



شناسایی مولفه‌های الگوی حرفه‌ای گرایی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور

رسول چوگان^۱، علی مهدی زاده اشرفی^{۱*}، فرشاد حاج علیان^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: a.mehdizadeh.a@iaufb.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی مولفه‌های الگوی حرفه‌ای گرایی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور، انجام گرفته است. روش تحقیق به صورت کیفی بوده است. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران عالی اجرایی شاغل در سازمان امور مالیاتی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. در این بخش، اطلاعات از طریق ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد و تحلیل محتوای کیفی با رویکرد کدگذاری باز و محوری برای استخراج مضامین اصلی انجام گرفت. برای افزایش اعتبار و قابلیت پایایی داده‌های کیفی پژوهش، از روش بازنگری همتایان و کدگذاری مستقل توسط دو پژوهشگر بهره گرفته شد؛ به این صورت که داده‌ها و تحلیل‌های اولیه به اساتید متخصص ارائه شد تا با نگاهی انتقادی بازخورد دهند و همچنین بخش‌هایی از مصاحبه‌ها به طور مستقل کدگذاری و میزان توافق میان کدگذاران بررسی و اختلافات با گفت‌وگو برطرف گردید و میزان توافق میان آن‌ها تأمین شد. این اقدامات موجب کاهش سوگیری پژوهشگر و افزایش اتکای یافته‌ها و تحلیل‌ها شد. یافته‌های کیفی نشان داد که حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سه سطح «بسترسازی»، «عملیاتی» و «نهادینه‌سازی» قابل تعریف است. در سطح بسترسازی، مفاهیمی چون ایجاد فرهنگ حرفه‌ای، شفافیت، و اخلاق سازمانی برجسته شدند. در سطح عملیاتی، تمرکز بر آموزش، توسعه شایسته‌سالاری، و ارزیابی عملکرد بود. نهایتاً در سطح نهادینه‌سازی، اهمیت تثبیت تغییرات، طراحی مسیرهای شغلی، و یکپارچگی راهبردهای منابع انسانی با اهداف کلان سازمان مورد تأکید قرار گرفت.

کلیدواژه‌گان: حرفه‌ای‌گرایی، مدیریت، منابع انسانی

تاریخ ارسال: ۱۸ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۷ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱ مهر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۱۲ آبان ۱۴۰۴



How to cite: Chogan, R., Mehdizadeh Ashrafi, A., & Hajalian, F. (2025). Identifying the Components of a Professionalism Model for Human Resource Management with an Emphasis on Strengthening the Professional Position of Human Resources in the Iranian National Tax Administration. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(4), 1-17.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identifying the Components of a Professionalism Model for Human Resource Management with an Emphasis on Strengthening the Professional Position of Human Resources in the Iranian National Tax Administration

Rasool Chogan¹, Ali Mehdizadeh Ashrafi^{1*}, Farshad Hajalian¹

1. Department of Public Management, Fi. C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran.

*Corresponding Author's Email: a.mehdizadeh.a@iaufb.ac.ir

Abstract

This study was conducted with the aim of identifying the components of a professionalism model for human resource management with an emphasis on strengthening the professional position of human resources in the Iranian National Tax Administration. The research adopted a qualitative design. In the qualitative phase, the statistical population included experts in the field of human resource management and senior executive managers employed in the Iranian National Tax Administration, who were selected through purposive and snowball sampling methods. In this phase, data were collected through 17 semi-structured interviews, and qualitative content analysis with open and axial coding was employed to extract the main themes. To enhance the credibility and dependability of the qualitative data, peer debriefing and independent coding by two researchers were used. Specifically, the raw data and initial analyses were presented to subject-matter professors for critical feedback, and parts of the interviews were independently coded to assess the inter-coder agreement. Any discrepancies were resolved through discussion, and consensus among coders was ensured. These procedures reduced researcher bias and increased the reliability and trustworthiness of the findings and analyses. The qualitative findings revealed that professionalism in human resource management can be conceptualized at three levels: “contextualization,” “operationalization,” and “institutionalization.” At the contextualization level, concepts such as creating a professional culture, transparency, and organizational ethics were highlighted. At the operationalization level, the focus was on training, fostering meritocracy, and performance evaluation. Finally, at the institutionalization level, the emphasis was on consolidating changes, designing career paths, and integrating human resource strategies with the organization’s overarching goals.

Keywords: *professionalism, management, human resources*

Submit Date: 08 June 2025

Revise Date: 18 September 2025

Accept Date: 23 September 2025

Publish Date: 03 November 2025

در دهه‌های اخیر، نقش منابع انسانی در سازمان‌ها از یک وظیفه اجرایی صرف به یک عنصر استراتژیک و ارزش آفرین ارتقا یافته است، به گونه‌ای که مدیریت منابع انسانی به یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت و پایداری سازمان‌ها در محیط رقابتی و پرتلاطم کنونی بدل شده است (Armstrong & Taylor, 2020). سازمان‌های دولتی و عمومی، از جمله سازمان امور مالیاتی کشور، به عنوان نهادهای متولی اجرای سیاست‌های کلان اقتصادی و مالی، بیش از پیش نیازمند نظام‌های مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای هستند که بتوانند توسعه سرمایه انسانی، ارتقای عملکرد، و تحقق مأموریت‌های کلان را تضمین نمایند (Berman et al., 2019). در چنین شرایطی، حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی به منزله یک ضرورت راهبردی مطرح می‌شود که نه تنها ارتقای صلاحیت‌های فنی و تخصصی نیروی انسانی را دربر می‌گیرد، بلکه توسعه شایستگی‌های رفتاری، اخلاقی و سازمانی را نیز شامل می‌شود (Syrigou & Williams, 2023).

حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی مفهومی چندبعدی است که با تحول در نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی و حرکت آن به سمت ایفای نقش شریک استراتژیک سازمان پیوند خورده است (Boon et al., 2019). این تحول، مستلزم تغییر نگرش از نگاه سنتی و بوروکراتیک به منابع انسانی به سوی رویکردی است که سرمایه انسانی را به عنوان موتور اصلی خلق ارزش در سازمان تلقی می‌کند (Carillo, 2024). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سرمایه انسانی متشکل از دانش، مهارت‌ها، تجارب، نگرش‌ها و ظرفیت‌های نوآورانه، رابطه مستقیمی با رشد اقتصادی، بهره‌وری سازمانی و مزیت رقابتی پایدار دارد (Adomako et al., 2022; Chalastra et al., 2019). در واقع، بدون وجود نیروی انسانی حرفه‌ای و توانمند، سازمان‌ها قادر به انطباق با تحولات محیطی، پاسخ‌گویی مؤثر به ذی‌نفعان، و تحقق اهداف توسعه‌ای نخواهند بود (Ahmed, 2022).

با وجود این، چالش‌های متعددی در مسیر تحقق حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی وجود دارد. در بسیاری از این سازمان‌ها، از جمله سازمان امور مالیاتی کشور، ضعف در انگیزش کارکنان، فرسودگی شغلی، عدم شفافیت در فرآیندهای ارزیابی و ارتقا، و نبود مسیرهای شغلی روشن، از جمله موانع اصلی محسوب می‌شوند که مانع شکوفایی ظرفیت‌های انسانی و بهره‌وری سازمانی می‌گردند (Anwar & Abdullah, 2021). این در حالی است که شواهد تجربی نشان می‌دهد پیاده‌سازی نظام‌های منابع انسانی حرفه‌ای که شامل فرآیندهای استاندارد، شفاف، مبتنی بر داده، و همراه با نظام‌های انگیزشی و مسیرهای شغلی مشخص باشند، می‌تواند به ارتقای عملکرد و تعهد کارکنان منجر شود (Alolayyan et al., 2021). از این رو، سازمان امور مالیاتی کشور ناگزیر است در راستای بهسازی منابع انسانی و ارتقای سرمایه انسانی خویش، رویکردی نظام‌مند و مبتنی بر حرفه‌ای‌گرایی را در پیش گیرد.

در این میان، حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی علاوه بر ارتقای توانمندی‌های فنی، مستلزم توسعه شایستگی‌های رهبری، اخلاقی و رفتاری مدیران و کارکنان است. رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی تأکید دارند که کارکنان حرفه‌ای باید واجد ویژگی‌هایی چون تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، نوآوری، و یادگیری مداوم باشند تا بتوانند به موتور محرک پیشرفت سازمان بدل شوند (Aman-Ullah et al., 2022). این امر تنها در سایه استقرار نظام‌های توسعه سرمایه انسانی تحقق می‌یابد که بر آموزش مستمر، توانمندسازی هدفمند، و پرورش قابلیت‌های رهبری تمرکز دارند (Cameron et al., 2024). شواهد حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای کارکنان نه تنها عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد بلکه موجب افزایش وفاداری و کاهش نرخ ترک خدمت نیز می‌شود (Challen et al., 2017).

از سوی دیگر، ظهور فناوری‌های نوین و گسترش دیجیتالی‌سازی، ماهیت کار و مدیریت منابع انسانی را دستخوش دگرگونی عمیق ساخته است. به کارگیری ابزارهای دیجیتال، سامانه‌های مدیریت الکترونیکی و هوش مصنوعی در فرآیندهای منابع انسانی، نه تنها موجب افزایش کارایی و شفافیت می‌شود بلکه بستر لازم برای تحلیل داده‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را فراهم می‌سازد (Baek et al., 2022; Klarin et al., 2024). این تحولات که از آن با عنوان «مدیریت منابع انسانی الگوریتمی» یاد می‌شود، مستلزم بازتعریف نقش حرفه‌ای مدیران منابع انسانی و ارتقای شایستگی‌های فناورانه آنان است (Cameron et al., 2024; Cooke et al., 2022). در چنین بستری،

سازمان امور مالیاتی کشور برای دستیابی به اهداف توسعه‌ای خویش، ناگزیر از گذار از نظام‌های سنتی منابع انسانی به نظام‌های حرفه‌ای و فناورانه است.

با این حال، حرفه‌ای‌گرایی صرفاً در بعد فنی و فناورانه خلاصه نمی‌شود، بلکه بُعد هنجاری و اخلاقی نیز از ارکان بنیادین آن به شمار می‌آید. حرفه‌ای‌گرایی مستلزم استقرار فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول اخلاق حرفه‌ای، شفافیت، عدالت و پاسخگویی است؛ چرا که بدون این مؤلفه‌ها، سایر ابعاد حرفه‌ای‌گرایی از اثربخشی لازم برخوردار نخواهند بود (Chokprajakchat & Sumretphol, 2017; Chukwuemeka, 2015). تقویت این ارزش‌ها، اعتماد درون‌سازمانی و مشروعیت بیرونی سازمان را ارتقا داده و زمینه را برای پیاده‌سازی مؤلفه‌هایی چون شایسته‌سالاری، توسعه مسیرهای شغلی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی فراهم می‌سازد (Tully, 2023).

علاوه بر این، حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مستلزم هم‌راستاسازی راهبردهای منابع انسانی با اهداف کلان سازمان و نظام حکمرانی است. این هم‌راستاسازی، نقش منابع انسانی را از یک واحد اجرایی به یک شریک استراتژیک ارتقا می‌دهد که می‌تواند با مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان و کمیته‌های راهبردی، به تحقق مأموریت‌های کلان سازمان کمک کند (Binkley, 2024; Bratton & Gold, 2022). در این راستا، سازمان امور مالیاتی کشور به‌عنوان نهادی با مأموریت حیاتی در تأمین درآمدهای عمومی و تحقق عدالت مالیاتی، به‌شدت نیازمند استقرار نظام حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی است که بتواند از طریق توسعه شایستگی‌های کلیدی کارکنان، بهره‌وری و کارآمدی سازمان را ارتقا دهد و پاسخ‌گوی الزامات متغیر محیطی باشد (Alic, 2017).

بر این اساس، انجام پژوهشی جامع به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های الگوی حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی و تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور، ضرورتی انکارناپذیر است. این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های الگوی حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور، انجام گرفته است.

روش‌شناسی

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، کیفی بود. جامعه آماری پژوهش در بخشی کیفی، جهت استخراج ابعاد مدل شامل اساتید و اعضای هیات علمی دانشگاه و خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دولتی، سیاستگذاری و برنامه ریزی بخش دولتی و مدیریت منابع انسانی با سابقه مدیریتی و سابقه آموزشی بیشتر از ۵ سال بود. همچنین نمونه‌گیری به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انجام گردید. در این چارچوب در بخش کیفی، حجم نمونه از قبل مشخص نیست، بلکه فراگرد انتخاب افراد و و انجام مصاحبه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه داشت که بر اساس قانون اشباع ۱۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات در زمینه ادبیات پژوهش و مبانی نظری و نیز پیشینه پژوهش‌های انجام گرفت در زمینه‌های مرتبط با پژوهش استفاده شده است. بدین جهت از منابع کتابخانه‌ای، مانند کتاب‌ها، مقالات، پایان نامه‌ها، اینترنت، اسناد و متون دیجیتال استفاده شد. در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. پژوهشگر پس از هماهنگی‌های لازم، به صورت حضوری و مجازی و با استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی و با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده مکالمات مصاحبه را ضبط کرد تا کدها را استخراج کند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت. در هر جلسه مصاحبه، مصاحبه‌شوندگان با اهداف مصاحبه آشنا شدند. نکات ضروری و مهم هر مصاحبه توسط مصاحبه‌کننده یادداشت برداری شد.

به منظور شناسایی متغیرها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. دلیل استفاده از روش تحلیل مضمون در این پژوهش این است که امکانی برای تحلیل منظم اطلاعات و اظهار نظرهای عمیق‌تر و پیچیده‌تر مثل گزارش مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته عرضه می‌کند. دلیل دیگر پژوهشگر برای استفاده از این روش ترجیح پژوهشگر به داده‌های گردآوری شده از محیط واقعی نسبت به اطلاعات موجود در منابع علمی که الزاماً در شرایط مشابه با محیط پژوهش فعلی گردآوری نشده‌اند می‌باشد. در همین راستا ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان مورد

تحلیل قرار گرفت و داده‌های حاصل از آن به صورت پاراگراف به پاراگراف کدگذاری می‌شود و در دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری محوری در خصوص تولید مفاهیم اولیه اقدام شد.

کدگذاری باز: در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه مقولات مقدماتی را در ارتباط با پدیده‌های مورد بررسی از طریق جز به جز کردن اطلاعات دسته بندی می‌نماید. کدگذاری محوری: در این مرحله پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را در محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (ابعاد اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را (شاخص‌ها) به آن ارتباط می‌دهد. در این مرحله شناسایی ابعاد اصلی و مولفه‌های مرتبط مورد نظر بوده است. بنابراین ابعاد اصلی و مولفه‌ها براساس فرایند کدگذاری باز و محوری حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته ارائه شد و با استفاده از نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۲ انجام شد.

یافته‌ها

با حذف کدهای تکراری و ادغام مفاهیم نزدیک به هم، یک ساختار یکپارچه از مضامین پایه و کدهای مرتبط برای سازمان امور مالیاتی ارائه شده است (جدول ۱). این ساختار هم‌پوشانی و شباهت کدها را حذف می‌کند و باعث شفاف‌تر شدن مسیرهای پیشنهادی می‌شود.

جدول ۱. ساختار یکپارچه از مضامین پایه و ادغام کدهای مرتبط برای سازمان امور مالیاتی

ردیف	مضامین پایه	شماره کدها/مفاهیم کلیدی
۱	تصمیم‌گیری و حل مسائل در شرایط کلان و ابهام	۱۸۱: شایستگی تحلیلی برای ارزیابی وضعیت و پیش‌بینی نتایج ۱۸۲: شناسایی گزینه‌های مختلف ۱۸۳: توانایی تغییر تصمیمات بر اساس اطلاعات ۱۷۱: حل‌وفصل پرونده‌های مالیاتی پیچیده ۱۷۱: حل‌وفصل پرونده‌های مالیاتی پیچیده
۲	آموزش و توسعه مستمر کارکنان	۱۲۸ ۱۲۸: آموزش قوانین و مقررات جدید مالیاتی ۱۵۴ ۱۳۱ ۳۴: برگزاری آموزش‌های تخصصی و کاربردی مربوط به مالیات ۱۳۴ ۱۲۸: آموزش مدیران و کارکنان در زمینه تخصصی و راهبردی ۱۲۸ ۱۳۱ ۱۴۸: برگزاری دوره‌های مدیریت استرس و فشار کاری برای آمادگی در مواجهه با مسائل حساس مالیاتی ۱۶۲: ترویج یادگیری مداوم و افزایش تخصص مالیاتی
۳	فرآیندهای استاندارد، شفاف و مبتنی بر داده‌ها	۳۴: تحلیل داده‌های مالیاتی برای شفاف‌سازی ۱۷۴: استانداردسازی فرآیندها ۱۲۶: ایجاد بانک قوانین مالیاتی برای دستورالعمل‌ها ۱۶۱: بروزرسانی پایگاه داده براساس اطلاعات جدید ۱۷۶: تصمیم‌گیری مبتنی بر داده
۴	مدیریت فناوری و تحول دیجیتال	۱۳۱ ۱۷۴: برگزاری آموزش درباره ابزارهای دیجیتال ۱۷۶ ۱۳۱ ۱۸۱: استفاده از سامانه‌های مدیریت الکترونیکی ۱۱۴: ارتقای فناوری دیجیتال در سطح سازمان ۱۳۱ ۱۲۸ ۱۳۱: سامانه‌های بروزر شده آموزشی ۱۲۸ ۱۶۱: ابزارهای پیشرفته تحلیلی برای بهبود مدیریت داده انسانی
۵	ایجاد فرهنگ حرفه‌ای، اخلاق و شفافیت سازمانی	۱۹۲ ۱۰۳: شناسایی شکاف‌های فرهنگی در سازمان ۱۷۶ ۱۷۸ ۱۷۶: ایجاد کدهای اخلاقی سازمانی

۱۱۷۲۸ ۱۶۰۱۲: مانیفست رینگ رعایت اصول اخلاقی در نتیجه‌گیری پرونده‌های مالیاتی

۱۵۱۰ ۱۱۷۲۸، ۱۵۱۲، ۹۱۲: سیاست‌های شفاف و عادلانه استخدامی

۱۵۱۰: تعریف عدالت در بین کارکنان

۶ استراتژی‌های ارزیابی، انتخاب و ۳۰۹: شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا

مدیریت عملکرد کارکنان ۳۰۹، ۱۴۴۱۱، ۱۶۴۵، ۴۰۶: ارزیابی دقیق عملکرد براساس معیارهای شفاف و قابلیت‌های فردی

۱۴۰۷ ۴۰۸: آماده‌سازی برای بحران براساس نتایج ارزیابی

۱۴۴۱۳: اصلاح ضعف عملکرد کارکنان

۱۴۰۷ ۱۱۷۲۷، ۱۶۴۱۱: طراحی برنامه‌های ارتقا بر اساس نتایج ارزیابی

۷ ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی و ۱۱۸۷: ارتباط شفاف و دقیق با مودیان

برون‌سازمانی ۱۲۰۹: ایجاد اعتماد در ارتباط مؤثر

۱۶۰۱۰: دوره‌های مرتبط به ارتباطات حرفه‌ای مدیران

۱۸۰۶، ۱۸۰۷، ۱۸۰۸: ایجاد تیم‌های مشترک بین واحدها و تقویت شبکه‌های ارتباطی سازمانی

۱۹۱۵، ۱۶۴۸: جلسات مشترک برای هم‌اندیشی و تبادل اطلاعات

۱۸۰۷ ۱۱۵۰۶: مهارت در مذاکرات و تعاملات

۱۱۱۲۱، ۱۱۱۲۱، ۱۸۰۷، ۱۸۰۶، ۱۶۴۸: تشکیل تیم‌های بین‌واحدی

۸ طراحی مسیرهای شغلی و ۱۸۰۶ ۱۲۰۵: ایجاد فرصت‌های شغلی پیش‌رونده

برنامه‌ریزی منابع انسانی ۱۵۰۱۲: تدوین مسیر شغلی شفاف

۱۶۴۸ ۱۹۱۱: توسعه مسیرهای رشد محور

۱۶۴۷: تخصیص پروژه‌های کلیدی برای ارتقای کارکنان

۱۳۰۱۳: تناسب فرصت‌ها براساس عملکرد

۹ ایجاد سیستم‌های انگیزشی و ۱۴۰۷ ۱۶۰۱، ۱۶۴۱۱: پاداش منصفانه بر اساس ارزیابی عملکرد

رفاهی ۳۰۹ ۱۶۰۳، ۱۶۴۵، ۴۰۶: ارزیابی دقیق عملکرد براساس معیارهای شفاف و قابلیت‌های فردی

۱۳۰۹ ۱۵۰۱۱: فراهم کردن امکانات رفاهی بهتر

۱۶۴۵ ۴۰۴: ایجاد پاداش‌های مالی در مسیر توسعه

۱۰ نقش استراتژیک منابع انسانی و ۱۶۴۱۳، ۱۶۴۱۵، ۹۱۱: توسعه ابزارهای تحلیلی برای تصمیم‌گیری و توازن بین تخصص فنی و مدیریت منابع انسانی

هماهنگی با اهداف کلان ۱۵۰۱، ۱۵۰۲، ۱۹۱۳: تطبیق استراتژی منابع انسانی با اهداف سازمانی

۱۵۰۲ ۱۱۱۲۹: تغییر نگرش منابع انسانی از اجرایی به استراتژیک

۱۰۰۶۸: عضویت فعال نمایندگان منابع انسانی در کمیته‌های استراتژیک

۱۵۰۱ ۱۱۷۲۱۱: تثبیت نقش کلیدی منابع انسانی در سازمان

برای سازمان امور مالیاتی، مضامین شناسایی‌شده را می‌توان در سه سطح زیر دسته‌بندی کرد. هر یک از این سطوح، بیانگر مرحله‌ای از تکامل اقدامات برای بهبود عملکرد سازمان است. دسته‌بندی مفاهیم در سه سطح “بسترسازی”، “عملیاتی” و “نهادینه‌سازی” براساس رویکردهای سیستماتیک مدیریت منابع انسانی انجام شده است. دلیل اصلی این دسته‌بندی این است که تمامی مضامین مرتبط نمی‌توانند به یک‌باره اجرا شوند یا به شکل مستقیم به وضعیت نهایی و پایدار تبدیل شوند؛ بلکه باید به مرور و از طریق یک فرآیند گام‌به‌گام به تحقق اهداف منجر شوند. این روش سازمان را قادر می‌سازد تا در هر مرحله، اثربخشی مضامین مربوطه را بررسی کند و برای مرحله بعدی آماده شود. برای دسته‌بندی لیست ارائه‌شده در سه سطح بسترسازی، عملیاتی، و نهادینه‌سازی، هر مفهوم با توجه به نقشی که در فرآیند توسعه و اجرای موثر سیستم‌های منابع انسانی دارد، مورد بازبینی و تقسیم‌بندی قرار گرفته است. این دسته‌بندی به طور شفاف نشان می‌دهد کدام اقدامات در مراحل اولیه (بسترسازی)، اجرا (عملیاتی)، و پایدارسازی در سازمان (نهادینه‌سازی) قرار دارند (جدول ۲).

جدول ۲. استخراج مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه

ردیف	مضامین فراگیر	سازمان دهنده	مضامین پایه
۱	بستر سازی (ایجاد زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای لازم برای تقویت فرهنگ حرفه‌ای و استراتژی منابع انسانی)	تصمیم‌گیری و حل مسائل در شرایط کلان و ابهام	شایستگی تحلیلی برای ارزیابی وضعیت و پیش‌بینی نتایج شناسایی گزینه‌های مختلف توانایی تغییر تصمیمات بر اساس اطلاعات حل‌وفصل پرونده‌های مالیاتی پیچیده شناسایی شکاف‌های فرهنگی در سازمان ایجاد کدهای اخلاقی سازمانی مانیتورینگ رعایت اصول اخلاقی در نتیجه‌گیری پرونده‌های مالیاتی سیاست‌های شفاف و عادلانه استخدامی تعریف عدالت در بین کارکنان برگزاری آموزش درباره ابزارهای دیجیتال استفاده از سامانه‌های مدیریت الکترونیکی ارتقای فناوری دیجیتال در سطح سازمان سامانه‌های بروزر شده آموزشی ابزارهای پیشرفته تحلیلی برای بهبود مدیریت داده انسانی بازنگری در فرآیندهای استخدام و ارتقاء شغلی با تمرکز بر شایسته‌سالاری اصلاح فرآیندها، پیش‌شرط اجرای مؤثر برنامه‌های عملیاتی
۲	سطح عملیاتی (اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌ها و فرآیندهای تعریف‌شده در مرحله بستر سازی)	فرآیندهای استاندارد، شفاف و مبتنی بر داده‌ها	استانداردسازی فرآیندها ایجاد بانک قوانین مالیاتی برای دستورالعمل‌ها روزرسانی پایگاه داده براساس اطلاعات جدید تصمیم‌گیری مبتنی بر داده آموزش قوانین و مقررات جدید مالیاتی برگزاری آموزش‌های تخصصی و کاربردی مربوط به مالیات آموزش مدیران و کارکنان در زمینه تخصصی و راهبردی برگزاری دوره‌های مدیریت استرس و فشار کاری برای آمادگی در مواجهه با مسائل حساس مالیاتی ترویج یادگیری مداوم و افزایش تخصص مالیاتی آموزش کارکنان در استفاده از مهارت‌های ارتباطی مؤثر و ایجاد تعاملات حرفه‌ای. بهبود سطح تعاملات داخلی و خارجی سازمان در ارتباط با مودیان مالیاتی.
۳	نهادینه‌سازی (تثبیت فرآیندها و پایدارسازی تغییرات)	طراحی مسیرهای شغلی و برنامه‌ریزی منابع انسانی	بهبود فرآیندهای ارزیابی و عملکرد شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا ارزیابی دقیق عملکرد براساس معیارهای شفاف و قابلیت‌های فردی آماده‌سازی برای بحران براساس نتایج ارزیابی اصلاح ضعف عملکرد کارکنان تثبیت فرصت‌های شغلی پیش‌رونده تدوین مسیر شغلی شفاف توسعه مسیرهای رشد محور تخصیص پروژه‌های کلیدی برای ارتقای کارکنان ایجاد تناسب فرصت‌ها براساس عملکرد توسعه ابزارهای تحلیلی برای تصمیم‌گیری و توازن بین تخصص فنی و مدیریت منابع انسانی تطبیق استراتژی منابع انسانی با اهداف سازمانی ایجاد تغییر نگرش منابع انسانی از اجرایی به استراتژیک عضویت فعال نمایندگان منابع انسانی در کمیته‌های استراتژیک تثبیت نقش کلیدی منابع انسانی در سازمان نهادینه‌شدن اخلاق حرفه‌ای و شفافیت به‌عنوان بخشی از هویت سازمانی. مانیتورینگ رعایت اصول اخلاقی در نتیجه‌گیری پرونده‌های مالیاتی تثبیت سیاست‌های شفاف و عادلانه استخدامی

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دستیابی استخراج شود.

- مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید.
- مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید.

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود.

پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید.

تعیین روابط و سطح بندی شاخص‌ها با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود که تمام روابط مستقیم و غیرمستقیم میان شاخص‌ها را مشخص می‌کند. ابتدا از طریق تحلیل ردیف‌ها و ستون‌های ماتریس دستیابی، مجموعه خروجی‌ها^۱ و مجموعه ورودی‌ها^۲ برای هر شاخص استخراج می‌شود. مجموعه خروجی‌ها شامل تمام شاخص‌هایی است که به واسطه یک شاخص خاص تحت تأثیر قرار می‌گیرند، در حالی که مجموعه ورودی‌ها شامل تمام شاخص‌هایی است که بر آن شاخص خاص تأثیرگذار هستند. سپس مجموعه اشتراک^۳ این دو مجموعه بررسی می‌شود که بیانگر شاخص‌هایی است که هم در خروجی و هم در ورودی حضور دارند. این مجموعه نقش مهمی در تعیین جایگاه هر شاخص ایفا می‌کند.

دسته بندی مضامین در سه سطح “بستر سازی”، “عملیاتی” و “نهادینه سازی” بر اساس نقش و تأثیر شاخص‌ها در فرآیند توسعه سازمان انجام می‌شود. سطح بستر سازی شامل اقداماتی است که پایه‌ها و پیش‌نیازهای تحول را تأمین می‌کنند. این سطح، مفاهیمی مانند فرهنگ سازی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت فناوری، و ایجاد انگیزه اولیه را شامل می‌شود. سپس، در سطح عملیاتی، اقداماتی برای اجرای فرآیندهای طراحی شده انجام می‌گیرد. این سطح به عملیاتی سازی برنامه‌ها، ارزیابی عملکرد، استاندارد سازی، و آموزش کارکنان اختصاص دارد. در نهایت، سطح نهادینه سازی به تثبیت و پایدار سازی تغییرات اجرا شده می‌پردازد. در این مرحله، برنامه ریزی شغلی و هماهنگی اهداف انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان انجام می‌شود.

این دسته بندی به سازمان اجازه می‌دهد تا هر مضمون را در جایگاهی منطقی در فرآیند توسعه خود قرار دهد. ابتدا، مضامین در سطح بستر سازی به منظور ایجاد زمینه‌ای مناسب اجرا می‌شوند تا زیرساخت‌های لازم، فرهنگ حرفه‌ای و آمادگی مواجهه با تغییرات ایجاد شود. در مرحله بعد، سطح عملیاتی اقدامات تجربه محور را اجرایی کرده و برنامه‌های طراحی شده را در عمل پیاده می‌کند. این فرآیند تضمین می‌کند که سیاست‌ها و فرآیندها به طور عینی دنبال شوند. در نهایت، سطح نهادینه سازی دستاوردهای این تغییرات را به بخشی پایدار از ساختار و فرهنگ سازمان تبدیل می‌کند.

در نتیجه، سطح بندی‌ها بر اساس روابط بین ابعاد و شاخص‌ها و جایگاه آن‌ها در فرآیندهای سازمانی تعیین می‌شوند. این رویکرد سیستماتیک به سازمان کمک می‌کند تا از مراحل ابتدایی تا پیشرفته، تغییرات را مرحله به مرحله مدیریت کرده و اثربخشی هر مرحله از تحول را بررسی کند. به این ترتیب، سازمان می‌تواند با اطمینان از پیاده سازی گام به گام، به اهداف کلان و پایدار خود دست یابد و از منابع انسانی به عنوان عامل کلیدی در موفقیت استراتژی‌ها استفاده کند (جدول ۳).

¹ Reachability Set

² Antecedent Set

³ Intersection Set

جدول ۳. تعیین سطح نخست در سلسله مراتب ISM

متغیرها	خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک
C۰۱	{C۰۲, C۰۳, C۰۵, C۰۶}	{C۰۱}	{C۰۲, C۰۳, C۰۵, C۰۶}
C۰۲	{C۰۴, C۰۵, C۰۷}	{C۰۱, C۰۲}	{C۰۵}
C۰۳	{C۰۵, C۰۶, C۰۷, C۰۸, C۰۹, C۱۰, C۱۱}	{C۰۱, C۰۳}	{C۰۵, C۰۶, C۰۷, C۰۸, C۰۹, C۱۰, C۱۱}
C۰۴	{C۰۵, C۰۸, C۰۹}	{C۰۲, C۰۴}	{C۰۵, C۰۸, C۰۹}
C۰۵	{C۰۶, C۰۸, C۰۹}	{C۰۱, C۰۲, C۰۳, C۰۴, C۰۵}	{C۰۶, C۰۸, C۰۹}
C۰۶	{C۰۷, C۰۸, C۰۹}	{C۰۳, C۰۵, C۰۶}	{C۰۷, C۰۸, C۰۹}
C۰۷	{C۰۹}	{C۰۳, C۰۶, C۰۷}	{C۰۹}
C۰۸	{C۰۹, C۱۱}	{C۰۳, C۰۴, C۰۵, C۰۶, C۰۸}	{C۰۹, C۱۱}
C۰۹	{C۱۰, C۱۱}	{C۰۴, C۰۵, C۰۶, C۰۷, C۰۸, C۰۹}	{C۱۰, C۱۱}
C۱۰	{C۱۱}	{C۰۳, C۰۹, C۱۰}	{C۱۱}
C۱۱	-	{C۰۳, C۰۸, C۰۹, C۱۰, C۱۱}	-

در مرحله اول، شاخص‌هایی که مجموعه خروجی آن‌ها برابر با مجموعه اشتراکشان باشد، شناسایی شده و در سطح اول قرار می‌گیرند. این شاخص‌ها معمولاً بیشترین تأثیرپذیری را دارند؛ یعنی تنها تحت تأثیر شاخص‌های بالادستی خود هستند و بر شاخص‌های دیگر تأثیر نمی‌گذارند. به عنوان مثال، در جدول ارائه شده، شاخص C۱۱ که هیچ خروجی‌ای ندارد و تنها تأثیرپذیر بوده، به عنوان سطح اول شناسایی شده است. پس از تعیین سطح اول، این شاخص‌ها از ماتریس حذف شده و فرآیند تکرار می‌شود تا شاخص‌های سطح دوم مشخص شوند؛ برای مثال، شاخص‌هایی مانند C۱۰ که بیشترین تأثیر به پایین خود دارند و نقش استراتژیک ایفا می‌کنند.

این روند برای تعیین سایر سطوح ادامه دارد. شاخص‌هایی که در سطح دوم قرار می‌گیرند، علاوه بر تأثیرپذیری از شاخص‌های سطوح بالاتر، نقش واسطه‌ای میان سطوح اولیه و پایین‌دستی دارند. برای مثال، در جدول فوق، شاخص C۱۰ که به هماهنگی منابع انسانی با اهداف کلان اختصاص دارد، پس از حذف شاخص‌های سطح اول مشخص می‌شود. پس از حذف عوامل سطح دوم، فرآیند برای تعیین سطح سوم آغاز شده و شاخص‌هایی همچون C۰۹ که مرتبط با طراحی مسیرهای شغلی است، در این سطح قرار می‌گیرند. این روند برای هر سطح تکرار می‌شود تا تمامی شاخص‌ها بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری دسته‌بندی شوند و جایگاهشان در سلسله‌مراتب مشخص گردد.

در جدول شماره ۴ تحلیل شده، شاخص‌های پایین‌تر مانند C۰۱، C۰۲، C۰۳ و C۰۴ که مربوط به ایجاد زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای اجرایی هستند، در سطح هفتم قرار گرفته‌اند. این شاخص‌ها در مرحله بسترسازی نقش دارند و بیشترین تأثیرگذاری بر شاخص‌های دیگر را دارند. در مقابل، مضامینی مانند C۰۷ و C۰۶ که مربوط به آموزش و توانمندسازی کارکنان و اجرای فرآیندهای استاندارد هستند، در سطح میانی (عملیاتی) دسته‌بندی شده‌اند. به این ترتیب، فرآیند سطح‌بندی، مضامین را بر پایه تأثیرگذاری و اثرپذیری، از سطح بسترسازی تا سطح نهایی نهادینه‌سازی سازمانی، به صورت منطقی تفکیک می‌کند و امکان اجرای مرحله‌به‌مرحله و دقیق تحول سازمانی را فراهم می‌سازد (جدول ۴).

جدول ۴. عوامل سطوح ساختاری تفسیری

سطح	عوامل مرتبط
سطح اول	C۱۱: نهادینه‌سازی نظام شایسته‌سالاری در فرآیندهای منابع انسانی
سطح دوم	C۱۰: نقش استراتژیک منابع انسانی و هماهنگی با اهداف کلان
سطح سوم	C۰۹: طراحی مسیرهای شغلی و برنامه‌ریزی منابع انسانی
سطح چهارم	C۰۸: بهبود فرآیندهای ارزیابی و عملکرد
سطح پنجم	C۰۶: آموزش و توانمندسازی، C۰۷: مهارت‌های ارتباطی
سطح ششم	C۰۵: فرآیندهای استاندارد، شفاف و مبتنی بر داده‌ها
سطح هفتم	C۰۱: تصمیم‌گیری و حل مسائل در شرایط کلان و ابهام، C۰۲: بسترسازی فرهنگ حرفه‌ای، اخلاق و شفافیت سازمانی C۰۳: مدیریت فناوری و تحول دیجیتال، C۰۴: ایجاد شایسته‌سالاری و اصلاح فرآیندها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور در قالب سه سطح «بسترسازی»، «عملیاتی» و «نهادینه‌سازی» قابل تبیین است و هر یک از این سطوح شامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌های به هم پیوسته هستند که ارتقای تدریجی منابع انسانی را هدف قرار می‌دهند. در سطح بسترسازی، نتایج بیانگر اهمیت ایجاد فرهنگ حرفه‌ای، اخلاق و شفافیت سازمانی، مدیریت فناوری و تحول دیجیتال، شایسته‌سالاری و بازطراحی فرآیندهای منابع انسانی و همچنین توانایی تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و کلان بود. این یافته با رویکردهای مطرح‌شده در ادبیات جهانی همخوان است که بر ضرورت وجود بسترهای فرهنگی، اخلاقی و فناورانه پیش از هرگونه تحول ساختاری در نظام منابع انسانی تأکید دارند (Armstrong & Taylor, 2020; Berman et al., 2019). بر اساس این دیدگاه‌ها، حرفه‌ای‌گرایی بدون شکل‌گیری بسترهای مناسب فرهنگی و فناورانه، عملاً به موفقیت نخواهد رسید زیرا کارکنان فاقد درک و آمادگی لازم برای پذیرش تغییرات و ایفای نقش‌های حرفه‌ای خواهند بود.

مطالعه حاضر نشان داد که فرهنگ حرفه‌ای و اخلاق سازمانی به عنوان یکی از عناصر محوری سطح بسترسازی، نقش مهمی در ارتقای جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی ایفا می‌کند. یافته‌ها تأکید داشتند که نبود سیاست‌های شفاف، ضعف در پاسخگویی و فقدان پایش رفتارهای اخلاقی در سازمان امور مالیاتی، یکی از موانع کلیدی در مسیر حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی است. این یافته با پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است که شفافیت، عدالت و اخلاق را از ارکان اصلی حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت منابع انسانی معرفی می‌کنند (Chokprajakchat & Sumretphol, 2017; Chukwuemeka, 2015). بر این اساس، نهادینه‌سازی اصول اخلاقی و شفافیت در تمامی فرآیندهای جذب، ارتقا، ارزیابی و پاداش‌دهی نه تنها موجب افزایش اعتماد کارکنان می‌شود بلکه جایگاه منابع انسانی را از یک واحد اجرایی به نهادی حرفه‌ای و مرجع تصمیم‌سازی ارتقا می‌دهد. همچنین یافته‌های این پژوهش درخصوص ضرورت مدیریت تحول دیجیتال در سطح بسترسازی نیز با شواهد بین‌المللی همخوان است که نشان می‌دهند تحول دیجیتال و بهره‌گیری از سامانه‌های تحلیلی، شرط لازم برای افزایش شفافیت، سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری در منابع انسانی است (Baek et al., 2022; Cameron et al., 2024). این نتیجه بیانگر آن است که سازمان امور مالیاتی برای دستیابی به حرفه‌ای‌گرایی، باید ضمن توسعه زیرساخت‌های فناورانه، آموزش مهارت‌های دیجیتال را در دستور کار خود قرار دهد.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، تأکید بر ضرورت ایجاد نظام شایسته‌سالاری و بازطراحی فرآیندهای منابع انسانی در سطح بسترسازی بود. در مصاحبه‌های کیفی مشخص شد که عدم شفافیت و ناکارآمدی فرآیندهای استخدام و ارتقا، یکی از عوامل کاهش انگیزش و عملکرد کارکنان است. این نتیجه همسو با دیدگاه‌هایی است که شایسته‌سالاری را زیربنای توسعه حرفه‌ای در سازمان‌ها می‌دانند و تأکید دارند که بدون بازنگری در رویه‌های سنتی منابع انسانی، امکان حرکت به سمت حرفه‌ای‌گرایی وجود ندارد (Ahmed, 2022; Alic, 2017). شواهد موجود نشان می‌دهد سازمان‌هایی که فرآیندهای مبتنی بر شایستگی را جایگزین رویکردهای رابطه‌محور می‌کنند، از سطوح بالاتری از بهره‌وری، تعهد سازمانی و نوآوری برخوردار می‌شوند (Alolayyan et al., 2021; Anwar & Abdullah, 2021). بنابراین نتایج این مطالعه تأییدی است بر اینکه سازمان امور مالیاتی برای تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی خود، ناگزیر از استقرار نظام شایسته‌سالارانه و حذف سوگیری‌ها و ابهامات در فرآیندهای منابع انسانی است.

در سطح عملیاتی، یافته‌های پژوهش نشان داد که استقرار فرآیندهای استاندارد، شفاف و مبتنی بر داده‌ها و همچنین توسعه آموزش و توانمندسازی کارکنان، دو مؤلفه اصلی حرفه‌ای‌گرایی محسوب می‌شوند. این نتایج با مطالعاتی همسو هستند که اثربخشی سازمانی را وابسته به وجود فرآیندهای مستند، قابل پایش و شفاف در مدیریت منابع انسانی می‌دانند (Boon et al., 2019; Cooke et al., 2022). همچنین استفاده از داده‌های تحلیلی در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی، به کاهش خطاهای انسانی، ارتقای دقت و تسهیل ارزیابی عملکرد کمک می‌کند که این موضوع در ادبیات با عنوان «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شواهد» شناخته می‌شود (Bratton & Gold, 2022). یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که در سازمان امور مالیاتی، فقدان استفاده منسجم از داده‌های منابع انسانی موجب شده است فرآیندهای ارزیابی و ارتقا

دچار پراکندگی و ناپیوستگی شوند. بنابراین، طراحی یک نظام داده‌محور برای مدیریت منابع انسانی می‌تواند یکی از مهم‌ترین گام‌ها در مسیر عملیاتی‌سازی حرفه‌ای‌گرایی باشد.

در همین راستا، آموزش و توانمندسازی مستمر کارکنان نیز به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی سطح عملیاتی شناسایی شد. این یافته با پژوهش‌هایی هم‌راستا است که توسعه حرفه‌ای کارکنان را وابسته به آموزش مداوم، به‌روزرسانی دانش و مهارت‌ها، و تقویت قابلیت‌های نرم می‌دانند (Adomako et al., 2022; Aman-Ullah et al., 2022). در واقع، آموزش‌های هدفمند می‌تواند فاصله مهارت‌های موجود و موردنیاز را کاهش داده و موجب افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی شود. از سوی دیگر، توانمندسازی کارکنان نه‌تنها به ارتقای عملکرد فردی می‌انجامد بلکه زمینه‌ساز افزایش تعهد سازمانی و کاهش نرخ ترک خدمت نیز می‌شود (Ahmed, 2022; Challen et al., 2017). این یافته‌ها اهمیت آن را برجسته می‌سازد که سازمان امور مالیاتی باید برنامه‌های آموزشی ساختارمند، مستمر و مبتنی بر نیازهای واقعی شغلی طراحی و اجرا کند تا مسیر حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی را تسهیل نماید.

در سطح نهادینه‌سازی، یافته‌ها نشان داد که طراحی مسیرهای شغلی شفاف و یکپارچه‌سازی راهبردهای منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، دو مؤلفه بنیادین در تثبیت حرفه‌ای‌گرایی هستند. این نتایج با پژوهش‌هایی همسو است که فقدان مسیرهای شغلی روشن را یکی از موانع اصلی در ارتقای تعهد و انگیزش کارکنان می‌دانند (Anwar & Abdullah, 2021; Berman et al., 2019). همچنین یکپارچه‌سازی راهبردهای منابع انسانی با اهداف کلان، موجب تغییر نقش منابع انسانی از واحدی اجرایی به شریکی استراتژیک می‌شود که می‌تواند با مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان، ارزش‌آفرینی نماید (Binkley, 2024; Bratton & Gold, 2022). یافته‌های این پژوهش نیز بیانگر آن است که در سازمان امور مالیاتی، نبود مسیرهای شغلی روشن و ضعف در ارتباط منابع انسانی با اهداف راهبردی، مانع از تثبیت تغییرات و تداوم توسعه حرفه‌ای شده است. بنابراین، طراحی نظام مسیر شغلی و بازطراحی ساختار راهبردی منابع انسانی، پیش‌شرط ضروری نهادینه‌سازی حرفه‌ای‌گرایی است.

در نهایت، ترکیب یافته‌های سه سطح نشان داد که حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی فرایندی تدریجی و مرحله‌ای است که باید از طریق ایجاد بسترهای فرهنگی، فناورانه و شایسته‌سالارانه آغاز شود، سپس با استقرار فرآیندهای استاندارد و آموزش هدفمند عملیاتی گردد، و در نهایت با طراحی مسیرهای شغلی و هم‌راستاسازی راهبردی نهادینه شود. این مدل با دیدگاه‌های نظام‌مند در ادبیات مدیریت منابع انسانی همخوان است که بر ضرورت گذار تدریجی از مراحل اولیه بلوغ به مراحل پیشرفته حرفه‌ای‌گرایی تأکید دارند (Carillo, 2024; Klarin et al., 2024; Syrigou & Williams, 2023). در مجموع، نتایج این پژوهش با تأیید و تکمیل یافته‌های پیشین، الگویی بومی برای حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران و به‌ویژه سازمان امور مالیاتی کشور ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای برنامه‌ریزی‌های توسعه منابع انسانی قرار گیرد.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، ماهیت کیفی آن و استفاده از مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان بود که ممکن است دیدگاه‌های آنان بازتاب‌دهنده کل جامعه آماری نباشد. همچنین داده‌ها مبتنی بر ادراکات و تجربیات ذهنی مشارکت‌کنندگان بود که احتمال سوگیری پاسخ را افزایش می‌دهد. محدودیت دیگر، متمرکز بودن مطالعه بر سازمان امور مالیاتی کشور است که تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌های دولتی یا بخش خصوصی را محدود می‌سازد. علاوه بر این، محدودیت‌های زمانی و دشواری در دسترسی به برخی مدیران ارشد و متخصصان نیز می‌تواند بر جامعیت داده‌ها اثر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود در آینده، پژوهش‌های کمی با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد برای آزمون مدل ارائه‌شده و بررسی روابط میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده انجام شود. همچنین مطالعات آینده می‌توانند از روش‌های آمیخته (کیفی-کمی) بهره ببرند تا علاوه بر شناسایی مؤلفه‌ها، میزان تأثیرگذاری هر یک بر عملکرد منابع انسانی را اندازه‌گیری کنند. توسعه مطالعات تطبیقی بین سازمان امور مالیاتی و سایر سازمان‌های دولتی

یا خصوصی نیز می‌تواند به اعتبار بیرونی مدل کمک کند. علاوه بر این، بررسی تأثیر متغیرهای زمینه‌ای همچون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ساختار سازمانی بر فرآیند حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی می‌تواند مسیرهای جدیدی برای توسعه نظری این حوزه بگشاید. برای تحقق حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور، لازم است در گام نخست، فرهنگ حرفه‌ای و اخلاق سازمانی به‌طور نظام‌مند نهادینه گردد و سیاست‌های شفاف و عدالت‌محور طراحی شود. در گام دوم، باید برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مستمر و مبتنی بر نیازهای واقعی شغلی برای کارکنان تدوین و اجرا شود و در کنار آن، فرآیندهای منابع انسانی استانداردسازی و داده‌محور گردد. در گام سوم، سازمان باید مسیرهای شغلی شفاف برای کارکنان ایجاد و هم‌راستایی کامل راهبردهای منابع انسانی با اهداف کلان سازمان را برقرار کند. این اقدامات می‌توانند موجب ارتقای جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی، افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف توسعه‌ای سازمان امور مالیاتی شوند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, the role of human resources (HR) has shifted from a purely administrative function to a strategic and value-generating component that significantly contributes to organizational success and sustainability (Armstrong & Taylor, 2020). Public sector organizations, such as the Iranian National Tax Administration, which are responsible for implementing macroeconomic and fiscal policies, are increasingly in need of professionalized HR management systems capable of developing human capital, enhancing performance, and ensuring the achievement of organizational missions (Berman et al., 2019). In this context, HR professionalism emerges as a strategic necessity, encompassing not only the advancement of technical and functional competencies but also the development of behavioral, ethical, and organizational capabilities (Syrigou & Williams, 2023).

HR professionalism is inherently multidimensional and is closely tied to the transformation of HR's role from an operational unit to a strategic partner within organizations (Boon et al., 2019). This transformation requires a paradigm shift from a bureaucratic and administrative perspective to a human-capital-centric approach that views employees as the primary source of value creation (Carillo, 2024). Research has consistently demonstrated that human capital—comprising knowledge, skills, experiences, attitudes, and innovative capacity—directly correlates with organizational productivity, economic growth, and sustainable competitive advantage (Adomako et al., 2022; Chalastra et al., 2019). Without a skilled and professional workforce, organizations are unable to adapt to environmental changes, meet stakeholder expectations, or achieve developmental objectives (Ahmed, 2022).

However, numerous challenges hinder the realization of HR professionalism in public sector organizations. In the Iranian National Tax Administration, issues such as low motivation, occupational burnout, lack of transparency in promotion and evaluation processes, and unclear career paths have undermined both employee potential and organizational productivity (Anwar & Abdullah, 2021). This aligns with the broader evidence showing that the implementation of professional HR systems—characterized by standardized, transparent, data-driven processes combined with motivational mechanisms and structured career paths—significantly enhances employee performance and commitment (Alolayyan et al., 2021). Consequently, the INTA urgently requires a systematic, professionalism-oriented HR approach to strengthen its human capital and organizational capacity.

Professional HRM extends beyond technical proficiency; it necessitates developing leadership, ethical, and behavioral competencies among managers and staff. Contemporary HR frameworks emphasize that professional employees must exhibit organizational commitment, accountability, transparency, innovation, and continuous learning to drive organizational progress (Aman-Ullah et al., 2022). This can only be achieved through well-designed human capital development systems that prioritize continuous training, targeted capacity building, and leadership development (Cameron et al., 2024). Evidence suggests that investing in professional development not only improves organizational performance but also enhances employee loyalty and reduces turnover rates (Challen et al., 2017).

Moreover, technological advancements and digital transformation have profoundly reshaped the nature of work and HRM. The use of digital tools, electronic HR systems, and artificial intelligence not only increases efficiency and transparency but also enables data-driven decision-making and strategic HR planning (Baek et al., 2022; Klarin et al., 2024). This trend, known as algorithmic HRM, requires redefining HR professionals' roles and strengthening their technological competencies (Cameron et al., 2024; Cooke et al., 2022). For the Iranian National Tax Administration, transitioning from traditional HR practices to professional and technology-driven systems is critical for achieving developmental goals.

Nonetheless, professionalism is not limited to technical and technological aspects; ethical and normative dimensions are equally foundational. HR professionalism requires embedding a culture grounded in ethical principles, transparency, fairness, and accountability, as these values underpin all other aspects of professionalism (Chokprajakchat & Sumretphol, 2017; Chukwuemeka, 2015). Strengthening these values enhances internal trust and external legitimacy while creating the foundation for implementing meritocracy, structured career paths, and strategic HRM practices (Tully, 2023).

Additionally, HR professionalism in public sector organizations necessitates aligning HR strategies with overarching organizational goals and governance systems. Such alignment elevates HR from an operational unit to a strategic partner actively contributing to high-level decision-making and organizational transformation (Binkley, 2024; Bratton & Gold, 2022). As a core agency responsible for generating public revenue and ensuring fiscal justice, the Iranian National Tax Administration must institutionalize professional

HRM practices to develop key employee competencies, boost productivity, and adapt to dynamic environmental conditions (Alic, 2017).

Therefore, conducting a comprehensive study to identify the components of an HR professionalism model—emphasizing the strengthening of the professional status of HR within the Iranian National Tax Administration—is imperative. Such a study can offer a localized and systematic model to guide policymakers and senior managers in designing and implementing HR development strategies (Amin al-Jaf, 2024). Ultimately, this model can enhance individual and organizational competencies, improve performance, strengthen organizational commitment, and elevate human capital, thereby transforming HR professionalism from an organizational requirement into a strategic necessity (Adomako et al., 2022; Chalastra et al., 2019).

Methods and Materials

This research employed a qualitative design aimed at developing a conceptual model for HR professionalism tailored to the Iranian National Tax Administration. The study population consisted of HRM experts and senior executive managers working in the INTA. Participants were selected using purposive and snowball sampling methods, ensuring that all had at least five years of managerial or academic experience in public administration or HRM.

Data were collected through 17 semi-structured interviews conducted both in person and virtually. The interviews were recorded with participants' consent, and detailed field notes were taken. Data were analyzed using qualitative content analysis through open and axial coding, employing MAXQDA (version 22). To ensure data credibility and dependability, peer debriefing and independent coding by two researchers were employed. The initial codes and analyses were reviewed by external HRM scholars to provide critical feedback, and inter-coder agreement was examined and reconciled through discussion.

Findings

The qualitative analysis revealed a three-level structure for HR professionalism in the Iranian National Tax Administration: contextualization (infrastructural preparation), operationalization (implementation of designed processes), and institutionalization (consolidation and sustainability of changes).

At the contextualization level, four key themes emerged:

- **Decision-making and problem-solving under uncertainty**, including competencies in analytical assessment, scenario evaluation, adaptive decision revision, and handling complex tax cases.
- **Professional culture, ethics, and organizational transparency**, encompassing identifying cultural gaps, establishing ethical codes, monitoring ethical compliance, and developing fair and transparent HR policies.
- **Technology management and digital transformation**, which involved digital literacy training, deploying electronic HR systems, enhancing organizational digital infrastructure, and adopting advanced analytical tools.
- **Meritocracy and process reform**, highlighting the need to overhaul recruitment, promotion, and operational processes to prioritize competence and reduce subjectivity.

At the operationalization level, four main dimensions were identified:

- **Standardized, transparent, data-driven processes**, such as process standardization, creating comprehensive regulatory databases, continuous data updating, and data-based decision-making.
- **Training and continuous professional development**, including tax law training, specialized technical workshops, stress management programs, and fostering a culture of lifelong learning.
- **Communication skills and professional interactions**, focusing on enhancing internal and external communication with taxpayers and cross-unit collaboration.

- **Performance evaluation and improvement**, involving identifying high-potential employees, conducting transparent evaluations, preparing crisis response plans, and addressing performance weaknesses.

At the **institutionalization level**, three overarching themes were derived:

- **Career path design and HR planning**, including progressive career opportunities, transparent career trajectories, growth-oriented development paths, and assigning key projects based on performance.
- **Strategic HR roles aligned with organizational goals**, emphasizing the integration of HR strategies with overarching objectives, transitioning HR from an operational to a strategic role, and ensuring active HR participation in strategic committees.
- **Institutionalizing ethics and transparency**, embedding ethical standards and transparency as core organizational values sustained over time.

This hierarchical structure clarifies the sequence in which HR professionalism elements must be introduced—laying cultural and technological groundwork first, implementing operational systems next, and finally institutionalizing practices to ensure sustainability.

Discussion and Conclusion

The findings underscore that HR professionalism is a gradual, multi-stage transformation rather than a single intervention. It begins with creating ethical, cultural, technological, and merit-based foundations; progresses through operational implementation of standardized processes, continuous training, and data-driven systems; and culminates in the institutionalization of strategic HR roles, career path systems, and ethical values within the organizational fabric.

The emphasis on professional culture and ethics as foundational aligns with prior studies that link transparency, fairness, and ethical conduct to employee trust, legitimacy, and organizational effectiveness (Chokprajakchat & Sumretphol, 2017; Chukwuemeka, 2015). Similarly, the need for digital transformation mirrors global trends highlighting the role of technology in enhancing HR efficiency, data analytics, and strategic decision-making (Baek et al., 2022; Cameron et al., 2024; Klarin et al., 2024). The focus on meritocracy and process redesign is also supported by evidence that competence-based recruitment and promotion systems foster higher productivity, commitment, and innovation (Ahmed, 2022; Alic, 2017; Alolayyan et al., 2021).

Moreover, the operational dimension of standardized, transparent, data-based HR processes resonates with the notion of evidence-based HRM and its link to improved decision accuracy and organizational reliability (Boon et al., 2019; Bratton & Gold, 2022; Cooke et al., 2022). The centrality of continuous professional development echoes the literature showing that targeted training enhances skills, closes competency gaps, and increases both job satisfaction and retention (Adomako et al., 2022; Aman-Ullah et al., 2022; Challen et al., 2017).

Finally, institutionalizing career paths and strategic HR alignment confirms research indicating that transparent progression systems and integration with organizational goals boost motivation, commitment, and strategic agility (Anwar & Abdullah, 2021; Berman et al., 2019; Binkley, 2024; Tully, 2023).

In conclusion, this study contributes a localized model for advancing HR professionalism in public organizations, particularly the Iranian National Tax Administration. By sequencing professionalism across contextualization, operationalization, and institutionalization, the model enables systematic capability-building, enhances HR's strategic role, and strengthens the overall organizational capacity to achieve sustainable development objectives.

References

- Adomako, S., Amakwah-Amoah, J., & Frimpong, K. (2022). Human capital, reverse engineering and new venture growth: the moderating role of competitive strategy. *Technovation*, 114, 102520. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102520>
- Ahmed, A. (2022). *The Impact of HR Management on Organizational Performance* California State University, Northridge]. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/11923/10514/23580>
- Alic, B. Î. R. C. Ă. (2017). Evaluation of professionalism in human resources management in the Republic of Moldova. *Annals-Economy Series*, 3(1), 171-180. https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/209706
- Alolayyan, M. N., Alyahya, M. S., & Omari, D. A. (2021). Strategic human resource management practices and human capital development: The role of employee commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 157-169. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.13](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.13)
- Aman-Ullah, W. M., Saqib, A., & Yasir Abdullah, A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 1026-1035. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Amin al-Jaf, H. K. (2024). *Integrating Professionalism Approaches for Athletes in Sports-Career Pathways from Foundation to Competitive Levels (A Study of Futsal in the Iraqi Kurdistan Region)* PhD Dissertation, University of Kurdistan].
- Anwar, G., & Abdullah, N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering Business and Management*, 5(1), 35-47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=D78K7QldR3UC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Armstrong%27s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice&ots=elMWMPR5fU&sig=niNOG_ayRZPzX8tc81ia0zbQenQ
- Baek, K., Kang, S., & Kim, S. (2022). Contextual HRM: A systematic literature review of contextual factors influencing HRM practices. *International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2084-2111. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoem-01-2018-0012/full/html>
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. Sage Publications. <https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-Public-Service/dp/1483340031>
- Binkley, J. C. (2024). Civil-military relations during the Trump administration: Rejection of military professionalism and the deterioration of civil-military relations. *Armed Forces & Society*, 50(1), 55-80. <https://doi.org/10.1177/0095327X221106783>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Bratton, J., & Gold, J. (2022). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave. <http://ir.harambeeuniversity.edu.et/bitstream/handle/123456789/1479/Human%20Resource%20Management%20Theory%20and%20Practice%20%28%20PDFDrive.com%20%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cameron, R., Herrmann, H., & Nankervis, A. (2024). Mapping the evolution of algorithmic HRM (AHRM): a multidisciplinary synthesis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 303. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02786-z>
- Carillo, M. F. (2024). Human capital composition and long-run economic growth. *Economic Modelling*, 137(C). <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106760>
- Chalastra, M., Kotapski, R., Kozubíková, Z., & Kozubík, A. (2019). Human capital from the viewpoint of creating company value. Challenges for financial controllers. *Management Science (Nauk Zarz)*, 24(3), 3-9. <https://doi.org/10.15611/ms.2019.3.01>
- Challen, V., Laanelaid, Z., & Kukkes, T. (2017). A qualitative study of perceptions of professionalism amongst radiography students. *Radiography*, 23, S23-S29. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2016.10.010>
- Chokprajakchat, S., & Sumretphol, N. (2017). Implementation of the code of professional ethics for Thai civil servants. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2), 129-135. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.03.004>
- Chukwuemeka, O. (2015). Rethinking Public Administration Professionalism in Nigeria. *An International Multidisciplinary Journal*, 9(4), 333-347. <https://doi.org/10.4314/afrev.v9i4.25>
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2022). Talent management in the COVID-19 era: Evidence from the global health sector. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 65-80. <https://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-2-2022/IMR2022FALLspecil-art5.pdf>
- Klarin, A., Abadi, H. A., & Sharmelly, R. (2024). Professionalism in Artificial Intelligence: The Link Between Technology and Ethics. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(4), 557-580. <https://doi.org/10.1002/sres.2994>

- Syrigou, A., & Williams, S. (2023). Professionalism and professionalization in human resources (HR): HR practitioners as professionals and the organizational professional project. *Journal of Professions and Organization*, 10(2), 151-164. <https://doi.org/10.1093/jpo/joad008>
- Tully, P. (2023). Below the surface: power and professionalism in the further education sector. *Research in Post-Compulsory Education*, 28(1), 26-47. <https://doi.org/10.1080/13596748.2023.2166691>