نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۲

آسیب‌شناسی فرآیندهای منابع انسانی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت کارکنان در شرکت نفت خزر

سیامک برادران[۱] - معصومه حبیبی[۲]

چکیده

پایش مستمر فرآیندهای منابع انسانی از مهم‌ترین وظایف مدیران منابع انسانی به شمار می‌رود که کاربرد زیادی در برنامه‌ریزی مناسب برای این حوزه در سازمان‌ها دارد. در همین راستا، آسیب‌شناسی وضعیت موجود فرآیندهای منابع انسانی با استفاده از الگوی بلوغ قابلیت کارکنان در شرکت نفت خزر به‌عنوان یکی از شرکت‌های عملیاتی حوزه نفت و گاز ایران، هدف این مطالعه قرار گرفت. تحقیق حاضر ازنظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی مقطعی به شمار می‌رود. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان رسمی شرکت نفت خزر مشتمل بر ۹۷ نفر تشکیل داده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۴۵ سؤال بود که روایی آن توسط اساتید حوزه منابع انسانی و تعدادی از متخصصان مدیریت منابع انسانی صنعت نفت تایید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۹۶تأیید گردید. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۷۸ نفر برآورد گردیده و پرسش‌نامه تحقیق بین این افراد به‌صورت تصادفی توزیع گردید. اطلاعات بدست آمده با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، آزمون تی و آزمون ANOVA با کمک نرم‌افزار SPSS 23 مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که شرکت نفت خزر از نظر بلوغ فرآیندهای منابع انسانی در سطح دوم این مدل قرار دارد.

واژگان کلیدی: الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، منابع انسانی، آسیب‌شناسی، شرکت نفت خزر.

[۱] استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماند، ایران. نویسنده مسئول (dr_baradaran@yahoo.com)
[۲] استادیار موسسه مطالعات بین المللی انرژی، وزارت نفت، تهران، ایران (masoomehabibi@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مقدمه

منابع انسانی شایسته برای سازمان ارزشمند و کمیاب است، به راحتی قابل کپی‌برداری، تقلید و جایگزینی نیست و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود. مدیریت بهینه این منبع ارزشمند برای سازمان‌ها بسیار با اهمیت تلقی می‌شود. لیکن عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به نحو احسن عملیاتی شده و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل گردد. بنابراین، فقط مدیران و کارشناسان منابع انسانی در این زمینه مسئولیت ندارند، بلکه تمام مدیران و اعضای سازمان باید در اقدامات منابع انسانی مشارکت داشته باشند. برای رقابت در جهان امروز، صرفاً کیفیت محصولات و فناوری جدید کفایت نمی‌کند و منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح است (قلی‌پور، ۱۳۹۵). رویکرد جدید مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز براین فرض استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می‌شود و از طرفی از آن نیز تأثیر می‌پذیرد. به بیان دیگر، یکپارچگی میان استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های شرکت یکی از نکات مهم در موفقیت شرکت‌ها به شمار می‌رود. اعتبار این مفهوم به اندازهٔ این باور بستگی دارد که کارکنان پایهٔ موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده‌اند و باید با آن‌ها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد (Armstrong, 2009).

با پذیرش چنین فرضیاتی، می‌بایست توجه خاصی برای مدیریت این منبع ارزشمند قائل شد. آرمسترانگ (۲۰۰۹) سه رویکرد کلی در مدیریت راهبردی منابع انسانی را مطرح می‌کند:

- بهترین نمونه: در این رویکرد تصور می‌شود که روش واحدی برای انجام هر کدام از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد که در همه جای دنیا قابل اجرا است و باعث افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی سازمان می‌شود.
- اقتضایی: براساس این رویکرد، فعالیت‌های حوزه مدیریت منابع انسانی باید با دیگر اجزای سازمان متناسب باشد. بنابراین، یک بهترین رویکرد وجود ندارد بلکه هر فعالیتی باید متناسب با بقیه اجزای سازمان طراحی شود.
- بسته‌ای: در این رویکرد، بر اهمیت الگوهای مدیریت منابع انسانی و اثرگذاری آن‌ها بر عملکرد سازمان تأکید می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

در شرایط چالشی و پر رقابت امروز، رویکردهای دوم و سوم بیش‌تر مورد توجه شرکت‌ها واقع شده است. ولی هر کدام از این رویکردها که دنبال شود، به این معناست که استراتژی‌های منابع انسانی در اثربخشی سازمانی تاثرگذار بوده و غیرقابل انکار هستند. در همین راستا، راهبردهای توسعه سازمانی زیادی به منظور ارتقای اثربخشی سازمانی وجود دارد که یکی از آن‌ها آسیب‌شناسی است.

آسیب‌شناسی، تعبیر و تفسیر علمی و منطقی انواع و اقسام نشانه‌ها و اطلاعاتی است که با پژوهش‌های علمی مشاهده و جمع‌آوری می‌گردد و این اطلاعات حاکی از اوضاع و احوال ناسالم یا نامطلوب و نامتعادل سازمانی است (دهقانان، پورتیموری و عیوضلو، ۱۳۹۲). آسیب‌شناسی سازمانی در واقع فرآیند درک کارکرد کنونی یک سیستم و فراهم آوردن اطلاعات لازم برای طرح‌ریزی مداخلات مورد نیاز است. آسیب‌شناسی سازمانی مستلزم تعریف و به کارگیری یک الگو برای درک مسائل سازمانی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و انجام نتیجه‌گیری‌های بر مبنای این یافته‌ها برای انجام تغییرات و اصلاحات احتمالی است (رحیمی، ۱۳۹۰).

آسیب‌های سازمانی به عوامل و مشکلات اساسی و پایه‌ای گفته می‌شود که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می‌شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. آسیب‌شناسی براساس درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری می‌شود. چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، «الگوهای آسیب‌شناسی» نامیده می‌شوند. الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین کننده‌ای ایفا می‌کنند. با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن یکی از آن‌ها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود، به طوریکه می‌توان با مشاهده هرگونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام‌مند، به بررسی تعاملات میان مؤلفه‌های مختلف سازمانی پرداخته و ریشه یا ریشه‌های مشکل را شناسایی نمود؛ به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش‌گیرانه عواقب زیانبار آسیب‌ها به حداقل می‌رسد (بیگی نیا و جنیدی جعفری، ۱۳۸۸)

در یک نگاه، آسیب‌شناسی فرایندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثر بخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

سازمان (مانزینی، ۱۳۸۵). آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها می‌باشد (Harrison, 2005).

در مباحث سازمان و مدیریت، الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی متفاوتی معرفی شده است که هر کدام کارکردهای خاص خود را دارا می‌باشند. اساس کار آسیب‌شناسی بر درک نحوه کار سازمان پایه‌گذاری شده است. چارچوب‌های فکری که دست‌اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می‌برند، "الگوهای آسیب‌شناسی" نامیده می‌شوند. الگوهای آسیب‌شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. با شناخت الگوهای آسیب‌شناسی می‌توان نسبت به فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن یکی از آن‌ها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود به طوریکه با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام‌مند به بررسی تعاملات میان مؤلفه‌های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه‌های مشکل را شناسایی نموده و با اتخاذ اقدام اصولی و پیش‌گیرانه می‌توان عواقب زیان بار آسیب‌ها را به حداقل رساند (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵).

برای آسیب‌شناسی سازمانی الگوها و مدل‌های مختلفی وجود دارد که الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان یکی از این موارد است. الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان[1]، نقشه و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای مرتبط با منابع انسانی که به طور مستمر منجر به ارتقا قابلیت‌های کارکنان می‌شود. الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان، چارچوبی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بلوغ و تکامل نیروی کار خود را توسعه دهند و راهکارهای مناسبی برای غلبه بر بسیاری از چالش‌هایی که در حوزه منابع انسانی با آن مواجه هستند، ارائه می‌کند (کرتیس، هفلی و میلر، ۱۳۸۹ ترجمه: عشقی و فرهودی زاده).

الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان، این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا ابتدا سطح بالندگی (بلوغ) عملکرد منابع انسانی خود را مشخص نموده و بر همین اساس برنامه‌ای برای بهبود مستمر آن‌ها ایجاد کنند، فعالیت‌های مرتبط با توسعه خود را اولویت‌بندی نمایند، توسعه منابع انسانی خویش را با فرآیند بهبود یکپارچه کنند و یک فرهنگ تعالی ایجاد نمایند

[1] People Capability Maturity Model (PCMM)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

(افتخاری، ۱۳۹۳).

سازمان‌ها برای اینکه بدانند به کدام سو باید حرکت کنند، لازم است از وضعیت و جایگاه فعلی خود اطلاع کافی داشته باشند. از این روست که آسیب‌شناسی سطح بلوغ منابع انسانی، برای هر سازمانی اهمیت می‌یابد. سنجش سطح بلوغ منابع‌انسانی، فرآیند تشخیص میزان و درجه قابلیت‌های افراد سازمان جهت تعیین نیازهای آموزشی به منظور دستیابی به سطح بالاتری از بلوغ و در نتیجه دستیابی سازمان به سطح بالاتری از توانمندی‌ها می‌باشد که این امر از طریق « سنجش سطح بلوغ منابع انسانی سازمان » تحقق می‌یابد. شرکت نفت خزر به‌عنوان یکی از شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران نیز از این امر مستثنی نیست. این شرکت که وظایف اکتشاف، توسعه و تولید منابع هیدروکربنی در حوضه خزر جنوبی و سه استان ساحلی مازندران، گلستان و گیلان را به عهده دارد، بدلیل ماهیت وظایف و مسئولیتهای خود خزر نیازمند نیروهای متخصص و دانشی بوده و برای حصول اطمینان از دسترسی به دانش و تخصص مورد نیاز ملزم به استفاده از الگوی مناسب برای پیاده‌سازی فرآیندهای مرتبط با منابع انسانی می‌باشد. با توجه به رابطه تنگاتنگ توانمندی و سطح بلوغ منابع انسانی و لحاظ نمودن شرایط ویژه و منحصربه فرد شرکت نفت خزر در حوضه آبهای عمیق دریای خزر، این شرکت می‌بایست بر آن دسته از توانمندی‌های منابع انسانی تأکید نماید که برای اجرای قابلیت‌های محوری آن، ضروری است. با توجه به درک اهمیت این موضوع از سوی مسئولین شرکت، پژوهش حاضر به آسیب‌شناسی وضع موجود بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر با استفاده از مدل بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM) پرداخته است.

هم‌چنان‌که پیشتر اشاره شد، برای آسیب‌شناسی سازمانی الگوها و مدل‌های مختلفی وجود دارد که الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان یکی از این الگوهاست که طی دو دهه اخیر مورد توجه سازمان‌ها واقع شده است. البته، ساختار اولیه این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط واتس هامفری در شرکت IBM شکل گرفت. این شرکت در جستجوی پاسخ به حل مشکلات افت عمکردی به این نته دست یافت که کیفیت محصول تولیدی تابعی از عملکرد فرآیند تولید است و آن‌ها می‌بایستی با تغییر و بهبود فرآیند، بر این مشکل فائق آیند. در عین حال

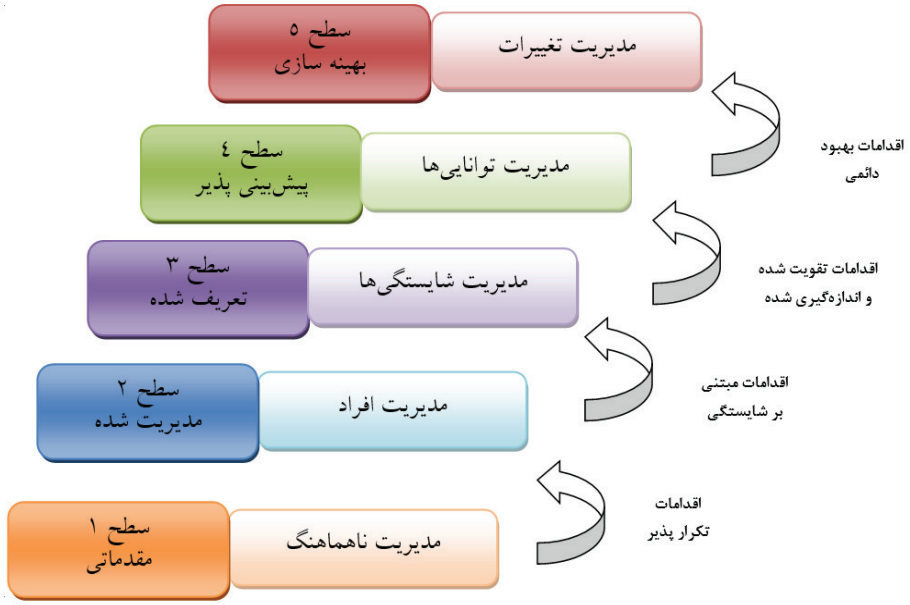
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

تیم تحقیقاتی این شرکت دریافتند که تمرکز بر محصولات استراتژیک باید مورد اولویت قرار گیرد. اما نکته مهمتر آن بود که دریافتند بدلیل ماهیت تکاملی سیستم‌ها ابتدا می‌بایست سیستم‌های بسترساز بنا شده و سپس سیستم‌های متعالی به کار گرفته شوند. با توجه به نتایج به دست آمده چارچوب بلوغ فرآیندها ارائه شد و بعد از آن توسط انجمن مهندسی نرم‌افزار دانشگاه کارنگی ملون به‌عنوان الگوی بلوغ قابلیت کارکنان مطرح شد. این الگو برای نخستین بار در سال ۱۹۹۵ انتشار یافت و از آن زمان در سراسر ایالات متحده، کانادا، اروپا، استرالیا و هند برای راهنمایی و هدایت فعالیت‌های بهبود سازمانی استفاده شده است، به گونه‌ای که از سال ۲۰۰۱ بیش‌ترین میزان به‌کارگیری الگوی بلوغ قابلیت کارکنان در هند بوده است. از مهم‌ترین شرکت‌هایی که این الگو را به‌کار گرفته‌اند می‌توان به‌ای بی‌ام، اوراکل، بوئینگ، اریکسون و سیتی بانک اشاره کرد (Curtis, 2007, 2009).

بر اساس این الگو، پنج سطح یا مرحله تکاملی وجود دارد که در طول آن‌ها فرآیندها و امور مربوط به منابع انسانی سازمان متحول می‌شوند. این سطوح پایه‌های بهبود مستمر استعدادها، تربیت منابع انسانی کارآمد و مدیریت موفقیت‌آمیز سرمایه انسانی یک سازمان را می‌سازد. هر سطح تکاملی یک عرصه تکاملی تعریف شده و دقیق برای پیشرفت نیروی انسانی درون سازمان، در یک سطح توانایی خاص، پی‌ریزی و نهادینه می‌کند. اجزای ساختار الگوی بلوغ قابلیت کارکنان عبارتند از: سطوح تکاملی، زمینه‌های فرآیندی، اهداف، اقدامات (کرتیس و همکاران، ۱۳۸۹، ترجمه عشقی و فرهودی زاده). شکل (۱) سطوح تکاملی پنج گانه این مدل را نشان می‌دهد.

هر سطح تکاملی در الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، بجز سطح مقدماتی، شامل ۳ تا ۷ زمینه فرآیندی است. هر زمینه فرآیندی مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط به هم را نشان می‌دهد که با اجرای آن‌ها مجموعه‌ای از اهداف تحقق می‌یابند که برای پیشرفت توانایی کارکنان مهم تلقی می‌شوند. در این مدل ۲۲ زمینه فرآیندی در پنج سطح تکاملی الگوی بلوغ قابلیت کارکنان وجود دارد. جدول (۱) این پنج سطح و زمینه‌های فرآیندی متناظر آن را نشان می‌دهد. زمینه‌های فرآیندی جهت استقرار در یک سطح تکاملی تعریف شده‌اند (کرتیس و همکاران، ۱۳۸۹، ترجمه عشقی و فرهودی زاده)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]



شکل ۲- پنج سطح تکاملی الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (منبع: کرتیس و همکاران، ۱۳۸۹، ترجمه عشقی و فرهودی زاده، ص۳۳)

عنصر دیگر در این مدل، اهداف است. هر زمینه فرآیندی متشکل از ۳ تا ۵ هدف است که الزامات مورد نیاز برای برآورده شدن آن زمینه فرآیندی را مشخص می‌کند. در واقع، اهداف منحصربفرد یک زمینه فرآیندی توضیح می‌دهند که منظور از پیاده‌سازی آن زمینه فرآیندی چیست. وقتی اهداف همه زمینه‌های فرآیندی یک سطح تکاملی تحقق یافت، بدان معناست که سازمان به آن سطح از تکامل رسیده است. یعنی سازمان به سطح جدیدی از توانایی در مدیریت کارکنان نائل شده است. در عین حال، هر زمینه فرآیندی با اقداماتی توصیف می‌شود که در تحقق آن نقش دارند. زمانی که همه این اقدامات انجام شود، اهداف این زمینه فرآیندی برآورده شده است. اقدامات در واقع خط مشی‌های بنیادی، روش‌های اجرایی و فعالیت‌های زمینه فرآیندی را بیان می‌کنند. اقدامات بر دو نوع هستند: اقدامات پیاده‌سازی و اقدامات نهادینه سازی. با توجه و تمرکز بر این دو بعد از اقدامات مربوط به هر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۱- زمینه‌های فرآیندی در الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (منبع: کرتیس و همکاران، ۱۳۸۹، ترجمه عشقی و فرهودی زاده، ص۳۳)

سطح تکاملی	کانون توجه	زمینه‌های فرآیندی
سطح ۵ بهینه سازی	بهبود و تنظیم دائمی توانایی افراد، گروه‌های کاری و سازمان	نوآوری مستمر کارکنان، تنظیم عملکرد سازمان، بهبود مستمر توانایی
سطح ۴ قابل پیش‌بینی	تفویض اختیار به کارکنان و یکپارچه کردن حوزه‌های تخصصی و مدیریت آماری عملکرد	مدیریت قابلیت سازمانی، گروه‌های کاری خودگردان، مدیریت آماری عملکرد، سرمایه‌های تخصصی، یکپارچگی تخصص‌ها
سطح ۳ تعریف شده	رشد تخصص‌ها و گروه‌های کاری و همراستا نمودن آن‌ها با اهداف و راهبرد کاری سازمان	فرهنگ مشارکتی، ایجاد گروه‌های کاری، امور کارکنان بر مبنای صلاحیت، پیشرفت شغلی، رشد تخصص‌ها، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تحلیل تخصص‌ها
سطح ۲ مدیریت شده	بر عهده گرفتن مسئولیت مدیریت و رشد افراد توسط مدیران	هماهنگی و ارتباطات، محیط کاری، پاداش دهی، آموزش و تربیت نیرو، مدیریت عملکرد، تأمین نیروی انسانی
سطح ۱ مقدماتی	ناهماهنگی در امور مربوط به منابع انسانی	تأمین نیروی انسانی

زمینه فرآیندی، اطمینان حاصل می‌شود که تأثیر آن بر توانایی سازمان، مؤثر، تکرارپذیر و بادوام است (کرتیس و همکاران، ۱۳۸۹، ترجمه عشقی و فرهودی زاده).

در زمینه بکارگیری مدل الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (PCMM) تحقیقات مختلفی انجام گرفته است. اغلب این پژوهش‌ها با هدف آسیب‌شناسی سازمانی بطور کلی، آسیب‌شناسی فرآیندهای منابع انسانی به‌صورت مجزا، سنجش سطح بلوغ سازمان جهت طراحی فرآیندهای بهبود و یا بررسی اثرات اجرای این روش در سازمان انجام گرفته است نکته قابل تأمل در اغلب این پژوهش‌ها آن است که فرآیندهای منابع انسانی از نظر سطح بلوغ در وضعیت مورد انتظار سازمان قرار ندارند. به بیان دیگر، اگرچه در این سازمان‌ها اقدامات متنوع و بروز در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

حوزه منابع انسانی دنبال شده است ولی این اقدامات متناسب با سطح بلوغ این سازمان‌ها و تکامل فرآیندها دنبال نشده است. خلاصه‌ای از این پژوهش‌ها در ادامه گزارش شده است.

- دوتا، باروا و باروا (۲۰۱۸) در پژوهشی در خصوص تأثیر اجرای مدل بلوغ بر عملکرد شرکت‌های حوزه‌ای تی در کشور هند دریافتند از آنجائیکه ادر این صنعت نقش نیروی انسانی متخصص در زمینه‌های فرآیندی قابل توجه است، اجرای این مدل توانسته است به بهبود بهروه وری، کارآیی و بهبود ارتباطات بین کارکنان و کاهش استرس به شرکت‌های مورد بررسی در این صنعت کمک نماید.

- بیتیتسی، گارنگو و نادوروپاتی (۲۰۱۵) در بررسی اجرای مدل بلوغ سازمانی در ۱۲ شرکت بزرگ اروپایی به این نتیجه دست یافتند که مدل‌های بلوغ با ویژگی‌های خاص آن‌ها منجر به افزایش یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد شده‌اند.

- پادما تریپاتی (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «کاربرد مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان در صنعت‌ای تی» به بررسی سطح بلوغ و مزایای آن برای شرکت‌های فعال در صنعت‌ای تی در کشور هند پرداختند. نتایج حاصل حاکی از آن بود که شرکتها عمدتا به دلایل مشابهی به سراغ این مدل رفته‌اند. در عین حال، سطح بلوغ شرکت می‌تواند بر ادراک آن‌ها از موفقیت شرکت‌های این صنعت در پروژه‌های خود تاثیرگذار باشد. نتایج هم‌چنین حاکی از آن بود که کاهش ترک خدمت سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی، شناسایی توانمندی‌های کارکنان، توسعه کارکنان و بهبود فرآیندها از جمله مزایای اجرای این روش در صنعت‌ای تی کشور هند به شمار می‌روند.

- دینگ کوان، لو و ژیوی (۲۰۱۲) در بررسی بلوغ قابلیت‌های کارکنان در شرکت‌های نوآور به این نتیجه دست یافتند که استفاده از این مدل می‌تواند کارآیی پایین در نوآوری شرکت و سطح پایین بلوغ قابلیت‌های کارکنان را مهار نموده و منجر به بهبود عملکرد و نوآوری شرکت شود.

- چن و وانگ (۲۰۱۶) ضمن تاکید بر اهمیت منابع انسانی در اقتصاد دانش بنیان در پژوهش خود که با هدف بررسی سطح بلوغ شرکت برای شناسایی زمینه‌های بهبود انجام گردید، سطح بلوغ شرکت مورد بررسی را مورد سنجش قرار داده و در نهایت، پیشنهادهایی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

برای عبور از سطح دوم به سطح سوم برای این شرکت ارائه نموده‌اند.

- تورتکن و دمیررز (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان «مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی: آیا این دو از هم منتفع می‌شوند؟ » به بررسی میزان تناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در مدل ERP با مدل بلوغ قابلیت‌ها در پرداختند. نتایج حاصل حاکی از آن بود که تا سطح ۲ و ۳ زمینه‌های فرآیندی با فرآیندهای منابع انسانی همخوانی دارد.

- شکاری و شیبانی‌فر (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «سطح بلوغ شرکت گاز خراسان رضوی در فرآیند مدیریت عملکرد براساس مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (P-CMM) » به مطالعه حوزه فرآیندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که حوزه فرآیندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی در سطح دوم بلوغ در حد مطلوب نیست.

- بریجن و مهرعلیزاده (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان « آسیب‌شناسی منابع انسانی با بهره‌گیری از الگوی بلوغ قابلیت کارکنان در شرکت ملی نفت مناطق نفت‌خیز جنوب همراه با ارائه راهکارها » به مطالعه وضعیت موجود منابع انسانی شرکت ملی نفت مناطق نفت‌خیز جنوب با استفاده از الگوی بلوغ قابلیت کارکنان پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند سازمان مذکور در سطوح اول و دوم و هم‌چنین فرآیند تحلیل شایستگی و برنامه‌ریزی نیروی کار (سطح سوم) در سطح مطلوب بوده ولی در مابقی فرآیندهای این سطح به همراه سطح چهارم و پنجم نمره مطلوب کسب نکرده است. در آخر نیز برای رسیدن به حد مطلوب در سطوح سوم، چهارم و پنجم راهکارهایی پیشنهاد داده است.

- در تحقیقی که افخمی (۱۳۹۱) با عنوان «ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت نفت آغاجاری با استفاده از مدل بلوغ قابلیت افراد (PCMM) » انجام داد، نظام مدیریت منابع انسانی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاجاری در راستای اهداف و سیاست‌های تعیین شده وزارت نفت، در سطح دوم این مدل یا همان سطح مدیریت شده مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج حاکی از آن بود که این شرکت شاخص‌های سطح دوم مدل را در حد رضایت بخش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

برآورده نساخته است.

- رشیدی، ابیلی و نریمانی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «کاربرد مدل بلوغ مدیریت برای آسیب‌شناسی وضع موجود سرمایه انسانی برتر در صنعت نفت» به مطالعه وضعیت سرمایه انسانی برتر در صنعت نفت پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که وضعیت نظام سرمایه انسانی برتر در صنعت نفت، در ارتباط با مولفه‌های ارتباطات سازمانی، محیط کاری، مدیریت عملکرد، آموزش، جبران خدمات و مسیر پیشرفت شغلی نیاز به بازنگری جدی دارد.

- افتخاری (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان « بررسی سطح بلوغ سرمایه انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی غرب استان مازندران (منطقه چالوس) با استفاده از مدل P-CMM» به مطالعه سطوح بلوغ سرمایه انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه غرب مازندران پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که وضعیت متغییرهای مورد مطالعه در هیچ یک از سطوح در وضعیت مناسب قرار ندارد.

- فرازی انارکی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان « بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در شرکت‌های بخش خصوصی اصفهان » به مطالعه سطح بلوغ کارکنان در ۵ شرکت خصوصی اصفهان پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در شرکت‌های مذکور بیش‌تر از سطح متوسط بوده است و بر اساس مدل باسی و مک مور کلیه شرکت‌های مورد مطالعه دارای سطح بلوغ خوبی می‌باشند.

- طیرانی دربندی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان « پایش بلوغ منابع انسانی از طریق مدل بالندگی توانمندی افراد (P-CMM) در بانک انصار » به مطالعه سطح بلوغ کارکنان بانک انصار شهر مشهد پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که بانک‌های انصار شهر مشهد از نظر بلوغ منابع انسانی در سطح دوم مدل قرار دارند.

- قریشیان (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان « سنجش سطح بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی بانک سپه شعب شهر مشهد با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (P-CMM) » به مطالعه سطح بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی بانک سپه شهر مشهد پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند بلوغ منابع انسانی بانک سپه در حد مطلوب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

نمی‌باشد.

- سلطانی و بهرامی‌نژاد جونقانی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان « تعیین سطح بلوغ سازمانی بر اساس الگوی تلفیقی P-CMM و مدل سه بعدی بلوغ سازمانی در شرکت فولاد مبارکه » به مطالعه و اندازه‌گیری میزان بلوغ سازمانی شرکت فولاد مبارکه پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که میزان بلوغ فردی در شرکت فولاد مبارکه ٪ ۸۱/۱۸، بلوغ فرآیندی ٪ ۶۲/۴۸ و بلوغ سازمانی ٪ ۶۷/۳۲ می‌باشد.

- بخشی، نایبی و موسی خانی (۱۳۸۸) پژوهشی را با عنوان «ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ قابلیت‌ها (P-CMM) در سازمان‌های کوچک و متوسط» منتشر نمودند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که سازمان‌های مورد بررسی در سطح پایین این الگو قرار داشته و بسیاری از فرایندهای مرتبط نهادینه‌سازی نشده‌اند.

تجربه اغلب شرکت‌های خارجی و بویژه، شرکت‌های ایرانی و چالش‌هایی که بدلیل عدم تطابق فرآیندهای منابع انسانی با سطح بلوغ سازمانی با آن‌ها مواجه خواهند بود، نشان می‌دهد که بررسی سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی به‌عنوان گام اول شناخت سازمان برای تعیین زمینه‌های بهبود الزامی است. در این خصوص شرکت نفت خزر نیز که در جستجوی تامین نیروهای تخصصی مورد نیاز خود است، سنجش سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی خود را برای مدیریت هرچه بهتر برنامه‌های بهبود و دستیابی به اهداف سازمان ضروری دانسته است. بر همین اساس، فرضیه‌های پژوهش به‌صورت زیر تعریف گردید:

فرضیه ۱- بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح « اولیه » قرار دارد.

فرضیه ۲- بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح « مدیریت شده » قرار دارد.

فرضیه ۳- بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح « تعریف شده» قرار دارد.

فرضیه ۴- بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح « قابل پیش‌بینی» قرار دارد.

فرضیه ۵- بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح « بهینه‌سازی » قرار دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است. چرا که سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر را با استفاده از الگوی بلوغ قابلیت کارکنان تعیین نموده و می‌تواند با ارائه پیشنهادها و راهکارهای لازم به بهبود وضعیت موجود کمک کند. هم‌چنین، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها تحقیق توصیفی از نوع پیمایش مقطعی به شمار می‌رود. چرا که هدف تحقیقات توصیفی پیمایشی، تشریح یا توصیف جنبه‌های خاص پدیده مورد بررسی در سطح فرد، سازمان یا صنعت است (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۵).

جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان رسمی شرکت نفت خزر با سابقه بالای ۵ سال و آگاه به موضوع تحقیق تشکیل داده است که در مقطع زمانی جمع‌آوری داده‌ها، تعداد آن‌ها ۹۷ نفر گزارش شده است. براساس فرمول کوکران و لحاظ نمودن خطای ۵ درصد، حجم نمونه این تحقیق ۷۸ نفر تعیین گردید که به روش تصادفی ساده انتخاب و پرسش‌نامه تحقیق بین آن‌ها توزیع گردید.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از دو شیوه استفاده شده است. روش کتابخانه‌ای (استفاده از متون علمی؛ شامل: کتاب، مقاله و پایان‌نامه) و روش میدانی که محقق در این تحقیق از ابزار پرسش‌نامه کمک گرفته است. در تحقیق حاضر جهت سنجش سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی از پرسش‌نامه استاندارد سنجش سطح بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (P-CMM) از کتاب مدیریت منابع انسانی نوشته آرین قلی‌پور (۱۳۹۵) به‌عنوان پرسش‌نامه مرجع استفاده شده است. به دلیل زیاد بودن تعداد سوالات و استنکاف کارکنان، تعدادی از سوالات پرسش‌نامه استاندارد حذف گردید. برای همین منظور روایی صوری و محتوای آن مجددا توسط تعدادی از اساتید و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی مورد بررسی و تایید قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی پرسش‌نامه تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که خوشبختانه با ضریب آلفای ۰/۹۶۷ پایایی پرسش‌نامه نیز مورد تایید قرار گرفت. محتوای پرسش‌نامه بدین گونه بود که در هرکدام از اقدامات در هر یک از حوزه‌های فرآیندی منابع انسانی از مدیران یا کارشناسان خواسته شد تا ارزیابی خود را از انجام شدن و توسعه یافتگی هر کدام از اقدامات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

مشخص نمایند. پرسش‌نامه مذکور مشتمل بر ۵ سطح و ۲۲ ناحیه فرآیندی و ۴۵ سؤال بود که در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده واقع شد. در پرسش‌نامه تحقیق، سوالات به‌صورت جدول (۲) دسته‌بندی شدند.

در نهایت، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۲۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرونف، آزمون تی و ANOVA) صورت پذیرفت. برای تشخیص نوع توزیع داده‌ها و تعیین تکنیک‌های آماری مورد نیاز نیز از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شد. با این توضیح که در صورت نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک و در صورت غیرنرمال بودن از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. برای این منظور در این مرحله به بررسی نتایج حاصل از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف در مورد هر یک از مولفه‌های مدل پرداخته شده و براساس نتایج حاصل، آزمون مناسب برای انجام تحقیق انتخاب شده است. فرضیه‌های این آزمون عبارت بودند از:

H_0 : توزیع مورد نظر نرمال است.

H_1 : توزیع مورد نظر نرمال نیست.

بر اساس نتایج این آزمون، مقدار sig در هر یک از سطوح فرآیندی بیش‌تر از ۵ درصد بود که به معنای پذیرفته شدن فرضیه H_0 (فرض نرمال بودن توزیع) بود و در نتیجه آزمون پارامتریک تی تک نمونه‌ای استفاده شد. آزمون تی تک نمونه‌ای برای آزمودن این سؤال به کار گرفته می‌شود که «آیا نمونه مورد نظر به جامعه‌ای با میانگین مشخص تعلق دارد یا خیر؟» در ادامه به بررسی یافته‌های تحقیق و آزمون فرضیه‌ها خواهیم پرداخت.

یافته‌ها

در این بخش داده‌های میدانی جمع‌آوری شده و حاصل از پرسش‌نامه تحقیق به دو صورت توصیفی و استنباطی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. در ابتدا ویژگی‌های نمونه آماری و فراوانی پاسخ‌ها به شکل توصیفی ارائه شده است. جدول (۳) و (۴) به این موضوع اختصاص داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۲- مؤلفه‌های ابزار تحقیق (برگرفته از قلی‌پور، ۱۳۹۵)

سطح	حوزه فرآیندی	شماره گزینه‌ها
سطح مقدماتی	اقدامات پراکنده	۱
سطح مدیریت شده	کارگزینی و استخدام	۳-۲
	ارتباطات و هماهنگی	۵-۴
	محیط کاری	۷-۶
	مدیریت عملکرد	۹-۸
	آموزش و توسعه	۱۱-۱۰
	جبران خدمات	۱۳-۱۲
سطح تعریف شده	تحلیل شایستگی‌ها	۱۵-۱۴
	برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۷-۱۶
	توسعه شایستگی‌ها	۱۹-۱۸
	توسعه مسیر شغلی	۲۱-۲۰
	اقدامات مبتنی بر شایستگی	۲۳-۲۲
	توسعه گروه‌های کاری	۲۵-۲۴
	فرهنگ مشارکتی	۲۷-۲۶
سطح قابل پیش‌بینی	یکپارچه‌سازی شایستگی‌ها	۲۹-۲۸
	گروه‌های کاری خودگردان	۳۱-۳۰
	دارایی‌های مبتنی بر شایستگی	۳۳-۳۲
	مدیریت عملکرد کمی	۳۵-۳۴
	مدیریت قابلیت‌های سازمانی	۳۷-۳۶
	مربیگری	۳۹-۳۸
سطح بهینه سازی	بهبود مستمر قابلیت	۴۱-۴۰
	همسویی عملکرد سازمانی	۴۳-۴۲
	نوآوری مستمر منابع انسانی	۴۵-۴۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۳- اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

سن پاسخ دهندگان	فراوانی	درصد
زیر ۳۰ سال	۵	۶,۴۱
۳۰ تا ۴۰ سال	۵۲	۶۶,۶۷
۴۱ تا ۵۰ سال	۱۲	۱۵,۳۸
بالاتر از ۵۰ سال	۹	۱۱,۵۴
جنسیت پاسخ دهندگان	فراوانی	درصد
زن	۳۸	۴۸,۷۲
مرد	۴۰	۵۱,۲۸
تحصیلات پاسخ دهندگان	فراوانی	درصد
کاردانی	۹	۱۱,۵۴
کارشناسی	۲۶	۳۳,۳۳
کارشناسی‌ارشد	۴۱	۵۲,۵۶
دکتری	۲	۲,۵۶
سابقه خدمت پاسخ دهندگان	فراوانی	درصد
کمتر از ۱۰ سال	۳۲	۴۱,۰۳
۱۰ تا ۲۰ سال	۳۳	۴۲,۳۱
۲۱ تا ۳۰ سال	۹	۱۱,۵۴
بیشتر از ۳۰ سال	۴	۵,۱۳

سپس با استفاده از روش‌های آمار استنباطی، به بررسی وضع موجود سطح بلوغ فرآیندهای شرکت مورد مطالعه پرداخته شده است. در ادامه، نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق که با آزمون تی تک نمونه‌ای مورد بررسی قرار گرفته، ارائه شده است. نتایج این آزمون در جدول (۵) خلاصه شده است.

با توجه به این که سؤال‌های مرتبط با سطح یک در پرسش‌نامه، منفی است؛ لذا فرضیه آماری مرتبط با آن (فرضیه اول تحقیق) به این شکل تعریف شده است:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۴- آماره‌های توصیفی سطوح پنج گانه بلوغ فرآیندهای منابع انسانی در شرکت نفت خزر (منبع: یافته‌های پژوهش)

سطح بلوغ	تعداد پاسخ دهندگان	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
سطح ۱- اولیه	۷۸	۲,۵۱۳	۰,۹۹۰	۰,۱۱۲
سطح۲- مدیریت شده	۷۸	۳۶,۱۶۷	۶,۷۷۹	۰,۷۶۷
سطح۳- تعریف شده	۷۸	۳۷,۴۸۷	۹,۶۱۸	۱,۰۸۹
سطح۴- قابل پیش‌بینی	۷۸	۲۸,۶۸۰	۱۰,۴۱۶	۱,۱۷۹
سطح۵- بهینه سازی	۷۸	۱۳,۶۶۷	۴,۸۳۹	۰,۵۴۸

H_0 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح اولیه نمی‌باشد.

H_1 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح اولیه می‌باشد.

در مورد فرضیه اول، میانگین پاسخ‌ها (۲,۵۱) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳) کوچک‌تر است. با توجه به اینکه سطح معناداری یا sig (۰,۰۰) کمتر از ۵ درصد است، فرضیه H_0 رد شده و بنابراین بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح ۱ (اولیه) تایید می‌گردد.

فرضیه آماری مرتبط با سطح دوم مدل بلوغ (فرضیه دوم تحقیق) به این شکل تعریف شده است:

H_0 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح مدیریت شده می‌باشد.

H_1 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح مدیریت شده نمی‌باشد.

یافته‌ها حاکی از آن است که مجموع میانگین پاسخ‌ها در شاخص‌های سطح دوم (۳۶,۲) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳۶) بزرگتر است. در این آزمون سطح معناداری (۰,۸۲۹) بیش‌تر از ۵ درصد است. در نتیجه فرضیه H_0 پذیرفته شده و بنابراین بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح ۲ (مدیریت شده) نیز تایید شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۵- نتایج آزمون فرضیه‌های پنج گانه تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهش)

فرضیه ها	Test Value	آماره T	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (sig)	تفاضل میانگین	فاصله اطمینان (۹۵٪)		نتیجه آزمون فرضیه
						سطح پایین	سطح بالا	
فرضیه اول	۳	-۴,۳۴۶	۷۷	۰,۰۰	-۰,۴۸۷	-۰,۷۱۰	-۰,۲۶۴	تایید
فرضیه دوم	۳۶	۰,۲۱۷	۷۷	۰,۸۲۹	۰,۱۶۶۷	-۱,۳۶۲	۱,۶۹۵	تایید
فرضیه سوم	۴۲	-۴,۱۴۴	۷۷	۰,۰۰	-۴,۵۱۳	-۶,۶۸۱	-۲,۳۴۴	عدم تایید
فرضیه چهارم	۳۶	-۶,۲۰۷	۷۷	۰,۰۰	-۷,۳۲۰	-۹,۶۶۹	-۴,۹۷۱	عدم تایید
فرضیه پنجم	۱۸	-۷,۹۰۸	۷۷	۰,۰۰	-۴,۳۳۳	-۵,۴۲۵	-۳,۲۴۲	عدم تایید

فرضیه آماری مرتبط با سطح سوم مدل بلوغ (فرضیه سوم تحقیق) به این شکل تعریف شده است:

H_0 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح تعریف شده می‌باشد.

H_1 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح تعریف شده نمی‌باشد.

هم‌چنان‌که نتایج نشان می‌دهد، در خصوص فرضیه سوم مجموع میانگین پاسخ‌ها در شاخص‌های سطح سوم (۳۷,۴۸) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۴۲) کوچک‌تر است. با توجه به اینکه در این آزمون سطح معناداری (۰,۰۰) کمتر از ۵ درصد است، فرضیه H0 رد شده و بنابراین بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح ۳ (تعریف شده) تایید نمی‌گردد. بر اساس مفروضات این مدل انتظار می‌رود که سطح بلوغ بالاتر نیز در شرایط فعلی برای این شرکت تایید نگردد که نتایج دو آزمون بعدی نیز موید این موضوع است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

فرضیه آماری مرتبط با سطح چهارم مدل بلوغ (فرضیه چهارم تحقیق) به این شکل تعریف شده است:

H_0 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح قابل پیش‌بینی می‌باشد.

H_1 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح قابل پیش‌بینی نمی‌باشد.

در رابطه با فرضیه چهارم، با مراجعه به یافته‌های می‌توان فهمید که مجموع میانگین پاسخ‌ها در شاخص‌های سطح چهارم (۲۸,۶۸) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳۶) کوچک‌تر است. سطح معناداری برای این آزمون (۰,۰۰) کمتر از ۵ درصد است که به معنای عدم تایید فرضیه H_0 است. بنابراین بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح ۴ (قابل پیش‌بینی) قرار ندارد.

فرضیه آماری مرتبط با سطح پنجم مدل بلوغ (فرضیه پنجم تحقیق) به این شکل تعریف شده است:

H_0 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح قابل بهینه‌سازی می‌باشد.

H_1 : بلوغ منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح قابل بهینه‌سازی نمی‌باشد.

در بررسی فرضیه پنجم مشخص شد که مجموع میانگین پاسخ‌ها در شاخص‌های سطح پنجم (۲۸,۶۸) از میانگین طیف پاسخ‌ها (۳۶) کوچک‌تر است. با توجه به اینکه در این آزمون سطح معناداری (۰,۰۰) کمتر از ۵ درصد است، در نتیجه فرضیه H0 رد می‌شود. به این معنا که بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر در سطح ۵ (بهینه‌سازی) قرار نمی‌گیرد. به‌طور خلاصه، در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق و بر اساس اطلاعات موجود و نتایج آزمون آماری انجام شده می‌توان گفت که بلوغ فرآیندهای منابع انسانی شرکت نفت خزر بر اساس مدل P-CMM در سطح ۲ (مدیریت شده) قرار دارد. برای اطمینان از نتایج و عدم احتمال سوگیری ناشی از تفاوت‌های فردی پاسخ دهندگان، نتایج بر اساس نظرات گروه‌های مختلف پاسخ‌دهنده به تفکیک جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه نیز مقایسه شده است.

برای سنجش تفاوت نظرات بین زنان و مردان در مورد سطح بلوغ منابع انسانی از آزمون تی دو نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول (۶) آمده است. در این جدول مقایسه میانگین‌های دو جمعیت, در دو حالت برابرب و برابر نبودن واریانس دو جامعه انجام

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۶- نتایج آزمون برابری میانگین‌ها جهت بررسی نقش جنسیت در دیدگاه پاسخ دهندگان (منبع: یافته‌های پژوهش)

فرضیه‌ها	آماره T	درجه آزادی (df)	سطح معناداری (sig)	تفاضل میانگین	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان (٪۹۵)	
						سطح پایین	سطح بالا
برابر بودن میانگین ها	-۱,۰۵۷	۷۶	۰,۲۹۴	-۶,۵۳۰	۶,۱۷۸	-۱۸,۸۳۵	۵,۷۷۴
برابر نبودن میانگین ها	-۱,۰۵۹	۷۶	۰,۲۹۳	-۶,۵۳۰	۶,۱۶۵	-۱۸,۸۰۸	۵,۷۴۷

گرفته است. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود در هر دو حالت با واریانس‌های مساوی و نامساوی فرض صفر پذیرفته می‌شود. بدین معنا که تفاوت معناداری بین نظرات زنان و مردان وجود ندارد.

در ادامه برای بررسی نقش سن، تحصیلات و سابقه در دیدگاه پاسخ دهندگان در هر یک از سطوح بلوغ منابع انسانی، از آزمون مقایسه میانگین چند جامعه (ANOVA) استفاده شده است. فرض صفر این آزمون برابری میانگین همهٔ گروه‌های مورد مقایسه است. در نتیجه فرضیه‌های این آزمون عبارتند از:

H_0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$

H_1: $\mu_i \neq \mu_j$

نتایج این سه آزمون در جدول‌های (۷)، (۸) و (۹) آمده است. همان‌طورکه مشاهده می‌شود با توجه به این که در تمامی سطوح مقدار sig بیش‌تر از ۵ درصد می‌باشد، در نتیجه فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود. به این معنا که تفاوت معناداری بین میانگین جوامع وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هم‌چنان‌که در ابتدای بحث مطرح شد، آگاهی از وضعیت موجود سازمان و ظرفیت‌های آن در راستای ارتقای قابلیت‌های کارکنان مورد توجه مدیران منابع انسانی قرار گرفته است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

جدول ۷- نتایج آزمون نقش سن در دیدگاه پاسخ دهندگان (منبع: یافته‌های پژوهش)

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری (sig)
بین گروه ها	۱۴۶۴,۶۸۹	۳	۴۸۸,۲۳۰	۰,۶۴۶	۰,۵۸۸
درون گروه ها	۵۵۸۹۱,۶۸۲	۷۴	۷۵۵,۲۹۳		
مجموع	۵۷۳۵۶,۳۷۲	۷۷			

جدول ۸- نتایج آزمون نقش تحصیلات در دیدگاه پاسخ دهندگان (منبع: یافته‌های پژوهش)

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری (sig)
بین گروه ها	۱۹۸۹,۸۰۵	۳	۶۶۳,۲۶۸	۰,۸۸۶	۰,۴۵۲
درون گروه ها	۵۵۳۶۶,۵۶۷	۷۴	۷۴۸,۱۹۷		
مجموع	۵۷۳۵۶,۳۷۲	۷۷			

جدول ۹- نتایج آزمون نقش سنوات خدمت در دیدگاه پاسخ دهندگان (منبع: یافته‌های پژوهش)

	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری (sig)
بین گروه ها	۶۸۳۶,۰۰۶	۳	۲۲۷۸,۶۶۹	۳,۳۳۸	۰,۰۵۴
درون گروه ها	۵۰۵۲۰,۳۶۶	۷۴	۶۸۲,۷۰۸		
مجموع	۵۷۳۵۶,۳۷۲	۷۷			

در همین راستا، سنجش سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی در شرکت نفت خزر به‌عنوان یکی از شرکت‌های عملیاتی حوزه نفت و گاز مورد توجه محققان قرار گرفت. برای این منظور و با بررسی مستندات موجود سطح بلوغ فرآیندهای منابع انسانی در این شرکت محک زده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

شد. نتایج حاکی از آن بود که این شرکت در سطح دوم (سطح مدیریت شده) قرار دارد.

همان‌گونه که قابل پیش‌بینی بود، این شرکت به علت دارا بودن ساختار سازمانی منسجم و تا حدودی نظام‌مند، نمره قابل‌قبولی در سطح «اولیه» بدست آورده است. به این معنا که سازمان زیرساخت لازم برای ورود به سطوح بعدی الگوی بلوغ قابلیت کارکنان را دارا می‌باشد. در عین حال، از آنجائیکه شرکت نفت خزر یکی از شرکت‌های تابعه شرکت ملی نفت ایران است، به علت پیروی از قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های ابلاغی از سوی وزارت نفت، در حوزه‌های فرآیندی، کارگزینی و استخدام، ارتباطات و هماهنگی، محیط کاری، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات، دارای ضوابط از پیش تعیین شده‌ای است که موظف به اجرا و رعایت دقیق آن‌ها در حیطه کاری خود است. نتایج آزمون نشان داد که شرکت نفت خزر به خوبی موارد فوق را اجرا نموده و توانسته در سطح «مدیریت شده» الگوی بلوغ قابلیت کارکنان نمره قابل قبولی بدست آورد.

همان‌گونه که اشاره شد، شرکت نفت خزر در حوزه‌های فرآیندی سطح مدیریت شده دارای دستورالعمل‌های مشخصی است که از سوی وزارت نفت ملزم به اجرای آن‌ها است، لیکن در حوزه‌های فرآیندی سطح «تعریف شده» از جمله تحلیل و توسعه شایستگی‌ها، توسعه گروه‌های کاری، فرهنگ مشارکتی و توسعه مسیر شغلی به علت ماهیت این فرآیندها (که غالبا غیردستوری و نیازمند ابتکار عمل و خلاقیت از سوی مدیران ارشد سازمان می‌باشد)، شرکت نفت خزر جهت دستیابی به این سطح می‌بایست راساً اقدام به تدوین فرآیندهایی در خصوص تحقق حوزه‌های فرآیندی سطح مذکور نماید. با توجه به این که شرکت نفت خزر زیرساخت‌های سطح سوم را دارا نبود، انتظار می‌رفت که نمره قابل قبولی در سطح «قابل پیش‌بینی» و سطح «بهینه سازی» نیز بدست نیاورد که نتایج موید این موضوع بودند.

در نهایت، از آنجائیکه سازمان‌های برخوردار از سطوح بالاتر بلوغ، نسبت به رقبای خود موفق‌تر می‌باشند؛ جهت رسیدن به مزیت رقابتی، توصیه می‌شود این سازمان استراتژی‌های منابع انسانی خود را با اهداف کسب و کار همسو نمایند. یکی از ابزارهای مفید برای ایجاد این همسویی، شناسایی و بهبود ظرفیت‌های سازمانی است که استفاده از الگوی بلوغ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

قابلیت‌های کارکنان در این زمینه می‌تواند مؤثر باشد.

در عین حال، باید توجه داشت که الگوی بلوغ قابلیت کارکنان روند تکاملی داشته و سطوح پایین‌تر، بسترساز سطوح بالاتر می‌باشند. براساس الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، فرآیندهای منابع انسانی در چند سطح بلوغ مرتب شده‌اند که هر یک پیش نیاز دیگری است. در شرکت نفت خزر نیز ابتدا می‌بایست اقدامات لازم در خصوص دستیابی به سطوح پایین‌تر صورت پذیرفته و سپس زمینه لازم جهت رسیدن به سطوح بالاتر تا بالاترین سطح یعنی «بهینه سازی» برنامه‌ریزی و اجرا گردد. بنابراین، لازم است مدیران سازمان ابتدا در جهت پیاده‌سازی فرآیندهای بسترساز اقدام نموده و بهبود در شرایط آن‌ها را در اولویت قرار دهند. با توجه به این که بلوغ کارکنان شرکت نفت خزر در سطح دو (مدیریت شده) ارزیابی شده است، مدیران سازمان باید از طریق تدوین فرآیندها، تعریف پروژه‌های بهبود و اقدامات اصلاحی برای بهبود فرآیندهای مرتبط با بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی و دستیابی به اهداف حوزه‌های فرآیندی مربوطه به منظور نیل به سطوح بالاتر، به‌صورت گام به گام اقدام نمایند.

منابع

افتخاری، غلامحسین (۱۳۹۳). بررسی سطح بلوغ سرمایه انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی غرب استان مازندران (منطقه چالوس) با استفاده از مدل P-CMM. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

افخمی، احمد (۱۳۹۱). ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شرکت نفت آغاجاری با استفاده از مدل بلوغ قابلیت افرادPCMM. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، پردیس آموزش‌های نیمه حضوری، به راهنمایی میرعلی سیدنقوی.

بخشی، جواد، نایبی، محمدامین و موسی خانی، مرتضی (۱۳۸۸). ارزیابی مدیریت منابع انسانی از طریق الگوی بلوغ قابلیت‌ها (P-CMM) در سازمان‌های کوچک و متوسط. *فصل‌نامه آینده پژوهشی مدیریت*، دوره ۲۰، شماره ۱ (پیاپی ۸۰)، صص ۸۹-۷۵.

بریجن، زیبا و مهرعلیزاده، یدالله (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی منابع انسانی با بهره‌گیری از الگوی بلوغ قابلیت کارکنان در شرکت ملی نفت مناطق نفت خیز جنوب همراه با ارائه راهکارها، دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

بیگی نیا، عبدالرضا و جنیدی جعفری، مهدی (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت). پنجمین کنفرانس بین‌المللی توسعه منابع انسانی، تهران.

دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۵). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع* (چاپ یازدهم). تهران: انتشارات اشراقی.

دهقانیان، حامد؛ پورتیموری، زهرا؛ عیوضلو، منصوره (۱۳۹۲). ارائه روشی پویا جهت ارزیابی قابلیت‌های سازمان. دومین اجلاس مدیران تحقیق، توسعه و فناوری، تهران.

رحیمی، حمید (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی سازمانی دانشگاه‌های منتخب دولتی شهر اصفهان و ارتباط آن با سلامت سازمانی و کیفیت محیط کار. پایان‌نامه دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، چاپ نشده.

رشیدی، محمد مهدی، ابیلی، خدایار و نریمانی، مهدی (۱۳۹۲). کاربرد مدل بلوغ مدیریت برای آسیب‌شناسی وضع موجود سرمایه انسانی برتر در صنعت نفت. *فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۴، شماره ۱۶، صص ۱۰۸-۸۵

رشیدی، محمدمهدی و برادران، سیامک (۱۳۹۴). *مدیریت استعدادها، مفاهیم، چالش‌ها و راهکارها*. تهران: هزاره سوم اندیشه.

سلطانی، ایرج و بهرامی نژاد جونقانی (۱۳۸۹). تأثیر بلوغ سازمانی بر سرآمدی سازمان در شرکت فولاد مبارکه، *فصل‌نامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۱۷، ش ۶۲، صص ۱۹۳-۱۶۳.

شکاری، غلامعباس، شیبانی‌فر، محمدشهاب (۱۳۹۲). سطح بلوغ شرکت گاز خراسان رضوی در فرآیند مدیریت عملکرد براساس مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (P-CMM). *چشم انداز مدیریت دولتی*، شماره۱۳، ص ۱۵۷-۱۲۹

طیرانی دربندی، بهرام (۱۳۹۳). پایش بلوغ منابع انسانی از طریق مدل بالندگی توانمندی افراد ((p-cmm) در بانک انصار، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده مدیریت و حسابداری.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

فرازی انارکی، سمیه (۱۳۹۲). بررسی و ارزیابی سطح بلوغ مدیریت سرمایه انسانی در شرکت‌های بخش خصوص اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.

قریشیان، زهره سادات (۱۳۹۴). سنجش سطح بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی بانک سپه شعب شهر مشهد با استفاده از مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی (P-CMM). پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها*. تهران: انتشارات سمت.

کرتیس، بیل، هفلی، ویلیام و میلر، سالی (۱۳۸۹). *الگوی تکامل توانایی نیروی انسانی (P-CMM)*. ترجمه: محمد عشقی و مارینا فرهودی زاده. تهران: انتشارات سرآمد.

نجفی زاده، محمدمحسن؛ زاهدی، سیدمحمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی. *فصل‌نامه مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۵، صص ۶۹-۵۹

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practices* (Eleventh edition, Philadelphia: Kogan Page Limited.

Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, Vol. 53, Issue 10, 3062-3085. (https://doi. org/10.1080/00207543.2014.970709)

Chen, Y. & Wang, Y. (2016). Application and development of the people capability maturity model level of an organization. *Total Quality Management & Business Excellence* , Volume 29, 2018 - Issue 3-4, 329-345. (https://doi. org/10.1080/14783363.2016.1184568)

Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. (2007). The People Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Workforce. Delhi, India: Dorling Kinlersleg.

Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. (2009). *People Capability Maturity Model (P-CMM). Version 2.0*, Second Edition. Software Engineering Institute.

Dingquan, Y., Lu, M., & Xiwei, X. (2012). Study on the Maturity of People Capability in Innovative Enterprises. *Journal on Innovation and*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]

Sustainability. Vol 3, No. 1, 53-60. (DOI: https://doi. org/10.24212/2179-3565.2012v3i1p53-60)

Dutta, K., Baruah, N., & Baruah, J. B. (2018). A Rigorous Study of P-CMM in Indian IT Industry. International Journal of Engineering Research and Development, Vol. 14, Issue 1, 44-50.

Harrison, M. I., (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Model, and Process. Applied Social Research Methods Series*, v 8.3 rd. Edition, California: SAGE publication.

Tripathi, Padma. (2014). Application of People Capability Maturity Model in I. T Industry. *Adhyayan: A Journal of Management Sciences*. Vol. 4, No. 1, 10-20. (DOI: https://doi. org/10.21567/adhyayan. v4i1.10201)

Turetken, O. & Demirors, O. (2004). People Capability Maturity Model & Human Resource Management Systems: Do they benefit each other? *Human Systems Management*. Vol. 23, 179-190.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-15]