

Designing a Model for Ranking Organizational Maturity

Maryam Zare Bidaki¹, Naser Mirspasi^{2*}, Karamelah Danesh Fard³

1. Ph.D. Candidate, Department of Human Resources Management, International Science and Research Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.
2. Full Professor, Department of Human Resource Management, Science and International Research, Islamic Azad University, Tehran Branch, Iran.
3. Full Professor, Department of Human Resource Management, Science and International Research, Islamic Azad University, Tehran Branch, Iran.

Abstract: This research aims to design a model for ranking organizational maturity. According to its purpose and nature, this research is qualitative and content analysis type. The study's statistical population includes 30 experts and specialists of the Tavanir organization and its subsidiaries, and the sampling continued until theoretical saturation. The scope of this research is the Ministry of Energy in the electricity sector, that is, Tavanir Company and 16 regional electricity companies in the country, and the sample of this research was conducted using a qualitative method with content analysis. The unit of analysis, which was collected by studying scientific texts, was the theme or concept found in the texts that have elements of maturity in them. To analyze the data, the content analysis method and the Delphi technique were used. The findings showed that the maturity model of human resources in Tavanir company has 7 levels of stairs that determine the level of maturity of human resources of the organization and each level of this maturity has 9 indicators, which have a total of 63 main components and 1273 sub components. These ladder levels include general job skills, communication, technical skills, management, leadership, qualities, and productivity. The findings also show that the maturity level of the organization is ranked into 4 levels: 1: the organization needs improvement, 2: the organization is within the expected range, 3: the organization exceeds the expectation, and 4: the organization is outstanding.

Keywords: Organizational Maturity, Maturity of Organizational Resources, Development of Human Resources, Productivity.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Naser Mirspasi
nasermirspasi@yahoo.com

Received: March 14, 2024

Accepted: July 31, 2024

Published: Summer 2024

Citation: Zare Bidaki, M., Mirspasi, N., Danesh Fard, K. (2024). Designing a Model for Ranking Organizational Maturity. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 4(2), 29-47.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Introduction

The new concept of human resources development means the production of thoughts and ideas by the employees of the organization, which requires that the employees have the qualities and skills that do

all their abilities, energy, expertise, and thinking in the true direction of the missions with compassion and the insight of science. Organization and always produce new intellectual and qualitative values for the organization. In general, the development of human resources has the components of creating scientific awareness and improving the knowledge of employees; producing scientific and balanced behaviors in employees; Creating added value as quality in employees; promoting employee resource management; developing work skills; updating employee information; Ability to solve problems scientifically; doing the job right; rational decision-making; development of harmonious personality of employees; It is the ability to combine information and build new collections (Foster, 2016).

Since organizations need to evaluate their performance to improve their skills in the field of human resources (Kalopa et al., 2015), and no organization can do all the right things in the way of development and maturity at once and in a short period, the human resources maturity model, It provides indicators for reaching the desired level of human resources, during which each stage of maturity is achieved by passing the previous stage. In other words, this model has maturity levels whose stages form the continuous and continuous bases for improving talents, developing effective human resources, and successful management of human capital. The high degree of maturity of human resources leads to many results, and moving towards a higher level is considered an important success, as it doubles the excitement of people to move in its successive paths. Therefore, the human resources maturity model can provide a common perspective and a standard for comparison (Cascio, 2014).

Theoretical framework

Considering that the implementation of human resources management to reach the desired perfection requires high and significant maturity in the process of infrastructures and culture, therefore, continuous improvement is formed based on evolutionary stages and step by step. From these stages of evolution of human resources management, which is formed over time, it is interpreted as "human resources maturity" (Sillvia & Giuliano, 2014). Considering the special position of electricity in the country's economic cycle, and due to the lack of indicators for grading the maturity of human resources in the Ministry of Energy, the need to design and create a model for it is felt. Strengthening the decision-making power of the managers of this industry to retain specialized people, and the systematic use of the large amount of knowledge produced in it, to prevent costly rework, can be a suitable motivation to conduct a study and review in the field of human resources maturity in this industry. The existence of a model for ranking organizational maturity in the Ministry of Energy helps this organization to determine the path of evolution of its human resources measures and to consider a plan for its continuous development. This article shows how a model for "organizational maturity rating" has been designed in Tavanir company using a qualitative method and thematic analysis as well as interviews with technical experts.

Methodology

In this research, according to its purpose and nature, the qualitative research method of content analysis and then the Delphi technique has been used. The research was adapted from the operational indicators of "Curtis and Miller" human resources promotion. Then, with exploratory and field studies, and using the theme analysis method, new operational components and indicators were obtained for use in the Ministry of Energy (Tavanir Company). The indicators obtained from the exploratory studies for the design of the proposed model were approved by a group of experts.

Opinions were collected through Delphi until theoretical saturation to create the final model. By analyzing the content of other available sources, including Complete expressions for performance review the researcher found expressions and elements that had the resilience to create a model for measuring the maturity of human resources of Tavanir Company.

Interview with about 30 experts and specialists of Tavanir organization and its subsidiaries with specifications such as scientific credibility (engineering with a doctorate) and experience records (over 20 years), validity and reliability of expressions produced for pattern design, as well as the designed pattern itself. Confirmed.

Discussion and Results

An organization "needs improvement" that has obtained the number 300 from the scores of the items. An organization is in "as expected" status if it has obtained a score of 700 from the items. An organization is in "exceeding expectations" status if it has taken the number 1000 from the scores obtained from the items. An organization is in "outstanding" status if it has obtained the number 2021 from the scores obtained from the items. Comparison of the obtained results with other research: The obtained results in comparison with other research show that this research has added new factors and parameters to previous research. Among other things, the model emerging from this research (native model) has two extra steps to measure maturity compared to the general model of Curtis and Miller, which is a step model. Another advantage of the constructed model is the number of its subcomponents, which has been expanded from 22 subcomponents in Curtis and Miller's model to 63 components. Another advantage of it is a sub-model that has been implicitly obtained in the course of research to measure the various layers of an organization from "need for improvement" to "outstanding" so that the maturity level of the organization can be rated with this model.

Conclusion

What was presented as the research data and its findings are the result of an effort that has been made to create a model for measuring the progress of manpower in the Ministry of Energy (Tavanir Company). In other words, "designing the maturity model of human resources in Tavanir" is the goal of all the researcher's efforts in this thesis. As mentioned, the levels of this model are "General Job Skills", "Communications", "Technical Skills", "Management", "Leadership", "Quality" and finally "Productivity".

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال چهارم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۳ - صفحه ۴۷-۲۹

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds>

طراحی الگویی برای رتبه‌بندی بلوغ سازمانی

مریم زارع بیدکی^۱، ناصر میرسپاسی^{۲*}، کرم اله دانش فرد^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، بین الملل قشم، ایران.
۲. استاد تمام و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۳. استاد تمام و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده: هدف پژوهش حاضر، طراحی الگویی برای رتبه‌بندی بلوغ سازمانی می‌باشد. این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت آن کیفی و از نوع تحلیل محتوا است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۰ نفر از خبرگان و متخصصان سازمان توانیر و شرکت‌های تابعه می‌باشد و نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه داشت. دامنه این پژوهش وزارت نیرو در بخش برق، یعنی شرکت توانیر و ۱۶ شرکت برق منطقه‌ای در کشور می‌باشد و نمونه این پژوهش به روش کیفی با تحلیل محتوا انجام شده و واحد تحلیل، مضمون و یا مفهوم موجود در متونی است که عناصر بلوغ را در خود داشته‌اند که به روش مطالعه در متون علمی گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا از روش تحلیل محتوا و سپس از تکنیک دلفی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد الگوی بلوغ منابع انسانی در شرکت توانیر دارای ۷ سطح پلکانی است که سطح بلوغ منابع انسانی سازمان را تعیین میکند و هر سطح این بلوغ دارای ۹ شاخص می‌باشد که مجموعاً دارای ۶۳ مولفه اصلی ۱۲۷۳ مولفه فرعی می‌باشد. این سطوح پلکانی شامل مهارت‌های عمومی شغل، ارتباطات، مهارت‌های فنی، مدیریت، رهبری، کیفیت‌ها و بهره‌وری می‌باشد. یافته‌ها نیز نشان می‌دهد که سطح بلوغ سازمان به ۴ سطح ۱: سازمان نیاز به پیشرفت دارد، ۲: سازمان در حد انتظار است، ۳: سازمان بیش از حد انتظار است، و ۴: سازمان برجسته است رتبه‌بندی شده است.

واژگان کلیدی: بلوغ سازمانی، بلوغ منابع سازمانی، توسعه منابع انسانی، بهره‌وری.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

*نویسنده مسئول: ناصر میرسپاسی

nasermirsepassi@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰

تاریخ انتشار: تابستان ۱۴۰۳

استناد: زارع بیدکی، مریم، میرسپاسی، ناصر، دانش فرد، کرم اله. (۱۴۰۳). طراحی الگویی برای رتبه‌بندی بلوغ سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۴(۲)، ۲۹-۴۷.

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



کپی‌رایت © 2024 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

مفهوم جدید توسعه منابع انسانی به معنای تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان، ایجاد می‌کند تا کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی، تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار داده و همواره برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. به طور کلی، توسعه منابع انسانی دارای مؤلفه‌های ایجاد

آگاهی علمی و ارتقاء دانش کارکنان، تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان، ایجاد ارزش افزوده به عنوان کیفیت در کارکنان، ارتقاء مدیریت منابع کارکنان، توسعه مهارت‌های انجام کار، به روز کردن اطلاعات کارکنان، توانایی حل مسائل به شکل علمی، درست انجام دادن کار، تصمیم‌گیری عقلانی، رشد شخصیت هماهنگ کارکنان، توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید است (Foster, 2016). از آنجا که سازمان‌ها برای بهبود مهارت‌های خود در حوزه منابع انسانی نیازمند ارزیابی عملکرد خود هستند و هیچ سازمانی همه کارهای درست در راه توسعه و بلوغ را نمی‌تواند به یکباره و در مدت زمانی کوتاه انجام دهد، مدل بلوغ منابع انسانی، شاخص‌هایی را برای رسیدن منابع انسانی به سطح مطلوب ارائه می‌نماید که طی آن هر مرحله از بلوغ با پشت سر گذاردن مرحله قبلی به دست می‌آید (Kalopa et al., 2015). به عبارت دیگر، این الگو دارای سطوح بلوغی است که مراحل آن پایه‌های متوالی و مستمری را برای بهبود استعدادها، توسعه منابع انسانی اثربخش، و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی تشکیل می‌دهد. درجات بالای بلوغ منابع انسانی نتایج زیادی را به دنبال دارد که رفتن به سوی یک سطح بالاتر آن، موفقیت مهمی محسوب می‌گردد؛ چنانکه هیجان افراد را برای حرکت در مسیرهای متوالی آن مضاعف می‌کند. بنابراین، مدل بلوغ منابع انسانی می‌تواند چشم‌اندازی مشترک و معیاری برای مقایسه ارائه دهد (Foster, 2016). به نظر منطقی این است که بلوغ منابع انسانی، حداقل از نظر تأمین نیروی کار، قادر به اجرای توانمندسازی باشد. علاوه بر این، از آنجا که این نوع بلوغ اغلب درگیر برنامه‌ریزی آموزش و توسعه کارکنان می‌شود، سازمان‌ها باید در این زمینه سرمایه‌گذاری کنند تا توانایی‌های فردی و سازمانی به طور مداوم افزایش یابند (Foster, 2016). مفهوم بلوغ سازمانی مقوله جدیدی است که یک راهکار برتر در سازمان‌ها تلقی می‌شود و مورد تأیید کارشناسان و متخصصان علم مدیریت قرار گرفته است. از آن به عنوان روشی هم برای توسعه سازمانی و هم بمنظور ارزیابی سازمانی استفاده می‌شود. از آنجا که سازمان‌های امروزی به طور مداوم با فشار حفظ مزیت رقابتی، کاهش زمان و هزینه و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده روبرو هستند، توسعه مدل‌های بلوغ برای ایجاد تعادل بین جنبه‌های مختلف سازمانی، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های بهتر ضروری می‌باشد (Nazari, 2022). بلوغ سازمانی مؤلفه‌ای است که از طریق استانداردسازی در به کارگیری دانش، مهارت، تکنیک و روش‌های صحیح مدیریتی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به ثبات و موفقیت و پیشی گرفتن از رقبای دست یابند. حوزه منابع انسانی از تعاملات و ارتباطات متقابلی با حوزه‌های کارکردی و عملیاتی مختلف در سازمان‌ها برخوردار می‌باشد و از همین روی می‌تواند اثرگذاری شایان توجهی بر عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشد (Hushiar, 2022).

سازمان‌هایی که مدل‌های بلوغ را به کار می‌برند، علاقه‌مند هستند تا به بلوغ بیشتر برسند یا مسیر خود را به سمت وضعیت کامل سوق دهند. مدل‌های بلوغ نقاط مرجعی برای سازمان مهیا می‌کند تا خود را برای ارزیابان خارجی در برابر راهکارهای برتر مطابق یک دستورالعمل ویژه یا چند دستورالعمل ارزیابی نماید. این مدل‌ها معمولاً مهارت‌های یک سازمان را در سطح بلوغ پایین‌تر نشان می‌دهند و به پیشرفت ویژگی‌ها و خصوصیات این سازمان‌ها برای رسیدن به بلوغ بیشتر کمک می‌کند (Blokland & Reniers, 2021). با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند بلوغ بالا و معنادار در فرایند زیرساخت‌ها و فرهنگ است، بنابراین بهبود مستمر، برپایه مراحل

تکاملی و گام به گام شکل می‌گیرد. از این مراحل تکامل مدیریت منابع انسانی، که در خلال زمان شکل می‌گیرد به «بلوغ منابع انسانی» تعبیر می‌شود (Sillvia & Giuliano, 2014).

با توجه به جایگاه ویژه برق در چرخه اقتصاد کشور، و به دلیل فقدان شاخص‌هایی برای درجه بندی بلوغ منابع انسانی در وزارت نیرو، لزوم طراحی و ایجاد الگویی برای آن احساس می‌گردد. تقویت توان تصمیم‌گیری مدیران این صنعت برای نگاهداشت افراد متخصص، و استفاده منظم از حجم زیاد دانش تولید شده در آن، با هدف جلوگیری از دوباره کاری‌های هزینه‌ساز می‌تواند انگیزه مناسبی برای انجام مطالعه و بررسی در زمینه بلوغ منابع انسانی در این صنعت باشد. وجود الگویی برای رتبه بندی بلوغ سازمانی در وزارت نیرو، به این سازمان کمک می‌کند تا مسیر تکامل اقدامات منابع انسانی خود را مشخص کرده، و برنامه‌ای برای توسعه مستمر خود در نظر بگیرد. با در نظر گرفتن موارد فوق، سوال اصلی پژوهش به صورت زیر می‌باشد: الگوی رتبه بندی بلوغ سازمانی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بلوغ منابع انسانی

نتایج بسیاری از پژوهش‌ها درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها، بر این نکته تأکید دارند که هیچ سازمانی بدون توجه به منابع انسانی خود توسعه یافته نیست. تلاش‌های بسیاری که از نهضت روابط انسانی آغاز شده و تا به امروز ادامه دارد، منجر به ایجاد روش‌ها، رویه‌ها، استانداردها و الگوهایی در جهت بهبود و توسعه منابع انسانی شده است. از جمله این تلاش‌ها می‌توان به الگوی بلوغ مدیریت منابع کارکنان اشاره کرد (Fadai Kivani & Sadat Ashkur, 2017). از الگوی بلوغ منابع انسانی به عنوان نقشه و راهنمایی مستند برای ایجاد بهبود در مدیریت منابع و آمادگی نیروی کار سازمان یاد می‌شود. این الگو برای کمک به مدیران جهت انجام نقش حیاتی خود در مدیریت افراد، اقدام به تعریف فرآیندهایی می‌نماید و در پی آن است تا نحوه مدیریت و توسعه منابع انسانی توسط سازمان را بهبود بخشد. هدف کلی که برای این الگوی فرآیند محور پیش بینی می‌شود، ایجاد نیروی کار حرفه‌ای‌تر و توانمندتر است. به ویژه در زمانی که سازمان‌های عصر اطلاعات با پیچیدگی مضاعفی روبرو هستند، این الگو افراد را ارزشمندترین منابع آنها قلمداد می‌کند؛ چنانکه سازمان را موظف می‌نماید تا کارایی نیروی کار خود را به عنوان سرمایه‌ای راهبردی، مدیریت نماید (Shams Zare et al., 2018).

مدل بلوغ، بر بهبود مستمر بالغ شدن افراد و افزایش دائمی توانایی آنان تمرکز دارد. به عبارت دیگر، مدیریت و توسعه دارایی‌های انسانی سازمان، با کاربرد اصولی مدل بلوغ در ارتقاء توانایی‌های افراد امکان پذیر است. البته تمرکز بر این الگو، در سازمان‌های دارای سیستم‌های اطلاعاتی، مؤثرتر خواهد بود (Curtis et al., 2016). هدف یک مدل بلوغ این است که به سازمان کمک کند تا بتواند بلوغ عملیاتی‌اش را، که توسط کارکنان صورت می‌گیرد، با تجارب برتر صنعت محک بزند. در چنین محیطی، افراد شانس بیشتری برای رشد توانایی حرفه‌ای پیدا می‌کنند و برای همسو کردن عملکرد خود با مقاصد سازمان، انگیزه بیشتری می‌یابند (Shams Zare et al., 2018).

دمینگ^۱ (۱۹۸۲) در تحقیقی با عنوان مدیریت کیفیت فراگیر، به کیفیت، مشارکت، جلب رضایت مشتری، و تأمین منافع همه ذی‌نفعان پرداخت (Deming, 1982). بالدريج^۲ (۱۹۸۷) در آمریکا، طی جایزه ملی کیفیت به ارزیابی، مؤسسه صنعتی، مؤسسه غیرصنعتی مبادرت ورزید. بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، در تحقیق خود با عنوان مدل تعالی سازمانی EFQM، مزیت و پایداری سازمان متعالی را مورد مطالعه قرار داد. هامر^۳ (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای با عنوان مدل ممیزی فرایندهای هامر، تواناسازهای فرایند، شامل طراحی، مجریان، مالک، زیرساخت، استانداردها و قابلیت‌های سازمانی شامل رهبر، فرهنگ، مهارت و نظارت را مورد بررسی قرارداد (Hammer, 2007). جعفری‌نژاد و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود با نام مدل بلوغ مدیریت فرایند کسب‌وکار، همترازی استراتژیک، نظارت، روش‌ها، فناوری، افراد، فرهنگ را مورد مطالعه قرار دادند (Jafarnejad Chaghooshi et al., 2016). کریپ و منسفلد^۴ (۲۰۱۵) در تحقیق خود مدلی بوجود آوردند که در آن شایستگی‌های مربوط به شغل، کارکنان و مدیریت بر خود، دستیابی به نتایج و پیگیری و حل مسئله، ارتباط و نفوذ و هدایت دیگران، اعتمادبه‌نفس، مدیریت استرس، قابلیت اعتماد فردی و انعطاف‌پذیری مورد مطالعه قرار داده شد (Cripp & Mansfeld, 2015). کرتیس و همکاران (۲۰۱۶)، مدل سطوح بلوغ منابع انسانی را با متغیرهای توجه‌دهی به منابع انسانی، مدیریت منابع تکراری، تمرکز بر شناسایی مدیریت منابع کارکنان را ارائه کردند (Curtis et al., 2016). ابوالعلائی و غفاری^۵ (۲۰۰۳) در مدلی به نام خود نشان دادند که عوامل زمینه‌ای، مدیریت استعداد، نتایج سازمانی و عوامل تأثیرگذار، رشد فردی، توسعه افراد، رضایت‌مندی افراد با استعداد و افزایش ارزش افزوده فرد تا چه حد بر بلوغ سازمانی موثرند (Abul Alaei & Ghaffari, 2003).

مدل های بلوغ

طبق سطوح شکل شماره ۱، مدل‌های بلوغ متنوعی وجود دارند که سازمان‌ها برحسب اهدافشان از آنها برای بهبود قابلیت‌های کارکنان خود استفاده می‌کنند. این مدل‌ها بر حسب ایده‌هایی متفاوت بوجود آمده‌اند تا نهایتاً به بهره‌وری سازمان نائل گردند. مدل سطوح بلوغ منابع انسانی دارای ۵ سطح است که سطح شروع آن، توجه‌دهی به منابع انسانی است. سطح دوم آن، سطح منابع تکرار شونده است که به یکپارچگی منابع انسانی می‌پردازد. در سطح میانی، تمرکز بر شناسایی و استخراج شایستگی کارکنان، و در سطح چهارم که سطح مدیریت کردن است، تمرکز بر تیم‌های کاری شایسته است. سطح نهایی، سطح بهینه سازی است که در آن تمرکز بر بهبود مستمر منابع انسانی است (Curtis et al., 2016).

¹ Deming

² Baldrige

³ Hammer

⁴ Cripp & Mansfeld

⁵ Abul Alaei & Ghaffari



شکل ۱. مدل کرتیس و میلر (مدل مفهومی اولیه) (Curtis et al., 2016)

در این مقاله، از مدل ارائه شده در شکل شماره ۱ و گسترش آن به ۷ سطح، برای طراحی الگوی بلوغ منابع انسانی در وزارت نیرو (شرکت توانیر) استفاده شده است. مؤلفه‌های اصلی که در این تحقیق مورد پژوهش واقع شده و برای تطبیق و بومی کردن مدل (یعنی ساختن الگو) انسجام یافته‌اند، عبارتند از: (۱) مهارت‌های عمومی شغل؛ (۲) مهارت‌های فنی؛ (۳) بهره‌وری؛ (۴) رهبری؛ (۵) مدیریت؛ (۶) ارتباطات؛ و (۷) کیفیت‌ها. هر یک از این مؤلفه‌ها، به نوبه خود دارای ۹ مؤلفه فرعی‌اند که در جداول (۱) تا (۷) نمایش داده شده‌اند. لذا، مجموعاً ۶۳ بعد فرعی در تحقیق به کار رفته است. مؤلفه‌های فرعی نیز به نوبه خود حاوی گویه‌هایی می‌باشند که به عنوان شاخص عملیاتی به کار رفته و تعداد آنها ۱۳۲۷ فقره است. ضمناً، نتایج ضمنی این پژوهش الگوی رتبه‌بندی بلوغ سازمانی است که در این الگو سازمان به چهار سطح رتبه‌بندی شده است.

پیشینه پژوهش

رستگار و همکاران (۲۰۲۴)، به بررسی واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس پرداختند. نتایج حاکی از آن بوده که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در دانشگاه‌های آزاد استان فارس در مجموع ۱۵۱ مفهوم و ۳۱ مقوله یا کد محوری شناسایی و استخراج شدند. ۳۱ مقوله شناسایی شده در ۶ دسته که شامل شرایط علی، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری یا پدیده قرار گرفتند (Rastegar et al., 2024).

عطائیان و بهمنی (۲۰۲۳) به بررسی تاثیر بلوغ سازمانی بر تسهیم دانش با نقش میانجی اعتماد شناختی و خودکارآمدی در بین کارکنان بانک سپه شعب بابل پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بلوغ سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر تسهیم دانش، اعتماد شناختی و خودکارآمدی کارکنان دارد و همچنین تاثیر مثبت و معنی‌داری اعتماد شناختی و خودکارآمدی بر تسهیم دانش کارکنان تأیید شد. اعتماد شناختی و خودکارآمدی نقش واسطه‌ای معناداری

در رابطه بین بلوغ سازمانی با تسهیم دانش کارکنان بانک سپه شعب بابل ایفا می‌کند (Ataiyan & Bahmani, 2023).

محمدخانی و ناصری فر (۲۰۲۳) به بررسی شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بلوغ سازمانی در کارکنان سازمان نظام مهندسی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ابعاد بلوغ سازمانی در بین کارکنان نظام مهندسی شامل ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، فرهنگ سازمانی، خلاقیت، انگیزه درونی، تجربه، سبک‌های رهبری، ساختار سازمانی، راهبردهای سازمانی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی، سرمایه روانشناختی و محیط سازمانی بود (Mohammadkhani & Naserifar, 2023).

آذرلی و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی مروری بر رابطه بلوغ سازمانی و عملکرد کارکنان در شهرداری مشهد پرداختند. آنها نشان دادند که هر چقدر سازمان‌ها تجربه بیشتری کسب و عمر بیشتری را سپری می‌کنند، در عملکرد خود نتیجه بهتری را کسب می‌کنند. در سازمان‌های بالغ، ارائه دقیق دستورالعمل‌ها و شیوه‌های انجام کار به کارکنان، تعامل بهتر بین اعضای سازمان و سطح مشارکت بالای کارکنان، اطمینان بالای کارکنان به مسئولان بالادستی، نهادینه شدن نظم و آرامش در محیط کاری بدون نظارت مداوم توسط سرپرستان، مدیریت دانش و استفاده از خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان و انعطاف‌پذیری بالای کارکنان در محیط کاری از ویژگی‌های مهم اعضای این نوع سازمان به شمار می‌رود. در نتیجه آن هر یک از اعضا به درستی به وظایف خود عمل می‌کنند و چون هر واحدی به واحد دیگر وابسته است با تعامل بهتر بین واحدها عملکرد کلی کارکنان و سازمان نیز ارتقاء می‌یابد (Azarli et al., 2023).

آشورزاده و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی طراحی مدل ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزشی عالی در دانشگاه آزاد استان گیلان پرداختند. نتایج نشان داد که مؤلفه و شاخص‌های شناسایی شده بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی با رویکرد ارزش محور در نظام آموزش عالی تأثیرگذار است. نتایج بدست آمده از معادلات ساختاری نیز نشان داد که مدل تحقیق از لحاظ تناسب با داده‌ها مدل مطلوبی می‌باشد (Ashourzadeh et al., 2023).

اریدا و لطفی^۱ (۲۰۲۱) به بررسی عوامل تعیین‌کننده موفقیت بلوغ سازمانی پرداختند. عوامل متعددی که بر موفقیت بلوغ سازمانی تأثیر می‌گذارند شناسایی و به ۱۲ دسته مرتبط با اجرای موفقیت‌آمیز ابتکارات تغییر سازمانی در شرکت مورد طبقه‌بندی شدند. در حالی که تحقیقات بیشتری برای کشف ارتباط عوامل شناسایی شده در سایر سازمان‌ها و بخش‌ها مورد نیاز است این مطالعه درک یکپارچه‌ای از موفقیت مدیریت تغییر بر اساس تجزیه و تحلیل مدل‌های مختلف تغییر سازمانی ارائه داده است. درک عوامل موفقیت می‌تواند به مدیران کمک کند تا ابتکارات تغییر را به طور مؤثر در سازمان خود اجرا کنند (Errida & Lotfi, 2021).

کوچارسکا و بدفورد^۲ (۲۰۲۰) به بررسی یادگیری از اشتباهات در زمینه بلوغ سازمانی و سازگاری با تغییر پرداختند. نتایج نشان داد که سازمان‌های بالغ در هنگام پذیرش اشتباه سازگاری بیشتری نسبت به سازمان‌های جوان دارند.

¹ Errida & Lotfi

² Kucharska & Bedford

نتیجه‌گیری این است که سازمان‌های بالغ فقط در صورت پذیرش خطا می‌توانند با تغییرات سازگار شوند و از خطاهای آنها درس بگیرند. در مورد اشتباهات سازمان‌های جوان، تأثیر آنها بر سازگاری با تغییر قابل توجه نیست (Kucharska & Bedford, 2020).

توکلی (۲۰۲۰) به بررسی سنجش سطح بلوغ سازمانی جهت استقرار نظام مدیریت دانش در وزارت صنعت معدن و تجارت پرداخت. بر اساس نتایج تحلیل‌ها در مجموع حوزه ستاد از نظر وضعیت بلوغ جهت اجرای مدیریت دانش در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد. از میان مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش نیز مؤلفه فناوری و فرآیندهای سازمانی از وضعیت مناسب‌تری برخوردار می‌باشند. لیکن مؤلفه نتایج مدیریت دانش در وضعیت مطلوبی قرار ندارند و سازمان‌های صنعت، معدن و تجارت استان از نظر بلوغ جهت اجرای مدیریت دانش از وضعیت مناسبی برخوردار می‌باشند. از میان مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش نیز مؤلفه فناوری و یادگیری و نوآوری از وضعیت مناسب‌تری برخوردار می‌باشند (Tavakli, 2020).

ساراوایا ورگارا^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان فرهنگ سازمانی مدیریت فرایند و بلوغ فرایند یک مطالعه تجربی از وضعیت فرایند در پرو دریافتند که فرهنگ سازمانی یک پیش‌بینی کننده است که به گونه‌ای مثبت در موفقیت اجرای صحیح مدیریت فرایند کسب و کار تأثیر می‌گذارد و رابطه مستقیمی و غیر مستقیم با نتایج فرایند و بلوغ دارد. آنها همچنین شناسایی کرده‌اند که کدام عناصر برای موفقیت فرایند بیشترین ارتباط را دارند. براساس یافته‌های آنها توصیه نمی‌شود که سازمان‌ها تلاش‌های خود را صرفاً به اجرای شیوه‌های مدیریت فرایند هدایت کنند، بلکه باید اقدامات قبلی را نیز برای تنظیم مناسب فرهنگ سازمانی انجام دهند (Saravia-Vergara et al., 2020).

ولنیاک^۲ (۲۰۱۹) به بررسی سطح بلوغ سیستم‌های مدیریت کیفیت در لهستان پرداخت. تجزیه و تحلیل سطح بلوغ سیستم مدیریت کیفیت در سازمان‌های مورد بررسی نشان داد که بالاترین سطح بلوغ در حوزه‌ها و فعالیت‌هایی رخ می‌دهد که مستقیماً ناشی از الزامات استاندارد ISO ۹۰۰۱ و فشار مستقیم بازار است و این سطح از بلوغ باید اجرا شود. این امر می‌تواند در مواردی مانند مشتری مداری رویکرد فرایند یا تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد گنجانده شود. با این حال سطح پایین‌تری از بلوغ در مورد جنبه‌های نرم مدیریت کیفیت مربوط به رهبری و مدیریت منابع انسانی مشاهده می‌شود. همچنین، مشکلات مربوط به اجرای مسئولیت اجتماعی شرکتی است. در این راستا سازمان‌های مورد بررسی کاستی‌های متعددی را نشان می‌دهند که منجر به ارزیابی پایین از سطح بلوغ آنها می‌شود (Wolniak, 2019).

روش پژوهش

در این تحقیق، با توجه به هدف و ماهیت آن از روش تحقیق کیفی از نوع تحلیل محتوا^۳ و سپس از تکنیک دلفی استفاده شده است. پس از مطالعه دقیق پیشینه پژوهش، و بررسی مدل‌های گوناگون بلوغ منابع انسانی، الگوی مورد

¹ Saravia-Vergara

² Wolniak

³ Content Analysis

نظر تحقیق از شاخص‌های عملیاتی ارتقاء منابع انسانی «کرتیس ومیلر» اقتباس گردید. آنگاه با مطالعات اکتشافی و میدانی، و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملیاتی جدیدی برای کاربرد در وزارت نیرو (شرکت توانیر) حاصل گردید. شاخص‌های به دست آمده از مطالعات اکتشافی برای طراحی الگوی پیشنهادی، توسط گروه خبرگان مورد اجماع و تأیید قرار گرفت. جمع‌آوری نظرات از طریق دلفی تا اشباع نظری برای ابداع الگوی نهایی پیش رفت. محقق با تحلیل مضمون سایر منابع در دسترس، از جمله «عبارت‌های کامل برای بررسی عملکرد به عبارات و عناصری دست یافت که تاب آوری ایجاد یک الگو برای سنجش بلوغ منابع انسانی شرکت توانیر را داشتند. مصاحبه با حدود ۳۰ نفر از خبرگان و متخصصان سازمان توانیر و شرکت‌های تابعه با مشخصاتی از قبیل اعتبار علمی (مهندسی با درجه دکترا) و سوابق تجربی (بالای ۲۰سال)، روایی و پایایی عبارات تولید شده برای طراحی الگو، و نیز خود الگوی طراحی شده را تأیید نمود (جدول شماره ۱).

جامعه و نمونه مورد بررسی یکسانند. زیرا تمام شماری صورت گرفته است و تمامی عبارات مورد نظر برای طراحی الگوی بلوغ منابع انسانی بازخوانی شدند. پایایی ابزار حاضر، به شیوه کد گذاری مجدد توسط محقق در زمان‌های مختلف و همچنین توافق بین کد گذاران بوده است، که در هر دو مورد توافق بالایی وجود داشته است. بدین ترتیب که محقق گویه‌ها و جملات مورد بررسی را یک بار دیگر به طور کامل بازخوانی کرده و با کدگذاری مجدد به نتایج مشابه دست پیدا کرد. همچنین، تعدادی از گویه‌ها به عنوان نمونه به افراد صاحب نظر داده شد که نتایج کدگذاری آنها نیز با کدگذاری محقق فاصله چندانی نداشت. روایی ابزار حاضر، به شیوه روایی محتوایی بوده است. بدین صورت که به تأیید متخصصان امر رسیده است. با روش‌های آمار توصیفی مانند فراوانی، درصد، نمودار فراوانی که در قالب جداول و نمودارها نشان داده شده‌اند، بررسی و گزارش‌های کمی ارائه گردید.

یافته‌های پژوهش

جداول ۱ الی ۷، حاوی اطلاعات مربوط به گویه‌هایی است که محقق با توجه به تجربیات خود، اعم از مطالعات منابع و پیشنهاد متخصصان از متون حاوی مضمون «بلوغ منابع انسانی» استخراج نموده است. در این جداول، متخصصین به هر یک از لایه‌های مورد نظر ضرائب ۱ تا ۴ را داده‌اند، تا لایه‌های سرستون‌ها معین شوند. شاخص کل به دست آمده از هر یک از این جداول، در رده‌بندی پلکانی مدل نهایی تحقیق که برای تشخیص و تمیز «بلوغ منابع انسانی» وزارت نیرو (شرکت توانیر) ساخته می‌شود، به کار رفته‌اند.

جدول ۱. مهارت‌های عمومی شغل (Source:By author)

تعداد شاخص عملیاتی مؤلفه فرعی	در لایه نیاز به پیشرفت (ضریب ۱)	در لایه مطابق انتظار (ضریب ۲)	در لایه بیش از انتظار (ضریب ۳)	در لایه برجسته (ضریب ۴)	جمع
دقت	۵	۸	۱۲	۲۰	۴۵
مهارت‌های اداری	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵۰

۵۰	۲۰	۱۵	۱۰	۵	حضور به موقع
۴۴	۲۰	۱۲	۸	۴	مهارت‌های عمومی شغل
۴۴	۲۰	۱۲	۸	۴	قضاوت و داوری
۴۱	۲۰	۹	۸	۴	دانش فراگردهای سازمانی
۵۰	۲۰	۱۵	۱۰	۵	معلومات شغلی
۵۰	۲۰	۱۵	۱۰	۵	ایمنی و سلامت
۴۵	۲۰	۱۲	۸	۵	توانایی کار در زیر فشار
۴۲۰	۴۱۹	۱۸۰	۱۱۷	۴۲	جمع کل

جدول ۲. مهارت های فنی (Source:By author)

جمع	در لایه برجسته (ضریب ۴)	در لایه بیش از انتظار (ضریب ۳)	در لایه مطابق انتظار (ضریب ۲)	در لایه نیاز به پیشرفت (ضریب ۱)	تعداد شاخص عملیاتی مؤلفه فرعی
۵۳	۲۴	۱۵	۸	۶	مهارت‌های تحلیلی
۶۳	۲۴	۲۱	۱۲	۶	مهارت‌های رایانه‌ای
۴۶	۱۶	۱۵	۱۰	۵	ورودی داده‌های آماری
۵۸	۲۴	۱۵	۱۴	۵	مهارت‌های مکانیکی
۵۶	۲۴	۱۵	۱۲	۵	حل مسئله
۴۸	۲۰	۱۵	۸	۵	دانش تولید محصول
۴۸	۱۶	۱۵	۱۲	۵	مهارت‌های برنامه نویسی
۴۰	۱۶	۱۲	۸	۴	توانایی‌های پژوهشی
۴۶	۲۰	۱۲	۱۰	۴	مهارت‌های فنی
۴۶۰	۴۵۸	۱۸۴	۹۴	۴۵	جمع کل

جدول ۳. بهره وری (Source:By author)

جمع	در لایه برجسته (ضریب ۴)	در لایه بیش از انتظار (ضریب ۳)	در لایه مطابق انتظار (ضریب ۲)	در لایه نیاز به پیشرفت (ضریب ۱)	تعداد شاخص عملیاتی مؤلفه فرعی
۷۰	۲۸	۲۱	۱۴	۷	کاهش هزینه
۷۰	۲۸	۲۱	۱۴	۷	توانایی انجام بموقع کار
۷۰	۲۸	۲۱	۱۴	۷	مدیریت مالی
۷۰	۲۸	۲۱	۱۴	۷	دستیابی به هدف
۳۶	۱۶	۹	۸	۳	پرداختن به جزئیات کار مدیریت
۶۶	۲۸	۱۸	۱۴	۶	بهره‌وری
۵۲	۲۰	۱۵	۱۲	۵	کیفیت کار
۴۰	۱۶	۱۲	۸	۴	استفاده از منابع
۷۰	۲۸	۲۱	۱۴	۷	مهارت‌های مدیریت زمان
۵۴۰	۵۴۴	۲۲۰	۱۱۲	۵۳	جمع کل

جدول ۴. رهبری (Source:By author)

تعداد شاخص عملیاتی مؤلفه فرعی	در لایه نیاز به پیشرفت (ضریب ۱)	در لایه مطابق انتظار (ضریب ۲)	در لایه بیش از انتظار (ضریب ۳)	در لایه برجسته (ضریب ۴)	جمع
مدیریت مشارکتی	۴	۸	۱۲	۲۰	۴۴
مربیگری	۶	۱۲	۱۵	۲۰	۵۳
واگذاری اختیارات و مسئولیت ها	۵	۱۰	۱۸	۲۴	۵۷
پرورش زیردستان	۴	۸	۱۵	۲۰	۴۷
وجود فرصت‌های برابر/گوناگونی/برابری حقوق	۴	۱۰	۱۲	۲۰	۴۶
مهارت‌های رهبری	۹	۲۰	۳۳	۴۰	۱۰۲
رفتار اخلاقی	۴	۸	۱۵	۲۴	۵۱
انعطاف پذیری	۴	۸	۱۲	۱۶	۴۰
ترغیب و تشویق به کار	۵	۱۲	۱۸	۲۴	۵۹
جمع کل	۴۵	۹۶	۱۵۰	۲۰۸	۴۹۹

جدول ۵. مدیریت (Source:By author)

تعداد شاخص عملیاتی مؤلفه فرعی	در لایه نیاز به پیشرفت (ضریب ۱)	در لایه مطابق انتظار (ضریب ۲)	در لایه بیش از انتظار (ضریب ۳)	در لایه برجسته (ضریب ۴)	جمع
مهارت‌های مدیریت	۶	۱۰	۱۵	۲۸	۵۹
مدیریت هزینه‌ها	۳	۸	۱۲	۱۶	۳۹
مهارت‌های سنجش و ارزشیابی	۷	۱۸	۲۷	۳۲	۸۴
طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی	۴	۸	۱۲	۲۰	۴۴
تصمیم‌گیری	۵	۱۲	۲۱	۳۲	۷۰
هدف‌گذاری و تعیین مقصد	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵۰
مهارت‌های سازماندهی	۵	۸	۹	۱۶	۳۸
برنامه‌ریزی بلند مدت	۲	۶	۹	۱۶	۳۳
مدیریت پروژه	۵	۸	۱۸	۳۲	۶۳
جمع کل	۴۲	۸۸	۱۳۸	۲۱۲	۴۸۰

جدول ۶. ارتباطات (Source:By author)

تعداد شاخص عملیاتی مؤلفه فرعی	در لایه نیاز به پیشرفت (ضریب ۱)	در لایه مطابق انتظار (ضریب ۲)	در لایه بیش از انتظار (ضریب ۳)	در لایه برجسته (ضریب ۴)	جمع
مهارت‌های ارتباطی شفاهی	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵۰
مهارت‌های ارتباطی کتبی	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵۰
مدیریت تعارض	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵۰
بازخورد، دادن و گرفتن	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵۰
مهارت‌های گوش دادن	۴	۸	۱۲	۱۶	۴۰
مهارت‌های مذاکره	۴	۱۰	۱۵	۲۰	۴۹
مهارت‌های تلفن کردن	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵۰
مهارت‌های سیاسی	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵۰

روابط با مشتری	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۵۰
جمع کل	۴۳	۸۸	۱۳۲	۱۷۶	۴۴۰

جدول ۷. کیفیت‌ها (Source:By author)

تعداد شاخص عملیاتی مؤلفه فرعی	در لایه نیاز به پیشرفت (ضریب ۱)	در لایه مطابق انتظار (ضریب ۲)	در لایه بیش از انتظار (ضریب ۳)	در لایه برجسته (ضریب ۴)	جمع
نگرش نسبت به کار	۶	۱۲	۱۵	۲۴	۵۷
همکاری و کار تیمی	۵	۱۲	۱۸	۲۸	۶۳
خلاقیت	۷	۱۲	۱۸	۲۰	۵۷
از خودگذشتگی در کار و شغل	۷	۱۴	۲۷	۳۶	۸۴
پایبندی به قول	۸	۱۲	۱۵	۳۲	۶۷
ابتکار	۷	۱۴	۱۵	۲۸	۶۴
خو گرفتن با کار	۴	۸	۱۲	۲۰	۴۴
رشد شخصی	۴	۸	۱۲	۱۶	۴۰
حرفه‌ای بودن	۴	۸	۱۲	۲۰	۴۴
جمع کل	۵۲	۱۰۰	۱۴۴	۲۲۴	۵۲۰

تلخیص نتایج جداول (۱) تا (۷)

شاخص کل‌های برآمده از جداول ۱ الی ۷ مفسر توانایی ساخت الگویی بومی از مدل پلکانی کرتیس و میلر، برای تمیز و رده‌بندی مراحل بلوغ منابع انسانی در وزارت نیرو (شرکت های توانیر) هستند. این شاخص‌های کل، از گویه‌هایی به دست آمده‌اند که با تلاش محقق و از لابلای منابع و مصاحبه‌های با متخصصین و کارکنان زبده استخراج شده‌اند. بدین ترتیب که با طراحی لایه‌های گوناگون «نیاز به پیشرفت» تا «برجسته»، متخصصان به هر یک از لایه‌ها ضرائب ۱ تا ۴ را دادند. این ضرائب روی ستون‌های گویه‌ها اعمال شدند تا جداول مفسر به دست آیند.

ساخت شاخص‌های پلکانی بلوغ منابع انسانی

با استفاده از ارقام جداول می‌توان نمایه‌ای از یک مدل پیشنهادی را ارائه داد که توانایی سنجش بلوغ منابع انسانی در وزارت نیرو (شرکت توانیر) را دارا باشد (شکل ۲). این نمایه، حاوی مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های آنها است. زیرمؤلفه‌ها یا مؤلفه‌های فرعی، در دل خود تعداد ۱۳۲۷ گویه یا عبارت را دارند، که از آنها به عنوان شاخص‌های عملیاتی می‌توان یاد کرد.

						۵۴۰
						۱
			۴۸۰	۳	۲	بهره‌وری
		۴۶۰	۴	رهبری	کیفیت‌ها	کاهش هزینه
	۴۴۰	۵	مدیریت	مدیریت مشارکتی	نگرش نسبت به کار	انجام بموقع کار
۴۲۰	۶	مهارت‌های فنی	مهارت‌های مدیریت	مربیگری	همکاری و کار تیمی	مدیریت مالی
۷	ارتباطات	مهارت‌های تحلیلی	مدیریت هزینه‌ها	واگذاری اختیارات و مسئولیت‌ها	خلاقیت	دستیابی به هدف
مهارت‌های عمومی شغل	مهارت‌های شفاهی	مهارت‌های رایانه‌ای	مهارت‌های سنجش و ارزشیابی	پرورش زیردستان	از خود گذشتگی در کار	پرداختن به جزئیات
دقت	مهارت‌های کتبی	ورودی داده‌های آماری	طرح ریزی و برنامه ریزی	ایجاد فرصت‌های برابر	پایبندی به قول	بهره‌وری
مهارت‌های اداری	مدیریت تعارض	مهارت‌های مکانیکی	تصمیم‌گیری	مهارت‌های رهبری	ابتکار	کیفیت کار
حضور به موقع	دادن و گرفتن بازخورد	حل مسئله	هدفگذاری	رفتار اخلاقی	خو گرفتن با کار	استفاده از منابع
مهارت‌های عمومی شغل	مهارت‌های گوش دادن	دانش تولید محصول	مهارت‌های سازماندهی	انعطاف‌پذیری	رشد شخصی	مهارت‌های مدیریت زمان
قضاوت و داوری	مهارت‌های مذاکره کردن	مهارت‌های برنامه‌نویسی	برنامه ریزی بلندمدت	تشویق به کار	حرفه‌ای بودن	
دانش فراگردهای سازمانی	مهارت‌های تلفن کردن	توانایی‌های پژوهشی	مدیریت پروژه			
معلومات شغلی	مهارت‌های سیاسی	مهارت‌های فنی				
ایمنی و سلامت	روابط با مشتری					
توانایی کار در زیر فشار						

شکل ۲. الگوی پلکانی بلوغ منابع انسانی (Source:By author)

پس از استخراج شاخص‌های کل، که در اثر اعمال ضرائب پیشنهادی متخصصان به گویه‌ها به دست آمده‌اند، و مرتب کردن آنها، شکل ۲ که در واقع الگوی پیشنهادی محقق برای سنجش بلوغ منابع انسانی در وزارت نیرو (شرکت توانیر) است، حاصل گردید. رابطه این الگو با مدل کر تیس و میلر در این است که در این الگو علاوه بر آنکه بسیاری از عناصر آن بر اساس نظرات و عبارات کارشناسان داخلی در قالب مؤلفه‌های فرعی و نیز شاخص‌های عملیاتی نوآوری و بومی شده‌اند، سطوح آن نیز از ۵ سطح به ۷ سطح ارتقاء یافته است.

ارقام حاصل از سنجش با الگوی فوق، گویای موقعیت منابع انسانی سازمان مربوطه در یکی از درجات هفتم تا یکم است. مثلاً اگر سازمانی نمره ۴۲۰ را برای منابع انسانی خود از این سنجش به دست آورده باشد، نشان‌دهنده این است که وضعیت آن سازمان در بعد منابع انسانی در مرحله تشکیل و «مهارت‌های عمومی شغل» است. و اگر نمره اتخاذ شده ۵۴۰ باشد به معنای این است که سازمان مربوطه در این حوزه در مرحله «بهره‌وری» است.

لایه‌های جداول، راهی برای سنجش بلوغ سازمان

در جدول‌های ۱ تا ۷، مسیر اصلی پژوهش برای درجه بندی بلوغ منابع انسانی شرکت توانیر، از لایه‌هایی عبور کرد که از اعمال ضرائب پیشنهادی متخصصان بر روی ستون‌های این جداول حاصل شدند. در این چهار ستون با عناوین «لایه نیاز به پیشرفت»، «لایه مطابق انتظار»، «لایه بیش از حد انتظار» و «لایه برجسته» به وجود آمد که سطر جمع کل این جدول‌ها گویای موقعیت وزارت نیرو (شرکت توانیر)، در یکی از این لایه‌هاست. در جدول ۸ از جمع ارقام هر لایه در جداول ۱ تا ۷، عددی به دست آمده است که می‌تواند لایه کلی سازمان را مشخص کند. البته در سطر نهائی

این جدول، ارقام جمع ستون به نزدیک‌ترین عدد مضرب ۱۰۰ گرد شده‌اند تا سنجش لایه‌ها برای کاربر آسان‌تر صورت گیرد.

جدول ۸. درجه بندی بلوغ سازمانی برای شرکت توانیر (Source:By author)

سازمانی نیاز به پیشرفت دارد که	سازمانی مطابق انتظار است که	سازمانی بیش از حد انتظار است که	سازمانی برجسته است که
۴۲	۸۰	۱۱۷	۱۸۰
۴۵	۹۴	۱۳۵	۱۸۴
۵۳	۱۱۲	۱۵۹	۲۲۰
۴۵	۹۶	۱۵۰	۲۰۸
۴۲	۸۸	۱۳۸	۲۱۲
۴۳	۸۸	۱۳۲	۱۷۶
۵۲	۱۰۰	۱۴۴	۲۲۴
۳۲۲	۶۵۸	۹۷۵	۱۴۰۴
۳۰۰	۷۰۰	۱۰۰۰	۱۴۰۰

بنابراین:

- سازمانی «نیاز به پیشرفت» دارد که از نمرات حاصل از گویه‌ها، عدد ۳۰۰ را اتخاذ کرده باشد.
- سازمانی در وضعیت «مطابق انتظار» است که از نمرات حاصل از گویه‌ها، عدد ۷۰۰ را به دست آورده باشد.
- سازمانی در وضعیت «بیش از حد انتظار» است که از نمرات حاصل از گویه‌ها، عدد ۱۰۰۰ را اتخاذ کرده باشد.
- سازمانی در وضعیت «برجسته» قرار دارد که از نمرات حاصل از گویه‌ها، عدد ۱۴۰۰ را اتخاذ کرده باشد.

بحث و نتیجه گیری

آنچه به عنوان داده‌های پژوهش و یافته‌های آن مطرح شد، حاصل تلاشی است که به منظور ایجاد الگویی برای سنجش پیشرفت نیروی انسانی در وزارت نیرو (شرکت توانیر) صورت گرفته است. به عبارت دیگر، «طراحی الگوی بلوغ منابع انسانی در شرکت توانیر» هدف تمامی تلاش‌ها و کوشش‌های محقق در این پژوهش است. سطوح این الگو چنانکه ذکر شد به ترتیب «مهارت‌های عمومی شغل»، «ارتباطات»، «مهارت‌های فنی»، «مدیریت»، «رهبری»، «کیفیت» و نهایتاً «بهره‌وری» هستند. هر یک از این مراحل را می‌توان «مؤلفه اصلی» نامید. به منظور پیشرفت پژوهش، برای هر کدام از این مؤلفه‌ها، عوامل دیگری به عنوان زیرمؤلفه تعبیه و تعریف گردیده که ۹۷ «مؤلفه فرعی» نامیده شده و به نوبه خود حاوی گویه‌های متعددی‌اند که نقش شاخص‌های عملیاتی را به عهده دارند. این شاخص‌ها، روشن‌ترین مفهوم را برای مخاطب تعیین می‌کنند. بطوری که گویه‌هایی که توسط متخصصان، با ارقام فوق رده‌بندی گردیدند، چهار سطح مختلف برای تصمیم‌گیری در مورد اصلاح وضعیت یا پشتیبانی از وضعیت موجود تعریف نمودند و به عبارتی الگویی

برای رتبه بندی سطح بلوغ سازمان ارائه داد. این سطوح عبارتند از «نیاز به پیشرفت»، «مطابق انتظار»، «بیش از حد انتظار»، «برجسته». علاوه بر این، نمراتی که از جداول ۱ تا ۸، به دست آمدند و شاخص‌های کل نامیده شدند، وضعیتی پلکانی ایجاد کردند که هر پله، به انضمام پله ماقبل خود، مرحله‌ای از بلوغ منابع انسانی را در وزارت نیرو (شرکت توانیر) تداعی می‌نماید.

یافته‌ها نشان داد الگوی بلوغ منابع انسانی در شرکت توانیر دارای ۷ سطح پلکانی است که سطح بلوغ منابع انسانی سازمان را تعیین می‌کند و هر سطح این بلوغ دارای ۹ شاخص می‌باشد که مجموعاً دارای ۶۳ مؤلفه اصلی ۱۲۷۳ مؤلفه فرعی می‌باشد. این سطوح پلکانی شامل مهارت‌های عمومی شغل، ارتباطات، مهارت‌های فنی، مدیریت، رهبری، کیفیت‌ها و بهره‌وری می‌باشد. یافته نیز نشان می‌دهد که سطح بلوغ سازمان به ۴ سطح ۱: سازمان نیاز به پیشرفت دارد، ۲: سازمان در حد انتظار است، ۳: سازمان بیش از حد انتظار است، و ۴: سازمان برجسته است رتبه بندی شده است.

نتایج به دست آمده در مقایسه با سایر تحقیقات نشان می‌دهد که این پژوهش عوامل و سنجه‌های جدیدی به تحقیقات پیشین افزوده است. از جمله، الگوی برآمده از این تحقیق (الگوی بومی)، نسبت به مدل کلتی کرتیس و میلر، که مدلی پلکانی است، دارای دو پله اضافی برای سنجش بلوغ است. مزیت دیگر الگوی ساخته شده، تعداد مؤلفه‌های فرعی آن است که از ۲۲ مؤلفه فرعی در مدل کرتیس و میلر به ۶۳ مؤلفه گسترش یافته است. مزیت دیگر آن، الگویی فرعی است که برای سنجش لایه‌های گوناگون یک سازمان از «نیاز به پیشرفت» تا «برجسته» به طور ضمنی در مسیر تحقیق حاصل شده، به طوری که می‌توان با این الگو سطح بلوغ سازمان را رتبه بندی نمود. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های محمدخانی و ناصری‌فر (۲۰۲۳)، عطائیان و بهمنی (۲۰۲۳)، رستگار و همکاران (۲۰۲۴)، اریدا و لطفی (۲۰۲۱)، ولنیاک (۲۰۲۱)، آشورزاده و همکاران (۲۰۲۳)، آذرلی و همکاران (۲۰۲۳)، کوچارسکا و بدفورد (۲۰۲۰)، سارویاورگارا و همکاران (۲۰۲۰)، و توکلی (۲۰۲۰)، هم‌سو می‌باشد.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

این تحقیق زمینه‌ای برای تحقیقات آیندگان در وزارت نیرو (شرکت توانیر) یا هر سازمان دیگر با اهداف مشابه است. پیشنهاد می‌شود برای تکمیل و روشن‌تر کردن این مسیر، فعالیت‌های علمی مشابه صورت گیرد و نیز الگوی به‌دست آمده برای سنجش و رتبه‌بندی بلوغ منابع انسانی شرکت توانیر، در سازمان‌های دیگر با اهداف مشابه، مورد استفاده قرار گیرد.

پیشنهاد می‌گردد سنجش و ارزیابی بلوغ منابع انسانی شرکت‌های برق زیر مجموعه شرکت توانیر با استفاده از این الگو در دستور کار قرار گیرد و به عنوان یک وظیفه اداری به کلیه شرکت‌های برق منطقه‌ای ابلاغ گردد و پس از دریافت نتیجه ارزیابی و تعیین سطح بلوغ هر شرکت راهکارهایی برای ارتقاء سطح بلوغ از جمله برنامه‌های توسعه‌ای برنامه‌ریزی و امر به ابلاغ گردد.

در صورتی که ارزیابی سطح بلوغ منابع انسانی با استفاده از این الگو برای وزارت نیرو در بخش برق مؤثر واقع شد، پیشنهاد می‌شود اجرای این طرح در سطح ملی برای کل وزارت نیرو در نظر گرفته شود و همچنین سایر سازمان‌های

دولتی نیز می‌توانند با استفاده از این روش یک الگوی بومی برای سنجش بلوغ فرایندهای منابع انسانی در سازمان خود طراحی کنند.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Abul Alaei, B., & Ghaffari, A. (2003). *Future managers* (2 ed.) Industrial Management Organization publications. [In Persian]
- Ashourzadeh, M., Rezvani Chaman Zamin, M., Rezaei Kelidbari, H., & Abbasi, B. (2023). Designing a human resource performance evaluation model with a value-based approach in the higher education system. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 305-328. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.420263.1251> [In Persian]
- Ataiyan, A., & Bahmani Chobbasti, A. (2023). *Prediction of knowledge sharing among employees based on the organizational maturity of Kaknan (case study of Bank Sepe Shaab branches in Babol city)* 9th National Conference on New Science and Technology Findings focusing on Computer, Management and Accounting, Tehran. <https://civilica.com/doc/1751555> [In Persian]
- Azarli, B., Mokhtari, H., Vathghi, M., & Ziarati, A. (2023). *A review of the relationship between organizational maturity and employee performance in Mashhad Municipality* The fifth international conference on modern approaches to management, psychology and humanities in the 21st century, Tehran. <https://civilica.com/doc/1696372> [In Persian]
- Blokland, P., & Reniers, G. (2021). Achieving Organisational Alignment, Safety and Sustainable Performance in Organisations. *Sustainability*, 13(18), 10400.
- Cascio, W. F. (2014). The virtual workplace: A reality now. *TIP*, 35(4).
- Cripp, J., & Mansfeld, K. (2015). *An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM)* International Workshop on Process Aware Information Systems, Springer, Huang Shan.
- Curtis, W., Hefley, W., & Miller, S. (2016). *People Capability Maturity Model (P-CMM)* (Technical Report CMU/SEI-2009-TR-003, Issue. <https://doi.org/10.1184/R1/6581894.v1>.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fadai Kivani, R., & Sadat Ashkur, S. Z. (2017). The place of education in the development of human resources of today's organizations. *Applied studies in management and development sciences*, 5(7). [In Persian]
- Foster, S. (2016). Making sense of e-HRM: Technological Frames, Value Creation and Competitive Advantage. *Submitted to the University of Hertfordshire in partial fulfillment of the requirements*

- of the degree of Doctor of Business Administration.
<https://core.ac.uk/download/pdf/1640360.pdf>
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111–123.
- Hushiar, M. (2022). *Organizational maturity in the field of human resources management* The fifth international conference of psychology, educational sciences and social studies, Hamadan. <https://civilica.com/doc/1647840> <https://civilica.com/doc/1647840> [In Persian]
- Jafarnejad Chaghooshi, A., Moradi Moghadam, M., & Etezadi, S. (2016). Ranking business processes maturity by modified rembrandt technique with considering CMMI dimensions. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(3), 559-578. [In Persian]
- Kalopa, M. W., Resick, C. J., & Hanges, P. J. (2015). When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong. *Journal of Applied Psychology*, 91, 351-364.
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2020). Learning From Mistakes in the Context of Organizational Maturity, and Adaptability to Change. Available at SSRN 3595992. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3595992>
- Mohammadkhani, A., & Naserifar, A. (2023). *Identification and ranking of effective factors in organizational maturity (case study: Engineering System Organization)* 20th National Conference on Civil Engineering, Architecture and Urban Development, Babol. <https://civilica.com/doc/1741688> [In Persian]
- Nazari, F. (2022). *Investigating the importance of organizational maturity in the organization* The 10th international conference on modern accounting, management and human sciences research in the third millennium, Tehran. <https://civilica.com/doc/1655283> [In Persian]
- Rastegar, M., Shahamat, N., Salehi, M., & Zarei, R. (2024). Analyzing the dimensions and components of sustainable human resource management in the Azad Universities of Fars province. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 280-303. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.390184.1177> [In Persian]
- Saravia-Vergara, E., Sanchís-Pedregosa, C., & Albort-Morant, G. (2020). Organizational Culture, Process Management and Maturity of the Process: An Empirical Study of the Process Status in Peru. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920916036>
- Shams Zare, M., Tahmasbi, R., & Yazdani, H. R. (2018). Evaluating the Maturity of Human Resource Management Processes Based on Philips Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 1-24. <https://doi.org/20.1001.1.82548002.1397.10.1.1.4> [In Persian]
- Sillvia, T., & Giuliano, M. (2014). *The concept of practice in the people capability maturity model* Corpus ID: 42125763.
- Tavakli, S. S. (2020). Measuring the level of organizational maturity to establish a knowledge management system in the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Quarterly Journal of Administrative Studies and Research*, 2(5). <https://civilica.com/doc/1547597> [In Persian]
- Wolniak, R. (2019). *The Level of Maturity of Quality Management Systems in Poland-Results of Empirical Research* Organization and Management Department, Economics and Informatic Department, Silesian Technical University, Akademicka 2A, 44-100 Gliwice. <https://doi.org/10.3390/su11154239>