

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال دوازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷
صص ۲۴۱-۲۲۵

طراحی الگو و اعتباربخشی بالندگی سازمانی

حسن کاظمی کیا^۱، امینه احمدی^۲، قدسی احقر^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگو و اعتباربخشی بالندگی سازمانی بود. این پژوهش از لحاظ نوع کاربردی و از لحاظ روش اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شهرداری تهران بودند که از میان آنان تعداد ۱۸ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. روایی صوری و محتوایی ابزار با نظر متخصصان و پایایی با روش همبستگی بین دو کدگذار تایید شد. برای تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد. نتایج نشان داد که مولفه‌های بالندگی سازمانی شامل شایستگی حرفه‌ای، بازبودن و شفافیت، توانایی تغییر، شمول و مشارکت با یکدیگر، بازخورد درونی و بیرونی، پرورش و بهسازی و ساختار سازمانی بود. نتایج کلی پژوهش حاضر شامل الگوی طراحی شده برای بالندگی سازمانی بود که توسط خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد تایید شد و می‌تواند در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: بالندگی سازمانی، خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۹/۱۷

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۵/۱۱

۱- گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

Kazemikia_h@yahoo.com

۲- دانشیار گروه تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Ahmadi_a30203@yahoo.com

۳- دانشیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران.

Ahghar2004@yahoo.com

مقدمه

موفقیت چشمگیر سازمان‌های کوچک با حداقل سرمایه و امکانات و شکست سازمان‌های بزرگ با حداکثر سرمایه و امکانات بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی در موفقیت سازمان بوده است (کیخانزاد، صفاریان همدانی و ضامنی، ۱۳۹۷). در حال حاضر به دلیل رشد سریع محصولات و رقابتی شدن بازار عموماً نیاز به محصولات و خدمات رشد چشمگیری پیدا کرده است. همچنین افزایش جمعیت و متنوع شدن نیازها نیز از جمله عواملی هستند که سازمان‌ها را به دستیابی به محصول و کالای جدید ترغیب می‌کند. از آنجایی که سازمان‌ها به دنبال بقای خود در جامعه رقابتی امروز هستند، همواره باید برای تداوم خود به دنبال توسعه و موفقیت در تولید محصولات جدید همگام با تکنولوژی باشند (ساغری، علی اسماعیلی و حسین‌زاده، ۱۳۹۷). پس در شرایط متحول امروز سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند (جینزبرگ و همکاران^۱، ۲۰۱۶). در این میان سازمان‌ها باید یک ویژگی مهم داشته باشند و آن توانایی تغییر و تطبیق مداوم است. به عبارت دیگر دوام و توسعه سازمان‌های امروزی در گرو همسو شدن با تغییرات سریع، توسعه و بالندگی^۲ است. چون که تغییر و تحولات مداوم محیطی، توسعه، تحول و بالندگی سازمانی^۳ را در موقعیت‌های گوناگون اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. سازمان‌ها جهت همسو شدن با تغییرات محیطی نیازمند بهبود، گسترش و توسعه سازمانی هستند. توسعه سازمانی فرایندی است که یک سازمان به وسیله آن ظرفیت داخلی خود را گسترش می‌دهد تا به حداکثر اثربخشی برسد و آن را حفظ نماید. به عبارت دیگر توسعه سازمانی روشی است که در اجرای آن عملکرد کارکنان سازمان بهبود می‌یابد و اساساً بر پایه فرایند آموزش و تغییر دادن ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران و کارکنان سازمان می‌باشد (اشنایدر، ویکرت و مارتی^۴، ۲۰۱۶). تحقیقات حاکی از آن است که ناتوانی و ناکارآمدی کارکنان اثرات مخربی بر روند توسعه و بالندگی دارد؛ به طوری که انگیزش، تعهد، اهتمام نیروی انسانی و توانمندی کارکنان میزان بالندگی سازمانی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. ناتوانی و ناکارآمدی موجب تضعیف روحیه

1 . Ginsburg & et al

2 . Maturity

3 . Organizational Maturity

4 . Schneider, Wickert & Marti

کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت در آنان می‌شود. بنابراین رعایت توانمندسازی کارکنان رمز بقا و پایداری جریان توسعه و بلندگی سازمان و کارکنان آن می‌باشد (اسکارسی و دمیرارز، ۲۰۱۷). بلندگی سازمانی کوششی است برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان و کارگردانی شده از رده بالای سازمان که هدف آن بالا بردن اثربخشی و کیفیت عملکرد با بهره‌گیری از دانش علوم رفتاری از راه دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فراگردهای سازمانی است. بلندگی سازمانی اهداف فردی و سازمانی را به منظور ایجاد گروه‌های منسجم و کارآمد در محل کار مطابق با مأموریت و منافع سازمان هماهنگ می‌کند. این هدف از طریق مسئولیت و مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های بهبود مستمر باعث کاهش رفتارهای منفی شده و مانع تغییر در سازمان می‌شود (غیاثوند، تقوایی و سلیمی، ۱۳۹۶). بلندگی سازمانی حصول اطمینان سازمان در رسیدن به اهداف خود از طریق بهبود عملکرد فردی و گروهی است. فعالیت‌های بلندگی سازمانی شامل تلاش‌های تغییر برنامه‌ریزی شده می‌باشد. بلندگی سازمانی عملی آگاهانه و برنامه‌ریزی شده از تغییر به طور مشترک توسط مدیران، متخصصان تغییر و کارکنان برای حل مساله است. در قلب این عمل تغییر، دستیابی به بهره‌وری سازمانی با تاکید بر اصول انسان دوستانه و مردمی وجود دارد. به عبارت دیگر بلندگی سازمانی بر رفتارهای انسانی تمرکز دارد. بلندگی سازمانی می‌تواند در سطوح خرد و کلان در نظر گرفته شود، در حالی که در سطح خرد بلندگی سازمانی حاوی اطلاعاتی در مورد افراد و تعاملات شخصی در داخل سازمان است و در سطح کلان بر بهره‌وری اطلاعات در مورد توسعه استراتژی، هماهنگی نیروی کار و عوامل خارجی تمرکز دارد (کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳). با اینکه بلندگی سازمانی پدیده‌ای نسبتاً تازه در قلمرو مدیریت است، اما در چهار دهه کنونی از گسترش بسیار شایانی برخوردار بوده است. اکنون موضوع بلندگی سازمانی در شمار درس‌ها مهم و بنیادی دوره‌های آموزشی بسیاری از دانشکده‌های دانش‌های رفتاری به‌ویژه مدیریت در سراسر جهان است. این سازه در حقیقت بازشناسی ارزش انسان در کوشش‌های بزرگ سازمانی است. بلندگی سازمان یعنی فراهم آوردن موجبات رشد و بالنده شدن سازمان‌ها از راه پرورش مردمانی که در سازمان به‌عنوان گرانبهاترین سرمایه به کار می‌پردازند (نچارپوراستادی و تقی‌زاده، ۱۳۹۱). بلندگی سازمانی

شامل فعالیت‌های توسعه و تغییر سنجیده است و از این واقعیت پدید آمده که تغییر اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. اگرچه بالندگی سازمانی اساساً فرایندی مردم‌گراست، اما این فرایند شامل دستاوردهایی در زمینه‌های شرایط بهتر کاری، فناوری تولید، زیرساخت‌های مالی و فیزیکی می‌باشد. بالندگی سازمانی اهداف فردی و سازمانی را به منظور ایجاد گروه‌های منسجم و کارآمد در محل کار مطابق با مأموریت و منافع سازمان هماهنگ می‌کند. این هدف از طریق مسئولیت و مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های بهبود مستمر باعث کاهش رفتارهای منفی شده و مانع تغییر در سازمان می‌شود (گراسمن^۱، ۲۰۱۸). بالندگی سازمانی می‌تواند ابعاد مختلف رفتار و ویژگی‌های کارکنان سازمان را تحت‌الشعاع قرار دهد. کانون برنامه بالندگی سازمانی دگرگون کردن نگرش‌ها و رفتارهاست. با آنکه در برنامه بالندگی سازمانی فراگردها، روش‌های کار، دستورها و زمینه‌هایی از این شمار دستخوش دگرگونی می‌گردند، ولی هدف عمده تغییر و دگرگونی همواره بر نگرش، رفتار و کارکرد افراد در درون سازمان توجه دارد (جیا، چن، ژیو، چن، کائو و تانگ^۲، ۲۰۱۱).

کوشش‌های بالندگی سازمانی در مرتبه نخست به گروه‌ها توجه دارد. فرض بنیادی آن است که برای گام برداشتن به سوی تندرستی و اثربخشی سازمانی، گروه‌ها و دسته‌ها واحدهای پایه‌ای هستند که باید دگرگون یا اصلاح گردند. یادگیری فردی و دگرگونی شخصی نیز در برنامه‌های بالندگی سازمانی پدید می‌آید، ولی تنها به صورت پرتوهای فرعی برنامه است. زیرا این نوع دگرگونی‌های شخصی و فرد در شمار هدف‌های نخستین بالندگی سازمانی نیستند (احمد^۳، ۲۰۱۰). کوشش‌های بالندگی سازمانی سرشت کنشی دارند. همه کوشش‌هایی که سازمان و اعضا در آن شرکت می‌کنند، متوجه این هدف هستند که پس از پایان آن کوشش و فعالیت چیزی دگرگون شود. از این جهت کوشش‌های بالندگی سازمانی با بسیاری از دیگر کوشش‌های آموزشی مانند دوره‌های آموزشی یا کارگروه‌های آموزشی مدیریت که برای افزایش دانش، مهارت، درک و بینش شرکت‌کنندگان طراحی شده است، تفاوت دارد. در دوره‌های آموزشی عادی هدف آن است که شرکت‌کنندگان چیزی را بیاموزند و سپس آن را

1 . Grossman

2 . Jia, Chen, Xue, Chen, Cao & Tang

3 . Ahmed

در وضعیت واقعی کار خود بکار بندند، در حالی که در کوشش‌های بالندگی سازمانی، گروه فعالیت‌هایی را طراحی می‌کند که سرشت کنشی دارد و در پیوند با کوشش‌های بالندگی سازمانی و به دنبال آنها اجرای بی‌درنگ گذاشته می‌شوند. در برنامه‌های آموزشی عادی یادگیری به گونه ساختگی است و به انتقال آن به بافت واقعی کار در سازمان نمی‌توان اطمینان داشت، در حالی که در برنامه‌های بالندگی سازمانی اعضای سازمان شرکت فعالی دارند و یادگیری در سراسر برنامه صورت می‌گیرد (باشویی و ورنیچ^۱، ۲۰۱۸).

با اینکه پژوهشی با هدف طراحی و اعتبارسنجی بالندگی سازمانی انجام نشده، اما پژوهش‌هایی درباره بالندگی سازمانی انجام شده است. برای مثال فارم^۲ (۲۰۱۶) ضمن پژوهشی مهارت و آموزش حرفه‌ای را از ابعاد موثر بالندگی سازمانی معرفی کردند. نیکوفر و مظاهری (۱۳۹۶) ضمن پژوهشی با عنوان نقش ابعاد بالندگی سازمانی در تعهد سازمانی اعضای هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور به این نتیجه رسیدند که ابعاد بالندگی سازمانی در بعد ارتباطات بین‌فردی، خودکارآمدی و رهبری قادر به پیش‌بینی معنادار تعهد سازمانی هستند. در پژوهشی دیگر سیدنقوی، صحت، دهقانان و فرهادی (۱۳۹۵) ضمن بررسی ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های نظامی مبتنی بر چهارچوب تعالی و بالندگی سازمانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های افسری) گزارش کردند که بالندگی سازمانی به مولفه‌های هدایت، مشارکت و یادگیری اشاره دارد. مرادی پردنجانی، حسنی، کریمی و بابااحمدی میلانی (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی با عنوان بالندگی سازمانی و شاخص‌های سنجش آن گزارش کردند که یکی از شاخص‌های کلیدی بالندگی سازمانی، تعهد سازمانی است. در پژوهشی دیگر محب‌زادگان، پرداختچی، قهرمانی و فراست‌خواه (۱۳۹۲) ضمن تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد گزارش کردند که ابعاد فردی، حرفه‌ای و آموزشی جزء ابعاد تشکیل دهنده بالندگی سازمانی هستند.

بررسی بالندگی و توسعه سازمان‌ها به دلیل تغییر و تحولاتی که در جامعه و سازمان در حال وقوع است، اهمیت ویژه‌ای دارد. عواملی چون ورود فناوری‌های جدید، رشد دانش، تنگناهای مالی، رقابت سازمان‌ها با یکدیگر و غیره همگی موجب توجه سازمان‌ها به بحث بالندگی

1 . Bushuyev & Verenych

2 . Pharm

سازمانی شده است. اهمیت بالندگی سازمانی از آنجا ناشی می‌شود که اگر کارکنان از سطح رشد و بالندی مطلوبی برخوردار باشند، می‌توان انتظار داشت که از سایر منابع به خوبی استفاده شود و ارتقای مستمر کیفیت در فعالیت‌ها و ماموریت‌های مختلف رخ دهد. همچنین پژوهش‌های بسیار اندکی با هدف طراحی الگوی بالندگی سازمانی انجام شده است و با توجه به اینکه بالندگی سازمانی یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود و نقش مهمی در عملکرد و موفقیت سازمانی دارد، لذا طراحی الگوی بالندگی سازمانی به سازمان‌ها جهت بهبود عملکرد و موفقیت بیشتر کمک می‌کند. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف طراحی الگو و اعتباربخشی بالندگی سازمانی انجام شد.

روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ نوع کاربردی و از لحاظ روش اجرا کیفی بود که با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد. رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های نظم‌یافته را به کار می‌گیرد تا الگویی درباره پدیده مورد مطالعه ارائه کند. همچنین این رویکرد زمینه‌ای برای محقق فراهم می‌کند تا با بررسی داده‌های گردآوری شده آنها را تبدیل به مفاهیم، مقولات و در نهایت الگو کند. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شهرداری تهران بودند. با اینکه در رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد قاعده خاصی برای تعیین حجم نمونه وجود ندارد، اما برای گروه‌های همگون ۶ تا ۸ و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد می‌شود (هومن، ۱۳۸۸). جهت پژوهش از میان اعضای جامعه تعداد ۱۸ نفر (۱۱ نفر خبرگان دانشگاهی و ۷ نفر مدیران ارشد) با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری هدفمند، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف دارای بیشترین اطلاعات باشند و پژوهشگر را در شکل دادن الگوی نظری خود یاری دهند و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و با دقت تشریح شود (کرسول^۱، ۲۰۰۷). خبرگان دانشگاهی کسانی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه بالندگی سازمانی برجسته بوده و اینکه بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند.

برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از روش‌های کتاب‌خانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برای بررسی مقدماتی پنج سوال جهت مصاحبه استفاده شد. ضمن اینکه سوال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سوال برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سوال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرد. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت‌کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام مصاحبه عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین مولفه‌های بالندگی سازمانی پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. زمان حدودی مصاحبه برای هر فرد بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود. برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر از نظرات اساتید و متخصصان شهرداری استفاده شد. همچنین به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد و برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت نماید. در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی به کار می‌رود معادل ۷۵/۱ درصد محاسبه شد. بنابراین روایی صوری و محتوایی ابزار با نظر متخصصان و پایایی با روش همبستگی بین دو کدگذار تایید شد. لازم به ذکر است که برای تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد.

یافته‌ها

شرکت‌کنندگان پژوهش ۱ نفر استاد (۵/۵۵٪)، ۳ نفر دانشیار (۱۶/۶۷٪)، ۷ نفر استادیار (۳۸/۸۹٪) و ۷ نفر از مدیران ارشد (۳۸/۸۹٪) بودند. از میان آنها ۱۵ نفر مرد (۸۳/۳۳٪) و ۳ نفر زن (۱۶/۶۷٪) و گروه تحصیلی ۴ نفر مدیریت آموزشی (۲۲/۲۲٪)، ۳ نفر مدیریت دولتی (۱۶/۶۷٪)، ۱ نفر مهندسی (۵/۵۵٪)، ۳ نفر مدیریت بازرگانی (۱۶/۶۷٪) و ۷ نفر مدیریت منابع

انسانی (۳۸/۸۹٪) بود. علاوه بر آن سابقه کار ۵ نفر زیر ۵ سال (۲۷/۷۸٪)، ۵ نفر ۵-۱۰ سال (۲۷/۷۸٪) و ۸ نفر بالای ۱۰ سال (۴۴/۴۴٪) بود.

در پژوهش حاضر یافته‌ها بر اساس مراحل نظریه‌پردازی داده بنیاد با استفاده از روش تحلیل محتوا از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام و بر اساس آن الگوی نهایی بالندگی سازمانی ارائه شد.

الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز در طی مرور اطلاعات جمع‌آوری شده انجام می‌شود. این کدگذاری بخشی از تحلیل است که مشخصاً به نام‌گذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق اطلاعات مربوط می‌شود. به عبارت دیگر در این نوع کدگذاری، مفاهیم طبقه‌بندی می‌شوند که به آن مقوله‌پردازی گفته می‌شود. مقولات دارای قدرت مفهومی بالایی هستند. زیرا می‌توانند مفاهیم را به دور محور خود جمع کنند (استراوس و کوربین؛ ترجمه محمدی، ۱۳۹۰).
ب) کدگذاری محوری: این مرحله شامل ربط دادن مفاهیم به مقوله‌ها است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله صورت می‌پذیرد و در این مرحله شش مقوله شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها مورد توجه قرار است (خداوند، پورصادق و عسگری، ۱۳۹۷).

ج) کدگذاری انتخابی: در کدگذاری انتخابی پدیده محوری به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده می‌شود و مقوله‌های نیازمند بهبود را بهبود داده و در آخر الگو ارائه می‌گردد (خداوند و همکاران، ۱۳۹۷).

در این پژوهش برای رسیدن به الگوی مناسب در ابتدا باید به شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های بالندگی سازمانی پرداخت که بر اساس مصاحبه با پنج سوال انجام شد. سوال‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. سوال‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد

ردیف	سوال
یک	تعریف شما از بالندگی سازمانی چیست؟
دو	از دیدگاه شما عوامل تشکیل دهنده بالندی سازمانی کدامند؟
سه	از دیدگاه شما مدیران چگونه می‌توانند بر عوامل تشکیل دهنده بالندگی سازمانی تاثیر داشته باشند؟
چهار	به نظر شما تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی بالندگی سازمانی به منظور ارتقای توانمندسازی مدیران شامل چه مواردی است؟
پنج	به نظر شما با چه سازوکارهای اجرایی می‌توان بالندگی سازمانی به منظور ارتقای توانمندسازی مدیران را پیاده‌سازی کرد؟

بر اساس تحلیل محتوا پنج سوال فوق مولفه‌ها و شاخص‌های بالندگی سازمانی مشخص شد که در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. مولفه‌ها و شاخص‌های بالندگی سازمانی

مولفه‌ها	شاخص‌ها
	من به عنوان مدیر می توانم تغییرات را به سرعت در فرآیندها اجرا کنم.
باز بودن و شفافیت	من به عنوان مدیر می توانم تغییرات را سریعاً در ساختار تکنولوژیکی محیط کاری پیاده کنم.
	من به عنوان مدیر قادرم تغییرات کوچک را به سرعت پیاده سازی کنم.
	من به عنوان مدیر قادرم تغییرات بزرگ را به سرعت پیاده سازی کنم.
	من به عنوان مدیر این توانایی را دارم که افراد خود را سریع آموزش داده و آنها را به صورت مجدد آرایش داده و نظم ببخشم.
توانایی تغییر	من به عنوان مدیر براحتی می توانم تغییرات اساسی را در سازمان ایجاد کنم.
	من به عنوان مدیر تغییرات کوچک را هم براحتی اجرا می کنم.
	من به عنوان مدیر می توانم براحتی خود و سازمان خویش را با تغییرات غیرقابل پیش بینی مطابقت دهم.
	در مرزهای سازمان همواره فردی بالاتر از من مدیر وجود دارد که بر عملکردم نظارت کند.
	من به عنوان مدیر در مقایسه با رقبای خود کاملاً انعطاف پذیر هستم.
شمول و مشارکت با یکدیگر	من به عنوان مدیر در کسب دانش کاملاً توانا هستم.
	من به عنوان مدیر به یادگیری از طریق تجربه تشویق می کنم.
	تحمل پذیرش خطا در من، به عنوان مدیر در حد قابل توجه است.
	من به عنوان مدیر در حال شکستن مرزها و سدها هستم تا سازمانی را به وجود آورم که در آن همکاری در همه نقاط آن میسر و مشهود است.
	من به عنوان مدیر، مدیریت به سبک پروکراتیک را قبول ندارم.
بازخورد درونی و بیرونی	من به عنوان مدیر معتقدم که سناریوها و راهنماها بیشتر از قانون‌ها در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند.
	من به عنوان مدیر سعی دارم تا کارها را طوری طراحی کنم که به افراد امکان و اجازه کسب تجربه را بدهد.
	من به عنوان مدیر سعی می کنم که مشکلات سازمان به سرعت و به شکل موثر حل شوند.
	من به عنوان مدیر تلاش می کنم تا تصمیمات در این سازمان به سرعت گرفته شده و مورد اجرا قرار گیرند.
	من به عنوان مدیر سعی می کنم آموزش چندجانبه در سازمان در حد قابل توجه اجرا شود.
پروورش و بهسازی	من به عنوان مدیر سعی می کنم تا جایی که می شود نهادینه کردن تغییرات را سرعت ببخشم.
	من به عنوان مدیر شهرداری، شایستگی پیش بینی تغییرات را دارم.
	من به عنوان مدیر سعی می کنم بازخورد مناسب به عملکرد ارائه دهم.
	غیرقابل پیش بینی بودن، انعطاف پذیری و مدیریت ریسک برای من به عنوان مدیر ارزش بیشتری نسبت به قابل پیش بینی بودن، ثبات، اطمینان و تضمین از نوع وقایع آینده دارند.
	من به عنوان مدیر سعی می کنم محیط کاری خود را طوری طراحی کنم که ناب، ساده و انعطاف پذیر باشد.
ساختار سازمانی	مدیریت سازمانی بیشتر در حول فرآیندهای طراحی شده است تا کارکردها.
	مدیریت سازمانی در حال حرکت از سمت شغل های با ثبات به سمت نقش هایی با انعطاف پذیری بیشتر است.
	مدیریت سازمان نسبت به برون سپاری فعالیت هایی که به عنوان قابلیت های هسته ای و اصلی سازمان شناخته نشده اند، مخالفت و حساسیتی ندارد.
	مدیریت سازمان، نسبت به پاسخگویی به فرصت ها و تهدیدات بیرونی سریع عمل می کند.

مدیریت سازمان را طوری آموزش می دهد که با شرایط و موقعیت های متغیر کنار بیایند.	
من به عنوان مدیر مهارت خوبی در استفاده از دانش و تجربه دارم.	شایستگی حرفه ای
من به عنوان مدیری از خود ارزیابی به عنوان راهکاری برای بهبود عملکرد استفاده می کنم.	
من به عنوان مدیر به استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی مسلط هستم.	
من به عنوان مدیر سعی می کنم اخلاق حرفه ای را رعایت و آن را در سازمان نهادینه سازم.	
من به عنوان مدیر به تفاوت های احترام و در جهت شناخت رفتار سازمانی گام برمی دارم.	
من به عنوان مدیر توانایی استفاده بهینه از زمان را دارم.	
من به عنوان مدیر توانایی استفاده درست از منابع را دارم.	

با توجه به تحلیل محتوا هفت مولفه و سی و هفت شاخص بالندگی سازمانی شناسایی شد. برای شناسایی مولفه های بالندگی سازمانی ابتدا باید از این مساله اطمینان یافت که می توان داده ها را برای تحلیل عاملی بکار برد. نتایج شاخص KMO بزرگ تر از $0/6$ بود که حاکی از کفایت حجم نمونه دارد. همچنین آزمون بارتلت در سطح $0/001$ معنادار بود که حاکی از رد شدن نامناسب بودن ماتریس همبستگی دارد. بنابراین نتایج تبیین واریانس مولفه های مستخرجه بالندگی سازمانی در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج تبیین واریانس مولفه های مستخرجه بالندگی سازمانی

عوامل	مقادیر ویژه اولیه		مجموع مربع بارهای استخراج شده		مجموع مربع بارهای چرخش یافته		کل	واریانس	درصد تجمعی
	کل	واریانس	درصد تجمعی	واریانس	درصد تجمعی	واریانس			
۱	۲۰/۴۸	۵۵/۳۴	۵۵/۳۴	۵۵/۳۴	۵۵/۳۴	۲۴/۱۴	۸/۹۳	۲۴/۱۴	۲۴/۱۴
۲	۱/۶۸	۴/۵۴	۴/۵۴	۴/۵۴	۴/۵۴	۱۶/۷۱	۶/۱۸	۱۶/۷۱	۴۰/۸۵
۳	۱/۲۵	۳/۳۸	۳/۳۸	۳/۳۸	۳/۳۸	۱۵/۲۷	۵/۶۵	۱۵/۲۷	۵۶/۱۱۲
۴	۱/۱۰	۲/۹۶	۲/۹۶	۲/۹۶	۲/۹۶	۱۰/۱۱	۳/۷۴	۱۰/۱۱	۶۶/۲۳
۵	۱/۰۵	۲/۸۳	۲/۸۳	۲/۸۳	۲/۸۳	۳/۸۹	۲/۹۸	۳/۸۹	۷۰/۱۲
۶	۱/۰۲	۲/۷۵	۲/۷۵	۲/۷۵	۲/۷۵	۲/۴۲	۱/۸۹	۲/۴۲	۷۲/۵۴
۷	۱/۰۱	۲/۷۲	۲/۷۲	۲/۷۲	۲/۷۲	۱/۹۹	۱/۵۶	۱/۹۹	۷۴/۵۳
۸	۰/۶۵	۱/۷۶	۱/۷۶	۱/۷۶	۱/۷۶				
۹	۰/۵۹	۱/۵۹	۱/۵۹	۱/۵۹	۱/۵۹				
۱۰	۰/۵۳	۱/۴۳	۱/۴۳	۱/۴۳	۱/۴۳				
...									
۳۶	۰/۰۴	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۲				۹۹/۸۹
۳۷	۰/۰۴	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۱				۱۰۰

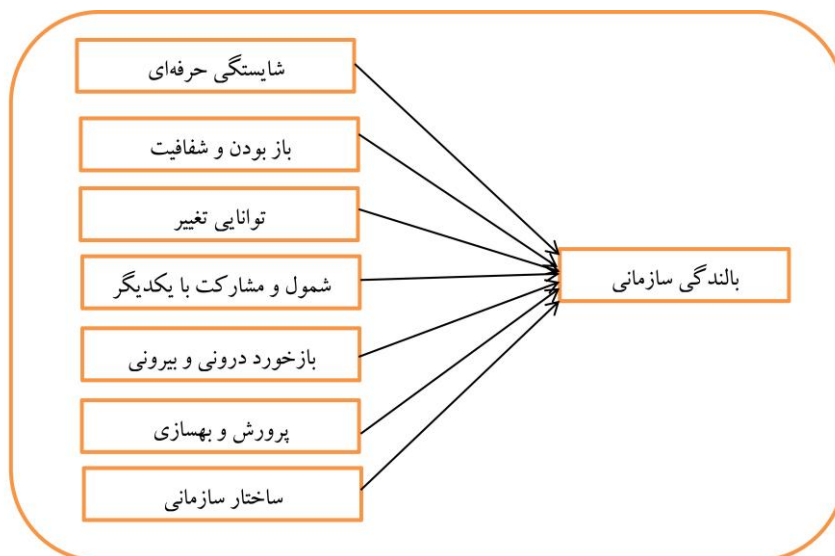
با توجه به نتایج جدول فوق هفت عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگ تر از یک هستند و در تحلیل باقی می مانند. این عوامل تقریباً ۷۴ درصد واریانس شاخص های بالندگی سازمانی را تبیین می کنند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نام گذاری

عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰/۴ در تعریف عامل‌ها مهم و معنادار بوده و ضرایب کمتر از آن به‌عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. در نهایت مولفه‌ها و تعداد شاخص‌های شناسایی شده بالندگی سازمانی در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. مولفه‌ها و تعداد شاخص‌های شناسایی شده بالندگی سازمانی

سازه	مولفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
بالندگی سازمانی	شایستگی حرفه‌ای	۷
	باز بودن و شفافیت	۵
	توانایی تغییر	۵
	شمول و مشارکت با یکدیگر	۵
	بازخورد درونی و بیرونی	۵
	پرورش و بهسازی	۵
	ساختار سازمانی	۵

با توجه به نتایج جدول فوق هفت مولفه و سی و هفت شاخص بالندگی سازمانی شناسایی شد؛ به طوری که مولفه‌ها شامل شایستگی حرفه‌ای (با ۷ شاخص)، باز بودن و شفافیت (با ۵ شاخص)، توانایی تغییر (با ۵ شاخص)، شمول و مشارکت با یکدیگر (با ۵ شاخص)، بازخورد درونی و بیرونی (با ۵ شاخص)، پرورش و بهسازی (با ۵ شاخص) و ساختار سازمانی (با ۷ شاخص) بودند. با توجه به مولفه‌ها مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ گزارش شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

به طور کلی بر اساس پیشینه پژوهش، مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و نیز تجزیه و تحلیل وضعیت بالندگی سازمانی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده آن (حرکت از وضع نامطلوب به مطلوب و همچنین حفظ و ارتقای وضع مطلوب) سازوکارهای اجرایی به منظور پیاده‌سازی راهبردهای بالندگی سازمانی برای ارتقای توانمندسازی سازمانی مدیران این گونه ارائه می‌شود: تدوین برنامه عملیاتی برای بهبود بالندگی سازمانی، تعیین اولویت‌های برنامه برای بهبود سلامت مدیران سازمان، ارزیابی مستمر میزان بالندگی سازمانی، تشکیل مرکز تخصصی ارتقای بالندگی سازمانی در واحدهای سازمانی و خودارزیابی مدیران از میزان بالندگی سازمانی.



شکل ۲. الگوی نهایی بالندگی سازمانی

همچنین تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی بالندگی سازمانی برای ارتقای توانمندسازی مدیران این گونه ارائه می‌شود: بهبود فرهنگ سازمانی در جهت ارتقای بالندگی سازمانی، تغییر راهبردهای سازمانی جهت ارتقای بالندگی سازمانی، حمایت بیشتر از مدیران سازمان‌ها، بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توجه به شایسته‌سالاری جهت ارتقای بالندگی سازمانی، ارزشیابی

مداوم از بالندگی سازمانی، توجه بیشتر به رفاه و آسایش همه جانبه در سازمان، نبود سیاستی مشخص از سوی سازمان در جهت بهبود بالندگی سازمانی، در نظر نداشتن تسهیلات، تشویق و پاداش مناسب برای بهبود اشتیاق و بالندگی سازمانی، عدم استفاده از رویکردهای رهبری اخلاق مدارانه برای گسترش سلامت روحی افراد در سازمان و عدم وجود جو سازمانی سالم. در نهایت بر اساس مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده بالندگی سازمانی (پدیده علی) و همچنین سازوکارها، عوامل تسهیل کننده و بازدارنده شناسایی شده الگوی نهایی بالندگی سازمانی در شکل ۲ گزارش شده است.

بحث و نتیجه گیری

بالندگی سازمانی تلاشی برنامه ریزی شده در سراسر سازمان و کارگردانی شده از رده بالا یعنی در سطوح مدیریت سازمان است که هدف آن بهبود اثربخشی و کیفیت عملکرد از راه دخالت‌های برنامه ریزی شده در فراگردهای سازمانی با بهره گرفتن از دانش علوم رفتاری است. بنابراین این گونه استنباط می شود که نقش مدیران یک سازمان در نیل به بالندگی سازمانی بسیار پررنگ است. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف طراحی الگو و اعتباربخشی بالندگی سازمانی انجام شد.

در این پژوهش یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های فارم (۲۰۱۶)، نیکوفر و مظاهری (۱۳۹۶)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۵)، مرادی پردنجانی و همکاران (۱۳۹۳) و محب‌زادگان و همکاران (۱۳۹۲) همسو بود. برای مثال فارم (۲۰۱۶) ضمن پژوهشی مهارت و آموزش حرفه‌ای را از ابعاد موثر بالندگی سازمانی معرفی کردند. در پژوهشی دیگر نیکوفر و مظاهری (۱۳۹۶) گزارش کردند که ابعاد بالندگی سازمانی در بعد ارتباطات بین فردی، خودکارآمدی و رهبری قادر به پیش‌بینی معنادار تعهد سازمانی هستند. همچنین مرادی پردنجانی و همکاران (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که یکی از شاخص‌های کلیدی بالندگی سازمانی، تعهد سازمانی است. در پژوهشی دیگر محب‌زادگان و همکاران (۱۳۹۲) گزارش کردند که ابعاد فردی، حرفه‌ای و آموزشی جزء ابعاد تشکیل دهنده بالندگی سازمانی هستند.

بالندگی سازمانی در هر سازمانی اهداف فردی و سازمانی را به منظور ایجاد گروه‌های منسجم و کارآمد مطابق با اهداف و منافع سازمان هماهنگ می‌کند. این امر از طریق مسئولیت و مشارکت

داوطلبانه در فعالیت‌های بهبود مستمر باعث کاهش رفتارهای منتفی شده و مانع تغییر می‌شود. با توجه به اهمیت بالندگی سازمانی و نقشی که در رضایت شغلی، کسب مزیت رقابتی و توسعه و رشد سازمانی دارد، پژوهش حاضر ابتدا به شناسایی مولفه‌های تشکیل دهنده آن پرداخت و پس از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان آگاه مولفه‌های شایستگی حرفه‌ای، بازبودن و شفافیت، توانایی تغییر، شمول و مشارکت با یکدیگر، بازخورد درونی و بیرونی، پرورش و بهسازی و ساختار سازمانی را برای بالندگی سازمانی معرفی کرد. شایستگی حرفه‌ای صلاحیت در کار و داشتن دانش، مهارت و نگرش درست نسبت به کار است که یکی از مولفه‌های اساسی و تاثیرگذار در ایجاد بالندگی سازمانی در مجموعه شهرداری است، اما این شایستگی حرفه‌ای در سایه ساختار سازمانی پویا که در آن رسمیت کم و تفویض اختیار به راحتی انجام می‌پذیرد، امکان‌پذیر است. در چنین ساختاری مدیران و کارکنان با یکدیگر به طور مستمر در تعامل هستند و این تعامل پایه‌های ارتباطات مثبت و تاثیرگذار را فراهم می‌آورد. در این صورت است که مشارکت در بین اعضای سازمان بهبود یافته و در نهایت منجر به یک تصمیم درست می‌شود. در بین مولفه‌های بالندگی سازمانی به مولفه تغییرپذیری نیز اشاره شد و در عصر حاضر تغییرپذیری پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر است، اما مدیران می‌توانند از آن استفاده کنند، محرک‌های آن را بشناسند و میزان سازگاری خود و محیط سازمانی خود را با تغییرات بهبود بخشند. از طرف دیگر ارائه بازخورد و توجه به واکنش‌های درونی و بیرونی از عوامل و مولفه‌های بالندگی سازمانی است. چون که مدیران را از شرایط پیرامون آگاه می‌کند. پرورش و بهسازی نیز مولفه دیگر است که برای تحقق بالندگی سازمانی ضروری می‌باشد. پرورش و بهسازی معمولاً با توسعه و رشد همراه است و پیش‌نیاز آن یادگیری است، لذا یادگیری در سازمان باید بهبود یابد تا شاهد محیطی بالنده بود.

در این پژوهش سازوکارها و عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده بالندگی سازمانی در ارتباط با توانمندسازی مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس تدوین برنامه عملیاتی برای بهبود بالندگی سازمانی، تعیین اولویت‌های برنامه برای بهبود سلامت مدیران سازمان، ارزیابی مستمر میزان بالندگی سازمانی، تشکیل مرکز تخصصی ارتقای بالندگی سازمانی و خودارزیابی مدیران از میزان بالندگی سازمانی از جمله سازوکارهای پیشنهادی این پژوهش است. علاوه بر آن بهبود فرهنگ سازمانی در جهت ارتقای بالندگی سازمانی، تغییر راهبردهای سازمانی جهت ارتقای

بالندگی سازمانی، حمایت بیشتر از مدیران سازمان، بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران جهت ارتقای بالندگی سازمانی، توجه به شایسته‌سالاری جهت ارتقای بالندگی سازمانی، ارزشیابی مداوم از بالندگی سازمانی افراد، توجه بیشتر به رفاه و آسایش همه‌جانبه در سازمان، نبودن سیاستی مشخص از سوی سازمان در جهت بهبود بالندگی سازمانی، در نظر نداشتن تسهیلات، پاداش و تشویق مناسب برای بهبود اشتیاق و بالندگی سازمانی، عدم استفاده از رویکردهای رهبری اخلاق‌مدارانه به منظور گسترش سلامت روحی افراد در سازمان و عدم وجود جو سازمانی سالم از جمله تسهیل‌گرها و موانع رسیدن به بالندگی سازمانی می‌باشند.

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود که مسئولان و برنامه‌ریزان برای ارتقای عملکرد سازمانی اهداف و چشم‌اندازهای بالندگی سازمانی را مشخص، بودجه کافی برای تحقق آن اختصاص، توان علمی مدیران و کارکنان سازمان را با آموزش‌های مستمر حین خدمت و نشست‌ها و کنفرانس‌های آموزشی در حوزه بالندگی سازمانی ارتقا، پیامدهای مثبت بالندگی سازمانی را برای مدیران و کارکنان تبیین، برنامه‌های بالندگی سازمانی را بر اساس نیازها آموزشی افراد و اهداف برای مدرسان، مدیران، کارکنان واضح و شفاف و قدرت تحلیل، شناخت خود، شناخت فرصت‌ها و شفافیت، بازخورد درونی و بیرونی، ساختار سازمانی، شایستگی حرفه‌ای، مشارکت و پرورش و بهسازی را رشد و پرورش دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که این پژوهش با دامنه گسترده‌تری به منظور مطالعه تاثیر متغیرهای دیگر بر بالندگی سازمانی انجام و عوامل موثر بر بالندگی سازمانی بر اساس مدل تصمیم‌گیری چندمعیاری شناسایی و اولویت‌بندی شوند.

منابع

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۰). **اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها** (ترجمه بیوک محمدی). چاپ سوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- خدابنده، سعید؛ پورصادق، ناصر و عسگری، ناصر. (۱۳۹۷). طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۱)، ۶۹-۵۵.
- ساغری، فاطمه؛ علی اسماعیلی، عبدالله و حسین‌زاده، بابک. (۱۳۹۷). ارائه مدل عوامل موثر بر کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲)، ۱۰۶-۹۱.

- سیدنفوی، میرعلی؛ صحت، سعید؛ دهقانان، حامد و فرهادی، علی. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های نظامی مبتنی بر چهارچوب تعالی و بالندگی سازمانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های افسری). **مجله علمی پژوهشی مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی**، ۶(۱۵)، ۶۳-۳۹.
- غیاثوند، رضا؛ تقوایی، رضا و سلیمی، فریدون. (۱۳۹۶). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بالندگی سازمانی موسسه اعتباری کوثر استان همدان. **فصلنامه رسالت مدیریت دولتی**، ۸(۲۵)، ۷۰-۵۹.
- کیخنازاد، مهین؛ صفاریان همدانی، سعید و ضامنی، فرشیده. (۱۳۹۷). ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲)، ۱۸۶-۱۷۳.
- محب‌زادگان، یوسف؛ پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد؛ فراست‌خواه، مقصود. (۱۳۹۲). تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، ۷۰، ۲۵-۱.
- مرادی پردنجانی، حجت‌الله؛ حسینی، مهدی؛ کریمی، منصور و بابااحمدی میلانی، عابدین. (۱۳۹۳). **بالندگی سازمانی و شاخص‌های سنجش آن**. نخستین همایش ملی الکترونیکی رویکردهای کاربردی و پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت، موسسه آموزشی پژوهشی هزاره سوم.
- نجارپوراستادی، سعید و تقی‌زاده، هوشنگ. (۱۳۹۱). رابطه بین هوش هیجانی با بالندگی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۳(۳)، ۱۳۶-۱۲۱.
- نیکوفر، مرتضی و مظاهری، مهرداد. (۱۳۹۶). نقش ابعاد بالندگی سازمانی در تعهد سازمانی اعضای هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۲۷، ۲۳۲-۲۱۳.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۸). **راهنمای عملی پژوهش کیفی**. تهران: انتشارات سمت.
- Ahmed, F. (2010). **An organizational maturity model of software product line engineering**. Electrical and Computer Engineering Department, Western University.
- Bushuyev, S., & Verenych, O. (2018). Organizational maturity and project: program and portfolio success. **In Developing Organizational Maturity for Effective Project Management**, 104-127.
- Creswell, J. W. (2007). **Qualitative inquiry and research design, choosing among five approaches**. 2nd Edition. California: Sage Publication.
- Jia, G., Chen, Y., Xue, X., Chen, J., Cao, J., & Tang, K. (2011). Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China. **International Journal of Project Management**, 29(7), 834-845.
- Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Rohit Dass, A., Laporte, A., & et al. (2016). Measuring work engagement, psychological empowerment, and organizational citizenship behavior among health care aides. **The Gerontologist**, 56(2), 1-11.
- Grossman, R. L. (2018). A framework for evaluating the analytic maturity of an organization. **International Journal of Information Management**, 38(1), 45-

51.

- Karakaya, A., & Yilmaz, K. (2013). Problem solving approach at organizational development activities: a research at Karabuk University. **International Strategic Management Social and Behavioral Sciences, Malaysia**, 84: 431-436.
- Pharm, R. E. G. (2016). Faculty development in interprofessional education (IPE): Reflections from an IPE coordinator. **Journal of Taibah University Medical Sciences**, 11(6), 510-519.
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: a systems theory perspective on how organizations respond to their environments. **Journal of Management Studies**, 54(2), 182-208.
- Uskarci, A., & Demirors, O. (2017). Do staged maturity models result in organization-wide continuous process improvement? Insight from employees. **Computer Standards & Interfaces**, 52, 25-40.