

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

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

۱-دانشجوی دکتری گروه مدیریت اداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

Email: gholizade_mansoor@yahoo.com

۲-استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

Email: rashid_zolfaghari@yahoo.com

۳-استادیار و عضو هیئت علمی تمام وقت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Email: mo.dian@yahoo.com

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 (گاراوان و همکاران^۱، ۲۰۱۲). اولین تلاش‌ها برای توسعه منابع انسانی، در قرن ۱۸ میلادی و با تاسیس اولین مدرسه فنی آغاز شد (ال فکی^۲، ۲۰۱۵). 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 دارایی‌هاست 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 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 نرم افزار PLS با نمونه ۲۵۱ نفری با ضریب برازش GOF برابر ۰٫۶۳، مورد تأیید واقع شده است.

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

مقدمه

نقش منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های خدماتی به دلیل تولید و ارائه مستقیم خدمات توسط نیروهای انسانی اهمیت بیشتری می‌یابد و به کارگیری نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و بهره‌ور، علاوه بر ارائه خدمات باکیفیت، می‌تواند از سایر منابع درون سازمانی به نحو احسن و مطلوب استفاده نماید و انواع جنبه‌های بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند. اما اینکه چه عواملی بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی موثر است و یا اینکه چگونه نیروی انسانی درون سازمان‌های خدماتی بهره‌ور می‌شوند، سوالی است که پاسخ آن در موسسات و سازمانهای مختلف به تناسب مأموریت آنها، سبک و نوع مدیریت مدیران آنها و حتی نیازهای کارکنان آنها گوناگون است. حتی اگر عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها مشابه باشد اما مطمئناً شدت و میزان تاثیر آنها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست و باید در سازمان‌های مختلف میزان تأثیر این عوامل بررسی شود. با توجه به محدودیت منابع مانند بودجه و زمان برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، سازمان‌های مالیاتی کشور به عنوان یکی از دستگاه‌های سرآمد در ارائه خدمات گسترده به عموم مردم، وابسته به دارایی‌های انسانی می‌باشد. بنابراین، هر سازمانی باید با توجه به قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی را برای توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، تدوین و اجرا نماید. نکته بسیار جالب دیگر در بین پژوهش‌ها اینست که اغلب پژوهش‌ها بصورت مفهومی و تئوریک انجام شده‌اند و فاقد راستی‌آزمایی 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 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. نبود پژوهش در مقوله توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در بخش خدماتی به ویژه سازمان امور مالیاتی کشور، انجام این پژوهش را از لحاظ مناسبت و به موقع بودن و جامعیت حائز اهمیت نموده است. تخصص و مهارت و توسعه نیروی انسانی در بخش خدماتی برای دستیابی به اهداف توسعه ملی ضروری است. براساس مستندات موجود در حوزه توسعه منابع انسانی در بخش خدماتی هیچ مدلی پیرامون توسعه منابع انسانی با تمرکز 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 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 بررسی های انجام شده این پژوهش به لحاظ زمانی و مکانی از پژوهش های نوینی است که در سطح کشور انجام خواهد شد. بنابراین طرح فعلی یعنی ارائه مدلی در راستای تدوین توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره وری در سازمان امور مالیاتی کشور براساس عوامل برگرفته از پیشینه تحقیق و شاخص های انتخابی اساتید دانشگاه، صاحب نظران و خبرگان، توجه به حرفه ای شدن در حوزه توسعه منابع انسانی و ارتقاء توان علمی و بسط تعمیق ادبیات موضوع مورد پژوهش از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در این راستا سوال اصلی تحقیق عبارتند از: مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره وری در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟ ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدل توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره وری در سازمان امور مالیاتی کشور کدامن؟ درجه تناسب (برازش) مدل مفهومی پیشنهادی چگونه است؟

توسعه منابع انسانی

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 تصمیم گیری یا رهبری سازمان را نمی دهد (سوادرات و سنتیدورن^۱، ۲۰۱۷). توسعه منابع انسانی بر دیدگاه رهبری بر کارکنان برای به دست آوردن دانش، تخصص، تجربه و تصمیم گیری کارآمد و مهارت حل مسئله در سازمان تأکید دارد. بنابراین، منابع انسانی در سازمان باید مهارت رهبری برای هدایت این گروه را در هر وضعیت به صورت جایگزین بدهد (باس و باس^۲، ۲۰۰۸). یکی از شناخته شده ترین مباحث مدیریت مبحث توسعه منابع انسانی است. این بخش از مطالعات برای موفقیت سازمان ها بسیار حیاتی است (ویلسون^۳، ۲۰۰۵). توسعه منابع انسانی مفهومی است که طی چهار دهه اخیر ظهور یافته است (هاملیت و استورات^۴، ۲۰۱۱)، در حال حاضر پیشرفت منابع انسانی امری ضروری است. به همین دلیل مهم ترین منبع ارزشمندی است که سرمایه گذاری ارزشمندی معرفی می شود. همچنین توسعه منابع انسانی خود از دانش، مهارت، تخصص و توانایی حاصل می شود که ارزش سرمایه گذاری دارد (سوادرات و سنتیدورن، ۲۰۱۷). پژوهشگران، صاحب نظران و سیاستگذاران برای افزایش کیفیت منابع انسانی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار همواره بر روی توسعه منابع انسانی تأکید دارند (شیل و همکاران^۵، ۲۰۱۴) و برای توسعه رقابت پایدار و عملکرد بالا، نیاز است که سازمان شرحی از فعالیت های مدیریت منابع انسانی را فراهم کند که منبعی مهم برای رقابت با دیگران و راهنمای ظرفیت سازمانی کارآمد معرفی گردد (نیمجیت و جانتوک^۶، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، یک محیط در حال تغییر یعنی اینکه تمام کارمندان باید فلسفه ی یادگیری را بپذیرند. هدف یادگیری برای کارمندان چیرگی در دانش، مهارت ها و رفتارهای تأکید شده در برنامه های توسعه منابع انسانی و اعمال آنها در فعالیت های روزانه شان می باشد. اخیراً مشخص شده است که برای به دست آوردن مزیت رقابتی^۷، آموزش باید شامل چیزی بیش از توسعه پایه مهارت باشد (ویلمانت کومپیکت، ۲۰۰۸).

-
- 1 . Sudarat & Santidhorn
 - 2 . Bass & Bass
 - 3 . Wilson
 - 4 . Hamlin and Stewart
 - 5 . Scheel et al.
 - 6 . Nimjit & Junteuk
 - 7 . Competitive advantage

توسعه منابع انسانی، به عنوان حوزه ای از نظریه و عمل (واتکینز^۱، ۲۰۰۰)، از زمان پیدایش همواره از رشته های علمی مختلف در راستای این هدف الهام گرفته است. توسعه منابع انسانی، کانون تمرکز مفهومی خود را از سه حوزه مطالعاتی، یعنی نظریه سازمان (به خصوص تفکر سیستمی)، اقتصاد و روان شناسی کسب می کند، دیدگاه یا نظریه سیستمی بر فرایندهای سازمانی و تغییر متکی است، رویکرد اقتصادی، بر سرمایه گذاری در سرمایه انسانی تأکید دارد و دیدگاه روان شناختی، کانون تمرکز خود را بر انگیزش و یادگیری بنا می کند (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۵). در میان فعالیت های متنوع مدیریت منابع انسانی توسعه منابع انسانی از متعارف ترین و هزینه برترین فعالیت ها بحساب می آید. این فعالیت ها شامل مهارت های جدید، بهبود مهارت های موجود و رفتارها و روش های مؤثر بر کارکنان است. توسعه منابع انسانی هر گونه روند یا فعالیت مثبتی است که در کوتاه مدت یا دراز مدت توان توسعه دانش مبتنی بر کار، تخصص، سودآوری و رضایت را دارد. چه برای نتیجه فردی، گروهی، تیمی یا برای منافع یک سازمان، جامعه، ملت یا نهایتاً تمام بشریت (وانهالا و آهتیلآ^۲، ۲۰۱۰). توسعه منابع انسانی حوزه ای از عمل و تئوری می باشد که با تمرکز بر طراحی فعالیت های برنامه ریزی شده برای تسهیل یادگیری و توسعه در سازمان به گونه ای که هم برای سازمان و هم یادگیرندگان منفعتی داشته باشد (لامینتاکانن^۳ و همکاران، ۲۰۰۸). توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیستم های عملکرد در سازمان می باشد که شامل تمام فعالیت های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان می باشد (لیونز^۴، ۲۰۱۶). توسعه منابع انسانی به عنوان استفاده یکپارچه از آموزش و توسعه، توسعه حرفه ای و توسعه سازمانی به منظور بهبود فرد، گروه و اثربخشی سازمانی تعریف شده است (گریر واستیل^۵، ۲۰۱۶). توسعه منابع انسانی بسیار مهم است زیرا در آن انسان به عنوان یک سرمایه در نظر گرفته میشود که رشد اقتصادی یک کشور را سرعت میبخشد، به طوریکه مانع اصلی اجرای پروژه های توسعه و رشد فعالیتهای اقتصادی، کمبود کارگر ماهر و همچنین عدم تخصص در استفاده از تکنولوژی پیشرفته است. برای اندازه گیری توسعه منابع انسانی معمولاً از دو عامل استفاده میشود، اول: با استفاده از تأمین سرمایه انسانی (سهام سرمایه انسانی موجود) موجود در کشور و دوم سرعت تشکیل سرمایه انسانی در یک زمان معین است (ثایب، ۲۰۱۳). علاوه بر این، برای داشتن کارکنان خوب که ماهر و باانگیزه باشند هر تلاشی باید انجام شود تا بتوانند تفاوت قابل توجهی را ایجاد نمایند، خواه رسمی یا غیررسمی، به منظور توسعه مهارتها و توانایی و فراهم کردن فرصت برای افرادی که برای به حداکثر رساندن سهم خود تلاش مینمایند، در نتیجه، هر هزینه ای در آموزش، توسعه، سلامت و پشتیبانی سرمایه گذاری، فقط یک هزینه نیست (هاشی و بشیر، ۲۰۰۹).

توسعه منابع انسانی برای ایجاد تغییرات اجتماعی در کشورهای توسعه یافته یک ابزاری لازم و ضروری است ولی کافی نمی باشد. عواقب بسیار واقعی عمل توسعه منابع انسانی ایجاد تعهد شغلی در کارکنان است (اوسویک^۶، ۲۰۱۵). به منظور دستیابی به یک موفقیت استراتژی کسب و کار رقابتی، توسعه منابع انسانی باید با فرآیندهای کسب و کار اصلی یکپارچه شود (نایت، ۲۰۱۵).

1. Watkins

2. Vanhala and Ahteela

3. Lammintakanen

4. Lyons

5. Greer & Stiles

6. Oswick

دیدگاه برخی از محققان در زمینه توسعه منابع انسانی به طور شفاف مشخص کرده است که توسعه منابع انسانی در تقویت سرمایه انسانی سازمان از طریق تقویت و افزایش دانش چگونگی، مهارتها و قابلیت های انفرادی افراد در سازمان و مشارکت در بهبود عملکرد و مزایای رقابتی تأثیرگذار است (راج آدهیکاری^۱، ۲۰۱۰). هاملین^۲ (۲۰۰۷) اشاره می کند که توسعه منابع انسانی شامل فعالیت های برنامه ریز شده ای است که برای تقویت یادگیری فردی و سازمانی، توسعه قابلیت انسانی و حداکثر کردن عملکرد و اثربخشی سازمانی طراحی شده است و در مورد تغییر مؤثر و سودمند درون و حتی فراتر از مرزهای سازمانی کمک می کند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲).

UNDP توسعه منابع انسانی را به عنوان سیاست ها و برنامه هایی تعریف می کند که از فرصت های برابر برای کسب و کاربرد مداوم مهارت، دانش، نگرش و شایستگی هایی که استقلال فردی را ارتقاء می بخشد، حمایت می نماید و متقابلاً برای سازمان فردی، جامعه محیط یادگیرنده سودمند می باشند (عبدل لطیف، ۲۰۱۱).

مروری بر مطالعات انجام شده در زمینه توسعه منابع انسانی نشان می دهد تلاش های زیادی برای تعریف این مفهوم صورت پذیرفته است. با این حال تعریف مشترکی از این مفهوم که به صورت جهان شمول مورد قبول باشد، ارائه نشده است (بروکس و نافاخو^۴، ۲۰۰۶). در جدول زیر به برخی از این تعاریف اشاره می شود.

جدول (۱): تعاریف توسعه منابع انسانی

تعریف	محقق
توسعه منابع انسانی مجموعه ای از فعالیتهای سازمان یافته است که در دوره زمانی مشخص با هدف تغییر رفتاری هدایت می شود.	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 تخصص صها 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 فعالیت های سازماندهی شده و اقدامات مدیریتی به منظوری ارتقای عملکرد، توانایی، آمادگی رقابتی و تجدید سازمان.	گیلی و مابکونینج ^۵ (۲۰۰۰)
توسعه منابع انسانی، مجموعه ای نظام مند و فعالیت های برنامه ریزی شده بوسیله سازمان برای آماده کردن اعضا با مهارت های ضروری برای تقاضای شغلی جاری و آینده است	ورنر و ودسیمون (۲۰۰۶)

1. Raj Adhikari

2. Hamlin

3. United Nation Development Program

4. Brooks and Nafukho

5. Werner & DeSimone

توسعه منابع انسانی، فرایند یا فرایندهایی از توانایی سازماندهی شده و توانایی بر پایه تجربه هایی است که توسط کارکنان در یک دوره زمانی مشخص موجب تقویت عملکرد فردی و سازمانی و موجب افزایش رشد جهانی فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی می شود.	لینهام و کانینگهام ^۱ (۲۰۰۴)
توسعه افراد با مهیا کردن نیازمندی محیطی که موجب رشد انسانی در توانمندی کامل و آزاد کردن توانایی های بالقوه وی شود.	جها (۲۰۰۴)

کوبین و اسپریتزر^۲ توسعه منابع انسانی را از دو دیدگاه ارائه کرده اند:

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

دیدگاه ارگانیک: مدیران و محققین بر این باورند که توسعه منابع انسانی توانایی ریسک پذیری، توسعه و تغییرات و درک نیاز کارمندان است. ایجاد مدل رفتاری توسعه منابع انسانی کارکنان ساخت تیم جهت تشویق انجام کارهای مشارکتی بین افراد و صحنه گذاشتن بر عملکردش افراد می باشد. نهایتاً آنان بیان داشتند توسعه منابع انسانی در اعتقادات اساسی و نگرش افراش تعریف می شود، توسعه منابع انسانی میتواند احساس کفایت نفس به افراد دهد، توسعه منابع انسانی میتواند احساس شایستگی به افراد دهد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۳).

نقش توسعه منابع انسانی در بهره وری سازمان

حیطه توسعه منابع انسانی با اقدامات مهمی که در سازمان انجام می شود در ارتباط است؛ مانند استخدام و آموزش کارمندان، ارزیابی ها و حقوق و دستمزد، ایجاد جنبه های تفریحی و انگیزشی کارکنان. علاوه بر این، حوزه توسعه منابع انسانی، در حال حاضر نقش مهمی را در سازمان ها 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، طرح ریزی 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 حرفه ای جوان محسوب می شود پژوهش در این حوزه در سالهای اخیر مورد تاکید و توجه می باشد آنچه از مطالعه سوابق و تحقیقات انجام شده در این حوزه بدست می آید (گلرد و حیدری (۱۳۹۵) بیان کرد امروزه رسمیت و عینیت سازمان ها با منابع انسانی آن ها شناخته می شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و مجوز کار مدیریت سازمان ها است. رجبی و همکارا (۱۳۹۵) نشان داد که میان فعالیت های توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. محمدی و همکاران (۱۳۹۴) به دنبال طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی بودند. تام (۲۰۱۷) نشان داد فاکتورهای تقدیر از کار انجام شده، شغل جذاب، درآمد، محیط و شرایط کاری، سیاست رفاه بر

1. Lynham & Cunningham
2. Queen & Spritzer

توسعه منابع انسانی موثر هستند. خان (۲۰۱۷) فاکتورهای موثر بر توسعه منابع انسانی را نشان داد) می توان 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 همواره یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها محسوب می‌شود، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی و نوین کسب و کار، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین فناوری فرآیند تولید را می‌توان خرید و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد. از طرفی، برای ماندگاری در بازارهای رقابتی، با توجه به تغییر نیازها و خواسته‌های مشتریان، برای سازمان‌های پیشرو چاره‌ای جز خلق نوآوری و توسعه محصولات جدید نیست و از آنجا که در تمام فرآیندهای توسعه محصول، دانش تولید شده توسط منابع انسانی، به عنوان رکن اصلی توسعه محسوب می‌شود، نقش و جایگاه توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، در توسعه محصولات جدید بسیار حائز اهمیت است.

از سوی دیگر، تحقیقات جهانی نشان داده که ارتباط مستقیم بین رشد توسعه منابع انسانی و سطح بهره‌وری وجود دارد. امروزه سازمان‌ها برای حفظ خویش در دنیای متغیر کنونی در تلاش طاقت‌فرسایی به سر می‌برند. این تلاش در بردارنده رشد و هماهنگی با تغییرات بازار، بهسازی کیفیت محصولات و حفظ تعادل و توازن است، تحقق این تلاش سازمان بستگی به استعداد و انرژی و عملکرد کارکنان دارد و منابع و نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد و سرمایه عمده سازمان مطرح می‌شود. بنابراین، ساز و کاری که می‌توان به وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت بهره‌وری و پویایی سازمان بهره‌گرفت آموزش به منظور توسعه نیروی انسانی است. یکی از عوامل کارایی و اثربخشی هر سازمان توسعه و ارتقای سطح علمی منابع انسانی آن سازمان است در حالی که دقت در روند انتخاب و گزینش و استخدام می‌تواند به داشتن بهترین کارکنان و نیروی انسانی برای پیشبرد اهداف سازمان اطمینان بخشد اما رشد دانش و مهارت کارکنان و در نتیجه ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف کمک بسیار موثرتر و کاراتر به بهبود بهره‌وری در سازمان می‌کند (گلرد و حیدری، ۱۳۹۵).

نقش منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های خدماتی به دلیل تولید و ارائه مستقیم خدمات توسط نیروهای انسانی اهمیت بیشتری می‌یابد و به کارگیری نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و بهره‌ور، علاوه بر ارائه خدمات باکیفیت، می‌تواند از سایر منابع درون سازمانی به نحو احسن و مطلوب استفاده نماید و انواع جنبه‌های بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند. اما اینکه چه عواملی بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی موثر است و یا اینکه چگونه نیروی انسانی درون سازمان‌های خدماتی بهره‌ور می‌شوند، سوالی است که پاسخ آن در موسسات و سازمانهای مختلف به تناسب مأموریت آنها، سبک و نوع مدیریت مدیران آنها و حتی نیازهای کارکنان آنها گوناگون است. حتی اگر عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها مشابه باشد اما مطمئناً شدت و میزان تاثیر آنها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست و باید در سازمان‌های مختلف میزان تاثیر این عوامل بررسی شود. با توجه به محدودیت منابع مانند بودجه و زمان برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، سازمان‌های مالیاتی کشور به عنوان یکی از دستگاه‌های درآمد در ارائه خدمات گسترده به عموم مردم، وابسته به دارایی‌های انسانی می‌باشد. بنابراین، هر سازمانی باید با توجه به قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی را برای توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، تدوین و اجرا نماید. نکته بسیار جالب دیگر در بین پژوهش‌ها اینست که اغلب پژوهش‌ها بصورت مفهومی و تئوریک انجام شده‌اند و فاقد راستی‌آزمایی 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 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. نبود پژوهش در مقوله توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در بخش خدماتی به ویژه سازمان امور مالیاتی کشور، انجام این پژوهش را از لحاظ مناسبت و به موقع بودن و جامعیت حائز اهمیت نموده است. تخصص و مهارت و توسعه نیروی انسانی در بخش خدماتی برای دستیابی به اهداف توسعه ملی ضروری است. براساس مستندات موجود در حوزه توسعه منابع انسانی در بخش خدماتی هیچ مدلی پیرامون توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور طراحی نشده است.

نظریه‌های پشتیبان توسعه منابع انسانی

نظریه‌های متعددی با توسعه منابع انسانی در سازمان، مرتبط می‌باشند. در ادامه ارتباط این نظریه‌ها با توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- نظریه توسعه سازمان^۱: بلیک و مارگولیز^۲ (۱۹۸۹) اعتقاد داشتند که بهسازی سازمان مبتنی بر شش ویژگی تغییر (برنامه ریزی شده، تغییر جامع، تأکید بر گروه‌های کار، تغییر درازمدت، استفاده از یک عامل تغییر، تأکید بر مداخله و پژوهش عملی) است (شفیع زاده، ۱۳۸۹). آموزش و پرورش برای پاسخگویی به نیازهای محیطی و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی باید بتواند خود را به طور مستمر باز آفرینی کند. تحقق این مهم، مستلزم اجرای مدیریت اثربخش تغییر یا به عبارت دیگر، خلق تغییر میباشد. این امر می‌تواند به بهترین وجه به وسیله به کارگیری رویکرد بهسازی سازمان تحقق یابد.
- نظریه توانمندسازی کارکنان^۳: بلانچارد^۴ و همکاران (۱۳۷۹) معتقدند که مشارکت همگانی در اطلاعات، ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید و جانشین شدن گروه‌ها به جای سلسله مراتب، سه رکن زیربنایی توانمندسازی محسوب می‌شود. توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش به لحاظ نقش مهمی که در توسعه و پیشرفت جامعه در ابعاد متعدد دارد از اهمیت بسزایی برخوردار است.
- نظریه آموزش بزرگسالان^۵: مک آفی^۶ (۲۰۰۸) معتقد است که چهار مؤلفه اصلی و مشترک در آموزش بزرگسالان وجود دارد: استفاده از تجربه‌های واقعی و ملموس، نظارت و مشاوره مستمر، تشویق بزرگسالان به پذیرش نقشهای جدید و پیچیده و استفاده از بازخورد هنگام اجرای فنون جدید.

¹ Organization development

² Blake & margulize

³ Empowerment employees

⁴ Blanchard

⁵ Adult education

⁶ Mc Afee

- نظریه سازمان یادگیرنده^۱: سازمان یادگیرنده کارکنان سازمان را در آفریدن دانش جدید، تسهیم آن بین خودشان درآوردن به صورت دانش سازمانی و مورد استفاده قراردادن آن مبنا قرار میدهد (جمشیدی و میرابی، ۱۳۸۹). سنج (۱۹۹۰) پنج بعد مهم برای سازمان یادگیرنده معرفی میکند که طراحان برنامه های بهسازی منابع انسانی باید آنها را مدنظر قرار دهند: تسلط فردی^۲، مدل های ذهنی^۳، یادگیری تیمی^۴، بینش مشترک^۵، تفکر سیستمی^۶.
- نظریه پویایی شناسی گروهی^۷: این نظریه به آزمایشات کرت لوین^۸ (۱۹۴۳) بنیانگذار این جنبش بر می گردد. لوین نشان داد که سبکهای مختلف رهبری، پاسخ های مختلفی در گروه ها به وجود می آورد. گروه ها، ویژگیهایی دارند که با خصوصیات افرادی که آنها را پدید میآورند، متفاوت است. یافته های تحقیق لوین نشان داد که اگر با افراد به عنوان اعضای گروه روبه رو شویم، برای تغییر عقاید آنها موفقتر هستیم (برومند، ۱۳۸۹). تحقیقات لوین در مورد نیروی انسانی آموزش و پرورش نیز کاملاً صادق است. اگر این افراد به عنوان گروه در نظر گرفته شوند و در مورد تغییرات با آنها صحبت شود به احتمال زیاد تغییرات را بهتر میپذیرند.
- نظریه یادگیری خودراهبر^۹: نولز^{۱۰} (۱۹۷۵) یادگیری خودراهبر را فرایندی میداند که افراد با بهره گیری از ابتکار و با کمک یا بدون کمک گرفتن، نیازهای یادگیری خود را تشخیص می دهند، اهداف یادگیری را تدوین می کنند، منابع مادی و انسانی یادگیری را شناسایی می کنند. راهبردهای مناسب یادگیری را انتخاب و اجرا می کنند و در نهایت منابع یادگیری را ارزیابی می کنند.
- نظریه یادگیری مادام العمر^{۱۱}: ریسچمن^{۱۲} (۲۰۰۷) معتقد است که یادگیری مادام العمر چهار ویژگی اصلی دارد. یادگیرندگان نسبت به یادگیری شان آگاهی دارند، یادگیرندگان دارای اهداف خاص و نه اهداف کلی برای یادگیری هستند، به دلیل این اهداف خاص، یادگیرندگان نسبت به آن پذیرش درونی دارند و یادگیرندگان تمایل زیادی به به کارگیری مطالب آموخته شده دارند. بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش نیز با پیش فرض اینکه منابع انسانی آموزش و پرورش فراگیران مادام العمر هستند، قادرند دانش، توانمندی و عملکرد خود را بهبود بخشند (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۷).

پیشینه تحقیقاتی پژوهش

اوتو^{۱۳} (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان فعالیت های توسعه منابع انسانی و اثربخشی صنعت بانکی: نقش میانجی صلاحیت های کارکنان انجام دادند. مدل یکپارچه تحقیق با ترکیب عوامل اصلی از ادبیات موجود ایجاد شده است. داده ها با استفاده از پرسشنامه ۵۵۰ نفر

¹ Learning organization

² Personal mastery

³ Mental models

⁴ Team learning

⁵ Shared vision

⁶ Systematic thinking

⁷ Group dynamics

⁸ Kurt Lewin

⁹ Self-directed learning

¹⁰ Knowles

¹¹ Life-long learning

¹² Rischman

¹³ Otoo

از کارکنان بانک های منتخب انتخاب شدند. روایی مدل و فرضیه ها 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 می دهد که برخی از روش های مدیریت منابع انسانی بر نفوذ خود بر صلاحیت های کارکنان تأثیر می گذارند. این مطالعه بیشتر نشان داد که صلاحیت کارکنان، روابط بین شیوه های توسعه منابع انسانی و اثربخشی سازمانی را در میان می گذارد.

تام^۱ (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان عوامل تعیین کننده تأثیر گذار بر توسعه منابع انسانی شرکت های کوچک و متوسط در استان دونگ نای انجام داده اند. هدف اصلی تحقیق عبارت است از عوامل تعیین کننده تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی شرکت های کوچک و متوسط. این مطالعه از روشهای کمی تحقیق برای بررسی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی شرکت های کوچک و متوسط در استان دونگ نای استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق ۲۵۰ شرکت کوچک و متوسط بود. داده ها از طریق پرسشنامه تهیه شد. روش تجزیه و تحلیل این پژوهش رگرسیون چندگانه بوده است. یافته های تحقیق نشان می دهد فاکتورهای تقدیر از کار انجام شده، شغل جذاب، درآمد، محیط و شرایط کاری، سیاست رفاه بر توسعه منابع انسانی موثر هستند.

مایز و همکاران^۲ (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان تأثیر اقدامات توسعه منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک شده در مردم خلق چین انجام داده اند. فرضیه اول: نحوه استخدام برای منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده همبستگی مثبت دارند. فرضیه دوم: نحوه آموزش منابع انسانی با حمایت های 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^۳ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره وری کارگران در پلی تکنیک فدرال ایادا، ایالت کوگی نیجریه انجام داد. نیاز به حداکثر بهینه سرمایه فکری برای رسیدن به هدف مورد نظر بهره وری 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 تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره وری کارگران در پلی تکنیک فدرال ایادا، ایالت کوگی نیجریه می پردازد. داده ها از منابع اصلی و ثانویه جمع آوری 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 بهره وری کارکنان بسیار مهم است و توصیه می شود که این سازمان باید بین توسعه منابع انسانی و مهارت ها و توانایی کارکنان هم افزایی ایجاد کند، باید منابع مالی کافی برای تشویق توسعه منابع انسانی فراهم کند و بررسی دوره ای برای بررسی میزان دستیابی به توسعه منابع انسانی انجام شود.

ابراهیمی پته ویری (۱۳۹۸)، پژوهشی را با عنوان بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان ها با رویکرد بهره وری انجام داد. یکی از مهم ترین وظایف مدیریت منابع انسانی سازمان ها، وظیفه حفظ و نگهداری نیروی انسانی می باشد. در این راستا، نرخ ترک خدمت به عنوان یکی از شاخص های اصلی برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی، مورد استفاده

¹ Tam

² Mayes, Finney, Johnson, Shen & Yi

³ Philip

قرار می‌گیرد؛ و چنان‌چه در حد متعارف قرار داشته باشد، عملکرد مدیریت در زمینه حفظ و نگهداری پرسنل، مطلوب قلمداد می‌شود. با توجه به اهمیت و ضرورت ارتقاء عملکرد اصول مدیریت سازمان، تعیین عوامل مذکور برای ارتقاء عملکرد نیروی انسانی با محوریت رضایت و انگیزه اجتماعی سازمانی هدف اصلی بوده است. زمینه‌های حرفه‌ای توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به صورت قابل توجهی در دهه گذشته، در اثر نتایج به دست آمده در اثر یادگیری به روش تجربی افزایش یافته است و پاسخ به فاکتورهای تغییر محیطی که تاثیر گذارند چیزهایی را تحت الشعاع قرار می‌دهد که در درون سازمانها اتفاق می‌افتند. واژه‌های توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به طور متفاوتی به کار می‌روند، به هر حال، برای توصیف یک دامنه از فلسفه‌های مختلف و روشهای کار با مردم در سازمانها، ابتدا باید به صورت خلاصه بیان شود که چگونه این واژه‌ها را برای اجتناب از سردرگمی باید به کار گرفت. بر همین اساس هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها با رویکرد بهره‌وری با روش توصیفی-تحلیلی می‌باشد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد امروزه عملکرد مدیریت شرکت در حفظ و نگهداری پرسنل مطلوب نبوده و لازم است، شیوه‌هایی جهت تاثیر هر چه بیش‌تر عوامل انگیزشی به کار گرفته شود. نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمانها به گونه‌ای است که حیات و دوام سازمانها در گرو توانمندی‌های آنهاست. و عضو حیاتی سازمان هستند و آن را اداره و هدایت می‌کنند.

بیگدلی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی انجام دادند. پژوهش حاضر به منظور ارائه الگوی بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش، انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع آمیخته است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان اداری آموزش و پرورش استان زنجان است که از بین آنها ۲۸۰ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. با استفاده از مطالعات پیشینه و ادبیات پژوهش، مصاحبه و اجرای فن دلفی، پرسشنامه‌ای برای تعیین وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، تدوین شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا و روایی سازه مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰٫۸۱ ارزیابی شد. نتایج نشان داد که وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در ابعاد بهسازی اخلاقی، اجتماعی فرهنگی و بعد فردی از میزان رضایت نسبی برخوردار است ولی ابعاد سازمانی، حرفه‌ای و آموزشی پایین‌تر از حد متوسط بودند. مدل نهایی در چهار بخش: فلسفه و اهداف، ابعاد و مؤلفه‌ها، فرایند اجرایی و برون داد مدل طراحی شد. باتوجه به نتایج پژوهش، در بخش ابعاد و مؤلفه‌ها، مقدار شاخص نیکویی برآزش ۰٫۹۷ و مقدار شاخص میانگین مربعات خطای برآورد ۰٫۰۴۸ برآورد شد و اعتبار کل مدل نیز به تأیید متخصصان امر رسید.

محبی و میرسعیدی (۱۳۹۶) پژوهشی را با عنوان بررسی جایگاه نقش توسعه منابع انسانی صنعت نفت در پیشبرد ارزش‌ها و فرهنگ‌های سازمانی (مطالعه موردی شرکت نفت محمودآباد) انجام دادند. سوالات تحقیق به شرح زیر بود: عوامل ارزشی موثر بر بهره‌وری نیروهای شرکت ملی نفت محمودآباد ایران کدامند؟ عوامل فرهنگی موثر بر بهره‌وری نیروهای شرکت ملی نفت محمودآباد ایران کدامند؟ 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 مولفه های: شایستگی، رضایت شغلی و توان و مهارت بود به منظور بررسی تاثیر این عوامل از آزمون t تک نمونه ای استفاده گردید. نتایج پژوهش حاکی از آن بود میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص تاثیر این عوامل بر بهره وری 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 عوامل سازمانی شامل مولفه های مشارکت، انگیزش، ارتباطات سازمانی و آموزش بود به منظور بررسی تاثیر این عوامل از آزمون t تک نمونه ای 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 بهره وری 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، اولویت بندی عوامل موثر بر بهره وری نیروهای دانشگر را به ترتیب عوامل ارزشی، عوامل فرهنگی نشان داد.

روش انجام تحقیق

انواع جهت گیری های پژوهش را به سه دسته کاربردی^۱، بنیادی یا پایه ای^۲ و توسعه ای^۳ تقسیم نمود (ساندرز و ترونهیل، ۲۰۰۸). این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده ها آمیخته اکتشافی (علی) و از نظر ماهیت پیمایشی مقطعی است. بعبارت دیگر هدف این پژوهش ها، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و به سمت کاربرد عملی حرکت می کنند. همان طور که اشاره شد، هدف کلی تحقیق حاضر تدوین و اعتبار یابی ابعاد مدل تحقیق 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. جهت تدوین و یا توسعه الگوی مطلوب با توجه به بافت و شرایط آن، نیازمند بررسی و مطالعه عمیق مفاهیم مرتبط با استفاده از روش کیفی می باشد. در ادامه جهت ارزیابی برازش مدل پیشنهادی تحقیق از رویکرد تحقیق کمی به روش پیمایشی مقطعی استفاده شده است. بنابراین در اینجا، براساس تقدم اجرایی فرآیند تحقیق، ابتدا به مراحل روش تحقیق کیفی اشاره می شود و سپس مراحل روش تحقیق کمی بازنمایی می گردد. گام های اجرای پژوهش حاضر را با توجه به اجرای گام کیفی تحقیق در دو مرحله انجام می گیرد در مرحله ی اول جهت شناسایی مفاهیم، ابعاد و مولفه ها از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان موضوع استفاده شد که هدف از این مرحله شناسایی مفاهیم و مولفه های اولیه مدل می باشد. دلیل انتخاب مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که علاوه بر آن که امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد می توان بحث و موضوع در جهت دستیابی به اهداف تحقیق را هدایت نمود. همچنین در طول فرآیند مصاحبه، امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه شونده درباره ی موضوع تحقیق نیز وجود دارد. براساس پیشینه تحقیق و تحلیل مصاحبه های نیمه ساختار یافته می توان، مولفه ها را آشکار کرد. در مرحله بعد از طریق تحلیل دلفی دو مرحله ای مدل ابتدایی استخراج خواهد شد. روش تحقیق مرحله کمی پژوهش حاضر، پیمایشی مقطعی می باشد. از آنجایی که در مرحله کیفی تحقیق، مولفه های پیشنهادی بازنمایی می شود. در مرحله کمی با

-
- 1 . Applied Research
 - 2 . Basic Research
 - 3 . Research & Development
 - 4 . Saunders & Thronhill

استفاده از روش پیمایشی مقطعی به شیوه رگرسیون خطی به توصیف مدل در جامعه تحقیق و همچنین مطالعه میان مفاهیم و مولفه های الگوی پیشنهادی پرداخته می شود. بدین منظور تکنیک معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. روش تحقیق موردنظر نیز، روش کیفی-کمی می باشد. طراحی و اجرای تحقیق و فراهم کردن مقدمات کیفی (به روش دلفی دو مرحله ای) و کمی (روش پیمایشی مقطعی به کمک تحلیل عاملی تاییدی)

روایی تحقیق

برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، ازدو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)، استفاده می شود. برای تعیین نسبت روایی محتوایی^۱ از متخصصان درخواست می شود تا هرآیتم را براساس طیف سه قسمتی "ضروری است"، "مفید است ولی ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" بررسی نمایند. سپس پاسخ ها مطابق فرمول زیر محاسبه می گردد.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

که N تعداد خبرگان مورد بررسی است و n_e تعداد خبرگانی است که پرسش مورد نظر را تایید کرده اند. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می شود. (رانگتوساناتم^۲، ۱۹۹۸). با توجه به اینکه تعداد اعضای پانل ۱۵ می باشد حداقل مقدار CVR برابر ۰,۴۹ می باشد و در تمامی سوالات مقدار CVR بیش از ۰,۴۹ برآورد شده است و نشان از روایی تحقیق دارد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

به طور کلی برای تجزیه و تحلیل مشاهدات و اطلاعات پژوهش و بررسی تاثیر همزمان مقیاس های عمومی با استفاده از نرم افزار تحلیل آماری Excel2013, SPSS24, Smart-PLS انجام خواهد شد. مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس اولین بار توسط کارل یورسکوگ در سال ۱۹۷۳، ارائه شد. این رویکرد به این دلیل که بر فرض نرمال بودن داده ها و همچنین حجم نمونه متکی نیست، کاربرد بسیار زیادی یافته است.

جدول (۲): معیارهای ارزیابی مدل اندازه گیری (مدل بیرونی)

نوع مدل	معیار	شاخص	توصیف
مدل اندازه گیری انعکاسی	پایایی	آلفای کرونباخ	معیار قابل قبول حداقل ۰,۷ می باشد.
		پایایی ترکیبی (CR)	برای هر متغیر مکنون حداقل ۰,۷ باشد.
		ضرایب بارهای عاملی	حداقل ۰,۵ باشد
روایی		روایی همگرا	میانگین واریانس استخراج شده (AVE) حداقل ۰,۵ می باشد.

^۱ Content Validity Ratio (CVR)

^۲ Rungtusanatham, M0.85

همبستگی شاخص با سازه مربوطه بیش از همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد.	بارهای عاملی متقابل	روایی واگرا (تشخیصی)		
جذر AVE هر متغیر مکنون بیشتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای پنهان دیگر باشد.	آزمون فورنل-لارکر			

جدول (۳): معیارهای ارزیابی مدل ساختاری و کلی

نوع مدل	معیار	شاخص	توصیف
مدل ساختاری	صحت رابطه (اعداد معنی داری)	T-values	معیار قابل قبول حداقل ۱,۹۶ می باشد.
	تأثیر متغیر برونزا بر درونزا	R Square (R ²)	برای هر متغیر درونزا مقادیر ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به ترتیب تأثیر کم، متوسط و زیاد را نشان می دهد.
	اندازه تأثیر شدت رابطه میان سازه‌ها	F ²	مقادیر ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ به ترتیب اندازه تأثیر کم، متوسط و زیاد است.
	قدرت پیش‌بینی مدل	Q ²	برای هر متغیر درونزا مقادیر ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ به ترتیب تأثیر کم، متوسط و زیاد را نشان می دهد.
مدل کلی	برازش کلی مدل	GOF	مقادیر ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی است.

جامعه آماری و تعداد نمونه

به منظور شناسایی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد بهره وری و انجام مصاحبات تخصصی از خبرگان سازمانی، دولتی و دانشگاهی به تعداد ۱۵ نفر با مشخصات زیر استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه در مرحله کیفی: خبرگان شامل: سیاستگذاران و برنامه ریزان سازمان امور مالیاتی، گروه دوم: مدیران ارشد سازمان امور مالیاتی، گروه سوم: اعضای هیات علمی مطلع در زمینه تحقیق به عنوان خبرگان در تحقیق معرفی می شوند. این خبرگان به شکل نمونه گیری هدفمند با رعایت شرایط نمونه انتخاب شده‌اند. بدین ترتیب تعداد نمونه در این گام به منظور تست مدل به کمک PLS برابر ۲۴۸ انتخاب می شود. با مشخص شدن حجم نمونه، تعداد ۲۷۰ پرسشنامه در شرکت‌های صنعتی و بنگاه‌های لجستیکی توزیع شد و در نهایت ۲۵۱ پرسشنامه به محقق برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین روش انتخاب نمونه بر اساس روش نمونه گیری خوشه ای می باشد.

بررسی سؤالات پژوهش

به منظور تهیه چک لیست عوامل موثر بر مدیریت توسعه منابع انسانی با تمرکز بر بهره وری در سازمان امور مالیاتی کشور به کمک روش دلفی و ۱۵ خبره در پنل و در دو تکرار عوامل زیر احصاء شده است. طبق نظر این خبرگان و بر مبنای نظری تحقیق در ۳ مولفه اصلی و ۱۴ بعد و ۵۹ شاخص در این تحقیق شناسایی شدند. چک لیست های امتیازی بر مبنای مقیاس طیف لیکرت ۵ تایی در اختیار متخصصان (اعضای پنل) قرار داده شده و بر حسب میانگین، انحراف معیار و ضریب توافق جهت حضور در مدل نهایی تأیید یا حذف می گردند. از آنجا که تمامی متغیرها دارای میانگین در حد مطلوب و انحراف معیار پایین قرار دارند تمامی متغیرها در مدل تأیید شده و متغیری حذف نشده است. با توجه به توضیحات داده شده، روایی محتوایی متغیرهای مدل در زیر محاسبه شده است:

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

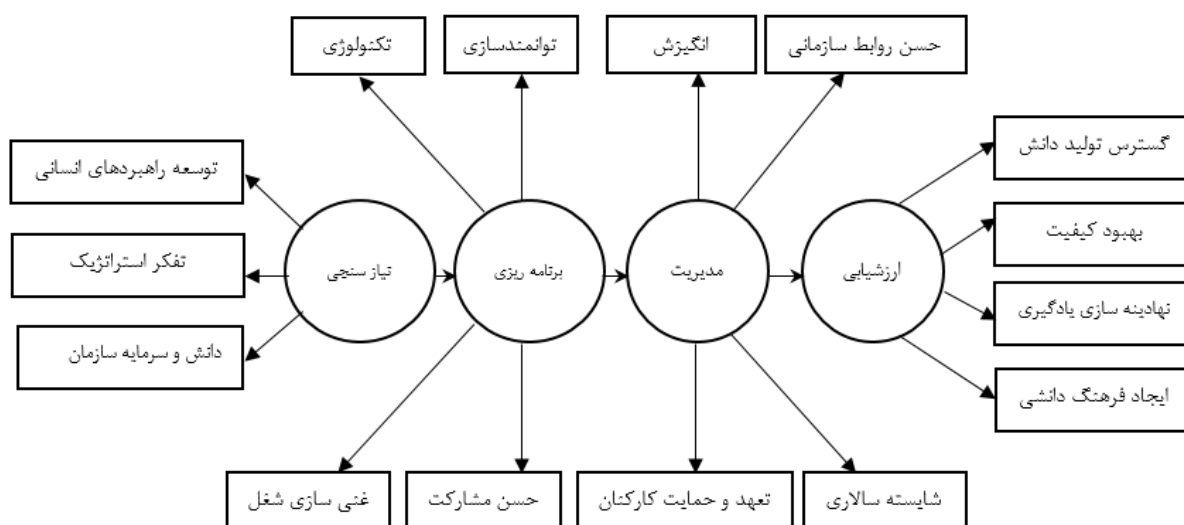
نتیجه	$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$	ضروری	مفید اما ضرورتی ندارد	غیر ضروری	ضریب توافق	میانگین	شاخص ها	ابعاد	مولفه ها	
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۵	۴,۸	استعدادسنجی	توسعه راهبردهای آموزشی انسانی	A نیاز سنجی	
تأیید	$\frac{14 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰,۷۸	۴,۳	مدیریت منابع انسانی			
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۶	۴,۷	تفکر استراتژیک در آموزش کارکنان			
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۹	۴,۶	طراحی سیستم کار	تفکر استراتژیک		
تأیید	$\frac{13 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰,۸۳	۴,۸	هماهنگی فعالیت ها			
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۲	۴,۴	شناخت بازار			
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۱	۴,۸	مستندسازی دانش سازمانی	شناخت دانش و سرمایه های سازمانی		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۵	۴,۵	محتوای آموزش			
تأیید	$\frac{14 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰,۷۸	۴,۳	تعیین شکاف دانشی			
تأیید	$\frac{14 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰,۷۶	۴,۷	ابزارهای خلق و تسهیم دانش	تکنولوژی		B طراحی و برنامه ریزی
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۹	۴,۶	آموزش الکترونیکی			

تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۳	۴,۸	امکان جستجوی اطلاعات	توانمندسازی	
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۲	۴,۴	زیرساخت های به روز فناوری اطلاعات		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۱	۴,۶	یادگیری و مدیریت تغییر		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۵	۴,۵	توجه به تفکر خلاق و نوآور		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵		۰	۰,۷۸	۴,۸	توانایی حل مسأله		
تأیید	$\frac{14 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰,۷۶	۴,۷	امکان پیشرفت کارکنان		
تأیید	$\frac{13 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰,۷۹	۴,۶	مسئولیت پذیری	حسن مشارکت	
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۳	۴,۹	پویایی گروهی و روحیه تیمی		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۲	۴,۴	انگیزه های توفیق طلبی		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۱	۴,۶	چرخش شغل	غنی سازی و بهسازی شغل	
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۵	۴,۸	ایجاد شبکه های یادگیری		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۸	۴,۳	جلسات مطالعه موردی		
تأیید	$\frac{14 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰,۷۵	۴,۵	گسترش تجربیات		
تأیید	$\frac{13 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰,۷۸	۴,۳	جابجایی کارکنان		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۶	۴,۳	تغییر ارزشها و باورهای فکری	انگیزش کارکنان	C مدیریت اجرایی
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۹	۴,۸	عادلانه بودن پاداش ها		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۳	۴,۳	خودمختاری و استقلال کاری		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۲	۴,۴	هویت بخشی		
تأیید	$\frac{13 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰,۸۱	۴,۶	تعیین معیارهای ارتقاء	شایسته سالاری	

تأیید	$\frac{13 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰,۷۵	۴,۵	استقرار نظام شایسته سالاری		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۸	۴,۳	تمایل به پیشرفت		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۶	۴,۲	سنجش ادراک کارکنان	تعهد کارکنان	
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۹	۴,۶	توسعه مهارت‌های رهبری		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۳	۴,۸	توسعه استانداردهای اخلاقی		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۲	۴,۴	دوسویه بودن ارتباطات	حسن روابط سازمانی	
تأیید	$\frac{14 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰,۸۱	۴,۲	آموزش ارتباطات		
تأیید	$\frac{14 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰,۷۵	۴,۸	مهارت‌های اجتماعی	گسترش تولید دانش	
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۵	۴,۵	افزایش ظرفیت یادگیری		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۸	۴,۳	اعمال رفتارهای هدفگذاری شده	بهبود کیفیت	D ارزیابی
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۶	۴,۷	استمرار آموزش		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۹	۴,۶	بهبود فرآیندهای سازمانی		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۳	۴,۸	بهبود رضایت شغلی	بهبود کیفیت	
تأیید	$\frac{14 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰,۸۲	۴,۴	توسعه سلامت سازمانی		
تأیید	$\frac{14 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰,۸۱	۴,۶	امنیت و احترام شغلی		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۵	۴,۲	بهبود امید به زندگی		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۸	۴,۳	ارائه بازخوردهای مناسب	نهادینه سازی یادگیری	
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۶	۴,۷	شیوه ارزشیابی‌های چندگانه		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۹	۴,۶	گسترش برنامه‌های آموزشی		

تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۳	۴,۲	تبادل اطلاعات عملکردی به روز	ایجاد فرهنگ دانشی	
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۲	۴,۴	یادگیری خودمحور		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۸۱	۴,۶	انتقادپذیری		
تأیید	$\frac{15 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰,۷۵	۴,۸	هدایت و نظارت مناسب		

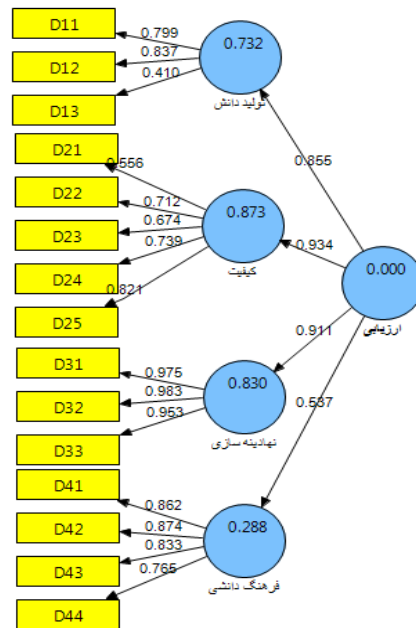
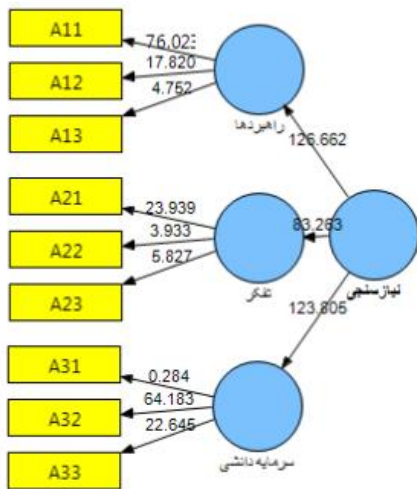
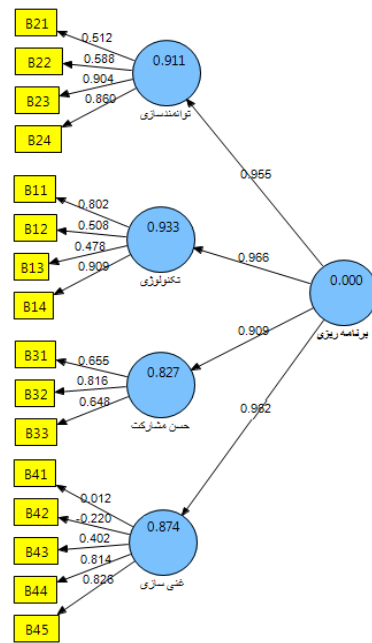
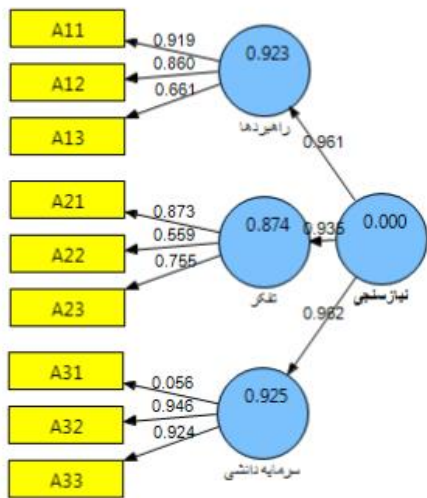
بر اساس تأیید متغیرهای شناسایی شده مدل تحقیق به شکل زیر ارائه می شود:



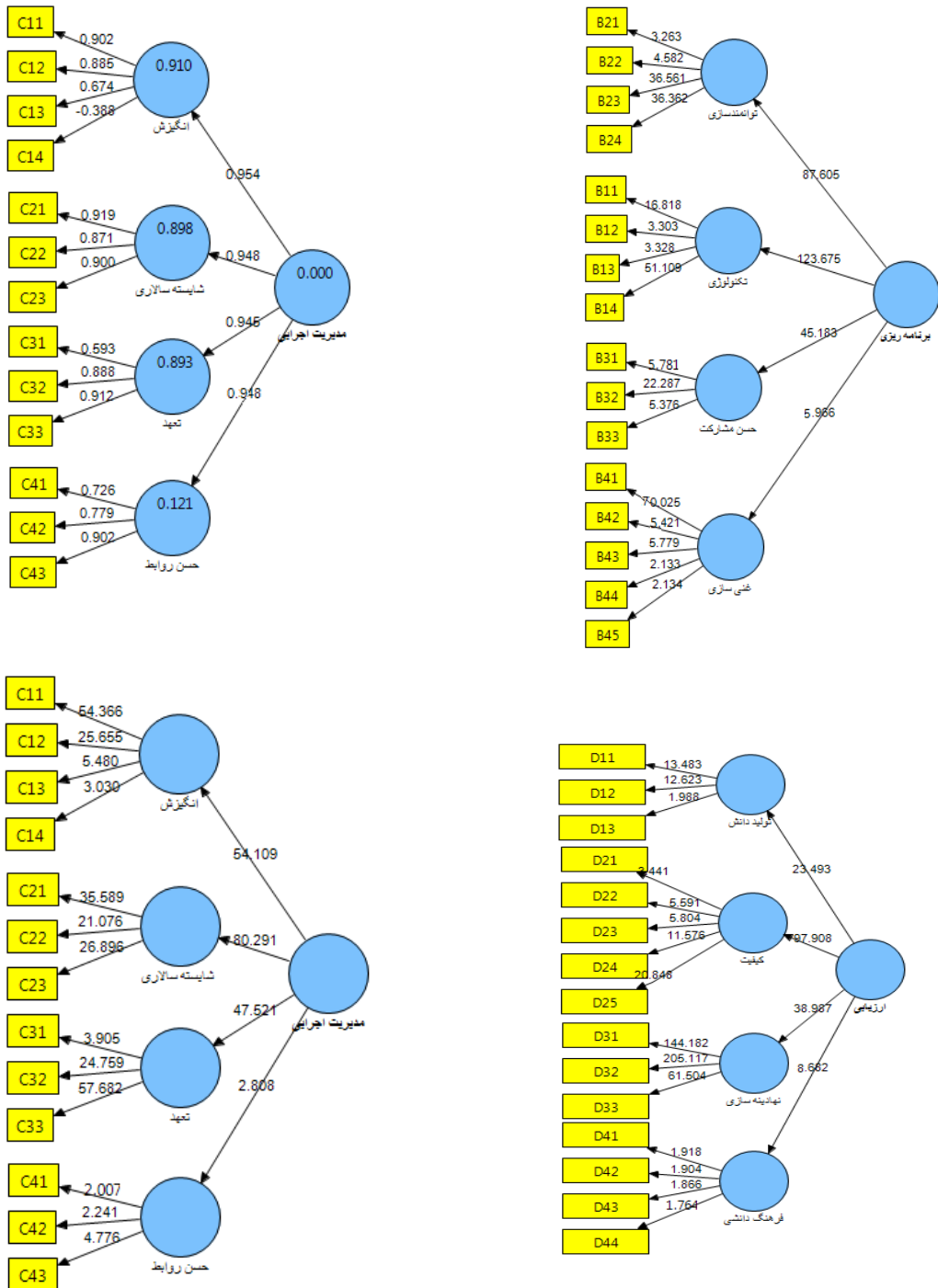
شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

بررسی برازش مدل اندازه گیری: بررسی پایایی مدل اندازه گیری

به منظور تست مدل ارائه شده لازم است از نمونه ۲۳۴ نفری انتخاب شده است. در این راستا پرسشنامه ای 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 داده ها در نرم افزار PLS، مدل های اندازه گیری ۳ متغیر پنهان مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است تا از صحت شاخص ها اطمینان حاصل شود:



نمودار (1): مدل های اندازه گیری مرتبه دوم در حالت بار عاملی



نمودار (2): مدل های اندازه گیری مرتبه دوم در حالت ضرایب معنی داری t

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 ۹۵٪ است. همان‌طور که از جدول پایین مشاهده می‌شود، مقدار مربوط به معیارها برای سازه‌های مکنون قابل مشاهده است:

جدول (۵): بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری

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
0.673662	0.858779	0.923709	0.751297	A1	توسعه راهبردهای انسانی
0.548311	0.779256	0.873201	0.581886	A2	تفکر استراتژیک
0.583804	0.748960	0.924422	0.794835	A3	دانش و سرمایه‌های سازمانی
0.617610	0.828339	0.789967	0.800877	B	برنامه ریزی آموزشی
0.688411	0.779481	0.938037	0.629554	B1	تکنولوژی
0.540859	0.816858	0.911820	0.700962	B2	توانمندسازی
0.503649	0.750063	0.819628	0.819045	B3	حسن مشارکت
0.612696	0.724965	0.048897	0.608956	B4	غنی‌سازی و بهسازی شغل
0.671315	0.890260	0.735776	0.845560	C	مدیریت اجرایی
0.550256	0.703643	0.906146	0.475321	C1	انگیزش کارکنان
0.804451	0.925011	0.896886	0.878262	C2	شایسته‌سالاری
0.657688	0.847905	0.888143	0.725586	C3	تعهد کارکنان
0.655149	0.849952	0.128571	0.776819	C4	حسن روابط سازمانی
0.621160	0.790743	0.171889	0.768376	D	ارزیابی آموزشی
0.702246	0.736886	0.729556	0.706984	D1	گسترش تولید دانش
0.697592	0.829779	0.873170	0.762878	D2	بهبود کیفیت
0.941568	0.979730	0.831583	0.968900	D3	نهادینه‌سازی یادگیری
0.696251	0.901440	0.289115	0.855763	D4	ایجاد فرهنگ دانشی

همان‌طور 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 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.

بررسی روایی مدل اندازه‌گیری

با توجه به جدول ارائه‌شده 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 به‌منظور 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. بدین ترتیب خواهیم داشت:

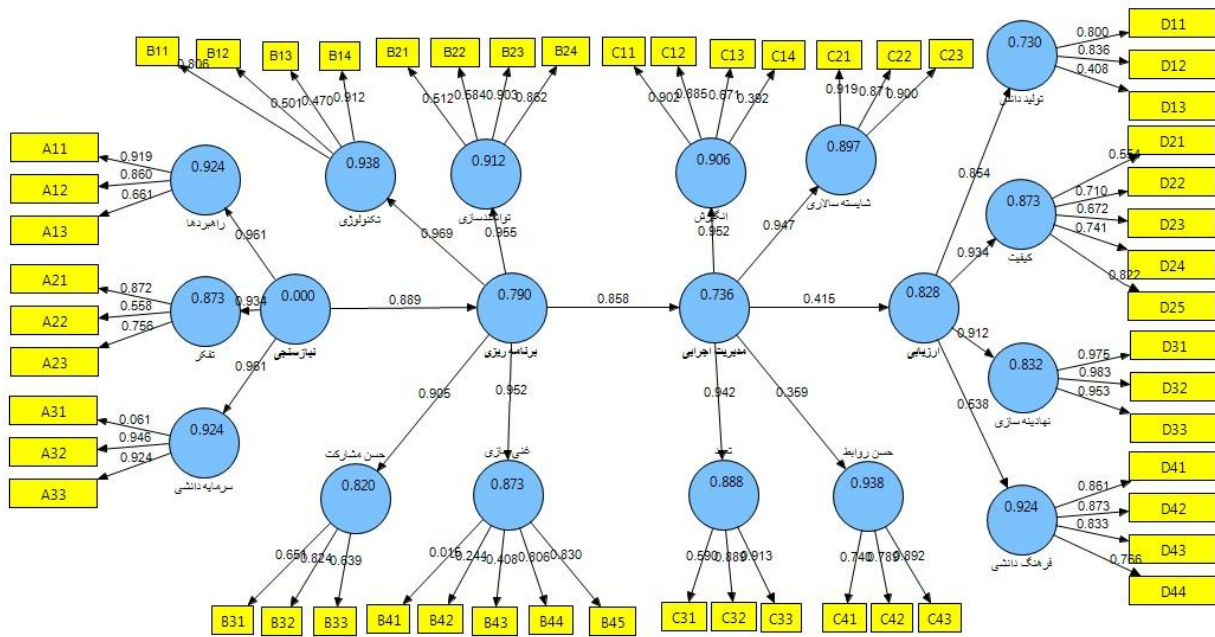
جدول (۶): ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4
A1	۰,۶۵														
A2	0.53	۰,۶۵													
A3	0.۵۲	0.63	۰,۷۱												
B1	0.۴۵	0.65	0.۶۳	۰,۶۳											
B2	0.۵۳	0.62	0.۶۲	0.۵۴	۰,۷۱										
B3	0.۵۳	0.5۲	0.56	0.۴۳	0.۵5	۰,۶۸									
B4	0.۶۶	0.65	0.66	0.63	0.۵7	0.66	۰,۷۱								
C1	0.۴۵	0.65	0.67	0.۵۵	0.69	0.71	0.60	۰,۶۱							
C2	0.52	0.۶۶	0.64	0.64	0.63	0.57	0.63	0.۷1	۰,۷۳						
C3	0.66	0.32	0.۶۵	0.67	0.63	0.62	0.70	0.۶1	0.64	۰,۵۳					
C4	0.۵۱	0.65	0.63	0.63	0.۷1	0.67	0.73	0.62	0.62	0.64	۰,۵۶				
D1	0.63	0.66	0.56	0.65	0.54	0.68	0.75	0.50	0.۶۲	0.51	0.۶4	۰,۶۶			
D2	0.۶۳	0.61	0.۵۶	0.۵5	0.69	0.۶۳	0.68	0.۶6	0.۵5	0.۶5	0.54	0.64	۰,۷۱		
D3	0.66	0.۵۲	0.71	0.67	0.64	0.۶0	0.51	0.61	0.54	0.61	0.64	0.66	0.62	۰,۶۱	
D4	0.۶۴	0.۵3	0.۶۵	0.۶4	0.۶9	0.72	0.۶7	0.۶1	0.63	0.۶7	0.54	0.72	0.۶9	0.۶7	۰,۵۶

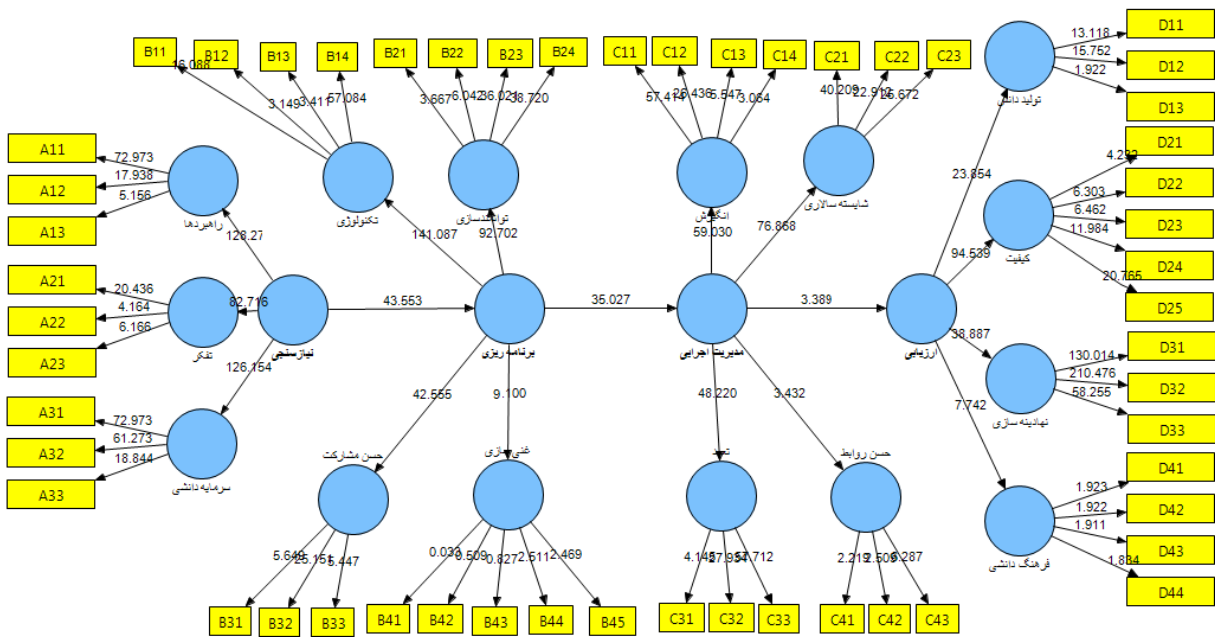
به این ترتیب رابطه بین سازه‌ها و شاخص‌هایشان تأیید می‌شود که نشان‌دهنده این است که یک سازه تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با شاخص‌های دیگر.

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.

جدول (۷): ضرایب معنی‌داری در مدل ساختاری

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

به کمک ضرایب معنی داری و مقادیر بار عاملی مشخص می‌شود که تمامی روابط معنی دار و تأثیر گذار بوده.

معیار ارزیابی برازش کلی مدل

به منظور محاسبه **GOF** لازم است میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای درون‌زا محاسبه شود. خروجی نرم‌افزار مقادیر اشتراکی 15 سازه مرتبه اول را محاسبه کرده است که در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول (8): مقادیر اشتراکی متغیرهای درون‌زای مرتبه اول

متغیر درون‌زا	Communality
A1	0.673662
A2	0.548311
A3	0.583804
B1	0.488411
B2	0.540859
B3	0.503649
B4	0.612695
C1	0.550256
C2	0.804451
C3	0.657688
C4	0.655149
D1	0.502246
D2	0.497591
D3	0.941568
D4	0.696251

مقادیر اشتراکی^۱ عبارت است از میانگین توان دوم بار عاملی متغیرهای مربوط به سازه درون‌زا، بدین ترتیب مقادیر اشتراکی^۴ سازه مدل مرتبه دوم به شکل زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{Communality}(A) = \frac{0.673^2 + 0.548^2 + 0.584^2}{3} = 0.515$$

$$\text{Communality}(B) = \frac{0.488^2 + 0.54^2 + 0.508^2 + 0.508^2}{4} = 0.546$$

$$\text{Communality}(C) = \frac{0.555^2 + 0.804^2 + 0.657^2 + 0.657^2}{4} = 0.689$$

$$\text{Communality}(D) = \frac{0.502^2 + 0.498^2 + 0.941^2 + 0.941^2}{4} = 0.568$$

با توجه به اینکه در محاسبه GOF فقط متغیرهای درون‌زا باید بررسی شوند، پس متغیر A کنار گذاشته شده و از مقادیر اشتراکی میانگین گرفته و بدین ترتیب مقادیر اشتراکی^{۱۴} سازه مرتبه اول و 2 سازه مرتبه دوم عبارت است از:

$$\overline{\text{Communalities}} = 0.552$$

همچنین میانگین مقادیر ضرایب تعیین متغیرهای درون‌زا عبارت است از:

$$\overline{R^2} = 0.74$$

و در نهایت:

$$\overline{R^2} = 0.74$$

از آنجاکه مقدار GOF بیش از ۰٫۳ می‌باشد، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

بحث

امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی میشوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است. در

^۱ . Communality

ارزشیابی عملکرد، کارکنان در فواصل معینی و بطور رسمی، مورد ارزیابی قرار می گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد و بهره وری این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند که این مهم نشان از اهمیت عملکرد کارکنان دارد که شناخت عوامل مؤثر بروری عملکرد کارکنان در بهبود عملکرد سازمان و بهبود تدابیر اتخاذی از طرف سازمان ها مؤثر خواهد بود. در توسعه شغل از طریق حذف کندی انجام وظایف و عملیات تکراری، سعی می گردد تنوع بیشتری به شغل داده شود. توسعه فردی و یا توسعه شغلی و حرفه ای یک فرایند مستمر در خصوص ارزیابی نیازهای آموزشی هر فرد و برنامه ریزی برای رفع این نیازها است. این فرایند به کارکنان کمک می کند که در خصوص دانش، عملکرد و یا موفقیت های خود فکر کرده و برای ارتقا و پیشرفت فردی، تحصیلی و آموزشی خود برنامه ریزی نمایند. برنامه توسعه شغلی توسط سیستمی که مرتب میزان پیشرفت را ارزیابی و برای قدم های بعدی برنامه ریزی می کند، پایه گذاری می شود. مستند سازی این فرایند که همان «برنامه توسعه فردی» یا PDP است به پرسنل و به سیستم کمک میکند که اولویت های خود را مشخص نموده و فرایند پیشرفت هر فرد را پیش کرده و قدم های مثبتی برای حمایت از افراد بردارد که این امر در بهبود عملکرد کارکنان مفید خواهد بود که نتایج تحقیقات بسیاری نشان داده است که بین توسعه شغلی کارکنان و عملکرد و بهره وری سازمان رابطه معنی داری وجود دارد. این یافته با نتایج مطالعات ایزدی یزدان آبادی و نوشه ور (۱۳۸۹)، اینگر پلازیری و همکاران (۲۰۱۲)، رناتو پیزانتی و همکاران (۲۰۱۱)، آری وانانن و همکاران (۲۰۰۳) و آتوشیکو اوتا و همکاران (۲۰۰۹) همسو می باشد. مهارت یک قابلیت یادگیری است. استعداد انجام یا پیش بینی نتایج با حداقل صرف زمان و انرژی را مهارت گویند که بسته به نوع کار و وظایفی که باید صورت پذیرد. تمامی کارها باید دارای مهارتهای شغلی مورد نیاز خود باشند که هرچه این مهارتها دارای کارایی و تنوع بالاتری باشند، خواهند توانست که عملکرد مطلوبی را در پی داشته باشند. تنوع مهارت به وسعتی که کارکنان از مهارتها و تواناییهای مختلف در یک شغل استفاده می کنند گفته می شود که در این راستا یک شغل بیشتر چالش برانگیز، یک شغل معنی دار خواهد بود. کارکنانی که از تنوعی از مهارتهای کاری برخوردار باشند خواهند توانست که در انجام وظایف سازمانی خود از آمادگی بیشتری برخوردار بوده و نتایج مفیدی کسب کنند که نتایج تحقیقات بسیاری نیز نشان می دهد که بین تنوع مهارتهای شغلی کارکنان و عملکرد و بهره وری کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. این یافته با نتایج مطالعات کرامتی و همکاران (۱۳۹۱)، اسنایدر (۲۰۰۳) و ایوانجلیا کاتسیکا و همکاران (۲۰۰۱) همسو می باشد. همچنین نتایج تحقیقات تأیید می کند که بین بازخورد شغلی کارکنان و عملکرد و بهره وری آنان در سازمان رابطه معنی داری وجود ندارد که این یافته با نتایج مطالعات اسلاتری و همکاران (۲۰۰۱) همسو می باشد.

در غنی سازی شغلی، سعی بر این است که در مشاغل حس بالاتری از چالش و موفقیت در انجام شغل، ایجاد گردد. حاصل انجام وظایف شغلی باید منتهی شود به بالندگی فردی همراه با حس مسئولیت پذیری. هدف از غنی سازی شغل صرفا تنوع بیشتر شغلی نیست. غنی سازی یعنی اینکه هر کارمندی قادر باشد تا سطح مدیریت پیش رود. بدین سان شغل کارمند غنی سازی شده و وی

وظیفه اداره کردن و کنترل یک مدیر را با توجه به اهمیت کارش به انجام می رساند که این امر باعث بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره وری خواهد شد که نتایج تحقیقات بسیاری نیز نشان داد که بین غنی سازی شغلی کارکنان و عملکرد آنان وجود دارد. این یافته با نتایج مطالعات حریری و محمدپور (۱۳۹۱) و ایزدی یزدان آبادی و نوشته ور (۱۳۸۹)، یان لی و همکاران (۲۰۱۳)، هریسون مک نایت و همکاران (۲۰۰۹) و سونیتا کارماکار و کورتیس برسلین (۲۰۰۸) همسو می باشد. نتایج بدست آمده در بررسی های محققان حاکی از آن است که بین توسعه کارکنان و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. نتایج این یافته ها 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 رابطه مستقیمی با تعهد سازمانی دارد همچنین با یافته های جودیچ، دبرا (۲۰۰۷) که در مطالعه تجربی نشان دادند که تعهد سازمانی و بهره وری سازمانی رابطه معنی داری با توسعه شغلی دارد، همسو می باشد و با تحقیق (شلتون (۲۰۰۱) که به تحلیل رابطه بین برنامه های توسعه کارکنان بر تعهد و رضایت کارکنان پرداخت و نشان داد که آموزش و توسعه رضایت کارکنان را افزایش می دهد و در تصمیم افراد در ماندن در سازمان تاثیر قابل ملاحظه‌ای دارند هم خوانی دارد. نتایج بدست آمده از بررسی پیشینه تحقیق فوق حاکی از آن است که بین آموزش های رسمی و بهره وری کارکنان رابطه معنا داری وجود دارد. نتایج فوق با پژوهش کنث و بارتلت (۲۰۰۱) که نشان داد که دریافت آموزش، حمایت اجتماعی از آموزش، ارتباط مثبتی با تعهد سازمانی دارد، همخوانی دارد. همچنین با نتایج یاپ (۲۰۰۱)، آیودج (۲۰۱۱) زمان احمد و ابوبکر (۲۰۰۴) که ثابت کردند که رابطه معنی داری بین آموزش و تعهد کارکنان وجود دارد همخوانی دارد همچنین با تحقیق زراسوند (۱۳۸۹) که نتایج تحقیق نشان داد که میان آموزش ضمن خدمت کارکنان و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود داشت همخوانی دارد. پس می توان نتیجه گرفت که توسعه کارکنان نه تنها باعث بهبود تعهد بلکه باعث بهبود بهره وری کارکنان نیز می شود. همچنین نتایج بررسی تحقیق نشان داد که کار تیمی و گروهی از عوامل موثر در مدیریت توسعه می باشد که به بهره وری سازمان می انجامد. الن و می یر (۲۰۰۷) بیان می کند که کار تیمی تأثیر مثبتی بر روی رفتار کارکنان گذاشته، و این امر باعث می شود که کارکنان به صورت غیر ارادی در راستای تأمین منافع تیم ها و سازمان های خود، عمل کنند. اساساً کارکنانی که به صورت تیمی کار می کنند احساس تعهد بیشتری نسبت به کار تیمی و در کل، نسبت به سازمان دارند. الن و می یر (۲۰۰۷) این تحقیق با نظرات آنها نیز همخوانی دارد. همچنین این نتیجه با نتیجه تحقیق مستحسن و حقانی در سال (۱۳۸۹) که به تعیین رابطه بین کاربرد تصمیم گیری گروهی با بهره وری سازمانی پرداختند و نتایج این تحقیق نشان داد که بین تصمیم گیری گروهی و ابعاد بهره وری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، همخوانی دارد. حمایت شغلی اشاره به میزان تعهدات سازمان و شرکت ها نسبت به نیازهای کارکنان خود دارد که میتواند به عنوان یک روش منظم در بهبود توانمندی ها و نحوه ارزیابی های کاری کارکنان تأثیرگذار باشد که نتایج تحقیقات بسیاری نیز نشان داد که بین حمایت شغلی کارکنان و عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد. این یافته با نتایج مطالعات صنوبری و رضایی (۱۳۹۱)، اینگر پلایزی یر و همکاران (۲۰۰۲)، رناتو پیزانتی و همکاران (۲۰۰۱)، لارس گوران والگن و همکاران (۲۰۰۱) همسو می باشد. خلاقیت شغلی عبارت است از این که فرد چگونه با دیگران کار می کند، کیفیت کار گروهی چگونه است، چگونه تغییرات، مدیریت می شوند و چگونه فرد بر زندگی شغلی خود مشغول است که این مهم میتواند نتایج مهمی در خصوص بهبود فرایندهای کاری داشته و باعث بهبود توانمندی های کارکنان شود که این امر رفته رفته باعث بهبود بهره وری کارکنان خواهد شد. نتایج تحقیقات

بسیاری نیز نشان داد که بین خلاقیت شغلی کارکنان و عملکرد و بهره‌وری آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد که این یافته با نتایج مطالعات اینگر پلایزی و همکاران (۲۰۰۸) رناتو پیزانتی و همکاران (۲۰۰۱) و ایمان فرگوسن و همکاران (۲۰۰۱) همسو می‌باشد.

نتیجه‌گیری

امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی‌گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است. در ارزشیابی عملکرد، کارکنان در فواصل معینی و بطور رسمی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد و بهره‌وری این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند که این مهم نشان از اهمیت عملکرد کارکنان دارد که شناخت عوامل مؤثر بروری عملکرد کارکنان در بهبود عملکرد سازمان و بهبود تدابیر اتخاذی از طرف سازمان‌ها مؤثر خواهد بود. در توسعه شغل از طریق حذف کندی انجام وظایف و عملیات تکراری، سعی می‌گردد تنوع بیشتری به شغل داده شود. توسعه فردی و یا توسعه شغلی و حرفه‌ای یک فرایند مستمر در خصوص ارزیابی نیازهای آموزشی هر فرد و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازها است. این فرایند به کارکنان کمک می‌کند که در خصوص دانش، عملکرد و یا موفقیت‌های خود فکر کرده و برای ارتقا و پیشرفت فردی، تحصیلی و آموزشی خود برنامه‌ریزی نمایند. برنامه توسعه شغلی توسط سیستمی که مرتب میزان پیشرفت را ارزیابی و برای قدم‌های بعدی برنامه‌ریزی می‌کند، پایه‌گذاری می‌شود. مستندسازی این فرایند که همان «برنامه توسعه فردی» یا PDP است به پرسنل و به سیستم کمک می‌کند که اولویت‌های خود را مشخص نموده و فرایند پیشرفت هر فرد را پایش کرده و قدم‌های مثبتی برای حمایت از افراد بردارد که این امر در بهبود عملکرد کارکنان مفید خواهد بود که نتایج تحقیقات بسیاری نشان داده است که بین توسعه شغلی کارکنان و عملکرد و بهره‌وری سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

منابع و مأخذ

۱. ابراهیم پورح. نعمتی، و. حبیب زاده، م. (۱۳۹۵). نقش توسعه منابع انسانی در عملکرد رفتاری کارکنان (مطالعه موردی: بانک مسکن استان اردبیل). تهران: همایش پژوهشهای مدیریت و علوم انسانی در ایران، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر، دانشگاه تهران
۲. 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 و جهانی، تهران - دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه دائمی کنفرانس
۳. ابطحی، سید. (۱۳۹۳). آمواش و بهسازی منابع انسانی. تهران موسسه مطالعات سازمان گسترش
۴. احمدی، حجت و حسینی، سعید. (۱۳۸۵). عوامل توسعه منابع انسانی در نت. فصلنامه اتوماسیون ابزار دقیق، صص ۵۹-۶۳.
۵. آرمان، مانی و اعرابی، سید محمد و خسروی، محبوبه. (۱۳۹۲). طراحی مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت
۶. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم
۷. پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۴، صص ۲۷-۴۹
۸. انسانی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۲، صص ۱۴۳-۱۶۶
۹. برومند، زهرا. (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۱۰. بغدادچی، رضا. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه ها: یک مطالعه کیفی. نامه آموزش عالی، سال یازدهم، شماره چهل و چهارم، صص ۱۷۹-۲۱۲
۱۱. 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
۱۲. جمشیدی اوانکی، مینا و میرابی، حمیدرضا. (۱۳۸۹). تئوری های پیشرفته مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
۱۳. حاجی کریمی، عباسعلی و حسان، مریم و سیدجوادین، سید رضا و صفری، حسین. (۱۳۹۵). طراحی مدل راهبردی ممیزی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۷، صص ۲۵۲-۲۲۹.
۱۴. حسنی صدراآبادی، جلال. (۱۳۹۵). مدل های توسعه منابع انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۲، شماره ۴، صص ۲۲۸-۲۳۲.
۱۵. رعدی افسوران، نقی. زمانی، بی بی عشرت. فروهر، محمد. (۱۳۹۵). مطالعه عوامل و مؤلفه های اثرگذار بر توسعه مدیریت الکترونیکی منابع انسانی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی. دوره ۶. شماره ۳. صص ۸۳-۱۰۶
۱۶. سلطانی، محمدرضا. سلیمان تبار، مصطفی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال هفتم، شماره ۱۳، صص ۵۸-۷۱

۱۷. سلیمی، مهدی. (۱۳۹۲). تأثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه منابع انسانی مورد مطالعه: ستاد شرکت ملی نفت ایران.
۱۸. شهدادی، هرمز. (۱۳۹۱). کاربرد شاخص های اجتماعی و اقتصادی در برنامه ریزی توسعه، سازمان برنامه و بودجه
۱۹. عباس پور، عباس. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، سمت
۲۰. شیرزاد کبریا، بهارک و برازیده، معصومه. (۱۳۹۵). بررسی میزان بهره وری منابع انسانی در بانک ملی ایران و راه های افزایش آن، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال هشتم، شماره اول
۲۱. صمدی، پروین و کریمی، مهدیه. (۱۳۸۸). نقش مؤلفه های انسان افزار بر بهره وری نیروی انسانی از دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه الزهرا. اندیشه های نوین تربیتی، دوره ۵، شماره ۴، صص ۴۳-۶۶.
۲۲. طاهری، شهنام. (۱۳۹۰). بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها، مدیریت بهره وری فراگیر. انتشارات هستان، چاپ هجدهم
۲۳. فرهادی محلی، علی. موسی خانی، مرتضی. طبری، مجتبی. (۱۳۹۶). تدوین الگوی شناور توسعه مدیریت منابع انسانی براساس عامل فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هشتم، شماره ۲۶.
۲۴. محمدعلی زاده، علی حسین. (۱۳۹۵). نقش کارکرد های توسعه منابع انسانی در توسعه اخلاق حرفه ای کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، پایان نامه کارشناسی ارشد
۲۵. محمدی؛ ابوالفضل، فرهی، علی، سلطانی، محمدرضا و تاروردیپور، خدایار. (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی یکی از سازمانهای نیروهای مسلح. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۱، صص ۱۸۷-۲۱۲

26. Allareddy, V., Allareddy, V., Rampa, S., Nalliah, R. P., & Elangovan, S. (2015). Global dental research productivity and its association with human development, gross national income, and political stability. *Journal of Evidence Based Dental Practice*, 15(3), 90-96..
27. 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.
28. Greve, Arent&Benassi, Mario, (2011), Exploring the contributions of human and social capital to productivity, Hawaii International Conference On System Sciences, January 5-8, Hilton Waikoloa Village, Big Island, Hawaii
29. Hamlin, B. & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3): 199 –220
30. Hashi, A. A. (2009). Human capital development from islamic perspective.
31. Haslinda, A. (2009). Definitions of HRD: Key Concepts from a National and International Context *European Journal of Social Sciences*. Volume 10,
32. Kien, B. T. (2012), Factors Affecting the Fluctuation of Labour Productivity in the Construction Projects. Master Thesis, Vietnam: University of Economics.
33. Kennedy, E, & Daim, T. U. (2010). A strategy to assist anagement in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation and Program Planning*, 33(4), 468-476.

34. 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
35. and Institutional Perspectives. *Management and Organization Review*, 13(1), 57-83.
36. Lin, Hsiu-Fen, (2007), Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge Sharing Intentions, *Sage Journals*, Vol 33, Pp 135-149
37. Linham, E. & Lin, P. (2000). Professionalism in Public Accounting: Function, Rank, and Firm Size . University of North Carolina, March, PP:1-20.
38. Lyons, R. (2016). Strategic Human Resource Development impact on organizational performance: Does SHRD matter? (Doctoral dissertation, NORTH DAKOTA STATE UNIVERSITY).
39. Mayes, Bronston. T and Finney, Treena Gillespie and Johnson, Thomas.W and
40. Nodjo, C., Duvor, F., & Afriyie, M. (2015), An Assesment of the Effects of Internal Communication Practices on Employee Productivity: A Survey of the Views of Emploeyss of Akuafu Adamfo Marketing Company.
41. Oswick, C. (2015). Guest Editorial Engaging With Employee Engagement in HRD Theory and Practice. *Human Resource Development Review*, 1534484314558743
42. Otoo, F N K , (2019) "Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies", *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 Issue: 3/4, pp.250-271, <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0068>
43. Pattanayak, B. (2003). Gaining competitive advantage and business success through strategic HRD: an Indian experience. *Human Resource Development International*, 6(3), 405-411
44. Robbins· T.L Crino, M.D Fredendall· L.D. (2012), an integrative model of the empowerment process· *Human Resource management* Vol. 12 N.1. 419-443.
45. 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).
46. Thaib, L. (2013). HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT FROM ISLAMIC PERSPECTIVE: MALAYSIA'S EXPERIENCE Lukman Thaib. *European Journal of Management Sciences and Economics* Vol, 1(1).
47. Tsuchiya, k. (2002).super 55 in for everyone, nation grows with improved productivity. ISBN, 64-7300-13-1.
48. Uchekukwu, A. M., & Uche, A. D. (2015). The Analysis of Human Resources Development as a Critical Factor on Organizational Productivity. *Public Policy and Administration Research*, Vol.5, No.9
49. Vanhala, Mika . Ahteela, Riikka (2010). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, Vol. 34 Iss: 8, 869 – 888

Presenting a human resource development model focusing on productivity in the country's tax administration using the structural equation approach

Mansour Gholizadeh 1, Rashid Zolfaghari Zafarani 2, Mohsen Mohammadian Saravi 3

PhD student in Department of Administrative Management, Roodehen Branch, Islamic Azad -1
University, Roodehen, Iran

Email: gholizade_mansoor@yahoo.com

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roodehen Branch, Islamic Azad -2
University, Roodehen, Iran

Email: rashid_zolfaghari@yahoo.com

Assistant Professor and Full-time Faculty Member, North Tehran Branch, Islamic Azad -3
University, Tehran, Iran

Email: mo.dian@yahoo.com

Abstract

Human resource development is an important part of human resource management and in fact a kind of complement to human resource management. Garavan believes that human resource development is considered very important because its scope is much wider than human resource management (Garavan et al., 2012). The first efforts to develop human resources began in the 18th century with the establishment of the first technical school (Al-Faki, 2015). Today, human resources are the main assets and capital of the organization and the main factor of competitive advantage of organizations and this source is the only capital and assets in the organization that can not be imitated and has a unique feature. In addition, this resource is one of the assets that can grow. And development, and this development can only be achieved through learning and knowledge, and human resource development emphasizes the leadership perspective on employees to gain knowledge, expertise, experience and efficient decision-making and problem-solving skills in the organization. In this study, with the aim of identifying the variables affecting human resource development with a focus on productivity in the country's tax affairs organization, the Delphi method has been performed by 15 experts. After collecting data and conducting interviews and Delphi method in 2 replications and confirmation of validity and reliability tests using CVR, Cronbach's reflectivity and alpha, the final model is calculated in 4 main components, 15 dimensions and 53 indicators. Among these, group dynamics and team spirit, motivations for success and talent assessment and completion of talent banks from employees, documentation and continuity in learning, motivation and success among employees with an average weight of 4.9 are the most important factors identified. Finally, the structural model by partial least squares method was approved by PLS software with a sample of 251 people with a GOF fit coefficient of 0.63.

Keyword: HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT, PRODUCTIVITY, COUNTRY OF TAX
CORRESPONDENCE, PLS