

Original Article (Qualitative)

Providing a Predictive Model of the Impact of Human Resource Innovations on Organizational Performance Using Qualitative Analysis and Scenario Planning

Faezeh Qomi¹ , Zeinab Molavi² 

1- Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran

Receive:

19 January 2026

Revise:

26 February 2026

Accept:

09 April 2026

Keywords:

Innovation,
Human Resources,
Organizational
Performance,
Human Resource
Management,
Productivity,
Service Quality,
Organizational
Accountability

Abstract

The present study aims to analyze a predictive model of the impact of human resource (HR) innovations on organizational performance using a futures studies approach. The research method is qualitative and applicable in nature. The statistical population consisted of 20 experts and specialists from the Mashhad Tax Administration, selected through purposive sampling. A semi-structured interview was used as the data collection instrument. Qualitative content analysis and Scenario Wizard software were employed for data analysis. Based on the qualitative findings, three main scenarios were formulated: very low HR innovation, moderate HR innovation, and very high HR innovation. The results indicate that at low levels of innovation, organizational performance faces challenges such as reduced productivity, resistance to change, and weak employee motivation; while at moderate levels, a relative improvement in performance is observed, though this improvement is not sustainable. In contrast, in the scenario of very high HR innovation, HR innovations become systematically institutionalized, leading to significant enhancement of organizational performance, increased productivity, improved service quality, and strengthened organizational accountability. The findings underscore the strategic necessity for managers to prioritize HR innovations as a key lever for improving the performance of public sector organizations.

Please cite this article as (APA): Qomi, F and Molavi, Z. (2026). Providing a Predictive Model of the Impact of Human Resource Innovations on Organizational Performance Using Qualitative Analysis and Scenario Planning. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 44-64.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.576622.1626>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Zeinab Molavi

Email: ze_molavi@ut.ac.ir



Extended Abstract

Introduction

Given the increasing complexity of work environments and escalating competition among organizations, companies are seeking to leverage novel human resource management (HRM) practices that not only enhance efficiency but also facilitate organizational innovation. Researches emphasize that the utilization of digital HRM tools and systems augments an organization's capacity for knowledge management, expedites decision-making processes, and fosters employee creativity (Riana et al., 2020).

Considering the significance of innovation in Iranian public and industrial organizations, the design of a comprehensive innovative human capital model has emerged as a key strategy. Rasouli et al. (2024) posit that adopting systematic approaches in HRM, while enhancing employee motivation and job satisfaction, leads to increased productivity and strengthens innovation within organizations. Furthermore, Shabrangi & Amirnejad (2022) demonstrated in their study that strategic HRM, by leveraging organizational entrepreneurship, can significantly improve organizational performance and enhance innovation capacity as a mediator. These studies suggest that human resources are not merely a supporting factor for daily operations but rather a catalyst for driving innovative changes and achieving the strategic objectives of an organization.

On an international level, the impact of HRM on organizations' innovative performance has also been investigated. Salas-Arbeláez (2020) found that in Colombian small and medium-sized enterprises (SMEs), the implementation of modern HR practices, including continuous training, employee participation, and performance management, has a direct and positive influence on the organization's innovative capabilities. Wang et al. (2024) further emphasized that high-performance work systems, through intrinsic employee motivation and person-organization fit, significantly impact innovative organizational performance. These findings highlight the importance of creating flexible work environments and encouraging continuous learning, as these factors enhance innovation capabilities and improve overall organizational performance. Therefore, this study endeavors to address the question of how to analyze a predictive model for the impact of human resource innovations on organizational performance from a futures studies perspective.

Theoretical Framework

Innovation

Innovation refers to the ability to synthesize resources in novel ways to create new goods, new production methods, open new markets, and sometimes even reorganize an industry (Azeem et al., 2021). According to Alain Afflelou, innovation is the application of new knowledge to offer new products or services based on customer demand (Amiri et al., 2015).

Human Resources

Organizational resources are, in fact, the assets of an organization that enable it to design and implement strategies aimed at increasing productivity and efficiency, and ultimately, the growth of the organization's competitiveness. These organizational resources possess specific characteristics (Fazlali & Moazzammi, 2023).

Organizational Performance

Organizational performance is a complex phenomenon. Perhaps the simplest definition is the collection of activities directed towards achieving organizational goals. Therefore, organizational performance relates to the extent to which an organization has met its objectives. Organizations must be capable of identifying organizational performance

indicators that facilitate rapid adaptation to new problems and changes in the business environment (Brumand & Panahi, 2023).

Guha et al. (2025) investigated the enhancement of employee innovation capabilities through high-involvement human resource management, examining the mediating roles of knowledge sharing and transformational leadership. By analyzing high-involvement HR management practices, they demonstrated the impact of knowledge sharing and transformational leadership in increasing employee innovation capacity.

Cahyadi et al. (2024) explored innovation in human resource management and employee resilience in small and medium-sized enterprises. Emphasizing innovation in human resource management and employee flexibility, they showed that innovative human resources lead to increased organizational resilience and improved performance.

Research Methodology

The research methodology is qualitative and of the applicable type. The statistical population of the study includes 20 experts and specialists from the Tax Administration of Mashhad city, selected by purposive sampling. The data collection tool used is semi-structured interviews.

Research Findings

Qualitative content analysis was used to analyze the findings. Based on the results of the qualitative analysis, three main scenarios were developed: very low human resource innovation, medium human resource innovation, and very high human resource innovation. The findings indicate that at low levels of innovation, organizational performance faces challenges such as reduced productivity, resistance to change, and weak employee motivation. While at the medium level; a relative improvement in performance is observed, this improvement is not sustainable. In contrast, in the very high innovation scenario, human resource innovations are systematically institutionalized, leading to a significant enhancement of organizational performance, increased productivity, improved service quality, and strengthened organizational responsiveness. The results of this research emphasize the necessity for managers to strategically focus on human resource innovations as a key leverage for improving the performance of public organizations.

Conclusion

The present research was conducted with the aim of analyzing the predictive model of the impact of human resource innovations on organizational performance using a futures studies approach. The results of this research are aligned with the findings of Guha et al. (2025), Cahyadi et al. (2024), Rasouli et al. (2024), Turulja et al. (2023), Aslam et al. (2023), Shabrangi & Amirnejad (2022), Sabkroo et al. (2022), and Kathirlu & Naeami (2020). Rasouli et al. (2024) concluded that the implementation of such models can lead to the enhancement of organizational performance and competitive ability. Turulja et al. (2023) also stated that novel human resource management practices improve organizational performance through the mediating effect of innovation.

It is recommended that policymakers and managers of government organizations, especially in crucial areas such as the tax system, provide the ground for improving organizational performance, increasing public trust, and enhancing the efficiency of the administrative system by making targeted investments in human resource innovations. This research can serve as a basis for strategic decision-making, the formulation of human resource policies, and the design of future organizational transformation programs.

علمی پژوهشی (کیفی)

تحلیل مدل پیش‌بینی تأثیر نوآوری‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان با رویکرد آینده پژوهی

فائزه قمی^۱ ID، زینب مولوی^۲ ID

۱- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران
۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل مدل پیش‌بینی تأثیر نوآوری‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان با رویکرد آینده پژوهی می‌باشد. روش پژوهش کیفی و از نوع کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۲۰ نفر از خبرگان و کارشناسان اداره امور مالیاتی شهر مشهد می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل یافته از روش تحلیل محتوای کیفی و با نرم افزار سناریو ویزارد استفاده شد. بر اساس نتایج تحلیل کیفی، سه سناریوی اصلی شامل نوآوری منابع انسانی بسیار پایین، نوآوری منابع انسانی متوسط و نوآوری منابع انسانی بسیار بالا تدوین گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که، در سطوح پایین نوآوری، عملکرد سازمانی با چالش‌هایی نظیر کاهش بهره‌وری، مقاومت در برابر تغییر و ضعف انگیزش کارکنان مواجه است؛ در حالی که در سطح متوسط، بهبود نسبی عملکرد مشاهده می‌شود اما این بهبود پایدار نیست. در مقابل، در سناریوی نوآوری بسیار بالا، نوآوری‌های منابع انسانی به صورت نظام‌مند نهادینه شده و موجب ارتقای چشمگیر عملکرد سازمان، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات و تقویت پاسخگویی سازمانی می‌گردد. نتایج این پژوهش بر ضرورت توجه راهبردی مدیران به نوآوری‌های منابع انسانی به عنوان یک اهرم کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی تأکید دارد.

تاریخ دریافت:

۲۹ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۰۷ اسفند ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۲۰ فروردین ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

نوآوری،
منابع انسانی،
عملکرد سازمان،
مدیریت منابع انسانی،
بهره‌وری،
کیفیت خدمات،
پاسخگویی سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): قمی، فائزه و مولوی، زینب. (۱۴۰۵). تحلیل مدل پیش‌بینی تأثیر نوآوری‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان با رویکرد آینده پژوهی. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۸(۲)، ۴۴-۶۴.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.576622.1626>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: زینب مولوی

ایمیل: ze_molavi@ut.ac.ir

مقدمه

در سال‌های اخیر، اهمیت منابع انسانی نوآور به عنوان یکی از عوامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و مبتنی بر فناوری‌های نوین می‌تواند نقش مهمی در افزایش نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند (Babaii, 2025). با توجه به پیچیدگی محیط‌های کاری و رقابت فزاینده بین سازمان‌ها، شرکت‌ها به دنبال بهره‌گیری از شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی هستند که علاوه بر کارآمدی، بتواند نوآوری سازمانی را نیز تسهیل نماید. پژوهش‌ها بر این نکته تأکید دارند که استفاده از ابزارها و سیستم‌های منابع انسانی دیجیتال، قابلیت سازمان را در مدیریت دانش، تسریع فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارتقای خلاقیت کارکنان افزایش می‌دهد (Riana et al, 2020).

با توجه به اهمیت نوآوری در سازمان‌های دولتی و صنعتی ایران، طراحی الگوی جامع منابع انسانی نوآور به عنوان یک راهکار کلیدی مطرح شده است. (Rasouli et al, 2024) بیان می‌کنند که به کارگیری رویکردهای سیستماتیک در مدیریت منابع انسانی، ضمن ارتقای انگیزش و رضایت شغلی کارکنان، موجب افزایش بهره‌وری و تقویت نوآوری در سازمان‌ها می‌شود. (Shabrangi & Amirnejad, 2022) نیز در پژوهش خود نشان دادند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بهره‌گیری از کارآفرینی سازمانی می‌تواند به عنوان یک میانجی، عملکرد سازمانی را به طور قابل توجهی بهبود بخشد و ظرفیت نوآوری سازمان را ارتقا دهد. این مطالعات نشان می‌دهند که منابع انسانی تنها عامل پشتیبان عملیات روزمره نیست، بلکه محرکی برای ایجاد تغییرات نوآورانه و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان به شمار می‌رود.

در سطح بین‌المللی، اثر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفته است. (Salas- Arbeláez, 2020) نشان داد که در شرکت‌های کوچک و متوسط کلمبیا، اجرای شیوه‌های نوین منابع انسانی، از جمله آموزش مداوم، مشارکت کارکنان و مدیریت عملکرد، تأثیر مستقیم و مثبتی بر توانمندی‌های نوآورانه سازمان دارد. (Wang et al, 2024) نیز تأکید کردند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، از طریق انگیزش درونی کارکنان و تناسب فرد-سازمان، اثر قابل توجهی بر عملکرد نوآورانه سازمانی دارند. این نتایج بر اهمیت ایجاد محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر و تشویق به یادگیری مستمر تأکید دارند، زیرا این عوامل موجب افزایش توانمندی‌های نوآوری و بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شوند.

تجربه بحران‌های جهانی نیز نقش مدیریت منابع انسانی در نوآوری سازمانی را برجسته کرده است. (Kutieshat & Farmanesh, 2022) در بررسی تأثیر شیوه‌های نوین منابع انسانی بر عملکرد نوآورانه در دوران کووید-۱۹ نشان دادند که سازمان‌هایی که از ابزارهای دیجیتال، آموزش آنلاین و سیاست‌های انعطاف‌پذیر بهره می‌بردند، قادر به حفظ و حتی تقویت نوآوری و عملکرد خود بوده‌اند. این یافته‌ها همسو با پژوهش‌های داخلی (Babaii, 2025؛ Rasouli et al, 2024) تأکید می‌کنند که نوآوری منابع انسانی، به ویژه در شرایط نامطمئن و تغییرات سریع محیطی، یک عامل حیاتی برای تضمین بقای سازمان و ارتقای عملکرد آن است. بدین ترتیب، بررسی تعامل میان مدیریت منابع انسانی و نوآوری، هم در سطح ملی و هم بین‌المللی، به عنوان یکی از موضوعات اساسی تحقیقات مدیریت مطرح است. بنابراین، تلاش می‌شود به این سؤال پاسخ دهد که تحلیل مدل پیش‌بینی تأثیر نوآوری‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان با رویکرد آینده پژوهی به چه صورت می‌باشد؟

ادبیات نظری

نوآوری

نوآوری به توانایی تلفیق منابع در روش تازه برای خلق کالا و روشهای تولید جدید و گشودن بازارهای جدید و حتی بعضی اوقات به سازماندهی مجدد صنعت اشاره دارد (Azeem et al, 2021). به عقیده آلن آفو نوآوری بکار بردن دانش جدید برای ارائه محصول یا خدمات جدید بر اساس تقاضای مشتریان می باشد (Amiri et al, 2015) از نظر، پورتر نوآوری روش جدید انجام دادن کارها (ابداع) می باشد که به شکل تجاری در می آید. راجرز نیز نوآوری را سازگار نمودن ایده های جدید با سازمان های در حال سازگاری می داند. هبریک و همکاران اظهار داشتند نوآوری به سه مؤلفه اصلی اطلاعات سرمایه و ظرفیت کار آفرینانه لازم نیاز دارد (Eidi et al, 2019). نوآوری تولید، پذیرش و اجرا و تحقق ایده ها، فرآیندها کالاها و خدمات جدید است. در محیط های رقابتی امروز اگر سازمانها بخواهند مزیت رقابتی کسب کنند به نوآوری مستمر متوسل خواهند شد (Moghli & Dehghani, 2015). نوآوری یکی از راه هایی است که شرایط رشد مداوم را فراهم می کند. همچنین یک عامل ضروری برای باقی ماندن در رقابت و تضمینی برای آینده ناشناخته (احتمالی) سازمان نیز است (Noruzi et al, 2018). نوآوری به شرکت ها کمک می کند تا در محیط نامطمئن مزیت رقابتی کسب کنند و بر حریفان غالب شوند و این مهم روی عملکرد شرکت در بلند مدت تأثیر دارد و همچنین عامل اصلی که موجب رشد کسب و کارها می شود نوآوری است (Eshkor Vakili & nojabaei, 2022).

منابع انسانی

شالوده و زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و داشتن یک زیربنای اثربخش یعنی قرار گرفتن شایسته ترین افراد در مناسب ترین موقعیت های شغلی، پیش شرط اساسی برای موفقیت سازمانها محسوب می شود (Ghirtmand & Amiri, 2021). نیروی انسانی، مهم ترین عامل اثر گذار هر کسب و کار به شمار می رود. افزایش بهره وری نیروی کار در هر یک از بخشها می تواند به افزایش بهره وری اقتصادی و در نهایت ارتقای رشد اقتصادی شرکتها و سازمانها منجر شود (Ahmadpor Daryani, 2017). منابع سازمانی در واقع دارایی های سازمان هستند که آن را در جهت طراحی و استقرار استراتژی هایی با هدف افزایش بهره وری و کارایی و در نهایت رشد قابلیت رقابت پذیری سازمان توانمند می سازد. البته این منابع سازمانی ویژگیهای خاصی دارند (Fazlali & Moazzammi, 2023). سابقه نگاه به **منابع انسانی** به عنوان یک دارایی به قرن هفدهم میلادی برمی گردد، به طور کلی تعداد زیادی از مطالعات نمایانگر این موضوع هستند که گزارشات مرتبط با **سرمایه انسانی** بر تصمیم گیری سرمایه گذاران و تحلیل آنها اثرگذار است و این موضوع اهمیت گزارشگری سرمایه های انسانی را آشکار می سازد. بدیهی است که نقش نیروی انسانی متخصص در خلق مزیت های رقابتی در حوزه های گوناگون برای سازمانها انکار ناپذیر است. در عین حال علیرغم اهمیت روزافزون سرمایه های انسانی، متأسفانه این دارایی ارزشمند در صورتهای مالی سازمانها گزارش نمی گردد. مدیران **منابع انسانی** می توانند با استفاده از این اطلاعات تأثیر افراد مختلف در فرایندهای ارزش آفرین سازمان را روشن سازند (Mehdizade et al, 2023).

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی یک شاخص حیاتی برای موفقیت یا شکست هر سازمانی محسوب می‌شود. عملکرد سازمانی یک مفهوم بسیار گسترده است که ابعاد مختلفی از قبیل مدیریت، عملیات، برتری رقابتی و فعالیت‌های سازمانی را در برمی گیرد (Hosseinpour et al, 2021). عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف در جهت دستیابی به اهداف سازمانی دانست از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می‌شود که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است سازمانها در شرایط سخت باید قادر به شناسایی شاخصهای عملکرد سازمانی باشند که امکان پاسخگویی به مشکلات جدید با حداکثر سرعت انطباق با تغییرات در محیط کسب و کار را فراهم می‌کنند (Brumand & Panahi, 2023). امروزه شرکتها در اغلب موارد برای بهبود عملکرد خود و افزایش سهم بازار، ناچار هستند که چابکی بالاتری داشته باشند. عملکرد سازمانی بخشی از مفهوم اثربخشی سازمانی است، عملکرد سازمانی بعد بیرونی متغیر اثربخشی سازمانی و مبتنی بر اهداف ذینفعان می‌باشد. عملکرد سازمانی شامل سه حوزه عملکرد مالی و بازده صاحبان سهام می‌باشد (Karamipur, 2023). مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. عملکرد سازمان همان قدرت سازمان برای دستیابی به اهدافش با استفاده از منابع به گونه‌ای کارآمد و مؤثر است (Adnan et al, 2016).

پیشینه پژوهش

(Guha et al, 2025) به بررسی افزایش قابلیت‌های نوآوری کارکنان از طریق مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا: نقش واسطه‌ای اشتراک دانش و رهبری تحول‌آفرین پرداختند. آن‌ها با بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا، تأثیر دانش‌اشتراکی و رهبری تحول‌آفرین را در افزایش ظرفیت نوآوری کارکنان اثبات کردند. (Cahyadi, 2024) به بررسی نوآوری در مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. نیز با تأکید بر نوآوری در مدیریت منابع انسانی و انعطاف‌پذیری کارکنان، نشان دادند که منابع انسانی نوآور موجب افزایش تاب‌آوری سازمان و بهبود عملکرد آن می‌شود (Rasouli et al, 2024) به بررسی طراحی الگوی جامع منابع انسانی نوآور را با هدف افزایش کارآمدی، انگیزش و نوآوری در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. به این نتیجه رسیدند که اجرای چنین الگوهایی می‌تواند موجب ارتقای عملکرد و توان رقابتی سازمان شود. (Turulja et al, 2023) به بررسی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی: اثر میانجی نوآوری پرداختند. نیز بیان کردند که شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی، از طریق اثر واسطه‌ای نوآوری، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. (Aslam et al, 2023) به بررسی تأثیر منابع انسانی نوآوری محور بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. نتایج نشان داد که منابع انسانی نوآورانه می‌تواند عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط را بهبود بخشد.

(Shabrangi & Amirnejad, 2022) در مطالعه‌ای که بر گروه ملی صنعتی فولاد ایران انجام دادند، نشان دادند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی، اثر مثبتی بر عملکرد کلی سازمان دارد. این یافته‌ها اهمیت استراتژیک منابع انسانی و نقش آن در تحریک نوآوری سازمانی و ارتقای مزیت رقابتی را برجسته می‌سازد. (Sabkroo et al, 2022) به بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز و عملکرد زیست‌محیطی پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین سبز و اجرای مدیریت منابع انسانی سبز می‌تواند نوآوری سبز را تقویت کرده و عملکرد زیست‌محیطی سازمان را بهبود دهد. این رویکرد با تمرکز بر پایداری و مسئولیت اجتماعی سازمان، نشان می‌دهد که منابع انسانی نوآور تنها محدود به جنبه‌های اقتصادی نیست، بلکه می‌تواند تأثیر بسزایی بر نوآوری زیست‌محیطی و توسعه پایدار سازمان داشته باشد. (Kathirlu & Naeami, 2020) به بررسی رابطه بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: بانک ملت تهران) پرداختند. نتایج نشان داد که پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤثر، به‌ویژه در سازمان‌های مالی، باعث افزایش بهره‌وری و ارتقای عملکرد کلی سازمان می‌شود.

روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی محسوب می‌شود و با بهره‌گیری از روش تحلیل کیفی و سناریونویسی (مصاحبه‌های کیفی با خبرگان برای شناسایی مفاهیم و سپس طراحی سناریوهای مختلف برای پیش‌بینی تأثیر نوآوری منابع انسانی بر عملکرد سازمان) انجام شده است. هدف اصلی پژوهش، بررسی تأثیر نوآوری‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان و استخراج سناریوهای محتمل برای بهبود فرآیندها و عملکرد سازمانی است. استفاده از روش تحلیل کیفی امکان بررسی عمیق مفاهیم، دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان را فراهم می‌کند و با سناریونویسی، می‌توان به پیش‌بینی روندهای آتی و ارائه راهکارهای عملیاتی پرداخت.

برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان اداره مالیات در مشهد استفاده شد. مصاحبه‌ها با هدف استخراج دیدگاه‌ها و تجربیات کارشناسان در زمینه نوآوری‌های منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان طراحی شد.

جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان و کارشناسان اداره مالیات در شهر مشهد بود که تجربه و دانش کافی در حوزه منابع انسانی و فرآیندهای سازمانی داشتند. حجم نمونه با توجه به معیار اشباع نظری تعیین شد و در مجموع، ۲۰ نفر از خبرگان مورد مصاحبه قرار گرفتند. انتخاب نمونه‌ها به روش هدفمند انجام شد تا افرادی با بیشترین آگاهی و تجربه در زمینه نوآوری‌های منابع انسانی وارد پژوهش شوند.

پس از جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌ها به صورت کلمه به کلمه رونویسی شد و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار گرفت. داده‌ها ابتدا کدگذاری شدند و سپس بر اساس موضوعات و الگوهای تکرارشونده، مقوله‌بندی گردیدند. این فرآیند امکان استخراج مفاهیم اصلی و روابط بین آن‌ها را فراهم کرد و زمینه‌ساز تدوین سناریوهای مختلف برای بهبود عملکرد سازمان شد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل کیفی، سناریونویسی به منظور پیش‌بینی آینده نوآوری‌های منابع انسانی و اثر آن بر عملکرد سازمان انجام شد. نرم افزار مورد استفاده سناریو وازارد بود. سناریوها بر

اساس چهارچوب عوامل کلیدی شناسایی شده در مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها طراحی شدند و شامل سناریوهای خوش‌بینانه، محتاطانه و بدبینانه بود. این سناریوها می‌توانند راهنمای تصمیم‌گیری برای مدیران منابع انسانی و سیاستگذاران سازمان باشند و امکان برنامه‌ریزی استراتژیک و بهبود فرآیندها را فراهم کنند.

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه هدف این پژوهش بررسی تأثیر نوآوری‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان است، تجزیه و تحلیل داده‌ها در این فصل به صورت کیفی انجام می‌شود. در این راستا، متغیرهای مورد نیاز مدل پژوهش از طریق مصاحبه‌ها استخراج شده و روابط میان آن‌ها تعیین می‌گردد تا چارچوب مفهومی پژوهش به‌طور دقیق شناسایی و تحلیل شود. در راستای تحلیل داده‌ها، ابتدا روایی پژوهش مطابق روش (Linken & Guba, 1980) و پایایی پژوهش براساس روش توافق درونی بررسی شده، سپس آمار توصیفی مصاحبه‌شوندگان ارائه گردیده و سپس به تحلیل داده‌ها، جهت استخراج کدها و مقوله‌ها و روابط بین آن‌ها در نرم افزار مکس کیودا پرداخته شده است. در پژوهش حاضر جهت بررسی روایی پژوهش از روش (Linken & Guba, 1980) که بر اساس چهار عنصر قابلیت انتقال، قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید شکل گرفته و روایی ابزار را تأیید نمود، استفاده گردید.

جدول ۱. روایی پژوهش طبق روش (Linken & Guba, 1980)

شاخص	فرایند
قابلیت انتقال	نظرسنجی از خبرگانی که در تحقیق حاضر شرکت نداشتند.
قابلیت اعتبار	صرف زمان کافی برای پژوهش و تأیید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه‌شوندگان.
قابلیت تأیید	مستندسازی و رعایت همه گامهای طی شده در پژوهش و مستندات در فرایندهای پژوهش.
قابلیت اعتماد	ثبت تمام جزئیات و یادداشت همه موارد در مرحله مصاحبه و انجام آن.

جهت ارزیابی پایایی پژوهش از دو نفر که خارج از موضوع پژوهش بودند، پس از توضیحات و آموزشهای لازم درخواست شد که ۵ مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری نمایند تا بتوان میزان پایایی را اندازه‌گیری و مقایسه نمود.

جدول ۲. پایایی پژوهش با روش میزان اتفاق درونی

مصاحبه	تعداد کد استخراج شده از مصاحبه	تعداد توافقات	درصد اتفاق نظر یا پایایی آزمون
مصاحبه ۱	۴۳	۳۷	۸۶.۰۵٪
مصاحبه ۴	۵۱	۴۲	۸۲.۴٪
مصاحبه ۵	۳۷	۳۰	۸۱.۱٪
مصاحبه ۹	۳۴	۲۵	۷۳.۵۳٪
مصاحبه ۱۱	۲۸	۲۳	۸۲.۱٪

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، میزان توافق درونی برای ۵ مصاحبه بالاتر از ۷۰ درصد می‌باشد که نشان دهنده پایایی قابل قبول برای مصاحبه‌های انجام شده و کدهای استخراجی توسط محقق می‌باشد. به منظور استخراج متغیرهای مورد نیاز مدل پژوهش در حل مسائل حوزه کاری خبرگان، روش‌های متعددی به کار گرفته می‌شود. این روش‌ها می‌توانند به طرق گوناگون دسته بندی شوند. یک طریقه رایج، دسته بندی این روش‌ها بر اساس نحوه دریافت دانش از خبره است. بر این اساس دو دسته‌ی استخراج مستقیم و استخراج غیرمستقیم دانش مطرح می‌گردد. روش‌های مستقیم، به طور مستقیم به درخواست توضیح از خبره در رابطه با چگونگی انجام کار می‌پردازند. شرط لازم برای اینکه این روش‌ها به موفقیت دست یابند این است که خبره به اندازه کافی توانایی و رضایت برای به اشتراک گذاری دانش خود داشته باشد. در این روش اطلاعات به سهولت توسط خبره بیان می‌شوند، البته به غیر از مواردی که خبره به قدری فعالیت مورد نظر را تکرار کرده است که اطلاعات راجع به آن برای خبره بدیهی به نظر می‌رسند (Bailin, 1977). روش‌های غیرمستقیم به منظور دست یابی به اطلاعاتی به کار گرفته می‌شوند که به راحتی توسط خبره قابل بیان نیستند. البته دسته بندی روش‌ها علاوه بر نحوه تعامل با خبره، بر اساس نوع اطلاعاتی که به دست می‌دهند نیز صورت می‌گیرد، که در این بخش به آنها اشاره خواهد شد. در این پژوهش از روش مستقیم استفاده شده است و پس از انجام مصاحبه برای درک و استخراج متغیرهای مورد نیاز پژوهش این مفاهیم ابتدا کدگذاری باز، سپس مقوله بندی شده و در نهایت کدگذاری محوری جهت استخراج الگوی پژوهش انجام شده است. با بررسی داده‌های مصاحبه، استخراج سایر مفاهیم نیز به همین ترتیب صورت گرفته است. این فرایند در جدول زیر به طور کامل نشان داده شده است.

جدول ۳. فرایند کدگذاری باز مصاحبه با خبرگان

کد	گویه‌های نوآوری منابع انسانی
HR1	آموزش مداوم کارکنان
HR2	برنامه‌های توانمندسازی
HR3	مدیریت عملکرد نوآورانه
HR4	سیستم‌های پاداش خلاقانه
HR5	استفاده از فناوری در HR
HR6	مدیریت دانش
HR7	فرصت‌های یادگیری آنلاین
HR8	توسعه رهبری نوآور
HR9	تیم‌های میان‌رشته‌ای
HR10	سیاست‌های انعطاف‌پذیر کاری
HR11	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
HR12	نظام بازخورد مستمر
HR13	ارزیابی استعدادها
HR14	جذب نیروی کار خلاق

تنوع و شمول	HR15
برنامه جانشینی نوآورانه	HR16
مدیریت پروژه‌های نوآور	HR17
فرهنگ سازمانی حمایت کننده نوآوری	HR18
رهبری تحول آفرین	HR19
ایجاد شبکه‌های داخلی نوآوری	HR20
پشتیبانی منابع مالی برای نوآوری	HR21
سیاست‌های کاربایی داخلی	HR22
برنامه‌های انگیزشی غیرمالی	HR23
مدیریت استعدادها	HR24
نظارت بر نوآوری سازمانی	HR25
استفاده از نرم افزارهای HRM	HR26
مدیریت تغییر	HR27
فرصت‌های خلاقانه در کار	HR28
سیستم‌های پیشنهاددهی	HR29
توسعه مهارت‌های دیجیتال	HR30
آموزش رهبری تیمی	HR31
طراحی شغل منعطف	HR32
سیاست‌های کار از راه دور	HR33
کارگاه‌های خلاقیت	HR34
انگیزش درونی کارکنان	HR35
ارزیابی نوآوری فردی	HR36
همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی	HR37
توسعه مهارت حل مسئله	HR38
سیستم‌های مستندسازی نوآوری	HR39
فرهنگ یادگیری مستمر	HR40

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ۴۰ مضمون فرعی از دل مصاحبه‌ها شناسایی شدند. مرحله بعد از شناسایی و استخراج کدها از مصاحبه‌ها، نوبت به تعیین مقوله‌ها و جمع‌بندی مفاهیم می‌رسد. در این بخش با توجه به مفاهیم کدها، مقوله‌ها یا ابعاد اصلی مدل تعیین گردیده است.

جدول ۴. مفاهیم و مضمون‌های به دست آمده از داده‌های کیفی

کد مؤلفه	مؤلفه نوآوری منابع انسانی	کدها
M1	آموزش و توسعه کارکنان	HR1: آموزش مداوم کارکنان HR2: برنامه‌های توانمندسازی HR7: فرصت‌های یادگیری آنلاین HR30: توسعه مهارت‌های دیجیتال HR31: آموزش رهبری تیمی HR38: توسعه مهارت حل مسئله HR40: فرهنگ یادگیری مستمر
M2	انگیزش از طریق مدیریت عملکرد	HR3: مدیریت عملکرد نوآورانه HR4: سیستم‌های پاداش خلاقانه HR12: نظام بازخورد مستمر HR23: برنامه‌های انگیزشی غیرمالی HR35: انگیزش درونی کارکنان HR36: ارزیابی نوآوری فردی
M3	نگهداشت استعدادها	HR13: ارزیابی استعدادها HR14: جذب نیروی کار خلاق HR24: مدیریت استعدادها HR16: برنامه جانشینی نوآورانه
M4	مشارکت و همکاری کارکنان	HR9: تیم‌های میان‌رشته‌ای HR11: مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری HR20: ایجاد شبکه‌های داخلی نوآوری HR29: سیستم‌های پیشنهاددهی
M5	فرهنگ و رهبری نوآورانه	HR18: فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده نوآوری HR19: رهبری تحول‌آفرین HR34: کارگاه‌های خلاقیت
M6	فناوری و دیجیتال سازی HR	HR5: استفاده از فناوری در HR HR26: استفاده از نرم‌افزارهای HRM
M7	مدیریت تغییر و انعطاف‌پذیری	HR10: سیاست‌های انعطاف‌پذیر کاری HR27: مدیریت تغییر HR32: طراحی شغل منعطف HR33: سیاست‌های کار از راه دور HR28: فرصت‌های خلاقانه در کار

HR6: مدیریت دانش	اکوسیستم یادگیری سازمانی	M8
HR39: سیستم های مستندسازی نوآوری		
HR21: پشتیبانی منابع مالی برای نوآوری	منابع مالی و پشتیبانی پروژه ها	M9
HR17: مدیریت پروژه های نوآور		
HR15: تنوع و شمول	شمول سازمانی	M10
HR22: سیاست های کارایی داخلی		
HR37: همکاری با دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی	شبکه های خارجی و تعامل با محیط	M11
HR25: نظارت بر نوآوری سازمانی	ارزیابی و پایش نوآوری	M12

در جدول (۵) نتایج تبدیل کدهای مفهومی به مضمون که در واقع به عنوان شاخص هم در مدل ذکر شده است.

جدول ۵. مفاهیم و مضمون های نهایی

کدها	مؤلفه کلان نوآوری منابع انسانی	کدمؤلفه کلان
M1: آموزش و توسعه کارکنان (HR1, HR2, HR7, HR30, HR31, HR38, HR40) M3: جذب و نگهداشت استعدادها (HR13, HR14, HR16, HR24)	آموزش، توسعه و مدیریت استعدادها	C1
M2: مدیریت عملکرد و انگیزش (HR3, HR4, HR12, HR23, HR35, HR36) M7: مدیریت تغییر و انعطاف پذیری (HR10, HR27, HR32, HR33, HR28)	انگیزش از طریق مدیریت عملکرد	C2
M4: مشارکت و همکاری کارکنان (HR9, HR11, HR20, HR29) M5: فرهنگ و رهبری نوآورانه (HR18, HR19, HR34) M10: تنوع و شمول (HR15, HR22)	فرهنگ، رهبری و مشارکت نوآورانه	C3
M6: فناوری و دیجیتال سازی (HR5, HR26) M8: مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (HR6, HR39) M9: منابع مالی و پشتیبانی پروژه ها (HR21, HR17) M11: شبکه های خارجی و تعامل با محیط (HR37) M12: ارزیابی و پایش نوآوری (HR25)	فناوری، دانش و پشتیبانی سازمانی	C4

تحقق کفایت نظری

فرایند جمع آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که محقق در داده‌ها به مرز اشباع برسد و مفاهیم مرتبط با پدیده مورد نظر که توسط مصاحبه شوندگان مختلف مطرح می‌شوند تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشود. جدول زیر چگونگی تحقق این معیار در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد:

جدول ۶. چگونگی تحقق کفایت نظری

مصاحبه	فراوانی کدهای باز	تعداد مفاهیم	تکمیل مفاهیم قبلی	ظهور مقولات جدید	تکمیل مقولات قبلی
آموزش، توسعه و مدیریت استعدادها	۸۳	۴۵	-	۱۱	
انگیزش از طریق مدیریت عملکرد	۶۲	۶۱	۱۶	۳	۲
فرهنگ، رهبری و مشارکت نوآورانه	۶۹	۶۷	۶		۱
فناوری، دانش و پشتیبانی سازمانی	۴۸	۶۹	۲		

سناریونویسی

در این تحقیق، هفت عامل اصلی مؤثر بر عملکرد سازمانی شناسایی شده‌اند

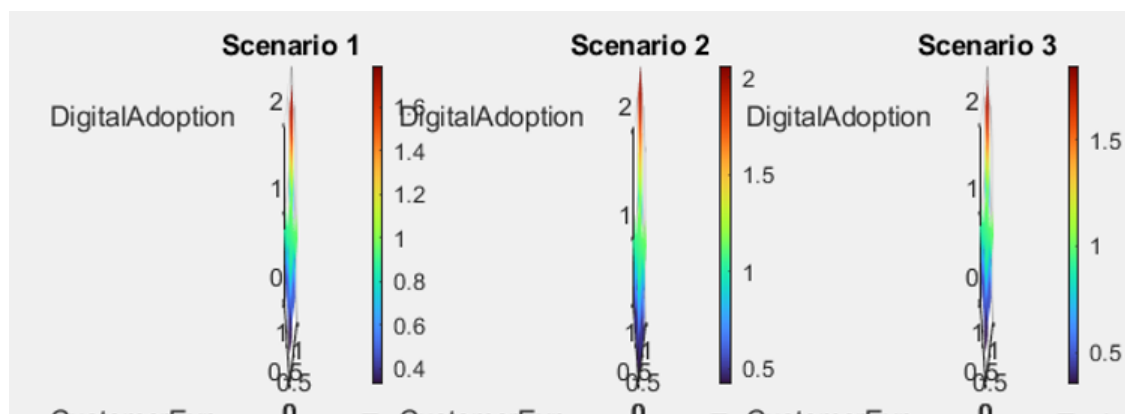
۱. آموزش، توسعه و مدیریت استعدادها
۲. مدیریت عملکرد و انگیزش کارکنان
۳. فرهنگ، رهبری و مشارکت نوآورانه
۴. فناوری، دانش و پشتیبانی سازمانی

برای تحلیل اثر ترکیبی این عوامل، سه سناریوی شاخص تعریف شد که ترکیبی از سطوح پایین، متوسط و بالا برای هر عامل را نمایش می‌دهد. هر سناریو به عنوان یک وضعیت فرضی از محیط و ظرفیت سازمانی مدل‌سازی شده و سپس با استفاده از مدل استنتاج عصبی-فازی، خروجی هر سناریو محاسبه شد. این روش امکان می‌دهد تا تصمیم نهایی مدل بر اساس ترکیب مختلف عوامل محیطی و سازمانی مشخص شود و اثر هر عامل و تعامل بین آن‌ها بر پذیرش فناوری تحلیل گردد.

جدول ۷. سناریوهای پیشنهادی مدل

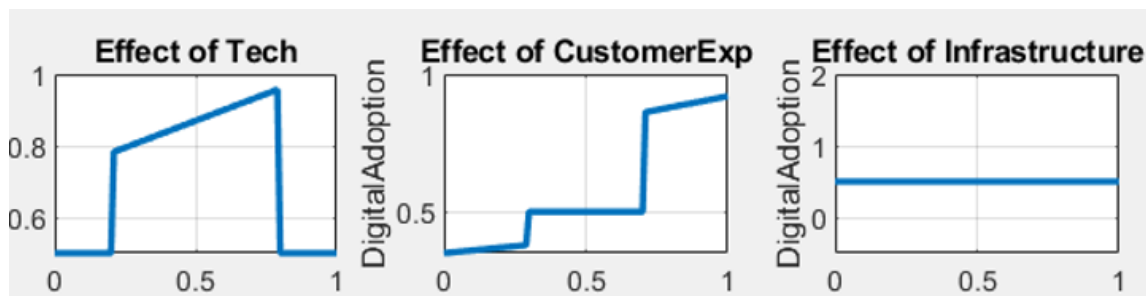
سناریو	AdvancedTech	CustomerExp	Infrastructure	HumanCulture	Rules	BusinessModel	Sustainability	تفسیر خروجی
1	Low (0)	Low (0)	Low (0)	Low (0)	Low (0)	Low (0)	Low (0)	نوآوری منابع انسانی بسیار بالا: سازمان و محیط کاملاً آماده پذیرش نوآوری‌های منابع انسانی هستند؛ زیرساخت‌های دیجیتال، فرهنگ نوآورانه و مهارت کارکنان به گونه‌ای است که نوآوری می‌تواند تأثیر قابل توجه و مثبت بر عملکرد سازمان داشته باشد.
2	Medium (0.5)	Medium (0.5)	Medium (0.5)	Medium (0.5)	Medium (0.5)	Medium (0.5)	Medium (0.5)	نوآوری منابع انسانی متوسط: سازمان دارای ظرفیت‌ها و آمادگی محدودی برای نوآوری منابع انسانی است؛ برخی فرآیندها و سیستم‌ها قابل ارتقا هستند، اما موانع فرهنگی یا محدودیت منابع باعث می‌شود اثرگذاری نوآوری بر عملکرد سازمان متوسط باشد.
3	High (1)	High (1)	High (1)	High (1)	High (1)	High (1)	High (1)	نوآوری منابع انسانی

							بسیار پایین: سازمان فاقد آمادگی لازم برای پیاده سازی نوآوری های منابع انسانی است؛ کارکنان و مدیران تمایل کمی به تغییر دارند و زیرساخت های فناوری و فرهنگی محدود هستند، بنابراین تأثیر نوآوری بر عملکرد سازمان حداقل خواهد بود.
--	--	--	--	--	--	--	--



نمودار ۱. نمودار سطح سه بعدی بر اساس سناریوهای مختلف

نمودار ارائه شده بیانگر آن است که چگونه دو عامل کلیدی، یعنی نوآوری های منابع انسانی و تجربه کارکنان، بر سطح بهبود عملکرد سازمانی در قالب سناریوهای مختلف اثر می گذارند. در این نمودار، محورهای X و Y نشان دهنده سطوح این دو ورودی اصلی و محور Z بیانگر میزان خروجی، یعنی سطح تحقق عملکرد سازمانی است. بررسی نمودار نشان می دهد در سناریوهایی که هر دو عامل در سطح بالا قرار دارند، عملکرد سازمانی به بیشترین مقدار خود می رسد، در حالی که قرارگیری این عوامل در سطوح پایین منجر به حداقل شدن اثربخشی و کارایی سازمان می شود. تحلیل این روابط به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمانی کمک می کند تا ترکیب های بهینه عوامل انسانی را شناسایی کرده و با تمرکز بر نقاط حساس، زمینه ارتقای نوآوری های منابع انسانی و در نتیجه بهبود پایدار عملکرد سازمان را فراهم آورند.



نمودار ۲. تأثیر هر ورودی بر خروجی سناریو

نمودار ارائه شده نشان می دهد که هر یک از عوامل کلیدی مدل پژوهش چگونه بر نوآوری های منابع انسانی و در نهایت بر عملکرد سازمانی در فرآیند سناریونویسی تأثیر می گذارند. با تغییر تدریجی مقدار هر عامل و ثابت نگه داشتن سایر عوامل، می توان نحوه واکنش سیستم تحلیلی و شدت اثرگذاری هر مؤلفه را بر سطح نوآوری منابع انسانی و پیامدهای عملکردی آن مشاهده کرد. شیب منحنی ها بیانگر میزان حساسیت عملکرد سازمان نسبت به تغییرات هر عامل است و مشخص می کند کدام مؤلفه ها نقش تعیین کننده تری در تقویت نوآوری منابع انسانی دارند و کدام عوامل اثرگذاری نسبتاً محدودتری بر خروجی نهایی دارند. این تحلیل به مدیران و سیاست گذاران سازمانی کمک می کند تا منابع، زمان و تمرکز مدیریتی خود را بر مؤلفه هایی معطوف کنند که بیشترین نقش را در ارتقای نوآوری منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان ایفا می کنند.

تحلیل سناریوها

سناریو ۱: همه عوامل در سطح پایین

در این سناریو، سطح نوآوری های منابع انسانی بسیار پایین است و سازمان از نظر ساختار، فرهنگ و توانمندی های انسانی آمادگی لازم برای اجرای رویکردهای نوآورانه را ندارد. ضعف در آموزش، انگیزش، رهبری و استفاده از فناوری های منابع انسانی موجب می شود عملکرد سازمانی در پایین ترین سطح قرار گیرد و سازمان قادر به پاسخگویی مؤثر به تغییرات محیطی نباشد.

سناریو ۲: همه عوامل در سطح متوسط

در این وضعیت، نوآوری های منابع انسانی در سطحی متوسط قرار دارند و سازمان تا حدی از ظرفیت های لازم برای بهبود عملکرد برخوردار است. برخی فرآیندهای منابع انسانی نوآورانه اجرا می شوند، اما نبود انسجام راهبردی و محدودیت در زیرساخت ها باعث می شود اثرگذاری این نوآوری ها بر عملکرد سازمان کامل و پایدار نباشد. با این حال، امکان ارتقا و حرکت به سمت عملکرد بهتر وجود دارد.

سناریو ۳: همه عوامل در سطح بالا

در این سناریو، نوآوری های منابع انسانی به صورت کامل و نظام مند در سازمان نهادینه شده اند. وجود فرهنگ نوآورانه، رهبری اثربخش، انگیزش بالا و استفاده مؤثر از ابزارها و رویکردهای نوین منابع انسانی، شرایط ایده آلی را برای ارتقای عملکرد سازمان فراهم می کند. در این وضعیت، سازمان از بالاترین سطح بهره وری، اثربخشی و توان رقابتی برخوردار بوده و آمادگی لازم برای مواجهه با چالش های محیطی را دارد.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج، سه سناریوی اصلی شامل نوآوری منابع انسانی بسیار پایین، نوآوری منابع انسانی متوسط و نوآوری منابع انسانی بسیار بالا تدوین گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که، در سطوح پایین نوآوری، عملکرد سازمانی با چالش‌هایی نظیر کاهش بهره‌وری، مقاومت در برابر تغییر و ضعف انگیزش کارکنان مواجه است؛ در حالی که در سطح متوسط، بهبود نسبی عملکرد مشاهده می‌شود اما این بهبود پایدار نیست. در مقابل، در سناریوی نوآوری بسیار بالا، نوآوری‌های منابع انسانی به صورت نظام‌مند نهادینه شده و موجب ارتقای چشمگیر عملکرد سازمان، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات و تقویت پاسخگویی سازمانی می‌گردد. نتایج این پژوهش بر ضرورت توجه راهبردی مدیران به نوآوری‌های منابع انسانی به عنوان یک اهرم کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی تأکید دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Guha et al, 2025) (Cahyadi et al, 2024) (Rasouli et al, 2024)، (Turulja et al, 2023)، (Kathirlu & Naeami, 2020)، (Shabrangi & Amirnejad, 2022) (Sabhkroo et al, 2022) (Kathirlu & Naeami, 2020) همسو می‌باشد. (Rasouli et al, 2024) به این نتیجه رسیدند که اجرای چنین الگوهایی می‌تواند موجب ارتقای عملکرد و توان رقابتی سازمان شود. (Turulja et al, 2023) نیز بیان کردند که شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی، از طریق اثر واسطه‌ای نوآوری، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. (Kathirlu & Naeami, 2020) نشان دادند که پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی مؤثر، به‌ویژه در سازمان‌های مالی، باعث افزایش بهره‌وری و ارتقای عملکرد کلی سازمان می‌شود.

نتایج این پژوهش که با رویکرد تحلیل کیفی و سناریونویسی و با اتکا بر دیدگاه خبرگان اداره امور مالیاتی مشهد انجام شد، نشان می‌دهد که نوآوری‌های منابع انسانی نقشی بنیادین و تعیین‌کننده در ارتقای عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند. یافته‌ها بیانگر آن است که عملکرد سازمانی صرفاً متأثر از ساختارها و فرآیندهای رسمی نیست، بلکه به شدت وابسته به میزان آمادگی سازمان در پذیرش نوآوری‌های منابع انسانی، نگرش مدیران، توانمندی کارکنان و زیرساخت‌های حمایتی است. تحلیل داده‌های کیفی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها نشان داد که نوآوری در منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک اهرم راهبردی، بهره‌وری، کارآمدی، شفافیت و پاسخگویی سازمانی را به شکل معناداری ارتقا دهد، مشروط بر آنکه بسترهای لازم فرهنگی، مدیریتی و فناورانه فراهم باشد.

در سناریوی اول (نوآوری منابع انسانی بسیار پایین)، نتایج نشان می‌دهد که فقدان آمادگی سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، ضعف مهارت‌های منابع انسانی و نبود زیرساخت‌های فناورانه و مدیریتی، موجب می‌شود نوآوری‌های منابع انسانی عملاً بی‌اثر یا کم‌اثر باقی بمانند. در این وضعیت، فرآیندهای منابع انسانی عمدتاً سنتی، بوروکراتیک و واکنشی هستند و کارکنان انگیزه و تمایل اندکی برای مشارکت در فعالیتهای نوآورانه دارند. پیامد این شرایط، کاهش کارایی، افت انگیزش کارکنان، کندی تصمیم‌گیری و در نهایت تضعیف عملکرد سازمانی است. یافته‌ها حاکی از آن است که در چنین سناریویی، حتی اجرای برنامه‌های اصلاحی محدود نیز بدون تغییر نگرش مدیران ارشد و بدون حمایت ساختاری، نمی‌تواند تأثیر پایدار و معناداری بر عملکرد سازمان داشته باشد. بنابراین، این سناریو به عنوان وضعیتی نامطلوب و پرریسک برای سازمان تلقی می‌شود که ادامه آن می‌تواند منجر به تشدید ناکارآمدی و نارضایتی ذی‌نفعان شود.

در سناریوی دوم (نوآوری منابع انسانی در سطح متوسط)، سازمان از سطحی از آمادگی و ظرفیت برای پذیرش نوآوری برخوردار است، اما این آمادگی به صورت کامل و یکپارچه در تمامی ابعاد منابع انسانی مشاهده نمی‌شود. بر اساس

یافته‌های پژوهش، در این وضعیت برخی اقدامات نوآورانه مانند آموزش‌های محدود، استفاده جزئی از فناوری‌های منابع انسانی یا اصلاح نسبی نظام ارزیابی عملکرد اجرا می‌شود، اما این اقدامات اغلب پراکنده، ناهماهنگ و فاقد نگاه راهبردی هستند. هرچند این سطح از نوآوری می‌تواند به بهبود نسبی عملکرد سازمانی منجر شود، اما اثرگذاری آن محدود و شکننده است. مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که در این سناریو، نبود انسجام مدیریتی و ضعف در پیوند دادن نوآوری‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، مانع از دستیابی به نتایج پایدار می‌شود. با این حال، این سناریو می‌تواند به عنوان یک مرحله گذار تلقی شود که در صورت تقویت فرهنگ نوآوری، توسعه مهارت‌های منابع انسانی و حمایت مدیران ارشد، زمینه حرکت به سمت سطوح بالاتر عملکرد سازمانی را فراهم می‌کند.

در سناریوی سوم (نوآوری منابع انسانی بسیار بالا)، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازمان از آمادگی کامل فرهنگی، مدیریتی و فناورانه برای پذیرش و نهادینه‌سازی نوآوری‌های منابع انسانی برخوردار است. در این سناریو، منابع انسانی به عنوان یک سرمایه راهبردی تلقی می‌شود و نوآوری در فرآیندهایی نظیر جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، انگیزش و توسعه کارکنان به صورت نظام‌مند و هدفمند دنبال می‌گردد. خبرگان بر این باور بودند که در چنین شرایطی، کارکنان احساس مشارکت، تعلق و مسئولیت‌پذیری بیشتری دارند و همین امر موجب افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات و ارتقای شفافیت سازمانی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که در این سناریو، نوآوری منابع انسانی نه تنها به بهبود عملکرد داخلی سازمان منجر می‌شود، بلکه توان پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی و انتظارات ذی‌نفعان را نیز به طور چشمگیری افزایش می‌دهد. این وضعیت به عنوان مطلوب‌ترین سناریو شناخته می‌شود که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر سازمانی را به همراه داشته باشد.

در مجموع، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سطح نوآوری منابع انسانی تعیین‌کننده مسیر عملکرد سازمانی است و حرکت از سناریوی نوآوری پایین به سمت نوآوری بالا، مستلزم تغییرات بنیادین در نگرش مدیران، ساختارهای سازمانی، فرهنگ کاری و نظام‌های پشتیبان منابع انسانی است. حذف سناریوی چهارم و تمرکز بر سه سناریوی اصلی، نشان داد که سازمان‌ها یا در وضعیت رکود نوآورانه قرار دارند، یا در مرحله گذار هستند و یا به بلوغ نوآوری منابع انسانی دست یافته‌اند. بر این اساس، توصیه می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های دولتی، به ویژه در حوزه‌های حساس مانند نظام مالیاتی، با سرمایه‌گذاری هدفمند در نوآوری‌های منابع انسانی، زمینه ارتقای عملکرد سازمانی، افزایش اعتماد عمومی و بهبود کارآمدی نظام اداری را فراهم آورند. این پژوهش می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی، تدوین سیاست‌های منابع انسانی و طراحی برنامه‌های تحول سازمانی در آینده قرار گیرد.

Reference

- Adibzadeh, M., & Roknabadi, H. M. (2023). Identification and prioritization of effective factors in human resource management at Islamic Azad University (case study of North Tehran Branch), <https://civilica.com/doc/1669482>. (in persian).
- Adnan, A., & Abdullah, H.S., & Ahmad, J. (2016). Assessing the moderating fect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: The experience of Malaysian R&D companies. 7th International Economics & Business Management Conference, 35(1): 462-467. DOI:10.1016/S2212-5671(16)00057-5
- Ahmadpour Daryani, M. (2017). Identifying the factors affecting human resources management in small and medium sized enterprises. Journal of Entrepreneurship Development, 10(1), 1-20. doi: 10.22059/jed.2017.62286(In Persian)



- Amiri, Z., & Farrokhi, M., & Seifi, M. (2015). The Impact of Employee Merit on Organizational Innovation (Case Study: Emersan Company). International Conference on Management, Economics and Humanities (In Persian).
- Arokiasamy, L., & Fujikawa, T., & Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2024). Role of HRM practices in organization performance: A survey approach. International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development, 16(1), 1–32. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.334555>
- Aslam, M., & Shafi, I., & Ahmed, J., & Garat de Marin, M. S., & Soriano Flores, E., & Rojo Gutiérrez, M. A. (2023). Impact of innovation-oriented human resource on small and medium enterprises' performance. Sustainability, 15(7), 6273. <https://doi.org/10.3390/su15076273>
- Azeem, M., & Ahmed, M., & Haider, S., & Sajjad, M (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation Technology in Society, 66, 101635
- Bailin, S. (1997). Knowledge elicitation techniques: A review. Knowledge-Based Systems, 10(5), 341–352.
- Boroumand, N., & Panahi, A. (2023). The effect of information technology on organizational performance with the mediating role of innovation performance. Strategic studies in the oil and energy industry 2023; 14 (56):57-76
URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1481-fa.html>
- Babaii, J. (2025). Investigation of electronic human resource management (e-HRM) and organizational innovation and performance. The 28th National Conference on New Approaches in Management, Economics and Accounting, Babol. (In Persian)
- Cahyadi, A. (2024). Introduction: Human resource management innovation and employee resilience in SMEs. Behaviour & Organizational Studies, 15(11), 411. <https://doi.org/10.3390/2076-3387/15/11/411>
- Eidi, H., & Karimi, J., & Mohammadi Askarabadi, M. (2019). The Effect of Human Resource Competence on Organizational Effectiveness; The mediating role of organizational innovation. Human resource management in sports. 6 (2), 195-205. (In Persian).
- Eshkor Vakili, K., & nojabaei, S. (2022). Explaining the relationship between emotional intelligence and self-management with organizational innovation. Management and Educational Perspective, 4(2), 66-84. doi: 10.22034/jmep.2022.343233.1119. (in Persian)
- Fazlail, B., & moazzami, M. (2023). The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. Management and Educational Perspective, 4(4), 114-142. doi: 10.22034/jmep.2023.378676.1149. (In Persian)
- Ghirtmand, S., & Amiri Moghadam, M. (2021). Investigating the effect of professional competence of employees on increasing productivity and improving quality (case study of Iran Khodro Company). The 7th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/1257922>. (in Persian)
- Guha, S., & Rabby, S. K. H., & Chowdhury, S. R., & Julee, S. A. (2025). Enhancing employee innovation capabilities through high-involvement HRM: Mediating role of knowledge sharing and transformational leadership. Future Business Journal, 11(1), 59. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00482-1>
- Hosseinpour, M., & Jamshidi, M.J., & Bakhsham, M., & Karimi, H., & Khodai, A. (2021). Investigating the role of corporate social responsibility on organizational performance with the mediating role of total quality management. Quarterly Journal of Development and Transformation Management. 32(13), 359-373. (In Persian)
- Karamipour, M. (2023). Designing and explaining the model of artificial intelligence competencies on organizational performance considering B2B marketing capabilities. Journal of value creating in Business Management, 3(2), 20-41. doi: 10.22034/jvcbm.2023.389185.1069. (in Persian)
- Kathirlu, M., & Naeami, A. (2020). Investigating the relationship between human resource management systems and organizational performance (Case study: Mellat Bank of Tehran). Business Management, 48, 409–427. (In Persian)

- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID-19 crisis. *Sustainability*, 14(5), 2872. <https://doi.org/10.3390/su14052872>
- Mahdizadeh, M., & Makari, M., & Bagheri, M., & Fakhraei, M., (2023). Human Resource Accounting, 18th International Conference on Management, Economy and Development, <https://civilica.com/doc/1768755>. (In Persian)
- Moghli, A., & Dehghani, A. (2015). The relationship between meritocracy and organizational innovation and transformation 6th International Conference on Economics. Management and Engineering Sciences. Belgium, International University Communication Center, (In Persian)
- Movahed, H. (2025). AI and blockchain synergy in smart economies: Enhancing transparency and automation. In *Advances in Digital Economy*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4369-2.ch010>
- Noruzi, A., & Fadaee, A., & Noruzi, A., & Noruzi, H. (2018). The role of managers' core competencies in business Investigating the relationship between managers' core competencies and employees' job performance and organizational innovation (Case Study: East Industrial Towns of Golestan Province). *specialized scientific quarterly of new ideas in engineering and technology*, 2(1). 158-169. (In Persian)
- Rasouli, H., & Mousakhani, M., & Alvani, S. M. (2024). Designing a comprehensive innovative human resources model (Case study: Iranian public organizations). *Scientific-Research Journal, Iran*. (In Persian)
- Riana, I. G., & Suparna, G., & Made, I. G. S., & Kot, S., & Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 107–118. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.10](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.10)
- Sabkroo, M., & Ranjbaran, N., & Ahmadi-Zahrani, M. (2022). The role of green transformational leadership and green human resource management on green innovation and environmental performance. *Islamic Azad University Scientific-Research Journal*, 12(3), 41–74. (In Persian)
- Shebrangi, A., & Amirnejad, Q. (2022). Investigating the effect of strategic human resource management on organizational performance with the mediating role of organizational entrepreneurship in the National Iranian Steel Group. *Sociology of Education*, 3(1), 151–162. (In Persian)
- Salas-Arbeláez, L. (2020). The effect of human resource management practices and innovation: Colombian small and medium-sized enterprises. *Cuadernos de Administración*, 36(68), 44–57. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9811>
- Turulja, L., & Kožo, A., & Kurtić, E., & Pejić Bach, M. (2023). HRM practices and organizational performance: Mediation effect of innovation. *South East European Journal of Economics and Business*, 18(1), 85–99. <https://doi.org/10.2478/jeb-2023-0007>
- Wang, Y., & Zhu, L., & Jin, X. (2024). The effect of a high-performance work system on organizational innovation performance: Mediating effects of employee motivation and moderating effect of person–organization fit. *Systems*, 12(7), 230. <https://doi.org/10.3390/systems12070230>