

تأثیر محیط قانونی بر بلوغ سازمانی وزارت ورزش و جوانان

غلامرضا شعبانی بهار^{۱*}، لقمان کشاورز^۲، ابوالفضل فراهانی^۳، اکبر فریدفثی^۴

۱- استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی ۲- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور ۲- استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور

۳- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۳۰

The impact of the regulatory environment on organizational maturity in the Ministry of Sport and Youth

Gholamreza Shabanibahar^{1*}, Loghman Keshavarz², Abolfazl Farahani³, Akbar Faridfathi⁴,

1- Professor in Sport Management, Allameh Tabtabei University 2-Associate Professor, Payame Noor University 3- Professor, Payame Noor University 3. Ph. D. Student in Sport Management, Payame Noor University 4- Professor in Sport Management, Payame Noor University

Received: (2016/09/12)

Accepted: (2016/12/20)

Abstract

Today, many organizations attempt to evolution in their processes have become more mature, Given the importance of the regulatory environment as one of the environments affecting organizations This study aimed to influence the regulatory environment on organizational maturity in the Ministry of Youth and Sports. The population of the research faculty of the University Sports Management who manage or work at the Ministry of Youth and Sports, sports federations or ministry of sport and youth have, Vice-Ministry of Youth and Sports, Ministry of Sport and Youth Administrators Staff, directors of provincial departments of Youth and Sports), the heads of sports federations and experts form the Youth and Sports Ministry, Which are approximately 300 people and due to the limited sample population was considered as a whole. a questionnaire of organizational maturity and legal environment questionnaire was used as research tools, content and face validity was confirmed by experts and professors and advisors and using Cronbach's alpha, the reliability of the instrument was appropriate. To analyze the data collected from the test, Pearson correlation and simple linear regression analysis (same method) with the help of SPSS version 22 software AMOS was used to evaluate the model. According to the findings, the highest correlation coefficient between heterogeneity components regulatory environment with individual maturity and integrity of the individual maturity there also. The results also showed that an acceptable regulatory environment can be positive and significant effect on maturity equal to 0.216 in the organization. The coefficient of determination obtained indicates that 45% of mature legal environment in the organization is explained. Therefore, due to a maturing relationship between the components of the regulatory environment in the organization, It is suggested that managers clearly identify the components of the regulatory environment, and if we change them, their maturity has undergone positive changes.

Keywords

Legal environment, organizational maturity, Individual maturity, maturity process.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر محیط قانونی بر بلوغ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بود. جامعه آماری تحقیق اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها با سابقه مدیریت در ورزش، مدیران وزارت ورزش و جوانان و کارشناسان خبره در واحدهای ستادی و تابعه و مدیران فدراسیون-های ورزشی به تعداد ۳۰۰ نفر بودند که همه آنها به صورت کل شمار برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای دستیابی به اهداف پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد بلوغ سازمانی سلطانی و همکاران (۱۳۸۹) و محیط قانونی نیک نژاد (۱۳۹۴) استفاده شد. روایی هر دو پرسشنامه به تایید ۸ تن از متخصصین رسید و پایایی آنها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی به ترتیب ۰/۸۳ و ۰/۸۶ محاسبه شد. برای تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی از جمله ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون و معادلات ساختاری با کمک دو نرم‌افزار SPSS و AMOS استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین تمامی ابعاد محیط قانونی با ابعاد بلوغ در سازمان به جز بلوغ سازمانی با بُعد ثبات و اخلاق محوری از ابعاد محیط قانونی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین محیط قانونی می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری برابر با ۰/۲۱۶ بر بلوغ در سازمان داشته باشد. در آخر محیط قانونی قابلیت پیش‌بینی ۴۵ درصد از واریانس بلوغ در سازمان را دارد.

واژه‌های کلیدی

محیط قانونی، بلوغ سازمانی، بلوغ فردی، بلوغ فرآیندی

* نویسنده مسئول: غلامرضا شعبانی بهار

E-mail: shabani1345@gmail.com

*Corresponding Author: Gholamreza Shabanibahar

مقدمه

نظام اداری بی هیچ تردیدی مهم‌ترین نظام سیاسی هر کشور است. به نحوی که هرگونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این نظام است. یکی از انتقادهای که به نظام اداری کشور وارد بوده، عدم انطباق‌پذیری سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیطی است. امروزه در سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های سازمانی در بخش عمومی در کشور مشاهده می‌شود که استفاده مجدد از دانش قدیمی برای حل مشکلات جدید به یک قانون یا اصل تبدیل شده است. به همین خاطر است که در بخش عمومی پدیده‌ها ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشند یا به وسیله نیروهای خارجی تغییر کند (۲). اکثر الگوهای ارائه‌شده برای ایجاد تحول در سازمان‌های بخش دولتی دارای رویکردی درون سازمانی بوده و معطوف به مداخله و تغییر در مؤلفه‌های درونی نظام بوروکراسی دولت هستند (۱۳). درحالی‌که در محیط پرتلاطم دنیای کنونی، عوامل محیطی نقش تعیین‌کننده‌ای بر ساختار و رفتار سازمان‌ها دارند (۱۲). در جوامع مردم‌سالار و در محیط پیرامونی ساختارهای دولتی، معمولاً عوامل قدرتمندی نظیر رسانه‌ها، احزاب و سازمان‌های مردم‌نهاد نقش‌آفرینی می‌کنند. در شرایطی که بخش سوم (جامعه مدنی) سازمان‌یافته و قدرتمند باشد، می‌توان از قدرت و جایگاه آن به عنوان عامل فشار بیرونی، برای مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی، بهره گرفت. بنابراین می‌توان با رویکردی برون‌سازمانی و از طریق ایجاد و تقویت نهادهای غیردولتی در کنار بخش دولتی و افزایش قدرت چانه‌زنی، ایجاد سازوکارهای منطقی و قانونی برای مطالبات جمعی، عملاً فرایند تحول اداری را در دستگاه‌های دولتی کوتاه و هزینه‌های آن را کاهش داد (۱۲). یکی از محیط‌های تأثیرگذار بر سازمان‌ها، محیط قانونی است؛ محیط قانونی عبارت است از فضای سیاسی و قانونی که هر سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد. قوانین دولتی و دولت، نتایج انتخابات، روابط دولت و احزاب، توازن قدرت، ثبات یا بی‌ثباتی سیاسی، میزان اثربخشی روابط با سازمان‌های رسمی، حقوق قانونی سازمان، میزان اجازه‌ی دولت برای دخالت در کسب‌وکارها، قدرت‌های سیاسی حاکم بر کشور و بخش خصوصی و اتحادیه‌ها می‌توانند بر محیط قانونی تأثیرگذار باشند. این مؤلفه‌ها به نوبه خود تحت تأثیر عملکردهای قانون و مقررات، تصمیمات حقوقی، نظرات تصمیم‌گیرندگان و تفسیر قوانین قرار می‌گیرند (۲۵). در سازمان‌های ورزشی به دلیل گسترده بودن محیط خارجی که سازمان‌ها با آن درگیر هستند اهمیت محیط قانونی دوچندان می‌باشد. سازمان‌های ورزشی به

دلیل پاسخگو بودن به چندین سازمان بالادستی گاهی دچار سردرگمی می‌شوند. در واقع محیط قانونی با یک ساختار ایستا، سازمان‌ها را با قوانین محدود در نظر می‌گیرد. با این حال سازمان‌ها آزادند که در این محدوده فعالیت نمایند؛ بنابراین در سازمان‌ها احساس محدودیت و کنترل به وجود می‌آید. سازمان‌ها معمولاً برای تغییرات ناگهانی آماده نمی‌شوند و تغییر در دستورات و اهداف کوتاه مدت سازمان‌ها دیده نمی‌شود. سازمان‌ها همانند بازیکنان هستند و نظام قانونی همانند یک زمین بازی. به طور خلاصه می‌توان گفت که در محیط قانونی با یک ساختار ایستا سازمان‌ها برخی از اثرات تغییرات قانون را احساس نمی‌کنند. در حقیقت سازمان‌ها به یک مکانیزم کنترل درونی مجهز هستند که شاکله اصلی سازمان‌ها پیرو آن می‌باشد؛ و در حقیقت آن مکانیزم است که ممکن است باعث تغییر در آن‌ها شود. در یک محیط قانونی با ساختار پویا، قوانین کاملاً فعال‌تر هستند. در این محیط قوانین بسیاری علیه تبعیض، بهداشت و ایمنی، قانون حمایت از کار و ... قوانینی از این دست وجود دارد (۱۷). در این سیستم، قوانین به عنوان ابزارهای اجتماعی در جهت کمک به پیشرفت سازمان‌ها هستند. همچنین محیطی همواره یک کشمکش و نزاع بین دولت و اتحادیه‌ها در جهت بهبود شرایط به وجود می‌آید. دولت و سیاست‌مدارها از عوامل اصلی و محوری در این محیط قانونی می‌باشند (۲۲). محیط قانونی نه تنها مدیریت منابع انسانی را به روش‌هایی محدود می‌کند، بلکه فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی به وجود می‌آورد مثلاً توجیه کارکنان به حفظ اسرار شرکت و محدود کردن توانایی آنها برای رفتن و کار کردن برای شرکت رقیب (۹). از دهه ۱۹۷۰، مفهوم بلوغ سازمانی و مدل‌های آن به ویژه مدل بلوغ فرآیندی سهم عمده‌ای در بهبود سازمانی ایفا کرده‌اند (۲۶). همچنین 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 ویژه‌ای را معرفی و رابطه آنها را با مواردی مانند 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. (۱۵). در یک نوع دسته‌بندی، سازمان‌ها به دو دسته سازمان‌های بالغ و نابالغ تقسیم می‌شوند. قطعاً سازمان بالغ مناسب‌ترین بستر و جایگاه برای رسیدن به هدف‌های سازمان است. البته ایجاد سازمان بالغ و یا استمرار حرکت سازمان بلوغ‌یافته چندان ساده

بررسی ارتباط محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت کشور نشان دادند که محیط قانونی تأثیر مثبت و معنی داری بر اثربخشی مدیریت راهبردی دارد. همچنین مولفه های محیط قانونی می توانستند اثربخشی مدیریت راهبردی را پیش بینی کنند. وضعیت محیط قانونی وزارت کشور در این پژوهش نامناسب به دست آمده است (۱۴). نقش محیط قانونی به عنوان یک مفهوم مهم برای محیط سازمان های دولتی به خوبی توسط محققین و متخصصان این رشته درک شده است. اولین نکته برای درک محیط قانونی منابع انسانی مربوط به این است که آیا قانون توسط یک مرجع خارجی به سازمان تحمیل شده است. قانون سخت که شامل قوانینی است که توسط دولت وضع می شود و یا قانون نرم که شامل ابزارهای فراهم کننده استاندارد های غیر الزام آور برای رفتار واجرا نظیر منشور اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و کدهای راهنما می باشد. محیط قانونی نه تنها مدیریت منابع انسانی را به روش هایی محدود می کند، بلکه فرصت هایی را برای سازمان ها به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی به وجود می آورد مثلاً توجیه کارکنان به حفظ اسرار شرکت و محدود کردن توانایی آنها برای رفتن و کار کردن برای شرکت رقیب (۱۸).

در این راستا وزارت ورزش و جوانان یکی از بزرگترین سازمان های دولتی کشور از نظر رشد یافتگی و وسعت سازمانی است که مدیران آن ملزم به انجام برنامه ریزی راهبردی در تمامی بخش ها و معاونت های آن هستند. عوامل بسیار خارجی و داخلی بر مدیریت و برنامه ریزی و بلوغ آن تأثیرگذار است که یکی از مهم ترین آن ها را محیط قانونی سازمان (وزارت) تشکیل می دهد. شاید بتوان گفت که محیط قانونی و بلوغ سازمانی به عنوان دوعاملی که اولی به عنوان یک عامل خارجی و دومی به عنوان یک عاملی داخلی، می توانند شرایطی را به وجود آورند تا راهبردها و برنامه ها با اثربخشی و بیشتری به اهداف منتج گردند. تا زمانی که قوانین حمایت کننده خارجی و شرایط مناسب داخلی از برنامه ها حمایت نکنند، تدوین برنامه ها راه به جایی نخواهد برد. بایستی توجه داشت که بلوغ سازمانی در وزارت مذکور به طور ویژه ای از محیط قانونی تأثیر می پذیرد و این تأثیرپذیری در مواردی می تواند تهدید یا فرصت محسوب شود. بنابراین بایستی مشخص شود که آیا محیط قانونی سازمان مذکور بر بلوغ در سازمان تأثیر می گذارد؟ برنامه های بلوغ سازمانی این وزارتخانه با قانون مذکور انطباق پذیری دارد یا خیر؟ در نهایت لازم است که تمامی زوایای محیط قانونی در برنامه ریزی سازمان به منظور ارتقا به سمت یک سازمان بالغ مورد بررسی قرار گیرد.

نیست و به تفکر دورنگر و نگاه یا افق بلند مدت نیاز دارد (۷). مفاهیم پایه ای و زیربنای بلوغ متضمن این امر است که سازمان های بالغ به شکل سامان یافته عمل می کنند، در حالی که در سازمان های نابالغ دستیابی به نتایج در نتیجه تلاش های قهرمانانه افراد در استفاده از رویکردهایی است که کم یا زیاد به طور خودانگیخته یا خودجوش آنها را به وجود آورده اند (۴). از جمله مدل های بلوغ سامانی می توان به مدل بلوغ فرآیندی، بلوغ قابلیت های کارکنان، بلوغ مدیریت دانش و بلوغ مدیریت پروژه اشاره نمود (۲۳). آنگونه که از تحقیقات برمی آید عوامل متعددی می توانند در تغییر سطح بلوغ یک سازمان موثر باشند (۸)؛ که یکی از این عوامل، برقراری و اجرای استانداردهای موجود در زمینه های مختلف در سازمان ها است (۱۱) در همین رابطه، گوردهام و نوردهانگ (۲۰۱۰) نیز عوامل زمینه ای تأثیر گذار در مدیریت منابع انسانی در یک مدل اروپایی را مشتمل بر فرهنگ، قوانین و مقررات دولتی، نقش دولت و نقش اتحادیه های کارگری و تأثیر آن ها بر استراتژی های منابع انسانی می دانند (۲۰). همچنین پودلکو (۲۰۰۶) در مطالعه ای به بررسی عوامل موثر بر شیوه های مدیریت منابع انسانی پرداخت و مدلی ارائه داد که در آن انواع مختلفی از عوامل زمینه ای را موثر بر سیستم مدیریت منابع انسانی می داند. در مدل مذکور چهار عامل اصلی عوامل محتوایی فرهنگ، عوامل محتوایی سیاسی-اجتماعی، عوامل محتوایی اقتصادی و عوامل محتوایی مرتبط با مدیریت به عنوان عوامل اصلی موثر بر مدیریت منابع انسانی شناسایی شده است (۲۴). آشتیانی و آقاناوری (۱۳۹۴) با ارائه مدل بلوغ سازمانی استراتژیک محور مدلی بر مبنای مدل های بلوغ معرفی کردند که با رویکردی کمی این امکان را فراهم می سازد که سازمان ها مسیر دستیابی خود به بلوغ بیشتر را بر اساس ساختار سطوح بلوغ و خصوصیات آن ها ترسیم نموده و همواره نسبت به کنترل وضعیت خود با برنامه در نظر گرفته شده اقدام نمایند. فرهنگ و ارزش ها، تفکر استراتژیک، تراز سازی، سنجش عملکرد، مدیریت عملکرد، بهبود فرآیند، رهبری و توسعه پایدار عوامل اصلی این مدل می باشند (۱). فیشر و همکاران (۲۰۱۶) ارتباط انعطاف پذیری و بلوغ سازمانی را بررسی کرده و رابطه معنی داری را نشان دادند. همچنین در این تحقیق بلوغ سازمانی در ۵ سطح شناسایی شد. سطح یک سازمان بدون بلوغ و سطح ۵ سازمانی که دارای بلوغ پارادایمی می باشد (۱۹). بررسی کارفرمایان شش کشور اروپایی توسط گودر هام نورد هاگ و رینگدل (۲۰۱۰) نشان داد که کار فرمایان در محیط قانونی با مقررات پیچیده تر محل کار تمایل کمتری برای ارتباطات با کارکنانشان در خصوص اهداف و راهبردهای شرکت دارند (۲۰). نیک نژاد و همکاران (۱۳۹۵) با

روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نوع توصیفی، همبستگی و تحلیلی است که به صورت میدانی انجام شده است. برای دستیابی به اهداف پژوهش از دو پرسشنامه بلوغ سازمانی سلطانی و همکاران (۱۳۸۹) و پرسشنامه اثربخشی محیط قانونی نیک نژاد (۱۳۹۴) استفاده شد. روایی هر دو پرسشنامه به تایید ... تن از متخصصین رسید و پایایی آن‌ها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی به ترتیب ۰/۷ و ... محاسبه شد. برای تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی از جمله ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون و معادلات ساختاری با کمک دو نرم‌افزار SPSS و AMOS استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را اساتید منتخب مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها که سابقه مدیریت یا فعالیت در وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی یا ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها را داشته‌اند، معاونین وزارت ورزش و جوانان (۷ نفر)، مدیران کل ستادی وزارت ورزش و جوانان (۲۰ نفر)، مدیران کل استانی ادارات ورزش و جوانان (۳۱ نفر)، روسای فدراسیون‌های ورزشی (۵۳ نفر) و کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان (۱۸۰ نفر) تشکیل می‌دهند که تعداد

آنها حدود ۳۰۰ نفر بود. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری به صورت کل شمار یعنی برابر با جامعه در نظر گرفته شد ($n=300$). برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش‌های آماری توصیفی فراوانی، درصد میانگین و جدول توزیع فراوانی و روش‌های آماری استنباطی ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون خطی ساده (روش همزمان) با کمک نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شد؛ همچنین برای بررسی مدل پیشنهادی از مدل معادلات ساختاری از نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی مربوط به سن نمونه‌ها نشان داد که ۳۹ درصد از نمونه زن و ۶۱ درصد مرد بودند. همچنین یافته‌های مربوط به تحصیلات نشان داد که ۶۲ درصد مدرک کارشناسی، ۳۳ درصد کارشناسی ارشد و ۵ درصد مدرک دکترا داشتند. همچنین ۵۴ درصد از نمونه دارای سابقه کاری بالای ۱۰ سال بودند.

به منظور بررسی ارتباط بین محیط قانونی با بلوغ سازمانی و ابعاد آن از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۱. نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنوف

بلوغ سازمانی	بلوغ فرایندی	بلوغ فردی		
۰/۰۷۵	۰/۱۳۷*	۰/۱۶۹*	ضریب همبستگی	ثبات
۰/۲۲۷	۰/۰۲۶	۰/۰۰۶	سطح معناداری	
۰/۱۴۱*	۰/۱۷۹*	۰/۱۵۸*	ضریب همبستگی	شهروندگرایی
۰/۰۲۲	۰/۰۰۴	۰/۰۱۰	سطح معناداری	
۰/۱۱۷	۰/۱۳۴*	۰/۱۳۵*	ضریب همبستگی	اخلاق محوری
۰/۰۵۸	۰/۰۳۰	۰/۰۲۹	سطح معناداری	
۰/۱۵*	۰/۱۴۸*	۰/۱۵۷*	ضریب همبستگی	بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای
۰/۰۱۵	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	سطح معناداری	
۰/۱۲۸*	۰/۱۲۵*	۰/۱۷۵**	ضریب همبستگی	انعطاف‌پذیری قانون
۰/۰۲۶	۰/۰۴۲	۰/۰۰۴	سطح معناداری	
۰/۱۵۱**	۰/۱۹۲**	۰/۲۴۲**	ضریب همبستگی	تجاس
۰/۰۱۴	۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	سطح معناداری	
۰/۱۶۲**	۰/۱۹۵*	۰/۱۳۲*	ضریب همبستگی	پپچیدگی
۰/۰۰۸	۰/۰۰۱	۰/۰۳۵	سطح معناداری	
۰/۱۶۴**	۰/۱۸۵**	۰/۲۱۲**	ضریب همبستگی	جامعیت
۰/۰۰۸	۰/۰۰۳	۰/۰۰۱	سطح معناداری	
۰/۱۳*	۰/۱۵۵*	۰/۱۸۹**	ضریب همبستگی	محیط قانونی
۰/۰۳۵	۰/۰۱۲	۰/۰۰۲	سطح معناداری	

** معناداری در سطح $P \leq 0.05$ *** معناداری در سطح $P \leq 0.01$

در ضرایب همبستگی بین محیط قانونی و مؤلفه‌های آن با

و جامعیت با بلوغ فردی ($r=0/242, Sig=0/001$) وجود داشت. برای بررسی روابط علی و معلولی بین ابعاد محیط قانونی به عنوان متغیرهای مستقل (پیش‌بین) و بلوغ در سازمان به عنوان متغیر وابسته (ملاک) از آزمون رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده شد.

ابعاد بلوغ سازمانی گزارش شده است. همانطور که مشاهده می‌شود بین تمامی ابعاد محیط قانونی با ابعاد بلوغ در سازمان به جز بلوغ سازمانی با بُعد ثبات ($r=0/075, Sig=0/227$) و اخلاق محوری ($r=0/117, Sig=0/058$) از ابعاد محیط قانونی ارتباط مثبت و معناداری در سطح معناداری کمتر از $0/05$ و $0/01$ وجود دارد. با توجه به یافته‌ها بالاترین ضریب همبستگی بین مؤلفه تجانس محیط قانونی با بلوغ فردی ($r=0/242, Sig=0/001$)

جدول ۲. خلاصه مدل رگرسیون ابعاد محیط قانونی و بلوغ در سازمان

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	خطای استاندارد	دوربین	F	سطح معناداری
همزمان	۰/۵۷	۰/۳۲۵	۲/۸۱۹	۱/۹۲۴	۱۵/۲۵۶	۰/۰۰۱

مربوط می‌شود. همچنین با توجه به معناداری مقدار F ($F=15/256, Sig=0/001$) می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از متغیر مستقل (مؤلفه‌های محیط قانونی) و متغیر وابسته (بلوغ در سازمان) مدل خوبی بوده و مؤلفه‌های محیط قانونی قادرند میزان بلوغ در سازمان را تبیین کند.

نتایج ضریب همبستگی جدول ۲ نشان می‌دهد که در حالت کلی بین عامل مؤلفه‌های محیط قانونی و بلوغ در سازمان ارتباط معناداری وجود دارد ($R=0/57, Sig=0/001$). همچنین ضریب تعیین (R^2) که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر ملاک توسط متغیر پیش‌بین است، نشان می‌دهد که $32/5$ درصد از واریانس کل تغییرات بلوغ در سازمان به مؤلفه‌های محیط قانونی و $67/5$ درصد به عوامل خارج از مدل مذکور

جدول ۳. ضریب نتایج تحلیل رگرسیون بین مؤلفه‌های محیط قانونی و بلوغ در سازمان

سطح معناداری	مقدار T	ضرایب تأثیر		رگرسیون همزمان	
		استاندارد شده	تأثیر استاندارد نشده		
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰۱	۸/۰۹۱		۰/۰۵۱	۱/۸۴۱	عرض از مبدأ
۰/۱۸۷	۱/۳۲۵	۰/۱۰۷	۰/۲۶	۰/۳۴۵	ثبات
۰/۵۷۹	۰/۵۵۵	۰/۰۷۲	۰/۴۵۹	۰/۲۵۵	شهروندگرایی
۰/۵۴۹	۰/۶۰۰	۰/۰۹۳	۰/۵۲۱	۰/۳۱۲	اخلاق محوری
۰/۰۶۱	۱/۸۸۳	۰/۱۹۹	۰/۳۷۶	۰/۷۰۸	بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای
۰/۱۶۳	۱/۳۹۸	۰/۱۶۹	۰/۴۱۹	۰/۵۸۶	انعطاف پذیری قانون
۰/۰۰۱	۴/۱۸۶	۰/۴۸۶	۰/۴۱۱	۱/۷۶۳	تجانس
۰/۰۰۱	۳/۲۶۲	۰/۳۱۵	۰/۳۶۱	۱/۵۹۸	پیچیدگی
۰/۰۰۱	۴/۵۴۴	۰/۴۸۳	۰/۳۹	۱/۷۱۳	جامعیت

پیچیدگی ($T=262/3, Sig=0/001$) و جامعیت ($T=544/4, Sig=0/001$) تأثیر معناداری بر بلوغ در سازمان دارند. شیب خط

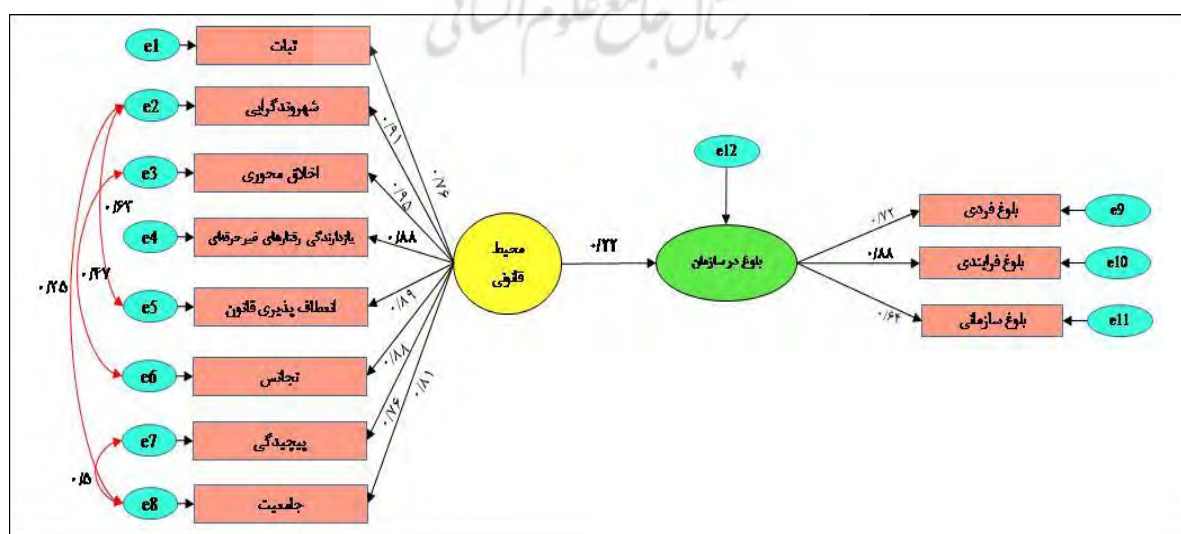
با توجه به جدول ۳ نتایج رگرسیون نشان می‌دهد که از بین مؤلفه‌های محیط قانونی، تجانس ($T=186/4, Sig=0/001$)،

بنابراین با توجه به نتایج جدول ۳ مدل رگرسیونی برآورد شده بر اساس مقدار Beta می‌توان گفت که تجانس $(\beta=0/486)$ ، جامعیت $(\beta=0/483)$ ، و پیچیدگی $(\beta=0/315)$ به ترتیب بالاترین تأثیر رگرسیونی را بر بلوغ در سازمانی دارند. بر طبق مقادیر بتا که ذکر شد می‌توان گفت تغییر یک واحد انحراف استاندارد در متغیرهای تجانس، جامعیت و پیچیدگی میزان بلوغ در سازمان به ترتیب $0/486$ ، $0/483$ و $0/315$ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. در نهایت به منظور بررسی شدت تأثیر محیط قانونی بر بلوغ در سازمان از مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

رگرسیونی (ضرایب تأثیر استاندارد نشده B) نیز نشان می‌دهد که مؤلفه‌های تجانس $(B=1/763)$ ، پیچیدگی $(B=1/598)$ و جامعیت $(B=1/713)$ اثر مستقیم و مثبتی بر بلوغ در سازمان دارند. همچنین ضرایب تأثیر استاندارد شده $(\beta=Beta)$ که کمک می‌کند تا سهم نسبی متغیر مستقل یا متغیرهای مستقل (مؤلفه‌های محیط قانونی) در تبیین تغییرات متغیر وابسته (بلوغ در سازمان) مشخص کرد یعنی هر چه مقدار ضریب بتای یک متغیر بیشتر باشد، نقش آن در پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته بیشتر است و به همین جهت پیشنهاد شده در تفسیر نتایج تأثیر رگرسیونی بر اساس ضرایب به‌دست‌آمده، به ضرایب رگرسیونی استاندارد شده اشاره شود تا ضرایب رگرسیونی استاندارد نشده،

جدول ۴. ضرایب رگرسیون مدل روابط کلی بین محیط قانونی و ابعاد بلوغ در سازمان

مقدار T	بار عاملی	ارتباط بین متغیرها
-	0/755	ثبات <--- محیط قانونی
16/213	0/906	شهروندگرایی <--- محیط قانونی
17/251	0/95	اخلاق محوری <--- محیط قانونی
15/591	0/875	بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای <--- محیط قانونی
15/936	0/893	انعطاف پذیری قانون <--- محیط قانونی
15/734	0/883	تجانس <--- محیط قانونی
13/132	0/759	پیچیدگی <--- محیط قانونی
14/236	0/814	جامعیت <--- محیط قانونی
-	0/725	بلوغ فردی <--- بلوغ در سازمان
9/745	0/884	بلوغ فرایندی <--- بلوغ در سازمان
9/358	0/64	بلوغ سازمانی <--- بلوغ در سازمان



شکل ۱. مدل روابط کلی بین محیط قانونی و بلوغ در سازمان

می‌دهند که متغیرهای مشاهده‌ای اندازه‌گیری شده به خوبی انعکاسی از متغیرهای پنهان (محیط قانونی و بلوغ در سازمان) می‌باشند.

در جدول ۴ و شکل ۱ مدل روابط بین محیط قانونی و بلوغ در سازمان گزارش شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود کلیه بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) و مقدار T از مقادیر قابل قبولی برخوردار بوده و این شاخص‌های نشان

جدول ۵. وزن‌های رگرسیونی استاندارد شده روابط محیط قانونی و بلوغ در سازمان

ضریب	P value	مقدار T	انحراف معیار	ضرایب رگرسیونی	مسیر مدل
۰/۴۵	۰/۰۰۱	۳/۰۷۱	۰/۰۵۴	۰/۲۱۶	محیط قانونی → بلوغ در سازمان

که محیط قانونی ۴۵ درصد از واریانس بلوغ در سازمان را تبیین می‌کند (جدول ۵). در ادامه در نتایج برازش مدل ارائه شده است.

همچنین نتایج نشان داد که محیط قانونی می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری قابل قبولی برابر با ۰/۲۱۶ بر بلوغ در سازمان داشته باشد. همچنین ضریب تعیین به دست آمده نشان می‌دهد

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل محیط قانونی و بلوغ در سازمان

تفسیر	ملاک	مقادیر شاخص‌ها	شاخص‌های برازش
-	-	۱۰۶/۷۷۳	کای اسکوار (کای دو)
-	-	۳۹	درجه آزادی
قابل قبول	بین ۱ تا ۳	۲/۷۳۸	نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (x2/df)
قابل قبول	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۹	ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)
قابل قبول	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷۳	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
قابل قبول	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
قابل قبول	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷۳	شاخص برازش افزایشی (IFI)

ویژگی‌های زیادی است که یکی از بخش‌های آن به محیط قانونی معروف می‌باشد (کیرکبش اوغلو، ۲۰۱۱). یا توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق مشاهده شد که بین شهروندگرایی، بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای، انعطاف پذیری قانون، تجانس، پیچیدگی و جامعیت ابعاد محیط قانونی با ابعاد بلوغ در سازمان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؛ اما بین بعد ثبات و اخلاق محوری با ابعاد بلوغ در سازمان رابطه معناداری وجود نداشت. همچنین بالاترین ضریب همبستگی بین مؤلفه تجانس محیط قانونی و جامعیت با بلوغ فردی مشاهده شده است. همان طور که عنوان شد مطالعه ساختار و ویژگی‌های محیطی که سازمان در آن قرار دارد برای هر سازمانی بسیار مهم است. محیط قانونی عبارت است از فضای سیاسی و قانونی که هر سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد. قوانین دولتی و دولت، نتایج انتخابات، روابط دولت و احزاب، توازن قدرت، ثبات یا بی‌ثباتی سیاسی، میزان اثربخشی روابط با سازمان‌های رسمی، حقوق قانونی سازمان، میزان اجازه‌ی دولت

با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌شود که نسبت مجذور کای به درجه آزادی (۲/۲۸۱) کمتر از ۳ بوده و برای برازش مدل مطلوب می‌باشد و همچنین آماره‌های مربوط به شاخص‌های برازش (CFI، NFI، IFI) همگی در سطح خوب و بالا ۰/۹ قرار دارند. بنابراین برازش مدل تأیید شده و مدل تحقیق مبنی بر ارتباط بین محیط قانونی و بلوغ در سازمان مورد تأیید است.

بحث و نتیجه گیری

همانگی با تغییرات و شرایط محیطی یکی از مهم‌ترین عوامل برای حفظ وجودی سازمان‌ها می‌باشد. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای هماهنگی و آمادگی در برابر تغییرات محیطی برای سازمان‌ها تعامل مستمر با محیط برای به حداقل رساندن پیچیدگی‌های ناشی از تغییر می‌باشد؛ بنابراین، ساختار و ویژگی‌های محیطی که سازمان در آن قرار دارد برای هر سازمانی بسیار مهم است. در ادبیات سازمان، مطالعه محیطی یکی از اساسی‌ترین مباحث می‌باشد. محیطی که خود دارای

برای دخالت در کسب و کارها، قدرت‌های سیاسی حاکم بر کشور و بخش خصوصی و اتحادیه‌ها می‌توانند بر محیط قانونی تأثیر بگذارند. اگر شرایط محیطی، قوانین، نحوه باور مدیریت و مواردی از این دست با شرایط سازمان هماهنگ نباشد، قطعاً سازمان به زوال می‌گراید یا به شکل خنثی و راکد به فعالیت خود ادامه می‌دهد (دلوی و همکاران، ۱۳۹۴). وضعیت سیاسی و اقتصادی کشور ایران به دلیل تحریم‌ها و فشارهای وارده در بی‌ثباتی به سر می‌برد. لذا وزارت و جوانان ایران همانند سایر سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر قوانین و تصمیمات دولت مردان قرار دارد. اهداف یک سازمان در راستای اهداف جامعه است. وجود یک سازمان در محیطی نابسامان و دارای عدم اطمینان بالا در حیطه قوانین سازمان را در بالاترین سطح قرار می‌دهد و عملکرد آن را با مشکل مواجه می‌سازد. چرا که سازمان‌ها در مرحله بلوغ سازمانی وارد تغییرات بزرگ به لحاظ ساختاری، عملکردی و سلسله مراتبی می‌شوند و تقابل بین این دو سازمان را با مشکلات اساسی روبه‌رو می‌سازد. قوانین و مقررات، ضمانت اجرای بیرونی دارند که همان نظارت مدیران و مسئولان سازمان است (الوانی، ۱۳۹۱). یک چارچوب اخلاقی، نمایانگر محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بوده و در عین حال در آن‌ها منعکس می‌شود. آنچه که در عرصه‌ی سیاست، اقتصاد یا اجتماع، به عنوان رفتاری قابل قبول فرض شده است، متکی به اصول عدالت، تساوی، انجام وظیفه یا التزام خواهد بود. البته این باورها مطلق نیست و به مرور زمان و در کشورهای مختلف با سیاست و مذهب، اقتصاد و بافت اجتماعی مختلف تغییر می‌یابد. میزان سرعت و دقت پاسخگویی سازمان به محیط قانونی و تغییرات آن وابسته به قدرت منابع آن سازمان است (اوسکدین و همکاران، ۲۰۰۷). استراتژی انطباق توجه سازمان‌ها را عمدتاً به پیروی از قوانین و درک قانون به عنوان یک سیستم و اصول اخلاقی، معطوف می‌کند. قانون مدلی برای زندگی سازمانی فراهم می‌کند، ایجاد نقش‌های تعریف شده برای بازیگران سازمانی و تحمیل معنای مثبت و یا منفی بر رفتار با توجه به محیط قانونی موجود، اساس این نظریه است. قانون یک سیستم باورهای که نفوذ به زندگی سازمانی ایجاد می‌کند. اساس این استراتژی از تئوری نهادی تشکیل شده است. با توجه به نظریه نهادی، ساختارها و فرآیندهای سازمان به عنوان یک نتیجه از انطباق آن‌ها در محیط سازمانی آنها به وجود آمده است (اوزن و همکاران، ۲۰۰۷). با توجه به یافته‌های تحقیق محیط قانونی می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری قابل قبولی بر بلوغ در سازمان داشته باشد. که از بین مؤلفه‌های محیط قانونی، تجانس، پیچیدگی و جامعیت تأثیر معناداری بر بلوغ در سازمان دارند. میان نیازهای شخصیت بالغ و الزامات

سازمان رسمی، عدم تجانس و ناسازگاری اساسی و اجتناب ناپذیری وجود دارد. به عقیده‌ی «آرگریس»، رشد و بلوغ شخصیت فرد معمولاً طی فراگردی از حالت انفعال دوره طفولیت به فعالیت دوره بزرگسالی، از وابستگی به دیگران به استقلال نسبی، از توانایی رفتار به چند طریق به توانایی رفتار به طرق متفاوت، از علایق سطحی به علایق عمیق‌تر، از زبردست و تابع بودن به دستیابی به موقعیتی برابر با دیگران یا برتر، و از ناآگاهی از «خود» به آگاهی و کنترل بر «خود» صورت می‌گیرد (علاقه بند)، ولی وجود تجانس در محیط رسمی و قانونی سازمان‌های دولتی، شخصیت بالغ را در محیطی به کار می‌گمارد که نظارت بالایی بر محیط خود دارد، انعطاف‌پذیری شخصیتی برای او قائل می‌شود، و سازمان را به سمت یک سازمان بالغ سوق می‌دهد. همچنین می‌توان بیان داشت که شاخص جامعیت از شاخص‌های محیط قانونی، می‌تواند بلوغ را تقویت نماید و موجبات بلوغ فردی و سازمانی را ایجاد نماید، چرا که با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته و نیز پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه‌ای جامع برای رویارویی با این‌گونه مسائل بیش‌ازپیش ملموس است برای اینکه سازمان بتواند یک طرح استراتژیک بنا کند. باید دارای تصویر واضح و روشن از چیزی که می‌خواهد به آن برسد داشته باشد. همچنین با توجه به ویژگی انعطاف‌پذیری محیط قانونی سازمان‌ها می‌توانند در صورت نیاز و اقتضای محیطی تعدیلات خاصی در شرایط محیطی در نظر بگیرند. با توجه به نتایج تحقیقات پیچیدگی محیط قانونی بر بلوغ در سازمان تأثیر دارد. در محیط پیچیده و شلوغ یک سازمان که در آنجا مسائل متعددی توسط سازمان‌ها یا نهادهای مختلف موردبررسی قرار می‌گیرند. آنالیز و تحقیق بر روی مسئله، اینکه از برنامه استراتژیک دقیقاً چه چیزی انتظار می‌رود نیز مورد ارزیابی و بازبینی قرار خواهند گرفت. این برنامه به‌عنوان یک ابزار پویا و دینامیک در نظر گرفته می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد تا تکامل یابد و از این طریق می‌تواند با محیط در حال تغییر دنیا خود را وفق دهد، و در نتیجه به بلوغ برسد. اینکه سازمان بالغ خوب و یا بد است و یا اینکه چه سازمانی باید بالغ باشد، سوالی اساسی است؛ چرا که اگر شرایط محیطی، قوانین، نحوه و باور مدیریت و مواردی از این دست با شرایط سازمان هماهنگ نباشد، قطعاً یا موسسه به زوال می‌گراید و یا به شکلی خنثی، راکد و بی‌اثر به فعالیت خود ادامه می‌دهد که بیشتر بروز شرایط نوع دوم را می‌توان انتظار داشت (دلوی و همکاران، ۱۳۹۴). اگر سازمان بالغ موفق نیست یا سودآوری آن کم است، به عواملی برمی‌گردد که مهم‌ترین آن جهت دادن به این‌گونه موسسات بدون توجه به ماهیت آنهاست.

بهبینه بنمایند.

در پایان می توان گفت یکی از ماموریت های اصلی مدیران رده بالا در هر سازمانی کمک برای رسیدن سازمان به سطح بالایی از بلوغ میباشد اما در یک محیطی که قوانین آن ثبات لازم نداشته، تصمیم گیری های شخصی بر قوانین ارجحیت داشته و تفسیر یکسانی از محیط قانونی سازمان نباشد، هرگونه تلاشی در راستای افزایش بلوغ سازمانی یا به نتیجه نخواهد رسید و یا با کندی و هزینه بالا به هدف منجر خواهد شد.

بر عکس، به لحاظ روشن بودن ماموریت سازمان ها و بنگاهها و نیز همراستا بودن چشم انداز و استراتژی آنها با ماموریت ترسیم شده و قوانین حاکم، قطعاً سازمان بالغ مناسب ترین بستر و جایگاه برای رسیدن به هدف مشروع و معقول است. بنابراین با توجه به مدل روابط کلی بین محیط قانونی با بلوغ در سازمان (بلوغ فردی، بلوغ فرآیندی و بلوغ سازمانی)، پیشنهاد می شود مدیران وزارت ورزش و جوانان کشور، جهت توسعه و بهبود سازمان و فعالیت های آن، دو متغیر محیط قانونی و بلوغ در سازمان را تحلیل نموده و از نقاط قوت و ضعف موجود استفاده

منابع

۱. آشتیانی، امیر، آقانصری، احمد. مدل بلوغ سازمان های استراتژی محور، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، ۱۳۹۴، تهران.
۲. ابراهیمی، سید عباس. «درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیر گذار بر آن در سازمان های بخش دولتی ایران»، نشریه مدیریت سازمان های دولتی، ۱۳۹۴، دوره ۴، شماره ۱، صص ۱۲۰-۱۰۰.
۳. الوانی، سید مهدی. مدیریت دولتی. ۱۳۹۴، تهران، نشر نی.
۴. حاتم پور، فرزانه، یارمحمدیان، محمدحسین، توکلی، ناهید، شمس، اسداله. شناسایی نیازهای سطح بلوغ سازمانی بر اساس مدل بالندگی توانمندی کارکنان در بخش مدارک پزشکی بیمارستانهای دولتی شهر اصفهان، مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت، ۱۳۹۰، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، ایران.
۵. حکمیان، حمید. بررسی کاربرد مدل بالندگی مدیریت سازمانی پروژه $opm3$ در صنعت پتروشیمی، پروژه تحقیقاتی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۵، حوزه معاونت پژوهشی.
۶. دلوی، محمدرضا، سلامتیان، نهال، گنجی، مظاهر. «تأثیر فناوری اطلاعات بر سطوح بلوغ سازمانی بیمارستان های دولتی و غیر دولتی شهر اصفهان در سال ۱۳۹۳»، مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، ۱۳۹۴، دوره ۷۱، شماره ۴، صص: ۳۰-۲۵.
۷. سلطانی، ایرج، بهرامی نژاد جونقانی، ریحانه. «تأثیر بلوغ سازمانی بر سرآمدی سازمان در شرکت فولاد مبارکه، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول»، ۱۳۸۹، شماره ۶۲، صص ۱۶۳-۱۹۳.
۸. طالب پور، علیرضا، ایوبی اردکان، محمد، احمدی، صدرا. «بررسی عوامل تأثیرگذار در بلوغ سازمان در درویکرد به کسب و کار الکترونیکی با استفاده از مدل FCM»، مدیریت فن آوری اطلاعات، ۱۳۸۸، دوره ۱، شماره ۲.
۹. طهرانی، مریم، مالکی، محمدرضا، غفرانی، فهیمه. «قانون مدیریت خدمات کشوری (اصول، مبانی و راهبردهای پیشنهادی)». فصلنامه مجلس و راهبرد. ۱۳۹۳، سال بیست و یکم، شماره ۷۹، صص ۱۸۷-۲۲۲.
۱۰. علاقه بند، علی. مبانی و اصول مدیریت آموزشی، نشر روان، ۱۳۹۴، تهران صص ۹۲ و ۹۳.
۱۱. علوی، فرشید. ادغام سیستم های مدیریت، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۷۹، تهران.
۱۲. مرتضوی، مهدی، مالکی، محمدرضا. «مفهوم سازی عوامل برونزا در تحول بخش دولتی (مطالعه موردی: ایران)»، فرایند مدیریت توسعه، ۱۳۹۱، دوره ۲۵، شماره ۲، پیاپی ۸۰، صص: ۳۳-۵.
۱۳. مرتضوی، مهدی و خائف. ایجاد تحول در مدیریت بخش کشاورزی با رویکرد توسعه و تقویت سازمان های غیر دولتی، فصلنامه اقتصاد کشاورزی، ویژه نامه، ۱۳۸۴، شماره سیزدهم.
۱۴. نیک نژاد، محمد. تأثیر محیط قانونی و قانون خدمات کشوری بر اثربخشی مدیریت راهبردی وزارت کشور، ۱۳۹۵، پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۵. یارمحمدیان، محمدحسین، حاتم پور، فرزانه. شناسایی نیازهای سطوح بلوغ سازمانی براساس مدل بالندگی توانمندی کارکنان در بخش مدارک پزشکی بیمارستانهای دولتی شهر اصفهان. پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد، ۱۳۸۷، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی
16. Benbasat, Izak., Dexter Albert S., Mantha, Robert W. Impact of Organizational Maturity on Information System Skill Needs, 1999, Vol. 4, No. 1 pp 21-34
17. Bouvatier, V., Lepetit, L., Strobel, F. Bank income smoothing, ownership concentration and the regulatory environment. Journal of Banking & Finance, 2014, Volume 41, Pages 253-270
18. Daft, Richard L. Organization Theory and Design. (11th Edition). Mason, OH: Erin Joyner, 2013.

19. Fischer, J, Márcio, A, Scavarda, T et al. Development and Application of a Maturity Measurement Framework for Supply Chain Flexibility, *Procedia CIRP*, 2016, Volume 41, 2016, Pages 514-519.
20. Gooderham, P., Nordhaug, O. One European model of HRM? Cranet empirical contributions, *Human Resource Management Review*, 2010, V 21. Pp: 27-36.
21. Kirkbesoglu, E. Strategic Reactions of Organizations to Legal Environment: A Typology for Industries in the Process of Institutionalization, *Social and Behavioral Sciences*, 2011, Volume 24, Pages 1322–1328.
22. Oliver, D, Prosser ,T, Rawlings, R. The Regulatory State: Constitutional Implications, Published to Oxford Scholarship Online: January 2011.
23. Paulzen, O., & Perc, P. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. 2002, *Proceedings of the 13th Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*.
24. Pudelko, M. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 2006, Vol 16 (2), pp: 123-153.
25. Ulgen, H. and Mirze, S.K. *Strategic Management in Organizations*, Literatur Pub.2004, No: 13, 3.Baskı, Dstanbul.
26. Van Looy, A., De Baker, M., Poels, G., & Snoeck, M. Choosing the right business process maturity model. *Information & Management*, 2013, 50(2013): 466-488.

