

# Identifying and analyzing the factors of developing electronic human resource management in improving organizational performance (Case study: Iran Tax Affairs Organization)

**Arezo Ghanbari** 

Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran, Saveh, Iran, arezoghbari@stu.iau-saveh.ac.ir

**Mohammadreza Mardani** \*

Associate Professor and member of the Faculty of Public Administration Department, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran (Corresponding Author), mardani@ihu.ac.ir

**Ehsan Sadeh** 

Department of Industrial Management, Faculty of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, e.sadeh@iau-saveh.ac.ir

**Zain al-Abidin Amini Sabegh** 

Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran ,drsajadamini@iau-saveh.ac.ir

## Abstract

Organizations need to improve their development and development and they need strategies and plans for small and large organizations. The purpose of this research is to identify and analyze the development of electronic human resource management in order to improve organizational performance. The purpose of this research is to identify and analyze the development of electronic human resources management in order to improve organizational performance and realize tax justice based on the statement of the second step of the Islamic Revolution. The mixed research method was exploratory. In the qualitative part, it is a type of grand theory analysis, and in the

---

\* Corresponding Author: mardani@ihu.ac.ir

**How to Cite:** xxxxxxx

quantitative part, it is descriptive-survey. The statistical population in the qualitative part was university experts and in the quantitative part managers, deputies and experts of the Finance Department of the provinces (Tehran and Central). The sample size in the qualitative section is 28 people using the purposeful sampling method, and in the quantitative section, it is 811 people according to Cochran's formula and stratified method. In the qualitative part, a semi-structured interview method was used, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire was used. In order to analyze the data, the grounded theory method was used using the coding method and confirmatory factor analysis was used in the quantitative part. The findings of the qualitative section included 6 dimensions (paradigm model) with 18 components and 82 indicators. Finally, the final model was designed and validated with a standard and researcher-made questionnaire. Also, the dimensions, components and indicators of the model were evaluated with confirmatory factor analysis, which finally showed that the relationship between the variable of strategies and the variable of outcomes with a factor loading of 0.933 was considered the most important dimension.

### **Introduction**

Management, as the science of administering social affairs, and Islam, as a religion that provides guidance for the best way of living, share many common areas of application. Therefore, Islamic societies require management models that are compatible with their cultural values (Hajivand et al., 2019). In this regard, the “Second Step of the Revolution” statement and the general policies of the administrative system emphasize the development of e-government, improvement of efficiency, transparency, administrative integrity, and enhancement of the quality of public services (Alipour et al., 2020).

In today's rapidly changing environment, organizations face intense competition and continuous transformation. Under such circumstances, human resource management is expected to play a strategic role in creating value not only for internal stakeholders such as employees and managers but also for external stakeholders including citizens and service recipients. Achieving this objective requires modern approaches capable of enhancing organizational efficiency, flexibility, and responsiveness.

One of the most important modern approaches in this field is Electronic Human Resource Management (E-HRM), which refers to the application of information and communication technologies and digital tools—such as web-based platforms, software systems, and online applications—in the implementation of human resource policies and practices (Stroehbein & Lackoff, 2020). Through these technologies, many traditional HR activities are transformed into digital and automated processes.

In E-HRM systems, processes such as online recruitment and selection, virtual interviews, electronic training and development programs, data-based performance evaluation, digital payroll systems, and electronic personnel records are carried out through integrated information systems. These systems not only reduce administrative costs and paperwork but also increase the speed, transparency, and accuracy of HR processes (Stone, 2015).

Another important capability of E-HRM systems is improving communication and participation within organizations. Digital communication tools, internal portals, and organizational information systems enable employees to access information easily, interact with managers, and participate in organizational decision-making processes. Consequently, these systems contribute to higher employee engagement, better knowledge sharing, and improved organizational learning.

At the same time, tax administrations in many countries face serious challenges such as tax evasion and administrative corruption. Tax evasion, often carried out through falsified documentation and inaccurate reporting—especially by high-income groups—reduces government revenues and limits the state's ability to provide high-quality public and social services.

Moreover, tax evasion leads to unequal distribution of income in society and the concentration of wealth among specific groups, which can widen social and economic inequalities and even create political and social tensions. For this reason, combating tax evasion is considered one of the major priorities of modern governments seeking to achieve economic justice and sustainable development (Dadgar Kermanji, 1999).

To address these challenges, many countries have moved toward the establishment of smart tax systems. A smart tax system is an integrated, data-driven, taxpayer-oriented system that relies on

advanced digital technologies to improve tax transparency, enhance voluntary compliance, and strengthen the efficiency and fairness of tax administration (Niathi & Kekwalst, 2023).

However, the successful implementation of such systems requires capable, responsible, and technologically skilled human resources. Aligning human resource strategies with national tax strategies, improving employee training, developing digital competencies, and reforming compensation and performance evaluation systems are among the key requirements for achieving this goal (Asadi, 2020).

Research has also demonstrated that strengthening human resource management practices and adopting electronic HR systems can significantly improve organizational agility and performance. Studies by Daneshfard and Hashemi (2017) identified several critical success factors for HR management in tax organizations, including knowledge management, comprehensive legislation, effective recruitment systems, training programs, and employee motivation systems.

Similarly, Hamidianpour et al. (2017) showed that electronic HR practices such as e-training, e-payment systems, electronic performance evaluation, and digital HR maintenance have a significant impact on organizational agility. In addition, Bagh et al. (2021) found that the capabilities and motivation of employees in adopting E-HRM practices contribute to the development of sustainable electronic HR systems and ultimately improve organizational performance.

Despite these developments, existing studies have rarely examined the direct relationship between electronic human resource management and the realization of tax justice. Moreover, there is still a lack of comprehensive models that explain how E-HRM can contribute to improving tax administration performance and strengthening fairness within tax systems.

Given these conditions, designing a comprehensive model for the development of electronic human resource management within tax organizations appears to be both necessary and timely. Such a model could enhance organizational flexibility, reduce administrative costs, improve service quality, and support the realization of tax justice.

Therefore, the main question of this research is: Which dimensions and components of electronic human resource management development can influence the performance of the Tax Administration

in achieving tax justice, and what would an appropriate development model for this purpose look like?

### **Methods and Material**

This study aimed to identify the factors influencing the development of Electronic Human Resource Management (E-HRM) to improve organizational performance and achieve tax justice based on the Second Step of the Islamic Revolution statement in the Tax Administration of Iran. The research is applied in purpose and adopts an exploratory mixed-method design (qualitative–quantitative). The qualitative phase employed grounded theory, while the quantitative phase used a cross-sectional survey method. The qualitative population included 28 academic experts and senior managers in human resources and information technology of the Tax Administration, who were selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of 5,327 managers and experts from the Tax Administration offices in Tehran and Markazi provinces in 2023. Based on the Morgan table, 811 participants were selected through stratified random sampling. Qualitative data were collected through semi-structured interviews and analyzed using grounded theory with MAXQDA12 software. In the quantitative phase, a questionnaire including 82 indicators within 18 components and 6 dimensions was designed. The data were analyzed using confirmatory factor analysis in AMOS and model validity was examined using SPSS25. Ethical considerations, including informed consent and confidentiality of participants' information, were also observed.

Table 1. Quantitative Research Sample

County	Total Population	Formula	Sample Size
Tehran	3,258	$0.152 \times 3,258$	495
Markazi	2,069	$0.152 \times 2,069$	316
Total	5,327	$0.152 \times 5,327$	811

### **Results and Discussion**

The findings of the study showed that the development of Electronic Human Resource Management (E-HRM) in the Tax Administration is influenced by a set of factors identified in the form of 82 indicators, 18 components, and 6 main dimensions. These dimensions include causal factors, the central phenomenon, contextual factors, intervening factors, strategies, and outcomes, all extracted based on the framework of the Second Step of the Islamic Revolution statement. Among the causal factors, elements such as the need for change management, weaknesses in traditional organizational processes, the emphasis of leadership and national policies, and the transition toward digitalization were identified as key drivers for the development of E-HRM.

Within the central phenomenon, issues such as eliminating organized corruption, meritocracy, performance evaluation of employees, strengthening human resource motivation, taxpayer orientation, and the development of technological infrastructure were identified as core elements. In addition, intervening factors such as employee and managerial characteristics, organizational culture, financial resources, and information security can either facilitate or hinder the development of this system. Contextual factors such as the complexity of regulations, institutional conflicts, and technological changes also influence the implementation of this process.

Regarding strategies, actions such as strengthening organizational learning, empowering employees, improving the knowledge and skills of human resources, aligning HR strategies with organizational goals, and learning from the experiences of other countries were proposed. The results indicate that implementing these strategies can lead to outcomes such as improved organizational performance, increased productivity, reduced costs, greater transparency in tax processes, and ultimately the realization of tax justice.

Furthermore, the results of structural equation modeling indicated that the proposed model has acceptable validity and reliability (CR values above 0.7 and acceptable AVE values). The model fit indices were also satisfactory (RMSEA = 0.066, CFI = 0.98, NFI = 0.96), indicating that the proposed model has strong explanatory power in explaining the development of E-HRM and its impact on improving organizational performance and achieving tax justice.

**Table 2. Summary of open, central and selective codes**

<b>Dimension</b>	<b>Indicators</b>	<b>Codes Based on the Second Step Statement</b>	<b>Interviewee Code</b>
Causal Factors	Need for change management	(11-5)	I1, I10, I6, I5
	Achieving organizational goals emphasized by senior managers	(11-3)	I1, I5
	Weakness of traditional internal organizational processes	(18-3)	I4, I1, I15
	Employing skilled, committed, and responsible human resources	(2)	I3, I4, I11
	Financial and tax policies and governmental directives	(11-2)	I6, I18
	Emphasis of the Supreme Leader	(1)	I5, I2, I18, I3
	Implementation of the intelligent tax system	(10)	I16
	Realization of the digital era	(4)	I3, I4, I11, I5
	Alignment with global practices	(11-4)	I4, I12, I11
	Meritocracy	(11-6)	I3, I4, I11, I5
Core	Eliminating organized corruption	(18-5)	I1, I5, I4,

Phenomenon			I2, I11
	Identifying and recruiting revolutionary and committed individuals	(11-2)	I3, I11, I10
	Performance evaluation and allocation of internal and external rewards	(16)	I3, I4, I11, I15
	Human resource motivational factors	(18-4)	I1, I8, I3
	Identifying educational needs	(18-2)	—
	Proper responsiveness and taxpayer satisfaction	(18-4)	I3, I4, I11, I15
	Taxpayer satisfaction and tax compliance	(18-7)	I1, I15, I3
	Observance of taxpayers' rights	(17)	I3, I4, I11, I5
	Data and information quality regarding employee performance	(15)	I1, I15, I4, I2, I11
	Positive attitude of human resources	(10)	I3, I4, I11, I5
	Development of technology and infrastructure	(11-1)	I3, I5, I4, I2, I11
	Organizational laws and regulations	(11-2)	I13, I4, I11, I10
Intervening Factors	Allocated financial credits	(11-2)	I10, I15, I14, I2, I11
	Allocated budget	(11-6)	I5, I11, I4
	Ratio of allocated budget	(11-7)	I1, I2, I11,

		I5
Employees' willingness	(18-3)	I10, I15, I1, I7
Lack of specialized and revolutionary staff	(11-5)	I3, I4
Belief of revolutionary managers	(18-3)	I16, I5, I1, I17
Employees' familiarity with organizational goals and strategies	(16)	I8, I7, I11, I19
Resistance to using new technologies	(17)	I7, I13, I9, I2, I6
Managers' knowledge and awareness	(18)	I10, I16, I5, I1, I7
Management style	(1)	I13, I14, I5
Security logs related to employee performance	(18-3)	I1, I9, I3
Confidentiality of taxpayer information	(18-3)	I12, I16, I10, I4
Security regulations and training for employees	(18-4)	I16, I9, I10, I14, I15
Islamic societal culture	(11)	I6, I1, I13
Cultural development among employees	(11-5)	I2, I6, I10, I14
Institutionalization of technological	(11-2)	I12, I8, I3

	attitudes		
	Attention to improving taxpayers' welfare and demonstrating the effects of tax revenues	(12)	I11, I19, I10, I4, I5
	Improving productivity	(18-3)	I17, I3, I14, I1
	Identifying and employing specialized human resources	(14)	I1, I10, I6, I5
Contextual Factors	Complexity of laws and regulations	(11-4)	I1, I5
	Conflicting opinions among the three branches of government	(1)	I4, I1, I15
	Technological environment	(18-4)	I3, I4, I11
	Conflicting tax bylaws and circulars	(18-3)	I6, I17
	Assumptions of New Public Service	(18)	I5, I2, I12, I3
	Social and cultural perspectives	(15)	I11
	Stakeholder perspectives	(14)	I3, I4, I11, I5
	Governmental perspectives	(18-2)	I4, I12, I11
Strategic Factors	Smart learning among employees	(18-4)	I3, I4, I11, I5
	Increasing organizational learning and group thinking	(12)	I1, I5, I4, I2, I11

	Increasing employee knowledge and improving responsiveness	(11-2)	I3, I11, I10
	Strategy formulation	(14)	I3, I4, I11, I15
	Empowering human resources	(3)	I1, I8, I3
	Increasing the capability of revolutionary managers	(4)	I1, I5, I4, I2, I11
	Organizational strategy and objectives	(11-2)	I3, I4, I11, I15
	Alignment of organizational policies with HR strategies	(13)	I1, I15, I3
	Using theories and models of other organizations based on rationality and spirituality	(15)	I3, I4, I11, I5
	Smart use of experiences of developed countries without full imitation	(1)	I1, I15, I4, I2, I11
Outcomes	Facilitating macro-level goal setting	(11-7)	I3, I4
	Identifying individuals' potential	(2)	I16, I5, I1, I17
	Succession planning	(10)	I8, I7, I11, I9
	Increasing employee progress and excellence	(18-3)	I7, I13, I9, I2, I6
	Implementation of HR strategies, policies, and practices	(18-3)	I10, I16, I5, I1, I7

	Recruiting skilled, committed, and responsible human resources	(18-3)	I13, I14, I5
	Saving time and reducing costs	(18-7)	I1, I9, I3
	Increasing productivity	(18-3)	I12, I16, I10, I4
	Planning for outsourcing and teleworking	(18-6)	I16, I9, I10, I14, I15
Outcomes (Tax Justice)	Equal treatment in horizontal and vertical tax justice	(18-3)	I6, I1, I13
	Attention to the quality of tax case processing	(18-3)	I2, I6, I10, I14
	Observance of taxpayers' legal rights	(18-3)	I12, I8, I3
	Distributive justice in determining tax payments	(11-2)	I11, I13, I10, I4, I5
	Expertise of revolutionary employees	(12)	I17, I3, I9, I1
	Identifying taxable income, assets, and activities	(11-1)	I1, I10, I6, I5
	Transparency in tax procedures and expenditures	(11-7)	I1, I5
	Attention to procedural justice and fairness	(12)	I4, I1, I15
	Observance of fair principles based on rationality and spirituality	(18-3)	I3, I4, I11

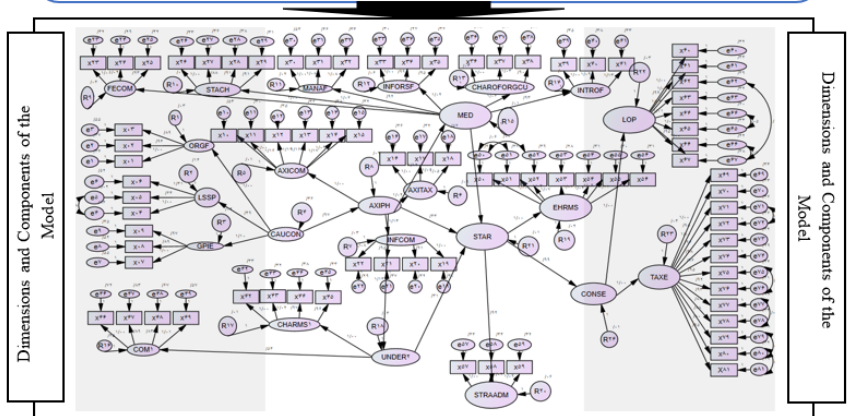
	Structural reform	(15)	I6, I18
	Reduction of cases referred to prosecution	(2)	I5, I2, I17, I3
	Increasing taxes on high incomes and taxing capital gains in non-productive markets	(1)	I16
	Skilled, committed, and responsible human resources	(11-2)	I3, I4, I11, I5

Figure1.The development model of electronic human resources management in order to improve organizational performance and achieve tax justice based on the Second Step Declaration of the Islamic Revolution

1. **Philosophy and General Objectives of the Electronic Human Resource Management Development Model in Line with Improving Organizational Performance and Achieving Tax Justice Based on the Second Step Statement**
1. Presenting a coherent and practical model for developing the factors of the Electronic Human Resource Management (E-HRM) development model aimed at improving organizational performance and achieving tax justice.
2. Providing a theoretical foundation for introducing the concept of the E-HRM development model in order to enhance organizational performance and realize tax justice.
3. Institutionalizing the concepts of the E-HRM development model for improving organizational performance and achieving tax justice based on the Statement of the Second Step of the Islamic Revolution.
4. Transferring and expanding the E-HRM development model to support improvements in organizational performance and the realization of tax justice.
5. Enhancing the quality of managerial activities and services based on the components of E-HRM development for improving organizational performance.
6. Increasing the influence of tax organizations within governmental sectors.

**4. Theoretical Foundations of the Electronic Human Resource Management Development Model for Improving Organizational Performance**

The theoretical foundations of this model are based on several conceptual and empirical frameworks, including the integrated approach model of tax evasion and fraud prevention, tax evasion and financial transparency, transparency indicators, and the impact of tax justice and tax culture on tax compliance within the administrative system of Iran. In addition, the model draws on previous studies such as those conducted by Güzel et al. (2013), Fayazal et al. (2011), Sacco, Arenas, and Domenico (2012), Van Thane Lee et al. (2013), Güzel et al. (2013), Gholizadeh et al. (2013), and Golaye Mohammadi (2018).



**4. Principles for Implementing the Electronic Human Resource Management Development Model for Improving Organizational Performance**

- 1- Establishing an executive committee for the implementation of the model
- 2- Identifying and analyzing weaknesses and strengths and determining opportunities and threats
- 3- Defining the desired situation for managers, deputies, and experts
- 4- Reviewing and determining strategies for the implementation of the model
- 5- Identifying the requirements of managers, deputies, and experts after validating their reliability and validity
- 6- Conducting training workshops to create procedural unity and disseminate the model concepts
- 7- Planning and implementing necessary actions and activities
- 8- Evaluating the implementation stages of the human resource management development model

**4. Implementation Mechanisms of the Electronic Human Resource Management Development Model for Improving Organizational Performance**

1. Holding in-service training classes
2. Introducing and utilizing the capabilities of retired managers of the Tax Administration
3. Strengthening the informatics (IT) department of the Tax Administration
4. Familiarizing managers and deputies with tax justice in order to evaluate the performance of tax organizations
5. Strengthening tax infrastructures to promote tax justice

## Conclusion

The Electronic Human Resource Management (E-HRM) development model provides a coherent framework that links causal, contextual and intervening factors with strategies and outcomes, showing that the alignment of technology, meritocracy, organizational learning and taxpayer-orientation can enhance organizational performance and contribute to the realization of tax justice. Based on structural equation modeling, the model demonstrates acceptable validity, reliability and goodness of fit, indicating that it can be feasibly implemented and gradually scaled within the Tax Administration.

Three practical recommendations:

1. Implement a pilot of key E-HRM modules in two provinces (competency-based performance appraisal, e-learning, and talent management) with clear success indicators such as productivity, employee satisfaction, processing time and error rates.
2. Establish a human-resource and tax data governance system: standardize and clean data, integrate HR data with the intelligent tax system, define information-security and data-protection policies, and create a joint HR–IT–security steering committee.
3. Launch a change-management and culture-building program: targeted training for managers and experts, appointing change champions in units, introducing incentives for technology adoption, and redesigning processes while continuously assessing their effects on taxpayers' rights and tax-justice indicators.


## Acknowledgments

Thanks to the respected professors who helped me in the interviews as a group of experts, as well as the supervisors and advisors who worked very hard in the writing and research part of this article.


**KeyWords:** Electronic Human Resource Management; Organizational Performance; Tax Justice; Statement of the second step of the Islamic Revolution; State Tax Organization.

# شناسایی و واکاوی عوامل توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور)<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی  
ساوه، ایران

آرزو قنبری 


دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، ایران

محمد رضا مردانی\* 

گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

احسان ساده 

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

زین العابدین امینی سابق 

## چکیده

سازمان ها برای پیشرفت و توسعه خود، نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان هستند. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به عنوان منابع اصلی سازمان از اهمیت و اعتبار فوق العاده‌ای برخوردار می‌باشد. هدف این پژوهش شناسایی و واکاوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی است. روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی بود. در بخش کیفی از نوع تحلیل گراندد تئوری و در بخش کمی توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری در بخش کیفی خبرگان دانشگاه و در بخش کمی مدیران و معاونین و کارشناسان اداره دارایی استان های (تهران و مرکزی) بود. حجم نمونه در بخش کیفی ۲۸ نفر با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و در بخش کمی طبق فرمول کوکران و روش طبقه ای ۸۱۱ نفر است. در بخش کیفی از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. جهت تحلیل داده ها از روش گراندد تئوری با استفاده از روش کدگذاری و در بخش کمی تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. یافته های بخش کیفی شامل ۶ بُعد (مدل پارادایمی) با ۱۸ مولفه و ۸۲ شاخص بود. در نهایت الگوی نهایی طراحی و با پرسشنامه استاندارد و محقق ساخته اعتباریابی گردید. همچنین ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگو با تحلیل عاملی تاییدی مورد ارزیابی قرار گرفت که در نهایت نشان داد که رابطه بین متغیر راهبردها با متغیر پیامدها با بارعاملی ۰.۹۳۳ با اهمیت ترین بُعد در نظر گرفته شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی الکترونیک، عملکرد سازمانی، عدالت مالیاتی، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، سازمان امور مالیاتی کشور

<sup>۱</sup> مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه است.

\* نویسنده مسئول: mardani@ihu.ac.ir

مدیریت به‌عنوان علمی که اداره امور جامعه را به عهده دارد و اسلام به‌عنوان دینی که بهترین راه برای زندگی کردن را به انسان نشان می‌دهد، در حوزه‌های زیادی دارای میدان عمل مشترک هستند. میزان این اشتراک در میان صاحب‌نظران متفاوت است. اما آن‌چه قطعی است این است که جامعه اسلامی نیاز به‌نوعی از مدیریت متناسب با فرهنگ خود دارد (حاجی‌وند و همکاران، ۱۳۹۸). بیانیه «گام دوم انقلاب» که توسط حضرت آیت‌الله سیدعلی خامنه‌ای رهبر معظم جمهوری اسلامی ایران، به‌مناسبت چهلمین سال انقلاب اسلامی در ۲۲ بهمن ۱۳۹۷ صادر شد و با مخاطب قرار دادن جوانان؛ ضمن بیان پیشینه وقوع انقلاب و دشواری‌های آن، به دستاوردهای ساله انقلاب اسلامی ایران پرداخت و چشم‌انداز آینده انقلاب را در بخش‌های مختلفی از جمله علم و پژوهش، معنویت و اخلاق، عدالت و مبارزه با فساد تبیین کرد. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، در ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز، انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری و توجه به اثربخشی و کارآیی در فرآیندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری، توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به‌منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی، ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری و همچنین بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و بکارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات و در نهایت کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه‌سازی اطلاعات، تأکید داشتند (علی پور و همکاران، ۱۳۹۹). چرا که سازمان‌ها شاهد تحولات سریع و رقابت فشرده هستند، و در این میان از مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود برای سازمان‌ها ارزش آفرینی کنند. این ارزش آفرینی هم برای ذینفعان داخلی است و هم برای ذینفعان خارجی.

مدیریت منابع انسانی الکترونیک به‌اختصار «مدیریت منابع انسانی الکترونیکی (e-HRM)» به کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و ابزارهای دیجیتال (مانند نرم‌افزارها، پلتفرم‌های تحت وب و اپلیکیشن‌ها) در تمامی فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در یک سازمان اشاره دارد (استروهین و لاکوف، ۲۰۲۰).

در مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، امور مربوط به جذب و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مدیریت حقوق و مزایا، نگهداری سوابق پرسنلی، ارتباطات سازمانی و حتی مشارکت کارکنان، به جای روش‌های سنتی، به صورت دیجیتال، خودکار و تحت بستر اینترنت/شبکه انجام می‌شود (ریموند استون، ۲۰۱۵).

تعاریف معتبر و کاربردی

استروهیبن و لاکوف<sup>۱</sup>:

«مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و برنامه‌های منابع انسانی است که با استفاده از فناوری‌های مبتنی بر وب و دیجیتال، حمایت یا اجرا می‌شوند.»  
ریموند استون<sup>۲</sup>:

«مدیریت منابع انسانی الکترونیکی عبارت است از اجرای سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از فناوری اطلاعات، و هدف آن تسهیل و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی فرایندهای منابع انسانی برای کارفرمایان و کارکنان است.»  
کاربردها:

سامانه‌های جذب و استخدام آنلاین (استخدام و مصاحبه مجازی)

آموزش مجازی کارکنان

ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده و نرم‌افزار

صدور فیش حقوقی الکترونیکی

بانک اطلاعاتی و سوابق پرسنلی الکترونیکی

ارائه خدمات رفاهی و پاسخگویی آنلاین

مدیریت ارتباطات درون‌سازمانی، پیام‌رسانی و نظرسنجی‌ها

امروزه سازمان امور مالیاتی کشور با پدیده‌ای بنام فرار مالیاتی و فساد اداری رو به رو است که عمده‌تاً توسط پردرآمدها و با سندسازی و ارایه آمار غلط صورت می‌گیرد و آثار سوئی در تأمین نشدن درآمدهای مورد نیاز دولت و در نتیجه عدم ارائه خدمات اجتماعی مطلوب و با کیفیت ظهور و به‌روز دارد. فرار مالیاتی سبب می‌شود درآمدها در سطح جامعه به نحو متناسب توزیع نشده و انباشت ثروت در دست گروه‌های خاص، نه فقط زمینه

---

<sup>1</sup>Strohmeier & Laumer

<sup>2</sup> Stone & Deadrick

تقویت قدرت سیاسی برخی گروه‌ها را فراهم آورد بلکه شکاف طبقاتی ناشی از این امر موجب افزایش تنش سیاسی و اجتماعی در جامعه می‌شود. فرار مالیاتی به‌عنوان یکی از مصادیق و مظاهر فساد اقتصادی، امنیت اقتصادی مورد نیاز برای گسترش فعالیت‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری را دچار اختلال می‌کند و از آنجایی که به گفته رهبر معظم انقلاب چابک‌سازی و توسعه نظام اداری الکترونیک از سیاست‌های کلی نظام اداری است، به نظر می‌رسد سازمان امور مالیاتی بتواند با تکیه بر مدیریت منابع انسانی الکترونیک از پدیده فرار مالیاتی جلوگیری به عمل آورد و وصول مالیاتی به دور از فرار و فساد داشته باشد.

نظام مالیاتی هوشمند نظامی است یکپارچه، داده‌بنیاد، مودی محور، مبتنی بر فناوری‌های نوین هوشمندساز و شامل اجزا و ویژگی‌هایی که در آن کارایی و عدالت نظام مالیاتی، تمکین داوطلبانه و پرداخت مالیات به باور، رفتار و فرهنگ عمومی تبدیل شده است و ضمن افزایش رضایت ذینفعان و شفاف‌سازی رویدادهای مال و شفافیت مالیاتی، تامین اعتبارات هزینه‌ای بودجه عمومی کشور و عدالت اجتماعی را در بر دارد (نیای و ککوالست<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). یکی از مولفه‌های مورد نیاز در جهت تحقق یک نظام مالیاتی هوشمند، کارآمد و موثر، منابع انسانی کارآمد، مسئول و هوشمند با مهارت و شایستگی‌های لازم است. در این راستا بایستی استراتژی منابع انسانی با استراتژی نظام مالیاتی کشور همسو باشد. استفاده بهینه از منابع انسانی از طریق بهبود کیفیت آموزش کارکنان و متناسب نمودن مهارت‌ها و شایستگی‌های آن با نیازمندی‌های شغلی یک نظام مالیاتی هوشمندسازی، تغییر رویکرد و اصول در پیشرفت منابع انسانی به‌علاوه بهبود سیستم پرداخت حقوق و مزایا و ارزشیابی کارکنان در این جزء مورد توجه قرار می‌گیرند.

منابع انسانی مهم‌ترین و بنیادی‌ترین سرمایه سازمان هستند که به‌منظور تحقق مأموریت و اهداف و اجرای راهبردهای سازمان در تلاشند. به‌همین دلیل، واحدهای منابع انسانی باید همواره استراتژی محور، انعطاف‌پذیر، کارا و مشتری‌مدار باشند. مسیری که کشورها برای بهبود تولید و توزیع کالا و خدمات دولتی باید بپیمایند، افزودن عملکرد سازمان‌های دولتی از طریق بهبود مدیریت منابع انسانی است (اسدی، ۱۳۹۹). لذا پرداختن به این موضوع و

---

<sup>1</sup> Nyathi & Kekwaletswe

ارائه یک مدل از توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در جهت برقراری عدالت مالیاتی سازمان ضروری است.

فرار مالیاتی و گریز از مالیات در کشورها باعث شده است تا درآمدهای مالیاتی کشورها همواره از آن چه که برآورد می شود کم تر باشد و بدین ترتیب تمامی کشورها تلاش خود را برای کاهش این موارد انجام دادند (دادگر کرمانجی، ۱۳۷۸). برخی ترجیح دادن منافع شخصی بر منافع اجتماعی و عدم اعتقاد به نظام مالیاتی را علل فرار مالیاتی می دانند و معتقدند فرهنگ مالیات در کشور بسیار ضعیف است. بدین ترتیب فرهنگ سازی مهم ترین اقدام دولت برای جلوگیری از فرار مالیاتی می باشد. پژوهش ها نمایانگر این است که عمده ترین زمینه پیدایش فرار مالیاتی در بسیاری از کشورها، عوامل ساختاری و ضعف قوانین و مقررات می باشد. عوامل پیدایش فرار مالیاتی عبارتند از: اقتصاد پنهان، ساختار اجرایی اقتصاد و عدم شفافیت در قوانین و مقررات، عدم ثبات قوانین و تغییر و جابه جایی مداوم آن (سادات طاهر ۱۳۸۹). برای مبارزه با پدیده فرار مالیاتی که به عنوان یکی از بزرگترین و پیچیده ترین معضلات عصر حاضر است راهکارهای متفاوتی پیشنهاد و در جوامع مختلف به کار گرفته شده است که از مهم ترین آن ها عبارتند از: ایجاد شفافیت، تعهد، پاسخگویی، ساده سازی شکلی، مشارکت در جامعه مدنی (سوندهی، ۲۰۰۰). فناوری اطلاعات که یکی از مهم ترین و مدرن ترین رهیافت های نظارتی در ابعاد گسترده در راستای کاهش و پیشگیری از فرار مالیاتی است.

«دانشفرد و هاشمی» (۱۳۹۶)، در پژوهش خود اولویت بندی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی را مورد بررسی قرار دادند که نشان دادند، عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی از مدیریت دانش در منابع انسانی، قانون گذاری و برنامه ریزی جامع و به روز، نظام استخدام و طراحی شغل کارکنان، نظام آموزش کارکنان، نظام انگیزش و جبران خدمات، انضباط کاری کارکنان، امور شغلی مدیران در سازمان تشکیل می شوند. «حمیدیان پور؛ اسماعیل پور و فیروزی» (۱۳۹۶) نشان دادند که استفاده از آموزش الکترونیکی منابع انسانی، پرداخت الکترونیک منابع انسانی، ارزیابی عملکرد الکترونیکی منابع انسانی و حفظ و نگهداری منابع انسانی به میزان ۹۹ درصد بر چابکی سازمان تاثیرگذار است. «باگ و همکاران» (۲۰۲۱)، نشان دادند که توانایی و انگیزه افزایش شیوه های مدیریت منابع انسانی الکترونیک می تواند منجر به توسعه

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک پایدار شود و همچنین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک پایدار می‌توانند عملکرد سازمان را بهبود بخشند. همچنین با توجه به پژوهش‌های بررسی شده، پژوهش‌های زیادی در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مدیریت منابع انسانی انجام شده است و اما پژوهشی‌هایی که مستقیماً به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر برقراری عدالت مالیاتی پرداخته شده باشد، جز یک مورد، یافت نشد و به تبع از آن نیز تاکنون پژوهشی که به ارائه مدلی از مدیریت منابع انسانی الکترونیک به جهت برقراری عدالت مالیاتی سازمان پرداخته باشد، یافت نشد. از آنجایی که یکی از مشکلاتی سازمان امور مالیاتی استان مرکزی با آن رو به رو است، افزایش هزینه‌هاست و امروزه در تمامی سازمان‌های بزرگ از سیستم منابع انسانی الکترونیک برای کاهش هزینه‌ها استفاده می‌شود و از طرفی این سازمان در پی ارتقای برقراری عدالت مالیاتی سازمانی خود است، لذا با طراحی یک مدلی از مدیریت منابع انسانی الکترونیک که در راستای ارتقای برقراری عدالت مالیاتی باشد، می‌توان سازمان را منعطف‌تر، مقرون به صرفه‌تر، مشتری محورتر و استراتژیک‌تر گرداند. لذا پرداختن به این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لذا مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چه ابعاد و مولفه‌هایی بر توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌توان عملکرد سازمان امور مالیاتی را در جهت تحقق عدالت مالیاتی تأثیر گذارند؟ و الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان امور مالیاتی را در جهت تحقق عدالت مالیاتی چگونه است؟

### پیشینه پژوهش:

**خرسندی و حاج علیان (۱۳۹۸)**، پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک با رویکرد معادلات ساختاری» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که تجربه استفاده از فناوری اطلاعات بر درک مفید بودن و درک سهولت استفاده از کامپیوتر رابطه مثبت و معناداری داشته است و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر درک سهولت استفاده از کامپیوتر داشته و نقش منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر درک مفید بودن داشته است و درک سهولت استفاده از کامپیوتر نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر درک مفید بودن و پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک داشته است و

همین‌طور درک مفید بودن تاثیر مثبت و معنی داری بر پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک داشته است (خرسندی و حاج علیان، ۱۳۹۸).

**قنبری و همکاران (۱۳۹۷)**، در پژوهش خود با عنوان «ارائه الگوی تاثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثربخشی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش استان گلستان»، تلاش کردند که با یک نگاه جامع به مدیریت منابع انسانی الکترونیک و ابعاد و پیامدهای آن، مدیران را به ضرورت استفاده از مظاهر فناوری در این حوزه آگاه ساخته تا ضمن شناسایی چالش‌ها و موانع موجود در این راه، از طریق آموزش منابع انسانی سازمان و تأمین و ارتقا دیگر امکانات موجود این موانع را رفع کنند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۷).

**جنری و ماک<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)**، در پژوهش خود با عنوان «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و تأثیرات آن بر تعهد سازمانی»، هدف این مقاله شناسایی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (SHRM) بر تعهد سازمانی (OC) است. این مطالعه از نمونه‌ای متشکل از ۲۹۰ کارمند مرتبط با شش شرکت طبقه‌بندی شده در شاخص پایداری Bovespa استفاده کرد. فرضیه‌های تحقیق بر اساس مدل ساختاری و با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج نشان می‌دهد که شیوه‌های SHRM با سه بعد نشان داده می‌شوند: جذب و حفظ متخصصان، حفظ متخصصان سالم و با انگیزه، و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای. این شیوه‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی (AC) و تعهد هنجاری (NC) دارند. علاوه بر این، AC به عنوان یک واسطه جزئی در رابطه بین شیوه‌های SHRM و NC برجسته می‌شود.

**ماهوف<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷)**، در پژوهش خود با عنوان «سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک»، از ۱۵۰ کارمند به صورت اینترنتی نظرسنجی به عمل آورد و نتایج نشان داد که درک نگرش کارکنان در مورد سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات مدیریت منابع انسانی سبب افزایش رفاه کارمندان و در نتیجه بهبود سازمانی می‌شود.

روش

<sup>1</sup> Macke and Genari

<sup>2</sup> Mahfod

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و واکاوی عوامل توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور) انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر اهداف کاربردی است. از نظر داده ها آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) است و از نظر ماهیت و نوع مطالعه، در بعد کیفی داده بنیاد (گرندد تئوری) و در بعد کمی پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری در بخش کیفی این پژوهش شامل یک گروه ۲۸ نفری از خبرگان و اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت بازاریابی، دولتی و اقتصاد و مدیریت مالی و مدیران کل و معاونین منابع انسانی و فناوری اطلاعات در سطح ادارات کل امور مالیاتی کشور بود. برای تعیین حجم نمونه بخش کیفی این پژوهش، پس از انتخاب یک گروه از متخصصان با روش نمونه گیری هدفمند، تا نقطه بهینه اشباع نظری ۲۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی، این پژوهش، شامل کلیه کلیه مدیران و کارشناسان اداره مالیات استان های تهران و مرکزی (۵۳۲۷ نفر) در سال ۱۴۰۲ بود. برای تعیین حجم نمونه در بخش کمی، از جدول مورگان استفاده شد. بر این اساس ۸۱۱ نفر در این بخش به عنوان حجم نمونه و به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شد (جدول ۱). به عنوان ابزار جمع آوری داده های کیفی این پژوهش از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شد. (تدلیه و تشکری، ۲۰۰۳: ۹۶) روش گردآوری داده ها برای جمع آوری داده های کمی، پرسشنامه تایید ابعاد و مولفه ها و شاخص ها با ۸۲ شاخص برای ۱۸ مولفه و ۶ بُعد با طیف لیکرت ۵ گزینه ای از خیلی زیاد تا خیلی کم طراحی گردید.

میانگین زمانی مصاحبه ها ۷۸ دقیقه بود. پس از پیاده سازی مصاحبه ها، به منظور تحلیل داده ها از روش تحلیل گرندد تئوری و همزمان با جمع آوری داده ها استفاده شد. بدین ترتیب که پس از انجام مصاحبه ها ابتدا متن نوارها پیاده شد. پس از آن یک نسخه از کدهای استخراج شده برای مصاحبه شونده ارسال و تایید شد. جهت آشنایی با داده ها و غرق شدن، داده ها چندین مرتبه بازخوانی گردید بدین ترتیب کدهای اولیه شناسایی و کدهای اولیه مشابه در یک طبقه کنار هم قرار گرفتند و طبقات اولیه شکل گرفت. این طبقات درهم ادغام شده و درون مایه ها را تشکیل دادند. همچنین جهت اطمینان از صحت داده های جمع آوری شده، درگیری طولانی مدت و عمیق داده ها وجود داشت. بعلاوه، دو پژوهشگر دیگر علاوه بر پژوهشگران اصلی، در تحلیل داده ها مشارکت داشتند. پژوهشگر

دست نوشته ها را برای تایید کدگذاری و طبقات می خواندند. برای افزایش تاییدپذیری مجدداً به مشارکت کنندگان مراجعه میگردید. داشتن حداکثر تنوع در نمونه گیری و دیدارهای طولانی، راه های دیگر افزایش اعتبار داده ها بودند. از همان مصاحبه اولیه کدها و طبقات فرعی شکل گرفتند و سپس کاهش داده ها در تمام واحدهای تحلیل (کدها) ادامه یافت تا درون مایه ها ظهور یافتند. مصاحبه ها تا مرحله اشباع نظری داده ها ادامه یافت. تحلیل محتوای کیفی با نرم افزار MAXQDA12 انجام شد. برای تحلیل عاملی تاییدی از نرم افزار Amoss و برای تعیین اعتبار مدل از نرم افزار SPSS25 استفاده شد. در این پژوهش اخذ رضایت نامه آگاهانه، حفظ اطلاعات هویتی و رعایت امانت داری در پیاده سازی محتوای مصاحبه ها به عنوان ملاحظات اخلاقی مدنظر قرار گرفت.

جدول ۱) نمونه آماری بخش کمی پژوهش

شهرستان	تعداد کل	فرمول	تعداد نمونه
تهران	۳۲۵۸	$0.152 \times 3268$	495
مرکزی	۲۰۶۹	$0.152 \times 2069$	316
جمع کل	۵۳۲۷	$0.152 \times 5327$	811

یافته ها

### سوال اول: عوامل موثر بر توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی کدامند؟

در ابتدا شناسایی عوامل موثر توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی انجام شد که در نهایت با ۸۲ شاخص و ۱۸ مولفه برای توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی صورت پذیرفت که تمام شاخص ها را براساس بیانیه انقلاب (جدول ۲) ارائه شده است.

جدول ۲) استخراج عوامل اصلی از کدهای محوری توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در

راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	شاخص ها
<b>عوامل علی</b>		
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	عوامل درون سازمانی
I 1110, 16, 15,	(۱۱-۵)	نیاز به مدیریت تغییر
11, 15	(۱۱-۳)	تحقق اهداف سازمانی مورد تاکید مدیران ارشد سازمان
14, 11, 115	(۱۸-۳)	ضعف فرایندهای سنتی درون سازمانی
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	بیانات رهبر معظم انقلاب و سیاست های نظام حاکم و محیط سیاسی، حقوقی و قانونی
13, 14, 111,	(۲)	به کارگیری نیروی انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت پذیر
16, I 18	(۲-۱۱)	سیاست های مالی و مالیاتی و فرامین حکومتی
15, 12, 118, 13	(۱)	تاکید مقام معظم رهبری
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	دیدگاه جهانی و بین المللی
116	(۱۰)	پیاده سازی سامانه هوشمندسازی مالیاتی
13, 14, 111, 15	(۴)	تحقق عصر دیجیتالی
14, 112, 111	(۴-۱۱)	همگام شدن با رویه های جهانی
13, 14, 111, 15	(۶-۱۱)	شایسته سالاری
<b>پدیده اصلی</b>		
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	مولفه های محوری

<i>11, 15, 14, 12, 111</i>	(۵-۱۸)	ریشه‌کن‌سازی فساد سازمان‌یافته
<i>110, 13, 111</i>	(۲-۱۱)	شناسایی و جذب افراد انقلابی و متعهد
<i>13, 14, 111, 115</i>	(۱۶)	ارزیابی کارایی و تخصیص پادشاهی درونی و بیرونی
<i>11, 18, 13</i>	(۴-۱۸)	عوامل انگیزشی منابع انسانی
<i>U,</i>	(۲-۱۸)	دستیابی به نیازهای آموزشی
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	مودی محوری
<i>13, 14, 111, 115</i>	(۴-۱۸)	پاسخگویی درست و رضایت مودیان
<i>11, 115, 13</i>	(۱۸-۷)	رضایت مودیان و تمکین مالیاتی
<i>13, 14, 111, 15</i>	(۱۷)	رعایت حقوق مودیان
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	مولفه های زیربنایی و کارکردی
<i>11, 115, 14, 12, 111</i>	(۱۵)	کیفیت داده و اطلاعات از کارایی کارمندان
<i>13, 14, 111, 15</i>	(۱۰)	نگرش مثبت منابع انسانی
<i>13, 15, 14, 12, 111</i>	(۱-۱۱)	توسعه فناوری و زیرساخت
<i>113, 14, 110, 111</i>	(۲-۱۱)	قوانین و مقررات سازمانی
<b>عوامل مداخله گر</b>		
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	مولفه مالی و اقتصادی
<i>110, 115, 114, 12, 111</i>	(۲-۱۱)	میزان اعتبارات تخصیصی
<i>15, 111, 14</i>	(۶-۱۱)	میزان بودجه تخصیصی
<i>11, 12, 111, 15</i>	(۷-۱۱)	نسبت بودجه تخصیصی
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	ویژگی های کارکنان

<i>I10, I15, I1, I7</i>	(۳-۱۸)	تمایل کارکنان
<i>I3, I4,</i>	(۵-۱۱)	فقدان کادر متخصص و انقلابی
<i>I16, I5, I1, I17</i>	(۳-۱۸)	اعتقاد مدیران انقلابی
<i>I8, I7, I11, I19</i>	(۱۶)	آشنایی کارکنان با اهداف و استراتژی سازمان
<b>کد مصاحبه شونده</b>	<b>کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی</b>	<b>ویژگی های مدیریتی</b>
<i>I7, I13, I9, I2, I6</i>	(۱۷)	مقاومت در برابر استفاده از فناوری های نوین
<i>I10, I16, I5, I1, I7</i>	(۱۸)	میزان آگاهی و دانش مدیران
<i>I13, I14, I5</i>	(۱)	سبک مدیریتی
<b>کد مصاحبه شونده</b>	<b>کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی</b>	<b>ویژگی های امنیتی اطلاعات</b>
<i>I1, I9, I3</i>	(۳-۱۸)	لاگ های امنیتی در رابطه با کارایی کارکنان
<i>I12, I16, I10, I4</i>	(۳-۱۸)	محرمانه بودن اطلاعات مودیان
<i>I16, I9, I10, I14, I15</i>	(۴-۱۸)	وجود قوانین و آموزش های امنیتی به کارکنان
<b>کد مصاحبه شونده</b>	<b>کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی</b>	<b>ویژگی های فرهنگ سازمانی</b>
<i>I6, I1, I13</i>	(۱۱)	فرهنگ جامعه اسلامی
<i>I2, I6, I10, I14</i>	(۵-۱۱)	فرهنگ سازی کارکنان
<i>I12, I8, I3</i>	(۲-۱۱)	نهادینه شدن نگرش فناورانه
<b>کد مصاحبه شونده</b>	<b>کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی</b>	<b>ویژگی های درون سازمانی</b>
<i>I11, I19, I10, I4, I5</i>	(۱۲)	توجه به ارتقای رفاه مودیان و محسوس نمودن اثر درآمدهای مالیاتی
<i>I17, I3, I14,</i>	(۳-۱۸)	بهبود بهره وری

<i>I1</i>		
<i>I 1110, 16, 15,</i>	(۱۴)	شناسایی و به کارگیری منابع انسانی متخصص
<b>عوامل زمینه ای</b>		
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	ویژگی محیط نهادی و ساختاری کلان
<i>I1, 15</i>	(۴-۱۱)	میزان پیچیدگی قوانین و مقررات
<i>14, 11, 115</i>	(۱)	تعارض آرای بین سه قوا
<i>13, 14, 111,</i>	(۴-۱۸)	محیط تکنولوژیکی
<i>16, 1 17</i>	(۳-۱۸)	آیین نامه ها و بخش نامه های مالیاتی مغایر با هم
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	دیدگاه ها
<i>15, 12, 112, 13</i>	(۱۸)	مفروضات خدمات دولتی نوین
<i>111</i>	(۱۵)	دیدگاه های اجتماعی و فرهنگی
<i>13, 14, 111, 15</i>	(۱۴)	دیدگاه های ذی نفعان
<i>14, 112, 111</i>	(۲-۱۸)	دیدگاه های حاکمیتی
<b>عوامل راهبردی</b>		
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک
<i>13, 14, 111, 15</i>	(۴-۱۸)	یادگیری هوشمندانه در کارکنان
<i>11, 15, 14, 12, 111</i>	(۱۲)	افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد تفکر گروهی
<i>110, 13, 111</i>	(۲-۱۱)	افزایش دانش کارکنان و بهبود قدرت پاسخگویی
<i>13, 14, 111, 115</i>	(۱۴)	تعیین استراتژی
<i>11, 18, 13</i>	(۳)	توانمندسازی منابع انسانی
<i>11, 15, 14, 12, 111</i>	(۴)	افزایش توان مدیران انقلابی
<i>13, 14, 111,</i>	(۲-۱۱)	استراتژی و اهداف سازمان

<i>I15</i>		
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	راهبردهای تحول در نظام اداری
<i>I1, I15, I3</i>	(۱۳)	همسو و هماهنگ شدن سیاستها و استراتژیهای کلی سازمان با استراتژیهای منابع انسانی
<i>I3, I4, I11, I5</i>	(۱۵)	استفاده از نظریه ها و مدل‌های سازمانهای دیگر مبتنی بر عقلانیت و معنویات
<i>I1, I15, I4, I2, I11</i>	(۱)	استفاده از تجربیات و نظریه های کشورهای پیشرفته به طور هوشمندانه و نه انطباق کامل
پیامدها		
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	بهبود عملکرد سازمانی
<i>I3, I4,</i>	(۷-۱۱)	تسهیل در هدف گذاری های کلان
<i>I16, I5, I1, I17</i>	(۲)	شناسایی پتانسیل افراد
<i>I8, I7, I11, I9</i>	(۱۰)	برنامه ریزی جهت جانشین پروری
<i>I7, I13, I9, I2, I6</i>	(۳-۱۸)	افزایش پیشرفت و تعالی کارکنان
<i>I10, I16, I5, I1, I7</i>	(۳-۱۸)	اجرای استراتژی ها، خط مشی ها و شیوه های منابع انسانی
<i>I13, I14, I5</i>	(۳-۱۸)	جذب و استخدام نیروی انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت پذیر
<i>I1, I9, I3</i>	(۷-۱۸)	صرفه جویی در وقت و کاهش هزینه ها
<i>I12, I16, I10, I4</i>	(۳-۱۸)	افزایش بهره وری
<i>I16, I9, I10, I14, I15</i>	(۶-۱۸)	برنامه ریزی برای برون سپاری و دورکاری کارکنان
کد مصاحبه شونده	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	تحقق عدالت مالیاتی

I6, I1, I13	(۳-۱۸)	برخورد یکسان در اجرای عدالت افقی و عمودی مالیاتی و رعایت برابری و عدم تبعیض
I2, I6, I10, I14	(۳-۱۸)	توجه به کیفیت رسیدگی پرونده های مالیاتی
I12, I8, I3	(۳-۱۸)	رعایت حقوق قانونی مودیان
I11, I13, I10, I4, I5	(۲-۱۱)	عدالت توزیعی در تعیین میزان پرداخت مالیات
I17, I3, I9, I1	(۱۲)	خبرگی کارکنان انقلابی
I1 I110, I6, I5,	(۱-۱۱)	شناسایی درآمدها و دارایی ها و فعالیت های مشمول مالیات
I1, I5	(۷-۱۱)	شفاف سازی رویه ها و مصارف مالیاتی
I4, I1, I15	(۱۲)	توجه به عدالت و انصاف رویه ای
I3, I4, I11,	(۳-۱۸)	رعایت اصول عادلانه و منصفانه براساس عقلانیت و معنویت
I6, I18	(۱۵)	اصلاح ساختاری
I5, I2, I17, I3	(۲)	کاهش پرونده های ارجاعیه به دادستانی
I16	(۱)	افزایش نرخ مالیات بر درآمدهای بالا و شناسایی و اخذ مالیات بر عایدی سرمایه در بازارهای غیرمولد و زودبازده
I3, I4, I11, I5	(۲-۱۱)	نیروی انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت پذیر

### الف) عوامل علی

مولفه‌های درون‌سازمانی (مثل نیاز به مدیریت تغییر یا ضعف فرآیندهای سنتی) در واقع زمینه‌های بنیادی هستند که لزوم اصلاح یا تحول در سازمان را روشن می‌کنند. کدهای مرتبط با بیانیه گام دوم، این مولفه‌ها را در چارچوب تحول‌خواهی، جوان‌گرایی و تعهد و مسئولیت پذیری جای می‌دهند (مثلاً بندهای ۱۱-۵ یا ۱۸-۳). این عوامل معمولاً آغازگر زنجیره تغییرات و گامی برای حرکت به سوی اهداف بالادستی‌اند.

## ب) پدیده اصلی

مولفه‌های محوری نظیر ریشه‌کن‌سازی فساد سازمان‌یافته، شایسته‌سالاری و ارزیابی کارایی، از اهداف کلیدی تحول سازمانی محسوب می‌شوند که هم در نظر بیانیه گام دوم (مثلاً بند ۱۸-۵، که بر فسادستیزی تأکید دارد) و هم در ادراک خبرگان و مدیران منعکس است. این موارد به‌نوعی هسته مسئله و هدف غایی فرآیند تحول را مشخص می‌کنند.

## ج) عوامل زمینه‌ای

ویژگی‌های محیط نهادی، پیچیدگی مقررات، تعارض میان قوا، یا محیط تکنولوژیکی، همه زمینه‌هایی هستند که تأثیرات بیرونی (غیرمستقیم اما مؤثر) بر تحقق یا عدم تحقق اهداف دارند. کدهای مستخرج از بیانیه گام دوم به ضرورت اصلاح ساختارها، هماهنگی قوا، و توسعه زیرساخت‌های فناورانه اشاره کرده‌اند.

## د) عوامل مداخله‌گر

عوامل در این بخش مانند ویژگی‌های کارکنان (تمایل، تخصص، آشنایی با اهداف)، ویژگی‌های مدیریتی (مقاومت یا آمادگی برای تغییر، سبک مدیریتی)، فرهنگ سازمانی و موارد مالی (بودجه، اعتبارات)، به‌مثابه موانع یا تسهیل‌کننده عمل می‌کنند. این موارد می‌تواند حرکت سیستم را کند یا سریع کند، یا حتی جهت آن را تغییر دهد. (برای مثال بند ۱۷ به مقاومت در برابر نوآوری و بند ۱۸-۳ به ویژگی‌ها و شایستگی‌ها می‌پردازد).

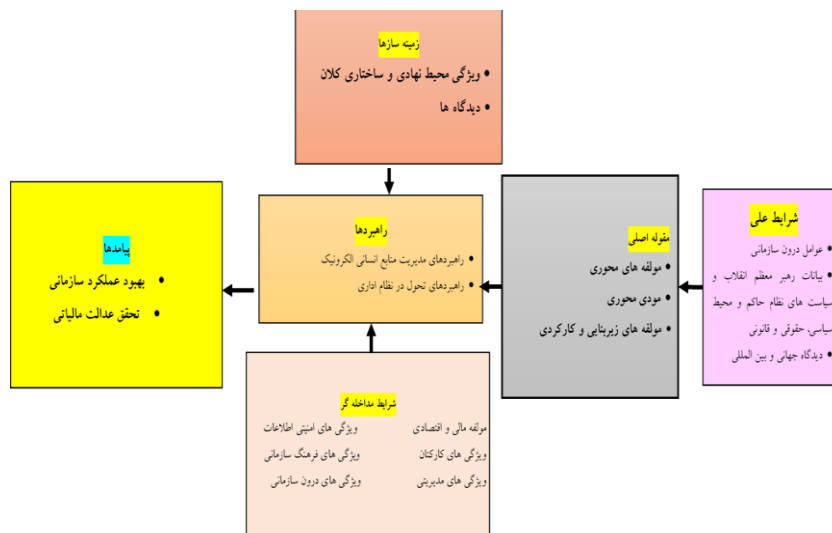
## ه) راهبردها

راهبردهای مشخص شده (یادگیری سازمانی، توانمندسازی، تعیین استراتژی، بهره‌گیری از تجارب داخلی و جهانی و...) معادل اقدامات عملی هستند که با توجه به مقتضیات عوامل علی و مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای، باید اجرا شوند تا پدیده اصلی به وقوع بپیوندد. بیانیه گام دوم با تأکید بر عقلانیت، معنویت، علم‌گرایی و تحول تمدنی، راهبردهای کلان را جهت داده است.

## و) پیامدها

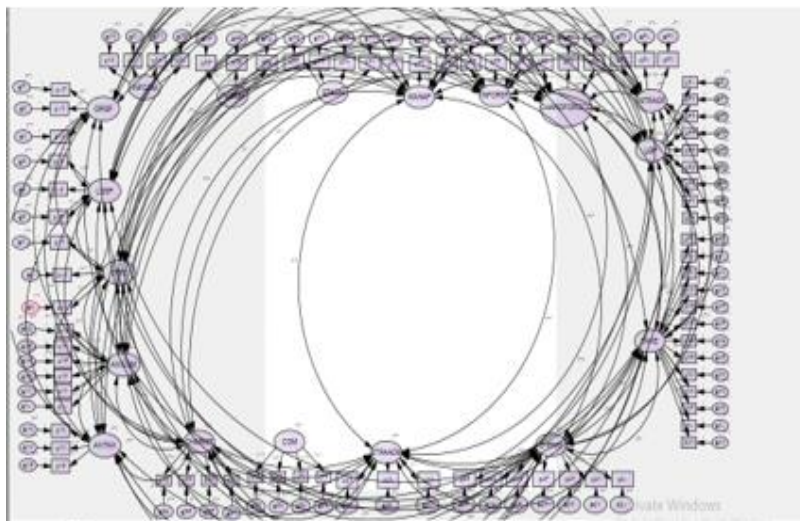
پیامدهای مورد انتظار (بهبود عملکرد، تحقق عدالت مالیاتی، شفافیت، جانشین‌پروری، افزایش بهره‌وری و...) نشان می‌دهند که در صورت تحقق صحیح زنجیره عوامل، چه اثرات مثبتی بر سطح فردی، سازمانی و ساختاری قابل انتظار است. ارتباط این پیامدها با بیانیه، تأکید فراوان بر عدالت، شفافیت و استفاده از نیروهای متخصص و انقلابی است.

شکل ۱) کدگذاری محوری براساس مدل پارادایم

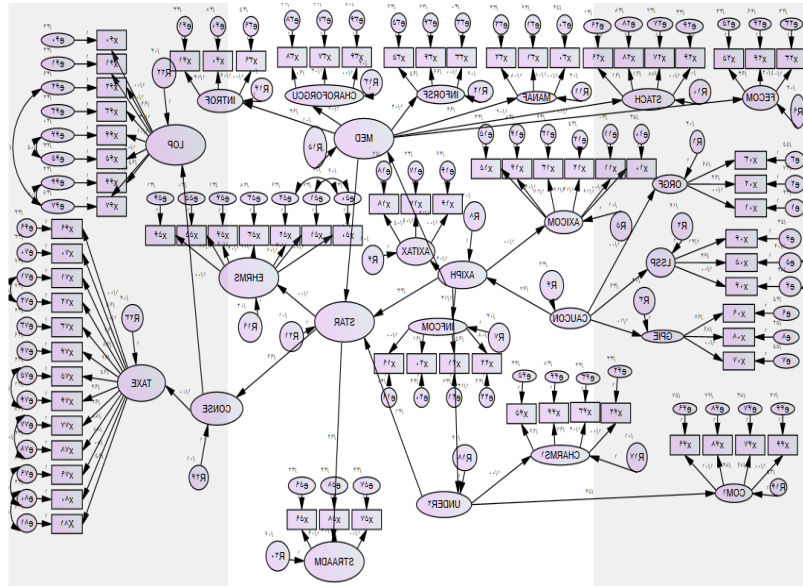


پاسخ سوال دوم: الگوی خط مشی گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه، مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی چگونه است؟

برای پاسخ به این سوال در نمونه اصلی به تعداد ۳۳۵ نفر پرسشنامه توزیع گردید و نتایج آن به روش معادلات ساختاری نمایش داده شد.



شکل ۲) مدل اندازه‌گیری حالت تخمین استاندارد (AFC)



شکل ۳) ارتباط بین سازه‌های مدل توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک

### روایی سازه

روایی سازه دلالت بر این دارد که نتایج به دست آمده از کاربرد سنج‌ها، تا چه حد با تئوری‌هایی که آزمون بر اساس آن‌ها طراحی شده، سازگاری دارد. این روایی از طریق روایی همگرا و روایی واگرا (تشخیصی) ارزیابی می‌شود.

جدول ۴) روایی سازه

آزمون	متغیرها	CR	AVE	MSV
ORGF	عوامل سازمانی	0/93	0/817	0/803
LSSP	بیانات رهبری و سیاست‌های نظام	0/906	0/763	0/764
GPIE	دیدگاه جهانی و محیط بین‌المللی	0/916	0/784	0/764
AXICOM	مولفه‌های محوری	0/956	0/783	0/708
AXITAX	مودی-محوری	0/932	0/82	0/785
INFCOM	مولفه‌های زیربنایی و کارکردی	0/952	0/831	0/812
FECOM	مولفه مالی و اقتصادی	0/925	0/805	0/800

آزمون	متغیرها	CR	AVE	MSV
STACH	ویژگی-های کارکنان	0/948	0/820	0/745
MANAF	ویژگی-های مدیریتی	0/93	0/817	0/811
INFORSF	ویژگی-های امنیتی اطلاعات	0/927	0/810	0/751
CHAROFORGCU	ویژگی-های فرهنگ سازمانی	0/939	0/838	0/808
INTRAOF	ویژگی-های درون سازمانی	0/914	0/779	0/756
CHARMS	ویژگی-ای محیط نهادی و ساختاری کلان	0/945	0/812	0/785
COM	دیدگاه-ها	0/944	0/807	0/806
EHRMS	راهنماهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک	0/97	0/821	0/787
STRAADM	راهنماهای تحول در نظام اداری	0/932	0/819	0/787
LOP	بهبود عملکرد سازمانی	0/975	0/83	0/806
TAXE	عدالت مالیاتی	0/983	0/819	0/807

### برازش مدل

شاخص‌های نیکویی برازش یک از اهداف اصلی در استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، شناخت میزان همخوانی بین داده‌های تجربی با مدل مفهومی و نظری است. برای شناخت میزان همخوانی داده‌های تجربی و مدل مفهومی از شاخص‌ها و معیارهایی استفاده می‌شود که به آن‌ها شاخص‌های نیکویی برازش می‌گویند. در مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های متفاوتی برای حصول اطمینان از نیکویی برازش مدل استفاده می‌شود. در جدول (۴-۱۳) شاخص‌های محاسبه شده و مقدار استاندارد آورده شده است. مقایسه آن دو نشان می‌دهد که همخوانی بین داده‌های تجربی با مدل مفهومی و نظری وجود دارد.

جدول (۵) برازش الگو

شاخص‌های فرعی					شاخص اصلی		*
CFI	NFI	AGFI	GFI	PNFI	RMSEA	X <sup>2</sup> /DF	نام شاخص
بیشتر ۰/۹	بیشتر ۰/۹	بیشتر ۰/۸	بیشتر ۰/۸	بیشتر از ۰/۵	کمتر از ۰/۰۸	کمتر از ۵	مقدار استاندارد

شاخص های فرعی					شاخص اصلی		*
۰,۹۸۰	۰,۹۶۰	۰,۸۸۷	۰,۹۲	۰,۷۳۵	۰,۰۶۶	۴,۴۸	مقدار الگو

شکل ۳) الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

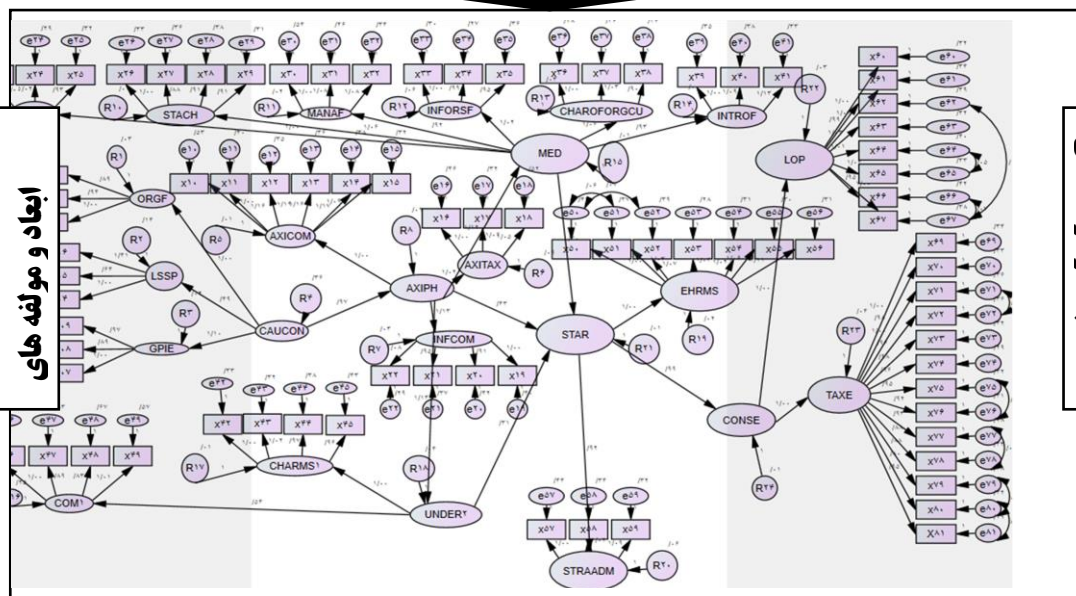
۱- فلسفه و اهداف کلی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام

دوم (۳۰۹۳)

- ارائه مدلی منسجم و کاربردی جهت توسعه عوامل الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی
- فراهم کردن زمینه نظری برای معرفی مفهوم الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی
- نهادینه کردن مفاهیم الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی
- انتقال و گسترش الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی
- ارتقاء کیفیت فعالیت‌ها و خدمات مدیریتی مبتنی بر مولفه‌های توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی

۲- مبانی نظری الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی (۳۰۸۸)

مدل رویکرد ترکیبی فرار مالیاتی و جلوگیری از کلاهبرداری، فرار مالیاتی و شفافیت مالی، شاخص‌های شفافیت، تاثیر عدالت و فرهنگ مالیاتی بر تمکین مالیاتی در نظام اداری ایران، گوزل و همکاران (۲۰۱۹)، مدل تحقیقات فایض و همکارانش (۲۰۱۷)، ساکو، آرناس و دومینیکو (۲۰۲۲)، وان تنه لی و همکاران (۲۰۱۹)، گوزل و همکار (۲۰۱۹)، قلی زاده و همکاراد (۱۳۹۸)، گلایه محمدی (۱۳۹۷)



۳- اصول اجرای الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی (۳۰۸۵)

- ۱- تشکیل کمیته اجرایی استقرار الگو
- ۲- شناسایی و تجزیه و تحلیل نقاط ضعف، قوت و تعیین فرصت‌ها و تهدید
- ۳- ترسیم وضعیت مطلوب مدیران و معاونین و کارشناسان
- ۴- بررسی و تعیین راهبردهای استقرار مدل
- ۵- مورد نیاز مدیران و معاونین و کارشناسان پس از طی رویایی و اعتبار آن‌ها.
- ۶- اجرای کارگاه‌های آموزشی به منظور ایجاد وحدت رویه و اشاعه‌های
- ۷- برنامه ریزی و اجرای اقدامات و فعالیت‌هایی
- ۸- ارزیابی مراحل اجرایی الگوی توسعه مدیریت منابع انسان

۴- سازوکار اجرای الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی (۳۰۷۹)

- ۱- برگزاری کلاسهای ضمن خدمت
- ۲- معرفی توانایی مدیران بازنشسته سازمان مالیات
- ۳- تقویت بخش انفرماتیک اداره مالیات
- ۴- آشنایی مدیران و معاونین با عدالت مالیاتی به منظور ارزیابی عملکرد سازمان‌های مالیاتی
- ۵- تقویت زیرساخت‌های مالیات در جهت تقویت عدالت مالیاتی

## بحث و نتیجه‌گیری

دولت نقش مهمی در مدیریت جامعه ایفا می‌کند و برای دولت میتوان نقش‌های مختلفی را برشمرد. نخست آنکه دولت به عنوان یک نهاد می‌تواند وظیفه توزیعی و تخصیصی داشته باشد. دولت در کنار سایر عوامل در سطح خرد و کلان، توزیع درآمد و تخصیص منابع را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نقش دیگر دولت، کشمکش اقتصادی است. دولت در این نقش از منظر حقوقی در نقش یک شخص حقوقی و از منظر اقتصادی در نقش یک سازمان وارد عرصه اقتصاد می‌شود و فعالیتهای اقتصادی تولید، توزیع و مصرف را انجام میدهد، دولت برای تأمین هزینه این فعالیتها نیاز به منابع مالی دارد. در ادبیات اقتصادی، مهمترین منبع تأمین مالی هزینه‌های حاکمیتی دولت، اخذ مالیات از شهروندان است. منابع مالیاتی توسط دولتها در جهت تأمین منافع و خدمات عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرد زیرا بخش خصوصی همواره افزایش سود خود را مورد نظر قرار می‌دهد و اموری که منافع عمومی را تأمین می‌کنند، از اهداف سرمایه‌گذاری این بخش نیست. بنابراین وظیفه دولت است که از ابزارهای مناسب اقتصادی جهت رسیدن به توسعه و تأمین کالا و خدمات عمومی جامعه استفاده کند. دولت برای تأمین منابع مالیاتی خود باید سازماندهی اقتصادی را به صورتی انجام دهد که عدالت مالیاتی شهروندان تقویت شود. عوامل مختلفی بر تقویت عدالت مالیاتی تأثیرگذار هستند. با توجه به ذکر مطالب در بیشتر کشورها، اخذ مالیات سه هدف عمده را دنبال می‌کند: (۱) درآمد برای تأمین هزینه خدمات دولتی (۲) وسیله و ابزار برای سیاستگذاری اقتصادی (۳) منبع تأمین کننده خدمات دولتی و وسیله ای جهت تحقیق عدالت اجتماعی و سیاستگذاری اقتصادی است. با توجه به دسته بندی مختلف از مالیات، شیوه‌های گوناگون اخذ مالیات مورد توجه دولت‌ها قرار گرفته است. نقش و اهمیت پرداخت به موقع مالیات در تنظیم منابع مالی دولتها باعث شده که ترغیب مؤدیان به پرداخت مالیات همواره مورد توجه قرار گیرد. مناسبات حاکم بر تعامل دولت و مؤدیان مالیاتی در کشورهای مختلف متفاوت است، در نتیجه فرهنگ مالیاتی کشورها دارای ویژگیهای متفاوتی است. از طرفی فرار مالیاتی همواره یکی از مهمترین دغدغه‌های نظام‌های مالیاتی در هر جامعه ای می‌باشد. در کشورهای پیشرفته به علت پیشرفت تکنولوژی و بانکداری؛ اطلاعات نسبت به ثروت، درآمد و معاملات افراد حقیقی و حقوقی نسبتاً دقیق است و در این جهت مشکل زیادی ندارند. ولی در کشورهای در حال توسعه،

رشد بیش از حد بخش خدمات، ضعف سیستم بانکی و عدم ثبت دقیق معاملات و انتقالات، موجب شده است مسئولین مربوطه نتوانند اطلاعات دقیقی از درآمد و ثروت افراد به دست آورند. وجود این مساله و ضعف اعتقاد مردم به سیستم مالیاتی موجب عدم اعلام صحیح درآمد یا ثروت واقعی افراد گردیده که نتیجه آن گسترده شدن میدان فرار از مالیات است از سوی دیگر اتکای بیش از حد به درآمدهای نفتی موجب شده که توجهی به مالیاتها نشود و در نتیجه درآمدهای مالیاتی کشور،

حتی نسبت به کشورهای درحال توسعه، ناچیز باشد. یکی از چالش برانگیزترین موارد مربوط به وضع و اجرای کارآمد هر نوع مالیاتی، فرار مالیاتی است، زیرا که این مسئله با تبعات اجتماعی، اقتصادی و اثرات متقابل همراه است. فرار مالیاتی منابع مالی دولت را کاهش می دهد. در نتیجه، دولت با کمبود بودجه مواجه خواهد شد. همچنین این امکان وجود دارد که فرار مالیاتی، باعث نارسایی در توزیع عادلانه درآمد و انباشت ثروت برای گروه های خاص شده و در نتیجه منجر به افزایش تنش های سیاسی و اجتماعی شود. گروهی که برخوردار هستند و به منابع دسترسی دارند هر روز غنی تر و قوی تر شوند و در مقابل گروه ها واقشاری که از این منابع استفاده نمی کنند هر روز عرصه های بیشتری را از دست بدهند. این مسئله بر تصور شهروندان از عدالت اجتماعی تاثیر می گذارد هر چند عوامل متعددی بر فرار مالیاتی تاثیر می گذارند ولی به نظر می رسد فاکتورهای اجتماعی در این زمینه تاثیر بیشتری دارد و شاید پس از ریشه یابی بسیاری از مسائل به عوامل اجتماعی رسید. علاوه بر فاکتورهای اجتماعی تاثیر گذار بر فرار مالیاتی می توان فرهنگ مالیاتی را یکی از این عوامل دانست و از جمله عوامل تاثیر گذار در افزایش اعتماد و مشارکت مودیان مالیاتی، نوع نگرش مودیان می باشد و نگرش مودیان به سیستم مالیاتی بر تمایل به تمکین یا فرار مالیاتی تاثیر می گذارد. مطالعات مختلف نیز نشان داد که نگرش اشخاص به سیستم مالیاتی ممکن است بر رفتار آنها تاثیر بگذارد. نتایج بررسی های اریکسون و فالن<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) نشان داد که نگرش مودیان به سیستم مالیاتی بر تمایل به تمکین یا فرار مالیاتی آنها تاثیر می گذارد (آلابد و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

---

<sup>1</sup> Eriksen & Fallen

<sup>2</sup> Alabede & et al

لو و همکاران (۲۰۰۷) نیز اظهار کردند که نگرش به سیستم مالیاتی به شکل مثبتی روی رفتار پذیرش مودیان تاثیر می گذارد (بیدین و موهد شمس الدین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). تالش در جهت ایجاد یک فرهنگ مالیاتی پیشرو و قوی در کشور میتواند تاثیر مهمی در کاهش هزینه ها، افزایش درآمدهای دولت و ایجاد کنترل های موثر داشته باشد که نتیجه آن افزایش عدالت اجتماعی و رفاه عمومی باشد. با ایجاد یک نظام مالیاتی منسجم، اتکاء دولت به درآمدهای نفتی کم شده و بخش عظیمی از هزینه های جاری و عمرانی آن تامین می گردد که در این راستا تقویت فرهنگ مالیاتی امری ضروری بنظر می رسد (لشکری زاده و عزیزی، ۱۳۹۸). بررسی های مختلف نشان دهنده آن است که زمینه های پیدایش فرار مالیاتی در مواردی از قبیل عدم گسترش فرهنگ مالیاتی در جامعه، عدم مبادله کامل اطلاعات و نبود نظام نظارت و پیگیری در اخذ مالیات، تشخیص به هنگام و وجود ضعف در اجرای آن، عدم استقبال از تسلیم اظهارنامه های مالیاتی، ضعیف بودن ضمانت های اجرایی در این مورد، تأخیر در وصول مالیات، نشناختن مودیان و مستند بودن میزان درآمد آنها، وجود قوانین پیچیده و متعدد مالیاتی، وجود معافیت های وسیع و متنوع و غیره خلاصه می شود. برخی از دلایل فرار مالیاتی عبارتند از: هنجارها و کنش های اجتماعی، عدالت مالیاتی، عدم گسترش فرهنگ مالیاتی در جامعه، عدم مبادله اطلاعات کامل، نبود سیستم نظارت و پیگیری در اخذ مالیات، عدم استقبال از خود اظهاری، ضعیف بودن ضمانت های اجرایی، وصول مالیات، قوانین پیچیده و متعدد، عدم شناسایی مودیان و مستند نبودن میزان درآمد آنها، وجود معافیت های وسیع و متنوع می باشد پیامدها و آثار فرار مالیاتی بسیار وسیع است (هادیان و تحویلی، ۱۳۹۲). ادارک مودیان از عادلانه بودن سیستم مالیاتی، یکی دیگر از ویژگی های مهم و تاثیر گذار سیستم مالیاتی بر نوع نگرش مودیان آنها می باشد. بر این اساس، اگر مودی احساس کند یا معتقد باشد که سیستم مالیاتی آن کشور ناعادلانه است و بار مالیاتی زیادی دارد، هزینه های اخلاقی برای رفتار صادقانه کاهش و فرار مالیاتی به عنوان نوعی مقاومت در برابر سیستم مالیاتی توجیه پیدا می کند (صامتی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا می توان انتظار داشت که وقتی مسئولین مالیاتی به صورت عادلانه عمل کنند، مودیان به صورت داوطلبانه با تصمیمات آنها هماهنگ می شوند (وندیک، گوبنا و وربون، ۲۰۱۹).

---

<sup>1</sup> Bidin & Mohd Shamsudin

<sup>2</sup> Van Dijke, Gobena & Verboon

برهمن اساس بررسی مقوله خط مشی گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه، مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی اهمیت پیدا می کند. به این منظور مطالعه خط مشی گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه، مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی می تواند به عنوان گامی به سوی ارتقاء نظام مالیاتی به ویژه در سطح اداره مالیات و کل کشور ( وزارت اقتصاد و دارایی و مجلس به عنوان قانون گذار) تلقی شود. برای تحقق این منظور ابتدا لازم است بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی را به عنوان عوامل اصلی در تعیین خط مشی ها شناسایی نمود و سپس با دید وسیع تری مدلی را برای خط مشی گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه فراهم کرد. با توجه به آنچه گفته شد مطالعه مقوله خط مشی گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه از اهمیت بسزایی برخوردار است. خط مشی گذاری مناسب برای ارتقاء عدالت مالیاتی و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه در وهله اول نیازمند سنجش آن است. خط مشی گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه مفهومی پیچیده و اندازه گیری آن دشوار است. حتی برخی عقیده دارند که مشخص نمودن خط مشی های عدالت مالیاتی امکان پذیر نیست. در این رساله کوشش شده است پس از بیان مفهوم عام عدالت مالیاتی، فرار مالیاتی و شفافیت اقتصادی به شکل کلی، به بررسی آن در حوزه بیانیه دوم انقلاب اسلامی پرداخته شود. تاکید اصلی این پژوهش بر بررسی چالش های پیش روی مدیران، سیاست گذاران امور مالیاتی در خصوص عدالت مالیاتی و فرار مالیاتی است.

با عنایت به اینکه در کشور ما تا کنون تحقیقات زیادی در زمینه نحوه ی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی انجام نشده است، در این تحقیق ضمن بررسی سوابق پژوهش های انجام شده در سایر کشورها در زمینه عدالت مالیاتی و بهره گیری از بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی به کار گرفته شده توسط محققین مختلف و همچنین نظر خبرگان علمی و تجربی، به شناسایی ابعاد و مولفه های توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و ارائه مدل در این زمینه پرداخته شده است.

در مقایسه یافته های این تحقیق با نتایج حاصل از تحقیق منطری توکلی و کهنوجی (۱۴۰۰) که به مطالعه بین اهداف تربیتی بیانیه گام دوم انقلاب پرداختند و نتایج پژوهش ایشان نشان داده یکی از نقش های تعیین کننده گام دوم انقلاب با مسائل تربیتی در نقش توسعه شعور اقتصادی است که از این نظر با هدف کلی این پژوهش همسو بود و از این منظر که تنها به عوامل تربیتی معطوف بود و دیگر نقش های بیانیه را در نظر ندارد ناهمسو بود و همچنین میرمعزی و نظریان مفید (۱۳۹۸) که به مطالعه بارایی روش شهید صدر در کشف نظریه اسلامی عدالت اقتصادی پرداختند و نتایج تحقیقات ایشان نشان داد که عدالت اقتصادی (مالیاتی) بسیار در سطح توسعه شهری و فرهنگی حاکمان و شهروندان تاثیرگذار است که از این جهت با نتایج این پژوهش همسو بود و از این جهت که به سنجش تنها اخلاقیات توجه کرده و به نقش های بسیاری همچون فرار مالیاتی و ... پرداخته است و گویه ای برای آن معرفی نکرده است ناهمسو بود. این پژوهش ها در راستای عناوین و مورد های مطالعاتی با پژوهش حاضر همسو و از لحاظ روش پژوهش با این پژوهش متفاوت بودند. در بین تحقیقات انجام شده در خارج از کشور نیز پژوهش استارک (۲۰۲۱) که به مطالعه عدالت مالیاتی فراتر از مرزهای ملی - بین المللی یا بین فردی؟ پرداخت از آن جهت که به عدالت مالیاتی به عنوان عامل اثرگذار بر تمام زندگی فردی و جمعی افراد کل دنیا پرداخت با این پژوهش همسو بود ولی به دلیل آنکه کانون توجهات را فرامرسی قرار داده است نه تجربیات مالیاتی محدوده خاص با فرهنگ و درآمدهای متفاوت با این پژوهش ناهمسو بود.

### **تعارض منافع:**

تعارض منافع ندارم.

### **سپاسگزاری:**

با تشکر از اساتید محترم که به عنوان گروه خبرگان در مصاحبه ها بنده را یاری رساندند و همچنین اساتید راهنما و مشاور که در بخش تحریر و تحقیق این مقاله بسیار زحمت کشیدند.

## فهرست منابع

1. Alabede, James O., Ariffin, Z. Z. and Md Idris, Kamil (2021). Individual taxpayers' attitude and compliancencbehaviour in Nigeria: The moderating role of financial condition and risk preference, *Journal of Accounting and Taxation*, Vol. 3(5), pp. 91-104.
2. Asadpour, H.; Amirkabiri, A. & Rabiee Mandjin, M. (2022). Designing and Explaining a Model Based on Systemic Policy Making (with Emphasis on Almond Model) in the State Tax Administration. *J Tax Res.* 30 (53) :7-44. (in Persian).
3. Bidin, Zainol and Mohd Shamsudin, Faridahwati (2022). Using Theory of Reasoned Action to Explain Taxpayer Intention to Comply with Goods and Services Tax (GST), *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17 (3): 387-394. (in Persian).
4. Danesh Fard, Karam Elah. (2012). Basics of public policy. need for knowledge. (in Persian).
5. Danesh Fard, Karam Elah. (2013). *Public policy process*. Safar. (in Persian).
6. Daneshfard, Karam Elah and Hashemi, Roya. (2016). Prioritization of the success factors of human resources management in Fars province tax affairs organization, the third national conference of the third millennium and humanities, *Bandar Abbas*, <https://civilica.com/doc/757930>(in Persian).
7. Dehbalaei M, Memarzadeh Tehran G, Danesahfard K. (2023). Key Factors in Evaluating the Implementation of the Sustainable Urban Development Policy in the Framework of the Sixth Plan. *GeoRes.* 38 (2) :161-170. (in Persian).
8. Eynali, M., Ebrahimi, S. A., Farhadinejad, M., & Danaeifard, . (2024). Identifying the Challenges of Realizing Transparency in the Islamic Council. *Majlis and Rahbord*, 31(117), 165-193. (in Persian).
9. Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5), e2021-0356.
10. gh, M., f, V., & z, F. (2018). e-HRM model impact on organizational effectiveness in education Golestan in modeling. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(34), 181-198. (in Persian).
11. Ghorbanizadeh, vajhollah, motazediyani, rasoul, hosseinpour, davoud, & rahbar, abbas ali. (2021). Exploring and explaining the drivers affecting the future of public participation in policy making. *Majlis & rahbord*, 28(107 ), 181-208. (in Persian).
12. Hadian E, Tahvili A. (2013). Tax Evasion and Its Determinants in the Iranian Economy (1971-2007). *JPBUD.* 18(2), 39-58. (in Persian).
13. Hajivand, mojtaba, seyed javadin, seyed reza, & mokhtarianpour, majid. (2019). *The anthropological principles of islamic human resource management*. Resource management in police, 7(1 ), 1-30. Sid. <https://sid.ir/paper/264053/en>
14. Hamidianpour, Fakhrieh; Ismailpour, Majid and Firouzi, Habiba (2016). "Investigation of the effect of electronic human resources management dimensions on creating organizational agility (case study: banks of Bushehr city)". *Scientific-Research Journal of Farda Management*. Year 16 (Autumn 1996). (in Persian).
15. Izadi, L., Elahi, S., Hasanzadeh, A., & Abessi, M. (2020). Supervision and Control in Health Insurance. *Health Information Management*, 17(1), 28-35. (in Persian).

Persian).

16. Khorsandi, Samia and Haj Alian, Farshad (2018). "Identifying the acceptance factors of electronic human resources management with structural equation approach". International Conference on Advances in Management, *Business, Economics and Finance*. Türkiye, Arvin Alborz Conference Company. (in Persian).
17. Lashkari zadeh, maryam, & azizi, mohamad.(2019). Exploration of some effective factors on taxation culture in iran. *Journal of industrial strategic management (pajouheshgar)*, 8(22), 82-91. (in Persian).
18. Mahfod, Joma ; Yahya Khalifa, Noof ; Faisal,Madi(2017),” Electronic Human Resource Management (E-HRM) System”, *International Journal of Economic Research*,V14,N15,563-576.
19. Manzari Tavakolli, A. R., & Kahnouji, M. (2022). Explaining the Educational Goals of the Second Phase of the Revolution Statement. *Research in Islamic Education Issues*, 29(53), 101-121. (in Persian).
20. Mirmoezi, S. H., & n, M. (2019). A Study on the Effectiveness of Shahid Sadr's Method in Discovering Islamic Theory of Economic Justice. *Islamic Economics*, 19(75), 5-29. (in Persian).
21. Rezabigi, Dariush, Amirkhani, Tayyaba, Elwani, Seyedmehdi. (1400). Combining the local research done in the field of public surveillance with a pathological approach and providing a study framework. *Strategic Management Thought*, 281-326. (in Persian).
22. Salehi, B. (2022). Explaining the Components of Fighting Corruption and Establishing Justice with Emphasis on the Statements of Ayatollah Khamenei in the Statement of the Second Step of the Revolution. *Islamic Revolution Political Discourse Quarterly*, 1(2), 68-89. (in Persian).
23. Sarfarazi, M.; Memarzadeh Tehran, G.; Alvani, S. M. & Afsharkazemi, M. A. (2021). Providing a Model of Dimensions and Components Effective on Optimizing the Establishment of Electronic Human Resources Management. *Development and Transformation Management Quarterly*, 13 (Special Issue), 143-161. (in Persian).
24. Sharifzadeh, F.; Noori, D. & Salemi Shakuri, E. (2016). Investigating the Relationship between Electronic Human Resources Management with Performance and Organizational Learning (Case Study: Regional Water Organization of Kermanshah Province). *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, 6(2), 147-170. (in Persian).
25. Stark, K. J. (2021). Wayfair in Constitutional Perspective: Who Sets the Ground Rules of US Fiscal Federalism?. *National Tax Journal*, 74(1), 221-256.
26. Vaezi, Sidmjatbi., and Albarzi, Zahra. (2016). The position of the public service concept in Iranian administrative law. *Bi-quarterly journal of administrative law*. (in Persian).
27. Van Dijke, M., Gobena, L. B., & Verboon, P. (2019). Make me want to pay. A three-way interaction between procedural justice, distributive justice, and power on voluntary tax compliance. *Frontiers in psychology*, 10, 1632.
28. Zare Behnamiri, M. H.; Rahimian Amiri, M. H. & Tirgan, M. (2022). Prioritizing Factors Affecting Tax Evasion. *Accounting and Auditing Research*, 14(54), 187-202. (in Persian).

## Identifying and analyzing the factors of developing electronic human resource management in improving organizational performance (Case study: Iran Tax Affairs Organization)

**Arezo Ghanbari**

Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran, Saveh, Iran , arezoghbari@stu.iau-saveh.ac.ir

**Mohammadreza Mardani \***

Associate Professor and member of the Faculty of Public Administration Department, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran (Corresponding Author), mardani@ihu.ac.ir

**Ehsan Sadeh**

Department of Industrial Management, Faculty of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, e.sadeh@iau-saveh.ac.ir

**Zain al-Abidin Amin Sabegh**

Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran , drsajadamini@iau-saveh.ac.ir

### Abstract

Organizations need to improve their development and development and they need strategies and plans for small and large organizations. The purpose of this research is to identify and analyze the development of electronic human resource management in order to improve organizational performance. The purpose of this research is to identify and analyze the development of electronic human resources management in order to improve organizational performance and realize tax justice based on the statement of the second step of the Islamic Revolution. The mixed research method was exploratory. In the qualitative part, it is a type of grand theory analysis, and in the quantitative part, it is descriptive-survey. The statistical population in the qualitative part was university experts and in the quantitative part managers, deputies and experts of the Finance Department of the provinces (Tehran and Central). The sample size in the qualitative

---

\* Corresponding Author: mardani@ihu.ac.ir

**How to Cite:** xxxxxxxx

section is 28 people using the purposeful sampling method, and in the quantitative section, it is 811 people according to Cochran's formula and stratified method. In the qualitative part, a semi-structured interview method was used, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire was used. In order to analyze the data, the grounded theory method was used using the coding method and confirmatory factor analysis was used in the quantitative part. The findings of the qualitative section included 6 dimensions (paradigm model) with 18 components and 82 indicators. Finally, the final model was designed and validated with a standard and researcher-made questionnaire. Also, the dimensions, components and indicators of the model were evaluated with confirmatory factor analysis, which finally showed that the relationship between the variable of strategies and the variable of outcomes with a factor loading of 0.933 was considered the most important dimension.

**KeyWords:** Electronic Human Resources Management, Organizational Performance, Tax Justice, Statement of the Second Step of the Islamic Revolution, Tax Affairs Organization of the country