

طراحی و تبیین مدل تعالی حسابداری منابع انسانی در شرکت مخابرات ایلام

فاطمه احمدی

استادیار گروه حسابداری، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران (نویسنده مسئول).

fatemehahmady60@gmail.com

رضا مشهدی زاده

استادیار وابسته گروه مدیریت، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

r.mashhadizadeh@zarholding.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۵

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدل تعالی حسابداری منابع انسانی در شرکت مخابرات ایلام می باشد. روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت نوع آمیخته و ترکیب کیفی-کمی می باشد. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان و متخصصان حوزه حسابداری منابع انسانی و مدیران با سابقه انتخاب شده و در بخش کمی نیز شامل کلیه کارکنان شرکت مخابرات ایلام می باشند. برای تحلیل داده ها در بخش کیفی و شناسایی عوامل از روش تئوری داده بنیاد استفاده شده است. در بخش کمی و برای نحوه تاثیرگذاری عوامل شناسایی شده بر حسابداری منابع انسانی ابتدا با استفاده از پرسشنامه اطلاعات جمع آوری شده و سپس از روش تحلیل عامل تاییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل تاثیرگذاری عوامل مورد آزمون قرار گرفتند. در این راستا ۱۷ مقوله فرعی شامل تخصص گرایی، تجربه گرایی، خلاقیت، مشارکت، تصمیم گیری، آموزش، روابط، گردش شغلی، اخلاق مداری، عدالت، فرایندها، امنیت شغلی، عوامل مالی، حمایت مدیریت، بهداشت روانی، تفکیک وظایف و محیط کار شناسایی شدند و روابط بین آنها از طریق تحلیل عامل تاییدی به دست آمد.

واژه‌های کلیدی: حسابداری منابع انسانی، تخصص گرایی، عوامل مالی، اخلاق مداری.

۱- مقدمه

صورت فرآیند توسعه حسابداری منابع انسانی ادامه یافته و در حال بهبود است (تولسون و دو، 2004). بنابراین پژوهش حاضر در پی طراحی و تبیین مدل تعالی حسابداری منابع انسانی در شرکت مخابرات ایلام می باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظر به پیشرفت روز افزون علم و تکنولوژی و تغییرات مداوم محیط رقابت، سازمان ها تخصصی تر و پیچیده تر شده و بقاءشان در این محیط مشکل تر می شود. همچنین، با توجه به اینکه نیروهای انسانی هر سازمانی، سرمایه اصلی آن بوده و باعث رسیدن سازمان به اهدافش می شوند، داشتن و تربیت نیروهای انسانی ماهر، آموزش دیده و با انگیزه از ضروریات لازم جهت بقاء هر سازمان در این محیط پر تلاطم و رقابتی می باشد. به این دلیل، مطالعه رفتار این سرمایه گران بها در سازمان و محیط کاری، اهمیت خاصی دارد (یوسف و اسپینوال^۱، ۲۰۰۰: ۳۱).

همان طور که می دانید در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد و این آگاهی موجب می شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش هایش به کار برد. همچنین سازمان نیز نیاز به شناخت کارکنان خود دارد تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند تا در روند حرکت های خود تحولات مثبت ایجاد کند (کاظمی، ۱۳۸۰).

امروزه منابع انسانی، با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و ایجاد کننده قابلیت های انسانی هر سازمانی است. منابع انسانی به عنوان سرمایه استراتژیک و حیاتی هر سازمانی است و سازمان ها برای بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابت امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. در واقع اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت رقابت است (دعایی و علیزاده، ۱۳۸۹).

به زعم برون و کرپس^۲ منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست سازمانی به شمار می آید. از این لحاظ، خط مشی ها، شیوه ها، و کارکردهای منابع انسانی باید در مجموع مقید به استراتژی سازمانی باشد و مدیران و رهبران سازمان ها نسبت به مسائل آن درک درستی داشته و در مورد پیامدهای آن حساس باشند. آنگونه که آرمسترانگ آن را تصور می کند، رویکردی استراتژیک و منسجم و منطقی نسبت به مدیریت سازمان هایی است که عمده دارایی ارزشمند آنان افرادی هستند که به صورت فردی و جمعی در نیل به اهداف سازمان نقش مؤثری ایفا

سازمان ها برای بقا و بالندگی خود می کوشند که از طریق منابع خود در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود دست یابند. سازمان ها بر این باورند که منابع انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح هستند. هر سازمانی خواهان جذب، حفظ و انگیزش کارکنان خود است (حاجی ملا میرزایی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۲).

حسابداری منابع انسانی پس از دهه ۱۹۶۰ و همگام با مکتب "مدیریت منابع انسانی" گسترش یافته است. این مکتب انسان را به عنوان یکی از منابع با ارزش هر سازمان مورد توجه خاص قرار داده و معتقد به رفتاری شایسته و متناسب با ارزش مادی و معنوی است. در این دوره، برای اولین بار، شاهد طرح مفاهیم حسابداری منابع انسانی هستیم که با استنتاج از نظریه اقتصادی "سرمایه اجتماعی" و با تأثیر پذیری از "مکتب انسانی نوین" و در نهایت، روان شناسی سازمان های متمرکز، مطرح شدند (رئیس، ۱۳۸۰).

حسابداری منابع انسانی، فرآیند شناسایی و گزارش سرمایه گذاری هایی است که در منابع انسانی یک سازمان ایجاد شده و در شیوه حسابداری مرسوم مدنظر قرار نگرفته است. به عبارت واضحتر، حسابداری منابع انسانی را میتوان فرآیند شناسایی، ثبت و اندازه گیری منابع انسانی و عامل برقراری ارتباط اطلاعات مالی با منبع انسانی و گزارشگری آن به اشخاص ذینفع دانست. این فرآیند شامل سنجش هزینه های متحمل شده توسط شرکت تجاری و سایر سازمانها برای اشتغال، گزینش، استخدام، آموزش و توسعه سرمایه انسانی است. حسابداری منابع انسانی می تواند به عنوان فرآیند شناسایی، سنجش و تبادل اطلاعات در مورد منابع انسانی در راستای ارتقا مدیریت مؤثر درون سازمانی، توصیف شود (جروح، ۲۰۱۳).

حسابداری منابع انسانی را حسابداری بهای مرتبط با منابع انسانی همانند داراییها می دانند. این نظریه برخلاف حسابداری سنتی است که اینگونه هزینه ها را مخارج کاهنده سود میداند (کاشیو، ۲۰۱۳). انی و آکندهايند (۲۰۱۴) بیان می دارند که حسابداری منابع انسانی تعیین ارزش افراد در سازمان جهت افزایش اطلاعات مالی است که به تسهیل تصمیم گیریهای مالی می انجامد. در مجموع، نظریه های گوناگونی در رابطه با حسابداری سرمایه انسانی در عصر معاصر وجود دارد. آیا هم اکنون این نظریه های متفاوت به سرانجامی رسیده است؟ در هر

^۱. Sha'ri Mohd Yusof, Elaine Aspinwall

^۲ -Kreps

پیشینه پژوهش

بایدون و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی تحت عنوان حسابداری منابع انسانی و عملکرد مالی برخی غذاها و نوشیدنی ها در نیجریه، به تجزیه و تحلیل داده های پانل برای هشت شرکت از این شرکت های مواد غذایی و نوشیدنی از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۱ پرداختند. یافته های این تحقیق نشان داد که آموزش کارکنان، هزینه های توسعه و هزینه های رفاه کارکنان هر دو به طور قابل توجهی عملکرد کسب و کار را بهبود می بخشد، در حالی که هزینه های ایمنی کارمندان هیچ تأثیری نداشت. با این حال، بازده دارایی ها (ROA) شرکت های مواد غذایی و آشامیدنی منتخب در نیجریه، به طور قابل توجهی تحت تأثیر هزینه های استخدام در طول دوره های مطالعه قرار گرفت. در نتیجه، این مطالعه به این نتیجه رسید که حسابداری منابع انسانی برای حفظ عملکرد مالی شرکت ها مورد نیاز است. بنابراین، این مطالعه توصیه می کند که مدیریت در شرکت های خاص به جای اینکه آموزش کارکنان را به عنوان یک رویداد نامنظم ببیند، به طور منظم هم آموزش های خارج از کار و هم آموزش در حین کار انجام دهند.

سالوی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان پیامدهای مالی افساء سرمایه انسانی به عنوان بخشی از گزارشگری یکپارچه به این نتیجه رسید که افساء HC تأثیر معنادار و منفی بر هزینه سرمایه و تأثیر مثبت بر ارزش شرکت دارد. و همچنین شرکت ها می توانند ریسک درک شده شرکت توسط سرمایه گذاران را با بهبود افساء HC کاهش دهند که منجر به کاهش هزینه سرمایه می شود. علاوه بر این، یافته های آنها از این فرضیه که افزایش سطوح افساء HC با دسترسی بهتر شرکت ها به منابع مالی خارجی مرتبط است و در نتیجه ارزش شرکت را افزایش می دهد، حمایت می کند.

راگهوندرا (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان یوه های حسابداری منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد مدیریت: مطالعه با استفاده از یک آزمون T نمونه و تجزیه و تحلیل درصد، تأثیر شیوه های HRA را در تحلیل های عملکرد مدیریتی ۵۰ پاسخ متخصص HRA که در سازمان های معتبر در بنگالورو، کارناتاکا کار می کنند، شناسایی کند. نتایج نشان دهنده تأثیر قابل توجه و اثربخشی بالای شیوه های HRA بر عملکرد مدیریتی و کارایی سازمانی است و با توصیه عمل اجباری HRA که می تواند منجر به ارائه منصفانه ارزش گذاری کسب و کار و افزایش رشد کلی کسب و کار شود.

هیرمات (۲۰۲۰) در تحقیق خود منابع انسانی شرکت های هند را مورد بررسی قرار می دهد و بیان می کند که مفیدترین دارایی شرکتها منابع انسانی است. بدون آنها، دیگر متغیرهای

می کنند و درصددند تا مزیت رقابتی را از طریق توسعه استراتژیک نیروی کار توأم با تعهد سطح بالا و ماهرانه کسب کنند و از مجموعه فنون فرهنگی، ساختاری و کارکنان به نحو شایسته بهره برداری کنند (عباس پور، ۱۳۸۲: ۱۲).

با توجه به اینکه منابع انسانی به قابلیت های تولیدی اشخاص اشاره دارد، بنابراین موضوعی درون سازمانی تلقی شده و امروزه توسط بسیاری از سازمانها به عنوان یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی شناسایی شده است (باسی و همکاران، ۲۰۱۲). دستیابی به این مزیت رقابتی به صورت پایدار که از آن به عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار یاد می شود، مستلزم اندازه گیری سرمایه انسانی بواسطه تلفیق دو حوزه حسابداری و مدیریت منابع انسانی است (جراستلورم و همکاران، ۲۰۱۸).

حسابداری منابع انسانی، فن اندازه گیری است که می تواند اثرات عمیقی بر چگونگی اداره افراد در سازمان داشته باشد. حسابداری منابع انسانی را می توان تشخیص، کمی سازی و گزارش دهی، دانش، مهارتها و تواناییهای کارکنان سازمان دانست (فالمهولتر و همکاران، ۱۹۹۸).

حسابداری منابع انسانی، تبدیل مفهوم کیفی ارزش منابع انسانی در قالب کمی با استفاده از دانش حسابداری است و با سه بخش مهم پیرامون منابع انسانی یعنی شناسایی کمیت و کیفیت، اندازه گیری ارزش اقتصادی و گزارشگری مالی مناسب سروکار دارد (اوکک، ۲۰۱۶).

در مجموع حسابداری منابع انسانی، کارکنان را قادر به مشارکت موفق در پیشبرد اهداف سازمان می سازد. بنابراین، بسیاری از سازمانها، حسابداری منابع انسانی را به عنوان عنصر ضروری مدنظر قرار داده و به صورت مستمر برای توسعه و بکارگیری عملیاتی آن به ویژه در حوزه تدوین اهداف و راهبردهای سازمان، مورد استفاده قرار می دهند. ضرورت استفاده از حسابداری منابع انسانی را می توان در شش عامل ذیل خلاصه نمود (قنبری و همکاران، ۱۳۹۶).

- ۱) ارائه اطلاعات ارزش اقتصادی منابع انسانی به عنوان عمده ترین دارایی سازمان
- ۲) محاسبه میزان سرمایه گذاری سازمان در منابع انسانی
- ۳) افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت منابع انسانی
- ۴) ارزیابی منابع انسانی یک سازمان از این نظر که حفظ شده، تحلیل رفته یا توسعه یافته است.
- ۵) شناسایی سود غیرعملیاتی و بهره وری ناشی از سرمایه گذاری در منابع انسانی
- ۶) محاسبه میزان ارزشی که منابع انسانی در سایر منابع مالی و فیزیکی سازمان ایجاد می کند.

و رابطه معناداری را بین آنها یافت. او بیان می کند که حسابداری منابع انسانی مولفه ضروری یک صورت مالی معتبر است. بخاری و همکاران (۲۰۱۲) نیز بیان کردند نیاز مبرمی وجود دارد که حسابداری منابع انسانی در صورت های مالی گزارش شود.

دین و همکاران (۲۰۱۲) بررسی کردند که آیا منابع انسانی باید در ترازنامه گزارش شود یا خیر؟ نتایج مطالعات آنها نشان داد که ۸۷ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند منابع انسانی نباید در ترازنامه گزارش شود، زیرا هیچ روش سازگاری برای سنجش آن وجود ندارد. آنها بیان کردند که منابع انسانی نباید در صورتهای مالی گزارش شود، اما گزارش مجزایی که حقایق را در مورد منابع انسانی شرکت ارائه دهد، می تواند ایده جالبی باشد. گاتری و مورفی (۲۰۰۹) بیان کردند، تحقیقات حسابداری منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته، ناشی از سیاست ها و چارچوب های قانونی این کشورها بوده و فقط برای چنین کشورهایی کاربرد دارد. آنها معتقدند اقتصادهای درحال توسعه قادر به اتخاذ این چارچوب ها نیستند، زیرا شرایط کار برای منابع انسانی در آنها متفاوت است. به عنوان مثال، کشور هند با یک اقتصاد در حال توسعه سرشار از افراد ماهر است که مقصد برون سپاری برای بسیاری از کشورهای دنیا است. این کشور دارای مشکل جمعیت سالخورده نیست، مشکلی که کشورهای توسعه یافته با آن مواجه هستند، بنابراین چارچوب حسابداری منابع انسانی موجود ممکن است برای کشور هند مناسب نباشد. آنها بیان نمودند چارچوب های جدید می تواند توسعه داده شود و در اقتصادهای در حال توسعه آزموده شود.

سلطانی و شیخ (۱۳۹۳) بر روی اولویت بندی شاخص های حسابداری منابع انسانی بر مبنای رویکرد ارزش گذاری در صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که حسابداری منابع انسانی با رویکرد ارزش گذاری رهیافتی ویژه در مدیریت منابع انسانی است که مستلزم تعیین ارزش اقتصادی نیروی انسانی و سهم آن در دستاوردهای سازمان است. یافته های این پژوهش حاکی از اهمیت شاخص های حسابداری منابع انسانی برای مدیران است و نشان می دهد مؤلفه های ارزش گذاری منابع انسانی در صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی عبارتند از مهارت، خلاقیت، نوآوری، توانایی تطبیق و قابلیت های کار تیمی (در شاخص قابلیت)، وظیفه شناسی، مشارکت جویی، اطاعت و وجدان کاری (در شاخص عملکرد)، سن، سلامت، استعداد و تجربه (در شاخص پتانسیل)، توفیق طلبی، خوش بینی، صداقت، نوع دوستی و فداکاری (در شاخص نگرش).

تولید نمی توانند به کار گرفته شوند. حسابداری منابع انسانی می تواند یک رشته نسبتاً جدید حسابداری در هند باشد. بیش از نیم قرن است که در همه جای کره زمین انجام می شود. از یک سو، اقتصاد و تجارت به سمت دوره مد روز پیش می رود و از سوی دیگر، بسیاری از کسب و کارها به شناسایی و ارزش گذاری منابع انسانی به عنوان دارایی روی آورده اند. هند می تواند کشوری در حال توسعه با اقتصاد پرمصرف نیروی کار باشد. این کشور سال هاست که از روش حسابداری عادی استفاده می کند. اجرای یک سیستم جایگزین به نام حسابداری منابع انسانی همچنان در مراحل اولیه خود قرار دارد. با یک نظرسنجی، بخش عمده ای از سازمان های دولتی رویه هایی را می پذیرند که برای آنها قابل قبول و راحت است. با این حال، درصد کمی از شرکت های بخش خصوصی از این روش پیروی نمی کنند، که می تواند باعث فرضیات اشتباه HRA شود. برای مقابله با این معایب و مزایا، مؤسسات هندی باید مطالعه بیشتر در زمینه توسعه منابع انسانی را تشویق کنند.

در تحقیق آیکی پفان و همکاران (۲۰۱۵) مشخص شد 4.98 درصد از مصاحبه شوندگان اتفاق نظر داشتند که باید هزینه های منابع انسانی مشخص شده و به عنوان دارایی در نظر گرفته شود، اما سوال مهمی که همچنان باقی میماند این است که با چه روش معتبری میتوان منابع انسانی را به عنوان دارایی طبقه بندی نمود.

راویچندرا و همکاران، (۲۰۱۵) نیز معتقدند، هدف حسابداری منابع انسانی، از طریق بهینه سازی ارزش دارایی های انسانی، کمک به مدیریت سازمان است، زیرا با بی توجهی به ارزش کارکنان در گزارش های مدیریتی و عدم تعیین ارزش های کمی برای آنها، نمی توان انتظار پیشرفت در محیط سازمانی داشت. پیشرفت و ارزیابی حسابداری منابع انسانی به سطح قابل قبولی نرسیده و استفاده از مدل های منابع انسانی کنونی پیچیده است و مدیران و حسابداران منابع انسانی در سازمان های گوناگون نمی توانند آنها را تجزیه و تحلیل کنند. بنابراین، این مدل ها دارای شانس چندانی برای بقا نیستند.

استانکو و همکاران (۲۰۱۴) با بررسی مدل های مختلف سنجش منابع انسانی، اذعان می دارند تاکنون هیچ کدام از آنها نتوانسته اند به طور کامل در این زمینه به موفقیت برسند. همچنین، آنها معتقدند قواعد گزارشگری مالی مستلزم روش حسابداری دقیق و یکپارچه ای برای منابع انسانی است تا از طریق آن بتوان داده های مربوط به آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

جروح (۲۰۱۳) رابطه بین حسابداری منابع انسانی و صورتهای مالی قابل مقایسه را در نیجریه مورد بررسی قرار داده

۳- روش پژوهش

سپس گردند تئوری استفاده شده است. بدین صورت که ابتدا تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه حسابداری منابع انسانی و مدیران با سابقه شرکت مخابرات ایلام انتخاب شده و مصاحبه های نیمه ساختار یافته با آنها انجام شد. در ابتدای مصاحبه، به مصاحبه شوندگان اطلاع داده می شد که هدف از این تحقیق طراحی و تبیین مدل تعالی حسابداری منابع انسانی در شرکت مخابرات ایلام است. سپس اهمیت و ضرورت این پژوهش و در ادامه یک تعریف کلی از مدل تعالی حسابداری منابع انسانی ارائه گردید. از مصاحبه شوندگان در خواست می شد که تجارب و یا مشاهدات خود را در این باب مطرح نمایند.

تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه

بنابر آنچه قبلا ذکر شد، ابتدا مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام شد و سپس با دقت بررسی گردید و پس از وارد کردن آنها در جداول، جملات معنادار آنها در سطرهای مختلف، مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شدند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری در دسته های مفهومی که در واقع نشان گر یک مفهوم مستقل باشند، کدگذاری شده اند. این دسته ها در بخش های مختلف مورد بررسی قرار گرفته اند. طبق جدول زیر ۱۱۳ کد اولیه استخراج گردید.

روش تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت نوع آمیخته و ترکیب کیفی- کمی می باشد. در بخش کیفی از تکنیک گردند تئوری استفاده شده است و برای بخش کمی نیز از روش تحلیل عامل تاییدی استفاده شده است. با توجه به ماهیت تحقیق حاضر، در این تحقیق دو جامعه آماری داریم. در بخش کیفی تحقیق، جامعه آماری ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان آشنا با موضوع انتخاب شده، روش نمونه گیری در این بخش نمونه گیری گلوله برفی بوده است. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی نیز شامل کلیه کارکنان شرکت مخابرات استان ایلام می باشد که تعداد آنها ۱۵۰۰ نفر هستند. در بخش کمی برای نمونه گیری از جدول مورگان استفاده شده است که تعداد نمونه لازم برابر با ۳۰۵ نفر شد در پژوهش حاضر برای روایی محتوایی از نظر اساتید متخصص استفاده شده است. همچنین از ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی سوالات مربوط به هر متغیر و پایایی کل پرسشنامه استفاده می شود. کل پرسشنامه دارای پایایی یا آلفای کرونباخ می باشد.

۴- یافته های پژوهش**بخش کیفی تحقیق**

برای طراحی و تبیین مدل تعالی حسابداری منابع انسانی در شرکت مخابرات ایلام در بخش کیفی تحقیق از روش مصاحبه و

جدول ۱: گزاره های حاصل از مصاحبه (کدگذاری باز)

ردیف	کد استخراج شده-کدهای اولیه (کدگذاری باز)
۱	برقراری تعادل بین کار، تفریح و بهادادن به رفاه پرسنل
۲	علم و آگاهی درباره چگونگی انجام وظایف شغلی
۳	اولویت فراوان به انتخاب نیروی انسانی
۴	مهارت های افراد در رابطه با انجام شغل
۵	تشویق کارکنان به داشتن اخلاق حرفه ای
۶	تحصیلات متناسب با شغل
۷	پذیرش انتقادات و حمایت از پیشنهادات
۸	توجه به آموزش های توجیهی در رابطه با نحوه برخورد با ارباب رجوع
۹	صداقت داشتن با کارکنان
۱۰	برگزاری کارگاه هایی برای کارکنان در رابطه با مسائل شغلی
۱۱	اعتماد داشتن به کارکنان
۱۲	آموزش در بدو ورود به سازمان
۱۳	تلاش برای ایجاد حس انسجام و یکدلی بین کارکنان
۱۴	آموزش در زمینه تکنولوژی های جدید برای کارکنان
۱۵	تلاش در جهت رفع مجادلات بین کارکنان و تقویت روابط دوستانه میان آنها
۱۶	ایجاد جو صمیمی و دوستانه بین کارکنان
۱۷	دادن مشاوره به کارکنان برای رفع مسائل اداری

ردیف	کد استخراج شده - کدهای اولیه (کدگذاری باز)
۱۸	تفاهم و همکاری بین کارکنان و انجام وظایف گروهی
۱۹	حفظ اسرار شخصی کارکنان
۲۰	استفاده از تجارب افراد بازنشسته
۲۱	مهربان بودن و قابل دسترس بودن مدیر
۲۲	استفاده از کارکنان با سابقه در زمینه مشاوره به مدیران
۲۳	مهارت شنود مؤثر
۲۴	توجه به ایده های خلاق در زمینه انجام امور
۲۵	قدردانی کامل در مقابل انجام کار
۲۶	بکارگیری شیوه های خلاقانه انجام امور کاری
۲۷	گوش دادن به نظرات کارکنان
۲۸	توزیع دقیق منابع انسانی
۲۹	ایجاد محیط کاری دلنشین
۳۰	تعیین شغل متناسب با مهارت ها و تخصص فرد
۳۱	تعامل وسیع و دوستانه
۳۲	تعیین اختیارات
۳۳	درست پیمانی مدیریت نسبت به کارکنان
۳۴	قرار دادن افراد شایسته در جایگاه هایی که توانایی خدمت دارند
۳۵	درک توأم با همدردی مشکلات شخصی
۳۶	تنوع شغلی
۳۷	فرصت ابراز وجود به اقلیت
۳۸	اهمیت دادن به کار کارکنان
۳۹	دادن انگیزه برای خودگردانی و عزت نفس
۴۰	رعایت سلسله مراتب
۴۱	تلاش برای بهبود بهداشت روانی کارکنان
۴۲	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها
۴۳	گشاده رویی
۴۴	توجه به ایده های کارکنان
۴۵	کاهش فشارهای روحی و روانی از طریق دادن مرخصی های استحقاقی
۴۶	کنترل و نظارت درست و منطقی بر کارکنان
۴۷	دادن احساس مهم بودن به کارکنان
۴۸	تصمیمات به موقع مدیران در زمینه ارتقا
۴۹	حمایت از پرسنل در برابر نقل و انتقالات ناعادلانه بدون توجه به شایستگی
۵۰	تصمیمات مقطعی نباشد
۵۱	تلاش برای کاهش اثر قدرت های مخرب سازمانی
۵۲	ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان
۵۳	حمایت قضایی از همکاران
۵۴	عدالت و انصاف در رفتار با کارکنان
۵۵	جلوگیری از ضایع شدن حقوق کارکنان توسط مدیریت
۵۶	توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان
۵۷	تلاش در جهت رفع مسائل رفاهی و اقتصادی کارکنان
۵۸	پرداخت به موقع حقوق و دستمزد
۵۹	آگاه کردن پرسنل از اخبار ایران و جهان

ردیف	کد استخراج شده-کدهای اولیه (کدگذاری باز)
۶۰	کافی بودن حقوق و دستمزد
۶۱	مشارکت دادن پرسنل در تصمیم گیری های خرد و کلان مدیریت سازمان
۶۲	برگزاری تورهای مسافرتی برای کارکنان
۶۳	شناخت ظرفیت های فکری افراد و سوق دادن افکار مطابق با سیاستهای سازمانی
۶۴	ایجاد فضای ورزشی و تفریحی مناسب برای کارکنان
۶۵	کاهش فرآیندهای کاری غیرضروری
۶۶	طراحی سیستم پاداش مناسب
۶۷	مدیریت صحیح حقوق و دستمزد
۶۸	پیاده سازی سیستم انضباطی مؤثر
۶۹	اعمال کردن مدیریت مشارکتی
۷۰	علاقمند بودن مدیریت نسبت به تغییرات و حمایت از تغییرات
۷۱	تسهیل ارتباطات درون سازمانی (عمودی و افقی)
۷۲	انتخاب، انتصاب و ارتقا بر اساس شایستگی
۷۳	تلاش برای انتقالات صحیح کارکنان و جلوگیری از اخراج به ناحق
۷۴	مذاکره در مورد حقوق مناسب
۷۵	دقیق شدن روی کارکنان
۷۶	کنش و واکنش گسترده میان رئیس و مرئوس
۷۷	مشارکت جمعی در تعیین هدف ها
۷۸	گردش شغلی متناسب با توان و مهارت افراد
۷۹	غنی سازی شغلی
۸۰	توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش
۸۱	دادن استقلال و آزادی عمل به کارمند
۸۲	تلاش برای ارائه بازخور مناسب از عملکرد
۸۳	تلاش برای نهادینه کردن رفتارهای حمایتی
۸۴	رسیدگی به تخلفات اداری
۸۵	تلاش برای تبدیل وضعیت کارکنان
۸۶	اجرای عدالت در تمامی فرآیندهای منابع انسانی
۸۷	پاداش متناسب با کار انجام شده
۸۸	عدم تبعیض جنسیتی
۸۹	تشویق به موقع کارکنان
۹۰	تقویت روحیه ی جمع گرایی در برابر فرد گرایی
۹۱	رعایت انصاف در پاداش دهی به کارکنان
۹۲	مساعدت با کارکنان جهت استفاده از صندوق رفاهی و تسهیلات داخلی و خارجی
۹۳	تجهیزات مناسب برای ایمنی کارکنان تهیه شود
۹۴	تسهیم عادلانه اطلاعات
۹۵	نظافت محیط کار
۹۶	تنبیه و تشویق های مالی به جا و مناسب
۹۷	استفاده از چیدمان مناسب در محیط کار
۹۸	بهسازی دانش سازمانی کارکنان
۹۹	زیباسازی محیط کاری
۱۰۰	شفاف سازی روند ها و فرآیندهای اداری
۱۰۱	مناسب سازی محیط کار برای آسیب ندیدن فیزیکی کارکنان

ردیف	کد استخراج شده - کدهای اولیه (کدگذاری باز)
۱۰۲	بهبود مسیر شغلی متناسب با شایستگی
۱۰۳	استفاده از نظام پرداخت اضافه کار و پاداش
۱۰۴	پرداخت به موقع حقوق، مزایا و مأموریت
۱۰۵	ایجاد تناسب بین درآمد و وضعیت خانوادگی
۱۰۶	پاداش های رفاهی
۱۰۷	تأمین امنیت شغلی
۱۰۸	کمک های نقدی و غیر نقدی
۱۰۹	معرفی جهت واگذاری اموال منقول و غیر منقول
۱۱۰	جالب بودن محیط کار
۱۱۱	تخصیص مناسب و عادلانه بودجه
۱۱۲	ابلاغ دستورالعمل ها و شیوه نامه های اداری مرتبط با حقوق و تکالیف کارکنان
۱۱۳	تصمیمات متناسب با مسائل سازمان باشند

کد گذاری محوری (استخراج مفاهیم)

پس از مطالعه نظرات مصاحبه شدگان و تحلیل کیفی آن ها، جهت خلق معنی از جداول بدست آمده، این جدول در یک فایل به صورت یک جدول یکپارچه قرار گرفتند و بعد از منظم کردن آن ها بر اساس کد، به جملات مربوط به یک کد، با توجه به

مفاهیم آن ها، عنوانی تعلق گرفت. در این پژوهش در نامگذاری هر کدام از تم های استخراج شده، تلاش بر آن بوده تا از نام هایی متناسب با مفهوم استفاده شود. با استفاده از جمله های معنادار کوتاه و مانوس در داده های کیفی بدست آمده، این داده ها به شکل ذیل تقسیم بندی شده اند. عنوان هر یک از کدهای داده شده در جدول ۲ دیده می شود.

جدول ۲: مفاهیم استخراجی حاصل از تحلیل مصاحبه

کد اولیه	کد مفهومی
- علم و آگاهی درباره چگونگی انجام وظایف شغلی - مهارت های افراد در رابطه با انجام شغل - تحصیلات متناسب با شغل	تحصیلات و تخصص
- توجه به آموزش های توجیهی در رابطه با نحوه برخورد با ارباب رجوع - برگزاری کارگاه هایی برای کارکنان در رابطه با مسائل شغلی - دادن مشاوره به کارکنان برای رفع مسائل اداری - توانمندسازی نیروی انسانی از طریق آموزش	آموزش در زمینه های مختلف کاری
- آموزش در بدو ورود به سازمان - آموزش در زمینه تکنولوژی های جدید برای کارکنان - بهسازی دانش سازمانی کارکنان - آگاه کردن پرسنل از اخبار ایران و جهان	آموزش های به موقع
- ایجاد جو صمیمی و دوستانه بین کارکنان - تلاش برای ایجاد حس انسجام و یکدلی بین کارکنان - تلاش در جهت رفع مجادلات بین کارکنان و تقویت روابط دوستانه میان آنها - تفاهم و همکاری بین کارکنان و انجام وظایف گروهی - تعامل وسیع و دوستانه - تسهیل ارتباطات درون سازمانی (عمودی و افقی)	ایجاد روابط دوستانه بین کارکنان
- استفاده از تجارب افراد بازنشسته - استفاده از کارکنان با سابقه در زمینه مشاوره به مدیران	استفاده از تجارب کارکنان

کد مفهومی	کد اولیه
استفاده از شیوه های خلاقانه انجام امور کاری	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به ایده های خلاق در زمینه انجام امور - بکارگیری شیوه های خلاقانه انجام امور کاری
توزیع منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> - توزیع دقیق منابع انسانی - تعیین شغل متناسب با مهارت ها و تخصص افراد - بهبود مسیر شغلی متناسب با شایستگی - دقیق شدن روی کارکنان - اولویت فراوان به انتخاب نیروی انسانی - شناخت ظرفیت های فکری افراد و سوق دادن افکار مطابق با سیاست های سازمانی
تقسیم کار مناسب	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین اختیارات - قرار دادن افراد شایسته در جایگاه هایی که توانایی خدمت دارند - انتخاب، انتصاب و ارتقا بر اساس شایستگی
ایجاد تنوع شغلی مناسب	<ul style="list-style-type: none"> - تنوع شغلی - اهمیت دادن به کار کارکنان - رعایت سلسله مراتب - گردش شغلی متناسب با توان و مهارت افراد - غنی سازی شغلی
مشارکت دادن کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها - گوش دادن به نظرات کارکنان - توجه به ایده های کارکنان - اعمال کردن مدیریت مشارکتی - مشارکت جمعی در تعیین هدف ها - کنترل و نظارت درست و منطقی بر کارکنان - تقویت روحیه ی جمع گرایی در برابر فرد گرایی
تصمیم گیری های مناسب و به موقع مدیران	<ul style="list-style-type: none"> - تصمیمات به موقع مدیران در زمینه ارتقا کارکنان - تصمیمات مقطعی نباشد - مشارکت دادن پرسنل در تصمیم گیریهای خرد و کلان مدیریت سازمان - تصمیمات متناسب با مسائل سازمان باشند
ارتباط مدیران و کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان - عدالت و انصاف در رفتار با کارکنان - درست پیمانی مدیریت نسبت به کارکنان - توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان - مهارت شنود مؤثر - اعتماد داشتن به کارکنان - کنش و واکنش گسترده میان رئیس و مرئوس
حقوق و دستمزد	<ul style="list-style-type: none"> - پرداخت به موقع حقوق و دستمزد - کافی بودن حقوق و دستمزد - مدیریت صحیح حقوق و دستمزد - مذاکره در مورد حقوق مناسب - پرداخت به موقع حقوق، مزایا و مأموریت - ایجاد تناسب بین درآمد و وضعیت خانوادگی
امکانات رفاهی	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری تورهای مسافرتی برای کارکنان - ایجاد فضای ورزشی و تفریحی مناسب برای کارکنان

کد اولیه	کد مفهومی
<ul style="list-style-type: none"> - مساعدت با کارکنان جهت استفاده از صندوق رفاهی و تسهیلات داخلی و خارجی - برقراری تعادل بین کار، تفریح و بهادادن به رفاه پرسنل - تلاش در جهت رفع مسائل رفاهی و اقتصادی کارکنان - کمک های نقدی و غیر نقدی - معرفی جهت واگذاری اموال منقول و غیر منقول 	
<ul style="list-style-type: none"> - پاداش متناسب با کار انجام شده - تشویق به موقع کارکنان - رعایت انصاف در پاداش دهی به کارکنان - طراحی سیستم پاداش مناسب - تنبیه و تشویق های مالی به جا و مناسب - استفاده از نظام پرداخت اضافه کار و پاداش - پاداش های رفاهی 	سیستم پاداش دهی مناسب
<ul style="list-style-type: none"> - تجهیزات مناسب برای ایمنی کارکنان تهیه شود - نظافت محیط کار - مناسب سازی محیط کار برای آسیب ندیدن فیزیکی کارکنان 	بهداشت و ایمنی محیط کار
<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از چیدمان مناسب در محیط کار - زیبا سازی محیط کاری - ایجاد محیط کاری دلنشین - جالب بودن محیط کار 	جذابیت محیط کاری
<ul style="list-style-type: none"> - تشویق کارکنان به داشتن اخلاق حرفه ای - صداقت داشتن با کارکنان - حفظ اسرار شخصی کارکنان - مهربان بودن و قابل دسترس بودن مدیر - گشاده رویی - قدردانی کامل در مقابل انجام کار 	نهادینه کردن اخلاق مداری
<ul style="list-style-type: none"> - تسهیم عادلانه اطلاعات - تخصیص مناسب و عادلانه بودجه - عدم تبعیض جنسیتی - اجرای عدالت در تمامی فرایندهای منابع انسانی - رسیدگی به تخلفات اداری - پیاده سازی سیستم انضباطی مؤثر 	برقراری عدالت
<ul style="list-style-type: none"> - شفاف سازی روند ها و فرآیندهای اداری - ابلاغ دستورالعمل ها و شیوه نامه های اداری مرتبط با حقوق و تکالیف کارکنان - کاهش فرآیندهای کاری غیرضروری - تلاش برای ارائه بازخور مناسب از عملکرد 	شفاف سازی فرایندها
<ul style="list-style-type: none"> - تأمین امنیت شغلی - تلاش برای تبدیل وضعیت کارکنان - دادن استقلال و آزادی عمل به کارمند - تلاش برای انتقالات صحیح کارکنان و جلوگیری از اخراج به ناحق - جلوگیری از ضایع شدن حقوق کارکنان توسط مدیریت - حمایت قضایی از همکاران 	تأمین امنیت شغلی کارکنان

کد اولیه	کد مفهومی
<ul style="list-style-type: none"> - تلاش برای کاهش اثر قدرت های مخرب سازمانی - علاقمند بودن مدیریت نسبت به تغییرات و حمایت از تغییرات - حمایت از پرسنل در برابر نقل و انتقالات ناعادلانه بدون توجه به شایستگی - تلاش برای نهادینه کردن رفتارهای حمایتی - فرصت ابراز وجود به اقلیت - درک توأم با همدردی مشکلات شخصی - پذیرش انتقادات و حمایت از پیشنهادات 	<p>نهادینه کردن رفتارهای حمایتی مدیریت</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دادن انگیزه برای خودگردانی و عزت نفس - دادن احساس مهم بودن به کارکنان - تلاش برای بهبود بهداشت روانی کارکنان - کاهش فشارهای روحی و روانی از طریق دادن مرخصی های استحقاقی 	<p>بهبود بهداشت روانی کارکنان</p>

کد گذاری انتخابی (مقوله های استخراجی)

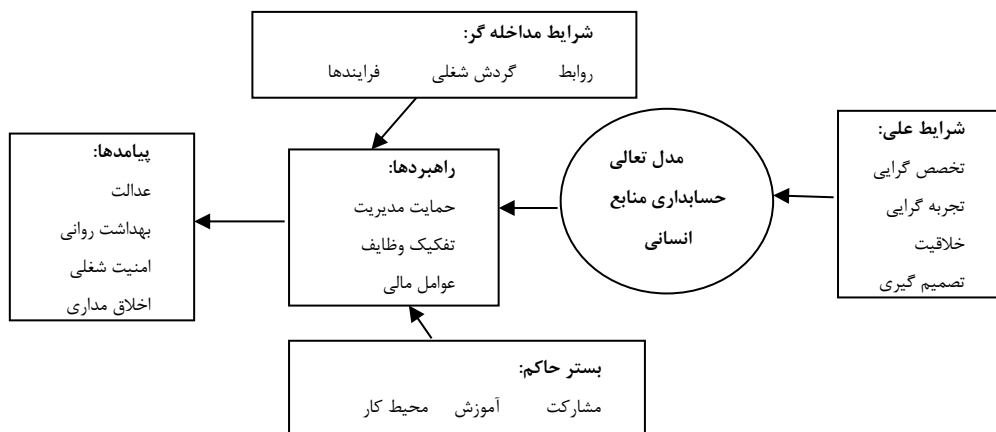
تئوری) استفاده شده است. در این بخش، فرآیند تجزیه و تحلیل اطلاعات در قالب کد های مشترک، مفهوم بندی و مقوله بندی اجرا خواهد شد که در نهایت به مدل تعالی حسابداری منابع انسانی در شرکت مخابرات ایلام خواهیم رسید. عوامل شناسایی شده را باید در الگوی پارادایم روش گردند تئوری قرار دهیم و به مدل کیفی تحقیق دست یابیم.

پس از استخراج کدهای مشترک و مفاهیم از داده های خام، مقوله بندی مفاهیم صورت می گیرد که نتایج آن در جدول زیر انعکاس یافته اند. در مرحله کیفی برای تحلیل مصاحبه های نیمه ساختار یافته از روش کد گذاری برگرفته از روش داده بنیاد (گردند

جدول ۳: مقوله های استخراجی حاصل از تحلیل مفاهیم

مقوله فرعی	کد مفهومی
تخصص گرایی	تحصیلات و تخصص
تجربه گرایی	استفاده از تجارب کارکنان
خلاقیت	استفاده از شیوه های خلاقانه انجام امور کاری
مشارکت	مشارکت دادن کارکنان
تصمیم گیری	تصمیم گیری های مناسب و به موقع مدیران
آموزش	آموزش در زمینه های مختلف کاری
	آموزش های به موقع
روابط	ایجاد روابط دوستانه بین کارکنان
	ارتباط مدیران و کارکنان
گردش شغلی	ایجاد تنوع شغلی مناسب
اخلاق مداری	نهادینه کردن اخلاق مداری
عدالت	برقراری عدالت
فرایندها	شفاف سازی فرایندها
امنیت شغلی	تأمین امنیت شغلی کارکنان
عوامل مالی	حقوق و دستمزد
	امکانات رفاهی
	سیستم پاداش دهی مناسب
حمایت مدیریت	نهادینه کردن رفتارهای حمایتی مدیریت
بهداشت روانی	بهبود بهداشت روانی کارکنان
تفکیک وظایف	توزیع منابع انسانی
	تقسیم کار مناسب

مقوله فرعی	کد مفهومی
محیط کار	بهداشت و ایمنی محیط کار
	جذابیت محیط کاری



شکل ۱- پارادایم کیفی پژوهش

نهایتاً ۱۷ مقوله فرعی بدست آمد که به عنوان متغیرهای تحقیق به شرح جدول زیر است

بخش دوم: بخش کمی تحقیق

یافته های استنباطی

آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

در این بخش ابتدا به بررسی نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته می‌شود، سپس به منظور آزمون هر یک از فرضیه‌ها از آزمون‌های مرتبط به آن استفاده می‌شود.

بدین منظور فرضیه مربوط به این قسمت عبارتند از:

$H_0 =$ توزیع داده‌ها نرمال است

$H_1 =$ توزیع داده‌ها نرمال نیست

فرضیه فوق برای متغیرهای تحقیق از طریق اجرای آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (آزمون KS) بررسی شد که نتیجه آن در جدول زیر نشان داده شده است.

به طور معمول در علوم انسانی تایید یا رد فرضیات با اطمینان ۹۵٪ بیان می‌شود. از طرفی میزان سطح معناداری که به کمک نرم افزار SPSS بدست می‌آید بیانگر میزان خطایی است که در رد فرضیه H_0 می‌توان مرتکب شد. لذا هنگامی که این مقدار بیشتر از ۰/۰۵ (۱ - ۰/۹۵) باشد، به راحتی نمی‌توان فرضیه H_0 را رد کرد. چنانچه در جدول فوق مشاهده می‌شود سطح معناداری همه متغیرها بیش از ۰/۰۵ می‌باشد لذا با اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان مدعی رد فرضیه H_0 شد. به عبارت دیگر در خصوص همه متغیرها، فرضیه H_0 که نرمال بودن داده‌ها می‌باشد، تایید می‌گردد.

جدول ۴: متغیرهای بدست آمده در بخش کیفی

ردیف	مقوله فرعی
۱	تخصص گرایی
۲	تجربه گرایی
۳	خلاقیت
۴	مشارکت
۵	تصمیم گیری
۶	آموزش
۷	روابط
۸	گردش شغلی
۹	اخلاق مداری
۱۰	عدالت
۱۱	فرایندها
۱۲	امنیت شغلی
۱۳	عوامل مالی
۱۴	حمایت مدیریت
۱۵	بهداشت روانی
۱۶	تفکیک وظایف
۱۷	محیط کار

جدول ۵: آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

مقوله فرعی	کد مفهومی	تعداد گویه ها	سطح معناداری	نتیجه
تخصص گرایی	تحصیلات و تخصص	۳	۰/۳۳	توزیع نرمال است
تجربه گرایی	استفاده از تجارب کارکنان	۲	۰/۴۵	توزیع نرمال است
خلاقیت	استفاده از شیوه های خلاقانه انجام امور کاری	۲	۰/۲۶	توزیع نرمال است
مشارکت	مشارکت دادن کارکنان	۷	۰/۴۱	توزیع نرمال است
تصمیم گیری	تصمیم گیری های مناسب و به موقع مدیران	۴	۰/۵۵	توزیع نرمال است
آموزش	آموزش در زمینه های مختلف کاری	۴	۰/۳۲	توزیع نرمال است
	آموزش های به موقع	۴	۰/۶۱	توزیع نرمال است
روابط	ایجاد روابط دوستانه بین کارکنان	۶	۰/۴۹	توزیع نرمال است
	ارتباط مدیران و کارکنان	۷	۰/۵۳	توزیع نرمال است
گردش شغلی	ایجاد تنوع شغلی مناسب	۵	۰/۱۹	توزیع نرمال است
اخلاق مداری	نهادینه کردن اخلاق مداری	۶	۰/۲۸	توزیع نرمال است
عدالت	برقراری عدالت	۶	۰/۳۶	توزیع نرمال است
فرایندها	شفاف سازی فرایندها	۴	۰/۵۰	توزیع نرمال است
امنیت شغلی	تأمین امنیت شغلی کارکنان	۶	۰/۴۴	توزیع نرمال است
عوامل مالی	حقوق و دستمزد	۶	۰/۳۹	توزیع نرمال است
	امکانات رفاهی	۷	۰/۷۳	توزیع نرمال است
	سیستم پاداش دهی مناسب	۷	۰/۶۵	توزیع نرمال است
حمایت مدیریت	نهادینه کردن رفتارهای حمایتی مدیریت	۷	۰/۴۹	توزیع نرمال است
بهداشت روانی	بهبود بهداشت روانی کارکنان	۴	۰/۲۵	توزیع نرمال است
تفکیک وظایف	توزیع منابع انسانی	۶	۰/۳۳	توزیع نرمال است
	تقسیم کار مناسب	۳	۰/۵۷	توزیع نرمال است
محیط کار	بهداشت و ایمنی محیط کار	۳	۰/۴۱	توزیع نرمال است
	جذابیت محیط کاری	۴	۰/۳۶	توزیع نرمال است

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تخصص گرایی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تخصص گرایی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۷: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تخصص

گرایب در حالت ضرایب معناداری				
متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
تخصص گرایی و تخصص	تحصیلات	۰/۶۸	۸/۱۱	تأیید
	تخصص			

تحلیل عاملی تأییدی متغیر تجربه گرایی

متغیر تجربه گرایی دارای یک مولفه و ۲ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی متغیر تخصص گرایی

متغیر تخصص گرایی دارای یک مولفه و ۳ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

جدول ۶: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر تخصص گرایی در حالت ضرایب معناداری

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
تحصیلات و تخصص	T1	۰/۷۸	۸/۵۴	تأیید
	T2	۰/۵۶	۷/۳۴	
	T3	۰/۷۱	۹/۲۸	

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول متغیر تخصص گرایی نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر تجربه گرایی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر تجربه گرایی نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر خلاقیت

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر خلاقیت نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۱۱: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر**خلاقیت**

متغیر	مولفه‌ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
خلاقیت	استفاده از شیوه‌های خلاقانه	۰/۷۷	۱۲/۴۳	تأیید
	انجام امور کاری			

جدول ۸: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر تجربه گرایی**در حالت ضرایب معناداری**

مولفه‌ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
استفاده از تجارب کارکنان	T1	۰/۵۵	۱۳/۰۵	تأیید
	T2	۰/۴۹	۱۰/۲۴	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تجربه گرایی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تجربه گرایی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

تحلیل عاملی تأییدی متغیر مشارکت

متغیر مشارکت دارای یک مولفه و ۷ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

جدول ۹: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تجربه**گرایی**

متغیر	مولفه‌ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
تجربه گرایی	استفاده از تجارب کارکنان	۰/۷۴	۱۴/۲۶	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر مشارکت

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر مشارکت نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۱۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر مشارکت

مولفه‌ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
مشارکت دادن کارکنان	M1	۰/۶۹	۱۳/۸۸	تأیید
	M2	۰/۳۷	۹/۲۲	تأیید
	M3	۰/۴۱	۱۰/۱۴	تأیید
	M4	۰/۴۸	۱۱/۰۵	تأیید
	M5	۰/۵۲	۱۲/۲۴	تأیید
	M6	۰/۳۳	۸/۷۱	تأیید
	M7	۰/۴۵	۱۰/۳۷	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر خلاقیت

متغیر خلاقیت دارای یک مولفه و ۲ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر خلاقیت

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر خلاقیت نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۱۰: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر خلاقیت

مولفه‌ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
استفاده از شیوه‌های خلاقانه انجام امور کاری	K1	۰/۴۸	۹/۸۴	تأیید
	K2	۰/۵۱	۱۱/۰۲	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر مشارکت

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر مشارکت نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۱۳: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر مشارکت

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
مشارکت	مشارکت دادن کارکنان	۰/۷۱	۱۱/۲۹	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر آموزش
متغیر آموزش دارای دو مولفه آموزش در زمینه های مختلف کاری ۴ سوال و آموزش های به موقع ۴ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر آموزش

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر آموزش نشان می-دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۱۶: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر آموزش

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
آموزش در زمینه های مختلف کاری	A1	۰/۶۶	۱۳/۲۱	تأیید
	A2	۰/۵۲	۱۲/۵۸	تأیید
	A3	۰/۳۸	۱۰/۱۶	تأیید
	A4	۰/۴۶	۱۰/۹۸	تأیید
آموزش های به موقع	A1	۰/۵۴	۱۱/۶۴	تأیید
	A2	۰/۶۰	۱۲/۷۵	تأیید
	A3	۰/۴۹	۱۰/۳۳	تأیید
	A4	۰/۶۹	۱۲/۸۹	تأیید

جدول ۱۷: ماتریس همبستگی بین مولفه های متغیر آموزش

مولفه ها	۱	۲
۱- آموزش در زمینه های مختلف کاری	۱	۰/۶۷
۲- آموزش های به موقع	۰/۶۷	۱

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر آموزش

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر آموزش نشان می-دهد که مدل اندازه گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. همچنین نتایج حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد متغیر آموزش است.

جدول ۱۸: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر آموزش

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
آموزش	آموزش در زمینه های مختلف کاری	۰/۷۴	۱۴/۲۲	تأیید
	آموزش های به موقع	۰/۸۳	۱۵/۴۶	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر تصمیم گیری

متغیر تصمیم گیری دارای یک مولفه و ۴ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر تصمیم گیری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر تصمیم گیری نشان می-دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۱۴: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر تصمیم گیری

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
تصمیم گیری های مناسب و به موقع مدیران	T1	۰/۵۶	۱۱/۴۸	تأیید
	T2	۰/۶۸	۱۳/۱۱	تأیید
	T3	۰/۷۵	۱۵/۳۶	تأیید
	T4	۰/۴۶	۱۱/۰۹	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تصمیم گیری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تصمیم گیری نشان می-دهد که مدل اندازه گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۱۵: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تصمیم گیری

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
تصمیم گیری	تصمیم گیری های مناسب و به موقع مدیران	۰/۶۱	۱۲/۹۴	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر روابط

متغیر روابط دارای دو مولفه ایجاد روابط دوستانه بین کارکنان ۶ سوال و ارتباط مدیران و کارکنان ۷ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

جدول ۲۱: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر روابط

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
روابط	ایجاد روابط دوستانه بین کارکنان	۰/۶۲	۱۳/۸۱	تأیید
	ارتباط مدیران و کارکنان	۰/۶۸	۱۴/۵۸	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر روابط

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر روابط نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

تحلیل عاملی تأییدی متغیر گردش شغلی

متغیر گردش شغلی دارای یک مولفه و ۵ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر گردش شغلی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر گردش شغلی نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۱۹: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر روابط

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
ایجاد روابط دوستانه بین کارکنان	R1	۰/۴۳	۹/۶۹	تأیید
	R2	۰/۵۷	۱۱/۲۶	تأیید
	R3	۰/۴۹	۱۰/۵۵	تأیید
	R4	۰/۵۰	۱۱/۱۲	تأیید
	R5	۰/۳۳	۸/۳۱	تأیید
	R6	۰/۵۴	۱۲/۰۳	تأیید
ارتباط مدیران و کارکنان	E1	۰/۶۳	۱۳/۷۸	تأیید
	E2	۰/۵۹	۱۲/۳۵	تأیید
	E3	۰/۴۸	۱۱/۲۰	تأیید
	E4	۰/۳۸	۹/۲۳	تأیید
	E5	۰/۵۱	۱۲/۳۳	تأیید
	E6	۰/۴۴	۱۰/۲۵	تأیید
	E7	۰/۶۱	۱۳/۳۸	تأیید

جدول ۲۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر گردش شغلی

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
ایجاد تنوع شغلی مناسب	T1	۰/۴۷	۱۰/۹۸	تأیید
	T2	۰/۵۳	۱۱/۳۱	تأیید
	T3	۰/۳۷	۹/۲۲	تأیید
	T4	۰/۴۳	۱۰/۵۱	تأیید
	T5	۰/۵۵	۱۱/۱۷	تأیید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر گردش شغلی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر گردش شغلی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۲۰: ماتریس همبستگی بین مولفه های متغیر روابط

مولفه ها	۱	۲
۱- ایجاد روابط دوستانه بین کارکنان	۱	۰/۷۳
۲- ارتباط مدیران و کارکنان	۰/۷۳	۱

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر روابط

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر روابط نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. همچنین نتایج حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد متغیر روابط است.

جدول ۲۳: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر گردش شغلی

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
گردش شغلی	ایجاد تنوع شغلی مناسب	۰/۴۹	۱۱/۳۵	تأیید

اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۲۶: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر عدالت

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
برقراری عدالت	E1	۰/۷۴	۱۴/۳۴	تائید
	E2	۰/۶۸	۱۳/۹۹	تائید
	E3	۰/۶۳	۱۳/۷۴	تائید
	E4	۰/۷۱	۱۴/۱۱	تائید
	E5	۰/۵۹	۱۲/۲۵	تائید
	E6	۰/۵۵	۱۱/۷۸	تائید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر عدالت

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر عدالت نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۲۷: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر عدالت

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
عدالت	برقراری عدالت	۰/۶۹	۱۳/۲۱	تائید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر فرایندها

متغیر فرایندها دارای یک مولفه و ۴ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر فرایندها

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر فرایندها نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۲۸: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر فرایندها

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
شفاف سازی فرایندها	F1	۰/۴۵	۱۰/۲۲	تائید
	F2	۰/۴۰	۹/۸۷	تائید
	F3	۰/۵۱	۱۱/۱۳	تائید
	F4	۰/۴۹	۱۰/۵۸	تائید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر اخلاق مداری

متغیر اخلاق مداری دارای یک مولفه و ۶ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر اخلاق مداری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر اخلاق مداری نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۲۹: نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر اخلاق مداری

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
نهادینه کردن اخلاق مداری	A1	۰/۵۵	۱۱/۲۳	تائید
	A2	۰/۶۴	۱۲/۱۸	تائید
	A3	۰/۴۲	۱۰/۲۱	تائید
	A4	۰/۵۸	۱۱/۴۹	تائید
	A5	۰/۳۶	۸/۷۸	تائید
	A6	۰/۴۴	۱۰/۲۷	تائید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر اخلاق مداری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر اخلاق مداری نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۳۰: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر اخلاق مداری

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
اخلاق مداری	نهادینه کردن اخلاق مداری	۰/۴۴	۱۰/۲۹	تائید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر عدالت

متغیر عدالت دارای یک مولفه و ۶ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر عدالت

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر عدالت نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل

جدول ۳۱: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر امنیت

نتیجه	عدد معناداری (t)	ضریب مسیر	مولفه ها	متغیر شغلی
تائید	۱۵/۳۹	۰/۸۱	تأمین امنیت شغلی کارکنان	امنیت شغلی

تحلیل عاملی تاییدی متغیر عوامل مالی

متغیر عوامل مالی دارای سه مولفه حقوق و دستمزد ۶ سوال، امکانات رفاهی ۷ سوال و سیستم پاداش دهی مناسب ۷ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول متغیر عوامل مالی

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول متغیر عوامل مالی نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تائید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۳۲: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول متغیر عوامل مالی

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
حقوق و دستمزد	H1	۰/۸۶	۱۴/۷۹	تائید
	H2	۰/۷۹	۱۴/۲۱	تائید
	H3	۰/۷۷	۱۳/۹۹	تائید
	H4	۰/۸۱	۱۴/۱۶	تائید
	H5	۰/۸۸	۱۵/۴۲	تائید
	H6	۰/۷۵	۱۴/۲۸	تائید
	امکانات رفاهی	R1	۰/۶۹	۱۲/۹۱
R2		۰/۷۳	۱۳/۵۸	تائید
R3		۰/۸۹	۱۵/۴۴	تائید
R4		۰/۷۴	۱۴/۸۱	تائید
R5		۰/۷۱	۱۴/۰۳	تائید
R6		۰/۶۵	۱۳/۱۹	تائید
R7		۰/۸۲	۱۵/۱۲	تائید
سیستم پاداش دهی مناسب	P1	۰/۸۸	۱۶/۳۱	تائید
	P2	۰/۷۱	۱۳/۹۴	تائید
	P3	۰/۸۵	۱۴/۸۶	تائید
	P4	۰/۷۹	۱۳/۷۴	تائید
	P5	۰/۷۶	۱۳/۶۲	تائید
	P6	۰/۸۹	۱۶/۳۰	تائید
	P7	۰/۸۸	۱۵/۹۶	تائید

تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر فرایندها

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر فرایندها نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۲۹: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر

فرایندها

نتیجه	عدد معناداری (t)	ضریب مسیر	مولفه ها	متغیر
تائید	۱۱/۲۸	۰/۴۶	شفاف سازی فرایندها	فرایندها

تحلیل عاملی تاییدی متغیر امنیت شغلی

متغیر امنیت شغلی دارای یک مولفه و ۶ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول متغیر امنیت شغلی

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول متغیر امنیت شغلی نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تائید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۳۰: نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیر امنیت شغلی

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
تأمین امنیت شغلی کارکنان	A1	۰/۸۲	۱۵/۱۲	تائید
	A2	۰/۷۰	۱۴/۳۸	تائید
	A3	۰/۷۷	۱۵/۶۶	تائید
	A4	۰/۸۵	۱۵/۹۱	تائید
	A5	۰/۷۴	۱۴/۳۹	تائید
	A6	۰/۸۳	۱۵/۶۳	تائید

تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر امنیت شغلی

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر امنیت شغلی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
نهادینه کردن رفتارهای حمایتی مدیریت	H4	۰/۵۸	۱۰/۴۸	تائید
	H5	۰/۶۹	۱۲/۹۸	تائید
	H6	۰/۵۱	۱۱/۳۴	تائید
	H7	۰/۶۵	۱۲/۷۷	تائید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر حمایت مدیریت
 نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر حمایت مدیریت نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۳۶: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر

حمایت مدیریت

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
حمایت مدیریت	نهادینه کردن رفتارهای حمایتی مدیریت	۰/۶۳	۱۴/۱۱	تائید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر بهداشت روانی

متغیر بهداشت روانی دارای یک مولفه و ۴ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر حمایت مدیریت
 نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول متغیر بهداشت روانی نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۳۷: نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیر بهداشت روانی

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
بهبود بهداشت روانی کارکنان	B1	۰/۴۹	۱۰/۵۲	تائید
	B2	۰/۵۳	۱۱/۳۳	تائید
	B3	۰/۶۸	۱۳/۰۸	تائید
	B4	۰/۵۹	۱۲/۱۴	تائید

جدول ۳۳: ماتریس همبستگی بین مولفه های متغیر عوامل

مالی

مولفه ها	۱	۲	۳
۱- حقوق و دستمزد	۱	۰/۸۶	۰/۷۸
۲- امکانات رفاهی	۰/۸۶	۱	۰/۸۸
۳- سیستم پاداش دهی مناسب	۰/۷۸	۰/۸۸	۱

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر عوامل مالی

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر عوامل مالی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. همچنین نتایج حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد متغیر عوامل مالی است.

جدول ۳۴: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم متغیر

عوامل مالی

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
عوامل مالی	حقوق و دستمزد	۰/۷۵	۱۴/۳۳	تائید
	امکانات رفاهی	۰/۸۴	۱۵/۷۸	تائید
	سیستم پاداش دهی مناسب	۰/۸۹	۱۶/۴۱	تائید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر حمایت مدیریت

متغیر حمایت مدیریت دارای یک مولفه و ۷ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر حمایت مدیریت
 نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول متغیر حمایت مدیریت نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۳۵: نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیر حمایت مدیریت

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
	H1	۰/۶۴	۱۳/۴۷	تائید
	H2	۰/۶۷	۱۴/۰۸	تائید
	H3	۰/۷۰	۱۴/۲۶	تائید

جدول ۴۰: ماتریس همبستگی بین مولفه های متغیر تفکیک

وظایف		
مؤلفه ها	۱	۲
۱- توزیع منابع انسانی	۱	۰/۵۴
۲- تقسیم کار مناسب	۰/۵۴	۱

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تفکیک وظایف

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر تفکیک وظایف نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. همچنین نتایج حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد متغیر تفکیک وظایف است.

جدول ۴۱: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر

تفکیک وظایف				
متغیر	مؤلفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
تفکیک وظایف	توزیع منابع انسانی	۰/۴۸	۱۱/۳۷	تائید
	تقسیم کار مناسب	۰/۵۲	۱۲/۶۹	تائید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر محیط کار

متغیر محیط کار دارای دو مولفه بهداشت و ایمنی محیط کار ۳ سوال و جذابیت محیط کاری ۴ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر محیط کار

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر محیط کار نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۴۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر محیط کار

مؤلفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
بهداشت و ایمنی محیط کار	B1	۰/۴۲	۱۰/۳۹	تائید
	B2	۰/۳۵	۹/۱۱	تائید
	B3	۰/۴۹	۱۰/۸۹	تائید
جذابیت محیط کاری	J1	۰/۳۳	۹/۰۳	تائید
	J2	۰/۴۸	۱۰/۸۰	تائید

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر بهداشت روانی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر بهداشت روانی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۳۸: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر

بهداشت روانی				
متغیر	مؤلفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
بهداشت روانی	بهبود بهداشت روانی کارکنان	۰/۵۰	۱۲/۲۷	تائید

تحلیل عاملی تأییدی متغیر تفکیک وظایف

متغیر تفکیک وظایف دارای دو مولفه توزیع منابع انسانی ۶ سوال و تقسیم کار مناسب ۳ سوال است. در زیر نتایج تحلیل عاملی آن آورده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر تفکیک وظایف

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر تفکیک وظایف نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید بوده و مدل اندازه‌گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.

جدول ۳۹: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیر

تفکیک وظایف				
مؤلفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
توزیع منابع انسانی	T1	۰/۳۸	۸/۲۳	تائید
	T2	۰/۴۹	۱۰/۶۸	تائید
	T3	۰/۳۳	۸/۴۲	تائید
	T4	۰/۴۵	۱۰/۳۷	تائید
	T5	۰/۴۴	۱۰/۲۱	تائید
	T6	۰/۵۱	۱۱/۷۳	تائید
تقسیم کار مناسب	T1	۰/۵۹	۱۲/۰۸	تائید
	T2	۰/۶۱	۱۲/۵۵	تائید
	T3	۰/۴۷	۱۰/۵۶	تائید

سرمایه گذاری در منابع انسانی سازمان که قبلاً در شیوه های حسابداری به حساب نیامده اند. در اصل، این یک سیستم اطلاعاتی است که مدیریت را در مورد تغییرات در منابع انسانی شرکت در طول زمان و همچنین هزینه و ارزش اجزای انسانی برای شرکت مطلع می کند. این سیستم ممکن است به کاربران داخلی و خارجی خدمت کند و داده های مرتبطی را ارائه دهد که مدیریت (کاربران داخلی) می توانند بر اساس آن ها استفاده، آموزش و سایر تصمیم های توسعه را پایه گذاری کنند، و همچنین به سرمایه گذاران، وام دهندگان و سایر کاربران خارجی صورت های مالی اطلاعاتی در مورد سرمایه گذاری سازمان و استفاده از منابع انسانی بدهد. حسابداری منابع انسانی محبوبیت پیدا می کند، زیرا مشاغل بیشتری شروع به شناسایی کارکنان به عنوان دارایی مهم مانند سایر دارایی ها می کنند. از آنجایی که تعداد شرکت هایی که ثبت می شوند در حال افزایش است و افراد بیشتری استخدام می شوند، روش های HRA را می توان با اولویت بالا برای عملکرد بهتر و شفافیت بیشتر در تخصیص هزینه برای کارکنان و مشاهده اینکه چگونه این هزینه مزایایی را در بر خواهد داشت اتخاذ کرد. در آینده، عملکرد منابع انسانی باید در صورت های مالی شرکت ها محاسبه و درج شود که منجر به افشای ارزش منصفانه کسب و کار برای عموم می شود و ذینفعان و شرکت ها باید اهداف روشنی را تعیین کنند، برای انجام آنها آماده شوند و استراتژی های خود را به طور مؤثر اجرا کنند. در نهایت، سازمان ها باید از ممیزی های منابع انسانی پشتیبانی کنند، که امکان داده های مربوط به قابلیت اعتماد را فراهم می کند.

این تحقیق بر اساس حسابداری منابع انسانی که مفهوم جدیدی از شیوه های حسابداری است، انجام شده است. حسابداری منابع انسانی یکی از موضوعاتی است که در حسابداری قابل تعریف نیست. داده های کمی ارائه می دهد که به مدیریت در تصمیم گیری در مورد مناسب بودن منابع انسانی کمک می کند. شرکت می تواند قضاوت های بیشتری در مورد کارایی کارکنان در زمان استخدام و انتخاب داشته باشد و همچنین در عملکردهای مدیریتی سازمان استفاده می شود. با این حال، تلاش های زیادی برای رایج کردن HRA برای پیاده سازی آن در سازمان ها در حال انجام است. همانطور که HRA با کارکنان به عنوان دارایی سازمان رفتار می کند. برای حمایت از ارزش حسابداری منابع انسانی در هر سازمانی، باید یک تکنیک عمومی پذیرفته شده برای ارزیابی توسعه یابد. برای پویایی حسابداری منابع انسانی و نگه داری نیروی کار متنوع باید به گونه ای برنامه ریزی صورت پذیرد که طرز تلقی ها و ادراکات کارکنان با ترکیبات ناهمگون نیروی کار انطباق و سازگاری

مولفه ها	سوالات	بار عاملی	عدد معناداری (t)	نتیجه
	J3	۰/۴۱	۱۰/۲۵	تائید
	J4	۰/۴۶	۱۰/۴۲	تائید

جدول ۴۳: ماتریس همبستگی بین مولفه های متغیر محیط کار

مولفه ها	۱	۲
۱- بهداشت و ایمنی محیط کار	۱	۰/۴۷
۲- جذابیت محیط کاری	۰/۴۷	۱

تحلیل عاملی تائیدی مرتبه دوم متغیر محیط کار

نتایج تحلیل عاملی تائیدی مرتبه دوم متغیر محیط کار نشان می دهد که مدل اندازه گیری آن مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. همچنین نتایج حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد متغیر محیط کار است.

جدول ۴۴: نتایج تحلیل عاملی تائیدی مرتبه دوم متغیر محیط کار

متغیر	مولفه ها	ضریب مسیر	عدد معناداری (t)	نتیجه
محیط کار	بهداشت و ایمنی محیط کار	۰/۳۸	۹/۲۲	تائید
	جذابیت محیط کاری	۰/۴۱	۱۰/۱۴	تائید

۵- نتیجه گیری

حسابداری منابع انسانی علم ارزش گذاری، ثبت و نمایش ارزش منابع انسانی در دفاتر یک سازمان است. حسابداری منابع انسانی به عنوان "فرایند شناسایی و اندازه گیری داده های مربوط به منابع انسانی و انتقال این اطلاعات به طرف های ذینفع" توسط انجمن حسابداری آمریکا تعریف شده است. داده هایی را در مورد قدرت داخلی سازمان ارائه می دهد و به تصمیم گیری های سرمایه گذاری بلندمدت کمک می کند و بر قدرت مذاکره و بهره وری کارکنان تأثیر می گذارد. با وجود اهمیت آن، مدیریت برای مدت طولانی توجه لازم را به تجزیه و تحلیل منابع انسانی سازمان ارائه نکرده اند، زیرا به دلیل محدودیت ها، تنها تعداد کمی از شرکت ها از شیوه های HRA پیروی می کنند. حسابداری منابع انسانی تلاشی است برای شناسایی و گزارش

دعایی، حبیب الله و مسعود علیزاده. (۱۳۸۹). تاثیر ارزیابی عملکرد بالنده ساز بر عملکرد کاری، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳.

سلطانی، مرتضی و رحیمه شیخ. (۱۳۹۳). اولویت بندی شاخص های حسابداری منابع انسانی بر مبنای رویکرد ارزش گذاری در صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲.

عباس پور، عباس. (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته: ریکردها، فرآیندها و کارکردها. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۳۸۲.

کازمی، بابک. (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان و اداره امور استخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم.

[A Salvi](#), [N Raimo](#), [F Petruzzella](#), [F Vitolla](#), The financial consequences of human capital disclosure as part of integrated reporting, *Journal of Intellectual Capital*, 2022. [emerald.com](#)

Bassey, B. E., & Tapang, A. T. (2012). Capitalized human resources cost and its influence on corporate productivity: A study of selected companies in Nigeria. *International Journal of Financial Research*, 3(2), 48-59.

Biodun Abiola Ogunbiyi-Davies, Monisola Esther Alao, Paul Olabode Aremu, Mayowa David Olalere, 2023, Human Resources Accounting and Financial Performance of Some Food and Beverages in Nigeria, *Open Access Library Journal* > Vol.10 No.8, August 2023.

Bokhari, I. H., Qureshi, T. M., Bashir, F., & Hijzi, S. T. (2012). The yes, no decision is easy now: Is human capital accounting challenge for accountants. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5281-5287.

Dean, Passard C., McKenna, K., & Krishnan, V. (2012). Accounting for Human Capital: Is the Balance Sheet Missing Something? *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 61-64.

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (1998). *Changing the game: Organizational transformations of the first, second, and third kinds*. Oxford University Press.

Ghanbari, M., Yasemi, M. S., & Abduzadeh, M. (2017). Human Resource Accounting and Determining the Value of Human Capital and its Relationship with Information Management, *New Research in Management and Accounting*, 21, 175-185 (In Persian)

Guthrie, J., & Murthy, V. (2009). Past, present and possible future developments in human capital accounting: a tribute to Jan-Erik Gröjer. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(2), 125-142.

داشته باشد. زیرا انتظار می رود تنوع در نیروی کار منتج به کاربرد کارآمدی یا پرورش استعداد های منابع انسانی و افزایش اثر بخشی سازمان ها شود. پدیده هایی چون جهانی شدن و گسترش ایده دهکده جهانی که بازتابی از وضعیت کسب و کار در دنیای کنونی است، رقابت بسیار سنگینی را پیش روی مدیران و سازمان ها قرار داده است. این امر، ماهیت مشاغل و وظایف سازمانی را دست خوش تغییراتی شدید کرده و با گسترش فعالیت های مبتنی بر فناوری اطلاعات و دانش، تاکید بر سرمایه انسانی اهمیت فراوانی یافته است به گونه ای که معیار موفقیت هر سازمانی به میزان دسترسی او به سرمایه دانش از قبیل آموزش، مهارت و تخصص سطح بالا بستگی دارد. حسابداری منابع انسانی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر تمام عملیات استخدامی و هم چنین، آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه های کاری و بویژه برنامه ریزی منابع انسانی را مدیریت و همکاری و مشاوره سایر مدیران برعهده دارد. بنابراین حسابداری منابع انسانی اداره راهبردی (بلندنظرانه) و پایدار با ارزشترین داراییهای سازمان است؛ یعنی کارکنانی که در آنجا کار، و در کنار هم به سازمان در وصول اهدافش کمک می کنند. پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل تعالی حسابداری منابع انسانی در شرکت مخابرات ایلام صورت گرفته است. برای این منظور ابتدا با مصاحبه عمیق نیم ساختاریافته از ۲۰ نفر از خبرگان و اساتید، مولفه های تحقیق که شامل ۱۷ مقوله فرعی شامل تخصص گرایی، تجربه گرایی، خلاقیت، مشارکت، تصمیم گیری، آموزش، روابط، گردش شغلی، اخلاق مداری، عدالت، فرایندها، امنیت شغلی، عوامل مالی، حمایت مدیریت، بهداشت روانی، تفکیک وظایف و محیط کار شناسایی شدند. لازم به ذکر است پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام شد که روش تحقیق آن در بخش کیفی روش تئوری داده بنیاد بود و مدل کیفی تحقیق نیز براساس پارادایم گرند تئوری به دست آمد. سپس در بخش کمی از طریق تحلیل عامل تاییدی به بررسی روابط بین متغیرها پرداخته شد و نتیجه تحلیل مسیر و ضرایب هرکدام از مقوله های بدست آمده در بخش کیفی مشخص گردید.

فهرست منابع

حاجی ملا میرزایی، حمید؛ پورسعید، سیدمحمدصادق و فاضل زاده، رسول (۱۳۹۵)، تعیین رابطه بین اجرای موفق نظام برنامه ریزی راهبردی و پاداش درونی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۳)، بهار ۱۳۹۵، صص: ۱۳۲-۱۵۲.

- Hiremath, Suma D, 2020, A Study on Human Resource Accounting Practices in India, International Journal of Science and Research (IJSR)
- House JS. Work stress and social support. Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co; 1981.
- Ikpefan, O. A., Kazeem, B. L. O., & Taiwo, J. (2015). Human capital accounting and performance of microfinance banks (MFB) in Nigeria. Research Journal of Finance and Accounting, 6(1), 65-75.
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. Journal of Business Ethics, 152(3), 703-724.
- Jeroth, E. (2013). Human capital accounting and the comparability of financial statements in Nigeria. Journal of Accounting Management, 3(2), 53-63
- Kashive, N. (2013). Importance of human resource accounting practices and implications of measuring value of human capital: Case study of successful PSUs in India. XIMB Journal of Case Research, 4(02), 113-143.
- Okeke, R. (2016). Human capital accounting: A literature review. Accounting, 2(1), 1-10
- Raghavendra K S, 2022, Human Resource Accounting Practices and its Impact on Managerial Performance: A Study, The Review of Contemporary Scientific and Academic Studies, Vol. 2(8), 2022
- Ravichandra, T., Chacko, A., & Ganguly, S. (2015). Human capital accounting. International Journal of Research in Finance and Marketing, 5(1), 18-25
- Reese, A.(2001). Human Resource Accounting, Tadbir, 511 (In Persian).
- Stanko, B. B., Zeller, T. L., & Melena, M. F. (2014). Human asset accounting and measurement: Moving Forward. Journal of Business & Economics Research (Online), 12(2), 93.
- Toulson, P. K., & Dewe, P. (2004). HR accounting as a measurement tool. Human Resource Management Journal, 14(2), 75-90
- Yusof, Sha'ri Mohd, Aspinwall, Elaine, (2000), "A conceptual framework for TQM implementation for SMEs", The TQM Magazine, Vol. 12 Iss: 1 pp. 31-37.



Accounting Knowledge & Management Auditing
Vol. 15/ No. 58/ Summer 2025

Designing and Explaining the Human Resources Accounting Excellence Model in Ilam Telecommunications Company

Fatemeh Ahmadi

Assistant Professor of Accounting Department, Ilam Branch, Islamic Azad University, Ilam, Iran
(corresponding author).

fatemehahmady60@gmail.com

Reza Mashhadizadeh

Assistant Professor of Management Department, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
r.mashhadizadeh@zarholding.com

Abstract

The purpose of this research is to design and explain the human resources accounting excellence model in Ilam Telecommunications Company. The current research method is of mixed nature and qualitative-quantitative combination. The statistical population of the research in the qualitative part includes experts and specialists in the field of human resource accounting and managers with a long history, and in the quantitative part, it includes all the employees of Ilam Telecommunication Company. To analyze the data in the qualitative part and to identify the factors, the foundational data theory method has been used. In the quantitative part, for the impact of the identified factors on human resource accounting, the information was first collected using a questionnaire, and then the influence of the factors was tested using the confirmatory factor analysis method and using Lisrel software. In this regard, 17 subcategories include expertise, experience, creativity, participation, decision-making, training, relationships, job rotation, ethics, justice, processes, job security, financial factors, management support, mental health, segregation of duties and environment. were identified and the relationships between them were obtained through confirmatory factor analysis.

Key words: human resource accounting, specialization, financial factors, ethics