-- Scientific Journal, Tax Research --
Volume 32, Issue 61, Spring 2024, 137-176
taxjournal.ir
DOI:/10.61186/taxjournal.32.61.133

Iranian National Tax Administration

Developing a Model for Developing Electronic Human Resource Management in order to Improve Organizational Performance and Achieve Tax Justice Based on the Statement of the Second Step of the Islamic Revolution

(Case Study: Iranian National Tax Administration)

Arezo Ghanbari — Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

Mohammadreza Mardani* — Associate Professor and member of the Faculty of Public Administration Department, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran

Ehsan Sadeh — Department of Industrial Management, Faculty of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Zain al-Abidin Amini — Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

Abstract

Today, the influence of information technology in human resource processes and systems has created a new approach as electronic human resource management. Electronic human resources management is one of the most important bases for the sustainable development of organizations, which in recent decades has become one of the strategies for gaining a competitive advantage through improving performance in organizations. Therefore, in this research, to develop a model for the development of electronic human resources management in the country's tax administration in order to identify, attract, train and maintain revolutionary and committed forces in the development of tax laws and regulations and tax collection in order to improve organizational performance and ultimately achieve justice. A

* Corresponding Author: mardani@ihu.ac.ir

How to Cite: Sadeh, Ehsan, Amini, Zain al-Abidin, Ghanbari, Arezo & Mardani, Mohammadreza. (1403). Developing a Model for Developing Electronic Human Resource Management in order to Improve Organizational Performance and Achieve Tax Justice Based on the Statement of the Second Step of the Islamic Revolution. (Case Study: Iranian National Tax Administration). Tax research paper. 32 (61). 137-176.)

Original Research
Received: 05/08/2023 Accepted: 13/02/2024
e-ISSN: 2717-1817 p-ISSN: 2251-64-84

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]
[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

tax based on the statement of the second step of the Islamic Revolution was paid. The current research is a qualitative study with an inductive approach. Foundation's data method was used to extract influential strategic factors in order to improve organizational performance and realize tax justice based on electronic human resource management. The samples and sources of the study were 37 organizational experts who were interviewed based on the principle of theoretical saturation. In this regard, the core categories were extracted through three dimensions (core components, core mode, and basic and functional components). Causal conditions were identified at three levels (intra-organizational factors, the statements of the Supreme Leader of the Revolution, the policies of the ruling system, the political and legal environment, and the global and international perspective). The consequences of the proposed model included (improvement of organizational performance and realization of tax justice). In this regard, the desired framework was developed and the final model was presented.

Introduction

Electronic human resource management as an interface between human resource management and information technology and according to Watson White, it means the use of any type of technology that enables managers and employees to access human resources and workplace services directly and have the ability to establish communication, performance and reporting, group management, knowledge management and learning. Researchers introduce two pillars of electronic human resources: the "exchange" pillar, which improves faster and more efficient administrative affairs, and the "staff" pillar, which equips people with the experience of self-confidence. Most of the electronic human resources activities are carried out in the exchange column, which is responsible for the implementation of administrative affairs and human resources systems. Many researches have been conducted in recent decades on the concepts of electronic human resources and its effects on organizational performance. The effort to create a progressive and strong tax culture in the country has an important effect on reducing costs, increasing government revenues and creating effective controls, which results in increasing social justice, public welfare and preventing tax evasion. With the development of the tax culture, taxpayers are more willing to pay their taxes and this leads to the addition of new taxpayers. One of the general principles of law in tax law is the principle of tax justice and equality. According to the principle of justice and tax equality, taxes are distributed fairly among people and pay attention to the taxpayer's ability to prevent tax evasion. To achieve tax justice, a suitable tax law must have three characteristics: equality, universality and proportionality. The concept of tax justice includes horizontal justice and vertical justice. Horizontal justice means that the tax burden should be distributed equally in equal conditions and unequally in unequal conditions

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

between citizens and individuals. Hazrat Ayatollah Khamenei says in the fifth paragraph of the "Statement of the Second Step of the Islamic Revolution": "It is necessary to increase the level of justice in the distribution of the country's public facilities." What is certain is the concern of the supreme leader of the revolution about reducing the class gap and implementing justice at the level of society. At a glance, pay attention to letter 53 of Nahj al-Balagha and according to the statements of the supreme leader of the revolution in the statement of the second step of the Islamic revolution, "planning in all fields so that the religious by laws take the first place in it", "establishment of social justice" and "distribution of facilities in equal conditions" It is necessary to have a society with a prosperous economy in an equal way and in unequal conditions in a lawful manner. A society where there is justice and the fight against corruption is a priority. According to the fifth recommendation of this statement, justice and the fight against corruption are necessary and necessary for each other, and the government agencies must fight corruption with all their strength, a sharp look and decisive behavior, and also, considering the conditions of sanctions in the country in recent years, move towards sustainable tax revenues and reducing reliance on oil revenues has been one of the most important measures taken by economic planners, and the Tax Affairs Organization is responsible for this, and preventing tax evasion, identifying taxpayers and new tax sources, and using new plans and programs are among the most important goals and headings of the tax system. In the end, what is clear is that the concern of the tax affairs organization, according to the missions of the tax organization according to the statute of this organization, is the correct implementation of tax laws and regulations such as identification, recognition, collection and accurate control of tax revenues. Human resource managers can reduce the gap between public administration and citizens, improve the interaction between the public sector and society and provide services by using electronic human resources management as a method to implement strategies and policies, and as a result, by using human resources and informed and continuous support using web-based networks to continuously improve structures, human resources and processes, develop the tax system and promote the tax culture, Therefore, the current research seeks to answer the question, what is the development model of electronic human resources management in order to improve organizational performance and realize tax justice based on the declaration of the second step of the Islamic revolution?

Methods and Material

The current research is considered to be a type of qualitative research that was conducted with an inductive approach and using the grounded theory research strategy and designing a model based on the "Strauss-Corbin" systematic design. The statistical population of the research is the general managers and deputy

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

directors of human resources and information technology at the level of the country's tax affairs general offices, and prosecutors and assistant prosecutors of Central and Tehran provinces. To determine the sample size, the purposeful (judgmental) sampling method was used. The sample size of this research was selected in the first stage of 65 people who reached theoretical saturation from the interview of 32 researchers. The field method was used to collect data using questionnaires and semi-structured interviews.

Results and Discussion

In this research, in order to achieve the main goal, which is to develop a model for 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, we used the grounded theory method to be able to extract by referring to the opinions of experts and experts. Let's talk about the main influencing factors. In this connection, seven questions were raised as follows: What are the effective causal factors in order to improve organizational performance and achieve tax justice based on electronic human resources management? What are the effective phenomena in order to improve organizational performance and realize tax justice based on electronic human resources management? What are the background factors in formulating the development model of electronic human resources management in order to improve organizational performance and achieve tax justice? What are the intervening or mediating factors in formulating the development model of electronic human resources management in order to improve organizational performance and realize tax justice? What are the influential strategic factors in order to improve organizational performance and realize tax justice based on electronic human resources management? What are the consequences and results of electronic human resources management on organizational performance and realization of tax justice? And finally, how is the model related to the development of electronic human resources management designed in order to improve organizational performance and realize tax justice based on the statement of the second step of the Islamic revolution? The data obtained from the interview were analyzed through open and axial coding after reviewing several times. The number of primary codes extracted from the interview is 1215, which were converted into 81 secondary codes during the secondary (central) coding stage, which were converted into 18 main codes during the selective coding stage.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

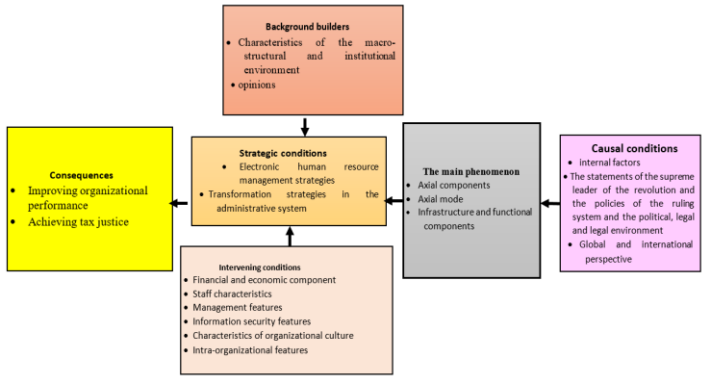
Table 1. Summary of open, central and selective codes

Variables	Components
Causal conditions	Internal factors
	The statements of the supreme leader of the revolution and the policies of the ruling system and the political, and legal environment
	Global and international perspective
The main phenomenon	Axial components
	Axial mode
	Infrastructure and functional components
Strategic conditions	Electronic human resource management strategies
	Transformation strategies in the administrative system
Background builders	Characteristics of the macro-structural and institutional environment
	opinions
Intervening conditions	Financial and economic component
	Staff characteristics
	Management features
	Information security features
	Characteristics of organizational culture
	Intra-organizational features
consequences	Improving organizational performance
	Achieving tax justice

Diagram 2. Paradigm model of 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 (case study: Tax Affairs Department of the country)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]



Conclusion

The current research model along with important guidelines provides real practical guidelines for managers. By explaining and presenting cause and effect relationships, this model not only improves the description of the implementation path of managers' decisions, but also by increasing the effectiveness of these decisions, it provides the potential capacity to conduct wider research in this field. For future research in this field, suggestions are provided:

1) It is recommended to examine the details and applicability of the proposed guidelines in several studies in order to comprehensively examine the best practices and their implementation consequences.
2) It is recommended that the factors and indicators affecting the improvement of organizational performance and the realization of tax justice through the ISM leveling technique (Interpretive Structural Modeling) to be evaluated and analyzed.
3) The model resulting from the research can be tested and implemented in different organizations, including private organizations and NGOs. Comparing the results with the current research will be an effective comparative assessment.

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.

Key Words: Electronic Human Resources Management, Organizational Performance, Tax Justice, Statement of the Second Step of the Islamic Revolution, Tax Administration

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

-- مجله علمی، پژوهشنامه مالیات --
شماره ۶۱، دوره ۳۲، بهار ۱۴۰۳، ۱۷۶-۱۳۷
taxjournal.ir
DOI:/10.61186/taxjournal.32.61.133

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۴
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۴
e-ISSN: ۲۷۱۷-۱۸۱۷ p-ISSN: ۲۲۵۱-۶۴-۸۴

تدوین الگوی 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)[1]

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

محمدرضا مردانی[2]* — دانشیار و عضو هیئت‌علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه امام حسین(ع)، تهران، ایران

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

زین‌العابدین امینی سابق — گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

چکیده

امروزه نفوذ فناوری اطلاعات در فرایندها و نظام‌های منابع انسانی رویکرد جدیدی را با عنوان مدیریت منابع انسانی الکترونیکی ایجاد کرده است. مدیریت منابع انسانی الکترونیک یکی از مهمترین پایه‌های توسعه پایدار سازمان‌ها بوده که در دهه‌های اخیر به یکی از راهبردهای کسب مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد در سازمان‌ها مبدل شده است. در این پژوهش به تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در اداره امور مالیاتی کشور جهت شناسایی، جذب، آموزش و نگهداشت نیروی‌های انقلابی و متعهد در امر تدوین قوانین و مقررات مالیاتی و وصول مالیات در راستای بهبود عملکرد سازمانی و در نهایت تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی پرداخته شد. پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی با رویکردی استقرایی است. برای استخراج عوامل راهبردی تأثیرگذار در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک از روش داده بنیاد استفاده شد. نمونه‌ها و منابع مطالعه به روش نمونه‌گیری هدفمند، ۳۷ نفر از خبرگان سازمانی بودند که بر اساس قاعده اشباع نظری از آن‌ها مصاحبه به عمل آمد. در این راستا مقوله‌های محوری از طریق سه بعد (مؤلفه‌های محوری، مؤدی محوری و مؤلفه‌های زیربنایی و کارکردی) استخراج شد. شرایط علّی در سه سطح (عوامل درون سازمانی، بیانات رهبر معظم انقلاب و سیاست‌های نظام حاکم و محیط سیاسی، حقوقی و قانونی و دیدگاه جهانی و بین‌المللی) شناسایی گردید. پیامدهای مدل پیشنهادی شامل (بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی) شدند. در این رابطه چارچوب مورد نظر تدوین شد و الگوی نهایی ارائه گردید.

کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، عملکرد سازمانی، عدالت مالیاتی، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، سازمان امور مالیاتی کشور

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

۲. نویسنده مسئول: mardani@ihu.ac.ir

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]
[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

مقدمه

رشد سریع فناوری و افزایش سرعت تغییرات در جهان، سازمان‌ها را به‌سوی سازمان‌های بدون مرز معطوف کرده است. در این شرایط، هر سازمان برای پیشرفت و توسعه خود به راهبرد و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان نیازمند است. نقش نیروی انسانی در این راهبردها به عنوان منبع اصلی سازمان، مهم و ضروری است. به عبارت دیگر، منابع انسانی به عنوان ثروت واقعی یک سازمان محسوب می‌شوند؛ بنابراین، مدیریت مؤثر این منابع ارزشمند، لازمه دستیابی به اهداف سازمانی است (Mehdizadeh Rostam et al., 2021). مدیریت منابع انسانی شامل سیاست‌ها، اقدامات و نظام‌هایی است که تأثیر مستقیم بر رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان دارد و به عنوان یک رویکرد راهبردی برای جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و دستیابی به منابع کلیدی سازمان تعریف می‌شود (Jamshidian & Jamshidian, 2021).

مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان یک فصل مشترک بین مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات و به تعبیر واتسون وایت[1]، به معنای استفاده از هر نوع فناوری که مدیران و کارمندان را قادر می‌سازد تا به منابع انسانی و خدمات محیط کار به صورت مستقیم دسترسی داشته باشند و توانایی در برقراری ارتباطات، عملکرد و گزارش‌دهی، مدیریت گروهی، مدیریت دانش و یادگیری داشته باشند (Yousefi et al., 2021). محققان، دو ستون تشکیل‌دهنده منابع انسانی الکترونیک را معرفی می‌کنند: ستون «تبادل» که باعث بهبود سریع‌تر و کارآمدتر اموراداری می‌شود و ستون «کارکنان» که افراد را به تجربه اطمینان از خود مجهز می‌کند. اغلب فعالیت‌های منابع انسانی الکترونیک در ستون تبادل انجام می‌شود که وظیفه اجرای امور اداری و سیستم‌های منابع انسانی را برعهده دارد (Musa Khani et al., 2011).

تحقیقات بسیاری در دهه‌های اخیر بر روی مفاهیم منابع انسانی الکترونیک و اثرات آن بر عملکرد سازمانی انجام شده است. این مفاهیم، منطبق با دیدگاه مبتنی بر منابع[2] هستند و به عنوان منابع حیاتی جهت ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان مطرح می‌شوند (Jimenez & Navarro, 2007). مطابق این دیدگاه منابع سازمان شامل تمامی دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرآیندهای سازمانی، اطلاعات، دانش و سایر عواملی است که به سازمان این امکان می‌دهد که با اجرای راهبردهای مناسب، به کارایی و اثربخشی بیشتری دست یابد (Barney, 1991). یکی از ضعف‌های عمده شرکت‌ها و سازمان‌ها، پایین بودن عملکرد سازمانی و در نتیجه کاهش

1 Watson White

2 Resource Based view (RBV)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

بهره‌وری است. با شناخت روش‌های بهبود عملکرد سازمانی از طریق اتخاذ رویکرد انسان‌محور و مبتنی بر تفکرات راهبردی مدیریت و هدفمندسازی کنش‌های مدیریتی با روش‌های عملی و قابل اندازه‌گیری، می‌توان بر این ضعف فائق آمد (Sharifzadeh et al., 2016).

یوکل[1](۲۰۰۸)برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، سه بُعد پیشنهاد می‌کند که شامل: بازدهی، انطباق‌پذیری و سرمایه انسانی است. وی با مرور ادبیات در این زمینه نتیجه می‌گیرد که عملکرد سازمانی وابسته به بازدهی فرآیندهای داخلی و انطباق‌پذیری به موقع در برابر فرصت‌ها و تهدیدات خارجی است. محققان در تحقیق خود نشان دادند که مدیریت منابع انسانی الکترونیک در بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد (Nyathi & Kekwaletswe, 2023; Ahmadi Zahrani et al. 2021). در کنار عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک و بهبود عملکرد سازمانی و متعاقباً ارتقای عدالت مالیاتی (Amini Sabegh et al., ۲۰۱۹)، به جهت حکمرانی خوب در جهت تحقق بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی عوامل اقتصادی، اجتماعی- سیاسی، قانونی، معنوی- اخلاقی و نوع‌دوستی و حکمرانی خوب در پنج بُعد مشارکت اقتصادی، استقلال و آزادی، عدالت‌خواهی و مبارزه با فساد، حاکمیت قانون و کارایی و اثربخشی دولت را برای یک حکمرانی خوب شناسایی کرد، زیرا لازمه حکمرانی خوب، جلوگیری از فساد است، مدیری که بتواند در سازمان خود از فساد جلوگیری به عمل آورد یعنی مسئولیت خود را به طور شایسته‌ای انجام داده است و توانسته در جهت کاهش فساد گام‌های اساسی بردارد(Jamshidian & Jamshidian, 2021).

از سوی دیگر، اهمیت تبعیت از قوانین مالیاتی یکی از نگرانی‌های اصلی برای اکثر دولت‌ها در دنیا است و موضوعی است که توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. در کشورهای مختلف، برای جلوگیری از فرار مالیاتی از عوامل بازدارنده اقتصادی مانند حسابرسی مالیاتی، مجازات و غیره استفاده می‌شود؛ اما تمرکز تنها بر عوامل اقتصادی مورد انتقاد گوناگونی قرار گرفته است. به همین دلیل، محققان و مدیران مالیاتی برای درک نگرش انطباقی مالیات‌دهندگان، به بررسی هم‌زمان عوامل اقتصادی و غیراقتصادی توجه نموده‌اند. اخیراً، پژوهش‌ها در مورد تمکین مالیاتی به اهمیت بررسی عوامل غیراقتصادی در تمکین مالیاتی با استفاده از رویکردهایی مانند ارزش‌های درونی افراد، ارزش‌های خانوادگی مشتق شده از آن، فرهنگ و مذهب به‌عنوان عوامل غیراقتصادی پرداخته‌اند؛ واقعیت این است که نقش عوامل

1 Yukl

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

غیراقتصادی در تمکین مالیاتی تاکنون به‌طور ناچیزی مورد توجه قرار گرفته است و نیازمند بیشترین توجه و بررسی است (Karimi et al., 2021).

تلاش در جهت ایجاد فرهنگ مالیاتی پیشرو و قوی در کشور، تأثیر مهمی بر کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمدهای دولت و ایجاد کنترل‌های مؤثر دارد که نتیجه آن، افزایش عدالت اجتماعی، رفاه عمومی و جلوگیری از فرار مالیاتی می‌باشد. با توسعه فرهنگ مالیاتی، مالیات‌دهندگان با تمایل بیشتری مالیات خود را پرداخت می‌کنند و این امر منجر به همراهی مؤدیان مالیاتی جدیدی نیز می‌شود (Talaizadeh et al., 2020). به‌همین دلیل، قبل از ترویج فرهنگ مالیاتی، باید به تمکین مالیاتی و جلوگیری از فرار مالیاتی توجه کرد. عدالت مالیاتی نقش مهمی در جلوگیری از فرار مالیاتی دارد و در صورت وجود آن، فرار مالیاتی به ندرت رخ می‌دهد. یکی از اهداف اصلی اخذ مالیات، افزایش رفاه اجتماعی است. به‌وسیله قانون نزولی مطلوبیت نهایی پول، با اخذ مالیات از فعالان اقتصادی و توزیع آن به افراد با درآمد کمتر و فقیر، رفاه اجتماعی افزایش می‌یابد و به عدالت نزدیک‌تر می‌شود (Mohajeri & Sobhanyan, 2021).

در مطالعه‌ای که توسط ریچاردسون[1] (۲۰۰۸) انجام شد، مشخص شد که افرادی که دریابند سیستم مالیاتی ناعادلانه است، احتمالاً تمایل به فرار مالیاتی بیشتری دارند و این باعث ایجاد انگیزه برای مقابله با قوانین مالیاتی می‌شود. یک سیستم مالیاتی که توسط شهروندان به عنوان ناعادلانه ادراک می‌شود، احتمالاً با شکست روبه‌رو می‌شود و این موضوع باعث افزایش رفتار عدم تمکین در مؤدیان می‌شود (Haj Mahmoud Attar & Araei, 2022).

در تحقیق دیگری که توسط دانشور انجام شد، نتایج نشان داد که نگرش پرداخت‌کنندگان مالیات به سیستم مالیاتی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رفتار آن‌ها در خصوص پرداخت مالیات داشته باشد. اگر این افراد احساس کنند که سیستم مالیاتی ناعادلانه است، ممکن است تمایل به پرداخت مالیات کمتری داشته باشند و به نوعی رفتار عدم تمکین مالیاتی انجام دهند. همچنین، تحقیق محمدی و همکاران نشان داد که ادراک ناعادلانه بودن مؤدیان از فشار مالیاتی می‌تواند روی دیدگاه آن‌ها درباره پرداخت مالیات تأثیرگذار باشد و در نتیجه در رفتار تمکین مالیاتی آن‌ها تأثیر بگذارد. بر این اساس، مشخص شد که رویکرد و نگرش افراد نسبت به سیستم مالیاتی می‌تواند به شدت تأثیرگذار باشد. اگر افراد اعتقاد داشته باشند که سیستم مالیاتی عادلانه و منصفانه است، احتمالاً تمایل به پرداخت مالیات بیشتری دارند. اما اگر به ناعادلانه بودن سیستم

1 Richardson

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

مالیاتی اعتقاد داشته باشند، ممکن است رفتارهای مقابله‌ای مثل فرار مالیاتی و یا رفتارهای عدم تمکینی صورت بگیرد. بنابراین، طراحان سیاست‌های مالیاتی باید به این نکته توجه کنند و سعی کنند سیستم مالیاتی را به‌گونه‌ای طراحی کنند که به عنوان عادلانه و منصفانه ادراک شود تا انگیزه‌های مثبت در جامعه ایجاد شود و رفتارهای منفی مالیاتی کاهش یابد.

یکی از اصول کلی حقوق در حقوق مالیاتی، اصل عدالت و برابری مالیاتی است. برابر اصل عدالت و برابری مالیاتی، مالیات به‌صورت عادلانه بین مردم تقسیم شده و به توانایی مالیات‌دهنده توجه شود تا این‌گونه از فرار مالیاتی نیز جلوگیری به عمل آید. برای نیل به عدالت مالیاتی یک قانون مالیاتی مناسب باید سه ویژگی: برابری، همگانی و تناسب را داشته باشد. مفهوم عدالت مالیاتی اعم از عدالت افقی و عدالت عمودی است. عدالت افقی بدین معناست که بار مالیاتی باید به‌گونه‌ای برابر در شرایط یکسان و به‌گونه‌ای نابرابر در شرایط نایکسان بین شهروندان و اشخاص سرشکن شود (Beykzadeh et al., 2018). لذا در این جهت سازمان امورمالیاتی کشور می‌کوشد با اتکا بر سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای پیشرفته الکترونیکی و فناوری‌های روز، خدمات جدید و گسترده‌ای را برای مؤدیان مالیاتی جهت ارتقای عدالت مالیاتی ارائه دهد (Rahimi et al., 2021).

از آن‌جایی که جلوگیری از فرار مالیاتی، شناسایی مؤدیان و منابع مالیاتی جدید و استفاده از طرح‌ها و برنامه‌های نوین از مهم‌ترین اهداف و سرفصل‌های نظام مالیاتی به‌شمار می‌رود، در این راستا اجرای مأموریت‌های سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند در این زمینه بسیار با اهمیت باشد. مأموریت‌های سازمان امور مالیاتی کشور طبق اساسنامه این سازمان، اجرای صحیح قوانین و مقررات مالیاتی (شناسایی، تشخیص، وصول و کنترل دقیق درآمدهای مالیاتی)، به‌کارگیری فناوری‌های نوین، بهبود مستمر ساختارها، منابع انسانی و فرآیندها، توسعه نظام مالیاتی و ارتقای فرهنگ مالیاتی، پژوهش‌های مستمر و خلاق، تدوین سیاست‌های اقتصادی است (Asadpour et al., 2021). اما در پس آن مشکلات عمده‌ای در اجرای مأموریت‌های سازمان امورمالیاتی کشور شامل: فرار مالیاتی مؤدیان؛ چالش‌های مالیات بر ارزش افزوده؛ تجربه کارکنانی؛ ضعف در یادگیری سازمانی؛ گسستگی اطلاعات در دسترس از مؤدیان؛ فساد اداری؛ روزآمدی تجهیزات؛ عدم تنظیم اظهارنامه‌های مالیاتی؛ سهولت در تکمیل اظهارنامه‌های مالیاتی؛ پیگیری در تسویه مالیات‌ها؛ چالش توسعه علوم کارکنان برنامه‌ریزی و عدم هماهنگی سایر کارکنان با آن‌ها در راستای پیاده‌سازی برنامه‌های سازمانی، پیچیدگی و عدم جامعیت، وجود معافیت‌های

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

کلی، گسترده در عین حال ناکارآمد، ضعف در ضمانت‌های اجرایی، هزینه بالای وصول مالیات و محدودیت در پایه‌های مالیاتی می‌شوند (Mehrzadian & Mirzamani, 2024).در این بین خطاهای انسانی (دستی- سیستمی) نقش مهمی در کاهش نیل به اهداف و اجرای مأموریتی‌های سازمان امور مالیاتی کشور وجود دارد که این امر در شرایط استرس، اضافه‌کاری و خستگی افزایش می‌یابد. سازمان امور مالیاتی کشور باتوجه به نیاز به دقت در ثبت و انجام امورات کاری یکی از سازمان‌هایی است که خطای کارکنان در آن تبعات زیادی را بر مؤدیان، سازمان امور مالیاتی کشور و در نهایت برای پیشبرد اهداف دولت به همراه خواهد داشت. برخی از خطاهای انسانی در سازمان مالیاتی به مشکلات درونی سازمانی و سیستم و تجهیزات و یا فساد اداری که در برخی از شعب مالیاتی توسط کارکنان رخ داده و برخی به اطلاعات برون سازمانی که می‌توان به گزارشات حاصله از دفاتر تراز مؤدیان که در مسیر فرار مالیاتی هستند، مرتبط دانست که‌بخش اعظم آن مربوط به فرایندهای داخلی از جمله: ضعف در به کارگیری فناوری اطلاعات، عدم شفافیت در اقتصاد و ضعف فرهنگ مالیاتی کشور است.

حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در بند پنجم «بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی» می‌فرمایند: «باید کفه عدالت را در تقسیم امکانات عمومی کشور سنگین کرد». آنچه مسلم است دغدغه رهبر معظم انقلاب درمورد کاهش فاصله طبقاتی و پیاده‌سازی عدالت در سطح جامعه مشهود می‌باشد. در یک نگاه توجه به نامه ۵۳ نهج‌البلاغه و باتوجه به بیانات رهبر معظم انقلاب در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی «برنامه‌ریزی در تمام عرصه‌ها به‌طوری که آئین‌نامه دینی در آن حرف اول را بزند»، «برقراری عدالت اجتماعی» و «توزیع امکانات در شرایط مساوی به‌صورت مساوی و در شرایط غیرمساوی به صورت قانونمند» لازمه داشتن جامعه‌ای با اقتصاد آباد است. جامعه‌ای که در آن عدالت وجود داشته باشد و مبارزه با فساد در آن در اولویت باشد. طبق توصیه پنجم این بیانیه، عدالت و مبارزه با فساد لازم و ملزوم یکدیگر هستند و دستگاه‌های دولتی باید با تمام قوا و نگاهی تیزبین و رفتاری قاطع با فساد مبارزه کنند (Salehi, 2022) و همچنین با توجه به شرایط تحریم کشور در سال‌های اخیر حرکت به سمت درآمدهای پایدار مالیاتی و کاهش اتکاء به درآمدهای نفتی ازمهم‌ترین اقدامات صورت گرفته توسط برنامه‌ریزان اقتصادی بوده است که سازمان امور مالیاتی کشور متولی این امر خطیر است و جلوگیری از فرار مالیاتی، شناسایی مؤدیان و منابع مالیاتی جدید و استفاده از طرح‌ها و برنامه‌های نوین از مهم‌ترین اهداف و سرفصل‌های نظام مالیاتی به شمار می‌رود (Zare Behnamiri et al., 2022).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

طبق بیانات رهبر معظم انقلاب در بیانیه گام دوم انقلاب درخصوص برقراری عدالت و مبارزه با فساد، بین آن‌چه که باید انجام می‌شده و اکنون در حال انجام است، فاصله زیادی وجود دارد، فلذا به‌نظر می‌رسد سازمان امور مالیاتی کشور به‌سبب جلوگیری از فرار مالیاتی مؤدیان باید فرهنگ مالیاتی خود را ارتقا دهد تا بتواند به‌عنوان یک دستگاه کارآمد، این شکاف را کاهش داده و به‌معنای واقعی با فساد مبارزه کند؛ چرا که برقراری عدالت و مبارزه با فساد دو عاملی هستند که اگر یکی وجود داشته باشد دیگری از بین خواهد رفت و مسئولیت سازمان امور مالیاتی کشور در این امر خطیر مهم است؛ چرا که فرار مالیاتی بیش از هر چیزی می‌تواند رسالت سازمان در وصول مالیات را تحت تأثیر قرار دهد (Ataollahi et al., 2023)؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که توسعه سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک بتواند فرصتی برای بهبود سازمان باشد. به‌عبارتی، کاربرد فناوری اطلاعات در خدمات منابع انسانی به استراتژی سبب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها تبدیل شده است و مدیریت منابع انسانی الکترونیک دستاورد قابل توجهی برای سازمان محسوب می‌شود. مدیران منابع انسانی، فناوری اطلاعات را به‌عنوان ابزار تسهیل کننده در اخذ تصمیم‌هایی می‌دانند که به موفقیت کل سازمان منجر می‌شود و از آن برای دستیابی به بهره‌وری کمک می‌گیرند. سیستم‌های اطلاعاتی، می‌تواند ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی (جذب، به‌کارگیری، ارتقا، آموزش و توسعه) را تحت تأثیر قرار داده و معنای جدیدی به مدیریت منابع انسانی دهد و در پی آن خطاهای انسانی و اظهارنظرهای شخصی و منفعت‌طلبانه را کاهش دهد. در واقع، سازمان‌های جدید از سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک به‌عنوان راه‌حلی رقابتی در کسب‌وکار استفاده می‌کنند. چون این سیستم توانایی حمایت و پشتیبانی برخط (آنلاین) از مدیریت عملکرد، فرایندها، فعالیت‌ها، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز مدیریت منابع انسانی، ارزیابی، آموزش و برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان را دارد. نکته قابل توجه این است در بین مدیریت مؤثر و موفق منابع انسانی است که سبب بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (Sadeghi et al., 2020).

با رشد سریع فناوری و افزایش سرعت تغییرات فناوری، سازمان‌های دولتی می‌بایستی درراستای بهبود عملکرد، به بهبود مستمر خدمات خود بپردازند. در این راستا، سازمان امورمالیاتی کشور می‌کوشد با اتکاء بر سخت‌افزار و نرم‌افزارها و فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، خدمات جدید و گسترده‌ای را برای مؤدیان مالیاتی جهت ارتقای عدالت مالیاتی ارایه دهد. توازن بین حقوق مدنی و حقوق کاری در راستای بهبود عملکرد، ازجمله اموری است

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

که در راستای مسئولیت سازمان امور مالیاتی کشور است و به خلاقیت در مدیریت منابع انسانی نیاز دارد.

در انتها آن‌چه که روشن است این است که دغدغه سازمان امور مالیاتی کشور با توجه به مأموریت‌های سازمان مالیاتی طبق اساسنامه این سازمان، اجرای صحیح قوانین و مقررات مالیاتی از قبیل شناسایی، تشخیص، وصول و کنترل دقیق درآمدهای مالیاتی است. مدیران منابع انسانی می‌توانند با کاهش شکاف میان مدیریت دولتی و شهروندان به بهبود تعامل میان‌بخش دولتی و جامعه و ارائه خدمات با بکارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک به‌عنوان یک روش به اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌ها بپردازد و در نتیجه با به‌کارگیری منابع انسانی و پشتیبانی آگاهانه و مستمر با استفاده از شبکه‌های مبتنی بر وب به بهبود مستمر ساختارها، منابع انسانی و فرآیندها، توسعه نظام مالیاتی و ارتقای فرهنگ مالیاتی بپردازد، لذا پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سوال است که الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی چگونه است؟

روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهشهای کیفی به‌شمار میرود که با رویکردی استقرایی و بااستفاده از راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری[1]) و طراحی مدلی بر پایه طرح نظام‌مند «اشتراوس-کوربین[2]» انجام شده است. استراتژی گراندد تئوری، مبتنی بر این اصل معرفت‌شناسی است که حقیقت قابل شناسایی نبوده و باید همیشه مورد تعبیر و تفسیر قرار گیرد. بنابراین، نظریات به‌دست آمده از این استراتژی وسیله‌ای برای موشکافی و فهم حقایق علمی و چارچوبی برای عمل هستند (Danaeifard & Eslami, 2011). روش گراندد تئوری، روشی استقرایی براساس مدل مفهوم نشانگر است که هدف آن، تولید نظریه‌های جدید است که ریشه در داده‌ها دارد. برهمین اساس، گراندد تئوری، توضیحی مفهومی است از این‌که چگونه شرکت‌کنندگان، دغدغه اصلی‌شان را حل می‌کنند. شایان ذکر است گراندد تئوری، مجموعه یافته‌ها نیست؛ بلکه بیشتر مجموعه‌ای یکپارچه از فرضیه‌های مفهومی است.

جامعه آماری پژوهش مدیران کل و معاونین منابع انسانی و فناوری اطلاعات در سطح ادارات کل امور مالیاتی کشور و دادستان و دستیاران دادستانی استان مرکزی و استان تهران

1 Grounded Theory
2 Strauss-Corbin

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]
[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) استفاده گردید. حجم نمونه این پژوهش در مرحله اول ۶۵ نفر انتخاب شد که از مصاحبه ۳۲ محققین به اشباع نظری دست یافتند. لیکن برای اطمینان از حصول اشباع نظری مصاحبه تا نفر ۳۷ ادامه یافت و باتوجه به این‌که هیچ مفهوم و طبقه جدیدی از داده‌های مصاحبه‌ها به‌دست نیامد، اشباع نظری حاصل شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی و با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید. داده‌ها پس از گردآوری، بااستفاده از روش «اشتراوس و کوربین» کدگذاری و تحلیل شدند. نظر به اینکه روش مورد استفاده برای منظور تحلیل داده‌ها از طرح نظام‌مند مطرح شده توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) براساس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد که در نهایت به عرضه پارادایم منطقی یا تجسمی از نظریه در حال پدیدار شدن منجر شد.

در مرحله اول یعنی کدگذاری باز، ابتدا مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر بررسی شدند و مفاهیم اصلی و ابعاد مرتبط با موضوع تعیین و مشخص شدند. کدهای ایجاد شده در این مرحله با عنوان کدهای توصیفی شناخته می‌شوند. یعنی کدهایی که اساساً برای توصیف داده‌های حاصل از مصاحبه مطرح شده‌اند و هنوز دارای قدرت تبیین پدیده مورد نظر نیستند. در این مرحله با تحلیل مصاحبه‌ها ۱۲۱۵ کد باز به دست آمد که به صورت طیف‌های مفهومی اولیه مشخص شدند.

در مرحله دوم یعنی کدگذاری محوری، کدهای اولیه براساس شباهت و تفاوت با سایر کدها مقوله‌ها دسته‌بندی شدند. یعنی موارد مشابه با هم ادغام شده و با سایر کدها در یک مقوله مشترک قرار گرفتند. در این مرحله یکی از مقوله‌های کدگذاری باز انتخاب شده و سایر مقوله‌ها با آن ارتباط یافتند. پس از مشخص نمودن کدهای محوری فرایند کدگذاری انتخابی یعنی مشخص شدن ارتباط بین این مقوله‌ها انجام شد. در این مرحله به منظور طراحی الگوی پارادایمی یکی از مقوله‌ها که در اینجا تحت عنوان مدل عوامل دورن سازمانی است به عنوان مقوله اصلی در نظر گرفته شده است و ارتباط با سایر مقوله‌ها با آن تعیین شد.

فرآیند انجام گراندد تئوری در این مقاله در قالب ابعاد الگو پارادایم براساس مدل «اشتراوس و کوربین» به‌شرح زیر است:

- پدیده محوری: این مقوله (پدیده) برچسب مفهومی است که برای چارچوب با طرح

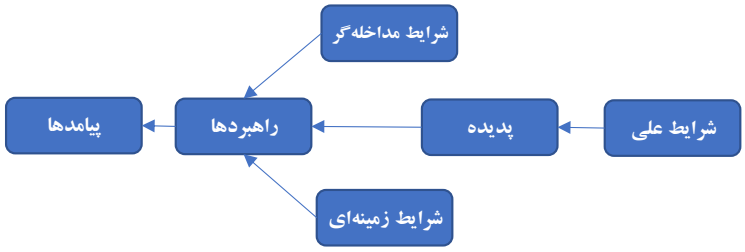
[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

به‌وجود آمده، درنظر گرفته می‌شود. براساس الگو، پارادایم پدیده به‌عنوان طبقه محوری در فرایند تحقیق و ارتباط آن با سایر طبقات درنظر گرفته می‌شود. این ارتباط در پنج عنوان به‌شرح ذیل می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از:

- شرایط علّی: آنچه باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شود را شرایط علّی گویند. این شرایط را مجموعه‌ای از عوامل به‌همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهند.
- شرایط زمینه‌ای: به مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهایی شرایط زمینه‌ای گویند که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند. شرایط زمینه‌ای در برابر شرایط علّی که مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است قرار دارد. تفکیک متغیرهای زمینه‌ای از متغیرهای علّی بسیار مشکل است.
- شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود کرده و کنش‌ها و تعاملات از آن‌ها متاثر می‌شوند.
- راهبردها: به کلیه اقدامات خُرد و کلان که درراستای کمک به بهبود و تقویت شکل‌گیری فرآیند مورد بررسی می‌پردازند راهبرد گفته می‌شود.
- پیامدها: برخی از متغیرها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به‌وجود می‌آیند (Salehabadi & Ahmadi, 2021).

نمودار ۱. عناصر اصلی پارادیم در کدگذاری محوری



[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

یافته‌ها

در این پژوهش برای رسیدن به هدف اصلی که تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی است از روش گراندد تئوری بهره گرفتیم تا بتوانیم با مراجعه به نظرات خبرگان و متخصصین به استخراج عوامل اصلی تأثیرگذار بپردازیم. در این ارتباط هفت پرسش بدین شرح مطرح شد: عوامل علّی مؤثر در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک کدام هستند؟ پدیده‌های مؤثر در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک کدام هستند؟ عوامل زمینه‌ای در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی کدام هستند؟ عوامل مداخله‌گر یا میانجی در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی کدام هستند؟ عوامل راهبردی تأثیرگذار بر راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک کدام هستند؟ پیامدها و نتایج مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی چیست؟ و در نهایت مدل مرتبط با توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی به چه صورت طراحی می گردد؟

داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه پس از مرور چندباره، از طریق کدگذاری باز و محوری مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند. تعداد کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه به میزان ۱۲۱۵ مورد می‌باشد که در مرحله کدگذاری ثانویه (محوری) به ۸۱ کد فرعی تبدیل شدند که در مرحله کدگذاری گزینشی این تعداد به ۱۸ کد اصلی تبدیل شد در ادامه در قالب جداولی به این محورها پرداخته شده است:

یافته‌های مرتبط با پرسش اول: عوامل علّی مؤثر در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک کدام هستند؟ در این‌بخش ۱۳۵ مقوله استخراج شد که در قالب ۹ متغیر فرعی و ۳ عوامل اصلی بدین شرح بدست آمد: ۱) عوامل درون سازمانی؛ ۲) بیانات رهبر معظم انقلاب و سیاست‌های نظام حاکم و محیط سیاسی، حقوقی و قانونی؛ ۳) دیدگاه جهانی و بین‌المللی.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

جدول۱. استخراج عوامل اصلی از کدهای محوری عوامل علّی

عوامل اصلی	متغیرها
عوامل درون سازمانی	«نیاز به مدیریت تغییر»
	«تحقق اهداف سازمانی مورد تاکید مدیران ارشد سازمان»
	«ضعف فرایندهای سنتی درون سازمانی»
	«به‌کارگیری کادر خبره متعهد و انقلابی»
بیانات رهبر معظم انقلاب و سیاست‌های نظام حاکم و محیط سیاسی، حقوقی و قانونی	«سیاست‌های مالی و مالیاتی و فرامین حکومتی»
	«تأکید رهبر معظم انقلاب»
	«پیاده‌سازی سامانه هوشمندسازی مالیاتی»
دیدگاه جهانی و بین‌المللی	«تحقق عصر دیجیتالی»
	«همگام شدن با رویه‌های جهانی»

منبع: یافته‌های محقق

یافته‌های مرتبط با پرسش دوم: پدیده‌های مؤثر در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک کدام هستند؟ در این‌بخش ۱۹۵ مقوله استخراج شد که در قالب ۱۳ متغیر فرعی و ۳ عوامل اصلی بدین شرح بدست آمد: ۱) مؤلفه‌های محوری؛ ۲) مودی محوری؛ ۳) مؤلفه‌های زیربنایی و کارکردی.

جدول۲. استخراج عوامل اصلی از کدهای محوری پدیده محوری

عوامل اصلی	متغیرها
مؤلفه‌های محوری	«شایسته‌سالاری»
	«حذف فساد سیستماتیک»
	«شناسایی و جذب افراد انقلابی و متعهد»
	«ارزیابی کارایی و تخصیص پاداشهای درونی و بیرونی »
	«عوامل انگیزشی منابع انسانی»
مؤدی محوری	«دستیابی به نیازهای آموزشی»
	«پاسخگویی درست و رضایت مؤدیان»
	«رضایت مؤدیان و تمکین مالیاتی»
	«رعایت حقوق مؤدیان»
مؤلفه‌های زیربنایی و کارکردی	«کیفیت داده و اطلاعات از کارایی کارمندان»
	«نگرش مثبت منابع انسانی»
	«توسعه فناوری و زیرساخت»
	«قوانین و مقررات سازمانی»

منبع: یافته‌های محقق

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

یافته‌های مرتبط با پرسش سوم: عوامل زمینه‌ای در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی کدام هستند؟ برای پاسخگویی به این پرسش، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه با متخصصان انجام گرفت که در مجموع ۱۲۰ مقوله استخراج شد که در قالب ۸ متغیر فرعی و ۲ عوامل اصلی تفکیک شدند. این مؤلفه‌ها با کمک کدگذاری باز به عوامل اصلی بدین ترتیب تبدیل شدند: ۱) ویژگی محیط نهادی و ساختاری کلان؛ ۲) دیدگاه‌ها.

جدول۳. استخراج عوامل اصلی از کدهای محوری عوامل زمینه‌ای

عوامل اصلی	متغیرها
ویژگی محیط نهادی و ساختاری کلان	«میزان پیچیدگی قوانین و مقررات»
	«تعارض آرای بین سه قوا»
	«محیط تکنولوژیکی»
	«آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مالیاتی مغایر با هم»
	«مفروضات خدمات دولتی نوین»
دیدگاه‌ها	«دیدگاه‌های اجتماعی و فرهنگی»
	«دیدگاه‌های ذی‌نفعان»
	«دیدگاه‌های حاکمیتی»

منبع: یافته‌های محقق

یافته‌های مرتبط با پرسش چهارم: عوامل مداخله‌گر یا میانجی در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی کدام هستند؟ برای پاسخگویی به این پرسش، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه با متخصصان انجام گرفت که در مجموع ۲۸۵ مقوله استخراج شد که در قالب ۱۹ متغیر فرعی و ۶ عوامل اصلی تفکیک شدند. این مؤلفه‌ها با کمک کدگذاری باز به عوامل اصلی بدین ترتیب تبدیل شدند: ۱) مؤلفه مالی و اقتصادی؛ ۲) ویژگی‌های کارکنان؛ ۳) ویژگی‌های مدیریتی؛ ۴) ویژگی‌های امنیتی اطلاعات؛ ۵) ویژگی‌های فرهنگ سازمانی؛ ۶) ویژگی‌های درون سازمانی.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

جدول۴. استخراج عوامل اصلی از کدهای محوری عوامل مداخله‌گر یا میانجی

عوامل اصلی	متغیرها
مؤلفه مالی و اقتصادی	«میزان اعتبارات تخصیصی»
	«میزان بودجه تخصیصی»
	«نسبت بودجه تخصیصی»
ویژگی‌های کارکنان	«تمایل کارکنان»
	«فقدان کادر متخصص و انقلابی»
	«اعتقاد مدیران انقلابی»
	«آشنایی کارکنان با اهداف و استراتژی سازمان»
ویژگی‌های مدیریتی	«مقاومت در برابر در استفاده از فناوری‌های نوین»
	«میزان آگاهی و دانش مدیران»
	«سبک مدیریتی»
ویژگی‌های امنیتی اطلاعات	«لاگ‌های امنیتی در رابطه با کارایی کارکنان»
	«محرمانه بودن اطلاعات مؤدیان»
	«وجود قوانین و آموزش‌های امنیتی به کارکنان»
ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	«فرهنگ جامعه اسلامی»
	«فرهنگ‌سازی کارکنان»
	«نهادینه شدن نگرش فناورانه»
ویژگی‌های درون سازمانی	«توجه به ارتقای رفاه مؤدیان و محسوس نمودن اثر درآمدهای مالیاتی»
	«بهبود بهره‌وری»
	«شناسایی و به‌کارگیری منابع انسانی متخصص»

منبع: یافته‌های محقق

یافته‌های مرتبط با پرسش پنجم: عوامل راهبردی تأثیرگذار بر راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک کدام هستند؟ راهبرد عبارتست از کنش‌های عامدانه که در جهت حل مسأله انجام می‌شود و با انجام آن پدیده‌ها شکل می‌گیرند (اشتراوس و کوربین[1]، ۱۹۹۰). بر پایه تحلیل مصاحبه‌های موجود ۱۵۰ کد اولیه استخراج شد که در نهایت ۱۰ متغیر فرعی و ۲ عوامل اصلی بدین شرح استخراج گردید: ۱) راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک؛ ۲) راهبردهای تحول در نظام اداری.

1. Strauss and Corbin, 1990

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

جدول ۵. استخراج عوامل اصلی از کدهای محوری عوامل راهبردی

عوامل اصلی	متغیرها
راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک	«یادگیری هوشمندانه در کارکنان»
	«افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد تفکر گروهی»
	«افزایش دانش کارکنان و بهبود قدرت پاسخگویی»
	«تعیین استراتژی»
	«توانمندسازی منابع انسانی»
	«افزایش توان مدیران انقلابی»
راهبردهای تحول در نظام اداری	«استراتژی و اهداف سازمان»
	«همسو و هماهنگ شدن سیاست‌ها و استراتژی‌های کلی سازمان»
	«استفاده از نظریه‌ها و مدلهای سازمانهای دیگر مبتنی بر عقلانیت و معنویات»
	«استفاده از تجربیات و نظریه‌های کشورهای پیشرفته به‌طور هوشمندانه و نه انطباق کامل»

منبع: یافته‌های محقق

یافته‌های مرتبط با پرسش ششم: پیامدها و نتایج مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی چیست؟ آخرین بعد از مدل شامل عوامل کنشی و واکنشی است که در صورت مدیریت صحیح در این زمینه می‌تواند تأثیر مثبتی بر بر عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی داشته باشد. پیامدها دارای ویژگی‌های ذاتی خود هستند و ممکن است به صورت خواسته یا ناخواسته، بلندمدت یا کوتاه‌مدت، فوری و یا تدریجی، کم دامنه یا گسترده باشد. بر اساس یافته‌های کیفی کدهای اولیه شامل ۳۳۰ متغیر بود که در نهایت به ۲۲ متغیر اولیه و ۲ عامل اصلی تبدیل گردید. پیامدها را می‌توان بدین صورت مطرح نمود: ۱) بهبود عملکرد سازمانی؛ ۲) تحقق عدالت مالیاتی.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

جدول۶. استخراج عوامل اصلی از کدهای محوری پیامدها و نتایج

عوامل اصلی	متغیرها
بهبود عملکرد سازمانی	«تسهیل در هدف‌گذاری‌های کلان»
	«شناسایی پتانسیل افراد»
	«برنامه‌ریزی جهت جانشین‌پروری»
	«افزایش پیشرفت و تعالی کارکنان»
	«اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی»
	«جذب و استخدام پرسنل متعهد و انقلابی»
	«صرفه‌جویی در وقت و کاهش هزینه‌ها»
	«افزایش بهره‌وری»
	«برنامه‌ریزی برای برون‌سپاری و دورکاری کارکنان»
تحقق عدالت مالیاتی	«برخورد یکسان در اجرای عدالت افقی و عمودی مالیاتی و رعایت برابری و عدم تبعیض»
	«توجه به کیفیت رسیدگی پرونده‌های مالیاتی»
	«رعایت حقوق قانونی مؤدیان»
	«عدالت توزیعی در تعیین میزان پرداخت مالیات»
	«خُبرگی کارکنان انقلابی»
	«شناسایی درآمدها و دارایی‌ها و فعالیت‌های مشمول مالیات»
	«شفاف‌سازی رویه‌ها و مصارف مالیاتی»
	«توجه به عدالت و انصاف رویه‌ای»
	«رعایت اصول عادلانه و منصفانه براساس عقلانیت و معنویت»
	«اصلاح ساختاری»
	«کاهش پرونده‌های ارجاعیه به دادستانی»
	«افزایش نرخ مالیات ثروتمندان و شناسایی و اخذ مالیات بر عایدی سرمایه در بازارهای غیرمولد و زودبازده»
	«کادر خبره متعهد و انقلابی» و کاهش زمان دادرسی

منبع: یافته‌های محقق

در نهایت، مؤلفه‌های به دست آمده در طول فرآیند کدگذاری محوری و انتخابی و روابط بین آن‌ها را می‌توان در قالب گزاره‌های ذیل خلاصه نمود:

قضیه۱. شرایط علّی مؤثر در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک از مقوله‌های عوامل درون سازمانی، بیانات رهبر معظم انقلاب و سیاست‌های نظام حاکم و محیط سیاسی، حقوقی و قانونی و دیدگاه جهانی و بین‌المللی تشکیل شده است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

قضیه۲. مؤلفه‌های محوری، مؤدی محوری و مؤلفه‌های زیربنایی و کارکردی به عنوان پدیده‌های مؤثر در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک محسوب می‌شوند.

قضیه ۳. ویژگی محیط نهادی و ساختاری کلان و دیدگاه‌های اجتماعی، فرهنگی و حاکمیتی به عنوان عوامل زمینه‌ای در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی می‌باشند.

قضیه۴. مؤلفه مالی و اقتصادی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های امنیتی اطلاعات، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های درون سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌گر یا میانجی در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی محسوب می‌شوند.

قضیه ۵. از راهبردهای تأثیرگذار بر راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک عبارت‌است از: راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک و راهبردهای تحول در نظام اداری.

قضیه ۶. پیامدها و نتایج مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی، بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی می‌باشند.

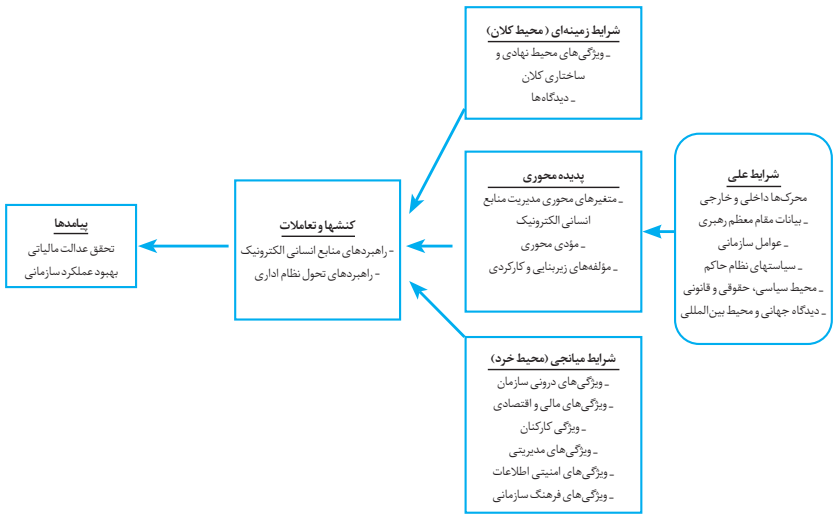
یافته‌های مرتبط با پرسش هفتم: مدل مرتبط با توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی به چه صورت طراحی می‌گردد؟ در طی فرایند کدگذاری محوری، محقق، از ابزارهای تحلیلی پرسیدن سؤال و مقایسه‌ی دائمی و تئوریکی بین مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آن‌ها که در کدگذاری باز ظاهرشده‌اند استفاده می‌کند تا روابط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی را توسعه دهد و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایم شکل دهد. هم‌زمان با انجام کدگذاری باز و محوری، الگویی ساخته شد که حاکی از ارتباط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی است. زمانی که این ارتباط‌ها توسعه داده شدند، از رویه کدگذاری انتخابی، استفاده‌شده؛ تا ادغام مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی که در کدگذاری باز و محوری شناسایی‌شده‌اند، در قالب یک تئوری نوظهور تسهیل شود. کدگذاری باز با تعیین مفاهیم و مقولات به پایان می‌رسد. در این هنگام محقق مقولاتی دارد که می‌باید ارتباط آن‌ها را با یکدیگر در پرتو داده‌های واقعی مشخص کند. این اقدام در مرحله‌ی کدگذاری محوری صورت می‌گیرد. کدگذاری محوری فرآیندی است که

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

طی آن داده‌هایی که به مفاهیم و مقوله‌ها تجزیه‌شده بودند، به شیوه‌ی جدیدی موردبررسی قرار می‌گیرند تا از آن میان بتوان بین یک مقوله و مفاهیم موجود در آن و حتی دیگر مقولات پیوند برقرار کرد. خروجی این کار مدل پارادایمی است. مدل پارادایمی شامل شرایط علّی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله‌ای، استراتژی و پیامدها است. این مدل محقق را قادر می‌کند تا درباره‌ی داده‌ها به‌طور منظم بیندیشد و آن‌ها را به شیوه‌های دیگری به هم پیوند زند. شرایط علّی به حوادث و وقایعی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه‌ی یک پدیده می‌شود. پدیده به معنای ایده، رویداد و واقعه‌ی اصلی است که مجموعه‌ای از کنش‌ها به آن مربوط است. زمینه، بیانگر مجموعه‌ی خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. شرایط مداخله‌ای شرایط وسیع‌تر و عام‌تری همچون زمان، فضا، فرهنگ و غیره هستند که به‌عنوان تسهیلگر و یا محدودکننده‌ی استراتژی‌ها و راهبردها عمل می‌کنند. استراتژی‌ها مجموعه تدابیری است که برای مدیریت، اداره و یا پاسخ به پدیده‌ی تحت بررسی اتخاذ می‌شود و درنهایت پیامدها همان برون دادها یا نتایج کنش‌ها و واکنش‌ها است. در ادامه باتوجه به کدگذاری و تحلیل داده‌های به‌دست آمده، مدل پارادایمی گراندد تئوری به‌شرح شکل زیر ترسیم شده است:

شکل ۱. کدگذاری محوری براساس مدل پارادایم



منبع: یافته‌های محقق

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک درراستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی در سازمان امورمالیاتی کشور بود. الگویی که بتواند باتوجه‌به رهنمودهای رهبری بالاخص بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی با توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک به بهبود عملکرد سازمان و تحقق عدالت مالیاتی بپردازد. به‌طوری‌که نیازهای مذکور را برطرف کند و درعین‌حال به شکلی کارآمد اجرا شود. چرا که از مهم‌ترین اهداف اقتصاد اسلامی، ارائه بهترین الگو در سبک زندگی بر اساس عدالت است و مبارزه با انواع فسادها و تجاوزها در حوزه اقتصادی چون: ربا، رشوه، کم‌فروشی، گران‌فروشی، احتکار و مانند آن، در دستور کار اسلام قرار گرفته تا گردش سالم اقتصادی در جامعه تحقق پیدا کند و در این میان مأموریت این سازمان امورمالیاتی به‌کارگیری و فراهم نمودن زمینه پژوهش‌های کاربردی مستمر و خلاق با مناسب‌ترین رویه‌ها و فناوری‌های نوین جهت تحقق بستر مناسبی برای توسعه کمی و کیفی نظام مالیاتی کشور و ارتقای فرهنگ مالیاتی جهت شناسایی و وصول دقیق می‌باشد. سازمان امور مالیاتی کشور تلاش می‌نماید. تا علاوه بر انجام وظایف شناسایی، تشخیص و وصول مالیات‌ها، بهترین خدمات را به ذی‌نفعان ارائه نماید. همچنین، سازمان بر آن است تا با استفاده از وصول دانش مدیریت مشارکتی و ظرفیت‌های ممکن در جهت اجرایی نمودن نظام جامع اطلاعات مالیاتی و اهداف کلان کشور در راستای وظایف محوله به بهترین وجه ایفای نقش نماید. جهت تحقق این مهم لازم است با پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مبتنی بر بیانات رهبر معظم انقلاب به شناسایی، جذب، آموزش و نگهداشت کارمندان متعهد، و انقلابی در امر تدوین قوانین و مقررات مالیاتی و شناسایی، تشخیص و وصول بپردازیم. زیرا کارکنان طلاییه داران این مأموریت خطیر جهت احقاق حقوق دولت و رعایت عدالت مالیاتی می‌باشد و تنها در این صورت سیستم مالیاتی از دید مؤدیان عادلانه ادراک می‌شود و منجر به ایجاد انگیزه به‌منظور مقابله با قوانین مالیاتی و عدم تمکین و نارضایتی نمی‌گردد.

باتوجه به اهمیت موضوع و نبود نظریه‌ای منسجم و مشخص در این رابطه نیاز به یک پژوهش کیفی براساس روش گراندد تئوری حیاتی و ضروری می‌بود. از همین‌رو با شناخت گروه هدف مصاحبه‌شوندگان شامل مدیران و معاونین و حقوقدانان، پژوهش حاضر صورت گرفت. در این پژوهش برای فرآیند کدگذاری انتخابی شش قضیه نظری براساس مدل پارادایمی ارایه شد:

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

بر طبق قضیه اول مشخص شد که مقوله‌های عوامل درون سازمانی، بیانات رهبر معظم انقلاب و سیاست‌های نظام حاکم و محیط سیاسی، حقوقی و قانونی و دیدگاه جهانی و بین‌المللی از شرایط علی مؤثر در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک محسوب می‌شوند. در تبیین و تفسیر این قضیه می‌توان گفت، مدیریت تغییر به عنوان یک ضرورت برای پیشرفت سازمان‌ها و ارتقاء فعالیت‌های آنها مطرح می‌شود. استراتژیک بودن این تغییرات و تحولات، اهمیت زیادی برای تحقق اهداف سازمانی دارد. از سوی دیگر، نیاز به به‌کارگیری کادر خبره، متعهد و انقلابی در مسیر اجرای تغییرات، یکی از عوامل مؤثر در موفقیت این فرایند است. ضعف فرایندهای سنتی نیز به عنوان یک موانع در مسیر توسعه سازمانی مطرح می‌شود که نیاز به بازنگری و به‌روزرسانی دارد. افزون بر این، تأثیر سیاست‌های مالی و مالیاتی و فرامین حکومتی بر عملکرد سازمان و اقتصاد کلان را نمی‌توان نادیده گرفت. پیاده‌سازی سامانه هوشمندسازی مالیاتی و تحقق عصر دیجیتال نیز به عنوان گام‌های مهم در جهت بهبود فرآیندهای مالیاتی و تطابق با تغییرات فناورانه دیده می‌شود. همچنین، همگام شدن با رویه‌های جهانی می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای تعامل و همکاری بین‌المللی ایجاد کند. از این رو، تحقق این چالش‌ها و بهره‌گیری از امکانات موجود، نقش کلیدی در پیشبرد اهداف مدیریتی سازمان‌ها را دارا می‌باشد؛ لذا توجه به بیانات رهبر معظم انقلاب و سیاست‌های کلی نظام و محیط سیاسی، حقوقی و قانونی و دیدگاه جهانی و محیط بین‌المللی و عوامل سازمانی به‌عنوان متغیرهای علّی بر روی متغیرهای محوری مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مودی محوری و مؤلفه‌های زیربنایی و کارکردی تأثیر می‌گذارد. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان امور مالیاتی کشور باید توجه خاصی به توسعه مهارت‌ها و آموزش کارکنان خود داشته باشند. ایجاد برنامه‌های آموزشی جهت آشنایی با روش‌ها و فنون مدیریت تغییر، به‌روزرسانی با فناوری‌های نوین مالیاتی و همچنین توسعه مهارت‌های ارتباطی و تیمی می‌تواند کارکنان را برای مواجهه با چالش‌های تحولات سازمانی و تطابق با تغییرات فراگیر فناورانه آماده کند. علاوه بر این، پیاده‌سازی سامانه هوشمندسازی مالیاتی و تحول به عصر دیجیتال امکانات بسیاری برای بهبود عملکرد سازمان و ارتقاء عدالت مالیاتی فراهم می‌کند. مدیران باید از تکنولوژی به‌صورت هوشمندانه استفاده کرده و اطمینان حاصل کنند که سامانه‌ها و راهکارهای مالیاتی الکترونیک به‌طور کامل با نیازها و استراتژی‌های سازمان هماهنگ شده‌اند. بهره‌گیری از اطلاعات به‌دست آمده از این سامانه‌ها به عنوان ابزار تصمیم‌گیری مدیریتی، می‌تواند به بهبود کارایی، شفاف‌سازی رویه‌ها، و تضمین عدالت توزیعی در فرآیندهای مالیاتی کمک کند.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

بر طبق قضیه دوم مشخص شد که مؤلفه‌های محوری، مؤدی محوری و مؤلفه‌های زیربنایی و کارکردی به عنوان پدیده‌های مؤثر در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک محسوب می‌شوند. در تبیین و تفسیر این قضیه می‌توان گفت، برای دستیابی به مدیریت کارآمد سازمان، مفاهیمی چون شایسته‌سالاری، حذف فساد سیستماتیک، و شناسایی و جذب افراد انقلابی و متعهد از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. ارزیابی کارایی و تخصیص پاداش‌های درونی و بیرونی به منظور تشویق به عملکرد برتر و جلب حمایت از توانمندی‌ها از جمله ابزارهای کلان مدیریت سازمان محسوب می‌شوند. افراد متعهد و با انگیزه در سازمان، هسته‌ی مهمی از عوامل انگیزشی منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. دستیابی به نیازهای آموزشی، پاسخگویی درست و رضایت مؤدیان، همگی به عنوان عناصر کلیدی در بهسازی روابط سازمانی مطرح می‌شوند. رضایت مؤدیان و تمکین مالیاتی نیز با رعایت حقوق مؤدیان و ایجاد محیطی عادلانه، از اهمیت چشمگیری برخوردارند. کیفیت داده و اطلاعات از کارایی کارمندان نمایانگر است و نگرش مثبت منابع انسانی به معنای توجه به ارتقاء فرآیندهای فناورانه و توسعه زیرساخت‌های فناوری، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان دارد. در این مسیر، توسعه فناوری و زیرساخت، همراه با رعایت قوانین و مقررات سازمانی، به عنوان پیش‌نیازهای حیاتی برای تحقق اهداف مدیریتی سازمان معرفی می‌شوند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود برای دستیابی به مدیریت کارآمد، لازم است که مدیران سازمان امورمالیاتی کشور تأکید خاصی بر روی مفهوم شایسته‌سالاری داشته باشند. این شامل توسعه یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول اخلاقی و حذف فساد سیستماتیک می‌شود. ایجاد راهکارها و فرآیندهای شفاف، افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای حکم و اختیارات مالیاتی، می‌تواند به تقویت شایسته‌سالاری و کاهش فساد کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران باید به توسعه فناوری و زیرساخت‌های فناوری با رویکرد استفاده بهینه از منابع تکنولوژیکی توجه ویژه‌ای داشته باشند. پیشرفت در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات به معنای بهبود کیفیت داده و اطلاعات، بهره‌وری بالاتر در فرآیندهای کاری، و پاسخگویی به نیازهای مؤدیان مالیاتی خواهد بود. به‌طور همزمان، اطمینان از رعایت قوانین و مقررات سازمانی در بهره‌گیری از تکنولوژی، اهمیت زیادی در ایجاد محیطی عادلانه و تحقق عدالت مالیاتی خواهد داشت. این اقدامات همچنین می‌توانند در بهبود عملکرد سازمان و افزایش اعتماد مؤدیان نقش مؤثری ایفا کنند.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

بر طبق قضیه سوم مشخص شد که ویژگی محیط نهادی و ساختاری کلان و دیدگاه‌های اجتماعی، فرهنگی و حاکمیتی به عنوان عوامل زمینه‌ای در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی می‌باشند. در تبیین و تفسیر این قضیه می‌توان گفت، بررسی میزان پیچیدگی قوانین و مقررات مالیاتی، تعارض آرای بین سه قوا و محیط تکنولوژیکی از مهمترین عواملی هستند که در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک باید در نظر گرفته شوند. تضمین تطابق آیین‌نامه‌ها وبخش نامه‌های مالیاتی مغایر با هم و اصلاح مفروضات خدمات دولتی نوین، نقاط مهمی در راستای بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک محسوب می‌شوند. همچنین، ارزیابی دقیق دیدگاه‌های اجتماعی و فرهنگی، نظرات ذی‌نفعان، و دیدگاه‌های حاکمیتی در تعیین جهت و اولویت‌های الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک تأثیرگذار خواهد بود. این چالش‌ها و فرصت‌ها با استفاده از یک الگوی هوشمند و انعطاف‌پذیر، می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی کمک نمایند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان امور مالیاتی کشور باید به تدوین یک الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک با رویکرد هوشمند و انعطاف‌پذیر توجه ویژه‌ای داشته باشند. این الگو باید قابلیت سازگاری با تغییرات در میزان پیچیدگی قوانین و مقررات مالیاتی، تعارض آرای بین سه قوا، و تحولات محیط تکنولوژیک را داشته باشد. ایجاد یک سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک هوشمند، با توجه به تطابق با آیین‌نامه‌ها وبخش نامه‌های مالیاتی، و اصلاح مفروضات خدمات دولتی نوین، می‌تواند بهبودی چشمگیر در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و تحقق عدالت مالیاتی ایجاد کند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران باید در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک، ارتباط فعال با ذی‌نفعان شامل جوامع اجتماعی، فرهنگی، و دولتی را تسهیل کنند. ارزیابی دقیق دیدگاه‌های اجتماعی و فرهنگی، نظرات ذی‌نفعان، و دیدگاه‌های حاکمیتی در تعیین جهت و اولویت‌های الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک امری ضروری است. این مشارکت‌ها به‌عنوان یک ابزار قدرتمند می‌توانند به تدوین یک الگوی شفاف و توسعه‌یافته که با چالش‌ها و فرصت‌های محیطی سازگار باشد، کمک کرده و در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی اساسی باشند.

بر طبق قضیه چهارم مشخص شد مؤلفه مالی و اقتصادی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های امنیتی اطلاعات، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های درون

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌گر یا میانجی در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی محسوب می‌شوند. در تبیین و تفسیر این قضیه می‌توان گفت، در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک، میزان اعتبارات تخصیصی، میزان بودجه تخصیصی، و نسبت بودجه تخصیصی به‌عنوان مؤلفه‌های اقتصادی و مالی اساسی مطرح می‌شوند. تمایل کارکنان به استفاده از فناوری‌های نوین، مقاومت در برابر اجرای تغییرات، و فقدان کادر متخصص و انقلابی به‌عنوان چالش‌های مهم در مسیر پیاده‌سازی این الگو اظهار می‌شوند. اعتقاد مدیران انقلابی، آشنایی کارکنان با اهداف و استراتژی سازمان، و میزان آگاهی و دانش مدیران نیز از جمله عوامل کلیدی در موفقیت این فرآیند به‌حساب می‌آیند. مهمترین راهبردهای الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک شامل لاگ‌های امنیتی برای کارایی کارکنان، محرمانه بودن اطلاعات مؤدیان، و وجود قوانین و آموزش‌های امنیتی به کارکنان می‌شوند. همچنین، فرهنگ جامعه اسلامی، فرهنگ‌سازی کارکنان، و نهادینه شدن نگرش فناورانه در سازمان، از نقاط اساسی برای تعامل با این الگوی پیشرفته مدیریت منابع انسانی می‌باشند. توجه به ارتقای رفاه مؤدیان و محسوس نمودن اثر درآمدهای مالیاتی، شناسایی و به‌کارگیری منابع انسانی متخصص، و بهبود بهره‌وری از دیگر جنبه‌های این الگو به منظور بهبود کلان عملکرد سازمانی و افزایش عدالت مالیاتی گزارش می‌شوند. بنابراین به مدیران سازمان امور مالیاتی کشور پیشنهاد می‌گردد با افزایش تمرکز بر آموزش و آگاهی کارکنان درباره اهداف و استراتژی‌های سازمان، مقاومت در برابر تغییرات را کاهش داده و تمایل به بهره‌وری از فناوری‌های نوین را افزایش دهند. این اقدامات می‌توانند به افزایش مهارت‌ها و انگیزه کارکنان، جلب حمایت آنها از فرآیند تغییر، و در نهایت بهبود عملکرد سازمان کمک کنند. به‌علاوه به مدیران پیشنهاد می‌گردد بر ترویج فرهنگ جامعه اسلامی و فرهنگ‌سازی کارکنان تأکید کنند. همچنین، نهادینه شدن نگرش فناورانه در سازمان می‌تواند باعث ایجاد یک محیط مطمئن و ایمن برای استفاده از فناوری‌های نوین شود. این اقدامات به دنبال بهبود بهره‌وری، ارتقای رفاه مؤدیان، و افزایش عدالت مالیاتی با ترکیبی از عوامل اقتصادی، فرهنگی و فناورانه می‌باشند.

بر طبق قضیه پنجم مشخص شد از راهبردهای تأثیرگذار بر راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی بر اساس مدیریت منابع انسانی الکترونیک عبارت‌است از: راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک و راهبردهای تحول در نظام اداری. در تبیین و تفسیر این

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

قضیه می‌توان گفت، در تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک، یادگیری هوشمندانه در کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد تفکر گروهی می‌تواند به افزایش دانش کارکنان و بهبود قدرت پاسخگویی به نیازهای سازمانی منجر شود. تعیین استراتژی مناسب و توانمندسازی منابع انسانی از جمله اقدامات کلیدی در این زمینه محسوب می‌شوند. افزایش توان مدیران انقلابی از اهداف دیگر الگو است که باعث همسو و هماهنگ شدن سیاست‌ها و استراتژی‌های کلی سازمان می‌شود. هوشمندانه استفاده از نظریه‌ها و مدلهای سازمانی دیگر، مبتنی بر عقلانیت و معنویات، امکان ارتقاء بهره‌وری و انعطاف‌پذیری سازمان را فراهم می‌کند. همچنین، استفاده از تجربیات و نظریه‌های کشورهای پیشرفته به‌طور هوشمندانه و با توجه به شرایط محیطی و فرهنگی مختلف، به تدوین یک الگوی مؤثر و شناخته‌شده کمک خواهد کرد.

بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان امور مالیاتی کشور اقداماتی را در راستای ترویج فرهنگ یادگیری هوشمندانه در سازمان انجام دهند. ایجاد برنامه‌های آموزشی مستمر و ارتقاء توانمندی‌های کارکنان در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک، تفکر گروهی و استفاده هوشمندانه از نظریه‌ها و مدلهای سازمانی، می‌تواند به بهبود دانش و پاسخگویی به چالش‌های سازمانی کمک کند. علاوه بر این، مدیران باید با دقت از تجربیات و نظریه‌های کشورهای پیشرفته استفاده کرده و آن‌ها را با شرایط محیطی و فرهنگی خود هماهنگ کنند. این اقدام می‌تواند به تدوین یک الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک که با ویژگی‌ها و نیازهای خاص سازمان مالیاتی هماهنگ باشد و به بهبود هماهنگی سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمانی کمک نماید.

بر طبق قضیه ششم مشخص شد پیامدها و نتایج مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی، بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی می‌باشند. در تبیین و تفسیر این قضیه می‌توان گفت، تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک برای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی به برنامه‌ریزی جامع و دقیقی نیازمند است. این الگو باید تسهیل در هدف‌گذاری‌های کلان، شناسایی پتانسیل افراد، و برنامه‌ریزی جهت جانشین‌پروری را در بر گیرد. اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی، جذب و استخدام کارکنان متعهد و انقلابی، صرفه‌جویی در وقت و کاهش هزینه‌ها، و افزایش بهره‌وری از جمله اهداف اصلی الگو هستند. همچنین، برنامه‌ریزی برای برون‌سپاری و دورکاری کارکنان،

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

برخورد یکسان در اجرای عدالت افقی و عمودی مالیاتی، و رعایت برابری و عدم تبعیض از عناصر مهمی در سازوکار این الگو است. توجه به کیفیت رسیدگی پرونده‌های مالیاتی، رعایت حقوق قانونی مؤدیان، و عدالت توزیعی در تعیین میزان پرداخت مالیات نیز نقش حیاتی در بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی و تحقق عدالت مالیاتی ایفا می‌کند. اصلاح ساختاری، کاهش پرونده‌های ارجاعیه به دادستانی، و افزایش نرخ مالیات ثروتمندان و شناسایی و اخذ مالیات بر عایدی سرمایه در بازارهای غیرمولد و زودبازده، به ویژه نیازمند دیدگاه خُبرگی کارکنان انقلابی و شناسایی مدیران توانمند در این حوزه هستند. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان امور مالیاتی کشور باید توجه ویژه‌تری به ترویج فرهنگ عدالت مالیاتی داشته باشند. این شامل ارتقاء آگاهی کارکنان و مدیران نسبت به اهمیت عدالت در تعیین مالیات‌ها، حفظ حقوق قانونی مؤدیان، و رعایت اصول عدالت توزیعی است. اطمینان از اجرای عدالت در تمامی مراحل اجرای مالیات‌ها و اصلاح سیستم‌های مدیریتی به منظور کاهش تبعیض و افزایش اعتماد عمومی به سازمان می‌تواند گام مؤثری باشد. در نهایت، ایجاد یک نظام مدیریت با توجه به دیدگاه خُبرگی و همچنین تشویق مدیران توانمند و انقلابی در حوزه مالیاتی، از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیران توانمند قادر به اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های کلان سازمان بوده و توانایی جلب حمایت عمومی و اجتماعی را دارند. از طریق توسعه مدیریت ارتقاء یافته و افزایش توانمندی‌های مدیریتی، سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند به بهبود عملکرد و تحقق عدالت مالیاتی برسد.

مدل پژوهش حاضر به همراه خطوط راهنمای مهم، دستورالعمل‌های کاربردی واقعی برای مدیران را فراهم می‌کند. این مدل با توضیح و ارائه روابط علی و معلولی، نه‌تنها تشریح مسیر اجرایی تصمیمات مدیران را بهبود می‌بخشد، بلکه با افزایش اثربخشی این تصمیمات، ظرفیت بالقوه برای انجام تحقیقات گسترده‌تر در این زمینه را فراهم می‌سازد. برای پژوهش‌های آتی در این حوزه، پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

۱. بررسی جزئیات و کاربردی بودن راهنمای‌های پیشنهادی در چندین پژوهش توصیه می‌شود تا بهترین شیوه‌ها و پیامدهای اجرایی آنها به‌صورت جامع مورد بررسی قرار گیرد.

۲. توصیه می‌شود که عوامل و شاخص‌های تأثیرگذار بر بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی از طریق تکنیک سطح‌بندی[1] مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرند.

1. Interpretive Structural Modeling(ISM)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

۳. الگوی حاصل از پژوهش می‌تواند در سازمان‌های مختلف، از جمله سازمان‌های خصوصی و NGO، مورد آزمون و اجرا قرار گیرد. مقایسه نتایج با پژوهش حاضر، تطبیقی ارزیابی مؤثر خواهد بود.

۴. توصیه می‌شود شکاف بین وضع موجود و وضع ایده‌آل، به‌صورت کمی مورد بررسی قرار گیرد. این ارزیابی کمک خواهد کرد تا اقدامات بهبودی متناسب با نیازهای واقعی سازمان‌ها انجام شود.

تدوین هر مطالعه یا پژوهشی همواره با چالش‌ها و موانعی همراه است. محدودیت‌هایی که در فرآیند فرضیه‌سازی، طراحی پرسش‌نامه، و تحلیل داده‌ها ایجاد می‌شوند، به شدت به ارزش‌ها، ادراکات، تصورات، آگاهی‌ها، و ویژگی‌های شخصی پژوهشگر مرتبط هستند. همچنین، مسائلی مانند قدرت تعامل با دیگران و سایر ویژگی‌های شخصی نیز می‌توانند تأثیرگذار باشند. این پژوهش نیز از این اثرات در امان نبوده و ویژگی‌ها، دانسته‌ها، علایق، ویژگی‌های فردی پژوهشگر نقش مهمی در شکل‌گیری تحقیق داشته‌اند. این اثرات باید به عنوان یکی از محدودیت‌های این پژوهش مورد توجه قرار گیرند. در افزودن به این نکات، باید توجه داشت که محدودیت‌های ذاتی در ابزارهای جمع‌آوری داده ممکن است باعث حذف متغیرها و عوامل مهمی شود که در این پژوهش به آنها توجه نشده است. به همین دلیل، الگوی موردنظر ممکن است کامل نباشد و تمام متغیرهای مؤثر در محیط واقعی را در بر نگیرد. علاوه بر این، عدم تعمیم مدل ارائه شده به جوامع آماری دیگر نیز از محدودیت‌های این پژوهش است که نباید نادیده گرفته شود. این موانع و محدودیت‌ها نشان‌دهنده پیچیدگی و چالش‌های فراوانی است که در هر فعالیت پژوهشی ممکن است به طور طبیعی با آنها مواجه شویم.

یافته‌های حاصل از این تحقیق از بُعد توسعه زیرساخت‌های فناوری جهت مدیریت منابع انسانی الکترونیکی لازم بوده و این امر در اثربخشی اهداف سازمان امور مالیاتی کشور نقش دارد، با نتایج پژوهش (Alipour et al., 2020; Bag et al., 2021; Iwu, 2016; Ma & Ye; 2015) همخوانی دارد. همچنین با نتایج مطالعه (Daneshfard & Hashemi, 2017) ازحیث بهره‌گیری از مدیریت دانش در منابع انسانی و شایسته‌گزینی در به‌کارگیری سرمایه‌ای انسانی همخوانی دارد. همچنین ازحیث آموزش منابع انسانی جهت ارتقای سطح خدمات و همچنین بهبود عملکرد سازمان، نتایج به‌دست آمده از این تحقیق با مطالعات (Sarfarazi et al., 2021; Ghanbari et al., 2018; Hamidianpour, 2017) همخوانی دارد. نوآوری‌های این پژوهش

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

در درجه اول ازمنظر ابعاد متغیر اصلی تحقیق بود که دارای نوآوری و ابتکار عمل بود. مطالعات پیشین صرفاً به یکی از متغیرهای توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک تمرکز داشت. اما در این پژوهش ابعاد مختلف این متغیر مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. ازطرفی دیگر به نقش میانجی بهبود عملکرد سازمان در بحث توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک و رابطه آن با عدالت مالیاتی توجه ویژه شد.

تعارض منافع:

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری:

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

ORCID

Arezo Ghanbari https://orcid.org/0000-0002-1263-337x

Mohammadreza Mardani* https://orcid.org/0000-0002-7250-123x

Ehsan Sadeh https://orcid.org/0000-0002-9120-7984

Zain al-Abidin Amini https://orcid.org/0000- 0003-4241-9865

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

منابع

۱. احمدی زهرانی، مریم، سعیده اردکانی، سعید و سلمانی خواجه‌ای، حمیدرضا. (۱۴۰۰). تأثیر شیوه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی: نقش میانجی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی. مدیریت بهره‌وری، ۱۵(۳)(۵۸)، ۱۲۰-۹۱.

۲. علی‌پور، لطف‌اله، نرگسیان، عباس، بودلایی، حسن و محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیک در صنعت بانکداری. مدیریت سازمانهای دولتی، ۸(شماره ۳ (پیاپی ۳۱))، ۶۹-۸۲. doi: ۲۰۲۰/۵۰۳۲۷/۳۹۲۹.ipom/۱۰/۳۰۴۷۳

۳. امینی سابق، زین‌العابدین، ردایی، هادی، ساده و احسان. (۲۰۱۹). تبیین نظریه مسئولیت اجتماعی جوانان در اعلامیه گام دوم انقلاب اسلامی با تأکید بر حکمرانی خوب، فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۱(۴۴)، ۱۳۳-۱۵۷.

۴. اسدپور، حمزه، امیرکبیری، علیرضا و ربیعی مندرجین، محمدرضا. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل مبتنی بر خط‌مشی‌گذاری سیستمی (با تأکید بر مدل آلموند) در سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالییات. ۳۰ (۵۳)، ۷-۴۴.

۵. هادی، عطاالهی، امینی سابق، زین‌العابدین، ساده، احسان و کلانتری خلیل‌آباد، حسین. (۱۴۰۲). ارائه مدل خط‌مشی‌گذاری عدالت مالیاتی منطبق بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، پژوهشنامه مالیات، ۵۷(۱۰۵)، ۹۷-۱۲۰.

۶. بیک زاده ابراهیم، دادگر، یداله و دست‌افکن، ریحانه.(۱۳۹۷). جایگاه اصل عدم تبعیض مالیاتی در پرتو رویهٔ قضایی دیوان دادگستری اتحادیه اروپا، دیوان عالی ایالات‌متحده آمریکا و نظام مالیاتی جمهوری اسلامی ایران (با تأکید بر وضعیت حقوقی اتباع بیگانه و اشخاص غیرمقیم). پژوهشنامه مالیات. ۲۶ (۳۸)،۷۷-۱۰۵.

۷. دانایی‌فرد، حسن و اسلامی، آذر. (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی تحقیق پایگاه داده در عمل: ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

۸. دانش فرد، کرم اله و هاشمی، رؤیا،۱۳۹۶، اولویت‌بندی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی استان فارس، سومین کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی، بندرعباس.

۹. دانشور، مریم، رضوی حاجی‌آقا، سیدحسین و عالش لنکرانی، مینا.(۱۴۰۱). شناسایی و مدلسازی عوامل مؤثر بر رفتارهای مالیاتی. پژوهشنامه مالیات. ۳۰ (۵۶)، ۱۲۵-۱۴۸.

۱۰. حاج محمود عطار، فرناز و آرایی، وحید. (۱۴۰۱). تأثیر اعتماد به دولت بر انطباق داوطلبانه مؤدیان مالیاتی با نقش میانجی ادراک عدالت مالیاتی. تحقیقات حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۴(۵۶)، ۲۴۳-۲۶۴.

۱۱. حمیدیان‌پور، فخریه، اسماعیل‌پور، مجید و فیروزی، حبیبه (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر ایجاد چابکی سازمانی» مورد مطالعه: بانک‌های شهر بوشهر.(نشریه علمی-پژوهشی مدیریت فردا). سال ۱۶(پاییز۹۶).

۱۲. جمشیدیان، محمدامین و جمشیدیان، زهرا. (۱۳۹۹). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر نتایج منابع انسانی با تأکید بر نقش میانجی جو سازمانی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی. نخبگان علوم و مهندسی، ۶(۱)، ۸۴-۹۵.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

۱۳. کریمی، سعید، خان محمدی، محمدحامد و جعفری، محبوبه. (۱۴۰۰). ارائه و ارزیابی مدل تمکین مالیاتی اشخاص حقوقی بر اساس دیدگاه خبرگان مالیاتی با استفاده از تئوری زمین‌های در نظام مالیاتی ایران. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۰(۳۸)، ۳۴۵-۳۶۰.

۱۴. خامنه‌ای، سیدعلی (رهبر جمهوری اسلامی ایران) (۱۳۹۷). بیانیه گام دوم انقلاب خطاب به ملت ایران. تهران: دفتر مقام معظم رهبری. خامنه‌ای، سیدعلی (رهبر جمهوری اسلامی ایران) (۱۳۹۸). ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری. تهران: دفتر مقام معظم رهبری.

۱۵. مهدی زاده رستم، مهدی، بخشنده، احسان و خرمدل، آسیه. (۱۳۹۹). سنجش تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی با در نظر گرفتن اثر فرهنگ سازمانی. چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۳(۳۵)، ۹۲-۱۰۰.

۱۶. مهرزادیان، آرش، میرزمانی اعظم.(۱۴۰۲). تدوین مدل سوت زنی مالیاتی با رویکرد ساختار و فرهنگ سازمان. پژوهشنامه‌مالیات.

۱۷. مهاجری، پریسا و سبحانیان، سید محمدهادی. (۱۴۰۰). سنجش تأثیر معافیت کالاها و خدمات بر ضریب جینی و شدت تنازلی بودن مالیات بر ارزش‌افزوده؛ مقایسهٔ قانون مالیات بر ارزش‌افزودهٔ سال ۱۳۸۷ و اصلاحات مصوب آن در سال ۱۳۹۹. فصلنامه مطالعات اقتصادی کاربردی ایران، ۱۰(۳۹)، ۴۵-۷۱.

۱۸. محمدی، محمدحسن، رضازاده، جواد و بشکوه، مهدی. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل روانشناختی اجتماعی مؤثر بر رفتار عدم تمکین مالیاتی مؤدیان. دانش حسابداری مالی، ۱۰(۱)، ۹۷-۱۳۳. doi: ۱۰/۳۰۴۷۹/jfak.۲۰۲۳/۱۸۲۶۶/۳۰۵۸

۱۹. موسی خانی، محمد، مانیان، امیر، حسنقلی‌پور، طهمورث و میربهاء، امید.(۱۳۹۰). ارائه مدلی برای توسعه مدیریت الکترونیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴(۱۴)، ۴۱-۶۲. doi: ۱۰/۲۲۱۱۱/jmr.۲۰۱۲/۶۵۴.

۲۰. قنبری، مصطفی، فلاح، وحید و ضامنی، فرشیده (۱۳۹۷). «ارائه الگوی تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثربخشی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش استان مرکزی». فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال نهم. شماره دوم (پیاپی ۳۴). صص.: ۱۹۸-۱۸۲.

۲۱. رحیمی، فاطمه، امیرخانی، طیبه، حاجی‌پور، بهمن و عرب‌مازار، علی‌اکبر. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی فرآیندی نظام مالیاتی در ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۵(۴)، ۱۰۹-۱۳۳.

۲۲. صادقی، احمدعلی، حسینی، محمدعلی و محمدخانی، کامران.(۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالیات. ۲۸ (۴۷)،۵۱-۷۴. صالحی، بهروز. (۱۴۰۱). تبیین مؤلفه‌های مبارزه با فساد و برقراری عدالت با تأکید بر بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در بیانات گام دوم انقلاب. فصلنامه گفتمان سیاسی انقلاب اسلامی، ۱(۲)، ۶۸-۸۹.

۲۳. سرفرازی، مهرزاد، معمارزاده‌طهران، غلامرضا، الوانی، سیدمهدی و افشار کاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۷). «ارائه مدل بهینه‌سازی استقرار مدیریت الکترونیک منابع انسانی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی. سال ۱۴. شماره اول (بهار ۱۳۹۸).

۲۴. شریف‌زاده، فتاح، نوری، داوود و سالمی‌شکوری، احسان (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

الکترونیک با عملکرد و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: سازمان آب منطقه‌ای استان کرمانشاه). فصلنامه منابع مطالعات انسانی. سال پنجم. شماره بیستم. صص.: ۱۴۷-۱۷۰.

۲۵. طلائی زاده، علی، نوروش، ایرج، محمدی ملقرانی، عطاالله و سحابی، جلیل. (۱۳۹۹). بررسی رابطه فرهنگ مالیاتی و ریسک شرکتها با تأکید بر اجتناب مالیاتی (شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران نشریه پژوهش‌های حسابداری مالی، ۱۲(۲), ۷۱-۹۸. doi: ۲۲۱۰۸/۱۰/far.۱۴۸۱/۱۱۷۴۷۵/۲۰۲۰

۲۶. یوسفی، مصطفی. مهرآرا، اسدالله. قلی پورکنانی، یوسف و باقرزاده، محمدرضا. (۱۳۹۹). ارائه و تبیین مدل مدیریت الکترونیکی منابع انسانی. آموزش علوم دریایی، ۷(۲۳)، ۱۰۸-۱۲۲.

۲۷. زارع بهنمیری، محمدحسن و رحیمیان امیری، محمدحسین و تیرگان، محمد. (۱۴۰۱). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فرار مالیاتی. تحقیقات حسابداری و حسابرسی، ۱۴(۵۴)، ۱۸۷-۲۰۲.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

References

28. Ahmadi Zahrani, M. ; Saida Ardakani, S. & Salmani Khajei, H. R. (2021). The effect of high-performance work practices on organizational performance: The mediating role of e-human resource management. Productivity Management, 15(3(58), 120-91). https: //doi. org/10. 30495/ qjopm. 2021. 1881373. 2662. [In Persian].
29. Alipour, L. , Nargesian, A. , Boudelai, H. & Mohammadi Moghadam, Y. (2020). Presenting the electronic human resources management model in the banking industry. Management of Government Organizations, 8(3 (series 31)), 69-82. [In Persian].
30. Amini Sabegh, Z. ; Radei, H. & Sadeh, E. (2019). Explaining the theory of social responsibility of youth in the declaration of the second step of the islamic revolution with an emphasis on good governance, Business Management Quarterly, 11(44), 133-157. [In Persian].
31. 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].
32. Ataollahi, H. ; Amini Sabegh, Z. ; Sadeh, E. & Kalantari Khalilabad, H. (2023). Presenting the policy model of tax justice in accordance with the statement of the second step of the islamic revolution. J Tax Res, 31(57): 95-118. [In Persian].
33. Bag, S. , Dhamija, P. , Pretorius, J. H. C. , Chowdhury, A. H. , & Giannakis, M. (2022). Sustainable electronic human resource management systems and firm performance: an empirical study. International Journal of Manpower, 43(1), 32-51.¶
34. Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage, Journal of Management. 17(1), 99-120.
35. Beykzadeh, I. ; Dadger, Y. & Dastafkan, R. (2018). The position of the principle of tax non-discrimination in light of the jurisprudence of the court of justice of the european union, the supreme court of the united states of america and the tax system of the islamic republic of iran (with an emphasis on the legal status of foreigners and non-residents). Tax Research Paper. 26 (38), 77-105. [In Persian].
36. Danaeifard, H. & Eslami, M. (2011). Application of database research strategy in practice: building the theory of organizational indifference. Tehran: Imam Sadeq University (AS). [In Persian].
37. Daneshfard, K. & Hashemi, R. (2017). Prioritizing the success factors of human resource management in fars tax administration. the third national conference of the third millennium and humanities. Hormozgan: Payam Noor University, Hormozgan. [In Persian].
38. Daneshvar, M. ; RazaviHajiagha, S. H. & AleshLankarani, M. (2023).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

Identifying and modeling effective factors on tax behavior. J Tax Res, 30 (56), 125-148. [In Persian].
39. Ghanbari, M. ; Fallah, V. & Zamani, F. (2018). Presenting a model of the effect of electronic human resources management on organizational effectiveness in the education and training organization of central province. New Approaches in Educational Management, 9(2) (serial 34), 198-182. [In Persian].
40. Guerra, J. M. M. , Danvila-Del-Valle, I. , & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. Technological Forecasting and Social Change, 188, 122291.
41. Haj Mahmoud Attar, F. & Araei, V. (2022). The effect of trust in the government on the voluntary compliance of taxpayers with the mediating role of perception of tax justice. Financial Accounting and Audit Research, 14(56), 243-264. [In Persian].
42. Hamidianpour, F. ; Ismailpour, M. & Firouzi, H. (2017). Investigating the effect of electronic human resource management dimensions on creating organizational agility (Case Study: Bushehr Banks). Management of Tomorrow. 16(52), 219-234. [In Persian].
43. Iwu, C. G. (2016). Effects of the use of electronic human resource management (E-HRM) within human resource management (HRM) functions at universities. Acta Universitatis Danubius. Administratio, 8(1).
44. Jamshidian, M. A. & Jamshidian, Z. (2021). The effect of human resource management measures on human resource results with emphasis on the mediating role of organizational climate in the general road and urban development department of central province. Science and Engineering Elite, 6(1), 84-95. [In Persian].
45. Karimi, S. ; Khanmohammadi, M. H. & Jafari, M. (2021). Presenting and evaluating the tax compliance model of legal entities based on the point of view of tax experts using the background theory in Iran's tax system. Knowledge of Management Accounting and Auditing, 10(38), 345-360. [In Persian].
46. Khamenei, S. A. (Leader of the Islamic Republic of Iran). (2018). Statement of the second step of the revolution addressed to the people of Iran. Tehran: Supreme Leader's Office. [In Persian].
47. Khamenei, S. A. (Leader of the Islamic Republic of Iran). (2019). Communicating the general policies of the administrative system. Tehran: supreme leader's office. [In Persian].
48. Ma, L. , & Ye, M. (2015). The role of electronic human resource management in contemporary human resource management. Open Journal of Social Sciences, 3(04), 71.
49. Mehdizadeh Rostam, M. ; Bakhshandeh, E. & Khorramdel, A. (2021). Measuring the impact of information technology on organizational agility

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

by considering the effect of organizational culture. Accounting and Management Perspectives, 3(35), 92-100. [In Persian].
50. Mehrzadian, A. & Mirzamani, A. (2024). Developing a model of tax whistleblowing with the approach of organizational structure and culture. J Tax Res. [In Persian].
51. Mohajeri, P. & Sobhanyan, S. M. H. (2021). Measuring the effect of exempting goods and services on the gini coefficient and the decreasing intensity of value added tax; comparison of the value added tax law of 2018 and its amendments approved in 2020. Applied Economic Studies of Iran (Economic Applied Studies), 10(39), 71-45. [In Persian].
52. Mohammadi, M. H. ; Rezazadeh, J. & Bashkoh, M. (2023). Identification of social psychological factors affecting tax non-compliance behavior of taxpayers. Financial Accounting Knowledge, 10(1), 133-97. [In Persian].
53. Musa Khani, M. ; Manian, A. ; Hasanqolipour, T. ; Mirbaha, A. & Abtin, A. (2011). Presenting a model for the development of electronic management of human resources in Iranian government organizations. Public Management Research, 4(14). [In Persian].
54. Nyathi, M. , & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. African Journal of Economic and Management Studies, 14(1), 121-134.
55. Rahimi, F. ; Amirkhani, T. ; Hajipour, B. & Arab Mazar, A. A. (2021). Process pathology of the tax system in iran. management research in Iran, 25(4), 109-133. [In Persian].
56. Sadeghi, A. A. ; Hosseini, M. A. & Mohammad Khani, K. (2020). A Model of Managerial Competencies in the National Tax Administration. J Tax Res. 28 (47): 51-74. [In Persian].
57. Salehabadi, R. & Ahmadi, S. (2021). Explaining the pattern of developments and consequences caused by the cyber revolution with grounded theory method. interdisciplinary studies in media and culture, 10(2), 1-25. [In Persian].
58. 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].
59. 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].
60. Sharifzadeh, F. ; Noori, D. & Salemi Shakuri, E. (2016). Investigating the relationship between electronic human resources management with

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]

performance and organizational learning (Case study: regional water organization of Kermanshah province). Scientific Quarterly of Human Resources Studies, 6(2), 147-170. [In Persian].
61. Talaizadeh, A. ; Norosh, I. ; Mohammadi Mulqarani, A. & Sahabi, J. (2020). Examining the relationship between tax culture and corporate risk with an emphasis on tax avoidance (Companies admitted to the Tehran stock exchange). Journal of Financial Accounting Research, 12(2), 71-98. [In Persian].
62. Yousefi, M. ; Mehrara, A. ; Qolipurkanani, Y. & Bagherzadeh, M. (2021). Presentation and explanation of electronic human resource management model. Marine Science Education, 7(23), 108-122. [In Persian].
63. Yukl, G. (2008). The importance of flexible leadership, the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Ferancisco, CA.
64. 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].

استناد به این مقاله: ساده، احسان، امینی سابق، زین‌العابدین، قنبری، آرزو و مردانی، محمدرضا. (۱۴۰۳). تدوین الگویی 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). پژوهشنامه مالیات. ۳۲ (۶۱). ۱۷۶-۱۳۷.)

Journal of Tax Research is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-13]

[DOI: 10.61186/taxjournal.32.61.133]