



Drivers of Human Resource Acquisition with a Specialization-Oriented and Bias-Reduction Approach in the Iranian Tax Administration

Amir Parsanzar¹, Bahman Kargar Shahamat², Seyyed Hamed Hashemi³

1. Department of Public Administration, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran
2. Department of Management and Accounting, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

How to cite this article:

Parsanzar, A., Kargar Shahamat*, B., & Hashemi, H. (2026). Drivers of Human Resource Acquisition with a Specialization-Oriented and Bias-Reduction Approach in the Iranian Tax Administration. *Transformative Human Resources Quarterly*, 5(18), 1-31.

Publisher:

Rafsanjan Islamic Azad University

Background and purpose: The lack of scientific frameworks for standardizing evaluations and reducing the impact of subjective decision-making represents a serious gap in human resource staffing. The aim of this study is to identify and prioritize the drivers of human resource staffing with an emphasis on specialization and bias reduction in the Tax Affairs Organization.

Research method: This study is applied in terms of purpose and uses an exploratory mixed-methods approach. In the qualitative section, in order to identify the drivers, the meta-synthesis method was used to review scientific documents and literature. The statistical population of this section consisted of valid articles from domestic and international scientific databases published between 2015 and 2025. Using purposive hierarchical sampling and the CASP screening tool, 71 articles were selected. Data analysis was performed using MAXQDA 24 software. The experts in this study had at least 10 years of work experience and expertise in research, and 16 of them were selected through purposive sampling. Data were collected using a cross-impact matrix questionnaire and analyzed with MICMAC 6.1 software.

Findings: The findings of the qualitative section showed that the drivers of human resource staffing with a specialization-oriented approach and bias reduction in the country's Tax Affairs Organization consist of 5 main themes, 16 sub-themes, and 97 initial concepts. The findings of the quantitative section showed that the drivers of identifying and reducing bias, and specialization in human resource staffing are influential drivers, while the drivers of evaluating and continuously improving the model, the human resource recruitment and selection process, maintaining confidentiality, and observing professional ethics are dependent drivers.

Conclusion: The results showed that the identified drivers, by creating transparent and scientific frameworks, facilitate the recruitment and retention of specialized personnel with genuine competencies. These drivers minimize bias by standardizing evaluations, reducing subjective decisions, and ensuring fairness and transparency, thereby increasing workforce trust.

Keywords: Human resources, specialization, bias, Tax Affairs



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
34

NUMBER OF FIGURES
7

NUMBER OF TABLES
10

Corresponding author:

Email: ba.kargar@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0002-0682-0275

Introduction

In modern public administration, human resources (HR) have transcended traditional administrative functions to become core strategic partners driving organizational transformation. Competent, merit-based staffing acts as a primary catalyst for enhancing institutional performance, public reputation, and the achievement of national development goals. Because public sectors face continuous environmental shifts, HR systems must maintain high levels of operational flexibility and structural innovation. Within this context, recruitment and selection are critical strategic priorities; suboptimal hiring decisions impose massive fiscal and operational costs, whereas objective, merit-driven selection directly optimizes institutional efficiency and equity.

Achieving a highly specialized workforce requires the rigorous minimization of cognitive, political, and systemic biases to safeguard organizational justice. In public sector organizations like the Iranian National Tax Administration (INTA), aligning strategic staffing with institutional mandates is essential for deploying integrated tax systems and fostering sustainable fiscal development. Despite the critical importance of specialized personnel, existing public sector literature lacks a systematic, future-oriented framework that simultaneously prioritizes strategic recruitment drivers and minimizes recruitment bias. This study addresses this gap by identifying and prioritizing these strategic drivers, providing an objective, evidence-based roadmap to enhance recruitment fairness and institutional performance.

Research Methodology

This study is classified as applied-developmental research and adopts a mixed-methods foresight approach to isolate and prioritize the strategic drivers of HR provisioning within INTA.

Qualitative Phase (Meta-Synthesis)

- Framework: Conducted using the rigorous 7-stage meta-synthesis framework proposed by Sandelowski and Barroso (2007).
- Data Source: A systematic review of scientific literature, screening international studies (2015–2025) and domestic studies (2016–2025).
- Analysis Software: Textual data was coded and analyzed using MAXQDA 24.
- Reliability Metrics: Documented using advanced qualitative indices, including *Cohen's Kappa*, *Holsti's coefficient*, *Pi-Score*, and *Krippendorff's alpha*.

Quantitative Phase (Foresight & Structural Analysis)

- Methodology: Utilized the Structural Cross-Impact Matrix (MICMAC) method to assess inter-driver dependencies.
- Data Collection: Cross-impact matrix questionnaires were completed by a highly specialized expert panel.
- Expert Panel Profile: 16 senior managers and executives from INTA's selection cores and HR departments, each possessing over 10 years of specialized experience, selected via purposive sampling.
- Analysis Software: Quantitative matrices were mapped and optimized using MICMAC 6.1, with reliability verified via matrix desirability and optimization algorithms.

Findings

The qualitative meta-synthesis successfully mapped the structural landscape of strategic HR provisioning, yielding a robust framework composed of:

- 5 Main Themes
- 16 Sub-themes
- 97 Initial Concepts

Structural Cross-Impact Classification (MICMAC Grid)- The quantitative matrix analysis categorized the extracted drivers into distinct quadrants based on their driving power (influence) and dependence power:

- Influential (Driving) Drivers: *Bias Identification and Reduction* along with *Specialization in HR Provisioning* emerged in the high-influence quadrant. These variables function as the foundational systemic levers; changes in these drivers trigger cascading transformations across the entire staffing ecosystem.
- Dependent (Outcome) Drivers: *Evaluation and Continuous Pattern Improvement*, *Recruitment and Selection Processes*, *Confidentiality Maintenance*, and *Professional Ethics* clustered in the high-dependence quadrant. These elements represent the operational outcomes driven by the foundational levers.

Conclusion

The findings demonstrate that optimizing workforce quality at INTA requires a synchronized shift toward structural specialization and active bias mitigation. The MICMAC model reveals a critical administrative insight: operational outcomes—such as strict adherence to professional ethics or the long-term sustainability of selection patterns—cannot be achieved in isolation. They are structurally dependent on how effectively an organization designs its baseline *specialization metrics* and *bias-reduction protocols*.

To transition from theoretical models to practical administration, the following interventions are recommended for public sector HR executives:

- Deploy Standardized Selection Architecture: Replace subjective evaluation formats with structured behavioral interviews, specialized psychometric tests, and blind technical assessments to enforce objective competence verification.
- Institutionalize Algorithmic and Technological Safeguards: Leverage modern HR technologies and digitized evaluation platforms to anonymize applicant profiles during early vetting stages, systematically neutralizing demographic or non-professional biases.
- Establish Continuous Quality Feedback Loops: Implement post-selection performance indicators and multi-stakeholder feedback mechanisms to consistently audit the validity of recruitment patterns and ensure adaptive, long-term system optimization.
- Enforce Rigorous Ethics and Confidentiality Protocols: Construct transparent data-handling governance within HR selection cores to protect candidate data, thereby rebuilding institutional trust and boosting applicant commitment.

Ultimately, executing this integrated framework allows public financial institutions to secure top-tier specialized talent, eliminate the systemic vulnerabilities of nepotism or administrative bias, and foster a highly equitable, high-performing governance ecosystem.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Amir Parasanzar; Methodology: Amir Parasanzar; Bahman Kargar-Shemat; Formal Analysis: Bahman Kargar-Shemat; Seyed Hamed Hashemi; Writing – Original Draft: Amir Parasanzar; Writing – Review & Editing: All authors; Supervision: Bahman Kargar-Shemat.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

POSITIVE AI STATEMENT

Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions

ABBREVIATIONS

HRP = Human Resource Provision. SSP = Specialized Selection Process. BRR = Bias Reduction in Recruitment

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Bahman Kargar-Shemat received his PhD in Technology Management from Allameh Tabataba'i University in 2017. His research interests include strategic management, entrepreneurship, artificial intelligence technology, and knowledge management. He is currently an Assistant Professor in the Department of Management at the Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Astara Branch. Corresponding author: Email: ba.kargar@iaau.ac.ir



پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری سازمان امور مالیاتی

امیر پارسا نظر^۱، بهمن کارگر شهاست^{۲*}، سید حامد هاشمی^۳

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

۲. گروه مدیریت و حسابداری، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

نحوه استناد به مقاله:

پارسا نظر، ام، کارگر شهاست^{*}، ب. و هاشمی، ح. (۱۴۰۵). پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری سازمان امور مالیاتی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۵ (۱۷)، ۳۱-۱.

ناشر:

دانشگاه آزاد اسلامی
رفسنجان

زمینه و هدف: فقدان چارچوب‌های علمی برای استانداردسازی ارزیابی‌ها و کاهش تأثیر تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، خلأیی جدی در تأمین نیروی انسانی است. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی می‌باشد.

روش تحقیق: این پژوهش از نظر هدف کاربردی با رویکرد آمیخته اکتشافی می‌باشد. در بخش کیفی به منظور شناسایی پیشران‌ها، از روش فزاینده برای بررسی اسناد و متون علمی بهره گرفته شد. جامعه آماری این بخش مقالات معتبر در پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی در بازه ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند-سلسله‌مراتبی و ابزار غربالگری CASP، ۷۱ مقاله انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با نرم افزار MAXQDA 24 انجام شد. خبرگان این پژوهش با حداقل ۱۰ سال سابقه کار و تخصص در زمینه تحقیق بود که از میان آن‌ها ۱۶ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه ماتریس اثرات متقابل جمع‌آوری و توسط نرم‌افزار MICMAC 6.1 تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌های بخش کیفی نشان داد که پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی کشور از ۵ مضمون اصلی، ۱۶ مضمون فرعی و ۹۷ مفهوم اولیه تشکیل شده است. یافته‌های بخش کمی نشان داد که پیشران‌های شناسایی و کاهش سوگیری‌ها، و تخصص‌گرایی در تأمین نیروی انسانی به عنوان پیشران تأثیرگذار و پیشران‌های ارزیابی و بهبود مستمر الگو، فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی، حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه‌ای به عنوان پیشران تأثیرپذیر هستند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که پیشران‌های شناسایی‌شده با ایجاد چارچوب‌های شفاف و علمی، زمینه جذب و نگهداشت نیروهای متخصص و واجد شایستگی واقعی را فراهم می‌کنند. این پیشران‌ها با استانداردسازی ارزیابی‌ها، کاهش تصمیمات سلیقه‌ای و تضمین عدالت و شفافیت، احتمال سوگیری‌ها را به حداقل می‌رسانند و اعتماد نیروی انسانی را افزایش می‌دهند.

واژه‌های کلیدی: نیروی انسانی، تخصص‌گرایی، سوگیری، سازمان امور مالیاتی.

با گسترش مفاهیم نوینی چون محوریت انسان در سازمان های هوشمند، سازمان ها دیگر منابع انسانی را نه صرفاً به عنوان نیروی کار، بلکه به عنوان دارایی های دانشی و مزیت های رقابتی پایدار در نظر می گیرند (مدنی و همکاران، ۱۴۰۵). منابع انسانی نمود عینی عملکرد مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک محسوب می شود و نقش مهمی در تغییرات نهادی ایفا می کند، به گونه ای که منابع انسانی صرفاً یک بخش اداری و پرسنلی تلقی نمی شوند. وجود نیروی انسانی قابل اعتماد به عنوان کاتالیزوری برای ارتقای شهرت و عملکرد سازمان عمل کرده و فرصت های بیشتری را برای دستیابی به اهداف توسعه ای در سطح ملی و بین المللی فراهم می آورد (کاردینی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). محیط های سازمانی مدرن با تغییرات مستمر در تعامل با عوامل محیطی و منابع انسانی مشخص می شوند. از منظر محیطی، این تغییرات شامل تحول در ساختار سازمانی، شبکه رویه های کاری، سنت ها و هنجارها و همچنین الگوهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی هستند که سازمان ها در آن فعالیت می کنند. به علاوه، تغییرات منابع انسانی نیز به عنوان فرآیندی مستمر شناخته شده است؛ نیروی انسانی جدید با خلاقیت ها، ایده ها و تجربیات نو وارد سازمان می شوند و نیروی کار موجود نیز نگرش ها، ایده ها و ارزش های خود را به طور مستمر بازتعریف می کند (ماهاپاترو^۲، ۲۰۲۱). با توجه به تغییرات مستمر محیطی و نیروی کار، مدیریت منابع انسانی باید با انعطاف و نوآوری به تحول و تغییرات پاسخ دهد (موچتار^۳ و همکاران، ۲۰۲۲).

افراد در سازمان ها به عنوان سرمایه تلقی می شوند و سرمایه گذاری در منابع انسانی منجر به بازدهی ارزشمند برای سازمان می گردد. سازمان های معاصر، به ویژه در محیط های رقابتی و ناپایدار، کارکنانی را برای پست های سازمانی انتخاب می کنند تا از طریق توانمندی ها و مهارت های آنان بر چالش های موجود فائق آمده و اهداف سازمانی را تحقق بخشند (طاهری^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). در این حین، گزینش نیروی انسانی فرآیندی است که سازمان بر اساس شرایط موجود، فرد یا افرادی را انتخاب می کند که بیشترین تطابق را با معیارهای شغلی و اهداف سازمان داشته باشند. تمامی برنامه های گزینش در سطح پایه تلاش می کنند متقاضیانی را شناسایی کنند که بیشترین تناسب با شاخص های عملکرد سازمانی داشته باشند. گزینش و استخدام اثربخش به عنوان یک موضوع حیاتی و راهبردی مطرح است؛ انتخاب نادرست می تواند هزینه های قابل توجهی تحمیل کند، در حالی که گزینش صحیح و تأمین نیروی انسانی کارآمد موجب کاهش هزینه ها، ارتقای بهره وری و افزایش کارایی سازمان می شود (دوالی^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). جذب و تأمین نیروی انسانی شامل مجموعه ای از اقدامات و فعالیت هایی است که سازمان ها برای شناسایی و جذب افرادی انجام می دهند که توانایی کمک به تحقق اهداف راهبردی سازمان را داشته باشند (شاه محمدی و قدیمی^۶، ۲۰۲۳).

در سازمان های دولتی، یکی از دغدغه های اصلی مدیران منابع انسانی، استخدام کارکنان متخصص و متعهد است. اهمیت این موضوع به حدی است که به عنوان گام دوم انقلاب با شعار «گزینش روزآمد نیروی انسانی کارآمد» مطرح شده است. انتخاب

-
1. Kardini
 2. Mahapatro
 3. Muchtar
 4. Taheri
 5. Davali
 6. Shahmohammadi & Ghadim

نادرست در فرآیند گزینش علاوه بر هزینه‌های مالی و آموزشی، موجب هدررفت زمان و فرصت متقاضیان نیز می‌شود؛ بنابراین دقت و صحت در گزینش کارکنان متخصص نقش حیاتی در عملکرد سازمان دارد (رنگریز^۱، ۲۰۱۷). تخصص نیروی انسانی نمایانگر تعادل میان عمق و وسعت دانش فرد است. تصمیم‌گیری در زمینه تخصص، پیامدهایی برای مهارت‌ها و روابط اجتماعی فرد به همراه دارد (بیون و رفیعی^۲، ۲۰۲۳). بی‌توجهی به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی افراد در فرآیند انتصاب می‌تواند به کاهش اثربخشی سازمان منجر شود (شاهنوشی و دادخواه^۳، ۲۰۱۷). علاوه بر این، سوگیری‌ها و تعصبات از چالش‌های مهم در فرآیند تأمین نیروی انسانی هستند و می‌توانند انتخاب‌های حرفه‌ای را تحت تأثیر منفی قرار دهند. به عنوان مثال، ویژگی‌های ظاهری متقاضیان می‌تواند ارزیابی‌های شغلی را تحت تأثیر قرار دهد (کووال و روزت^۴، ۲۰۲۱) و قضاوت‌های نادرست درباره وضعیت جسمانی افراد ممکن است منجر به حذف افراد با استعداد از چرخه استخدام شود (فلینت^۵ و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین، مسائل قومیتی و فرهنگی نیز می‌توانند بر گزینش تأثیر منفی داشته باشند (دروس و رایان^۶، ۲۰۱۹). با این حال، سوگیری‌ها در صورتی که با سیاست‌ها و فرهنگ سازمان همسو باشند، می‌توانند به انتخاب‌های مناسب منجر شوند.

سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان یکی از بازوهای مهم اقتصادی دولت، برای پیاده‌سازی نظام یکپارچه مالیاتی نیازمند همسویی و هم‌آفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در پیشبرد اهداف این طرح است. جذب، توسعه و ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، به عنوان رکن اصلی سازمان، می‌تواند روند دگرگونی و تحول در این نهاد را تسهیل کرده و آینده‌ای مطلوب‌تر برای سازمان رقم بزند. با ابلاغ سیاست‌ها و برنامه‌های اصلاح نظام اداری، نگرش به منابع و سرمایه‌های انسانی سازمان دچار تحولی شگرف شده است. قرارگیری «توسعه هدفمند سرمایه‌های انسانی و سازمانی» و «ارائه آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی» به عنوان اهداف کلان سازمان، همراه با تعریف راهبردهایی چون توسعه تفکر استراتژیک، ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مناسب، بهبود مستمر مهارت‌های نیروی انسانی و توسعه رویکرد شایسته‌سالاری، نشان‌دهنده آغاز حرکت مؤثر سازمان در این مسیر و تلاش برای دستیابی به اهداف بالاتر است. همچنین، سازمان موظف است شایستگی‌های لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب را در سطوح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی ارزیابی و توسعه دهد.

با توجه به مطالب مطرح شده، می‌توان نتیجه گرفت که شناسایی پیشران‌های مؤثر بر گزینش و جذب مؤثر، امکان شناسایی و جذب افرادی واجد شرایط، متناسب با شغل، صادق، درستکار و شایسته را فراهم می‌آورد و از این طریق به ارتقای بهره‌وری و سلامت اداری سازمان کمک می‌کند. در این راستا، یکی از اهداف اصلی سازمان‌ها، یافتن راهکارهای کارآمد برای تشکیل مجموعه‌ای از کارکنان است که با شایستگی‌های مورد نیاز در سازمان‌های دولتی همخوانی داشته باشند. گزینش منابع انسانی متخصص، متعهد و توانمند، عاملی کلیدی برای موفقیت و تحقق اهداف سازمانی به شمار می‌رود. از طرفی، با وجود

-
1. Rangriz
 2. Byun & Raffiee
 3. Shahnoushi & Dadkhah
 4. Koval & Rosette
 5. Flint
 6. Derous & Ryan

اهمیت تأمین نیروی انسانی کارآمد در سازمان‌های دولتی مانند سازمان امور مالیاتی کشور، پژوهش‌های محدودی به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در این نوع سازمان‌ها پرداخته‌اند. فقدان چارچوب‌های علمی برای ارزیابی تخصص، شایستگی و کاهش سوگیری‌ها، خلأیی جدی در بهبود کارایی و عدالت در فرآیندهای جذب و گزینش ایجاد کرده است.

همچنین، مطالعات کمی به بررسی تأثیر هم‌زمان تخصص‌گرایی و سیاست‌های کاهش سوگیری‌ها بر بهره‌وری نیروی انسانی و سازمان‌ها پرداخته‌اند. به همین دلیل، ضرورت دارد پیشران‌های اثرگذار بر فرآیند انتخاب و جذب نیروی انسانی را با معیارهای عینی، علمی و کم‌سوگیری مدیریت کند. چنین پژوهشی می‌تواند پایه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور فراهم آورد و به بهبود عملکرد و عدالت سازمانی کمک نماید. از همین رو، این مطالعه تلاش می‌کند تا پیشران‌های تأمین نیروی انسانی را شناسایی و اولویت‌بندی کند تا در کاربست آن تمامی متقاضیان استخدام در سازمان امور مالیاتی کشور، در یک فرآیند علمی، با رویکرد تخصص‌گرایی و با حداقل سوگیری ارزیابی و مقایسه شوند. به عبارت دیگر، پژوهش می‌کوشد به این پرسش پاسخ دهد که کدام الگوی پیشران‌ها می‌تواند مدیران منابع انسانی سازمان امور مالیاتی را در انتخاب نیروهای مورد نظر، بر اساس تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها، کمک کند. لذا، سؤال اصلی پژوهش به این صورت بوده که شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها به چه صورت است؟

مبانی نظری

تأمین نیروی انسانی

تأمین نیروی انسانی به عنوان فرایندی شناخته می‌شود که طی آن سازمان‌ها افراد شایسته و دارای صلاحیت را شناسایی، جذب و نگهداشت می‌کنند تا دستیابی به اهداف راهبردی ممکن شود. این فرایند جنبه‌هایی همچون برنامه‌ریزی منابع انسانی، تحلیل نیازهای شغلی و هماهنگی مهارت‌ها و توانایی‌های افراد با موقعیت‌های سازمانی را در بر می‌گیرد. به طور کلی، مقصود اصلی از تأمین نیروی انسانی، برقراری توازن میان نیازهای سازمان و توانمندی‌های نیروی کار است (وانگ^۱، ۲۰۲۴). از طرفی، تأمین نیروی انسانی فرایندی برنامه‌ریزی‌شده شامل مجموعه اقداماتی است که هدف آن ایجاد نیروی کار متخصص و مناسب برای پاسخگویی به نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان محسوب می‌شود. این اقدامات جذب، گزینش، آموزش و توسعه کارکنان را در بر می‌گیرد تا توانمندی‌ها بهینه شده و کارایی سازمان ارتقا یابد. تأمین نیروی انسانی تضمین‌کننده دسترسی سازمان به منابع انسانی توانمند و شایسته است (دوورنیک پرهاوچ و ویداکوویچ^۲، ۲۰۲۳). بنابراین تأمین نیروی انسانی متخصص عاملی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است، زیرا کارکنان برخوردار از دانش و مهارت کافی وظایف را با

1. Wang

2. Dvornik Perhavec & Vidaković

کیفیت بالاتر انجام می دهند. نتیجه این فرایند کاهش خطا و ناکارآمدی، ارتقای نوآوری و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد خواهد بود. در نهایت تخصص نیروی کار به بهبود رضایت شغلی و تحقق اهداف راهبردی سازمان می انجامد (سلونچفسکی و دیموفسکا-کوتفسکا^۱، ۲۰۲۵).

تخصص گرایی منابع انسانی

بر اساس تئوری مبتنی بر منبع، تخصص گرایی نیروی انسانی به معنای توسعه و بهره گیری هدفمند از توانایی های تخصصی کارکنان در مسیر دستیابی به اهداف راهبردی سازمان است. این رویکرد آموزش، ارتقای مهارت ها و تعیین جایگاه های شغلی متناسب با تخصص افراد را دربر می گیرد و هدف آن ایجاد هماهنگی میان قابلیت های فردی و نیازهای سازمانی برای افزایش اثربخشی است (کاین^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). در این چارچوب، سازمان ها می کوشند نیروهایی با مهارت های فنی و تخصصی مشخص جذب، انتخاب و پرورش دهند تا کارکنان متناسب با توانمندی های واقعی خود در موقعیت مناسب قرار گیرند. پیامد این فرایند، بهبود عملکرد فردی و ارتقای بهره وری سازمان است (اکhtar^۳، ۲۰۲۵). از این رو، رویکرد حرفه ای گری تضمین می کند که هر فرد بر پایه شایستگی های تخصصی خود وظایف محوله را به درستی انجام دهد. هدف اصلی تخصص گرایی افزایش کیفیت و کارایی عملکرد کارکنان است؛ به گونه ای که دقت، کیفیت و کارایی فعالیت ها ارتقا یافته و احتمال خطا و ناکارآمدی کاهش یابد. افزون بر این، این رویکرد نوآوری، تصمیم گیری مبتنی بر شواهد و توسعه مهارت های سازمانی را تسهیل کرده و در نهایت دستیابی به اهداف راهبردی و ارتقای رضایت شغلی کارکنان را امکان پذیر می سازد (سان^۴ و همکاران، ۲۰۲۴).

سوگیری های منابع انسانی

سوگیری های منابع انسانی به رفتارها و تصمیماتی اطلاق می شود که تحت تأثیر تمایلات شخصی، تعصبات یا پیش داوری ها شکل گرفته و بر انتخاب و ارزیابی نیروی انسانی اثر منفی می گذارند. این سوگیری ها در تمامی مراحل مدیریت منابع انسانی، از جذب و گزینش تا ارتقا و ارزیابی عملکرد، بروز پیدا کرده و پیامد آن تصمیمات ناعادلانه یا ناکارآمد خواهد بود. برای ارتقای عدالت، دقت و اثربخشی در فرآیندهای منابع انسانی، شناسایی و کاهش این سوگیری ها ضرورت دارد (پالموچی^۵، ۲۰۲۴). همچنین می توان سوگیری های منابع انسانی را گرایش ناخودآگاه یا تمایل ذهنی مدیران و ارزیابان در فرآیندهای جذب، گزینش، ارتقا و ارزیابی عملکرد کارکنان دانست که ریشه در تجربیات فردی، هنجارهای اجتماعی یا پیش داوری ها دارد (اوردویان^۶، ۲۰۲۱).

1. Solunchevski & Dimovska-Kotevska
2. Cain
3. Akhtar
4. Sun
5. Palmucci
6. Ordoyan

بر پایه دیدگاه روان‌شناسی اجتماعی و نظریه‌های تصمیم‌گیری، این سوگیری‌ها سبب می‌شوند ارزیابی‌ها از شایستگی واقعی فاصله گرفته و نتایج تصمیمات دچار انحراف شود. از این رو، شناسایی، سنجش و کاهش سوگیری‌ها با بهره‌گیری از ابزارهای استاندارد، فرآیندهای ساختاریافته و آموزش ارزیابان نقشی اساسی در بهبود عدالت و اثربخشی مدیریت منابع انسانی دارد (آگونیس و اسمیت^۱، ۲۰۰۷). به بیان دیگر، سوگیری‌های منابع انسانی یکی از چالش‌های مهم در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آیند که می‌توانند تصمیمات مرتبط با جذب، انتخاب، ارتقا و ارزیابی عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. در چنین شرایطی، تصمیمات سازمانی بر پایه عملکرد و شایستگی واقعی افراد اتخاذ نشده و احتمال تبعیض یا انتخاب‌های نادرست افزایش می‌یابد. مدیریت و کنترل این سوگیری‌ها از طریق طراحی معیارهای عینی و استانداردسازی فرآیندها امکان اتخاذ تصمیمات علمی و منصفانه را فراهم کرده و در نهایت به ارتقای عدالت سازمانی، افزایش کارایی و بهبود بهره‌وری منابع انسانی منجر می‌شود (ساندر^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

پیشینه پژوهش

در این بخش، مطالعات انجام‌شده در زمینه تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و سوگیری‌های منابع انسانی با رویکردی تحلیلی-انتقادی در قالب جدول ۱ مرور و بررسی می‌شود.

جدول ۱. پیشینه مطالعات انجام شده

محققان (سال)	هدف و زمینه پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها	نقد و بررسی خلأهای پژوهش
احمدی ^۳ (۲۰۲۵)	بررسی سوگیری‌های شناختی مدیران بر تصمیمات منابع انسانی جهت کاهش خطاهای مدیریتی.	-استفاده از رویکرد سیستماتیک و اتکا به داده‌های عینی، سوگیری‌های فردی و سازمانی را کاهش می‌دهد. -کیفیت مدیریت منابع انسانی را به‌طور قابل توجهی ارتقا می‌دهد. -طراحی مکانیزم‌های بازخورد مؤثر و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی، زمینه افزایش دقت و عدالت را فراهم می‌کند.	-بررسی سوگیری‌ها محدود به دیدگاه سیستماتیک و داده‌محور بوده است. -تأثیر عوامل زمینه‌ای، فرهنگی و سازمانی بر شکل‌گیری این سوگیری‌ها به‌طور جامع تحلیل نشده است. -کاربرد عملی نتایج در محیط‌های پیچیده و پویا کمتر قابل تعمیم است.
اریالدی ^۴ (۲۰۲۴)	بررسی رابطه بین استخدام و حرفه‌ای‌گری منابع انسانی در بخش شرکت‌های تولیدی.	-بین استخدام و حرفه‌ای‌گری منابع انسانی در شرکت‌های بخش تولیدی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. -استفاده از رویکرد حرفه‌ای‌گری و تخصص‌گرایی در استخدام باعث بهبود عملکرد می‌شود.	-پژوهش بیشتر بر همبستگی تمرکز دارد تا تبیین رابطه علت و معلولی دقیق. -محدود شدن مطالعه به شرکت‌های تولیدی، تعمیم نتایج به سایر صنایع و سازمان‌های دولتی را دشوار می‌سازد.
یونسی و جعفری ^۱ (۲۰۲۴)	طراحی چارچوب تخصص‌گرایی در استخدام	-چارچوب شامل ۳۹۳ مضمون پایه، ۳۳ مضمون سازماندهی درجه یک و ۱۳ مضمون سازماندهی درجه	-چارچوب جامعی برای جذب نیروی ماهر ارائه می‌دهد اما پیچیدگی اجرا، مقاومت نهادی و

1. Aguinis & Smith

2. Sander

3. Ahmadi

4. Erialdy

کارکنان غیرآموزشی در وزارت آموزش و پرورش ایران.	دو است. -چهار مضمون کلی «مدیریت تخصص، منابع، تغییر و توسعه سازمانی» شناسایی شدند. -معیارهای تخصص گرایی در استخدام کارکنان غیرآموزشی نظام آموزشی تدوین گردید.	محدودیت منابع می تواند اعتبار الگو را محدود کند. -نادیده گرفتن موضوع «سوگیری ها» در طراحی این چارچوب، یکی از نقاط ضعف آن است.
توماس و ریمن ^۲ (۲۰۲۳)	-شرکت کنندگان، همکاران منابع انسانی را به طور متوسط بیش از خودشان مستعد تعصب ارزیابی کردند. -کارمندان مرد منابع انسانی تا حدودی نقطه کور سوگیری بیشتری نسبت به کارمندان زن نشان دادند. -یافته ها به تحقیقات رفتاری در منابع انسانی کمک می کند.	-پژوهش به شناسایی ادراکات و خودارزیابی افراد بسنده کرده و به تحلیل عمیق تر رفتار واقعی در موقعیت های استخدامی نپرداخته است. -نیاز به مطالعات میدانی و داده های واقعی تر برای کاهش عملی سوگیری احساس می شود.
باتمانی ^۳ و همکاران (۲۰۱۸)	-عوامل اثرگذار در سه دسته اصلی محیطی، سازمانی و فردی جای گرفتند. -ابعاد حرفه ای گرایی شامل ۹ محور کلیدی: مجمع ناظر، کد اخلاقی، استقلال و خودگردانی، صدور گواهینامه، جایگاه قانونی، کمک به جامعه، پایگاه پژوهی و شناسایی است.	-به پیوند عملی ابعاد شناسایی شده با کارکرد واقعی مدیریت منابع انسانی کمتر پرداخته است. -نقش تخصص گرایی و الزامات بومی سازمان های دولتی ایران در کنار حرفه ای گری به طور جامع و تلفیقی بررسی نشده است.
سیدنقوی و رواند ^۴ (۲۰۱۶)	-ابعاد و عوامل اثرگذار بر حرفه ای گری منابع انسانی، به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر تعالی عملکرد اثر می گذارند. -پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی آن برجسته شده و توصیه هایی برای حوزه حاکمیتی دولت ارائه شده است.	-اگرچه بر پیامدهای حرفه ای گری تأکید شده، اما ارتباط آن با تخصص گرایی به عنوان رکن اصلی شایسته سالاری نادیده گرفته شده است. -سازوکارهای عملی تحقق حرفه ای گری در سطح نهادی و ساختاری به طور کامل بررسی نشده است.

با مرور پیشینه های پژوهشی روشن می شود که هر یک از مطالعات گذشته فقط بخشی از ابعاد مرتبط با تأمین نیروی انسانی را بررسی کرده اند، اما هنوز هیچ پژوهشی سه محور اصلی یعنی «تخصص گرایی، کاهش سوگیری و شناسایی پیشران های مؤثر بر تأمین نیروی انسانی» را به صورت یکپارچه و همزمان تحلیل نکرده است. در مقابل، پژوهش با تمرکز خاص بر سازمان امور مالیاتی، این فرصت را فراهم می سازد که پیشران های مؤثر بر تأمین نیروی انسانی را در قالب یک مدل ترکیبی بررسی کرده و نقش تخصص گرایی و سازوکارهای کاهش سوگیری را در کنار عوامل زمینه ای، سازمانی و فردی تحلیل نماید؛ امری که تاکنون در هیچ یک از مطالعات پیشین مورد توجه واقع نشده و خلأ مهمی در ادبیات منابع انسانی بخش دولتی را پوشش می دهد.

روش شناسی پژوهش

¹ Yoonesi & Jafari

² Thomas & Reimann

³ Batmani

⁴ Seyed Naghavi & Ravand

این مطالعه با هدف شناسایی و اولویت بندی پیشران های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها در سازمان امور مالیاتی با رویکرد آینده نگاری انجام شد. این پژوهش از نظر هدف در دسته پژوهش های کاربردی و از نظر رویکرد اجرا، با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) با طرح اکتشافی-توصیفی انجام گردید. دلیل انتخاب رویکرد آمیخته، لزوم شناسایی عمیق ابعاد تأمین نیروی انسانی در فاز کیفی و سپس سنجش و اولویت بندی دقیق آن ها در فاز کمی با نظر خبرگان است. فرآیند تحقیق در دو مرحله مجزا اما مرتبط طراحی و اجرا شد که در ادامه شرح داده می شود:

فاز اول: بخش کیفی (شناسایی) - در این مرحله، هدف استخراج و شناسایی مضامین اصلی، فرعی و مفاهیم تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها در سازمان امور مالیاتی بود. روش مورد استفاده در این فاز، فراترکیب^۱ بر اساس چارچوب هفت مرحله ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) می باشد. این روش امکان تلفیق یافته های پژوهش های مختلف و ارائه مدلی جامع را فراهم می کند. جامعه آماری این بخش شامل تمامی مقالات معتبر منتشر شده در پایگاه های علمی هم چون Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Springer, Emerald, Sage در بازه ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ برای مطالعات خارجی و مقالات منتشر شده در فصلنامه های معتبر داخلی، نورمگز، جهاد دانشگاهی در بازه ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ برای پژوهش های داخلی بود که با موضوع تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها مرتبط بودند. نمونه گیری در این بخش به صورت هدفمند-سلسله مراتبی و با توجه به معیارهای ورود و خروج مشخص انجام شد. پس از جستجو و غربالگری اولیه، منابع شناسایی شده با استفاده از ابزار ارزیابی کیفی (CASP) بررسی شدند و در نهایت ۷۱ مقاله که بالاترین امتیاز کیفیت را داشتند، به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، چک لیست استخراج و کدگذاری بود که توسط محقق برای ثبت مفاهیم و یافته ها از مقالات منتخب استفاده شد. داده های استخراج شده با استفاده از نرم افزار MAXQDA 24 مورد تحلیل مضمون قرار گرفتند. فرآیند تحلیل شامل کدگذاری باز (مفاهیم)، محوری (مضامین فرعی) و انتخابی (مضامین اصلی) بود. برای اطمینان از کیفیت داده ها، از شاخص های توافق (ضریب کاپا کوهن، ضریب هولستی، ضریب پی اسکات و آلفای کرپیندروف) بین کدگذاران (پژوهشگر و همکار پژوهشی) استفاده شد.

فاز دوم: بخش کمی (اولویت بندی و آینده نگاری) - در این مرحله، هدف اولویت بندی مضامین اصلی شناسایی شده در فاز کیفی و تحلیل روابط تأثیر گذاری و تأثیر پذیری آن ها با رویکرد آینده نگاری بود. روش مورد استفاده در این فاز، تحلیل اثرات متقابل ساختاری (MICMAC) بود که یکی از ابزارهای رایج در آینده پژوهی برای تحلیل سیستم های پویا است. جامعه آماری این بخش شامل تمامی اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان ارشد هسته های گزینش و منابع انسانی سازمان امور مالیاتی و ارزیابان سازمان اداری و استخدامی بود که دارای تخصص یا تجربه اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش بودند. نمونه گیری از خبرگان به روش هدفمند (قضاوتی) انجام شد. معیارهای ورود خبرگان (۱) حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی، (۲) داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و دکتری، (۳) آشنایی به مباحث مدیریت منابع انسانی. بر اساس اصل اصل تخصص و

¹ Meta-synthesis

تجربه، ۱۶ نفر از افراد شامل اساتید دانشگاه (۴ نفر)، مدیران منابع انسانی و هسنة گزینش سازمان امور مالیاتی (۳ نفر)، سر ارزیابان سازمان اداری و استخدامی (۳ نفر)، کارشناسان هسته‌های گزینش سازمان امور مالیاتی (۶ نفر) برای همکاری در پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در این بخش، پرسشنامه ماتریس اثرات متقابل بود. در این پرسشنامه، خبرگان میزان تأثیرگذاری هر مضامین اصلی (متغیر) بر سایر مضامین اصلی را بر اساس طیف ۰ تا ۳ (طبق اصول میک‌مک) ارزیابی کردند. داده‌های جمع‌آوری شده وارد نرم‌افزار MICMAC 6.1 شدند. نرم‌افزار با محاسبه ماتریس تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم، میزان نفوذ و وابستگی هر متغیر را مشخص کرد و نمودارهای استراتژیک را ترسیم نمود. برای سنجش پایایی داده‌ها در این بخش، شاخص‌های درجه پرشدگی، درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های بخش کیفی

مرحله نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش - در این مرحله، سؤال پژوهش به شکلی روشن و متمرکز تعیین می‌شود تا به‌عنوان چارچوبی برای انجام فراترکیب عمل کند. این سؤال باید به گونه‌ای طراحی شود که امکان ادغام و مقایسه یافته‌های پژوهش‌های گوناگون را فراهم آورد. در جدول ۲ سؤال‌های پژوهش به همراه پارامترهای آن قابل مشاهده است.

جدول ۲. سؤال‌های پژوهش به همراه پارامترهای آن

پارامترها	سؤال‌های پژوهش و نحوه پاسخگویی به آنها
چیستی کار (What)	سؤال اصلی شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها به چه صورت است؟
جامعه مورد مطالعه (Who)	اسناد و مقالات موجود در پایگاه‌های علمی همچون ساینس دایرکت، اشپرنگر، امرالد، سیج، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران، پایگاه اطلاعات نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، مرجع دانش و نورمگز از طریق موتورهای جستجوی مانند گوگل اسکولار قابل دسترسی بودند.
بازه زمانی مطالعه (When)	۱۴۰۴-۱۳۹۴ برای مطالعات داخلی ۲۰۲۵-۲۰۱۵ برای مطالعات خارجی
چگونگی یا روش مطالعه (How)	در این پژوهش از روش تحلیل محتوا بر داده‌های ثانویه استفاده شده است. پژوهشگر با در نظر گرفتن معیارهای مشخص، مقالات مناسب را شناسایی کرده و تعیین می‌کند که کدام‌یک وارد فرآیند فراترکیب شوند و کدام‌یک از آن کنار گذاشته شوند. در نهایت ابعاد شناسایی شده با استفاده از روش تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری اولویت‌بندی می‌شوند.

مرحله دوم: مرور ادبیات به شکل نظاممند - در این گام، جست‌وجویی فراگیر و نظام‌مند به‌منظور شناسایی مطالعات مرتبط صورت می‌گیرد که شامل تعیین پایگاه‌های داده، انتخاب کلیدواژه‌ها و مشخص کردن معیارهای ورود و خروج است. در جدول ۳ و ۴ این نتایج قابل مشاهده است.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقاله ها و متون مناسب - در این گام، به منظور شناسایی منابع معتبر و مرتبط با موضوع، فرایند غربالگری و پالایش با دقت صورت گرفت. در گام نخست، منابع بر اساس عنوان بررسی شده و بخشی از آن ها کنار گذاشته شد. سپس چکیده مقالات باقی مانده ارزیابی و منابع نامرتب حذف گردید. در مرحله نهایی نیز متن کامل مقالات مورد مطالعه قرار گرفت و آن دسته از منابعی که با اهداف تحقیق همخوانی نداشتند حذف شدند. در ادامه، برای اطمینان از اعتبار و قابلیت اتکای یافته ها، کیفیت مطالعات منتخب با استفاده از ابزار ارزیابی کیفی (CASP) مورد سنجش قرار گرفت.

جدول ۳. معیارهای پژوهش

معیارهای منابع	خروجی معیارها
هدف تحقیق	طراحی الگوی تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها در سازمان امور مالیاتی
سال انتشار یا انجام	۱۴۰۴-۱۳۹۴ برای مطالعات داخلی ۲۰۲۵-۲۰۱۵ برای مطالعات خارجی
محل انجام	داخل کشور و خارج از کشور
زبان مطالعات	فارسی و انگلیسی

جدول ۴. واژه های کلیدی جستجو در پژوهش

واژه های کلیدی	
فارسی	معادل انگلیسی
تأمین نیروی انسانی تخصص گرا	Specialized Human Resource Provision
تخصیص مبتنی بر شایستگی	Competency-based Allocation
فرآیند انتخاب تخصصی	Specialized Selection Process
کاهش سوگیری در جذب	Bias Reduction in Recruitment
بومی سازی الگوی منابع انسانی تخصصی	Localization of Specialized HR Model
عدالت و بی طرفی در استخدام	Equity and Impartiality in Hiring
طراحی مدل منابع انسانی بدون سوگیری	Designing Bias-free HR Model



شکل ۱. چارت روند نما برای انتخاب مقالات مناسب

همانطور که بررسی چارت روند نما بیان می نماید از تمام ۹۲۴۰ منبعی که با موضوع پژوهش در ارتباط بودند، که ۷۱ مقاله انتخاب شد. این منابع با ابزار ارزیابی CASP مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت توانستند امتیازی بالاتر از ۳۱ را بدست آورند و وارد فرآیند بعدی پژوهش شوند.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات از متون و مقالات- در این گام، داده‌های مرتبط از مطالعات منتخب استخراج شد، که شامل یافته‌ها، مفاهیم، شاخص‌ها و سایر اطلاعات کلیدی مرتبط با سؤال تحقیق می‌باشد. محتوای مقالات چندین بار و با دقت توسط پژوهشگر با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA بررسی گردید. نتایج حاصل از این مقالات در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفاهیم اولیه
تخصص گرایی در تأمین نیروی انسانی	تعریف و اهمیت تخصص گرایی در سازمان	نقش تخصص گرایی در افزایش کارایی سازمان
		تأثیر تخصص گرایی بر کیفیت تصمیم گیری
		تخصص گرایی و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی
		تخصص گرایی به عنوان عامل مزیت رقابتی
		ارتباط تخصص گرایی با رضایت شغلی
		شایستگی‌های قانون‌گذاری و مقررات‌شناسی
		شایستگی‌های فناوری و تحول دیجیتال
		تفکر انتقادی و تحلیل استراتژیک
		شایستگی‌های نوآوری و خلاقیت
		شایستگی‌های بین‌المللی مالیاتی
شناسایی تخصص‌های مورد نیاز در سازمان	شناسایی تخصص‌های مورد نیاز در سازمان	شایستگی‌های مدیریت ریسک مالیاتی
		تحلیل نیازهای تخصصی بر اساس اهداف سازمان
		شناسایی مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای هر بخش

نقش ارزیابی عملکرد در تعیین نیازهای تخصصی		
به کارگیری سیستم های اطلاعاتی برای نقشه برداری تخصص ها		
استخدام کارکنان دانشی		
مدیریت دانش مالیاتی		
مدیریت استعداد	استراتژی های کلان تأمین و نگهداشت نیروی متخصص	
استخدام کارکنان ماهر و متخصص		
نگهداشت کارکنان متخصص		
استخدام استراتژیک		
طراحی برنامه های آموزشی تخصصی	توسعه و آموزش تخصصی نیروی انسانی	
برگزاری کارگاه ها و دوره های مهارتی		
ارزیابی اثربخشی آموزش های تخصصی		
آموزش مداوم و به روزرسانی دانش تخصصی		
استفاده از مربیان داخلی و خارجی		
یادگیری از طریق تجربه		
سوگیری جنسیتی	انواع سوگیری های معمول در فرایند جذب و انتخاب	شناسایی و کاهش سوگیری ها
سوگیری سنی		
سوگیری تحصیلی		
سوگیری بر اساس روابط شخصی		
سوگیری فرهنگی و قومیتی		
تحلیل داده های استخدامی	روش های تشخیص و اندازه گیری سوگیری ها	
استفاده از آزمون های روان سنجی		
مصاحبه ساختاریافته برای کاهش سوگیری		
بازبینی روندهای انتخاب و جذب		
آموزش آگاه سازی در مورد سوگیری ها	راهکارهای کاهش سوگیری در استخدام	
استفاده از روش های انتخاب مبتنی بر شایستگی		
کاهش تأثیر سوگیری مصاحبه کننده		
تضمین عدالت در فرآیند انتخاب		
استخدام نابینا	طراحی معیارهای تخصصی و شفاف برای ارزیابی	
مدیریت مبتنی بر شایستگی		
مدیریت شایستگی های عمومی و تخصصی		
ارزیابی شایستگی های تخصصی و عمومی		
توسعه و طراحی مدل های شایستگی		
تدوین شاخص های کلیدی عملکرد تخصصی		
تعریف معیارهای قابل اندازه گیری و عینی		
مستندسازی و شفاف سازی معیارها		
بازنگری دوره ای معیارها		

به کارگیری فناوری های هوش مصنوعی در غربالگری رزومه ها	استفاده از ابزارهای استاندارد و فناوری های نوین	
به کارگیری نرم افزارهای مدیریت منابع انسانی		
استفاده از آزمون های تخصصی الکترونیکی		
بهره گیری از پایگاه های داده تخصصی		
فناوری تحلیل داده ها برای شناسایی الگوهای موفق		
اتوماسیون فرایندهای جذب و انتخاب		
افزایش دقت ارزیابی مهارت ها		
استفاده از تکنولوژی های نوین برای بهبود فرآیندها		
مصاحبه های استاندارد و ساختاریافته	نقش مصاحبه ساختاریافته و آزمون های تخصصی	
ایجاد کمیته های متنوع برای انتخاب		
آموزش ارزیابان برای رعایت معیارها		
مستندسازی فرایند مصاحبه		
حفاظت از اطلاعات شخصی	تضمین محرمانگی داده های متقاضیان	
رعایت قوانین حفظ حریم خصوصی		
ایجاد سیستم های امن برای ذخیره داده ها		
اطلاع رسانی شفاف به متقاضیان درباره نحوه استفاده داده ها		
محدودسازی دسترسی به داده های حساس		
شایستگی های اخلاقی و نگرش حرفه ای		
استخدام کارکنان با نگرش حرفه ای		
احترام به کرامت انسانی		
جلوگیری از تبعیض و نابرابری	رعایت اصول اخلاقی در انتخاب و انتصاب	حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای
شفافیت در فرایند انتخاب		
پاسخگویی و عدالت در تصمیم گیری		
استخدام مبتنی بر ارزش های اسلامی		
شایستگی های میان فردی و کار تیمی		
حرفه ای گری در خدمت رسانی به مودیان		
توسعه فرهنگ تخصص گرایی		
تقویت فرهنگ حرفه ای گرایی		
تقویت ارتباطات موثر	ایجاد فضای اعتماد و رضایت شغلی	
فراهم کردن شرایط کاری عادلانه		
تشویق به مشارکت و بازخورد		
ایجاد حس تعلق سازمانی		
توجه به رفاه و سلامت روان کارکنان		
ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی		
استفاده از نظرسنجی ها و ارزیابی های دوره ای		
ارزیابی شاخص های کلیدی عملکرد مرتبط با تخصص گرایی		
بازخورد ۳۶۰ درجه	جمع آوری بازخورد و شاخص های عملکرد	ارزیابی و بهبود مستمر الگو

تحلیل داده‌های کمی و کیفی	تحلیل نتایج و شناسایی نقاط ضعف	
شناسایی روندهای نامطلوب		
تحلیل تطبیقی با استانداردهای بین‌المللی		
گزارش‌دهی دقیق و مستند		
تعیین اولویت‌های بهبود		
انطباق‌پذیری و یادگیری سریع	بازنگری و به‌روزرسانی الگو بر اساس داده‌ها	
توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریتی		
اصلاح معیارها و روش‌ها بر اساس نتایج		
به‌روزرسانی برنامه‌های آموزشی		
مشارکت ذینفعان در بازنگری		
مستندسازی تغییرات و نتایج بهبود		

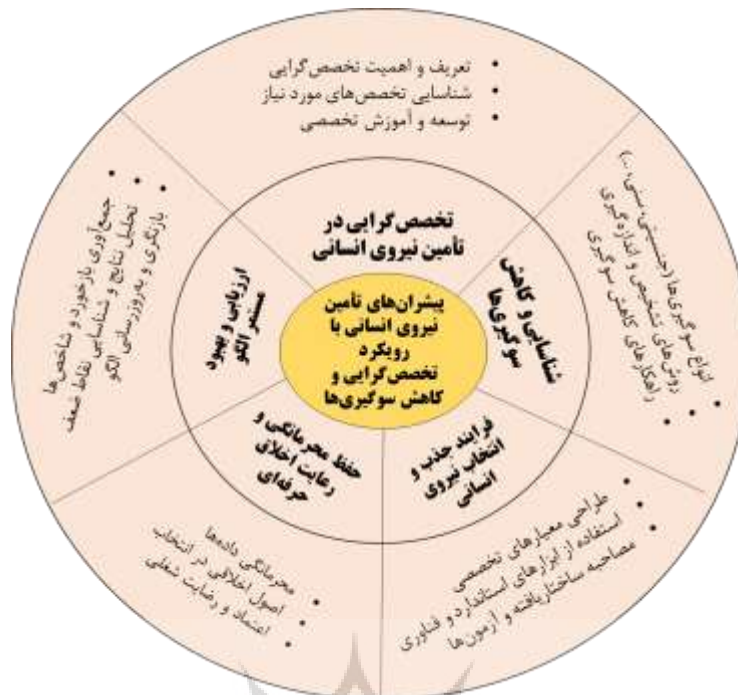
مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی - در این گام، یافته‌های استخراج‌شده تحلیل و تلفیق شدند تا الگوها، یا مدل‌های جدید شناسایی شوند. این مرحله شامل دسته‌بندی و ایجاد روابط بین یافته‌ها است. در این بخش ابعاد اصلی در مرکز قرار داده شده و سایر مقوله‌ها با آن مرتبط شدند. در نهایت بر اساس تحلیل‌های صورت پذیرفته ۵ مضمون اصلی، ۱۵ مضمون فرعی و ۷۵ شاخص در این پژوهش شناسایی شدند. مضامین اصلی شامل تخصص‌گرایی در تأمین نیروی انسانی، شناسایی و کاهش سوگیری‌ها، فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی، حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه‌ای، ارزیابی و بهبود مستمر الگو هستند. بعد تخصص‌گرایی در تأمین نیروی انسانی از مضامین فرعی نظیر تعریف و اهمیت تخصص‌گرایی در سازمان، شناسایی تخصص‌های مورد نیاز در سازمان، توسعه و آموزش تخصصی نیروی انسانی تشکیل شده است. در واقع، تخصص‌گرایی در تأمین نیروی انسانی با تأکید بر تعریف اهمیت تخصص و شناسایی دقیق نیازهای سازمان، معیارهای علمی و عینی برای جذب ایجاد می‌کند و از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای می‌کاهد. توسعه و آموزش تخصصی نیز موجب به‌روز نگه‌داشتن مهارت‌ها و ارتقای درون‌سازمانی می‌شود. در نتیجه، سازمان به نیرویی کارآمد و متناسب با نیازهای واقعی دست یافته و سوگیری‌ها در فرآیند تأمین نیرو به حداقل می‌رسند. از طرفی، بعد شناسایی و کاهش سوگیری‌ها از مضامین فرعی نظیر انواع سوگیری‌های معمول در فرایند جذب و انتخاب، روش‌های تشخیص و اندازه‌گیری سوگیری‌ها، راهکارهای کاهش سوگیری در استخدام تشکیل شده است. در واقع، بعد شناسایی و کاهش سوگیری‌ها با بررسی انواع سوگیری‌های رایج در فرایند جذب و انتخاب، امکان تشخیص و اندازه‌گیری دقیق نقاط ضعف در تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد. با به‌کارگیری روش‌های علمی و ابزارهای ارزیابی عینی، سوگیری‌ها شناسایی شده و راهکارهای کاهش آنها در استخدام پیاده‌سازی می‌شود. بدین ترتیب، فرآیند جذب شفاف‌تر، منصفانه‌تر و مبتنی بر شایستگی نیروهای انسانی خواهد بود.

همچنین، بعد فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی از مضامین فرعی نظیر طراحی معیارهای تخصصی و شفاف برای ارزیابی، استفاده از ابزارهای استاندارد و فناوری‌های نوین، نقش مصاحبه ساختاریافته و آزمون‌های تخصصی تشکیل شده است. در

واقع، بعد فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی با طراحی معیارهای تخصصی و شفاف برای ارزیابی، امکان سنجش دقیق شایستگی ها فراهم می کند و استفاده از ابزارهای استاندارد و فناوری های نوین، دقت و سرعت تصمیم گیری را افزایش می دهد. نقش مصاحبه های ساختاریافته و آزمون های تخصصی نیز تضمین می کند که ارزیابی ها عینی و مبتنی بر توانایی واقعی متقاضیان باشد. بدین ترتیب، سازمان قادر است نیروهای متخصص و مناسب را به شکلی منصفانه و کارآمد جذب کند. از طرفی، بعد حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای از مضامین فرعی نظیر تضمین محرمانگی داده های متقاضیان، رعایت اصول اخلاقی در انتخاب و انتصاب، ایجاد فضای اعتماد و رضایت شغلی تشکیل شده است. در واقع، بعد حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای با تضمین محرمانگی داده های متقاضیان و پایبندی به اصول اخلاقی در انتخاب و انتصاب، اعتماد متقاضیان و کارکنان را جلب می کند. این رویکرد ایجاد فضای شفاف و منصفانه را تسهیل کرده و به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کمک می کند. در نتیجه، سازمان قادر است فرآیندهای منابع انسانی را با اعتبار و اعتماد بیشتری مدیریت کند. در نهایت، بعد ارزیابی و بهبود مستمر الگو از مضامین فرعی نظیر جمع آوری بازخورد و شاخص های عملکرد، تحلیل نتایج و شناسایی نقاط ضعف، بازنگری و به روزرسانی الگو بر اساس داده ها تشکیل شده است. در واقع، بعد ارزیابی و بهبود مستمر الگو با جمع آوری بازخورد و شاخص های عملکرد، امکان سنجش اثربخشی فرآیندها فراهم می شود و تحلیل نتایج، نقاط ضعف را شناسایی می کند. بازنگری و به روزرسانی الگو بر اساس داده ها نیز باعث بهبود مستمر و تطبیق آن با نیازهای سازمان می گردد.

مرحله ششم: پایایی و اعتبار مدل (کنترل کیفیت) - شاخص کاپا میزان توافق بین دو ارزیاب در طبقه بندی داده ها را اندازه گیری می کند و مقادیر بالاتر از ۰/۶۰ قابل قبول و مقادیر بالاتر از ۰/۸۰ عالی تلقی می شوند. ضریب هولستی برای ارزیابی توافق در داده های چندرده ای کاربرد دارد و مقادیر بالای ۰/۷۰ نشان دهنده توافق خوب است. ضریب پی اسکات میزان توافق تعدیل شده نسبت به احتمال تصادفی بین ارزیاب ها را می سنجد و مقادیر بالای ۰/۶۰ قابل قبول در نظر گرفته می شوند. آلفای کرپندروف برای ارزیابی قابلیت اطمینان داده های ترتیبی یا فاصله ای استفاده می شود و مقادیر بالای ۰/۷۰ نشان دهنده اعتبار مناسب ارزیابی ها هستند. در این پژوهش ضریب شاخص کاپا کوهن برابر با ۰/۷۸۱، ضریب هولستی برابر با ۰/۷۳۴، ضریب پی اسکات برابر با ۰/۷۸۰، آلفای کرپندروف برابر با ۰/۸۳۰ است. این نتایج بیانگر توافق مناسب میان دو تحلیلگر است.

مرحله هفتم: استخراج اطلاعات مقالات - در این مرحله از فراترکیب یافته های حاصل از مراحل قبل در قالب شکل ۲ ارائه می شود.



شکل ۲. مدل کیفی نهایی

(ب) بخش کمی

مرحله نخست: تشکیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری- با توجه به شناسایی پیشران های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها در سازمان امور مالیاتی (تخصص گرایی در تأمین نیروی انسانی، شناسایی و کاهش سوگیری ها، فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی، حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای، ارزیابی و بهبود مستمر الگو) ماتریس اثرات متقابل ساختاری در این پژوهش ۵×۵ بوده و مطابق با شکل ۳ است.

	۱- تخصص گرایی در تأمین نیروی انسانی	۲- شناسایی و کاهش سوگیری ها	۳- فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی	۴- حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای	۵- ارزیابی و بهبود مستمر الگو
۱- تخصص گرایی در تأمین نیروی انسانی	۱	۲	۳	۴	۵
۲- شناسایی و کاهش سوگیری ها	۲	۱	۳	۴	۵
۳- فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی	۳	۲	۱	۴	۵
۴- حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای	۴	۳	۲	۱	۵
۵- ارزیابی و بهبود مستمر الگو	۵	۴	۳	۲	۱

Influence range from 0 to 5, with the possibility to identify potential influences.
 0: No influence
 1: Weak
 2: Moderate influence
 3: Strong influence
 4: Potential influence

شکل ۳. ماتریس اولیه پیشران های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها در سازمان امور مالیاتی

مرحله دوم: پردازش مقدماتی داده ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری- پس از تشکیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری، خبرگان بر اساس طیف امتیازبندی میک مک (۰ تا ۳) میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) بین پیشران ها

را تعیین نمودند (رضایی منش^۱ و همکاران، ۲۰۲۵؛ حمزوی^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). نتایج حاصل از پردازش مقدماتی داده‌ها در ماتریس در جدول ۶ و درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی) در جدول ۷ قابل نمایش است. لازم به ذکر است مطابق با نظر خبرگان ماتریس اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی از روایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۶. ویژگی‌های ماتریس اثرات مستقیم و مستقیم بالقوه

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	۵×۵	۲	۵	۱۰	۷	۳	۲۰	۸۰ درصد

جدول ۷. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱	۹۸ درصد	۱۰۰ درصد
۲	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد

بر اساس جدول ۶، درجه پرشدگی ماتریس برابر با ۸۰ درصد است که بیانگر میزان تأثیرگذاری پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی بر یکدیگر است. همچنین بر اساس جدول ۷، ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی، با استفاده از شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها، از مطلوبیت و بهینگی صد در صد برخوردار بوده که نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار پژوهش (پایایی مناسب) است (صالحی صدقیانی^۳ و همکاران، ۲۰۲۵). پس از تأیید درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس، در ادامه، میزان اثرگذاری یک بعد بر سایر پیشران‌ها (حاصل جمع سطرها ماتریس) و میزان اثرپذیری یک بعد از سایر پیشران‌ها (حاصل جمع ستون‌های ماتریس)، در جدول ۸ ارائه شده است (اسحاقی گرجی^۴ و همکاران، ۱۴۰۳). امتیاز کل برابر با ۳۳ است.

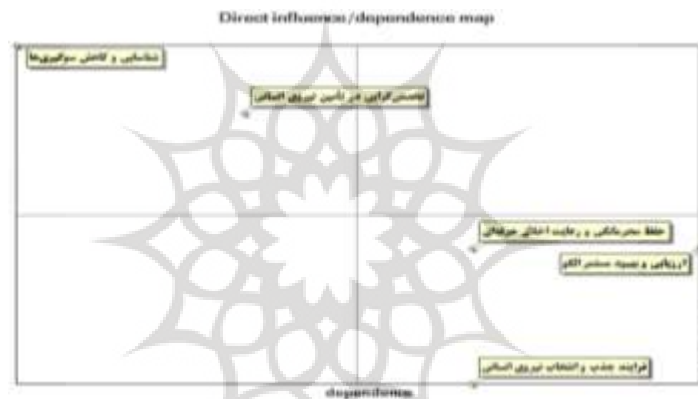
مرحله سوم: تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم بالقوه پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری - در این مرحله، دو ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه (اثر وابستگی مستقیم) و تأثیرات غیر مستقیم بالقوه (ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم) نیز با تخصیص یک مقدار متناظر به مقادیر تعریف شده در نرم‌افزار به دست می‌آیند (حمزوی^۵ و همکاران، ۲۰۲۵). که شامل تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) برای اولویت‌بندی پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و

1. RezaeiManesh
2. Hamzavi
3. Salehi Sadaghyani
4. Eshaghi Gordji
5. Hamzavi

کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی مدنظر هستند. در شکل ۴ و ۵ نیز ماتریس اثر وابستگی مستقیم بر اساس تحلیل میک مک نیز بدست آمده است.

جدول ۸. میزان اثر گذاری و اثر پذیری پیشران‌ها بر اساس تأثیر پذیری و تأثیر گذاری

ردیف	پیشران‌ها	تعداد امتیاز کل سطرها (تأثیر گذاری)	تعداد امتیاز کل ستون‌ها (تأثیر پذیری)
۱	تخصص گرایی در تامین نیروی انسانی	۸	۶
۲	شناسایی و کاهش سوگیری‌ها	۹	۵
۳	فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی	۴	۷
۴	حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه‌ای	۶	۷
۵	ارزیابی و بهبود مستمر الگو	۶	۸
	امتیاز کل	۳۳	۳۳



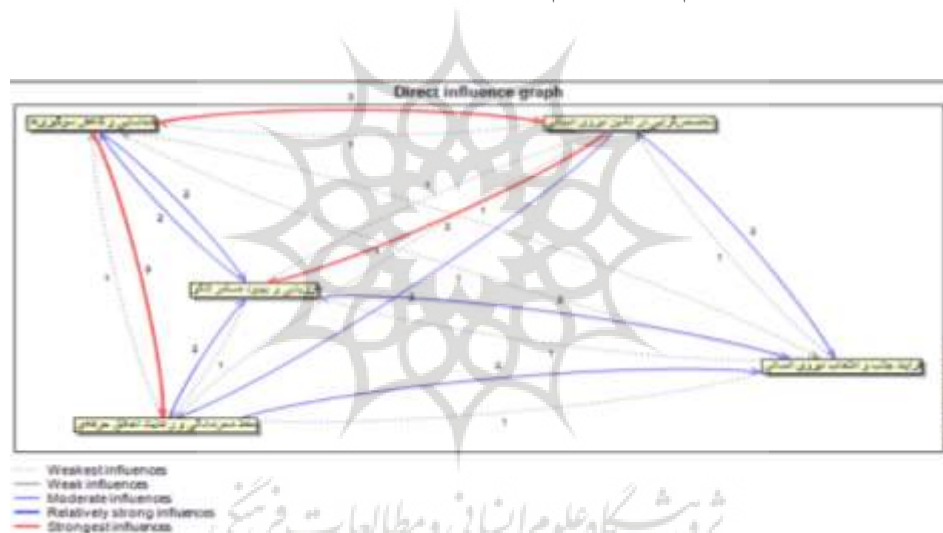
شکل ۴. ماتریس اثر وابستگی مستقیم



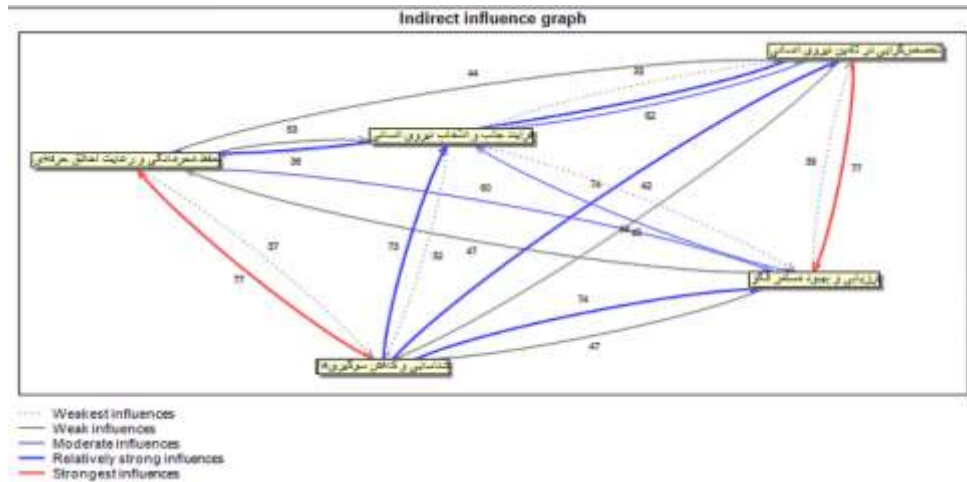
شکل ۵. ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم

همانطور که در شکل ۴ و ۵ نشان داده شده شماتیک پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی در وضعیت مطلوب بوده، به‌طوری که قرارگیری پیشران‌ها از نظر پراکندگی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری به شکل کاملاً واضح در حالت پایدار، و در دو ناحیه متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر پراکنده شده‌اند. بنابراین، در این سیستم، جایگاه هر یک پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل تشخیص است.

مرحله چهارم: بررسی روابط مستقیم و غیر مستقیم پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری- در این مرحله، روابط مستقیم و غیر مستقیم پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس امتیازی که به پیشران‌ها تعلق گرفته است نمایش داده می‌شود (حمزوی و همکاران، ۲۰۲۵). در این تصاویر تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آنها تعلق گرفته است (بخشی‌زاده^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). در شکل ۶ و ۷ ارتباط پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی در سطح پوشش ۱۰۰ درصد به ترتیب روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها نمایش داده شده است.



شکل ۶. روابط مستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد



شکل ۷. ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم

مرحله پنجم: اولویت بندی نهایی پیشران ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری- در این مرحله، بر اساس تحلیل روابط مستقیم اولویت بندی پیشران های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها در سازمان امور مالیاتی بر اساس بیشترین تأثیر گذاری و تأثیر پذیری در میک مک به تفکیک در جدول ۹ و ۱۰ آورده شده است.

جدول ۹. اولویت بندی پیشران ها به تفکیک تأثیر گذاری

ردیف	اولویت بندی پیشران ها به تفکیک تأثیر گذاری		امتیاز نهایی	
	تأثیر گذاری		تأثیر گذاری مستقیم	تأثیر گذاری غیر مستقیم
۱	شناختن سوگیری ها		۲۷۲۷	۲۶۶۶
۲	تخصص گرایی در تأمین نیروی انسانی		۲۴۲۴	۲۲۸۹
۳	حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای		۱۸۱۸	۱۹۰۵
۴	ارزیابی و بهبود مستمر الگو		۱۸۱۸	۱۷۹۴
۵	فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی		۱۲۱۲	۱۳۴۴

جدول ۱۰. اولویت بندی پیشران ها به تفکیک تأثیر پذیری

ردیف	اولویت بندی پیشران ها به تفکیک تأثیر پذیری		امتیاز نهایی	
	تأثیر پذیری		تأثیر پذیری مستقیم	تأثیر پذیری غیر مستقیم
۱	ارزیابی و بهبود مستمر الگو		۲۴۲۴	۲۳۱۹
۲	فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی		۲۱۲۱	۲۱۵۶
۳	حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای		۲۱۲۱	۲۰۵۳
۴	تخصص گرایی در تأمین نیروی انسانی		۱۸۱۸	۱۸۱۶
۵	شناختن سوگیری ها		۱۵۱۵	۱۶۵۴

مطابق با یافته ها و تحلیل روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها در سازمان امور مالیاتی، مشاهده می شود که پیشران های شناسایی و کاهش سوگیری ها، و تخصص گرایی در

تأمین نیروی انسانی به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار هستند. همچنین، مشاهده می‌شود که پیشران‌های ارزیابی و بهبود مستمر الگو، فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی، حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه‌ای به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر هستند.

نتیجه‌گیری

در عصر پر شتاب کنونی، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی موضوعی حیاتی به شمار می‌ورد؛ زیرا کیفیت نیروی انسانی تأثیر مستقیمی بر کارایی و اثربخشی این سازمان دارد. در واقع، تمرکز بر تخصص‌گرایی موجب جذب افراد با مهارت‌های متناسب با نقش‌های خود شده و خطاها و ناکارآمدی‌ها را کاهش می‌دهد، در حالی که کاهش سوگیری‌ها ارزیابی‌های عینی و منصفانه را تضمین کرده و اعتماد کارکنان و متقاضیان را تقویت می‌کند. افزون بر این، استفاده از معیارهای شفاف و ابزارهای استاندارد، تصمیم‌گیری‌های علمی و مبتنی بر داده را ممکن می‌سازد و ریسک جذب نیروی نامتناسب را به حداقل می‌رساند، در نتیجه سازمان قادر خواهد بود به توسعه پایدار نیروی انسانی و ارتقای عملکرد کلی دست یابد. از طرفی، با توجه به جامعه آماری گسترده و متنوع سازمان امور مالیاتی، طراحی چنین الگویی اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا تنوع در تحصیلات، تجربه‌ها و تخصص‌ها نیازمند معیارهای دقیق برای ارزیابی شایستگی است. کاهش سوگیری‌ها از بروز تبعیض جلوگیری کرده و رضایت و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد، ضمن اینکه تحلیل دقیق نیازهای تخصصی هر واحد، تخصیص نیروی مناسب و ارتقای کیفیت فعالیت‌ها را تضمین می‌کند. بهره‌گیری از ابزارهای استاندارد و فناوری‌های نوین امکان پایش مستمر عملکرد و جمع‌آوری بازخورد برای بهبود مستمر پیشران‌های موضوع را فراهم می‌آورد و در نهایت موجب افزایش کارایی، عدالت و شفافیت در مدیریت منابع انسانی سازمان می‌شود. لذا، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی بود.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های شناسایی و کاهش سوگیری‌ها، و تخصص‌گرایی در تأمین نیروی انسانی به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار بر تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص‌گرایی و کاهش سوگیری‌ها در سازمان امور مالیاتی هستند. به این معنا که این پیشران‌ها از قدرت تأثیرگذاری به شدت بالایی در برابر سایر پیشران‌های شناسایی شده، دارند. به عبارت دیگر، میزان تأثیرگذاری این پیشران‌ها، موجب می‌شود که قابلیت به شدت بالایی جهت پایداری سیستم ایفا نمایند. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش احمدی (۲۰۲۵) با پیشران شناسایی و کاهش سوگیری‌ها، و پژوهش یونسی و جعفری (۲۰۲۴) با پیشران تخصص‌گرایی در تأمین نیروی انسانی همخوانی دارد. می‌توان استنباط نمود که پیشران شناسایی و کاهش سوگیری‌ها از مضامین فرعی نظیر انواع سوگیری‌های معمول در فرایند جذب و انتخاب، روش‌های تشخیص و اندازه‌گیری سوگیری‌ها، راهکارهای کاهش سوگیری در استخدام تشکیل شده است. در واقع، بعد شناسایی و کاهش سوگیری‌ها نقش مهمی در افزایش عدالت و دقت فرآیندهای جذب و انتخاب نیروی انسانی ایفا می‌کند، زیرا شناسایی دقیق سوگیری‌ها، زمینه تصمیم‌گیری‌های عینی و مبتنی بر شایستگی را فراهم می‌آورد و از تبعیض و ارزیابی‌های سلیقه‌ای جلوگیری می‌کند. از همین

رو، بررسی انواع سوگیری های معمول در فرایند جذب و انتخاب به سازمان کمک می کند تا نقاط ضعف و خطاهای سیستماتیک در ارزیابی ها را شناسایی کند و از تصمیمات نادرست پیشگیری نماید. همچنین، روش های تشخیص و اندازه گیری سوگیری ها امکان پایش دقیق فرآیندهای استخدام را فراهم می آورد و باعث می شود تصمیمات بر اساس داده ها و معیارهای عینی اتخاذ شوند. در نهایت، راهکارهای کاهش سوگیری در استخدام، از جمله استفاده از ابزارهای استاندارد و مصاحبه های ساختاریافته، موجب می شوند فرایند جذب شفاف، منصفانه و مبتنی بر توانمندی واقعی متقاضیان انجام شود و کیفیت نیروی انسانی سازمان ارتقا یابد. از طرفی، پیشران تخصص گرایی در تأمین نیروی انسانی از مضامین فرعی نظیر تعریف و اهمیت تخصص گرایی در سازمان، شناسایی تخصص های مورد نیاز در سازمان، توسعه و آموزش تخصصی نیروی انسانی تشکیل شده است. در واقع، بعد تخصص گرایی در تأمین نیروی انسانی نقش اساسی در بهبود کارایی سازمان و کاهش سوگیری ها ایفا می کند، چرا که تمرکز بر جذب و به کارگیری نیروهای متخصص ارزیابی ها را مبتنی بر شایستگی واقعی می سازد و از تصمیم گیری های سلیقه ای جلوگیری می کند. در همین راستا، تعریف و اهمیت تخصص گرایی در سازمان چارچوبی علمی برای گزینش نیرو ارائه می دهد و با مشخص نمودن معیارهای شفاف، احتمال بروز سوگیری را کاهش می دهد. از طرفی، شناسایی تخصص های مورد نیاز در سازمان موجب تطبیق دقیق مهارت ها با نیازهای سازمانی می شود و از جذب افراد نامتناسب جلوگیری کرده، پایه ای برای ارزیابی منصفانه فراهم می آورد. در نهایت، توسعه و آموزش تخصصی نیروی انسانی مهارت ها و توانمندی های کارکنان را به روز نگه می دارد و تضمین می کند که تصمیمات استخدام، ارتقا و تخصیص نیرو مبتنی بر توانایی واقعی افراد اتخاذ شود، که این امر به کاهش سوگیری ها کمک می کند.

یافته های دیگر این پژوهش نشان داد که پیشران های ارزیابی و بهبود مستمر الگو، فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی، حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای به عنوان پیشران های تأثیرپذیر در تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها در سازمان امور مالیاتی هستند. به این معنا که این پیشران ها از قدرت تأثیرپذیری به شدت بالایی در برابر سایر پیشران های شناسایی شده، دارند. به عبارت دیگر، میزان تأثیرپذیری این پیشران ها، موجب می شود که در جهت پایداری سیستم تحت تأثیر سایر پیشران ها نقش خود را ایفا نمایند. یافته های این بخش با یافته های پژوهش احمدی (۲۰۲۵) در پیشران ارزیابی و بهبود مستمر الگو، پژوهش طاهری و همکاران (۲۰۱۷) در پیشران فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی، و پژوهش باتمانی و همکاران (۲۰۱۸) در پیشران حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای همخوانی دارد. می توان استنباط نمود که پیشران ارزیابی و بهبود مستمر الگو از مضامین فرعی نظیر جمع آوری بازخورد و شاخص های عملکرد، تحلیل نتایج و شناسایی نقاط ضعف، بازنگری و به روزرسانی الگو بر اساس داده ها تشکیل شده است. در واقع، بعد ارزیابی و بهبود مستمر الگو، فرآیندی کلیدی برای تضمین اثربخشی و کارایی نظام تأمین نیروی انسانی محسوب می شود و امکان انطباق مداوم الگو با نیازهای سازمان را فراهم می آورد. در همین راستا، جمع آوری بازخورد و شاخص های عملکرد، داده های ارزشمندی درباره نقاط قوت و ضعف الگو در اختیار قرار می دهد و تحلیل این نتایج، زمینه شناسایی مشکلات و کاستی ها را فراهم می کند. همچنین، بازنگری و به روزرسانی الگو بر اساس داده ها، موجب اصلاح و بهبود مستمر فرایندها می شود و تضمین می کند که تصمیمات مرتبط با جذب، آموزش و تخصیص نیروی انسانی همواره مبتنی بر شواهد و معیارهای علمی باشد. لذا، این بعد

سازمان را قادر می سازد تا ضمن ارتقای کارایی و عدالت، بهبود مستمر و تطبیق با تغییرات محیطی را نیز دنبال کند. از طرفی، پیشران فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی از مضامین فرعی نظیر طراحی معیارهای تخصصی و شفاف برای ارزیابی، استفاده از ابزارهای استاندارد و فناوری های نوین، نقش مصاحبه ساختاریافته و آزمون های تخصصی تشکیل شده است. در واقع، بعد فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی نقش محوری در تأمین نیروی کار متخصص و متناسب با نیازهای سازمان دارد و با تمرکز بر شفافیت و استانداردسازی، امکان کاهش سوگیری ها و افزایش عدالت در ارزیابی ها را فراهم می آورد. از همین رو، طراحی معیارهای تخصصی و شفاف برای ارزیابی، چارچوبی عینی برای سنجش شایستگی ها ایجاد می کند و تصمیمات جذب را قابل اعتماد می سازد. همچنین، استفاده از ابزارهای استاندارد و فناوری های نوین، دقت و سرعت فرایند ارزیابی را افزایش می دهد و امکان تحلیل داده های عملکردی متقاضیان را فراهم می کند.

در نهایت، نقش مصاحبه های ساختاریافته و آزمون های تخصصی تضمین می کند که ارزیابی ها مبتنی بر توانایی واقعی افراد باشد و از تصمیم گیری های سلیقه ای جلوگیری شود. در نهایت، این بعد فرایند جذب و انتخاب، با ترکیب تخصص گرایی و معیارهای علمی، زمینه جذب نیروی انسانی کارآمد و شایسته را فراهم می آورد و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد. در نهایت، پیشران حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای از مضامین فرعی نظیر تضمین محرمانگی داده های متقاضیان، رعایت اصول اخلاقی در انتخاب و انتصاب، ایجاد فضای اعتماد و رضایت شغلی تشکیل شده است. در واقع، بعد حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه ای اهمیت بالایی در مدیریت منابع انسانی دارد و زمینه ایجاد اعتماد و اطمینان میان متقاضیان و کارکنان را فراهم می کند. همچنین، تضمین محرمانگی داده های متقاضیان، اطلاعات حساس را محافظت کرده و از سوءاستفاده احتمالی جلوگیری می کند. در نهایت، رعایت اصول اخلاقی در انتخاب و انتصاب، فرآیندهای جذب و ارتقا را منصفانه و شفاف می سازد و احتمال بروز تبعیض و سوگیری را کاهش می دهد. ایجاد فضای اعتماد و رضایت شغلی، انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش می دهد و به بهبود عملکرد سازمان کمک می کند. این بعد، با تأکید بر اخلاق و محرمانگی، علاوه بر ارتقای عدالت سازمانی، کیفیت تصمیم گیری ها و تعاملات انسانی در محیط کار را نیز بهبود می بخشد. با توجه به پیشران های تأمین نیروی انسانی با رویکرد تخصص گرایی و کاهش سوگیری ها در سازمان امور مالیاتی پیشنهادات زیر ارائه می شوند:

پیشران شناسایی و کاهش سوگیری ها: استفاده از ابزارهای استاندارد ارزیابی و مصاحبه های ساختاریافته، امکان تشخیص سوگیری های احتمالی در فرایند جذب را فراهم می کند. ترکیب این ابزارها با شاخص های تصمیم گیری مبتنی بر داده، عدالت و شفافیت را در ارزیابی ها افزایش می دهد. به علاوه، تحلیل منظم داده های ارزیابی می تواند الگوهای سوگیری را شناسایی و به سازمان در اصلاح فرآیندهای منابع انسانی کمک کند. پیشران تخصص گرایی در تأمین نیروی انسانی: برای هر موقعیت شغلی، ماتریس شایستگی تدوین شود تا مهارت ها، دانش و توانمندی های لازم به طور دقیق مشخص شوند. این اقدام امکان تعیین معیارهای ارزیابی شفاف و عینی را فراهم می کند و از جذب نیروهای نامتناسب جلوگیری می کند. سپس استخدام، انتصاب و ارتقای کارکنان بر اساس همین معیارها انجام شود تا تخصص گرایی در کل چرخه مدیریت منابع انسانی حفظ شود. پیشران فرایند جذب و انتخاب نیروی انسانی: طراحی و اجرای آزمون های تخصصی مرتبط با هر نقش، اطمینان

می‌دهد که متقاضیان دارای مهارت و دانش لازم برای شغل مورد نظر باشند. همچنین، مصاحبه‌های ساختاریافته با سوالات استاندارد و شاخص‌های ارزیابی روشن، امکان تصمیم‌گیری عینی و منصفانه را فراهم می‌کند. ترکیب این دو روش با معیارهای شفاف، باعث جذب نیروهای واجد شرایط و افزایش کیفیت عملکرد سازمان می‌شود.

پیشران حفظ محرمانگی و رعایت اخلاق حرفه‌ای: پیاده‌سازی سیستم‌های حفاظت از داده‌ها، مانند رمزگذاری و دسترسی محدود به اطلاعات متقاضیان، امنیت و محرمانگی اطلاعات را تضمین می‌کند. آموزش مستمر کارکنان درباره اصول اخلاق حرفه‌ای و رفتار منصفانه در فرآیندهای جذب و ارتقا، موجب افزایش اعتماد و رضایت متقاضیان و کارکنان می‌شود. این اقدامات همچنین به ارتقای شفافیت و اعتبار سازمان در تصمیمات منابع انسانی کمک می‌کنند. پیشران ارزیابی و بهبود مستمر الگو: ایجاد سامانه جمع‌آوری بازخورد و شاخص‌های عملکرد برای پایش مداوم فرآیندهای منابع انسانی، اطلاعات دقیقی از نقاط قوت و ضعف الگو فراهم می‌کند. تحلیل دوره‌ای این داده‌ها، زمینه شناسایی مشکلات و اصلاح فرآیندها را فراهم می‌آورد. به‌علاوه، بازنگری و به‌روزرسانی مستمر الگو بر اساس داده‌های واقعی، باعث افزایش کارایی، انطباق با نیازهای سازمان و بهبود عدالت در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی می‌شود.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی: پارسا نظر امیر؛ روش شناسی: پارسا نظر امیر؛ کارگروه‌های بهمن؛ تحلیل رسمی: کارگروه‌های بهمن؛ هاشمی سیدحامد؛ نگارش - پیش نویس اصلی: پارسا نظر امیر؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: کارگروه‌های بهمن.

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه شان سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین المللی Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) منتشر شده است که استفاده، اشتراک گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می‌داند، به شرطی که شما به نویسنده (گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید، یک پیوند به مجوز Creative Commons ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشر شده و وابستگی‌های نهادی بی طرف می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل های زبانی بزرگ، صرفاً برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی استفاده شده اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است. تمام مشارکت های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

اختصارات

HRP = تأمین نیروی انسانی SSP = فرآیند انتخاب تخصصی BRR = کاهش سوگیری در جذب

نویسنده (گان) طرح های زیستی

بهمن کارگرشهامت دکتری خود را در رشته مدیریت تکنولوژی از دانشگاه شهید علامه طباطبایی در سال ۱۳۹۶ دریافت کرد. علایق پژوهشی ایشان شامل مدیریت استراتژیک، کارآفرینی، فناوری هوش مصنوعی و مدیریت دانش است. ایشان در حال حاضر استادیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا هستند. نویسنده مسئول: ایمیل: ba.kargar@iaau.ac.ir

References

- Aguinis, H., & Smith, M. A. (2007). Understanding the impact of test validity and bias on selection errors and adverse impact in human resource selection. *Personnel Psychology*, 60(1), 165-199. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00069.x>
- Ahmadi, A. (2024). How managers' cognitive biases affect human resource decisions: Examining the role of systems thinking in reducing management errors (Case study: HR managers in active companies in Ilam Province). *13th International and National Conference on Management, Accounting, and Law Studies*, Tehran. [In Persian]. <https://civilica.com/doc/2239249>
- Akhtar, N. (2025). Mediating Effect of Organizational Readiness for Adoption and Moderating Effect of HR Staff Expertise and Top Management Commitment on HRIS-Research on Energy Sector. *Research Journal of Psychology*, 3(2), 251-266. <http://dx.doi.org/10.59075/rjs.v3i2.126>
- Bakhshizadeh Borj, K., Hamzavi, H. & Jamali, M. (2025). Identifying and prioritizing drivers for optimizing the sustainable value chain of Iran's petrochemical industry with a strategic foresight approach. *Strategic Value Chain Management*, 1(3), 1-26 [In Persian]. doi: 10.22075/svcm.2025.36996.1024
- Batmani, M. A., Babashahi, J., Akhavan Alavi, S. H., Yazdani, H. R., & Zareei Matin, H. (2018). Explaining dimensions and factors of human resource management professionalism in public organizations: A meta-synthesis. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 10(37), 3-34 [In Persian]. <http://iieshrm.ir/article-1-606-fa.html>
- Byun, H., & Raffiee, J. (2023). Career Specialization, Involuntary Worker-Firm Separations, and Employment Outcomes: Why Generalists Outperform Specialists When Their Jobs Are Displaced. *Administrative Science Quarterly*, 68(1), 270-316. <http://dx.doi.org/10.1177/00018392221143762>
- Davali, M., Zamaheni, M., Darvish, H., & Adel, A. (2017). Designing a Model for Selecting Merit Executives. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(3), 97-123 [In Persian]. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1396.9.3.5.5>
- Deros, E., & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113-130. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12217>
- Cain, C. P., Cain, L. N., Busser, J. A., & Kang, H. J. (2022). An exploratory assessment of callings: the importance of specialization. *International Hospitality Review*, 36(2), 288-303. <https://doi.org/10.1108/IHR-04-2021-0030>
- Deros, E., & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113-130. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12217>

- Dvornik Perhavec, D., & Vidaković, D. (2023). Work performance as part of a construction project-providing human resources and productivity management. *Humanidades e Ciencias Sociais: Perspectivas Teóricas, Metodológicas e de Investigação*, 267-283. http://dx.doi.org/10.37572/EdArt_15122313016
- Erialdy, E. (2024). The Relationship Between Recruitment And Human Resources Professionalism In The Manufacturing Company Segment. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 13140-13146. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.12062>
- Eshaghi Gordji, M., Zarei, A. A., Hamzavi, H., Asadbak, M. & Mohammadi Shir Kalai, H. A. (2024). Prioritizing Environmental Policy Issues of the Islamic Republic of Iran. *Governance and Development Journal*, 4(1), 74-92 [In Persian]. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166
- Flint, S. W., Čadek, M., Codreanu, S. C., Ivić, V., Zomer, C., & Gomoiu, A. (2016). Obesity discrimination in the recruitment process: "You're not hired!". *Frontiers in psychology*, 7, 647. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00647>
- Hamzavi, H., Hemmatifar, M., fotovat, B. & Hosseini, S. M. (2025). Identifying and prioritizing strategic drivers for developing behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations with a futures research approach. *Comparative Studies in Public Administration*, 3(1). 15-39. [In Persian]. doi: 10.22098/cpa.2025.17291.1068
- Kardini, N. L., Elshifa, A., Adiawaty, S., & Wijayanti, T. C. (2023). The Role of Quality Human Resources in Developing Missions of Future Universities in Indonesian Higher Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 49-59. <http://dx.doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.342>
- Koval, C. Z., & Rosette, A. S. (2021). The natural hair bias in job recruitment. *Social Psychological and Personality Science*, 12(5), 741-750. <https://doi.org/10.1177/1948550620937937>
- Mahapatro, B. (2021). *Human resource management*. NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED, PUBLISHERS 4835/24, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi – 110002 <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2204078>
- Madani, H., Daneshfard, K., Mosakhani, M. & Pillehvari, N. (2026). Designing a Multi-Level Model of Human Resources Development informed by Organizational Creativity Approach. *Transformational Human Resources Quarterly*, 5(17), 32-57. <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1222312>
- Muchtar, A. H., Maulidizen, A., & Winanto, S. (2022). Human Resources Management in Improving Company Performance. *International Journal of Education, Information Technology, and Others*, 5(2), 317-329. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6545502>
- Ordoyan, N. N. (2021). *The Effects of Bias on Performance Appraisals in Human Resources* (Doctoral dissertation, California State University, Northridge). <http://hdl.handle.net/10211.3/218232>
- Palmucci, D. N. (2024). Decision making in human resources standard practices and change management innovation initiatives: the common destiny of being affected by biases. *EuroMed Journal of Business*, 19(4), 736-751. <http://dx.doi.org/10.1108/EMJB-11-2022-0208>
- Rangriz, H. (2017). *Strategic human resource management*. Tehran: Bazargani Publications. (pp. 37, 55) [In Persian].
- RezaeiManesh, B., Hamzavi, H., & Hosseini, S. M. (2025). Identifying and prioritizing drivers for optimizing sustainable performance of oil, gas and petrochemical organizations with a futures research approach. *Modern Research in Performance Evaluation*. 4(1), 11-26 [In Persian]. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146
- Salehi Sadaghyani, J., Hamzavi, H. & Asadi, F. (2025). Identifying and ranking the drivers for improving the human capital performance evaluation system in government organizations in the republic of Iran. *Modern Research in Performance Evaluation*, 4(2), 156-176 [In Persian]. . doi: 10.22105/mrpe.2025.509270.1149
- Sander, G., van Dellen, B., Hartmann, I., Burger-Kloser, D., & Keller, N. (2020). Inclusive leadership: How to deal with unconscious biases in human resources decisions. In *Struggles and successes in the pursuit of sustainable development* (pp. 45-54). Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781351140560-6>

- Seyed Naghavi, M. A., & Ravand, M. (2016). Professional Human Resource: Key to the Performance Excellence of the Public Organizations in Iran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(3), 136-1567 [In Persian]. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1395.8.3.6.9>
- Shahmohammadi, M. and Ghadimi, R. (2023). Presenting a human resource supply model in Islamic republic of Iran whit emphasis on the armed forces in the next decade. *Military Science and Tactics*, 18(62), 5-40 [In Persian]. . [doi: 10.22034/qjmst.2023.557865.1743](https://doi.org/10.22034/qjmst.2023.557865.1743).
- Shahnoushi, M. and Dadkhah, M. (2017). Barriers to Meritocracy in Governmental Organizations of Shiraz City in the Viewpoint of Experts in Fars Governor General Office. *Journal of Applied Sociology*, 28(3), 195-218 [In Persian]. . [doi: 10.22108/jas.2017.21718](https://doi.org/10.22108/jas.2017.21718)
- Sun, W., Calver, J., Martignetti, L., Peters, V., & Lemonde, M. (2024). USING MICRO-CREDENTIAL TO ADVANCE LONG-TERM CARE STAFF EXPERTISE IN PALLIATIVE CARE FOR PEOPLE WITH DEMENTIA. *Innovation in Aging*, 8(Supplement_1), 347-348. <https://doi.org/10.1093/geroni/igae098.1133>
- Taheri, S., farrokhi, N., borjali, A. & abbaspur, A. (2017). Explanenation the role of individual and organizational components to develop a model for the personnel promotion and appointment to the Middle Managerial Position with an emphasis on merit. *Quarterly of Educational Measurement*, 8(27), 21-43 [In Persian]. [doi: 10.22054/jem.2017.7832.1238](https://doi.org/10.22054/jem.2017.7832.1238).
- Thomas, O., & Reimann, O. (2023). The bias blind spot among HR employees in hiring decisions. *German Journal of Human Resource Management*, 37(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/23970022221094523>
- Wang, J. (2024). Developing Vocational Education and Deepening the Integration of Industry and Education Providing Human Resources Support for Building a Strong Provincial Centre-Taking the Development of Vocational Education in Sanmenxia as an Example. *Journal of Social Science Humanities and Literature*, 7(5), 49-54. [http://dx.doi.org/10.53469/jsshl.2024.07\(05\).09](http://dx.doi.org/10.53469/jsshl.2024.07(05).09)
- Yoonesi, M., & Jafari, S. (2024). Designing the Framework of Specialization in the Recruitment of Non-Teaching Staff in Iran's Ministry of Education. *Iranian journal of educational sociology*, 7(2), 85-97. <http://dx.doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.11>