

بررسی رابطه بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان)

هادی بنایی^۱؛ مجتبی شاهنوشی^۲

^۱ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان

^۲ عضو هیئت علمی گروه مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

نویسنده مسئول:

هادی بنایی

شماره ۱۶ / تابستان ۱۳۹۸ / ص ۱۱۹-۱۰۳

مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال پنجم)

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بررسی رابطه بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی کارکنان در کمیته امداد استان اصفهان بود. روش تحقیق، توصیفی-همبستگی و نوع پژوهش با توجه به هدف تحقیق کاربردی، جامعه آماری این پژوهش شامل ۷۵۶ نفر از کارکنان سازمان کمیته امداد استان اصفهان که با استفاده از نمونه گیری تصادفی تعداد ۳۰۲ نفر انتخاب گردیدند. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بلوغ سازمانی که سه بعد بلوغ فردی، بلوغ فرایندی و بلوغ سازمانی را مورد اندازه گیری قرار می‌دهد و پرسشنامه سرآمدی سازمانی می باشد. به منظور تعیین روایی پرسشنامه ها از روش صوری و محتوایی و پایایی پرسشنامه بلوغ سازمان و سرآمدی سازمانی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ و ۰/۹۳ تعیین گردید. پس از جمع آوری داده ها، تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS انجام گردید، در سطح استنباطی متناسب با سطح داده ها و فرضیه ها، آزمون های آماری تی استیودنت، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، آزمون تحلیل واریانس یک راهه مورد استفاده قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که سطح بلوغ کارکنان و سرآمدی سازمانی در سازمان کمیته امداد امام خمینی در سطح مطلوبی قرار دارد و همچنین بین تمام مولفه های بلوغ سازمانی که شامل بلوغ فردی، بلوغ فرایندی و بلوغ سازمانی است با شاخص های سرآمدی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

واژه های کلیدی: بلوغ، بلوغ فردی، بلوغ فرایندی و بلوغ سازمانی، سرآمدی سازمانی، کمیته امداد امام خمینی (ره)

مقدمه:

پروژه و توسعه نیروی انسانی در استراتژیهای کسب و کار سازمان ها، به اهمیت سایر فرآیندهای کلیدی است. اگر چه بسیاری از سازمانها به اهمیت این موضوع پی برده اند، اما تعداد کمی از آنها دارای رویکردی فراگیر، برای دستیابی به این هدف هستند. در واقع همه ساله پروژه های بسیاری در حوزه منابع انسانی در سازمان های دولتی و خصوصی تعریف و اجرا می گردد که هزینه های زیادی را به دنبال دارد. البته عواید شرکتها از این هزینه ها مشهود و قابل لمس نمی باشد و انتظارات مدیران از نتایج حاصله چندان زیاد نیست. با این اوصاف همه ساله بر میزان هزینه و انرژی که صرف انجام پروژه های منابع انسانی از قبیل ارزیابی عملکرد، نظام جانشینی، نیاز سنجی، ... می شود افزوده می گردد. بعلاوه اغلب آنها از چشم انداز روشنی برای چگونگی ایجاد سیستمی یکپارچه از اقدامات لازم جهت رسیدن به اهداف منابع انسانی خود، برخوردار نیستند. مدل بلوغ قابلیت کارکنان، مدلی فرآیند مدار است که فرض می کند فعالیتها و اقدامات منابع انسانی، فرآیندهای سازمانی است که می تواند به صورت مستمر از طریق شیوه های مشابه که برای بهبود سایر فرآیندهای کاری به کار گرفته می شوند، بهبود یابند. سازمان ها را می توان از جهات مختلف دسته بندی کرد که این دسته بندی ها برخی رایج و اساسی است و در مواردی شکلی خاص و پیچیده به خود می گیرد. در یک نوع دسته بندی سازمان ها به دو دسته سازمان های بالغ و نابالغ تقسیم می شوند. قطعاً سازمان بالغ مناسب ترین بستر و جایگاه برای رسیدن به هدف های سازمان است. مفاهیم بنیادین سرآمدی سازمانی، ۸ مفهوم کیفی هستند که اساس و پایه برنامه ریزی و استقرار نظام های کیفیت را تشکیل داده و بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمان ها، برای همه آن ها قابل استفاده می باشند. این مفاهیم همچنین از مدل تعالی سازمانی پشتیبانی می کنند. این مفاهیم عبارتند از :

- نتیجه گرایی،
- مشتری مداری،
- رهبری و ثبات در مقاصد،
- مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیت ها،
- توسعه سطح مشارکت کارکنان
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
- توسعه همکاری های تجاری
- مسئولیت اجتماعی سازمان می باشد.

از آنجا که کمیته امداد امام خمینی، با هدف یاری نمودن محرومان و مستضعفان، امداد درماندگان و آسیب دیدگان و خودکفا کردن محرومان تشکیل شده است این رسیدن به بالاترین درجه از بلوغ سازمانی امری ضروری می باشد و همچنین داشتن وظایفی مانند بررسی و ارائه پیشنهاد خط مشی ها، سیاستهای اجرایی، طرح ها، برنامه ها و روشهای مناسب برای رفع محرومیت های نیازمندان در ابعاد مختلف به مراجع ذیربط و انجام اقدامات و پیگیریهای لازم جهت تحقق آنها لزوم مفاهیمی مانند سرآمدی سازمانی را آشکار می سازد از این رو مهمترین مبحث پیش روی این پژوهش درک این موضوع است که آیا بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی رابطه ای وجود دارد؟ و آیا می توان راهبردهایی را جهت بالا بردن سرآمدی سازمانی بر اساس رویکردهای بلوغ سازمانی ارائه داد؟ و این که چگونه این راهبردها اثربخش خواهد بود؟

روش شناسی تحقیق:

روش پژوهش از نوع همبستگی از شاخه پیمایشی و از لحاظ ماهیت کاربردی و از لحاظ زمانی مقطعی است. جامعه مورد پژوهش کارکنان کمیته امداد استان اصفهان می باشد. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان سازمان کمیته امداد استان اصفهان که تعداد ۷۵۶ نفر می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. ضرایب پایایی بلوغ فردی ۰/۹۰، بلوغ فرایندی ۰/۹۶، بلوغ سازمانی ۰/۹۶ و سرآمدی سازمان ۰/۹۳ محاسبه گردید تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد. در سطح توصیفی مشخصه های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در سطح استنباطی متناسب با سطح داده ها و فرضیه ها، آزمون های آماری تی استیودنت، آزمون همبستگی پیرسون، آزمون کلموگراف اسمیرنوف، آزمون تحلیل واریانس یک راهه، آزمون تعقیبی توکی مورد استفاده قرار گرفت.

هدف اصلی: تعیین رابطه بین بلوغ-سازمان و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان

اهداف فرعی

۱. تعیین رابطه بین بلوغ فردی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان

۲. تعیین رابطه بین بلوغ فرایندی و سرآمدی سازمانی

۳. تعیین رابطه بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی

۴. پیش بینی سرآمدی سازمانی براساس بلوغ سازمانی

۵. تعیین تفاوت بین نظرات کارکنان در خصوص رابطه بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی بر اساس متغیرهای

دموگرافیک (سن، جنس، میزان تحصیلات و سابقه ی خدمت)

فرضیه های تحقیق

۱. بین بلوغ فردی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه وجود دارد.

۲. بین بلوغ فرایندی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه وجود دارد.

۳. بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه وجود دارد.

۴. بلوغ سازمانی قابلیت پیش بینی سرآمدی سازمانی را در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان دارد.

۵. بین متغیرهای دموگرافیک (سن، جنس، مدرک تحصیلی، سنوات خدمت) با بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد

امام خمینی (ره) استان اصفهان تفاوت وجود دارد.

با توجه به ابعاد بلوغ سازمانی، مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر می باشد:



شکل ۱: مدل پیشنهادی پژوهش بلوغ سازمانی بر اساس مدل سنگه (۱۹۹۰)

ادبیات تحقیق:

امروزه برای ایجاد انگیزه، رفتارهای مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش بهره وری نیروی انسانی و در نهایت نیل به تعالی (سرآمدی) سازمانی، مدیران سطوح بالای کمیته امداد از راهبردهای نوین و کارآمد استفاده میکنند. یکی از راهبردهای نیل به تعالی و تفوق، از طریق ایجاد بستری مناسب برای بلوغ سازمانی است. مدل تعالی سازمانی، به عنوان ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود سازمان ها شناخته شده و به عنوان یک چارچوب منسجم و به هم تنیده می تواند سیستم مدیریتی سازمان ها را نیز تعریف کند، و مدیران را در به کارگیری تکنیک های مدیریتی یاری دهد. در این میان، مدل های تعالی سازمانی به عنوان یک ابزار و تکنیک فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان به کمک مدیران می آیند تا میزان موفقیت های خود را در اجرای برنامه ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند.

بلوغ از نظر لغوی به معنای رسیدگی و پختگی و دستیابی به رشد کامل است. به عبارت دیگر به رشد کامل فرآیندهای عقلی، روانی، عاطفی و غیره بلوغ گفته می شود. روانشناسان انسان گرا معمولاً خودشکوفایی و بلوغ را مترادف فرض می کنند. به عنوان مثال راجرز خودشکوفایی را به معنی «گرایش ارگانیسم به رشد و کنال از ساختاری ساده به ساختاری پیچیده، از وابستگی به اسقلال، از تغییر ناپذیری و عدم انعطاف به انعطاف پذیری و تغییری و آزادی در ابراز احساسات» می داند (کدیرو و جوادی، ۱۳۸۱). به طور مشابه ای مزلو نیز شکوفایی را کمال عالی و کاربرد همه توانایی ها و متحقق ساختن تمام خصائص و قابلیت های خود و شدن هر آن چه که شخص شایستگی شدنش را دارد. بلوغ با عناوین مختلفی از قدیم الایام مورد توجه حکما، فلاسفه و مکاتب فکری قرار گرفته است. اغلب فلاسفه و حکما، انسان ایده آل خود را با مفهوم «انسان کامل» بخ گونه ای ترسیم کرده اند که به مفهوم امروزی بلوغ نزدیک است. افلاطون به گونه ای به رشد روانی انسان ها اشاره کرده است. ارسطو دوجنبه اصلی روح انسان را عقلانی و غیرعقلانی بودن می داند و بر زندگی عقلانی انسان کامل تأکید دارد. بیکن شناخت خود و دیگران را باعث سعادت و نشانه رشد انسان میدانند (انوشه، ۱۳۸۹).

آلپورت (۱۸۹۷) از جمله روانشناسانی است که همانند همفکران خود در مکتب روانشناسی انسانگرا نگرش مثبتی نسبت به انسان داشته و بر ویژگی های مثبت و توان بالقوه انسان برای رشد و کمال تأکید می کند. وی که اصطلاح انسان بالغ^۲ را برای انسان ایده آل یا شخصیت سالم مورد نظر خود به کار برده است. معیارهای شخصیت بالغ را به شرح زیر می داند: گسترش مفهوم خود، ارتباط مناسب با دیگران، خویشتن شناسی، برخورداری از امنیت عاطفی، ادراک عینی، تعهد کاری، فلسفه و هدف داشتن، وجدان اخلاقی، تنش پذیری و تلاش برای اصلاح خود (خوشدل، ۱۳۸۲، ۱۴).

^۱. Allport

^۲. Personalize

^۳. The mature person.

از نظر اریک فروم^۱ (۱۹۹۰) انسان موجودی است که بر اساس طبیعت خود نیاز به تعالی و میل به کمال دارد که باید آنرا شکوفا سازد. انسان کامل و ایده آل از نظر فروم «انسان بارور» است و بارور بودن یعنی به کار گرفتن همه توانایی ها و استعداد های بالقوه فرد خلاق و بارور بودن، عشق و دلبستگی سازنده، احساس خوشبختی، ارضای نیازها از راه سازنده، هویت یابی، تعقل و ادراک عینی، محبت، آزاد منشی، احترام به خود، مقبولیت، تعهد و مسئولیت پذیری از جمله ویژگی هایی است که فروم برای شخصیت بالغ مطرح می سازد. راجرز^۲ (۱۹۸۷) الگوی مورد نظرش را از انسان بالغ «انسان با کنش کامل» نام می نهد: یعنی انسانی بسیار کارآمد با کارکرد کامل که از تمام توانایی ها و استعداد هایش بهره می گیرد. راجرز ویژگی های زیر را برای انسان با کنش کامل مطرح کرده است: خودشناسی، پرورش و بکارگیری تمام استعدادها، تجربه پذیری، انعطاف پذیری، اعتماد به نفس، زندگی در لحظه، میل به رشد، احساس آزادی، خلاقیت (سید محمدی، ۱۳۷۹)

مزلو^۴ (۱۹۷۰) الگوی مورد نظر خود از انسان بالغ را انسان خود شکوفا^۵ نامیده است به طور کلی مهمترین ویژگی های افراد خود شکوفا عبارتند از: درک واقعیت ها، پذیرش خود و دیگران، خودانگیزگی، درک و صریح بودن، وظیفه شناسی و تعهد، خلوت گزینی و استقلال، تجربه پذیری، نوع دوستی، ارتباط متقابل، آزاد منشی و رفتار اخلاقی. موضوع بلوغ، محققان و صاحب نظران مدیریت را نیز به خود جلب کرده است. کریس آرگریس در نظریه شخصیت و سازمان. الگوی بلوغ کارکنان، نقشه مسیر و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده سازی و اجرای فرایندهای مرتبط با منابع انسانی که به گونه ای مستمر منجر به ارتقای قابلیت های منابع انسانی می شود. از آنجا که یک سازمان نمی تواند تمام بهترین فعالیتها را در مدت بسیار کوتاهی پیاده سازی کند، بلوغ کارکنان، آنها را در ۵ سطح بلوغ و ۲۲ ناحیه فرایندی ارائه می دهد. هر سطح از این بلوغ تحول بی نظیری در فرهنگ سازمان به وسیله تجهیز آن با فعالیتهای قدرتمند فراوان برای جذب، توسعه، سازماندهی، انگیزش و نگهداری نیروی کار به وجود می آورد از نظر دیدگاه های منابع انسانی، این الگو در زمره الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که بر فرایندهای منابع انسانی با توجه به جهت گیریهای استراتژیک سازمان تاکید دارد (کوریتس، ۲۰۱۱).

ساختار اولیه این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط واتس هامفری در شرکت ای بی ام شکل گرفت. ارزشهای محوری این مدل که بیانگر نگرش جامع آن به توسعه قابلیت های منابع انسانی است، شامل:

- در سازمانهای بالغ قابلیت های منابع انسانی به طور مستقیم با عملکرد کار مرتبط است .
- قابلیت های منابع انسانی یک موضوع رقابتی و یک منبع ایجاد مزیت رقابتی است .
- قابلیت های منابع انسانی بایستی بر اساس جهت گیریهای استراتژیک تعریف شود .
- کانون توجه سازمانها از عناصر شغلی به قابلیت ها، تغییر کرده است .
- قابلیت های منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قابل سنجش و ارتقا هستند.
- سازمان باید در قابلیت هایی از منابع انسانی سرمایه گذاری کند که آن قابلیت ها برای انجام قابلیت محوری^۶ بنگاه حیاتی باشد .
- سازمانها مسئول فراهم کردن فرصتهای رشد و توسعه افراد بوده، افراد مسئول بهره برداری از آنها هستند .
- مدیریت میانی و عملیاتی مسئول قابلیت های منابع انسانی می باشند .
- ارتقای قابلیت های منابع انسانی به مجموعه ای از فرایندها و رویه های مناسب نیاز دارد .
- در حالی که تکنولوژی و اشکال سازمان دچار دگرگونی و تکامل می شوند، سازمانها باید به گونه ای مستمر قابلیت های منابع انسانی را پرورش داده، تکامل بخشند. (کوریتس، ۲۰۱۱)

الگوی بلوغ قابلیت افراد دارای ۵ سطح بلوغ، ۲۲ ناحیه فرایندی و هر فرایند در بر گیرنده ۳ تا ۵ هدف و چندین فعالیت است . اجزای ساختاری بلوغ شامل موارد زیر است :

۱. سطح بلوغ : بیانگر سطح جدیدی از قابلیت های منابع انسانی است که از راه طراحی یا تحول یک یا تعدادی از فرایندهای منابع انسانی به وجود آمده است .
۲. نواحی فرایندی : مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط که به گونه ای جمعی و توأمان برای دستیابی به مجموعه ای از هدفها و مشارکت در ایجاد قابلیت های ویژه یک سطح خاص می شود.

^۱ .Erich Fromm.

^۲ .Rogers.

^۳ .Fully Functioning Person.

^۴ .Maslow

^۵ The self actualizing person.

^۶ .Curtis

^۷ . Core Competency

۳. هدفها: نتایج منحصر به فرد و مورد انتظار هر یک از نواحی فرایندی است. هر یک از نواحی فرایندی دارای ۲ تا ۵ هدف است که یکی از آنها نهادینه سازی است.

۴. فعالیتهای: مسیرهای تحقق هدفهای نواحی فرایندی هستند.

سطح بلوغ (سطح اولیه): در این سطح سازگاری و پایداری در فعالیتهای سازمان وجود ندارد. برخی ویژگیهای این سطح شامل این موارد است:

- سازمان فاقد یک شیوه منسجم و یکپارچه برای انجام کارها و امور مرتبط با منابع انسانی است.
- اکثر فرایندها موقت هستند و بر اساس هر موقعیت مورد بازبینی قرار می گیرند.
- شیوه های انجام کار اغلب نامنظم و پراشوب به نظر می آیند.
- امکان بهبود امور وجود ندارد (نایی، ۱۳۸۷).

سطح بلوغ ۲ (سطح مدیریت شده): هدف از این سطح تقبل مسئولیت اداره انسانها و پرورش آنهاست. برخی از ویژگیهای این سطح را می توان به طور خلاصه شامل این موارد دانست:

- سازمان باید پایه ای را بنا نهد تا فرایندهای مشترک را به کار گیرد.
- مدیریت بایستی محیطی پایدار برای انجام کار حرفه ای ایجاد کند.
- شرایط لازم برای کنترل های پایه ای مدیریت فراهم می شود.
- افراد را قادر به تکرار فعالیتهای سازد.

نواحی فرایندی سطح بلوغ ۲:

کارگزینی: منظور از کارگزینی، ایجاد یک فرایند رسمی است، به گونه ای که کار محوله با منابع واحد مطابقت داشته، افراد مناسب انتخاب، استخدام و منصوب شده اند.

ارتباطات و هماهنگی: منظور از ارتباطات و هماهنگی، اطمینان یافتن از ارتباطات بهنگام در سراسر سازمان است و اینکه افراد و نیروی کار مهارتهایی برای توزیع اطلاعات و هماهنگی فعالیتهایشان به گونه ای کارآمد، داشته باشد.

محیط کاری: منظور از محیط کاری، ایجاد و حفظ شرایط فیزیکی کار و فراهم آوردن منابعی است که افراد و گروههای کاری وظایفشان را به طور کارآمد و بدون اختلال انجام دهند.

مدیریت عملکرد: منظور از مدیریت عملکرد تعیین هدفهای مرتبط با کار محوله است، به گونه ای که عملکرد واحد و فرد قابل اندازه گیری بوده، عملکرد نسبت به هدفهای مورد بحث قرار گرفته، به طور مستمر بهبود یابد.

آموزش و توسعه: منظور از آموزش و توسعه، اطمینان یافتن از اینکه تمام افراد مهارتهای مورد نیاز برای انجام وظایفشان را دارا بوده، فرصتهای مناسب توسعه فراهم شده است.

جبران خدمات: منظور از جبران خدمات، فراهم آوردن پرداختیها و مزایا بر اساس مشارکت افراد و ارزش آنها برای سازمان است (نایی، ۱۳۸۷).

سطح بلوغ ۳ (سطح تعریف شده):

هدف این سطح، تدوین و پرورش قابلیت های نیروی کار و یکپارچه سازی آنها با جهت گیریهای استراتژیک بنگاه است. از ویژگیهای این سطح می توان به این موارد اشاره کرد:

- سازمان بهترین فعالیتهای شناسایی کرده، آنها را با فرایندهای مشترک همسو می سازد.
- فرایندهای ویژه محیط منحصر به فرد، با فرایندهای ویژه محیط پایدار ترکیب، مستند سازی و یکپارچه می شوند.
- سازمان فرایندهای استاندارد برای انجام فعالیتهای کسب و کار تعریف می کند که این عمل منجر به پیدایی بستری اساسی، برای فرهنگ حرفه ای می شود.

نواحی فرایندی سطح بلوغ ۳

تحلیل شایستگی: منظور از تحلیل شایستگی شناسایی دانش، مهارتها و تواناییهای فرایندی مورد نیاز برای انجام فعالیتهای کسب و کار سازمان بوده به گونه ای که ممکن است آنها توسعه یافته به عنوان مبنایی برای فعالیتهای نیروی کار مورد استفاده قرار گیرند.

1. Initial

2. Managed

3. Defined

برنامه ریزی نیروی کار: منظور از برنامه‌ریزی نیروی کار هماهنگی فعالیتهای نیروی کار با نیازهای کسب و کار حال و آینده در دو سطح سازمانی و واحد است.

پرورش شایستگی: منظور از پرورش شایستگی ارتقای مستمر قابلیت نیروی کار برای انجام وظایف و مسئولیتهای محوله است.

توسعه مسیر پیشرفت شغلی: منظور از توسعه مسیر پیشرفت شغلی اطمینان یافتن از این است که برای افراد فرصتهایی برای توسعه شایستگی فراهم شده که آنها را قادر به دستیابی هدفهای شغلی‌شان می‌سازد

فعالیهای شایستگی محور: منظور از فعالیتهای شایستگی محور، اطمینان یافتن از این است که تمامی فعالیتهای نیروی کار تا یک اندازه در توسعه شایستگی های نیروی کار بنا شده اند.

توسعه گروههای کاری: منظور از توسعه گروههای کاری، سازماندهی کار به دور تواناییهای فرایندهای شایستگی محور است.

فرهنگ مشارکتی: یک فرهنگ مشارکتی امکان می‌دهد سازمان از تمام قابلیت نیروی کار، برای تصمیماتی که بر عملکرد سازمان تاثیرگذار است، بهره مند شود.

سطح بلوغ ۴ (سطح پیش بینی پذیر): توانمندسازی و یکپارچه سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد به صورت کمی هدفهای این سطح می باشند. ویژگی این سطح این است که دیدگاه کمیت‌گرا بایستی بر فرایند طراحی، پیاده سازی و بهره برداری از سیستم‌های منابع انسانی حاکم شود.

نواحی فرایندی سطح بلوغ ۴

یکپارچگی شایستگی‌ها: منظور از یکپارچگی شایستگی‌ها بهبود کارایی و چالاکی کارها با درجه وابستگی بالا از راه یکپارچه سازی قابلیت‌های فرایندی شایستگی های مختلف نیروی کار است.

گروههای کاری خودگردان: منظور از گروههای کاری خودگردان اعطای مسئولیت و اختیار برای تعیین چگونگی هدایت فعالیتهای گروه با بیشترین اثربخشی است.

داراییهای شایستگی محور: منظور از داراییهای شایستگی محور، به کارگیری دانش، تجربه و مصنوعات توسعه یافته در اجرای فرایندهای شایستگی محور، برای افزایش و ارتقای شایستگی و عملکرد است.

مدیریت عملکرد کمی: منظور از مدیریت عملکرد کمی، پیش بینی و مدیریت قابلیت فرایندهای شایستگی محور برای دستیابی به هدفهای عملکردی قابل سنجش است.

مدیریت قابلیت سازمانی: منظور از مدیریت قابلیت سازمانی، شایسته سازی و مدیریت قابلیت نیروی کار و فرایندهای شایستگی محور حیاتی است که آنها انجام می دهند.

مربوبگی: منظور از مربوبگی انتقال دروس و تجربه‌های بزرگ در یک شایستگی نیروی کار، برای بهبود قابلیت سایر افراد یا گروههای کاری است.

سطح بلوغ ۵ (سطح بهینه سازی): هدف از این سطح، بهبود مستمر و یکپارچه سازی قابلیت‌های فردی گروه و سازمان است. ویژگیهای این سطح شامل این موارد است:

- سازمانها از دانش عمیق و کمی برای بهبود مستمر در فرایندها استفاده می کنند.
- سازمان بر اساس داده ها تشخیص می‌دهد که کدام یک از فرایندها بهتر می‌تواند از فعالیتهای بهبود مستمر بهره‌مند شود.
- مدیریت تحول به عنوان یک فرایند سازمانی استاندارد و بهبود فرایندها، مانند یک تفکر پایدار و جاودان در سراسر سازمان به وجود می آید.

نواحی فرایندی سطح بلوغ ۵: بهبود مستمر قابلیت: منظور از بهبود مستمر قابلیت، فراهم آوری زمینه ای برای افراد و گروههای کاری است، تا به گونه‌ای مستمر قابلیت‌هایشان را برای انجام فرایندهای شایستگی محور بهبود بخشند.

همسویی عملکرد سازمانی: منظور از همسویی عملکرد سازمانی، تقویت (افزایش) همسویی نتایج عملکرد در بین افراد، گروههای کاری و واحدها با عملکرد سازمانی و هدفهای کسب و کار است.

نوآوری مستمر نیروی کار: منظور از نوآوری مستمر نیروی کار، شناسایی و ارزیابی فعالیتهای بهبود یافته و ابداعی نیروی کار و تکنولوژی و تحقق بیشترین تعهدات (وعده ها) در سراسر سازمان است. منظور از فعالیتهای پیاده سازی در هر ناحیه، فرایندی فعالیتهایی

است که می‌بایستی انجام شوند تا به هدفهای ناحیه فرایندی دست یابیم. نهادهای سازی مجموعه فعالیت‌هایی است که به طراحی و پیاده سازی گسترده، مستمر و اثربخش فرایندهای منابع انسانی کمک می‌کند.

نهادهای سازی خود دارای ۴ بعد است:

- (۱) تعهد اجرایی (تدوین استراتژی، سیاست‌ها و ...)
 - (۲) توانایی اجرایی (پیش زمینه‌های لازم، مانند: منابع، ساختارها و ...)
 - (۳) اندازه‌گیری و تحلیل (تدوین شاخص و اندازه‌گیری آنها در مورد هر فرایند).
 - (۴) ممیزی (بررسی میزان همسویی فعالیتها و فرایندها با هدفها، سیاستها، مأموریتها و مزیت به کارگیری فرایندهای منابع انسانی در مطالعات متعددی به گونه‌ای تجربی نشان داده شده است. سازمانهایی که یک استراتژی یکپارچه منابع انسانی را به کار گرفته‌اند، به گونه‌ای قابل ملاحظه در ردیف سازمانهای کلاس جهانی هستند.
- اندیشمندان حوزه توسعه سازمان، توانسته‌اند از طریق بررسی و تحلیل وضعیت سازمان‌ها، ابزارها و نظام‌های مختلفی را ارائه نمایند تا مدیران بتوانند با به کارگیری آن‌ها معضلات و مشکلات سازمان خود را شناسایی و در رفع فعالانه آن‌ها اقدام نمایند. یکی از این ابزارها الگوی چرخه حیات نامیده می‌شود. در الگوی چرخه حیات دانشمندان سعی نموده‌اند ابتدا برای سازمان همانند یک موجود زنده یک دوره حیات با مراحل مختلف در نظر گیرند. (آدیزس، ۱۹۸۹: ۱۱) سازمان این مراحل را بر اساس ترتیب زمانی طی می‌کند و هر یک از این مراحل نیز ویژگی و خصوصیات مخصوص به خود را دارد. به این معنی که حیات و هویت سازمان با مرحله‌ای به نام "آغاز" شروع می‌شود و سپس با گذشت زمان، سازمان با گذر از مراحل متعددی مانند "بلوغ"، "رشد" و "تکامل" و "مرگ" عمر خود را سپری می‌کند. الگوی چرخه عمر سازمان از دیدگاه آدیزس یکی از مشهورترین الگوهای چرخه‌ی حیات می‌باشد که شامل ده مرحله است: ۱- ایجاد، ۲- مرحله طفولیت، ۳- مرحله رشد سریع، ۴- مرحله بلوغ، ۵- مرحله تکامل، ۶- مرحله ثبات، ۷- مرحله اشرافیت، ۸- مرحله بوروکراسی اولیه، ۹- مرحله بوروکراسی، ۱۰- مرحله مرگ (محمد سیروس، ۱۳۸۸).

سرآمدی و تعالی سازمان

سازمان‌ها بر این حقیقت واقف هستند که تعالی سازمانی یک هدف ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازهای متغیر مشتریان و تمام ذینفعان، تلاش برای حضور رقبا موفق و قوانین و مقررات جدید که به طور مستمر در حال دگرگونی هستند، نمی‌توان با اتکا به روشهای سنتی حضوری موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی داشت. ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نمایند بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. به همین دلیل در اثر تلاش وسیعی که توسط صاحب‌نظران کیفیت و بهره‌وری صورت پذیرفت الگوهای مختلفی تحت عنوان مدل‌های تعالی سازمانی یا جوایز ملی کیفیت ایجاد گردید و به عنوان یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها جهت دست‌یابی به اهداف فوق‌مورد استفاده قرار گرفت (آذر و صفری، ۱۳۸۳). مدل‌های تعالی سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی در صورتی که به درستی به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک، به کارگیری روش‌های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها را فراهم سازند (ایبلی، ۱۳۸۰).

تاکنون انواع مختلفی از مدل‌های تعالی سازمان معرفی و استفاده شده‌اند که همگی آن‌ها، بر اساس عناصر و ارزشهای مدیریت کیفیت فراگیر، شکل گرفته و جهت‌گیری یکسانی دارند. در میان این مدل‌ها مدل دمیینگ، مدل تعالی عملکرد ملکوم بالدريج و مدل تعالی عملکرد اروپایی، سه تا از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های تعالی سازمان هستند و بیشترین کاربرد را در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها دارند (سجادی و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۲۳).

یکی از ضرورت‌ها و الزامات منطقی، مهم و اجتناب‌ناپذیر برای هر کشوری که بخواهد در عرصه گیتی حضور فعال و پویا داشته باشد، عبارت از حرکت در مسیر پیشرفت، ترقی و رسیدن به تعالی سازمانی است، که از دیدگاه علمی توسعه نامیده می‌شود. توسعه مدیریت فرایندی است که طی آن سطح دانش و مهارت و اطلاعات سطوح سه‌گانه مدیریت ارتقا یافته، موجبات استقرار شرایط لازم برای تکامل مجموعه استعدادها و توانایی‌های این رده فراهم خواهد آورد. مدل تعالی سازمانی نیز یک ابزار عملیاتی قوی است که می‌تواند برای مقاصد مختلفی توسط سازمان‌ها به کار گرفته شود، اما باید دقت کرد که تعالی سازمانی برداشتی نظری و تئوریک نیست، بلکه به دست آوردن و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده‌ای است که مبتنی بر شواهد بوده، پایداری و دوام داشته باشد. (جعفری، ۱۳۸۷)

بالندگی یا تعالی ترجمه لغت Excellence است که از ریشه لاتین Exceller به معنی بر بالای چیزی صعود کردن مشتق شده است. در ادبیات مدیریت؛ اصطلاح تعالی معانی متفاوتی به خود گرفته است که این مفاهیم جنبه های متفاوت تعالی را نشان می دهد. از جمله تعاریف تعالی سازمانی می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن دانست، به گونه ای که با کسب رضایتمندی مطلوب کلیه ذی نفعان و ایجاد تعادل بین آنها، احتمال موفقیت سازمان در بلند مدت افزایش یابد. تعالی سازمانی عبات است از: معرفی تعمدی و منطقی، ایجاد، تقویت و اشاعه تغییر به منظور بهبود اثربخشی سازمان (فرهی یزدی، ۱۳۸۸).

مدل تعالی؛ ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم میکند. مدل تعالی؛ ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین میکند. بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل بعنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی میشود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات نقش اساسی را ایفا کنند. سطح اول این مدل اهداف کلی و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس های کمی و قابل اندازه گیری تجزیه و تبدیل میشود (دل قوی، ۱۳۸۶).

در سال ۱۹۵۰ آقای دکتر ادوارد دمنینگ را برای انجام سخنرانی های مختلفی در زمینه کیفیت به ژاپن دعوت نمود و در سال ۱۹۵۱ این موسسه به پاس خدمات دکتر دمنینگ در زمینه کیفیت جایزه ای به نام ایشان بنیان نهاد. مدلی که جایزه دمنینگ بر اساس آن تهیه گردید و از دهه پنجاه میلادی در ژاپن به اجرا در آمد عمدتاً بر کیفیت محصولات و روش های کنترل کیفی استوار است به بیان دیگر مدل جایزه دمنینگ بر این اصل استوار است که برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا نیاز به هماهنگی همه جانبه و فراگیر در سطح سازمان است. این مدل نگرش جدیدی در بحث کیفیت ایجاد کرد و همین تفکر نگرش فراگیر منجر به ظهور «کنترل کیفیت فراگیر» در دهه ۶۰ میلادی گردید. مدیریت کیفیت فراگیر روشی است برای مدیریت و اداره سازمان جهت تعیین کیفیت با مشارکت همه اعضای سازمان که از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه ذینفعان بدست می آید. موفقیت ژاپن در بکارگیری روش های علمی کسب و کار تهدیدی جدی برای شرکت های آمریکائی ایجاد کرد به طوریکه در دهه ۸۰ بسیاری از آنها با واگذار کردن بازار به رقبای ژاپنی در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند این تهدیدات منجر گردید که شرکت های غربی در روش های کسب و کار خود تجدید نظر کرده و مدیریت کیفیت فراگیر را بطور گسترده بکار گیرند. جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا در سال ۱۹۸۳ و پس از آن در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در آمریکا از اولین گام هایی بودند که برای بخشیدن دید فراگیر به مدل هایی که برای ارزیابی در موسسات صنعتی و غیر صنعتی مورد استفاده قرار می گرفتند برداشته شد و این مدلها در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود. به دنبال مدل مالکوم بالدريج در سال ۱۹۸۸ مدل تعالی سازمانی در پاسخ به نیاز بهبود رقابت پذیری سازمانهای اروپایی توسط چهارده کمپانی بزرگ اروپایی (بوش، رنو، فیات، بی تی، بول، الکترولوکس، ک ال ام، نستله، اولیوتی، فیلیپس، سولزر، فولکس واگن، رازالت، سیبا) در کمیسیون اروپایی مورد توافق واقع و امضاء گردیده است. این اقدام متهورانه از شبکه قدرتمند مدیریت در حال حاضر دارای ۸۰۰ عضو از ۳۸ کشور جهان در بخش خصوصی و دولتی می باشد که در چارچوب یک جامعه اروپایی و در زمینه بهبود کیفیت در ادامه مدل مالکوم بالدريج از آمریکا و همچنین مدل دکتر دمنینگ در ژاپن به پیش میرود. مدل سرآمدی سازمانی در سال ۱۹۹۱ بعنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید که در آن چارچوبی برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد، این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید. این مدل نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمانهای بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند. در سال ۱۹۹۵ ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال ۱۹۹۶ مدلی مربوط به سازمانهای کوچک توسعه داده شد. در سال ۱۹۹۹ مهمترین بازبینی مدل سرآمدی سازمانی صورت گرفت. در سال ۲۰۰۱ مدل سرآمدی ویرایش سازمانهای کوچک و متوسط و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدتری از مدل سرآمدی سازمانی ارائه شد که در زیر معیارها و نکات راهنما تغییرات قابل ملاحظه ای نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ داشت.

مدل تعالی پیتروز و واترمن، به عنوان نخستین مدل تعالی سازمانی مطرح در دنیا و به لحاظ در برداشتن اصول، مفاهیم، فضا و قانونمندی های عام می تواند برای سایر جوامع و سازمان هایشان، بخصوص برای جامعه رو به پیشرفت ما مؤثر باشد. از طرفی، با توجه به بحث پیوستن به سازمان تجارت جهانی، صنعت کشور به ناچار باید هر چه زودتر با استفاده از چارچوب های علمی، این روند را آغاز یا تکمیل

¹ UNION OF JAPANCSE SCIENTISTS AND ENGINEERS

² CANADIAN PUALITY AND BUSINESS EXCELLENCE AWARD

³ MBNQA) MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD

کند و مدیران به عنوان تصمیم گیری نهایی، نقش اصلی را در حرکت به سمت بهره وری و ارتقا و تعالی سازمان ها بر عهده دارند (فرقانی، ۱۳۸۵). در نتیجه تضمین دستیابی به تعالی سازمانی مستلزم استفاده و به کارگیری مدل و روش مناسبی برای تعالی و ایجاد مکانیسم و ارزیابی آن است. سازمانی که می خواهد به تولید در سطح جهانی دست پیدا کند، باید روش ارزیابی را برای خود برگزیند که به وسیله آن قادر باشد علاوه بر شناخت صحیح از وضعیت موجود، موقعیت خود را نیز نسبت به سایر سازمان ها (رقبا) درک کند. زیرا پیش فرض رقابت در عرصه جهانی، پی بردن سازمان به فاصله ها و تفاوت های خود، با رقباست (فرهی یزدی، ۱۳۸۸).

همچنین، مدل تعالی سازمانی یک ابزار عملیاتی قوی است که می تواند برای مقاصد مختلفی توسط سازمان ها به کار گرفته شود؛ از جمله :

- ابزارهایی برای خودارزیابی و سنجش اینکه در مسیر تعالی در کجا قرار گرفته اند؛
 - جلوگیری از دوباره کاری ها و هماهنگ کردن برنامه های بهبود در یک چارچوب تعریف شده؛
- به عنوان ساختار جامعی برای سیستم مدیریت سازمان؛ از طرفی، برای مدل های تعالی مزایایی ذکر کرده اند، برای مثال، سالک زمانی (۱۳۸۴) مزایای استفاده از مدل های تعالی سازمانی را این گونه بیان می کند:
۱. کمک به بهبود کاربست های عملکرد سازمانی، توانمندی ها و نتایج آنها؛ تسهیل ارتباطات و به اشتراک گذاشتن اطلاعات با بهترین کاربست ها در سازمان ها؛
 ۲. عمل به عنوان ابزاری کاری برای درک و مدیریت عملکرد؛
 ۳. راهنمایی برای برنامه ریزی راهبردی و فرصت هایی برای یادگیری.
- سرآمدی شدن یک سازمان، فرآیند پیوسته ای است که با برنامه ریزی و هدفگذاری آغاز می شود و در طول مسیر با ارزیابی های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، نواقص و نارسایی ها مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می شود. باید بدانیم که مسیر رشد و سرآمدی یک سازمان، ساده، بی دردسر و کم هزینه نیست. در تعریف، سازمانی متعالی خوانده می شود که در هر دو زمینه عملکرد و نتایج به شکل قابل اثباتی سرآمد باشد. در طی سالیان گذشته چند مدل مختلف برای سرآمدی و تعالی سازمان در سطح ملی و بین المللی مطرح شده است که از مهمترین آن ها می توان به الگوی "مالکوم بالدريج" در آمریکا و مدل سرآمدی سازمانی در اروپا اشاره کرد. این مدل ها برای برنامه ریزی، حرکت به سمت سرآمدی و ارزیابی سرآمدی در بیشتر شرکت ها و سازمان های دنیا مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است. بدیهی است سازمان هایی که از تعالی فاصله زیادی داشته و زیرساخت لازم را برای تعالی ندارند، نمی توانند از این مدل های تعالی استفاده کنند و لازم است ابتدا با انجام فرآیند عرضه یابی سازمانی به مشکلات و امراض سازمان پی برده و سپس با تعریف پروژه های بهبود، گام اول را برای آماده سازی خود در مسیر تعالی بردارند. مراحل انجام عرضه یابی بطور کلی به شرح زیر است:

- طرح موضوع و بیان مسئله یا مسائل سازمان
- کسب موافقت مدیریت ارشد شرکت برای اجرای پروژه عرضه یابی
- انتخاب مشاورین باتجربه که فعالیت های قبلی آن ها در صنعت مربوط باشد
- تشکیل تیم عرضه یابی بمنظور ایجاد تفاهم و کسب حمایت و همکاری مدیران
- انجام آموزش های اولیه، توجیه و ایجاد اعتقاد در مدیران و سایر اعضا
- تهیه برنامه و انجام عرضه یابی (علت یابی)
- ارائه همکاری های بهبود
- تدوین و ارائه گزارش
-

تجزیه و تحلیل داده ها

پیش از انجام هرگونه تحلیل آماری، ضروری است تا نسبت به نرمال بودن یا عدم نرمال بودن توزیع داده ها اطمینان حاصل نماییم. برای انجام این کار باید از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده نماییم. بر اساس نتایج جدول ۱ و سطح معناداری پرسشنامه بلوغ سازمانی معادل ۰/۵۱، و سطح معناداری پرسشنامه سرآمدی سازمانی معادل ۰/۳۴ و توزیع داده ها در هر دو پرسشنامه به صورت نرمال می باشد و در ادامه کار باید از آزمونهای پارامتریک برای تحلیل داده ها استفاده نماییم.

جدول (۱): آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن پرسشنامه ها

		بلوغ	سرآمدی
فراوانی		۲۵۵	۲۵۵
پارامترهای نرمال	میانگین	۳/۳۸	۳/۶۶
	انحراف استاندارد	۰/۶۵	۰/۶۴
بیشترین افراط	مطلق	۰/۰۵۹	۰/۱۰۹
	مثبت	۰/۰۳۸	۰/۰۴۹
	منفی	-۰/۰۵۹	-۰/۱۰۹
کولموگروف اسمیرنوف		۰/۹۳	۱/۷۳
سطح معناداری		۰/۵۱	۰/۳۴

فرضیه کلی پژوهش

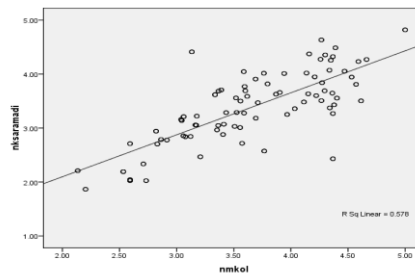
بین نمره کل بلوغ-سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی در کمیته امام خمینی(ره) استان اصفهان رابطه وجود دارد.

جدول (۲): ضریب همبستگی بین نمره کل بلوغ سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی

نمره کل بلوغ-سازمان			متغیر
			شاخص آماری
سطح معناداری	مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	متغیر
۰/۰۰۱	۰/۵۷	۰/۷۶ ***	نمره کل سرآمدی سازمانی

$$p < 0.05$$

یافته های جدول (۲) نشان می دهد ضریب همبستگی بین نمره کل بلوغ-سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی کمیته امام خمینی(ره) استان اصفهان معنی دار است. یعنی بین نمره بلوغ-سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی ($r=0.76$) رابطه معنی دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین (r^2) ۵۷ درصد بلوغ-سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی مشترک بوده است. لذا فرضیه تأیید می گردد.



شکل ۱: بافتنگار توزیع ضریب همبستگی نمره کل بلوغ-سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی

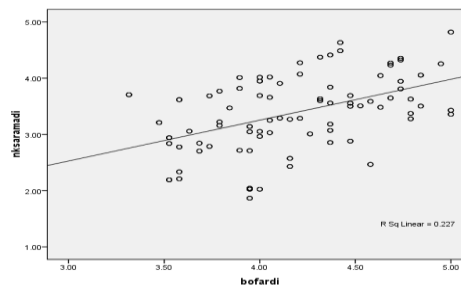
فرضیه اول: بین بلوغ فردی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه وجود دارد.

جدول (۳): ضریب همبستگی بین بلوغ فردی و سرآمدی سازمانی

بلوغ فردی			متغیر
			شاخص آماری
سطح معناداری	مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	متغیر
۰/۰۰۱	۰/۲۲	۰/۴۷ ***	سرآمدی سازمانی

$$p < 0.05$$

یافته های جدول (۳) نشان می دهد ضریب همبستگی بین نمره بین بلوغ فردی و سرآمدی سازمانی در کمیته امام خمینی (ره) استان اصفهان معنی دار است. یعنی بین نمره بین بلوغ فردی و سرآمدی سازمانی ($r=0/47$) رابطه معنی دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین (۲۲) درصد نمره بلوغ فردی و سرآمدی سازمانی مشترک بوده است. لذا فرضیه تأیید می گردد.

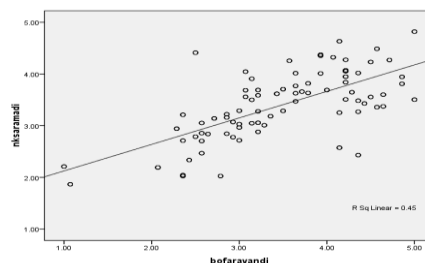


شکل ۲: بافتنگار توزیع ضریب همبستگی نمره بلوغ فردی و سرآمدی سازمانی
فرضیه دوم: بین بلوغ فرایندی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه وجود دارد.
جدول (۴): ضریب همبستگی بین بلوغ فرایندی و سرآمدی سازمانی

بلوغ فرایندی			متغیر
			شاخص آماری
سطح معناداری	مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	متغیر
۰/۰۰۱	۰/۴۴	۰/۶۷ **	سرآمدی سازمانی

$$p < 0/05$$

یافته های جدول (۴) نشان می دهد ضریب همبستگی بین نمره بین بلوغ فرایندی و سرآمدی سازمانی در کمیته امام خمینی (ره) استان اصفهان معنی دار است. یعنی بین نمره بین بلوغ فرایندی و سرآمدی سازمانی ($r=0/67$) رابطه معنی دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین (۴۴) درصد نمره بلوغ فرایندی و سرآمدی سازمانی مشترک بوده است. لذا فرضیه تأیید می گردد.

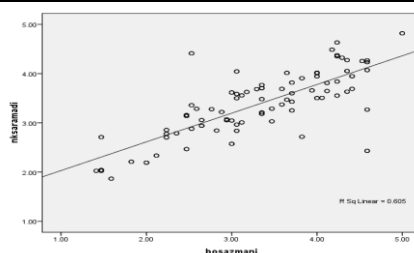


شکل ۳: بافتنگار توزیع ضریب همبستگی نمره بلوغ فرایندی و سرآمدی سازمانی
فرضیه سوم: بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه وجود دارد.
جدول (۵): ضریب همبستگی بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی

بلوغ سازمانی			متغیر
			شاخص آماری متغیر
سطح معناداری	مجدور ضریب همبستگی	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۱	۰/۵۹	۰/۷۷ **	سرآمدی سازمانی

$$p < 0/05$$

یافته های جدول (۵) نشان می دهد ضریب همبستگی بین نمره بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی در کمیته امام خمینی (ره) استان اصفهان معنی دار است. یعنی بین نمره بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی ($r=0/77$) رابطه معنی دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین (۵۹) درصد نمره بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی مشترک بوده است. لذا فرضیه تأیید می گردد.



شکل ۴: بافتنگار توزیع ضریب همبستگی نمره بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی

فرضیه چهارم: بلوغ سازمانی قابلیت پیش بینی سرآمدی سازمانی را در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان دارد. برای مشخص شدن درجه اهمیت هر یک از متغیرهای مستقل از آزمون رگرسیون به روش گام به گام استفاده شد.

جدول شماره (۶): متغیرهای وارد شده در رگرسیون

مدل	متغیرهای وارد شده در رگرسیون	متغیرهای حذف شده	روش
۱	بلوغ سازمانی	-	گام به گام
۲	بلوغ فردی		گام به گام
۳	بلوغ فرایندی	حذف شده	گام به گام

جدول ۶ نشان می‌دهد در گام اول مولفه بلوغ سازمانی در سازمان به عنوان قوی ترین متغیر وارد رگرسیون شده و در گام فردی بلوغ سازمانی به عنوان پیش بینی کننده سرآمدی سازمانی پیش آمده است و رگرسیون تنها در دو گام پیش رفته است.

جدول (۷) جدول ضریب همبستگی ابعاد بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی

شاخص آماری متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی تعدیل شده	ضریب F	سطح معناداری
گام اول	بلوغ سازمانی	۰/۷۷	۰/۶۰	۰/۴۱	۳۸۷/۹۵	۰/۰۰۱
	بلوغ فردی	۰/۷۸	۰/۶۲	۰/۴۰	۲۰۸/۹۴	۰/۰۰۱

$$p < 0.05$$

به طوری که یافته های جدول (۷) نشان می‌دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش بینی کننده سرآمدی سازمانی در دو گام و در گام اول بلوغ سازمانی و در گام دوم بلوغ فردی بوده است. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام ارتباط بین متغیر بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی معنادار بوده است. بنابراین نتایج حاصل از رگرسیون قابل تعمیم به جامعه آماری می باشد. برای تایید ضریب رگرسیونی، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد F مشاهده شده در سطح آلفای ۰/۰۵ برای دو گام معنادار می باشد. بر این اساس در گام اول بلوغ سازمانی ۴۱ درصد واریانس سرآمدی سازمانی و در گام دوم بلوغ فردی ۴۰ درصد واریانس سرآمدی سازمانی را تبیین می کند. F مشاهده شده در سطح $p < 0.01$ معنادار بوده است.

جدول (۸): جدول ضریب بتا در پیش بینی سرآمدی سازمانی

شاخص		ضرایب بتای غیر استاندارد		ضرایب بتای استاندارد	ضریب t	سطح معناداری
آماري متغير ملاک		متغير پيش بين		بتا خطای معيار		
گام اول	بلوغ سازمانی	۰/۵۸	۰/۳۰	۰/۷۷	۱۹/۶۹	۰/۰۰۱
	بلوغ سازمانی	۰/۵۳	۰/۳۳	۰/۷۰	۱۶/۲۵	۰/۰۰۱
	بلوغ فردی	۰/۲۷	۰/۰۶۶	۰/۱۴۹	۳/۴۲	۰/۰۰۱

$$p < 0.05$$

یافته ها در جدول (۸) حاکی از آن است که ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در بلوغ سازمانی، سرآمدی سازمان را ۰/۷۰ افزایش و به ازای یک واحد افزایش در بلوغ فردی، سرآمدی سازمان ۰/۱۴ واحد افزایش می دهد.

معادله پیش بینی فرضیه چهارم پژوهش به شکل زیر قابل ارائه است:

$$\text{سرآمدگی سازمانی} = \text{ضریب ثابت (۱/۴۴)} + \text{بلوغ سازمانی (۰/۵۳)} + \text{بلوغ فردی (۰/۲۷)}$$

جدول (۹): جدول متغیرهای بیرون معادله در رگرسیون برای پیش بینی ابعاد بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی

	مقیاس	بتا	مقدار t	سطح معناداری
گام دوم	بلوغ فرایندی	۰/۰۳۲	۰/۴۳	۰/۶۶

$$p < ۰/۰۵$$

به طوری که از جدول (۹) ملاحظه می شود رابطه بلوغ فرایندی با سرآمدی سازمانی معنادار نبوده است.

فرضیه پنجم: در متغیرهای دموگرافیک (سن، جنس، مدرک تحصیلی، سنوات خدمت) با بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان تفاوت وجود دارد.

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک راهه بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی بر حسب سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و سابقه مدیریت در جدول (۱۰) ارائه شده است.

جدول شماره (۱۰) خلاصه تحلیل واریانس یک راهه بلوغ سازمانی بر حسب (سن، مدرک تحصیلی، سابقه)

شاخص	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره f	سطح معنی داری
سن	بین گروهی	۱۴/۴۳	۳	۴/۸۱	۱۳/۳۶	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۹۰/۳۷	۲۵۱	۰/۳۶۰		
	کل	۱۰۴/۸۱	۲۵۴			
سمت شغلی	بین گروهی	۲/۵۹	۳	۰/۸۶	۲/۱۲	۰/۰۹۸
	درون گروهی	۱۰۲/۲۱	۲۵۱	۷/۴۰		
	کل	۱۰۴/۸۱	۲۵۴			
مدرک تحصیلی	بین گروهی	۷/۲۷	۳	۲/۴۲	۶/۲۳	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۹۷/۵۴	۲۵۱	۰/۳۸		
	کل	۱۰۴/۸۱	۲۵۴			
سابقه خدمت	بین گروهی	۱۳/۴۹	۳	۶/۷۴	۱۸/۶۲	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۹۱/۳۱	۲۵۱	۰/۳۶		
	کل	۱۰۴/۸۱	۲۵۴			

چنان که در جدول شماره (۱۰) نشان داده شده است بین تمام گروه ها تفاوت معنادار وجود دارد. ($a=۰/۰۵$)

بحث و تفسیر نتایج

فرضیه کلی: بین نمره کل بلوغ - سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی در کمیته امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه معنادار وجود دارد. یافته های تحقیق نشان می دهد ضریب همبستگی بین نمره کل بلوغ - سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی کمیته امام خمینی (ره) استان اصفهان معنی دار است. یعنی بین نمره بلوغ - سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی ($r=0.76$) رابطه معنی دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین (r^2) ۵۷ درصد بلوغ - سازمان و نمره کل سرآمدی سازمانی مشترک بوده است. لذا فرضیه تأیید می گردد. این بدان معناست که رشد و توسعه بلوغ و بهبود مهارت های شغلی دارای فوایدی مانند بالا رفتن رضایت شغلی، دوام کارکنان در محیط کاری، کاهش میزان جابه جایی ها و ترک شغل شده و در نهایت باعث افزایش کیفیت شغلی کارکنان می گردد هم چنین با افزایش بلوغ شغلی به احتمال قوی کارکنان سالمتر و شادتر قادرند استانداردهای کاری بالاتری را ارائه کنند و سطح خلاقیت سازمان را به حداکثر برساند تا به منظور محقق ساختن اهداف سازمان بیشتر تلاش کنند همین امر موجب بالا رفتن تعالی و سرآمدی سازمان می گردد.

فرضیه اول: بین بلوغ فردی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بر اساس یافته های این پژوهش کارکنان این سازمان از همکاری با یکدیگر لذت برده و خود را بر حسب نیاز و موقعیت مختلف کاری سازگار می کنند و از سوی دیگر در برابر انتقادات از یکدیگر با احترام برخورد کرده تنش ها را در محیط کار تحمل و برای خود و همکارانشان فرصت های جدید را به وجود می آورند. هم چنین این افراد اعتماد به نفس خوبی داشته و دارای نگرش مثبت به شغل خود می باشند و همین باعث گردیده بلوغ نسبی کارکنان سازمان را به سوی تعالی فردی که شامل مواردی مانند این که میزان علاقه کارکنان به کارهای تخصصی سازمان در سطح بالایی قرار بگیرد، کارکنان نسبت به انجام وظایف شغلی خود از آزادی عمل بیشتری برخوردار شده، روحیه کارآفرینی در کارکنان با تفویض اختیار تقویت گردد، هم چنین بین ارزش های کارکنان و اهداف سازمان هماهنگی ایجاد شده و مدیران به ارزش های کارکنان در مواردی که به اهداف سازمان آسیب نرساند احترام بگذارند و برای نوآوری و ابتکار عمل فرصت مناسب داده شود، کارکنان وظایف خود را به بهترین نحوی که می دانند به انجام برسانند، سوق دهد.

فرضیه دوم: بین بلوغ فرایندی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بر اساس یافته های این پژوهش می توان گفت به طور نسبی برای تعریف فرایندهای سازمانی از اطلاعات جدید استفاده می شود و فرآیندها، زیرفرآیندها و شاخص های شغلی در این سازمان شفاف بوده هم چنین طراحی فرایندها به صورت رسمی انجام می گیرد. از سوی دیگر میان فرایندهای شغلی در سازمان یکپارچگی وجود دارد و همین یکپارچگی سبب ایجاد قابلیت انعطاف و سازگاری به تغییر و تحولات در سازمان گردیده است. این سطح از بلوغ فرایندی در سازمان باعث می گردد ساختار سازمانی به گونه ای باشد که کلیه کارکنان از فرایند کارها مطلع شوند، اهداف سازمان در شرایط متغیر محیطی قابلیت تغییرات مورد نظر را داشته باشد و برنامه های جامع و عملی برای افزایش بهره وری به طور مستمر ارائه گردد. از سوی دیگر فرایندهایی جهت مشارکت تمامی کارکنان در افزایش بهره وری برقرار گردد و کلیه اعضای سازمان تا حصول نتایج اعمال خود بر فرایندها نظارت داشته باشند. همه ی این موارد نشانه های از سرآمدی فرایندی در این سازمان می باشد.

فرضیه سوم: بین بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بر اساس یافته های این پژوهش شاخصه هایی که می توان در ای سازمان مشاهده کرد عبارت است از: ۱- در سازمان مدیران و مسئولان از سبک تفویض اختیار استفاده می کنند، ۲- رهبران سازمان در تدوین و مشخص کردن چشم انداز مشارکت جدی دارند، ۳- در سازمان فرهنگ سازمانی نقش همگانی محسوب می شود، ۴- سازمان در تقویت فرهنگ سازمانی موفق عمل می کند، ۵- برای کارکنان در سازمان فرصت یادگیری فراهم است، ۶- کارکنان فرصت به کارگیری آموخته های خود را دارا می باشند، ۷- خودآموزی و خودیادگیری به عنوان یک فرهنگ در سازمان رواج دارد، ۸- سازمان از سیستم های اطلاعاتی یکپارچه مدیریت استفاده می کند همین امر باعث گردیده ایجاد تمایل به خدمتگزاری به مشتریان در راس اهداف سازمان قرار دارد، برنامه های جامع و عملی برای افزایش بهره وری به طور مستمر ارائه گردد، چشم انداز سازمان همواره در جهت پایبندی به کار اصلی سازمان تدوین شده و مدیریت ارشد سازمان خود را به صورت فعال با برنامه ارائه خدمات به مشتریان درگیر سازد که همه ی این ها نشانه ای از تعالی سازمانی می باشد.

فرضیه چهارم: بلوغ سازمانی قابلیت پیش بینی سرآمدی سازمانی را در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان اصفهان دارد. به طوری که یافته های تحقیق نشان می دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش بینی کننده سرآمدی سازمانی در دو گام و در گام اول بلوغ سازمانی و در گام دو بلوغ فردی بوده است. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام ارتباط بین متغیر بلوغ سازمانی و سرآمدی سازمانی معنادار بوده است. بنابراین نتایج حاصل از رگرسیون قابل تعمیم به جامعه آماری می باشد. برای تأیید ضریب رگرسیونی، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد F مشاهده شده در سطح آلفای ۰/۰۵ برای دو گام معنادار می باشد. بر این

اساس در گام اول بلوغ سازمانی ۴۱ درصد واریانس سرآمدی سازمانی و در گام دوم بلوغ فردی ۴۰ درصد واریانس سرآمدی سازمانی را تبیین می کند. F مشاهده شده در سطح $p < 0/01$ معنادار بوده است

فرضیه پنجم: در متغیرهای دموگرافیک سن، مدرک تحصیلی، سنوات خدمت با بلوغ سازمانی در کمیته امداد استان اصفهان تفاوت وجود دارد. یافته های حاصل از تحقیق نشان می دهد که بین سطوح مختلف نمرات حاصل از بلوغ سازمانی کمیته امداد استان اصفهان بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی (سن، سابقه، مدرک و...) تفاوت معناداری وجود دارد

پیشنهادهای تحقیق

- ۱- بر اساس فرضیه اول (بلوغ فردی) و از آنجایی که اجرای مدل مورد استفاده در این پژوهش، نیاز به آشنایی کلی با سطوح بلوغ دارد، بهتر است با برگزاری کارگاه های آموزشی، مدل و نحوه استفاده از آن برای مدیران، مسؤولین و کارکنان توضیح داده شود تا نتایج به کارگیری این سطوح دقیق تر و کاملتر باشد. آموزش اصول مدل و نحوه به کارگیری آن از طریق برگزاری کارگاه، می تواند هم در ایجاد انگیزه ی کارکنان جهت همکاری و هم اجرای هر چه بهتر این مدل، نقش مهمی ایفا کند.
- ۲- بر اساس فرضیه دوم (بلوغ فرایندی) تجربه ی اولیه ی مدل فرایندی در حوزه ی سرآمدی به تنهایی برای ارتقای فرایند های این سطح از بلوغ کافی نیست، بازنگری ها و استفاده های مجدد یا به کارگیری آن در سایر بخشها یا به کارگیری تمام سطوح آن در فواصل زمانی خاص، تکمیل کننده و تقویت کننده و ضامن موفقیت به کارگیری از این سطح از بلوغ خواهد بود.
- ۳- بر اساس فرضیه سوم (بلوغ سازمانی) و از آن جا که ارائه هرگونه راه حل منطقی جهت برقراری ارتباط موثر بین فرایندهای سازمانی و استراتژی های، منوط به رویکرد منطقی به نظام مدیریت منابع انسانی سازمان می باشد لذا با این نگرش پیشنهاد می شود مدیریت سازمان با تشکیل یک تیم کارشناسی که متشکل از واحد منابع انسانی و کارشناسان مدیریت کیفیت و کارشناسان بخش های دیگر سازمان می باشد، مسئولیت طرحریزی و پیاده سازی الگوی بلوغ توانمندی کارکنان را به آن ها تفویض نماید. برای تیم های یاد شده می توان وظایف زیر را متصور شد:

- ارائه تعریف عملیاتی مشخص از آن در سازمان
- توجیه مدیران و دیگر اعضای سازمان به ضرورت و کاربرد آن در حل مشکلات عملکردی سازمان
- ایجاد انگیزه بهبود مستمر عملکرد کاری و تقویت زمینه توسعه آن (با توجه به شرایط داخلی و محیط سازمان)
- نیازسنجی، برنامه ریزی و اجرای آموزش های تخصصی مرتبط
- تعریف و تامین پیش نیازهای ساختاری و منابع نیاز در اجرای الگو
- فضا سازی لازم را در سازمان و محیط موثر بر آن برای موفقیت الگوی بلوغ توانمندی کارکنان

منابع فارسی

- ۱- آدیزس، ایساک. (۱۳۸۸). دوره عمر سازمان (پیدایش و مرگ و میر سازمان ها). مترجم: کاوه محمد سیروس. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران).
- ۲- آذر، عادل. سعید، صفری. (۱۳۸۳). مدلسازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده ها. مجله مدرس علوم انسانی. دوره سوم، شماره هفتم، ۳۴
- ۳- ابیلی، خدایار. (۱۳۸۰). کاربرد مدل ارزشیابی جامع در ارزشیابی کیفیت آموزش عالی در جوامع در حال توسعه. مجله مدیریت و کیفیت. دوره دوم، شماره ششم، ص ۱۵
- ۴- استاد زاده، مریم. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره وری نیروی انسانی. مقاله در راهکار مدیریت. دوره سوم، شماره هشتم، ص ۱۸
- ۵- اقبال، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمد حسین؛ سیادت، سید علی (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دو رویکرد پرسشنامه و پروفرما فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت سلامت، ۴۹-۵۸
- ۶- ایزدی یزدان آبادی، احمد. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین ویژگی های ساختار سازمانی و سطح بلوغ کارکنان صف و ستاد دانشگاه تربیت معلم و ارائه الگوی ساختاری مناسب، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ۷- پیترز، تام. ریچارد واترمن (۱۳۷۲). به سوی بهترین ها سیمای شرکت ها و سازمان های موفق، ترجمه م قراچه داغی، چاپ اول، تهران: هم آگاه.
- ۸- جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۴). جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان، ماهنامه تدبیر، ۵۴، ۱۶۲، ۱۶۱-۴۸
- ۹- خلیلی شورینی، سیاوش (۱۳۸۹). روش تحقیق آمیخته (با تاکید بر بومی سازی). چاپ اول، تهران، انتشارات یادواره.
- ۱۰- رجب زاده، علی. بهنام، شهابی. (۱۳۸۴). ارائه مدل ارزیابی چابکی در سازمان های دولتی و نیم نگاهی به تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان. تهران: دومین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ۱۱- سجادی، هانیه. محمد حسین، حریری. سعید، کریمی. سارا، برات پور. (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد بیمارستان ها و سازمان های سلامت تحت پوشش علوم پزشکی و سرآمد اصفهان با استفاده از مدل تعالی. تحقیقات پزشکی. دوره دوم، شماره سوم، ص ۲۳۱
- ۱۲- عیسایی، محمد تقی (۱۳۸۹). ارائه چارچوبی برای ارزیابی سطح و میزان بلوغ از منظر مدیریت دانش در سطح بین سازمانی: بازسازی واحدهای مسکونی در شهرستان بم. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۹، ص ۸۱-۱۰۲
- ۱۳- فرهی یزدی، فرشید (۱۳۸۸). مدل تعالی: ابزاری برای سنجش سازمان، ماهنامه اکتشاف و تولید، ۲۴، ۶۶-۲۰
- ۱۴- محمدی، اسماعیل. (۱۳۸۲). مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع. چاپ اول، تهران: خدمات فرهنگی رسا.
- ۱۵- واترمن، ریچارد (۱۳۷۱). عامل تازه گردانی و در جستجوی برتری، ترجمه محمد علی طوسی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

منابع لاتین:

- 1- Alhawari, S. Karadshehb, L. , Talet, A.N and Mansoura, E (2012). "Knowledge-Based Risk Management Framework For Information Technology", International Journal of Information Management, V.32, P.52
- 2- Arling, P.A. (Chun, M.W.S).(2011). "Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity". Journal of Knowledge Management, V.15, P. 231-250
- 3- Anderson, B. (2002), "Readiness for change: an individual perspective", A Project for the Degree MSC in management, School of Graduate Studies of the University of Lethbridge, Alberta Canada.
- 4- Adizes, I.(1989). Corporate lifecycle: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood cliffs, Nj: Prentice Hall, vol.5, No.3, pp.10-17.
- 5- Aitken, J, Childerhouse, P, Towill, D.(2003).The impact of product life cycle on supply chain strategy. International Journal of Production Economics, vol. 85, No. 2, pp. 127- 140.
- Argyris, C. (1970). Review of increasing leadership effectiveness, Contemporary psychology, 22(12): 874-876.
- 7- Antony, J. Bhattacharyya, S. (2010), "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs ", Journal of Measuring Business Excellence , 14(2), 3-11.
- 8- Aheane, M. H., Adams, J. R., (2005). To Empower or not to Empower your salesforce, An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. Journal of Applied psychology, 95(5): 945-955.
- 9- Bennis, G.W.(1969).Organization development. Addison -Westly, vol.11, No.2, pp.100-144.
- 10- Castilla, J. (2008), "EFQM model: knowledge governance and competitive advantage", Journal of Intellectual Capital , 9 (1), 133-156.
- 11- Deshpand, R, Farley, J, Webster, F.(1993).Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a Quadrate Analysis, Journal of Marketing, Vol. 57, No.3, pp 17-28.
- 12- Dahlgard-Park, SM. Dahlgaard, JJ.(2007), "Excellence 25 years evolution" , Journal of Management History, 13(4), 371-393.
- 13- Fernandez, C.F., Vecchio, R. P. (2002). Situational leadership theory revisited: A test of an across job perspectives. Notre Dame, U.S.A Department of Management, University of Notre Dame 46556 U.S.A.
- 14- Goldman, S.L, Nagel, R.N, Preiss, K.(1995).Agile competitors and virtual organization: strategy for enriching the customer. Van Nostrand, Reinhold, New York, vol.13, No.5, pp.56-63.
- 15- Khatibian, N.(Hasan Gholoi Pour, T. Jafari, H,A).(2010). "Measurement of knowledge management maturity level within organizations".Business Strategy Series, V.11, P. 54-70
- 16- Kim, D. Y, Grant, G.(2010).E-government maturity model using the capability maturity model integration. Journal of Systems and Information Technology, Vol. 12, No.3, pp.17-29..
- 17- Patrizi, J., Levin, G.(1999) ,"A Knowledge Management Maturity Model for a Global Field Services Organization", FS GKMO Team Organization.
- 18- Peters, T.J. Waterman, R.H.(1982). " In Search of Excellence – Lessons from Americ’s Best – run Companies", Harper Collins Publishers, London.
- 19- Polkinghorne, D. (1988), "Narrative knowing and the human sciences", Albany, NY: State University of New York Press.
- 20- Quinn, R.E, Cameron, K. (1983). "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence". Management Science, vol. 29, No.2, pp.50-58.
- 21- Ross, Joe L. E., (1999). "Total Quality Management", Text, Cases and Readings, U.S.A., St. Lucie Press.
- Ragatz, G.L, Handfield, R.B, Scannell, T.V.(1996).Research issue in supply chain design and management: a panel discussion. Proceedings of the 27th Annual National Decision Science Institute, November,
- 22- Shapiro, B. (1988).What the hell is market-oriented? Harvard Business Review, vol. 66, No.2, PP. 19-25.
- 23- Schermerhorn , John R.(2004)." situational leadership: conversation , whit paul Hersey , " Mid – American Journal of Business" , vol 12 , no.2 .
- 24- Sharma, AK. Talwar, B .(2007) , "Evolution of "universal business excellence model" incorporating Vedic philosoph", Journal of Measuring Business Excellence ,. 11 (3), 4-20.