که این برنامه متمرکز بر توسعه زیرساخت‌های ارتباطی مبتنی بر آخرین فناوری و ایجاد کسب و کارهای نوآورانه است؛ همراه اول به دنبال این است تا از رهگذر اجرای این برنامه، نقشی تعیین‌کننده در گسترش خدمات دولت الکترونیک و سرویس‌های دیجیتال کشور ایفا کند. چشم‌انداز شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) نیز «تثبیت جایگاه همراه اول به‌عنوان یکی از رهبران بازار ICT منطقه با ارائه خدمات و راه‌کارهای

هوشمند برای توانمندسازی اکوسامانه دیجیتال» می‌باشد. از آنجایی که همراه اول با شعار «تحقق رویای دیجیتال» به دنبال ارائه محصولات و سرویس‌های جدید می‌باشد، نیاز به یک مدل ارزیابی عملکرد که مختص سازمان‌های دانش‌محور با مختصات خاص خودشان باشد، به شدت احساس می‌شود. بنابراین در این پژوهش به دنبال آن هستیم تا با طراحی الگوی ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار با رویکرد سازمان دانش‌محور چالش‌های این حوزه را بهتر شناخته و عملکرد آن‌ها را به توجه به مقتضیات روز مورد بررسی و مذاقه قرار دهیم.

این پژوهش از آنجا که درصدد ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار با رویکرد سازمان دانش‌محور است، می‌تواند نقش بسزایی را در تدوین و گسترش این حوزه از مطالعات دانشگاهی در صنعت خدمات ارتباطی ایفا نماید. همچنین تأکید برنامه‌های توسعه‌ای و سایر قوانین و اسناد بالادستی، در سیاست‌های کلی نظام اداری و مصوبات کمیسیون‌های مختلف سازمان تنظیم مقررات ارتباطات رادیویی (رگولاتوری)<sup>۱</sup> مبنی بر رقابت در بازار خدمات مخابراتی و بالا بردن سطح کیفی سرویس‌ها و ارائه خدمات مطلوب توسط شرکت‌های فعال در این صنعت، دال بر اهمیت این موضوع از منظر قانونی و الزامات رگولاتوری است.

در پایان بایستی اذعان داشت که انجام این پژوهش برای مخاطبان گوناگونی سودمند است؛ از آن جمله مخاطبان دانشگاهی هستند که می‌توانند به دانش خود در زمینه ارزیابی عملکرد در صنعت خدمات ارتباطی و عوامل مؤثر بر آن با رویکرد سازمان دانش‌محور عمق و غنای بیشتری ببخشند. بخش دوم مخاطبان این پژوهش، مدیران شرکت‌های خدمات ارتباطی است که می‌توانند با توسل به مدل نهایی این پژوهش، درک بهتری از نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های خود داشته باشند و آن را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین علل دستیابی به اهداف سازمانی خود مورد مذاقه قرار دهند.

<sup>۱</sup> به ماده ۷ قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات مصوب ۱۳۸۲/۰۹/۱۹ مجلس شورای اسلامی از تجمیع معاونت امور مخابراتی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و اداره کل ارتباطات رادیویی، سازمان تنظیم مقررات ارتباطات رادیویی (رگولاتوری) به منظور ایفای وظایف و اختیارات حاکمیتی، نظارتی و اجرایی تأسیس شد. این سازمان یک نهاد مستقل قانون‌گذار و نظارتی در حوزه ICT است و یکی از مهمترین سازمان‌های زیر نظر وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات می‌باشد، که یکی از اصلی‌ترین وظایف این نهاد رونق بخشیدن به بازار رقابتی در این صنعت است که به این موضوع در اساسنامه سازمان نیز اشاره شده است. این سازمان به منظور اجرای مصوبات کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات و تحقق اهداف و ایفای وظایف مورد نظر در بخش ارتباطات رادیویی تأسیس شده و رئیس این سازمان سمت معاون وزیر را دارد.



## مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

### عملکرد و ارزیابی آن

عملکرد؛ مفهوم واژه‌ای است که در میان دانش‌پژوهان و نظریه‌پردازان و مردم عادی به کرات تکرار می‌شود. شاید بتوان یکی از دلایل عدم توافق بر معنای این واژه را همین گستردگی و کاربرد فراوان آن دانست (لباس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). از مرور ادبیات موضوع کاملاً مشخص است که عملکرد با کارایی و اثربخشی در ارتباط مستقیم و نزدیکی بوده (آدائل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲) و مفهوم گسترده‌ای از چرخه کنترلی مشتمل بر چهار گام برنامه‌ریزی، بهبود، کنترل و ارتباطات می‌باشد و از آن به‌عنوان مشارکت و همکاری‌های گروهی و فردی سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمان یاد شده است (چامونی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). اگرچه عملکرد را سطح دسترسی به اهداف سازمانی و یا توان بالقوه نتایج برای ذینفعان سازمان نامیده‌اند، این نظام شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به‌منظور دستیابی سازمان به سرآمدی و تعالی در عرصه رقابتی است.

ارزیابی عملکرد فرآیند تعیین چگونگی دستیابی به اهداف و اجرایی نمودن راهبردهاست که توسط مدیریت ارشد و نماینده ایشان رهبری می‌شود (بورن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳) و این امری معماگونه، پیچیده، دشوار، چالش‌برانگیز و مهم است. در مجموع نبودن یک تعریف مشخص و یکپارچه از ارزیابی عملکرد وابسته به شرایط پیچیده و جهانی شدن است (امل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). ارزیابی را به‌عنوان رویکردی مورد قبول برای تلاش در آنچه سنجیده خواهد شد و چگونگی سنجیده شدن آن تعریف کرده‌اند. اولین سامانه‌های اندازه‌گیری بر اساس رخدادهای مالی تعریف شده‌اند. سامانه‌های اندازه‌گیری عملکرد پویا با بهره‌گیری از فنون، ابزارها و روش‌های مربوطه مورد توجه قرار گرفته است و در پژوهش‌های متعدد بر نیاز به یک سامانه ارزیابی عملکرد پویا، بهبود محور، راهبردی، متوازن و یکپارچه تأکید شده است. سامانه‌ای که مدیریت روابط علی

<sup>1</sup> Labas

<sup>2</sup> O' Donnell

<sup>3</sup> Chamoni

<sup>4</sup> Bourne

<sup>5</sup> Emel

بین ارزیابی عملکردهای مختلف را تسهیل می‌کند. بر اساس مطالعات انجام شده، اکثر ارزیابی عملکردها را می‌توان در گروه‌بندی‌های شش‌گانه ذیل تقسیم‌بندی نمود:

- اثربخشی: میزان تطابق برآورده شدن نیازها توسط نتایج و خروجی‌ها
- کارایی: حداقل بهره‌برداری از منابع برای رسیدن به نتایج
- کیفیت: میزان برآورده شدن نیاز و انتظارات مشتریان توسط محصولات و خدمات
- محدوده زمانی: اندازه‌گیری واحد کاری که به درستی و در زمان مقرر انجام شده است.
- بهره‌وری: ارزش افزوده ایجادشده تقسیم بر ارزش نیروی کار و منابع مصرف‌شده
- ایمنی: اندازه‌گیری سلامت و ایمنی سازمان و محیط کاری که کارکنان در آن فعالیت می‌کنند.

### تاریخچه و معرفی برخی مدل‌ها و الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی

تاریخچه ارزیابی عملکرد نشان‌دهنده آن است که ارزیابی عملکرد شامل دو مرحله می‌باشد (لاوی و همکاران، ۲۰۱۰). در مرحله اول که تا دهه ۱۹۸۰ ادامه داشت، تمرکز ارزیابی عملکرد تنها بر مسائل و معیارهای مالی بود و مرحله دوم که از اواخر دهه ۱۹۸۰ و با آغاز محدودیت‌های ارزیابی عملکرد سنتی از قبیل تشویق تفکرات کوتاه‌مدت، فقدان تمرکز راهبردی و بهینه‌سازی شروع شد. مقدمه ارزیابی عملکرد جدید شامل ارزش سهامداران، سود اقتصادی، رضایتمندی مشتری، عملکرد عملیات داخلی، سرمایه‌گذاری و دارایی‌های ناملموس می‌باشد (نیلی و بون، ۲۰۰۰). نگرش جدید کل‌نگر و جامع بوده و مزایای بسیاری را به همراه دارد. تغییرات اصلی در گذر از سامانه سنتی ارزیابی عملکرد به سامانه جدید و پیشینه معیارهای ارزیابی عملکرد در قالب جداول (۱ و ۲) آورده شده است (وان ری، ۲۰۰۲).

پروژه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### جدول ۱. تغییر در رویکردهای ارزیابی سامانه‌های عملکرد

سامانه‌های اندازه‌گیری عملکرد سنتی	سامانه‌های اندازه‌گیری عملکرد جدید
بر اساس هزینه- فایده	بر اساس ارزش
سبک و سنگین کردن عملکرد	سازگاری عملکرد
سود محور	مشتری محور
گرایش کوتاه‌مدت	گرایش بلندمدت
تمرکز بر معیارهای انفرادی	تمرکز بر معیارهای تیمی
شیوع معیارهای کاربردی	شیوع معیارهای تحولی و نوین
مقایسه با استانداردها	نظارت بر بهبود
هدف: ارزیابی	هدف: ارزیابی و بهبود

### جدول ۲. پیشینه معیارهای ارزیابی عملکرد در طی دهه‌های مختلف

تا ۱۹۵۰	۱۹۶۰	۱۹۷۰	۱۹۸۰	۱۹۹۰	۲۰۰۰
اثر بخشی	اثر بخشی	اثر بخشی	اثر بخشی	اثر بخشی	اثر بخشی
	کارایی	کارایی	کارایی	کارایی	کارایی
	بهره‌وری	بهره‌وری	بهره‌وری	بهره‌وری	بهره‌وری
		انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری
			خلاقیت	خلاقیت	خلاقیت
					پایداری <sup>۱</sup>

بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که تأثیر ارزیابی عملکرد در موفقیت سازمان‌ها همواره نقش تعیین‌کننده‌ای بوده است. از این رو بروز رویکردها و مدل‌های مختلف عملکرد سازمانی را بایستی در بستر رشد و تکامل تئوری سازمان و مدیریت در نظر گرفت.

در پایان این بخش لازم به ذکر است که قسمت اعظم مدل نهایی پژوهش حاضر منطبق و یا مبتنی بر مدل تعالی مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) است و این مدل تا حدودی ساختار و

<sup>1</sup> Van Ree

سؤالات مصاحبه را شکل داده است. اگر چه بسیاری از سازمان‌ها سعی در بهبود بخشیدن به عملکرد خود به‌وسیله خودارزیابی و با استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی دارند، اما به‌کارگیری مدل‌های رایج مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی، پاسخگوی تمامی نیازهای سازمان‌های دانش‌محور در حوزه‌های مختلف نیست و این سازمان‌ها را با مشکلاتی مواجه می‌سازد. از دلایل مهم این امر می‌توان به مرتبط و مفید نبودن آن‌ها اشاره کرد، مگر اینکه بازنگری‌هایی در این مدل‌ها به وجود آید (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۴). از آنجایی که شرکت‌های فعال در صنعت خدمات ارتباطی تخصصی، دانش‌محور و چندبعدی بوده و مأموریت، اهداف و راهبردهای مشخصی را دنبال می‌کنند، به همین نسبت انتخاب یک الگو از بین الگوهای موجود برای شناسایی، ارزیابی و سنجش وضعیت عملکرد این سازمان‌ها، امری دشوار به نظر می‌رسد. بنابراین، رویکردهای جدید این سازمان، طراحی الگوی بومی را برای آن دیکته می‌کند. در واقع پژوهش حاضر با هدف بومی‌سازی معیارهای مدل EFQM (توانمندسازها و نتایج تعالی) در شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) انجام شد و مبتنی بر آن مدل مفهومی پژوهش طراحی گردید.

بر اساس مطالعه پیشینه و ادبیات، می‌توان تحقیقات مرتبط با موضوع مورد بررسی را در قالب جدول (۳) به نمایش گذاشت.

جدول ۳. پیشینه تحقیق و سایر یافته‌های مرتبط با موضوع پژوهش

ردیف	نویسنده و سال	عنوان	روش	یافته‌های تحقیق
۱	اصغری و همکاران (۱۳۹۷)	تحلیل عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه: شرکت‌های موجود در پارک‌های علم و فناوری تهران	آمیخته	بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی سامانه‌ای بهترین مدل برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تشخیص داده شد و این الگو در قالب ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها به‌همراه شاخص‌های مرتبط شناسایی شده است. در مرحله آسیب‌شناسی، وضعیت متغیرهای شناسایی‌شده مورد بررسی قرار گرفت که در بین آن‌ها متغیر مدیریت منابع انسانی در وضعیت نامطلوب‌تری نسبت به بقیه قرار داشت و شاخص‌های این متغیر شامل جذب منابع انسانی شایسته، حفظ، نگهداری و سازمان‌دهی مناسب جهت تسهیل همکاری است که وضعیت مناسبی را نشان نمی‌دهند.

<sup>1</sup> Sustainability

ردیف	نویسنده و سال	عنوان	روش	یافته‌های تحقیق
۲	صمدی و همکاران (۱۳۹۷)	ارزیابی عملکرد یک سازمان نظامی بر اساس مدل درآمدی سازمانی	کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)	ارزیابی عملکرد یک سازمان نظامی بر اساس مدل درآمدی سازمانی بود. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای تأیید کرد که از میان مؤلفه‌های اصلی مدل درآمدی سازمانی، مؤلفه عملکرد در حوزه توانمندسازها دارای مطلوبیت نسبی، اما مؤلفه عملکرد در حوزه نتایج از وضعیت مناسبی برخوردار نمی‌باشد. در مجموع عملکرد سازمانی با توجه به مدل درآمدی سازمانی نیز در وضعیت نامناسبی قرار دارد.
۳	شمسی و نورمحمدی (۱۳۹۷)	ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی عملکرد علم و فناوری شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران	آمیخته (روش‌های اسنادی و پیمایشی و آزمون فریدمن)	هدف از این پژوهش، مطالعه تحلیلی شاخص‌ها و مدل‌های ارزیابی علم و فناوری و ارائه مدلی جهت سنجش و ارزیابی عملکرد علم و فناوری شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران است. مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش عبارت‌اند از: تعیین مهم‌ترین مدل‌های ارزیابی علم و فناوری، تعیین مهم‌ترین شاخص‌های مدل ارائه‌شده، سنجش تأثیر هر کدام از مدل‌های ارزیابی علم و فناوری بر مدل ارائه‌شده و رتبه‌بندی شاخص‌های انسانی، مالی، ساختاری، عملکردی، و بهره‌وری.
۴	سیلاوی و همکاران (۱۳۹۶)	مطالعه موردی ارزیابی عملکرد بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن	کمی (بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن)	این پژوهش با هدف ارزیابی عملکرد معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شرکت فولاد خوزستان انجام پذیرفته است. یافته‌ها نشان داد که جامعه مورد بررسی از منظر مالی به ۹۵٪، از منظر مشتری به ۴۹٪، از منظر فرایندهای داخلی در شاخص‌های پرسشنامه‌ای به ۷۵٪ و در شاخص‌های غیر پرسشنامه‌ای به ۵۷/۸٪، و از منظر رشد و یادگیری به ۶۵٪ اهداف از قبل پیش‌بینی‌شده دست یافته است.
۵	فتحیان و همکاران (۱۳۹۴)	ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات با رویکرد ارتباطات سبز	کمی (تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و روش تحلیل سلسله مراتبی)	این پژوهش به ارائه مدل جدید ارزیابی عملکرد با توجه به محیط زیست می‌پردازد که از تلفیق معیارهای مدل جایزه ملی کیفیت ارتباطات و فناوری اطلاعات جمهوری اسلامی ایران، مدل کارت امتیازی متوازن فناوری اطلاعات و ارتباطات سبز، مدل مدیریت سبز ایران، استانداردهای سازمان جهانی ارتباطات و مدل‌های دیگر بهره برده است و در ادامه به کمک روش تحلیل سلسله

ردیف	نویسنده و سال	عنوان	روش	یافته‌های تحقیق
				مراتبی به هر یک وزنی اختصاص یافته و مدل هرم سبز ارزیابی عملکرد واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات به دست آمده است.
۶	باقری و همکاران (۱۳۹۴)	شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد دانش گران شرکت‌های دانش‌بنیان	آمیخته (روش گروه کانونی و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی)	بررسی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی و ارائه یک مدل جامع برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی، در یک شرکت دانش‌بنیان در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، و شناسایی ۳۵ شاخص ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس شاخص وزنی آن‌ها
۷	رضوی و همکاران (۱۳۹۴)	ارزیابی عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان با استفاده از تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای-رویکرد تئوری بازی	آمیخته (رویکرد نظریه بازی و روش رهبر-پیرو)	هدف تعیین مراحل و فرایندهای درونی مشترک اجرای فعالیت‌های نوآورانه در شرکت‌ها و سنجش کارایی مراحل و کارایی کل هر شرکت در یک دوره چهارساله است. نتایج نشان می‌دهد کارایی کل همه شرکت‌ها کمتر از یک است و در مرحله اول فقط دو شرکت از ۳۸ شرکت بررسی شده و در مرحله دوم فقط سه شرکت کاملاً کارا هستند.
۸	نیکوکار و همکاران (۱۳۹۳)	ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی	آمیخته (روش داده بنیاد و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی)	نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های ارزیابی مربوط به فعالیت‌های پژوهشی مانند شاخص ثبت اختراع اکتشاف و نوآوری و مستندسازی فعالیت‌های پژوهشی از دید کارکنان دانشی دارای بیشترین اهمیت بوده و شاخص‌های مربوط به فعالیت‌های علمی، آموزشی و اجرای به ترتیب در رده‌های بعد قرار دارند.
۹	اسلامی نصرت‌آبادی و همکاران (۱۳۹۰)	ارزیابی پارک‌های علم و فناوری با استفاده از سامانه خبره فازی	کمی (مبتنی بر سامانه‌های خبره فازی)	ارزیابی عملکرد پارک‌های علم و فناوری و رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس ۹ معیار سرمایه خطرپذیر، بلوغ کسب و کار، توانمندی‌های فناورانه، اندازه، علاقه ذینفعان، توانمندی‌های مدیریتی، کیفیت خدمات حرفه‌ای، درجه، یکپارچگی با بازارهای ملی و بین‌المللی

ردیف	نویسنده و سال	عنوان	روش	یافته‌های تحقیق
۱۰	کومار <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی رابطه بین فناوری ارتباطات و اطلاعات و عملکردهای SCM و سازمانی در زنجیره تأمین مواد غذایی کشاورزی	کمی (حداقل مربعات جزئی (PLS))	نتایج حاکی از آن است که شیوه‌های SCM (به اشتراک‌گذاری اطلاعات، روابط تأمین‌کننده و ادغام لجستیک) تأثیر معنی‌داری و مثبتی بر عملکرد شرکت‌ها دارند.
۱۱	اولی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	منابع قابلیت نوآوری و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیجریه	کیفی (مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته)	محققان بیان داشتند که نوآوری‌های غیر فنی در بهبود عملکرد سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردارند و شرکت‌های دارای ترکیب مناسب از منابع داخلی و خارجی، عملکرد بهتری دارند.
۱۲	کرانکابس و ارکول <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	تولید دانش منطقه‌ای در کشورهای اروپای مرکزی و اروپایی: بهره‌وری عامل تحقیق و توسعه و تغییر در اجراها	کمی (مبتنی بر شاخص Malmquist (st))	این پژوهش تلاش می‌کند به بررسی تولیدات منطقه‌ای تحقیق و توسعه کشورهای مرکزی و شرقی اروپا بپردازد. نتایج نشان می‌دهد که بهره‌وری کل عامل تولید دانش از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۲ در همه مناطق افزایش یافته است. با توجه به کل دوره، این امر پس از بحران ۲۰۰۸ تا حدی کاهش یافته، اما تمامی مناطق افزایش ظرفیت را تجربه کرده‌اند.
۱۳	دزی <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	نقش برنامه‌ریزی خارجی و مدیریت دانش در عملکرد	کمی (مدل‌سازی معادلات)	نتایج نشان می‌دهد که مدیریت دانش نقش میانجی مهمی در تأثیرات عوامل خارجی بر بی تاب بودن شرکت‌ها دارد که به نوبه خود عملکرد شرکت‌های

<sup>1</sup> Kumar

<sup>2</sup> Awoleye

<sup>3</sup> Kirankabeş & Erkul

<sup>4</sup> Dezi

ردیف	نویسنده و سال	عنوان	روش	یافته‌های تحقیق
		شرکت‌های کوچک و متوسط ایتالیایی	ساختاری	کوچک و متوسط ایتالیایی را در نمونه آنان تقویت می‌کند.
۱۴	فراریس <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	بین‌المللی سازی تحقیق و توسعه در شرکت‌های متوسط: نقش تعدیل‌کننده مدیریت دانش در افزایش عملکرد نوآوری	کمی (تجزیه و تحلیل رگرسیون OLS)	هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط تحقیق و توسعه در شرکت‌های کوچک و متوسط و نتایج نوآوری آنهاست. نتایج نشان داد که این رابطه با جهت‌گیری مدیریت دانش، مثبت ارزیابی می‌شود. علاوه بر این، جهت‌گیری مدیریت دانش به دلیل مدیریت بهتر و ادغام دانش کلیدی داخلی و خارجی، این اثر را در چارچوب شرکت‌های کوچک و متوسط تقویت می‌کند.
۱۵	وانگ <sup>۲</sup> وانگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)	اشتراک دانش، نوآوری و عملکرد شرکت	کمی (مدل-سازی معادلات ساختاری)	رابطه بین تسهیم دانش، نوآوری و عملکرد را در ۸۹ شرکت با فناوری بالا در چین بررسی و بیان کردند که اقدامات تسهیم دانش (ضمنی و صریح) روی نوآوری و عملکرد تأثیرگذار است و تسهیم دانش صریح تأثیر معنی‌دار بیشتری روی عملکرد مالی دارد؛ درحالی‌که تسهیم دانش ضمنی تأثیر معنی‌دار بیشتری روی عملکرد عملیاتی دارد.
۱۶	احمدی و ساف <sup>۳</sup> (1993)	پارک‌های علم و فناوری: ارزیابی حیاتی	کیفی (مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته)	نتایج نشان داد که شش عامل موفقیت دره سیلیکون عبارت‌اند از: دسترسی به متخصصان فنی، دسترسی به زیرساخت‌هایی که از قبل وجود داشته است، دسترسی به سرمایه‌های خطرپذیر، پویایی مشاغل، شبکه‌های تبادل اطلاعاتی و شرکت‌های انشعابی از شرکت‌های موجود.

در چارچوب جمع‌بندی نقادانه پیشینه پژوهش می‌توان ابراز داشت که در گذشته تمرکز ارزیابی عملکرد تنها بر مسائل و معیارهای مالی بوده است. برای مثال تحقیقات سینک و تاتل

<sup>1</sup> Ferraris

<sup>2</sup> Wang & Wang

<sup>3</sup> Amirahmadi & Saff



(۱۹۸۹)، چنگ و هوانگ (۲۰۱۲)، چندلر (۱۹۷۷)، اسکوزن و هماران (۲۰۰۱)، کیگان و همکاران (۱۹۸۹) و امیر احمدی و ساف (۱۹۹۳) عملکرد شرکت‌ها را بر اساس نرخ رشد و سودآوری و یا بر اساس یکی از ملاحظات، داده‌های مالی یا حسابداری - از قبیل بازگشت سرمایه، سود هر سهم، کارایی کار مستقیم بررسی کرده‌اند. در ادامه برخی محققان از معیارهای صرف مالی عبور کرده‌اند. برای مثال کومار و همکاران (۲۰۲۰)، دزی و همکاران (۲۰۱۹) و اصغری و همکاران (۱۳۹۷) به همکاری با سایر شرکت‌ها و ادغام‌های لجستیکی؛ آگرا و چیوا (۲۰۱۳) و کمپل و همکاران (۲۰۱۲) تأثیر کارآفرینی و جابجایی کارمندان؛ ثورنهییل (۲۰۰۶) و هوانگ و چو (۲۰۱۳) تأثیر نوآوری و نقش توسعه و متغیرهای داخلی و محیطی؛ زرگر (۱۳۹۱) تأثیر سرمایه‌های فکری و اجتماعی و کاشانی (۱۳۹۲) تأثیر فرهنگ، یادگیری سازمانی و یادگیری الکترونیکی بر عملکرد پرداخته‌اند. با این حال اغلب تحقیقات یاد شده عملکرد را در سازمان‌های سنتی بررسی کرده‌اند. این در حالی است که امروزه جهان در آستانه انقلاب صنعتی چهارم است و با شتاب روزافزون تحولات و دگرگونی‌ها در دنیای کنونی، فرایند تغییر و تحول مستمر از عمده‌ترین جریان‌های حاکم بر حیات بشری شده‌اند و بر همین اساس توصیه می‌شود که مدیران و محققان باید به‌طور جدی دانش‌محوری و اقتصاد دانش‌بنیان را در نظر بگیرند تا برنامه‌های آینده شرکت‌ها را بر این اساس، برنامه‌ریزی کرده و بهره‌وری و عملکرد را به حداکثر برسانند.

بنابراین توجه به معیارهای فوق بدون در نظر گرفتن اهمیت دانش برای بررسی سازمان‌ها در عصر تحول دیجیتال راهگشا نخواهد بود. در پایان سایر تحقیقات در این حوزه نظیر پژوهش‌های نقوی و همکاران (۱۳۸۹)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۰)، چنگ (۲۰۱۱) و چوی و لی (۲۰۰۳) به بررسی مدیریت دانش و اثرات آن؛ هارلو (۲۰۰۸) به تأثیر دانش ضمنی؛ شائمی و همکاران (۱۳۹۱)، هسو (۲۰۰۸)، لاو نگی (۲۰۰۸)، وانگ وانگ (۲۰۱۲) و سانگ (۲۰۰۶) به تأثیر تسهیم دانش بر عملکرد شرکت‌ها پرداخته‌اند. این تحقیقات علیرغم بررسی تأثیر دانش در سازمان‌ها با مختصات شرکت‌های فعال در صنعت خدمات ارتباطی همخوانی و مطابقت ندارند و چالش‌های این صنعت را لحاظ ننموده‌اند. بنابراین، تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این

پرسش اصلی است که: مدل ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) با تأکید بر سازمان دانش محور چگونه است؟

## روش شناسی پژوهش:

پژوهش جاری از نوع پژوهش‌های اثبات‌گرایی، از حیث هدف، توسعه‌ای و از نظر روش تحقیق و نوع داده‌ها، یک پژوهش کیفی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی و از حیث صبغه پژوهشی جزء پژوهش‌های میدانی است. از میان روش‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش‌های کیفی، به دلیل عدم امکان هماهنگی با تعدادی از خبرگان جهت حضور هم‌زمان در جلسه‌ای مشترک و عدم آگاهی پژوهشگر از میزان دانش و ذهنیت خبرگان داخلی نسبت به موضوعات نوین در ارزیابی عملکرد، روش مصاحبه انتخاب گردید. در قالب مصاحبه نیمه ساختاریافته پوشش تمام موضوعات از ابعاد مختلف میسر و ممکن شده و از طرفی مصاحبه‌شوندگان نیز می‌توانند پاسخ کاملاً آزادانه به سؤالات بدهند. بنابراین از شکل نیمه ساختار یافته به جای مصاحبه ساختارمند در این پژوهش استفاده شده. پروتکل مصاحبه شامل سؤالات باز از قبل تعیین شده‌ای است که به مصاحبه‌گر اجازه سنجش و شفاف‌سازی مباحث در طی مصاحبه را داد.

مصاحبه‌ها به‌عنوان ابزار گردآوری داده با طرح پرسش‌هایی باز بین ۷۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد؛ گاه مصاحبه‌ها به‌منظور به اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل می‌شدند. از مشارکت‌کنندگان درباره عناصر الگوی عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت خدمات ارتباطی سؤال می‌شد. پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی طرح می‌گردید. در صورت تأیید مشارکت‌کننده، مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور گفت و گوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. موافقت‌نامه مقدماتی (پروتکل) بر اساس مطالعات مقدماتی، مساله تحقیق، مصاحبه‌های مقدماتی - با تأیید اساتید راهنما و مشاورین - و بررسی اولیه ادبیات نظری تحقیق طراحی گردیده است. به‌منظور نهایی سازی موافقت‌نامه (پروتکل) مصاحبه در ابتدا بر اساس موافقت‌نامه مقدماتی (پروتکل) اولیه با سه نفر از مشارکت‌کنندگان مصاحبه مقدماتی صورت گرفت. پس از تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های صورت گرفته

موافقت‌نامه (پروتکل) اولیه اصلاح و موافقت‌نامه (پروتکل) نهایی برای خبرگان علمی و عملی به شرح جدول (۴) تدوین گردید. این پروتکل شامل ۷ پرسش اصلی بود که به اقتضای پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان و گاهی تجارب خاصی که بر اساس آن، فرد مذکور انتخاب شده بود، سوالات دیگری نیز ذیل آن‌ها طرح می‌گردید. تمامی مصاحبه‌های مذکور با استفاده از دستگاه دیجیتال ضبط صوت، ضبط شده و پس از مکتوب شدن آن‌ها توسط پژوهشگر به مصاحبه‌شونده جهت تأیید عودت داده می‌شد.

#### جدول ۴. موافقت‌نامه (پروتکل) مصاحبه با خبرگان علمی و عملی

کمی از خودتان و میزان آشنایی با صنعت خدمات ارتباطی و یا تجربه و تخصصتان در این حوزه بفرمایید.
چرا به موضوع ارزیابی عملکرد می‌پردازید؟
چه راهبردهای در مورد ارزیابی عملکرد وجود دارد و تفاوت آن‌ها در چیست؟ چرا ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دانش‌محور با سایر روش ارزیابی عملکرد سنتی متفاوت است؟ (ضرورت‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دانش‌محور)؟
سامانه ارزیابی عملکرد فعلی شما چگونه است؟ و کارکرد سامانه فعلی را چگونه می‌بینید؟
فرض کنید که شما مدیر عامل یک سازمان دانش‌محور هستید، ارزیابی عملکرد در سازمان خود را چگونه تعریف می‌کنید؟
اگر در مورد خاصی شخصاً نسبت به ارزیابی عملکرد در سازمان متبوع خود اقدام نموده‌اید، آن را تشریح کنید؟
به نظر شما مدل اولیه تهیه‌شده در این زمینه را می‌توان با استفاده از موارد دیگر تکمیل و بومی کرد؟

با اینکه راهبرد عمومی در همه روش‌های کیفی، نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد، این راهبرد خود در برگیرنده شیوه‌های متعددی از جمله نمونه‌گیری گلوله برفی است (اسماعیل پور و همکاران، ۱۳۹۵). این روش، برای یافتن مطلعین کلیدی پر اطلاعات مناسب است؛ و مستلزم استفاده از افراد آگاه یا مشارکت‌کنندگان اولیه برای شناسایی موارد اضافه است (محمد پور، ۱۳۹۲). به نقل از اسماعیل پور و همکاران، ۱۳۹۵). به عبارت دیگر همان‌طور که تشریح شد، بعد از تحلیل (کدگذاری) هر مصاحبه، کاستی‌های مدل در ابعاد مختلف مشخص می‌گردید و بسته به این کاستی‌ها، مشارکت‌کننده بعدی جهت مصاحبه انتخاب می‌گردید. این فرایند تا مرحله اشباع ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (گلنزر، ۱۹۷۸)؛

اشتراوس و گلیزر، ۱۹۶۷). هدف از این نوع نمونه‌گیری این نیست که بتوان استنباط آماری به عمل آورد، بلکه هدف آن است که مناسب‌ترین فرد از مجموعه نمونه‌های ممکن مشخص و شناسایی شود تا بتواند جوانب پدیده مورد بررسی را به‌خوبی تشریح نماید. بدین ترتیب مشارکت‌کنندگانی در نمونه‌گیری انتخاب می‌شوند که پدیده مورد نظر را تجربه کرده باشند.

جامعه آماری این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است: الف) اساتید خیره در مباحث مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد که دارای یکی از شرایط؛ تدریس بیش از ۱۰ سال در زمینه منابع انسانی و مدیریت دانش و یا دارای کتاب در زمینه‌های مذکور باشند. ب) این افراد در رویکرد عملی، مدیران ارشد و میانی در صنعت خدمات ارتباطی بوده است. تعداد مشارکت‌کنندگان منتخب جهت انجام مصاحبه‌های عمیق حدود ۷ مورد در بین خبرگان علمی و ۸ مورد در بین خبرگان عملی است. مشخصات مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در جدول (۵) آورده شده است.

جدول ۵. مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه (نمونه آماری تحقیق)

ردیف	تخصص و تجربه	تحصیلات	تجربه کاری
۱	فارغ‌التحصیل مدیریت دولتی از دانشگاه U.A آمریکا، هیئت علمی دانشگاه، مؤلف، سخنران، مدیرعامل و مشاور شرکت‌های مختلف	دکترای حرفه‌ای	۳۵ سال
۲	فارغ‌التحصیل مدیریت از دانشگاه شهید بهشتی، پژوهشگر، استاد دانشگاه، مؤلف و سخنران در حوزه‌های منابع انسانی نرم و سخت	دکترای حرفه‌ای	۲۰ سال
۳	فارغ‌التحصیل مدیریت از دانشگاه تهران، مؤلف، مترجم، پژوهشگر و سخنران در حوزه منابع انسانی، عضو بنیاد ملی نخبگان	دکترای حرفه‌ای	۱۷ سال
۴	فارغ‌التحصیل مدیریت از دانشگاه تربیت مدرس، هیئت علمی، مؤلف و مشاور در حوزه منابع انسانی، مشاور وزیر	دکترای حرفه‌ای	۳۰ سال
۵	دکترای مدیریت از دانشگاه تهران، مؤلف، مترجم، سخنران در حوزه منابع انسانی، عضو بنیاد ملی نخبگان	دکترای حرفه‌ای	۲۴ سال
۶	فارغ‌التحصیل مدیریت از دانشگاه تهران، مؤلف، پژوهشگر، سخنران و مشاور در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان	دکترای حرفه‌ای	۱۷ سال

خبرگان علمی

۱۱ سال	دکترای حرفه‌ای	فارغ‌التحصیل مدیریت از دانشگاه آزاد اسلامی واحد امارات، مدرس، مؤلف، عضو اتاق بازرگانی ایران و ایتالیا، مدیرعامل شرکت فعال در صنعت فناوری اطلاعات	۷	خبرگان عملی (اجرایی)
۲۱ سال	کارشناسی ارشد	معاون توسعه سازمان و سرمایه انسانی شرکت ارتباطات سیار ایران	۱	
۳۰ سال	دکترای حرفه‌ای	قائم مقام شرکت ارتباطات سیار ایران	۲	
۲۴ سال	کارشناسی ارشد	مدیرعامل شرکت راهکارهای توسعه کسب و کار ایرانیان و مشاور مدیرعامل شرکت آپ	۳	
۱۸ سال	کارشناسی ارشد	معاون منابع انسانی شرکت آپ	۴	
۲۲ سال	کارشناسی ارشد	مدیرعامل شرکت آسان پرداخت پرشین	۵	
۱۶ سال	کارشناسی ارشد	مدیرکل مدیریت دانش شرکت ارتباطات سیار ایران	۶	
۱۷ سال	کارشناسی ارشد	مدیرعامل شرکت فناوران نماد جنوب	۷	
۱۴ سال	دکترای حرفه‌ای	مدیرعامل شرکت مدیران پارس اقلیم	۸	

## یافته‌های پژوهش:

در ادامه، برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، روش تحلیل تم مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل تم روشی انعطاف‌پذیر، نسبتاً آسان و سریع برای شناسایی، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌ها است. این روش، مجموعه داده‌های گردآوری شده را سازمان‌دهی و در قالب جزییات ارزشمند توصیف می‌کند (بویاتزیس، ۱۹۹۸ به نقل از کلارک و براون، ۲۰۰۶). هر تم در بردارنده‌ی چیزهای مهمی درباره داده‌های مرتبط با پرسش می‌باشد و بیانگر سطحی از پاسخ یا معنای دارای الگو در درون مجموعه داده‌هاست (کلارک و براون، ۲۰۰۶). دو روش برای رسیدن به تم‌ها وجود دارد: روش استقرایی و روش قیاسی. در روش استقرایی یا پایین به بالا، تم‌های شناسایی شده، ارتباط محکمی با خود داده‌های متنی یا غیر متنی، کدگذاری شده و کدهای شبیه

به هم در یک تم قرار می‌گیرند؛ پس به‌طور منطقی تم‌های از قبل تعریف‌شده‌ای وجود ندارد و الگوها در طول تحلیل آشکار می‌شوند. از این رو تحلیل تم استقرایی، داده محور است و تحلیل تم قیاسی، پژوهش محور (کلارک و براون، ۲۰۰۶). در این پژوهش از روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای کلارک و براون استفاده شده است. کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، در قالب جدول ۶ ارائه شده‌اند که به علت تعداد بالای کدها و محدود بودن فضای ارائه، قسمتی از کدهای اولیه (کدگذاری باز) ارائه شده است.

### جدول ۶. قسمتی از کدهای اولیه استخراج‌شده (کدگذاری باز)

ردیف	بخش مصاحبه	مفاهیم اولیه	شماره سند
۱	موفقیت در ارزیابی رگولاتوری در حوزه‌های مربوط به شاخص‌های کیفیت مکالمه را می‌توان دید.	نتایج رگولاتوری	مصاحبه ۳
۲	میزان مکالمات موفقیت‌آمیز، میزان قطع مکالمات، خدمات انتقال داده و میزان مکالمات موفق در حین حرکت و غیره از نتایج آن است.	نتایج رگولاتوری	مصاحبه ۸
۳	قانون مداری و اجرای مصوبات کمیسیون‌ها و سایر الزامات رگولاتوری مربوط به دستورالعمل‌ها و همکاری با بازرسین در راستای سند تبیین الزامات شبکه ملی اطلاعات (مصوبه جلسه ۳۵ شورای عالی فضای مجازی) را در بردارد.	نتایج رگولاتوری	مصاحبه ۹
۴	رعایت حقوق حاکمیت، مردم و سایر اپراتورها و تعامل با آنان و حمایت از صنایع (اجرای مصوبه ۱۶۳) باید در نظر گرفته شود.	نتایج رگولاتوری	مصاحبه ۱۲
۵	رعایت حقوق بین‌الملل به‌ویژه در قراردادهای بین‌المللی را مد نظر قرار دهیم.	نتایج رگولاتوری	مصاحبه ۱۳
۶	اهمیت دادن به مشتریان در برنامه‌ریزی‌های کلان و راهبردی سازمان و مشارکت آنان در ایجاد و توسعه محصولات و خدمات جدید و نوآور از نتایج این راهکار است.	نتایج مشتریان	مصاحبه ۱
۷	دسترسی به تنوع خدمات و ارائه کانال‌های فروش متنوع برای مشتریان را به ارمغان می‌آورد.	نتایج مشتریان	مصاحبه ۴
۸	کاهش زمان پاسخ به درخواست آنان و رعایت حریم اطلاعات شخصی آنان که برای مشتریان مهم است را به دنبال دارد.	نتایج مشتریان	مصاحبه ۵

مصاحبه ۷	نتایج مشتریان	شناسایی و پیش‌بینی نیازهای مشتریان و طبقه‌بندی آن‌ها می‌تواند از نتایج مهم باشد.	۹
مصاحبه ۱۰	نتایج مشتریان	تولید و تحویل محصولات و خدمات با کیفیت طبق نظر مشتریان ارائه می‌گردد.	۱۰
مصاحبه ۱۲	نتایج مشتریان	ارائه بسته‌های تشویقی و افزایش درگاه‌های موجود برای خرید و استفاده از خدمات و محصولات توسط مشتریان به صورت نتایج این راهکارها می‌باشد.	۱۱
مصاحبه ۱۶	نتایج مشتریان	رسیدگی به شکایات مشتریان و جبران خسارت و برقراری ارتباطات مستمر با مشتریان نتایجی است که برای مشتریان به دنبال دارد.	۱۲
مصاحبه ۲	نتایج سازمان	افزایش سودآوری می‌تواند از نتایج بهبود عملکرد باشد.	۱۳
مصاحبه ۸	نتایج سازمان	دستیابی به شاخص‌های بهره‌وری و مالی مطلوب آثار ارزیابی درست از عملکرد است.	۱۴
مصاحبه ۱۱	نتایج سازمان	رشد استارت آپ‌ها از نتایج مهم در زمینه ارتباطات است.	۱۵
مصاحبه ۱۳	نتایج سازمان	سرمایه‌گذاری در حوزه‌های جدید و رسیدن به اهداف بالاتر را منتج می‌شود.	۱۶
مصاحبه ۳	هم‌افزایی عملیاتی	توسعه کیفیت سرویس و مدیریت شبکه‌های مخابراتی سیار و ثابت با افزایش برآیند نیروی جمعی از موارد ضروری است.	۱۷
مصاحبه ۹	هم‌افزایی عملیاتی	مدیریت و بهبود ارائه خدمات از منظر اجرایی خیلی در عملکرد سازمان تأثیرگذار است.	۱۸
مصاحبه ۱	قابلیت و پشتیبانی عملیاتی	مدیریت و عملیات سرویس و اقدامات مرتبط با نگهداری و تعمیرات بسیار مهم است.	۱۹
مصاحبه ۶	قابلیت و پشتیبانی عملیاتی	شرکت‌های موفق از منظر عملکردی قابلیت کاهش هزینه‌های عملیاتی و غیر عملیاتی (اداری و پشتیبانی) خود را دارد.	۲۰
مصاحبه ۷	قابلیت و پشتیبانی عملیاتی	شرکت‌های پیشرو به دلیل افزایش سرعت، دقت و بهبود ارتباطات بین بخش‌های داخلی و خارجی می‌توانند هزینه‌های عملیاتی خود را کاهش دهند.	۲۱
مصاحبه ۹	قابلیت و پشتیبانی عملیاتی	چیزی که متضمن آینده مشتری‌های یک سازمان می‌تواند باشد، پشتیبانی عملیات است.	۲۲
مصاحبه ۱۴	قابلیت و پشتیبانی عملیاتی	خدمات پشتیبانی عملیات می‌تواند سبب حفظ مشتری و بهبود عملکرد شود.	۲۳

مصاحبه ۲	توسعه زیرساخت‌های فنی اطلاعاتی و ارتباطی	فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان عمده‌ترین محور تحول و توسعه هزاره سوم مطرح شده است.	۲۴
-------------	--	--	----

جدول ۷. کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و تم‌های اصلی و فرعی پژوهش (کدگذاری محوری)

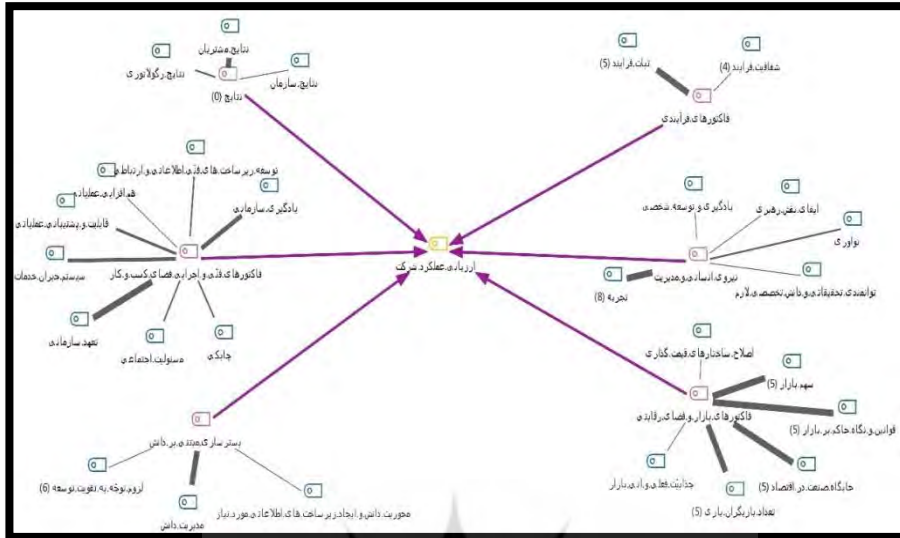
تم‌های اصلی	تم‌های فرعی سطح آخر	ردیف
نتایج	نتایج رگولاتوری	۱
	نتایج مشتریان	۲
	نتایج سازمان	۳
فاکتورهای فنی و اجرایی فضای کسب و کار	هم‌افزایی عملیاتی	۴
	قابلیت و پشتیبانی عملیاتی	۵
	توسعه زیرساخت‌های فنی اطلاعاتی و ارتباطی	۶
فاکتورهای سازمانی	سامانه جبران خدمات	۷
	مسئولیت اجتماعی	۸
	تعهد سازمانی	۹
	یادگیری سازمانی	۱۰
بسترسازی مبتنی بر دانش	چابکی	۱۱
	مدیریت دانش	۱۲
	محوریت دانش و ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی مورد نیاز	۱۳
فاکتورهای بازار و فضای رقابتی	لزوم توجه به تقویت توسعه	۱۴
	اصلاح ساختارهای قیمت‌گذاری	۱۵
	سهم بازار	۱۶
	قوانین و نگاه حاکم بر بازار	۱۷



تم‌های اصلی	تم‌های فرعی سطح آخر	ردیف
	جایگاه صنعت در اقتصاد	۱۸
	تعداد بازیگران بازی	۱۹
	جذابیت فعلی و آتی بازار	۲۰
فاکتورهای فرآیندی	ثبات فرآیند	۲۱
	شفافیت فرآیند	۲۲
نیروی انسانی و مدیریت	یادگیری و توسعه شخصی	۲۳
	ایفای نقش رهبری	۲۴
	نوآوری	۲۵
	توانمندی تحقیقاتی و دانش تخصصی لازم	۲۶
	تجربه	۲۷

در ادامه مدل طراحی شده، چارچوبی روش‌مند برای ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) است. به عبارت ساده‌تر، عین شابلونی است که با استفاده از دستاوردهای حاصل از ارزیابی عملکرد بر اساس این الگو، شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود عملکرد شرکت میسر خواهد شد. این مدل در قالب شکل (۱) قابل مشاهده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. الگوی ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران.

در توضیح این یافته‌ها برای هر کدام از عوامل به دست آمده می‌توان گفت که انتخاب و استخدام کارکنان و مدیران یکی از فعالیت‌های حیاتی سازمان‌های امروزی است. در تمام سطوح، استخدام‌کنندگان سعی در انتخاب بهترین گزینه‌ها را دارند. بر همین اساس صنعت خدمات ارتباطی نیز بنابر ماهیت چند رشته‌ای و بین رشته‌ای خویش، نیازمند نیروی انسانی مناسب و متخصص در رشته‌های مختلف می‌باشد. به دلیل جدید بودن بسیاری از خدمات ارائه شده در این صنعت، بازار کار هنوز دارای نیروی انسانی تربیت شده و متخصص در این زمینه نیست. به تناسب، شرکت‌های فعال در حوزه خدمات ارتباطی نیز از این فقر در رنج و سختی هستند. در این زمینه یکی از مدیران عنوان می‌کند که:

اکثر شرکت‌های فعال در صنعت خدمات ارتباطی ایرانی از وجود منابع انسانی متخصص و مجرب داخل سازمانی و مشاوران قوی بیرون سازمانی در بسیاری از زمینه‌های فنی محروم هستند. بنابراین امکان اجرای کامل و مؤثر برنامه‌ها مطابق با استانداردهای کشورهای پیشرو در این صنعت از لحاظ کمی و کیفی امکان‌پذیر نیست. در چنین شرایطی سازمان‌ها مجبور هستند با

تمرکز بر داشته های خود از لحاظ نیروی انسانی متخصص، آنان را با برگزاری کارگاه های آموزشی و شرکت در سمینارهای داخلی و خارجی در انجام وظایف محوله یاری رساند.

نکته کلیدی دیگر در این زمینه میزان ثبات مدیریت و پایداری سازمان در تصمیم گیری و اجرای آن می باشد. گرایش های بلندمدت در سازمان های موفق امروزی، وجود ثبات مدیریتی را ضروری می کند. یکی از اعضای هیأت علمی در این رابطه بیان می کند که:

وقتی رئیس سازمان عوض می شود و معاونین را انتصاب می کند، تغییرات مدیریتی تا رده های سرپرستی سازمان ادامه می یابد. در این انتصابات اکثر مدیران ترجیح می دهند، معاونین و زیردستانی را انتخاب کنند که از نظر مذهب، جناح سیاسی، تحصیلات، افکار، اندیشه ها ویژگی ها شبیه خودشان باشند، یعنی تلاش می کنند کسانی را انتخاب کنند که شباهت بسیار زیادی با خودشان داشته باشند. در ضمن عمر مدیریت ها در ایران بسیار کوتاه می باشد و این موضوع یکی از دلایل تمایل بیشتر مدیران به سمت نتیجه گرایی تا هدف گرایی است.

همچنین، یکی از مسائل اصلی صنعت خدمات ارتباطی در کشور فقدان علاقه، تمایل و انگیزه سازمان ها برای ایجاد تمایز است. آمادگی برای تغییر در برخی از جنبه های سازمان، ایجاد انگیزش و توانمندسازی در کارکنان، درک سازمان و کسب آمادگی های لازم برای انطباق با محیط، امری ضروری است که از طریق فرایند یادگیری سازمانی دنبال می شود. در مصاحبه ای دیگر یکی از مدیران در این رابطه بیان می کند:

برای ایجاد انگیزه در سازمان ها و توانمند نمودن کارمندان در جهت متمایزسازی باید به دنبال سازوکارهای اثربخش و کارا در بحث یادگیری سازمانی باشیم. شرکت های موفق در صنعت ارتباطات با داشتن شاخک های متفاوت و هوشیار دائماً به بررسی محیط اطراف خود پرداخته و به سرعت از تغییرات آگاه می شود. این موضوع باعث می شود آن ها بتوانند به تغییرات پاسخ مناسب و شایسته ای بدهند. این نوع سازمان ها در زمره سازمان های یادگیرنده قرار می گیرند. یادگیری در تمامی جوانب این سازمان ها مشاهده می شود. بنابراین، یکی از رموز موفقیت در ایجاد تمایز خصوصیت یادگیرندگی است.

امروزه با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های پیوسته‌ای که سازمان‌های فعال در صنعت خدمات ارتباطی با آن مواجه هستند، اندیشمندان دانش مدیریت به این نتیجه دست یافته‌اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها، به‌کارگیری دانش از طریق جذب کارکنان دانشی است و به همین دلیل توجه به رابطه کارکنان دانشی با سازمان و دیدگاه آن‌ها نسبت به سازمان روز به روز افزایش می‌یابد. یکی از مفاهیم مطرح در این زمینه تعهد سازمانی است. در ادبیات سازمانی، چابکی به سرعت پاسخگویی به تغییرات اشاره دارد و سازمان‌های چابک دارای خصوصیتی از جمله انعطاف‌پذیری و سریع بودن هستند. چابکی نتیجه هوشیار بودن نسبت به تغییرات، به‌صورتی همه‌جانبه، هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی است. در این رابطه یکی از اعضای محترم هیئت علمی بیان می‌کند که:

برای ایجاد تمایز و متفاوت شدن از دیگران لازم است که سازمان سرحال، سرزنده و قیراق و چابک باشد. این نوع سازمان دارای ساختار تخت و سلسله مراتب منطقی و کم می‌باشد. این خصوصیات باعث می‌شوند سازمان با سرعت بیشتر به تغییرات محیطی پاسخگو باشد. البته نوع جدید سازمان‌های چابک نه تنها از تغییرات استقبال می‌کنند، بلکه خود عامل و ایجادکننده تغییر می‌باشند. در این سازمان‌ها فرآیندها روغن کاری شده و کمتر با هم اصطکاک دارند و با وجود سازوکارهای مناسب، اطلاعات به‌صورت درست و با سرعت زیاد به جریان می‌افتند.

بعضی از مدیران و سازمان‌ها خود را در قبال جامعه و محیط خویش مسئول و پاسخگو می‌دانند، در حالی که بعضی از آن‌ها در این زمینه احساس مسئولیتی از خود و سازمان نشان نمی‌دهند. پر واضح و آشکار است که موضوع تمایز و ایجاد ترجیح در دسته دوم سازمان‌ها، معنا و مفهوم خاصی نخواهد داشت. هدف از مسئولیت اجتماعی شرکت ارتباطات سیار ایران دستیابی به توسعه اقتصادی پایدار از طریق بهبود کیفیت زندگی کارکنان شرکت، خانواده‌های آن‌ها و کل جامعه است. بنابراین این واحد اقتصادی در جهت تحقق اهداف خود نیازمند ساز و کاری است که بتواند توازنی بین منافع شرکت و ذینفعان ایجاد کند. در نتیجه، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت بسیار کلیدی است. یکی از مدیران ارشد در این رابطه بیان می‌کند که:

بدون احساس مسئولیت اجتماعی سازمان قادر به ادامه حیات نیست. سازمان باید با توجه به مسائل و مباحث اجتماعی به فعالیت خود ادامه داده و در راه رشد و توسعه خود به تفکر توسعه

پایدار برسد. رعایت ارزش‌های اخلاقی در برخورد با محیط سازمان، تولید محصولات و خدمات با کیفیت، رعایت استانداردهای زیست‌محیطی، وجود ارتباطات مناسب با مشتریان و رسانه‌ها از نمودهای مسئولیت اجتماعی سازمان می‌باشند.

از طرفی، هر شبکه‌ای که خرید و فروش کالاها و خدمات در آن انجام پذیرد، بازار نامیده می‌شود. در هر گوشه از جهان صنعتی امروز که اقتصاد رقابتی، فضای انحصاری را در هم می‌شکند، قوانین رقابتی بازار نقشی تعیین‌کننده خواهد داشت و شکست در کسب مزیت رقابتی، حذف شرکت‌ها از صحنه بازار را به دنبال خواهد داشت. رقابت، واقعیت زندگی و کسب و کار است. اگر از رقبا و محصولات و خدمات آنان شناخت کامل وجود داشته باشد، راحت‌تر می‌توان با آن‌ها به رقابت پرداخت. در همین زمینه یکی از مدیران ارشد بیان نمود که:

موفقیت هر سازمان در گرو شناخت کامل محیط درونی و بیرونی بازار و تدوین راهبردهای بازاریابی متناسب با محیط است. بر همین اساس عملکرد رقبا را با دقت دنبال کنید. ببینید چه خدماتی ارائه می‌دهند و کدام خدمات مهم را در سیاهه خدمات خود ندارند. ببینید رقیبانتان چه ضعف‌هایی دارند و سعی کنید آن ضعف‌ها را در کسب و کار خود جبران کنید. در واقع باید نقاط ضعف رقیبانتان را به نقاط قوت خود تبدیل کنید. به هیچ وجه کپی ضعیف رقیبانتان نباشید.

امروزه مدیریت فرایندها از کلیدی‌ترین و زیربنایی‌ترین مؤلفه‌هایی است که در رشد، پیشرفت و تعالی هر سازمان نقش بسزایی داشته و بر آن تأکید شده است. از طرف دیگر، مدیریت درست فرایندها منجر به بهبود و ارتقاء سطح کیفی و کمی خدمات شده و در نهایت افزایش سود، کاهش هزینه‌ها و افزایش نرخ پاسخگویی را به دنبال دارد. اگر سازمانی به نگرش فرایندی توجه داشته و مأموریت خود را در قالب فرایندهای به هم پیوسته انجام دهد، همواره بایستی به اثربخشی و کارایی فرایندهای خود که دو شاخص اصلی هر فرایند تلقی می‌شوند، توجه داشته باشد. در همین زمینه یکی از مدیران ارشد بیان نمود که:

در جهان امروزی، تحقق عملکرد مناسب یک سازمان و امکان رهبری موفقیت‌آمیز آن مستلزم روشی نظام‌مند، شفاف، باثبات، تحت هدایت و کنترل می‌باشد. موفقیت یک سازمان

بیش از هر چیز حاصل اجرا و حفظ یک نظام مدیریت است، نظامی که جهت بهبود مستمر و کارایی سازمان طراحی شده باشد.

برای آنکه سازمانی به‌طور اثربخش انجام وظیفه نماید باید فعالیت‌های مرتبط و متعددی را شناسایی و مدیریت کند. طبق تعریف، هر فعالیتی که منابعی را به کار می‌گیرد و آن را به‌منظور تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها مدیریت می‌کند، می‌تواند یک فرایند در نظر گرفته شود. خروجی یک فرایند به‌صورت مستقیم، ورودی فرایند بعدی را شکل می‌دهد. به‌کارگیری نظامی از فرایندهای درون یک سازمان همراه با شناسایی و تعیین تعامل (تأثیر متقابل) این فرایندها و نیز مدیریت آن‌ها را می‌توان "رویکرد فرایندی" نامید. ارائه خدمات ارتباطی در سطح کشور و به‌خصوص در شرکت ارتباطات سیار ایران در حال افزایش بوده و شبکه‌های ارتباطی، رشد سریعی را در سطح کشور تجربه می‌کنند. با افزایش تعداد دستگاه‌های مخابراتی و ارتباط آنان با یکدیگر، شبکه‌های پیچیده‌تری شکل گرفته‌اند. لذا ارائه سرویس سریع و مناسب در شبکه‌های گسترده مخابراتی، ایجاد تجربه کاربری بهینه و استفاده حداکثری از قابلیت‌های شبکه حائز اهمیت است. در همین زمینه یکی از مدیران ارشد صنعت خدمات ارتباطی ابراز داشت که:

با رعایت شاخص‌های فنی در ارائه سرویس‌ها، می‌توان زمان سفارش در سامانه‌های عملیاتی را به‌طور قابل توجهی کاهش داده و با کوتاه شدن چرخه ارائه خدمات از طریق هم‌افزایی ایجاد شده، درآمد را افزایش داد. لذا استفاده بهینه از مشخصه‌های فنی و داشتن توانمندی عملیاتی کاملاً ضروری است.

کمبود منابع، الزامات هزینه، زمان، کیفیت، ایمنی و مسائل زیست‌محیطی، ابعاد و پیچیدگی فعالیت‌ها و پروژه‌ها، تعهدات متقابل در فصل مشترک کاری بین ذینفعان، مجموعاً از جمله علل و عواملی هستند که رویکردهای مناسب فنی و اجرایی در پیاده‌سازی طرح‌ها و پروژه‌های سرمایه‌گذاری در صنعت خدمات ارتباطی در کشور را ضروری می‌سازند.

فناوری اطلاعات و ارتباطات، سبب کاهش هزینه اطلاعات و سهولت دسترسی به مجموعه جامع‌تری از دانش و اطلاعات می‌شود و پشتوانه اقتصاد دانش‌بنیان است. یکی از عوامل اساسی در این زمینه به‌ویژه در صنعت خدمات ارتباطی بسترسازی مناسب مبتنی بر دانش در این حوزه

است که اصلاح در حوزه‌های مربوطه را به‌منظور تداوم کارکردها و رسیدن به اهداف سازمان به دنبال خواهد داشت. با توجه به نظرات خبرگان، تمرکز تم اصلی بسترسازی مبتنی بر دانش در دو بعد ساختار اقتصادی و سرمایه انسانی است. در این رابطه یکی از اعضای محترم هیئت علمی بیان داشت که:

به‌طور کلی دو دسته موانع سدّ راه بسترسازی مبتنی بر دانش است. گروه اول موانع سرمایه‌گذاری هستند که نوآوری‌های مبتنی بر دانش را تحت تأثیر مستقیم قرار می‌دهند. در دسته دوم متغیرهایی قرار می‌گیرند که مشوق‌های نوآوری را بدون اینکه بر نرخ سرمایه‌گذاری تأثیر داشته باشند، محدود می‌کنند و با عوامل انسانی ارتباط دارند. این متغیرهای می‌توانند شامل عوامل اجتماعی و فرهنگی، کارایی نیروی کار، چارچوب‌های حقوقی و مقرراتی، نهادهای حاکمیتی، سیاسی و غیره باشند.

هر چه فعالیت نوآورانه‌تر باشد، محدودیت‌های مالی بیشتر و جدّی‌تری را پیش روی خواهیم داشت. امروزه سطح پایین سرمایه‌گذاری در بخش نوآوری تا حدّ زیادی به نرخ پایین بازگشت سرمایه یا عدم اطمینان بالای آن و عدم دسترسی به سرمایه و بازارهای بین‌المللی مربوط است. موضوع مهم دیگر، رابطه سرمایه انسانی و پیشرفت فنی است. در همین زمینه یکی از مدیران ارشد بیان نمود که:

اقتصاد نوین به فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان پیش برنده تغییرات نگاه نمی‌کند، بلکه آن را وسیله‌ای برای آزادسازی پتانسیل خلاق و دانش نهفته در انسان می‌داند. فناوری اطلاعات و ارتباطات به تنهایی موجب تحول در جوامع نمی‌شود، بلکه تسهیل‌کننده خلق دانش در جوامع نوآور است.

مطابق نظر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، یکی از نتایج کلیدی که شرکت ارتباطات سیار ایران بایستی به دنبال بهبود و ارتقاء آن باشد، نتایج مرتبط با مشتریان است. امروزه جایگاه و منزلت مشتری در نزد شرکت‌های خدمات ارتباطی و میزان توجه و اهمیتی که مدیران ارشد سازمان‌ها برای مشتری قائل می‌شوند، به شاخص‌های تعیین‌کننده یک سازمان دانش‌محور، پویا و آینده‌نگر تبدیل شده است. سازمان‌های متعالی مشتریان را علت وجودی اصلی خود می‌دانند و

تلاش می‌کنند تا از طریق درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات آن‌ها، به نوآوری و خلق ارزش بپردازند. مشتری مداری به معنای قرار دادن مشتری و خواسته‌هایش در کانون مدیریت راهبردی سازمان می‌باشد. بدون وجود فرهنگ مشتری مداری در جامعه و سازمان‌ها، تمایز و ایجاد تفاوت معنا و مفهومی نخواهد داشت.

شرکت‌های فعال در صنعت خدمات ارتباطی بایستی در راستای حفظ حقوق مشتریان و توسعه فرهنگ مشتری مداری، با تمامی مشتریان خود گفتگویی مبتنی بر شفافیت، اعتماد و احترام برقرار کرده، کارکنان خود را در این زمینه توانمند نموده و تلاش کنند تا برای مشتریان خود نوآوری و خلق ارزش نمایند. یکی از مدیران ارشد در این رابطه بیان می‌کند که:

نتایج شرکت ارتباطات سیار ایران به صورت تنگاتنگی با مشتریان و رضایت آنان ارتباط دارد. بنابراین این شرکت بایستی نیازهای مشتریان را در مرکز تصمیمات راهبردی خود قرار دهد. در این سازمان برنامه جامع ارتباطات با مشتریان بایستی سرلوحه کار بوده و مشتریان به‌عنوان یکی از منابع ارزشمند سازمان محسوب شوند. در واقع یکی از ویژگی‌های خاص شرکت ارتباطات سیار ایران بایستی مشتری محوری، همراهی دائمی با مشتریان و آموزش و توسعه کارکنان خود در این راستا باشد.

سازمان‌های مشتری محور اطمینان می‌یابند که کارکنانشان، ابزارها، شایستگی‌ها، اختیارات، اطلاعات و توانمندی‌های لازم را برای بهبود تجربه مشتریان در اختیار دارد و تجربیات، ارتباطات، شکایت‌ها و برداشت‌های مشتریان خود را همواره مدیریت کرده و به هرگونه بازخوردی به‌طور سریع و اثربخش پاسخ می‌دهند.

ذی‌نفع عبارت است از هر فرد یا گروهی که نفعی از وجود و فعالیت‌های یک سازمان داشته باشد. امروزه دایره ذی‌نفعان در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ بسیار گسترده شده است. ذی‌نفعان بر فعالیت‌های سازمانی تأثیرگذار بوده و از آن تأثیر می‌پذیرند. می‌توان ذی‌نفعان سازمانی را در دو گروه بزرگ داخلی (سهامداران، اعضای هیئت مدیره، مدیران و کارکنان سازمان) و خارجی (مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبای سازمان‌ها و نهادهای دولتی، مؤسسات مالی و پولی، عموم جامعه و غیره) دسته‌بندی کرد. نوع دیدگاه و درک و بینش انواع ذی‌نفعان سازمانی نسبت به تمایز و



انتظارات آن‌ها در این زمینه به‌طور مسلّم در برنامه‌های سازمان در مورد متمایز بودن و نوع و شدت آن تأثیر مستقیم خواهد داشت. تغییر و تحولات سریع در بازارهای جهانی، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمان‌هایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان، سهامداران و سایر ذینفعان پاسخگو باشند. یکی از مدیران عامل در این رابطه بیان می‌کند:

شناسایی ذینفعان از اولین اقدامات پروژه است. لزوم اجرای موفقیت‌آمیز پروژه در نظر گرفتن خواسته‌های ذینفعان بوده و عدم توجه به مدیریت ذینفعان باعث توقف و یا شکست پروژه خواهد شد. هر کدام از ذینفعان توقعی از سازمان دارد، اما به‌دلیل منابع محدود، سازمان نمی‌تواند به رفع نیاز همه آن‌ها بپردازد. بنابراین در کنار شناسایی هر ذی‌نفع باید نوع انتظارات، میزان قدرت وی را نیز مشخص کرد.

رگولاتوری یا همان سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی با هدف اعمال حاکمیت بر طیف فرکانس و حفاظت از حقوق رادیویی کشور در سطح منطقه و بین‌المللی و تمرکز امور سیاست‌گذاری، تدوین ضوابط و استانداردها در بخش‌های مختلف ارتباطات پستی و مخابراتی نظیر خدمات جدید و متعارف پستی، مخابراتی و ارتباطات رادیویی و انتقال داده‌ها و گیره و ایجاد بستر مناسب برای ارتباطات و آمایش و پردازش اطلاعات و روش‌های دورسنجی تأسیس شده است. همچنین صدور مجوز تأسیس در بهره‌برداری واحدهای ارائه پستی و مخابراتی و فناوری اطلاعات در سطح کشور در چارچوب قوانین و مقررات و با رعایت اصول قانون اساسی جمهوری اسلامی نیز از جمله وظایفی است که به سازمان تنظیم مقررات سپرده شده است. در همین رابطه یکی از مدیران ارشد صنعت خدمات ارتباطی بیان می‌کند:

اهمیت این نهاد به‌عنوان مهم‌ترین نهاد در حوزه ICT، هنوز آن‌چنان که باید تبیین نشده است. در حوزه ICT هم به‌مانند دیگر حوزه‌ها این بخش از اهمیت بسزایی برخوردار است.

وظایف این سازمان نوپا نشان‌دهنده اهمیت آن و بخصوص نقش بی‌بدیل این سازمان در رونق‌بخش خصوصی می‌باشد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

در حال حاضر، روند جاری اقتصاد دنیا به سمت اقتصاد دانش‌محور در حال حرکت است و در برهه‌ای از اقتصاد که تنها موضوع قطعی آن عدم قطعیت است، آنچه برای یک سازمان ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌نماید، دانش است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). صنعت خدمات ارتباطی نیز از این قضیه مستثنی نبوده و دانش و دانش‌محوری به‌عنوان یکی از بارزترین ویژگی‌های این صنعت شناخته می‌شود (شرفی و همکاران، ۱۳۹۹). این در حالی است که برخی از مفاهیم رایج در سازمان‌های سنتی نظیر ارزیابی عملکرد، دیگر جایگاه و اثر خود را در سازمان‌های دانش‌محور از دست داده‌اند. بر همین اساس مقاله حاضر، پژوهشی کیفی در خصوص ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) با رویکرد سازمان دانش‌محور و با عبور از مدل‌های ارزیابی عملکرد موجود با نگاه سنتی و کوتاه‌مدت است، به‌گونه‌ای که واقع‌گرایانه باشد و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد این شرکت به‌عنوان یک سازمان دانش‌محور نیز مرتبط باشد. در نهایت نتایج پژوهش منجر به ظهور ۱۰۴ کد باز، ۲۷ تم فرعی و ۷ تم اصلی شامل مؤلفه‌های مدیریت و نیروی انسانی، سازمانی، فرایندی، بازار و فضای رقابتی، فنی و اجرایی فضای کسب و کار، بسترسازی مبتنی بر دانش و نتایج در سه حوزه سازمانی، مشتریان و رگولاتوری شد. برای مقایسه مدل پژوهش با مدل‌های دیگر محققین، مؤلفه‌های مدل ارزیابی عملکرد از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف در جدول (۸) درج شده است.

این هفت مؤلفه از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش فعلی حاصل شد. علاوه بر این هفت مؤلفه، مؤلفه‌های دیگری نیز در پژوهش‌های دیگران یافت شد که جزء مؤلفه‌های بنیادین و تم‌های اصلی الگوی طراحی شده پژوهش قرار نگرفتند. این امر به سه دلیل رخ داد: اولاً به‌دلیل اینکه در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره‌ای نشده بود. ثانیاً این پژوهش در خصوص شرکت‌های فعال در صنعت خدمات ارتباطی انجام شد و این مؤلفه‌ها را شامل نمی‌شدند و ثالثاً به تشخیص پژوهشگر، بهتر بود با عنوان مجزایی ذکر شود (به‌دلیل اینکه بخشی از آن را پژوهش

فعلی پوشش می‌داد). از آن جمله می‌توان به مؤلفه‌هایی نظیر همکاری با سایر شرکت‌ها و ادغام‌های لجستیکی (اصغری و همکاران (۱۳۹۷)، کومار و همکاران (۲۰۲۰)، دزی و همکاران (۲۰۱۹)، فراریس و همکاران (۲۰۱۹) و امیر احمدی و ساف (۱۹۹۳))؛ دسترسی به سرمایه به‌ویژه سرمایه‌های خطرپذیر (در تمامی تحقیقات اشاره شده در جدول (۵) به استثنای تحقیق کومار و همکاران (۲۰۲۰))؛ یکپارچگی با بازارهای بین‌المللی (اولی، ۲۰۲۰، دزی و همکاران (۲۰۱۹)، امیر احمدی و ساف (۱۹۹۳)، فتحیان و همکاران (۱۳۹۴)؛ فراریس و همکاران (۲۰۱۹)، صمدی و همکاران (۱۳۹۷))؛ ترکیب مناسب از منابع خارجی (در تمامی تحقیقات اشاره شده در جدول ۵ به استثنای کومار و همکاران (۲۰۲۰)، سیلاوی و همکاران (۱۳۹۶)، سان (۲۰۱۱))؛ سرمایه‌های فکری و اجتماعی (دزی و همکاران (۲۰۱۹)، شمسی و نورمحمدی (۱۳۹۷) و فتحیان و همکاران (۱۳۹۴)، امیر احمدی و ساف (۱۹۹۳)) اشاره نمود.

همان‌گونه که می‌دانید مدل تعالی مدیریت کیفیت اروپا، چارچوبی غیرتجویزی بر پایه ۹ معیار است که شامل دو بخش اصلی توانمندسازها و نتایج می‌باشد. توانمندسازهای متشکل از پنج معیار (رهبری، منابع انسانی، خط مشی و راهبرد، مشارکت و منابع و فرآیندها) و نتایج مشتمل بر چهار معیار (نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) است. معیارهای توانمندساز عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازند. معیارهای نتایج نیز آنچه را که سازمان به دست می‌آورد، پوشش می‌دهند و در واقع نتایج به‌وسیله توانمندسازها حاصل می‌شوند (ایوانوو و آواسیلکای، ۲۰۱۴). این در حالی است که هدف غایی از انجام این پژوهش که با استفاده از روش کیفی انجام شد، خلق مدل ارزیابی عملکرد با رویکرد سازمان دانش‌محور در شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) است. مطابق نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۵ نفر از اعضای محترم هیأت علمی دانشگاه‌ها و مدیران فعال در شرکت‌های خدمات ارتباطی، ۷ مؤلفه بنیادین و ۵ تم اصلی ترسیم شد. ۵ تم اصلی اول که از نوع مؤلفه‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد هستند، ابعاد مدل ارزیابی عملکرد را پوشش می‌دهد و معیارهای نتایج، آنچه مدل ارزیابی عملکرد بدان دست می‌یابد را نشان می‌دهد. یک معیار هم ارتباط رویکرد سازمان دانش‌محور در شرکت ارتباطات سیار با محیط را در قالب بسترسازی مبتنی بر دانش بررسی می‌کند. نتایج توسط مؤلفه‌های عملکرد ایجاد می‌شوند و این مؤلفه‌ها با

استفاده از بازخورد نتایج، بهبود می‌یابند. هم‌زمان نقش دانش‌محوری و محیط سازمان نیز در ارتباط با عملکرد شرکت بررسی می‌شود. مدل ارزیابی عملکرد با رویکرد سازمان دانش‌محور در شرکت ارتباطات سیار بر این منطق استوار است که عملکرد نهایی سازمان از طریق رعایت مؤلفه‌های کاربردی در ارتباط با نتایج مرتبط با سازمان، مشتریان و قوانین رگولاتوری، با ایجاد ساختار و خط مشی و راهبرد متناسب با زمینه سازمانی و محیط سازمان با تمرکز بر دانش‌محوری به دست می‌آید. بنابراین اگر چه به‌صورت کلی، مدل نهایی پژوهش منطبق و یا مبتنی بر مدل تعالی بنیاد اروپایی (توانمندسازها و نتایج تعالی) است، اما در تعداد و نوع مؤلفه‌ها متفاوت بوده و برخی معیارهای مدل حاضر منحصربه‌فرد بوده و مختص صنعت خدمات ارتباطی ایجاد شده است. در خصوص نتایج نیز شرایط مشابه است.



جدول ۸. مقایسه مؤلفه‌های مدل ارزیابی عملکرد

مؤلفه	نویسنده- سال													
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
آولی و همکاران ۲۰۲۰	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
اصغری و همکاران ۱۳۹۷	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
کومار و همکاران ۲۰۲۰	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
سیلاوی و همکاران ۱۳۹۶	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
دزی و همکاران ۲۰۱۹	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
سان ۲۰۱۱	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
امیر احمدی و ساف ۱۹۹۳	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
شمسی و نورمحمدی ۱۳۹۷	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
فتحیان و همکاران ۱۳۹۴	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
صمدی و همکاران ۱۳۹۷	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
فراریس و همکاران ۲۰۱۹	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
الگوی مقاله حاضر ۲۰۲۰	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

● انطباق کامل؛ ○ انطباق متوسط؛ ○ انطباق ضعیف

(۱) مؤلفه نیروی انسانی و مدیریت؛ (۲) مؤلفه سازمانی؛ (۳) مؤلفه بازار و فضای رقابتی؛ (۴) مؤلفه فرایندی؛ (۵) مؤلفه فنی و اجرایی فضای کسب و کار؛ (۶) بسترسازی مبتنی بر دانش؛ (۷) نتایج مشتریان؛ (۸) نتایج سازمان؛ (۹) نتایج رگولاتوری؛ (۱۰) همکاری با سایر شرکت‌ها و ادغام‌های لجستیکی؛ (۱۱) دسترسی به سرمایه به‌ویژه سرمایه‌های خطرپذیر؛ (۱۲) یکپارچگی با بازارهای بین‌المللی؛ (۱۳) ترکیب مناسب از منابع خارجی؛ (۱۴) سرمایه‌های فکری و اجتماعی

به منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه نیز پیشنهاد می‌شود با استفاده از راهبرد پژوهشی کمی و یا آمیخته، مدل و روابط میان اجزای آن، در جوامع آماری دیگری بازآفرینی و نتایج به دست آمده با نتایج این پژوهش مقایسه شود. همچنین بهتر است نتایج پژوهش حاضر که با روش کیفی انجام شد، در مرحله کمی در سطح چند شرکت فعال در صنعت خدمات ارتباطی مورد پایش قرار گیرد.

تنها محدودیت پژوهش حاضر نیز آن بود که تحقیق در زمان رکود در صنایع مختلف به خاطر شرایط تحریم و فضای نامناسب اقتصادی طی سال‌های اخیر انجام گرفته است که این شرایط می‌تواند در نتایج تحقیق تأثیرگذار باشد.

در پایان از خلال نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر برای بررسی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) با رویکرد سازمان دانش‌محور استخراج می‌گردند:

- شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) باید به اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد خود توجه داشته باشند و به صورت دوره‌ای به ارزیابی آن بپردازد.
- بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد کاربردی آن است که مدیران سعی کنند تحت تأثیر مدل‌های کلاسیک به ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دانش‌محور ننگرند و معیارهای دقیق‌تر و مناسب‌تری را در این حوزه مدنظر قرار دهند.
- الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر برای ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) می‌تواند به کار گرفته شود. در واقع معیارهای موجود بایستی به دقت توسط مدیران مورد بررسی قرار گیرد تا مانع از ایجاد فضای تصمیم‌گیری ذهنی توسط آنان شود. مدیران با بررسی و در نظر داشتن معیارهای مستخرج از پژوهش حاضر می‌توانند درک بهتری نسبت به فضای ارزیابی عملکرد داشته باشند و با افزایش آگاهی مدیران نسبت به معیارها و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد، تلاش آنان به سمت به کارگیری این معیارها و ارزیابی بهتر عملکرد رهنمون گردد.
- باید به تمام ابعاد، به‌طور هم‌زمان توجه داشت؛ چرا که به دلیل خاصیت هم‌افزایی

موجود در مؤلفه‌ها، غفلت از یک بعد می‌تواند عملکرد کلی شرکت را با چالش مواجه سازد.

- بعد از انجام ارزیابی عملکرد شرکت ارتباطات سیار بر اساس مدل پیشنهادی پژوهش، نقاط قوت و همچنین زمینه‌های بهبود حاصل می‌شود. زمینه‌های قابل بهبود اولویت‌بندی و سپس در قالب پروژه‌های بهبود، اجرا شوند.
- معیارهای ارائه‌شده در مدل می‌تواند به‌عنوان یک هشداردهنده و آگاهی‌دهنده عمل نماید و به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دانش‌محور قرار گیرد که در صورت هرگونه عدول از این مؤلفه‌ها اقدامات اصلاحی در شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) صورت پذیرد.

## منابع

- اصغری، حرمت؛ دانش فرد، کرم اله؛ میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۷). تحلیل عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه: شرکت‌های موجود در پارک‌های علم و فناوری تهران، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۲، ۲(۴۵) تابستان، ۱۳۹۷، صفحه ۳۰-۷.
- باقری، مسلم؛ پولادی، حسن؛ کیانی، مهرداد (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد دانش‌گران شرکت‌های دانش‌بنیان، مطالعه موردی: یک شرکت (ICT)، نشریه علمی و پژوهشی بهبود مدیریت، سال نهم، شماره ۴، صص ۳۶-۱.
- حسینی، سید مهدی؛ جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان (۱۳۹۸). بررسی امکان ریسک‌آفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان‌های دانش‌محور (نمونه پژوهش: یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش‌سازمانی، ۲(۷)، صفحات ۳۹-۱.
- رضوی، سید مصطفی؛ شهریاری، سلطانه؛ احمدپور داریانی، محمود (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان با استفاده از تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای-رویکرد تئوری بازی، فصلنامه مدیریت صنعتی، مقاله ۴، دوره ۷، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۴، صفحه ۷۴۲-۷۲۱.
- سیلاوی، عیسی، سرداری، احمد، رشیدی کیا، یوسف (۱۳۹۶). مطالعه موردی ارزیابی عملکرد بر مبنای رویکرد کارت امتیازی متوازن، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هشتم، ویژه‌نامه ۱۳۹۶.
- شرقی، علی؛ نوروزی، علیرضا؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا؛ حیدری دهنوی، جلیل (۱۳۹۹). ارائه مدل مفهومی مدیریت دانش اجتماعی با استفاده از روش فراترکیب، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش‌سازمانی، ۳(۹)، صفحات ۹۶-۵۱.

شمسی، مهناز؛ نورمحمدی، حمزه علی (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی عملکرد علم و فناوری شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری مطالعات ایران (ایرانداک)، دوره ۳۴، شماره ۲، صص ۵۳۴-۵۱۷.

صمدی میارکلائی، حسین؛ فضلی، سیدسجاد؛ صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد یک سازمان نظامی بر اساس مدل سرآمدی سازمانی، فصلنامه علوم و فنون نظامی، دوره ۱۴، شماره ۴۴، تابستان ۱۳۹۷، صفحه ۱۴۰-۱۱۷.

فتحیان، محمد؛ مهریار، مهدی؛ غلامیان، محمدرضا (۱۳۹۴). ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات با رویکرد ارتباطات سبز، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۷، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۴.

فقیهی، مهدی؛ علیزاده، پریسا؛ قاسمی، محمد (۱۳۹۷). الزامات دستیابی به اقتصاد دانش بنیان در سطح کلان: تحلیل چارچوب قانونی در ایران و ارائه توصیه‌های سیاستی، فصلنامه پژوهشنامه اقتصادی، سال هجدهم، شماره ۸۶، بهار ۱۳۹۷، صفحات ۱۵۲ - ۹۹.

نیکوکار، غلامحسین؛ مهدوی مزده، محمد؛ موسوی، سید جلال؛ علیدادی تلخستانی، یاسر (۱۳۹۳). ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی سال ششم تابستان ۱۳۹۳ شماره ۲ (پیاپی ۱۶).

## References

- Amirahmadi, H., & Saff, G. (1993). Science parks: a critical assessment. *Journal of Planning Literature*, 8(2), 107-123.
- Asghari, H., Daneshfard, K., Mirsepasi, N. (2018). Performance Analysis of Knowledge-Based Firms: The Case of Tehran Science and Technology Park Firms. *The Journal of Productivity Management*, 12(2(45)), 7-30. (in Persian).
- Awolaye, O. M., Ilori, O. M., & Oyebisi, T. O. (2020). Sources of innovation capability and performance of ICT agglomerated MSMEs in Nigeria. *International Journal of Innovation Management*, 24(04), 2050032.
- Bagheri, M., Poladi, H., Kiani, M. (2015). *Journal of Management Improvement*, 9(1), -. (in Persian).
- Bourne, M., & Neely, A. (2000). Performance measurement system interventions: the impact of parent company initiatives on success and failure. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement*, England, Cambridge (pp. 64-71).
- Chamoni, P., Gluchowski, P., & Hahne, M. (2006). *Business Information Warehouse: Perspektiven betrieblicher Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung auf der Basis von SAP-Systemen*. Springer-Verlag.
- Dezi, L., Ferraris, A., Papa, A., & Vrontis, D. (2019). The role of external embeddedness and knowledge management as antecedents of ambidexterity and performances in Italian SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*.



- Dogaru, L. (2020). The Main Goals of the Fourth Industrial Revolution. *Renewable Energy Perspectives*. *Procedia Manufacturing*, 46, 397-401.
- Fathian, M., null, N., Amjadi, E. (2017). The Study of effective factors in the knowledge transfer process by Iranian graduates in developed countries. *Journal of Technology Development Management*, 5(3), 9-32. doi: 10.22104/jtdm.2018.2212.1764. (in Persian).
- Ferraris, A., Giachino, C., Ciampi, F., & Couturier, J. (2019). R&D internationalization in medium-sized firms: The moderating role of knowledge management in enhancing innovation performances. *Journal of Business Research*.
- Ghasemi, M., Faghihi, M., Alizadeh, P. (2018). Requirements to Achieve a Knowledge-Based Economy at Macro Level: Analysis of Legal Framework in Iran and Some Policy Recommendations. *Economics Research*, 18(68), 99-152. doi: 10.22054/joer.2018.8689. (in Persian).
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Ślusarczyk, B., & Jermsttiparsert, K. (2019). Industry 4.0: A solution towards technology challenges of sustainable business performance. *Social Sciences*, 8(5), 154.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2015). Design principles for Industrie 4.0 scenarios: a literature review. *Technische Universität Dortmund*, Dortmund.
- Hoseini, S., Jafari, M., Akhavan, P. (2020). Feasibility Survey the Risk-Taking Due to the Knowledge Sharing Process for the Knowledge-Based Organization (Case Study: An Organization in Field of Information Technology). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(7), 1-39. (in Persian).
- Imran, M. (2018). Influence of industry 4.0 on the production and service sectors in Pakistan: Evidence from textile and logistics industries. *Social Sciences*, 7(12), 246.
- Kirankabeş, M. C., & Erkul, A. (2019). Regional knowledge production in Central and East European countries: R&D factor productivity and changes in performances. *Eastern Journal of European Studies*, 10(1).
- Kumar, A., Singh, R. K., & Modgil, S. (2020). Exploring the relationship between ICT, SCM practices and organizational performance in agri-food supply chain. *Benchmarking: An International Journal*.
- Mashayekh, J., Tabatabaieian, S., Amiri, M., Shokrieh, M. (2020). Modeling Factors Affecting Innovation Performance of the Firms in the Advanced Materials Sector in Iran: A Quantitative Approach Based on Structural Equations. *Journal of Technology Development Management*, 8(1), 9-46. doi: 10.22104/jtdm.2020.3717.2290. (in Persian).
- Nikokar, Gh., Mahdavi Mazdeh, M., Mousavi, Seyed Jalal., Alidadi Talkhestani, Y. (2014). Designing a Native Model for Knowledge Employees Performance Appraisal. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(2), 39-55. (in Persian)..

- Nosratabadi, H. E., Pourdarab, S., & Abbasian, M. (2011). Evaluation of science and technology parks by using fuzzy expert system. *Journal of Mathematics and Computer Science*, 2(4), 594-606.
- Posada, J., Toro, C., Barandiaran, I., Oyarzun, D., Stricker, D., de Amicis, R. & Vallarino, I. (2015). Visual computing as a key enabling technology for industrie 4.0 and industrial internet. *IEEE computer graphics and applications*, 35(2), 26-40.
- Razavi, S., Shahriari, S., Ahmadpor Dariani, M. (2015). Evaluation of Innovative Performance of Knowledge based Company by Network Data Envelopment Analysis-Game Theory Approach. *Industrial Management Journal*, 7(4), 721-742. doi: 10.22059/imj.2015.57423. (in Persian).
- samadi, H., Fazli, S., samadi, H. (2018). European Foundation for Quality Management (EFQM)-based Performance Appraisal within an Army Organization. *Military Science and Tactics*, 14(44), 117-140. . (in Persian).
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
- Shamsi M, Nourmohammadi H. An Analytical Study of Evaluative Indicators and Models of Science and Technology in order to Offer a Model for Measuring and Evaluating the Performance of Science and Technology Knowledge-based Companies in Iran. .... 2019; 34 (2) :517-534. (in Persian).
- Sharafi, A., Noruzi, A., Esmaeili Givi, M., Heidary Dahooie, J. (2020). Presenting the Conceptual model of the Social Knowledge Management using Meta Synthesis Method. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(9), 51-96. (in Persian).
- silavi, E., sardari, A., rashidi kia, U. (2017). Case study on performance evaluation based on a balanced scorecard approach. *Public Policy In Administration*, 8(1396), 65-82. (in Persian).
- Soltani, M., Taban, M., & Safari, A. (2014). Localization of European Foundation for Quality Management (EFQM) In Military Research Organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 4(1), 143-119.
- Soni, N., Sharma, E. K., Singh, N., & Kapoor, A. (2020). Artificial Intelligence in Business: From Research and Innovation to Market Deployment. *Procedia Computer Science*, 167, 2200-2210.
- Sun, C. C. (2011). Evaluating and benchmarking productive performances of six industries in Taiwan Hsin Chu Industrial Science Park. *Expert Systems with Applications*, 38(3), 2195-2205.
- Tocan, M. C. (۲۰۱۲). Knowledge Based Strategies for Knowledge Based Organizations. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, ۲(۶), -۱۶۷ .۱۷۷.

- Unger, H., Börner, F., & Müller, E. (2017). Context related information provision in Industry 4.0 environments. *Procedia Manufacturing*, 11, 796-805.
- van Ree, H. J. (2002). The added value of office accommodation to organisational performance. *Work study*.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Waschneck, B., Altenmüller, T., Bauernhansl, T., & Kyek, A. (2016, October). Production Scheduling in Complex Job Shops from an Industry 4.0 Perspective: A Review and Challenges in the Semiconductor Industry. In *SAMI@ iKNOW* (pp. 1-12).
- Zheng, S., He, C., Hsu, S. C., Sarkis, J., & Chen, J. H. (2020). Corporate environmental performance prediction in China: An empirical study of energy service companies. *Journal of Cleaner Production*, 121395.

