

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه مدل کیفی حرفه‌ای گرای مدیریت منابع انسانی با تأکید بر تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور

رسول چوگان^۱، علی مهدی زاده اشرفی^۲، فرشاد حاج علیان^۳

شیوه استناددهی: چوگان، رسول، مهدی زاده اشرفی، علی،

و حاج علیان، فرشاد. (۱۴۰۴). ارائه مدل کیفی حرفه‌ای گرای

مدیریت منابع انسانی با تأکید بر تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع

انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۳(۱)، ۱-۱۶.

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

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

چکیده

تاریخ چاپ: ۳۱ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۲۱ بهمن ۱۴۰۳

حرفه‌ای گرای مدیریت منابع انسانی مفهومی کلیدی در سازمان‌های دولتی است (۸). با وجود نگرش محدود مدیران ارشد نسبت به متخصصان منابع انسانی، واقعیت‌های جدید سازمان‌های جهانی، تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی را در کانون توجه قرار داده است. لذا هدف این پژوهش ارائه مدل کیفی حرفه‌ای گرای مدیریت منابع انسانی با تأکید بر تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور بود. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، کیفی بود. جامعه آماری پژوهش در بخشی کیفی 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 نمونه گیری به صورت هدفمند و به روش گلوله برفی انجام گردید. حجم نمونه تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه داشت که بر اساس قانون اشباع ۱۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید که به منظور شناسایی و ارائه مدل تحقیق از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۲ انجام شد. نتایج نشان داد که ابعاد مدل کیفی شامل تصمیم‌گیری و حل مسائل در شرایط کلان و ابهام، آموزش و توسعه مستمر کارکنان، فرآیندهای استاندارد، شفاف و مبتنی بر داده‌ها، مدیریت فناوری و تحول دیجیتال، ایجاد فرهنگ حرفه‌ای، اخلاق و شفافیت سازمانی، استراتژی‌های ارزیابی، انتخاب و مدیریت عملکرد کارکنان، سطح حرفه‌ای‌گرایی و مهارت‌های ارتباطی، طراحی مسیرهای شغلی و برنامه‌ریزی منابع انسانی، ایجاد سیستم‌های انگیزشی و رفاهی، نقش استراتژیک منابع انسانی و هماهنگی با اهداف کلان بود. با توجه به ابعاد شناسایی‌شده، می‌توان نتیجه گرفت که حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور، تنها در سایه نگاهی جامع، استراتژیک و داده‌محور قابل تحقق است و زمانی منابع انسانی می‌تواند جایگاه واقعی و حرفه‌ای خود را در سازمان به‌دست آورد که به عنوان شریک راهبردی در تحقق اهداف کلان سازمان ایفای نقش کند.

کلیدواژگان: حرفه‌ای‌گرایی، مدیریت منابع انسانی، جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Presentation of a Qualitative Model of Human Resource Management Professionalism with 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 Administration, Fi. C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

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

How to cite: Chogan, R., Mehdizadeh Ashrafi, A., & Hajalian, F. (2025). Presentation of a Qualitative Model of Human Resource Management Professionalism with Emphasis on Strengthening the Professional Position of Human Resources in the Iranian National Tax Administration. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(1), 1-16.

Submit Date: 9 February 2025

Revise Date: 10 May 2025

Accept Date: 12 May 2025

Publish Date: 21 May 2025

Abstract

Human resource management (HRM) professionalism is a key concept in public sector organizations (Azar, 2022). Despite senior managers' limited perceptions of HR professionals, the evolving realities of global organizations have brought the enhancement of the HR professional position into the spotlight. Therefore, the aim of this study was to propose a qualitative model of HRM professionalism with an emphasis on strengthening the professional standing of human resources in the Iranian National Tax Administration. This study was applied in terms of its objective and qualitative in terms of data type. The qualitative population included university professors and faculty members, as well as experts and scholars in the fields of public management, policy-making and planning in the public sector, and HRM, all with over five years of managerial and teaching experience. Sampling was conducted purposefully and through the snowball method. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, and based on the saturation principle, 17 individuals were selected as the research sample. Data were collected using semi-structured interviews. To identify and propose the research model, thematic analysis was employed using MAXQDA software version 22. The results indicated that the dimensions of the qualitative model included decision-making and problem-solving under macro-level and ambiguous conditions; continuous training and development of staff; standardized, transparent, and data-driven processes; technology management and digital transformation; fostering a professional culture; organizational ethics and transparency; employee assessment, selection, and performance management strategies; levels of professionalism and communication skills; career path design and human resource planning; motivational and welfare systems; the strategic role of HR; and alignment with macro-organizational goals. Considering the identified dimensions, it can be concluded that HRM professionalism in the Iranian National Tax Administration can only be realized through a comprehensive, strategic, and data-oriented perspective. Human resources will attain their true professional status within the organization only when they function as strategic partners in achieving the organization's overarching goals.

Keywords: *professionalism, human resource management, professional position of human resources.*



© 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.

مقدمه

جهانی سازی، عصر اطلاعات، ایجاد دموکراسی ها، فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی، اینترنت، فناوری های ماهواره ای و رقابت جهانی مستلزم آن است که سازمان ها از ساختارهای مدیریتی مدرن، رقابتی، پویا و همچنین کارکنانی برخوردار باشند که مسئولیت بیشتری می پذیرند، ابتکار عمل را به دست می گیرند، روابط اثربخش را ایجاد می کنند و اطلاعات را به منظور افزایش و تغییر مداوم انتظارات مشتری و بهبود کیفیت کالاها و خدمات، به اشتراک می گذارند (Al-Qassem, 2025; Challen et al., 2017; Kumar, 2025). بر همین اساس در دنیای عصر اطلاعات و دانش، برای سنجش و مقایسه کشورها با یکدیگر صرفاً به شاخص تولید ناخالص ملی به عنوان معیار توسعه یافتگی نگریسته نمی شود (Chukwuemeka, 2015; Parsakia, 2024; Parsakia et al., 2023)؛ بلکه تفاوت در سطح دانش، مهارت ها و قابلیت های کلیدی افراد و کمبود نیروی کار متخصص در حوزه های مختلف کسب و کار می تواند اثرات چشمگیری بر توانایی ملت ها در حفظ قابلیت رقابت پذیری شان با همتایان خود در دنیا داشته باشد (De Vries et al., 2009). بنابراین کارکنان باید طیف گسترده ای از مهارت ها و قابلیت های فنی و ارتباطات میان فردی حوزه کاری را داشته باشند که آن ها را مجاز به کار با فناوری های پیشرفته و در حالت بهینه، فعالیت در سازمان های با قابلیت عملکردی بالای امروزی نمایند (Giorgi et al., 2019). لذا، منابع انسانی که به عنوان کارکنان شناخته می شوند، معنای مهمی دارند و از عوامل کلیدی موفقیت سازمان هستند (Higgins & Lo, 2018). ولی طراحی نظام اداری مطلوب، مستلزم بررسی وضعیت موجود و شناسایی مسائل و مشکلات و چالش های عمده آن است. این در حالی است که یکی از چالش های حیاتی که امروزه سازمان های دنیا و به ویژه سازمان های دولتی ایران با آن دست به گریبان اند و دلیل اصلی پرداختن به موضوع توسط محقق است، روزمرگی و فقدان روحیه کاری در جهت رشد و تعالی سازمان و عدم تلاش کارکنان، جهت دستیابی به اهداف مدنظر آن می باشد (Iqbal et al., 2023). نیروی کار فعال در بازار عرضه و تقاضای منابع انسانی با انگیزه شغلی متفاوت و از طریق شرکت در آزمون های استخدامی و بعضاً مصاحبه های تشریفاتی وارد سازمانی می شوند که در آ شرح وظایف به گونه ای شفاف بیان نشده است. لذا منابع انسانی در طول خدمت دچار روزمرگی و سردرگمی می شوند و با توجه به مسائل حاکم بر جامعه به موضوعی غیر از معضل اقتصادی خود نمی اندیشند. یکی از علل اصلی بروز مسئله عنوان شده، کاهش سازگاری و انطباق اهداف و استراتژی های منابع انسانی با اهداف و استراتژی های سازمان و عدم توجه به مسئله حرفه ای گرایی در حوزه مدیریت منابع انسانی است (Johnson et al., 2017). حرفه ای گرایی مدیریت منابع انسانی مفهومی کلیدی در سازمان های دولتی است (Köylüoğlu et al., 2015). با وجود نگرش محدود مدیران ارشد نسبت به متخصصان منابع انسانی، واقعیت های جدید سازمان های جهانی، تقویت جایگاه حرفه ای منابع انسانی را در کانون توجه قرار داده است. برای همگامی با رویدادهای جهانی و تحولات فناوری سازمان ها باید از کارکنانی پیشگام و توانمند برخوردار باشند. وجود کارکنان دانشی و متخصص هدف نهایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است (Iqbal et al., 2023). امروزه نیز عده ای از نویسندگان حرفه ای گرایی یا اخلاق حرفه ای، از معنای نخستین این مفهوم برای تعریف آن استفاده می کنند. به اعتقاد برخی افراد، حرفه ای گرایی یعنی همان پوشش رسمی در کار یا بهتر انجام دادن وظایف شغلی. برخی دیگر نیز عقیده دارند که حرفه ای گرایی یعنی داشتن مدارک پیشرفته، دریافت گواهی نامه ها و به نمایش گذاشتن آن در دفتر کار. با وجود این که مفهوم حرفه ای گرایی این موارد را شامل می شود، اما جنبه های بیشتری را نیز می توان برای آن در نظر گرفت (Lopes De Leao Laguna et al., 2019).

سازمان‌ها بدون منابع انسانی متخصص و دارای گرایش‌های قوی نسبت به اخلاق کاری و اصول حرفه‌ای در محیط کار نمی‌توانند به اهداف تعالی سازمانی دست یابند. نیروی انسانی حرفه‌ای، توسعه و بالندگی را در بخش‌های مختلف اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به همراه می‌آورد. حرفه‌ای بودن و داشتن روحیه حرفه‌ای در انجام وظایف و شرح شغل یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازها در جهت توسعه عملکرد سازمانی از دریچه تقویت عملکرد شغلی هر فرد است (Noordegraaf, 2016). بنابراین حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی رویکردی استراتژیک با هدف پرورش کارکنانی توانمند و اثرگذار است که با نگاهی پیشگام به فعالیت سازمانی می‌پردازند (Parks-Leduc et al., 2018). چنین کارکنانی هستند که می‌توانند با قدرت خلاقیت خود به تجلی نوآوری سازمانی کمک نمایند. کارکنان حرفه‌ای با نگاهی پیشرو دستیابی به ارزش‌های محوری سازمان را میسر کرده و حرکت در مسیر چشم‌انداز سازمان را هموار می‌کنند. این حرفه‌گرایی حاوی عناصری از دانش، شایستگی، تجربه، انگیزه، تعهد، انضباط و روحیه بالا است (Roper & Higgins, 2020). این رویکرد با بهبود کارایی سازمانی و اثربخشی سازمانی در نهایت بهره‌وری سازمانی را بهبود می‌بخشد (Stone-Johnson, 2017). اما حرفه‌ای‌سازی رفتارها و عملکردها منابع انسانی علیرغم پیامدهای حیاتی آن، عملی بسیار دشوار است (Siagian, 2019).

با درک تقویت جایگاه حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سراسر جهان در پژوهش‌های متعددی، به این مهم پرداخته شده است و رویکردها و دیدگاه‌های مختلفی در زمینه حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی وجود دارد. طبق بررسی طیف وسیعی از مطالعات توسط پژوهشگران، یکی از مهمترین مسائل و چالش‌های پیشروی حرفه‌ای‌گرایی این است که دقیقاً نمی‌توان تأیید کرد که چه رفتارها و نگرش‌هایی از سوی افراد در سازمان می‌تواند به عنوان نشانه‌هایی از وجود حرفه‌ای‌گرایی در آن سازمان در نظر گرفته شود (Syrigou & Williams, 2023).

با بررسی پژوهش‌های مرتبط، معلوم می‌شود که در بیشتر مطالعات به رفتارهای حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی پرداخته اند و یا بر ابعاد حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی تأکید کرده اند و به سؤالاتی همچون شرایط علی و مداخله گر مؤثر بر حرفه‌گرایی مدیریت منابع انسانی نپرداخته اند. از طرفی بیشتر هدف‌گذاری‌ها در زمینه حرفه‌گرایی مدیریت منابع انسانی به ویژه در سازمان‌های دولتی به وقوع نپیوسته است (Valeau & Paillé, 2019). حال آنکه حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی موضوعی بسیار بااهمیت در سازمان‌های کنونی است (Ulrich, 1997). با این تفاسیر جهت توسعه حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی؛ باید درک کاملی از این مفهوم حاصل گردد. در یک جمع‌بندی کلی، به لحاظ آکادمیک پراکندگی زیادی در تعاریف و ابعاد مرتبط با مفهوم حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی وجود دارد. در بعد عملی عدم وجود استانداردهای لازم در کنار هزینه‌ها، تضاد در منافع و عدم تقارن اطلاعاتی از جمله ملموس‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش این پدیده است. شکاف پژوهشی نسبتاً عمیقی نیز در این زمینه وجود دارد و مطالعات زیادی باید در این حوزه انجام شود. از سوی دیگر می‌توان چنین استنباط کرد که شاید اغلب کارکنان سازمان امور مالیاتی هم در بدو استخدام از مهارت‌های موردنیاز این سازمان به اندازه کافی بهره‌مند نباشند. این ضعف چالش‌هایی را متوجه مدیریت منابع انسانی در سازمان خواهد کرد که ازجمله آن‌ها می‌توان به نحوه انتصاب و به کارگیری صحیح کارکنان، برنامه ریزی مناسب برای آموزش اثربخش و توانمندسازی آنان، برنامه ریزی به منظور انتقال تجارب از خبرگان به نیروهای جدید، نظام ارتقای کارا و توانمند به منظور افزایش انگیزه کارکنان و جلوگیری از یأس و سرخوردگی آن‌ها و همچنین برنامه ریزی مناسب برای خروج این کارکنان از سازمان اشاره کرد. لذا هدف این پژوهش ارائه مدل کیفی حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور بود.

روش شناسی

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 صاحب نظران 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 نمونه گیری 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 مصاحبه شونده 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، مصاحبه شونده‌گان با اهداف مصاحبه آشنا شدند. نکات ضروری و مهم هر مصاحبه توسط مصاحبه کننده یادداشت برداری شد.

به منظور ارائه مدل تحقیق 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 نشده اند 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 بر اساس 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	۱۸A۱: شایستگی تحلیلی برای ارزیابی وضعیت و پیش‌بینی نتایج ۱۸A۲: شناسایی گزینه‌های مختلف ۱۸A۳: توانایی تغییر تصمیمات بر اساس اطلاعات ۱۷G۱: حل‌وفصل پرونده‌های مالیاتی پیچیده ۱۷G۱: حل‌وفصل پرونده‌های مالیاتی پیچیده
۲	آموزش و توسعه مستمر کارکنان	۱۲B۱ ۱۲B۴: آموزش قوانین و مقررات جدید مالیاتی ۱۵E۴ ۱۳C۱ ۱۳C۴: برگزاری آموزش‌های تخصصی و کاربردی مربوط به مالیات ۱۲C۴ ۱۲K۱: آموزش مدیران و کارکنان در زمینه تخصصی و راهبردی ۱۲B۴ ۱۳L۱ ۱۴D۸: برگزاری دوره‌های مدیریت استرس و فشار کاری برای آمادگی در مواجهه با مسائل حساس مالیاتی
۳	فرآیندهای استاندارد، شفاف و مبتنی بر داده‌ها	۱۶F۲: ترویج یادگیری مداوم و افزایش تخصص مالیاتی ۱۳C۴: تحلیل داده‌های مالیاتی برای شفاف‌سازی ۱۷P۴: استانداردسازی فرآیندها ۱۲K۶: ایجاد بانک قوانین مالیاتی برای دستورالعمل‌ها ۱۶F۱: روزرسانی پایگاه داده براساس اطلاعات جدید ۱۷P۶: تصمیم‌گیری مبتنی بر داده
۴	مدیریت فناوری و تحول دیجیتال	۱۳C۱۲ ۱۷G۴: برگزاری آموزش درباره ابزارهای دیجیتال ۱۷G۶ ۱۳L۵ ۱۸H۱۰: استفاده از سامانه‌های مدیریت الکترونیکی ۱۱J۱۴: ارتقای فناوری دیجیتال در سطح سازمان ۱۳C۱۱ ۱۲K۵ ۱۳C۱۲ ۱۱J۱۳: سامانه‌های بروزشده آموزشی ۱۲K۵ ۱۶F۱۳: ابزارهای پیشرفته تحلیلی برای بهبود مدیریت داده انسانی
۵	ایجاد فرهنگ حرفه‌ای، اخلاق و شفافیت سازمانی	۱۹I۲ ۱۰G۳: شناسایی شکاف‌های فرهنگی در سازمان ۱۷G۷ ۱۷G۸ ۱۷G۹: ایجاد کدهای اخلاقی سازمانی ۱۷P۸ ۱۶O۱۲: مانیتورینگ رعایت اصول اخلاقی در نتیجه‌گیری پرونده‌های مالیاتی ۱۵E۱۰ ۱۷P۸ ۱۵E۱۲ ۹I۲: سیاست‌های شفاف و عادلانه استخدامی ۱۵E۱۰: تعریف عدالت در بین کارکنان
۶	استراتژی‌های ارزیابی، انتخاب و مدیریت عملکرد کارکنان	۱۳C۹: شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا ۱۳C۹ ۱۴M۱۱ ۱۶F۵ ۴D۶: ارزیابی دقیق عملکرد براساس معیارهای شفاف و قابلیت‌های فردی ۱۴D۷ ۴D۸: آماده‌سازی برای بحران براساس نتایج ارزیابی ۱۴M۱۳: اصلاح ضعف عملکرد کارکنان ۱۴D۷ ۱۷P۷ ۱۶F۱۱: طراحی برنامه‌های ارتقا بر اساس نتایج ارزیابی
۷	ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	۱۸A۷: ارتباط شفاف و دقیق با مودیان ۱۲B۹: ایجاد اعتماد در ارتباط مؤثر ۱۶O۱۰: دوره‌های مرتبط به ارتباطات حرفه‌ای مدیران ۱۸H۶ ۱۸H۷ ۱۸H۸: ایجاد تیم‌های مشترک بین واحدها و تقویت شبکه‌های ارتباطی سازمانی ۱۹I۵ ۱۶F۸: جلسات مشترک برای هم‌اندیشی و تبادل اطلاعات ۱۸H۷ ۱۵N۶: مهارت در مذاکرات و تعاملات ۱۱J۲ ۱۱J۱ ۱۸H۷ ۱۸H۶ ۱۶F۹ ۱۶F۸: تشکیل تیم‌های بین‌واحدی
۸	طراحی مسیرهای شغلی و برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۸H۶ ۱۲B۵: ایجاد فرصت‌های شغلی پیش‌رونده ۱۵N۱۲: تدوین مسیر شغلی شفاف ۱۶F۸ ۹I۱۱: توسعه مسیرهای رشد محور ۱۶F۷: تخصیص پروژه‌های کلیدی برای ارتقای کارکنان ۱۳L۱۳: تناسب فرصت‌ها براساس عملکرد

۹	ایجاد سیستم‌های انگیزشی و رفاهی	۱۴D۷, ۱۶O۱, ۱۶F۱۱: پاداش منصفانه بر اساس ارزیابی عملکرد
		۱۳C۹, ۱۶O۳, ۱۶F۵, ۱۴D۶: ارزیابی دقیق عملکرد براساس معیارهای شفاف و قابلیت‌های فردی
		۱۳C۹, ۱۵E۱۱: فراهم کردن امکانات رفاهی بهتر
		۱۶F۵, ۱۴D۴: ایجاد پاداش‌های مالی در مسیر توسعه
۱۰	نقش استراتژیک منابع انسانی و هماهنگی با اهداف کلان	۱۶F۱۳, ۱۶F۱۵, ۱۹I۱: توسعه ابزارهای تحلیلی برای تصمیم‌گیری و توازن بین تخصص فنی و مدیریت منابع انسانی
		۱۵E۱, ۱۵E۲, ۱۹I۳: تطبیق استراتژی منابع انسانی با اهداف سازمانی
		۱۵E۲, ۱۱J۹: تغییر نگرش منابع انسانی از اجرایی به استراتژیک
		۱۰G۸: عضویت فعال نمایندگان منابع انسانی در کمیته‌های استراتژیک
		۱۵E۱, ۱۷P۱۱: تثبیت نقش کلیدی منابع انسانی در سازمان

در ادامه به تحلیل هر یک از ۱۰ مضمونی که در دسته‌بندی‌های قبلی مشخص شد، پرداخته می‌شود. دلایل شکل‌گیری هر مضمون همراه با نتایج و اثرات احتمالی مرتبط در سازمان امور مالیاتی ارائه می‌گردد.

۱۰. تصمیم‌گیری و حل مسائل در شرایط کلان و ابهام

دلایل: پیچیدگی قوانین مالیاتی و تغییرات مکرر آن‌ها، مواجهه با پرونده‌های مالیاتی بزرگ و چالش‌برانگیز، نیاز به تحلیل سریع داده‌ها برای اتخاذ تصمیمات حیاتی.

نتایج: افزایش سرعت و کیفیت رسیدگی به پرونده‌های مالیاتی، کاهش خطاهای تصمیم‌گیری، بهبود اعتماد مودیان مالیاتی به سازمان برای حل مسائل پیچیده و شفافیت در تصمیمات.

۲. آموزش و توسعه مستمر کارکنان

دلایل: تغییر مداوم قوانین مالیاتی و ضرورت همگامی کارکنان با قوانین جدید، نیاز به دانش تخصصی کارکنان برای پاسخ به چالش‌های فناوری و تغییرات در رویه‌های مالیاتی، اهمیت ارتقای دانش و مهارت برای افزایش بهره‌وری.

نتایج: کارکنان قادر خواهند بود وظایف خود را با دقت و سرعت بیشتری انجام دهند، سازمان به‌روز و کارآمد باقی می‌ماند، حساسیت کارکنان نسبت به یادگیری و ارتقای مداوم افزایش می‌یابد.

۳. فرآیندهای استاندارد، شفاف و مبتنی بر داده‌ها

دلایل: نیاز به کاهش خطای انسانی در فرآیندهای مالیاتی، ضرورت تسهیل اجرای قوانین مالیاتی از طریق شفاف‌سازی رویکردهای اجرایی، رشد حجم اطلاعات و پیچیدگی پرونده‌های مالیاتی.

نتایج: افزایش اعتماد مودیان به شفافیت و عدالت در رسیدگی مالیاتی، یکپارچه‌سازی و هماهنگی بهتر واحدهای اجرایی، تسريع عملکرد در تدوین و اجرای قانون.

۴. مدیریت فناوری و تحول دیجیتال

دلایل: پیچیدگی ابزارهای دیجیتال و نیاز به ارتقای مهارت کارکنان برای استفاده از فناوری، توسعه سامانه‌ها و زیرساخت‌های دیجیتالی در مالیات، تخصصی‌تر شدن تحلیل‌ها و نیاز به ابزارهای مدرن فناوری.

نتایج: کاهش وابستگی به روش‌های دستی و کاغذی، افزایش بهره‌وری در فرآیندها و خدمات مالیاتی، استفاده مؤثر از فناوری اطلاعات برای پیشگیری از تخلفات مالیاتی و شناسایی فرار مالیاتی.

۵. ایجاد فرهنگ حرفه‌ای، اخلاق و شفافیت سازمانی

دلایل: تلاش برای مقابله با فساد سازمانی و اطمینان از رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، افزایش مطالبه مودیان مالیاتی برای رفتارهای شفاف و منصفانه، الزامات قانونی برای رعایت اصول شفاف‌سازی و اخلاق در فرآیندها.

نتایج: افزایش اعتماد عمومی به سازمان امور مالیاتی، ارتقای اقتدار سازمان از طریق رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، کاهش شکایات مرتبط با تخلفات یا تفاوت‌های رسیدگی.

۶. استراتژی‌های ارزیابی، انتخاب و مدیریت عملکرد کارکنان

دلایل: نیاز به شناسایی کارکنان با قابلیت‌های ویژه برای تخصیص مسئولیت‌های کلیدی، تقویت انگیزش کارکنان از طریق ارزیابی عادلانه و مبتنی بر شایستگی، کاهش ضعف‌ها و چالش‌های عملکردی در سطح سازمان.

نتایج: افزایش کارایی و انگیزه کارکنان، تطبیق بهتر کارکنان با نیازهای سازمان و اولویت‌ها، بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط سازمان.

۷. سطح حرفه‌ای‌گرایی و مهارت‌های ارتباطی

دلایل: افزایش تعامل کارکنان و مدیران با مودیان مالیاتی که نیاز به ارتباط شفاف و مؤثر دارد، تاکید بر انتقال صحیح و دقیق قوانین و استانداردهای مالیاتی، افزایش توجه به بازخوردها و شکایات مودیان برای ارتقای تعاملات.

نتایج: ایجاد اعتماد متقابل میان کارکنان و مودیان، ارتقای کیفیت خدمات و فرآیندهای مالیاتی، کاهش تنش و ایجاد تعاملات حرفه‌ای و مثبت با ذی‌نفعان.

۸. طراحی مسیرهای شغلی و برنامه‌ریزی منابع انسانی

دلایل: نیاز به مدیریت استعدادها برای حفظ نیروهای کلیدی در سازمان، افزایش انگیزه کارکنان با ارائه مسیر ارتقای شفاف، ضرورت حمایت از کارکنان برای توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و مدیریتی.

نتایج: کاهش نرخ خروج کارکنان متخصص از سازمان، بهبود تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان، شناسایی و توسعه استعدادها برای پر کردن نقش‌های استراتژیک.

۹. ایجاد سیستم‌های انگیزشی و رفاهی

دلایل: نیاز به افزایش رضایت و انگیزش کارکنان با استفاده از مشوق‌های مالی و غیرمالی، اهمیت توازن در ایجاد عدالت بین کارکنان بر اساس عملکرد، کاهش فرسودگی شغلی کارکنان از طریق رفاه و پاداش‌های انگیزشی.

نتایج: افزایش بهره‌وری و تعهد کارکنان، کاهش استرس و فشار کاری با ارائه مزایای رفاهی، بهبود روحیه همکاری میان کارکنان در بخش‌های مختلف.

۱۰. نقش استراتژیک منابع انسانی و هماهنگی با اهداف کلان

دلایل: تحول نقش واحد منابع انسانی از اجرایی به تصمیم‌ساز استراتژیک، توجه به نیازهای سازمان در حوزه نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف کلان، افزایش ظرفیت منابع انسانی برای مواجهه با تغییرات محیطی و تکنولوژیکی.

نتایج: هم‌راستایی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان، افزایش تأثیرگذاری منابع انسانی در تدوین و اجرای سیاست‌ها، توانمندتر شدن نیروی انسانی برای هدایت تحول سازمانی.

دلایل مضامین اصلی معمولاً ریشه در ضرورت تحول سازمانی، تغییرات محیطی و افزایش شفافیت و حرفه‌ای‌گرایی دارد. هر مضمون منجر به نتیجه‌ای در راستای بهبود عملکرد، افزایش اعتماد، ارتقای شفافیت و توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌شود. این نتایج در بلندمدت باعث افزایش کارایی سازمان امور مالیاتی و بهبود تعامل آن با مودیان خواهد شد. ساختار یکپارچه از مضامین پایه و کدهای مرتبط برای سازمان امور مالیاتی در شکل شماره ۱۱ ارائه گردید.



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

برای سازمان امور مالیاتی، مضامین شناسایی شده 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). مدل نهایی مضامین نهایی حول محور اصلی در شکل ۲ ارائه گردید.

جدول ۲. استخراج مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه

ردیف	مضامین فراگیر	سازمان دهنده	مضامین پایه
۱	بسترسازی (ایجاد زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای لازم برای تقویت فرهنگ حرفه‌ای و استراتژی منابع انسانی) بسترسازی (ایجاد زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای لازم برای تقویت فرهنگ حرفه‌ای و استراتژی منابع انسانی)	تصمیم‌گیری و حل مسائل در شرایط کلان و ابهام	شناخت‌های 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 بروزشده آموزشی ابزارهای پیشرفته تحلیلی برای بهبود مدیریت داده انسانی
۲	سطح عملیاتی (اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌ها و فرآیندهای تعریف‌شده در مرحله بسترسازی)	ایجاد شایسته‌سالاری و اصلاح فرآیندها	بازنگری در فرآیندهای استخدام و ارتقاء شغلی با تمرکز بر شایسته‌سالاری اصلاح فرآیندها، پیش‌شرط اجرای مؤثر برنامه‌های عملیاتی استانداردسازی فرآیندها ایجاد بانک قوانین مالیاتی برای دستورالعمل‌ها بروزرسانی 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. شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا ارزیابی دقیق عملکرد براساس معیارهای شفاف و قابلیت‌های فردی آماده‌سازی برای بحران براساس نتایج ارزیابی

نهادینه‌سازی (تثبیت فرآیندها و یاپیدارسازی تغییرات)

تثبیت فرصت‌های شغلی پیش‌رونده
تدوین مسیر شغلی شفاف

توسعه مسیرهای رشد محور

توسعه مسیرهای رشد محور

تخصیص پروژه‌های کلیدی برای ارتقای کارکنان

ایجاد تناسب فرصت‌ها بر اساس عملکرد

نقش استراتژیک منابع انسانی و توسعه ابزارهای تحلیلی برای تصمیم‌گیری و توازن بین هماهنگی با اهداف کلان تخصص فنی و مدیریت منابع انسانی

تطبيق استراتژی منابع انسانی با اهداف سازمانی

ایجاد تغییر نگرش منابع انسانی از اجرایی به استراتژیک

عضویت فعال نمایندگان منابع انسانی در کمیته‌های

استراتژیک

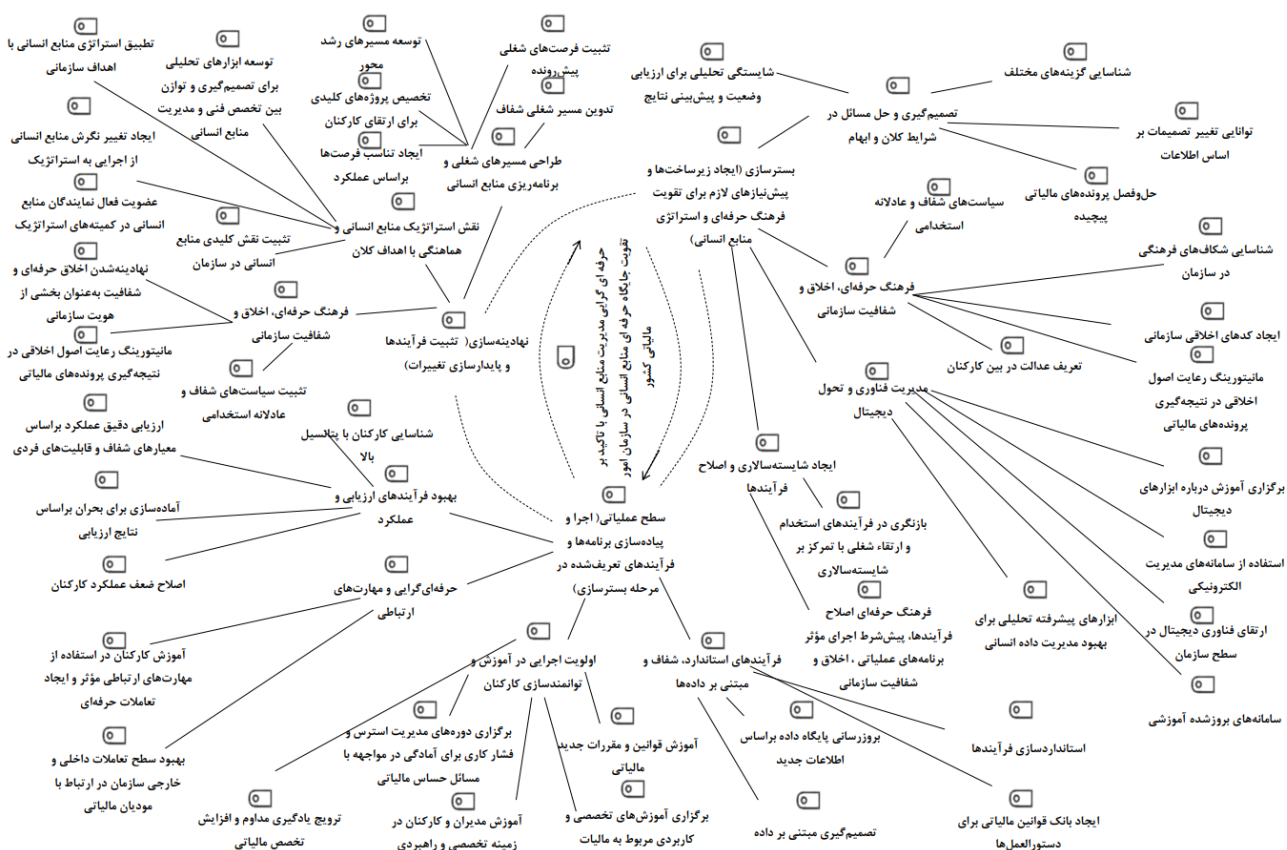
تثبیت نقش کلیدی منابع انسانی در سازمان

فرهنگ حرفه‌ای، اخلاق و شفافیت نهادینه‌شدن اخلاق حرفه‌ای و شفافیت به‌عنوان بخشی
سازمانی از هویت سازمانی.

مانیتورینگ رعایت اصول اخلاقی در نتیجه‌گیری

یرونده‌های مالیاتی

تثبیت سیاست‌های شفاف و عادلانه استخدامی



شکل ۲. مدل مضامین نهایی حول محور اصلی

بحث و نتیجه گیری

در بررسی مدل حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر تقویت جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور، ابعاد مختلفی شناسایی شده‌اند که هر یک به‌نوعی نشان‌دهنده بلوغ، پختگی و کارآمدی سیستم منابع انسانی در راستای تحقق مأموریت‌های کلان سازمانی است. تصمیم‌گیری و حل مسائل در شرایط کلان و مبهم، نشانگر توانمندی منابع انسانی در درک محیط پیچیده و پویای سازمانی، تحلیل شرایط بحرانی و ارائه راهکارهایی متناسب با منافع ملی و راهبردهای کلان کشور است. در این فضا، تنها با داشتن نگاه راهبردی و جامع‌نگر می‌توان از پس ابهام‌ها برآمد و در مسیر درست حرکت کرد. آموزش و توسعه مستمر کارکنان از مهم‌ترین محورهای رشد حرفه‌ای محسوب می‌شود که از یک سو توان رقابت‌پذیری نیروی انسانی را افزایش داده و از سوی دیگر، در افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نوآوری مؤثر است. اگر توسعه مستمر به صورت ساختاریافته و بر اساس نیازهای واقعی کارکنان طراحی شود، منجر به شکل‌گیری سرمایه انسانی پویا و توانمند خواهد شد (Roper & Higgins, 2020). فرآیندهای استاندارد، شفاف و مبتنی بر داده‌ها از دیگر الزامات حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی است. زمانی که تصمیم‌ها بر اساس داده‌های واقعی، قابل اندازه‌گیری و تحلیل‌پذیر اتخاذ شود، شفافیت افزایش یافته و اعتماد سازمانی تقویت خواهد شد. داده‌محوری همچنین باعث می‌شود که عملکردها رصدپذیر باشند و زمینه برای بهبود مستمر فراهم شود (Higgins & Lo, 2018). مدیریت فناوری و تحول دیجیتال به عنوان یکی از ابعاد مهم و جدید حرفه‌ای‌گرایی، به سازمان کمک می‌کند تا خود را با تحولات محیطی و دیجیتال‌سازی هم‌سو سازد. منابع انسانی باید بتواند ابزارهای نوین دیجیتال را به کار گیرد و از فناوری در جهت بهینه‌سازی فرآیندها و تصمیم‌سازی‌های منابع انسانی بهره‌برد (Parks-Leduc et al., 2018). ایجاد فرهنگ حرفه‌ای، اخلاق و شفافیت سازمانی، ستون فقرات حرفه‌ای‌گرایی منابع انسانی است. بدون وجود فرهنگ سازمانی سالم و متعهد به اصول اخلاقی، هیچ نظام حرفه‌ای نمی‌تواند به طور پایدار عمل کند. این فرهنگ باید در تمام سطوح سازمان نهادینه شود و منابع انسانی در خط مقدم این مأموریت باشد (Iqbal et al., 2023). استراتژی‌های ارزیابی، انتخاب و مدیریت عملکرد کارکنان، نقشی تعیین‌کننده در تثبیت نظام حرفه‌ای ایفا می‌کند. شفافیت در فرآیند ارزیابی و سازگاری آن با شایستگی‌ها و عملکرد واقعی کارکنان، باعث انگیزه‌بخشی، توسعه فردی و افزایش بهره‌وری سازمانی خواهد شد (Köyliüoğlu et al., 2015). سطح حرفه‌ای‌گرایی و مهارت‌های ارتباطی نیز عامل کلیدی در موفقیت روابط درون‌سازمانی و تعاملات بیرونی هستند. کارکنانی که از سطح بالای مهارت‌های ارتباطی برخوردارند، در مذاکره، متقاعدسازی، رهبری و همکاری مؤثرتر عمل می‌کنند و این موضوع در مدیریت منابع انسانی اهمیت دوچندان می‌یابد (Lopes De Leao Laguna et al., 2019). طراحی مسیرهای شغلی و برنامه‌ریزی منابع انسانی، یکی از پایه‌های توسعه سرمایه انسانی است. منابع انسانی باید بتواند برای آینده سازمان برنامه‌ریزی کند، مسیرهای شغلی شفاف برای کارکنان تعریف کند و از این طریق انگیزه و امید به پیشرفت را در بین نیروها تقویت کند (Noordegraaf, 2016). ایجاد سیستم‌های انگیزشی و رفاهی نیز در تثبیت و حفظ نیروی انسانی توانمند اهمیت فراوانی دارد. طراحی دقیق نظام‌های پاداش‌دهی، مزایا و رفاهیات، با در نظر گرفتن عدالت درون‌سازمانی، موجب ارتقاء تعهد شغلی و کاهش ترک خدمت خواهد شد (Higgins & Lo, 2018). در نهایت، نقش استراتژیک منابع انسانی و هماهنگی آن با اهداف کلان، اصلی‌ترین حلقه اتصال این مؤلفه‌هاست. منابع انسانی باید نه به عنوان یک بخش پشتیبان، بلکه به عنوان شریک استراتژیک در تصمیم‌سازی‌ها و تحقق اهداف کلان سازمانی ایفای نقش کند. این نگاه، مستلزم تغییر نگرش‌ها، ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای و ایجاد تعامل مؤثر با سایر سطوح مدیریتی سازمان است. در چنین شرایطی، منابع انسانی می‌تواند نقش واقعی خود را در توسعه پایدار و حرفه‌ای سازمان امور مالیاتی ایفا کند.

با توجه به ابعاد شناسایی شده، می‌توان نتیجه گرفت که حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور، تنها در سایه نگاهی جامع، استراتژیک و داده‌محور قابل تحقق است. این رویکرد مستلزم توسعه مستمر مهارت‌های کارکنان، استقرار فرآیندهای شفاف و استاندارد، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق و مسئولیت‌پذیری، و ایجاد نظام‌های منسجم ارزیابی، انگیزشی و مسیرهای شغلی است. در نهایت، زمانی منابع انسانی می‌تواند جایگاه واقعی و حرفه‌ای خود را در سازمان به‌دست آورد که به عنوان شریک راهبردی در تحقق اهداف کلان سازمان ایفای نقش کند، نه صرفاً یک واحد اجرایی. این تحول نیازمند اراده مدیریتی، اصلاح ساختارها و سرمایه‌گذاری هوشمندانه در سرمایه انسانی است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary landscape shaped by globalization, the information age, and emerging technologies, organizations are compelled to restructure themselves through modern, dynamic, and competitive management systems. These systems must also cultivate employees who exhibit responsibility, initiative, and effective interpersonal relationships, sharing information to continually meet evolving customer expectations and enhance service quality (Al-Qassem, 2025; Challen et al., 2017; Kumar, 2025). National development is no longer measured solely by gross domestic product, but increasingly by the capacity of its workforce in terms of skills, knowledge, and professional capabilities (Chukwuemeka, 2015; Parsakia, 2024; Parsakia et al., 2023). Skilled human resources are critical to national competitiveness (De Vries et al., 2009), requiring employees to possess advanced technical and interpersonal competencies relevant to today's high-performance organizational environments (Giorgi et al., 2019).

Human capital, thus, has emerged as one of the core enablers of organizational success (Higgins & Lo, 2018). However, public organizations in Iran continue to face persistent challenges—chief among them being bureaucratic inertia, lack of professional motivation among staff, and a disconnection between employee actions and strategic objectives (Iqbal et al., 2023). A crucial reason for this disarray lies in the misalignment between HRM goals and the overarching institutional strategies, as well as the inadequate implementation of HR professionalism (Johnson et al., 2017).

Professionalism in human resource management is vital for public sector effectiveness (Köylüoğlu et al., 2015). Despite lingering skepticism among top managers regarding the strategic capacity of HR professionals, shifts in global organizational structures have necessitated the empowerment and elevation of HR roles. Knowledge-driven employees are considered the pinnacle of strategic HRM,

with many scholars emphasizing not only qualifications and certifications but also deep-rooted ethical conduct, adaptability, and commitment to institutional goals (Lopes De Leao Laguna et al., 2019). Without professional HR systems grounded in ethics and transparency, institutions cannot sustain high-performance trajectories or cultivate trust.

Professional behavior, though essential, is difficult to institutionalize (Siagian, 2019). Moreover, there remains substantial ambiguity about the behaviors and attitudes that truly exemplify HR professionalism (Syrigou & Williams, 2023). Literature indicates that many initiatives have focused on behavioral and dimensional aspects of professionalism but have neglected causal or intervening factors that determine its success. Additionally, many public sector attempts to professionalize HRM have failed to deliver tangible outcomes (Valeau & Paillé, 2019), despite the conceptual recognition of its necessity (Ulrich, 1997).

The current study, therefore, seeks to develop a qualitative model of HRM professionalism, emphasizing strategic alignment and professional empowerment within the Iranian National Tax Administration.

Methods and Materials

This applied, qualitative research employed semi-structured interviews to collect data from a targeted group of academic faculty, public sector management experts, and HRM professionals with more than five years of teaching and managerial experience. Participants were recruited through purposive and snowball sampling techniques until theoretical saturation was reached, with a final sample of 17 experts.

The research utilized library-based methods to develop the theoretical framework and thematic analysis to analyze qualitative data. Data collection was conducted through structured and recorded interviews (both face-to-face and virtual), and critical points were documented during each session. Thematic analysis was implemented using MAXQDA (version 22), enabling the systematic identification of codes, themes, and concepts. This included open coding—where key concepts were identified from raw data—and axial coding, which connected these concepts around central categories. The coding process focused on organizing responses into a structured model capturing the primary and secondary dimensions of HR professionalism in the tax administration context.

Findings

The analysis led to the identification of ten key themes underpinning HRM professionalism in the organization:

1. **Decision-Making and Problem-Solving in Complex Contexts:** This theme includes the ability to interpret macro-level data, anticipate consequences, and adjust strategies accordingly. Experts emphasized the importance of agility in resolving complex tax-related issues.
2. **Continuous Employee Training and Development:** Ongoing capacity-building initiatives—such as legal updates, stress management, and strategic training—were highlighted as essential for improving staff readiness.
3. **Standardized, Transparent, and Data-Driven Processes:** Participants called for updated databases, process standardization, and data-informed decision-making to enhance procedural transparency and public trust.
4. **Technology Management and Digital Transformation:** Key strategies included using electronic management systems, digital training platforms, and advanced analytics for HR planning and control.

5. **Professional Culture, Ethics, and Organizational Transparency:** Developing organizational codes of ethics, monitoring ethical compliance, and implementing fair recruitment policies were central to this dimension.
6. **Employee Assessment, Selection, and Performance Management Strategies:** Clear performance metrics, talent identification, and personalized development plans were identified as drivers of organizational excellence.
7. **Professionalism and Communication Skills:** Effective communication with clients and stakeholders, negotiation competence, and cross-unit collaboration were described as critical soft skills for HR professionals.
8. **Career Path Design and Human Resource Planning:** The creation of upward mobility pathways, tailored career tracks, and competency-based promotion systems were stressed.
9. **Motivational and Welfare Systems:** Experts emphasized the need for performance-based rewards, wellness programs, and benefits designed to retain talent and foster loyalty.
10. **Strategic Role of HR and Alignment with Organizational Goals:** The HR function was urged to shift from an operational to a strategic role, aligning its activities with national policy objectives and participating in strategic planning committees.

These themes were categorized into three progressive levels: foundational (infrastructure and culture), operational (implementation and practice), and institutional (sustainability and strategic embedding).

Discussion and Conclusion

This study contributes a comprehensive qualitative model that encapsulates the professionalization of HRM within the Iranian National Tax Administration. The model reflects the maturity and strategic adaptability of HR functions necessary to meet organizational missions in complex and evolving environments. The ability to make strategic decisions under ambiguity signifies an advanced capability to navigate public sector complexities. Structuring employee development as a systematic and continuous process supports innovation, motivation, and long-term productivity.

Standardization and data-orientation foster transparency, drive consistent performance, and build trust. Digital transformation is a non-negotiable pillar in enabling modern HR functions to respond rapidly to environmental changes. Cultivating a culture of ethics, professionalism, and fairness anchors the sustainability of such transformations. Effective performance management, anchored in transparent and merit-based evaluations, incentivizes excellence and mitigates stagnation.

Professional communication is increasingly critical as HR acts as a bridge between organizational needs and external expectations. Structured career development and human capital planning sustain organizational memory and cultivate future leaders. Motivational and welfare initiatives strengthen retention and morale, forming a resilient workforce. Ultimately, integrating HR into strategic decision-making processes redefines its value proposition—transforming HR from a service function into a strategic partner essential for achieving organizational goals.

The findings underscore that HRM professionalism is not a singular initiative but a comprehensive transformation embedded in structure, culture, and leadership. It requires consistent investment in employee development, technological infrastructure, and institutional trust. Only through such systemic alignment can the HR function truly fulfill its strategic potential in the public sector.

References

- Al-Qassem, A. H. (2025). The Impact of Technological Advancements on Human Resource Management Practices: Adapting to the Digital Era. *Data & Metadata*, 4, 731. <https://doi.org/10.56294/dm2025731>
- 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>

- Chukwuemeka, O. (2015). Rethinking Public Administration Professionalism in Nigeria. *An International Multidisciplinary Journal, Ethiopia*, 9(4), 333-347. <https://doi.org/10.4314/afrrrev.v9i4.25>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2009). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Giorgi, G., Mucci, N., Di Fabio, A., & Ariza-Montes, A. (2019). Editorial: New Professionalism and the Future of Work: Interdisciplinary Perspectives on Transformations in Business-Health Relationships. *Frontiers in psychology*, 10, 2193. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02193>
- Higgins, P., & Lo, M. F. (2018). The strategic and cultural legitimacy of HR professionalization in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 1139-1160. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9547-7>
- Iqbal, S., Litvaj, I., Drbúl, M., & Rasheed, M. (2023). Improving Quality of Human Resources through HRM Practices and Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 13(10), 224. <https://doi.org/10.3390/admsci13100224>
- Johnson, J., Haegeli, P., Hendriks, J., & Savage, S. (2017). Accident causes & organizational culture among avalanche professionals. *Journal of Outdoor Recreation & Tourism*, 13, 49-56. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2015.11.003>
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L., & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.124>
- Kumar, S. K. R. (2025). Influence of Sustainable Human Resource Practices on ITES Organizational Culture. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(13s), 522-530. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i13s.2107>
- Lopes De Leao Laguna, L., Poell, R., & Meerman, M. (2019). Practitioner research for the professionalization of human resources practice: Empirical data from the Netherlands. *Human Resource Development International*, 22(1), 68-90. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1483150>
- Noordegraaf, M. (2016). Public Management: Performance, Professionalism and Politics. *Journal of Professions and Organization*, 7(2), 205-223. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa011>
- Parks-Leduc, L., Rutherford, M. A., Becker, K. L., & Shahzad, A. M. (2018). The professionalization of human resource management: Examining undergraduate curricula and the influence of professional organizations. *Journal of Management Education*, 42(2), 211-238. <https://doi.org/10.1177/1052562917727034>
- Parsakia, K. (2024). Resource Management Strategies in the Hospitality Industry: Balancing Profit and Sustainability. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 2(4), 17-23. <https://journalrmde.com/index.php/jrmde/article/view/34>
- Parsakia, K., Kazemi, S., & Saberi, S. (2023). Strategic Management of Technology in Psychology: Implications for Decision-Making. *Health Nexus*, 1(3). <https://doi.org/10.61838/kman.hn.1.3.12>
- Roper, I., & Higgins, P. (2020). Hidden in Plain Sight? The Human Resource Management Practitioner's Role in Dealing with Workplace Conflict as a Source of Organizational-Professional Power. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 508. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12311>
- Siagian, H. (2019). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: A dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39, 426-451. <https://doi.org/10.1108/JEAS-03-2021-0046>
- Stone-Johnson, C. (2017). Autonomy, professionalism, and the role of generation in professional capital. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 18-35. <https://doi.org/10.1108/JPCC-10-2016-0024>
- 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>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The new agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press. https://books.google.co.uk/books/about/Human_Resource_Champions.html?id=qTxz6I7tNSEC&redir_esc=y
- Valeau, P. J., & Paillé, P. (2019). The management of professional employees: linking progressive HRM practices, cognitive orientations and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2705-2731. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332671>