



## اعمال کردن تکنیک استرلینگ دارلینگ در الگوی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر TOTADO در سازمان امور مالیاتی کشور

حسین مصلحی<sup>۱</sup>

محمد فیضی<sup>۲</sup>

محمود دهگان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۸

### چکیده

اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور موثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. یکی از عوامل مهمی که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهره وری دارد و می تواند نقش مؤثری در افزایش آن ایفا نماید، آموزش است. این تحقیق با هدف واکاوی و اعمال کردن تکنیک استرلینگ دارلینگ در الگوی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر TOTADO در سازمان امور مالیاتی کشور انجام شده است. روش پژوهش، آمیخته (کیفی-کمی) بود. مشارکت کنندگان بخش کیفی پژوهش ۲۲ نفر از مدیران اداره مالیات و خبرگان و اساتید دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی بودند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند ملاک محور گزینش شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. یافته ها با رویکرد تحلیل مضمون و با استفاده از نرم افزار ATLASTI کدگذاری و تحلیل شدند. بخش کیفی این مطالعه بر اساس دیدگاه ۲۲ نفر از خبرگان آشنا با مفاهیم مدیریت آموزشی انجام شده است. یافته های پژوهش در ابعاد یا مضامین سازنده عبارتند از ویژگی های شخصیتی، شرایط تیمی و گروهی، ساختار سازمان، شرایط اجتماعی و فرهنگی، توسعه مدیریت منابع انسانی، توسعه مدیریت ساختار سازمانی، فرهنگ سازی، شکوفایی فردی، کارایی سازمانی و ویژگی های منابع انسانی. نتایج نشان داد که مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو در سازمان امور مالیاتی باعث افزایش توانمندی، بهبود کیفیت خدمات و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. بنابراین مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی بر مبنای الگوی توتادو از برآزش لازم برخوردار است.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و بهسازی منابع انسانی، الگوی توتادو، اداره مالیات.

طبقه بندی: JEL: C33, C36, D31, F43

۱ گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، h.moslehi@iau.ir

۲ گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) M-feizi@iauctb.ac.ir

۳ گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، mah.dahgan@iauctb.ac.ir



## ۱- مقدمه

در دنیای امروزه سازمان‌ها با چالش‌ها و فرصت‌هایی فراوان روبرو هستند (آبرو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). از یک سو، پیشرفت‌های فناوری و رقابت فراگیر، سرعت تغییرات در بازار کار را بیش از پیش افزایش داده و از سوی دیگر، منابع انسانی به عنوان دارایی اصلی و بنیادی هر سازمان شناخته می‌شوند (بازیان و همکاران، ۱۴۰۰). این تغییرات مستلزم تطابق سریع سازمان‌ها با نیازها و افزایش بهره‌وری و کارایی منابع انسانی آنهاست. از این رو، مدل توانمندسازی و آموزش منابع انسانی اهمیت بسیاری پیدا کرده است (التاول و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

در دوران حاضر، توسعه و بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی یک سازمان، عنصری بسیار بحرانی برای رشد و پیشرفت آن است (کوشکی جهرمی، ۱۴۰۰). از طریق مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند افراد خود را برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های جدید آماده کنند (آبرومادان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). این مدل نه تنها به بهبود مهارت‌های تخصصی افراد کمک می‌کند بلکه به توسعه مهارت‌های بین‌فردی و مدیریتی نیز می‌پردازد. از این رو، مدل آموزش منابع انسانی به عنوان یک راهکار حیاتی برای تعادل میان منابع انسانی و اهداف سازمانی به شمار می‌آید (ژیا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳).

الگوی توتادو یک مدل معتبر و مؤثر برای آموزش منابع انسانی است که از تجربیات و مفاهیم مبتنی بر مکانیک کاری و ورزش گرفته شده است (الفولایتی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). این الگو به افراد این امکان را می‌دهد تا مهارت‌های خود را با تکرار و تمرین مداوم بهبود دهند و به تدریج به سطوح عالی از توانمندی دست یابند. الگوی توتادو تأکید دارد که بهره‌وری و موفقیت نه تنها از تخصص فنی بلکه از توانایی‌های جسم (مارتینیا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). می‌توان گفت که تغییر و تحول مهم‌ترین خصیصه سازمان‌های امروزی است و در چنین شرایطی سازمان‌ها باید بتوانند متناسب با تغییرات و تحولات، سازمان، کارکنان و مدیران را همگام کنند؛ در غیر این صورت از چرخه رقابت با دیگر سازمان‌ها باز می‌مانند (کریمی و سلیمی، ۱۳۹۴). همچنین هر سازمانی برای رسیدن به اهدافی خاص به وجود آمده است و دستیابی به این اهداف (اثربخشی سازمان) و استفاده بهینه از منابع (کارایی) در گرو عملکرد کارکنان است (قادر، رستمی، اردلان و پاشایی، ۱۳۹۵). بررسی رفتار فردی در محیط کار توجه محققان را در یک دهه گذشته تا حد زیادی به خود معطوف کرده است (مرادی و همکاران، ۱۴۰۲). امروزه با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است (الشارکی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳؛ مهتا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴).

<sup>1</sup> Abro et al.

<sup>2</sup> AlTaweel et al.

<sup>3</sup> Aboramadan et al.

<sup>4</sup> Xia et al.

<sup>5</sup> Alfulaiti et al.

<sup>6</sup> Martineau et al.

<sup>7</sup> El-Sharkawy et al.

<sup>8</sup> Mehta et al.

از طرفی امروزه توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش بخش مهمی از موفقیت سازمان‌ها را رقم می‌زند. آموزش به فرآیند انتقال معلومات، نگرش‌ها و مهارت‌ها از فرد یا گروهی به فرد یا گروه دیگر برای ایجاد تغییرات در ساختارهای شناختی، نگرشی و مهارتی آن‌ها گفته می‌شود (ژانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). آموزش آنلاین طیف وسیعی از فعالیت‌ها را در برمی‌گیرد. منظور از سیستم آموزش کارکنان کلیه کوشش‌هایی است که در جهت بهبود سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود کرده و حریم تخلقات را گوشزد می‌کند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹؛ الخزرجی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). همچنین هدف نهایی توانمندسازی منابع انسانی تضمین بقا و ارتقای (حفظ و توسعه) سازمان از طریق توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های انجام کار و درک دانش و اطلاعات موردنیاز توسط نیروی انسانی برای پیشرفت در تولید، توسعه دانش، مهارت‌ها (ادراکی، انسانی و فنی) و نگرش‌های لازم برای موفقیت و بهبود عملکرد، شناسایی و پرورش استعدادهای نهفته کارکنان، به‌روز کردن اطلاعات و مهارت‌های کارکنان، آشنا ساختن کارکنان با اهداف و موقعیت سازمان و جایگاه خویش، افزایش اثربخشی و کارایی نیروی انسانی، کاهش اتلاف و ضایعات کاری، افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری کارکنان، کاهش نیاز به نظارت نزدیک بر کارکنان، افزایش رضایت شغلی، کاهش سوانح کاری، فراهم آوردن زمینه ترفیع شغلی و انگیزش کارکنان است (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۹؛ کالوراد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

همچنین توانمندسازی منابع انسانی و مؤلفه‌های آن مانند آموزش و گسترش کمی و کیفی آن در تسهیل توسعه، نقش مهمی دارد (تایموتی و آیینیگا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). یکی از مهم‌ترین برنامه‌های آموزش سازمانی آنلاین منابع انسانی، برنامه توسعه و توانمندسازی انفرادی شده<sup>۵</sup> می‌باشد؛ منظور از برنامه توسعه و توانمندسازی انفرادی شده فرایندی که در آن ابتدا هریک از کارکنان با همکاری سرپرست مستقیم و نیز مشاور و یا مدرس مرتبط اهداف حرفه‌ای خود را مشخص می‌کنند و سپس بر اساس اهداف کوتاه مدت و بلند مدت شغلی، مجموعه‌ای از فرصت‌های توانمندسازی و توسعه برای تحقق اهداف مذکور تعیین می‌شود و جدول زمانی ویژه‌ای برای تحقق آن تعریف می‌گردد (لیو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). این موارد به تأیید مدیر یا سرپرست فرد نیز قرار می‌گیرد و مدرک ارزیابی عملکرد توسعه حرفه‌ای وی قرار خواهد گرفت (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹؛ شیخ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳).

از آن‌جاکه اهداف شغلی هریک از افراد، مستلزم به دست آوردن مجموعه‌ای از مهارت‌ها و تخصص‌های جدید است، مدل توسعه فردی بسیار مؤثر و مفید است. در این راستا باید هر یک از افراد، برنامه توانمندسازی خود را بر مبنای تکمیل فرم ویژه‌ای تدوین نمایند (مندوزا-پالاسس و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). بر مبنای این فرم‌ها می‌توان اهداف

<sup>1</sup> Zhang et al.

<sup>2</sup> Alkhazraji et al.

<sup>3</sup> Calvard et al.

<sup>4</sup> Timothy & Agbenyega

<sup>5</sup> Individual Development Planning

<sup>6</sup> Liu et al.

<sup>7</sup> Shaikh et al.

<sup>8</sup> Mendoza-Palacios et al.

شغلی و فعالیت‌های مرتبط با رشد و توانمندسازی حرفه‌ای که در آن توجه متوازی به فعالیت‌های آموزشی رسمی نظیر دوره‌ها، سمینارها و سایر تجربیات کاری نظیر خواندن کتاب‌های مناسب، انجام وظایف و تکالیف شغلی مرتبط به عمل می‌آید، تدوین نمود. همچنین از این برنامه باید چارچوب زمانی انجام هر یک از اقدامات را مشخص نمود (هیرش<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ ژای و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). قابل توجه است که بیشتر روش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، برنامه‌های توانمندسازی و توسعه کارکنان خود را با حداقل مشارکت و نظرخواهی از کارکنان و توجه به خواسته‌های واقعی و نیازهای آنان تدوین می‌کنند؛ لذا لزوم به‌کارگیری مکانیسمی که به کارکنان کمک کند تا دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خود را در جهت اثربخشی فرایند یادگیری و آموزش ارائه نموده و به‌طور فعال در پیشرفت و توسعه فردی و حرفه‌ای خود شرکت نمایند، کاملاً محسوس است. ازجمله حوزه‌هایی که توانمندسازی نیروی انسانی در آن از درجه اهمیت بالایی برخوردار است، حوزه سازمانی است که آموزش‌های حین خدمت کارکنان جهت ارتقاء دانش و مهارت کارکنان بسیار ضروری است. اجرای آموزش سازمانی آنلاین منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیتشان را ادامه داد و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی از مهم‌ترین خصیصه سازمان‌های امروزی تغییر و تحول می‌باشد. در چنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را هم گام سازیم، قربانی آن خواهیم شد. آموزش و توانمندسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی و رضایت‌مندی فرد و در سطح سازمانی، باعث بهبود و توسعه سازمان می‌شود. بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخی برای این سؤال است که ارزیابی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر توتادو<sup>۳</sup> در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

### مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

در دوران حاضر، توسعه و بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی یک سازمان، عنصری بسیار بنیادین برای رشد و پیشرفت آن است. از یک سو، پیشرفت‌های فناوری و رقابت فراگیر، سرعت تغییرات در بازار کار را بیش از پیش افزایش داده و از سوی دیگر، منابع انسانی به عنوان دارایی اصلی هر سازمان شناخته می‌شوند. این تغییرات مستلزم تطابق سریع سازمانها با نیازها و افزایش بهره‌وری و کارایی منابع انسانی آنهاست. از این رو بهسازی و آموزش منابع انسانی اهمیت بسیاری پیدا کرده است (کفاش و همکاران، ۱۴۰۳). بهسازی منابع انسانی و مؤلفه‌های آن مانند آموزش و گسترش کمی و کیفی آن در تسهیل توسعه، نقش مهمی دارد. بهسازی منابع انسانی به فرآیندی اشاره دارد که در آن سازمان‌ها و افراد تلاش می‌کنند تا مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، سوابق، و توانمندی‌های انسانی خود را بهبود دهند و توسعه دهند. از طرفی بدون تردید آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهمترین سرمایه‌گذاری‌ها در بسیاری از سازمان‌های اثربخش دنیا است (مزیدی و همکاران، ۱۴۰۳). هدف نظام آموزش و بهسازی

<sup>1</sup> Hirsh

<sup>2</sup> Zhai et al.

<sup>3</sup> TOTADO

سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه‌ای است که بر اساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل درآمده و استعدادهای آنان شکوفا گردد (جعفری، ۱۴۰۲).  
توتادو به عنوان یک الگوی ژاپنی برای توسعه مهارت‌ها و بهسازی منابع انسانی در یک سازمان شناخته می‌شود. این الگو به معنای بهبود مداوم در کارایی و عملکرد افراد اشاره دارد. با توجه به محیط رقابتی فعلی، بهسازی و آموزش منابع انسانی بر اساس این الگو میتواند بهبود چشمگیری در عملکرد سازمانی و افزایش توانایی اجرای استراتژی‌های تجاری داشته باشد (کریمبایو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). الگوی توتادو در آموزش منابع انسانی جایگاه مهمی دارد زیرا به صورت سیستماتیک و ترکیبی از آموزش، تمرین، توسعه و ارزیابی، بهبود عملکرد و توانمندی‌های کارکنان را تسهیل می‌کند. این الگو نقش مهمی در ارتقای مهارت‌ها، دانش و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند و سازمان را قادر می‌سازد تا کارکنان خود را به طور مداوم آموزش دهد و توسعه دهد تا با نیازهای متغیر محیط کسب و کار سازگار باشند. اثربخشی فعالیت‌های آموزشی و توسعه‌ای را می‌توان بر اساس میزانی که آن فعالیت‌ها نتایج مطلوبی ایجاد می‌کنند و نتایج نامطلوب را کاهش می‌دهند، ارزیابی کرد. علیرغم اینکه سازمان‌ها تلاش زیادی برای تنظیم برنامه‌های آموزشی و توسعه می‌کنند، توجه نسبتاً کمتری به ارزیابی سیستماتیک اثربخشی آنها می‌شود. این فقدان ارزیابی ممکن است تا حدی به دلیل هزینه و تلاش اضافی باشد، اما به نظر می‌رسد که بسیاری از متخصصان منابع انسانی از چگونگی و آنچه ارزیابی کنند بی اطلاع هستند (کتایر و آل‌هینداوی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).  
الگوی توتادو در زمینه ارزیابی آموزش و بهسازی، الگویی نسبتاً جدید است که ارزیابی اثربخشی و کارایی آموزش و بهسازی را در سطحی فراتر نسبت به مدلهای قبلی همچون کرک پاتریک و مدل طبقه بندی کرایگر ارزیابی می‌کند و روش‌های ارزیابی قبلی را یکپارچه و نتایج متنوع حاصل از مشارکت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی را توصیف می‌کند. بر اساس الگوی توتادو، مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی باید به شکلی ساختارمند و مستمر اجرا شود. افراد باید تشویق به تمرین مداوم داشته باشند و مهارت‌های جدید را به تدریج در محیط کاری خود به کار بگیرند. این مدل همچنین باید از ابزارها و منابع آموزشی متنوعی استفاده کند، از جمله دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها، و منابع آموزشی آنلاین. همچنین، ارزیابی دوره‌های آموزشی و تطابق آنها با نیازهای سازمانی نیز باید به صورت دقیق انجام شود. در کل، مدل بهسازی و آموزش منابع انسانی بر اساس الگوی توتادو میتواند به سازمان‌ها کمک کند تا منابع انسانی خود را به عنوان یک دارایی ارزشمند ترتیب دهند و به بهبود بهره‌وری و عملکرد کلی سازمانی خود دست یابند (کفاش و همکاران، ۱۴۰۳).

الگوی توتادو در آموزش منابع انسانی جایگاه مهمی دارد زیرا به صورت سیستماتیک و ترکیبی از آموزش، تمرین، توسعه و ارزیابی، بهبود عملکرد و توانمندی‌های کارکنان را تسهیل می‌کند (بردی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). این الگو نقش مهمی در ارتقای مهارت‌ها، دانش و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند و سازمان را قادر می‌سازد تا کارکنان خود را به طور مداوم آموزش دهد و توسعه دهد تا با نیازهای متغیر محیط کسب و کار سازگار باشند. اثربخشی فعالیت‌های

<sup>1</sup> Kerimbayev et al

<sup>2</sup> Kthiar, F. G., & Al-Hindawy, Z

<sup>3</sup> Birdi

آموزشی و توسعه‌ای را می‌توان بر اساس میزانی که آن فعالیت‌ها نتایج مطلوبی ایجاد می‌کنند و نتایج نامطلوب را کاهش می‌دهند، ارزیابی کرد (کولینز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). علیرغم اینکه سازمان‌ها تلاش زیادی برای تنظیم برنامه‌های آموزشی و توسعه می‌کنند، توجه نسبتاً کمتری به ارزیابی سیستماتیک اثربخشی آنها می‌شود. این فقدان ارزیابی ممکن است تا حدی به دلیل هزینه و تلاش اضافی باشد، اما به نظر می‌رسد که بسیاری از متخصصان منابع انسانی از چگونگی و آنچه ارزیابی کنند بی‌اطلاع هستند (مرمر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که سه نوع رویکرد را می‌توان با در نظر گرفتن اینکه چگونه ارزیابی نتیجه قبلاً مورد توجه قرار گرفته است، توصیف کرد. اول، رویکرد ارزشیابی آموزشی سنتی غالب یک چارچوب عملی برای ارزیابی نتایج از نظر واکنش‌های کارآموز، یادگیری دانش و مهارت‌ها، رفتار در حین کار و عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد (علی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). اگرچه این مدل‌ها در سازمان‌ها محبوب هستند، اما از نظر تئوری و عملاً در مشخص کردن انواع مختلف نتایج یادگیری، رفتارهای کاری و معیارهای عملکرد سازمانی مبهم هستند. رویکرد دوم توسط کرایگر و همکاران نشان داده شده است. یک طرح طبقه‌بندی برای نتایج یادگیری فردی (شناختی، مهارت محور یا عاطفی) بر اساس نظریه روانشناختی پیشنهاد کرده‌اند. این چارچوب برای تعریف انواع خاصی از معیارهایی که یادگیری را نشان می‌دهند مفید است و به آن اجازه می‌دهد تا در هنگام انتخاب پیش‌بینی‌کننده‌های نتایج یادگیری، منطق نظری ایجاد شود (سالدِر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

در نهایت، ادبیات توسعه کارکنان به طور تجربی نتایج توسعه تجربه شده یا درک شده از انواع مختلف فعالیت‌های یادگیری و توسعه را ارزیابی کرده است (کامیاب تیموری و همکاران، ۱۴۰۱). یافته‌های این مطالعات نشان می‌دهد که چنین فعالیت‌هایی می‌تواند منجر به تغییراتی در حوزه‌های مختلفی شود که توسط رویکردهای ارزیابی آموزشی سنتی در نظر گرفته نمی‌شوند، مانند تغییر وضعیت کارکنان، رابطه با همکاران یا حتی سلامت (منصوری و همکاران، ۱۴۰۳). بنابراین اگر قرار است اثربخشی آموزش و توسعه به طور دقیق ارزیابی شود، دیدگاه گسترده‌تری در مورد انواع نتایج فراتر از یادگیری فردی دانش و مهارت‌ها، رفتار کاری و عملکرد سازمانی مورد نیاز است (النصور و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). برای تدوین این پژوهش، در قالب پارادایم کیفی پژوهش، از روش تحلیل مضمون (تکنیک استرلینگ دارلینگ) جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. برای کسب نتایج مفید و با معنی در تحقیقات کیفی، لازم است داده‌ها به صورتی روشمند تحلیل شود. یکی از روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل مضمون (تکنیک استرلینگ دارلینگ) است. تحلیل مضمون (تکنیک استرلینگ دارلینگ)، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. همچنین تحلیل مضمون (تکنیک استرلینگ دارلینگ)، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن

<sup>1</sup> Collins

<sup>2</sup> Maurer

<sup>3</sup> Ali et al.

<sup>4</sup> Sadler et al.

<sup>5</sup> Al Nsour et al

به کار می رود. مضمون (تکنیک استرلینگ دارلینگ) یا تم، الگویی است که در داده ها یافت می شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداقل به تفسیر جنبه هایی از پدیده می پردازد. تحلیل مضمون، طیف گسترده-ای از روش ها و فنون را در بر می گیرد. در فرایند تحلیل مضمون، با توجه به اهداف و سوالات تحقیق میتوان از روش های تحلیلی مناسب آن استفاده کرد. شبکه مضامین روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید-استرلینگ در سال ۲۰۰۱ آن را توسعه داده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می کند نقشه های شبیه تارنما به مثابه اصل سازماندهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، براساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازماندهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظامند می کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن ها نشان داده می شود (زارعی و همکاران، ۱۴۰۱).

در ادامه به بررسی تحقیقات داخلی و خارجی پرداخته شده است:

کفاش و همکاران (۱۴۰۳)، در مطالعه ای با عنوان واکاوی و اعتبارسنجی مؤلفه های مدل بهسازی منابع انسانی مبتنی بر الگوی توتادو نشان دادند که مدل آموزش و بهسازی کارکنان بر مبنای الگوی توتادو در صنعت بانکداری باعث افزایش توانمندی، بهبود کیفیت خدمات و افزایش بهره وری سازمانی می شود. معادلات ساختاری نشان داد روابط پیشنهادی در تحلیل کیفی از نظر آماری نیز مورد تأیید است. مریدی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان طراحی مدل بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رایانش ابری در بانک تجارت نشان دادند، نتایج دلفی نشان داد بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رایانش ابری در بانک تجارت، شامل ۴۶ مؤلفه در قالب ۴ بُعد (بهسازی آموزشی، بهسازی حرفه ای، بهسازی سازمانی، بهسازی فردی) است. براساس نتایج مدلسازی معادلات ساختاری میتوان گفت ابعاد بهسازی آموزشی، بهسازی حرفه ای، بهسازی سازمانی و بهسازی فردی به ترتیب به میزان ۰/۸۶۴، ۰/۵۷۱، ۰/۷۰۱، ۰/۶۲۲، بر بهسازی منابع انسانی در بانک تجارت تأثیر مثبت و معنیداری دارند. جعفری (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول در سازمان های دولتی نشان دادند، یکی از دلایل پایین بودن بهره وری در جامعه این است که آموزش که نتیجه مستقیم آن، ارتقای سطح علمی و تخصصی شاغلان در سازمان های مختلف است، به فراموشی سپرده شده است. حال آنکه در جهان رقابتی امروز، بی شک یکی از ابزارهای بسیار مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت های تعریف شده برای آن، برنامه ها و رویکردهای نوین آموزش است. بسیاری از سازمان ها آموزش را هزینه تلقی می نمایند و به همین منظور بودجه اندکی را به امر آموزش نیروی انسانی اختصاص می دهند که این طرز تفکراشتباه باعث عقب ماندگی سازمان از فناوری و دانش روز شده است. جلالی و جعفری (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان نقش میانجی بهسازی منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش بر عملکرد شغلی معلمان نشان دادند که متغیر بهسازی منابع انسانی نقش واسطه ای را در تاثیرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد شغلی داشت. در مجموع، می توان نتیجه گرفت که بهبود و توسعه مدیریت دانش و آموزش و بهسازی منابع انسانی می تواند به شکل مستقیم منجر به افزایش سطح عملکرد شغلی معلمان می شود. مرتضوی فرد (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر آموزش و

بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی نشان دادند عامل اطلاع رسانی با وزن ۰/۴۲، مشارکت با وزن ۰/۳۳ و آموزش با وزن ۰/۲۵ بیشترین و کمترین عوامل تأثیرگذار می‌باشد. توکلی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان آموزش و بهسازی منابع انسانی و ارائه راهکارهایی جهت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان در بانک ملی نشان دادند نیروی انسانی یکی از منابع مهم و اساسی سازمانها قلمداد می‌شود و سازمانها برای رسیدن به اهداف، نیازمند به نیروی انسانی کارآمد و توانمند می‌باشند. حفظ و نگهداری این منبع یکی از ضروریات سازمانی تلقی می‌شود. نیازهای روانی کارکنان در سازمان از طریق کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری برآورده می‌شود. کیفیت زندگی کاری بالا در سازمانها برای جذب و نگهداشت نیروی کار، امری ضروری است. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره گر باشند. سازمان‌ها همواره هزینه‌های بالایی را در جهت جذب برترین نیروها صرف می‌کنند بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند آن هزینه‌ها را هدر داده‌اند. پیوسته و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی (مورد مطالعه: یگان نظامی مستقر در شمالغرب کشور) نشان دادند اولویت عوامل خروجی از رویکرد سلسله مراتبی، ابعاد بهسازی فردی، سازمانی، آموزشی، اخلاقی و بهسازی حرفه‌ای که بیشترین تأثیر را بر بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی را دارند که توجه به این عوامل موجب ارتقاء بهسازی منابع انسانی در جامعه هدف خواهد شد.

سوکتودای (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان مدل نوآوری آموزش و توسعه منابع انسانی برای صنعت هتلداری نشان داده‌اند، اجرای مدل نوآوری آموزش و توسعه منابع در صنعت هتلداری را با ادغام فن‌آوری‌های مدرن و تکنیک‌های آموزشی به منظور استفاده در توسعه کارکنان در اشکال مختلف که مطابق با چارچوب استاندارد آسه‌آن و استانداردهای خدمات هتلی است، برای افزایش کیفیت خدمات هتل و عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌کند. مارتینا و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان استفاده از ادغام استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سطح منطقه برای بهبود عملکرد نیروی کار: تجزیه و تحلیل طرح‌های برنامه کاری در سه کشور آفریقایی نشان داده شده است که با حمایت مناسب با استفاده از رویکرد تحقیق اقدام، تیم مدیریت سلامت منطقه قادر به طراحی برنامه‌های کاری هستند که شامل استراتژی‌های منابع انسانی یکپارچه می‌شود. این روند به مناطق کمک می‌کند تا مشکلات نیروی کار و سایر مشکلات ارائه خدمات و همچنین بهبود "سواد نیروی کار سلامت" اعضای تیم مدیریت سلامت منطقه را برطرف کنند که در صورت ارتقاء و ارتقای هر یک از اعضای تیم به طور گسترده‌تری برای کشور مفید خواهد بود. ژانگ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان بررسی تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال نشان دادند که فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال به اجرای انتخاب، آموزش و توسعه، و عملکردهای ارزیابی با استفاده از فناوری‌های دیجیتال پیشرفته اشاره دارد. تأکید می‌شود که اگرچه تحول دیجیتال مزایایی را برای توسعه کسب‌وکار به همراه دارد، اما تأثیرات بالقوه آن از جمله نحوه تبدیل سیستم‌های مدیریت منابع انسانی قدیمی و جدید و تأثیرات منفی سیستم جدید را نمی‌توان نادیده گرفت. مهنان و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان بینش عمیق مدیریت منابع انسانی در سناریوی کار از خانه در طول وضعیت همه گیر کووید با استفاده از هوشمند: تجزیه و تحلیل در بخش‌های فناوری اطلاعات نشان دادند الگوریتم

دارای توانایی بهینه سازی جهانی قوی، استحکام و سرعت همگرایی سریع است. نتایج بهینه را هنگام مقایسه سایر الگوریتم‌های سنتی به دست می‌دهد. در نهایت، نتایج با روش‌های مختلف با استفاده از معیارهای خطا برای توصیف برتری روش پیشنهادی مقایسه می‌شوند. الشارک‌وای و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی در اقتصاد دانش: بررسی تأثیر شادکامی در کار بر قابلیت یادگیری سازمانی نشان دادند شادی در کار اثر کلی مثبت و معنی داری بر قابلیت‌های یادگیری سازمانی دارد و تا حدی واسطه پیوندهای تعادل کار و زندگی و شادمانی در کار است. بر این اساس، این تحقیق پیامدهای مهم و اساسی را برای متخصصان منابع انسانی و مدیریت ارشد دانشگاه‌های خصوصی مصر از طریق در نظر گرفتن عواملی مانند شناخت و تعادل کار و زندگی ارائه می‌کند، در حالی که طراحی یک سیستم پاداش کلی مؤثر را ایجاد می‌کند که قابلیت‌های یادگیری سازمانی کلی را در زمینه بازارهای نوظهور تقویت می‌کند. ژیا و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تطبیق چندین منطق نهادی برای دوستوانی: اصلاحات مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های دولتی چین نشان دادند که مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های چین تحت تأثیر منطق‌های متعدد سوسیالیسم، بازار، و شرکت‌ها قرار گرفته است که در امتداد مسیر نفولیرالی و مدیریتی حرکت می‌کند در حالی که توسط مقررات قوی دولتی شکل می‌گیرد. دانشگاه‌های چینی هنوز راه درازی در پیش دارند تا منطق‌های نهادی متعدد را آشتی دهند و به دوستوانی دست یابند. التاول و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی بانک‌های اسلامی در اردن نشان دادند که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی رابطه مثبتی بر یادگیری سازمانی بانک‌های اسلامی فعال در اردن دارد. بر اساس نتایج مطالعه، محققان به مدیران بانک‌های اسلامی در اردن توصیه می‌کنند تا مکانیسم‌هایی را ایجاد کنند که به کارکنان برای یادگیری چیزهای جدید پاداش می‌دهد، به گونه‌ای که فرآیندهای یادگیری تطبیقی و مولد را افزایش می‌دهد و اعتمادسازی را در بین کارکنان افزایش می‌دهد که به فرآیندهای یادگیری سازمانی امکان می‌دهد هر دو سازگار شوند.

الگوی TOTADO یک رویکرد ساختارمند است که برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه سازمانی به کار می‌رود. این الگو بر مبنای پنج عنصر اصلی تشکیل شده است: تحلیل (T)، طراحی (D)، ارزیابی (A)، توسعه (D)، و اجرا (O). در این الگو، فرآیند آموزش سازمانی به صورت سیکلیک و پیوسته انجام می‌شود.

نوآوری مدل آموزش سازمانی آنلاین منابع انسانی بر مبنای الگوی TOTADO به معنای اعمال این الگو در طراحی و ارائه آموزش‌های آنلاین به کارکنان است. در اینجا، از فرآیندهای سیکلیک مانند تحلیل نیازها، طراحی دوره‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد، توسعه مهارت‌ها و اجرای آموزش‌ها با استفاده از فناوری در سازمان استفاده می‌شود. این نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهبودی پایدارتری در فرآیند آموزش و توسعه کارکنان خود داشته باشند. همچنین، استفاده از رویکرد آنلاین منجر به دسترسی آسان‌تر و بهبود کارایی در ارائه آموزش‌ها می‌شود.

## روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کیفی و از لحاظ روش، تحلیل مضمون است. در بخش کیفی جامعه مورد مطالعه این پژوهش مدیران اداره مالیات و خبرگان و اساتید دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی بودند. از طریق نمونه‌گیری هدفمند، از نوع ملاک محور، نمونه‌ی موردنظر انتخاب و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش در این مرحله مصاحبه نیمه ساختمند با رویکرد اشباع نظری بود. برای تعیین نمونه‌های در این مرحله پژوهش و انتخاب خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و از تعداد ۲۲ نفر مصاحبه به عمل آمد. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد تحلیل مضمون آتراید-استرلینگ، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز انجام شد و در قالب مضامین و زیر مقولات طبقه‌بندی شدند. در روش تحلیل مضمون از نرم‌افزار اطلس تی<sup>۱</sup> استفاده شده است. در جدول ۱، اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است. در تحلیل مضمون، هم‌زمان با گردآوری اطلاعات کدگذاری و تحلیل انجام می‌گیرد. با کدگذاری باز، مضامین زیادی به دست آمد که طی فرایند رفت و برگشتی داده‌ها، مجموعه داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری کاهش یافت. در این مرحله با استفاده از داده‌های خام، مقولات مقدماتی در ارتباط با شاخص‌های الگوی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر TOTADO در سازمان امور مالیاتی کشور از طریق مقایسه و واکاوی پدیده‌ها استخراج گردید. بخش کیفی این مطالعه بر اساس دیدگاه ۲۲ نفر از خبرگان آشنا با مفاهیم مدیریت آموزشی انجام شده است. از نظر جنسیت ۱۴ نفر مرد هستند و ۸ نفر نیز زن هستند. در نهایت ۵ نفر سابقه‌کاری کمتر از ۱۰ سال داشته و ۱۷ نفر نیز بالای ۱۱ سال تجربه کاری دارند، که در جدول ۱ به تفکیک فراوانی آنها مشخص شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی

| ویژگی‌های جمعیت شناختی | فراوانی         | درصد      |
|------------------------|-----------------|-----------|
| جنسیت                  | مرد             | ۱۴ / ۶۴٪  |
|                        | زن              | ۸ / ۳۶٪   |
| سابقه‌کاری             | کمتر از ۱۰ سال  | ۵ / ۲۳٪   |
|                        | بیشتر از ۱۱ سال | ۱۷ / ۷۷٪  |
|                        | کل              | ۲۲ / ۱۰۰٪ |

منبع: یافته‌های پژوهشگر

یافته‌ها در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون<sup>۲</sup> استفاده شد. برای شناسایی شاخص‌های الگوی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر TOTADO در سازمان امور مالیاتی کشور از روش

<sup>۱</sup> ATLASTI

<sup>۲</sup> -Thematic Analysis

تحلیل مضمون استفاده شده است. فرایند تحلیل داده‌های کیفی زمانی آغاز می‌شود که محقق گزاره‌ها و عبارات معنی‌دار مرتبط با موضوع را شناسایی و مدنظر قرار می‌دهد. این تحلیل، با بررسی و مطالعه مکرر بین داده‌ها آغاز و پس از مشخص شدن گزاره‌های معنی‌دار مرتبط با موضوع پژوهش کدگذاری می‌شود. فرایند عملی انجام تحلیل داده، شامل چهار مرحله می‌باشد: آماده‌سازی، آشنا شدن، کدگذاری و حصول مقولات اصلی. سؤالات مصاحبه عبارتند از:

- تاکنون چه نوع دوره‌های آموزشی در سازمان برگزار شده‌اند؟ آیا این دوره‌ها موثر بوده‌اند؟
  - کدام دوره‌ها یا آموزش‌ها بیشترین تأثیر را در بهبود عملکرد کارکنان داشته‌اند؟
  - تا به حال چگونه اثرگذاری دوره‌های آموزشی را ارزیابی کرده‌اید؟
  - چه معیارها و شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد دوره‌های آموزشی استفاده شده‌اند؟
  - در حال حاضر چه نیازهای آموزشی و بهسازی منابع انسانی در سازمان احساس می‌شود؟
  - کدام مهارت‌ها و دانش‌ها بیشترین نیاز به بهبود دارند؟
  - چگونه فکر می‌کنید مدل TOTADO می‌تواند به بهبود فرایند ارزیابی آموزش‌ها کمک کند؟
  - از نظر شما، مهم‌ترین عناصر مدل TOTADO کدامند و چرا؟
  - اهداف بلندمدت شما از اجرای مدل TOTADO در سازمان چیست؟
  - چگونه می‌توان ارزیابی آموزش‌ها را بهبود بخشید تا با اهداف سازمان همخوانی داشته باشد؟
  - چه چالش‌هایی در اجرای مدل TOTADO پیش‌بینی می‌کنید و چگونه می‌توان بر آنها غلبه کرد؟
  - چه تغییراتی در روند آموزشی سازمان پیش‌بینی می‌کنید و چگونه مدل TOTADO می‌تواند به این تغییرات کمک کند؟
  - چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که تمامی کارکنان از فرصت‌های آموزشی به طور برابر بهره‌مند شوند؟
  - چه راه‌هایی برای افزایش مشارکت و تعامل کارکنان در دوره‌های آموزشی پیشنهاد می‌کنید؟
  - چه راه‌هایی برای جمع‌آوری بازخورد موثر از کارکنان درباره دوره‌های آموزشی پیشنهاد می‌کنید؟
  - چگونه می‌توان بازخوردهای جمع‌آوری شده را به صورت مؤثر در بهبود برنامه‌های آموزشی استفاده کرد؟
- برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در این پژوهش کدگذاری‌ها به صورت نرم افزاری انجام شد.
- در ادامه در جدول (۲) به برخی از مصاحبه اشاره شده است:

جدول ۲: اشاره به مصاحبه‌ها و برخی از کدهای استخراجی

| مصاحبه                                                                                                                                                                                                                                                                                               | کد اولیه                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| اهمیت این توازن در کاهش فشارهای روانی و جلوگیری از فرسودگی شغلی است که به‌ویژه در موقعیت‌های شغلی پیچیده و حساس مثل سازمان امور مالیاتی، می‌تواند از بروز مشکلات روانی جلوگیری کند و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد.                                                                                 | توازن ویژگی‌های روانی و میزان فعالیت |
| تجربه کاری در این شرایط، مهارت‌های حل مسئله، انعطاف‌پذیری و مدیریت بحران را تقویت می‌کند. در حوزه‌ای مثل امور مالیاتی که همواره با تغییرات قوانین و مقررات روبرو است، این مهارت‌ها ضروری هستند.                                                                                                      | تجربه کاری در شرایط دشوار            |
| تنوع در تجربیات باعث گسترش دیدگاه‌ها، افزایش خلاقیت و مهارت‌های چندبعدی در کارکنان می‌شود که می‌تواند در سازمان‌های بزرگ دولتی مثل امور مالیاتی به تصمیم‌گیری‌های بهتر و نوآورانه کمک کند.                                                                                                           | تنوع تجربیات کاری و حرفه‌ای          |
| در سازمانی که با حجم بالای اسناد و فشار کاری روبرو است، وجود محیطی سالم و استاندارد اهمیت فراوانی در حفظ سلامت و کارایی منابع انسانی دارد.                                                                                                                                                           | بهداشت و سلامت در محیط کاری          |
| سلامت روحی و روانی مستقیماً بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و در مشاغل مثل امور مالیاتی که نیاز به دقت و تمرکز بالایی دارند، حفظ و ارتقای آن ضروری است. این موضوع همچنین می‌تواند با سایر عوامل مثل تجربه کاری در شرایط دشوار و توازن ویژگی‌های روانی و میزان فعالیت در ارتباط باشد.                | سلامت روحی و روانی                   |
| در سازمانی مانند امور مالیاتی که همواره با تغییرات در قوانین و مقررات مالی مواجه است، سازگاری کارکنان بسیار اهمیت دارد. این ویژگی به انعطاف‌پذیری و توانایی کارکنان در مواجهه با شرایط مختلف نیز مربوط می‌شود.                                                                                       | میزان سازگاری                        |
| در سازمان امور مالیاتی، کارکنان باید از هوش بالا برای تحلیل داده‌ها، حل مسائل مالی و درک دقیق از قوانین و مقررات مالیاتی برخوردار باشند. وضعیت هوشی مناسب به تصمیم‌گیری دقیق‌تر و کارآمدتر کمک می‌کند.                                                                                               | وضعیت هوشی                           |
| تجربه‌مداری به این معناست که افراد براساس تجربه‌های قبلی خود در موقعیت‌های کاری مختلف یاد می‌گیرند و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند. این معیار تأکید دارد که کارکنان با توجه به سابقه تجربی خود می‌توانند بهتر در تصمیم‌گیری‌ها و انجام وظایف عمل کنند.                                                  | تجربه‌مداری                          |
| در سازمانی مثل امور مالیاتی که نقش مستقیم در عدالت مالی و برخورد با مسائل حقوقی مالی دارد، وجود کارکنانی که وجدان کاری بالا و رفتار انسانی دارند، اهمیت بالایی دارد. این ویژگی‌ها به ارتقای اعتماد عمومی و سلامت سازمانی کمک می‌کنند.                                                                | وجدان و انسانیت                      |
| وضعیت عاطفی متعادل در کارکنان باعث می‌شود که در مواجهه با موقعیت‌های دشوار و پرتنش، آرامش خود را حفظ کرده و عملکرد بهتری داشته باشند. این موضوع به ویژه در سازمان‌هایی با حجم کاری زیاد و قوانین پیچیده مانند سازمان امور مالیاتی اهمیت پیدا می‌کند.                                                 | وضعیت عاطفی                          |
| توسعه شخصی شامل بهبود مهارت‌ها، دانش، و توانایی‌ها، و همچنین افزایش خودآگاهی، اعتماد به نفس، و خودمدیریتی است. در سازمان امور مالیاتی، کارکنانی که به طور مداوم به دنبال بهبود خود و یادگیری مطالب جدید هستند، می‌توانند با تغییرات محیطی و قوانین مالیاتی بهتر سازگار شوند و نقش مؤثرتری ایفا کنند. | توسعه شخصی                           |
| تعهد به معنای توجه و احترام به اهداف و مأموریت‌های سازمان است و ثبات نیز به پایداری رفتاری و عاطفی در شرایط مختلف کاری اشاره دارد. در سازمان امور مالیاتی، تعهد و ثبات کارکنان به اجرای صحیح قوانین و برآورده کردن نیازهای مالیاتی کشور کمک می‌کند و اعتماد عمومی را به سازمان افزایش می‌دهد.        | تعهد و ثبات                          |

| کد اولیه                 | مصاحبه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| باورهای دینی و معنوی     | در سازمان‌هایی مانند امور مالیاتی که مسئولیت‌های اجتماعی و قانونی گسترده‌ای دارند، باورهای دینی و معنوی کارکنان می‌توانند به تقویت اصول اخلاقی، عدالت، و صداقت در انجام وظایف کمک کنند. این باورها می‌توانند انگیزه‌ای برای رفتارهای مسئولانه‌تر و انسان‌دوستانه‌تر در محیط کار باشند.                                                                                                                                                             |
| بسترسازی تیم گرای        | بسترسازی شامل ایجاد محیطی است که در آن افراد تشویق می‌شوند تا به صورت گروهی کار کنند، همکاری مؤثری داشته باشند، و از مهارت‌ها و توانایی‌های یکدیگر بهره ببرند. در سازمان امور مالیاتی، بسترسازی برای تیم‌گرایی می‌تواند شامل فرهنگ‌سازی برای کار گروهی، فراهم کردن ابزارهای مناسب برای تعامل و همکاری، و تشویق به همفکری و هم‌افزایی بین کارکنان باشد.                                                                                             |
| نیازسنجی تیمی            | نیازسنجی تیمی به جای تمرکز صرف بر نیازهای فردی، به تحلیل و بررسی نیازهای کل تیم برای بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌پردازد. در سازمان امور مالیاتی، این رویکرد کمک می‌کند تا برنامه‌های آموزشی و بهسازی به گونه‌ای طراحی شوند که مهارت‌ها و دانش‌های ضروری برای عملکرد بهتر تیم‌ها تأمین شود.                                                                                                                                                          |
| ایجاد رقابت مثبت در گروه | به جای ایجاد تنش و دشمنی، رقابتی سازنده و مثبت بین اعضای گروه به وجود آورد. رقابت مثبت باعث افزایش انگیزه، خلاقیت، و بهره‌وری می‌شود و در عین حال همکاری و تعامل گروهی را تقویت می‌کند. در سازمان امور مالیاتی، ایجاد رقابت سالم می‌تواند از طریق تعیین اهداف مشترک، ارزیابی عملکرد تیمی و تشویق به نوآوری صورت گیرد.                                                                                                                              |
| سازوکار تیم گرای آسان    | سازوکارهایی که به راحتی قابل اجرا و مدیریت باشند، به کارکنان کمک می‌کنند تا بدون پیچیدگی‌های اضافی، در قالب تیم‌ها به شکلی مؤثر همکاری کنند. این شامل روش‌های ارتباطی ساده، توزیع مناسب وظایف و مسئولیت‌ها، و فراهم کردن ابزارها و منابع لازم برای کار تیمی است. در سازمان امور مالیاتی، این رویکرد می‌تواند به کاهش موانع و افزایش تعامل و هماهنگی بین کارکنان کمک کند.                                                                           |
| انجام پروژه به صورت تیم  | انجام پروژه به صورت تیمی به معنای تقسیم وظایف، بهره‌گیری از تخصص‌های مختلف، هم‌افزایی و همکاری مؤثر برای دستیابی به اهداف مشترک است. در سازمان امور مالیاتی، این نوع همکاری باعث می‌شود که چالش‌های پیچیده به شکل بهتری مدیریت شوند، به ویژه در مواقعی که دانش و مهارت‌های گوناگون از اهمیت بالایی برخوردار است. این نوع کار تیمی نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد، بلکه موجب افزایش تعاملات مثبت و یادگیری متقابل در میان کارکنان می‌شود.        |
| ارزشمندی                 | ارزشمندی به این معنا است که افراد حس کنند کار و تلاش‌های آن‌ها تأثیرگذار و مورد تقدیر است و سازمان به دستاوردها و نقش آن‌ها اهمیت می‌دهد. در سازمان امور مالیاتی، حس ارزشمندی می‌تواند انگیزه‌های کاری کارکنان را افزایش دهد، به تعهد و وفاداری آن‌ها به سازمان کمک کند و باعث ارتقای روحیه و عملکرد کلی کارکنان شود. ارزشمندی همچنین به معنای شناخت از سوی مدیریت، فراهم کردن فرصت‌های توسعه و پاداش‌دهی مناسب برای تلاش‌ها و مشارکت کارکنان است. |

منبع: یافته‌های پژوهشگر

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۱۳۸ شاخص (گویه) موجود، ۳۴ مضمون پایه قابل شناسایی است و ۱۰ دسته مضمون سازنده به دست آمده است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مولفه‌ها در جدول (۳) نام‌گذاری شد.

جدول ۳: شناسایی مضامین سازنده سطح یک، دو و مضمون فراگیر براساس مضامین پایه

| مضمون سازنده سطح دو | مضمون سازنده سطح یک | مضمون اولیه                          |
|---------------------|---------------------|--------------------------------------|
| ویژگی های شخصیتی    | سلامت روان          | توازن ویژگی های روانی و میزان فعالیت |
|                     |                     | تجربه کاری در شرایط دشوار            |
|                     |                     | تنوع تجربیات کاری و حرفه ای          |
|                     |                     | بهداشت و سلامت در محیط کاری          |
|                     | خلق و خوی فردی      | سلامت روحی و روانی                   |
|                     |                     | میزان سازگاری                        |
|                     |                     | وضعیت هوشی                           |
|                     |                     | تجربه مداری                          |
|                     |                     | وجدان و انسانیت                      |
|                     |                     | وضعیت عاطفی                          |
|                     | ارزش های شخصیتی     | توسعه شخصی                           |
|                     |                     | تعهد و ثبات                          |
|                     |                     | باورهای دینی و معنوی                 |
| شرایط تیمی و گروهی  | همکاری و مشارکت     | بسترسازی تیم گرایی                   |
|                     |                     | نیازسنجی تیمی                        |
|                     |                     | ایجاد رقابت مثبت در گروه             |
|                     |                     | سازوکار تیم گرایی آسان               |
|                     |                     | انجام پروژه به صورت تیم              |
|                     | وحدت بین فردی       | ارزشمندی                             |
|                     |                     | باری رسانی                           |
|                     |                     | توجه و اهمیت به نیازها               |
|                     |                     | همدلی و همبستگی بین فردی             |
|                     |                     | وفاداری                              |
| ساختار سازمان       | ارزش نهادی          | تعهد                                 |
|                     |                     | کیفیت و سرعت                         |
|                     |                     | حفظ وضعیت برد-برد                    |
|                     |                     | مسئولیت پذیری                        |
|                     |                     | عدالت رویه ای                        |
|                     | پشتیبانی            | تشویق و انگیزه                       |
|                     |                     | ثبات شغلی                            |
|                     |                     | کیفیت زندگی کاری                     |
|                     |                     |                                      |

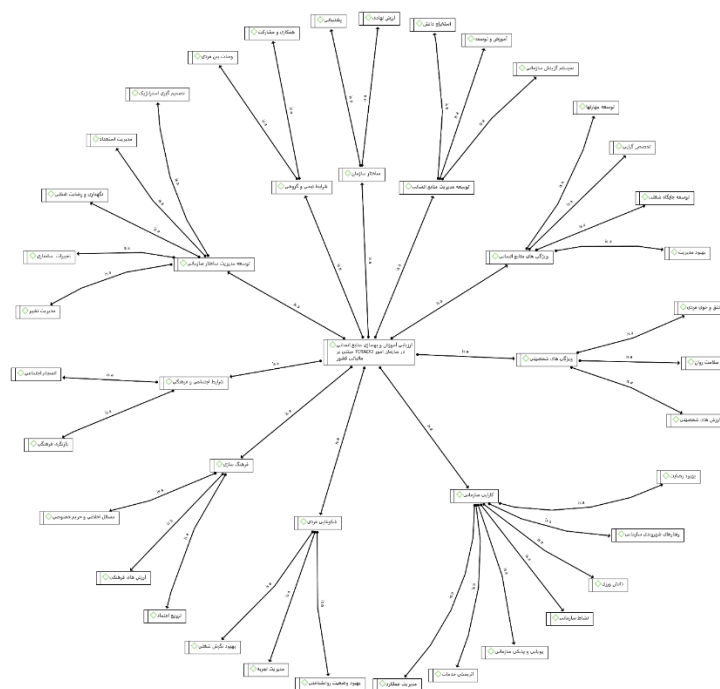
| مضمون سازنده سطح دو         | مضمون سازنده سطح یک  | مضمون اولیه                              |
|-----------------------------|----------------------|------------------------------------------|
|                             |                      | حمایت مالی و غیرمالی سازمانی             |
| شرایط اجتماعی و فرهنگی      | انسجام اجتماعی       | ترویج مهربانی                            |
|                             |                      | ترویج همدلی                              |
|                             |                      | ترویج شهروند حرفه ای                     |
|                             |                      | ترویج اعتماد                             |
|                             |                      | اخلاق مداری                              |
|                             | بازنگری فرهنگی       | توسعه فرهنگی                             |
|                             |                      | تولید فرهنگی                             |
|                             |                      | بهینه سازی فرهنگی                        |
|                             |                      | انتقال فرهنگی                            |
| توسعه مدیریت منابع انسانی   | سیستم گزینش سازمانی  | بازنگری سیستم استخدام                    |
|                             |                      | تحلیل رفتار                              |
|                             |                      | مصاحبه هوشمند برای تشخیص تناسب           |
|                             |                      | سیستم های مدیریت متقاضی                  |
|                             | آموزش و توسعه        | آموزش شخصی سازی شده                      |
|                             |                      | سیستم های یادگیری هوشمند                 |
|                             |                      | تحلیل عملکرد                             |
|                             | استخراج دانش         | ایجاد سازمان یادگیرنده                   |
|                             |                      | منتورینگ                                 |
|                             |                      | تشویق به اشتراک دانش                     |
| توسعه مدیریت ساختار سازمانی | نگهداری و رضایت شغلی | سیستم مدیریت دانش بومی                   |
|                             |                      | تحلیل احساسات                            |
|                             |                      | تحلیل ارتباطات داخلی                     |
|                             |                      | تحلیل داده های رضایت کارکنان             |
|                             | مدیریت استعداد       | پیش بینی ترک شغل                         |
|                             |                      | برنامه ریزی جانشینی                      |
|                             |                      | ایجاد یک فرهنگ استعدادمدار               |
|                             |                      | استعدادسازی درون سازمانی                 |
|                             | تغییرات ساختاری      | شناسایی استعدادها                        |
|                             |                      | انعطاف پذیری در ساختار و قوانین          |
|                             |                      | تفویض اختیار کافی و استقلال عمل          |
|                             |                      | توسعه خودکنترلی و کاهش نظارت (عدم تمرکز) |

| مضمون سازنده سطح دو | مضمون سازنده سطح یک       | مضمون اولیه                      |
|---------------------|---------------------------|----------------------------------|
|                     | تصمیم گیری استراتژیک      | تحلیل داده‌های کلان              |
|                     |                           | توسعه استراتژی‌های شمول و تنوع   |
|                     |                           | تحلیل هزینه-فایده                |
|                     |                           | تصمیم‌گیری مبتنی بر داده         |
|                     |                           | استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی    |
|                     |                           | مدل‌سازی پیشرفته                 |
|                     | مدیریت تغییر              | آموزش مدیریت تغییر               |
|                     |                           | پیش‌بینی و شناسایی مقاومت        |
|                     |                           | مدل‌سازی سناریو                  |
|                     |                           | تحلیل پذیرش تغییر                |
|                     |                           | مدیریت منابع                     |
|                     | مسائل اخلاقی و حریم خصوصی | مدیریت داده‌ها                   |
|                     |                           | شناسایی تبعیض                    |
|                     |                           | توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی   |
|                     |                           | پاسخگویی و نظارت                 |
|                     |                           | رضایت آگاهانه                    |
| فرهنگ سازی          | ارزش های فرهنگی           | توسعه مفاهیم و ارزش های انسانی   |
|                     |                           | پایبندی به قوانین و حقوق شهروندی |
|                     |                           | توسعه باورهای دینی و مذهبی       |
|                     | ترویج اعتماد              | اشاعه امیدواری و اعتماد در جامعه |
|                     |                           | صداقت حاکمیت و دستگاه های اجرایی |
|                     |                           | کاهش تبعیض و توسعه برابری        |
|                     | مدیریت تجربه              | بهبود تعاملات                    |
|                     |                           | شخصی‌سازی تجربه                  |
|                     |                           | تحلیل داده‌های تجربی             |
| شکوفایی فردی        | بهبود وضعیت روانشناختی    | پاسخگویی به نیازهای کارکنان      |
|                     |                           | احساس شایستگی و اعتماد به نفس    |
|                     |                           | افزایش محبوبیت و حمایت عمومی     |
|                     | بهبود نگرش شغلی           | عجین شدن افراد با کار خود        |
|                     |                           | مدیریت مسیر شغلی                 |
|                     |                           | توانمندسازی فردی                 |
|                     |                           | تعهد شغلی                        |

| مضمون سازنده سطح دو    | مضمون سازنده سطح یک      | مضمون اولیه                                     |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------|
| کارایی سازمانی         | مدیریت عملکرد            | وفاداری به سازمان                               |
|                        |                          | بازخوردهای هوشمند                               |
|                        |                          | بازخورد در زمان واقعی                           |
|                        |                          | تحلیل عملکرد گروهی                              |
|                        |                          | سیستم‌های پاداش و تشویق نوین                    |
|                        |                          | مدل سازی عملکرد                                 |
|                        |                          | تحلیل پیش‌بینی عملکرد                           |
|                        | اثر بخشی خدمات           | مدیریت تنوع و شمول                              |
|                        |                          | بهبود تصمیم گیری های سازمانی                    |
|                        |                          | استفاده بهینه از منابع (در راستای منافع عمومی)  |
|                        |                          | اطمینان پذیری خدمات                             |
|                        | بهبود رضایت              | سنجش رضایت                                      |
|                        |                          | نیازسنجی و بهبود رضایت                          |
|                        | پویایی و چابکی سازمانی   | مدیریت زمان                                     |
|                        |                          | انعطاف پذیری و مدیریت بحران                     |
|                        |                          | تسهیل رویه چابکی                                |
|                        |                          | تسهیل مقررات                                    |
|                        |                          | پویایی تصمیم گیری                               |
|                        | نشاط سازمانی             | مشارکت در امور و تصمیم گیری ها                  |
|                        |                          | احساس امنیت و اعتماد به سیستم                   |
|                        |                          | ایجاد رضایت و انگیزه در کارکنان                 |
|                        | رفتارهای شهروندی سازمانی | احساس مسئولیت در قبال ذی نفعان                  |
|                        |                          | کمک و حمایت داوطلبانه                           |
|                        |                          | پذیرش و تحمل تنگناها                            |
|                        | دانش ورزی                | حمایت از کار تیمی برای انتقال تجربه             |
|                        |                          | تبادل دانش و اندیشه در محیط گروهی               |
|                        |                          | اعتماد به توانایی و تجارب دیگر کارکنان          |
|                        |                          | ایجاد محیط یادگیرنده براساس کارهای گروهی و تیمی |
|                        |                          | جلب اعتماد و مشارکت کارکنان                     |
| ویژگی های منابع انسانی | بهبود مدیریت             | تمرکز بر منافع ذی نفعان                         |
|                        |                          | تسلط بر قوانین، مقررات و فرایندها               |
|                        |                          | مسئولیت پذیری و پاسخگویی                        |
|                        |                          |                                                 |

| مضمون سازنده سطح دو | مضمون سازنده سطح یک | مضمون اولیه                    |
|---------------------|---------------------|--------------------------------|
|                     | توسعه مهارتها       | تفکر سیستماتیک و چند بعدی      |
|                     |                     | مهارت های ادراکی و تحلیلی      |
|                     |                     | مهارتهای قضاوت و تصمیم گیری    |
|                     |                     | مهارت های تفکر خلاق و حل مساله |
|                     | توسعه جایگاه شغلی   | مهارت های ارتباطی              |
|                     |                     | احساس منزلت در کارکنان         |
|                     |                     | غنی سازی مشاغل سازمانی         |
|                     |                     | حمایت شغلی و سازمانی           |
|                     | تخصص گرایی          | تحصیلات و توان علمی کارکنان    |
|                     |                     | تجارب غنی/ تجربه پذیری         |
|                     |                     | شناخت سازمان و درک مسائل آن    |

منبع: یافته های پژوهشگر



شکل ۱: طراحی و تبیین ارائه مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر TOTADO در سازمان امور مالیاتی کشور  
منبع: یافته های پژوهشگر

از چهار معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کرپیندروف. از چهار معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کرپیندروف. میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی<sup>۱</sup> یا «درصد توافق مشاهده شده» ۰/۸۱۰ بدست آمده است که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است شاخص پی-اسکات نیز محاسبه شده است که میزان آن ۰/۸۳۵ بدست آمده است. چهارمین شاخص برآورد اعتبار تحقیقات کیفی شاخص کاپای کوهن است. شاخص کاپای کوهن در این مطالعه ۰/۸۰۶ بدست آمده است. در نهایت نیز از آلفای کرپیندروف استفاده شده است و میزان آن در این مطالعه ۰/۸۲۶ برآورد گردیده است.

### نتیجه گیری

هدف این پژوهش ارائه الگوی آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر توتادو در سازمان امور مالیاتی بود. آموزش و توسعه کارکنان بهبود مهارت‌های ارتباطی، توانایی‌های مشتری مداری، و مهارت‌های مدیریت رابطه با مشتری را ترویج میکند. این امر به تعزیز رضایت مشتریان و حفظ وفاداری آنها منجر می‌شود. آموزش و بهسازی کارکنان به بهبود کارایی و عملکرد کاری افراد کمک میکند، این بهره‌وری در افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌ها نهایتاً در تقویت سازمان و توسعه آن منعکس می‌شود. همچنین، افرادی که مهارت‌های خوبی دارند و بهبود آن‌ها را مداوم تجربه می‌کنند، به عنوان منابع انسانی ارزشمند در دسترس سازمان حفظ می‌شوند. مدل آموزش و بهسازی کارکنان بر مبنای الگوی توتادو در سازمان امور مالیاتی باعث افزایش توانمندی، بهبود کیفیت خدمات، و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود، که این موارد همگی برای سازمان مالیاتی به عنوان عامل‌های بسیار مهم و تصمیم‌گیرانه در موفقیت و رقابتی ماندگاری در سازمان اساسی هستند.

الگوی توتادو، یک مدل کاربردی و توسعه یافته در مدیریت منابع انسانی است که ابتکارات جدیدی را در این حوزه معرفی کرده است. الگوی توتادو به عنوان یک رویکرد جدید در مدیریت منابع انسانی به بهینه سازی فرآیندها، افزایش بهره‌وری، توسعه توانمندی‌های کارکنان، تشویق به همکاری و تعامل، و بهبود عملکرد سازمانی می‌پردازد. این الگو به ایجاد محیطی انعطاف پذیر و مبتنی بر ارتقاء مستمر مهارت‌ها، دانش، و توانایی‌های کارکنان تأکید دارد. علاوه بر این، توتادو به ارتقاء سلامت روحی و اجتماعی کارکنان نیز توجه میکند و توانمندی آنها را برای مواجهه با چالش‌ها و تغییرات در محیط کاری افزایش می‌دهد. در این مدل، آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس توتادو به عنوان یک ابزار کلیدی مطرح می‌شود. آموزش در این الگو به منظور توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان تدوین می‌شود و بهسازی به معنای بهبود مستمر و پیشرفت در کارکرد فردی و گروهی به عنوان یک فرآیند مستمر در نظر گرفته می‌شود.

<sup>1</sup> (PAO)

نتایج به دست آمده بر اساس رویکرد تحلیل مضمون با اعمال تکنیک استرلینگ دارلینگ در ابعاد یا مضامین سازنده ویژگی‌های شخصیتی، شرایط تیمی و گروهی، ساختار سازمان، شرایط اجتماعی و فرهنگی، توسعه مدیریت منابع انسانی، توسعه مدیریت ساختار سازمانی، فرهنگ سازی، شکوفایی فردی، کارایی سازمانی و ویژگی‌های منابع انسانی طبقه‌بندی شدند. براساس نتایج به دست آمده در این پژوهش، شخصیت کارکنان در پذیرش و اعمال کردن آموزش‌ها و بهسازی مهارت‌ها اثرگذار است. افرادی با شخصیت‌های انعطاف‌پذیر و مشتاق یادگیری، راحت‌تر تغییرات آموزشی را می‌پذیرند و مهارت‌های جدید را با انگیزه بیشتری کسب می‌کنند. از سوی دیگر، ویژگی‌هایی مانند تعهد، مسئولیت‌پذیری و انضباط شخصی در عملکرد بلندمدت فرد پس از آموزش نیز تأثیر مثبت دارند. سازمان باید از ابزارهایی برای شناسایی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان بهره بگیرد و بر اساس آن‌ها برنامه‌های آموزشی را شخصی‌سازی کند. آموزش زمانی مؤثرتر است که شرایط تیمی مناسب و روابط همکارانه وجود داشته باشد. در سازمان امور مالیاتی، محیط تیمی مثبت باعث می‌شود کارکنان از یکدیگر حمایت کنند و دانش و تجربیات را به اشتراک بگذارند. این هم‌افزایی و اعتماد بین اعضای تیم باعث تقویت مهارت‌ها و تسهیل انتقال آموزش‌ها به محیط کاری می‌شود. شرایطی همچون شفافیت در ارتباطات، روحیه همکاری و تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها، پایه‌های اساسی برای موفقیت در برنامه‌های آموزشی هستند. سازمان امور مالیاتی با تأکید بر بهبود ویژگی‌های شخصیتی مطلوب و تقویت شرایط تیمی مناسب، می‌تواند برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر TOTADO را با اثربخشی و پایداری بیشتری اجرا کند و نتایج مطلوبی در بهبود عملکرد کارکنان و تحقق اهداف سازمانی حاصل کند. ساختار سازمانی سازمان امور مالیاتی باید انعطاف‌پذیر و حامی توسعه منابع انسانی باشد تا برنامه‌های آموزشی به شکلی کارآمد اجرا شوند. ساختارهای انعطاف‌پذیر و غیرمتمرکز، با امکان تصمیم‌گیری و ارتباطات باز، زمینه بهتری برای تطبیق آموزش‌ها با نیازهای کارکنان فراهم می‌کنند. همچنین، ساختاری که امکان گردش شغلی و یادگیری مستمر را فراهم کند، به کارکنان اجازه می‌دهد تا دانش و مهارت‌های جدید خود را در موقعیت‌های مختلف به کار بگیرند و تجربه عملی کسب کنند. موفقیت آموزش‌های مبتنی بر TOTADO در سازمان، به شدت تحت تأثیر شرایط اجتماعی و فرهنگی کارکنان است. در سازمان امور مالیاتی، با توجه به نقش کلیدی این سازمان در کشور، فرهنگی که در آن تعهد، صداقت، و مسئولیت‌پذیری بالا ارزشمند باشد، می‌تواند انگیزه کارکنان را برای یادگیری و بهبود مستمر افزایش دهد. علاوه بر این، در شرایطی که فرهنگ سازمانی حمایت از یادگیری و رشد فردی را ترویج کند، کارکنان احساس امنیت بیشتری در پذیرش تغییرات آموزشی دارند. توجه به شرایط اجتماعی، مانند حمایت خانوادگی و اجتماعی کارکنان، نیز می‌تواند باعث افزایش تمرکز و مشارکت آن‌ها در برنامه‌های آموزشی شود. سازمان امور مالیاتی با ساختار سازمانی حمایتی و فرهنگ اجتماعی مناسب می‌تواند برنامه‌های آموزش و بهسازی مبتنی بر TOTADO را با موفقیت بیشتری اجرا کند و از این طریق، بهره‌وری و تعهد کارکنان را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی افزایش دهد.

بر اساس بررسی‌های انجام شده تحقیقات (کفاش و همکاران، ۱۴۰۳؛ جعفری، ۱۴۰۲؛ مزیدی و همکاران، ۱۴۰۳؛ سوکتودای، ۲۰۲۴؛ مارتینا و همکاران، ۲۰۲۳) با این مقوله همسو بودند. در خصوص آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول جعفری (۱۴۰۲) نشان دادند یکی از دلایل پایین بودن بهره‌وری در جامعه این است

که آموزش که نتیجه مستقیم آن، ارتقای سطح علمی و تخصصی شاغلان در سازمان های مختلف است، به فراموشی سپرده شده است. حال آنکه در جهان رقابتی امروز، بی شک یکی از ابزارهای بسیار مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت های تعریف شده برای آن، برنامه ها و رویکردهای نوین آموزش است. همچنین در خصوص واکاوی مؤلفه های مدل بهسازی منابع انسانی مبتنی بر الگوی توتادو کفایش و همکاران (۱۴۰۳) نشان داند که مدل آموزش و بهسازی کارکنان بر مبنای الگوی توتادو در صنعت بانکداری باعث افزایش توانمندی، بهبود کیفیت خدمات و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. در تحقیقات انجام گرفته در خارج از کشور نیز در بررسی نوآوری آموزش و توسعه منابع انسانی استسوکتودای (۲۰۲۴) نشان دادند اجرای مدل نوآوری آموزش و توسعه منابع در صنعت هتلداری را با ادغام فن‌آوری‌های مدرن و تکنیک‌های آموزشی به منظور استفاده در توسعه کارکنان در اشکال مختلف که مطابق با چارچوب استاندارد آسه‌آن و استانداردهای خدمات سازمان می‌باشد.

نتایج این پژوهش به سازمان‌های امور مالیاتی و موسسات کشور این فرصت را میدهد تا بر مبنای این الگو بتوانند فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی خودشان را ارزیابی کرده و اثربخشی و کارایی برنامه‌های آموزشی را اندازه بگیرند و در راستای بهبود آموزش و بهسازی منابع انسانی قدم بردارند تا در نهایت منجر به بهبود عملکرد فردی، تیمی، سازمانی و حتی اجتماعی شوند. اجرای این مدل در سازمان‌ها پیام مشخص و روشن برای مدیران سازمان‌ها دارد تا برنامه‌ریزی مؤثرتر و کارا تر برای افزایش میزان اثربخشی برنامه‌های آموزشی مختلف خود داشته باشند. همچنین با توجه به پژوهش‌های بسیار مختصر انجام گرفته داخل کشور، نتایج این پژوهش می‌تواند دری بر روی پژوهشگران حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی بگشاید تا مدل های ارزیابی آموزش را توسعه داده و با مقایسه این مدل ها، مدل های مناسب برای سازمان‌های امور مالیاتی و مؤسسات داخل کشور را تعیین کنند.

### پیشنهادهای ناشی از یافته‌های پژوهش

برای اجرای مدل آموزش و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر TOTADO در سازمان امور مالیاتی، پیشنهادهای کاربردی زیر در راستای معیارهای کلیدی ارائه می‌شود:

- با شناسایی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان مانند تعهد، انعطاف‌پذیری، و قابلیت یادگیری، می‌توان دوره‌های آموزشی متناسب با شخصیت هر فرد طراحی کرد. این امر به کارکنان کمک می‌کند تا با توجه به توانمندی‌ها و انگیزه‌های خود، بهبود و توسعه یابند و عملکرد بهتری داشته باشند.
- برای ارتقای کار تیمی، تشکیل گروه‌های کاری بر اساس مهارت‌ها و شخصیت‌های مکمل توصیه می‌شود. این تیم‌ها می‌توانند در برنامه‌های آموزشی گروهی شرکت کنند که باعث افزایش همکاری، تعامل و یادگیری متقابل میان اعضا خواهد شد.
- به‌کارگیری ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و غیرمتمرکز می‌تواند دسترسی کارکنان به منابع آموزشی را تسهیل کند. همچنین، تیم‌های وظیفه‌محور می‌توانند در اجرای پروژه‌های آموزشی TOTADO به نتایج بهتری دست یابند.

- برای موفقیت آموزش‌ها، لازم است برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی در سازمان اجرا شود که ارزش یادگیری و بهسازی مستمر را ترویج دهند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل جلسات گفت‌وگو، کارگاه‌های گروهی و فعالیت‌های اجتماعی برای تقویت روابط میان کارکنان باشند.
- واحد منابع انسانی باید نقش فعالی در تعیین نیازهای آموزشی، ارزیابی عملکرد، و ارائه بازخورد داشته باشد. مدیریت مستمر و بهینه‌سازی دوره‌ها بر اساس نیازهای تغییرپذیر سازمان، به ارتقای اثربخشی آموزش‌ها کمک خواهد کرد.
- مدیران می‌توانند در برنامه‌های توسعه مدیریت شرکت کنند تا توانایی‌های رهبری خود را تقویت کرده و به‌عنوان الگوی یادگیری و توسعه، کارکنان را به شرکت در دوره‌های TOTADO تشویق کنند.
- ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری، با ترویج ارزش‌های سازمانی چون شفافیت، اعتماد، و مشارکت می‌تواند باعث افزایش انگیزه و رضایت کارکنان شود. از این طریق، آن‌ها می‌توانند بهره‌وری خود را در محیط کار افزایش دهند.
- پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی شخصی‌سازی شده برای توسعه مهارت‌های فردی و تخصصی کارکنان طراحی شود تا هر فرد بتواند در زمینه‌های کاری خود رشد کند و به حداکثر پتانسیل خود دست یابد.
- با بهبود مهارت‌های فنی و نرم کارکنان از طریق TOTADO، بهره‌وری سازمان افزایش یافته و کارکنان به‌راحتی می‌توانند وظایف خود را با کیفیت بالاتری انجام دهند.

#### پیشنهاد برای محققین آتی

- بررسی روش‌های مختلف آموزش و استخراج الگو و مدلی جامع در جهت بهسازی کارکنان در سازمان‌های دیگر؛
- بررسی مؤلفه‌های مدل بهسازی منابع انسانی با استفاده از روش گردند تئوری؛
- بررسی اهمیت و جایگاه آموزش و بهسازی نیروی انسانی در ایجاد تحول سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک استرلینگ دارلینگ.

#### فهرست منابع

- ابراهیمی، زهره. (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی مدل‌های ارزشیابی اثربخشی آموزش و ارائه مدل مطلوب (توتادو) در نظام دانشگاهی. پنجمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین حسابداری، مدیریت و علوم انسانی در هزاره سوم، کرج.
- احسان زارعی، حسین زینلی پور، نعمت اله موسی پور، سیدعبدالوهاب سماوی (۱۴۰۱)، روش‌های حمایت حرفه ای رسمی از نومعلم‌ان طی «دوره آغازین خدمت» در سطح جهانی، دو فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، سال ۱۳، شماره ۲۶، صص ۳۰۷-۲۷۷.

بازیان، زینب، پیران نژاد، علی، نرگسیان، عباس. (۱۴۰۰). شناسایی بسترهای لازم برای دیجیتالی شدن فرایندهای مدیریت منابع انسانی (نمونه‌کاوی: شرکت آسان پرداخت شهر تهران). فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۱، ۹۷-۱۱۴.

بیگدلی، محمد؛ داودی، رسول؛ کمالی، نقی. و انتصار فرمنی، غلامحسین. (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۲)، ۷۳-۱۰۰.

پیوسته، علی اکبر، مسعودی پورلیر، سید حمید، جاودان، اسماعیل. (۱۴۰۰). طراحی الگوی بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی (مورد مطالعه: یگان نظامی مستقر در شمالغرب کشور). فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۲)، ۱۵۱-۱۷۸.

توکلی، محمد و صادقی، احمد و حسینی، مجید، ۱۴۰۱، آموزش و بهسازی منابع انسانی و ارائه راهکارهایی جهت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان در بانک ملی، چهارمین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد،

جلالی، لیلا، جعفری، مهتاب. (۱۴۰۲). نقش میانجی بهسازی منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش بر عملکرد شغلی معلمان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۴(۳)، ۱-۱۷.

عزیزی، احداالله؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ عارفی، محبوبه. و ابوالقاسمی، محمود. (۱۳۹۹). تبیین تغییر پارادایم آموزش و بهسازی نیروی انسانی: با تمرکز بر مدل توسعه فردی. پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۱۲(۴)، ۵۹-۶۹.

علی اکبر جعفری (۱۴۰۲)، آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول در سازمان های دولتی، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال هفتم، شماره ۹۰، صص ۸۴۰-۸۲۸.

علیرضا مزیدی، عبدالعظیم دولدی، محمدباقر گرجی (۱۴۰۳)، طراحی مدل بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رایانش ابری در بانک تجارت، علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۱۰(۲)؛ ۲۳۵-۲۵۹.

کامیاب تیموری رضا، کیقبادی امیررضا (۱۴۰۱) شناسایی ریسکهای قابل کنترل عدم تمکین مالیاتی با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری فصلنامه اقتصاد مالی تهران مرکزی دور ۵۱ شمار ۳ پایپی ۵۶ پاییز ۱۴۰۰ صفحه ۲۶۹ تا ۳۰۱

کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب و کار دیجیتالی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۹(۱)، ۲۰۷-۲۳۸.

لیلی کفاش، رضا زارعی، نادر شهامت، احمد رضا اوجی نژاد (۱۴۰۳)، واکاوی و اعتبارسنجی مؤلفه های مدل بهسازی منابع انسانی مبتنی بر الگوی توتادو، فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد، سال پنجم، شماره سوم پایپی ۱۶.

مرادی یوسف، شهبازی کیومرث، فیضی گنجه سلیمان (۱۴۰۲) نقش ادوار تجاری در تعیین مقدار ضریب فزاینده سیاست مالی (با تاکید بر مالیاتهای مستقیم و غیرمستقیم) مطالعه موردی اقتصاد ایران فصلنامه اقتصاد مالی تهران مرکزی دور ۱۷ شماره ۲ (پیاپی ۶۳) تابستان ۱۴۰۲ صفحه ۱۱۷ تا ۱۳۸

مرتضوی فرد ر. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت کشت و صنعت شهید بهشتی. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶، ۴۱-۶۲.

منصوری مونا، خضری محمد، زندی فاطمه، صفوی بیژن (۱۴۰۳) تأثیر نوسانات نرخ ارز و تحریم های اقتصادی بر درآمد مالیاتی در ایران فصلنامه اقتصاد مالی تهران مرکزی دور ۱۸ شماره ۴ (پیاپی ۶۹) زمستان ۱۴۰۳ صفحه ۱۷۹ تا ۲۰۰

- Aboramadan, M., Jebri, M., Al Maweri, A. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Transforming Human Resource Management in the Middle East. In: Adekoya, O.D., Mordi, C., Ajonbadi, H.A. (eds) HRM, Artificial Intelligence and the Future of Work. Palgrave Macmillan, Cham.
- Abro, Z., Ateeq, A.A., Milhem, M., Alzoraiki, M. (2024). The Impact of Online Learning on Human Resource Management: A Comprehensive Review and Future Perspectives. In: Khamis Hamdan, R., Hamdan, A., Alareeni, B., Khoury, R.E. (eds) Information and Communication Technology in Technical and Vocational Education and Training for Sustainable and Equal Opportunity. Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects, vol 39. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-7798-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-99-7798-7_1)
- Al Nsour, H. I., & Tayeh, B. K. A. (2018). The impact of talent management on competitive advantage in Commercial banks in Jordan from the point of view of banks employees. Arab Economic and Business Journal, 13(1), 60–72.
- Alfulaiti, M.J.K., Hamdan, A., Baashira, R. (2023). Artificial Intelligence and Human Resource Management in Public Sector of Bahrain. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, Springer, Cham. 620.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. International Journal of Electrical, Electronics and Computers, 6(2), 11–24
- Alkhazraji, I., Buhailiba, A. (2020). Using machine learning software in the human resource recruiting process for candidates from Dubai Police Academy. Thesis, Rochester Institute of Technology.
- AlTaweel, I.R.S. et al. (2023). Impact of Human Resources Management Strategies on Organizational Learning of Islamic Banks in Jordan. In: Alshurideh, M., Al Kurdi, B.H., Masa'deh, R., Alzoubi, H.M., Salloum, S. (eds) The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems. Studies in Computational Intelligence, vol 1056. Springer, Cham.
- Birdi, K. (2010). The Taxonomy of Training and Development Outcomes (TOTADO) Evaluation Framework.
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X. et al. Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. AI Ethics (2023).
- Calvard, T.S., Jeske, D. (2018). Developing human resource data risk management in the age of big data. Int. J. Inf. Manag. 43, 159–164.
- Collins, C.J. (2021) Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 32 (2), pp. 331-358.
- El-Sharkawy, S.A., Nafea, M. & Hassan, E.E.D.H. HRM and organizational learning in knowledge economy: investigating the impact of happiness at work (HAW) on organizational learning capability (OLC). Futur Bus J 9, 10 (2023). <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00188-2>

- Hirsh, Å. (2020). When assessment is a constant companion: students' experiences of instruction in an era of intensified assessment focus. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(2), 89-102.
- Kerimbayev, N., Umirzakova, Z., Shadiev, R., & Jotsov, V. (2023). A student-centered approach using modern technologies in distance learning: a systematic review of the literature. *Smart Learning Environments*, 10(61), 1-28. <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00280-8>
- Kthiar, F. G., & Al-Hindawy, Z. A. R. (2022). The Role Of Organizational Creativity In Achieving Strategic superiority Through Knowledge Sharing An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Managers In The Kufa Cement Factory. *International Journal of Professional Business Review*, 7(5), e0869. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i5.e869>
- Liu, Q. (2023). Analysis of Collaborative Driving Effect of Artificial Intelligence on Knowledge Innovation Management. *AI-enabled Decision Support System: Methodologies, Applications, and Advancements* 4: 1-10.
- Martineau, T., Mansour, W., Dieleman, M. et al. (2023). Using the integration of human resource management strategies at district level to improve workforce performance: analysis of workplan designs in three African countries. *Hum Resour Health* 21, 57. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00838-0>
- Maurer, T. e al. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27(3), 432-444.
- Mehta, M., Jadhav, S. (2024). Artificial Intelligence in Human Resource Management for Improved Employee Engagement. In: Joshi, A., Mahmud, M., Ragel, R.G., Kartik, S. (eds) *ICT: Applications and Social Interfaces. ICTCS 2023. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 908. Springer, Singapore.
- Mendoza-Palacios, S., Berasaluce, J. & Mercado, A. On Industrialization, Human Resources Training, and Policy Coordination. *J Ind Compet Trade* 22, 179–206 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10842-021-00376-2>
- Sadler-Smith, E. (2006). *Learning and Development for Managers*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Shaikh, F., Afshan, G. and Sood, K. (2023). Technology and the Change in the Nature of Work. The Impact on HRM Practices: The Protean Career and Boundaryless Career, Emerald Publishing Limited, Bingley, 31-43.
- Suksutdhi, T. (2024). INNOVATION MODEL OF HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT FOR THE HOTEL INDUSTRY FROM THE ASEAN STANDARD FRAMEWORK: A CASE IN NAKHON RATCHASIMA PROVINCE, THAILAND. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 52(1), 267–275. <https://doi.org/10.30892/gtg.52126-1203>
- Timothy, S., & Agbenyega, J. S. (2018). Inclusive School Leaders' Perceptions on the Implementation of Individual Education Plans. *International Journal of Whole Schooling*, 14(1), 1-30.
- Xia, J., Zhang, M.M., Zhu, J.C. et al. Reconciling multiple institutional logics for ambidexterity: human resource management reforms in Chinese public universities. *High Educ* (2023). <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01027-7>
- Zhai, Y., Zhang, L. & Yu, M. (2024). AI in Human Resource Management: Literature Review and Research Implications. *J Knowl Econ*.
- Zhang, J., Chen, Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *J Knowl Econ* (2023).

**Application of Stirling Darling Technique in the Model of Human Resources Training and Improvement Based on TOTADO in the National Tax Affairs Organization**

Hossein Moslehi<sup>1</sup>  
Mohammad Faizi<sup>2</sup>  
Mahmoud Dahgan<sup>3</sup>

Received: 19/ July /2025

Accepted: 19/ September /2025

**Abstract**

Implementing human resource training and improvement enables individuals to effectively continue their activities and increase their efficiency in line with organizational and environmental changes. One of the important factors that has a significant impact on productivity and can play an effective role in increasing it is training. This research aimed to analyze and apply the Stirling Darling technique in the TOTADO-based human resource training and improvement model in the Iranian Tax Administration. The research method was mixed (qualitative-quantitative). The participants in the qualitative part of the research were 22 tax administration managers and experts and university professors in the field of educational management who were selected using the criterion-based purposive sampling method. The research tool was a semi-structured interview. The findings were coded and analyzed using the content analysis approach and ATLASTI software. The qualitative part of this study was conducted based on the views of 22 experts familiar with the concepts of educational management. The findings of the research in constructive dimensions or themes include personality traits, team and group conditions, organizational structure, social and cultural conditions, human resource management development, organizational structure management development, culture building, individual flourishing, organizational efficiency, and human resource characteristics. The results showed that the human resource training and improvement model based on the Totado model in the Tax Affairs Organization increases capability, improves service quality, and increases organizational productivity. Therefore, the human resource training and improvement model based on the Totado model has the necessary fit.

**Keywords:** Human Resources Training and Development, Totado Model, Tax Administration

<sup>1</sup> Department of Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. h.moslehi@iau.ir

<sup>2</sup> Department of Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding author) M-feizi@iauctb.ac.ir.

<sup>3</sup> Department of Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. mah.dahgan@iauctb.ac.ir