



Evaluating the performance of strategic human resource management strategies in the tax affairs organization with emphasis on the general policies of the administrative system

Amirhoshang Nazarpouri

associate professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Mohammad Hakkak

associate professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Mahshid Kheirandish

Ph.D. student of business management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran (Corresponding author).

mahshid_kheirandish@yahoo.com

Tel: +98(21)66896830

Abstract

In the tax affairs organization of the country, despite the high costs in order to increase specialized knowledge and skills at different levels, manpower is of double importance. Therefore, paying attention to the strategic management of human resources and evaluating it in the next step deserves the attention of the human resource managers of this large government organization.

In the present study, the model of strategic reference points, including four types of parentalistic, committed, secondary and free agent strategies, were investigated. But how to design the strategy so that with emphasis on the general policies of the administrative system it can effectively help the organization in achieving its goals and which strategy is more suitable in a specific environment needs to be evaluated. In the traditional types of evaluation models, financial criteria are the focus of attention, but in this research, the balanced scorecard method was used, which evaluates a diverse set of performance indicators in four groups: financial, customer, internal process, and learning growth. The test of research hypotheses was conducted using the ANP technique and super decision and Excel software, and the results showed that the secondary strategy with a weight of 0.3197 and the financial approach with a weight of 0.57 have the highest priority in the Tax Administration for the strategic management of human resources.

Keywords: Strategic management of human resources, Balanced scorecard method, ANP method, Tax affairs organization.


JEL Classification:

E-ISSN: 2345-2552 / Center for Strategic Research / Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies


	Citation: kheirandish, M., Hakkak, M., & nazarpouri, A. (2023). Evaluating the performance of strategic human resource management strategies in the tax affairs organization with emphasis on the general policies of the administrative system. Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies, 11(44), -. doi: 10.30507/jmsp.2023.394649.2567
	10.30507/jmsp.2023.394649.2567

ارزیابی کارایی راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری


امیر هوشنگ نظرپوری

دانشیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. 

محمد حکاکی

دانشیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. 

مهشید خیراندیش

دانشجوی رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول). 
 تلفن: ۰۲۱۶۶۸۹۶۸۳۰
 mahshid_kheirandish@yahoo.com

چکیده

در سازمان امور مالیاتی کشور، با وجود هزینه‌های بالا به‌منظور افزایش دانش و مهارت تخصصی در سطوح مختلف، نیروی انسانی اهمیتی مضاعف دارد؛ بنابراین توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی و در گام بعدی ارزیابی آن در خور توجه مدیران منابع انسانی این سازمان بزرگ دولتی می‌باشد. در این پژوهش چهارگونه راهبرد پدران، متعهدانه، ثانویه و پیمانکارانه بررسی شدند؛ اما اینکه راهبرد چگونه طراحی شود تا بتواند با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری به‌گونه‌ای اثربخش سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری رساند و اینکه کدام راهبرد در یک محیط خاص مناسب‌تر است، نیاز به ارزیابی دارد. در انواع سنتی مدل‌های ارزیابی معیارهای مالی کانون توجه هستند؛ اما در پژوهش حاضر از روش کارت امتیازی متوازن که مجموعه متنوع از شاخص‌های عملکرد را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری ارزیابی می‌کند، استفاده گردید. آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش ANP و نرم‌افزار سوپردسیژن و اکسل صوت گرفت و نتایج حاصله نشان داد که راهبرد ثانویه با وزن ۰٫۳۱۹۷ و رویکرد مالی با وزن ۰٫۵۷/ بیشترین اولویت اهمیت را در سازمان امور مالیاتی برای مدیریت راهبردی منابع انسانی دارا می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی منابع انسانی، روش کارت امتیازی متوازن، روش ANP، سازمان امور مالیاتی.

طبقه‌بندی JEL:

شاپای الکترونیک: ۲۳۴۵-۲۵۵۲ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان



 10.30507/jmsp.2023.394649.2567

مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرات مطرح شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله می‌باشد و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشر به سیاست‌های راهبردی و کلان نمی‌باشد.

مقدمه و بیان مسئله

نظر به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت به حساب می‌آید؛ بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل راهبردها رفتار کنند و استفاده هرچه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند که در این صورت سازمان دارای نیروی رقابتی قوی خواهد شد. مدیریت راهبردها منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر جهت مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن راهبردهای منابع انسانی با، بنابراین تجاری شرکت. مدیریت راهبردها منابع انسانی به مسائل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان ارتباط دارد و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی ارائه می‌دهد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). تلفیق اندیشه مدیریت راهبردی با مدیریت منابع انسانی، باعث می‌شود که به منابع انسانی به‌عنوان منبعی راهبردها نگریده شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را ملزم می‌سازد (میرسپاسی، ۱۳۸۱)؛ بنابراین لزوم توجه به مدیریت راهبردها منابع انسانی، شناخت ابعاد مختلف راهبردهای منابع انسانی، انتخاب راهبرد مناسب منابع انسانی و ارزیابی راهبردهای منابع انسانی، گامی مهم در جهت پاسداشت سرمایه‌های با ارزش سازمان می‌باشد.

نظارت بر عملکرد و ارزیابی آن در بخش‌های مختلف سازمان به‌عنوان برنامه رسمی و منظمی که جهت سنجش هزینه‌ها، منافع اداره سازمان‌ها و امور کارکنان تنظیم شده و امکان مقایسه کارایی و اثربخشی سازمان و کارکنان را با برنامه‌ها و عملکرد گذشته سازمان تعریف می‌نماید، ضرورتی انکارناپذیر برای تمامی سازمان‌هاست. منظور اساسی از نظارت و سنجش برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها و افراد، تدارک اطلاعات جهت کنترل و درنهایت بهبود عملکرد سازمان است. شاید مهم‌ترین عاملی که وجود کنترل را ضروری می‌سازد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا همراه است و برای رفع این خطاها، کنترل تنها راه نجات است.

سازمان امور مالیاتی کشور نیز مانند تمامی سازمان‌های دولتی ایران در قالب الزاماتی که دولت در چهارچوب برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت مانند برنامه دولت الکترونیکی و برنامه‌های پنج‌ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و از جمله ماده ۱۰۲ لایحه برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و بندهای الف و ج ماده سه قانون برنامه سوم توسعه بر توسعه منابع انسانی، آموزش و بهبود عملکرد کارکنان دولت تأکید دارد.

عدم نگرش راهبردی و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، اثر منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرایندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان داشته و باعث کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان می‌شود. راهبرد منابع انسانی به‌عنوان رکن اساسی در بهبود عملکرد سازمان شناخته شده و پرداختن به آن، اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، را ممکن می‌سازد. در این پژوهش تلاش می‌شود، مدلی ارائه شود تا با معرفی شاخص‌ها و معیارهای صحیح به‌وسیله آن بتوان به ارزیابی مدیریت راهبردهای منابع انسانی پرداخت.

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت راهبردهای منابع انسانی، نظم جدیدی است که در سال‌های اخیر، از ادغام مدیریت منابع انسانی و فرایند مدیریت راهبردی ایجاد شده است. توجه فرایندهای نسبت به این حوزه ناشی از این اندیشه است که منابع انسانی، باید به‌عنوان یک عامل راهبردی مدنظر قرار گیرد، نه فقط به دلیل نقش آن در اثربخشی راهبردی مدیریتی بلکه به دلیل نقش بالقوه آن (در ایجاد) یک منبع مزیت رقابتی پایدار (Wang, shyu, 2008, pp. 92-93). به‌طور کلی برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، سرمایه اصلی اجرا و تحقق اهداف توسعه‌ای، در کشورهای در حال توسعه است. اهمیت دادن به مدیریت راهبردهای منابع انسانی به این دلیل است که جایگاه کلیدی و نقش راهبردهای منابع انسانی در اثربخشی و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی و تعالی عملکرد کارکنان، هنوز برای بسیاری از عوامل اجرایی مشخص نشده است (جزنی، ۱۳۸۲، ص. ۶۳).

بر این اساس ضرورت دستیابی به یک توسعه پایدار در کشور و به دنبال آن در سازمان‌های مختلف و همچنین لزوم توجه هرچه بیشتر به تأثیر و نقش کلیدی عوامل انسانی در دستیابی به این هدف، ضرورت پرداختن به مبحث مدیریت راهبردی منابع انسانی را روشن می‌سازد. در این راستا؛ ارزیابی مدیریت راهبردهای منابع انسانی که در واقع ارزیابی راهبردهای اتخاذ شده سازمان در زمینه منابع انسانی بوده و می‌تواند نشان‌دهنده میزان بلوغ و کارایی راهبردهای مذکور در سازمان باشد، بخشی از فرایند مدیریت راهبردی منابع انسانی است.

۱-۱. اهداف مدیریت راهبردی منابع انسانی

هدف اصلی از مدیریت راهبردی منابع انسانی، افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان است. مطالعات در این زمینه می‌تواند پاسخگوی این سؤال باشد که مدیران منابع انسانی چه می‌کنند و چه باید بکنند. به‌رحال افزایش کارایی منابع انسانی در سازمان چنان اهمیت دارد که حتی

سازمان‌های کوچک نیز به منظور افزایش کارایی کارکنان خود به دنبال ایجاد واحدی تحت این عنوان هستند. اهداف کلی مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت‌اند از:

- ۱- هدف اجتماعی: احساس مسئولیت در ازای نیازهای جامعه؛
- ۲- هدف سازمانی: احساس مسئولیت در ازای نیازهای سازمان؛
- ۳- هدف فردی: احساس مسئولیت در قبال نیازهای فردی (عباسی، ۱۳۹۹).

این اهداف مدیریت راهبردی، منابع انسانی را قادر می‌سازد تا کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه را به خدمت گیرد. از طریق آموزش کارکنان و ایجاد مستمر فرصت‌های ارتقای شغلی برای آنها ظرفیت‌های ذاتی، مشارکت و توان بالقوه و همکاری در آنها را تقویت کند و توسعه دهد. سیستم‌های کاری با کارکرد بالا طراحی کند که دربرگیرنده این شاخص‌ها باشد: رویه‌های انتخاب و جذب مؤثر و مفید، نظام‌های پرداخت انگیزش مبتنی بر عملکرد و بر اساس شرایط، توسعه مدیریت و فعالیت‌های آموزشی مرتبط با نیازهای سازمان، توسعه روش‌های مدیریتی با تعهد بالا، حمایت از مهارت‌ها و دانش خاص کارکنان، حفظ روابط مفید و سازنده‌ای از طریق مشارکت و همکاری بین مدیریت و کارکنان و درنهایت افزایش انگیزه و تعهد و وجدان کاری (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

۲-۱. راهبردهای منابع انسانی

«راهبرد» عبارت است از تعیین اهداف بلندمدت برای سازمان و پذیرش مجموعه اقدامات و اختصاص منابع لازم برای دستیابی به این اهداف. مدیریت راهبردی، مجموعه‌ای از تصمیماتی است که منجر به طراحی و اجرای راهبرد می‌شود و برای رسیدن اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که راهبرد، محصول فرایند مدیریت راهبردی است. به همین ترتیب راهبرد منابع انسانی، دستورالعملی برای نظام منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شود (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹).

راهبرد در مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان گزینه و راهکار انتخابی در جهت حصول به اهداف سازمان و در راستای راهبرد و اهداف کلان سازمان، قابل تعریف است (میرسپاسی، ۱۳۸۱). در واقع راهبردهای منابع انسانی، مقاصد سازمان را درباره جنبه‌های گوناگون سیاست‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی، تنظیم می‌نمایند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶، ص. ۱۱۹).

راهبرد منابع انسانی، به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، ارتباط سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های

راهبردی منابع انسانی است (Anthony & et al., 1996). به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم‌های منابع انسانی هماهنگی درونی و در ضمن بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد (Bamberger & Fiegenbaim, 1996).

راهبردهای پایدار منابع انسانی باید به شرکت کمک کنند تا منابع انسانی‌اش را برای رسیدن به یک «شبکه بهینه» از اهداف شرکت و نیز جامعه‌ای پایدار، مدیریت کند (Mariappanadar, 2003, p. 906).

۳-۱. گونه‌شناسی راهبردهای منابع انسانی

از آنجا که سازمان‌ها متفاوت هستند، راهبردهای منابع انسانی نیز تفاوت دارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶، ص. ۱۲۱). پژوهشگران در اقدامی که برای گونه‌شناسی راهبردهای منابع انسانی به عمل آورده‌اند، از یک یا دو نگرش زیر استفاده کرده‌اند:

- الگوهای مبتنی بر منابع که ریشه در مؤلفه‌های بازار کار دارد.
- الگوهای کنترل کارکنان که ریشه در اقدامی دارد که کارفرما می‌کوشد بدان وسیله بر عملکرد کارمند، نظارت و اعمال کنترل نماید.

الگوهای مبتنی بر منابع با توجه به زاویه دید کارفرمایان در مورد منابع انسانی خود (و بسته به آنکه آنها را دارایی یا یک هزینه متغیر به حساب می‌آورند)، از یکدیگر متمایز می‌شوند. همچنین در این الگوها فرض بر آن است که زاویه دید سازمان نسبت به منابع انسانی خود، بر ماهیت دادوستد یا معامله بین کارمند و کارفرما اثر می‌گذارد. کارفرمایانی که منابع انسانی خود را دارایی به حساب می‌آورند، شاید در ازای دادن تضمین شغلی (و توسعه مسیر شغلی)، بخواهند به کارمند این مطلب را تفهیم کنند که حقوق و مزایا، بر اساس هنجارهای مبتنی بر رعایت اصل مساوات و برابری در داخل سازمان، و نه بر اساس نرخ رایج بازار، تعیین می‌شود. در الگوهای کنترل کارکنان، نمونه‌های مختلف راهبرد منابع انسانی، بر پایه ماهیت کنترل سازمانی متمایز می‌شوند و بر راه‌هایی متمرکز هستند که سازمان می‌کوشد بدان وسیله، نقش عملکردی کارکنان را هدایت و تحت نظارت قرار دهد. شولر و جکسون در تحقیقات خود پیرامون راهبردهای منابع انسانی، به دو منطق اصلی مبتنی بر کنترل اشاره نموده‌اند:

- ۱- منطق کنترل مستقیم بر فرایند که در آن بر کارایی و کاهش هزینه تأکید می‌شود،
- ۲- منطق اعمال کنترل غیرمستقیم بر نتیجه، که در آن بر دستاوردهای واقعی تأکید می‌شود (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، صص. ۷۲-۷۳).

به نظر می‌رسد که هیچ‌یک از دو نگرش مذکور (الگوهای مبتنی بر منابع و کنترل) نتواند به تنهایی چهارچوبی را ارائه کند که دربرگیرنده انواع راهبردهای کلیدی منابع انسانی باشد، ولی اگر این دو نگرش به عنوان دو بعد یک چهارگوش (یا مکعب) قرار گیرند، گونه‌شناسی جامع‌تری از راهبردهای منابع انسانی ارائه می‌شود. با ترکیب این دو بُعد می‌توانیم به چهارگونه آرمانی از راهبردهای اصلی منابع انسانی دست یابیم (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، صص. ۸۵-۸۶).

۱-۳-۱. راهبردهای منابع انسانی بامبرگر و مشولم

در سال ۲۰۰۰، «بامبرگر» و «مشولم» از طریق منطق پژوهش ترکیبی، «مدل یکپارچه» را پیشنهاد دادند که از طریق نقاط مرجع راهبردها^۱ راهبرد منابع انسانی را تدوین کرد. پژوهشگران نقاط مرجع راهبردها را این‌گونه تعریف کرده‌اند: الگوهای مشخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای سنجش سنججه‌های خود به‌کار می‌برند تا از طریق آن بتوانند تصمیم‌های راهبردها را اتخاذ کنند (Fiegenbaum & et al., 1996). محققان بر این باورند که راهبردهای منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین شاخص‌ها یا نقاط مرجع قرار دارد که مورد توجه تصمیم‌گیرندگان است و متأثر از عوامل عقلایی، سیاسی و اجتماعی انتخاب می‌گردد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹).

راهبردهای مدل یکپارچه از انسجام درونی بالایی دارند؛ زیرا از ویژگی‌های سلسله‌مراتبی منطق، هدف و وسیله تبعیت می‌کنند. جدول ۱ هدف، منطق و ابزار (وسیله) مدل نقاط مرجع راهبردها را نشان می‌دهد.

جدول (۱): منطق، هدف و وسیله مدل نقاط مرجع راهبردها

منطق	مشخصات مشاغل راهبردی سازمان با توجه به دو بعد مدل یکپارچه، که نوع کنترل و بازار کار می‌باشند
هدف	هدف از تدوین راهبرد منابع انسانی، دستیابی به کارکنانی با خصوصیات متناسب با نوع شغل (منطق) است.
وسیله	ویژگی زیرسیستم‌های منابع انسانی که برای دستیابی به کارکنان مورد نظر نیاز است (تأمین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، روابط با کارکنان).

1. SRPs

این مدل با تکیه بر نقاط مرجع راهبردها و توجه به دو متغیر اصلی میزان تأکید بر بازار داخلی یا بازار کار خارجی^۱ و میزان کنترل بر فرایند یا بازده چهارگونه راهبرد اصلی به نام‌های راهبرد پدران، راهبرد متعهدانه، راهبرد ثانویه و راهبرد پیمانکارانه را معرفی می‌کند.

	داخل	بازار کار	خارج
بازده	متعهدانه	پیمانکارانه	
کنترل			
فرآیند	پدران	ثانویه	

شکل (۱): مدل یکپارچه تدوین راهبردهای منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)

راهبرد متعهدانه در سازمان‌هایی وجود دارد که از بازار کار داخلی استفاده می‌کنند و کنترل را بر محصول یا بازده قرار می‌دهند. در این سازمان‌ها زیرسیستم تأمین نیروی انسانی، با دقت زیاد، به انتخاب کارکنان و توسعه و حمایت از مسیر شغلی کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد. زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش به اصل برابری داخلی بین کارکنان تأکید می‌کند و پرداخت مبتنی بر عملکرد، در سطح فردی و گروهی انجام می‌شود. مشاغل گسترده، غنی شده و خود مدیریتی هستند و خلاقیت و نوآوری بسیار زیاد است. تعهد در سازمان بالاست و کارکنان به سازمان پایبند هستند.

راهبرد پیمانکارانه که از ترکیب بازار کار خارجی و کنترل بر محصول حاصل می‌شود، در سازمان‌هایی وجود دارد که در آنها، توسعه و حمایت مسیر شغلی محدود است و اکثر پست‌ها از خارج تأمین می‌شوند. همچنین به اصل برابری بیرونی تأکید می‌شود و پرداخت مبتنی بر مهارت است. افراد استقلال عمل زیاد دارند و از فرهنگ کاری (حرفه‌ای) به‌عنوان ابزاری برای کنترل، استفاده می‌شود. در چنین سازمان‌هایی انتظار زیاد و ثابت برای عملکرد وجود دارد و توجه به شایستگی، بسیار زیاد است. تعهد سازمانی پایین است و افراد (به جای سازمان) کار و شغل را معرف خود می‌دانند.

در راهبرد پدران که ناشی از تقاطع بازار کار داخلی و کنترل بر فرایند یا رفتار می‌باشد، توسعه و حمایت مسیر شغلی متوسط است، به اصل برابری داخلی تأکید می‌شود و از سیستم‌های ارزیابی

1. SRP

عملکرد به صورت محدود استفاده می‌شود. کنترل فرایندی از طرف سرپرستی صورت می‌گیرد و اعمال کنترل شدید است. خلاقیت و نوآوری تا اندازه‌های وجود دارد و انتظار از عملکرد، در حد متوسط است. تعهد سازمانی در حد متوسط است و سازمان، جنبه ابزاری دارد. در راهبرد ثانویه که در اثر استفاده از بازار کار خارجی و کنترل بر فرایند ایجاد می‌شود، توسعه و حمایت مسیر شغلی پایین است و وابستگی زیادی به نیروی کار موقت یا قراردادی وجود دارد. به اصل برابری خارجی تأکید می‌شود و فرصت برای مشارکت کارکنان، محدود است. کنترل شدید فرایندی از طرف سرپرستی صورت می‌گیرد و اجازه ابراز نظر به کارکنان داده نمی‌شود. در این راهبرد، خلاقیت و نوآوری بسیار کم دست و تعهد سازمانی محدود می‌باشد و سازمان کاملاً جنبه ابزاری به خود می‌گیرد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، صص. ۹۳-۹۷).

۱-۴. ارزیابی

ارزیابی به عنوان ابزاری برای پیش و نظارت می‌باشد. به زعم نانی و همکاران^۱ (۱۹۹۰)، ارزیابی عملکرد عبارت است از مطمئن شدن از اینکه راهبردهای یک سازمان که به تحقق اهداف منجر می‌شود. اگرچه ارزیابی عملکرد در بخش دولتی نسبتاً نوپا است؛ اما تحقیقات قابل توجهی در خصوص عملکرد از اواخر دهه ۱۹۷۰ در قالب معانی چون اندازه‌گیری عملکرد، شاخص‌های عملکرد، ارزیابی عملکرد و تأمین، کیفیت صورت گرفته است (هالووی، ۱۹۹۲). سازمان‌های بخش دولتی در مقایسه با سازمان‌های خصوصی متفاوت هستند؛ به عنوان مثال، حداکثرسازی سود مورد نظر نیست و شاخص‌هایی مورد توافقی برای سنجش عملکرد وجود ندارد. به همین دلیل، برخی از اندیشمندان، اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی را غیرممکن می‌دانند (Boland and fowler, 2000).

۱-۵. رویکردهای ارزیابی عملکرد

در ارزیابی عملکرد دو رویکرد اصلی وجود دارد: عینی و ذهنی. هر دو رویکرد دارای محاسن و معایب خاص خود هستند. مقیاس‌های عینی بیشتر واقعی هستند، و متکی به داده‌های مالی هستند و سایر ابعاد سازمانی را تبیین نمی‌کنند. از طرف دیگر، مقیاس‌های ذهنی واقع‌گرایی کمتری دارند، ولی اثربخشی سازمان را به خوبی وصف می‌کنند. این مقیاس‌ها قابلیت دارند دامنه وسیعی از سازمان‌ها در صنایع مختلف مورد مقایسه قرار دهند؛ بنابراین، تعمیم یافته‌ها بر مبنای

1. Nani & et al., 1990

2. Holloway, 1999

مقیاس‌های ذهنی قابلیت بیشتری دارد. همچنین مقیاس‌های ذهنی عناصر تحلیل مبتنی بر ادراک را نیز دربرمی‌گیرد که در پژوهش‌های علوم اجتماعی جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. این سؤال که کدام‌یک از این رویکردها باید در سنجش عملکرد مدّ نظر قرار گیرد به جهت‌گیری سازمانی و نوع نگرش مدیران بستگی دارد (Allen & et al., 2008).

۱-۵-۱. انواع مدل‌های ارزیابی

مهم‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌ها را می‌توان به شرح زیر عنوان کرد:

- مدل‌های ارزیابی شرکت‌ها از بُعد مالی؛
- مدل‌های ارزیابی شرکت‌ها از بُعد بهره‌وری؛
- مدل‌های ارزیابی اثربخشی شرکت‌ها از بُعد سازمانی؛
- مدل‌های ارزیابی شرکت‌ها از بُعد عملکرد متوازن.

از جمله قدیمی‌ترین و مهم‌ترین رویکردهای ارزیابی عملکرد شرکت‌ها، ارزیابی مالی شرکت‌ها بوده و غالباً مبتنی بر صورت‌های مالی است. تحلیل‌های مالی، اطلاعات گرانبهایی را درخصوص روندها، همبستگی‌ها، کیفیت، سود و درآمد هر سهم و همچنین نقاط قوت و ضعف شرکت‌ها و روند وضعیت مالی آنها ارائه می‌کند. چهار ابزار اصلی این‌گونه تحلیل‌ها عبارت‌اند از: تجزیه و تحلیل‌های افقی، تجزیه و تحلیل‌های عمودی، تجزیه و تحلیل‌های روند و تجزیه و تحلیل‌های نسبت‌ها (معمارزاده و دیگران، ۱۳۸۹).

از دیگر رویکردهای ارزیابی عملکرد شرکت‌ها، ارزیابی اثربخشی سازمانی شرکت‌ها است. رویکردهای مختلفی که تحت عنوان کلی رویکرد اثربخشی قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: ۱- رویکرد نیل به هدف؛ ۲- رویکرد سیستمی؛ ۳- رویکرد ذی‌نفعان راهبردها؛ ۴- رویکرد ارزش‌های رقابتی؛ ۵- رویکرد فرایندهای داخلی. در کلیه این رویکردها، موضوع مورد توجه در ارزیابی شرکت‌ها، اثربخشی آن است (رابینز، ۱۳۸۰).

امروزه تلاش می‌شود تا جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌ها تنها بر زمینه‌ای خاص (نظیر زمینه مالی) تأکید نشود و با بهره‌گیری از رویکردی تعادلی و متوازن، تمامی جنبه‌های عملکردی یک شرکت تحت پوشش قرار گیرد. به عبارتی دیگر، به منظور برخورداری از تصویری جامع از عملکرد شرکت‌ها، به مجموعه متوازنی از شاخص‌ها نیاز است تا بتواند میان عوامل داخلی و خارجی، شاخص‌های پولی و شاخص‌های مرتبط با ظرفیت تحول و یادگیری سازمانی، شاخص‌های وظیفه‌ای، شاخص‌های فرایندی و همچنین میان شاخص‌های فردی و شاخص‌های گروهی تعادل و توازنی منطقی، معقول و مناسب برقرار کند. یکی از مهم‌ترین و جدیدترین

رویکردها در ارزیابی عملکرد شرکت‌ها، رویکرد ارزیابی عملکرد متوازن یا روش کارت امتیازی متوازن است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶).

۱-۵-۲. مدل ارزیابی کارت امتیازی متوازن^۱

در اوایل دهه ۱۹۹۰، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد به همراه دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به یک مؤسسه مشاوره^۲ بود، طرحی پژوهشی را به منظور بررسی علت موفقیت دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روش‌های ارزیابی عملکرد در این شرکت‌ها آغاز کردند.

حاصل این پژوهش در مقاله‌ای تحت عنوان معیارهایی که محرک‌های عملکرداند^۳، در ژانویه ۱۹۹۲ در نشریه به نام هاوارد^۴ منتشر شد. در این مقاله اشاره شده بود که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود تنها به معیارهای مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه جنبه دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. در نهایت کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای ارزیابی کامل؛ عملکرد سازمان می‌بایست از چهار جنبه مورد ارزیابی قرار گیرد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶، ص. ۱۴).

۱- منظر مالی^۵: دیدگاه مالی می‌تواند به عنوان مبنایی برای فرایندهای مربوط به مشتری و دیدگاه کارکنان محسوب گردد. در واقع این دیدگاه نقطه شروعی برای شناسایی اهداف مالی سه دیدگاه دیگر (دیدگاه مشتری، دیدگاه فرایند، دیدگاه یادگیری) بوده و نهایتاً اینکه موفقیت سه دیدگاه دیگر از طریق دیدگاه مالی اندازه‌گیری می‌شود (نیلز، ۱۳۸۴، ص. ۸۲).

۲- منظر مشتری^۶: شامل اندازه‌های مربوط به گروه مشتریان احتمالی است و آن شامل اندازه‌های استاندارد متعددی چون رضایت مشتری و حفظ مشتری است. این جنبه‌ها راه‌های ایجاد ارزش برای مشتریان و چگونگی ارضاء تقاضای مشتری برای این ارزش را بیان می‌کند و مشخص می‌سازد چرا مشتری مایل است برای آن پول پرداخت کند. شاخص‌های کلی اندازه‌گیری مشتری در شکل ۲ آمده است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶).

۳- منظر فرایندهای داخلی^۷: سازمان‌ها اغلب برای کنترل بهبود فرایندهای خود، بر

1. Balanced Score Card (BSC)
2. KPMG
3. Measure that Drive Performance
4. Howard Business Review
5. Financial Perspective
6. Customer Perspective
7. Internal Processes Perspective

فرایندهای درون سازمان متمرکز می‌شوند؛ اما برای کنترل جامع فرایند، توجه به کل زنجیره فرایند ارزیابی، توجه به دورنماها و دیدگاه‌ها و نیازهای مشتریان و صاحبان فرایند ضرورت دارد. بررسی فرایندها به همراه ارتباط روشن فرایندها و مشتریان، ارتباط نزدیکی با سیستم‌های مدیریت کیفیت دارد؛ برای مثال فرایند تولید و ارائه خدمت را به‌عنوان یک فرایند در سازمان در نظر بگیرید، این فرایند دربرگیرنده افزایش ارزش از زمان دریافت سفارش تا تحویل محصول یا خدمت می‌باشد؛ بنابراین بکارگیری و توجه به ابعاد زیر در تعریف شاخص‌های تمام فرایندهای فرعی، ضرورت دارد:

- تمرکز کیفیت بر روی نیازهای مشتری؛
- هدایت زمان تولید بر اساس نیازهای مشتری؛
- هدایت هزینه‌ها برای نیازهای مشتری (نیلس، ۱۳۸۴، ص. ۸۱).

۴- منظر رشد و یادگیری^۱: از چه طریقی می‌توان به اهداف بلندپروازانه تعیین شده در منظرهای فرایندهای داخلی، مشتری و درنهایت سهامداران جامه عمل پوشاند؟ پاسخ به این سؤال را می‌توان در اهداف و شاخص‌های مربوط به منظر رشد و یادگیری پیدا کرد. درواقع این اهداف و شاخص‌ها محرک‌های اهداف تعیین شده در سه منظر دیگر هستند (نیلس، ۱۳۸۴، ص. ۲۰).

۱-۵-۳. ارتباطات میان منظرها

یافته‌های نورتون و کاپلان بیانگر بود که شرکت‌های موفق، در هریک از چهار منظر، اهداف^۲ خود را تعیین و برای ارزیابی موفقیت در این اهداف در هر منظر، سنجه‌هایی^۳ انتخاب کرده و اهداف کمی هریک از این سنجه‌ها را برای دوره‌های ارزیابی موردنظر، مشخص می‌کنند؛ سپس ابتکارات اجرایی^۴ جهت تحقق این اهداف را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند. طبق یافته‌های کاپلان و نورتون بین اهداف و سنجه‌های این چهار منظر نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که آنها را به هم ارتباط می‌دهد.

برای کسب دستاوردهای مالی (در منظر مالی)، بایستی برای مشتریان خود ارزش‌آفرینی کنیم (در منظر مشتری) و اینکار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرایندهای داخلی خود ارتقا یابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق کنیم (منظر فرایندهای داخلی) و توفیق

1. Learning & growth Perspective
2. Objectives
3. Measures
4. Initiatives

عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش‌آفرین، امکان‌پذیر نخواهد بود مگر اینکه فضای کاری متناسب را برای کارکنان جهت ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد).



منبع: (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶، ص. ۱۵)

شکل (۲): رابطه علت و معلولی در چهارمنظر ارزیابی متوازن

کارت امتیازی متوازن، با نگاهی به کلیت شرکت‌ها به‌وسیله چهار مؤلفه یاد شده درصدد است تا کنترل عملیاتی کوتاه‌مدت شرکت‌ها را با چشم‌انداز و راهبردهای بلندمدت فعالیت تجاری آنها مرتبط سازد. براین اساس، شرکت روی نسبت‌های کلیدی عملکردی در محدوده اهداف عمده خود تمرکز می‌کند. مفهوم ارزیابی متوازن بر سه بعد زمانی گذشته، حال و آینده تأکید می‌کند (غضنفری و حنانی، ۱۳۸۱).

۲. پیشینه پژوهش

دینسر و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله‌ای تحت عنوان «ارزیابی عملکرد از طریق کارت امتیازی متوازن در بخش بانکداری با رویکرد فرایند تحلیل شبکه» آورده است: نتایج این پژوهش که در ۳۳ بانک مختلف در ترکیه با استفاده از کارت امتیازی متوازن و با روش تحلیل شبکه صورت گرفته است، نشان داد منظر مالی با ۶۷/۵ درصد در رتبه اول، منظر مشتری با ۲۲/۱ درصد در رتبه دوم، یادگیری و رشد در رتبه سوم با ۶/۳ درصد و فرایندهای داخلی است با ۵/۹ درصد ضعیف‌ترین اهمیت را داشته است. بانک‌های دولتی در بالاترین رتبه عملکرد (۵۳/۹ درصد)، بانک‌های خصوصی در دسته دوم (۳۶/۱ درصد) و بانک‌های خارجی با عملکردی در حدود ۱۰ درصد در آخرین رتبه قرار دارند.

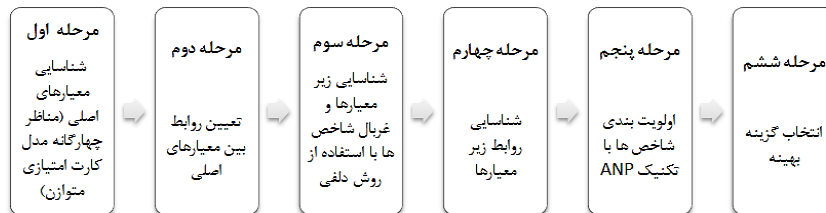
فن و وانگ (۲۰۱۵) در پژوهشی بنام «ارزیابی مدیریت منابع انسانی سنتی و راهبردی» آورده است: با توسعه نظریه منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی می‌تواند اقدامات و وظایف خود را بهتر و مؤثرتر از سابق انجام دهند. در این مطالعه، پژوهشگر تلاش می‌کند تا به این پرسش پاسخ دهد که برای شرکت‌ها مدیریت منابع انسانی سنتی مناسب‌تر است یا مدیریت منابع انسانی راهبردی. نتایج نشان می‌دهد ایجاد یک توازن مناسب بین مدیریت سنتی و مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند بسیار سازنده و مؤثر باشد.

هکیس و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی رفتار سازمانی: رویکرد مایلز واسنو در بخش هتلداری کاتارینا در برزیل»، آورده‌اند: این مطالعه با توجه به تقسیم‌بندی مایلز واسنو و با هدف بررسی رفتار راهبردها اتخاذ شده توسط مدیران هتل‌ها در فلوریانوپولیس سانتاکاتارینا برزیل انجام شده است. رویکرد اتخاذ شده کمی و توصیفی با استفاده از پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد. نتایج نشان داد که ۴۵ درصد از مدیران هتل‌ها رفتار آینده‌نگر، ۳۱ درصد تحلیلگر ۱۹ درصد تدافعی و ۵ درصد واکنشی داشتند؛ بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که مدیران عمدتاً به اتخاذ رفتارهایی می‌پردازند که در جستجو برای بازارهای جدید و معرفی محصولات و خدمات جدید به مشتریان مشخص است.

۳. الگوریتم اجرای پژوهش

این پژوهش با هدف ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از کارت امتیازی متوازن بر مبنای فرایند تحلیل شبکه (ANP) طراحی شده است. الگوریتم اجرایی پژوهش حاضر بر اساس طی مراحل نظام‌مند و مبتنی بر روش پژوهش علمی

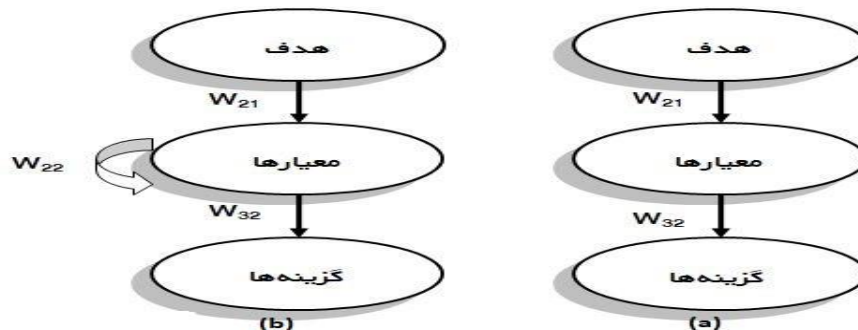
طراحی شده است. هریک از مراحل انجام شده در راستای نیل به هدف پژوهش در شکل ۳ آمده است.



شکل (۳): الگوریتم اجرای پژوهش

۱-۳. فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) و مراحل آن

فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) گسترده‌تر از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) می‌باشد. در روش AHP مسئله به صورت یک ساختار سلسله‌مراتبی بررسی می‌شود؛ اما محدودیت جدی آن عدم لحاظ وابستگی‌های متقابل بین عناصر تصمیم است، یعنی وابستگی معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها را در نظر گرفته نمی‌شود (زبردست، ۱۳۸۹). این محدودیت باعث شد تا آقای توماس ساعتی ابداع‌کننده آن روش، فرایند تحلیل شبکه‌ای را ارائه کند که در آن ارتباطات پیچیده بین و میان عناصر تصمیم در نظر گرفته می‌شود، به همین دلیل نیز در سال‌های اخیر استفاده از روش ANP به جای روش AHP در اغلب زمینه‌ها افزایش پیدا کرده است. تفاوت بین یک «ساختار سلسله‌مراتب» و «ساختار شبکه‌ای» به صورت فوق ارائه شده است.



شکل (۴)

برای ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی با استفاده از روش ANP نخست باید معیارهای اصلی ارزیابی در هریک از چهار منظر برای هر چهار راهبرد شناسایی شود. سپس روابط درونی

معیارهای اصلی مشخص می‌شود. در مرحله بعد شاخص‌های (زیرمعیارهای) سنجش هر یک از معیارهای اصلی شناسایی می‌شود. در نهایت نیز الگوهای ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی (گزینه‌ها) مشخص می‌شود. پس از مشخص شدن معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها، و همین‌طور روابط درونی آن‌ها سوپر ماتریس نامتقارن^۱ (اولیه) به دست خواهد آمد.

جدول (۲): ساختار سوپر ماتریس نامتقارن (اولیه)

زیرمعیارها	معیارهای اصلی	هدف	
0	0	0	هدف
0	W22	W21	معیارهای اصلی
I	W32	0	زیر معیار

بردار W21: نشان‌دهنده تأثیر هدف پژوهش بر معیارهای اصلی

بردار W23: نشان‌دهنده تأثیر معیارهای اصلی بر زیرمعیارها

بردار W22: نشان‌دهنده ارتباط داخلی معیارهای اصلی

جهت تعیین اولویت‌های نهایی الگوهای موجود و انتخاب بهترین راهبرد (الگوی) مدیریت راهبردی منابع انسانی، سوپر ماتریس اولیه (ناموزون) تشکیل می‌شود. پس از تشکیل سوپر ماتریس اولیه، گام بعدی تعیین اولویت است. برای تعیین اولویت از دو مفهوم نرمال‌سازی^۲ و میانگین موزون^۳ استفاده می‌شود (Saaty, 1980). برای نرمال کردن مقادیر بدون استفاده از نرم‌افزار از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^m a_{ij}}$$

درایه نرمال شده متناظر با درایه a_{ij} در سوپر ماتریس اولیه $r_{ij} =$

گام آخر: انتخاب بهینه‌ترین گزینه‌ها

پس از محاسبه سوپر ماتریس حد در ابتدا اولویت نهایی شاخص‌های راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی بر اساس مدل بامبرگر و مشولم محاسبه شده است. پس از تعیین اولویت نهایی شاخص‌های مذکور سرانجام اولویت نهایی راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی تعیین می‌شود. از درجه مطلوبیت (Desirability index) جهت مشخص کردن بهترین گزینه‌ها

1. Un-weighted super-matrix
2. Normalization
3. Weighted average

استفاده می‌شود:

$$DI_i = \sum_{j=1}^r S_{ij} = \sum_{j=1}^r R_j W_{ij}, \quad \forall i, j = 1, 2, \dots, r$$

DI_i : شاخص مورد انتظار گزینه i

S_{ij} : وزن گزینه i تحت معیار شماره j

R_j : وزن نسبی زیر معیار شماره j

W_{ij} : وزن نسبی گزینه شماره i تحت زیر معیار شماره j

گزینه‌ای که بیشترین DI را داشته باشد، بهترین گزینه است. در نتیجه مجموعه A^* را به

این صورت تعریف می‌شود:

$$A^* = \{A_i \mid DI_i = \text{Maximum } k = 1, 2, \dots, n(DI_k)\}$$

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار Super Decision و Excel صورت

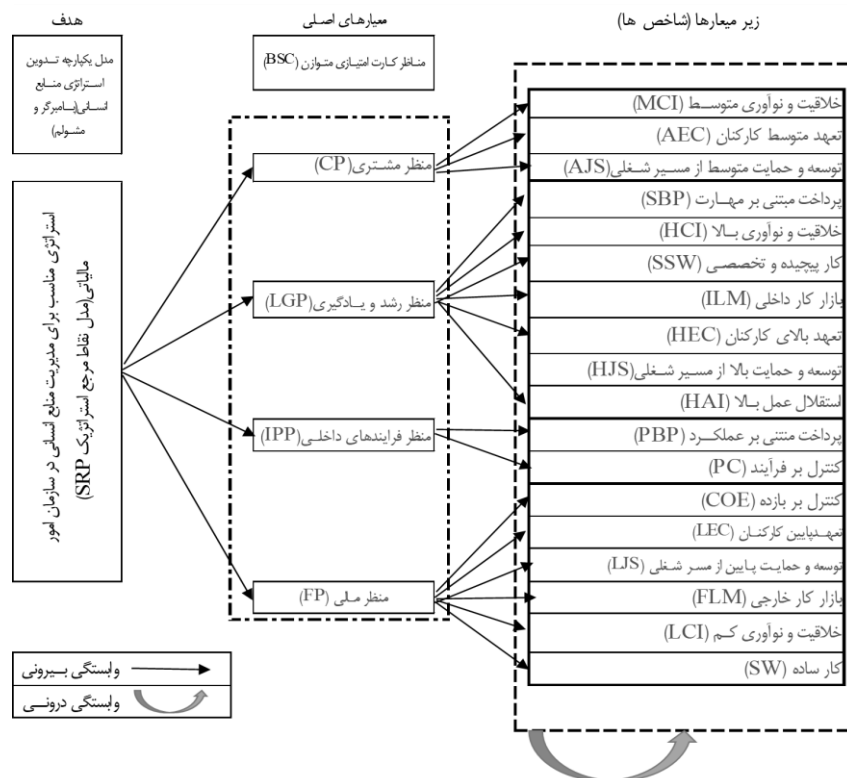
خواهد گرفت.

۴. تعیین راهبرد مناسب برای مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی

از آنجایی که مدیریت راهبردی منابع انسانی با معیارها و مؤلفه‌های متعددی سروکار دارد؛ بنابراین استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره جهت ارزیابی آن با مدل کارت امتیازی متوازن که الگوی جامع و چهارجانبه است، بسیار ضروری می‌باشد. در این قسمت قرار است از بین چهار راهبرد منابع انسانی بامبرگر و شولم (پیمانکارانه، پدرانیه، متعهدانه و ثانویه) مناسبترین راهبرد برای سازمان امور مالیاتی انتخاب و معرفی گردد. برای انتخاب راهبرد مطلوب‌تر مراحل زیر باید طی شود:

تبیین مدل / الگوی انتخاب (تعیین اولویت) راهبردهای مناسب برای مدیریت منابع انسانی (ساخت مدل و تبدیل مسئله به یک ساختار شبکه‌ای).

در این بخش ابتدا عوامل مؤثر در تعیین راهبرد مناسب جهت مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی از متون نظری و تجربی مرتبط، استخراج شده و پس از انطباق آن با شرایط سازمان، معیارها و زیرمعیارها و احتمالاً زیر - زیرمعیارهای تعیین‌کننده برای دستیابی به اهداف مطالعه مشخص شوند. برای دستیابی به اهداف این پژوهش از چهار معیار اصلی و زیرمعیارهای آن به شرح شکل ۵ استفاده خواهد شد.



شکل (۵): مدل شبکه‌ای برای تعیین راهبرد مناسب برای مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی

پس از تعیین و مشخص نمودن معیارها و زیرمعیارهای مؤثر در انتخاب راهبرد مناسب مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی، لازم است ارتباط بین عوامل (معیارها و زیرمعیارها) نیز مشخص شود، که برای این کار معمولاً از نظریات گروهی از متخصصان این حوزه استفاده می‌شود. مدل شبکه‌ای برای تعیین راهبرد مناسب منابع انسانی در شکل ۵ ارائه شده است. این شکل نشان می‌دهد که گزینه‌ها به صورت جداگانه بررسی خواهند شد. همچنین همان‌طور که از شکل مشخص است معیارها و زیرمعیارها دارای وابستگی درونی نیز هستند. جدول ۳ وابستگی درونی معیارها به یکدیگر را نشان می‌دهد و در مورد وابستگی درونی زیرمعیارها در جدول ۹ صرفاً نتایج حاصله نشان داده شده است.

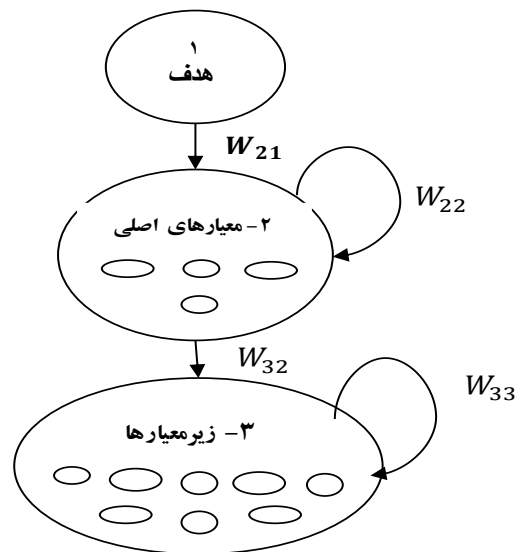
جدول (۳): وابستگی درونی معیارهای اصلی به یکدیگر

معیارها	CP	LGP	IPP	FP
منظر مشتری (CP)		*	*	*
منظر رشد و یادگیری (LGP)	*		*	*
منظر فرایندهای داخلی (IPP)	*	*		*
منظر مالی (FP)	*	*	*	

منبع: (نگارنده)

۴-۱. تعیین روابط درونی بین عوامل

از گام‌های اولیه روش ANP تعیین روابط درونی بین عوامل است. در ادامه با توجه به ساختار شبکه‌ای مدل (شکل ۶)، لازم است ساختار کلی سوپرماتریس یا همان سوپرماتریس اولیه نیز مشخص شود. با توجه به شکل ۶ که وابستگی و ارتباط بین معیارها و زیرمعیارها را نشان می‌دهد، ساختار سوپرماتریس اولیه به شرح جدول ۴ خواهد بود.



منبع: (نگارنده)

شکل (۶): ارتباط و وابستگی بین معیارها و زیرمعیارها در مدل راهبرد مدیریت منابع انسانی سازمان امور مالیاتی

جدول (۴): ساختار سوپر ماتریس اولیه غیر موزون

$$W = \begin{matrix} & \begin{matrix} \text{هدف} \\ \text{معیارهای اصلی} \\ \text{زیرمعیارها} \end{matrix} & \begin{matrix} \text{هدف} \\ \text{معیارهای اصلی} \\ \text{زیرمعیارها} \end{matrix} & \begin{matrix} \text{خوشه ها} \\ \text{زیر معیارها} \end{matrix} \end{matrix} \begin{pmatrix} \cdot & \cdot & \cdot \\ W_{21} & W_{22} & \cdot \\ \cdot & W_{32} & 1 \end{pmatrix}$$

منبع: (نگارنده)

۲-۴. ایجاد ماتریس‌های مقایسه‌ای و کنترل سازگاری بین آنها

در این مرحله ماتریس‌های مقایسه‌ای معیارهای اصلی، وابستگی معیارهای اصلی به هم، زیرمعیارها و وابستگی زیرمعیارها به یکدیگر تشکیل شده و سازگاری بین آنها نیز کنترل می‌شود. این مراحل ذیلاً توضیح داده می‌شوند:

۲-۴-۱. مقایسه زوجی معیارهای اصلی

مقایسه دودویی معیارهای اصلی چهارگانه (مناظر کارت امتیازی متوازن) بر اساس مقیاس ۹ کمیتی ساعتی و به همان صورتی که در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) مورد استفاده قرار می‌گیرد، انجام می‌شود. نتیجه مقایسه دودویی معیارهای اصلی و همچنین بردار موزون حاصل از آن یعنی W_{21} در جدول ۵ ارائه شده است. در این پژوهش برای دستیابی به نتایج بهتر از قضاوت گروهی برای مقایسه دودویی معیارها استفاده می‌شود؛ بنابراین عناصر ماتریس مقایسه دودویی معیارها از میانگین هندسی نظرهای گروهی حاصل خواهد شد.

جدول (۵): مقایسه دودویی معیارهای اصلی (رویکردهای BSC نسبت به هدف)، نرخ

سازگاری ۰,۰۰۴

بردار ویژه W_{21}	رویکرد مشتری	رویکرد مالی	رویکرد فرایندهای داخلی	رویکرد رشد و یادگیری	
-۰/۰۴				۱	رویکرد رشد و یادگیری
-۰/۱۱			۱	۴	رویکرد فرایندهای داخلی
-۰/۵۷		۱	۷	۹	رویکرد مالی
-۰/۲۸	۱	۰.۵	۳	۵	رویکرد مشتری

منبع: (نگارنده)

۲-۲-۴. مقایسه زوجی وابستگی درونی معیارهای اصلی (ماتریس w22)

برای درک وابستگی متقابل بین معیارهای اصلی مقایسه زوجی بین معیارهای اصلی به منظور دستیابی به عناصر ماتریس w22 و بر اساس مقیاس ۹ کمیتی ساعتی انجام می‌شود. برای نحوه محاسبه ضریب اهمیت هر یک از معیارهای اصلی (با توجه به وابستگی متقابل بین آنها)، مقایسه زوجی معیارهای اصلی سه‌گانه دیگر (با کنترل کردن معیار اول یعنی معیار رشد و یادگیری) در جدول ۷ ارائه شده است. نحوه سؤال ضریب اهمیت در این مورد، بدین ترتیب است: ضریب اهمیت منظر «فرایندهای داخلی» در مقایسه با «منظر مالی» در صورتی که «منظر رشد و یادگیری کنترل» کنترل شود چقدر است؟

جدول (۶): مقایسه زوجی معیارهای اصلی با توجه وابستگی درونی آنها، با کنترل «رویکرد رشد و یادگیری (LGP)»

معیارها	۲- (IPP)	۳- (FP)	۴- (CP)	بردار ویژه (W)
2 رو	۱			۰.۰۸۴
3 رو	۸	۱		۰.۷۷
4 رو	۲	۰.۱۷	۱	۰.۱۵

منبع: (نگارنده)

سه ماتریس مقایسه‌ای زوجی دیگر، شبیه ماتریس ارائه شده در جدول ۶، لازم است تشکیل شده و ضریب سازگاری هر یک از آنها کنترل شود تا بتوان ماتریس مربوط به وابستگی‌های متقابل معیارهای اصلی (W22) را محاسبه کرد. پس از تشکیل این سه ماتریس و انجام محاسبات لازم، نتایج حاصله در ماتریس W22 ارائه شده است.

$$W_{22} = \begin{pmatrix} \text{LGP} & \text{LGP} & \text{CP} & \text{FP} & \text{IPP} \\ \text{CP} & 0 & 0.07 & 0.094 & 0.07 \\ \text{FP} & 0.15 & 0 & 0.62 & 0.17 \\ \text{IPP} & 0.77 & 0.8 & 0 & 0.75 \\ & 0.084 & 0.13 & 0.28 & 0 \end{pmatrix}$$

۴-۲-۳. ماتریس زوجی زیرمعیارهای هریک از معیارهای اصلی (ماتریس W32)

در این مرحله ضریب اهمیت هریک از زیرمعیارهای مربوط به معیارهای اصلی چهارگانه از طریق مقایسه زوجی آنها (بر اساس معیار ۹ کمیتی ساعتی) به دست آمده و این ضرایب اهمیت، عناصر ستونی ماتریس W32 را تشکیل خواهند داد. نتیجه مقایسه دودویی زیرمعیارهای مربوط به «رویکرد رشد و یادگیری» (LGP) یعنی پرداخت مبتنی بر مهارت (SBP) و خلاقیت و نوآوری بالا (HCI) و بردار موزون حاصل از آن در جدول ۷ ارائه و نتیجه در ماتریس W32 ارائه شده است.

جدول (۷): مقایسه زوجی زیرمعیارهای مربوط به «رویکرد رشد و یادگیری (LGP)»

زیر معیارها	1-(HCI)	2-(SSW)	3-(HAI)	4-(ILM)	5-(HEC)	6-(HJS)	7-(SBP)	بردار ویژه (W)
1- خلاقیت و نوآوری بالا (HCI)	1							0.03
2- کار پیچیده و تخصصی (SSW)	8	1						0.29
3- استقلال عمل بالا (HAI)	1	0.125	1					0.03
4- بازار کار داخلی (ILM)	7	1	7	1				0.27
5- تعهد بالای کارکنان (HEC)	7	1	7	1.0	1			0.26
6- توسعه و حمایت بالا از مسیر نظمی (HJS)	3	0.125	3	0.14	0.16	1		0.06
7- پرداخت مبتنی بر مهارت (SBP)	1	0.125	1	0.14	0.14	0.33	1	0.03

ضریب سازگاری (CR): 0.02

منبع: (نگارنده)

	LGP	CP	IPP	FP
HCI	0.03	0	0	0
SSW	0.29	0	0	0
HAI	0.03	0	0	0
ILM	0.27	0	0	0
HEC	0.26	0	0	0
HJS	0.06	0	0	0
SBP	0.03	0	0	0
MCI	0	0.16	0	0
$W_{32} =$ AEC	0	0.74	0	0
AJS	0	0.09	0	0
PBP	0	0	0.11	0
PC	0	0	0.88	0
COE	0	0	0	0.46
FLM	0	0	0	0.03
LEC	0	0	0	0.05
LCI	0	0	0	0.05
LJS	0	0	0	0.11
SW	0	0	0	0.27

۴-۲-۴. مقایسه زوجی وابستگی‌های درونی زیر معیارها (ماتریس W33)

همان‌طور که از شکل ۳ پیداست، ۱۸ زیرمعیار (شاخص) که نشانگر ویژگی‌های معیارهای اصلی چهارگانه می‌باشند، برای اهداف این مطالعه انتخاب شده‌اند. وابستگی متقابل این زیرمعیارها در جدول ۸ نشان داده شده است. معمولاً برای رسیدن به این جدول و تعیین وابستگی متقابل زیرمعیارها (و حتی معیارها) از نظرهای کارشناسان ذیربط استفاده می‌شود.

جدول (۸): وابستگی درونی زیرمعیارها به یکدیگر

SW	LCI	FLM	LIS	LEC	COE	PC	PBP	HAI	HJS	HEC	ILM	SSW	HCI	SBP	AJS	AEC	MCI	زیر معیارها
					*										*	*		خلافت و نوآوری متوسط (MCI)
	*		*												*			تعهد متوسط کارکنان (AEC)
			*												*	*		توسعه و حمایت متوسط از مسیر شغلی (AJS)
												*						پرداخت مبتنی بر مهارت (SBP)
								*	*	*		*						خلافت و نوآوری بالا (HCI)
								*	*	*		*						کار پیچیده و تخصصی (SSW)
						*				*								بازار کار داخلی (ILM)
						*			*	*		*						تعهد بالای کارکنان (HEC)
								*	*	*		*		*	*			توسعه و حمایت بالا از مسیر شغلی (HJS)
					*					*		*		*	*			استقلال عمل بالا (HAI)
					*				*	*		*						پرداخت مبتنی بر عملکرد (PBP)
									*	*		*		*				کنترل بر فرآیند (PC)
*	*	*																کنترل بر بازده (COE)
*	*	*	*															تعهد پایین کارکنان (LEC)
*	*		*	*	*													توسعه و حمایت پایین از مسیر شغلی (LJS)
*			*	*	*													بازار کار خارجی (FLM)
*			*	*	*													خلافت و نوآوری کم (LCI)
*	*	*	*	*	*													کار ساده (SW)

منبع: (نگارنده)

مقایسه زوجی زیر معیارهای دارای وابستگی متقابل با زیرمعیار «خلافت و نوآوری بالا (HCI)» و بردار موزون حاصل از آن، در جدول ۹ ارائه شده است. نتیجه مقایسه‌های زوجی و بردار موزون سایر زیرمعیارهای دارای وابستگی متقابل، در ماتریس W33 ارائه شده است.

جدول (۹): مقایسه زوجی زیرمعیارهای دارای وابستگی متقابل با زیرمعیار HCI

بردار ویژه (W)	PBP	HAI	HJS	SSW	زیر معیارها
۰.۷۰	۸	۸	۷	۱	کار پیچیده و تخصصی (SSW)
۰.۰۸	۲	۰.۳۳	۱		توسعه و حمایت بالا از مسیر شغلی (HJS)
۰.۱۵	۳	۱			استقلال عمل بالا (HAI)
۰.۰۵	۱				پرداخت مبتنی بر عملکرد (PBP)

ضریب سازگاری (CR): 0.08

منبع: (نگارنده)

$W_{33} =$

	HCI	SSW	HAI	ILM	HEC	HJS	SBP	MCI	AEC	AJS	PBP	PC	COE	FLM	LEC	LCI	LJS	SW
HCI	0	0.59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SSW	0.70	0	0.61	0	0.10	0.21	0.83	0	0	0	0	0.58	0	0	0	0	0	0
HAI	0.15	0.05	0	0	0	0.04	0.16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ILM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.07	0.08	0	0	0	0	0.06	0.20
HEC	0	0	0	0.85	0	0.59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HJS	0.08	0.22	0	0	0.78	0	0	0	0	0	0.45	0	0	0	0	0	0	0
SBP	0	0	0.30	0	0	0.14	0	0	0	0	0	0.32	0	0	0	0	0	0
MCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.31	0	0	0	0	0	0	0	0
AEC	0	0	0	0	0	0	0	0.14	0	0.55	0	0	0	0	0	0	0	0
AJS	0	0	0	0	0	0	0	0.57	0.76	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PBP	0.05	0.12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PC	0	0	0	0.14	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COE	0	0	0.07	0	0	0	0	0.28	0	0	0.47	0	0	0.76	0	0.59	0.47	0
FLM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.12	0	0.07	0	0	0
LEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.45	0.05
LCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0.11	0	0	0	0.11	0	0.59	0	0	0.59
LJS	0	0	0	0	0	0	0	0	0.12	0.12	0	0	0	0.12	0.33	0.07	0	0.14
SW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.76	0.11	0	0.33	0	0

۴-۲-۵. مقایسه زوجی ارجحیت گزینه‌ها

در این مرحله ارجحیت هریک از گزینه‌ها در ارتباط با هریک از زیرمعیارها، بررسی و قضاوت می‌شود. مبنای این قضاوت همان مقیاس ۹ کمیتی ساعتی است. با این تفاوت که در مقایسه گزینه‌ها در ارتباط با هریک از زیرمعیارها، بحث ارجحیت گزینه‌ها مطرح است و نه میزان اهمیت آنها (زبردست، ۱۳۸۹). در جدول ۱۰ که به ماتریس ارزیابی معروف است، ارزش هریک از گزینه‌ها در ارتباط با هریک از زیرمعیارها ارائه شده است. این جدول ملاک ارزیابی ارجحیت گزینه‌ها در ارتباط با زیرمعیارها است. در جدول ۱۱ مقایسه زوجی ارجحیت گزینه‌ها در ارتباط با زیرمعیار «خلاقیت و نوآوری بالا (HCI)» ارائه شده است. برای تعیین میزان ارجحیت گزینه‌ها در ارتباط با سایر زیرمعیارها نیز چنین ماتریس‌هایی باید تشکیل و بردار ویژه آنها محاسبه شود. نتیجه این محاسبات در ماتریس EIJ ارائه شده است.

جدول (۱۰): ماتریس ارزیابی راهبردهای موردنظر برای مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی

۱۸. کار	۱۷. توسعه	۱۶. خلاقیت	۱۵. تعهد پای	۱۴. پل‌ها	۱۳. کنترل	۱۲. کنترل	۱۱. پرتاب	۱۰. توسعه و	۹. تعهد	۸. خلاقیت	۷. پرداخت	۶. توسعه و	۵. تعهد	۴. پل‌ها	۳. استقلال	۲. کار	۱. خلاقیت	راهبردها
SW	و حمایت	و نوآوری	کم (LCI)	کار	کار	بر فرآیند	تحت نظر	حقیقت	متوسط	متوسط	متوسط	حقیقت بالا	حقیقت بالا	کارتان	کارتان	کارتان	کارتان	استراتژی و نوآوری
مرد شغلی	(LJS)		(LEC)	(FLM)	(COE)	(PC)	(FBP)	(AJS)	(AEC)	(MCI)	(SBP)	(HJS)	(HEC)	(ILM)	(HAI)	(SSW)		پایه
خوب	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف
بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف
خوب	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف
بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف	بیاضعیف

منبع: (نگارنده)

جدول (۱۱): مقایسه زوجی ارجحیت راهبردها (گزینه‌ها) در ارتباط با زیرمعیار «خلاقیت و نوآوری بالا (HCI)»

زیر معیارها	استراتژی پدراانه	استراتژی متعهدانه	استراتژی ثانویه	استراتژی پیماتکارانه	بردار ویژه (W)
استراتژی پدراانه	1				0.04
استراتژی متعهدانه	8	1			0.54
استراتژی ثانویه	6	0.5	1		0.31
استراتژی پیماتکارانه	3	0.12	0.20	1	0.08

ضریب سازگاری (CR): 0.05

منبع: (نگارنده)

	پدرانه	متعهدانه	ثانویه	پیمانکارانه
HCI	0.04	0.54	0.31	0.08
SSW	0.22	0.61	0.04	0.11
HAI	0.16	0.30	0.04	0.49
ILM	0.22	0.64	0.08	0.04
HEC	0.30	0.57	0.05	0.05
HJS	0.28	0.58	0.05	0.07
SBP	0.12	0.20	0.04	0.62
MCI	0.29	0.50	0.07	0.11
AEC	0.25	0.56	0.09	0.08
AJS	0.21	0.64	0.05	0.08
PBP	0.18	0.08	0.50	0.22
PC	0.29	0.04	0.55	0.09
COE	0.15	0.28	0.04	0.51
FLM	0.07	0.05	0.44	0.42
LEC	0.09	0.04	0.45	0.40
LCI	0.09	0.05	0.53	0.31
LJS	0.06	0.07	0.52	0.33
SW	0.41	0.08	0.41	0.08

۴-۲-۶. محاسبه سوپر ماتریس حد

برای محاسبه سوپر ماتریس حد مراحل زیر را باید طی کرد:

الف) تشکیل سوپر ماتریس ناموزون

با توجه به اینکه کلیه ماتریس‌های مقایسه‌ای موجود در ساختار سوپر ماتریس ناموزون (W21، W22، W32، W33) محاسبه شده و سازگاری آنها نیز مورد بررسی و کنترل قرار می‌گیرد، می‌توان با جایگزین کردن این ماتریس‌ها در سوپر ماتریس اولیه (بنگرید به جدول ۲)، سوپر ماتریس ناموزون به شرح جدول ۱۴ به دست آورد. حال سوپر ماتریس ناموزون باید به سوپر ماتریس موزون، یعنی ماتریسی که جمع اجزای ستون آن ۱ است (آنچه ساعتچی آن را ماتریس تصادفی می‌نامد) تبدیل شود.

برای تبدیل سوپر ماتریس ناموزون به سوپر ماتریس موزون باید سوپر ماتریس ناموزون را در ماتریس خوشه‌ای ضرب کرد. ماتریس خوشه‌ای میزان تأثیر گذاری هریک از خوشه‌ها برای دستیابی به اهداف مطالعه را منعکس می‌کند. ماتریس خوشه‌ای از مقایسه زوجی خوشه‌ها در

چهارچوب ساختار سوپرماتریس اولیه (ناموزون) (جدول ۲) حاصل می‌شود. بر اساس پیشنهاد ساعتی برای به‌دست‌آوردن اهمیت نسبی خوشه‌ها در سوپرماتریس اولیه (ناموزون) لازم است ماتریس خوشه‌ای به‌گونه‌ای محاسبه شود که خوشه‌های ستونی آن به‌عنوان عناصر کنترلی در نظر گرفته شوند. به‌عبارت‌دیگر، خوشه‌های ستونی غیرصفر سوپرماتریس اولیه (ناموزون) با خوشه‌های دیگر واقع در آن ستون، مورد مقایسه زوجی قرار بگیرند تا بردار اهمیت هر یک از خوشه‌های ستونی به‌دست آمده و نهایتاً با در کنارهم گذاشتن بردار اهمیت هر یک از خوشه‌ها، ماتریس خوشه‌ای به‌دست آید (Saaty, 1999, p. 9).

نگاهی به ساختار سوپرماتریس اولیه (جدول ۲) این مطالعه نشان می‌دهد که فقط در خوشه ستونی مربوط به معیارهای اصلی باید این خوشه با خوشه زیرمعیارها مورد مقایسه قرار گیرد (جدول ۱۲). در نتیجه، ماتریس خوشه‌ای در جدول ۱۳ حاصل شده است.

جدول (۱۲): مقایسه زوجی خوشه‌ها

خوشه‌ها	۱. معیارهای اصلی	۲. زیرمعیارها	بردار ویژه (W)
۱. معیارهای اصلی	۱	۰.۵	۰.۳۳۳
۲. زیرمعیارها		۱	۰.۶۶۷

منبع: (نگارنده)

جدول (۱۳): ماتریس خوشه‌ای اولیه

هدف	خوشه‌ها		
	هدف	معیارهای اصلی	زیرمعیارها
هدف	۰	۰	۰
معیارهای اصلی	۱	۰.۳۳۳	۰
زیرمعیارها	۰	۰.۶۶۷	۱

ب) محاسبه سوپرماتریس موزون

حال برای به‌دست‌آوردن سوپرماتریس موزون، هر یک از عناصر خوشه‌های ستونی سوپرماتریس ناموزون در بردار اهمیت نسبی آن خوشه (از ماتریس خوشه‌ای) باید ضرب شود. سوپرماتریس موزون به‌دست آمده تصادفی است. یعنی، جمع عناصر ستونی آن یک است. سوپرماتریس موزون این مطالعه در جدول ۱۵ ارائه شده است.

ج) محاسبه سوپرماتریس حد

هدف از به حد رساندن سوپرماتریس موزون این است که تأثیر نسبی دارزمدت هریک از عناصر آن در یکدیگر حاصل شود. برای واگرایی ضریب اهمیت هریک از عناصر ماتریس موزون، آن را به توان k که یک عدد اختیاری بزرگ است، می‌رسانیم تا اینکه همه عناصر سوپرماتریس همانند هم شوند (باهم برابر شوند). این کار با تکرار انجام می‌شود. در چنین حالتی سوپرماتریس حد به دست آمده است. در مطالعه حاضر در توان ۱۹ سوپرماتریس موزون، سوپرماتریس حد به دست آمده است که تمامی عناصر آن با یکدیگر تقریباً برابر شده‌اند (جدول ۱۶). لازم به ذکر است که عناصر سوپرماتریس حد باید نرمالیزه شوند تا حالت تصادفی / احتمالی به دست آید (جمع عناصر ستونی آن یک شود). بردار اهمیت نهایی برای اهداف این مطالعه پس از نرمالیزه شدن در مقابل ارائه شده است (WANP):

	هدف
MCI	۰
AEC	۰
AJS	۰
SBP	۰.۰۱۰
HCI	۰.۰۱۸
SSW	۰.۰۳۱
ILM	۰.۰۰۵
HEC	۰.۰۲۲
HJS	۰.۰۲۹
HAI	۰.۰۱۸
PBP	۰.۰۰۶
PC	۰.۰۰۳
COE	۰.۲۱۶
LEC	۰.۰۴۸
LJS	۰.۰۷۴
FLM	۰.۰۷۹
LCI	۰.۱۹۵
SW	۰.۲۳۹

WANP

بر اساس این بردار نهایی اهمیت نهایی (WANP)، سه زیرمعیار کار ساده ($SW = 0.239$) و کنترل بر بازده ($COE = 0.216$) و خلاقیت و نوآوری کم ($LCI = 0.195$) به ترتیب بیشترین اهمیت و در نتیجه بیشترین تأثیر را در اولویت‌بندی راهبردهای مناسب برای مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی را دارند.

جدول (۱۶): سوپر ماتریس حد

هدف	معیارهای نسبی				زیرمعیارها																			
	LGP	IPP	FP	CP	LCI	SW	FLM	LIS	LEC	COE	PC	PBP	HAI	HJS	HEC	ILM	SSW	HCI	SBP	AJS	AEC	MCI		
LGP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IPP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AJS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SBP	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010
HCI	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018
SSW	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031	0.031
ILM	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005
HEC	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022
HJS	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029	0.029
HAI	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018
PBP	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006	0.006
PC	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003
COE	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216	0.216
LEC	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048	0.048
LJS	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074	0.074
FLM	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079	0.079
LCI	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195	0.195
SW	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239	0.239

۵. انتخاب راهبرد مناسب در مدیریت منابع انسانی سازمان امور مالیاتی

جهت انتخاب راهبرد مناسب جهت مدیریت منابع انسانی سازمان امور مالیاتی، از رابطه پیشنهادی لین و همکاران (Lin & et al., 2008) به شرح ذیل استفاده می‌کنیم:

$$D_i = \sum_{j=1}^n W_j E_{ij}$$

که در آن:

D_i شاخص مطلوبیت i برای انتخاب راهبرد مناسب برای مدیریت منابع انسانی،

W_j اهمیت نسبی زیر معیار j (مستخرج از زیرمعیار (WANP)،

E_{ij} امتیاز سایت i از زیر معیار j (ماتریس E_{ij}).

مطبوعیت راهبردهای مناسب برای مدیریت منابع انسانی (D_i)، با استفاده از رابطه فوق محاسبه و نتایج پس از تعیین رتبه راهبردها در ردیف آخر جدول ۱۵ ارائه شده است. نگاهی به این جدول نشان می‌دهد که راهبرد ثانویه (با امتیاز ۰,۳۱۹) مطلوب‌ترین راهبرد برای سازمان امور مالیاتی است. راهبردهای پیمانکارانه، پدران و متعهدانه به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

جدول (۱۷): محاسبه شاخص مطلوبیت (D1) راهبردهای منابع انسانی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی و تعیین رتبه آنها

محلها	زومحلها	W_j	E_{ij}				$W_j E_{ij}$			
			استراتژی پدرانته	استراتژی متعهدانه	استراتژی ثانویه	استراتژی پیمانکارانه	استراتژی پدرانته	استراتژی متعهدانه	استراتژی ثانویه	استراتژی پیمانکارانه
CP	MCI	0	0/04	0/54	0/31	0/08	0	0	0	0
	AEC	0	0/22	0/61	0/04	0/11	0	0	0	0
	AJS	0	0/16	0/3	0/04	0/49	0	0	0	0
LGP	SBP	0/010	0/220	0/64	0/08	0/04	0/002	0/006	0/001	0/000
	HCI	0/018	0/300	0/57	0/05	0/05	0/005	0/010	0/001	0/001
	SSW	0/031	0/280	0/58	0/05	0/07	0/009	0/018	0/002	0/002
	ILM	0/005	0/120	0/2	0/04	0/62	0/001	0/001	0/000	0/003
	HEC	0/022	0/290	0/5	0/07	0/11	0/006	0/011	0/002	0/002
	HJS	0/029	0/250	0/56	0/09	0/08	0/007	0/016	0/003	0/002
	HAI	0/018	0/210	0/64	0/05	0/08	0/004	0/012	0/001	0/001
IPP	PBP	0/006	0/180	0/08	0/5	0/22	0/001	0/000	0/003	0/001
	PC	0/003	0/290	0/04	0/55	0/09	0/001	0/000	0/002	0/000
FP	COE	0/218	0/150	0/28	0/04	0/51	0/033	0/061	0/009	0/111
	LEC	0/048	0/070	0/05	0/44	0/42	0/003	0/002	0/021	0/020
	LIS	0/075	0/090	0/04	0/45	0/4	0/007	0/003	0/034	0/030
	FLM	0/080	0/090	0/05	0/53	0/31	0/007	0/004	0/042	0/025
	LCI	0/196	0/060	0/07	0/52	0/33	0/012	0/014	0/102	0/065
	SW	0/241	0/410	0/08	0/41	0/08	0/099	0/019	0/099	0/019
	$D_i = \sum_{j=1}^J W_j E_{ij}$						0/1968	0/1788	0/3197	0/2842

منبع: نگارنده

منبع: (نگارنده)

نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تدوین راهبرد مناسب در «مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمان امور مالیاتی» بر مبنای مدل «نقاط مرجع راهبردها» می‌باشد. همان‌طور که اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) بیان کرده‌اند تدوین راهبرد منابع انسانی باید منطبق با هدف سازمان انجام شود، و این نیازمند ارزیابی است. در پژوهش حاضر برای ارزیابی راهبردها از مدل ارزیابی «کارت امتیازی متوازن» استفاده شد. بر این اساس ابعاد چهار راهبرد پدرانته، متعهدانه، پیمانکارانه و ثانویه به صورت تلفیقی توسط رویکردهای کارت امتیازی متوازن شامل رویکردهای مالی، فرایندهای داخلی، مشتری و رشد و یادگیری بر اساس نظرهای خبرگان و پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفتند که در نهایت راهبرد ثانویه با امتیاز ۳۱،۹۷ به‌عنوان مناسب‌ترین راهبرد انتخاب گردید.

همچنین، در این مقاله کاربرد فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در مدیریت، با به‌کارگیری آن در انتخاب راهبرد مناسب برای مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی مطرح گردید. در مسائل مربوط به مدیریت راهبردی منابع انسانی عناصر مربوط به تصمیم‌دارای بازخورد و وابستگی متقابل هستند که فرایند تحلیل شبکه‌ای برای آزمون این نوع روابط بسیار کاربردی

می‌باشد. این روش ضمن حفظ کلیه قابلیت‌های روش AHP از جمله سادگی، انعطاف‌پذیری، به‌کارگیری معیارهای کمی و کیفی به‌طور همزمان، قابلیت بررسی سازگاری در قضاوت‌ها و امکان رتبه‌بندی نهایی گزینه‌ها می‌تواند بر محدودیت‌های جدی آن، از جمله در نظر نگرفتن وابستگی‌های متقابل بین عناصر تصمیم و فرض اینکه ارتباط بین عناصر تصمیم سلسله‌مراتبی و یک‌طرفه است، فائق آمده و چهارچوب مناسبی را برای تحلیل مسائل مربوط به مدیریت راهبردی فراهم آورد.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

فهرست منابع

- Abbasi, Badri (2019). Identifying and ranking criteria for strategic management of human resources in the university. *Public administration perspective*, 2(11), 122-147. (In persian)
- Allen, R. S.; Dawson, G.; Wheatley, K. & White C.S. (2008). Perceived Diversity and Organizational Performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33.
- Anthony, w.p. & et al. (1996). Strategic human resource management. Orland, FL7 dryden in chinse enterprices. *Human resource management*, (47).
- Armstrong, Michael (1928). *Strategic management of human resources*, translated by Seyyed Mohammad Arabi and Davoud Izadi. Tehran. (In persian)
- Armstrong, Michael (2006). *Strategic management of human resources*. Translated by Seyyed Mehdi Arabi and Daud Izadi. Cultural Research Office. (In persian)
- Armstrong, Michael (2008). *Performance management of basic strategies and practical guidelines*. Translation by Ismail Kaousi et al. 344-1. (In persian)
- Bamberger, P. & Fiegenbaim, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of Management Review*, (21), 926-958.
- Bamberger, Peter & Mesholam, Len (2009). *Human Resources Strategy: Formulation, Implementation and Effect*. translated by Ali Parsaian and Ali Arabi, Cultural Research Office, Tehran. (In persian)
- Bamberger, Peter & Mosholem, Len (2003). *Human resources strategy, compilation, implementation and effect*. Translated by Ali Parsaian and Ali Arabi. (In persian)
- Boland, T. & Fowler, A. (2000). A Systems Perspective of Performance Management in Public Sector Organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(5), 417-446.
- Boland, Tony & Alan, Fowler (2000). A system perspective of performance management in public sector organizations. *The international journal of public sector management*, 31(5).
- Dincer, Hasan; Hacıoğlu, Ümit & Yüksel, Serhat (2016). Balanced Scorecard-based Performance Assessment of Turkish Banking Sector with Analytic Network Process. *International Journal of Decision Sciences Applications*, 1(1), ISSN: 2528-956X.
- Excellent, Esfandiar (2011). Application of hierarchical analysis process in urban and regional planning. *beautiful arts*, (41), 79-90.
- Fiegenbaum, A.; Hart, S. & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic management journal*, v(17), 219-235.
- Ghazanfari, Mehdi & Hanani, supporter (2003). evaluation of the company's performance and its balanced measurement. *Management magazine*, 63. 64. (In persian)
- Holloway, J. (1999). Managing performance, Rose, A., Lawton, A., Public Services Management Financial Times, Prentice-Hall, Harlow, 238-59.
- Jazni, Nasreen (2012) Compilation of human resource development strategies.

- Administrative Development Quarterly*, 7(41). (In persian)
- Kaplan, Robert & David, Norton (2008). "Balanced Scorecard" strategy change, translated by Melmasi and Sifi, Bazargani Publishing Company.
- Mariappanadar, sugumar (2003). Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International journal of social economics*, 30(8), 906-923.
- Memarzadeh Tehran, Gholamreza. Bamni Moghadam Mohammad and Qonji Lou Mohammad (1936). Determining the ranking indicators of old companies in the Tehran Stock Exchange in the public and private sectors. *Journal of Financial Studies*, Number eight, 53-88. (In persian)
- Mir sepasi, Nasser (2003). *Strategic management of human resources and labor relations*. Mir's publication 504-1. (In persian)
- Nani, A.J.; Dixon, J.R. & Vollmann, T.E. (1990). Strategic control and performance measurement. *Journal of Cost Management*, Summer, 33-42.
- Nils-Joran Olve Anashustrand (1931). *Balanced Scorecard*. Translated by Alireza Ali Soleimani. Publications of the Industrial Research and Education Center. First Edition. (In persian)
- Robbins, Stephen (2002). *Organisation theory*. Translated by Mehdi Elwani and Hassan Danaei Fard. Tehran. Safar Eshraghi Publications. (In persian)
- Saaty TL. (1980). *The analytic hierarchy process*. New york: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (1999). *Fundamentals of the Analytic Network Process*. Proceedings of ISAHP 1999, Kobe, Japan.
- Wang, Dan-Shang & Shyu, Chi-Lih (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?. *International Journal of Manpower*, (29), 92-110.

