



شناسایی شاخص‌های مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از روش دلفی

منصور قلی زاده^۱ - رشید ذولفقاری زعفرانی^۲ - محسن محمدیان ساروی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۵

چکیده

امروزه مفهوم توسعه منابع انسانی تغییر یافته است زیرا افراد نه تنها نیروی انجام وظیفه در سازمان محسوب می‌شوند بلکه منابع انسانی منبع اصلی مزیت رقابتی و دارایی‌های ملموس هر سازمان بحساب می‌آیند. هدف از تحقیق حاضر جستجوی شاخص‌ها و مولفه‌های توسعه منابع انسانی با رویکرد بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور انجام با روش کیفی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و مسلط به امور سازمانی در سازمان امور مالیاتی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بوده است. مفاهیم شناسایی شده طبق نظر خبرگان و بر مبنای نظری تحقیق در ۴ بعد و ۱۵ مولفه و ۵۳ شاخص در این تحقیق شناسایی شدند. توسعه راهبردهای آموزشی انسانی، تفکر استراتژیک، شناخت دانش و سرمایه‌های سازمانی، تکنولوژی، توانمندسازی، حسن مشارکت، غنی سازی و بهسازی شغل، انگیزش کارکنان، شایسته سالاری، تعهد کارکنان، حسن روابط سازمانی، گسترش تولید دانش، بهبود کیفیت، نهادینه سازی یادگیری و ایجاد فرهنگ دانشی، از موثرترین عوامل شناسایی شده می‌باشند.

واژگان کلیدی: توسعه منابع انسانی، بهره‌وری، منابع انسانی، سازمان امور مالیاتی کشور، روش دلفی

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول)

gholizade_mansoor@yahoo.com

^۲ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. *rashid_zolfaghari@yahoo.com*

^۳ استادیار و عضو هیئت علمی تمام وقت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. *mo.dian@yahoo.com*

مقدمه

همواره منابع انسانی یک گروه مهم از ذینفعان هستند و نمی‌توانند توسط یک سازمان دیگر به عنوان یک واحد هدایت شوند. علاوه بر این، منافع و نیازهای آنها برای سازمان بسیار مهم است. از آنجایی که هدف مدیریت منابع انسانی، افزایش موفقیت شرکت با موفقیت کارکنان با استفاده از منابع موجود است، باید پنج هدف اساسی را که شامل: بهره‌وری، مزیت رقابتی، انطباق قانونی، کیفیت زندگی کاری و انطباق نیروی کار است را در نظر گرفت (واردلیر^۱، ۲۰۱۶: ۴). یک سیستم مدیریت منابع انسانی سازمانی می‌تواند به طور قابل توجهی به اثربخشی شرکت و توانایی آن در دستیابی به مزیت رقابتی کمک کند، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد تا سبب کاهش گردش مالی، افزایش بهره‌وری و تأثیر مثبت بر عملکرد مالی شرکت شود (مایس^۲ و همکاران، ۲۰۱۶: ۳). مدیریت منابع انسانی، عملگرا است: مدیریت منابع انسانی اثربخش، بر عملکرد به جای ثبت سوابق، نگارش رویه‌ها و قوانین تمرکز دارد؛ مدیریت منابع انسانی، کارمندگرا است: مدیریت منابع انسانی به هر کارمند به عنوان یک منبع در سازمان می‌نگرد و خدمات و برنامه‌هایی برای برآوردن نیازهای آنان ارائه می‌دهد تا از این طریق، استفاده بهتری از این منبع ارزشمند نصیب سازمان شود؛ مدیریت منابع انسانی جهانی گرا است: با توجه به تنوع نیروی انسانی در سازمان‌های بین‌المللی، مدیریت منابع باید با افراد متفاوت از فرهنگ‌های مختلف به صورت عادلانه، محترمانه و با حساسیت بالا برخورد کند، مدیریت منابع انسانی، آینده‌گرا است: مدیریت منابع انسانی اثربخش، بر کمک به سازمان در دستیابی به هدف‌های ایجاد شایستگی و انگیزش مناسب کارکنان، تمرکز دارد (بغدادچی، ۱۳۹۷: ۳).

نقش منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های خدماتی به دلیل تولید و ارائه مستقیم خدمات توسط

نیروهای انسانی اهمیت بیشتری می‌یابد و به کارگیری نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و بهره‌ور، علاوه بر ارائه خدمات باکیفیت، می‌تواند از سایر منابع درون سازمانی به نحو احسن و مطلوب استفاده نماید و انواع جنبه‌های بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند. اما اینکه چه عواملی بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی موثر است و یا اینکه چگونه نیروی انسانی درون سازمان‌های خدماتی بهره‌ور می‌شوند، سوالی است که پاسخ آن در موسسات و سازمانهای مختلف به تناسب مأموریت آنها، سبک و نوع مدیریت مدیران آنها و حتی نیازهای کارکنان آنها گوناگون است. حتی اگر عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها مشابه باشد اما مطمئناً شدت و میزان تاثیر آنها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست و باید در سازمان‌های مختلف میزان تأثیر این عوامل بررسی شود. با توجه به محدودیت منابع مانند بودجه و زمان برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان یکی از دستگاه‌های سرآمد در ارائه خدمات گسترده به عموم مردم، وابسته به دارایی‌های انسانی می‌باشد. بنابراین، هر سازمانی باید با توجه به قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی را برای توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، تدوین و اجرا نماید.

طی بررسی‌های انجام شده این پژوهش به لحاظ زمانی و مکانی از پژوهش‌های نوینی است که در سطح کشور انجام خواهد شد. بنابراین طرح فعلی یعنی شناسایی شاخص‌های مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور براساس عوامل برگرفته از پیشینه تحقیق و شاخص‌های انتخابی اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران و خبرگان، توجه به حرفه‌ای شدن در حوزه توسعه منابع انسانی و ارتقاء توان علمی و بسط تعمیق ادبیات موضوع مورد پژوهش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این

راستا سوال اصلی تحقیق عبارتند از: شاخص‌های مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور کدام است؟

توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی، به عنوان حوزه‌ای از نظریه و عمل، از زمان پیدایش همواره از رشته‌های علمی مختلف در راستای این هدف الهام گرفته است. توسعه منابع انسانی، کانون تمرکز مفهومی خود را از سه حوزه مطالعاتی، یعنی نظریه سازمان (به خصوص تفکر سیستمی)، اقتصاد و روان‌شناسی کسب می‌کند، دیدگاه یا نظریه سیستمی بر فرایندهای سازمانی و تغییر متکی است، رویکرد اقتصادی، بر سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی تأکید دارد و دیدگاه روان‌شناختی، کانون تمرکز خود را بر انگیزش و یادگیری بنا می‌کند (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۵: ۳). توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیستم‌های عملکرد در سازمان می‌باشد که شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان می‌باشد (لیونز^۳، ۲۰۱۶: ۳). توسعه منابع انسانی به عنوان استفاده یکپارچه از آموزش و توسعه، توسعه حرفه‌ای و توسعه سازمانی به منظور بهبود فرد، گروه و اثربخشی سازمانی تعریف شده است (گریر و استیل^۴، ۲۰۱۶: ۵). کوین و اسپریتزر^۵ توسعه منابع انسانی را از دو دیدگاه ارائه کرده‌اند:

دیدگاه مکانیسم: مدیران و محققین بر این باورند که توسعه منابع انسانی تفویض اختیار در تصمیم‌گیری در درون مرزهایی مشخص و واگذاری مسئولیت به افراد که به ارزیابی کارهای خود بپردازند، می‌باشد.

دیدگاه ارگانیک: مدیران و محققین بر این باورند که توسعه منابع انسانی توانایی ریسک‌پذیری، توسعه و تغییرات و درک نیاز کارمندان است. ایجاد مدل رفتاری توسعه منابع انسانی کارکنان ساخت تیم جهت تشویق انجام کارهای مشارکتی بین افراد و صحنه گذاشتن بر عملکرد افراد می‌باشد. نهایتاً آنان بیان داشتند توسعه

منابع انسانی در اعتقادات اساسی و نگرش افراش تعریف می‌شود، توسعه منابع انسانی می‌تواند احساس کفایت نفس به افراد دهد، توسعه منابع انسانی می‌تواند احساس شایستگی به افراد دهد پینار و همکاران از سه شاخص سلامت، آموزش و درآمد را برای سنجش توسعه منابع انسانی استفاده کرده‌اند. شاخص سلامت با امید به زندگی اندازه‌گیری می‌شود. شاخص سوادآموزی تحصیلی با میانگین سال‌های تحصیلات برای بزرگسالان ۲۵ ساله یا بالاتر و سال‌های انتظار تحصیل برای کودکان سن مدرسه تعیین می‌شود. در نهایت، شاخص درآمد با استفاده از روش نرمال کردن محاسبه می‌شود (پینار^۶ و همکاران، ۲۰۱۷: ۴).

مفهوم بهره‌وری نیروی انسانی

در عصر حاضر، بهره‌وری نیروی انسانی را یک روش، یک مفهوم و یک نگرش درباره‌ی کار و زندگی می‌نامند و در واقع به آن، به شکل یک فرهنگ و یک جهان بینی می‌نگرند، بهره‌وری نیروی انسانی در همه شئون، کار و زندگی فردی و اجتماعی می‌تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین‌کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره‌وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد (میرهاشمی و نجفی، ۱۳۹۷: ۴). نودجو و همکاران (۲۰۱۵) بهره‌وری کارکنان را به معنای تعهد عاطفی و فکری کارکنان به سازمان خود در دستیابی به موفقیت تعریف کرده است. در واقع بهره‌وری جزئی از سازمان است که به طور مستقیم بر سود و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. بهره‌وری نیروی انسانی ممکن است حاصل خروجی کار کارگر در یک مدت زمان خاص ارزیابی شود. به طور معمول بهره‌وری نیروی کار از طریق نسبت ستاده به داده در یک دوره زمانی مشابه اندازه‌گیری می‌شود یا همچنین می‌تواند با توجه به میزانی که یک کارمند در زمان معین به ارائه خدمات می‌پردازد (شارما^۷، ۲۰۱۴: ۵).

بهره‌وری منابع انسانی، به شدت فرایند تولید و هزینه‌های تولید را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بهره‌وری کار و رشد اقتصادی عوامل کلیدی برای حفظ و بهبود رقابت‌پذیری کشورهای در بازار جهانی هستند (ازینا^۸، ۲۰۱۴: ۴). همواره بین بهره‌وری سازمان و بهره‌وری عملکرد مدیریت و بخصوص مدیریت و هدایت سرمایه‌های انسانی آن، پیوندی منطقی و معقول برقرار است (پیفر و همکاران^۹، ۲۰۱۹: ۳). بنابراین بهره‌وری منابع انسانی، در ایفای وظایف و نقش‌هایی که در سازمان ایفا می‌کند، خلاصه می‌گردد. برآیند بهره‌وری منابع انسانی در سازمان موقعیتی است که در آن سازمان ابعاد مختلف آن به نحوی مرتبط شده باشند (سولوکانا و ساجوین^{۱۰}، ۲۰۱۷: ۳).

حاجیلو و همکاران^{۱۱}، (۲۰۲۱) در طراحی و اعتبار سنجی الگوی توسعه منابع انسانی بر اساس حکمرانی خوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی وابسته به وزارت بهداشت با روش آمیخته نشان دادند که الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب شامل ۱۰ عامل پاسخگویی، شفافیت، ظرفیت‌سازی، نگرش و شناسایی، هماهنگی، نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و مسئولیت‌ها، توسعه اجتماعی فرهنگی، توسعه فردی و توسعه آموزشی می‌باشد. همچنین اولویت‌بندی معیارهای اصلی نشان‌دهنده اهمیت بیشتر نگرش و هویت، هماهنگی، رشد اجتماعی فرهنگی و توسعه آموزشی در مقایسه با سایر معیارها بود. باهارین و همکاران^{۱۲}، (۲۰۲۰) در بررسی تأثیر سرمایه‌گذاری منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی کار در اندونزی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان دادند که تحلیل‌های کوتاه‌مدت متغیرهای آموزش ابتدایی، متوسطه و متغیرهای سلامت تأثیر مثبت معناداری بر بهره‌وری نیروی کار دارند. در مقابل، تجزیه و تحلیل بلندمدت شامل تنها تحصیلات ابتدایی و متوسطه تأثیر مثبت معنی‌داری بر بهره‌وری نیروی کار نشان داد. اوتو^{۱۳} (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان فعالیت‌های

توسعه منابع انسانی و اثربخشی صنعت بانکی: نقش میانجی صلاحیت‌های کارکنان با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان دادند که برخی از روش‌های مدیریت منابع انسانی بر نفوذ خود بر صلاحیت‌های کارکنان تأثیر می‌گذارند و صلاحیت کارکنان، روابط بین شیوه‌های توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی را تعدیل می‌کند. داش و پاتی^{۱۴} (۲۰۱۸) در بررسی تأثیر اقدامات توسعه منابع انسانی برای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در صنعت فناوری اطلاعات در هند با استفاده از آزمون همبستگی نشان دادند که سه پارامتر از اقدامات توسعه منابع انسانی (جو توسعه منابع انسانی، اقدامات آموزشی و اقدامات مرخصی دادن) بر عملکرد سیستم کاری ارتباط مثبتی دارد و دو پارامتر دیگر (برنامه ریزی مسیر حرفه‌ای و دیگر اقدامات شرکت) ارتباط منفی با عملکرد سیستم کاری دارد. تام^{۱۵} (۲۰۱۷) در بررسی عوامل تعیین‌کننده تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط در استان دونگ نای با روش رگرسیون چندگانه نشان داد فاکتورهای تقدیر از کار انجام شده، شغل جذاب، درآمد، محیط و شرایط کاری، سیاست رفاه بر توسعه منابع انسانی موثر هستند. فیلیپ^{۱۶} (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارگران در پلی تکنیک فدرال ایادا، ایالت کوگی نیجریه نشان دادند که توسعه منابع انسانی برای تولید بهره‌وری کارکنان بسیار مهم است و توصیه می‌شود که این سازمان باید بین توسعه منابع انسانی و مهارت‌ها و توانایی کارکنان هم افزایی ایجاد کند. قربانی اورنجی و همکاران، (۱۴۰۰) در شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های جبران خدمات بر بهره‌وری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی با استفاده از روش دلفی فازی در شمال غرب کشور نشان دادند که جبران خدمات اعضای هیأت علمی از ۲۷ مؤلفه تشکیل شده است که امنیت شغلی، حقوق و مزایا، ارتقا، استقلال شغلی، سطح و ساختار پرداخت، شرایط کاری

مناسب در دانشکده، کیفیت مدیریت و سرپرستی از مهمترین مؤلفه‌های سیستم جبران خدمات اعضای هیأت علمی میباشند. زراعت کار و همکاران، (۱۳۹۹) در شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری با روش آمیخته اکتشافی در وزارت جهاد و کشاورزی نشان دادند که عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی داری دارند؛ یعنی با افزایش چالش‌های مرتبط با عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، بهره‌وری کاهش می‌یابد. ابراهیمی پته ویری (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها با رویکرد بهره‌وری با روش توصیفی-تحلیلی نشان دادند امروزه عملکرد مدیریت شرکت در حفظ و نگهداری پرسنل مطلوب نبوده و لازم است، شیوه‌هایی جهت تأثیر هر چه بیش تر عوامل انگیزشی به کار گرفته شود. نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمان‌ها به گونه‌ای است که حیات و دوام سازمان‌ها در گرو توانمندی‌های آن‌هاست. حسین پور و قربانی پاجی (۱۳۹۶) در بررسی تأثیر راهبردهای

توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران نشان دادند که فرآیندهای توسعه منابع انسانی شامل آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی با تأثیر گذاری بر اثربخشی سازمانی، اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان منجر به دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود. آوریده و مولوی (۱۳۹۵) در بررسی رابطه بین شاخص‌های بهره‌وری و توسعه منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های بیمه‌ای در بیمه سلامت استان آذربایجان غربی نشان دادند که بین شاخص‌های بهره‌وری و توسعه منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های بیمه‌ای استان آذربایجان غربی رابطه وجود دارد.

باتوجه به ادبیات توسعه منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی، مجموعه جامع و کاملی از شاخص‌ها و معیارهایی تدوین شد که می‌تواند برای طراحی مدل توسعه منابع انسانی استفاده شود. جدول ۱. این شاخص‌ها را نمایش داده است.

جدول ۱: شاخص‌های شناسایی شده

محققین	مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی	ابعاد
توسعه آموزشی	طراحی برنامه‌های آموزشی استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی ایجاد و گسترش مهارت‌ها و دانش شغلی آموزش‌های مبتنی بر نیاز سنجی و علائق و سلايق منابع انسانی برنامه‌های آموزشی مستمر و مداوم تجزیه و تحلیل مشکلات آموزشی راهبردهای آموزشی و یادگیری ارزشیابی برنامه‌های آموزشی	اوتو (۲۰۱۹)، داش و پانی (۲۰۱۸)، مایز و همکاران (۲۰۱۷)، پینار و همکاران (۲۰۱۷)، ساهو (۲۰۱۶)، کوهن و سوتو (۲۰۰۷)، استنلی (۲۰۰۱)، ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، شفیع زاده (۱۳۸۹).
	چشم انداز و مأموریت آموزش و پرورش دسترسی به فناوری اطلاعات فعال سازی نظام پاداش و تشویق فرهنگ سازمانی مطلوب گسترش ارتباطات اثربخش سازمانی استفاده از قدرت رهبری توسعه فعالیت‌های گروهی و تیم مهارت مدیریت تعارض مهارت مدیریت استرس مهارت مدیریت زمان تقویت مهارت‌های حل مسئله مهارت مدیریت دانش	ساهو (۲۰۱۶)، سیرکا و همکاران (۲۰۱۲)، ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، محمدی (۱۳۹۵)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، جهانیان (۱۳۸۸)، شفیع زاده (۱۳۸۹)، پورکریمی (۱۳۸۸)، جهانیان (۱۳۸۸)، لبادی (۱۳۸۶)

<p>داش و پاتی (۲۰۱۸)، گیب (۲۰۱۱)، سائو (۲۰۰۷)، رزینیک (۱۹۸۳)، ریگل (۱۹۸۷)، برگ کونست و فیلیس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، حسین پور قربانی پاجی (۱۳۹۶)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، جهانیان (۱۳۸۸)، شفیع زاده (۱۳۸۹)، پورکریمی (۱۳۸۸)، جهانیان (۱۳۸۸)، مرزبان (۱۳۸۸)، جمشیدی (۱۳۸۶)، لبادی (۱۳۸۶)</p>	<p>خلاقیات و نوآوری انتقادپذیری مشارکت جویی ارتباطات میان فردی برنامه ریزی زندگی برنامه ریزی شغلی خودمدیریتی استقلال عمل و خود کارآمدی مهارت تصمیم گیری مسئولیت و تعهد حرفه‌ای یادگیری مستقل قدرت و توانمندی ذهنی استعداد و مهارت‌های موردنیاز شغل</p>	<p>توسعه فردی</p>
<p>اوتو (۲۰۱۹)، داش و پاتی (۲۰۱۸)، فیلیپ (۲۰۱۷)، رابینز (۲۰۱۱)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، محمدی (۱۳۹۵)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، جهانیان (۱۳۸۸)، شفیع زاده (۱۳۸۹)، جهانیان (۱۳۸۸)، لبادی (۱۳۸۶)</p>	<p>تحول بنیادین سازمان جامع نگری به سازمان روان شناسی یاددهی - یادگیری مشاوره فردی، گروهی و سازمانی آیین نامه‌ها و قوانین سازمان بازاندیشی آموزش‌های ضمن خدمت برنامه‌های راهبردی سازمان مدیریت ناب و کاهش اتلاف در منابع استقرار سازمان یادگیرنده نظارت و راهنمایی آموزشی خطر پذیری و توانایی ایجاد تغییرات فعالیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی آینده پژوهی شایستگی‌های پژوهشی اشتراک گذاری یافته‌ها</p>	<p>توسعه حرفه‌ای</p>
<p>گاندولفو (۱۹۹۷)، رزینگ (۱۹۸۳)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، شفیع زاده (۱۳۸۹)، پورکریمی (۱۳۸۸)</p>	<p>الگوی نقش بودن منابع انسانی شاگردپروری سنتها، ارزش‌ها و هنجارهای علمی نیازها و علائق کارکنان روابط متقابل و بدون تبعیض با کارکنان اعتماد ارزشیابی منصفانه و قانونمند احترام و رعایت حقوق افراد محترم شمردن قوانین سازمان</p>	<p>توسعه اخلاقی</p>
<p>مورگان (۲۰۱۱)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، محبی و میرسعیدی (۱۳۹۶)، فرهادی محلی و همکاران (۱۳۹۶)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، جهانیان (۱۳۸۸)، لبادی (۱۳۸۶)</p>	<p>ارزش‌های فرهنگی اجتماعی کشور ارزش‌های فرهنگی و بومی‌سازی فعالیت‌های فرهنگی تحولات جهانی سازمان انطباق تحولات با شرایط بومی اخلاق حرفه‌ای</p>	<p>توسعه فرهنگی - اجتماعی</p>
<p>بلند و همکاران (۲۰۰۵)، بابایی (۱۳۹۵)، رضانی (۱۳۹۳)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)، بشیری و همکاران (۱۳۹۳)</p>	<p>تجربه کاری استعداد، حجم کار مهارت‌های علمی و تخصصی ابتکار و خلاقیت، تولید دانش و تبدیل ضمنی به آشکار</p>	<p>توانایی و دانش</p>
<p>بلند و همکاران (۲۰۰۵)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)، بهراد (۱۳۹۳)، بزرگی (۱۳۹۱)</p>	<p>حقوق و مزایا پیشرفت شغلی پاداش و تنبیه جذابیت شغل مقبولیت و پرستیژ کاری ایجاد میل و تمایل به انجام کار</p>	<p>انگیزش</p>

تأمین منابع مالی وجود وسایل و تجهیزات لازم همکاری واحدهای مختلف سازمان انعطاف پذیری تصمیمات مدیریت قدردانی از عملکرد افراد توجه به آینده افراد و سعادت آن‌ها	حمایت سازمانی	بروکاتو (۲۰۰۱)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، روشن زاده و همکاران (۲۰۱۵)، خدائی (۱۳۹۴)، رضائی (۱۳۹۳)، بهراد (۱۳۹۳)، طاهری (۱۳۹۰)
نوع رابطه و میزان توجه مدیریت به افراد اجرا و اعمال رویه‌ها و آیین نامه‌ها جایگاه افراد و استقرار سازمانی دادن حق تصمیم‌گیری دسترسی به اطلاعات	مدیریت	باربارا و روسر (۲۰۰۷)، روشن زاده و همکاران (۲۰۱۵)، زینلی (۱۳۹۴)، بهراد (۱۳۹۳)، کلانترهرمزی (۱۳۹۲)، فرجی ارمکی (۱۳۸۹)
هدف انجام کار زمان انجام شناسایی راه‌های انجام کار شناخت خط‌مشی‌های سازمان شناخت اطلاعات مربوط به کار	شناخت شغل	بلند و همکاران (۲۰۰۵)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، نوروزی (۱۳۹۴)، خدائی (۱۳۹۴)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)، بزرگی (۱۳۹۱)
خط‌مشی و قوانین دولتی و مقررات حاکم در خارج از سازمان وجود امنیت شغلی سازگاری با محیط روابط کاری مناسب با همکاران و طراحی و ایجاد محیط کاری مناسب با نیازهای کاری	محیط کاری	باربارا و روسر (۲۰۰۷)، دنار و لوتیس (۱۹۹۸)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، نوروزی (۱۳۹۴)، صابری و همکاران (۱۳۹۴)، بهراد (۱۳۹۳)
استقلال در کار انعطاف و تنوع در کار احساس راحتی و آرامش سهولت انجام فرایندها شایستگی شغلی ایجاد روحیه دستیابی به اهداف فردی و سازمانی	رضایت شغلی	باربارا و روسر (۲۰۰۷)، بهراد (۱۳۹۳)، شیرسوار و موسوی (۱۳۹۲)، بشیری و همکاران (۱۳۹۳)، نوروزیان و همکاران (۲۰۱۱)
مرتبط بودن آموزشها با شغل ارتقای دانش مربوط به شغل تناسب آموزش‌ها با نیازهای افراد علاقه مندی افراد به آموزش و یادگیری ایجاد آگاهی‌های جدید و ایجاد زمینه‌های مناسب برای بهره‌گرفتن از افراد آموزش دیده	آموزش	بلند و همکاران (۲۰۰۵)، بروکاتو (۲۰۰۱)، رضائی (۱۳۹۳)، بشیری و همکاران (۱۳۹۳)، بهراد (۱۳۹۳)، بزرگی (۱۳۹۱)، طاهری (۱۳۹۰)، نکونئی مقدم (۱۳۸۴)
انحرافات شغلی نظارت منظم بر کارها تذکرات لازم و بهجا ثبت عملکردهای قوی و ضعیف حصول استانداردهای کاری حرکت در راستای اهداف وجود گزارش‌های لحظه‌ای و مقایسه نتایج عملکردها	ارزشیابی	هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، روشن زاده و همکاران (۲۰۱۵)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)، بزرگی (۱۳۹۱)، نوروزی (۱۳۹۴)، خدائی (۱۳۹۴)، رضائی (۱۳۹۳)، بهراد (۱۳۹۳)

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

روش شناسی تحقیق

روش‌شناسی کیفی، فرآیندی است که براساس روش‌های متفاوت از روش‌های کمی برای گردآوری داده‌های پژوهش استفاده می‌گردد. در این بخش جهت جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از فرآیندهای فیش برداری، تدوین جدول‌های امتیازی و فرم‌های ساخته شده توسط محققان، به منظور ثبت ابعاد و مولفه‌های پژوهش یعنی توسعه منابع انسانی استفاده شده است.

پرسشنامه جهت نهایی شدن شاخص‌های توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری تعیین شده برای هر مولفه‌ی فرعی با استفاده از تکنیک دلفی تنظیم گردید. در هنگام توزیع پرسشنامه‌ها، موارد لازم در مورد اهداف تحقیق و چگونگی تکمیل پرسشنامه‌ها و زمان جمع‌آوری آنها تلاش گردید از طریق یادداشت همراه پرسشنامه توضیح داده شد. جدول ۲. مشخصات نمونه آماری مرحله کیفی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مشخصات خبرگان

خبره	جنسیت	سن	تحصیلات	زمینه فعالیت	سنوات تجربه
۱	زن	۴۰-۳۶	کارشناسی	مدیریت منابع انسانی	۱۵-۱۱
۲	زن	۴۰-۳۶	کارشناسی ارشد	مدیریت رفتار سازمانی	کمتر از ۵
۲	زن	۳۵-۳۱	دکتری	مدیریت مالی	۱۰-۵
۲	مرد	۴۰-۳۶	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۰-۵
۵	مرد	۳۵-۳۱	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی	۱۰-۵
۶	مرد	۴۰-۳۶	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۰-۵
۷	مرد	۴۰-۳۶	کارشناسی ارشد	مدیریت تحول	۱۰-۵
۸	مرد	۴۵-۴۱	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۵-۱۱
۹	مرد	۴۵-۴۱	دکتری	مدیریت مالی	۱۵-۱۱
۱۰	زن	۴۵-۴۱	دکتری	مدیریت مالی	۱۵-۱۱
۱۱	زن	۳۵-۳۱	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	کمتر از ۵
۱۲	مرد	۴۰-۳۶	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۰-۵
۱۳	مرد	۴۵-۴۱	کارشناسی	مدیریت منابع انسانی	۱۰-۵
۱۴	مرد	۴۵-۴۱	کارشناسی	مدیریت صنعتی	۱۵-۱۱
۱۵	مرد	بیشتر از ۴۵	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	۲۵-۲۱

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

لازم به ذکر است که این خبرگان از سازمان‌های دولتی و خصوصی و خبرگان دانشگاهی به شکل نمونه‌گیری هدفمند با رعایت شرایط نمونه انتخاب شده اند

ابعاد مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

یافته‌های پژوهش

به منظور تهیه چک لیست عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری به کمک روش دلفی و ۱۵ خبره در پنل و در دو تکرار عوامل زیر احصاء شده است که بعد از تأیید روایی و پایایی در جدول ۳ خلاصه شده است:

پرسش‌های پژوهش

شاخص‌های مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟
مولفه‌های مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟

جدول ۳: متغیرهای شناسایی شده در دور دوم دلفی

مولفه‌ها	ابعاد	شماره	شاخص‌ها	منبع
نیازسنجی	توسعه راهبردهای انسانی	۱	استعدادسنجی	پیناز و همکاران (۲۰۱۷)، ساهو (۲۰۱۶)، کوهن و سوتو (۲۰۰۷)، استنلی (۲۰۰۱)، ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)،
		۲	مدیریت منابع انسانی	سوتو (۲۰۰۷)، استنلی (۲۰۰۱)، ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)،
		۳	تفکر استراتژیک در آموزش کارکنان	سوتو (۲۰۰۷)، استنلی (۲۰۰۱)، ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)،
	تفکر استراتژیک شناخت دانش و	۴	طراحی سیستم کار	سهاو (۲۰۱۶)، سیرکا و همکاران (۲۰۱۲)، ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)،
		۵	هماهنگی فعالیت‌ها	سهاو (۲۰۱۶)، سیرکا و همکاران (۲۰۱۲)، ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)،
		۶	شناخت بازار	سهاو (۲۰۱۶)، سیرکا و همکاران (۲۰۱۲)، ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)،
		۷	مستندسازی دانش سازمانی	سهاو (۲۰۱۶)، سیرکا و همکاران (۲۰۱۲)، ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)،

مؤلفه‌ها	ابعاد	شماره	شاخص‌ها	منبع
	سرمایه‌های سازمانی	۸	محتوای آموزش	همکاران (۲۰۱۷)، جهانیان (۱۳۸۸)، شفیع زاده (۱۳۸۶)
		۹	تعیین شکاف دانشی	مرزبان (۱۳۸۸)، لبادی (۱۳۸۶)
تکنولوژی		۱۰	ابزارهای خلق و تسهیم دانش	مورگان (۲۰۱۱)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)
		۱۱	آموزش الکترونیکی	محبی و میرسعیدی (۱۳۹۶)، فرهادی محلی و همکاران (۱۳۹۶)
		۱۲	امکان جستجوی اطلاعات	
		۱۳	زیرساخت‌های به روز فناوری اطلاعات	
توانمندسازی		۱۴	یادگیری و مدیریت تغییر	
		۱۵	توجه به تفکر خلاق و نوآور	بابایی (۱۳۹۵)، رضانی (۱۳۹۳)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)، بشیری و همکاران (۱۳۹۳)
		۱۶	توانایی حل مسأله	
طراحی و برنامه ریزی		۱۷	امکان رشد و پیشرفت کارکنان	
		۱۸	مسئولیت پذیری	داش و پاتی (۲۰۱۸)، گیب (۲۰۱۱)، سائو (۲۰۰۷)، رزینیک (۱۹۸۳)، ریگل (۱۹۸۷)، برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)
حسن مشارکت		۱۹	پویایی گروهی و روحیه تیمی	
		۲۰	انگیزه‌های توفیق طلبی	
غنی‌سازی و بهسازی شغل		۲۱	چرخش شغل	اوتو (۲۰۱۹)، داش و پاتی (۲۰۱۸)، فیلیپ (۲۰۱۷)، رابینز (۲۰۱۱)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، محمدی (۱۳۹۵)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)
		۲۲	ایجاد شبکه‌های یادگیری	
		۲۳	جلسات مطالعه موردی	
		۲۴	گسترش تجربیات	
		۲۵	جابجایی کارکنان	
انگیزش کارکنان		۲۶	تغییر ارزش‌ها و باورهای فکری	
		۲۷	عادلانه بودن پاداش‌ها	بلند و همکاران (۲۰۰۵)، هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، فرجاد و همکاران (۱۳۹۴)
		۲۸	خودمختاری و استقلال کاری	
مدیریت اجرایی		۲۹	هویت بخشی	
		۳۰	تعیین معیارهای ارتقاء	بهراد (۱۳۹۳)، بزرگی (۱۳۹۱)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)
		۳۱	استقرار نظام شایسته‌سالاری	
		۳۲	تمایل به پیشرفت	
تعهد کارکنان		۳۳	سنجش ادراک کارکنان	گاندولفو (۱۹۹۷)، رزینگ (۱۹۸۳)، بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، شفیع زاده (۱۳۸۹)، پورکریمی (۱۳۸۸)
		۳۴	توسعه مهارت‌های رهبری	
		۳۵	توسعه استانداردهای اخلاقی	
حسن روابط سازمانی		۳۶	دوسویه بودن ارتباطات	بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷)، حسین پور و قربانی پاجی (۱۳۹۶)، اکبری و همکاران (۱۳۹۲)
		۳۷	آموزش ارتباطات سازمانی	
		۳۸	مهارت‌های اجتماعی	
گسترش تولید دانش		۳۹	افزایش ظرفیت یادگیری	اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، جهانیان (۱۳۸۸)، لبادی (۱۳۸۶)
		۴۰	اعمال رفتارهای هدفگذاری شده	
		۴۱	استمرار آموزش	بلند و همکاران (۲۰۰۵)، علی‌ئی (۱۳۹۲)
بهبود کیفیت ارزیابی		۴۲	بهبود فرآیندهای سازمانی	
		۴۳	بهبود رضایت شغلی	
		۴۴	توسعه سلامت سازمانی	گلداسمیت (۱۹۸۰)، نوروزی (۱۳۹۴)، صابری و همکاران (۱۳۹۴)، بهراد (۱۳۹۳)
		۴۵	امنیت و احترام شغلی	
		۴۶	بهبود امید به زندگی	
		۴۷	ارائه بازخوردهای مناسب	جهانیان (۱۳۸۸)، شفیع زاده (۱۳۸۹)، جهانیان (۱۳۸۸)، لبادی (۱۳۸۶)
نهادینه‌سازی یادگیری		۴۸	شیوه ارزشیابی‌های چندگانه	
		۴۹	گسترش برنامه‌های آموزشی	
		۵۰	تبادل اطلاعات عملکردی به روز	جهانیان (۱۳۸۸)، شفیع زاده (۱۳۸۹)، پورکریمی (۱۳۸۸)، جهانیان (۱۳۸۸)، مرزبان (۱۳۸۸)، جمشیدی (۱۳۸۶)، لبادی (۱۳۸۶)
ایجاد فرهنگ دانشی		۵۱	یادگیری خودمحور	
		۵۲	انتقادپذیری	
		۵۳	هدایت و نظارت مناسب	

بدین ترتیب مولفه‌های شناسایی شده طبق نظر ۱۵ خبره و بر مبنای نظری تحقیق در ۴ بعد، ۱۵ مولفه و ۵۳ شاخص در این تحقیق شناسایی شدند. روایی محتوایی متغیرهای مدل در جدول ۴ ارائه شده است:

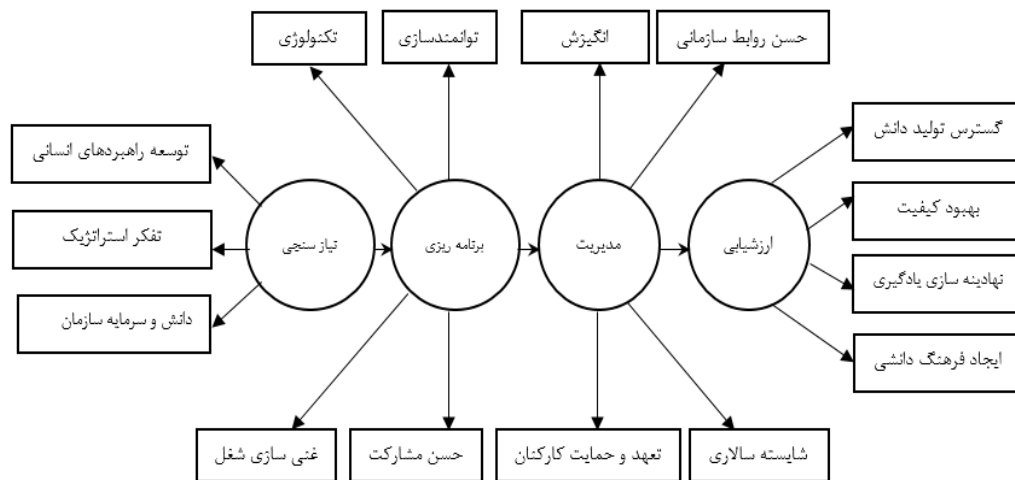
جدول ۴: روایی محتوایی متغیرهای شناسایی شده در دور دوم دلفی

شماره	شاخص‌ها	میانگین	ضریب توافق	غیر ضروری	مفید اما ضرورتی ندارد	ضروری	$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$	نتیجه
۱	استعدادسنجی	۴٫۸	۰٫۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۲	مدیریت منابع انسانی	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
۳	تفکر استراتژیک در آموزش کارکنان	۴٫۷	۰٫۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۴	طراحی سیستم کار	۴٫۶	۰٫۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۵	هماهنگی فعالیت‌ها	۴٫۸	۰٫۸۳	۰	۲	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
۶	شناخت بازار	۴٫۴	۰٫۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۷	مستندسازی دانش سازمانی	۴٫۸	۰٫۸۱	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۸	محتوای آموزش	۴٫۵	۰٫۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۹	تعین شکاف دانشی	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
۱۰	ابزارهای خلق و تسهیم دانش	۴٫۷	۰٫۷۶	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
۱۱	آموزش الکترونیکی	۴٫۶	۰٫۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۱۲	امکان جستجوی اطلاعات	۴٫۸	۰٫۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۱۳	زیرساخت‌های به روز فناوری اطلاعات	۴٫۴	۰٫۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۱۴	یادگیری و مدیریت تغییر	۴٫۶	۰٫۸۱	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۱۵	توجه به تفکر خلاق و نوآور	۴٫۵	۰٫۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۱۶	توانایی حل مسأله	۴٫۸	۰٫۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۱۷	امکان رشد و پیشرفت کارکنان	۴٫۷	۰٫۷۶	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
۱۸	مسئولیت‌پذیری	۴٫۶	۰٫۷۹	۰	۲	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
۱۹	پویایی گروهی و روحیه تیمی	۴٫۹	۰٫۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۲۰	انگیزه‌های توفیق طلبی	۴٫۴	۰٫۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۲۱	چرخش شغل	۴٫۶	۰٫۸۱	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۲۲	ایجاد شبکه‌های یادگیری	۴٫۸	۰٫۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۲۳	جلسات مطالعه موردی	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۲۴	گسترش تجربیات	۴٫۵	۰٫۷۵	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
۲۵	جابجایی کارکنان	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۲	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
۲۶	تغییر ارزش‌ها و باورهای فکری	۴٫۳	۰٫۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۲۷	عادلانه بودن پاداش‌ها	۴٫۸	۰٫۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۲۸	خودمختاری و استقلال کاری	۴٫۳	۰٫۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۲۹	هویت بخشی	۴٫۴	۰٫۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۳۰	تعیین معیارهای ارتقاء	۴٫۶	۰٫۸۱	۰	۲	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
۳۱	استقرار نظام شایسته سالاری	۴٫۵	۰٫۷۵	۰	۰	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
۳۲	تمایل به پیشرفت	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۳۳	سنجش ادراک کارکنان	۴٫۲	۰٫۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۳۴	توسعه مهارت‌های رهبری	۴٫۶	۰٫۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۳۵	توسعه استانداردهای اخلاقی	۴٫۸	۰٫۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۳۶	دوسویه بودن ارتباطات	۴٫۴	۰٫۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۳۷	آموزش ارتباطات سازمانی	۴٫۲	۰٫۸۱	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
۳۸	مهارت‌های اجتماعی	۴٫۸	۰٫۷۵	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
۳۹	افزایش ظرفیت یادگیری	۴٫۵	۰٫۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید

شماره	شاخص‌ها	میانگین	ضریب توافق	غیر ضروری	مفید اما ضرورتی ندارد	ضروری	$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$	نتیجه
۴۰	اعمال رفتارهای هدفگذاری شده	۴،۳	۰،۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۴۱	استمرار آموزش	۴،۷	۰،۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۴۲	بهبود فرآیندهای سازمانی	۴،۶	۰،۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۴۳	بهبود رضایت شغلی	۴،۸	۰،۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۴۴	توسعه سلامت سازمانی	۴،۴	۰،۸۲	۰	۱	۱۴	۰،۸۶	تأیید
۴۵	امنیت و احترام شغلی	۴،۶	۰،۸۱	۰	۱	۱۴	۰،۸۶	تأیید
۴۶	بهبود امید به زندگی	۴،۲	۰،۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۴۷	ارائه بازخوردهای مناسب	۴،۳	۰،۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۴۸	شیوه ارزشیابی‌های چندگانه	۴،۷	۰،۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۴۹	گسترش برنامه‌های آموزشی	۴،۶	۰،۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۵۰	تبادل اطلاعات عملکردی به روز	۴،۲	۰،۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۵۱	یادگیری خودمحور	۴،۴	۰،۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۵۲	انتقادپذیری	۴،۶	۰،۸۱	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
۵۳	هدایت و نظارت مناسب	۴،۸	۰،۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

بر اساس شاخص‌ها و مولفه‌های شناسایی شده مدل تحقیق مطابق با مبانی نظری و پیشینه‌های موجود به شکل زیر ارائه می‌شود:



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

نتیجه‌گیری، بحث و پیشنهادات

سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های

امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از

- شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است. در ارزشیابی عملکرد، کارکنان در فواصل معینی و بطور رسمی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد و بهره‌وری این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند که این مهم نشان از اهمیت عملکرد کارکنان دارد که شناخت عوامل مؤثر بروری عملکرد کارکنان در بهبود عملکرد سازمان و بهبود تدابیر اتخاذی از طرف سازمان‌ها مؤثر خواهد بود.
- بر اساس نتایج پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:
- پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزش ضمن خدمت ویژه مدیران سطوح بالا و میانی در جهت تغییر دیدگاه مدیران از بخشی نگری به جامع نگری اجرا و استمرار یابد. همچنین به گردش شغلی، حمایت سازمان از ادامه تحصیل و ارتقاء علمی استعدادها توجه ویژه گردد.
- تهیه و تنظیم بولتن آموزشی که اخبار آموزشی و مشخصات دوره‌های مختلف را به اطلاع برساند (از طریق سایت و یا نشریه)، تنظیم نوار، کتب، مقاله و یا لوح‌های فشرده آموزشی.
- انجام فعالیت‌هایی همچون خانه مدیران برای تشکیل جلسات مستمر به منظور طرح رویکردهای نوین و مباحث روز، الگوهای پیشرفته و ارائه نتایج پژوهش‌ها.
- در طراحی برنامه‌های آموزشی ویژه استعدادها، لازم است طول ساعت‌های دوره و نیز عدم تداخل زمان آن با فعالیت‌های اصلی کاری را در نظر گرفت.
- تدوین توفیق‌ها و تجارب مدیریت در شرکت‌های پیشرو و برتر، در قالب مطالعه موردی و نیز بهره‌گیری از روش‌های غیرمستقیم برای آموزش مدیران کارساز است. به عنوان مثال، حضور عضو هیات علمی دانشگاه در هیات مدیره‌ها می‌تواند زمینۀ بروز افکار بدیع را به وجود آورد و شرایط غیرمستقیم آموزش را برای مدیران فراهم کند. همچنین استفاده از مدیران بخش خصوصی به عنوان عضو هیات مدیره غیرموظف، می‌تواند موجب انتقال نگرش تجربه و شیوه‌های متنوع مدیریتی باشد.
- مدیران، علاوه بر توسعه خویشتن، باید در جهت توسعه مهارت‌ها، تخصص و نگرش کارکنان نیز فعال باشند و آموزش ببینند.
- مدیران می‌توانند با استفاده از ایجاد انگیزه، موجبات ادامه تحصیل استعدادها را فراهم آورند.
- فراهم آوردن تسهیلاتی از قبیل مرخصی‌های ساعتی و روزانه.
- عقد قرارداد با دانشگاهها، در خصوص ادامه تحصیل استعدادها در رشته‌های مورد نظر آنها.
- چنانچه دوره‌های آموزشی بصورت درون سازمانی برگزار می‌شوند، می‌بایست بر اساس نیازسنجی دقیق و در راستای ارتقا سطح مهارت و دانش کاری برنامه‌ریزی و طراحی شوند.
- در جهت ارتقا مهارت‌های قابل انتقال از سازمانی به سازمان دیگر نیز فعال باشند.

منابع و مأخذ

- آوریده، معصومه و مهران مولوی، ۱۳۹۵، بررسی رابطه بین شاخص‌های بهره‌وری و توسعه منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌های بیمه‌ای مطالعه موردی: سازمان بیمه سلامت استان آذربایجان غربی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی نیکان.
- ابراهیمی پته ویری، ناصر (۱۳۹۸)، بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها با رویکرد بهره‌وری، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران - دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
- اصغری صارم، علی و دانایی فرد، حسنوفانی، علی اصغر و قلی پور، آرین. (۱۳۹۵). واکاوی نقش داستان‌سرایان سازمانی در توسعه منابع انسانی؛ کنکاشی در ادبیات پژوهشی. مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۱، صص ۱۸۱-۲۱۸.
- بغدادچی، رضا. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها: یک مطالعه کیفی. نامه آموزش عالی، سال یازدهم، شماره چهل و چهارم، صص ۱۷۹-۲۱۲.
- حسین پور، داود و قربانی پاچی، عقیل. (۱۳۹۶). تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و سوم، شماره ۶۵، صص ۴۵-۷۵.
- زراعت کار، سمیه، رجبی فرجاد، حاجیه، نقاش زاده، ساقی. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۴)، ۱۹۷-۲۲۴.
- قربانی اورنجی، سمیه، نظریوری، امیر هوشنگ، وحدتی، حجت، اسماعیلی، محمودرضا. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات بر بهره‌وری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی با استفاده از روش دلفی فازی. مدیریت بهره‌وری، ۱۵ (۵۶)، بهار، ۱۳۷-۱۶۲.
- میرهاشمی، مرتضی و نجفی، مسعود. (۱۳۹۷). نقش تفکر استراتژیک بر بهره‌وری نیروی انسانی در نیروگاه شهید مفتح همدان. سیزدهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری.
- Auzina-Emsina, A. (2014), Labour Productivity, Economic Growth and Global Competitiveness in Post-crisis Period. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 317-321.
- Baharin, R., Syah Aji, R. H., Yussof, I., & Mohd Saukani, N. (2020). Impact of human resource investment on labor productivity in Indonesia. *Iranian Journal of Management Studies*, 13 (1), 139-164.
- DASH, S., & PATI, U. C. (2018). The Effect of HRD Practices for High-Performance Work Systems: An Empirical Study on IT Industries in India. *Revista ESPACIOS*, Vol. 39, Number 41.
- Greer, T. W., & Stiles, A. C. (2016). Using HRD to Support Repatriates A Framework for Creating an Organization Development Strategy for Repatriation. *Human Resource Development Review*, 15 (1), 101-122.
- Hajiloo, M., Mohammadi, N., Doroudi, H., & Mansori, A. (2021). Designing and Validating a Human Resource Development Model Based on Good Governance in Universities of Medical Sciences Affiliated with the Ministry of Health. *Journal of Medical Education Development*, 14 (42), 20-36
- Lyons, R. (2016). Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter? (Doctoral dissertation, NORTH DAKOTA STATE UNIVERSITY).
- Mayes, Bronston. T and Finney, Trenea Gillespie and Johnson, Thomas.W and Shen, Jie and Yi, Lin, (2016), The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China, *The International Journal Human Resource Management*, Vol 28, Pp 1-30.
۱۶. Nodjo, C., Duvor, F., & Afriyie, M. (2015), An Assesment of the Effects of Internal Communication Practices on Employee

پیوست ۱: سؤالات مصاحبه با خبرگان

- ۱) ساختار فرآیند مدیریت توسعه منابع انسانی چگونه است؟
- ۲) آیا منابع و امکانات کافی در اختیار دارند؟
- ۳) چگونه سازمان متناسب با توسعه کارکنان تغییر کرده است؟
- ۴) چطور روش‌های کاری متناسب با توسعه کارکنان و فرآیندهای جدید چگونه است؟
- ۵) آیا سیستم‌های اطلاعاتی جدید نصب و یا سیستم‌های موجود اصلاح شده‌اند؟
- ۶) کدام عوامل در توسعه منابع انسانی موثرند؟
- ۷) کارکنان چگونه در افزایش بهره‌وری سهیم‌اند؟
- ۸) افزایش مهارت کارکنان چگونه ارزیابی می‌شود؟
- ۹) آماده‌سازی، تجزیه و تحلیل و ارزیابی جلسات آموزشی چگونه است؟
- ۱۰) چه کسی مستندسازی می‌کند، چگونه؟
- ۱۱) چه کسانی درگیر توسعه فرایندها هستند؟
- ۱۲) ارتباطات، رسمی، غیررسمی و ارزیابی چگونه صورت می‌گیرد؟
- ۱۳) شفاف‌سازی در فرآیند بهره‌وری چگونه انجام می‌شود؟

یادداشت‌ها

¹ Vardarlier

² Mayes

³ Lyons

⁴ Greer & Stiles

⁵ Queen & Spritzer

⁶ Pinar

⁷ Sharma

⁸ Auzina

⁹ Pifer et al.

¹⁰ Sulochana, K., & Sajeewanie, T.

¹¹ Hajiloo, M., Mohammadi, N., Doroudi, H., & Mansori, A.

¹² Baharin, R., Syah Aji, R. H., Yussof, I., & Mohd Saukani, N.

¹³ Otoo

¹⁴ DASH & PATI

¹⁵ Tam

¹⁶ Philip

Productivity: A Survey of the Views of Employess of Akuafo Adamfo Marketing Company.

Otoo, F N K , (2019) "Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies", *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 Issue: 3/4, pp.250-271, <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0068>

Philip, A. A. (2017). The Impact of Human Resources Development on Workers Productivity in Federal Polytechnic Idah, Kogi State Nigeria. *Curr Trends Biomedical Eng & Biosci* , Volume 8, Issue 2

Pinar, Mehmet and Stengos, Thanasis and Topaloglou, Nikolas, (2017), Testing for the implicit weights of the dimensions of the Human Development Index using stochastic dominance, *Economics Letters*, Vol 161, Pp 38-42.

Pifer, M. J., Baker, V. L., & Lunsford, L. G. (2019). Culture, colleagues, and leadership: The academic department as a location of faculty experiences in liberal arts colleges. *The Review of Higher Education*, 42 (2), 537-564.

Sharma, M. S. (2014), Employee Engagement to Enhance Productivity in Current. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3 (4), 595-604.

Sulochana, K., & Sajeewanie, T. (2017). The Impact of HRIS on HRM Effectiveness: A Study in Large Scale Group of Company in Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 3 (1).

Tam, P. T. (2017). Determinants Affecting Human Resource Development of Small and Medium Enterprises in Dong Nai Province. *Social Science Learning Education Journal*, 2 (01).

Vardarlier, P, (2016), Strategic approach to human resources management during crisis, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 235, Pp 463-472.