

Research Paper

Design the People Capability Maturity Model among Faculty Members Based on Grounded Theory (Case Study: Islamic Azad University of Fars Province)

Maryam Mahdavi¹, Nader Sheikh al-Islami^{2*}, Narges Hassan Moradi³, Narjes Shukri⁴

1. Department of Educational Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Department of management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

4. Department of Public management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 2020/5/26

Accepted: 2020/12/11

PP:152-167

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/JEDU.2022.24472.4984

Keywords:

People capability maturity model,
Faculty members,
Indigenous model,
Islamic Azad University of Fars,
Grounded theory

Abstract

Introduction People capability maturity model is a plan and framework to help organizations develop the maturity and human resources' level that continuously leads to the improvement of the human resource capabilities of the organization. The present study is conducted qualitatively with the aim of designing and validating the indigenous model of people capability maturity among faculty members of the Islamic Azad University of Fars Province based on the grounded theory.

research methodology. : First, the initial indicators are extracted by reviewing the research literature, and then the interview questions are designed and approved by 3 experts. . After that, semi-structured interviews are conducted with 17 faculty members who, in addition to having executive records over 5 years, also rank assistant professor and above. The snowball purposeful sampling method has been used for data selection. Data analysis has been done based on the grounded theory of Strauss and Corbin

Findings: The results of data analysis obtained during 3 open, axial and selective coding processes led to the extraction of 26 concepts and 92 dimensions, which finally ended with the design of an indigenous people capability maturity model.

Conclusion: The results of validation show that the model has a high validity that can be used by managers.

Citation: Mahdavi Maryam, Sheikh al-Islami Nader, Hassan Moradi Narges, Shukri Narjes.(2022). Design the People Capability Maturity Model among Faculty Members Based on Grounded Theory(Case Study: Islamic Azad University of Fars Province). Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(6):152-167

Corresponding author: Nader Sheikh al-Islami

Address: Department of management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Tell: 09128885277

Email: n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

People capability maturity model is a plan and framework to help organizations develop the maturity and human resources' level that continuously leads to the improvement of the human resource capabilities of the organization. The present study is conducted qualitatively with the aim of designing and validating the indigenous model of people capability maturity among faculty members of the Islamic Azad University of Fars Province based on the grounded theory.

Goal:

As it was mentioned before, the researchers are encountered with a main question in this project, what are the indices and components of the design of the indigenous people capability maturity model among faculty members?

Method:

First, the initial indicators are extracted by reviewing the research literature, and then the interview questions are designed and approved by 3 experts. After that, semi-structured interviews are conducted with 17 faculty members who, in addition to having executive records over 5 years, also rank assistant professor and above. The snowball purposeful sampling method has been used for data selection. Data analysis has been done based on the grounded theory of Strauss and Corbin in 6 paradigms of causal conditions, main phenomenon, intervening conditions, contextual conditions, strategies and

consequences. Validity of concepts and dimensions obtained through two methods has been evaluated using factor analysis in PLS software and content validity

Findings:

The results of data analysis obtained during 3 open, axial and selective coding processes led to the extraction of 26 concepts and 92 dimensions, which finally ended with the design of an indigenous people capability maturity model.

Environmental, organizational, occupational and personal factors constitute the causal conditions of faculty members' capability maturity. Intervening conditions refer to managerial style, disruptive factors of communication, ethical leadership, and working group participation. The allocations of resources and facilities, information management, time, and order have created the contextual conditions. Strategies include planning, organizing, coordinating and communicating, monitoring and evaluating performance, human resource management, and statistical performance management. The results of this research indicate motivating and improving innovation in order to develop, upgrade and continuously improve faculty members' capability.

Results:

The results of validation show that the model has a high validity that can be used by managers.

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی در میان اعضای هیأت علمی بر مبنای نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس)

مریم مهدوی^۱، نادر شیخ الاسلامی^{۲*}، نرگس حسن مرادی^۳، نرگس شکری^۴

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران
۲. استادیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران
۳. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران
۴. استادیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی، چارچوبی برای کمک به توسعه سطح بلوغ و ارتقای حوزه منابع انسانی سازمان ها می باشد. پژوهش حاضر به صورت کیفی با هدف طراحی الگوی بومی بلوغ قابلیت منابع انسانی^۱ در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس مبتنی بر نظریه داده بنیاد اجرا شده است.

روش شناسی پژوهش: ابتدا شاخص های اولیه با مرور ادبیات پژوهش استخراج گردیده، سوالات مصاحبه طراحی و توسط ۳ نفر از خبرگان تایید گردید. سپس مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر از خبرگان اعضای هیأت علمی که علاوه بر داشتن سوابق اجرایی مدیریتی بالای ۵ سال دارای رتبه علمی استادیاری و بالاتر نیز بودند، صورت گرفته و داده ها گردآوری شدند. روش نمونه گیری هدفمند از نوع گلوله برفی بوده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس مدل داده بنیاد استراوس و کوربین؛ در ۶ پارادایم شرایط علی، مداخله گر، زمینه ای و راهبردها، پیامدها نیز پدیده اصلی انجام گرفته است. اعتبار مدل بومی به دست آمده از طریق دوروش؛ تحلیل عاملی با استفاده از نرم افزار پی.ال.اس^۱ و روایی محتوایی یعنی ارزیابی توسط ۴ نفر از خبرگان سنجیده شده است.

یافته ها: نتایج تحلیل داده ها طی ۳ فرایند کد گذاری باز، محوری و انتخابی، منجر به استخراج ۲۶ شاخصه و ۹۲ مؤلفه گردید که در نهایت به طراحی الگوی بومی قابلیت منابع انسانی خاتمه یافت. عوامل محیطی، سازمانی، شغلی و فردی به شرایط علی بلوغ قابلیت اعضای هیأت علمی؛ و سبک مدیریتی، عوامل مخل ارتباطات، رهبری اخلاقی، و مشارکت گروه های کاری اشاره به شرایط مداخله گردانند. تخصیص منابع و امکانات، مدیریت اطلاعات، زمان و نظم، شرایط زمینه ای بلوغ اعضا؛ و هم چنین برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و ارتباطات، ارزیابی، مدیریت عملکرد، و مدیریت منابع انسانی، راهبردها را شامل می شوند. پیامدهای این تحقیق حاکی از ایجاد انگیزه و بهبود نوآوری در جهت توسعه، ارتقا و بهبود مستمر توانایی اعضای هیأت علمی دارد.

بحث و نتیجه گیری: با توجه به اینکه نتایج حاصل از اعتبار سنجی نشان داده است که مؤلفه ها و شاخصه های مدل از اعتبار بالایی برخوردارند می توان گفت استفاده از این مدل بومی در میان مدیران دانشگاه آزاد جهت اعضای هیأت علمی مفید می باشد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۲۱

شماره صفحات: ۱۶۷-۱۵۲

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/JEDU.2022.24472.4984

واژه های کلیدی:

بلوغ قابلیت منابع انسانی، اعضای هیأت علمی، الگوی بومی، دانشگاه آزاد اسلامی

استناد: مهدوی مریم، شیخ الاسلامی نادر، حسن مرادی نرگس، شکری نرگس (۱۴۰۰). طراحی الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی در میان اعضای هیأت علمی بر مبنای نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس). دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۶): ۱۶۷-۱۵۲

* نویسنده مسؤل: نادر شیخ الاسلامی

نشانی: دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۸۸۸۵۲۷۷

پست الکترونیکی: n_sheikhleslami@iau-tnb.ac.ir

مقدمه

مدیریت و توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین اهداف راهبردی سازمان های پیشرفته عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه، کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه های انسانی سازمان و حتی تغییر ویژگی های فردی کارکنان آن سازمان به کار می رود. امروزه موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه های آن دارد و این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود که سازمان ها بتوانند مهارت ها، توانایی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در جهت اهداف سازمان بکار گیرند (samimi,2018). دانشگاه ها نیز نوعی سازمان هستند که دارای منابع انسانی چون کارکنان، دانشجویان و اعضای هیأت علمی بوده و توجه به توانمندسازی آنان باعث رشد و اعتلای آن ها می گردد. رسالت امروز دانشگاهها به عنوان یک سازمان پرورشی هر چه بهتر نیروی انسانی، افزایش کمیت و کیفیت خدمات و به تبع آن نوآوری آموزشی است (mirkamali,2015). بیشترین نقش آموزش عالی، در تربیت نیروهای متخصص اهمیت می یابد. زیرا آموزش عالی از طریق تربیت نیروهای انسانی، بر تمامی ابعاد توسعه شامل معرفی و استفاده از دانش و فناوری، فرهنگ و هویت افراد جامعه، اقتصاد و گسترش روابط اجتماعی ملی و فراملی تأثیر عمیق می گذارد. از میان مراکز آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی از جمله دستاوردهای ماندگار انقلاب اسلامی ایران است که با هدف ارتقای سطح دانش و فرهنگ جامعه، تامین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور، بسیج و استفاده از همه مدرسان و استادان جامعه در امر آموزش عالی، ایجاد زمینه مناسب برای فعالیت همه جانبه مردم در امر گسترش و اعتلای دانش و پژوهش کشور و گسترش آموزش عالی در کشور به نحوی که بتواند پاسخ گوی عطش جامعه برای کسب علم باشد، تاسیس گردیده است (Tehranchi,2019). در این میان نقش اعضای هیأت علمی، به عنوان رکن اساسی مراکز آموزشی و پژوهشی غیر قابل انکار است (mohebzadegan,2014). در دانشگاه ها اعضای هیات علمی یکی از مؤلفه های اصلی در ساختار نظام آموزش عالی هستند و کارآمدی ساختار نظام آموزش عالی در پرتو توانمندی و اثربخشی آنان به عنوان اصلی ترین منابع انسانی در این ساختار، محقق می شود؛ تلاش برای بهبود و ارتقای وضعیت اعضای هیات علمی موجب ارتقای آموزش عالی، به عنوان یکی از ساختارهای مؤثر در توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کشور خواهد شد (Mohagheghzade,2019). در کشور مابه ویژه با وضعیت اخیر آموزش عالی و چالش های پیش روی آن، به دلیل توسعه کمی غیر معمول دانشگاه ها، مسأله کیفیت عملکرد اعضای هیأت علمی باید مورد توجه جدی قرار گیرد (asghari,2015). با توجه به این که دانشگاه ها، به ندرت از اعضای هیات علمی حرفه ای خود می خواهند که دانش و مهارت های شغلی خود را بهبود بخشند، کاهش پویایی اعضای هیأت علمی دانشگاه در کسب دانش، بسیاری از دانشگاهها را مجبور کرد برنامه های توانمند سازی و رشد هیأت علمی را به صورت جدی دنبال کنند (centra,2011). دانشگاه آزاد نیزمانند سایر دانشگاه ها از این قاعده مستثنی نبوده و در پی کاهش میزان استخدام اعضای جدید و کاهش منابع در دسترس برای آموزش عالی، به دنبال ایجاد و توسعه برنامه های رشد هیات علمی است. توسعه دانشگاه آزاد اسلامی در استان فارس به عنوان یکی از مهمترین و همچنین وسیع ترین استان های کشور، به علت توسعه رشته های تحصیلات تکمیلی و نیز توجه به مراکز رشد واحد های فناوری و راه اندازی و توسعه شرکت های دانش بنیان، همواره از بدو تاسیس این مجموعه عظیم دانشگاهی مورد توجه بوده است (Azad University of Fars province guidebook,2020). از طرف دیگر اگرچه اکثر اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد استان فارس، خصوصاً در رشته تخصصی خود توانمند هستند، اما به استناد مدارک ارزیابی اعضای هیأت علمی توسط حوزه معاونت آموزشی این استان، برخی از آن ها دانش محدودی از نظریه های یادگیری و روش های نو تدریس دارند. هم چنین، بر اساس پنجمین نشست مرکز پژوهش های سازمان برنامه و بودجه کشور؛ بعضاً مسائلی چون عدم ثبات مالی و نوسانات محیط کار در دانشگاههای آزاد اسلامی به علت محدود شدن تعداد دانشجو و متمرکز شدن پرداخت ها توسط سازمان مرکزی؛ و هم چنین به زعم عباس پور (2019)، عدم ارتباطات مؤثر اعضای هیأت علمی، ارزیابی عملکرد ناقص برخی مدیران و بر اساس سخنرانی فراستخواه در نشست جمعیت و توسعه علمی ایران (2019) عدم بهبود مستمر و روزآمد بودن دانش اعضای هیات علمی با توجه به عدم استفاده بهینه از تکنیک ها و فناوری بروز، کاهش انگیزه در برخی اعضا، عدم مشارکت و هماهنگی اعضا در اغلب مسائل مربوط به دانشگاه؛ مانعی در جهت کارآمدی این اعضا گردیده است. بنابراین با توجه به این موضوع افزایش توانمندی و تطبیق با شرایط جدید و علاقه مندی به کسب تخصص های نو در اعضای هیأت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس ضروری به نظر می رسد. در این مورد ایجاد یک شیوه منظم و یکپارچه برای امور مرتبط با اعضای هیأت علمی، استفاده از الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی می باشد. هدف اصلی الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی بهبود توانایی کارکنان است. در واقع این مدل در صدد است برای کمک به مدیران جهت انجام نقش حیاتی خود در مدیریت افراد، با تعریف فرایندها، نحوه مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان را بهبود ببخشد. (Curtis and hefely, 2010). از طرفی نیاز به الگوی بومی و منطقه ای برای اعضای هیات علمی در جهت آموزش، مدیریت و ارزیابی مدرن بسیار ضروری به نظر می رسد (Ferasatkah,2019) چراکه با توجه به بررسی سوابق پژوهشی، عمدتاً مدل های بلوغ قابلیت منابع انسانی موجود، از ادبیات و تحقیقات کشورهای غربی نشأت

گرفته و در حوزه‌هایی غیر از دانشگاه ارائه گردیده اند. همچنین فقدان الگوی بومی که مختص به دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس در جهت افزایش بلوغ و توانایی اعضای هیأت علمی مفید واقع شود، محقق را برآن داشت تا با استفاده از روش داده بنیاد (گراند تئوری) به طراحی الگوی بومی بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی دانشگاه های استان فارس، بپردازد. در مورد این مسأله، پژوهش در صدد پاسخ به سؤالات زیر بوده است:

۱. شناسایی شاخصه ها و مؤلفه های بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی
 ۲. الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی کدام است؟
- جهت پاسخ به سوال دوم، سؤال های فرعی زیر مطرح می گردند:
۱. شرایط علی که بر بلوغ قابلیت اعضای هیأت علمی تاثیر می گذارند کدامند؟
 ۲. شرایط مداخله گری که بلوغ قابلیت اعضای هیأت علمی را تغییر می دهند کدامند؟
 ۳. شرایط زمینه ای که بر بلوغ قابلیت اعضای هیأت علمی تاثیر می گذارند کدامند؟
 ۴. تاکتیک های راهبردی بلوغ قابلیت منابع انسانی برای اعضای هیأت علمی کدامند؟
 ۵. مهم ترین پیامد های بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی کدامند؟

ادبیات نظری پژوهش

مدل های بلوغ منابع انسانی مدل بلوغ قابلیت های نیروی انسانی PMCC برای اولین بار در سال ۱۹۹۵ معرفی شد و برنامه‌های بهبود منابع انسانی را در شرکت‌هایی مانند بوئینگ، اریکسون، لاکهید مارتین، نوو نوردیسک^۴ و وزارت دفاع آمریکا (پنتاگون) هدایت کرد. این الگو نقشه‌ای برای طراحی و پیاده‌سازی فرایندهای مربوط به منابع انسانی است که به‌صورت مستمر، منجر به ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی سازمان می‌شود و چارچوبی برای کمک به سازمان‌ها برای توسعه سطح بلوغ و حوزه منابع انسانی است. الگوی بلوغ قابلیت نیروی انسانی شامل پنج سطح تکاملی و هر سطح تکاملی شامل ۲۲ زمینه‌ی فرایندی است که متشکل از چند هدف می‌باشد و بر آورده شدن این اهداف به معنی استقرار یکی از مؤلفه‌های مهم توانایی کارکنان است. هر زمینه فرایندی نیز بر حسب اقداماتی توصیف می‌شود که در برآوردن اهداف آن زمینه نقش دارند. این اقدامات زیرساخت و فعالیت‌هایی را توصیف می‌کنند که بیشترین سهم را در اجرا و نهادینه سازی موثر زمینه فرایندی دارند. در سطح یک معمولاً حفظ افراد مستعد دارای مشکلاتی می‌باشد، حتی در این سطح، ناهماهنگی در اعمال کارکنان و سازمان وجود دارد. در سطح بلوغ ۲ که سطح مدیریت شده نامیده می‌شود تأکید بر توجه مدیر به مسائل کارکنان واحد، نظیر پشتیبانی و کمیته‌های هماهنگ کننده، تأمین منابع، مدیریت عملکرد، رشد مهارت‌ها و اتخاذ تصمیم برای پاداش‌دهی می‌باشد. در سطح بلوغ ۳، سازمان چارچوبی را در حوزه تخصصی اجرا کرده که مبنای ساختار نیروی کاری در کلیه سطوح سازمان می‌شود. هر حوزه تخصصی مؤلفه‌ای از یک ساختار کاری است و پیوند بین فرایندهای تخصصی شرح می‌دهد که چطور این مؤلفه‌های ساختاری با هم تعامل دارند. این سطح شامل این موارد می‌شود: فرهنگ مشارکتی، توسعه گروه‌های کاری، رویه‌های بر مبنای شایستگی، مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، توسعه شایستگی، تحلیل شایستگی (Curtis and Hefely, 2010). سطح تکاملی ۴، به مدیریت اجازه می‌دهد تا پیش‌بینی‌های دقیق‌تری درباره عملکرد آینده داشته باشد و تصمیمات بهتری درباره توازن توانایی کارکنان دست‌اندرکار یا مسائل مرتبط با عملکرد فرآیند‌ها اتخاذ کند. به عبارتی این سطح شامل مدیریت قابلیت سازمان، گروه‌های کاری توانمند، یکپارچگی شایستگی، مدیریت آماری عملکرد، دارایی بر مبنای شایستگی، کارآموزی می‌شود و در نهایت در سطح ۵ (بهینه‌سازی)، که شامل موارد نوآوری مستمر منابع انسانی، بهبود مستمر قابلیت‌ها، همسویی با عملکرد سازمانی است، توجه کل سازمان بر بهبود مستمر معطوف می‌شود.

این بهبودها در توانایی افراد و گروه‌های کاری، عملکرد فرآیندهای تخصصی و فعالیت‌ها و امور کارکنان ایجاد می‌شود. هر یک از سطوح پیشرفت الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی با تجهیز سازمان به اقدامات جدی‌تر برای جذب، پرورش، سامان‌دهی و حفظ نیروها، تحول منحصر به فردی را در فرهنگ سازمان ایجاد می‌کند. هدف اصلی الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی بهبود توانایی کارکنان است (Curtis and Hefely, 2010).

تاکنون مدل‌های زیادی در بلوغ منابع انسانی مطرح شده است از جمله: مدل فیلیپس؛ مدل تعالی سازمانی، مدل ۳۴۰۰۰ و مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی. از تفاوت‌ها و مزیت‌های استفاده از این مدل نسبت به سایر الگوهای منابع انسانی، می‌توان یکپارچه بودن و تأکید داشتن بر

- 1 Boeing
- 2 Ericsson
- 3 Lockheed Martin
- 4 Novo Nordisk

اقدامات لازم و ضروری در سازمان جهت افزایش توانایی و نیل به سطوح بالاتر بلوغ همچنین میزان بالای کارایی آن نام برد. (gholipour,2019). هم چنین، چون این مدل مبتنی بر بهترین تجارب در زمینه های مختلفی از جمله مدیریت کارکنان، مدیریت دانش و توسعه سازمان تهیه و تدوین شده است و می تواند راهنمای خوبی برای سازمان ها جهت بهبود فرایندهای مدیریتی و بهبود محیط کاری باشد (Raei dehaghi,2017). به طور کلی مدل بلوغ قابلیت های انسانی برای دستیابی به ۴ هدف در توسعه منابع انسانی یک سازمان طراحی شده است. ۱- توسعه قابلیت های فردی و تمرکز بر مهارت های مورد نیاز افراد برای انجام فعالیت های واحد های سازمانی با توجه به شایستگی های نیروی انسانی. ۲- ساختن گروه های کاری و فرهنگ ۳- انگیزش و مدیریت. ۴- شکل دهی و تامین نیروی انسانی. اقداماتی مثل نوآوری و تکنولوژی جهت کمک به بهبود توانایی و ایجاد انگیزش نیروی انسانی نیز از جمله اهداف بلوغ قابلیت منابع انسانی است (kamalirad,1997).

پیشینه پژوهش

در جدول زیر به اختصار چند پیشینه و سوابق داخلی و خارجی پژوهشی بیان گردیده است:

رد.	سال پژوهش	پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج مطالعات
۱	۲۰۲۰	برادران	عنوان آسیب شناسی فرایندهای منابع انسانی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت افراد (PCMM) در شرکت نفت خزر	شرکت نفت خزر از نظر بلوغ فرایندهای منابع انسانی در سطح دوم مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی قرار دارد.
۲	۲۰۱۹	راعی دهاقی	تقویت سطح بلوغ قابلیت کارکنان در شرکت نفت ایران	سطح بلوغ کارکنان از سطح سوم به بعد کاملاً ضعیف است. بنابراین بلوغ کارکنان در سطح دوم مدل بلوغ قرار دارد یعنی شرکت نفت ایران فرایندهای اصلی و قابل تکرار خود را تعریف و اجرا کرده است. نتایج آزمون نشان می دهند وضعیت ابعاد در سطح دوم بیشتر از سطح میانگین بود و از سطح مطلوب در سایر سطوح پایین تر بود.
۳	۲۰۱۹	محقق زاده	تعیین سطح بلوغ قابلیت های منابع انسانی با مدل PCMM و بررسی رابطه بین عوامل توانمند سازها و نتایج مدل تعالی EFQM با سطوح قابلیت های منابع انسانی	بین سطوح بلوغ قابلیت های منابع انسانی و معیارهای مدل EFQM رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج نشان می دهد که سطح قابل پیش بینی دارای بیشترین اهمیت از نظر پاسخگویان است. هم چنین معیارهای رهبری، استراتژی، کارکنان و نتایج کارکنان از مدل EFQM بیشترین تأثیر را بر سطوح مدیریت شده (سطح دوم) و تعریف شده (سطح سوم) بلوغ قابلیت های منابع انسانی دارند
۴	۲۰۱۹	سوریگا	کاربرد مدل بلوغ قابلیت افراد در برون سپاری فرایند تجاری شرکت ها در ایالت تامپیل نادو	. پنج سطح بلوغ داریم و هر مرحله رویه های کلیدی و اصلی خود را دارد که باید اجرا شوند. این پژوهش در سطح پنج در تامپیل نادو برگزار شد.
۵	۲۰۱۸	واکاسلاهی	چهارچوب های بهبود فرایند: مطالعه موردی با مدل بلوغ قابلیت	یافته ها به طور کلی مهر تاییدی هستند بر این ادعا که استفاده از رویکرد سیستماتیک مبتنی بر بلوغ قابلیت منابع انسانی همراه با سایر چهارچوب ها می تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. هرچند برای تفسیر و تطبیق فعالیت های توسعه با محیط عملی برای یک رویکرد ساده شده با مدیریت صحیح و مناسب منابع تحقیق و توسعه باید مطالعات بیشتری انجام شوند. هم چنین برای محاسبه و سنجش معیارهای کمی و کیفی چهارچوب پی.سی.ام.ام. در سطح ملی و بین الملل هم باید مطالعات پژوهشی و موردی بیشتری انجام شوند. نکته کلیدی در تحقیق بلوغ قابلیت منابع انسانی این بود که دامنه فعالیت های مستمر باید سیستماتیک و محدود شود که این خود مانعی برای ایجاد تغییرات محسوب می شود.
۶	۲۰۱۶	جینگ لی	تحقیقی درباره نقش مدل بلوغ قابلیت انسانی و شناسایی عوامل بحرانی	نتایج نشان می دهند که بخاطر محدودیت های استراتژیک و تفاوت استانداردها، هنوز هم جا برای بهبود و بهتر شدن روش های کنونی وجود دارد. موفقیت در پروژه ها مستلزم این است که شرکت ها با

موفقیت کارکنان در سازمان	توانمندسازی و یکپارچگی قابلیت ها و شایستگی های کارکنان این
های بزرگ با استفاده از مدل	روش ها را تقویت کرده و از روش هایی که در تجربیات قبلی در شرایط
آجیل	مشابه جواب داده استفاده کنند.

روش شناسی پژوهش

به منظور پاسخگویی به سؤالات مطرح شده در مقدمه، از روش نظریه پردازی داده بنیاد به روش سیستماتیک استفاده شده است. نظریه داده بنیاد (گراند تئوری) نوعی روش کیفی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (Strauss and Corbin, 2019). کاربرد گراند تئوری در انجام پژوهش، وقتی مناسب است که پژوهشگران فرضیه ای ندارند و به دنبال تدوین تئوری بر پایه داده ها هستند. در این پژوهش ابتدا پس از بررسی ادبیات پژوهش و مقالات موجود در زمینه بلوغ قابلیت منابع انسانی، سؤالات مصاحبه به صورت نیمه ساختارمند طراحی سپس توسط سه نفر از خبرگان اعضای هیأت علمی (۲ نفر از اعضای هیأت علمی مدیریت منابع انسانی و ۱ نفر عضو هیأت علمی با پست مدیریتی و اجرایی) تایید روایی گردید. از آنجا که اطلاعات مورد نیاز محقق در قالب سؤالات به گونه ای تنظیم گردیده که مصاحبه شونده در جهت اهداف محقق پاسخ دهد، نیز زمان مصاحبه به نحوی بوده که مصاحبه شونده بتواند آزادانه مطالب خود را با محقق در میان بگذارد، این مصاحبه از نوع ساختاریافته معرفی گردیده است. در پژوهش حاضر ۱۷ مصاحبه با خبرگان اعضای هیأت علمی یعنی افرادی با سوابق مدیریت اجرایی ۵ سال و بالاتر، همچنین دارای رتبه علمی استادیاری و بالاتر، اجرا شد که از مصاحبه دوازدهم مفهوم جدیدی از داده ها به دست نیامد. با وجود این برای اطمینان بیشتر از کفایت حجم نمونه و حصول اشیاع نظری، ۵ مصاحبه دیگر نیز انجام گرفته و از ادبیات پژوهش نیز استفاده گردیده و داده ها جمع آوری گردید. نمونه گیری نیز به شیوه هدفمند با تکنیک گلوله برفی انجام شد. سپس تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش، همزمان با گردآوری آنها (داده ها) از طریق دستی بر اساس تکنیک داده بنیاد با روند کد گذاری باز، محوری و انتخابی انجام گردید.

کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده هاست که به خرد کردن، نامگذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده ها می پردازد (Strauss and Corbin, 2019, p123). در این مرحله کلماتی که دارای بیشترین بار معنایی بودند استخراج شده و روند حذف کدهای تکراری و ادغام مفاهیم مشترک صورت گرفت. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله های ایجاد شده در گام قبل براساس ۶ پارادایم علی، پدیده اصلی، زمینه ای، مداخله گر، راهبرد و پیامد موجود در الگوی داده بنیاد بسط و گسترش یافت. در نهایت در مرحله کدگذاری گزینشی مقوله های محوری به صورت نظام مند به دیگر مقوله ها ارتباط داده شده و در چارچوب یک مدل ارائه گردیده است. یافته و نتایج توسط ۴ نفر (۲ نفر از خبرگان موجود در لیست مصاحبه شندگان، ۱ نفر از اعضای هیأت علمی و ۱ تحلیلگر آماری) مورد بررسی مجدد قرار گرفت و پس از برخی تغییرات در جای گیری ابعاد در مکان خود اعتباریابی شد.

یافته ها

جهت پاسخ به سوال اول پژوهش، شناسایی شاخصه ها و مؤلفه های بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی؛ از فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله ها)، کد گذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، راهبردها، مقوله اصلی و پیامدها) و کد گذاری انتخابی (خلق نظریه) استفاده گردید که در ادامه نحوه شکل گیری مقوله های حاصل از مفاهیم شرح داده شده است.

کد گذاری باز

در این مرحله، ابتدا داده ها یعنی توضیحاتی که افراد مصاحبه شونده دادند همچنین مطالبی که از ادبیات پژوهش استخراج گردیده، تبدیل به پاراگراف، عبارت و یا جمله کرده، سپس به تفسیر رویدادها، وقایع، اعمال و نظریات هر یک از خبرگان پرداخته و یادداشت های تحلیلی تهیه شد و در نهایت ۳۸۰ مفهوم و تمام نکات کلیدی مصاحبه ها استخراج و گردآوری شد. در این مرحله بدون هیچ محدودیتی به نام گذاری مفاهیم پرداخته شده است. سپس مفاهیم بر حسب مفاهیم انتزاعی موجود در ادبیات پژوهش و موضوعی برجسب گذاری گردید که ۲۵۰ مفهوم برجسب زده بدست آمد. علت نام گذاردن بر روی پدید ها آن است که پژوهشگر بتواند رویدادها و وقایع مشابه را تحت یک عنوان یا رده قرار داده به عبارتی گروه بندی کند. در ادامه با افزایش تعداد مفاهیم به ۲۵۰ مفهوم، آنها را دسته بندی کرده سپس هر دسته

- 1 Grounded Theory
- 2 Open coding
- 3 Axial coding
- 4 Selective coding

زیر اصطلاحات انتزاعی تر، یعنی مقوله قرار گرفت. و در نهایت، تعداد ۲۶ مقوله و ۹۲ مؤلفه پس از اعتباریابی توسط ۴ نفر از خبرگان استخراج گردید. در زیر به اختصار چند نمونه نشان داده شده است:

کدمصاحبه شونده	نقل قول	کدهای باز اولیه	مفاهیم برجسته گذاری شده (مؤلفه)
کد ۴ و کد ۸	در جامعه امروزه بدون رایانه نمی توان کار کرد (کد ۴) امروزه نمی توان از فن آوری فرار کرد ولی فن آوری باید باشد که کار را تسریع کند نه این که خودش مشکل شود امروزه چون دنیا به طرف الکترونیک می رود نمی توان از آن فرار کرد (کد ۸)	- لزوم وجود رایانه در قسمت ها - دسترسی به رایانه	تجهیزات
کد ۱۳ و ۱۵ و ۹	بهترین راه حل اعضایی که با هم کار می کنند کمک بزرگی هستند به شرطی که گروه روی برنامه و نظم کار کند بسیار موفقند (کد ۱۵) استفاده از دیدگاه های آن ها به کار گیری و مشارکت آن ها در تصمیم گیری خود باعث ایجاد انگیزه در اعضای هیات علمی می شود (کد ۱۳) برای تغییرات این است که اعضا را درون برنامه های جدید دخیل کنیم (کد ۹)	- دخیل کردن اعضا	مشارکت
کد ۵ و ۲	انسان فردی مادی است حق و حقوق وی باید به صورت متناسب پرداخت شود منظور از مسائل مادی فقط حقوق نیست بلکه امتیازات مادی می تواند باشد و حتی ترفیع ها (کد ۲) مالک پرداخت پاداش وی باید استحقاق اعضا باشد (کد ۵)	- نحوه پرداخت پاداش - حقوق و پاداش	تأمین و نگهداری نیروی انسانی
کد ۳ و ۴	چاپ کتاب و انتشارات مقالات و طرح های برون دانشگاهی باید کاربردی و قابل استفاده برای اجتماع باشد (کد ۳) نمی توان فقط روی مقاله تأکید کرد . تحقیق باید کاربردی باشد (کد ۴)	کاربردی بودن مقالات و طرح ها	فعالیت های پژوهشی
کد ۹ و ۱۵	بهترین مدیریت این است که هر دو یعنی هم ضوابط و هم روابط در نظر گرفته شود (کد ۹) همیشه همیشه ارتباط صمیمی داشت باید طبق ضوابط و مقررات باشد. مته نامه نگاری ها و گزارشات (۱۵)	- ضوابط در رابطه - ضوابط و مقررات در رابطه	ارتباطات رسمی و غیررسمی
کد ۸ و ۱۴	هر گاه بخواهیم تغییری در مجموعه ایجاد کنیم باید آن را توجیه کنیم و علت آن را برای تک تک افراد توضیح داده و چگونه میتواند این تغییر برای آن ها مفید باشد باید برای آن ها توجیه کرد منفعت فرد منفعت سیستم در نظر گرفته شده است (کد ۱۴) خیلی از مقاومتها در برابر تغییر میتواند عدم توجه باشد. بعضی از آن ها از آینده خود و پست سمت خود میترسند و یا نگران دریافتی و موقعیت شغلی خود هستند بیان توجیهات و واقعیت کمک بزرگی در این زمینه میکند (کد ۸)	- پذیرش تغییرات - توجیه علت تغییرات	ایجاد تغییرات
کد ۱	چون تعداد دانشجویها کم شد از نظر مالی دانشگاه دچار مشکل شد (کد ۱)	کاهش آمار دانشجویان	جمعیت شناسی

کد گذاری محوری

در فرایند کد گذاری محوری، مقوله ها و مؤلفه هایی که در راستای ویژگی ها به دست آمده بودند بر اساس ۶ پارادایم علی، پدیده اصلی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردی و پیامد موجود در الگوی داده بنیاد دسته بندی شد. در جدول زیر به اختصار چند نمونه بیان شده است:

پارادایم	مؤلفه های برجسته گذاری شده	مقوله
شرایط علی	کاهش آمار دانشجویان	جمعیت شناسی
شرایط زمینه ای	رایانه	تجهیزات
شرایط مداخله گر	مشارکت	گروه های کاری

مدیریت منابع انسانی	تأمین و نگهداری نیروی انسانی	
برنامه ریزی	فعالیت پژوهشی	راهندها
ارتباطات	ارتباطات رسمی و غیر رسمی	
اخلاقیات و رهبری اخلاقی	احترام به اعضا	
ایجاد تغییرات	تغییرات	پیامدها

کد گذاری انتخابی (گزینشی):

در کد گذاری انتخابی، پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله قبل به استحکام بیشتر فرایند کدگذاری می پردازد بدین معنی که مقوله های محوری به صورت نظام مند به دیگر مقوله ها ارتباط داده شده و در چارچوب یک مدل ارائه گردیده است. در خصوص پاسخ به سؤال دوم پژوهش، الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی کدام است؟ به یافته های حاصل از پاسخ های فرعی زیر پرداخته شده است:

شرایط علی: دسته ای از رویدادها و وقایع هستند که بر پدیده بلوغ قابلیت اعضای هیأت علمی اثر می گذارند. به عبارت دیگر پدیده بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی دارای الگویی است که مجموعه شرایط مربوط به خود را دارد به این معنی که مجموعه رویدادها و حوادثی موقعیتها و مسائل وابسته به این پدیده را خلق میکنند و تا حد معین چگونگی و چرایی پاسخ افراد را در مورد آن شرایط توضیح می دهند.

در پاسخ به سؤال اول فرعی، شرایط علی که بر بلوغ قابلیت اعضای هیأت علمی تاثیر می گذارند کدامند؟ می توان به عوامل محیطی، سازمانی، شغلی و فردی اشاره نمود که در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱- شرایط علی

پارادایم	شاخصه (مقوله)	مؤلفه (بعد)
شرایط علی	عوامل محیطی	- عوامل اقتصادی
		- فناوری
		- رقبا
		- عوامل فرهنگی - اجتماعی
عوامل سازمانی	عوامل محیطی	- ملاحظات سیاسی - اجتماعی
		- جمعیت شناسی
		- برنامه های دانشگاه
		- توانایی پرداخت دانشگاه
عوامل شغلی	عوامل سازمانی	- هیأت مدیره و سازمان مرکزی
		- سبک های رهبری
		- جو و فرهنگ سازمانی
		- توانایی و تخصص
عوامل فردی	عوامل شغلی	- میزان تلاش
		- شرایط کار
		- نگرش
		- انگیزه
عوامل فردی	عوامل شغلی	- رضایت شغلی
		- تناسب شغل با شخصیت افراد

شرایط مداخله گر: وقوع این عوامل باعث تقویت یا بی اثر شدن عوامل مدیریتی در مدیران می شود. این شرایط اکثرا برخاسته از اوضاع و احوال نامنتظره و اتفاقی هستند که لازم است با تعامل به آن ها پاسخ داده شود.

در پاسخ به سؤال دوم فرعی، شرایط مداخله گری که بلوغ قابلیت اعضای هیأت علمی را تغییر می دهند کدامند؟ می توان به ارتباطات، سبک مدیریتی، گروه های کاری، رهبری اخلاقی و کیفیت مدیریت جامع اشاره کرد که در جدول ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲- شرایط مداخله گر

پارادایم	شاخصه (مقوله)	مؤلفه (بعد)
	ارتباطات و عوامل مخل آن	- ارتباطات رسمی - ارتباطات غیررسمی - ارتباطات صمیمی و دوستانه - فیلترینگ (دستکاری اطلاعات) - ادراک انتخابی - عدم همراستایی اهداف شبکه غیررسمی با سازمان
	سبک مدیریتی	- مدیریت هنری - مدیریت علمی - مدیریت مالی - مدیریت به صورت شعبی (غیرمتمرکز)
شرایط مداخله گر	مشارکت و گروه های کاری	- تشکیل جلسات - تصمیم گیری و توافق جمعی - مشارکت اعضا در کار
	رهبری اخلاقی	- اعتماد بین اعضا و مدیران - داشتن عدالت - داشتن شجاعت - تقدم منافع جمعی بر منافع شخصی - حفظ ارزش ها - احترام به اعضا - مدیر ثابت رای - تعهدات کاری مدیران
	کاربرد مدیریت کیفیت جامع	- ایجاد مزیت رقابتی - بالا بردن سطح کیفیت عملکرد اعضا

در پاسخ به سؤال سوم فرعی، شرایط زمینه ای که بر بلوغ قابلیت اعضای هیات علمی تاثیر می گذارند کدامند؟ موارد زیر مطرح می گردد. شرایط زمینه ای: شرایط عمومی و گسترده ای هستند که بر توسعه یا تحدید پدیده اثر می گذارند. در واقع شرایط زمینه ای مجموعه خاصی از شرایط را نشان می دهد تا اوضاع و مسائل را به وجود آورند که مدیران و اعضای هیات علمی با تعامل های خود به آن ها واکنش نشان می دهند. شرایط زمینه ای نشان می دهد که چرا پدیده بلوغ قابلیت منابع انسانی در مورد برخی از اعضای هیات علمی «قوی» و در مورد برخی دیگر «ضعیف» است. شرایط زمینه ای ریشه در شرایط علی و مداخله گر دارد. نتایج تحلیل نشان می دهد که تخصیص منابع و امکانات، زمان، جمع آوری و نگهداری و توزیع اطلاعات و نظم توانند شرایطی را به وجود آورند که اعضای هیات علمی با تعامل خود باید به آن ها واکنش مثبت یا منفی نشان که این شرایط در در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳- شرایط زمینه ای

پارادایم	شاخصه (مقوله)	مؤلفه (بعد)
	تخصیص منابع و امکانات	- بکارگیری فناوری و رایانه مناسب - تجهیزات - فضا و شرایط فیزیکی محیط - اینترنت و دسترسی به پایگاه های اطلاعاتی
شرایط زمینه ای	زمان	- مدیریت ساعات کاری - زمان کافی برای پژوهش
	مدیریت اطلاعات و دانش	- جمع آوری و نگهداری اطلاعات تخصصی - توزیع و انتقال صحیح دانش و اطلاعات - آماده سازی اطلاعات
	نظم	- برقراری نظم

راهبردها: روش های راهبردی، چگونگی مدیریت موقعیت ها توسط مدیران و اعضای هیأت علمی در مواجهه با مسائل را نشان می دهد. این تعامل های راهبردی کنش های عمدی هستند که برای حل مساله توسط مدیران و اعضای هیأت علمی صورت می گیرند و با صورت گرفتن آن ها پدیده شکل می گیرد. بنابراین در پاسخ به سؤال چهارم فرعی؛ تاکتیک های راهبردی بلوغ قابلیت منابع انسانی برای اعضای هیأت علمی کدامند؟ روش های راهبردی از طریق فعالیت های مناسب آموزشی، پژوهشی، اجرایی و فرهنگی و تصمیم گیری های صحیح و به موقع مدیران به دست می آید. همچنین میتوان با مدیریت قوی منابع انسانی و برقراری ارتباطات سالم و ایجاد هماهنگی های لازم میان اعضا و مدیران بر مشکلات فائق آمد. تفویض اختیار به هنگام مدیران همراه با ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی نیز از تاکتیک های مهم راهبردی حل مشکلات است. موارد به طور کامل در جدول ۴ ذکر شده است.

جدول ۴- راهبردها

پارادایم	شاخصه (مقوله)	مؤلفه (بعد)
		<ul style="list-style-type: none"> - عملکرد آموزشی - عملکرد پژوهشی - عملکرد اجرایی - عملکرد فرهنگی - تصمیم گیری - بودجه بندی
		<ul style="list-style-type: none"> - تقسیم کار بین نیروها و تعداد نیرو - سامان دهی بر اساس نوع فعالیت - سامان دهی براساس تخصص و مهارت - تحلیل تخصص ها
راهبردها	هماهنگی و ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> - هماهنگی میان اعضا - هماهنگی میان اعضا و مدیران - هماهنگی میان مدیران اجرایی قسمت ها - هماهنگی با سازمان مرکزی - همکاری اعضا - انضباط سیستم
	کنترل و نظارت و ارزیابی عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> - ارزیابی عملکرد - نظارت بر اساس بازخورد - نظارت بر مبنای اصلاح فرد
	تفویض اختیار	<ul style="list-style-type: none"> - واگذاری مسولیت به سایر اعضا
	مدیریت منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه اعضای هیأت علمی - آموزش ضمن خدمت - استخدام و تامین نیرو - نظام پرداخت - پیشرفت شغلی
	مدیریت آماری عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> - اندازه گیری توانایی عملکرد اعضا - تحلیل عملکرد و نتایج

پیامدها: انجام یا عدم انجام عملی معین که در پاسخ به مساله یا برای حفظ یک موقعیت که از طرف مدیران و اعضای هیأت علمی صورت می پذیرد، پیامدها را به وجود آورده اند. از این رو در پاسخ به سؤال پنجم فرعی، مهمترین پیامدهای بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی کدامند؟ مهم ترین پیامدهای بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی، ایجاد تغییرات در اعضا و افزایش بهبود مستمر مهارت، تخصص، شایستگی و خلاقیت آن ها بوده که باعث ارتقای شغلی و ایجاد انگیزه در آن ها گردیده است. پیامدها در جدول ۵ نشان داده شده است:

جدول ۵- پیامدها

پارادایم	شاخصه (مقوله)	مؤلفه (بعد)
پیامدها	انجام و اجرای تغییرات	- ایجاد تغییرات با گذشت زمان
	ارتقای اعضای هیأت علمی	- صلاحیت و ترفیع - جایگاه و پست
	بهبود مستمر توانایی اعضا	- رشد سطح مهارتی - رشد تخصص
		- افزایش توانایی برای فرایندهای تخصصی - تحلیل و توسعه شایستگی - آمادگی برای ایجاد تغییرات
	بهبود نوآوری	- ارائه طرح ها و مقالات کاربردی و مفید در اجتماع - انجام اقدامات ابتکاری - ایجاد نوآوری مستمر در کارکنان - خلاقیت در امور
	ایجاد انگیزش	- بالا رفتن روحیه کاری
	افزایش ارزش و توسعه منابع انسانی	- ارتقای شغلی - قابل احترام بودن اعضا

مقوله مرکزی و پدیده اصلی: مقوله مرکزی یا مقوله هسته، نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. هر چند این مقوله از درون پژوهش بیرون می آید، باز یک مفهوم انتزاعی است. در واقع مقوله اصلی پژوهش بیان می کند که کل پژوهش در مورد بلوغ قابلیت منابع انسانی اعضای هیأت علمی است که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶- پدیده اصلی

بلوغ	- میزان بلوغ فرایند - بلوغ کارکنان
قابلیت منابع انسانی	- توسعه توانایی منابع انسانی - فرصت رشد و توسعه افراد
پدیده اصلی	الگوی تغییر
فرایندهای سازمانی و مدیریت	- مراحل تحول - بهبود مستمر فرایند سازمان - اقدامات موفق - فرایندهای مدیریت نیروی کار - پیشرفت سازمانی

مدل نهایی تحقیق:

در پاسخ به سؤال دوم اصلی پژوهش، الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی کدام است؟ پس از هرس کردن نظریه و بازبینی طرح نظری به لحاظ انسجام و منطق درونی، الگوی بومی مورد نظر به شکل زیر ارائه گردید:

اعتباریابی شاخصه ها و مؤلفه ها:

جهت اعتباریابی شاخصه ها و مؤلفه ها و در نهایت مدل به دست آمده، از دو روش استفاده گردید: روش اول: روایی سازه؛ از طریق آزمون آماری تحلیل عاملی با استفاده از نرم افزار smart PLS، انجام گردید. با سنجش بارهای عاملی ۰/۳ و بالاتر و پایایی ترکیبی ۰/۷ و بالاتر، بیشتر شاخصه ها و مؤلفه ها پذیرفته و مابقی حذف گردید، یا تغییر داده شد، که به عنوان نمونه جدول زیر ارائه گردیده است.



مدل ارائه شده توسط محقق

جدول-مدل اندازه گیری اسمارت پی.ال.اس برای متغیر عوامل محیطی

شاخص	بارعاملی	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
۱. عوامل اقتصادی و مالی	۰/۳۲		
۲. فناوری و تکنولوژی جدید	۰/۴۰		
۳. وجود رقبای دیگری چون سایر دانشگاه ها	۰/۸۲	۰/۷۰	۰/۷۳
۴. عوامل فرهنگی، اجتماعی و سیاسی	۰/۶۰		
۵. تعداد دانشجویها	۰/۶۵		

روش دوم: یافته و نتایج توسط ۴ نفر از خبرگان (۲ نفر از خبرگان موجود در لیست مصاحبه شوندگان، ۱ نفر از اعضای هیأت علمی و ۱ تحلیلگر آماری) مورد بررسی مجدد قرار گرفت و اعتباریابی شد.

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی بلوغ قابلیت نیروی انسانی در اعضای هیأت علمی دانشگاه های آزاد استان فارس بود. پس از بررسی ادبیات نظری مشخص شد که الگویی که تبیین کننده این پدیده در دانشگاه های آزاد باشد، وجود ندارد. این امر سبب شد که محقق از رویکرد داده بنیاد برای استخراج الگوی کیفی از محیط و شرایط مختص دانشگاه های آزاد استان فارس استفاده کند. نتایج این تحقیق نشان داد که شرایط علی که موجب ایجاد مفهوم بلوغ قابلیت منابع انسانی در اعضای هیأت علمی می شود از ۴ مقوله عوامل محیطی، سازمانی، شغلی و فردی تشکیل شده است. برخی عوامل محیطی چون تورم اقتصادی و دغدغه اعضا برای حقوق ناکافی از یک طرف و کاهش تعداد دانشجو از طرف دیگر با وجود رقبایی مانند دانشگاه های دولتی و پیام نور و ... با دانستن این موضوع که دانشگاه آزاد از نظر مالی یک ارگان خود وابسته است و دولت پرداختی به دانشگاه ندارد باعث شده که درباره بلوغ قابلیت اعضای هیأت علمی بحث و گفتگو شود. به زعم مصاحبه شونده اول و هشتم، عوامل سازمانی چون اهداف و برنامه های متناسب با شرایط مالی فعلی دانشگاه آزاد به این مساله منجر گردید که تصمیمات جدید سازمان مرکزی و هیأت مدیره جهت پرداخت حقوق و پاداش مکفی به اعضای هیأت علمی، همچنین سختگیری هایی در زمینه پرداخت هزینه های پژوهش و آموزش، استخدام و ارتقای اعضا، اعمال گردد. با این وجود عواملی چون میزان تخصص و مهارت

اعضا همچنین میزان تلاش و کوششی که اعضا در استفاده از استعدادهای خود در جهت انجام وظایف شغلی شان دارند علیرغم شرایط نامناسب محیط کار و عدم وجود فناوری های لازم جهت دستیابی بهتر به اطلاعات جهت پژوهش محقق را بیشتر به این مسأله سوق داده است که مدلی جهت کمک به مدیران در مدیریت هرچه بهتر اعضا و پیشرفت بهینه اعضای هیأت علمی طراحی کند. عوامل فردی چون نحوه نگرش اعضا به سازمان میزان انگیزش و رضایت شغلی آن ها خصوصاً اگر تناسبی میان شغل و شخصیت اعضا وجود داشته باشد، از شرایط علی طراحی چنین مدلی تأکید دارد. شرایط زمینه ای شرایط عمومی و گسترده ای هستند که بر توسعه یا تحدید پدیده اثر می گذارند. در پژوهش حاضر، شاخص های تخصیص منابع، امکانات، زمان، مدیریت دانش و نظم جزء شرایط زمینه ای محسوب می شود. یکی از مصاحبه کنندگان می گویند: اگر فضای کافی و رایانه بروز جهت دسترسی به پایگاه های متفاوت اطلاعاتی در دسترس ما باشد و به طور عادلانه برای همه این شرایط برقرار باشد راندمان کار اعضا بالا می آید و مدیران باید این مسأله را جدی تر تلقی کرده و همچنین زمان کافی برای انجام تحقیقات اعضای پژوهشی ایجاد کنند. گردآوری دانش و اطلاعات روز آمد و مناسب و توزیع بهنگام آن میان اعضا مفید و کارساز است و این در حالی است که برقراری نظم، ساعات ورود و خروج اعضای هیأت علمی و یا جداسازی امر پژوهش از آموزش با تنظیم زمان در پیشرفت کار اعضا بسیار مفید است لذا مدیران توجه به نکات مذکور را باید سرلوحه کار خود قرار دهند. این موضوع با تحقیقات شکاری (2013) و بین (2016) همسو می باشد. شرایط مداخله گر، شرایطی است که باعث تقویت یا بی اثر شدن عوامل مدیریت در مدیران می شود. در این پژوهش شرایطی چون نحوه ارتباطات و عوامل مغل آن، ایجاد مشارکت و گروه های کاری، سبک مدیریتی، رهبری اخلاقی و کاربرد مدیریت کیفیت جامع بر عوامل مدیریتی مدیران یافت شده است.

به گفته یکی از مصاحبه شوندهگان «اغلب کارکنان ارتباطات غیر رسمی را باور پذیرتر و قابل اعتمادتر از اطلاعیه های رسمی می دانند که از طریق مسوول یا مدیر ارشد انتشار می یابد». با توجه به مورد ذکر شده، مدیران باید اهداف شبکه های غیر رسمی را با اهداف سازمان همراستا کنند. از طرفی گیرندگان پیام ها در فرایند ارتباطات، بر اساس نیازها تجربه، زمینه، سابقه و سایر ویژگی های شخصی به طور شخصی به درک پیام ها می پردازند (ادراک انتخابی). وجود ارتباطات صمیمی و مؤدبانه با انتخاب واژگان مؤثر در ارتباط مدیران با اعضای هیأت علمی بسیار مؤثر است. طبق مطالعات سوریگا (2019)، تشکیل جلسات مؤثر و تصمیم گیری و توافق جمعی توسط مدیران در ایجاد مشارکت اعضای هیأت علمی از دیگر موارد مهمی است که مدیران باید از آن بهره جویند. مدیریت غیر متمرکز، مدیریت تحول گرا و مدیریت مالی از جمله سبک های مدیریتی یافت شده در این پژوهش بوده است و این که حتی یک مدیر باید هنر مدیریتی نیز داشته باشد انکار ناپذیر است (با تأکید بر گفته های مصاحبه شونده یازدهم). وجود رهبری اخلاقی در مدیران بسیار عامل مؤثر و کمک کننده می باشد. وجود عدالت، صداقت، شجاعت و احترام به اعضا و همچنین تعهدات کاری مدیران و در نهایت حفظ ارزش ها و ترجیح منافع جمعی به منافع شخصی در مدیریت مدیران اجرایی بسیار مؤثر و کاراست هم چنین در نظر گرفتن رضایت دانشجو و اعضای هیأت علمی بعنوان مشتری های سازمانی چون دانشگاه باید سر لوحه مدیران قرار گیرد. این با تحقیقات آرمان (2016)، شکاری (2013)، فیضی (2006)، تیتوف (2016)، جینگ لی (2016) همسوست. در پژوهش حاضر تعاملات و کنش هایی هستند که در دانشگاه های آزاد استان فارس در مدیریت اعضای هیأت علمی به صورت مؤثر به کار گرفته شده است مانند برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و ارتباطات، کنترل و نظارت، ارزیابی عملکرد، تفویض اختیار، مدیریت منابع انسانی و مدیریت آماری عملکرد. با به کارگیری روشهای نوین تدریس و استفاده از وسائل کمک آموزشی، هم چنین میزان علاقه مندی استاد به امر تدریس و میزان رعایت نظم و ترتیب در امر فعالیت های آموزشی همچنین رعایت سرفصل های آموزشی، تعداد دانشجویان و علاقه مند کردن آنان به درس، انجام تحقیقات جدید و کاربردی و استفاده از فرصت های مطالعاتی می باشد که مدیران با فراهم کردن بسترهای لازم برای گسترش عملکردهای آموزشی و پژوهشی می توانند کمک شایانی بکنند. اکثر مصاحبه شوندهگان بیان داشته اند؛ از ساز و کار مربوط به چاپ مقالات بسیار ناراضی هستند. بنا بر این پژوهش، اصلاح آیین نامه های مربوط به ضوابط آموزشی و پژوهشی استادان، هم چنین کمک به تسریع در مراحل اداری تصویب طرح و مکانیزم داوری مقاله از جمله فعالیت های فرهنگی و برگزاری مراسم ها نیز نباید از دید مدیران دور بماند. از طرفی از آنجا که عملکرد اجرایی افراد بستگی به پست ها و مقام هایی دارد که اعضا کسب می کنند، بدیهی است انتخاب و انتصاب افراد شایسته در این پست ها حائز اهمیت است. تصمیم گیری در مدیریت یعنی قدرت پیش بینی و پیشگویی یافتن چالش و راه حل آن از نکات کلیدی در زمینه مدیریت است که با توجه به مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی در سطح دوم واقع شده و در تحقیقات برادران (2020) و بین (2016) مورد توجه بسیار قرار گرفته است. بودجه بندی نوعی برنامه ریزی است که به صورت ارقام و اعداد وجود دارد. تخصیص بودجه صحیح و ایجاد تسهیلات مالی برای تحقیقات پژوهشی و امور آموزشی و فرهنگی و فرصت های مطالعاتی امر بسیار مهمی در افزایش انگیزش و در نتیجه بهبود توانایی اعضای هیأت علمی می باشد. تحلیل تخصص ها و مهارت ها و اختصاص پست به اعضا بر اساس آن و برقراری هماهنگی و ارتباطات مناسب میان اعضا و مدیران و حتی میان مدیران اجرایی بخش ها هم چنین ایجاد هماهنگی با سازمان مرکزی و برقراری انضباط سیستمی در راه رسیدن به ارتقای

سازمان و اعضای هیأت علمی از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. این روش با تحقیقات امیرخانی (2016) که نهادینه ساختن سیستم ارتباطات و هماهنگی در اداره بنیاد شهید را لازم می‌داند همسوست ولی با تحقیقات شکاری (2013) که استفاده از این مدل را در سطح دوم موثر نمی‌داند همسو نیست. یکی از اعضای هیأت علمی مصاحبه شونده می‌گوید: «کنترل و نظارت بر نحوه عملکرد اعضا در صورتیکه بر مبنای اصلاح فرد باشد نه بازرسی و مچ گیری، مفید است». نظارت بر اساس بازخورد سریع افراد و ارزیابی عملکرد آنان خصوصاً ارزیابی ۳۶۰ درجه عاملی است که مدیران باید به آن توجه کنند. یکی دیگر از روش های ایجاد توسعه اعضای هیأت علمی توسط مدیران، توجه به مدیریت منابع انسانی است که در قالب استخدام و تأمین نیروی مناسب، نظارت بر پیشرفت شغلی و توجه به نظام پرداخت و هم چنین آموزش های ضمن خدمت آنهاست که از طریق اندازه گیری توانایی عملکرد اعضا و تحلیل نتایج آن که همان مدیریت آماری عملکرد می باشد امکان پذیر است. این روش با تحقیقات کامالانابهان (2017) و تیتوف (2016) که به کارگیری مدیریت عملکرد آماری و پاداش و آموزش را روش قابل اطمینان ذکر می کند همسو ولی با تحقیقات شکاری (2013) که استفاده از سطح سوم را مؤثر نمی داند؛ غیر همسو می باشد. پیامدها و نتایج حاصل از موارد ذکر شده به انجام و اجرای تغییرات و همچنین بهبود مستمر توانایی اعضا یعنی رشد تخصص، رشد سطح مهارتی، افزایش توانایی برای فرایندهای تخصصی، تحلیل و توسعه شایستگی و بهبود نوآوری و خلاقیت و انجام اقدامات ابتکاری در میان اعضای هیأت علمی نیز افزایش ارزش منابع انسانی یعنی قابل احترام بودن اعضا و ایجاد انگیزش شغلی و بالارفتن روحیه کاری می انجامد و این با تحقیقات فیضی (2006)، بین (2016)، تیتوف (2016)، جینگ لی (2016)، شکاری (2013) همسو با تحقیقات ویدمن (2010) که معتقد بود برای مستمر بودن فعالیت ها نیاز به محدودیت و سیستماتیک بودن هست و این خود مانعی بر سر راه ایجاد تغییرات است، غیر همسوست. با توجه به آنچه گفته شد، مدیران منابع انسانی که با اعضای هیأت علمی ارتباط دارند، باید توجه به مواردی چون افزایش انگیزه، رضایت و ارتقای شغلی، ایجاد امکانات و تجهیزات و فناوری مناسب جهت تحقیقات پژوهشی ضمن ارتباط موثر و همکاری صمیمانه اعضا، نظارت و بازخورد عملکرد اعضا را سرلوحه کار خود قرار داده تا دانشگاه آزاد به مأموریت اصلی خود که همانا پرورش نیروی مستعد و خلاق برای جامعه است دست یابد. در این پژوهش تلاش بر آن شده است علی رغم الگوی اصلی که در سازمان های غیر آموزشی پیاده شده است، الگویی جدید و بومی در آموزش عالی جهت توسعه و بهبود مستمر هرچه بیشتر اعضای هیأت علمی با توجه به مشکلات و شرایط کنونی اعضای هیأت علمی ارائه گردد.

پیشنهادات

در این مورد به طور خلاصه پیشنهاد می‌گردد دوره های آموزشی مستمر برای مدیران توسط مدرسانی که سوابق درخشانی در مدیریت منابع انسانی داشته اند، برگزار گردیده و جهت شرکت در این دوره ها مزیت هایی چون ارتقای پایه علمی و یا مزایای مالی برای اعضا در نظر گرفته شود. جهت افزایش انگیزه و روحیه همکاری اعضای هیأت علمی، پیشنهاد می‌گردد دانشگاه ضمن ایجاد فضا و تجهیزات و فناوری لازم شرکت های دانش بنیان با مبنای سودآوری برای اعضا تاسیس کرده و از نیروی اعضای هیأت علمی در پیشبرد اهداف دانشگاه بهره جسته و در نظر گرفته شود، با این روش، اعضا جهت افزایش درآمد خود کمتر به شغل دوم روی آورده و با دانشگاه همکاری می کنند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر همه اعضای هیأت علمی خصوصاً کادر اجرایی با رضایت کامل در مصاحبه شرکت نموده و اطلاعات کسب شده توسط آن ها بدون نام محفوظ بوده است.

حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

1. Abbospour, A. (2019). Advanced human Resources Management, Samt pub.
2. Amirkhani, A.H., & Najafi shahreza, M.M. , & Hassani, S. (2016). Prioritization of Components of the System of Communications and Coordination Using the People Capability Maturity Model, MCSER Publishing, 7(3).

3. Asghari, F. (2015). Faculty job satisfaction, *Journal of Welfare Planning and Social Development*, 24, 195-230
4. Baradaran, B. & Habibi, M. (2020). Pathology of Human Resources Processes Using the People Capability Maturity Model (PCMM) in Khazar Oil Company, *HRM in oil industry Journal* , 42(11), 263-288
5. Centra, J. A. (2011). Types of faculty development programs. *Journal of Higher education*
6. Curtis, B. & Hefely, M. (2010). *People capability maturity model*. 2nd ed. Carnegie Mellon University Education. 49, 151-162.
7. Danaei Fard, H., & Alvani, S.M. & Adel Azar (2012). *The Methodology of Qualitative Research in Management; A Comprehensive Approach*. Saffar Publications. [In Persian]
8. Ferasatkah, M. (2019). Ninth Meeting on Population and Scientific Development of Iran, 17 Feb
9. Jing lee, A. (2016). Exploring the Role of People Capability Maturity Model and Identifying People-Related Critical Success Factors in Large-Scale Organization with Agile Practice. PhD Dissertation of the St. Gallen, School of Management, Economics.
10. Gholipour, A. & Mohammadesmaeli, N. (2019). GM-HRM 34000 Standard, Mehraban pub. ,
11. Kamalanabhan, T.J. & Kothandaraman, K. (2017). A Scale to Measure Perceptions of Organizational Maturity, *Psychology Studies*, 62(1), 47-59.
12. Kamalirad, E. (2016). Maturity model of human resource capabilities, *Management Futurology*, 101, 75-90
13. Mirkamali, M. (2015). Investigating the Relationship between Professional Development and Educational Innovation in Faculty of Psychology and Educational Sciences of Tehran State University. *Scientific-Research Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*. 5 (1). 21-22. [In Persian]
14. Mohagheghzadeh, M. (2019). Determining the level of maturity of human resource capabilities with PCMM model and examining the relationship between empowerment factors and the results of EFQM excellence model with human resource capability levels [Ms.c Desseration, University of Fars payam e noor]. [In Persian]
15. Mohebzadegan, Y. & Pardakhtchi, M H. , & Ghahramani, M., & Farasatkah, M. (2014). Developing a Model for Faculty Development Approach based on Grounded Theory. *IRPHE*, 19 (4) ,1-25. [In Persian]
16. Raei Dehaghi, M. (2019). Enhancing Employee's Capability Maturity Level in Iran's Oil Company, *EJBMR*, 4(6)
17. Samimi, S. Imani, M. & Delkhosh kasmaie, A. (2018). A Model for Risk Management based on People-Capability maturity model (P-CMM) Levels and Education Quality (Case Study: South Pars Gas Complex), *Journal of New Approaches In Educational Administration*, 3(35), 221-245, [In Persian]
18. Shekari, G. A. Sheibanifar, M. S. (2013). Evaluation of the Performance Management System of Gas Company Employees in Khorasan Razavi Using the Personnel Capability Maturity Model (PCMM). *Management: Future Research Management*, 92, 1-24. [In Persian]
19. Surega, N. (2019). Application OF People Capability Maturity Model In Business Process Outsourcing Enterprises Study With Reference To TAMIL NADU , *IJHRMR*, 9(1), 77-86
20. Titove, S. & Bubnov, G. & Guseva, M. (2016). Capability maturity models in engineering companies: case study analysis, *EDP Sciences*.
21. Vakaslahti, p. (2018). Process Improvement Frameworks – a Small Case Study with People Capability Maturity Model, *SOFTWARE PROCESS*, 3, 225-234.
22. Wademan, Mark and R. Spuches, Charles M. and Doughty, Philip L. (2010). The people Capability Maturity Model Its Approach and Potential to Improve Workforce performance. *Performance Improvement Quarterly*, 20(1) pp. 97- 124.