

ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری

*منصور قلی‌زاده *رشید ذوالفقاری زعفرانی ***محسن محمدیان ساوی

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت اداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران gholizade_mansoor@yahoo.com

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

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

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۹

صص: ۱۸۵-۲۰۴

چکیده

توسعه منابع انسانی بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی و در واقع به نوعی تکمیل کننده مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید. گاراوان معتقد است توسعه منابع انسانی از این رو بسیار مهم تلقی می‌شود که دامنه آن بسیار وسیع‌تر از مدیریت منابع انسانی می‌باشد. اولین تلاش‌ها برای توسعه منابع انسانی، در قرن ۱۸ میلادی و با تاسیس اولین مدرسه فنی آغاز شد. امروز منابع انسانی اصلی‌ترین دارایی و سرمایه سازمان و عامل اصلی مزیت رقابتی سازمانها عنوان می‌شود و این منبع تنها سرمایه و دارایی در سازمان می‌باشد که قابل تقلید نبوده و از ویژگی یکتایی برخوردار می‌باشد علاوه بر آن این منبع از جمله داراییهایست که قابلیت رشد و توسعه دارد و این توسعه تنها از راه یادگیری و دانش حاصل می‌گردد و توسعه منابع انسانی بر دیدگاه رهبری بر کارکنان برای به دست آوردن دانش، تخصص، تجربه و تصمیم‌گیری کارآمد و مهارت حل مسئله در سازمان تأکید دارد. در این تحقیق با هدف شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور به روش دلفی از ۱۵ خبره انجام شده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها و انجام مصاحبه‌ها و انجام روش دلفی در ۲ تکرار و تأیید تست‌های روایی و پایایی به کمک CVR، بازتاب‌پذیری و آلفای کرونباخ مدل نهایی در ۴ مولفه اصلی، ۱۵ بعد و ۵۳ شاخص احصا شده است. در این میان پویایی گروهی و روحیه تیمی، انگیزه‌های توفیق‌طلبی و استعداد سنجی و تکمیل بانک‌های استعداد از کارکنان، مستندسازی و استمرار در یادگیری، ایجاد انگیزش و توفیق‌طلبی در میان کارکنان با میانگین وزنی ۴٫۹ از مهمترین عوامل شناسایی شده می‌باشند. در نهایت مدل ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار PLS با نمونه ۲۵۱ نفری با ضریب برازش GOF برابر ۰٫۶۳ مورد تأیید واقع شده است.

واژه‌های کلیدی: توسعه منابع انسانی، بهره‌وری، سازمان امور مالیاتی کشور، حداقل مربعات جزئی (PLS)

نوع مقاله: پژوهشی

۱-مقدمه

سنتیدورن^۱، (۲۰۱۷). در حال حاضر پیشرفت منابع انسانی امری ضروری است. به همین دلیل مهم‌ترین منبع ارزشمندی است که سرمایه‌گذاری ارزشمندی معرفی می‌شود. همچنین توسعه منابع انسانی خود از دانش، مهارت،

توسعه منابع انسانی در عصر جدید برای الهام بخشی بر عملیات شغلی برای رهبری مشارکتی در سازمان اهمیت دارد، به همین دلیل سازمان تنها به فرد مجری، اجازه تصمیم‌گیری یا رهبری سازمان را نمی‌دهد (سوادرات و

1. Sudarat & Santidhorn

انسانی، مشارکت مردم برای کار برای دستیابی به رشد فروش و سودآوری است. حسین پور و قربانی پاچی (۱۳۹۶) نشان دادند که توسعه منابع انسانی در اثربخشی سازمانی، اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان موثر بوده است. رحیم زاده (۲۰۱۴) اظهار داشت که توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری به عنوان یک ضرورت برای ارتقاء سطح زندگی و ایجاد جوامع مرفه‌تر، صلح و آسایش برای انسان‌ها همواره یک هدف والا برای همه دولت‌ها و سازمان‌ها بوده است.

نقش منابع انسانی در بهبود بهره‌وری سازمان‌های خدماتی به دلیل تولید و ارائه مستقیم خدمات توسط منابع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است و استفاده از نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و موثر، علاوه بر ارائه خدمات با کیفیت بالا، می‌تواند از منابع دیگر درون سازمان از آنها به نحو احسن و بهینه استفاده کرده و همه جنبه‌های بهره‌وری را درک کرده و در نهایت سازمان را مولد می‌سازد. اما عوامل موثر بر بهبود بهره‌وری منابع انسانی یا نحوه استفاده از منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی چیست، سوالی است که با توجه به رسالت، سبک، نوع مدیریت مدیران و حتی مدیران آنها در نهادها و سازمان‌های مختلف پاسخ داده می‌شود. نیازهای کارکنان متفاوت است. حتی اگر عوامل موثر بر بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها مشابه باشند، اما مطمئناً شدت و میزان تأثیر آنها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست و باید تأثیر این عوامل در سازمان‌های مختلف مورد مطالعه قرار گیرد. با توجه به محدودیت منابع مانند بودجه و زمان برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها، سازمان امور مالیاتی به عنوان یکی از ارگان‌های پیشرو در ارائه خدمات گسترده به مردم، وابسته به دارایی‌های انسانی است. بنابراین، هر سازمانی باید استراتژی‌های خاصی را برای توسعه منابع انسانی و دانش کارکنان، مطابق با قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی و خارجی تدوین و اجرا کند. نکته بسیار جالب دیگر در بین پژوهش‌ها اینست که اغلب پژوهش‌ها بصورت مفهومی و تئوریک انجام شده‌اند و فاقد راستی آزمایی فاکتورهای مشخص شده در جهان واقعی هستند، این بدان معناست که مطالعات این حوزه هنوز به بلوغ کافی برای اجرایی‌سازی واقعی و اندازه‌گیری دقیق با

تخصص و توانایی حاصل می‌شود که ارزش سرمایه‌گذاری دارد (سوادرات و سنتیدورن، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر، تحقیقات جهانی نشان داده است که بین رشد توسعه منابع انسانی و سطح بهره‌وری رابطه مستقیمی وجود دارد. سازمان‌های امروزی برای حفظ خود در دنیای متغیر امروز تلاش می‌کنند. این تلاش شامل رشد، هماهنگی با تغییرات بازار، بهبود کیفیت محصول و حفظ تعادل است. دستیابی به این تلاش در سازمان بستگی به استعداد، انرژی، عملکرد کارکنان، منابع و نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد و سرمایه قابل توجه دارد. بنابراین در یک سازمان پرورش یافته، مکانیزمی که منابع انسانی را می‌توان به عنوان یک دارایی بی پایان و پایدار برای بهره‌وری و پویایی سازمان مورد ارزیابی و استفاده قرار داد، آموزش توسعه منابع انسانی است. یکی از عوامل کارآمدی و اثربخشی هر سازمان توسعه و ارتقاء سطح علمی منابع انسانی برای آن سازمان است، در حالی که انتخاب و گزینش دقیق می‌تواند بهترین کارکنان و نیروی کار را برای پیشبرد اهداف سازمان به عنوان یک سازمان تضمین کند. در نتیجه، ایجاد تغییرات در عملکرد وظایف، به افزایش بهره‌وری در سازمان کمک می‌کند و کارایی بیشتری دارد. (گلرد و حیدری، ۱۳۹۵).

پژوهش در این حوزه در سال‌های اخیر مورد تأکید و توجه می‌باشد آنچه از مطالعه سوابق و تحقیقات انجام شده در این حوزه بدست می‌آید. فیلیپ^۲ (۲۰۱۷) در مطالعات خود با بیان تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارگران، نشان داد که توسعه منابع انسانی برای تولید بهره‌وری کارکنان بسیار مهم است و توصیه می‌شود که باید بین توسعه منابع انسانی و مهارت‌ها و توانایی کارکنان هم افزایی ایجاد کند، باید منابع مالی کافی برای تشویق توسعه منابع انسانی فراهم کند و بررسی دوره‌ای برای بررسی میزان دستیابی به توسعه منابع انسانی انجام شود. آچیچوکو و اچی^۳ (۲۰۱۵) نشان داد که توسعه منابع انسانی برای سازمان‌هایی که از شرکت‌های کوچک و بزرگ شروع می‌شوند بسیار حیاتی است، همچنین یکی از مهمترین کارکردهای توسعه منابع

2. Philip

3. Uchechukwu & Uche



مطالعات توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری انجام شده را کاهش می‌دهد. امید است که جنبه‌های این مطالعه را با منابع و زمان بیشتر بتوان در آینده بسط و گسترش داد به طوری که توسعه سیاست جامع توسعه منابع انسانی را پوشش دهد. طی بررسی‌های انجام شده این پژوهش به لحاظ زمانی و مکانی از پژوهش‌های نوینی است که در سطح کشور انجام خواهد شد. بنابراین طرح فعلی یعنی ارائه مدلی در راستای تدوین توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور براساس عوامل برگرفته از پیشینه تحقیق و شاخص‌های انتخابی اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران و خبرگان، توجه به حرفه‌ای شدن در حوزه توسعه منابع انسانی و ارتقاء توان علمی و بسط تعمیق ادبیات موضوع مورد پژوهش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این راستا سوال اصلی تحقیق عبارتند از: مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟ ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامند؟ درجه تناسب (برازش) مدل مفهومی پیشنهادی چگونه است؟

۲- توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی، به عنوان یک زمینه نظری و عملی (واتکینز، ۲۰۰۰)، از بدو تأسیس همواره از رشته‌های مختلف علمی در راستای این هدف الهام گرفته است که تمرکز مفهومی خود را از سه حوزه مطالعه، نظریه سازمانی (به ویژه تفکر سیستمی)، اقتصاد و روانشناسی به دست می‌آورد. یک دیدگاه یا نظریه سیستماتیک به فرایندها و تغییرات سازمانی بستگی دارد و بر سرمایه انسانی تأکید می‌کند و دیدگاه روانشناختی را بر انگیزش و یادگیری متمرکز می‌کند (اصغری و همکاران، ۱۳۹۵). در میان فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی یکی از سنتی‌ترین و پرهزینه‌ترین‌ها است. این فعالیت‌ها شامل مهارت‌های جدید، بهبود مهارت‌های موجود و رفتارها و شیوه‌هایی است که بر کارکنان تأثیر می‌گذارد. توسعه منابع انسانی هرگونه فرآیند یا فعالیت مثبتی است که در کوتاه مدت یا بلند مدت پتانسیل توسعه دانش مبتنی بر کار، تجربه، سودآوری و رضایت را دارد. خواه برای یک فرد، گروه،

عدد و رقم نرسیده‌اند. لذا واضح است که مسئله توسعه منابع انسانی همانند سایر مسائل حوزه علوم انسانی که نیازمند پایه تئوریک قوی برای ادامه راه در جهت اجرای عملی می‌باشند، هنوز در مراحل اولیه تکامل خود است و نیاز به مطالعه و پژوهش‌های بیشتر در این حوزه کاملاً ملموس می‌باشد و از آنجا که ماهیت توسعه منابع انسانی کاربردی و عملی می‌باشد نیاز به پژوهش‌های کاربردی برای دستیابی به اهداف اصلی سازمان‌ها که همان موفقیت در جهان امروزی است ضرورتی انکارناپذیر می‌باشد. به عبارتی این پژوهش می‌تواند در حالت نظری مفید باشد. با توجه به تحقیقات انجام شده، ما نیاز داریم برای توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان، پژوهشی انجام دهیم تا الگوی مناسب برای شرایط یا وضعیت سازمان یافت شود. فقدان تحقیقات در زمینه توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در بخش خدمات، به ویژه اداره امور مالیاتی، این تحقیق را از نظر ارتباط، به موقع و جامعیت مهم کرده است. تجربه، مهارت و توسعه منابع انسانی در بخش خدمات برای دستیابی به اهداف توسعه ملی ضروری است. بر اساس اسناد موجود در زمینه توسعه منابع انسانی در بخش خدمات، هیچ الگوی توسعه منابع انسانی با تأکید بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور طراحی نشده است.

نتایج این مطالعه شکاف‌هایی را نشان می‌دهند که نیازمند توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. یافته‌ها فقدان داده‌های در دسترس در مورد مهارت‌های موجود و داده‌هایی که در آینده لازم خواهند شد و هماهنگی ضعیف توسعه منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور را نشان می‌دهند. این نتایج جهت ارائه مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور که تمام ذینفعان اصلی را درگیر می‌کند، به دقت مد نظر قرار می‌گیرند. اعتقاد بر این است که مدل توسعه داده شده برای سازمان امور مالیاتی کشور از نظر جامعیت و رویکرد عملگرا در نوع خودش مفید است. نتایج این مطالعه می‌تواند به صورت بالقوه توسط سایر سازمان‌های دیگر مورد استفاده قرار گیرد تا اثربخشی تلاش‌های توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری را افزایش دهند. این تحقیق برای دانشگاهیان مفید است چون نسبتاً شکاف موجود از نظر



مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد در سازمان و مشارکت در بهبود آن، در تقویت سرمایه انسانی سازمان موثر است. عملکرد و مزیت رقابتی هم‌لین (۲۰۰۷) اشاره می‌کند که توسعه منابع انسانی شامل فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای است که برای افزایش یادگیری فردی و سازمانی، توسعه منابع انسانی، به حداکثر رساندن عملکرد و اثربخشی سازمان و پرداختن به تغییرات موثر و مفید در داخل و خارج طراحی شده است. (اکبری و همکاران، ۲۰۱۳).

مروری بر مطالعات توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که تلاش‌های زیادی برای تعریف این مفهوم انجام شده است. با این حال، هیچ تعریف مشترکی از این مفهوم پذیرفته شده جهانی وجود ندارد (بروکس و نفاخو، ۲۰۰۶). جدول زیر برخی از این تعاریف را فهرست کرده است.

جدول ۱. تعاریف توسعه منابع انسانی

تعریف	محقق
توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیتهای سازمان یافته است که در دوره زمانی مشخص با هدف تغییر رفتاری هدایت می‌شود.	نادلر (۱۹۷۰)
توسعه منابع انسانی عبارت است از تجارب یادگیری سازماندهی شده کارفرما، در دوره زمانی خاصی با هدف افزایش عملکرد شغلی و رشد افراد.	نادلر و نادلر (۱۹۸۹)
توسعه منابع انسانی عبارت است از فرایند توسعه یا رهاسازی تخصص‌ها از طریق توسعه سازمانی و توسعه و آموزش کارکنان با هدف بهبود عملکرد.	سوانسون و هولتون (۲۰۰۱)
توسعه منابع انسانی عبارت است از فرایند تسهیل یادگیری سازمانی، عملکرد و تغییر از طریق مداخلات و فعالیت‌های سازماندهی شده و اقدامات مدیریتی به منظوری ارتقای عملکرد، توانایی، آمادگی رقابتی و تجدید سازمان.	گیلی و مایکونج ^۴ (۲۰۰۰)
توسعه منابع انسانی، مجموعه‌ای نظام مند و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده بوسیله سازمان برای آماده کردن اعضا با مهارت‌های ضروری برای تقاضای شغلی جاری و آینده است	ورنر و ودسیمون (۲۰۰۶)
توسعه منابع انسانی، فرایند یا فرایندهایی از	لینهام و کانینگهام ^۵

تیم یا به نفع یک سازمان، جامعه، ملت یا در نهایت تمام بشریت باشد (وانهالا و اهتیللا، ۲۰۱۰). توسعه منابع انسانی یک حوزه عملی و تئوری است که بر طراحی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای تسهیل یادگیری و توسعه در یک سازمان به نحوی که هم برای سازمان و هم برای فراگیران سود می‌برد، متمرکز است. توسعه منابع انسانی یکی از سیستم‌های عملکردی در یک سازمان است که شامل کلیه فعالیت‌های مربوط به آموزش و توسعه کارکنان است (لیونز، ۲۰۱۶). توسعه منابع انسانی به عنوان استفاده یکپارچه از آموزش و توسعه، توسعه حرفه‌ای و توسعه سازمانی برای بهبود اثربخشی فردی، تیمی و سازمانی تعریف می‌شود (گریر وستل، ۲۰۱۶). توسعه منابع انسانی بسیار مهم است زیرا سرمایه‌ای محسوب می‌شود که رشد اقتصادی دولت را تسریع می‌کند، به طوری که مانع اصلی اجرای پروژه‌های عمرانی و رشد فعالیت‌های اقتصادی، کمبود نیروی کار ماهر و عدم وجود تجربه در استفاده از فناوری پیشرفته معمولاً از دو عامل برای اندازه‌گیری توسعه منابع انسانی استفاده می‌شود، اول: استفاده از منابع انسانی (موجودی سرمایه انسانی) در کشور، و ثانیاً سرعت تشکیل سرمایه انسانی در یک زمان معین (ثایب، ۲۰۱۳) علاوه بر این، برای به دست آوردن کارکنان با کیفیت و ماهر و با انگیزه، باید تلاش کرد تا تفاوت قابل توجهی، اعم از رسمی یا غیررسمی، ایجاد شود تا مهارت‌ها و قابلیت‌ها توسعه یابد و فرصت‌هایی برای افراد ایجاد شود تا بتوانند سهم خود را به حداکثر برسانند. در نتیجه، هرگونه هزینه در زمینه آموزش، توسعه، بهداشت و سرمایه‌گذاری صرفاً یک هزینه نیست (هاشی و بشیر، ۲۰۰۹).

توسعه منابع انسانی یک ابزار ضروری برای تغییرات اجتماعی در کشورهای توسعه یافته است، اما کافی نیست. پیامدهای واقعی تمرین توسعه منابع انسانی ایجاد تعهد شغلی در کارکنان است (اوسویک، ۲۰۱۵). برای دستیابی به موفقیت یک استراتژی تجاری رقابتی، توسعه منابع انسانی باید با فرایندهای اصلی کسب و کار ادغام شود (نایت، ۲۰۱۵).

نظرات برخی از محققان در زمینه توسعه منابع انسانی نشان داد که توسعه منابع انسانی با تقویت و افزایش دانش نحوه،

۴. Werner & DeSimone



انسانی بودند. تام (۲۰۱۷) نشان داد فاکتورهای تقدیر از کار انجام شده، شغل جذاب، درآمد، محیط و شرایط کاری، سیاست رفاه بر توسعه منابع انسانی موثر هستند. خان (۲۰۱۷) فاکتورهای موثر بر توسعه منابع انسانی را نشان داد) می‌توان نتیجه گرفت با وجود اینکه این مسئله از سال‌های بسیار دوری در حال مطالعه می‌باشد، هنوز این مسئله حل نشده است و پژوهشگران در سراسر دنیا تلاش می‌کنند تا به شناخت ابعاد این مسئله بسیار مهم دست یابند و ضرورت تحقیقات بیشتر در این حوزه کاملاً مشهود می‌باشد. توسعه منابع انسانی همیشه یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها بوده است، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهم، این افراد هستند که برای بقا در دنیای تجاری رقابتی و مدرن ایده‌هایی را ارائه می‌دهند. به آخرین فن‌آوری‌های فرآیند تولید را می‌توان خریداری و استفاده کرد، اما دانش و مهارت‌های انسانی پیچیده‌تر است و به زمان و هزینه زیادی نیاز دارد. از سوی دیگر، به منظور بقا در بازارهای رقابتی، به دلیل تغییر نیازها و خواسته‌های مشتریان، شرکت‌های پیشرو چاره‌ای جز ایجاد نوآوری و توسعه محصولات جدید ندارند و از آنجا که دانش تولید شده توسط منابع انسانی در کلیه فرآیندهای توسعه محصول، پایه اصلی توسعه، نقش و موقعیت توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان در توسعه محصولات جدید بسیار مهم است.

۴- حمایت از نظریه‌های توسعه منابع انسانی

چندین نظریه در مورد توسعه منابع انسانی در یک سازمان مرتبط است. در زیر، رابطه بین این نظریه‌ها و توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

➤ نظریه توسعه سازمان^۶: بلیک و مارگولیز^۷ (۱۹۸۹) اعتقاد داشتند که بهبود سازمانی بر اساس شش ویژگی تغییر (برنامه‌ریزی شده، تغییر جامع، تمرکز بر گروه‌های کاری، تغییر طولانی مدت، استفاده از عامل تغییر، تمرکز بر مداخله و تحقیقات عملی) استوار است (شفیع زاده، ۲۰۱۰). آموزش و پرورش باید بتواند خود را پیوسته بیکربندی کند تا نیازهای محیطی خود را برآورده کند و در محیط در حال

توانایی سازماندهی شده و توانایی بر پایه تجربه‌هایی است که توسط کارکنان در یک دوره زمانی مشخص موجب تقویت عملکرد فردی و سازمانی و موجب افزایش رشد جهانی فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی می‌شود.	(۲۰۰۴)
توسعه افراد با مهیا کردن نیازمندی محیطی که موجب رشد انسانی در توانمندی کامل و آزاد کردن توانایی‌های بالقوه وی شود.	جها (۲۰۰۴)

۳- نقش توسعه منابع انسانی در بهره‌وری سازمان

حیطه توسعه منابع انسانی با اقدامات مهمی که در سازمان انجام می‌شود در ارتباط است؛ مانند استخدام و آموزش کارمندان، ارزیابی‌ها و حقوق و دستمزد، ایجاد جنبه‌های تفریحی و انگیزشی کارکنان. علاوه بر این، حوزه توسعه منابع انسانی، در حال حاضر نقش مهمی را در سازمان‌ها بر عهده دارد، بطوریکه فراتر از رضایت کارکنان بوده و بجای آن، بر تضمین این مسئله متمرکز است که کارکنان از شرایط کاری خوشحال باشند و وظایف خود را مطابق با پتانسیل پنهان خود که تحت تاثیر شرایط برانگیخته شده است، انجام دهند. بکارگیری توسعه منابع انسانی به منظور انجام کار و کاهش خطا، حفظ کارکنان با ارزش و کاهش میل به ترک خدمت در کارکنان، طرح‌ریزی برای موفقیت سازمان، ایجاد محیط کاری منصفانه و خط مشی شفاف، ارزیابی عملکرد کارکنان و تضمین تساوی حقوق بین کارکنان، بسیار مهم است. بدلیل آنکه توسعه منابع انسانی حرفه‌ای جوان محسوب می‌شود پژوهش در این حوزه در سالهای اخیر مورد تاکید و توجه می‌باشد آنچه از مطالعه سوابق و تحقیقات انجام شده در این حوزه بدست می‌آید (گلرد و حیدری (۱۳۹۵) بیان کرد امروزه رسمیت و عینیت سازمان‌ها با منابع انسانی آن‌ها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و مجوز کار مدیریت سازمان‌ها است. رجبی و همکارا (۱۳۹۵) نشان داد که میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. محمدی و همکاران (۱۳۹۴) به دنبال طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع

6. Organization development

7. Blake & margulize

5 ..Lynham & Cunningham

متفاوتی را در گروه‌ها ایجاد می‌کند. گروه‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که با افرادی که آنها را ایجاد کرده‌اند متفاوت است. نتایج تحقیقات لوین نشان داد که اگر با افراد به عنوان اعضای یک گروه رفتار کنیم، در تغییر باورهای آنها موفق‌تر خواهیم بود (برومند، ۱۳۸۹) و تحقیقات لوین در مورد نیروی کار آموزش و پرورش نیز کاملاً درست است. اگر این افراد به صورت گروهی در نظر گرفته شوند و در مورد تغییر با آنها صحبت کنید، احتمالاً این تغییر را بهتر می‌پذیرند.

➤ نظریه یادگیری خودراهبر^{۲۰}: نولز^{۲۱} (۱۹۷۵) یادگیری خودراهبر فرایندی است که در آن افراد با استفاده از ابتکار و با یا بدون کمک، نیازهای آموزشی خود را شناسایی، اهداف آموزشی را تدوین و منابع فیزیکی و انسانی برای یادگیری را مشخص می‌کنند. انتخاب و اجرای استراتژی‌های یادگیری مناسب و در نهایت ارزیابی منابع یادگیری نیز در ادامه صورت می‌پذیرد.

➤ نظریه یادگیری مادام‌العمر^{۲۲}: ریسچمن^{۲۳} (۲۰۰۷) معتقد است که یادگیری مادام‌العمر دارای چهار ویژگی اصلی است. فراگیران از یادگیری خود آگاهی دارند، فراگیران اهداف خاصی دارند تا اهداف کلی برای یادگیری، زیرا به دلیل این اهداف خاص، فراگیران از آنها پذیرش درونی دارند و فراگیران تمایل زیادی برای به کارگیری آموخته‌های خود دارند. بهبود منابع انسانی آموزش و پرورش، با این فرض که منابع انسانی آموزش و پرورش یادگیرندگان مادام‌العمر هستند که می‌توانند دانش، توانایی‌ها و عملکرد خود را ارتقا دهند. (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۷).

۵- پیشینه تحقیقاتی پژوهش

اوتو^{۲۴} (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و اثربخشی صنعت بانکی: نقش میانجی صلاحیت‌های کارکنان انجام دادند. مدل یکپارچه تحقیق با ترکیب عوامل اصلی از ادبیات موجود ایجاد شده است. داده‌ها با استفاده از

تغییر امروز موثر باشد. دستیابی به این امر مستلزم پیاده سازی مدیریت تغییر موثر یا به عبارت دیگر ایجاد تغییر است. این امر را می‌توان با استفاده از رویکرد بهبود سازمان به بهترین نحو محقق کرد.

➤ نظریه توانمندسازی کارکنان^۸: بلانچارد^۹ و همکاران (۱۳۷۹) معتقدند که به اشتراک گذاری اطلاعات عمومی، خودمختاری در حوزه جدید و جایگزینی گروه‌ها با سلسله مراتب سه ستون اصلی توانمندسازی هستند. توانمندسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش از نظر نقش مهم آن در توسعه و پیشرفت جامعه در ابعاد مختلف آن بسیار مهم است.

➤ نظریه آموزش بزرگسالان^{۱۰}: مک آفی^{۱۱} (۲۰۰۸) معتقد است که چهار مولفه اصلی و مشترک در آموزش بزرگسالان شامل استفاده از تجربیات واقعی و ملموس، نظارت و مشاوره مستمر، تشویق بزرگسالان به ایفای نقش‌های جدید و پیچیده و استفاده از بازخورد هنگام اجرای تکنیک‌های جدید می‌باشد.

➤ نظریه سازمان یادگیرنده^{۱۲}: سازمان آموزشی کارکنان سازمان را در ایجاد دانش جدید، به اشتراک گذاشتن آن در بین خود، تبدیل آن به دانش سازمانی و استفاده از آن متکی می‌کند (جمشیدی و میرابی، ۱۳۸۹). سانگ (۱۹۹۰) پنج بعد مهم یک سازمان یادگیرنده را مشخص می‌کند که طراحان برنامه‌های بهبود منابع انسانی باید آنها را در نظر بگیرند، تسلط فردی^{۱۳}، مدل‌های ذهنی^{۱۴}، یادگیری تیمی^{۱۵}، بینش مشترک^{۱۶}، تفکر سیستمی^{۱۷} می‌باشد.

➤ نظریه پویایی شناسی گروهی^{۱۸}: این نظریه به آزمایشات کرت لوین^{۱۹} (۱۹۴۳) بنیانگذار این جنبش بر می‌گردد. لوین نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری پاسخ‌های

8. Empowerment employees

9. Blanchard

10. Adult education

11. Mc Afee

12. Learning organization

13. Personal mastery

14. Mental models

15. Team learning

16. Shared vision

17. Systematic thinking

18. Group dynamics

19. Kurt Lewin

20. Self- directed learning

21. Knowles

22. Life- long learning

23. Rischman

24. Otoo



تجزیه و تحلیل این پژوهش رگرسیون چندگانه بوده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد فاکتورهای تقدیر از کار انجام شده، شغل جذاب، درآمد، محیط و شرایط کاری، سیاست رفاه بر توسعه منابع انسانی موثر هستند.

مایز و همکاران^{۲۷} (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان تاثیر اقدامات توسعه منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک شده در مردم خلق چین انجام داده‌اند. فرضیه اول: نحوه استخدام برای منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده همبستگی مثبت دارند. فرضیه دوم: نحوه آموزش منابع انسانی با حمایت‌های سازمانی درک همبستگی مثبت دارند. فرضیه سوم: نحوه افزایش عملکرد منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده همبستگی مثبت دارند. فرضیه چهارم: نحوه جبران خسارت منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده همبستگی مثبت دارند.

فیلیپ^{۲۸} (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان تاثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارگران در پلی تکنیک فدرال ایادا، ایالت کوگی نیجریه انجام داد. نیاز به حداکثر بهینه سرمایه فکری برای رسیدن به هدف مورد نظر بهره‌وری بالا، نیروی انسانی شایسته و با انگیزه، خواست هر سازمان است. دستیابی به این هدف نیاز به توسعه همه جانبه و جدی منابع انسانی دارد. بنابراین این مقاله به بررسی تاثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارگران در پلی تکنیک فدرال ایادا، ایالت کوگی ایالت نیجریه می‌پردازد. داده‌ها از منابع اصلی و ثانویه جمع‌آوری شده و با استفاده از جدول، میانگین و مقیاس لیکرت پنج نقطه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این مقاله بررسی شده است که توسعه منابع انسانی برای تولید بهره‌وری کارکنان بسیار مهم است و توصیه می‌شود که این سازمان باید بین توسعه منابع انسانی و مهارت‌ها و توانایی کارکنان هم افزایی ایجاد کند، باید منابع مالی کافی برای تشویق توسعه منابع انسانی فراهم کند و بررسی دوره‌ای برای بررسی میزان دستیابی به توسعه منابع انسانی انجام شود.

ابراهیمی پته ویری (۱۳۹۸)، مطالعه‌ای تحت عنوان "عوامل موثر بر موفقیت مدیریت توسعه منابع انسانی در

پرسشنامه ۵۵۰ نفر از کارکنان بانک‌های منتخب انتخاب شدند. روایی مدل و فرضیه‌ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مورد آزمایش قرار گرفت. قابلیت اطمینان و اعتبار ابعاد از طریق تحلیل عاملی تاییدی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که برخی از روش‌های مدیریت منابع انسانی بر نفوذ خود بر صلاحیت‌های کارکنان تاثیر می‌گذارد. این مطالعه بیشتر نشان داد که صلاحیت کارکنان، روابط بین شیوه‌های توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی را در میان می‌گذارد.

داس و پاتی^{۲۵} (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان تاثیر اقدامات توسعه منابع انسانی برای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا: یک مطالعه تجربی در صنعت فناوری اطلاعات در هند انجام دادند. صنایع فناوری اطلاعات با عملکرد بالا و رشد محور تحت تاثیر روش‌های توسعه منابع انسانی قرار دارد. به این معنا، توسعه منابع انسانی یک روند مداوم است که به توسعه پایدار سیستم‌ها برای ایجاد محیط کاری نیرومند و متعهد کمک می‌کند. در مطالعه حاضر، از پرسشنامه ساختارمند و آزمون همبستگی و تحلیل عاملی استفاده شده است برای ایجاد رابطه بین شیوه‌های توسعه منابع انسانی و سیستم‌های کاری با کارایی بالا در هند استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد که، سه پارامتر از اقدامات توسعه منابع انسانی (جو توسعه منابع انسانی، اقدامات آموزشی و اقدامات مرخصی دادن) بر عملکرد سیستم کاری ارتباط مثبتی دارد و دو پارامتر دیگر (برنامه‌ریزی مسیر حرفه‌ای و دیگر اقدامات شرکت) ارتباط منفی با عملکرد سیستم کاری دارد.

تام^{۲۶} (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان عوامل تعیین‌کننده تاثیر گذار بر توسعه منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط در استان دونگ نای انجام داده‌اند. هدف اصلی تحقیق عبارت است از عوامل تعیین‌کننده تاثیرگذار بر توسعه منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط. این مطالعه از روش‌های کمی تحقیق برای بررسی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط در استان دونگ نای استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق ۲۵۰ شرکت کوچک و متوسط بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه تهیه شد. روش

27. Mayes, Finney, Johnson, Shen & Yi

28. Philip

25. DASH & PATI

26. Tam



استفاده از مطالعات پیشین، ادبیات تحقیق، مصاحبه‌ها و فناوری دلفی، پرسشنامه‌ای برای تعیین وضعیت فعلی برنامه‌های بهبود منابع انسانی تهیه شد. روایی پرسشنامه با روایی محتوا و روایی سازه تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ ارزیابی شد. نتایج نشان داد که وضعیت فعلی برنامه‌های بهبود منابع انسانی در ابعاد بهبود اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی و فردی از سطح نسبی رضایت برخوردار است، اما ابعاد سازمانی، شغلی و آموزشی زیر متوسط بود.

مدل نهایی در چهار بخش فلسفه و اهداف، ابعاد و اجزا، فرایند پیاده‌سازی و خروجی‌های مدل طراحی شده است. بر اساس نتایج تحقیق، در بخش ابعاد و اجزا، کیفیت شاخص برآزش ۰/۹۷ و مقدار شاخص مربع خطای برآورد ۰،۰۴۸، و اعتبار کل مدل توسط متخصصان تأیید شد.

محبی و میرسعیدی (۱۳۹۶) تحقیقی تحت عنوان نقش توسعه منابع انسانی در صنعت نفت در تقویت ارزش‌ها و فرهنگ‌های سازمانی (مطالعه موردی شرکت نفت محمودآباد) انجام دادند. سوالات تحقیق به شرح زیر بود: عوامل ارزشی که بر بهره‌وری شرکت ملی نفت ایران محمودآباد تأثیر می‌گذارد چیست؟ عوامل فرهنگی موثر بر بهره‌وری نیروهای شرکت ملی نفت ایران، محمود آباد چیست؟ این پژوهش به روش توصیفی پیمایشی می‌باشد در این پژوهش برای سنجش عوامل از پرسشنامه محقق ساخته‌ای استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنانی بودند که با توجه به تعاریف ما از نیروهای دانشگر در ستاد شرکت ملی نفت ایران مشغول به فعالیت بودند. آنها از آزمون‌های پارامتریک از جمله: t تک متغیره و فریدمن جهت تحلیل استنباطی داده‌ها استفاده شده است. پاسخ اولین سوال پژوهش: همانطور که اشاره گردید در این پژوهش عوامل ارزشی شامل مولفه‌های: شایستگی، رضایت شغلی و توان و مهارت بود به منظور بررسی تأثیر این عوامل از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید. نتایج پژوهش حاکی از آن بود میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص تأثیر این عوامل بر بهره‌وری نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران در حد گزینه خیلی زیاد به لحاظ آماری معنادار بوده است. پاسخ دومین سوال پژوهش: با توجه به اینکه در این پژوهش

سازمان‌هایی با رویکرد بهره‌وری "انجام داد. یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، حفظ منابع انسانی است. در این راستا، نرخ تعطیلات به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی برای ارزیابی عملکرد بخش منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. و اگر در محدوده نرمال باشد، عملکرد مدیریتی در زمینه نگهداری پرسنل مطلوب تلقی می‌شود. با توجه به اهمیت و ضرورت بهبود عملکرد اصول مدیریت سازمانی، هدف اصلی شناسایی عوامل ذکر شده برای بهبود عملکرد منابع انسانی با تمرکز بر رضایت سازمانی و انگیزه اجتماعی بود. زمینه‌های حرفه ای توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در دهه گذشته افزایش چشمگیری داشته است، در نتیجه نتایج بدست آمده از طریق یادگیری تجربی، در پاسخ به عوامل تغییر محیطی که بر چیزها تأثیر می‌گذارد، همان چیزی که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. اصطلاحات مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی متفاوت استفاده می‌شوند، با این حال، برای توصیف طیف وسیعی از فلسفه‌ها و روش‌های مختلف کار با افراد در سازمان‌ها، ابتدا باید خلاصه شود که چگونه باید از این اصطلاحات برای توصیف سردرگمی اجتناب کرد. بر این اساس، هدف اصلی این مطالعه، بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان‌هایی با رویکرد بهره‌وری با روش تحلیلی توصیفی است. نتایج نشان می‌دهد که عملکرد امروز مدیریت شرکت در حفظ کارکنان نامطلوب است و لازم است از روش‌هایی برای تأثیرگذاری بر عوامل انگیزشی تا حد ممکن استفاده شود. نقش و موقعیت منابع انسانی در سازمان‌ها این است که عمر و پایداری سازمان‌ها به توانایی‌های آنها بستگی دارد. آنها اعضای حیاتی سازمان هستند و آن را هدایت و هدایت می‌کنند.

بیگدلی و همکاران (۲۰۱۵) مطالعه‌ای تحت عنوان شناسایی ابعاد و اجزای بهبود منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی انجام دادند. مطالعه با هدف ارائه مدلی برای بهبود منابع انسانی در آموزش و پرورش انجام شد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان اداری آموزش و پرورش استان زنجان است که در آن ۲۸۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. با



جدول ۲. حجم نمونه مرحله کیفی

ردیف	تخصص	موسسه/مرکز	تعداد
گروه اول	سیاستگذاران و برنامه ریزان	وزارت اقتصاد و سازمان امور مالیاتی	۳
گروه دوم	مدیران ارشد	سازمان امور مالیاتی و مدیران امور مالیاتی	۸
گروه سوم	اعضای هیات علمی مطلع در زمینه تحقیق	دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده امور اقتصادی	۴
مجموع			۱۵

عوامل سازمانی شامل مولفه‌های مشارکت، انگیزش، ارتباطات سازمانی و آموزش بود به منظور بررسی تاثیر این عوامل از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص تاثیر عوامل مشارکت، انگیزش و آموزش در حد گزینه خیلی زیاد و هم چنین تاثیر عامل ارتباطات سازمانی بر بهره‌وری نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران در حد گزینه زیاد به لحاظ آماری معنادار بوده است. در نهایت آزمون فریدمن ضمن معنادار نشان دادن اظهارات پاسخگویان، اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروهای دانشگر را به ترتیب عوامل ارزشی، عوامل فرهنگی نشان داد.

۶- روش انجام تحقیق

این مقاله از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (علی) و از نظر ماهیت پیمایشی مقطعی است. در پژوهش حاضر پژوهشگر در مرحله اول از روش تحقیق کیفی استفاده نموده است. سپس رویکرد کمی پژوهش را با توجه به مرحله کیفی به اجرا درآورده است. بدین طریق محقق روش اکتشافی را برگزیده است. گام‌های اجرای پژوهش حاضر را با توجه به اجرای گام کیفی تحقیق در دو مرحله انجام می‌گیرد در مرحله اول جهت شناسایی مفاهیم، ابعاد و مولفه‌ها به مطالعه پیشینه تحقیق پرداخته شد، سپس از طریق تحلیل دلفی دو مرحله‌ای مدل ابتدایی استخراج شد. در مرحله بعد یعنی مرحله کمی با استفاده از روش پیمایشی مقطعی به شیوه رگرسیون خطی به توصیف مدل در جامعه تحقیق و همچنین مطالعه میان مفاهیم و مولفه‌های الگوی پیشنهادی پرداخته شد. بدین منظور تکنیک معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

۷- جامعه آماری و تعداد نمونه

جامعه مورد مطالعه در مرحله کیفی شامل: گروه اول سیاستگذاران و برنامه‌ریزان سازمان امور مالیاتی، گروه دوم: مدیران ارشد سازمان امور مالیاتی، گروه سوم: اعضای هیات علمی مطلع در زمینه تحقیق در نظر گرفته شدند که بر اساس ویژگی‌های حداقل مدرک تحصیلی دکترا، داشتن تحقیقات مرتبط، حداقل سابقه مدیریتی ۲۰ سال به شرح جدول ۲ انتخاب شدند.

در این مطالعه، مشخص شد که در ۱۵ مصاحبه به نقطه اشباع رسیده است که تجزیه و تحلیل مصاحبه باعث ایجاد کد جدید و مفاهیم متن در کدهای موجود نمی‌شود. در چنین موردی، به دلیل عدم وجود کد جدید، می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه اطلاعات جدیدی اضافه نکرده است. در مطالعه حاضر، سه مصاحبه آخر کد جدیدی ایجاد نکرده است، به این معنی که نقطه اشباع و کفایت نمونه‌گیری به دست آمده است.

در بخش کمی جامعه آماری مدیران و کارشناسان سازمان امور مالیاتی کشور شهر تهران که در حدود ۷۰۰ نفر می‌باشند. به منظور نمونه‌گیری در مرحله کمی از جدول مورگان استفاده می‌شود که بر اساس جامعه آماری ۷۰۰ نفری، تعداد ۲۵۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند همچنین روش انتخاب نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد.

۸- روش و ابزار گردآوری اطلاعات در مرحله کیفی

در مرحله کیفی تحقیق در ابتدا با استفاده از مطالعه پژوهش‌های پیشین پرسشنامه دلفی جهت بررسی مولفه‌ها و شاخص‌های تحقیق توسط خبرگان طراحی شد. در این مرحله پرسشنامه دلفی شامل ۱۱۳ سوال در موضوع شاخص‌ها در ۱۵ گروه دسته‌بندی و جهت بررسی خبرگان ارائه شد. در قسمت اول پرسشنامه اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان پرسش می‌شود. در قسمت دوم راهنمای تکمیل و سوالات پرسشنامه و در قسمت سوم نیز سه سوال مرتبط با برآزش مدل که در طیف ۴ گزینه‌ای طراحی شده

4		2	5		سرمایه های سازمانی
0.61761 0	0.828339	0.78996 7	0.80087 7	B	برنامه ریزی آموزشی
0.68841 1	0.779481	0.93803 7	0.62955 4	B1	تکنولوژی
0.54085 9	0.816858	0.91182 0	0.70096 2	B2	توانمندسازی
0.50364 9	0.750063	0.81962 8	0.81904 5	B3	حسن مشارکت
0.61269 6	0.724965	0.04889 7	0.60895 6	B4	غنی سازی و بهسازی شغل
0.67131 5	0.890260	0.73577 6	0.84556 0	C	مدیریت اجرایی
0.55025 6	0.703643	0.90614 6	0.47532 1	C1	انگیزش کارکنان
0.80445 1	0.925011	0.89688 6	0.87826 2	C2	شایسته سالاری
0.65768 8	0.847905	0.88814 3	0.72558 6	C3	تعهد کارکنان
0.65514 9	0.849952	0.12857 1	0.77681 9	C4	حسن روابط سازمانی
0.62116 0	0.790743	0.17188 9	0.76837 6	D	ارزیابی آموزشی
0.70224 6	0.736886	0.72955 6	0.70698 4	D1	گسترش تولید دانش
0.69759 2	0.829779	0.87317 0	0.76287 8	D2	بهبود کیفیت
0.94156 8	0.979730	0.83158 3	0.96890 0	D3	نهادینه سازی یادگیری
0.69625 1	0.901440	0.28911 5	0.85576 3	D4	ایجاد فرهنگ دانشی
میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده AVE	پایایی ترکیبی Composite Reliability	ضریب تعیین R Square	آلفای کرونباخ Cronbachs Alpha	نماد	مولفه
0.744247	0.904332		0.871990	A	نیازسنجی آموزشی

همان طور که در جدول نشان داده شده است معیار پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای مکنون بالاتر از ۰,۷ است همچنین معیار آلفای کرونباخ برای متغیرهای مربوط به بیش از ۰,۶ می‌باشد. همچنین ضرایب بارهای عاملی برای شاخص‌ها در جدول زیر آمده است که همگی بالای ۰,۵ می‌باشند که نشان‌دهنده پایایی مناسب مدل می‌باشد.

است ارائه شده است. در مرحله دوم دلفی پرسشنامه شامل ۵۳ سوال در ۱۵ گروه طراحی و ارائه شد.

در مرحله کمی پرسشنامه طراحی شده بر اساس شاخص‌ها و مولفه‌های حاصل از مرحله کیفی (مرحله دلفی) است که به تناسب آن طراحی و در سه بخش و ۱۵ گروه و ۵۳ سوال طراحی و جمع‌آوری شد.

۹- روایی و پایایی تحقیق

برای بررسی روایی و پایایی در بخش کیفی، از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)، استفاده شد که با توجه به اینکه تعداد اعضای پانل ۱۵ می‌باشد حداقل مقدار CVR برابر ۰,۴۹ می‌باشد و در تمامی سوالات مقدار CVR بیش از ۰,۴۹ برآورد شده است و نشان از روایی تحقیق دارد. در مرحله کمی جهت ارزیابی پایایی از شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR)، ضرایب بارهای عاملی و جهت ارزیابی روایی از شاخص روایی همگرا و واگرا بکارگرفته شد که کلیه شاخص‌ها در حد مطلوب به شرح جدول ۳ و ۴ ارائه شد. با توجه به اینکه در مدل در حالت بار عاملی همگی ضرایب بیش از ۰,۵ هستند، نشان‌دهنده پایایی مناسب مدل می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه در مدل در حالت ضرایب معناداری همگی ضرایب بیش از ۰,۹۶ هستند، نشان‌دهنده پایایی مناسب مدل می‌باشد و نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۰,۹۵٪ است. همان‌طور که از جدول پایین مشاهده می‌شود، مقدار مربوط به معیارها برای سازه‌های مکنون قابل مشاهده است:

جدول ۳. بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری

مولفه	نماد	آلفای کرونباخ Cronbachs Alpha	ضریب تعیین R Square	پایایی ترکیبی Composite Reliability	میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده AVE
نیازسنجی آموزشی	A	0.871990		0.904332	0.744247
توسعه راهبردهای انسانی	A1	0.751297	0.923709	0.858779	0.673662
تفکر استراتژیک	A2	0.581886	0.873201	0.779256	0.548311
دانش و	A3	0.79483	0.92442	0.748960	0.58380



۱۰- نتایج تحقیق

نتایج مرحله کیفی تحقیق

پرسشنامه توسعه منابع انسانی بر اساس روش دلفی در دور اول در قالب ۱۱۳ سوال در مورد شاخص‌ها، ۱۵ سوال در مورد ابعاد و ۳ سوال در مورد برازش مدل جهت بررسی و تکمیل خبرگان در دور اول ارائه شد طبق نتایج کلیه شاخص‌ها در دور اول بایستی تغییر و اصلاح نمایند که نتایج در پرسشنامه دور دوم اصلاح گردید. پس از یک تکرار تعداد ۵۳ شاخص در ۱۵ بعد و ۳ مولفه جهت بررسی نهایی در دور دوم در قالب شاخص‌های جدول ۴ در قالب یک پرسشنامه تهیه شدند. با توجه به اینکه در مرحله دوم CVR در کلیه ابعاد مناسب ارزیابی شد. با درخواست از گروه متخصصان، مجدداً پرسشنامه جهت محاسبه شاخص روایی محتوایی^{۲۹} CVI به آنان داده شده و از آنان خواسته شد که در مورد هر یک از سؤالات، سه معیار زیر را بر اساس طیف لیکرتی ۴ قسمتی (غیر مرتبط(۱)، نیاز به بازبینی اساسی(۲)، مرتبط اما نیاز به بازبینی(۳)، کاملاً مرتبط(۴)) از سه منظر مربوط یا اختصاصی بودن، سادگی و روان بودن، وضوح و یا شفاف بودن اظهار نظر نمایند. از آنجا که برای تمامی مولفه‌ها، CVI بیش از ۰٫۷۹ برآورد شده است و چنانچه نمره CVI سؤالات بالاتر از ۰٫۷۹ باشد مناسب تشخیص داده می‌شوند، لذا شاخص روایی محتوایی تأیید و شاخص‌ها نهایی و جهت مرحله کمی تأیید شدند.

جدول ۵. نام ابعاد و شاخص‌ها و مقادیر CVR در دور دوم

دلفی

مولفه‌ها	ابعادها	شاخص‌ها	میانگین	یب توافقی	یر ضروری	فید اما ضرورتی ندارد	CVI =	توجه
توسعه راهبردهای	۸.	استعداد سنجی	۷۵.				۱ ۵ >	بید
سازمان‌آموزشی انسانی	۳.	مدیریت منابع انسانی	۷۸.				۱ ۴ >	آید

با توجه به جدول شماره ۵ در بالا مقدار واریانس به اشتراک گذاشته یا همان AVE برای سازه‌ها بیش از ۰٫۵ می‌باشد که نشان از روایی همگرایی قابل قبول دارد. همچنین به منظور بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شده است که در این ماتریس مجذور مقادیر AVE یعنی همان اعداد مندرج در قطر اصلی بیشتر از ضرایب همبستگی بین سازه‌ها می‌باشد. که نتایج آن در جدول ۶ نشان دهنده تأیید کلیه ابعاد می‌باشد.

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و

لارکر

	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	.۶۵														
2	.۵۳	.۶۵													
3	.۵۲	.۶۳	.۷۱												
1	.۴۵	.۶۵	.۶۳	.۶۳											
2	.۵۳	.۶۲	.۶۲	.۵۵	.۷۱										
3	.۵۳	.۵۲	.۵۶	.۴۲	.۵۵	.۶۸									
4	.۶۶	.۶۵	.۶۶	.۶۳	.۵۷	.۶۶	.۷۱								
1	.۴۵	.۶۵	.۶۷	.۵۵	.۶۹	.۶۱	.۶۰	.۶۱							
2	.۵۲	.۶۶	.۶۴	.۶۴	.۶۳	.۵۷	.۶۳	.۷۱	.۷۳						
3	.۶۶	.۶۳	.۶۶	.۶۷	.۶۳	.۶۲	.۷۰	.۶۱	.۶۴	.۵۳					
4	.۵۱	.۶۵	.۶۳	.۶۳	.۷۱	.۶۷	.۶۳	.۶۲	.۶۲	.۶۴	.۵۶				
1	.۶۳	.۶۶	.۵۶	.۶۵	.۵۴	.۶۸	.۵۰	.۶۱	.۵۲	.۵۱	.۶۴	.۶۶			
2	.۶۳	.۶۱	.۵۵	.۶۵	.۶۹	.۶۳	.۶۸	.۵۵	.۶۵	.۶۵	.۵۴	.۶۴	.۶۶		
3	.۶۶	.۶۵	.۷۱	.۶۶	.۶۴	.۶۰	.۵۱	.۶۱	.۵۴	.۶۱	.۶۶	.۶۶	.۶۲	.۶۱	
4	.۶۶	.۵۳	.۶۴	.۶۴	.۶۹	.۷۲	.۶۱	.۶۱	.۶۳	.۶۷	.۵۴	.۶۶	.۶۹	.۶۷	.۵۶

به این ترتیب رابطه بین سازه‌ها و شاخص‌هایشان تأیید می‌شود که نشان‌دهنده این است که یک سازه تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با شاخص‌های دیگر.

۱	۴	۷۶	۷	امکان پیشرفت کارکنان	سن مشارکت	۱	۴	۷۶	۷				
۱	۳	۷۹	۶	مسئولیت پذیری			غنی سازی و بهسازی شغل	۱	۳	۷۹	۶		
۱	۵	۸۲	۹	پویایی گروهی و روحیه تیمی					تغییر ارزشها و باورهای فکری	۱	۵	۸۲	۹
۱	۵	۸۲	۴	انتگیزه های توفیق طلبی							نگیزش کارکنان	۱	۵
۱	۵	۸۱	۶	چرخش شغل	هویت بخشی	۱							۵
۱	۵	۷۵	۸	ایجاد شبکه های یادگیری			تعمین ارتقاء	۱					۵
۱	۵	۷۸	۳	جلسات سازی و مطالعه موردی					ایستة سالاری	۱			۵
۱	۴	۷۵	۵	گسترش تجربیات							۱	۴	۷۵
۱	۳	۷۸	۳	جابجایی کارکنان	۱	۳						۷۸	۳
۱	۵	۷۶	۳	ارزشها و باورهای فکری		۱	۵	۷۶				۳	
۱	۵	۷۹	۸	عادلانه بودن پاداش ها			۱	۵	۷۹	۸			
۱	۵	۸۲	۳	خودمختاری و استقلال کاری				۱	۵	۸۲	۳		
۱	۵	۸۲	۴	هویت بخشی	۱				۵	۸۲	۴		
۱	۳	۸۱	۶	تعمین معیارهای ارتقاء		۱			۳	۸۱	۶		
۱	۳	۷۵	۵	استقرار نظام شایسته سالاری			۱		۳	۷۵	۵		
۱	۳	۷۵	۵	استقرار نظام شایسته سالاری				۱	۳	۷۵	۵		
۱	۳	۷۵	۵	استقرار نظام شایسته سالاری	۱				۳	۷۵	۵		
۱	۳	۷۵	۵	استقرار نظام شایسته سالاری		۱			۳	۷۵	۵		

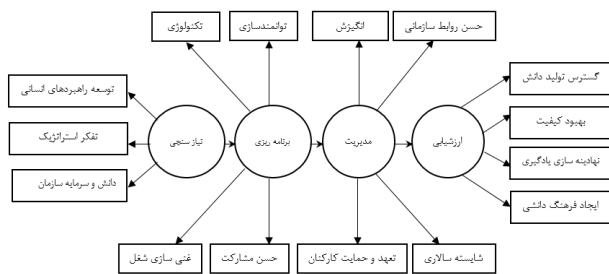
۱	۵	۷۶	۷	تفکر استراتژیک در آموزش کارکنان	تفکر استراتژیک	۱	۵	۷۶	۷				
۱	۵	۷۹	۶	طراحی سیستم کار			ناخت دانش و سرمایه های سازمانی	۱	۵	۷۹	۶		
۱	۳	۸۲	۸	هماهنگی فعالیت ها					تکنولوژی	۱	۳	۸۲	۸
۱	۵	۸۲	۴	شناخت بازار							احی و برنامہ ریز ی	۱	۵
۱	۵	۸۱	۸	مستندسازی دانش سازمانی	توانمند سازی	۱							۵
۱	۵	۷۵	۵	محتوای آموزش			۱	۵					۷۵
۱	۴	۷۸	۳	تعیین شکاف دانشی				۱	۴	۷۸			۳
۱	۴	۷۶	۷	ابزارهای خلق و تسهیم دانش					۱	۴	۷۶	۷	
۱	۵	۷۹	۶	آموزش الکترونیکی	۱	۵				۷۹	۶		
۱	۵	۸۲	۸	امکان جستجوی اطلاعات		۱	۵			۸۲	۸		
۱	۵	۸۲	۴	زیرساخت های به روز فناوری اطلاعات			۱	۵		۸۲	۴		
۱	۵	۸۱	۶	یادگیری و مدیریت تغییر				۱	۵	۸۱	۶		
۱	۵	۷۵	۵	توجه به تفکر خلاق و نوآور	۱				۵	۷۵	۵		
۱	۵	۷۸	۸	توانایی حل مسأله		۱			۵	۷۸	۸		
۱	۵	۷۵	۵	توجه به تفکر خلاق و نوآور			۱		۵	۷۵	۵		
۱	۵	۷۸	۸	توانایی حل مسأله				۱	۵	۷۸	۸		
۱	۵	۷۵	۵	توجه به تفکر خلاق و نوآور	۱				۵	۷۵	۵		
۱	۵	۷۸	۸	توانایی حل مسأله		۱			۵	۷۸	۸		



ایجاد فرهنگ دانشی	ارائه بازخوردها مناسب	۰,۳	۰,۷۸	۵	۱,۰	۵	۱,۰
	شیوه ارزشیابی های چندگانه	۰,۷	۰,۷۶	۵	۱,۰	۵	۱,۰
	گسترش برنامه های آموزشی	۰,۶	۰,۷۹	۵	۱,۰	۵	۱,۰
	تبادل اطلاعات عملکردی به روز	۰,۲	۰,۸۳	۵	۱,۰	۵	۱,۰
	یادگیری خودمحور	۰,۴	۰,۸۲	۵	۱,۰	۵	۱,۰
	انتقادپذیری	۰,۶	۰,۸۱	۵	۱,۰	۵	۱,۰
	هدایت و نظارت مناسب	۰,۸	۰,۷۵	۵	۱,۰	۵	۱,۰

رژیا بی	عهد کارکنان	تمایل به پیشرفت	۰,۳	۰,۷۸	۵	۱,۰	۵	۱,۰
		سنجش ادراک کارکنان	۰,۲	۰,۷۶	۵	۱,۰	۵	۱,۰
		توسعه مهارتهای رهبری	۰,۶	۰,۷۹	۵	۱,۰	۵	۱,۰
		توسعه استاندارد های اخلاقی	۰,۸	۰,۸۳	۵	۱,۰	۵	۱,۰
	سن روابط سازمانی	دوسویه بودن ارتباطات	۰,۴	۰,۸۲	۵	۱,۰	۵	۱,۰
		آموزش ارتباطات	۰,۲	۰,۸۱	۴	۱,۰	۴	۱,۰
		مهارت های اجتماعی	۰,۸	۰,۷۵	۴	۱,۰	۴	۱,۰
		افزایش ظرفیت یادگیری	۰,۵	۰,۷۵	۵	۱,۰	۵	۱,۰
	سترس تولید دانش	اعمال رفتارهای هدفگذار شده	۰,۳	۰,۷۸	۵	۱,۰	۵	۱,۰
		استمرار آموزش	۰,۷	۰,۷۶	۵	۱,۰	۵	۱,۰
		بهبود فرایندهای سازمانی	۰,۶	۰,۷۹	۵	۱,۰	۵	۱,۰
		بهبود رضایت شغلی	۰,۸	۰,۸۳	۵	۱,۰	۵	۱,۰
	هیود کیفیت	توسعه سلامت سازمانی	۰,۴	۰,۸۲	۴	۱,۰	۴	۱,۰
		امنیت و احترام شغلی	۰,۶	۰,۸۱	۴	۱,۰	۴	۱,۰
بهبود امید به زندگی		۰,۲	۰,۷۵	۵	۱,۰	۵	۱,۰	

بر اساس تأیید متغیرهای شناسایی شده مدل تحقیق به شکل زیر ارائه می‌شود:



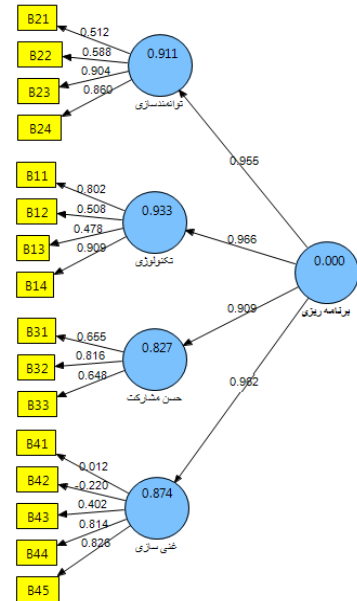
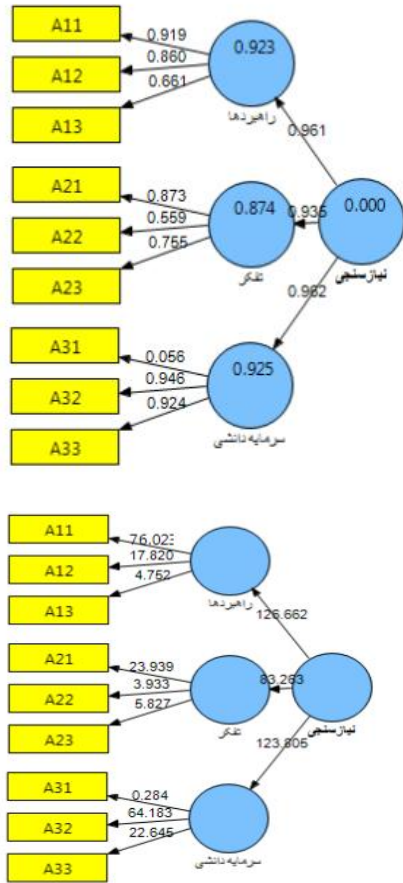
شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

۱۱- بررسی برازش مدل اندازه‌گیری: بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری

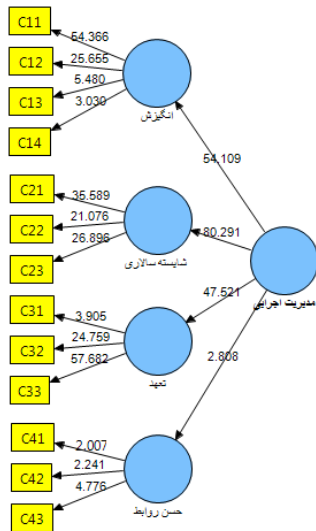
به منظور تست مدل ارائه شده لازم است از نمونه ۲۳۴ نفری انتخاب شده است. در این راستا پرسشنامه‌ای با ابعاد ارائه شده به شکل محقق ساخته در اختیار نمونه قرار گرفته و بر اساس طیف لیکرت ۵ تایی میزان اهمیت و نقش متغیرها سنجیده شده است. در ابتدا به کمک تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم افزار PLS، مدل‌های اندازه‌گیری ۳



متغیر پنهان مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است تا از صحت شاخص‌ها اطمینان حاصل شود:

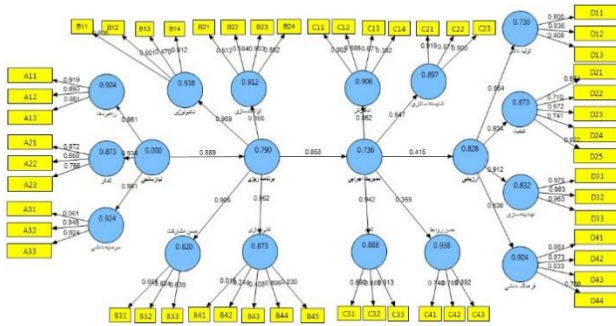


نمودار ۱. مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه دوم در حالت بار عاملی



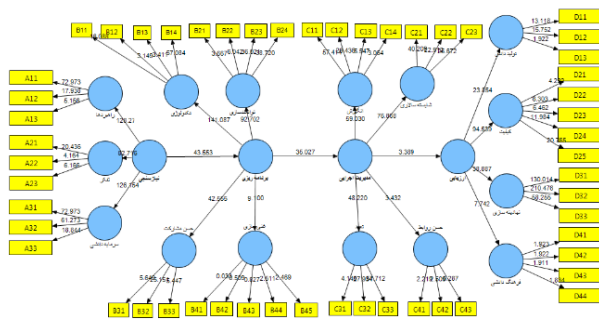
۱۲- بررسی برازش مدل ساختاری

به منظور برازش مدل ساختاری نهایی لازم است تمامی روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار مطابق مدل تحقیق در نرم افزار PLS پیاده سازی شود:



نمودار ۳. نمودار مدل ساختاری در حالت ضرایب اعداد

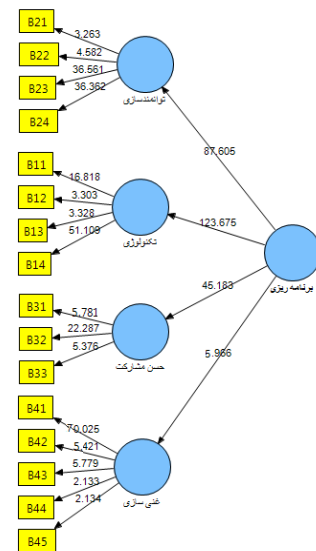
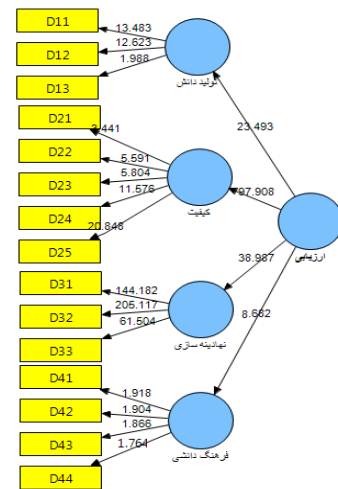
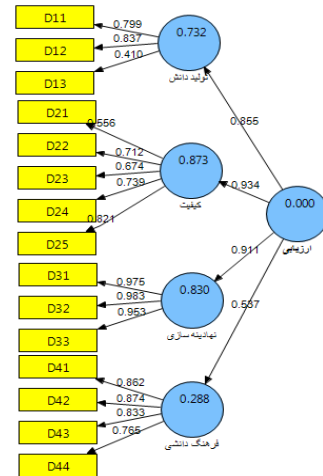
معناداری P-value



نمودار ۴. نمودار مدل ساختاری در حالت ضرایب اعداد

معناداری T-value

به کمک ضرایب اعداد معناداری T-value و بار عاملی می‌توان صحت رابطه بین سازه‌ها را سنجید. بدین ترتیب جدول زیر نشان‌دهنده ضرایب T و بار عاملی می‌باشند که در مدل نیز نشان داده شده است. با توجه به اینکه در مدل در حالت بار عاملی همگی ضرایب بیش از ۰٫۵ هستند و همچنین ضرایب معناداری همگی بیش از ۱٫۹۶ هستند، نشان‌دهنده پایایی مناسب مدل می‌باشد و نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ است.



نمودار ۲. مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه دوم در حالت ضرایب معنی داری t

جدول ۶. ضرایب معنی‌داری در مدل ساختاری

از	به	بار عاملی P-value	ضرایب معناداری T-value	نتیجه
A نیازسنجی آموزشی	B طراحی و برنامه ریزی	۰,۸۸	۴۳,۶	تأثیر معنی دار
B طراحی و برنامه ریزی	C مدیریت اجرایی	۰,۸۵	۳۵,۰	تأثیر معنی دار
C مدیریت اجرایی	D ارزیابی آموزشی	۰,۴۲	۳,۳	تأثیر معنی دار

به کمک ضرایب معنی‌داری و مقادیر بار عاملی مشخص می‌شود که تمامی روابط معنی‌دار و تأثیر گذار بوده.

۱۳- معیار ارزیابی برازش کلی مدل

از آنجاکه مقدار GOF برابر ۰,۷۴۵ می‌باشد و بیش از ۰,۳ می‌باشد، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

بحث

بسیاری از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت امروزی مناسب چندان کارآمد به نظر نمی‌رسند و قدیمی بی‌اثر تلقی می‌شوند. در دهه گذشته، بسیاری از سازمان‌ها دریافتند که عملاً فاقد سیستم ارزیابی عملکرد هستند که بتواند اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان اعلام کرده و پیشرفت آنها را دنبال کند. با توجه به گستردگی زمینه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلف مانند احساس، مشاهده، ادراک، تجربه، قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف، به ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان، ترکیبی حساس و تحت‌الشعاع از این عوامل در ارزیابی عملکرد، کارکنان به طور رسمی در فواصل منظم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. تشخیص و پاداش دادن به کارکنان قوی و در نتیجه ایجاد انگیزه در آنها برای بهبود عملکرد خود و سایر کارکنان یکی از دلایل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک فقط برای کنترل کار کارکنان، ارزیابی عملکرد را انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه ابتکاری این عمل اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی ارزیابی عملکرد و بهره‌وری، جمع‌آوری اطلاعات لازم در مورد نیروی کار در سازمان و در اختیار مدیران قرار دادن آنهاست تا بتوانند تصمیمات درستی را برای بهبود کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ کنند، که این نشانه مهمی است. بهبود عملکرد سازمان و بهبود اقدامات انجام

شده توسط سازمان‌ها. در توسعه شغل، با حذف کنده وظایف و عملیات تکراری، سعی می‌شود تنوع بیشتری به شغل داده شود. توسعه شخصی یا شغلی یک فرایند مداوم برای ارزیابی نیازهای آموزشی هر فرد و برنامه‌ریزی برای برآوردن این نیازها است. این فرایند به کارکنان کمک می‌کند تا درباره دانش، عملکرد یا موفقیت خود فکر کنند و پیشرفت شخصی، آموزشی و آموزشی خود را برنامه‌ریزی کنند. برنامه توسعه شغلی از طریق سیستمی تهیه می‌شود که به طور مرتب پیشرفت را ارزیابی کرده و مراحل بعدی را برنامه‌ریزی می‌کند. مستندسازی این فرایند، PDP، به کارکنان و سیستم کمک می‌کند تا اولویت‌های خود را تعیین کنند، پیشرفت هر شخص را زیر نظر داشته باشند و برای حمایت از افراد گام‌های مثبتی بردارند، بهبود عملکرد کارکنان مفید خواهد بود زیرا نتایج چندین مطالعه نشان داده است که رابطه مهمی وجود دارد. بین توسعه شغلی کارکنان، عملکرد و بهره‌وری سازمان‌دهندگان. این یافته با نتایج مطالعات ایزدی یزدان آبادی و نوشه‌ور (۱۳۸۹)، اینگر پلازیری و همکاران (۲۰۱۲)، رناتو پیزانتی و همکاران (۲۰۱۱)، آری وانان و همکاران (۲۰۰۳) و آتوشیکو اوتا و همکاران (۲۰۰۹) همسو می‌باشد. مهارت یعنی توانایی یادگیری. به توانایی انجام یا انتظار نتایج با حداقل زمان و انرژی بسته به نوع کار و وظایفی که باید انجام شود، مهارت گفته می‌شود. همه مشاغل باید مهارت‌های شغلی مورد نیاز را داشته باشند، هرچه این مهارت‌ها کارآمدتر و متنوع‌تر باشند، توانایی آنها برای دستیابی به عملکرد مورد نیاز بیشتر است. تنوع مهارت‌ها به میزان استفاده کارکنان از مهارت‌ها و توانایی‌های مختلف در شغل اشاره دارد، در این صورت چالش برانگیزترین شغل یک شغل معنی‌دار خواهد بود. کارکنان با مهارت‌های شغلی متنوع قادر خواهند بود آمادگی بیشتری برای انجام وظایف سازمانی خود و دستیابی به نتایج مفید داشته باشند نتایج چندین مطالعه نشان می‌دهد که بین تنوع مهارت شغلی کارکنان و عملکرد و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. این یافته با نتایج مطالعات کرامتی و همکاران (۱۳۹۱)، اسنایدر (۲۰۰۳) و ایوانجلیا کاتسیکا و همکاران (۲۰۰۱) همسو می‌باشد. نتایج تحقیق همچنین تأیید می‌کند که بین مشاهدات شغلی



نتایج آن نشان داد که بین آموزش ضمن خدمت و تعهد سازمانی رابطه مهمی وجود دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه کارکنان نه تنها تعهد بلکه بهره‌وری کارکنان را نیز بهبود می‌بخشد. نتایج تحقیق همچنین نشان داد که کار گروهی و تیمی از عوامل موثر در مدیریت توسعه و منجر به بهره‌وری سازمانی هستند. ایلین و مایر (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که کار گروهی تأثیر مثبتی بر رفتار کارکنان دارد و این امر باعث می‌شود که کارکنان به طور غیرارادی به نفع تیم‌ها و سازمان‌های خود عمل کنند و اساساً کارکنانی که به صورت تیمی کار می‌کنند نسبت به کار تیمی و سازمان به طور کلی متعهدتر هستند که این تحقیق با دیدگاه‌های ایلین و مایر (۲۰۰۷) مطابقت دارد. این نتیجه همچنین با نتایج تحقیقات محسن و حقانی در (۱۳۸۹) که رابطه بین استفاده از تصمیم‌گیری گروهی و بهره‌وری سازمانی را تعیین می‌کند همسویی دارد. نتایج این مطالعه نشان داد که بین تصمیم جمعی و ایجاد ابعاد بهره‌وری سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. حمایت شغلی به میزان تعهد سازمان و شرکت‌ها به نیازهای کارکنان خود اشاره دارد که می‌تواند راه موثری در ارتقای قابلیت‌ها و عملکرد کارکنان باشد و نتایج چندین مطالعه نشان داده است که رابطه بسیار خوبی بین پشتیبانی و عملکرد شغلی موجود است و این نتیجه با نتایج مطالعات صنوبری و رضایی (۱۳۹۱)، اینگر پلازی یو و همکاران (۲۰۰۲)، رناتو پیزانتی و همکاران (۲۰۰۱)، لارس گوران والگن و همکاران (۲۰۰۱) سازگار و همسو است. خلاقیت عملکردی این است که چگونه یک فرد با دیگران کار می‌کند، کیفیت کار گروهی چگونه است، تغییرات چگونه مدیریت می‌شود، چگونه شخص در زندگی کاری خود شرکت می‌کند، که می‌تواند پیامدهای مهمی برای بهبود روش‌های کاری و بهبود توانایی‌های کارکنان داشته باشد تا به تدریج بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. نتایج بسیاری از تحقیقات همچنین نشان داد که بین خلاقیت شغلی کارکنان، عملکرد و بهره‌وری رابطه آماری معنی‌داری وجود دارد که این یافته با نتایج مطالعات اینگر پلازی یو و همکاران (۲۰۰۸) رناتو پیزانتی و همکاران (۲۰۰۱) و ایمان فرگوسن و همکاران (۲۰۰۱) همسو و هم جهت می‌باشد.

کارکنان و عملکرد و بهره‌وری آنها در سازمان رابطه آماری معنی‌داری وجود ندارد که با یافته‌های اسلاتر و همکاران (۲۰۰۱) مطابقت دارد.

در غنی‌سازی مشاغل، سعی می‌شود حس بالاتری از چالش و موفقیت را در انجام مشاغل در مشاغل ایجاد شود. نتیجه انجام وظایف شغلی باید منجر به رشد شخصی با احساس مسئولیت شود. هدف غنی‌سازی شغل فقط تنوع بیشتر شغل نیست. غنی‌سازی به این معنی است که هر کارمند قادر است تا سطح مدیریت پیشرفت کند. بنابراین، شغل کارمند غنی می‌شود و او وظیفه مدیریت و کنترل مدیر را با توجه به اهمیت شغل خود انجام می‌دهد که باعث بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری وی می‌شود. نتایج بسیاری از مطالعات نشان داده است که بین غنی‌سازی مشاغل برای کارکنان و عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج مطالعات حریری و محمدپور (۱۳۹۱) و ایزدی یزدان آبادی و نوشه‌ور (۱۳۸۹)، یان‌لی و همکاران (۲۰۱۳)، هریسون مک نایت و همکاران (۲۰۰۹) و سونیتا کارماکار و کورتیس برسلین (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. نتایج بدست آمده در بررسی‌های محققان حاکی از آن است که بین توسعه کارکنان و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. نتایج این یافته‌ها با پژوهش جانس (۲۰۰۵)، جکسن و وبرینگ (۲۰۰۸) و داردن همپتن، و هاول (۲۰۰۵)، مطابقت دارد. آنها در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که توسعه کارکنان به طور مستقیم با تعهد سازمانی ارتباط دارد و با تحقیقات (شلتون ۲۰۰۱) سازگار است که رابطه برنامه‌های توسعه کارکنان با تعهد و رضایت کارکنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و نشان داد که آموزش و توسعه رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد و نتایج قابل ملاحظه‌ای بر تصمیم افراد برای ماندن در سازمان است. نتایج مطالعه فوق نشان می‌دهد که بین آموزش رسمی و بهره‌وری کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. یافته‌های فوق با تحقیقات کنت و بارتلت (۲۰۰۱) که نشان داد دریافت آموزش با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارد، سازگار است. همچنین با نتایج یاپ (۲۰۰۱)، آیودج (۲۰۱۱) زمان احمد و ابوبکر (۲۰۰۴) که ثابت کردند که بین آموزش و تعهد کارکنان رابطه مهمی وجود دارد، و با تحقیقات زراسوند (۲۰۱۰) موافق است.

۱۴- نتیجه‌گیری

بسیاری از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت امروزی مناسب به نظر نمی‌رسند و لوگوهای قدیمی بی‌اثر تلقی می‌شوند. در دهه گذشته، بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که عملاً فاقد سیستم ارزیابی عملکرد هستند که بتواند اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان اعلام کرده و پیشرفت آنها را دنبال کند. به دلیل وسعت مناطق شناختی و استفاده از ابزارهای مختلف مانند احساس، مشاهده، ادراک، تجربه، قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف، ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان، بسیار حساس است. در ارزیابی عملکرد، کارکنان به طور رسمی در فواصل منظم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. تشخیص و پاداش دادن به کارکنان قوی و در نتیجه ایجاد انگیزه در آنها برای بهبود عملکرد خود و سایر کارکنان یکی از دلایل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک فقط برای کنترل کار کارکنان، ارزیابی عملکرد را انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه ابتکاری این عمل اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی ارزیابی عملکرد و بهره‌وری، جمع‌آوری اطلاعات لازم در مورد نیروی کار در سازمان و در اختیار مدیران قرار دادن آنهاست تا بتوانند تصمیمات درستی را برای بهبود کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ کنند، که این نشانه مهمی برای بهبود عملکرد سازمان و بهبود اقدامات انجام شده توسط سازمان‌ها است. در توسعه شغلی، با حذف کندی وظایف و عملیات تکراری، سعی می‌شود تنوع بیشتری به شغل داده شود. توسعه شخصی یا شغلی یک فرایند مداوم برای ارزیابی نیازهای آموزشی هر فرد و برنامه‌ریزی برای برآوردن این نیازها است. این فرایند به کارکنان کمک می‌کند تا درباره دانش، عملکرد یا موفقیت خود فکر کنند و پیشرفت شخصی و آموزشی خود را برنامه‌ریزی کنند. برنامه توسعه شغلی از طریق سیستمی تهیه می‌شود که به طور مرتب پیشرفت را ارزیابی کرده و مراحل بعدی را برنامه‌ریزی

می‌کند. مستندسازی این فرایند یعنی PDP، به کارکنان و سیستم کمک می‌کند تا اولویت‌های خود را تعیین کنند، پیشرفت هر شخص را زیر نظر داشته باشند و برای حمایت از افراد گام‌های مثبتی بردارند، بهبود عملکرد کارکنان مفید خواهد بود زیرا نتایج چندین مطالعه نشان داده است که رابطه مهم و معناداری بین توسعه شغلی کارکنان، عملکرد و بهره‌وری سازمان‌دهندگان وجود دارد.

۱۵- محدودیت‌های تحقیق

در این تحقیق، وضعیت سیستم توسعه پرسنل از طریق رویکرد بهره‌وری از دیدگاه مدیران سازمان امور مالیاتی سنجیده می‌شود و نظرات کارکنان یا کارکنان جدید با یا بدون سابقه مدیریتی اندک مدنظر قرار می‌گیرد. نظرات مدیران و کارکنان مستقیم نیز می‌تواند مرجع تکمیلی دیگری باشد که در این تحقیق مورد توجه قرار نگرفته است. یک نکته مهم در مورد اعتبار یا روایی بیرونی مطالعه این است که جامعه آماری مطالعه حاضر محدود به اداره امور مالیاتی است و از نظرات کارکنان سایر سازمان‌ها استفاده نشده است. از آنجا که محقق قصد ندارد نتایج را به سایر بخش‌های دولتی و خصوصی کشور تعمیم دهد، دسته قابل تعمیم باید با دقت انجام شود و نیاز به بررسی و آزمایش دقیق دارد تا نتایج مطالعه فعلی معتبرتر شود.

امکان پاسخ‌های نادرست در پرسشنامه توسط برخی از کارکنان به دلیل ترس از افشای محتویات پرسشنامه یا جدی نگرفتن مقوله تحقیق از سوی برخی از پاسخ‌دهندگان از دیگر محدودیت‌ها بوده، اگرچه برخی از کارکنان، به ویژه مدیران، کمبود وقت به عنوان دلیلی برای عدم همکاری خود گزارش نموده‌اند.



منابع

۱. ابراهیمی پته ویری، ناصر (۱۳۹۸)، بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان ها با رویکرد بهره وری، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه ای جهانی، تهران - دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه دائمی کنفرانس
۲. اصغری صارم، علی و دانایی فرد، حسنو فانی، علی اصغر و قلی پور، آرین (۱۳۹۵). واکاوی نقش داستان سرایی سازمانی در توسعه منابع انسانی؛ کنکاشی در ادبیات پژوهشی. مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۱، صص ۱-۸۱-۲۱۸
۳. اکبری، مرتضی و حسینی، سیدمحمود و حجازی، سیدیوسف و رضوانفر، احمد. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی مؤلفه های توسعه منابع انسانی: مطالعه اعضای هیئت علمی دانشکده های کشاورزی. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۴۴، شماره ۴، صص ۶۲۹-۶۴۴
۴. بیگدلی، محمد و داودی، رسول و کمالی، نقی و انتصار فومنی، غلامحسین. (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مؤلفه های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۲، صص ۷۵-۱۰۱
۵. جمشیدی اوانکی، مینا و میرابی، حمیدرضا. (۱۳۸۹). تئوری های پیشرفته مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
۶. سید جوادین، سید رضا، حامدحیدری. (۱۳۹۳). بررسی عوام موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات (بررسی موردی در نظام بانکی). مدیریت دولتی. شماره ۲
۷. گلرد، پروانه. حیدری، مجتبی. (۱۳۹۵). تاثیر مدیریت توسعه منابع انسانی در افزایش بهره وری نیروی انسانی. فصلنامه تخصصی علمی ترویجی. شماره ۵. صص ۱۴۲-۱۴۸
۸. محبی، سراج الدین. میر سعیدی، سید حمید رضا. (۱۳۹۶). بررسی جایگاه نقش توسعه منابع انسانی صنعت نفت در پیشبرد ارزش ها و فرهنگ های سازمانی (مطالعه موردی شرکت نفت محمودآباد). فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. دوره ۳. شماره ۲. صص ۱۵۴-۱۶۵.
۹. مهدی، رضا. شفیعی، مسعود. (۱۳۹۹). الگو و چارچوب راهنما برای دانشگاه نوآور و ارزش آفرین. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. دوره ۹. شماره ۱۷. صص ۱-۱۴.
۱۰. آبیباغی اصفهانی، سعید. ابراهیمی، الهه. شیخ، رضا. (۱۳۹۹). فرهنگ نوآورانه، زمینه ساز بهبود یادگیری سازمانی با بهره گیری از برند سازمانی داخلی (پژوهشی در صنعت نفت ایران). فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. دوره ۹. شماره ۱۷. صص ۶۹-۸۴.
11. Brooks, K. and Nafukho, F.M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: any link to productivity? *Journal of European Industrial Training*, 30 (2):117-28
12. DASH, S., & PATI, U. C. (2018). The Effect of HRD Practices for High-Performance Work Systems: An Empirical Study on IT Industries in India. *Revista ESPACIOS*, Vol. 39, Number 41
13. Philip, A. A. (2017). The Impact of Human Resources Development on Workers Productivity in Federal Polytechnic Idah, Kogi State Nigeria. *Curr Trends Biomedical Eng & Biosci*, Volume 8, Issue 2
14. Greer, T. W., & Stiles, A. C. (2016). Using HRD to Support Repatriates A Framework for Creating an Organization Development Strategy for Repatriation. *Human Resource Development Review*, 15(1), 101-122.
15. Hashi, A. A. & Bashir. (2009). Human capital development from islamic perspective.
16. Knight, J. (2015). Investing in Human Resource Development: Strategic Planning for Success in Academic Libraries. In *Advances in Library Administration and Organization* (pp. 1-42). Emerald Group Publishing Limited
17. Lyons, R. (2016). Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD



3/4, pp.250-271,
<https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0068>

21.SUDARAT P, SANTIDHORN P (2017). The Human Resource Development in the Learning Organization for the Organizational Development. International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA). 2(3), 183-192 .

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

23.Vanhala, Mika . Ahteela, Riikka (2010). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. Management Research Review, Vol. 34 Iss: 8, 869 – 888

matter? (Doctoral dissertation, NORTH DAKOTA STATE UNIVERSITY).

18.Mayes, Bronston. T and Finney, Treena Gillespie and Johnson, Thomas.W and Shen, Jie and Yi, Lin, (2017), The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China, The International Journal of Human Resource Management, Vol 28, Pp 1-30.

19.Oswick, C. (2015). Guest Editorial Engaging With Employee Engagement in HRD Theory and Practice. Human Resource Development Review, 1534484314558743

20.Otoo, F N K , (2019) "Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies", European Journal of Training and Development, Vol. 43 Issue:

