

الگوی سنجش سطح بلوغ مدیریت استراتژیک سازمان‌های دولتی

بهروز رضایی منشی*، وجه الله قربانی زاده**، داوود حسین پور**، علی طاهری***

چکیده

برخی نویسندگان معتقدند مدیریت استراتژیک در بخش دولتی از بخش خصوصی به عاریه گرفته شده است و به همین دلیل سازمان‌های دولتی در مسیر استقرار و سرآمدی در آن با چالش‌هایی روبرو هستند. هدف از مقاله حاضر ارائه‌ی مدلی است که رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی را در ارزیابی وضعیت مدیریت استراتژیک سازمان‌شان و طی گام به گام مراحل بلوغ یاری نماید. در این پژوهش ضمن اشاره به تمایزهای مدیریت استراتژیک در بخش دولتی و خصوصی، انواع مدل‌های بلوغ بررسی شده و مدل‌های بلوغ از نوع حوزه کانونی برای تحقق هدف پژوهش حاضر انتخاب شده است. برای ساخت مدل مورد نظر از مدل‌سازی ساختاری تفسیری بهره‌ایم و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، تحلیل مضمون و روش گروه توافق تأمین شده است و نمونه‌گیری نیز به صورت غیر احتمالی هدفمند قضاوتی و با استفاده از روش گلوله برفی از میان صاحب‌نظران دانشگاهی و شاغلین دستگاه‌های اجرایی صورت پذیرفته است. به این ترتیب ماتریس بلوغی مرکب از دوازده حوزه کانونی، سی و شش قابلیت و دوازده سطح بلوغ طراحی شده و در نهایت، مفید بودن و کاربردپذیری آن از طریق پیمایش نشان داده شده است.

کلیدواژه‌ها: مدل بلوغ، ماتریس بلوغ، تمایزهای مدیریت استراتژیک، سازمان‌های دولتی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۳۰.

* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

Email: behroozrezaemanesh@gmail.com

** دانشیار، دانشگاه علامه طباطبایی.

*** دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.

۱. مقدمه

چالش‌های متعدد و فزاینده‌ای که سازمان‌های بخش دولتی با آن روبرو شده‌اند در کنار تغییرات شتابان محیطی و گسترش و تعمیق ایده‌ی مردم‌سالاری که بر پاسخگویی دولت و سازمان‌های دولتی به مردم تأکید دارد، فشارهای زیادی را برای بهبود و ارتقای قابلیت‌های مدیریتی سازمان‌های بخش دولتی به وجود آورده است. به طور کلی در پرسش از وضعیت مدیریت یک سازمان با دو پرسش اساسی روبرو هستیم: اول، آیا سازمان، کارها را درست انجام می‌دهد؟ و دوم، آیا سازمان، کار درست را انجام می‌دهد؟

در هر سازمانی، استقرار و سرآمدی در مدیریت استراتژیک، تضمین‌کننده‌ی انجام کارهای درست است و مدیریت عملیات و فرآیندها بیشتر بر انجام درست کارها تمرکز دارد. سازمان‌های دولتی در مسیر استقرار و ارتقای کیفیت مدیریت استراتژیک با این چالش مواجه‌اند که چگونه می‌توانند وضعیت مدیریت استراتژیک خود را در مسیر بهبود، ارزیابی کرده، جایگاه خویش را در مقایسه با سایر سازمان‌ها دریابند و اقدامات بهبوددهنده‌ی خود را در مسیر بلوغ، مرحله به مرحله تعریف و اجرا کنند. از آنجا که مفهوم بلوغ متضمن معنای تکامل یافتگی و توسعه‌ی یک پدیده در بستر زمان و به صورت تدریجی است، غیرمنطقی خواهد بود که تصور نماییم هدایت یک سازمان در مسیر صحیح دستیابی به سطوح بالای بلوغ می‌تواند امری تصادفی باشد. از سوی دیگر برخی نویسندگان نظیر دانایی‌فرد و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند که مدیریت استراتژیک در بخش دولتی از بخش خصوصی به عاریه گرفته شده است و به همین دلیل استقرار آن به دلیل تمایزهای زمینه‌ای میان بخش دولتی و خصوصی با چالش‌هایی روبرو است [۳]. گذشته از آن مطالعات متعددی در مورد چالش‌های اجرای استراتژی صورت پذیرفته که نشان می‌دهند سرآمدی و موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت‌هایی در سازمان است که عموماً با عنوان عوامل کلیدی موفقیت از آن‌ها یاد می‌شود. پیرعلی و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ی خود، عوامل کلیدی موفقیت در اجرای استراتژی را در قالب هشت فرضیه صورت‌بندی کرده و چنین نتیجه گرفته‌اند که جاری‌سازی راهبردهای تدوین شده جز در پرتو هماهنگی و توجه همه جانبه به ابعاد مختلف اعم از همسویی و هماهنگی میان اهداف و راهبردها، تعاملات و ارتباطات قوی در سازمان، ساختارهای متناسب، نگرش و باورهای عمیق نسبت به راهبردها و اتخاذ راهبردهایی هدفمند به منظور اجرای صحیح راهبرد و شناسایی انحرافات احتمالی حین اجرا، میسر نخواهد بود [۱۴]. به این ترتیب روشن می‌شود که سرآمدی و کمال سازمان‌ها در مدیریت استراتژیک مستلزم استفاده و پیروی از مدلی ساختاریافته، منسجم، هماهنگ و مرحله-بندی شده از قابلیت‌ها و عناصری است که ویژگی‌های مدیریت استراتژیک اثربخش را در سطوح مختلف بلوغ تشریح کرده و مسیر تکوین و بهبود مدیریت استراتژیک نابالغ به سوی وضعیتی

بلوغ‌یافته‌تر و متکامل‌تر را نشان دهد. در ادامه، ابتدا به طور خلاصه نتایج به دست آمده از مرور ادبیات در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک در بخش دولتی، مدل‌های بلوغ کنونی در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک، مبانی نظری و انواع مدل‌های بلوغ به لحاظ ساختار و معماری ارائه شده؛ سپس روش‌شناسی پژوهش حاضر تشریح می‌گردد و در نهایت، مدل بلوغ به دست آمده تقدیم خواهد شد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این مورد که مدیریت استراتژیک دقیقاً متضمن چه چیزهایی است، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد، لکن در پژوهش حاضر، مدیریت استراتژیک را مفهومی جامع و مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مستمری دانسته‌ایم که منجر به تحقق اهداف سازمان و نتایج استراتژیک مورد نظر آن می‌شود. به این ترتیب اولاً وظیفه‌ی طرح‌ریزی را با کل وظایف مدیریت یکپارچه دانسته‌ایم، ثانیاً مدیریت استراتژیک را صرفاً معادل طرح‌ریزی استراتژیک در نظر نگرفته بلکه فراتر از آن، اجرا و کنترل استراتژی را نیز مدنظر قرار داده‌ایم و ثالثاً خواستار آمیختن سطوح مختلف مدیریتی سازمان با تفکر و یادگیری استراتژیک هستیم. به گفته هیوز (۲۰۰۳) طرح‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی، پدیده‌ای متعلق به اوایل سال‌های دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی است که بسیار دیرتر از به کارگیری آن در بخش خصوصی است و مدیریت استراتژیک نیز با چند سال تأخیر نسبت به بخش خصوصی در دولت‌ها مورد استفاده قرار گرفته است لکن در مقایسه با بخش خصوصی، مشکلات و محدودیت‌هایی در راه طرح‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی وجود دارد که برای مثال می‌توان از اصول قانون اساسی، قوانین مجالس، احکام و دستورات قضایی، مقررات و آئین‌نامه‌های دولتی، حوزه عمل قوه قضائیه، منابع کمیاب، عوامل فضای سیاسی و منافع مشتریان و رأی دهندگان نام برد [۸]. هیوز ضمن بررسی انتقادهای وارد بر کاربرد مدیریت استراتژیک در بخش دولتی چنین نتیجه می‌گیرد که اولاً مدیریت استراتژیک همواره جزئی جدایی‌ناپذیر از روش اداره‌ی سازمان‌های دولتی بوده است و ثانیاً به کارگیری آن در بخش دولتی زمانی ارزشمند است که به شکلی معقول به کار رود، خشک نباشد، صاحبان منافع را در بر گیرد و به جای اینکه صرفاً یک هدف باشد، یک وسیله در خدمت مدیریت قرار داشته باشد [۸]. فرلیه و انگارو (۲۰۱۵) نیز پیشنهاد می‌کنند ظهور مکاتب جدید در مدیریت استراتژیک که به جای تکیه صرف بر پیش‌فرض‌های اقتصاد صنعتی و رقابتی بر مبانی علوم اجتماعی، روان‌شناسی و رویکردهای تفسیری مبتنی هستند از یک سو و تحول بخش دولتی و فاصله گرفتن از شکل سنتی بوروکراسی در پرتو نهضت‌هایی نظیر مدیریت دولتی نوین از سوی دیگر، کاربردپذیری مدل‌ها و تکنیک‌های رایج مدیریت استراتژیک در بخش دولتی را افزوده و

همین امر سبب رشد روزافزون استفاده از مدیریت استراتژیک در بخش دولتی شده است [۷]. رضایی‌منش و دیگران (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی ضمن مرور مهم‌ترین آثار نگاشته شده درباره‌ی تمایزهای بخش دولتی از خصوصی، پانزده گزاره را در مورد این تمایزها و تأثیری که بر مدیریت استراتژیک در بخش دولتی دارند شناسایی کرده و چنین نتیجه گرفته‌اند که حاکمیت کمتر قواعد بازار بر بخش دولتی موجب می‌شود تا مدیریت استراتژیک در این بخش کمتر به سمت استراتژی‌های رقابتی متمایل شود. همچنین به دلیل محدودیت‌ها و الزامات قانونی حاکم بر دستگاه‌های اجرایی دولتی، تجزیه و تحلیل این الزامات و لحاظ کردن آن‌ها در طراحی استراتژی‌ها در بخش دولتی، نمود بیشتری دارد و چون تأثیرگذاری منابع بیرونی رسمی و غیررسمی بر تصمیم‌گیری‌ها و جهت‌گیری‌های سازمان‌های دولتی بیش از سازمان‌های بخش خصوصی است تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان در سازمان‌های دولتی پیش از طراحی استراتژی، نقش پر رنگ‌تری به خود می‌گیرد. همچنین از آنجا که انجام یا پیگیری برخی اقدامات در بخش دولتی جنبه‌ی اجباری داشته و نرخ تغییر مدیران نیز به دلیل انتخابات سیاسی بالاست، مشارکت دادن کارکنان در تعیین استراتژی‌ها و سرمایه‌گذاری برای همسوسازی آن‌ها با اهداف راهبردی از طریق آموزش، تشویق و متصل ساختن نظام سنجش عملکرد فردی به اهداف راهبردی، برای موفقیت در اجرای استراتژی‌ها ضروری است. به علاوه، برای غلبه بر پیچیدگی، ناملموس بودن و یا ناسازگاری‌های احتمالی میان اهداف، لازم است تا فرآیند ترجمه استراتژی و همسوسازی سازمانی بسیار گسترده‌تر و در زمان وسیع‌تری نسبت به بخش خصوصی مورد توجه قرار گیرد. از آنجا که سازمان‌های دولتی باید در چارچوب بودجه‌ی مصوب مجلس شورای اسلامی عمل نمایند، نمی‌توانند به سرعت اهداف و استراتژی‌های خود را تغییر دهند و به همین دلیل استفاده از رویکردهایی نظیر استراتژی‌های خودجوش یا نوظهور در مدیریت استراتژیک تا حدود زیادی محدود می‌شود و بیشتر باید بر رویکردهای مبتنی بر طراحی آگاهانه و مرحله‌بندی شده عمل نمود، ضمن اینکه مدیران برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در بخش دولتی باید سبک رهبری خود را بر پایه‌ی انصاف، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و صداقت بنا نهند، در غیر این صورت یکی از مهم‌ترین منابع موفقیت را که مشارکت شهروندان است، از دست خواهند داد [۱۵]. به این ترتیب مشخص می‌شود که به دلیل تفاوت‌های بافتاری موجود میان بخش دولتی و خصوصی در پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در بخش دولتی باید به نکاتی که بیشتر ذکر شد، توجه داشت.

به هر حال، دستگاه‌های اجرایی با این پرسش روبرو هستند که برای سرآمدی در مدیریت استراتژیک چه قابلیت‌هایی را چه زمانی باید در خود توسعه دهند. بیشتر اشاره شد که مدل‌های بلوغ به سازمان‌ها در یافتن پاسخ پرسش پیش‌گفته کمک می‌کنند. مفهوم گام‌های بلوغ بنا شده

بر یکدیگر که ابزاری موثر و ساده برای تجزیه و تحلیل و سنجش در اختیار کاربران آن قرار می‌دهد کروسبی نخستین بار در سال ۱۹۷۹ با معرفی «شبکه بلوغ فرآیند مدیریت کیفیت» مطرح شد و از این دوران به بعد، میزان مطالب منتشره درباره‌ی موضوعات مرتبط با مفهوم بلوغ، به طور مستمر افزایش داشته است [۲۰]. با این حال به گزارش وندلر (۲۰۱۲)، تنها شش درصد از مقالات و مطالب منتشره به بررسی انواع مدل‌های بلوغ و روش‌های ساخت آن اختصاص داشته است [۲۰]. این یافته نشان می‌دهد روش‌ها و نظریه‌هایی که به طراحی مدل‌های بلوغ می‌پردازند تعدادشان زیاد نیست و همچنین استفاده از آن‌ها برای توسعه مدل‌های جدید نیز خیلی مرسوم نشده است. کاستی و ضعف نظری درباره‌ی انواع مدل‌های بلوغ و طریقه ساخت آن‌ها مورد توجه برخی نویسندگان نیز قرار گرفته است [۱، ۴، ۵، ۶، ۱۳، ۲۰].

پژوهشگران مقاله حاضر در بررسی محدود مقالات مدل‌های بلوغ، دو پژوهش را شناسایی کردند که نویسندگان آن‌ها به طبقه‌بندی ساختاری و بیان انواع مدل‌های بلوغ پرداخته‌اند. وناشتاینبرگن و همکاران (۲۰۰۸) مدل‌های بلوغ را به سه دسته تقسیم کرده‌اند [۱۸]:

(۱) مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت^۱: در این مدل‌ها معمولاً ۵ سطح بلوغ به صورت متمایز از یکدیگر در نظر گرفته می‌شود و برای هر سطح تعدادی قابلیت مشخص می‌گردد و رسیدن به هر کدام از سطوح بلوغ مسلزم آن است که سازمان قابلیت ذکر شده برای آن سطح و سطوح قبلی را با موفقیت در خود ایجاد کرده باشد. شکل ۱ ساختار و معماری این مدل‌ها را نشان می‌دهد.

	۱	۲	۳	۴	۵
قابلیت ۱	X				
قابلیت ۲	X				
قابلیت ۳		X			
قابلیت ۴		X			
...					

شکل ۱. ساختار مدل بلوغ با سطوح ثابت

(۲) مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت و مستمر^۲: در این مدل‌ها نیز معمولاً ۵ سطح متمایز از بلوغ و تعدادی قابلیت شناسایی و تعریف می‌شوند لکن تفاوت آن‌ها با مدل‌های قبلی آن است

^۱ Fixed-level maturity model

^۲ Continues fixed-level maturity model

که اولاً هر کدام از قابلیت‌ها تنها به یک سطح بلوغ معین اختصاص داده نشده‌اند و ثانیاً برای هر قابلیت نیز یک سیر بلوغ در نظر گرفته شده است. شکل ۲ ساختار و معماری این مدل‌ها را نشان می‌دهد.

	۱	۲	۳	۴	۵
قابلیت ۱	X	X	X	X	X
قابلیت ۲	X	X	X	X	X
قابلیت ۳	X	X	X	X	X
قابلیت ۴	X	X	X	X	X
...					

شکل ۲. ساختار مدل بلوغ با سطوح ثابت و مستمر

(۳) مدل‌های حوزه کانونی^۱: ایده‌ی اصلی این مدل‌ها متمایز از مدل‌های با سطوح ثابت است. در این مدل‌ها، بلوغ هر چیز وابسته به بلوغ یافتن تعدادی حوزه‌ی کانونی است و هر کدام از این حوزه‌های کانونی سطوح بلوغ مخصوص به خود را دارد که از طریق تحقق قابلیت‌های مربوط به آن حاصل می‌شود. بلوغ کلی یک سازمان نیز به صورت ترکیبی از سطوح بلوغ این حوزه‌های کانونی بیان می‌گردد. شکل ۳ ساختار و معماری این مدل‌ها را نشان می‌دهد.

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	...
حوزه کانونی ۱	قابلیت ۱					قابلیت ۲		
حوزه کانونی ۲		قابلیت ۳		قابلیت ۴				
حوزه کانونی ۳			قابلیت ۶			قابلیت ۷		
حوزه کانونی ۴				قابلیت ۸			قابلیت ۹	
...								

شکل ۳. ساختار مدل بلوغ حوزه کانونی

ساودرا و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود، مدل‌های بلوغ ساخته شده را به نه دسته به شرح زیر تقسیم کرده‌اند [۱۶]: (۱) مدل‌های بلوغی که به تقلید از مدل CMM ساخته شده‌اند، (۲) مدل‌های بلوغی که به تقلید از مدل CMMI ساخته شده‌اند، (۳) مدل‌های بلوغی که به

^۱ Focus area maturity model

تقلید از مدل ISO SPICE ساخته شده‌اند، (۴) مدل‌های بلوغی که به تقلید از مدل OPM3 ساخته شده‌اند، (۵) مدل‌های بلوغ سطح‌بندی شده‌ی تسلسلی، (۶) مدل‌های بلوغ تسلسلی مستمر، (۷) مدل‌های بلوغ تسلسلی حوزه کانونی، (۸) مدل‌های بلوغ سطح‌بندی شده‌ی قابلیت و (۹) مدل‌های بلوغ قابلیت مستمر.

ساودرا و همکاران (۲۰۱۷) تلاش کرده‌اند تا با بیان شباهت‌ها و تمایزهای مدل‌های پیش گفته، آن‌ها را از یکدیگر تفکیک نمایند، با این وجود به نظر پژوهشگران مقاله‌ی حاضر، دسته‌بندی ساودرا و همکاران (۲۰۱۷) دارای اشکالاتی است از جمله: اول، آن‌ها چهار دسته از انواع مدل‌های بلوغ را بر اساس ساختار مدل‌های CMM، CMMI، ISO-SPICE و OPM3 تفکیک کرده‌اند درحالی‌که خود این مدل‌ها بر اساس یکی از ساختارهای پنج‌گانه‌ای که در ادامه ذکر کرده‌اند قابل دسته‌بندی و تفکیک هستند لذا نمی‌توانند بیانگر دسته یا نوع جدید و متمایزی از مدل‌های بلوغ باشند؛ دوم، دلیلی که برای تفکیک دسته‌ی هشتم از پنجم و همچنین دسته‌ی نهم از ششم بیان کرده‌اند چندان موجه نیست و هیچ‌کدام از مدل‌های بلوغی که در دسته‌ی هشتم و نهم قرار داده‌اند، ساختار و معماری متفاوتی نسبت به مدل‌های دسته‌ی پنجم و ششم ندارند، لذا به نظر می‌رسد دسته‌بندی سه‌گانه‌ی ارائه شده توسط ون اشتاینبرگن و همکاران (۲۰۰۸) منطق بهتری جهت تفکیک انواع مدل‌های بلوغ از یکدیگر ارائه کرده و همپوشانی کمتری داشته باشد.

مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت دارای کاستی‌هایی است از جمله: تعیین تعداد سطوح بلوغ بر اساس ترجیح سازندگان؛ بی‌توجهی به این واقعیت که هر کدام از قابلیت‌های ذکر شده در مدل بلوغ، خودش نیز در یک مسیر بلوغ، تکوین می‌یابد؛ در این مدل‌ها به روابط و وابستگی میان قابلیت‌ها توجه لازم صورت نمی‌گیرد و در نهایت اینکه پیچیدگی‌های دنیای واقع را بیش از حد ساده‌سازی می‌نمایند. مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت و مستمر اگرچه برخی نواقص و کاستی‌های مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت را مرتفع کرده‌اند اما همچنان به دلیل ضعف منطق تعیین تعداد سطوح بلوغ به طور ثابت و توسط سازنده‌ی آن، بی‌توجهی به روابط و وابستگی میان قابلیت‌ها و ساده‌سازی بیش از حد دنیای واقع مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. با این حال این نوع از مدل‌ها برای حوزه‌های نسبتاً جدیدی که ادبیات موضوع در آنجا چندان غنی نیست و یا کاربران و مخاطبان نیاز به یک راهنمایی سرانگشتی و ساده دارند، می‌توانند مفید باشند. در این میان، مدل‌های حوزه کانونی با رفع نواقص و کاستی‌های دو نوع مدل پیش‌گفته، می‌توانند منطق قوی‌تری را برای تعیین تعداد سطوح بلوغ و افزایش قابلیت‌های لازم برای بلوغ میان این سطوح ارائه کنند هرچند فرآیند ساخت آن‌ها نسبت به دو مدل قبلی پیچیدگی‌های بیشتری دارد و شاید به همین دلیل

است که امروزه بیشتر مدل‌های بلوغی که ساخته می‌شوند بر اساس ساختار مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت و مستمر بنا می‌شوند.

مرور مبانی نظری در حوزه مدیریت استراتژیک، پژوهشگران مقاله حاضر را تنها به اطلاعات مربوط به یک مدل بلوغ رهنمون کرد. این مدل بلوغ با نام مدل بلوغ مدیریت استراتژیک (SMMM) موسسه کارت امتیازی متوازن از نوع مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت - ۵ سطح بلوغ - و مستمر است. همان‌طور که در خصوص چنین مدل‌هایی بیان گردید این مدل نمی‌تواند پیچیدگی‌های دنیای واقع را بازتاب دهد، منطقی برای تعیین ۵ سطح ثابت بلوغ ارائه نمی‌دهد، روابط و وابستگی‌های میان مؤلفه‌ها و قابلیت‌های دخیل در بلوغ را در نظر نمی‌گیرد و همان‌طور که سازندگان آن تصریح کرده‌اند این مدل برای مدیران پرمشغله‌ای طراحی شده است که مایلند یک ارزیابی سریع از وضعیت مدیریت استراتژیک سازمان خود داشته باشند [۱۷]. از سوی دیگر این مدل نسبت به تمایزهای میان بخش دولتی و خصوصی و تأثیر این تمایزها بر مدیریت استراتژیک در بخش دولتی، بی‌توجه است؛ لذا در پژوهش حاضر بر آن هستیم که با استفاده از اسلوب مدل‌های بلوغ حوزه کانونی، مدلی برای بلوغ مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی ارائه نماییم. در ادامه، مراحل طی شده برای ساخت چنین مدلی تشریح شده است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش انجام پژوهش حاضر در دو بخش قابل دسته‌بندی است: اول) طراحی مدل و دوم) ارزیابی مدل؛ در ادامه، گام‌ها و روش استفاده شده در هر بخش توضیح داده می‌شود:

۱. طراحی مدل

برای طراحی یک مدل بلوغ حوزه کانونی ابتدا باید حوزه‌های کانونی را مشخص نماییم. یک «حوزه کانونی»، جنبه یا بعدی است که باید تا یک حد مشخصی پیاده‌سازی شود تا یک حوزه‌ی کارکردی نظیر مدیریت استراتژیک، اثربخش و موثر گردد و مجموعه‌ی حوزه‌های کانونی، یک پوشش کامل و مجزای از یکدیگر برای آن حوزه‌ی کارکردی فراهم می‌کنند. در مرحله‌ی بعد نوبت به تعیین قابلیت‌ها یا عوامل کلیدی موفقیت هر حوزه کانونی و تعیین وابستگی‌های میان آن‌ها می‌رسد. پس از تعیین این وابستگی‌ها می‌توان قابلیت‌ها را در قالب یک ماتریس بلوغ جانمایی کرد و مدل بلوغ را شکل داد.

در پژوهش حاضر با توجه به بلوغ مبانی نظری موضوع مدیریت استراتژیک، برای شناسایی حوزه‌های کانونی و قابلیت‌ها یا عوامل کلیدی موفقیت در هر حوزه‌ی کانونی، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. اگرچه رویکرد ما در تحلیل مضمون استقرایی بوده است لکن به سیستم یکپارچه‌ی مدیریتی کاپلان و نورتون (۲۰۰۸) و همچنین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک

برایسون (۲۰۰۴) برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی توجه بیشتری شده است و تمایزهای میان بخش دولتی و خصوصی و تأثیری که مدیریت استراتژیک در بخش دولتی دارند، در جمع-آوری و کدگذاری داده‌ها موثر بوده‌اند. از سوی دیگر با توجه به غنای مبانی نظری موضوع در حوزه مدیریت استراتژیک از رویکرد پایین به بالا [۱۰] برای شناسایی قابلیت‌ها و صورت‌بندی حوزه‌های کانونی با استفاده از روش تحلیل مضمون استفاده کرده‌ایم. همچنین نتایج تحلیل مضمون از طریق تکنیک گروه توافق [۱۱] به تأیید خبرگان رسیده و نظرات اصلاحی آن‌ها در نظر گرفته شده است. در این مرحله، خبرگان اولاً در مورد حوزه‌های کانونی و توصیف آن‌ها و ثانیاً در مورد قابلیت‌هایی که ذیل هر حوزه‌ی کانونی قابل تعریف است نظر داده و توافق نموده‌اند. گفتنی است نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت غیراحتمالی هدفمند قضاوتی و با استفاده از روش گلوله‌برفی انجام شده است و به این ترتیب دوازده نفر بر اساس چهار معیار: (۱) دانش نظری؛ (۲) تجربه عملی در زمینه‌ی پژوهش حاضر؛ (۳) دسترسی‌پذیری به آن‌ها و (۴) تمایل و توانایی برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. برآورده‌سازی این معیارها از طریق سنجه‌های زیر صورت گرفته است:

سنجه اول: داشتن گواهینامه معتبر دانشگاهی در مقطع حداقل کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت یا مهندسی صنایع، به شرطی که درس برنامه‌ریزی استراتژیک یا عنوان مشابه با آن را گذرانده باشند.

سنجه دوم: داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک در یکی از دستگاه‌های اجرایی^۱.

سنجه سوم: تمایل به مشارکت در پژوهش

سنجه چهارم: در دسترس بودن

سنجه پنجم: داشتن زمان کافی برای مشارکت

سنجه اول و دوم وجود دانش نظری و تجربه عملی مورد نیاز در اعضای نمونه را تضمین می‌نماید و سنجه‌های سوم تا چهارم تضمین می‌نماید که از دانش نظری و عملی افراد برای رسیدن به اهداف پژوهش می‌توان استفاده نمود. از آنجا که مشارکت در این پژوهش مستلزم حضور در جلسات و تخصیص زمان کافی برای آن است، سنجه‌های سوم، چهارم و پنجم برای انتخاب اعضای نمونه بسیار حیاتی خواهند بود.

^۱ بر اساس ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی، دستگاه اجرایی نامیده می‌شوند.

در ادامه و پس از شناسایی حوزه‌های کنونی و قابلیت‌ها یا عوامل کلیدی موفقیت ذیل هر حوزه، با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مشارکت خبرگان، روابط میان آن‌ها تعیین شده و در سطوح مختلف افراز شدند. مستندات مربوط به جداول مدل‌سازی به پیوست مقاله حاضر ارائه شده است. در پایان این مرحله، نتایج به دست آمده در قالب ماتریس بلوغ سازماندهی شده و مدل مورد نظر ساخته شده است.

ii. ارزیابی مدل

یکی از انتقاداتی که در مبانی نظری موضوع درباره‌ی مدل‌های بلوغ بیان شده آن است که طراحان این مدل‌ها، مفید بودن یا کاربردپذیری مدل طراحی شده را بررسی نکرده‌اند [۲۰]. لذا برای دور ماندن از این نقیصه در پژوهش حاضر تلاش کرده‌ایم تا پیش از انتشار مدل، مفید بودن و کاربردپذیری آن را ارزیابی نموده و در صورت نیاز، اصلاحاتی را معمول داریم. برای این منظور از پیمایش استفاده کرده‌ایم چرا که روشی سریع، کم‌هزینه و آسان به شمار رفته و از سوی دیگر پژوهشگران در این مرحله قصد تغییر یا دستکاری متغیرها را نداشته و اطلاعات حاصل از نظر خبرگان در مورد مدل را به همان صورتی که هستند نیاز دارند. پرسشنامه‌ی استفاده شده در پیمایش با توجه به مؤلفه‌هایی که در مبانی نظری موضوع برای مفید بودن یک مدل بلوغ ذکر شده، توسط محققان ساخته شده است. در جدول ۱ ویژگی‌ها و گزاره‌های استخراج شده از مبانی نظری موضوع برای ارزیابی یک مدل بلوغ آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌ها و گزاره‌های مورد استفاده برای سنجش مفید و کاربردی بودن مدل

ردیف	ویژگی مورد سنجش	گزاره‌ها
۱	پرهیز از ساده‌سازی بیش از حد واقعیت	در این مدل توازن مناسبی میان پیچیدگی و سادگی وجود دارد. پیچیدگی‌های حوزه‌ی مدیریت استراتژیک به طور مناسب و کافی در این مدل بازتاب یافته و اطلاعاتی مفید و کافی برای مخاطبان خود فراهم می‌سازد. پیچیدگی این مدل به قدری نیست که کاربران را دچار ابهام و سردرگمی کند.
۲	وجود مسیرهای بلوغ متنوع	در این مدل چندین مسیر تکامل بالقوه که همه‌ی آن‌ها به یک اندازه خوب، مفید و صحیح هستند وجود دارد. برای رسیدن به یک سطح مشخص از بلوغ با استفاده از این مدل می‌توان مسیرهای موازی و متفاوتی را طی نمود.
۳	سازگاری و انعطاف‌پذیری	نگاه پویا، غیر ایستا و اقتضائی به سازمان در این مدل قابل مشاهده است. سازمان‌های مختلف با شرایط داخلی و خارجی متفاوت می‌توانند از این مدل استفاده کنند.
۴	تمرکز بر عوامل پیشران بلوغ/ نشان دادن موارد بالقوه‌ی برای بهبود	در این مدل تنها بر توالی سطوح به سوی یک وضع مطلوب نهایی تمرکز نشده بلکه به عواملی که تکامل و تغییر را به پیش می‌رانند نیز توجه شده است با استفاده از این مدل، کاربران می‌توانند اولویت‌های بهبود خود در مسیر بلوغ سازمان‌شان را تشخیص دهند.

ردیف	ویژگی مورد سنجش	گزاره‌ها
۵	نوآوری و تازگی	این مدل با سایر مدل‌های بلوغی که تاکنون دیده‌ام تفاوت آشکار دارد. امکانی که این مدل برای سنجش سطح بلوغ و برنامه‌ریزی مسیر آتی بلوغ در اختیار من قرار می‌دهد، از طریق سایر مدل‌های رایج در دسترس نیست. استفاده از این مدل را نسبت به استفاده از شهود و قضاوت مدیریتی خود ترجیح می‌دهم.
۶	مبتنی بر شواهد تجربی بودن	حوزه‌های کانونی و قابلیت‌های ذکر شده برای هر حوزه، به خوبی با تجربیات عملی ما سازگار و قابل تأیید است. تجربه‌ی ما تأیید می‌کند که طی کردن مراحل ذکر شده در این مدل ما را به سطوح بالای بلوغ رهنمون می‌سازد.
۷	منطقی بودن مسیر و سطوح بلوغ	این مدل را در عرصه عمل قابل استفاده می‌دانم. میان سطوح بلوغ متوالی این مدل رابطه‌ای منطقی وجود دارد. تقدم و تاخر میان عناصر مدل منطقی به نظر می‌رسد.
۸	خلاصه بودن و سادگی	با استفاده از این مدل به راحتی می‌توان درباره‌ی بلوغ حوزه‌ی مدیریت استراتژیک با سایرین گفتگو و مفاهمه نمود. این مدل توانسته است مسیرهای پیچیده‌ی بلوغ را به مراحل ساده و قابل درک تبدیل کند.
۹	وجود معیارهای دقیق، موجز و روشن برای متمایز کردن سطوح مختلف بلوغ	میان سطوح مختلف بلوغ در این مدل، مرز مشخص و روشنی وجود دارد. هر سازمانی با استفاده از این مدل به راحتی می‌تواند سطح بلوغ خود در مدیریت استراتژیک را تعیین نماید.

روایی پرسشنامه‌ی تنظیم شده بر اساس گزاره‌های بالا به صورت روایی محتوا و تأیید سه تن از خبرگان انجام شده است و پایایی آن از طریق روش ضریب آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شده است. برای پژوهش حاضر، ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۰۱ محاسبه شده است و چون بیش از ۰/۷ است، می‌توان گفت، پرسشنامه پایایی قابل قبول و بالایی داشته است. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، آزمون کولموگوروف – اسمیرنوف، فرض نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرد و در نتیجه از آزمون یک دنباله راست برای میانگین یک جامعه با آماره‌ی t و سطح خطای ۰/۰۵ استفاده شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش مرور مبانی نظری و روش‌شناسی بیان شد برای ساخت یک مدل بلوغ حوزه کانونی، ابتدا لازم است حوزه‌های کانونی و عوامل کلیدی موفقیت یا قابلیت‌های ذیل هر کدام از حوزه‌ها مشخص شوند. بیشتر اشاره شد که به دلیل وجود مبانی نظری موضوع نسبتاً غنی در حوزه مدیریت استراتژیک برای شناسایی مضامین مشخص‌کننده قابلیت‌ها و حوزه‌های

کانونی از رویکرد پایین به بالا می‌توان استفاده کرد. در این رویکرد ابتدا قابلیت‌ها یا عوامل کلیدی موفقیت تحت عنوان مضامین پایه شناسایی می‌شوند و سپس این مضامین اولیه دسته‌بندی شده و مضامین سازمان‌دهنده را که در این پژوهش بیانگر حوزه‌های کانونی هستند، به وجود می‌آورند. همچنین پیشتر اشاره شد که رویکرد ما در تحلیل مضمون استقرایی است یعنی پژوهشگران یک چارچوب از قبل مشخص شده برای استخراج کدها در نظر نگرفته‌اند لکن به دلیل تمایزهای بخش دولتی و خصوصی و تأثیری که این تمایزها بر مدیریت استراتژیک می‌توانند داشته باشند تلاش شده است در استخراج مضامین پایه و حوزه‌های کانونی نظیر آن‌ها، موارد بیان شده در بخش مرور مبانی نظری، انعکاس داشته باشد، به علاوه به دلیل سازگاری بهتر چارچوب پیشنهادی کاپلان و نورتون (۲۰۰۸) و برایسون (۲۰۰۴) با بخش دولتی، از این چارچوب‌ها در استخراج مضامین، استفاده بیشتری شده است. نتایج اولیه تحلیل مضمون در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مضامین پایه و سازمان‌دهنده‌ی استخراج شده از مبانی نظری

مضمون سازمان‌دهنده (حوزه‌های کانونی)	مضمون پایه
بنیاد راهبردی سازمان	شناسایی الزامات سازمانی
	تعریف مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز
	تجزیه و تحلیل ذینفعان
تجزیه و تحلیل‌های راهبردی	تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی
	شناسایی و تعریف موضوعات استراتژیک
	تفکر استراتژیک
توسعه استراتژی	تدوین استراتژی
	معماری استراتژیک
	ترجمه استراتژی به جهت‌گیری‌ها و اهداف استراتژیک
ترجمه استراتژی	تعیین سنجه‌ها و اهداف کمی
	تعریف چشم‌انداز توسعه‌یافته (ترجمه چشم‌انداز)
	تدوین بیانیه مسیر استراتژی
همسوسازی کارکنان با استراتژی	مراوده و انتقال مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز به کارکنان
	همسوسازی برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان با استراتژی
	اتصال اهداف و انگیزه‌های شخصی کارکنان به استراتژی
مدیریت فرهنگ سازمانی	مراوده استراتژی با کارکنان
	توسعه فرهنگ گفتگو و کار گروهی
	توسعه فرهنگ یادگیری (تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه)
مدیریت فرآیندهای سازمانی	همسوسازی فرهنگ با استراتژی
	شناسایی و مستندسازی فرآیندهای سازمانی

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده (حوزه‌های کانونی)
ارزیابی عملکرد فرآیندها و گسترش داشبوردهای عملیاتی همسوسازی بهبود فرآیندها با اهداف استراتژیک	مدیریت ابتکارات استراتژیک
انتخاب و اولویت‌بندی ابتکارات استراتژیک مدیریت سید ابتکارات استراتژیک	
ایجاد توافق جمعی قدرتمند برای آغاز و مشارکت در برنامه ریزی و اجرای استراتژی ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر	رهبری
تعیین متولیان جهت‌گیری‌های استراتژیک (تیم‌سازی) ارزیابی آمادگی سازمان برای برنامه‌ریزی استراتژیک	پایش و یادگیری
همسوسازی نظام سنجش عملکرد با استراتژی بازنگری عملیات و تسهیم تجارب	
بازنگری استراتژی و تسهیم تجارب آزمون و تطبیق استراتژی	
ایفای نقش معمار سیستم مدیریت استراتژی ایفای نقش مالک فرآیندهای استراتژی	حاکمیت
ایفای نقش یکپارچه‌کننده تعیین منابع مالی استراتژی (stratex)	همسوسازی بودجه با استراتژی
اتصال استراتژی به برنامه‌ریزی منابع مالی و بودجه‌بندی	

در ادامه از طریق روش گروه توافق، مضامین پایه و توصیف آن‌ها بررسی شده و اصلاحات لازم اعمال گردید. همچنین مضامین سازمان‌دهنده در نظر گرفته شده برای مضامین پایه توسط خبرگان مشارکت‌کننده در گروه توافق تأیید شد. گفتنی است در اثر این بررسی، مضمون پایه معماری استراتژیک حذف شد و توصیف برخی مضامین پایه اصلاح شد. در جدول ۳ مضامین پایه و توصیف اصلاح شده آن‌ها درج شده است.

جدول ۳. مضامین پایه اصلاح شده و توصیف آن‌ها با استفاده از تکنیک گروه توافق

مضمون پایه	توصیف مضمون پایه
شناسایی الزامات سازمانی	در یک سازمان بالغ: ماهیت و مفهوم دقیق باید‌ها و نباید‌های رسمی و غیررسمی تحمیل شده از سوی قدرت‌های خارج سازمان، شناسایی شده و به طور مستمر مرور و به روزرسانی می‌شوند و به منظور انطباق بیشتر کارکنان با آن الزامات، موارد الزام آور یا ممنوعه به کلیه کارکنان و بخش‌های سازمانی به طور مستمر یادآوری می‌شود.

مضمون پایه	توصیف مضمون پایه
تعریف مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز	در یک سازمان بالغ: بیانیه مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز مورد توافق تیم رهبری و مدیریت سازمان قرار دارد و ارزش‌ها، راه و روشی را که سازمان فعالیت‌هایش را انجام می‌دهد به طور دقیق و به دور از هرگونه چون و چرا نشان می‌دهد و چشم‌انداز سازمانی نیز هم قابل سنجش است و هم زمان‌مند و به همین دلیل آنچه که در افق برنامه‌ای سازمان قرار است در نهایت از طریق استراتژی حاصل شود، برای کارکنان روشن و شفاف است.
تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان	در یک سازمان بالغ: نسبت به ذینفعان، معیارهای مورد نظر آن‌ها در ارزیابی عملکرد سازمان، چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر سازمان، نیازهای و خواسته‌های سازمان از آن‌ها و همچنین شبکه‌ی قدرت-منفعت ذینفعان آگاهی وجود دارد و تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان مقدمه‌ای برای تدوین استراتژی‌ها و نظام سنجش عملکرد سازمانی به شمار می‌رود.
تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی	در یک سازمان بالغ: به صورت مستمر محیط خارجی و داخلی سازمان به منظور ارزیابی جامع و گسترده‌ی تغییرات و روندهای محیطی و قابلیت‌ها و عملکردهای درون سازمان بررسی شده و فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود پیش روی سازمان، شناسایی و تشریح می‌شود.
شناسایی و تعریف موضوعات استراتژیک	در یک سازمان بالغ: مسائل کلیدی و سئوالات اساسی که برای دستیابی به چشم‌انداز و برآورده-سازي انتظارات ذینفعان و مأموریت سازمان حیاتی بوده و مستمرا باید درباره‌ی آن‌ها گفتگو کرد و آن‌ها را مدیریت نمود، شناسایی، دسته بندی و اولویت بندی می‌شوند و درباره‌ی دلایل استراتژیک بودن آن‌ها نیز در سطح سازمان آگاهی و توافق وجود دارد.
تفکر استراتژیک	در یک سازمان بالغ: عموم کارکنان به تحلیل فرصت‌ها و مشکلات از نگاهی جامع می‌پردازند و پیامدهای احتمالی کارهایشان را بر دیگران مدنظر قرار می‌دهند. اگرچه در اقدامات خود تصویر آینده‌ی سازمان‌شان را در نظر می‌گیرند لکن به چالش‌ها و مسائل روزمره رویکردی عملگرا دارند. آنان این کارها را مستمراً انجام می‌دهند و آن را یک اقدام موردی نمی‌دانند.
تدوین استراتژی	در یک سازمان بالغ: از رویکردها و ابزارهای مناسب برای تدوین استراتژی‌ها استفاده شده، مسائل و موضوعات استراتژیکی که پیشتر شناسایی شده پاسخ داده می‌شوند، چگونگی خلق ارزش مورد انتظار از سازمان با توجه به تحلیل محیطی صورت گرفته، تعریف می‌شود و محرک‌های کلیدی پیامدهای استراتژی تعیین و تعریف می‌شوند.
ترجمه استراتژی به جهت گیری‌ها و اهداف استراتژیک	در یک سازمان بالغ: استراتژی از طریق چندین مضمون یا جهت گیری استراتژیک توصیف و تشریح می‌شود. هر جهت گیری استراتژیک مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک مرتبط با یکدیگر است که میان آن‌ها روابط علت و معلولی وجود دارد.
تعیین سنجه‌ها و اهداف کمی	در یک سازمان بالغ: برای هر کدام از اهداف استراتژیک، یک یا چند سنجه برای رصد پیشرفت، ترغیب رفتارهای مورد انتظار و تشریح شفاف استراتژی، تعیین شده است. مجموعه‌ی این سنجه‌ها با هم ترکیبی از شاخص‌های هادی و تابع را به نمایش می‌گذارند و به این ترتیب نظام سنجش سازمان دارای این قابلیت می‌شود که نسبت به مسائل و مشکلات عملکردی سازمان پیش از آنکه خیلی دیر شود، هشدار دهد. همچنین تمام سنجه‌ها دارای اهداف کمی در افق برنامه‌ریزی ذکر شده در چشم‌انداز هستند که به صورت اهداف سالیانه و کمتر شکسته شده‌اند و به صورت سالانه پالایش می‌شوند.
تعریف چشم‌انداز توسعه یافته (ترجمه چشم‌انداز)	در یک سازمان بالغ: تیم رهبری و مدیریت سازمان با هدف افزایش درک چشم‌انداز و ارتقای همسویی استراتژیک، پیش از تدوین استراتژی‌ها، یک سطح تفصیلی تر از چشم‌انداز را که در آن تصویری کلی از عوامل توانمندساز برای تحقق چشم‌انداز سازمانی، ارزش قابل ارائه به

مضمون پایه	توصیف مضمون پایه
تدوین بیانیه مسیر استراتژی	<p>مشتریان سازمان، فرآیندهای کلیدی و دارایی‌های نامشهود عرضه می‌شود تهیه می‌کند.</p> <p>در یک سازمان بالغ: پس از تدوین استراتژی‌ها و پیش از تعیین سنجه‌ها و اقدامات ابتکاری، سیستم مدیریت به سمت یک سطح تفصیلی‌تر حرکت کرده و برای هر کدام از مسائل و ملاحظات استراتژیک تعیین شده یک بیانیه مسیر مرکب از سه جزء زیر آماده می‌کند:</p> <p>اهداف استراتژیک</p> <p>فعالیت‌هایی که برای محقق ساختن اهداف مذکور کلیدی هستند</p> <p>سنجی‌های مقدماتی</p>
مراوده و انتقال مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز به کارکنان	<p>در یک سازمان بالغ: تیم رهبری برنامه‌هایی رسمی برای مراوده و انتقال مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز به کارکنان تدوین و اجرا می‌کند و به این ترتیب یک چشم‌انداز مشترک سازمانی میان کارکنان ایجاد می‌شود. همچنین به صورت دوره‌ای پیمایش‌ها و بررسی‌هایی صورت می‌گیرد تا از درک کامل مأموریت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی توسط کارکنان اطمینان حاصل شود.</p>
همسوسازی برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان با استراتژی	<p>در یک سازمان بالغ: مدل‌های شایستگی و اهداف آموزشی و توسعه‌ی فردی بر پایه‌ی مهارت‌های مورد نیاز برای تحقق استراتژی قرار دارند.</p>
اتصال اهداف و انگیزه‌های شخصی کارکنان به استراتژی	<p>در یک سازمان بالغ: در یک سازمان بالغ رهبران و تیم مدیریت ارشد سازمان، کارکنان را به داشتن اهداف شخصی و پیشرفت در جهت تحقق هدف‌هایشان تشویق می‌کنند. اهداف استراتژیک فردی با اهداف استراتژیک واحد سازمانی محل خدمت آن‌ها همسوست و کارکنان، سالیانه اهداف استراتژیک فردی خود را با کمک سرپرستان و متخصصان منابع انسانی به روزرسانی و صحنه‌گذاری می‌کنند و نظام تشویق‌های مالی و غیرمالی سازمان، کارکنان و تیم‌هایی را که به واسطه‌ی اجرای موفق ابتکارات استراتژیک یا دستیابی به اهداف کمی سنجی‌های استراتژیک در تحقق استراتژی‌ها دخیل بوده‌اند مورد تشویق قرار می‌دهد. برنامه‌های تشویق به گونه‌ای سازماندهی شده است که بهبود عملکرد فردی را ترغیب می‌کند و در عین حال کار تیمی و تسهیم دانش را نیز تقویت می‌نماید.</p>
مراوده استراتژی با کارکنان	<p>در یک سازمان بالغ: استراتژی به طور مستمر و به طرق مختلف و طبق یک برنامه‌ی مشخص با سازمان و کارکنان مراوده می‌شود. خود استراتژی، عملکرد سازمان، موفقیت‌ها و داستان‌هایی در مورد نحوه‌ی اثرگذاری کارکنان بر استراتژی، اجزای این برنامه‌ی مراوده‌ای هستند. تمام اعضای تیم رهبری سازمان به صورت فعالانه در این امر مشارکت دارند و یک فرآیند قوی برای انتقال اطلاعات به کارکنان درباره‌ی استراتژی و جمع‌آوری بازخورد از آن‌ها مستقر شده است.</p>
توسعه فرهنگ گفتگو و کار گروهی	<p>در یک سازمان بالغ: رهبران و مدیران ارشد سازمان الگوی سایرین در تعامل با افراد و گفت و شنود با آن‌ها هستند. بسیاری از کارهای مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک در هم‌اندیشی‌ها و کارگروهی انجام می‌شوند و هم‌اندیشی‌ها محمل مناسبی برای گفتگو و مذاکره و دستیابی به یک درک مشترک به شمار می‌روند.</p>
توسعه فرهنگ یادگیری	<p>در یک سازمان بالغ: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق در سراسر سازمان تسهیم و به اشتراک گذاشته می‌شود و به واسطه‌ی ایده‌ها و دانش به وجود آمده توسط سازمان، استراتژی‌ها تنظیم و اصلاح می‌شود.</p>
همسوسازی فرهنگ با استراتژی	<p>در یک سازمان بالغ: به طور فزاینده‌ای این درک وجود دارد که قدرت و محتوای فرهنگ بر کارایی و اثربخشی سازمان تأثیرگذار است و به همین دلیل تناسب و سازگاری میان مفروضات</p>

مضمون پایه	توصیف مضمون پایه
	تشکیل دهنده‌ی فرهنگ سازمان با الزامات اجرایی استراتژی‌ها به طور مستمر بررسی و مدیریت می‌شود.
شناسایی و مستندسازی فرآیندهای سازمانی	در یک سازمان بالغ: برای پشتیبانی از برنامه‌ریزی و تعریف فرآیندها و همچنین طراحی و استقرار آن‌ها سرمایه‌گذاری لازم صورت می‌گیرد. تمام فرآیندهای کلیدی سازمان شناسایی و مستند شده‌اند و نسبت به اینکه فرآیند کسب و کار چیست و چگونه در خلق ارزش برای مشتری نقش دارد، آگاهی لازم وجود دارد.
ارزیابی عملکرد فرآیندها و گسترش داشبوردهای عملیاتی	در یک سازمان بالغ: نسبت به چستی مدیریت عملکرد فرآیند و اهمیت آن، آگاهی و توجه لازم به وجود آمده و تعهد سازمانی بالایی برای سنجش و گزارش مستمر و دوره‌ای شاخص‌های عملکردی فرآیندها وجود دارد. همچنین اطلاعات به دست آمده درباره‌ی شاخص‌های کلیدی عملکرد فرآیند در قالب داشبوردهای عملیاتی و معمولاً اتوماتیک، نمایشی دیداری از بازخوردهای عملکردی فرآیند فراهم می‌کنند. این داشبوردها متناسب با نیاز کاربران آن‌ها طراحی شده‌اند.
همسوسازی بهبود فرآیندها با اهداف استراتژیک	در یک سازمان بالغ: اولویت بهبود فرآیندها بر اساس میزان تأثیری که بر استراتژی دارند تعیین شده و آن دسته از فرآیندهایی که تحقق استراتژی را به مخاطره می‌اندازند، بالاترین اولویت را در بهبود کسب می‌کنند.
انتخاب و اولویت بندی ابتکارات استراتژیک	در یک سازمان بالغ: یک فرآیند استاندارد برای انتخاب، اولویت بندی و تصویب ابتکارات وجود دارد و همه‌ی سازمان نیز از آن پیروی می‌کنند. همچنین اقدامات ابتکاری به صورت مجزا و ایزوله نسبت به یکدیگر انتخاب و اولویت‌بندی نمی‌شوند.
مدیریت سبب ابتکارات استراتژیک	در یک سازمان بالغ: اقدامات ابتکاری در سراسر سازمان به صورت هماهنگ مدیریت می‌شوند و سبب ابتکارات به طور دوره‌ای بررسی می‌شود تا این اطمینان به وجود آید که با در نظر گرفتن محدودیت منابع و تغییر اولویت‌ها، همچنان بهترین ترکیب ممکن از ابتکارات در دستور کار قرار داشته و هر زمان، منابع جدید فراهم می‌شود، اقدامات ابتکاری جدید نیز آغاز می‌گردد.
ایجاد توافق جمعی قدرتمند برای آغاز	در یک سازمان بالغ: تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران ارشد، مدیران میانی و نیروهای متخصص و مدیران عملیاتی در همان مراحل اولیه در مورد اهداف و مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک و مشارکت در طراحی و پیاده‌سازی آن توافق کرده و شبکه‌ای قدرتمند از تسهیل‌گران مدیریت استراتژی در سازمان را شکل می‌دهند.
ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر	در یک سازمان بالغ: رهبران سازمان از طریق ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر به ویژه در میان کادر مدیریتی و کارکنان کلیدی سازمان، آن‌ها را برای تغییر بسیج می‌کنند.
تعیین متولیان جهت‌گیری‌های استراتژیک (تیم سازی)	در یک سازمان بالغ: برای هر کدام از جهت‌گیری‌های استراتژیک معمولاً یک نفر از اعضای تیم اجرایی سازمان به عنوان متولی یا مالک آن جهت‌گیری انتخاب شده و موظف است در کنار فعالیت‌های روزانه‌ی شغلی خود، بر اجرای مناسب و تخصیص منابع کافی به جهت‌گیری استراتژیک نظارت داشته و یک تیم چند وظیفه‌ای را که برای مدیریت ابتکارات مربوط به جهت‌گیری تعیین شده‌اند راهبری و هدایت نماید.
ارزیابی آمادگی سازمان برای برنامه‌ریزی استراتژیک	در یک سازمان بالغ: پیش از به کار گیری برنامه ریزی استراتژیک، آمادگی سازمان برای آغاز این فرآیند بررسی شده و در صورتی که سازمان آماده نباشد، مشکلات عدم آمادگی شناسایی شده و بر روی اصلاح آن‌ها تمرکز می‌شود.
همسوسازی نظام سنجش عملکرد با استراتژی	در یک سازمان بالغ: عملکرد سازمان در خصوص اولویت‌های راهبردی آن از طریق نظام سنجش عملکرد قابل اندازه‌گیری است. با استفاده از ابزارهای سنجش عملکرد تعریف شده در

مضمون پایه	توصیف مضمون پایه
	سازمان، نه تنها دارایی‌های مشهود بلکه دارایی‌های نامشهود و دانش پایه را نیز می‌توان اندازه‌گیری و بررسی کرد، همچنین در نظام سنجش عملکرد علاوه بر شاخص‌های تابع نظیر شاخص‌های مالی، عوامل موجد عملکرد آینده نیز در نظر گرفته شده‌اند.
بازنگری عملیات و تسهیم تجارب	در یک سازمان بالغ: جلسات بازنگری عملیات معمولاً در سطح دپارتمانی و وظیفه‌ای جهت بررسی عملکرد کوتاه مدت و پاسخگویی به مسائل و مشکلاتی که اخیراً شناسایی شده و به رسیدگی و توجه فوری نیاز دارند، برگزار شده و تجربه و تخصص کارکنان برای حل مسائل روز دپارتمان به کار گرفته می‌شود. این جلسات، کوتاه، مکرر، متمرکز، داده‌گرا و عمل‌گرا هستند.
بازنگری استراتژی و تسهیم تجارب	در یک سازمان بالغ: تیم رهبری سازمان چندین نوبت در سال گردهم می‌آیند تا ببینند آیا اجرای استراتژی در مسیر درستی قرار دارد؟ چه مشکلات و مسائلی در مسیر اجرای استراتژی بروز می‌کنند؟ علل بروز این مشکلات چیست و چه اقدامات اصلاحی برای تصحیح انحرافات و حل مشکلات باید در پیش گرفت؟
آزمون و تطبیق استراتژی	در یک سازمان بالغ: تیم مدیریت ارشد، متولیان جهت‌گیری‌های استراتژیک، متخصصین برنامه‌ریزی و رؤسای واحدهای صافی در بازه‌های زمانی مناسب گردهم جمع می‌شوند تا درباره‌ی صحت و معتبر بودن خود استراتژی‌ها و فرضیات زیربنایی آن‌ها با توجه به تغییرات محیطی و داده‌های حاصل از اجرای استراتژی‌ها تصمیم‌گیری نموده و در صورت نیاز آن‌ها را اصلاح کنند.
ایفای نقش معمار سیستم مدیریت استراتژی	در یک سازمان بالغ: چارچوب‌ها و فرآیندهای موردنیاز برای سیستم یکپارچه و دور بسته‌ی مدیریت استراتژی متصل به عملیات توسط یک واحد سازمانی رسمی طراحی و ایجاد می‌شود.
ایفای نقش مالک فرآیندهای استراتژی	در یک سازمان بالغ: یک واحد سازمانی رسمی مالکیت اصلی فرآیندهای مدیریت استراتژی را بر عهده داشته و در برابر عملکرد این فرآیندها مسئولیت دارد. به این ترتیب تضمین می‌شود که کارایی و اثربخشی فرآیندهای مدیریت استراتژی در عبور از مرز واحدهای سازمانی مختلف با چالش روبرو نمی‌شود.
ایفای نقش یکپارچه‌کننده	در یک سازمان بالغ: یک ساختار رسمی ایجاد شده است که تضمین می‌کند فرآیندهای جاری مدیریتی سازمان نظیر بودجه بندی و تأمین مالی و مدیریت سرمایه‌های انسانی که معمولاً توسط دپارتمان‌های مشخصی در سازمان انجام می‌شوند با اولویت‌های استراتژیک همسو هستند و فرآیندهای مدیریت دانش نیز بر تسهیم بهترین تجارب که باعث بهبود فرآیندهای استراتژیک می‌شوند تمرکز دارند.
تعیین منابع مالی استراتژی (stratex)	در یک سازمان بالغ: طبقه‌ی جدیدی از بودجه با نام بودجه استراتژیک ایجاد شده است که سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک مربوط به اقدامات ابتکاری چند وظیفه‌ای را از بودجه‌های عملیاتی خارج کرده و به شکل جداگانه توسط تیم اجرایی سازمان مدیریت می‌شود.
اتصال استراتژی به برنامه ریزی منابع مالی و بودجه بندی	در یک سازمان بالغ: برنامه‌ریزی استراتژیک با تخصیص منابع، پیش‌بینی مالی و نهایتاً فرآیند بودجه‌بندی پویا یکپارچه شده و این اطمینان حاصل می‌شود که ظرفیت منابع، برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ها با مسیر و نیازهای استراتژی همسو و هم‌خوان است و به این ترتیب مقاصد استراتژیک سازمان به برنامه‌های عملیاتی تفصیلی و پویا ترجمه می‌شود.

پس از مشخص شدن عناوین حوزه‌های کانونی مورد نظر و همچنین قابلیت‌ها یا عوامل کلیدی موفقیت ذیل هر حوزه‌ی کانونی، نوبت به تعیین وابستگی‌های میان این قابلیت‌ها و

نماد	عنوان قابلیت یا عامل کلیدی موفقیت
C6	تفکر استراتژیک
C7	تدوین استراتژی‌ها
C8	ترجمه استراتژی به جهت‌گیری‌ها و اهداف استراتژیک (تدوین نقشه‌های استراتژی)
C9	تعیین سنجش‌ها و اهداف کمی
C10	مراوده و انتقال مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز به کارکنان
C11	همسوسازی برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان با استراتژی
C12	اتصال اهداف و انگیزه‌های شخصی کارکنان به استراتژی
C13	توسعه فرهنگ گفتگو و کار گروهی
C14	توسعه فرهنگ یادگیری (تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه)
C15	همسوسازی فرهنگ با استراتژی
C16	شناسایی و مستندسازی فرآیندهای سازمانی
C17	ارزیابی عملکرد فرآیندها و گسترش داشبوردهای عملیاتی
C18	همسوسازی بهبود فرآیندها با اهداف استراتژیک
C19	انتخاب و اولویت‌بندی ابتکارات استراتژیک
C20	مدیریت سید ابتکارات استراتژیک
C21	ایجاد توافق جمعی قدرتمند برای آغاز و مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی
C22	ارزیابی آمادگی سازمان برای برنامه ریزی استراتژیک
C23	همسوسازی نظام سنجش عملکرد با استراتژی
C24	بازنگری عملیات و تسهیم تجارب
C25	بازنگری استراتژی و تسهیم تجارب
C26	آزمون و تطبیق استراتژی
C27	ایفای نقش معمار سیستم مدیریت استراتژی
C28	ایفای نقش مالک فرآیندهای استراتژی
C29	ایفای نقش یکپارچه‌کننده
C30	ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر
C31	تعریف چشم‌انداز توسعه یافته (ترجمه چشم‌انداز)
C32	تدوین بیانیه مسیر استراتژی (بعد از انتخاب استراتژی و قبل از ترجمه به نقشه است)
C33	تعیین منابع مالی استراتژی (stratex)
C34	تعیین متولیان جهت‌گیری‌های استراتژیک (تیم‌سازی)
C35	مراوده استراتژی با کارکنان
C36	اتصال استراتژی به برنامه‌ریزی منابع مالی و بودجه‌بندی

در ادامه با توجه به قواعد زیر، ماتریس دسترسی اولیه، شکل ۵، به دست آمده است و با لحاظ کردن روابط تراگذاری میان متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی، شکل ۶ حاصل شده است:

(۱) چنانچه در سلول (i, j) از ماتریس خودتعاملی نماد V درج شده باشد در این صورت در ماتریس دسترسی اولیه در سلول (i, j) عدد ۱ درج شده و در سلول (j, i) عدد ۰ منظور می‌گردد.

(۲) چنانچه در سلول (i, j) از ماتریس خودتعاملی نماد A درج شده باشد در این صورت در ماتریس دسترسی اولیه در سلول (i, j) عدد ۰ درج شده و در سلول (j, i) عدد ۱ منظور می‌گردد.

(۳) چنانچه در سلول (i, j) از ماتریس خودتعاملی نماد X درج شده باشد در این صورت در ماتریس دسترسی اولیه در سلول (i, j) عدد ۱ درج شده و در سلول (j, i) نیز عدد ۱ منظور می‌گردد.

(۴) چنانچه در سلول (i, j) از ماتریس خودتعاملی نماد O درج شده باشد در این صورت در ماتریس دسترسی اولیه هم در سلول (i, j) و هم در سلول (j, i) عدد ۰ درج خواهد شد.

C36	C35	C34	C33	C32	C31	C30	C29	C28	C27	C26	C25	C24	C23	C22	C21	C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	C1		
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	C2		
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	C3	
0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	C4		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	C5		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	C6		
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	C7		
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	C8		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	C9	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C10	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C11	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C12	
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C13	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	C14	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C15	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C16
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C17
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C18
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C19
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C20
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C21
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C22
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C23
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C24
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C25
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C26
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C27
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C28
1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C29
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C30
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C31
0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C32
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C33
0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C34
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C35
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C36

تصویر ۵- ماتریس دسترسی اولیه

با استفاده از قواعد بولین برای ضرب ماتریس‌ها نیز ماتریس دسترسی نهایی مطابق با تصویر شماره ۶ حاصل شد.

C36	C35	C34	C33	C32	C31	C30	C29	C28	C27	C26	C25	C24	C23	C22	C21	C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	C1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	C2
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	C3
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	C4
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	C5
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	C6
1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	C7
1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	C8
1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	C9
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	C10
1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C11
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C12
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	C13
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	C14
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C15
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	C16
1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	C17
1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C18
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C19
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C20
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	C21
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	C22
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C23
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C24
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C25
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C26
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	C27
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	C28
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	C29
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	C30
1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	C31
1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	C32
1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C33
1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C34
1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C35
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C36

شکل ۷. ماتریس دسترسی نهایی

با استفاده از این ماتریس، مجموعه‌های متقدم و متأخر و اشتراک آن‌ها برای هر متغیر تشکیل شد و در هر مرحله، متغیرهایی را که اشتراک دو مجموعه‌ی آن‌ها با مجموعه متأخرشان برابر بود در یک سطح قرار داده و از محاسبات حذف نمودیم و این کار تا جایی که تمام متغیرها در سطوح مختلف افراز شوند، ادامه پیدا کرد. گفتنی است مجموعه متقدم برای هر متغیر، مجموعه‌ای از تمام متغیرهایی است که در ستون آن متغیر در ماتریس دسترسی نهایی، عدد ۱ درج شده است و مجموعه‌ی متأخر نیز مجموعه‌ای از متغیرهایی است که در سطر مربوط به هر متغیر، مقابل آن‌ها عدد ۱ درج شده باشد. به این ترتیب ماتریس بلوغ به صورت نمایش داده شده در شکل ۷ و پس از ۱۲ مرحله افراز متغیرها به دست آمد.

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									C2	C1		بنیاد راهبردی سازمان
							C5	C4			C3	تجزیه و تحلیل‌های راهبردی
							C7			C6		توسعه استراتژی
					C9	C8	C32	C31				ترجمه استراتژی
			C12		C11	C35		C10				همسوسازی کارکنان با استراتژی
			C15				C14	C13				مدیریت فرهنگ سازمانی
					C18				C17	C16		مدیریت فرآیندهای سازمانی
C20				19								مدیریت ابتکارات استراتژیک
						C34		C30		C21		رهبری
C26	C25	C23,C24									C22	پایش و یادگیری
								C29	C28	C27		حاکمیت
		C36	C33									همسوسازی بودجه با استراتژی

شکل ۷. ماتریس بلوغ

سطح بلوغ سازمان در مدیریت استراتژیک با استفاده از ماتریس بلوغ به دست آمده، معادل با شماره‌ی ستونی است که:

- اولاً تمام قابلیت‌ها یا عوامل ذکر شده در ستون‌های سمت راست آن در سازمان محقق شده باشد.

- ثانیاً شواهد کافی در مورد تحقق قابلیت‌ها یا عوامل کلیدی موفقیت ذکر شده در همان ستون نیز وجود داشته باشد.

پیمایش مناسب بودن مدل نیز نشان می‌دهد از نظر خبرگان، مدل در عین سادگی و خلاصه بودن، واقعیت را نیز بیش از حد ساده سازی نکرده، مسیرهای بلوغ متنوعی را نشان می‌دهد، سازگاری و انعطاف پذیری مناسبی دارد که اقتضائات مختلف سازمان‌ها را می‌تواند منعکس نماید، بر عوامل پیشران بلوغ تمرکز دارد، نسبت به سایر مدل‌های بلوغ موجود در این حوزه، دارای نوآوری و تازگی است، مسیر و سطوح بلوغ، منطقی به نظر می‌رسند، شواهد تجربی خبرگان، مدل بلوغ تهیه شده را تأیید می‌کند و سطوح مختلف بلوغ در این مدل به صورت آشکاری از یکدیگر متمایز هستند. در جدول ۵ نتایج پیمایش دیدگاه خبرگان آورده شده است.

جدول ۵. نتایج پیمایش مفید بودن و کاربردپذیری مدل طراحی شده

ردیف	ویژگی مورد سنجش	میانگین (از ۱ تا ۵)	مقدار آماره t	Sig ۲
۱	پرهیز از ساده سازی بیش از حد واقعیت	۳/۸۹	۶/۴	۰/۰
۲	وجود مسیرهای بلوغ متنوع	۳/۹۷	۶/۵	۰/۰
۳	سازگاری و انعطاف‌پذیری	۳/۷۷	۴/۳	۰/۰
۴	تمرکز بر عوامل پیشران بلوغ/ نشان دادن موارد بالقوه‌ی برای بهبود	۳/۸۰	۴/۴	۰/۰
۵	نوآوری و تازگی	۳/۸۴	۶/۱	۰/۰
۶	مبتنی بر شواهد تجربی بودن	۳/۸۴	۶/۱	۰/۰
۷	منطقی بودن مسیر و سطوح بلوغ	۴/۰۰	۶/۶	۰/۰
۸	خلاصه بودن و سادگی	۳/۷۷	۴/۵	۰/۰
۹	وجود معیارهای دقیق، موجز و روشن برای متمایز کردن سطوح مختلف بلوغ	۳/۷۷	۴/۳	۰/۰

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

به دلیل ظهور مکاتب جدید در مدیریت استراتژیک که به جای اصول اقتصاد صنعتی و رقابتی بر مفروضات علوم سیاسی و اجتماعی تکیه داشتند و تغییرات بخش دولتی ناشی از جنبش‌هایی نظیر مدیریت دولتی نوین، شاهد رشد روزافزون استفاده از مدیریت استراتژیک در بخش دولتی هستیم لکن وجود تمایزهای بافتاری میان این دو بخش سبب شده تا در استفاده از چارچوب‌ها و مدل‌ها و تکنیک‌های رایج مدیریت استراتژیک در بخش دولتی ملاحظاتی را مد نظر داشته باشیم. همچنین بیان شد که پژوهش‌های متعددی به چالش پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک و اجرای راهبردها در سازمان پرداخته‌اند و چنین نتیجه گرفته‌اند که سرآمدی در اجرا و پیاده‌سازی مستلزم وجود قابلیت‌هایی در سازمان است. به این ترتیب مدیران و گردانندگان سازمان با این پرسش روبرو می‌شوند که کدام قابلیت را و چه زمانی باید در سازمان‌شان محقق کنند؟ این پرسش، آشکار کننده‌ی نیاز به مدل بلوغ در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک است. مرور مبانی نظری تنها مدل بلوغ مدیریت استراتژیک موسسه کارت امتیازی متوازن را در اختیار پژوهشگران قرار داد. بیان شد که چون این مدل از نوع مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت و مستمر است دارای کاستی‌هایی است از جمله اینکه: اولاً تعداد سطوح پنج‌گانه‌ی بلوغی که از قبل و به واسطه‌ی ترجیح طراحان آن تعیین شده، واجد منطق علمی و روشی نیست، ثانیاً در نظر گرفتن تعداد یکسان سطح بلوغ برای هر کدام از قابلیت‌ها یا حوزه‌های کانونی در این مدل موجه نیست، ثالثاً تأثیر روابط و وابستگی‌های میان قابلیت‌ها و مؤلفه‌های مختلف دخیل در بلوغ را در نظر نمی‌گیرد، رابعاً پیچیدگی‌های حوزه‌ی مدیریت استراتژیک را بیش از حد ساده‌سازی نموده،

خامساً تأثیر تمایزهای بخش دولتی و خصوصی بر مدیریت استراتژیک در آن بازتاب داده نشده است و در نهایت اینکه روش ساخت این مدل، مستند و منتشر نشده است و لذا در مورد کیفیت فرآیند ساخت آن نمی‌توان قضاوتی کرد. بر همین اساس ضروری بود تا مدلی برای بلوغ یافتن در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک طراحی شود که کاستی‌های مدل موجود را نداشته باشد. در مرور مبانی نظری مدل‌های بلوغ دریافتیم که مدل‌های بلوغ حوزه کانونی، کاستی‌های موجود در مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت و مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت و مستمر را مرتفع نموده‌اند، لذا برای هدف مقاله‌ی حاضر مناسب تشخیص داده شد. یک مدل بلوغ حوزه کانونی در حقیقت نمایش‌دهنده‌ی یک ماتریس بلوغ است که در یک محور این ماتریس، حوزه‌های کانونی موثر در بلوغ نشان داده می‌شود و در محور دیگر آن تعداد سطوح بلوغی که پس از افزایش قابلیت‌ها حاصل شده است درج می‌شود. قابلیت‌هایی که ذیل هر حوزه‌ی کانونی قابل تعریف هستند نیز با توجه به روابط تقدیمی و تأخیری به دست آمده در سلول‌های ناشی از تقاطع سطر و ستون‌های این ماتریس جانمایی می‌شوند. ماتریس بلوغ این پژوهش دارای دوازده حوزه کانونی و دوازده سطح بلوغ است. حوزه‌های کانونی تعیین شده عبارتند از: بنیاد راهبردی سازمان، تجزیه و تحلیل‌های راهبردی، توسعه استراتژی، ترجمه استراتژی، همسوسازی کارکنان با استراتژی، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت فرآیندهای سازمانی، مدیریت ابتکارات استراتژیک، رهبری، پایش و یادگیری، حاکمیت و همسوسازی بودجه با استراتژی.

سرمادی در هر کدام از این حوزه‌های کانونی مستلزم تحقق قابلیت‌هایی است که ذیل هر حوزه تعریف شده و با توجه تقدم و تأخر آن‌ها در ماتریس بلوغ با نماد C_i جانمایی و نشان داده شده‌اند. ویژگی‌های مدیریت استراتژیک در بخش دولتی در این ماتریس بلوغ بازتاب داشته است. در مرور مبانی نظری گفته شد که به دلیل محدودیت‌ها و الزامات قانونی حاکم بر دستگاه‌های اجرایی دولتی، تجزیه و تحلیل این الزامات و لحاظ کردن آن‌ها در طراحی استراتژی‌ها در بخش دولتی، نمود بیشتری خواهد داشت، این ویژگی در ماتریس بلوغ به دست آمده در قابلیت C_1 : شناسایی الزامات سازمانی ذیل حوزه‌ی کانونی بنیاد راهبردی سازمان برجسته شده است.

گفته شد که تأثیرگذاری منابع بیرونی رسمی و غیررسمی بر تصمیم‌گیری‌ها و جهت‌گیری‌های سازمان‌های دولتی بیش از سازمان‌های بخش خصوصی است و به همین دلیل تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان در سازمان‌های دولتی در مرحله‌ی تجزیه و تحلیل محیطی و پیش از طراحی استراتژی نقش پر رنگ‌تری به خود می‌گیرد، قابلیت C_3 : تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان، ذیل حوزه‌ی کانونی بررسی و تحلیل‌های راهبردی بازتاب دهنده این ویژگی در مدل بلوغ طراحی شده است.

یکی دیگر از ویژگی‌های اشاره شده در مورد مدیریت استراتژیک در بخش دولتی آن بود که انجام یا پیگیری برخی اقدامات در بخش دولتی جنبه‌ی اجباری داشته و نرخ تغییر مدیران نیز به دلیل انتخابات سیاسی بالاست، لذا مشارکت دادن کارکنان در تعیین استراتژی‌ها و سرمایه‌گذاری برای همسوسازی آن‌ها با اهداف راهبردی از طریق آموزش و متصل ساختن نظام سنجش عملکرد فردی آن‌ها به اهداف راهبردی، برای موفقیت در اجرای استراتژی‌ها ضروری است. قابلیت‌های C₁₁: همسوسازی برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان با استراتژی و C₁₂: اتصال اهداف و انگیزه‌های شخصی کارکنان به استراتژی ذیل حوزه‌ی کانونی همسوسازی کارکنان با استراتژی و همچنین قابلیت C₂₁: ایجاد توافق جمعی قدرتمند برای آغاز و مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی ذیل حوزه‌ی کانونی رهبری بازتاب دهنده‌ی توجه به ویژگی مذکور در مدل طراحی شده هستند.

پیچیدگی، ناملموس بودن و یا ناسازگاری‌های احتمالی میان اهداف یکی دیگر از ویژگی‌های برجسته‌ی بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی بود که برای غلبه بر آن‌ها لازم است فرآیند ترجمه استراتژی و همچنین همسوسازی سازمانی بسیار گسترده‌تر و در زمانی وسیع‌تر صورت پذیرد. این ویژگی نیز در مدل بلوغ طراحی شده مورد توجه قرار گرفته است؛ اولاً یکی از حوزه‌های کانونی کاملاً به ترجمه‌ی استراتژی در سطوح مختلف سازمان اختصاص یافته و ثانیاً قابلیت‌های مختلفی نظیر C₁₈: همسوسازی بهبود فرآیندها با اهداف استراتژیک ذیل حوزه‌ی کانونی مدیریت فرآیندهای سازمانی و همچنین قابلیت C₂₃: همسوسازی نظام سنجش عملکرد با استراتژی ذیل حوزه کانونی پایش و یادگیری، به همسوسازی سازمان کمک می‌کنند.

سازمان‌های دولتی باید در چارچوب بودجه‌ی مصوب مجلس عمل نمایند و طبق قانون اساسی ایران، دیوان محاسبات نیز بر تخصیص اعتبارات نظارت دارد تا هر بودجه‌ای در محل مصوب قانونی خود هزینه شود. این واقعیت چند پیامد برای مدیریت استراتژیک در بخش دولتی دارد: اولاً، میان فاز تدوین و فاز اجرا و کنترل باید تا حدودی تفکیک قائل شد و ثانیاً راهبردها و اهداف استراتژیک باید کاملاً به بودجه متصل شوند تا قابلیت پیاده‌سازی پیدا کنند. اولین پیامدی که ذکر شد در تفکیک حوزه‌های کانونی توسعه‌ی استراتژی و مدیریت ابتکارات استراتژیک و پایش و یادگیری انعکاس یافته است و پیامد دوم نیز از طریق تعیین حوزه‌ی کانونی همسوسازی بودجه با استراتژی در این مدل جای پای خود را می‌یابد.

مطابق پیمایش انجام شده، مدل از نظر ساختار و کاربردپذیری مفید است، البته باید توجه نماییم مطابق با دیدگاه ون‌اشتاینبرگن و همکاران (۲۰۱۰)، طراحی ابزار ارزیابی غیر از طراحی خود مدل است، لذا سازمان‌هایی که به استفاده از این مدل برای بهبود وضعیت مدیریت استراتژیک خود تمایل دارند، لازم است با توجه به قابلیت‌های مندرج در مدل و توصیفی که

برای هر کدام از آن‌ها ذکر شده است، ابزار ارزیابی متناسب با اقتضائات و فرهنگ سازمانی خویش را توسعه دهند. شاید یکی از محدودیت‌های مهم این پژوهش به تجربه‌ی اندک سازمان‌های دولتی ایرانی در مدیریت استراتژیک باز گردد که موجب شده تا داده‌های جمع‌آوری شده‌ی این پژوهش بیش از آنکه بر تجربه‌ی عملی سازمان‌های ایرانی در مسیر بلوغشان استوار باشد، بر پایه‌ی دیدگاه‌های نظری درباره‌ی سطوح بالای بلوغ مبتنی شود و این چیزی است که با گذر زمان و کاربست مدل در عمل قابل بهبود است. به علاوه، غلبه‌ی وجه توصیفی بر وجه تجویزی در مدل‌های حوزه‌ی کانونی یکی از محدودیت‌ها یا کاستی‌های این‌گونه از مدل‌هاست. به عبارت دیگر با استفاده از این مدل شما می‌توانید تشخیص دهید در چه سطحی از بلوغ قرار دارید و برای ایجاد کدام قابلیت‌ها به چه ترتیبی باید سرمایه‌گذاری نمایید، با این حال به شما نمی‌گوید که قابلیت مورد نظر را چگونه باید ایجاد نمایید. همچنین از آن‌جا که اکثر مدل‌های بلوغ رایج، از نوع مدل‌های بلوغ با سطوح ثابت و مستمر هستند، ساختار مدل حوزه کانونی طراحی شده ممکن است برای کاربران تازگی داشته و همین امر، پذیرش و فراگیری آن را به چالش بکشد.

منابع

1. Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 213-222.
2. Bryson, J. M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Jossey-Bass, San Francisco.
3. Danaee Fard, H., Moshabbaki, A., Abbasi, T. & Hassanpoor, A. (2011). Strategic management in the public sector: reflections on it's applicability to iranian public organizations. *Public Organization Review*, 11, 385-406.
4. De Bruin, T., Freeze, R., Kaulkarni, U., & Rosemann, M. (2005) Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In Campbell, B, Underwood, J, & Bunker, D (Eds.) Australasian Conference on Information Systems (ACIS), November 30 - December 2 2005, Australia, New South Wales, Sydney.
5. Elmaallam, M. & Kriouile, A. (2014). A generic process for the development and the implementation of IS maturity models. *International Journal of Computer Science Issues*, 11(2), 34-42.
6. Elmaallam, M. & Kriouile, A. (2013). Toward a maturity model development process for information systems. *International Journal of Computer Science Issues*, 10(1), 118-125.
7. Ferlie, E. & Ongaro, E. (2015). Strategic management in public services organizations : concepts, schools and contemporary Issues. Routledge.
8. Hughes, Owen E. (2003). Public management and administration: an introduction. palgrave macmilan.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
10. Lahrman G., Marx F., Mettler T., Winter R., & Wortmann F. (2011). Inductive design of maturity models: applying the rasch algorithm for design science research. in: jain h., sinha a.p., vitharana p. (eds) service-oriented perspectives in design science research. DESRIST 2011. Lecture Notes in Computer Science, vol 6629. Springer, Berlin, Heidelberg.
11. List, D. (2001). The Consensus Group Technique in Social Research. *Field Methods*, 13(3), 277-290.
12. Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Situational maturity models as instrumental artifacts for organizational design. Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology - DESRIST '09.

13. Mettler, T. (2011). Maturity assessment models: a design science research approach. *International Journal of Society Systems Science*, 3(1/2), 81-98.
14. Pirali, A., Amini, M., Parhizgar, M. & Nouruzi Mobarakeh, A. (2019). Explaining the pattern of effective factors influencing on strategy implementation in organizations. *Strategic Management Studies Quarterly*, 10(37), 177-200.
15. Rezaei Manesh, B., Hosseinpour, D., Ghorbanizadeh, W. & Taheri, A. (1397). Investigating the differences between the public and private sectors and their impact on strategic management in the public sector. *Strategic Management Research*, 24 (71), 9-30.
16. Saavedra V., Dávila A., Melendez K., & Pessoa M. (2017). Organizational maturity models architectures: a systematic literature review. in: mejia j., muñoz m., rocha á., san feliu t., peña a. (eds) trends and applications in software engineering. CIMPS 2016. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 537. Springer, Cham.
17. The balanced scorecard institute (2010). Strategic management maturity model. retrieved from: https://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/StrategicManagementMaturityModel_August2018.pdf.
18. Van Steenberg M., Van Den Berg M., & Brinkkemper S. (2008). A balanced approach to developing the enterprise architecture practice. in: filipe j., cordeiro j., cardoso j. (eds) enterprise information systems. ICEIS 2007. lecture notes in business information processing, vol 12. Springer, Berlin, Heidelberg.
19. Van Steenberg M., Bos R., Brinkkemper S., Van De Weerd I., & Bekkers W. (2010). the design of focus area maturity models. in: winter r., zhao j.l., aier s. (eds) global perspectives on design science research. DESRIST 2010. Lecture Notes in Computer Science, vol 6105. Springer, Berlin, Heidelberg.
20. Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology* 54 (2012) 1317–1339.