-- Journal of Tax Research --
Volume 34, Issue 69, Spring 2026, 205-240
taxjournal.ir
DOI:/10.66224/taxjournal.34.69.205

Iranian National Tax Administration

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, Sav. C, 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 Sabegh — Department of Management, Faculty of Humanities, Sav. C, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

Abstract

Organizations need strategy and micro and macro planning to progress and develop. 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 Markazi). 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,

* Corresponding Author: mardani@ihu.ac.ir

1. This article is drived from the master's thesis in Islamic Studies and Economics at Imam Sadiq University.

How to Cite: Ghanbari, A., Mardani, M., Sadeh, E., and Amini Sabegh, Z. (2026). Identifying and Analyzing the Factors of Developing Electronic Human Resource Management in Improving Organizational Performance (Case Study: Iran Tax Affairs Organization). *Journal of Tax Research,* 34(69), 205-240.

Original Research
Accepted: 23/11/2025
Received: 10/05/2025
e-ISSN: 2717-1817 p-ISSN: 2251-64-84

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]
[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

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 aligned 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, transparency, administrative integrity, and improved public service quality (Alipour et al., 2020).

In today's dynamic environment, organizations face continuous change and increasing competition. Consequently, human resource management is expected to create value for both internal and external stakeholders through enhanced efficiency, flexibility, and responsiveness. One of the most effective approaches in this area is Electronic Human Resource Management (E-HRM), which involves the use of information and communication technologies to implement HR policies and practices (Stroehbein & Lackoff, 2020).

E-HRM transforms traditional HR functions—including recruitment, training, performance evaluation, payroll, and personnel records—into integrated digital processes. These systems improve operational efficiency, reduce administrative costs, enhance transparency and accuracy, and strengthen employee communication, participation, and organizational learning (Stone, 2015).

At the same time, tax administrations face significant challenges such as tax evasion and administrative corruption. Tax evasion reduces government revenues, limits public service provision, and contributes to social and economic inequality. Therefore, combating tax evasion and promoting tax justice have become major priorities for modern governments (Dadgar Kermanji, 1999).

Many countries have responded by developing smart tax systems based on advanced digital technologies and data-driven decision-making. However, the successful implementation of such systems depends largely on capable and technologically skilled human resources. Aligning HR strategies with tax administration goals, enhancing employee competencies, and modernizing

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

performance and compensation systems are essential requirements for achieving this objective (Asadi, 2020).

Previous studies have highlighted the positive effects of HRM and E-HRM on organizational agility and performance. Nevertheless, limited research has examined the role of E-HRM in achieving tax justice, and comprehensive models explaining this relationship remain scarce.

Accordingly, developing a comprehensive E-HRM model for tax organizations appears both necessary and timely. Such a model can improve organizational performance, reduce administrative costs, enhance service quality, and support the realization of tax justice. Therefore, this study seeks to identify the dimensions and components of E-HRM development that influence the Tax Administration's performance in achieving tax justice and to propose an appropriate development model for this purpose. 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.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

Table 1. Quantitative Research Sample

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

Source: Adapted from the author's doctoral dissertation.

Results and Discussion

The findings revealed that the development of Electronic Human Resource Management (E-HRM) in the Tax Administration is shaped by 82 indicators, 18 components, and 6 main dimensions, including causal factors, the central phenomenon, contextual factors, intervening factors, strategies, and outcomes, derived from the framework of the Second Step of the Islamic Revolution statement.

Key causal factors included the need for change management, weaknesses in traditional processes, national policy support, and digital transformation. The central phenomenon encompassed meritocracy, employee performance evaluation, human resource motivation, taxpayer orientation, technological infrastructure development, and the reduction of organized corruption. Intervening factors such as employee and managerial characteristics, organizational culture, financial resources, and information security, along with contextual factors including regulatory complexity, institutional conflicts, and technological changes, were found to influence E-HRM development.

Suggested strategies included strengthening organizational learning, employee empowerment, skill development, alignment of HR strategies with organizational goals, and learning from international experiences. These strategies contribute to improved organizational performance, higher productivity, lower costs, greater transparency, and ultimately the achievement of tax justice.

The structural equation modeling results confirmed the validity and reliability of the proposed model (CR > 0.7; acceptable AVE values). Model fit indices were also satisfactory (RMSEA = 0.066, CFI = 0.98, NFI = 0.96), indicating strong explanatory power for E-HRM development and its role in improving organizational performance and achieving tax justice.

Due to the page limitation of the extended abstract, detailed tables have been omitted. For complete tabulated results, readers are referred to the full Persian paper.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

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 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 Organizatio.

JEL Classification: M12, M15, D63, H83.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205] [Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

-- مجله علمی، پژوهشنامه مالیات --
شماره ۶۹، دوره ۳۴، بهار ۱۴۰۵، ۲۴۰-۲۰۵
taxjournal.ir
DOI:/10.66224/taxjournal.34.69.205

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۲
p-ISSN: ۲۲۵۱-۶۴-۸۴
e-ISSN: ۲۷۱۷-۱۸۱۷

شناسایی و واکاوی عوامل توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور)[۱]

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

محمدرضا مردانی* — دانشیار و عضو هیئت علمی 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، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

چکیده

سازمان‌ها 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 است. 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 گرندد 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 امور مالیاتی استان‌های(تهران و مرکزی) بود. حجم نمونه در بخش کیفی ۲۸ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی طبق فرمول کوکران و روش طبقه‌ای 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 داده‌ها از روش گرندد تئوری با استفاده از روش کدگذاری و در بخش کمی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. یافته‌های 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 شد. همچنین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگو با تحلیل عاملی تاییدی مورد ارزیابی قرار گرفت که در نهایت نشان داد که رابطه بین متغیر راهبردها با متغیر پیامدها با بار عاملی ۰.۹۳۳ با اهمیت‌ترین بُعد در نظر گرفته شد.

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

طبقه‌بندی JEL: M12, M15, D63, H83 .

* نویسنده مسئول: mardani@ihu.ac.ir

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

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]
[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

مقدمه

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 (Hajivand et al., 2019). بیانیه «گام دوم انقلاب» که توسط حضرت آیت‌الله سیدعلی خامنه‌ای رهبر معظم جمهوری اسلامی ایران (ره)، 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 ۴۰ ساله انقلاب اسلامی ایران پرداخت و چشم‌انداز آینده انقلاب را در بخش‌های مختلفی ازجمله علم و پژوهش، معنویت و اخلاق، عدالت و مبارزه با فساد تبیین کرد. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (ره)، 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 (Alipoor et al., 2020). 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 (Strohbin & Lakoff, 2020).

مدیریت منابع انسانی الکترونیک (e-HRM) به بهره‌گیری راهبردی از فناوری‌های دیجیتال

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

و سامانه‌های مبتنی بر وب برای طراحی، اجرا و پشتیبانی از سیاست‌ها، فرایندها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی اطلاق می‌شود؛ به‌گونه‌ای که فرایندهایی نظیر جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، مدیریت اطلاعات کارکنان و ارتباطات سازمانی به‌صورت یکپارچه، دیجیتال و کارآمد انجام شوند (Cai & Rodriguez, 2023).

تعاریف معتبر و کاربردی

استروهبین و لاکوف[1]:

«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[2]:

«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 عمدتا 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 تقویت قدرت سیاسی

1. Strohbin & Lakoff
2. Raymond Stone

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

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 (ره) 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 مالی و شفافیت مالیاتی، تامین اعتبارات هزینه‌ای بودجه عمومی کشور و عدالت اجتماعی را در بر دارد (Nyathi & Kekwalst, 2023). 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 نیازمندهای 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 ماموریت و اهداف و اجرای راهبردهای سازمان درتلاشند. به‌همین دلیل، واحدهای منابع انسانی باید همواره استراتژی‌محور، 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 (Asadi, 2020). لذا پرداختن به این موضوع و 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 آن‌چه که برآورد می‌شود کم‌تر باشد و بدین ترتیب تمامی کشورها تلاش خود را برای کاهش این موارد انجام دادند (Dadgar Kermanji, 1999). برخی ترجیح دادن منافع

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

شخصی بر منافع اجتماعی و عدم اعتقاد به نظام مالیاتی را علل فرار مالیاتی می‌دانند و معتقدند فرهنگ مالیات در کشور بسیار ضعیف است. بدین ترتیب فرهنگ‌سازی مهم‌ترین اقدام دولت برای جلوگیری از فرار مالیاتی است. پژوهش‌ها نمایانگر این است که عمده‌ترین زمینه پیدایش فرار مالیاتی در بسیاری از کشورها، عوامل ساختاری و ضعف قوانین و مقرارت است. عوامل پیدایش فرار مالیاتی عبارتند از: اقتصاد پنهان، ساختار اجرایی اقتصاد و عدم شفافیت در قوانین و مقررات، عدم ثبات قوانین و تغییر و جابه‌جایی مداوم آن (Sadat Taher, 2010). برای مبارزه با پدیده فرار مالیاتی که به عنوان یکی از بزرگترین و پیچیده‌ترین معضلات عصر حاضر است راهکارهای متفاوتی پیشنهاد و در جوامع مختلف به‌کار گرفته شده است که از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: ایجاد شفافیت، تعهد، پاسخ‌گویی، ساده‌سازی شکلی، مشارکت در جامعه مدنی (Sondhi, 2000). فناوری اطلاعات که یکی از مهم‌ترین و مدرن‌ترین رهیافت‌های نظارتی در ابعاد گسترده در راستای کاهش و پیشگیری از فرار مالیاتی است.

دانشفرد و هاشمی (۱۳۹۶) در پژوهش خود اولویت‌بندی عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی را مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند، عوامل موفقیت مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی از مدیریت دانش در منابع انسانی، قانون‌گذاری و برنامه‌ریزی جامع و به‌روز، نظام استخدام و طراحی شغل کارکنان، نظام آموزش کارکنان، نظام انگیزش و جبران خدمات، انضباط کاری کارکنان، امور شغلی مدیران در سازمان تشکیل می‌شوند. حمیدیان‌پور و همکاران (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[1] نشان دادند که توانایی و انگیزه افزایش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌تواند 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 اما پژوهشی‌هایی که مستقیما 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

1. Bagg et al. (2021)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

برقراری عدالت مالیاتی سازمان پرداخته باشد، یافت نشد. از آن‌جایی که یکی از مشکلات سازمان امور مالیاتی استان مرکزی، 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.

بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چه ابعاد و مولفه‌هایی از توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک، می‌تواند عملکرد سازمان امور مالیاتی را در جهت تحقق عدالت مالیاتی، تحت تأثیر قرار دهد؟ و مدل توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان امور مالیاتی 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 تاثیر مثبت و معنی‌داری بر درک سهولت استفاده از کامپیوتر داشته و نقش منابع انسانی تاثیر مثبت و معنی‌داری بر درک مفید بودن داشته است و درک سهوت استفاده از کامپیوتر نیز تاثیر مثبت و معنی‌داری بر درک مفید بودن و پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک داشته است و همین‌طور درک مفید بودن تاثیر مثبت و معنی‌داری بر پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک داشته است.

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.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

جنری و ماک[1] (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان «شیوههای مدیریت منابع انسانی پایدار و تأثیرات آن بر تعهد سازمانی»، به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (SHRM) بر تعهد سازمانی (OC) پرداختند. 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. بر اساس نتایج، 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 و همکاران[2] (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

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 داده‌ها 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 درحوزه 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 نمونه‌گیری هدفمند، تا نقطه بهینه اشباع نظری ۲۸ نفر به عنوان نمونه انخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی این پژوهش، شامل کلیه مدیران و کارشناسان اداره مالیات استان‌های تهران و مرکزی (۵۳۲۷ نفر)

1. Gentry & Mack (2022)
2. Mahouf et al. (2017)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]
[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

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 طبقه‌ای انتخاب شد (جدول ۱). به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌های کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد (Tedlieh and Tashakori, 2003: 96). برای جمع‌آوری داده‌های کمی، پرسشنامه تایید ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌ها با ۸۲ شاخص برای ۱۸ مولفه و ۶ بُعد با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از خیلی زیاد تا خیلی کم طراحی شد.

میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۷۸ دقیقه بود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل گرندد تئوری و همزمان با جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. بدین ترتیب که پس از انجام مصاحبه‌ها ابتدا متن نوارها پیاده شد. پس از آن یک نسخه از کدهای استخراج شده برای مصاحبه شونده ارسال و تایید شد. جهت آشنایی با داده‌ها و غرق شدن، داده‌ها چندین مرتبه بازخوانی شد. 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 درون‌مایه‌ها را تشکیل دادند. همچنین جهت اطمینان از صحت داده‌های جمع‌آوری شده، درگیری طولانی مدت و عمیق داده‌ها وجود داشت. بعلاوه، دو پژوهشگر دیگر علاوه بر پژوهشگران اصلی، درتحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. پژوهشگران دست نوشته‌ها را برای تایید کدگذاری و طبقات میخواندند. برای افزایش تاییدپذیری مجددا به مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌شد. داشتن حداکثر تنوع در نمونه‌گیری و دیدارهای طولانی، راه‌های دیگر افزایش اعتبار داده‌ها بودند. از همان مصاحبه اولیه کدها و طبقات فرعی شکل گرفتند و سپس کاهش داده‌ها در تمام واحدهای تحلیل (کدها) ادامه یافت تا درون مایه‌ها ظهور یافتند. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. تحلیل محتوای کیفی با نرم‌افزار MAXQDA12 انجام شد. برای تحلیل عاملی تاییدی از نرم‌افزار Amoss و برای تعیین اعتبار مدل از نرم‌افزار SPSS25 استفاده شد. در این پژوهش اخذ رضایت نامه آگاهانه، حفظ اطلاعات هویتی و رعایت امانت‌داری در پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها به عنوان ملاحظات اخلاقی مد نظر قرار گرفت.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

جدول ۱. نمونه آماری بخش کمی پژوهش

شهرستان	تعداد کل	فرمول	تعداد نمونه
تهران	۳۲۵۸	۰.۱۵۲ + ۳۲۶۸	۴۹۵
مرکزی	۲۰۶۹	۰.۱۵۲ + ۲۰۶۹	۳۱۶
جمع کل	۵۳۲۷	۰.۱۵۲ + ۵۳۲۷	۸۱۱

توجه: تعیین حجم نمونه بخش کمی از روش طبقه‌ای با فرمول $nh = (Nh / N) \times n$.

منبع: قنبری (۱۴۰۵).

یافته‌ها

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 بر 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 شاخص‌ها بر اساس 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

شاخص‌ها	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
عوامل علّی		
عوامل درون سازمانی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
نیاز به مدیریت تغییر	(۵-۱۱)	I 1I10, I6, I5,
تحقق اهداف سازمانی مورد تاکید مدیران ارشد سازمان	(۳-۱۱)	I1, I5
ضعف فرایندهای سنتی درون سازمانی	(۳-۱۸)	I4, I1, I15

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

شاخص‌ها	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
بیانات رهبر معظم انقلاب (ره) و سیاست‌های نظام حاکم و محیط سیاسی، حقوقی و قانونی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت‌پذیر	(۲)	I3, I4, I11,
سیاست‌های مالی و مالیاتی و فرامین حکومتی	(۲-۱۱)	I6, I 18
تاکید مقام معظم رهبری (ره)	(۱)	I5, I2, I18, I3
دیدگاه جهانی و بین‌المللی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
پیاده‌سازی سامانه هوشمندسازی مالیاتی	(۱۰)	I16
تحقق عصر دیجیتالی	(۴)	I3, I4, I11, I5
همگام شدن با رویه‌های جهانی	(۴-۱۱)	I4, I12, I11
شایسته‌سالاری	(۶-۱۱)	I3, I4, I11, I5
	پدیده اصلی	
مولفه‌های محوری	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
ریشه‌کن‌سازی فساد سازمان‌یافته	(۵-۱۸)	I1, I5, I4, I2, I11
شناسایی و جذب افراد انقلابی و متعهد	(۲-۱۱)	I3.I11و I10
ارزیابی کارایی و تخصیص پاداش‌های درونی و بیرونی	(۱۶)	I3, I4, I11, I15
عوامل انگیزشی منابع انسانی	(۴-۱۸)	I1, I8, I3
دستیابی به نیازهای آموزشی	(۲-۱۸)	U,
مودی محوری	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
پاسخ‌گویی درست و رضایت مودیان	(۴-۱۸)	I3, I4, I11, I15
رضایت مودیان و تمکین مالیاتی	(۷-۱۸)	I1, I15, I3
رعایت حقوق مودیان	(۱۷)	I3, I4, I11, I5
مولفه‌های زیربنایی و کارکردی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
کیفیت داده و اطلاعات از کارایی کارمندان	(۱۵)	I1, I15, I4, I2, I11
نگرش مثبت منابع انسانی	(۱۰)	I3, I4, I11, I5

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

شاخص‌ها	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
توسعه فناوری و زیرساخت	(۱-۱۱)	I3, I5, I4, I2, I11
قوانین و مقررات سازمانی	(۲-۱۱)	I13, I4, I11و I10
	عوامل مداخله‌گر	
مولفه مالی و اقتصادی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
میزان اعتبارات تخصیصی	(۲-۱۱)	I10, I15, I14, I2, I11
میزان بودجه تخصیصی	(۶-۱۱)	I5, I11, I4
نسبت بودجه تخصیصی	(۷-۱۱)	I1, I2, I11, I5
ویژگی‌های کارکنان	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
تمایل کارکنان	(۳-۱۸)	I10, I15, I1, I7
فقدان کادر متخصص و انقلابی	(۵-۱۱)	I3, I4,
اعتقاد مدیران انقلابی	(۳-۱۸)	I16, I5, I1, I17
آشنایی کارکنان با اهداف و استراتژی سازمان	(۱۶)	I8, I7, I11, I19
ویژگی‌های مدیریتی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
مقاومت در برابر استفاده از فناوری‌های نوین	(۱۷)	I7, I13, I9, I2, I6
میزان آگاهی و دانش مدیران	(۱۸)	I10, I16, I5, I1, I7
سبک مدیریتی	(۱)	I13, I14, I5
ویژگی‌های امنیتی اطلاعات	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
لاگ‌های امنیتی در رابطه با کارایی کارکنان	(۳-۱۸)	I1, I9, I3
محرمانه بودن اطلاعات مودیان	(۳-۱۸)	I12, I16, I10, I4
وجود قوانین و آموزش‌های امنیتی به کارکنان	(۴-۱۸)	I16, I9, I10, I14, I15
ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
فرهنگ جامعه اسلامی	(۱۱)	I6, I1, I13
فرهنگ‌سازی کارکنان	(۵-۱۱)	I2, I6, I10, I14
نهادینه شدن نگرش فناورانه	(۲-۱۱)	I12, I8, I3
ویژگی‌های درون سازمانی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

شاخص‌ها	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه‌شونده
توجه به ارتقای رفاه مودیان و محسوس نمودن اثر درآمدهای مالیاتی	(۱۲)	I11, I19, I10, I4, I5
بهبود بهره‌وری	(۳-۱۸)	I17, I3, I14, I1
شناسایی و به کارگیری منابع انسانی متخصص	(۱۴)	I 1I10, I6, I5,
عوامل زمینه‌ای		
ویژگی محیط نهادی و ساختاری کلان	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه‌شونده
میزان پیچیدگی قوانین و مقررات	(۴-۱۱)	I1, I5
تعارض آرای بین سه قوا	(۱)	I4, I1, I15
محیط تکنولوژیکی	(۴-۱۸)	I3, I4, I11,
آیین نامه‌ها و بخش نامه‌های مالیاتی مغایر با هم	(۳-۱۸)	I6, I 17
دیدگاه‌ها	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه‌شونده
مفروضات خدمات دولتی نوین	(۱۸)	I5, I2, I12, I3
دیدگاه‌های اجتماعی و فرهنگی	(۱۵)	I11
دیدگاه‌های ذی نفعان	(۱۴)	I3, I4, I11, I5
دیدگاه‌های حاکمیتی	(۲-۱۸)	I4, I12, I11
عوامل راهبردی		
راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه‌شونده
یادگیری هوشمندانه در کارکنان	(۴-۱۸)	I3, I4, I11, I5
افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد تفکر گروهی	(۱۲)	I1, I5, I4, I2, I11
افزایش دانش کارکنان و بهبود قدرت پاسخ‌گویی	(۲-۱۱)	I3.I11و I10
تعیین استراتژی	(۱۴)	I3, I4, I11, I15
توانمندسازی منابع انسانی	(۳)	I1, I8, I3
افزایش توان مدیران انقلابی	(۴)	I1, I5, I4, I2, I11
استراتژی و اهداف سازمان	(۲-۱۱)	I3, I4, I11, I15
راهبردهای تحول در نظام اداری	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه‌شونده

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

شاخص‌ها	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
همسو و هماهنگ شدن سیاست‌ها و استراتژی‌های کلی سازمان با استراتژی‌های منابع انسانی	(۱۳)	I1, I15, I3
استفاده از نظریه‌ها و مدل‌های سازمان‌های دیگر مبتنی بر عقلانیت و معنویات	(۱۵)	I3, I4, I11, I5
استفاده از تجربیات و نظریه‌های کشورهای پیشرفته به طور هوشمندانه و نه انطباق کامل	(۱)	I1, I15, I4, I2, I11
	پیامدها	
بهبود عملکرد سازمانی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
تسهیل در هدف‌گذاری‌های کلان	(۷-۱۱)	I3, I4,
شناسایی پتانسیل افراد	(۲)	I16, I5, I1, I17
برنامه‌ریزی جهت جانشین‌پروری	(۱۰)	I8, I7, I11, I9
افزایش پیشرفت و تعالی کارکنان	(۳-۱۸)	I7, I13, I9, I2, I6
اجرای استراتژی‌ها، خط مشی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی	(۳-۱۸)	I10, I16, I5, I1, I7
جذب و استخدام نیروی انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت‌پذیر	(۳-۱۸)	I13, I14, I5
صرفه‌جویی در وقت و کاهش هزینه‌ها	(۷-۱۸)	I1, I9, I3
افزایش بهره‌وری	(۳-۱۸)	I12, I16, I10, I4
برنامه‌ریزی برای برون‌سپاری و دورکاری کارکنان	(۶-۱۸)	I16, I9, I10, I14, I15
تحقق عدالت مالیاتی	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه شونده
برخورد یکسان در اجرای عدالت افقی و عمودی مالیاتی و رعایت برابری و عدم تبعیض	(۳-۱۸)	I6, I1, I13
توجه به کیفیت رسیدگی پرونده‌های مالیاتی	(۳-۱۸)	I2, I6, I10, I14
رعایت حقوق قانونی مودیان	(۳-۱۸)	I12, I8, I3
عدالت توزیعی در تعیین میزان پرداخت مالیات	(۲-۱۱)	I11, I13, I10, I4, I5
خُبرگی کارکنان انقلابی	(۱۲)	I17, I3, I9, I1

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

شاخص‌ها	کدهای مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی	کد مصاحبه‌شونده
شناسایی درآمدها و دارایی‌ها و فعالیت‌های مشمول مالیات	(۱-۱۱)	I 1I10, I6, I5,
شفاف‌سازی رویه‌ها و مصارف مالیاتی	(۷-۱۱)	I1, I5
توجه به عدالت و انصاف رویه‌ای	(۱۲)	I4, I1, I15
رعایت اصول عادلانه و منصفانه بر اساس عقلانیت و معنویت	(۳-۱۸)	I3, I4, I11,
اصلاح ساختاری	(۱۵)	I6, I 18
کاهش پرونده‌های ارجاعیه به دادستانی	(۲)	I5, I2, I17, I3
افزایش نرخ مالیات بر درآمدهای بالا و شناسایی و اخذ مالیات بر عایدی سرمایه در بازارهای غیر مولد و زودبازده	(۱)	I16
نیروی انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت‌پذیر	(۲-۱۱)	I3, I4, I11, I5

منبع: یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار MAXQDA.

تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدل پژوهش

الف) عوامل علّی

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 مسئولیت‌پذیری 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.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

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 مشخص‌شده (یادگیری سازمانی، توانمندسازی، تعیین استراتژی، بهره‌گیری از تجارب داخلی و جهانی و ...) معادل اقدامات عملی هستند که با توجه به مقتضیات عوامل علّی 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.

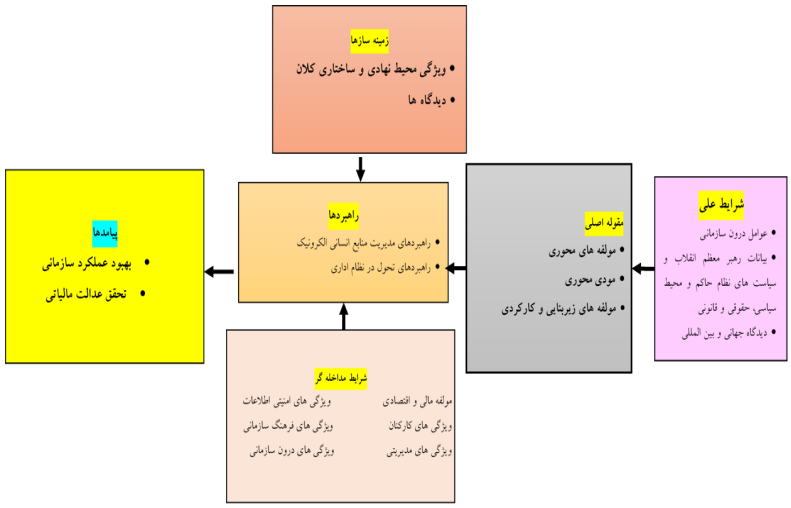
و) پیامدها

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.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم

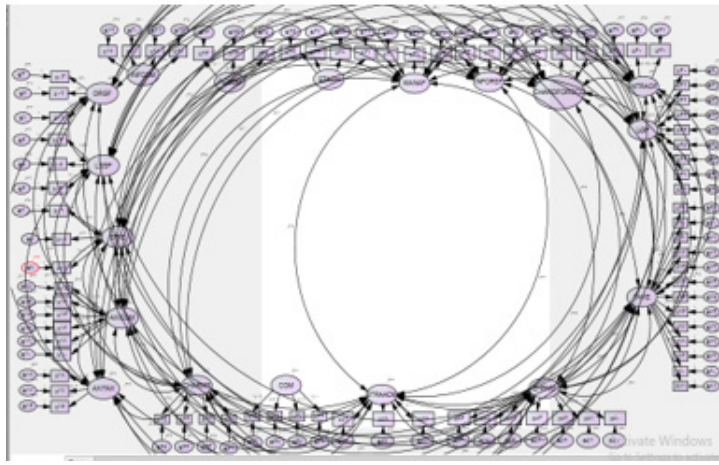


منبع: یافته‌های پژوهش بر اساس روش پژوهشی گرندد تئوری.

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 شد و نتایج آن به روش معادلات ساختاری نمایش داده شد.

شکل ۲. مدل اندازه‌گیری حالت تخمین استاندارد ((AFC

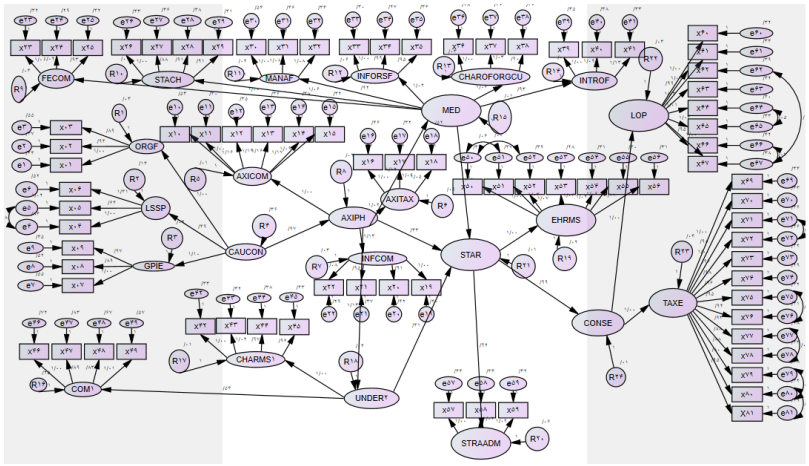


منبع: یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار AMOS (مستخرج از رساله دکتری).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

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



منبع: یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار AMOS (مستخرج از رساله دکتری).

روایی سازه

روایی سازه دلالت بر این دارد که نتایج به‌دست‌آمده از کاربرد سنجه‌ها، تا چه حد با تئوری‌هایی که آزمون بر اساس آن‌ها طراحی‌شده، 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	۰.۹۳	۰.۸۱۷	۰.۸۰۳
LSSP	بیانات رهبری (ره) و سیاست‌های نظام	۰.۹۰۶	۰.۷۶۳	۰.۷۶۴
GPIE	دیدگاه جهانی و محیط بین‌المللی	۰.۹۱۶	۰.۷۸۴	۰.۷۶۴
AXICOM	مولفه‌های محوری	۰.۹۵۶	۰.۷۸۳	۰.۷۰۸
AXITAX	مودیمحوری	۰.۹۳۲	۰.۸۲	۰.۷۸۵
INFCOM	مولفه‌های زیربنایی و کارکردی	۰.۹۵۲	۰.۸۳۱	۰.۸۱۲
FECOM	مولفه مالی و اقتصادی	۰.۹۲۵	۰.۸۰۵	۰.۸۰۰
STACH	ویژگی‌های کارکنان	۰.۹۴۸	۰.۸۲۰	۰.۷۴۵
MANAF	ویژگی‌های مدیریتی	۰.۹۳	۰.۸۱۷	۰.۸۱۱

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]
[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

آزمون	متغیرها	CR	AVE	MSV
INFORSF	ویژگی‌های امنیتی اطلاعات	۰.۹۲۷	۰.۸۱۰	۰.۷۵۱
CHAROFORGCU	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	۰.۹۳۹	۰.۸۳۸	۰.۸۰۸
INTRAOF	ویژگی‌های درون سازمانی	۰.۹۱۴	۰.۷۷۹	۰.۷۵۶
CHARMS	ویژگی‌های محیط نهادی و ساختاری کلان	۰.۹۴۵	۰.۸۱۲	۰.۷۸۵
COM	دیدگاه‌ها	۰.۹۴۴	۰.۸۰۷	۰.۸۰۶
EHRMS	راهبردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک	۰.۹۷	۰.۸۲۱	۰.۷۸۷
STRAADM	راهبردهای تحول در نظام اداری	۰.۹۳۲	۰.۸۱۹	۰.۷۸۷
LOP	بهبود عملکرد سازمانی	۰.۹۷۵	۰.۸۳	۰.۸۰۶
TAXE	عدالت مالیاتی	۰.۹۸۳	۰.۸۱۹	۰.۸۰۷

منبع: یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار AMOS (مستخرج از رساله دکتری).

برازش مدل

شاخص‌های نیکویی برازش یکی 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 ۵، 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

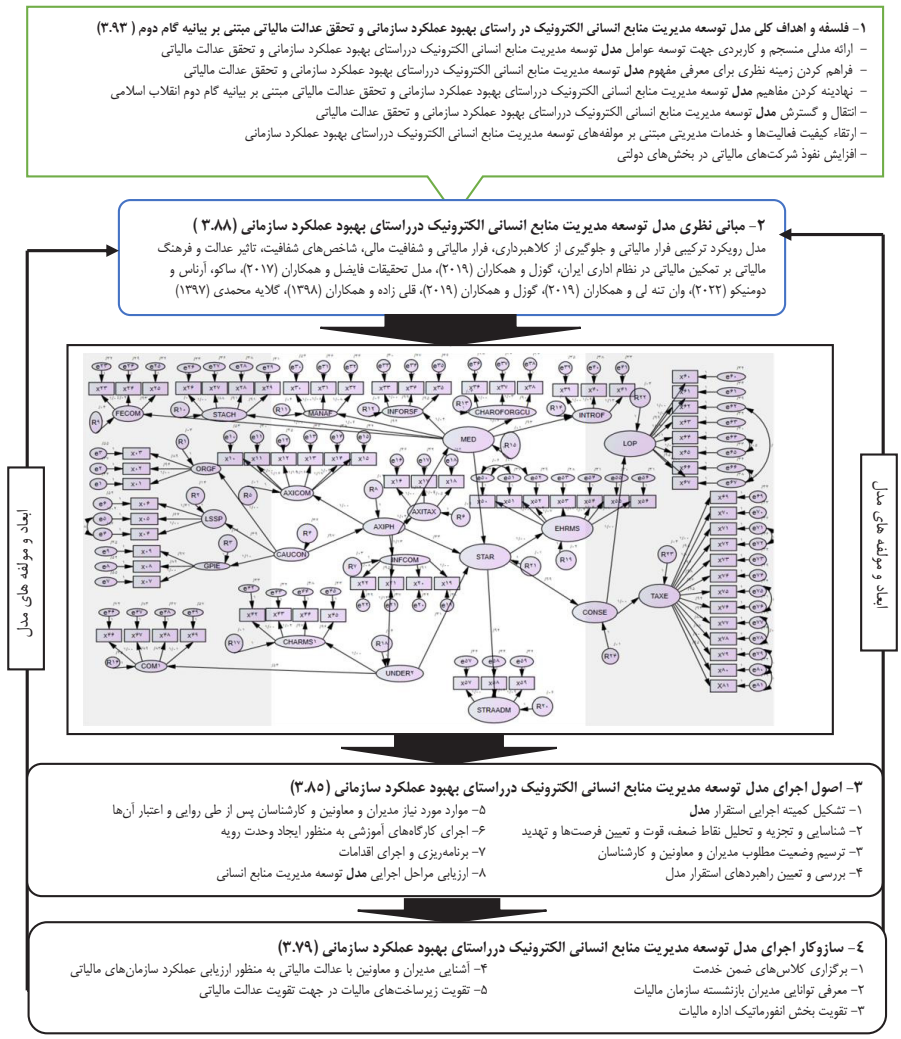
*	شاخص اصلی			شاخص‌های فرعی			
نام شاخص	DF/X۲	RMSEA	PNFI	GFI	AGFI	NFI	CFI
مقدار استاندارد	کمتر از ۵	کمتر از ۰.۰۸	بیشتر از ۰.۵	بیشتر از ۰.۸	بیشتر از ۰.۸	بیشتر از ۰.۹	بیشتر از ۰.۹
مقدار الگو	۴۸.۴	۰.۰۶۶	۰.۷۳۵	۰.۹۲	۰.۸۸۷	۰.۹۶۰	۰.۹۸۰

منبع: یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار (مستخرج از رساله دکتری).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

شکل ۴. الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک درراستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی



منبع: مدل استخراجی از یافته‌های پژوهش (مستخرج از رساله دکتری).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

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 درکنار سایر عوامل در سطح خرد و کلان، توزیع درآمد و تخصیص منابع را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نقش دیگر دولت، کنشگری 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 وخدمات 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 تأمین‌کننده خدمات دولتی و وسیله‌ای جهت تحقق عدالت اجتماعی و سیاست‌گذاری اقتصادی. با توجه به دسته‌بندی 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 جامعه‌ای است. در کشورهای پیشرفته به علت پیشرفت تکنولوژی و بانکداری؛ اطلاعات نسبت به ثروت، درآمد و معاملات افراد حقیقی و حقوقی نسبتا دقیق است و در این جهت مشکل زیادی ندارند. ولی در کشورهای در حال توسعه، رشد بیش از حد بخش خدمات، ضعف سیستم

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

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 شده 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 در حال 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 می‌دهد. درنتیجه، 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 گروه‌های خاص شده و در نتیجه منجر به افزایش تنش‌های سیاسی و اجتماعی شود. گروهی که برخوردار هستند و به منابع دسترسی دارند هرروز غنی‌تر و قوی‌تر شوند و در مقابل گروه‌ها واقشاری که از این منابع استفاده نمی‌کنند هر روز عرصه‌های بیشتری را از دست بدهند. این مسئله بر تصور شهروندان از عدالت اجتماعی تاثیر می‌گذارد، هرچند عوامل متعددی بر فرار مالیاتی تاثیر می‌گذارند ولی به نظر می‌رسد فاکتورهای اجتماعی در این زمینه تاثیر بیشتری دارد و شاید پس از ریشه‌یابی بسیاری از مسائل می‌توان به عوامل اجتماعی رسید. علاوه بر فاکتورهای اجتماعی تاثیرگذار بر فرار مالیاتی می‌توان فرهنگ مالیاتی را یکی از این عوامل دانست و از جمله عوامل تاثیرگذار در افزایش اعتماد و مشارکت مودیان مالیاتی، نوع نگرش مودیان است و نگرش مودیان به سیستم مالیاتی بر تمایل به تمکین یا فرار مالیاتی تاثیر می‌گذارد. مطالعات مختلف نیز نشان داد که نگرش اشخاص به سیستم مالیاتی ممکن است بر رفتار آنها تاثیر بگذارد. نتایج بررسی‌های اریکسون و فالن[1] (۱۹۹۶) نشان داد که نگرش مودیان به سیستم مالیاتی بر تمایل به تمکین یا فرار مالیاتی آنها تاثیر می‌گذارد (Alabede et al., 2021).

لو و همکاران (۲۰۰۷) نیز اظهار کردند که نگرش به سیستم مالیاتی به شکل مثبتی روی رفتار پذیرش مودیان تاثیر می‌گذارد (Bidin & Mohd Shamsudin, 2022). تلاش در جهت ایجاد یک فرهنگ مالیاتی پیشرو و قوی در کشور می‌تواند تاثیر مهمی در کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمدهای دولت و ایجاد کنترل‌های موثر داشته باشد که نتیجه آن افزایش عدالت

1. Eriksen & Fallen (1996)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

اجتماعی و رفاه عمومی باشد. با ایجاد یک نظام مالیاتی منسجم، اتکاء دولت به درآمدهای نفتی کم شده و بخش عظیمی از هزینه‌های جاری و عمرانی آن تامین می‌شود که در این راستا تقویت فرهنگ مالیاتی امری ضروری بنظر می‌رسد (LashkariZadeh & Azizi, 2019). بررسی‌های مختلف نشان دهنده آن است که زمینه‌های 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 اظهارنامه‌های مالیاتی، ضعیف بودن ضمانت‌های اجرایی در این مورد، تأخیر در وصول مالیات، نشناختن مودیان و مستند بودن میزان درآمد آنها، وجود قوانین پیچیده و متعدد مالیاتی، وجود معافیت‌های وسیع و متنوع و غیره خلاصه می‌شود. برخی از دلایل فرار مالیاتی عبارتند از: هنجارها و کنش‌های 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 ضمانت‌های اجرایی، وصول مالیات، قوانین پیچیده و متعدد، عدم شناسایی مودیان و مستند نبودن میزان درآمد آنها، وجود معافیت‌های وسیع و متنوع. پیامدها و آثار فرار مالیاتی بسیار وسیع است (Hadiyan & Tahvili, 2013). ادراک مودیان از عادلانه بودن سیستم مالیاتی، یکی دیگر از ویژگی‌های مهم و تاثیرگذار سیستم مالیاتی بر نوع نگرش مودیان آنها است. بر این اساس، اگر مودی احساس کند یا معتقد باشد که سیستم مالیاتی آن کشور ناعادلانه است و بار مالیاتی زیادی دارد، هزینه‌های اخلاقی برای رفتار صادقانه کاهش و فرار مالیاتی به عنوان نوعی مقاومت در برابر سیستم مالیاتی توجیه پیدا می‌کند (Sameti et al., 2015). لذا می‌توان انتظار داشت که وقتی مسئولین مالیاتی به صورت عادلانه عمل کنند، مودیان به صورت داوطلبانه با تصمیمات آنها هماهنگ می‌شوند (Van Dijke et al., 2019).

بر همین اساس بررسی مقوله خط مشی‌گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه، مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی اهمیت پیدا می‌کند. به این منظور مطالعه خط مشی‌گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه، مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی می‌تواند 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 قانون‌گذار) تلقی شود. برای تحقق این منظور ابتدا لازم است بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی را به عنوان عوامل اصلی در تعیین خط مشی‌ها شناسایی نمود و سپس

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

با دید وسیع‌تری مدلی را برای خط مشی‌گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه فراهم کرد. با توجه به آنچه گفته شد مطالعه مقوله خط مشی‌گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه از اهمیت بسزایی برخوردار است. خط مشی‌گذاری مناسب برای ارتقاء عدالت مالیاتی و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه در وهله اول نیازمند سنجش آن است. خط مشی‌گذاری عدالت مالیاتی با محوریت بهبود شفافیت و کاهش فرار مالیاتی در راستای توسعه مفهومی پیچیده و اندازه‌گیری آن دشوار است. حتی برخی عقیده دارند که مشخص نمودن خط مشی‌های عدالت مالیاتی امکان‌پذیر نیست. در این مقاله 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 چالش‌های پیش روی مدیران، سیاست‌گذاران امور مالیاتی در خصوص عدالت مالیاتی و فرار مالیاتی است.

با عنایت به اینکه در ایران، تا کنون تحقیقات زیادی در زمینه نحوه‌ی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک درراستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی انجام نشده است، در این تحقیق ضمن بررسی سوابق پژوهش‌های انجام شده در سایر کشورها در زمینه عدالت مالیاتی و بهره‌گیری از بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی به کار گرفته شده توسط محققین مختلف و همچنین نظر خبرگان علمی و تجربی، به شناسایی ابعاد و مولفه‌های 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 یافته‌های این تحقیق با نتایج حاصل از تحقیق منظری توکلی و کهنوجی (۱۴۰۰) که به مطالعه تبیین اهداف تربیتی بیانیه گام دوم انقلاب پرداختند و نتایج پژوهش ایشان نشان داده یکی از نقش‌های تعیین‌کننده 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 نقش‌های بیانیه را در نظر ندارد ناهمسو بود. همچنین میرمعزی و نظریان مفید (۱۳۹۸)که به مطالعه کارایی 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

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

این پژوهش همسو بود و از این جهت که به سنجش تنها اخلاقیات توجه کرده و به نقش‌های بسیاری همچون فرار مالیاتی و ... نپرداخته است و گویه‌ای برای آن معرفی نکرده است ناهمسو بود. این پژوهش‌ها در راستای عناوین و موردهای 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 استارک[1] (۲۰۲۱) در پژوهشی به مطالعه عدالت مالیاتی فراتر از مرزهای ملی - بین المللی یا بین فردی پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که عدالت مالیاتی به‌عنوان عاملی مؤثر بر ابعاد مختلف زندگی فردی و اجتماعی، تأثیرات گسترده‌ای بر جوامع انسانی دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همسو است؛ زیرا هر دو مطالعه بر اهمیت عدالت مالیاتی در شکل‌دهی به رفتارها و پیامدهای اجتماعی تأکید دارند. با این حال، پژوهش استارک با تمرکز بر ابعاد فراملی و جهانی عدالت مالیاتی انجام شده است، در حالی که پژوهش حاضر به بررسی ادراکات و تجارب مالیاتی در بستر فرهنگی و سازمانی مشخص می‌پردازد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

با تشکر از اساتید محترم که به عنوان گروه خبرگان در مصاحبه‌ها نهایت همکاری را فرمودند و همچنین اساتید راهنما و مشاور که در بخش تحریر و تحقیق این مقاله بسیار زحمت کشیدند.

ORCID

Arezo Ghanbari http://orcid.org/0000-0002-1263-337X
Mohammadreza Mardani http://orcid.org/0000-0002-7250-123X
Ehsan Sadeh http://orcid.org/0000-0002-9120-7984
Zain al-Abidin Amini Sabegh http://orcid.org/0000-0003-4241-9865

1. Stark (2021)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

منابع

۱. اسدپور، حمزه، امیرکبیری، علیرضا و ربیعی‌منجین، محمدرضا. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوی مبتنی بر سیاست‌گذاری سیستمی (با تأکید بر الگوی آلموند)، سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالیات، ۳۰(۵۳)، ۷-۴۴.

۲. ایوانی، فرزاد، طاهرآبادی، زهرا، عبدی، حدیث و شاهویسی، فرهاد. (۱۴۰۰). نقش صلاحیت فردی و رضایت شغلی ممیزان مالیاتی در ارتقای سطح قدرت مالیات‌ستانی سازمان امور مالیاتی کشور: بررسی نقش تعدیل‌گر (فشار) زمان. پژوهشنامه مالیات، ۲۹(۵۲)، ۷۹-۱۰۸.

۳. حاجیوند، مجتبی، سیدجوادین، سیدرضا و مختاریان‌پور، مجید. (۱۳۹۸). اصول انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۷(۱)، ۱-۳۰.

۴. حمیدیان‌پور، فخریه، اسماعیل‌پور، مجید و فیروزی، حبیبه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر ایجاد چابکی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های شهر بوشهر). فصلنامه مدیریت فردا، ۵۲(۱۶)، ۲۱۹-۲۳۴.

۵. خرسندی، سارا و حاجی‌علیان، فاطمه. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک با رویکرد معادلات ساختاری. کنفرانس بین‌المللی پیشرفت‌های نوین در مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و مالی، ترکیه.

۶. دانشفرد، کرم‌اله. (۱۳۹۱). مبانی سیاست‌گذاری عمومی. نشر نیاز دانش.

۷. دانشفرد، کرم‌اله. (۱۳۹۲). فرآیند سیاست‌گذاری عمومی. انتشارات صفار.

۸. دانشفرد، کرم‌اله 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. ده‌بلایی، محمد، معمارزاده تهرانی، غلامرضا و دانشفرد، کرم‌اله. (۱۴۰۲). عوامل کلیدی ارزیابی اجرای سیاست توسعه پایدار شهری در چارچوب، برنامه ششم. جغرافیا و برنامه‌ریزی، ۳۸(۲)، ۱۶۱-۱۷۰.

۱۰. رضابیگی، داریوش، امیرخانی، طیبه و الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۰). فراترکیب پژوهش‌های بومی انجام شده در حوزه نظارت همگانی با رویکرد آسیب شناسانه و ارائه یک چارچوب مطالعاتی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۵(۱)، ۲۸۱-۳۲۶.

۱۱. زارع‌بهنمیری، محمدحسین، رحیمیان‌امیری، محمدحسین و تیرگان، محمد. (۱۴۰۱). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فرار مالیاتی. پژوهش‌های حسابداری و حسابرسی، ۱۴(۵۴)، ۱۸۷-۲۰۲.

۱۲. سرفرازی، مهرزاد، معمارزاده طهران، غلامرضا، الوانی، سیدمهدی و افشارکاظمی، محمدعلی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار بهینه مدیریت الکترونیک منابع انسانی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(ویژه‌نامه)، ۱۴۳-۱۶۱.

۱۳. شریف‌زاده، فتاح، نوری، داود،و سالمی‌شکوری، احسان. (۱۳۹۵). بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیک با عملکرد و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت آب منطقه‌ای استان کرمانشاه). فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۶(۲)، ۱۴۷-۱۷۰.

۱۴. صالحی، بهروز. (۱۴۰۱). تبیین مؤلفه‌های مبارزه با فساد و استقرار عدالت با تأکید بر بیانات مقام معظم رهبری

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

در بیانیه گام دوم انقلاب. فصلنامه گفتمان سیاسی انقلاب اسلامی، ۱(۲)، ۶۸-۸۹.
۱۵. عین‌علی، محسن، ابراهیمی، سیدعباس، فرهادی‌نژاد، محسن و دانایی‌فرد، حسن. (۱۴۰۳). شناسایی چالش‌های تحقق شفافیت در مجلس شورای اسلامی. مجلس و راهبرد، ۳۱(۱۱۷)، ۱۶۵-۱۹۳.
۱۶. قربانی‌زاده، وجه‌الله، معتضدیان، رسول، حسین‌پور، داود و رهبر، عباسعلی. (۱۴۰۰). واکاوی و تبیین پیشران‌های مؤثر بر آینده مشارکت عمومی در سیاست‌گذاری. مجلس و راهبرد، ۲۸(۱۰۷)، ۱۸۱-۲۰۸.
۱۷. قنبری، آرزو، مردانی، محمدرضا، ساده، احسان و امینی‌سابق، زین‌العابدین. (۱۴۰۳). 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). پژوهشنامه مالیات، ۳۲(۶۱)، ۱۳۳-۱۷۶.
۱۸. قنبری، آرزو و مردانی، محمدرضا. (۱۴۰۴). توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در نظام مالیاتی ایران. قم: جهاد دانشگاهی، واحد استان قم.
۱۹. قنبری، مصطفی، فلاح، وحید و ضامنی، فرشیده. (۱۳۹۷). ارائه الگوی تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیک بر اثربخشی سازمانی در آموزش‌وپرورش استان گلستان. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، ۹(۳۴)، ۱۸۱-۱۹۸.
۲۰. لشکری‌زاده، مریم و عزیزی، محمد. (۱۳۹۰). واکاوی برخی عوامل مؤثر بر فرهنگ مالیاتی در ایران. فصلنامه مدیریت راهبردی صنعت (پژوهشگر)، ۸(۲۲)، ۸۲-۹۱.
۲۱. معالی، فرناز، احمدیان، وحید، نقدی، سجاد و فضل‌زاده، علیرضا. (۱۴۰۴). شناسایی و رتبه‌بندی مسائل اخلاق مالیاتی از دیدگاه متخصصان مالیاتی ایران. پژوهشنامه مالیات، ۳۳(۶۸)، ۹۷-۱۲۴.
۲۲. منظری‌توکلی، علیرضا و کهنوجی، مرضیه. (۱۴۰۰). تبیین اهداف تربیتی بیانیه گام دوم انقلاب. پژوهش در مسائل آموزش اسلامی، ۲۹(۵۳)، ۱۰۱-۱۲۱.
۲۳. میرمعزی، سیدحسین و نظریان، محمدتقی. (۱۳۹۸). بررسی کارآمدی روش شهید صدر در کشف نظریه اسلامی عدالت اقتصادی. اقتصاد اسلامی، ۱۹(۷۵)، ۵-۲۹.
۲۴. هادیان، ابراهیم و تحویلی، علی. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر فرار مالیاتی در اقتصاد ایران. پژوهش‌های برنامه و بودجه، ۱۸(۲)، ۳۹-۵۸.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

References

1. Alabede, J. O., Ariffin, Z. Z. and Md Idris, K. (2021). Individual taxpayers' attitude and compliancenbehaviour in Nigeria: The moderating role of financial condition and risk preference. *Journal of Accounting and Taxation*, 3(5), 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. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/01492063 9101700108.
4. Bidin, Z., & Mohd Shamsudin, F. (2013). 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. https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.17.03.12167.
5. Cai, R., & Rodriguez, J. K. (2023). Electronic HRM. In S. Johnstone, J. K. Rodriguez, & A. Wilkinson (Eds.), Encyclopaedia of Human Resource Management (2nd ed., pp. 89–90). Edward Elgar. https://doi. org/.10.4337.9781800378841.E.4
6. Daneshfard, K. (2012). *Basics of public policy*. need for knowledge. [In Persian].
7. Daneshfard, K. (2013). *Public policy process*. Safar. [In Persian].
8. Daneshfard, K. & Hashemi, R. (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].
9. Dehbalaei, M. Memarzadeh-Tehrani, G. & Daneshfard, 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].
10. Evani, F., Taherabadi, Z., Abdi, H., & Shahveisi, F. (2021). The role of tax auditors' individual competency and job satisfaction in improving the tax authority's tax collection power: Investigating the moderating role of time pressure. *Tax Research Journal*, 29(52), 79–108. https://doi.org/10.52547/ taxjournal.29.52.79 [In Persian].
11. Eynali, M., Ebrahimi, S. A., Farhadinejad, M., & Danaeifard. K. (2024). Identifying the Challenges of Realizing Transparency in the Islamic Council. *Majlis and Rahbord*, 31(117), 165-193. [In Persian].
12. 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. https://doi.org/10.1590/ S0034-759020220507

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

13. Ghanbari, A., & Mardani, MZ. (2025). *Electronic Human Resources Development Management in the Iranian Tax System*. Qom, Jihad University Branch of Qom Province. [In Persian].
14. Ghanbari, A., Mardani, M. R., Sadeh, E., & Amini Sabegh, Z. (2024). Developing an electronic human resource management model to improve organizational performance and achieve tax justice based on the Statement of the Second Step of the Islamic Revolution (Case study: Iran National Tax Administration). *Tax Research Journal*, 32(61), 133–176 https://doi.org/10.61186/taxjournal.32.61.133. [In Persian].
15. Ghanbari, M., Fallah, V., & Zameni, 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].
16. Ghorbanizadeh, V., Motazediyan, R., Hosseinpour, D. & Rahbar, A.A. (2021). Exploring and explaining the drivers affecting the future of public participation in policy making. *Majlis & Rahbord*, 28(107), 181-208. [In Persian].
17. Hadian, E. & Tahvili, A. (2013). Tax Evasion and Its Determinants in the Iranian Economy (1971-2007). *JPBUD,* 18(2), 39-58. [In Persian].
18. Hajivand, M., Seyyed-javadin, S.R. & Mokhtarianpour, M. (2019). The anthropological principles of islamic human resource management. *Resource management in police*, 7(1), 1-30 Https: sid.ir.paper.264053.en.
19. Hamidianpour, F., Ismailpour, M. and Firouzi, H. (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*, 16 (Autumn 1996). [In Persian].
20. Jiménez, D., & Navarro, J. G. C. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694–708. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.008
21. Khorsandi, S. and Haj-Alian, F. (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].
22. Lashkarizadeh, M. & Azizi, M. (2019). Exploration of some effective factors on taxation culture in iran. *Journal of industrial strategic management (pajouheshgar)*, 8(22), 82-91. [In Persian].
23. Maali, F., Ahmadian, V., Nagdi, S., & Fazlzadeh, A. (2026). Identification and prioritization of tax ethical issues from the perspective of tax professionals in Iran. *Journal of Tax Research*, 33(68), 97–124. https://doi.org//10.66224/taxjournal .34.68.97 [In Persian].

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

24. Mahfod, J., Yahya-Khalifa, N., & Faisal, M. (2017). Electronic Human Resource Management (E-HRM) System. *International Journal of Economic Research*, 14(15), 563-576.
25. 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].
26. Mirmoezi, S.H., and Nazarian, 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].
27. Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. M. (2023*).* Electronic human resource management and organizational performance: A systematic literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, a2308. https:// doi.org/.10.4102.sajhrm.v21i0.2308
28. Rezabigi, D., Amirkhani, T., & Elwani, S.M. (2021). 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].
29. Richardson, G. (2008). The relationship between culture and tax evasion across countries: Additional evidence and extensions. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 17(2), 67–78. https://doi. org/.10.1016.j.intaccaudtax.2008.07.002
30. 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].
31. 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].
32. 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].
33. Stark, K. J. (2021). Wayfair in Constitutional Perspective: Who Sets the Ground Rules of US Fiscal Federalism. *National Tax Journal*, 74(1), 221-256.
34. Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
35. Van Dijke, M., Gobena, L. B., & Verboon, P. (2019). Make me want to pay. A three-way interaction between procedural justice, distributive justice,

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]

and power on voluntary tax compliance. *Frontiers in Psychology*, 10, 1632 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01632

36. Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
37. 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: قنبری، آرزو، مردانی، محمدرضا، ساده، احسان و امینی سابق، زین‌العابدین. (۱۴۰۵). شناسایی و واکاوی عوامل توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور). پژوهشنامه مالیات، ۳۴(۶۹)، ۲۴۰-۲۰۵.

Journal of Tax Research is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial4.0 International License.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.66224/taxjournal.34.69.205]