

طراحی مدل چابک‌سازی منابع انسانی با تکیه بر سیاست‌های چابک‌سازی دولت (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی ایران)

فرهاد قاسمی^۱، علیرضا رزقی رستمی^{۲*}، رشید ذوالفقاری زعفرانی^۳

چکیده

زمینه و هدف: هدف این تحقیق طراحی مدل چابک‌سازی منابع انسانی با تکیه بر سیاست‌های چابک‌سازی دولت با مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی ایران است.

روش شناسی: روش پژوهش آمیخته، که جامعه آماری بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از اساتید، صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد منابع انسانی بوده و در بخش کمی مدیران ارشد و میانی سازمان امور مالیاتی کشور که نمونه‌ای متشکل از ۳۷۶ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی میدانی شامل مصاحبه و کمی پرسشنامه محقق ساخته که در سال ۱۴۰۱ در بین اعضاء نمونه آماری توزیع شد. جهت تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

یافته‌ها: در بخش کیفی از تحلیل مضمون و نرم افزار مکس کیودا که بر اساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی ۶۹ مضمون فرعی را شناسایی نموده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آنها، در ۱۳ مضمون اصلی شامل: توسعه منابع انسانی، مدیریت نیروی انسانی، طراحی شغلی، ارزشهای سازمانی، قابلیت‌های تاب‌آوری منابع انسانی، سازگاری کارکنان، چابکی ساختاری، چابکی عملیاتی، سیاست‌های چابک‌سازی دولت، استراتژی بهبود سازمانی، بهبود عملکرد شغلی، چابک‌سازی گروهی، و بهبود عملکرد سازمانی شناسایی شد که با تکیه بر روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی ال. اس مورد تایید قرار گرفتند. **نتیجه گیری:** نتایج تحقیق نشان داد که همه فرضیات پژوهش تایید و مدل از برازش خوبی برخوردار است.

واژگان کلیدی: سیاست‌های چابک‌سازی، منابع انسانی، سازمان امور مالیاتی، تحریم.

^۱دانشجو دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران
^۲استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) - A_rezghirostami@yahoo.com
^۳استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۱. مقدمه

چابک‌سازی سازمان‌های دولتی یکی از مهمترین مسائل مدیریتی کلان کشور به خصوص در یک دهه اخیر بوده است. هم در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری و هم در برنامه ششم توسعه به چابک‌سازی سازمان‌ها و ادارات دولتی تاکید شده است. با این حال در عمل، سازمان‌های دولتی کشور از چابکی کافی برخوردار نیستند. ترکیبی از مشکلات ساختاری، مدیریتی و فرهنگی در سازمان‌های دولتی باعث شده است که سطح چابکی در این سازمان‌ها با سطح ایده‌آل فاصله زیادی داشته باشد. عدم چابکی در عملکرد سازمان‌های دولتی نه تنها باعث کاهش بهره‌وری و اتلاف منابع می‌شود، بلکه نارضایتی شهروندان را نیز به همراه دارد.

علی‌رغم تاکیدات زیاد بر مساله چابک‌سازی منابع انسانی، آنچه در عمل مشاهده می‌شود این است که در اغلب سازمان‌های دولتی ایران نه تنها به بحث چابکی منابع انسانی توجه نمی‌شود (ابوالقاسمی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ بلکه سطح بالایی از اینرسی و عدم واکنش سریع به شرایط پیرامونی نیز مشاهده می‌شود (دیهم پور و همکاران، ۱۳۹۹). این در حالی است که چابک‌سازی سازمان‌های دولتی در بسیاری از طرح‌های دولتی و اسناد بالادستی نیز مورد توجه قرار گرفته است. مطابق با گزارش منتشر شده توسط مجلس شورای اسلامی تحت عنوان «چابک‌سازی دولت از منظر اصلاح نظام اداری ایران» در آذر ماه ۱۴۰۰، ".... شایان ذکر است که مباحث کوچک‌سازی و چابک‌سازی در سیاست‌ها و برنامه‌های نظام اداری سابقه بیست ساله دارد. اگرچه روند اغلب آنها نشان می‌دهد که این سیاست‌ها کمتر به مرحله اجرا رسیده‌اند، اما مسائل ناشی از بزرگ بودن و پرهزینه بودن دولت برای سیاستگذاران و مجریان حوزه اصلاح نظام اداری به خوبی شناخته شده است"۱. در بند دهم سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، «چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز» مورد تاکید قرار گرفته است. همچنین در بند یازدهم این سیاست‌ها به انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری اشاره شده است. همچنین بند الف ماده

۲۸ قانون برنامه ششم توسعه اشاره به کاهش حجم، اندازه و ساختار مجموع دستگاه‌های اجرایی از طریق واگذاری واحدهای عملیاتی، خرید خدمات و مشارکت با بخش غیردولتی با اولویت تعاونی‌ها، حذف واحدهای غیر ضرور، کاهش سطوح مدیریتی، کاهش پست‌های سازمانی دارد.

موارد فوق جایگاه و اهمیت چابکی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی را نشان می‌دهد؛ اما همانگونه که در گزارش مجلس شورای اسلامی نیز تاکید شده است این سیاست‌ها کمتر به مرحله اجرا رسیده است. بنابراین نیاز به حرکتی تحول‌آفرین در حوزه چابک‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد. اگرچه مفهوم چابکی ابتدا در حوزه تولید و مدیریت زنجیره تامین مطرح شد، اما به دلیل پیامدهای مثبتی که داشت به سرعت وارد حوزه‌های دیگر مدیریت شد. از آنجا که منابع انسانی مهمترین سرمایه سازمان هستند، چابک‌سازی منابع انسانی بعنوان یک پارادایم غالب در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است (عبید و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه با افزایش عدم قطعیت محیطی (چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی)، چابک‌سازی نیروی انسانی می‌تواند باعث کاهش هزینه‌ها، ارضای نیاز مراجعان، آماده‌سازی برای معرفی خدمات جدید، ارزیابی و تخمین فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌های دولتی شود. از این رو، سازمان چابک به‌عنوان پارادایم سازمانی قرن ۲۱ طرفداران بسیاری دارد و در دنیای امروز اصطلاح «دولت چابک» دیگر یک تناقض نیست. نیروهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی بر دولت‌ها و تصمیمات آنها با سرعت فزاینده‌ای تاثیر می‌گذارند. شهروندان و کسب‌وکارها خواستار خدمات سریع‌تر و سفارشی‌شده بیشتری هستند و لذا، سیاست‌های چابک‌سازی باید سریع‌تر از پیش توسعه یافته و اجرا شوند (عالی و همکاران، ۱۴۰۰).

پاسخگویی به نیازهای محیط و عکس‌العمل سریع سازمان در مقابل محیط و شرایطی چون تحریم‌های روز-افزون مجامع بین‌المللی علیه ایران و سازمان‌های دولتی و تغییرات شتابان شرایط اقتصادی موضوعاتی است که در شرایط کنونی حرکت به سمت چابکی را در سازمان‌های ایرانی به ویژه در سازمان‌های دولتی، مانند سازمان امور

آمبیتونی و همکارانش (۲۰۲۱) در مطالعه خود به ارائه مدل مدیریت منابع انسانی با تکیه بر استراتژی‌های چابکی در سازمان‌های پروژه محور پرداختند. آنان نشان دادند برای دستیابی به چابکی باید بر قابلیت‌های منابع انسانی از جمله انعطاف‌پذیری، بهبود مستمر و مقابله با استرس تمرکز کرد و میزان کنترل‌ها را در سازمان کم کرد. مالیک و همکارانش (۲۰۲۱) در مطالعه خود به بررسی ابعاد چابکی بر عملکرد سازمانی با تکیه بر نقش توانمندسازی نیروی انسانی پرداختند. آنان نشان دادند ابعاد چابکی شامل استقلال در کار گروهی، تنوع در تیم، توسعه تعاملات افراد و بهبود ارتباطات سازمانی می‌باشد که بر توانمندسازی نیروی انسانی موثر است. همچنین آنان نشان دادند توانمندسازی

نیروی انسانی از طریق توسعه نوآوری در سازمان می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شود. در مقاله دیگری با عنوان "ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی جهت دستیابی به چابکی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط الکترونیکی (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای الکترونیکی در ایران)" پژوهشگران دریافتند که ساختار مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای الکترونیکی متوسط جهت نیل به چابکی شامل مواردی مانند وضوح متنی، هدف مشترک، بازده مناسب، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، یادگیری مستمر، استقلال و پاسخگویی، رشد شخصی و همکاری است (حجازی و همکاران، ۱۴۰۱).

داز (۲۰۲۰) در مطالعه خود به بررسی استراتژی چابک‌سازی منابع انسانی پرداخت و نشان داد که برای داشتن چابکی در منابع انسانی قابلیت‌هایی چون انعطاف‌پذیری در منابع، وحدت رهبری و مدیریت، شناسایی فرصت‌های محیطی ابعاد اصلی هستند. آنان نشان دادند هر یک از این قابلیت‌ها از طریق پیشران‌های خارجی و داخلی ایجاد و تقویت می‌شوند که این پیشران‌ها در این مطالعه شناسایی شد. دیر و شافر (۲۰۱۷) در مطالعه خود به بررسی سازمان‌ها با نیروی انسانی چابک پرداختند آنان نتایج خود را اینگونه منتشر کردند که ویژگی‌های چابک‌سازی منابع انسانی شامل رفتارهای سازگار، داشتن کارکنان چند وظیفه‌ای، هماهنگی سازوکارهای سازمانی، یادگیری سازمانی و پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی می‌باشد. زاهدی و همکارانش (۲۰۱۷) در تحقیق خود به بررسی

مالیاتی کشور که تنوع گسترده‌ای از فعالیت‌ها را ارائه می‌دهد به عنوان یک مسئله اساسی مطرح کرده است. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع چابکی، تفکر چابک و چابک‌سازی منابع انسانی در مدیران و کارکنان بخش دولتی و همچنین جایگاه ویژه سازمان امور مالیاتی در کشور به عنوان موتور مولد درآمدهای غیر نفتی دولت، این پژوهش با هدف طراحی مدل چابک‌سازی منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی با تکیه بر سیاست‌های چابک‌سازی دولت انجام می‌شود و سوال اصلی تحقیق این است که الگوی چابک‌سازی منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی از چه ابعاد و مولفه‌هایی ساخته شده است؟

۲. پیشینه پژوهش

تا به امروز پژوهش‌هایی در راستای شناسایی عوامل تاثیرگذار بر چابک‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف به انجام رسیده‌اند که در این بخش به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم. در پژوهشی اتامه و جیس (۲۰۲۳) نشان دادند که فاکتورهایی مانند ارتباط موثر، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری و کار گروهی بر چابکی منابع انسانی که خود شامل فعال بودن، سازگاری و تاب‌آوری است، تاثیرگذار هستند. در مقاله دیگری با عنوان "طراحی و تبیین مدل چابک‌سازی منابع انسانی با تکیه بر رویکرد فرآیندی" پژوهشگران نتیجه گرفتند که توسعه چابک‌سازی نیروی انسانی یک فرآیند چهار مرحله‌ای شامل محرک‌ها، استراتژی‌ها، اجزای عملیاتی و نتایج و عملکردهای چابک‌سازی منابع انسانی می‌باشد (جلالی و امامی صالح، ۱۴۰۱). در همین راستا، در پژوهشی که توسط دهقانی و رزقی رستمی (۱۴۰۱) انجام شد، مدل چابک‌سازی منابع انسانی در سازمان بنادر و دریانوردی ارائه شد که اجزای این مدل شامل موارد زیر است: ۱. محرک‌های چابک‌سازی منابع انسانی (محرک‌های تقلیدی، اجباری و هنجاری) ۲. اجزای عملیاتی (هوش و آگاهی کارکنان، شایستگی کارکنان، انعطاف‌پذیری کارکنان، مدیریت دانش کارکنان) ۳. استراتژی‌ها (استراتژی توانمندسازی کارکنان، استراتژی کاهش و ادغام و استراتژی‌های مبتنی بر سیستم‌های اطلاعاتی) و ۴. نتایج و عملکردها (عملکرد اقتصادی، عملکرد مرتبط با فرآیند، دستیابی به مزیت رقابتی).

رجوع که ناشی از مشکلات مدیریتی و ساختاری است باعث می‌شود که میزان رضایت مراجعان از سازمان‌های دولتی بسیار پایین باشد. این مشکلات باعث شده است که مساله «چابک‌سازی» یک عنصر حیاتی برای بهبود شرایط فعلی سازمان‌های دولتی در کشور باشد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها روش تحقیق آمیخته محسوب می‌گردد. در بخش کیفی از تحلیل مضمون و نرم افزار مکس کیودا استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی ۶۹ مضمون فرعی را شناسایی نموده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آنها ۱۳ مضمون اصلی شناسایی شد. جهت طراحی مدل (فاز کیفی)، گروهی از خبرگان شامل اساتید، صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد بخش منابع انسانی سازمان مالیاتی کشور در سال ۱۴۰۱ انتخاب شده‌اند و مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. نمونه‌های انتخابی حداقل دو معیار از چهار معیار زیر را داشته‌اند:

- ۱) حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد در حوزه مدیریت منابع انسانی و چابک‌سازی منابع انسانی
- ۲) داشتن حداقل ۳ سال سابقه فعالیت در زمینه مدیریت منابع انسانی
- ۳) داشتن حداقل ۳ سال سابقه اجرایی در خصوص برگزاری رویدادهای حوزه مدیریت منابع انسانی
- ۴) دارای تألیفات و مقالات و فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی و تحصیلات مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی داشته باشند.

نمونه‌گیری با استفاده از روش غیراحتمالی (روش هدفمند) انجام شده است.

نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرده که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری (Theoretical Saturation) برسد. این پژوهش با انجام ۲۰ مصاحبه عمیق انفرادی نیمه ساختار یافته (تقریباً ۴۵-۶۰ دقیقه برای هر مصاحبه) به اشباع نظری رسیده است. از مصاحبه هجدهم با مشاهده برخی پاسخ‌های تکراری، احساس شد که اشباع نظری حاصل شده

ابعاد، شاخص‌ها و قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی پرداختند. آنان نشان دادند قابلیت‌های چابک‌سازی منابع انسانی شامل موارد این هستند: هوشمندی و آگاهی، شایستگی‌های چندگانه، مدیریت دانش، فرهنگ توانمندسازی و سیستم اطلاعات. این قابلیت‌ها موجب خواهد شد که سازمان‌ها نه تنها ریسک مواجهه با عدم اطمینان را پایین بیاورند، بلکه گام در مسیر چابک‌سازی می‌گذارند. نیچسن و پائو (۲۰۱۵) در مطالعه خود به بررسی ویژگی‌های چابک‌سازی نیروی انسانی در سازمان‌ها پرداختند. آنان نشان دادند ایجاد دانش برای سازمان، هماهنگی و یکپارچگی، داشتن انعطاف‌پذیری بالا و ساختار سازمانی مناسب از ویژگی‌های لازم برای چابک‌سازی نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشند. همچنین آنان نشان دادند وجود ساختار سازمانی مناسب یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها برای چابک‌سازی منابع انسانی می‌باشد. شرهی (۲۰۱۵) در مطالعه خود به شناسایی شاخص‌های چابک‌سازی نیروی انسانی در سازمان پرداخت. وی نشان داد شاخصه‌هایی چون انعطاف‌پذیری، یادگیری وظایف و فرایندها، مهارت‌های بین فردی، مدیریت استرس، رفتارهای مبتنی بر هدف و توانایی در ایجاد ارتباط از ویژگی‌های چابک‌سازی منابع انسانی می‌باشد. همچنین آکایا و همکاران (۲۰۲۲) نیز اشاره دارند که حرکت در راستای سیاست‌های چابک‌سازی دولت می‌تواند نقش موثری در سرعت و چابکی سازمانها داشته باشد و سیامپی و همکاران (۲۰۲۲) با توجه به نقش مهم گروه‌ها در انجام عملیات سازمانی، بر چابک‌سازی تیم‌های عملیاتی تأکید کرده‌اند. همچنین بستمن و همکاران (۲۰۲۲) نیز به اهمیت توان مقابله با تعارضات شغلی، مدیریت استرس در چابک‌سازی نیروی انسانی اشاره کرده‌اند.

با بررسی پژوهش‌های انجام گرفته دریافتیم که مساله اصلی پایین بودن سطح چابکی در سازمان‌های دولتی ایران است. طولانی شدن فرایندهای اجرایی در سازمان‌های دولتی، نیمه‌کاره گذاشتن بسیاری از طرح‌ها، اتلاف منابع و انرژی، عدم سرعت در واکنش به شرایط پیش‌بینی نشده و کمبود مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد سازمان‌های دولتی در انجام وظائف محوله، بیانگر مشکلات کلیدی هستند که باعث می‌شوند سطح بهره‌وری در سازمان‌های دولتی بسیار پایین باشد. عدم پاسخگویی به موقع به شهروندان و اربابان

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته (مستخرج از تحلیل داده‌های کیفی) بوده است. این پرسشنامه شامل ۶۹ گویه بوده است. برای ارزیابی روایی از روایی صوری-محتوایی و روایی همگرا استفاده شد. برای ارزیابی اعتبار مدل بیرونی (اندازه‌گیری) از دو شاخص استفاده شده است: پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ. پس از تایید روایی و پایایی، پرسشنامه در بین اعضاء نمونه توزیع شد. در بخش کیفی این پژوهش از تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از نرم افزار Maxqda انجام شده است. برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

جدول ۱: خلاصه روش تحقیق

فاز دوم وزن آزمون مدل پیشنهادی	فاز اول شناسایی شاخص‌های مدل چابک‌سازی منابع انسانی		نوع داده
	تعیین ابعاد و شاخص‌های مدل چابک سازی نیروی انسانی	تایید شاخص‌ها و غربالگری آن‌ها	
تعیین روابط بین ابعاد مدل	تعیین روابط بین ابعاد مدل	تعیین روابط بین ابعاد مدل	کیفی
نوع داده	کیفی	کیفی	نوع داده
نمونه	۳۷۶ نفر از مدیران و کارکنان	۲۰ نفر از مدیران و خبرگان	۳۷۶ نفر از مدیران و کارکنان
ابزار جمع‌آوری داده	پرسشنامه	مصاحبه نیمه ساختارمند	پرسشنامه
روش نمونه‌گیری	غیراحتمالی (هدفمند) قضاوتی	احتمالی تصادفی طبقه‌ای	روش نمونه‌گیری
روش تجزیه و تحلیل	تحلیل محتوا	تحلیل عاملی تاییدی	روش
روش تحقیق	روش ترکیبی کیفی-کمی		روش تحقیق
نوع پیوند خروجی روش کیفی و کمی	مکمل		نوع پیوند خروجی روش کیفی و کمی

۴. یافته‌های پژوهش

الف) توصیف جمعیت شناختی کیفی

در جدول ذیل، مشخصات دموگرافیک خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه به تفکیک جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری ارائه شده است.

است؛ اما جهت اطمینان از پایایی مصاحبه‌ها، دو مصاحبه دیگر انجام شد تا حصول به نقطه اشباع نظری، قطعی‌تر شود.

از جمله سوالات مطرح شده در مصاحبه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

آیا وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را برای بهبود بهره‌وری مناسب می‌بینید؟
تعریف شما از چابک‌سازی نیروی انسانی چیست؟
آیا از نظر شما برنامه‌ریزی و اجراء استراتژی چابک‌سازی نیروی انسانی در ایران امکان‌پذیر است؟
از نظر شما عوامل کلیدی برای اجراء استراتژی چابک‌سازی نیروی انسانی در ایران کدام موارد می‌باشد؟

جامعه آماری پژوهش حاضر در مرحله دوم، مدیران ارشد و میانی سازمان امور مالیاتی کشور هستند با در نظر گرفتن افرادی که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی به بالا می‌باشند و به طور کلی در سطح کشور ۴۰۰۰ نفر حجم جامعه می‌باشد که شامل روسای امورهای مالیاتی و روسای گروه‌های مالیاتی و مدیرکل‌ها و معاونین و کارشناسان خبره و عالی می‌باشند به عنوان جامعه انتخاب شدند که با فرمول جامعه محدود کوکران نمونه‌ای متشکل از ۳۷۶ نفر انتخاب شد.

در بخش کیفی تحقیق حاضر با توجه به موضوع و اهداف تحقیق از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. جهت تعیین پایایی مصاحبه‌ها در این تحقیق از مشارکت‌کنندگان و اساتید مختلف در تحلیل داده‌ها بهره‌مندی حاصل شده است و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و اساتید اقدامات زیر انجام شد.

۱- تطبیق توسط شرکت‌کنندگان: گزارش نهایی کدگذاری به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در این رابطه ابراز داشتند.

۲- بررسی همکاران: تعدادی از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و چابک‌سازی منابع انسانی که دارای تحصیلات دکتری به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره آنها پرداختند.

۳- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۲
	زن	۸
سن	کمتر از ۳۵ سال	۲
	۳۵ تا ۴۵ سال	۱۲
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶
	دکتری	۵
سابقه کاری	۱۰ تا ۲۰ سال	۴
	بالای ۲۰ سال	۱۶
کل	۲۰	۱۰۰٪

معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در این مرحله، به شناسایی شاخص‌های مربوط به طراحی مدل چابک سازی منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی با تکیه بر سیاست‌های چابک سازی دولت از متون مصاحبه مبادرت ورزیده می‌شود.

مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند.

مرحله سوم: جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است.

مرحله چهارم: بازبینی مضامین: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است.

مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آنها را تحلیل می‌کند.

مرحله ششم: تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

در این مرحله نام‌گذاری تم‌های اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفته و برای هر دسته از کدهای استخراج شده از متون مصاحبه، مضمونی مشخص در نظر گرفته می‌شود. لذا در پژوهش حاضر با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۶۹ مضمون فرعی را شناسایی نموده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آنها، در ۱۳ مضمون اصلی شامل: توسعه منابع انسانی (مضامین فرعی: جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد، آموزش ضمن خدمت منابع انسانی، مدیریت استعداد کارکنان و ارتقای

ب) توصیف جمعیت‌شناختی کمی

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کمی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۳۷
	زن	۱۳۹
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱۴
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۷۳
	بیشتر از ۵۰ سال	۸۹
تحصیلات	کارشناسی	۶۳
	کارشناسی ارشد	۱۹۵
	دکتری	۱۱۸
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۱۰۷
	۱۰ تا ۱۵ سال	۹۷
	۱۵ تا ۲۰ سال	۸۱
	بیش از ۲۰ سال	۹۱
کل	۳۷۶	۱۰۰٪

ج) تحلیل کیفی

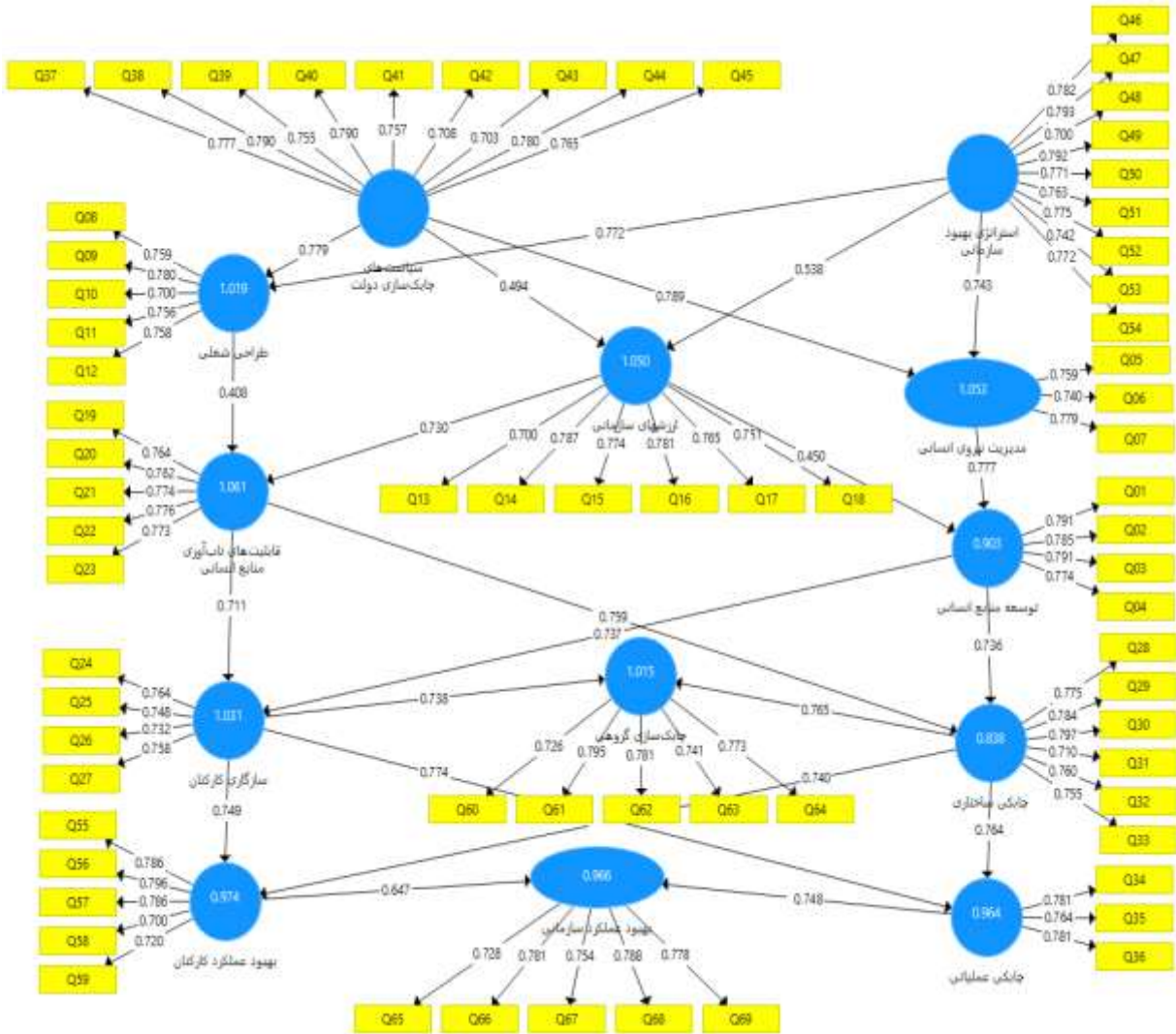
در پژوهش کیفی داده‌هایی که از محیط واقعی به دست می‌آید برای پاسخ منطقی به پرسش‌های اولیه پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد و پس از تعیین واحد تحلیل و ایجاد ارتباط با بافت و متن اصلی، در شرایطی که فرضیه از قبل تعیین شده‌ای وجود ندارد، داده‌ها تحلیل می‌شوند. مراحل تحلیل مضمون به صورت زیر بوده است:

مرحله اول: آشنایی با داده‌ها: 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

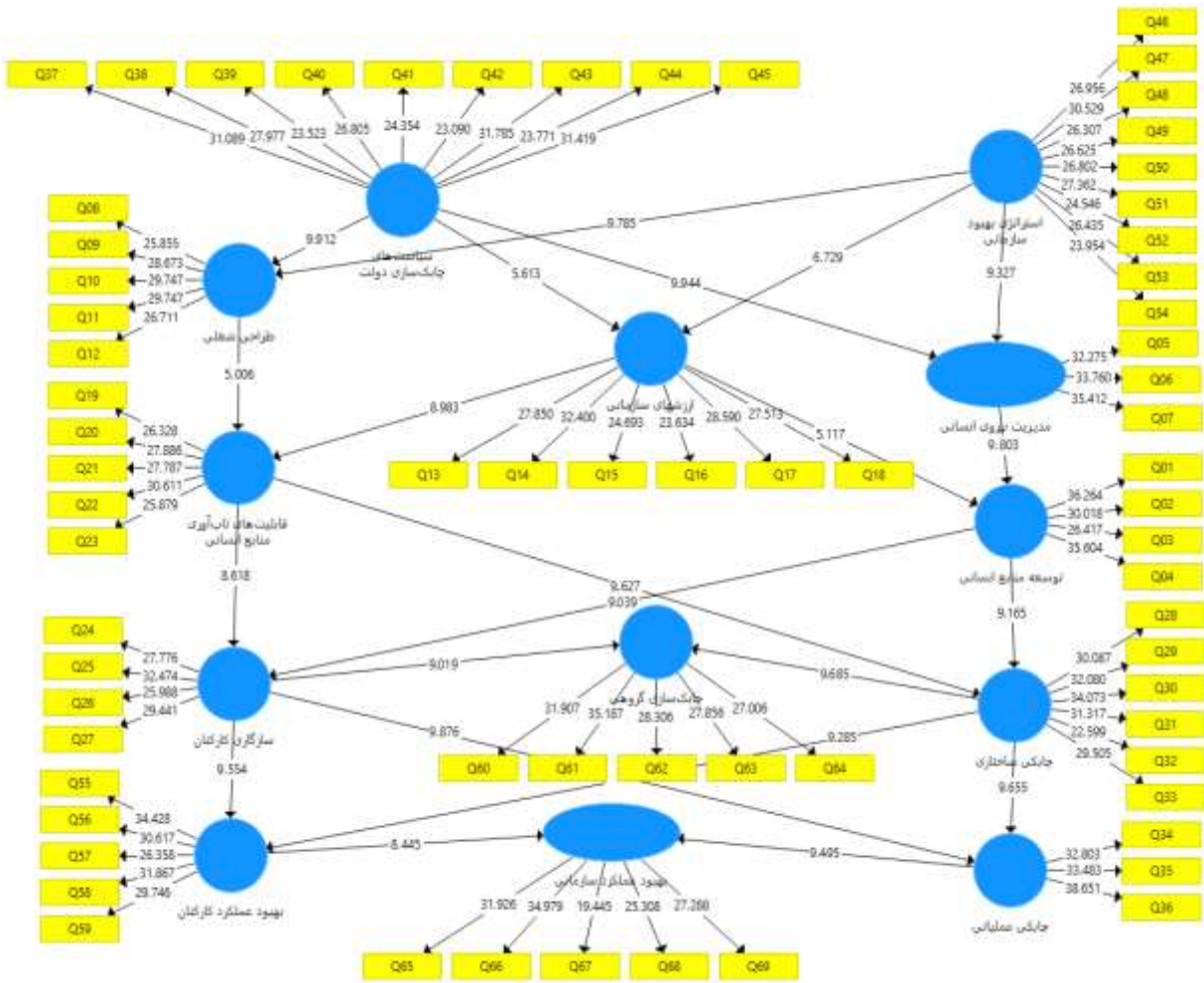
تخمین استاندارد و معنی‌داری در شکل‌های ۳ و ۴ نشان داده شده است.

د) تحلیل کمی

برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای مدل در حالت



شکل ۲- خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی



شکل ۳- معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت‌استرپینگ)

۵,۶۱۳ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر سیاست‌های چابک‌سازی دولت ← طراحی شغلی مقدار ۰/۷۷۹ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۹۱۲ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر استراتژی بهبود سازمانی ← مدیریت نیروی انسانی مقدار ۰/۷۴۳ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۳۲۷ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر استراتژی بهبود سازمانی ← ارزشهای سازمانی مقدار ۰/۵۳۸ بدست آمد و آماره t نیز ۶,۷۲۹ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر استراتژی بهبود سازمانی ← طراحی شغلی مقدار ۰/۷۷۲ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۷۸۵

میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین شرط سوم نیز برقرار است. جذر AVE که برای هر سازه گزارش شده است (قطر اصلی) از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر است که این موضوع بیانگر روایی واگرایی قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری است.

ضریب مسیر سیاست‌های چابک‌سازی دولت ← مدیریت نیروی انسانی مقدار ۰/۷۸۹ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۹۴۴ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر سیاست‌های چابک‌سازی دولت ← ارزشهای سازمانی مقدار ۰/۴۹۴ بدست آمد و آماره t نیز

ضریب مسیر چابکی ساختاری ← چابک‌سازی گروهی مقدار ۰/۷۶۵ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۶۸۵ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر چابکی ساختاری ← بهبود عملکرد کارکنان مقدار ۰/۷۴۰ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۲۸۵ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر سازگاری کارکنان ← چابکی عملیاتی مقدار ۰/۷۷۴ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۸۷۶ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر سازگاری کارکنان ← چابک‌سازی گروهی مقدار ۰/۷۸۳ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۰۱۹ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر سازگاری کارکنان ← بهبود عملکرد کارکنان مقدار ۰/۷۴۹ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۵۵۴ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر چابکی عملیاتی ← بهبود عملکرد سازمانی مقدار ۰/۷۴۸ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۴۹۵ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر بهبود عملکرد کارکنان ← بهبود عملکرد سازمانی مقدار ۰/۶۴۷ بدست آمد و آماره t نیز ۸,۴۴۵ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول تا سوم نشان داد که سیاست‌های چابک‌سازی دولت بر مدیریت نیروی انسانی، ارزشهای سازمانی، و طراحی شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس نتیجه بدست آمده مشخص می‌شود از آنجا که سازمان امور مالیاتی یک ارگان دولتی است، سیاست‌های درونی این سازمان به شکل مستقیم از خط‌مشی‌های کلان دولتی تبعیت می‌کند. نتیجه بدست آمده در این فرضیه تا

محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر مدیریت نیروی انسانی ← توسعه منابع انسانی مقدار ۰/۷۷۷ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۸۰۳ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر ارزشهای سازمانی ← توسعه منابع انسانی مقدار ۰/۴۵۰ بدست آمد و آماره t نیز ۵,۱۱۷ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر ارزشهای سازمانی ← قابلیت‌های تاب‌آوری منابع انسانی مقدار ۰/۷۳۰ بدست آمد و آماره t نیز ۸,۹۸۳ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر طراحی شغلی ← قابلیت‌های تاب‌آوری منابع انسانی مقدار ۰/۴۰۸ بدست آمد و آماره t نیز ۵,۰۰۶ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر توسعه منابع انسانی ← چابکی ساختاری مقدار ۰/۷۳۶ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۱۶۵ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر توسعه منابع انسانی ← سازگاری کارکنان مقدار ۰/۷۳۷ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۰۳۹ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر قابلیت‌های تاب‌آوری منابع انسانی ← چابکی ساختاری مقدار ۰/۷۵۹ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۶۲۷ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر قابلیت‌های تاب‌آوری منابع انسانی ← سازگاری کارکنان مقدار ۰/۷۱۱ بدست آمد و آماره t نیز ۸,۶۱۸ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

ضریب مسیر چابکی ساختاری ← چابکی عملیاتی مقدار ۰/۷۶۴ بدست آمد و آماره t نیز ۹,۶۵۵ محاسبه شد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: این فرضیه تایید می‌شود.

فرضیه یازدهم و دوازدهم نشان داد که توسعه منابع انسانی بر چابکی ساختاری و سازگاری کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. توسعه منابع انسانی را می توان فرآیند توسعه و برانگیختن تخصص های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به منظور عملکرد تعریف کرد. بر این اساس مشخص می شود که استفاده از استراتژی های توسعه منابع انسانی باعث بهبود چابکی ساختاری و سازگاری کارکنان می شود. این یافته ها با یافته های پاتیل و همکاران (۲۰۱۹) همراستا است.

فرضیه سیزدهم و چهاردهم نشان داد که قابلیت های تاب آوری منابع انسانی بر سازگاری کارکنان و چابکی ساختاری تاثیر مثبت و معناداری دارد. ارتقاء تاب آوری موجب رشد افراد و به دست آوردن تفکر و مهارت های خودمدیریتی بهتر و دانش بیشتر می شود. تاب آوری سازمانی به عنوان توانایی سازمان در پیش بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی تعریف می شود یافته های الاموش و همکاران (۲۰۲۰) همراستا است. فرضیه پانزدهم تا هفدهم نشان داد که چابکی ساختاری (شامل شاخص های فرهنگ سازمانی پویا، یادگیری پویای سازمانی، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، زیرساخت های فناوری اطلاعات کارآمد، فضای نقادی و پرهیز از سیاست زدگی) بر چابکی عملیاتی، چابک سازی گروهی و عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه بدست آمده با یافته های سیامپی و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد.

فرضیه هجدهم تا بیستم نشان داد که سازگاری کارکنان بر چابکی عملیاتی، چابک سازی گروهی و عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج بدست آمده اهمیت بالای سازگاری کارکنان در ایجاد نیروی انسانی چابک و مهمتر از آن سازمان چابک را نشان می دهد. سازگاری شغلی به میزان انطباق روانی، تخصصی و حرفه ای فرد با شرایط محیطی، سازمانی و وظایف شغلی که برعهده دارد اشاره می کند. سازگاری شغلی توصیف رفتارهای است که به اجرای مطلوب وظایف افراد و نگرش مثبت به نقش کاری جدید می انجامد. نتیجه بدست آمده با یافته های ژانگ و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد.

فرضیه بیست و یکم نشان داد که چابکی عملیاتی بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. در

حدی با یافته های عالی و همکاران (۱۴۰۱) و مقصودلو (۱۴۰۰) مطابقت دارد.

آزمون فرضیه چهارم تا ششم نشان داد که استراتژی بهبود سازمانی بر مدیریت نیروی انسانی، ارزشهای سازمانی و طراحی شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. برای پیامدهای سازمانی (افزایش اثربخشی فرایندها و نظام های منابع انسانی، افزایش کارایی فرایندها و نظام های منابع انسانی و هوشمندی و آگاهی مدیریت منابع انسانی) می توان ادعان کرد که ترکیبی از راهبردهای بازآرایی ساختار سازمانی و تمرکز بر توسعه فردی کارکنان می توان بهره وری و اثربخشی منابع انسانی را بهبود بخشد. که این یافته با نتایج پاتیل و همکاران (۲۰۱۹) و آزمی (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

آزمون فرضیه هفتم نشان داد که مدیریت نیروی انسانی بر توسعه منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. وجود یک سیستم مدیریت اثربخش منابع انسانی باعث خواهد شد تا منابع مالی و غیرمالی لازم برای چابک نمودن نیروی انسانی تامین شود و بدین ترتیب زمینه لازم برای ارتقاء چابکی کارکنان فراهم شود. این یافته با نتایج استوری و رایت (۲۰۲۳) و کالینز (۲۰۲۱) همخوانی دارد.

فرضیه هشتم و نهم نشان داد که ارزشهای سازمانی بر توسعه منابع انسانی و قابلیت های تاب آوری منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس نتیجه بدست آمده مشخص می شود که ارزشمداری، اخلاقمداری، انطباق پذیری، کنشمنند بودن، تمرکز و انعطاف و کارمداری (که بعنوان شاخص های ارزشهای سازمانی شناسایی شدند) باعث توسعه منابع انسانی شده و توانایی کارکنان برای انطباق با شرایط جدید را بهبود می بخشد. نتیجه بدست آمده تا حدی با یافته های گریر (۲۰۲۱) همراستا است.

فرضیه دهم نشان داد که طراحی شغلی بر قابلیت های تاب آوری منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. قابلیت انعطاف و سازگاری مشاغل، بازمهندسی مشاغل، تناسب مشاغل با متصدی شغل و انعطاف پذیری در شرایط احراز شغل شاخص های شناسایی شده در رابطه با طراحی شغلی هستند که بر اساس نتایج بدست آمده بر تاب آوری منابع انسانی تاثیر دارند. این یافته با نتیجه کالینز (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

خبره، میزان مهارتها و دانش فنی کارکنان را بهبود بخشند. همچنین به مدیران توصیه‌های زیر ارائه می‌شود:

از سرپرستان واحدهای سازمان بخواهند در فواصل زمانی معین، بازخوردهایی از سیاست‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی را فراهم نموده و در اختیار مدیران ارشد قرار دهد.

در سیستم ترفیع شغلی کارکنان، به میزان مشارکت آن‌ها در برنامه‌های توسعه منابع انسانی (به‌عنوان مثال حضور فعالانه در کارگاه‌های آموزشی و غیره) توجه شود.

کلیه برنامه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان، متناسب با استراتژی‌های بلندمدت این سازمان باشد. معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس مأموریت و چشم انداز سازمان تعریف شود.

در رابطه با سیاست‌های چابک‌سازی دولت، به مدیران سازمان امور مالیاتی توصیه می‌شود که از نهادهای دولتی مافوق خود بودجه بیشتری را برای اتوماسیون و چابک سازی منابع انسانی در خواست نمایند. ارائه طرح‌های اقدام کارشناسی شده به هیات دولت و درخواست بودجه برای اجراء این برنامه‌ها می‌تواند راهکاری واقعا کاربردی و موثر برای چابک سازی منابع انسانی باشد.

در رابطه با مدیریت منابع انسانی به مدیران بخش مدیریت منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌شود که آموزش ضمن خدمت منابع انسانی را بعنوان یک برنامه اصلی در دستور کار قرار دهند. همچنین به مدیران سازمان امور مالیاتی توصیه می‌شود که در فرایند استخدام به ویژگی‌های فردی داوطلبان مانند اخلاق مداری، دانش و غیره توجه شود و افرادی انتخاب شوند که واقعا شایستگی احراز پست‌های سازمانی را داشته باشند. برخورد قاطع مدیران ارشد با انحرافات رفتاری و کژرفتاری‌های محیط کاری، استفاده از سیستم مربیگری برای آموزش مهارت‌های خودکنترلی و خودشناسی به کارکنان از دیگر پیشنهاداتی است که ارائه می‌شود.

در رابطه با طراحی شغلی به مدیران سازمان امور مالیاتی توصیه می‌شود که از سیستم جبران خدمت و ترفیع عادلانه برای افزایش انگیزش کارکنان استفاده کنند. همچنین لازم است هر کارمندی متناسب با مهارتهایی که دارد در یک سمت سازمانی قرار گیرد تا از این طریق میزان

محیط امروزی کسب و کار هر سازمانی باید خود را برای مواجهه با شرایط نامشخص آینده آماده سازد. در این راستا باید از استراتژی‌های مختلفی چون چابکی سازمانی بهره گرفت تا مانع از غافلگیری در برابر بروز اتفاقات غیر قابل پیش بینی شد. در واقع تاکید بر چابکی عملیاتی نیز ناشی از تغییرات مداوم محیط کسب و کار است که چابکی را بعنوان یک عنصر اجتناب ناپذیر در بهبود عملکرد سازمانی تبدیل کرده است. با یافته‌های پژوهش ادريس و همکاران (۲۰۲۲) همراستاست.

فرضیه بیست و دوم نشان داد که بهبود عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. عملکرد کلی سازمان به عملکرد تک تک افراد درون شرکت اعم از مدیران، سرپرستان، کارکنان و غیره بستگی دارد؛ بنابراین بهبود عملکرد کارکنان از طریق چابک‌سازی نیروی انسانی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کلی سازمان شود. پاتیل و همکاران (۲۰۱۹) نیز به نقش بهبود عملکرد کارکنان در ارتقاء عملکرد کلی سازمان همراستاست.

پیشنهادات پژوهشی به شرح ذیل می‌باشد: در رابطه با چابکی ساختاری توصیه می‌شود که مدیران سازمان امور مالیاتی بودجه بیشتری را برای پیاده سازی سیستم مدیریت دانش تخصیص دهند. سیستم مدیریت دانش بحثی انتزاعی نیست؛ بلکه با خرید و نصب نرم افزارها و سخت افزارهای مناسب می‌توان یک پایگاه اطلاعاتی جامع که کارکنان امکان دسترسی به آن دارند را فراهم نمود. از طرف دیگر برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند باعث افزایش دانش و مهارت‌های فنی کارکنان شده و بدین ترتیب چابکی ساختاری ارتقاء یابد.

در رابطه با استراتژی بهبود سازمانی، به مدیران سازمان امور مالیاتی پیشنهاد می‌شود که میزان نظارت بر واحدهای درون سازمانی را افزایش دهند. همچنین توصیه می‌شود که همراستا با سیاست های چابک سازی دولت، برای هر سال یک هدف و چشم انداز چابک‌سازی تعریف کرده و اقدامات خود را در راستای رسیدن به این هدف، جهت‌دهی کنند.

در رابطه با توسعه منابع انسانی به مدیران سازمان امور مالیاتی پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان را با جدیت بیشتری پیگیری کنند. در حال حاضر بسیاری از دوره‌های آموزشی صرفا جنبه تشریفاتی دارد؛ لذا اکیدا پیشنهاد می‌شود که با بکارگیری مربیان و کارشناسان

دیگر مورد بررسی قرار گیرد. ۳- پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی جهت به حداقل رساندن عدم قطعیت از رویکردهایی چون تحلیل خاکستری و منطق فازی استفاده شود. ۴- پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، نقش منابع مالی در تحقق چابکی منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد.

مراجع و منابع

- ابره دری، یلدا (۱۴۰۰). تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه علمی و کاربردی، نهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران،

- ابریشم کار محمدمهدی، عبدالهی (۱۳۹۳). ارتباط میان چابکی نیروی کار و نوآوری محصول جدید (مطالعه موردی: شرکت های کوچک، متوسط و بزرگ در صنعت فناوری بالا)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۲.

https://jibm.ut.ac.ir/article_58690.html

- احمدزاده، محمد امین، مرادی، محسن، و مستقیمی، محمد رضا. (۱۴۰۱). نقش مدل چابکی استراتژیک در تمایلات رفتاری مشتریان در صنعت بیمه. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱۴ (شماره ۱ بهار و تابستان ۱۴۰۱)، ۵۷-۸۴.

- اولریش، دیوا و بروکینک، واین (۲۰۱۵)، طرح ارزش آفرینی منابع انسانی، ترجمه دبیری و قزایی پور، نشر

آهار. <https://ketab.ir/book/139240ec-b5c5-488a-927d-409eff32458f>

- ایران زاده سلیمان، مصباحی جهرمی نگارالسادات، شکری عبدالحسین، ابراهیمی رحیم (۱۳۹۴). بررسی رابطه ابعاد چابکی سازمانی و بهره وری کارکنان شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی، مدیریت بهره وری، سال دهم، شماره ۳۸.

<http://ensani.ir/fa/article/367398/%D8%A8%D8%B1%D8%B1%D8%B3%DB%8C->

- آقاحسینی اشکانندی مصطفی، دولت آبادی، حسین، نیلی پور طباطبایی سیداکبر (۱۳۹۶). تاثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران، مدیریت بحران علمی و پژوهشی، شماره دهم، ص ۴۱-۵۹.

http://www.joem.ir/article_25280.html

درگیری و تعهد شغلی وی افزایش یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود که از مشاوران روان‌شناسی شغلی جهت ارائه مشاوره به کارکنان استفاده شود.

در رابطه با چابکی عملیاتی، استفاده از داشبورد مدیریتی و همچنین سیستم ERP به مدیران سازمان امور مالیاتی توصیه می‌شود؛ چرا که استفاده از چنین سیستم‌هایی می‌تواند قابلیت چابکی سازمان را به شکل قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد. نیز پیشنهاد می‌شود که مدیران منابع انسانی، شرح دقیق وظائف شغلی را در اختیار کارکنان قرار دهند؛ چراکه ابهام نقش نه تنها باعث سردرگمی‌هایی برای کارکنان می‌شود؛ بلکه بهانه‌ای برای عدم انجام وظائف شغلی در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. همچنین رویکرد چرخش شغلی به عنوان روشی برای افزایش چابکی عملیاتی به سازمان پیشنهاد می‌شود.

در رابطه با ارزشهای سازمانی توصیه می‌شود که مدیران ارشد سازمان خود را به انجام سریع و به موقع کارها ملزم بدانند تا از این طریق بعنوان الگویی برای کارکنان عمل کرده و آنها را نیز به انجام سریع و به موقع وظائف شغلی ترغیب نمایند.

در رابطه با قابلیت‌های تاب‌آوری منابع انسانی، به مدیران سازمان امور مالیاتی توصیه می‌شود که هم میزان نظارت و بازرسی خود از واحدها را بیشتر نمایند و هم تعداد جلسات آموزشی کارکنان را افزایش دهند. همچنین در سیستم ترفیع می‌توان به ملاحظات چابکی و سرعت پاسخگویی کارکنان توجه کرد تا از این طریق کارکنان تشویق شوند که وظائف شغلی خود را با سرعت و اثربخشی بیشتر انجام دهند.

با توجه به نتایج بدست آمده در این تحقیق و مشاهدات محققان که در زمان انجام تحقیق صورت گرفت خلاهای پژوهشی مرتبط با موضوع این پژوهش برای پژوهشگران آتی به قرار زیر می‌باشند:

۱- در این تحقیق به شناسایی عوامل موثر در چابک‌سازی منابع انسانی پرداخته شد ولی اولویت بندی عوامل انجام نشد؛ لذا توصیه می‌شود در تحقیقات آتی با استفاده از روشهای MCDM نسبت به اولویت‌بندی این عوامل اقدام شود. ۲- توصیه می‌شود در قالب یک مطالعه مجزا، موانع چابکی موانع انسانی در سازمان امور مالیاتی یا سازمان‌های

<http://ensani.ir/fa/article/147946/%D8%A2%DB%8C%D9%86%D8%AF%D9%87->

- دولت آبادی حسین، آقاحسینی اشکانندی مصطفی، نیلی پور طباطبایی سیداکبر (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های قابلیت های آینده نگاری استراتژیک، مدیریت بحران و چابکی منابع انسانی در سازمان انتقال خون اصفهان با استفاده از تکنیک دلفی، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، سال بیست و ششم، شماره ۲.

<https://www.noormags.ir/view/fa/article/page/1102002/%D8%B4%D9%86%D8%A7%D8%B3%D8%A7%DB%8C%D8%B%8C-%D9%88->

دهقانی، حمیدرضا، رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل چابک سازی منابع انسانی در سازمان بنادر و دریانوردی جمهوری اسلامی ایران در راستای برنامه ریزی منطقه ای. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای).

- زاهدی شمس السادات، خسروی ابوالفضل، یاراحمدزهی محمدحسین، احمدی رضا (۱۳۹۷). بررسی ابعاد و شاخص های قابلیت های چابکی نیروی انسانی، فصلنامه ی مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۴.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=217114>

- زنجیرچی، محمود (۱۳۹۶)، نقش فناوری در دستیابی به چابکی در شرکت های الکترونیک ایران. سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۱.

https://jstp.nrisp.ac.ir/article_13761.html

- سلطانی، ایرج (۱۳۹۳)، «نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی»، مجله تدبیر، ش ۱۳۸، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=171962>

- سلیمی، مائده، زارعی متین، وزین محمد، جندقی، غلامرضا (۱۳۹۶). بررسی وضعیت عوامل موثر بر چابکی سازمانی در صدا و سیما، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگی، دوره یازدهم، شماره دوم، صص ۱۱۵-۱۳۲.

<https://elmnet.ir/article/955487->

- آقایی، رضا و محمدی، حسین (۱۳۹۴)، شناسایی و رتبه بندی شاخص های کلیدی مؤثر بر نگهداری و تعمیرات چابک با استفاده از رویکرد دلفی فازی و دیمتل فازی. مدیریت صنعتی، دوره ۷، شماره ۳، صص ۶۳۱-۶۷۲.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=318855>

- آون، هیوز (۲۰۱۴)، مدیریت دولتی نوین، مهدی الوانی؛ سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده، چاپ دوم، تهران: انتشارات مروارید.

<https://asiabook.org/book/%D9%85>

- بنی هاشمی، سیدعلی، و قرمزی، نصیر. (۱۴۰۱). مدل سازی تأثیر مدیریت دانش و سرمایه اجتماعی بر تاب آوری سازمان با نقش میانجی چابکی سازمانی (نمونه پژوهش: کارکنان شرکت پتروشیمی عسلویه). مدیریت دانش سازمانی، ۱۹(۵)، ۱۷۳-۲۰۳.

- تابان، محمد (۱۴۰۰). بررسی تاثیر توسعه منابع انسانی در دستیابی به چابکی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان ایلام

- جلالی، سیداسلام و امامی صالح، کورش (۱۴۰۱)، طراحی و تبیین مدل چابک سازی منابع انسانی با تکیه بر رویکرد فرایندی، سومین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، چاپهار.

<https://civilica.com/doc/1564595>

- حجاری، سید حمید: ایران زاده، سلیمان: باقرزاده خواجه، مجید (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی جهت دست یابی به چابکی کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی (مورد مطالعه: کسب و کارهای الکترونیکی در ایران). پژوهش های مدیریت عمومی. ۱۵(۵۶). ۲۷۹-۲۵۵.

- حسینی، ابوالحسن؛ هادی زاده مقدم، اکرم و جوادی، هوشمند (۱۳۹۶)، «بررسی نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک در اثربخشی مدیریت منابع انسانی»، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت منابع انسانی، تهران.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=185974>

- خیراندیش، مهدی و افشارنژاد، علیرضا (۱۳۹۷)، «آینده مدیریت منابع انسانی»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۵۲، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

-Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2193181.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2193181>

- Baran Benjamin E., Woznyj Haley M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility, *Organizational Dynamics*, 50, 100787.

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32843777/>

- Beatty, R. (2015), *Workforce Agility: The New Frontier for Competitive Advantage*, New York: Price Waterhouse Coopers LLP. <https://www.worldcat.org/title/workforce-agility-the-new-frontier-for-competitive-advantage/oclc/61768115>

- Dove, R (2016): *Responsibility: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. New York: Wiley.

<https://www.wiley.com/en-us/Response+Ability:+The+Language,+Structure,+and+Culture+of+the+Agile+Enterprise-p-9780471350187>

- Doz Yves (2020). *ostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute*, *Human Resource Management Review* 30, 100693. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482219302608>

- Dyer, L., and Shafer, R., (2017), "Dynamic organizations: achieving market-place and organizational agility with people", in: Peterson, R.S., Mannix, E.A. (Eds.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ. pp. 1-39. <https://www.sid.ir/FileServer/JE/51012720180714>

- Ferdows, K; De Meyer, A (2017): Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory, *Journal of Operations Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 168-83. <https://core.ac.uk/download/pdf/35455324.pdf>

- Goldman, S; Nagel, R; Preiss, K (2018): *Agile competitors and virtual organizations*, Kenneth: van No strand Reinhold. <https://www.amazon.com/Agile-Competitors-Virtual-Organizations-Strategies/dp/0471286508>

- سیدحسینی، سید محمد؛ احمدی، علیرضا و فکوری، ریحانه (۱۳۹۵)، طراحی الگوی چابکی در فرآیند توسعه محصول جدید با استفاده از مدل تحلیل مسیر در صنایع خودروسازی ایران. *مهندسی صنایع و مدیریت تولید*، شماره ۴.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=105182>

- شهائی، بهنام (۱۳۹۳)، پارادایم چابکی: تعریف ها، ویژگی ها و تعاریف. *مجله تدبیر*، شماره ۱۹۴، صص ۱۴-۱۸. <https://civilica.com/doc/374953/>

- شیمون ال، دولان و رندال اس. شولر (۲۰۱۴)، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمه دکتر محمدعلی طوسی و دکتر محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

<https://www.gisoom.com/book/11085639/%DA%A9%D8%AA%D8%A7%D8%A8->

- صانعی، مهدی (۱۳۹۵)، «چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی»، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت، شماره ۱۸۴، سال هجدهم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. <http://tadbir.imi.ir/article-1-2831-fa.html>

- فکری، رکسانا (۱۳۹۷)، طراحی الگوی چابکی در فرآیند توسعه محصول جدید. *مهندسی صنایع و مدیریت تولید*، شماره ۲۵.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=105182>

-Ahammad Mohammad F, Keith W. Glaister, Emanuel Gomes (2020). Strategic agility and human resource management, *Human Resource Management Review* 30, 100700. <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2020/05/Fardapaper-Strategic-agility-and-human-resource-management.pdf>

-Ambituuni Ambisisi, Farzaneh Azizsafaei, Anne Keegan (2021). HRM operational models and practices to enable strategic agility in PBOs: Managing paradoxical tensions, *Journal of Business Research* 133, 170-182. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829632100285X>

[ard_2001_Change%20drivers%20new%20millenium.pdf](#)

-Vernadat, F (2014): Research agenda for agile manufacturing, LGIPM, ENIM/University International Journal of Agile Management Systems, 1/1, 37-40. <https://www.semanticscholar.org/paper/Research-agenda-for-agile-manufacturing->

-Vokurka, R; Fliedner, G (2015): The journey toward agility, Industrial Management & Data Systems 98/4, pp.165. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/journey-toward-agility/docview/234924500/se-2>

-Yusuf, Y.Y.; Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. \Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes", International journal of production economics, 62, pp. 33- 43 (2015). <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:proeco:v:62:y:1999:i:1-2:p:33-43>

- Zhang, Z. and Sharifi, H. \A methodology for achieving agility in manufacturing organisations", International journal of operations and production management, 20, pp. 496-513 (2014). https://www.researchgate.net/publication/240260016_A_Methodology_for_Achieving_Agility_in_Manufacturing_Organizations.

- Hormozi, A.M (2014): Agile Manufacturing: the next Logical Step, Benchmarking an International Journal, 8 (2), 2001, 132-143.

https://www.researchgate.net/publication/242347896_Agile_manufacturing_The_next_logical_step

1) Kidd, p (2015): Two definitions of agility. Li Jin-Hai and et.al. The evolution of agile manufacturing, business process management journal, vol.9, no.2, pp 170-189.

- Malik Mohsin , Shagufta Sarwar , Stuart Orr (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment, International Journal of Project Management 39 , 10–20.

-Maskell, B (2016): The age of agile manufacturing, Supply Chain Management: An International Journal; Vol.6, No 1, pp. 5-11. https://www.researchgate.net/publication/235290229_The_age_of_agile_manufacturing

-McMackin John , Heffernan Margaret (2021). gile for HR: Fine in practice, but will it work in theory, Human Resource Management Review 31 , 100791.

-Najatyan, M. Hassanawi, R Chainsaw Sufi, h Mulaili, M. (2016): Exploring the Paradigm of Agility for a Specific Framework of Agile Manpower and Agile Organization, Improving management, seventh year, No. 2, vol. 20, pp. 77-98.

<https://www.sid.ir/FileServer/JE/51012720180714>

-Sharifi, H and Zhang, Z (2017): Agile manufacturing in practice: Application of a methodology, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No.5/6, pp.772-794

-Sherehiy, B., Karwowsky, W., & Layer, J.K. (2018), A review of enterprise agility Concepts: frameworks, and attributes, International journal of Industrial Ergonomics, 37, 4, pp.445-460.

<https://www.semanticscholar.org/paper/A-review-of-enterprise-agility%3A-Concepts%2C-and-Sherehiy-Karwowski/aced5f4af76476fab4313b277335b76843931ea5>

-St. John CH, Cannon, A; Poudier, R (2018): Change drivers in the new millennium: an agenda for operations strategy research, J Oper Manage 2001; 19:143. http://libres.uncg.edu/ir/asu/f/Poudier_Rich



Designing the Human Resources Agility Model Based on the Government's Agility Policies (Case Study: Iran Tax Affairs Organization)

Farhad Ghasemi ¹, Alireza Rezghi Rostami*², Rashid Zolfaghari Zafarani ³

Abstract

Background, purpose: The purpose of this research is to design a human resource agility model based on the government's agility policies with a case study of the Tax Affairs Organization of Iran.

Methodology: Mixed research method, where the statistical population of the qualitative part is 20 people, including professors, experts in the field of human resources, and senior managers of human resources, and in the quantitative part, senior and middle managers of the country's tax affairs organization, a sample of 376 people was selected. The tool of data collection in the qualitative part of the field, including interviews and a quantitative questionnaire, was made by the researcher, which was distributed among the members of the statistical sample in 1401. In order to analyze the data, thematic analysis method was used in the qualitative part and partial least squares technique was used in the quantitative part.

Findings: In the qualitative part of the theme analysis and the Max Kyuda software, based on the results of the qualitative analysis, 69 sub-themes were identified and according to their similarity and semantic affinity, in 13 main themes including: human resource development, human resources management, job design, organizational values, human resource resilience capabilities, employee adaptability, structural agility, operational agility, government agility policies, organizational improvement strategy, job performance improvement, group agility, and organizational performance improvement were identified. Relying on partial least squares method and Smart PL software. S were approved.

Conclusion: The results of the research showed that all research hypotheses are confirmed and the model has a good fit.

Keywords: Agile Policies, Human Resources, Tax Organizations, Embargo

¹ Ph.D Student Of Human Resource Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

² Assistant Professor Of Human Resource Management Department, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding Author) - A_rezghirostami@yahoo.com

³ Assistant Professor Of Human Resource Management Department, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.