



## بررسی استراتژی بلوغ سازمانی به منظور ارائه استراتژی مناسب برای اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی (ره)

دکتر محمد حسین پور<sup>۱</sup> و آرزو افشار<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>) Department of Educational management, Ahvaz Branch, **Islamic Azad University, Ahvaz, Iran**

دانشجوی کارشناسی ارشد علوم و تحقیقات خوزستان، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.<sup>۲</sup>

### چکیده:

به تازگی مفهومی جدید در مبانی نظری مدیریت مطرح شده است که از آن به بلوغ سازمانی یاد می‌کنند. بلوغ سازمانی بدان خطکشی است که اقدامات و فرآیندهای سازمانی را سنجیده و در سطوح مختلف دسته‌بندی می‌کند. در این تحقیق به بررسی مدل‌های مختلف بلوغ سازمانی و شناسایی مدل مناسب جهت پیاده‌سازی در اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی پرداخته شده است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق ۱۱۰ نفر از پرسنل اداره مزبور می‌باشند. پرسش‌نامه تحقیق در بین ۸۳ نفر از کارشناسان و مدیران اداره به عنوان نمونه آماری، توزیع و با روش‌های آماری تی‌تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن داده‌های تحقیق تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان داد که از میان مدل‌های بلوغ سازمانی نگرش نظام‌مند، منابع انسانی، مسئولیت‌های اجتماعی، رضایت‌ذی‌نفعان، قابلیت‌های رهبری و مدیریت، بهبود، یادگیری و ارزش‌آفرینی و مدیریت دانش در نهایت مدل بهبود، یادگیری و ارزش‌آفرینی بهترین مدل برای پیاده‌سازی و بکارگیری در اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی است.

**واژه‌های کلیدی:** مدل بلوغ سازمانی نگرش نظام‌مند، یادگیری و ارزش‌آفرینی، مدل بلوغ مدیریت دانش.

<sup>۱</sup>) Department of Educational management, Ahvaz Branch, **Islamic Azad University, Ahvaz, Iran**

دانشجوی کارشناسی ارشد علوم و تحقیقات خوزستان، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.



## مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا در تکامل تدریجی فرآیندهای خویش، بلوغ بیشتری پیدا نمایند (حاتم-پور و همکاران، ۱۳۹۰). عامل بلوغ سازمانی مقوله جدیدی است که یک راهکار برتر در سازمانها تلقی می‌شود و مورد تأیید کارشناسان و علم مدیریت قرار گرفته است. بلوغ سازمانی مهارت‌های ویژه ای را معرفی و رابطه آنها را با مواردی چون؛ فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، سبک رهبری و مدیریت، کارایی و غیره بیان می‌کند و با ارائه راهکارها و مدل‌های بهتر سازمانی به رفع نیازهای سازمان منجر می‌شود (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۸۷).

بلوغ سازمانی بسان خطکشی است که اقدامات و فرآیندهای سازمانی را سنجیده و در سطوح مختلف دسته‌بندی می‌کند. این سطوح در واقع منشور راهنمایی را می‌ماند که سازمان‌ها را در رتبه‌بندی فرآیندهای مهم کاری یاری می‌رساند. در واقع هر سازمانی با ارزیابی فرآیندهای مختلف در حوزه‌های مرتبط با مأموریت اصلی‌اش در می‌یابد تا چه اندازه در آن فرآیند توانمند است و آیا به بلوغ سازمانی در آن فرآیند رسیده است یا خیر. پس در واقع بلوغ سازمانی به اندازه‌ای که یک سازمان صراحتاً و بدون تناقض، اقدامات و فرآیندهای مستند شده، مدیریت شده، اندازه‌گیری شده و کنترل شده را در سطوح مختلفی طبقه‌بندی کرده و پیوسته بهبود می‌دهد، اشاره دارد. بلوغ فرآیندهای سازمانی از طریق ارزیابی‌ها اندازه‌گیری می‌شود (Curtis, Hefley & Miler, 2009).

سازمان‌هایی که مدل‌های بلوغ سازمانی را به کار می‌برند علاقه مند هستند تا به بلوغ بیشتر برسند یا مسیر خود را به سمت وضعیت کامل سوق دهند. بلوغ سازمانی نقاط مرجعی را برای سازمان مهیا می‌کند تا از طریق خودارزیابی و حتی از طریق ارزیابان خارج سازمانی، در برابر راهکارهای برتر مطابق یک یا چند دستورالعمل ویژه ارزیابی نماید (حکمیان، ۱۳۸۵). در تعریف بلوغ سازمانی می‌توان گفت؛ مؤلفه ای است که از طریق استانداردسازی در به کارگیری دانش، مهارت، تکنیک و روش‌های صحیح مدیریتی سازمانها را قادر می‌سازد تا به ثبات و موفقیت و پیشی گرفتن از رقبا دست یابند (Benbasat و همکاران، ۱۹۹۹).



استقبال روزافزون جوامع گوناگون از آموزش و پرورش سبب شده که دولت‌های مرکزی یا ایالتی یا محلی، سعی کنند با اتخاذ سیاست‌های به خردانه، به آرمان مردم جامعه خویش که برخورداری از آموزش و پرورش عمومی و تخصصی است در قالب مصوبات قانونی پاسخ دهند و به این آرزوی ملی تحقق بخشند. لذا هر گونه پژوهش در زمینه بهسازی و ارتقا سطح عملکرد این سازمان ضرورتی انکارناپذیر دارد. در این راستا پژوهش حاضر تلاش می‌کند در این مسیر گام بردارد. پژوهش می‌کوشد بهترین مدل به منظور پیاده سازی بلوغ سازمانی در اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی را شناسایی و به مدیران سازمان مزبور معرفی کند. مدل‌های چندی در این زمینه وجود دارد. بلوغ سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تداوم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است. اما با توجه به خصوصیات منحصر به فرد هر سازمان بایستی مشخص کرد که چگونه می‌توانیم به بهترین شکل سطح بلوغ سازمان را به دست آوریم. برای مثال یک سازمان دولتی ممکن است وقتی به سطح بلوغ رسیده باشد که بر مسئولیت‌های اجتماعی خودش آگاه بوده و به درستی در جهت پاسخ به این مسئولیت‌ها گام بردارد. در حالی که یک شرکت تولیدی خصوصی وقتی بالغ است که مشتریان راضی داشته باشد و یک سازمان فناوری محور با پیاده سازی درست سیستم مدیریت دانش به بلوغ برسد. در این جا ضرورت دارد که اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی مدل مناسبی به فراخور ویژگی‌هایش جهت سنجش بلوغ به کار گیرد.

#### روش تحقیق

این مطالعه به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ معیار زمان، مقطعی، به لحاظ ماهیت غیرتجربی و از نظر اجرا توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری، مدیران، معاونان و کارشناسان اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی و همچنین مدیران مدارس این بندر مشتمل بر ۱۱۰ نفر می‌باشند. با توجه به در دسترس بودن جامعه از نمونه گیری سرشماری استفاده شد. در این تحقیق داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته به دست آمده است که در جدول زیر مولفه‌ها و میزان پایایی هر مولفه آمده است.

## جدول ۱: مشخصات پرسشنامه

مؤلفه	سوال	ضریب آلفای کرونباخ
فرایندگرایی	۱-۴	۰/۷۶
نگرش نظام مند	۵-۸	۰/۸۳
منابع انسانی	۹-۱۲	۰/۹۱
مسئولیت های اجتماعی	۱۰-۱۶	۰/۷۹
رضایت ذی نفعان	۱۷-۲۰	۰/۸۳
قابلیت رهبری و مدیریت	۲۱-۲۴	۰/۸۵
بهبود، یادگیری و ارزش آفرینی	۲۵-۲۸	۰/۸۵
مدیریت دانش	۲۹-۳۳	۰/۹۰

یافته های تحقیق

۱- میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی فرایندگرایی در بین کارمندان اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی چه حدی است؟

جدول (۲): خروجی آزمون تی تکنمونه ای برای سنجش میانگین میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی فرایندگرایی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تی	درجه آزادی	سطح معنی داری دو سویه <sup>۱</sup>
میزان فرایندگرایی	۸۳	۱۴/۳۸	۳/۱۴	۴۱/۶۵	۸۲	۰/۰۰۰

خروجی آزمون t نشان داد که میانگین نمره میزان میانگین میزان فرایندگرایی برابر ۱۴/۳۸ شده است. همچنین اندازه t برابر ۴۱/۶۵ و سطح معنی داری (sig = ۰/۰۰۰) از ۰/۰۵ کمتر شده است یعنی به طور معنی داری میانگین بیشتر از ۱۲ بوده است. بنابراین در مجموع میزان میانگین میزان فرایندگرایی متوسط رو به بالا بوده است.

1- significance level (sig)



۲- میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی نگرش نظام مند در بین کارمندان اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی چه خدی است؟

جدول (۲): خروجی آزمون تی تکنمونه ایبرای سنجش میانگین استراتژی بلوغ سازمانی میزان نگرش نظام مند

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تی	درجه آزادی	سطح معنی داری دو سویه
میزان نگرش نظام مند	۸۳	۱۴/۲۸	۳/۱۹	۴۰/۷۹	۸۲	۰/۰۰۰

خروجی آزمون t نشان داد که میانگین نمره میزان میانگین میزان نگرش نظام مند برابر ۱۴/۲۸ شده است. همچنین اندازه t برابر ۴۰/۷۹ و سطح معنی داری (sig=۰/۰۰۰) از ۰/۰۵ کمتر شده است یعنی به طور معنی داری میانگین بیشتر از ۱۲ بوده است. بنابراین در مجموع میزان میانگین میزان نگرش نظام مند متوسط رو به بالا بوده است.

۳- میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی منابع انسانی در بین کارمندان اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی چه خدی است؟

جدول (۴): خروجی آزمون تی تکنمونه ایبرای سنجش میانگین میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی منابع انسانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تی	درجه آزادی	سطح معنی داری دو سویه
میزان منابع انسانی	۸۳	۱۶/۹۸	۴/۴۹	۳۴/۴۰	۸۲	۰/۰۰۰

خروجی آزمون t نشان داد که میانگین نمره میزان میانگین میزان اهمیت منابع انسانی برابر ۱۶/۹۸ شده است. همچنین اندازه t برابر ۳۴/۴۰ و سطح معنی داری (sig=۰/۰۰۰) از ۰/۰۵ کمتر شده است یعنی به طور معنی داری میانگین بیشتر از ۱۵



بوده است. بنابراین در مجموع میزان میانگین میزان منابع انسانی متوسط رو به بالا بوده است.

۴- میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی مسئولیت‌های اجتماعی در بین کارمندان اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی چه حدی است.

جدول ( ۵ ) : خروجی آزمون تی تکنمونه ایبرای سنجش میانگین میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی مسئولیت های اجتماعی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
میزان اهمیت اجتماعی	۸۳	۰/۰۷ ۱۴	۳/۲۱	۸۷/۳۹	۸۲	۰/۰۰۰

خروجی آزمون t نشان داد که میانگین نمره میزان میانگین میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی مسئولیت های اجتماعی برابر ۱۴/۰۷ شده است. همچنین اندازه t برابر ۸۷/۳۹ و سطح معنی‌داری (sig = ۰/۰۰۰) از ۰/۰۵ کمتر شده است یعنی به طور معنی‌داری میانگین بیشتر از ۱۲ بوده است. بنابراین در مجموع میزان میانگین میزان مسئولیت های اجتماعی متوسط رو به بالا بوده است.

۵- میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی رضایت ذی نفعان در بین کارمندان اداره آموزش و پرورش بندرامام خمینی چه حدی است؟

جدول ( ۶ ) : خروجی آزمون تی تکنمونه ای برای سنجش میانگین میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی رضایت ذی نفعان

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
میزان رضایت ذی نفعان	۸۳	۱۳/۴۴	۳/۳۷	۳۶/۲۴	۸۲	۰/۰۰۰

خروجی آزمون t نشان داد که میانگین نمره میزان میانگین اهمیت میزان استراتژی بلوغ سازمانی رضایت ذی نفعان برابر ۱۳/۴۴ شده است. همچنین اندازه t برابر ۳۶/۲۴ و سطح معنی‌داری (sig = ۰/۰۰۰) از ۰/۰۵ کمتر شده است یعنی به طور

معنی‌داری میانگین بیشتر از ۱۲ بوده است. بنابراین در مجموع میزان میانگین میزان رضایت ذی نفعان متوسط رو به بالا بوده است.

۶- میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی قابلیت رهبری و مدیریت در بین کارمندان اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی چه حدی است؟

جدول ( ۷ ) : خروجی آزمون تی تکنمونه‌ای برای سنجش میانگین میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی قابلیت رهبری و مدیریت

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
میزان قابلیت رهبری و مدیریت	۸۳	۱۴/۲۰	۳/۰۴	۴۲/۵۲	۸۲	۰/۰۰۰

خروجی آزمون t نشان داد که میانگین نمره میزان میانگین میزان اهمیت میزان استراتژی بلوغ سازمانی قابلیت رهبری و مدیریت برابر ۱۴/۲۰ شده است. همچنین اندازه t برابر ۴۲/۵۲ و سطح معنی‌داری (sig=۰/۰۰۱) از ۰/۰۵ کمتر شده است یعنی به طور معنی‌داری میانگین بیشتر از ۱۲ بوده است. بنابراین در مجموع میزان میانگین میزان قابلیت رهبری و مدیریت متوسط رو به بالا بوده است.

۷- میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی بهبود، یادگیری و ارزش آفرینی در بین کارمندان اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی چه حدی است؟

جدول ( ۸ ) : خروجی آزمون تی تکنمونه‌ای برای سنجش میانگین میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی بهبود، یادگیری و ارزش آفرینی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
میزان بهبود، یادگیری و	۸۳	۱۲/۴۴	۳/۵۹	۳۱/۵۲	۸۲	۰/۰۰۰



ارزش آفرینی						
-------------	--	--	--	--	--	--

خروجی آزمون  $t$  نشان داد که میانگین نمره میزان میانگین میزان اهمیت میزان استراتژی بلوغ سازمانی بهبود، یادگیری و ارزش آفرینی برابر  $۱۲/۴۴$  شده است. همچنین اندازه  $t$  برابر  $۳۱/۵۹$  و سطح معنی داری ( $sig=۰/۰۰۰$ ) از  $۰/۰۵$  کمتر شده است یعنی به طور معنی داری میانگین بیشتر از  $۱۲$  بوده است. بنابراین در مجموع میزان میانگین میزان بهبود، یادگیری و ارزش آفرینی متوسط رو به بالا بوده است.

۸- میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی مدیریت دانش در بین کارمندان اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی چه حدی است؟

جدول (۹): خروجی آزمون تی تکنمونه ایبرای سنجش میانگین میزان اهمیت استراتژی بلوغ سازمانی مدیریت دانش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تی	درجه آزادی	سطح معنی داری
میزان مدیریت دانش	۸۳	۱۹/۱۳	۴/۹۳	۳۵/۳۱	۸۲	۰/۰۰۰

خروجی آزمون  $t$  نشان داد که میانگین نمره میزان میانگین میزان اهمیت میزان استراتژی بلوغ سازمانی مدیریت دانش برابر  $۱۹/۱۳$  شده است. همچنین اندازه  $t$  برابر  $۱۹/۱۳$  و سطح معنی داری ( $sig=۰/۰۰۰$ ) از  $۰/۰۵$  کمتر شده است یعنی به طور معنی داری میانگین بیشتر از  $۱۸$  بوده است. بنابراین در مجموع میزان میانگین میزان مدیریت دانش متوسط رو به بالا بوده است.

نتیجه گیری

در این تحقیق به طور کل ۸ مدل شناخته شده و مهم از بلوغ سازمانی مورد پژوهش قرار گرفت. این مدل ها عبارت اند از: ۱- فرایندگرایی، ۲- نگرش نظام مند، ۳- منابع





انسانی، ۴-مسئولیت های اجتماعی، ۵-رضایت ذی نفعان، ۶- قابلیت های رهبری و مدیریت، ۷-بهبود، یادگیری و ارزش آفرینی و نهایتاً ۸-مدیریت دانش

در پرسش نامه از خبرگان سازمان خواسته شد تا میزان اهمیت هر کدام از شاخص ها در سازمان متبوعشان را مشخص کنند. فلسفه کار این بود که هر کدام از این ۸ استراتژی که از نظر خبرگان بیشترین اهمیت را به صورت کلی به دست آورده اند می توانند به عنوان بهترین و کاراترین مدل در پیاده سازی و سنجش بلوغ سازمانی مورد استفاده قرار گیرند.

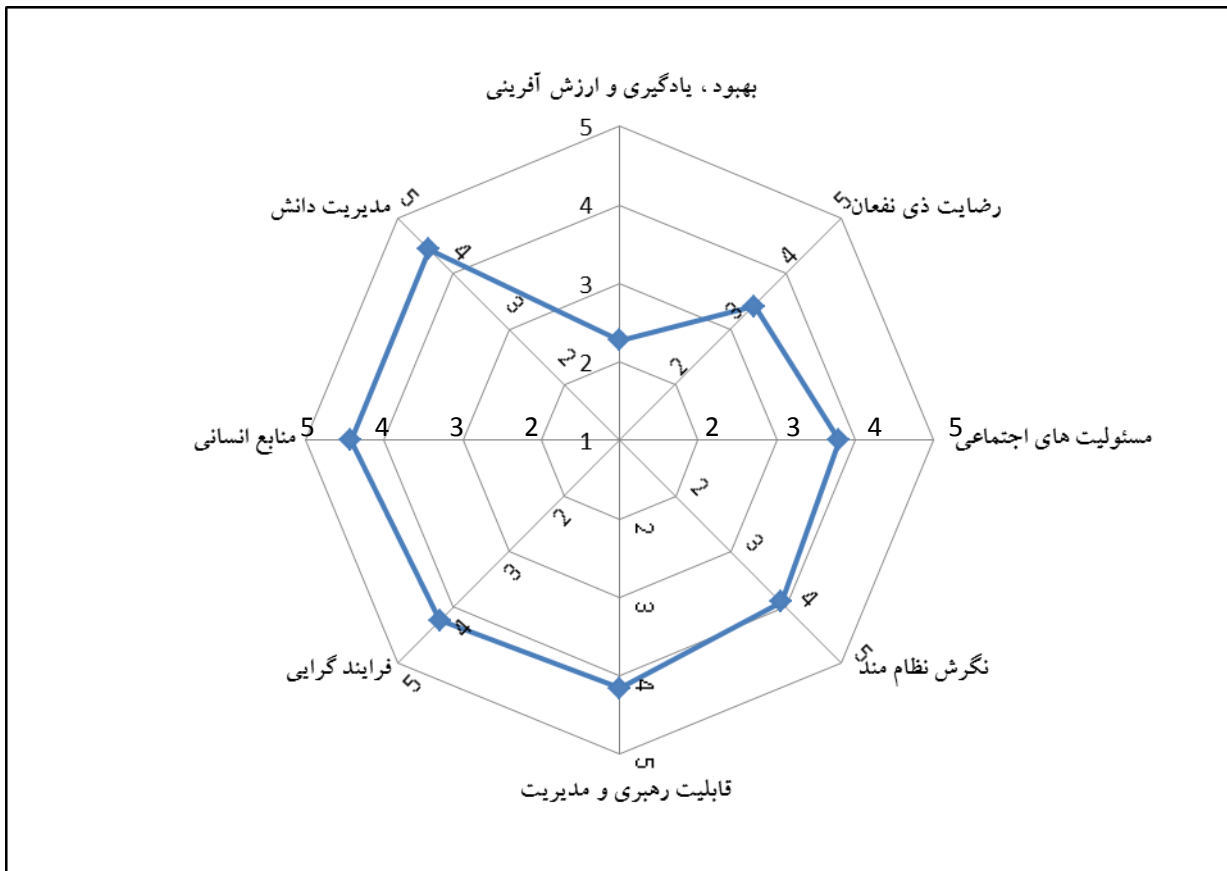
هر کدام از این ۸ مدل به همراه گویه های آنها در فصل سوم و همچنین در پیوست تحقیق آمده اند.

در بخشی از تحلیل توصیفی هر کدام از سوالات مربوط به ۸ استراتژی که بیشترین نمره میانگین را به خود اختصاص داده بود مشخص شد.

نتایج به کارگیری آزمون تی تک نمونه ای نشان داد که میانگین هر ۸ مدل بلوغ سازمانی در اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی متوسط رو به بالا بوده است. اما برای جواب به سوال اصلی تحقیق و برآوردن هدف عمده تحقیق نیاز به رتبه بندی این مدل های ۸ گانه است. بدین منظور از آزمون فریدمن استفاده شد.

به طور کلی می توانیم چنین نتیجه بگیریم که از نظر خبرگان و کارشناسان اداره آموزش و پرورش بندر امام خمینی بلوغ سازمانی در این سازمان در ارتباط با کارکنان و محیط بیرونی و جامعه تحقق می یابد. به عبارت دیگر بهترین مدل ها برای پیاده سازی بلوغ در سازمان مزبور آنهایی هستند که نگاهشان به رشد کارکنان و محیط سازمان است. با توجه به نتایج به دست آمده، مدل زیر ارائه می گردد...

شکل ۱ مدل رتبه بندی استراتژی



#### منابع

حکمیان، حمید. (۱۳۸۵)، بررسی کاربرد مدل بالندگی مدیریت سازمانی پروژه OPM<sup>۳</sup> در صنعت پتروشیمی، پروژه تحقیقاتی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، حوزه معاونت پژوهشی.

حاتم پور، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ توکلی، ناهید و شمس، اسداله (۱۳۹۰)، شناسایی نیازهای سطوح بلوغ سازمانی بر اساس «مدل بالندگی توانمندی کارکنان» در بخش مدارک پزشکی بیمارستان های دولتی شهر اصفهان، مجله مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۸، شماره ۶.

یارمحمدیان، محمدحسین و حاتم پور، فرزانه (۱۳۸۷)، شناسایی نیازهای سطوح بلوغ سازمانی براساس مدل بالندگی توانمندی کارکنان در بخش مدارک پزشکی بیمارستانهای دولتی شهر اصفهان، پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد،



دومین کنفرانس ملی روانشناسی و علوم تربیتی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد شادگان - اسفند ۱۳۹۴

Second National Conference on Psychology and Educational Sciences



دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، دانشکده مدیریت و اطلاع  
رسانی پزشکی.

Curtis, B., Hefley, W., & Miler, S. (2009). People Capability Maturity Model PCMM Version 2.0. Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.

Benbasat, Izak., Dexter Albert S., Mantha, Robert W. (1999). Impact of Organizational Maturity on Information System Skill Needs, Vol. 4, No. 1 .pp 21-34.

Archive of SID