

ارزیابی بلوغ سازمانهای ساخت و ساز عمومی بر محور ارباب رجوع

چکیده

بخش ساخت و ساز در حال تغییر است و سازمان های بهره بردار بایستی در رویکرد خود نسبت به بازار تجدید نظر کنند. این خود از اهمیت ویژه ای برای سازمان های بر محور ارباب رجوع که در حوزه عمومی، به دلیل نقش آن ها به عنوان عامل تغییر در بخش و مسئولیت های اجتماعی شان، برخوردار می باشند. مدل بلوغ بهره برداری عمومی (PCMM)، که اولین بار در 2014 ارائه شد، برای افزایش آگاهی سازمان های ساخت و ساز بر محور ارباب رجوع در مورد دامنه و وسعت وظایف بهره برداری آن ها ایجاد شد. این خود ابزاری برای ایجاد بحث در خصوص وضعیت فعلی و مطلوب قابلیت های سازمان بوده و به موجب آن از این سازمان ها در حرفه ای گرایشی بیشتر پشتیبانی می کند. در نتیجه شش جلسه بحث مبتنی بر کارگاه و پنج بحث گروهی، ارزش مدل تعیین شد. در این مقاله، مسیر ارزیابی و اعتبار سنجی مدل عملاً توصیف می شود. یافته ها منجر به تغییراتی در راستای بهبود قابلیت استفاده از مدل برای بخش ساخت و ساز و نیز تغییراتی برای افزایش درک مدل برای شرکت کنندگان کارگاه می شود. تعدیلات در خصوص مسائل سبک مربوط به سبک و عناصر مدل بلوغ و اطلاعات پشتیبانی کننده نیز انجام شد. به کارگیری PCMM، امکان ارزیابی عملکرد فعلی و مطلوب سازمانی را در ابعاد مختلف بهره برداری عمومی با ایجاد بحث و افزایش آگاهی می دهد. با این حال این مدل برای رتبه بندی عددی، پایش درون بخشی یا اهداف الگوبرداری ایجاد نشده است، اگرچه این نیاز ها در میان سازمان های مبتنی بر ارباب رجوع هنوز وجود دارد. به علاوه، پی برده شده است که این مدل برای سازمان ها در میانه فرایند تغییر جامع مناسب نیست.

کلمات کلیدی: مشتری، بهره بردار، مدل بلوغ، حرفه ای گرایشی، بخش عمومی

مقدمه

صنعت ساخت و ساز در کنار سایر بخش ها، یکی از فعالیت های اقتصادی اصلی و عمده در هر کشور محسوب می شود. به علاوه، بخش ساخت و ساز دارای اثرات معنی دار و قابل توجهی بر روی استاندارد های زندگی،

توانایی یک جامعه برای تولید کالاها و خدمات دیگر و توانایی آن برای مبادله و تجارت موثر می باشد (مانسو و سیدن 2001). علی رغم اهمیت آن، این صنعت به مدت سالیان متمادی ضعیف کار کرده است (وینچ 2010) و ضرورت اصلاح و تغییر این بخش در سرتاسر دنیا احساس می شود. مشتریان ساخت و ساز دولتی و نیمه دولتی اثر معنی داری بر روی اصلاح بخش ساخت و ساز دارند (ونستروم 2009، وینچ 2010). آن ها تقریباً 40 درصد خروجی ساخت و ساز کل را در کشور های اروپای غربی شامل شده و اثر معنی داری بر روی کیفیت محیط مصنوع و خود فرایند ساخت و ساز دارد. به علاوه، به دلیل مسئولیت های اجتماعی، از آن ها انتظار می رود تا مشارکت فعالی در نوآوری و بهبود بخش ساختمانی داشته باشند (باید و چینو 2008، مانلی 2007، پی و همکاران 2013).

اگرچه نقش مهم مشتریان ساخت و ساز در بخش دولتی (غیر انتفاعی یا غیر سود اور) در منابع به خوبی تبیین و شناخته شده است، با این حال درک و دانش مربوط به ماهیت و پیکر بندی واقعی بهره برداری عمومی محدود بوده و فرایند جمع اوری داده ها به صورت پراکنده می باشد. بیشتر تحقیقات بر پروژه های بزرگ و ساخت و ساز های جدید متمرکز هستند و هنوز بیشتر فعالیت های ساخت و ساز شامل پروژهها و ساخت و ساز های کوچک مقیاسی است که توسط سازمان های دولتی کوچک مقیاس یا سازمان های نیمه دولتی انجام می شود (ایزما و والکر 2014 الف). سازمان های نیمه دولتی، سازمان های خصوصی می باشند که دارای وظایف قانونی بوده و منافع عمومی مجزایی را دنبال می کنند و این که اغلب آن ها توسط دولت تامین مالی می شوند (باید و چینو 2008). تنها تحقیقات محدودی بر روی اثر ویژگی های سازمانی بر روی سطح حرفه ای گرایی و قابلیت نهاد های بهره بردار انجام شده اند (هرمانز و ایزما 2015، هرمانز، والکر و ایزما 2014).

در سال 2014، مدل بلوغ بهره برداری عمومی (PCMM) توسعه یافت. هدف این مدل، افزایش آگاهی در میان سازمان های مشتری ساخت و ساز به اندازه وظایف بهره برداری آن هاست. این خود ابزاری برای ایجاد بحث در زمینه وضعیت فعلی و مطلوب صلاحیت ها و قابلیت های سازمان محسوب شده و از این سازمان ها در تعریف توسعه و رشد مطلوب و بیشتر آن ها حمایت می کند (هرمانز و همکاران 2014).

در این مقاله، مسیر ارزیابی و اعتبار سنجی مدل عملا توصیف می شود. اولاً، مفهوم کلی مدل های بلوغ به طور کلی و PCCM به طور اخص توضیح داده می شود. سپس مسیر ارزیابی و اعتبار سنجی توصیف شده و پس از آن یافته های متناظر بررسی می شوند. سپس، قابلیت کاربرد (کاربست پذیری) مدل بحث می شود.

مفهوم مدل های بلوغ

یک مدل بلوغ بر عناصر کلیدی کیفیت سازمانی خاص متمرکز بوده و به این ترتیب یک مسیر پیشرفت تکاملی را از یک فرایند نابالغ به سمت یک فرایند منظم و بالغ توصیف می کند (پالک و همکاران 1993). هدف مدل بلوغ، ارایه چارچوبی برای بهبود نتایج کسب و کار سازمان است. برای دست یابی به این پیشرفت ها، یک مدل بلوغ قادر به شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمانی بوده و لزوماً، اطلاعات معیار و پایه را در خصوص سازمان های مشابه در اختیار نمی گذارد (کامب 1998، هارتمن 1996، کاوک و ایبیس 2000).

یکی از نخستین مدل های بلوغ برای فرایند های نرم افزار در اواخر دهه 1990 طراحی شد (پالک و همکاران 1993) و از آن زمان به بعد تعداد زیادی از مدل های بلوغ برای طیف وسیعی از فرایندها در سازمان ها توسعه یافته است. با این حال برخی مدل های بلوغ را از دیدگاه کاربردی مورد نقد قرار داده اند. نقد های مربوطه شامل عدم انعطاف پذیری مدل ها، تاکید آن ها بر شناسایی مسائل و افزایش آگاهی به جای حل مسائل و ناتوانی آن ها در توجیه سرعت زیاد تغییرات در شرکت هاست (کابانیس 1998، دینزومور 1998، پنی پاکر 2001). با این حال، علی رغم محدودیت ها، آن ها سهم قابل توجهی در رشته مربوطه داشته اند (کابانیس 1998، دینزومور 1998، کوک و ایبیس 2000).

تحقیق بر روی چندین مدل بلوغ خرید، اعتبار تجربی ضعیفی را بر روی مدل های بررسی شده نشان می دهد. اگرچه برخی از این مدل ها به طور عملی و نظری شناخته نشده اند، با این حال آن ها به ندرت استفاده شده و یا به کار گرفته می شوند (پاک 2016). پاک بیان می دارد که با این وجود هم در شرایط عملی و هم در جوامع تحقیقاتی، تعداد بیشتری از این ابزار های دانش کاربردی لازم هستند.

با این حال، اطلاعات اندکی در خصوص کاربرد پذیری مدل های بلوغ در عمل وجود دارد. در این مقاله ما فرایند ارزیابی مدل بلوغ PCMM را ارایه کرده و از این روی به توسعه دانش در زمینه کاربرد مدل های بلوغ در سازمان های ساخت و ساز کمک می کنیم.

مدل بلوغ بهره برداری عمومی (PCMM)

توسعه مدل

توسعه مدل بلوغ بهره برداری عمومی (PCMM) به طور گسترده ای توسط هرمانز و همکاران (2014) توصیف شده است. اولین مجموعه مقدماتی از عناصر مربوط با مفهوم بهره برداری عمومی در محیط مصنوع جمع اوری شده است. این عناصر عمدتاً بر اساس مرور منابع بین المللی انجام شده توسط والکر و ایزما (2014 ب) می باشند که دیدگاه های کاربردی تر مکمل آن هاست. سپس، منابع مربوط به مدل های بلوغ همراه با مدل های بلوغ موجود برای زمینه های مربوطه مطالعه شد. سپس مراحل توسعه و مجموعه ای از ابعاد گرد اوری شدند که در نهایت منجر به ایجاد نسخه پیش نویس مدل گردید. نسخه پیش نویس در بحث ساختاری در چهار جلسه تخصصی بحث شده است که منجر به ایجاد یک نسخه میدانی از مدل شد. این نسخه در فاز ارزیابی استفاده شده است.

محتوی مدل

مدل بلوغ بهره برداری عمومی شامل ده بعد زیر است:

- 1- راهبرد و سیاست سازمانی،
- 2- فرهنگ و رهبری
- 3- افراد و سازمان یادگیری
- 4- مدل ها و پرتفوی تصمیم
- 5- مدیریت ذی نفعان
- 6- نقش عمومی
- 7- قواعد بازی عمومی
- 8- تعامل با بازار عرضه
- 9- مدیریت پروژه ها و تکالیف
- 10- خلاقیت و انعطاف پذیری

ابعاد، ترکیبی از قابلیت های سازمانی اساسی، مسائل مربوط به بهره برداری عمومی و ابعاد مربوط به ماهیت عمومی مشتریان ساخت و ساز است. ده بعد بر طبق 5 سطح بلوغ ارزیابی می شود:

1- تک کاره

2- قابل تکرار

3- استاندارد

4- مدیریت شده

5- بهینه

سطح بلوغ بر اساس چهار شاخص تعیین می شود که همگی حامل وزن برابر می باشند. این شاخص ها مربوط به این است که تا چه حد:

- مشتری یک بعد را در سازمان خود دارد و این بعد در نظر گرفته می شود (جامعیت)
- از حیث اهداف ملموس در خصوص بعد در نظر گرفته شده و این که فرد تا چه حد نسبت به این اهداف مسئول است.
- این بعد در سازمان لحاظ شده است و از این روی بعد مرتبط با کارکنان مربوطه است
- فرایند ها، روش ها و ابزار های موجود موجب اطمینان از این عملیات و پشتیبانی برای این بعد خاص (ابزار پشتیبانی)

مدل بلوغ حاصله در شکل 1 نشان داده شده است.

شکل 1: مدل بلوغ بهره برداری عمومی (PCMM)

State of development regarding professional commissioning in your organisation											
Maturity level	5	Optimized									
	4	Managed									
	3	Standardized									
	2	Repeatable									
	1	Ad hoc									
		Organisational strategy & policy	Culture & leadership	People & learning organisation	Decision models and portfolio	Stakeholder management	Public role	Public rules of play	Interaction with supply market	Managing projects and assignments	Creativity & flexibility
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Aspects									

مسیر ارزیابی یا اعتبار سنجی

به منظور ارزیابی مدل و تست قابلیت کاربرد آن، این مدل در موارد مختلف مربوط به سازمان های بهره بردار در حوزه عمومی استفاده شده است. اولاً، تعدادی از جلسات بحث مبتنی بر کارگاه برگزار شده و هر یک دارای یک یا چند سازمان است. دوماً، چندین بحث پانلی سازمان دهی شده و هر یک دارای تعداد زیادی از سازمان هاست. همه موارد با سازمان های هلندی در دوره 2015 و 2016 انجام شدند.

کارگاه ها

مجموع شش کارگاه با چهار انجمن مسکن و بخش مستغلات یک سازمان دولتی مرکزی برگزار شدند. انتخاب سازمان ها در یک شبکه دانشگاهی که مدل را توسعه داده است انجام می شود. همه سازمان ها علاقه خود را به مدل نشان داده و از آن به عنوان ابزاری در فرایند تغییر راهبردی نقش بهره بردار استفاده می کنند. به منظور ارزیابی قابلیت استفاده و قابلیت اجرای مدل و جعبه ابزار، ما برنامه و ویژگی کارگاه ها را تغییر دادیم. در بیشتر موارد، دو کارگاه نیم روزه انجام شدند. در اولین کارگاه، وضعیت فعلی مربوط به بهره برداری حرفه ای ارزیابی می شود که پس از آن نتایج پردازش شده و به شرکت کننده ها تغذیه می شود. چند هفته بعد دومین کارگاه برگزار می شود که در آن، وضعیت آینده مطلوب بهره برداری حرفه ای بر اساس نتایج اولین کارگاه بحث می شود. برخی از سازمان ها تنها در اولین کارگاه شرکت می کنند و سایرین بر اساس ترکیبی از اندازه گیری های فعلی و آینده می باشند. در همه کارگاه ها، نتایج نهایی به سازمان تزریق می شود.

یک کارگاه بین 8 و 15 شرکت کننده داشته و با یک یا دو تسهیل کننده همراه است. این تسهیل کننده ها، محققان دانشگاه می باشند که در مرکز توسعه مدل با هم همکاری کرده اند. این مدل توسط اعضای هیئت مدیره و مدیران استفاده می شود و شرکت کننده ها در بهره برداری مشارکت می کنند و کارکنان پشتیبانی و یا مشاوران در این زمینه مشارکت نمی کنند. سازمان ها معمولاً هم از افراد شرکت کننده در مدیریت پرتفوی و هم در افراد دخیل در پروژه ها و سرمایه گذاری های جدید دعوت می کنند تا یک تصویری از ظرفیت های بهره برداری در سرتاسر سازمان بدست بیاورند.

ساختار کارگاه ها

یک کارگاه با یک جلسه کامل، یک توضیح از مدل بلوغ و برخی اطلاعات زمینه ای شروع می شود. سپس، شرکت کننده ها به چندین گروه چهار نفره تقسیم می شوند. هر گروه تعدادی از ابعاد مدل بلوغ را بررسی می

کند. آن‌ها برای هر بعد 15 دقیقه بحث می‌کنند و بایستی در این زمان به ارزیابی سطح بلوغ و دلایل مربوط به آن بپردازند. وقتی که همه ابعاد بحث شدند، شرکت‌کننده‌ها برای تسهیم برآیند‌ها گرد هم می‌آیند. در یک جلسه گروهی، هر گروه نتایج خود را به اشتراک می‌گذارد و از طریق آن مدل بلوغ سازمان ایجاد می‌شود. هر یک از کارگاه‌های ارزیابی و اعتبار‌سنجی با ارزیابی کارگاه و مدل بلوغ به پایان می‌رسد. در طی این ارزیابی، ابعاد مختلف، سطوح بلوغ و کاربرد پذیری مدل بلوغ به طور کلی بحث می‌شود. برآیند‌های این ارزیابی‌ها در بخش بعدی توصیف شده است.

بلند بلند فکر کردن

همه بحث‌ها ضبط شده و از شرکت‌کننده‌ها خواسته می‌شود تا از روش بلند فکر کردن در طی بحث‌های گروهی استفاده کنند. با این روش، همه تصمیمات و فرآیندهای تصمیم‌گیری و استدلال با تفکر بلند ایجاد می‌شوند و سپس موارد ضبط شده تحلیل می‌شوند (اریکسون و سیمون 1980).

پویش سریع

همه شرکت‌کننده‌ها، یک پویش سریع را حدوداً دو هفته قبل از شروع کارگاه دریافت می‌کنند. این یک سندی با مدل بلوغ می‌باشد که همان‌طور که در شکل 1 نشان داده شده است مجهز به یک توصیف مختصر است. از شرکت‌کننده‌ها خواسته می‌شود تا هم‌زمان مدل را از نظر وضعیت فعلی توسعه در سازمان پر کنند. آن‌ها این کار را بر اساس اولین برآورد شهودی در حداکثر 15 دقیقه انجام می‌دهند.

پویش سریع دو هدف را دنبال می‌کند: اول، امکان مقایسه برآیند‌های پر شده در پویش سریع را با برآیند‌های کارگاه‌ها می‌دهد که در آن شرکت‌کننده‌ها اقدام به ارزیابی سطوح بلوغ از طریق بحث‌های گروهی می‌کنند. دومین هدف یک هدف عملی است زیرا شرکت‌کننده‌ها با مدل آشنا هستند، لذا در طی کارگاه می‌توان در زمان صرفه‌جویی کرد.

مواد پشتیبان

PCCM با یک جعبه ابزاری همراه است که حاوی مواد پشتیبانی است. این جعبه ابزار حاوی یک دفترچه یادداشت با توضیحاتی در مورد مدل، پوستر مدل مورد استفاده در بخش‌های کارگاه، چندین پرینت از مدل با توضیحات مختصر در خصوص ابعاد مختلف و سطوح بلوغ و فرم‌هایی برای ارزیابی کارگاه پس از اتمام می‌باشد.

توضیحات مربوط به ابعاد با سوالاتی برای شرکت کنندگان همراه می باشد که اساس و مبنای بحث در مورد مسئله است. این جعبه ابزار موجب اطمینان از این می شود که مدل به طور مشابه در سازمان های مختلف استفاده می شود. در نتیجه، قابلیت استفاده از مدل و عناصر آن به طور یکسان ادراک می شوند و ارزیابی مدل به طور مشابه انجام می شود.

بحث های گروهی

علاوه بر کارگاه های سازمان دهی شده، پنج بحث گروهی انجام شدند. در این بحث های گروهی، سازمان های مختلف بلوغ خود را هم زمان می سنجند. جلسات، شرکت کننده ها از سازمان های مختلف را قادر به به اشتراک گذاری تجربه ها، تفاوت ها، تشابهات و بهترین شیوه ها کرده و بر این اساس آن ها قادر به تعیین موضوعات برای پیشرفت های آینده می باشند. هدف بحث ها در چارچوب ارزیابی مدل دو مورد است: تشخیص ده بعد و بدست آوردن دانش در مورد پهنای باند عملکرد در این ابعاد. بیشتر بحث های گروهی دو ساعت طول می کشند و از این روی سطحی تر از کارگاه های آموزشی می باشند. با این وجود، آن ها دانش خوبی از توزیع رهبران، مسیرها و نیز دست اندکاران مربوط به بهره برداری عمومی در بخش مربوطه دارند.

یافته ها و نتایج

عناصر

به طور کلی تجربه ها مثبت می باشند. این ابعاد شناسایی شده و در کنار هم یک برداشت خوب از بهره برداری حرفه ای را در اختیار می گذارند. سطوح بلوغ معمولاً مفید هستند با این حال درک آن ها در وهله اول سخت به نظر می رسد. به علاوه، اصطلاح شناسی دقیق از اهمیت زیادی در مدل و جعبه ابزار برخوردار است.

به طور کلی، شرکت کننده ها مجموعه ابعاد را کامل می دانند. یکی از شرکت کننده ها خاطر نشان کرده است که او " همکاری در سازمان " را به عنوان یک بعد در مدل بلوغ در نظر نگرفته است. این مسئله در بعد دوم یعنی فرهنگ و رهبری پوشش داده شده است. شرکت کننده دیگر بعد " رضایت مشتری " را پیشنهاد کرده است. بعد 5 با عنوان مدیریت ذی نفعان این مسئله را پوشش می دهد زیرا مشتریان یکی از ذی نفعان می باشند.

با این حال در صورتی که آن ها خیلی دور باشند، مدل را نمی توان به طور گسترده مورد استفاده قرار داد زیرا مشتریان و کاربران برای انواع مختلف سازمان ها متفاوت می باشند. بعد نهایی، یعنی خلاقیت و انعطاف پذیری،

نیز بعدی است که ارزیابی آن بسیار سخت می باشد. خلاق و انعطاف پذیر بودن یک فرد بستگی زیادی به ابعاد دیگر بر طبق نظر شرکت کنندگان مختلف دارد. به علاوه ارزیابی این بعد بر طبق سطوح بلوغ در مدل سخت است. یک راه حل احتمالی، استفاده از این عنصر در سطوح بلوغ است.

اولین سطح بلوغ موسوم به "ادهاک" اغلب به دو شیوه متفاوت درک می شود. چیزی که هنوز وجود ندارد نمی توان در مورد آن فکر کرد به عبارت دیگر نسبتاً منفی است و ما به طور آگاهانه ای روی آن کار می کنیم با این حال در حال حاضر فاقد عمومیت است و مثبت تر می باشد. به منظور نشان دادن این تفاوت های جزئی در مدل بلوغ، یک فلش یا پیکان را می توان در مدل ترسیم کرد که حرکات نزولی یا صعودی در سازمان رانشان می دهد. معمولاً ابهاماتی در مورد سومین سطح بلوغ وجود داشت. در نسخه پیش نویس مدل، اصطلاح استاندارد برای این سطح استفاده شد. با این حال، این موجب بروز ابهاماتی در میان شرکت کنندگان شد زیرا آن ها اصطلاح استاندارد را به شیوه ای متفاوت استعمال کردند. از این روی ما اصطلاح استاندارد را به اصطلاح استاندارد سازی شده (Standardized) تغییر دادیم.

فرایند استفاده از مدل

در همه کارگاه های آموزشی، فرایند با یکی از توسعه دهندگان مدل تسهیل شد. تجربه نشان می دهد که مدیران اجرایی گاهی تمایل به غالبیت بحث خود در کارگاه با صحبت کردن بیشتر و یا هدایت بحث دارند. این می تواند بر سایر شرکت کننده ها نیز اثر بگذارد به خصوص اگر آن ها در سطح متفاوتی در داخل سازمان کار کنند. اطمینان از این که گروه های شرکت کنندگان ترکیب یکسانی و یکنواختی در سازمان دارند و نیز در عین حال اطمینان از این که صدای همه شنیده می شود (نظرات همه شنیده می شود)، یکی از وظایف اصلی تسهیل کنندگان در فرایند ارزیابی است.

تقریباً برای هر بعد 15 دقیقه استفاده شد. این زمان کمی به خصوص برای اولین ابعاد است که در آن فرد بایستی به فرایند استفاده از مدل بلوغ عادت کند. کنترل زمان در طی بحث های گروهی یکی از نقش ها و وظایف مهم دیگر تسهیل کنندگان است. ارسال اسکن سریع نیز می تواند مفید باشد زیرا موجب می شود تا شرکت کنندگان از پیش به مدل بلوغ عادت کنند.

همان طور که در بالا گفته شد، تسهیل کننده نقش مهمی در فرایند استفاده از مدل بلوغ ایفا می کند. در فاز ارزیابی، بیشتر کارگاه ها توسط محقق یک دانشگاه که مدل را توسعه داده است انجام می شود. در این صورت، مهم است که واسطه و تسهیل کننده در صنعت ساخت و ساز و تسهیل و برگزاری کارگاه های آموزشی نقش داشته باشد. این توسط نماینده دانشگاه یا سایر موسسات دانش بنیان و نیز توسط همکاران مربوطه در رشته ارابه می شود.

کاربرد پذیری مدل

مدل بلوغ یک شیوه خوب برای ایجاد بحث در مورد بهره برداری حرفه ای در سازمان ها در حوزه عمومی می باشد. جلسات بحث مبتنی بر کارگاه سازمان یافته موجب افزایش آگاهی در خصوص بعد جامع بهره برداری حرفه ای شده و PCMM قادر به ارزیابی عملکرد سازمانی فعلی و مطلوب در هر یک از ابعاد مختلف است. با سازمان دهی کارگاه های آموزشی با شرکت کنندگانی از همه بخش های سازمان (نظیر مدیریت پروژه، خرید، قرار داد، و سطوح مدیریتی عملیاتی)، آگاهی و پیشرفت ها و بهبود های احتمالی می تواند در سرتاسر سازمان انجام شود. به علاوه، گزارش نتایج کارگاه های آموزشی به گنجاندن عناصر بهره برداری عمومی در سازمان کمک می کند. ظاهرا این مدل برای سازمان ها در اواسط فرایند تغییر جامع مناسب نیست. در دو کارگاه، سازمان تحت تغییرات سازمانی اساسی قرار گرفت که این خود اثرات نامطلوبی بر روی نتایج داشت. اگرچه ارزش افزوده مدل در زمینه پیشرفت آینده شناسایی شده است، پویایی تغییر سازمانی اثری منفی بر روی برابند های سطوح بلوغ داشت زیرا مدل بیشتر به عملیات جاری امتیاز می دهد تا تغییرات آینده.

به منظور اندازه گیری دقیق در سازمان، می توان برابند های مدل بلوغ را به عملکرد واقعی سازمان نسبت داد. این کار در مدل EFQM، انجام می شود که یک سیستم مدیریت کیفیت توسعه یافته توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا است. در این مدل، یک تمایز بین توانمند ساز ها و نتایج ایجاد شده است. در این راستا، توانمند ساز ها را می توان با ابعاد بلوغ PCMM در نظر گرفت و نتایج، عملکرد های واقعی هستند که حاصل می شوند) واکامونیوج، راداکویچ و نابود (2014). با این حال، برای PCMM، تاکید ویژه ای بر آگاهی در سازمان ها به عنوان نخستین گام در راستای دست یابی به حرفه ای گرای دارد.

الگوبرداری

بر عکس برخی از مدل های بلوغ دیگر، هدف PCMM الگوبرداری، رتبه بندی عددی یا پایش بخشی نیست) هرمانز و همکاران (2014). با این وجود، ملاحظات و پیشنهادات در کارگاه ها نشان می دهند که تقاضای زیادی برای مقایسات میان سازمان های بهره بردار وجود دارد. با این حال همان طور که قبلا گفته شد، هدف PCMM تاکید بر آگاهی درون سازمان هاست. برای این منظور یک کارگاه نظارت شده مناسب ترین روش می باشد. مقایسه کمی سازمان ها بر اساس برابری مدل بلوغ فعلی، یک تصویر منحرف را در اختیار گذشته و از نظر روش شناختی نیز درست نیست. برای این که الگوبرداری قابل توجیه باشد، سوالات و اصطلاحات مورد استفاده بایستی دقیقا بدون ابهام و یا ادراک متفاوت تفسیر شوند.

این خود موجب می شود تا شرایط استفاده از مواد پشتیبان و اصطلاحات سخت تر شود و به این ترتیب در پرسش نامه های فردی و یا سایر روش های استاندارد تر به طور مطلوبی مورد استفاده قرار می گیرد.

نتیجه گیری و بحث

تنها تحقیقات محدودی در زمینه بررسی نقش مشتریان بهره برداری در حوزه عمومی و دولتی صورت گرفته است. نیاز مبرمی در میان مشتریان دولتی و نیمه دولتی برای توسعه یک مبنای علمی در مورد رویکرد مواجهه با چالش های موجود در صنعت وجود دارد. برای رسیدن به این هدف، نخستین گام، افزایش آگاهی در میان ای سازمان ها بر اساس وظایف بهره برداری آن ها و پشتیبانی از آن ها در تعریف توسعه مطلوب بیشتر است. توسعه مدل بلوغ بهره برداری دولتی PCMM و جعبه ابزار همراه آن به رفع این نیاز کمک می کند.

پس از توسعه PCMM در 2014، این ابزار در تعدادی از موارد در سازمان های بهره بردار نیمه دولتی و دولتی ارزیابی شده است. اثبات مدل یک ابزار موثر برای ایجاد بحث در وضعیت فعلی و مطلوب قابلیت ها و ظرفیت های بهره برداری در میان سازمان های ساخت و ساز می باشد. با انجام این کار، PCMM اطلاعات بیشتری را در خصوص توسعه دانش موجود در مورد نقش مشتریان ساخت و ساز دولتی ارائه می کند. به علاوه، گزارش نتایج به لحاظ کردن عناصر بهره برداری در سازمان، کمک می کند.

نتایج کارگاه های آموزشی اعتبار سنجی نشان می دهد که شفاف سازی و تشریح اصطلاحات خاص از اهمیت زیادی در درک عمومی مواد برخوردار است زیرا برخی اصطلاحات را می توان به شیوه های مختلف تفسیر کرد. انتخاب شرکت کننده ها در سازمان و تسهیل کنندگان خوب در استفاده صحیح از مدل ضرورت دارد.

محدودیت های مدل شامل عدم مناسبت آن برای رتبه بندی عددی آن، پایش بخشی و اهداف الگوبرداری می باشند. به علاوه، مشخص شده است که این مدل برای سازمان هایی که در میانه فرایند تغییر قرار دارند غیر مناسب است.

لازم به ذکر است که مقداری سو گیری و اریبی در انتخاب فعلی سازمان ها وجود دارد زیرا سازمان ها در کارگاه های آموزشی علاقه خود را به مدل نشان می دهند و از این روی به طور تصادفی انتخاب نمی شوند. مواد پشتیبانی امروزه برای PCMM توسعه یافته و بدون پشتیبانی محققان دانشگاه برای توسعه مدل در میان سازمان های مشتری در هلند، استفاده می شود.

تحقیقات آینده می توانند رابطه بین برایندهای مدل بلوغ و عملکرد واقعی یک سازمان را برای ارزیابی تغییرات سریعی که برخی سازمان ها تحت آن ها قرار می گیرند لحاظ کنند. هم چنین هدف این تحقیقات بایستی ارایه یک نسخه قوی تر و منسجم تر از مدل باشد برای مثال ارایه یک پرسش نامه فردی به جای بحث ها تا بتوان به اهداف الگوبرداری رسید.