

Presenting a unified model of Empowering Employees' Performance based on a Comprehensive Tax Plan in the country's Tax Affairs Organization

Akbar Pourhassan Harzandi¹ , Nader Bohlooli² , Mojtaba Ramazani³ ,
Jafar Beikzad⁴ 

1- Employee of the General Department of Tax Affairs of East Azarbaijan Province

2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

3- Department of public administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

4- Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

Receive:

06 March 2024

Revise:

10 May 2024

Accept:

11 July 2024

Keywords:

Empowerment,
employee
Performance,
comprehensive tax
plan,
Tax affairs
organization

Abstract

The present research has been conducted in order to provide a consolidated model of employee performance empowerment based on a comprehensive tax plan in the country's tax affairs organization. The lack of a systematic conceptual model of empowering the performance of employees is one of the challenges faced by managers of public sector organizations, and the tax affairs organization is no exception. The research design is mixed-exploratory and qualitative-quantitative; the interviewees included 20 experts from the Tax Affairs Organization, selected by purposive sampling method and in accordance with the principle of theoretical saturation. At the first step of the research (qualitative stage) and through in-depth semi-structured interviews and based on the theme analysis approach, relevant themes were identified (including 738 propositions, 159 basic concepts, 28 organizing themes, and 6 overarching themes). The second research (quantitative stage) was also drawn respectively based on the combined method of Fuzzy DEMATEL-structural-interpretive modeling (ISM-FUZZY DEMATEL), cause-effect diagram, and integrated model of employee performance empowerment in the form of structural-interpretive modeling graph of the research and the influence and dependence matrix of the main themes of the research based on the MICMAC analysis, and the analysis of the results of the meta-fuzzy showed that the factors "employee performance empowerment interventionists", "employee performance empowerment platforms", and "comprehensive tax plan" are respectively the most influential factors; and "employee performance", "strategies", and "employee empowerment", respectively, are considered as the most influential factors of this research, and these results are in line with the levels mentioned in the ISM interaction network and also the output of the Mik-Mac software analysis.

Please cite this article as (APA): Pourhassan Harzandi, A., Bohlooli, N., Ramazani, M. and Beikzad, J. (2025). Presenting a unified model of Empowering Employees' Performance based on a Comprehensive Tax Plan in the country's Tax Affairs Organization. *Journal of value creating in Business Management*, 5(1), 157-181.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.444903.1319>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

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

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

Corresponding Author: Nader Bohlooli

Email: na_bohlooli@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

Empowerment is not just giving power to employees, but it also makes employees improve their performance by acquiring knowledge, skills and motivation (Askaroghli & Abedi, 2012). [On the other hand], the activity environment of government and private organizations has undergone great changes in the last decade. This environment has changed from a static and motionless environment to a highly variable and dynamic environment (Shafaei et al., 2024). [Therefore], organizations today consider information technology as a tool to improve the performance of their people and adapt to changes (Haq-Shenas et al. 2013). Empirical research confirms that performance is directly and indirectly affected by technology (Afrawi et al., 2016) and organizations need to pay attention to information technology as a determining factor (Pourhassan.H & Rahimi, 2016) in such a way that the country's tax affairs organization is not an exception to this rule, and has based its tax activities in the form of a digital economy based on the use of electronic technologies and the comprehensive plan of the system. The country's comprehensive tax system is undoubtedly considered as one of the national mega-projects and at the same time one of the biggest projects based on information and communication technology in the history of the country, and the social effects of this project and the scope of its effects are very wide and. all people are connected with it in one way or another, in such a way that, the application of the mentioned plan in the form of the driving engine of the country's economy; in addition to achieving its extra-organizational goals (providing government revenues), is expected to include empowering and improving the performance of the employees of that organization, in the form of achieving its goals. On the other hand, although there are many theoretical sources about empowerment, the empirical work about its contribution to the performance of the organization has produced different findings; in a way that it has created a challenge for organizations that want to implement empowerment programs (Afram et al., 2022). Therefore, today management experts and senior managers of government organizations in Iran are aware of the importance and role of improving the empowerment of employees and on this basis, they are trying to identify and the ways of how to apply useful methods to strengthen its positive aspects. In general, it can be said that one of the problems faced by managers in some Iranian government organizations is the lack of a conceptual, correct and deep model of employee empowerment (Nazari et al., 2015), so that this deficiency was also evident in the country's tax affairs organization, based on the field investigations of the researchers of this research. Therefore, it was necessary to identify the capabilities of the country's tax affairs organization in the field of empowering the performance of employees (for the optimal use of the maximum capacity and potential of its human resources) on the one hand, and analyzing the relationships between these variables (through leveling the influence and effectiveness of the main themes of the research along with determining the power of influence and the degree of their dependence) with other effective factors in this field, including strategic, intervening and foundational factors on the other hand, and finally answer this basic question: is it possible to present a consolidated model of employee performance empowerment based on the implementation of a comprehensive tax plan in the country's tax affairs organization or not?

Theoretical Framework

The long-term goal of empowerment is continuous improvement in the performance of the entire organization, and its short-term goal is to use the abilities of the organization's members. As a matter of fact, empowerment definitely leads to freedom of choice and more action, but these are only instrumental goals and are considered a way to achieve the real goal. The real goal is always to improve performance (Pak-niyyat & Fathizadeh, 2008). Despite

this, the evidence that indicates the failure of most empowerment programs to meet the expectations of managers and employees is increasing day by day. Although many organizations have suffered losses and stagnation from the implementation of empowerment programs, empowerment is still considered a panacea that, despite being unsavory, is a cure for many of the organization's pains (Abtahi & Abesi, 2013). First of all, empowerment is a process that helps to improve the performance of employees and teams by developing and expanding their independence and ability. In other words, empowering employees is an efficient approach for human resource development on the one hand; and on the other hand, it lays the groundwork for organizational development and prosperity. From an empirical point of view, employee empowerment is a basic strategy for the development of human resources and specifically for increasing the performance of employees (Kumari & Hemalatha, 2018). In the challenge of an environment that is changing rapidly and in every moment is faced with new technologies; Capable employees feel completely comfortable. Therefore, the ability to easily accept changes by employees is very important for the performance of organizations (Ndegwa, 2015). Therefore, the presented definitions lead us to the fact that if the concept of empowerment is properly understood and connected with the idea of continuous improvement in the overall performance of the organization, it will create the maximum utilization of the intellectual resources offered (Arbaban et al., 2019).

Research methodology

The purpose of the research is applicable in terms of orientation, interpretive in terms of research philosophy, and its main strategy is based on a mixed approach (qualitative-quantitative) and by combining the content analysis method (in the qualitative phase) with structural-interpretive modeling methods, DEMATEL-fuzzy technique and mik-mak analysis (in the quantitative phase of this study). In both the qualitative and quantitative sections, the interviewees of this research made up of 20 experts of the Tax Affairs Organization, selected by the purposeful sampling method (and by observing the principle of theoretical saturation in the qualitative phase). As a result, the main method of data collection was semi-structured in-depth interview. The stages of conducting the research were such that in the first stage, thematic analysis method (theme) was used to analyze the qualitative data obtained from the interview. In the second stage (quantitative part of the research), an expert-based questionnaire, specifically for DEMATEL-fuzzy and structural-interpretive modeling, was distributed among the target population of this research (20 selected experts), so that the main themes of the research were connected with each other through a combined method: DEMATEL (Fuzzy) - Interpretative Structural Modeling (ISM-DEMATEL) to determine the cause-effect relationships, so that the results was presented by the formulation of the integrated model of employee empowerment and performance based on the comprehensive tax plan in the form of the ISM model of the research, and finally, the power of dependence and influence of the main themes of the research was also identified based on MICMAC analysis.

Research findings

In the qualitative phase of this research, in order to identify the dimensions and components of employee performance empowerment, the thematic analysis approach of qualitative researches was used, and the findings of this phase include 738 propositions, 159 basic concepts, 28 organizational themes, and finally, there were 6 main themes. In the quantitative phase of the research, in order to determine the cause-effect relationships between the themes collected from the qualitative phase of the research, by using the combined method of DEMATEL (fuzzy) - structural-interpretive modeling (ISM-DEMATEL), the main themes of

the research were related to each other. And finally, the power of dependence and influence of the mentioned themes based on the MICMAC analysis was determined so that the criteria of "Employee Performance Empowerment Platforms", "Comprehensive Tax Plan", and "Employee Performance Empowerment Intervenors" are independent: and the criterion of "employee empowerment" is of the interface type; and the rest of the criteria, namely "strategies" and "employee performance" are also of the dependent type, and finally, by means of the structural-interpretive modeling (ISM) method, the levels of influence and effectability of the factors were investigated, which showed that the research model consists of four levels: three criteria (Employee Performance Empowerment Platforms, Comprehensive Tax Plan, and Employee Performance Empowerment Intervenors as the most effective, and three other criteria namely Employee Performance, strategies, and employee empowerment are the most effective research criteria.

Conclusion

The current research was conducted with the aim of presenting a consolidated model of employee performance empowerment based on a comprehensive tax plan in the country's tax affairs organization, through a mixed study. The results of the qualitative part of the research with thematic analysis approach led to themes and categories related to empowering the performance of employees, and finally, in the quantitative part of the research, the integrated model of empowering the performance of employees based on the implementation of a comprehensive tax plan was designed and engineered by distributing an expert-based questionnaire among experts, using the combined method of DEMATEL-fuzzy-interpretive structural modeling and incorporating the results of MICMAC analysis; in such a way that this method of research was consistent with the research approach used in the study of Bigdley et.al., (2022). In addition, the results of this research is almost aligned and compatible with some of the research findings of Bakhshi et al., (2018), Eskandari & dadashkarimi (2017), Busara (2016), Tondpour et al., (2019), Ardalan et al., (2016), Shariati et al., (2015), Haq-Shenas et al., (2013), Hejbar et al., (2022), as well as cultural norms and social values mentioned in the research of Sharifzadeh et al., (2024).

Finally, based on the findings of this research, major policy suggestions and recommendations in the direction of re-creating and re-engineering employee performance empowering strategies based on the implementation of the comprehensive tax plan in the country's tax affairs organization are mentioned below:.

- Localization of the comprehensive tax plan
- Creating the maximum interaction between the stakeholders of the comprehensive tax plan based on the win-win strategy
- Strengthening the technical infrastructure of the comprehensive tax plan (especially the integrated tax software)
- Setting up a continuous monitoring system for the performance of managers, workers and implementers of the comprehensive tax plan

ارائه الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور

اکبر پورحسن هرزندی^۱ ID، نادر بهلولی^۲ ID، مجتبی رمصانی^۳ ID، جعفر بیگ زاد^۳ ID

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲- گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

چکیده

پژوهش حاضر به منظور ارائه الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور، انجام گرفته است. فقدان الگوی مفهومی نظام مند از توانمندسازی عملکرد کارکنان، یکی از چالش‌های مدیران سازمان‌های بخش دولتی می‌باشد که سازمان امور مالیاتی نیز مستثنی از این امر نمی‌گردد. طرح پژوهش، آمیخته‌اکتشافی و به صورت کیفی - کمی می‌باشد که مصاحبه‌شوندگان، شامل ۲۰ نفر از خبرگان سازمان امور مالیاتی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت اصل اشباع- نظری، انتخاب شدند که در گام اول پژوهش (مرحله کیفی) و از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته و بر مبنای رویکرد تحلیل مضمون، نسبت به شناسایی مضامین (شامل ۷۳۸ گزاره، ۱۵۹ مفهوم پایه، ۲۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر) مربوطه اقدام گردید و در گام دوم تحقیق (مرحله کمی) نیز، به ترتیب بر اساس روش ترکیبی دیمتل‌فازی - مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM- FUZZY DEMATEL)، نمودار علی - معلولی و الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان در قالب گراف مدل‌سازی ساختاری تفسیری پژوهش و ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی مضامین اصلی تحقیق بر مبنای تحلیل میک‌مک (MICMAC)، ترسیم گردید و تحلیل نتایج دیمتل‌فازی نشان داد که عوامل (مداخله‌گران توانمندسازی عملکرد کارکنان)، (بسترهای توانمندسازی عملکرد کارکنان) و (طرح جامع مالیاتی)، به ترتیب تأثیرگذارترین عوامل و (عملکرد کارکنان)، (راهبردها) و (توانمندسازی کارکنان)، به ترتیب به عنوان تأثیرپذیرترین عوامل این پژوهش محسوب می‌شوند که این نتایج با سطوح اشاره‌شده در شبکه تعاملات ISM و همچنین خروجی تحلیل نرم‌افزار میک-مک نیز هم‌راستا بود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۲۱

کلید واژه‌ها:

توانمندسازی،
 عملکرد کارکنان،
 طرح جامع مالیاتی،
 سازمان امور مالیاتی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): پورحسن هرزندی، اکبر، بهلولی، نادر، رمصانی، مجتبی و بیگ زاد، جعفر. (۱۴۰۴). ارائه الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۵(۱). ۱۵۷-۱۸۱.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.444903.1319>



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

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

نویسنده مسئول: نادر بهلولی

ایمیل: na_bohlooli@gmail.com

مقدمه

جهان امروز به طور یقین با چالش‌هایی مواجه است که ناشی از دگرگونی‌های حاصل از پیشرفت علم و صنعت و طرح نیازهای جدید سازمانی و اجتماعی است (Karimi et al., 2023) [لذا] زمانی که رهبران سازمانی با تقاضاهای رقابتی و شرایط محیطی متغیر مواجه شوند، مجبورند فعالیت‌ها را به‌طور همزمان و یا غیر همزمان کشف و بهره‌برداری کنند (Akbari et al., 2023). تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که نیروی انسانی می‌بایست در کانون هدف‌های اصلی قرار گیرد و از نگاه ابزاری به آن پرهیز شود (Bahari & Taheri Rouzbahani, 2023)؛ زیرا تحقق اهداف سازمان بدون توجه به منابع انسانی آن تقریباً غیر ممکن است (Ghaemi & Asgari, 2023). [در نتیجه] تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل‌گیری مدیریت به‌عنوان اصل خدشه‌ناپذیری بوده است که هر روز وارد مباحث جدیدی می‌شود (Pourafkari & Ghanbari, 2011) و توانمندسازی کارکنان به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یکی از عوامل اساسی موفقیت سازمانی شناخته شده است که از جانب بسیاری از نویسندگان رابطه مستقیم بین سطحی از توانمندسازی کارکنان و عملکرد کارکنان، پایش شده است. لیچ و والهدف توانمندسازی را وسیله‌ای برای ارتقاء کارکنان خصوصاً راهی برای ایجاد دانش و توانایی آنان برای ارتقاء عملکرد می‌دانند (Beikzad et al., 2016). به‌عنوان یک حقیقت، توانمندسازی به‌طور قطع به آزادی انتخاب عمل بیشتر منجر می‌شود. اما اینها فقط اهداف ابزاری‌اند و راهی برای بدست آوردن هدف حقیقی به شمار می‌رود. هدف حقیقی همیشه بهبود عملکرد است (Matani & Karroubi, 2008). به‌عبارتی، توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود ببخشند (Askaroghli & Abedi, 2012). توانمندسازی کارکنان علاوه بر ایجاد احساس تعهد درونی نسبت به سازمان، موجب بهبود مستمر عملکرد و ارتقای بازده می‌شود (Samadi & Souri, 2011). [از طرفی]، محیط فعالیت سازمان‌های دولتی و خصوصی در دهه گذشته دستخوش تغییرات بزرگی شده است. این محیط از محیطی ایستا و بدون تحرک به محیطی شدیداً متغیر و پویا تبدیل شده است (Shafaei et al., 2024). [لذا]، سازمان‌ها، امروزه فن‌آوری اطلاعات را ابزاری می‌دانند که به کمک آن عملکرد افراد خود را بهبود بخشند و با تغییرات وفق دهند (Haq-Shenas et al. 2013). تحقیقات تجربی مؤید این مهم است که عملکرد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از تکنولوژی متأثر می‌باشد (Afrawi et al., 2016) و سازمان‌ها، نیازمند توجه به فناوری اطلاعات، به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده، هستند (Pourhassan.H & Rahimi, 2016) به‌نحوی که، سازمان امور مالیاتی کشور نیز مستثنی از این قاعده نبوده و فعالیت‌های مالیاتی خود را به‌صورت اقتصاد دیجیتال و مبتنی بر استفاده از فناوری‌های الکترونیکی پایه‌ریزی نموده است و طرح جامع نظام مالیاتی کشور بدون شک یکی از ابرپروژه‌های ملی و در عین حال یکی از بزرگ‌ترین طرح‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در تاریخ کشور محسوب می‌شود که به‌گفته‌ی مجریان طرح، نقشی اساسی در تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی و کاهش اتکای درآمدهای دولت به فروش سرمایه‌های ملی دارد. [به‌گونه‌ای که]، درآمدهای مالیاتی یکی از پایدارترین، سالم‌ترین و منطقی‌ترین منابع جهت تأمین هزینه‌های حاکمیتی دولت‌ها به شمار می‌رود (Sharifzadeh et al., 2024). لذا، طرح جامع مالیاتی اولویت‌دارترین برنامه وزارت امور اقتصادی و دارایی و عظیم‌ترین پروژه فناوری اطلاعات اقتصاد کشور است و آثار اجتماعی این طرح و دامنه تاثیرات آن بسیار گسترده بوده و به‌نوعی همه مردم با آن در ارتباط هستند. به‌نحوی که انتظار می‌رود کاربست طرح مذکور در قالب موتور محرکه اقتصاد کشور؛

ضمن نیل به اهداف برون‌سازمانی خود (تأمین درآمدهای دولت)، متضمن توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان آن سازمان، در قالب دستیابی به اهدافش گردد. از جانب دیگر با اینکه، منابع نظری در مورد توانمندسازی فراوان است، لیکن کار تجربی در مورد سهم آن در عملکرد سازمان، یافته‌های متفاوتی را ایجاد کرده است؛ به‌نحوی که چالشی را برای سازمان‌هایی که مایل به اجرای برنامه‌های توانمندسازی هستند، ایجاد نموده است (Afram et al., 2022). بنابراین، امروزه صاحب‌نظران مدیریت و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی در ایران، بر اهمیت و نقش به‌سزای توانمندسازی کارکنان واقف‌اند و بر همین اساس، درصدد شناسایی و نیز چگونگی به‌کارگیری روش‌هایی مفید برای تقویت جنبه‌های مثبت آن هستند. به‌طور کلی می‌توان گفت، یکی از مشکلات موجود بر سر راه مدیران در برخی سازمان‌های دولتی ایران، نبود الگوی مفهومی، درست و عمیق از توانمندسازی کارکنان است (Nazari et al., 2015). به‌نحوی که این کمبود، با استناد به بررسی‌های میدانی پژوهشگران این تحقیق، در سازمان امور مالیاتی کشور نیز محرز بوده و **مصادیق بارز توانمندسازی** آن در میزان پایین اعتماد به نفس، کار گروهی، مشارکت، دانش و مهارت، قانون‌سالاری، رضایت شغلی، انگیزه، رشد، استقلال کاری، اعتماد به یکدیگر، تفکیک وظایف، سهولت جابجایی شغلی کارکنان، ارتباطات کاری، شفاف‌سازی، دسترسی به اطلاعات، پاسخگویی، نظارت و کنترل عملکرد، هم‌افزایی کارکنان و **مصادیق بارز عملکردی** آن در عدم‌اعتماد کارکنان به نرم‌افزار (یکپارچه مالیاتی)، عدم‌جلب اعتماد مؤدیان در طرح جامع مالیاتی، کاربرپسند نبودن نرم‌افزار، عدم‌آشنائی کارکنان با فلسفه وجودی ابزارهای مالی تعبیه شده در نرم‌افزار، برخورد سلیقه‌ای کارکنان، محدودنگری کارکنان به طرح، عدم تقویت دانش، مهارت و سواد مالیاتی کارکنان، فقدان برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب اجرای طرح جامع مالیاتی، انجام تغییرات مکرر و بی‌برنامه در نرم‌افزار، عدم دسترسی سریع کارکنان به اسناد و صورتحساب‌های مالی مؤدیان، درگیر شدن کارکنان در امور جزئی، عدم دسترسی برخط به اطلاعات مؤدیان، افزایش هزینه‌های سازمان و مؤدیان در فرآیند وصول مالیات، زمان‌بر شدن فرآیند انجام امور در نرم‌افزار، افزایش کاغذبازی، موازی کاری و دوباره کاری با اجرای طرح، مشهود می‌باشد. از این رو، ضرورت دارد با شناسایی قابلیت‌های سازمان امور مالیاتی کشور در زمینه‌ی توانمندسازی عملکرد کارکنان (جهت بهره‌برداری بهینه از حداکثر ظرفیت و پتانسیل منابع انسانی آن) از یک طرف و تحلیل روابط بین این متغیرها (از طریق سطح‌بندی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مضامین اصلی پژوهش به‌همراه تعیین قدرت نفوذ و میزان وابستگی آنها) با سایر عوامل مؤثر در این زمینه، از جمله عوامل راهبردی، مداخله‌گر و زمینه‌ساز از طرف دیگر، نهایتاً به این پرسش اساسی پاسخ داده شود که آیا امکان ارائه الگوی تلفیقی از توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر اجرای طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور وجود دارد یا خیر؟

مبانی نظری پژوهش

توانمندسازی کارکنان یک سازه چند بعدی است که تعریف آن دشوار است و هیچ تعریف واحدی از توانمندسازی کارکنان که مورد قبول همگان باشد؛ وجود ندارد (Badjie et al., 2019). [زیرا] توانمندسازی، موضوع نظریه‌پردازی، مطالعه و کاربرد گسترده و اغلب متفکرانه و دقیق در زمینه‌های مددکاری اجتماعی، جامعه‌شناسی، ارتقای سلامت و مطالعات سازمانی بوده است (Perkins, 2010). تحقیقات نشان می‌دهد که، بهترین استراتژی حل چالش‌های پیش روی

سازمان‌ها و نائل شدن به اهداف‌شان، توانمندسازی کارکنان است (Ebadifar & Mesbahi, 2022). [با این حال و از دیدگاه مطالعات سازمانی]، توانمندسازی یک فن مدیریتی است که کارمند را به تنها مالک و صاحب اختیار کار خود تبدیل می‌کند. با این روش، زیردستان توانا شده و در مورد اینکه چگونه و به چه روشی کار خود را انجام دهند؛ تصمیم‌گیرنده نهایی می‌شوند (Ultas, 2018). درک روشن از اصطلاح توانمندسازی مستلزم کاوش در معنای آن و البته ریشه و منبع واژه "قدرت" است (Scheyvens & Van Der Watt, 2021). از طرف دیگر، توانمندسازی کارکنان می‌تواند منجر به مشارکت کاری آنها شود. هر چند، این فرآیند ممکن است تحت تأثیر ارزش‌ها و باورهای فرهنگی کارکنان قرار گیرد (Wen et al., 2023) و امکان نظارت مؤثر بر همه مشارکت‌هایی که کارکنان ممکن است به سازمان خود داشته باشند وجود ندارد (Damavandian & Akbari, 2022)؛ [به‌نحوی که] این امر، یک شمشیر دو لبه محسوب می‌شود (Linando & Halim, 2023).

هدف بلندمدت توانمندسازی، بهبود مستمر در عملکرد کل سازمان و هدف کوتاه‌مدت آن به‌کارگیری توانائی‌های موجود در اعضای سازمان است. به‌عنوان یک حقیقت، توانمندسازی به‌طور قطع به آزادی انتخاب و عمل بیشتر منجر می‌شود، اما اینها فقط اهدافی ابزاری‌اند و راهی برای به‌دست آوردن هدف حقیقی به‌شمار می‌رود. هدف حقیقی همیشه بهبود عملکرد است (Pak-niyat & Fathizadeh, 2008). با وجود این، شواهدی که از شکست اغلب برنامه‌های توانمندسازی در جهت برآورده ساختن انتظارات مدیران و کارکنان حکایت دارند، روز به روز بیشتر می‌شود. اگرچه سازمان‌های بسیاری از اجرای برنامه‌های توانمندسازی دچار خسران و رکود شده‌اند، ولی توانمندسازی همچنان نوش دارویی تلقی می‌شود که با وجود بدمزه بودن، درمان بسیاری از دردهای سازمان است (Abtahi & Abesi, 2013). کارکنان توانمند یکی از ویژگی‌های کلیدی یک سازمان مدرن مدیریت شده، در یک محیط رقابتی است (Staniulienė & Zaveckis, 2022). امروزه ثابت شده است که توانمندسازی کارمند ابزاری ضروری برای بهبود کارایی کلی کارکنان و رضایت‌شغلی است و بدیهی است که این هسته اصلی کلیه فعالیت‌های توسعه در سازمان است. در درجه اول، توانمندسازی، فرایندی است که به بهبود عملکرد کارکنان و تیم‌ها با توسعه و گسترش استقلال و توانایی آن‌ها کمک می‌کند. به‌بیان دیگر، توانمندسازی کارکنان، رویکردی است که کارآمدی برای توسعه منابع انسانی از یک سو و از سوی دیگر زمینه‌ساز توسعه و شکوفایی سازمانی. از نظر تجربی، توانمندسازی کارکنان یک راهبرد اساسی برای توسعه منابع انسانی و مشخصاً جهت افزایش عملکرد کارکنان می‌باشد (Kumari & Hemalatha, 2018). پژوهش‌های مرتبط تأیید کرده است که کارکنان می‌توانند به‌طور مؤثری، اشتیاق کاری خود را بهبود بخشند؛ زمانی که سازمان‌ها آن‌ها را تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری و استقلال کاری کنند. در این حالت، کارکنان اشتیاق زیادی برای اهمیت دادن به شغل خود و حتی لذت بردن از وظایف‌شان نشان می‌دهند (Jing et al., 2022). از طرف دیگر، توانمندسازی کارکنان می‌تواند منجر به مشارکت کاری آنها شود. با این حال، این فرآیند ممکن است تحت تأثیر ارزش‌ها و باورهای فرهنگی کارکنان قرار گیرد (Wen et al., 2023). توانمندسازی یکی از روش‌های افزایش عدم‌تمرکز، آزادی عمل و مسئولیت‌پذیری کارکنان به‌حساب می‌آید. توانمندسازی سالم‌ترین روش برای تسهیم قدرت است؛ با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به‌دنبال خواهد داشت و سطح بالای عملکرد کارکنان، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به‌راحتی به اهداف خود

برسند (Ertekin & Avunduk, 2021). توانمندسازی کارکنان هم توانایی و تمایل کارکنان به انعطاف‌پذیری را ارتقا می‌دهد و هم ساختارها و شیوه‌های سازمانی را تسهیل می‌کند که امکان استفاده انعطاف‌پذیر از منابع انسانی را فراهم می‌کند (Tretiakov et al., 2023). کارکنان اغلب ایده‌های عالی در خصوص نحوه افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها دارند. اغلب، آن‌ها این افکار را با مافوق خود در میان نمی‌گذارند، زیرا احساس عدم اطمینان می‌کنند از اینکه آیا از مشارکت آنها قدردانی خواهد شد یا نه. [همچنین] کارکنان [توانمند] قبل از تصمیم‌گیری در مورد یک کار مشخص، اطلاعات لازم در آن خصوص را کسب می‌کنند (Rajalingam et al., 2015). [لذا] می‌توان ادعا کرد که اطلاعات، عامل و بستر اصلی کسب قدرت محسوب می‌گردد (Sahraei & Mafibalani, 2023, 87-88) و مطالعات گذشته بر ضرورت به اشتراک‌گذاری اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری، صحنه می‌گذارند. توانمندسازی نقش به‌سزائی در رضایت-مندی کارکنان دارد؛ به‌نحوی که باعث افزایش عملکرد سازمانی آن‌ها می‌شود. توانمندسازی همچنین به‌عنوان فرآیند تواناسازی و صدور مجوز به منظور تفکر، رفتار، اقدام، تصمیم‌گیری و استقلال کاری کارکنان تعریف می‌شود. این احساس، همان حس خودکنترلی فرد بر سرنوشت خویش می‌باشد (ibid, 94). کارکنان توانمند در چالش با محیطی که به‌سرعت در حال تغییر بوده و هر آن با فناوری‌های نوین مواجه می‌شود؛ کاملاً احساس راحتی می‌کنند. لذا توانایی پذیرش آسان تغییرات توسط کارکنان برای عملکرد سازمان‌ها بسیار مهم است (Ndegwa, 2015). در هر حال، توانمندسازی را می‌توان، در برگیرنده مجموعه‌ی تدابیر و روش‌هایی دانست که به کمک آن، می‌توان رفتار کارکنان را دچار تغییر نمود و آنها را قادر ساخت تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیمات را اتخاذ و با ارائه‌ی خلاقیت در قالب فعالیت‌های تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری، هدایت نمایند. لذا، تعاریف ارائه شده، ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد که اگر مفهوم توانمندسازی، به‌درستی درک گردد و با ایده‌ی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود، بیشترین بهره‌برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود (Arbabian et al., 2019).

پیشینه پژوهش

(Eskandari and dadashkarimi, 2017) به‌دنبال بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت نفت تبریز) بودند. جامعه آماری این تحقیق ۱۳۰ نفر از کارکنان شرکت نفت تبریز و نمونه‌ای به تعداد ۹۷ نفر می‌باشد که بر اساس فرمول کوکران انتخاب شده‌اند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه توانمندسازی و رفتار شهروندی جمع‌آوری شده است. برای آزمون نرمال بودن داده‌ها نیز از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای تحلیل رگرسیون و آزمون فرضیه‌ها از آزمون پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد که توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های جسمی، ارتباطات، دانش، مهارت‌ها و انگیزه تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی دارد که در مرحله بعد از آزمون فریدمن برای تعیین تأثیر و اولویت‌بندی ابعاد متغیر مستقل یعنی توانمندسازی استفاده شد و مشخص شد که بُعد دانش، مهارت، ارتباط، توانایی‌های جسمی، انگیزه و قدرت ذهنی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر متغیر وابسته یعنی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت نفت تبریز داشته‌اند.

(Busara, 2016) تأثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد سازمان را در موسسه ارائه خدمات دولتی^۱ مورد بررسی قرار داد. توانمندسازی مدنظر در این پژوهش از سه جزء تشکیل شده است: آموزش کارکنان، ایجاد فرهنگ صدور مجوز به کارکنان برای ارائه نظرات و اعمال کنترل بر کار خود و دادن دسترسی به اطلاعات و ارائه بازخورد به کارکنان. هدف جامعه آماری کلیه کارکنان دفتر مرکزی موسسه مذکور بود که البته یک نمونه ۳۰ نفره با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده طبقه ای جهت مطالعه انتخاب گردید. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و داده های اولیه از پاسخ - دهندگان، با استفاده از پرسشنامه های ساختاریافته جمع آوری شد و سپس داده ها از طریق ارقام، جداول و درصد به صورت توصیفی، ارائه شده و نهایتاً با استفاده از نرم افزار (SPSS) و مشخصاً آماراستنباطی (همبستگی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته ها حاکی از آن بود که از دیدگاه کارمندان بخش دولتی، توانمندسازی به شدت بر عملکرد - کارکنان تأثیر می گذارد.

(Sharifzadeh et al., 2024) هدف پژوهش خود را تحلیلی بر ارتقای تمکین مالیاتی با استفاده از روش فراترکیب قرار دادند. این پژوهش از نظر نحوه جمع آوری داده ها به شکل کیفی، با هدفی کاربردی و از نظر روش اجرای پژوهش با رویکرد فراترکیب انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل نتایج پژوهش های انجام شده در کشورهایی است که تحلیلی بر ارتقای تمکین مالیاتی را داشته اند. شناسایی مولفه های تمکین مالیاتی در این مطالعه با غربالگری و تجزیه و تحلیل بر روی پژوهش های انجام شده، نهایتاً منجر به انتخاب ۲۳ سند شد که تمام الزامات تعیین شده توسط پروتکل بررسی را برآورده می کردند. با بررسی این اسناد، ۲۶ کد به عنوان مضامین سازمان دهنده شناسایی و در قالب ۵ کد مضامین فراگیر با عناوین «هنجار فرهنگی، ارزش های اجتماعی، هنجار محوری، قانون مداری، ضمانت های اجرایی» معرفی شدند.

(Bigdley et al., 2022) در مطالعه خود به طراحی و اعتبارسنجی مدل توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. هدف این پژوهش در گام نخست، طراحی مدل توانمندسازی مدیران و در مرحله بعدی، اعتبارسنجی آن مبتنی بر پژوهشی آمیخته و به روش توصیفی اکتشافی بود. جامعه آماری برای ارائه مدل، شامل خبرگان دانشگاهی و همچنین، مدیران ارشد بانک مرکزی و برای اعتبارسنجی آن، شامل مدیران صف و ستاد بانک مرکزی بود. نمونه آماری خبرگان تا مرحله اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر به روش هدفمند قضاوتی و برای مرحله اعتبارسنجی مدل، به تعداد ۲۱۰ نفر مبتنی بر قواعد حجم نمونه در روش معادلات ساختاری و به روش طبقه ای تصادفی انتخاب شد. ابزار گردآوری داده ها شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه خبره مبنای برای مرحله مدل سازی و پرسشنامه با طیف لیکرت پنج تایی برای مرحله اعتبارسنجی بود. روایی پرسشنامه به روش همگرایی و واگرایی و پایایی آن به روش پایایی معرف ها و مرکب تأیید شد. ترکیب نتایج تحلیل مضمون و مدل سازی ساختاری تفسیری، منتج به ارائه مدل توانمندسازی مدیران شد که از هشت مقوله توان سازهای ساختاری، توان سازهای مدیریتی، توان سازهای دانشی، توان سازهای انگیزشی، کنشگران توان ساز، توانمندسازی روانی، توانمندسازی تجربی و پیامدهای رفتاری تشکیل یافته است. همچنین، یافته های بخش کمی، اعتبار مدل ساختاری پژوهش را تأیید و کلیه فرضیه ها (به غیر از اثر تعدیلگری کنشگران توان ساز) اثبات شد.

1. Government Procurement Services Agency (GPSA)

(Hozhabr et al., 2022) تدوین الگوی توانمندسازی دانشجویان در کارآفرینی و کسب و کارهای ورزشی را هدف اصلی پژوهش خود قرار دادند. این پژوهش کیفی با روش نظریه داده‌بنیان انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی، مدیریت آموزشی و اساتید کارآفرینی آگاه به موضوع پژوهش بود که در این مرحله با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تکنیک اشباع نظری ۱۲ مصاحبه انجام شده بود و در مرحله کمی، ۱۵۰ گویه در قالب شش مؤلفه اصلی توسط ۳۸۴ نفر از کارآفرینان، اساتید، دانشجویان و همچنین مدیران کسب و کارهای ورزشی کشور مورد ارزیابی قرار گرفتند. اطلاعات مستخرج از مصاحبه‌ها به شیوه کدگذاری چندمرحله‌ای، تحلیل و یافته‌ها در چارچوب الگوی پارادایمی تدوین شده بود که نهایتاً در بخش کمی پژوهش مشخص گردید که کلیه مؤلفه‌های اصلی از برآزش مناسبی برخوردار هستند.

(Tondpour et al., 2019) در پژوهشی به تبیین الگویی به‌منظور توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنایع کوچک در اقتصاد سیاسی جمهوری اسلامی ایران پرداختند که نتایج بررسی‌ها نشان داد؛ به‌ترتیب مؤلفه‌های آموزش و بهسازی، تسهیم کارکنان در اطلاعات و دسترسی به اطلاعات، غنای شغلی، دسترسی به منابع و تجهیزات، نظارت و کنترل، بازخورد، تسهیلات رفاهی، جایگزینی هولوکراسی، مدیریت دانش، مدیریت حقوق و دستمزد، مدیریت مشارکتی، شفاف‌سازی اهداف در حوزه عوامل ساختاری توانمندسازی، مهم‌ترین مؤلفه‌ها هستند.

(Bakhshi et al., 2018) در تحقیق خود به بهینه‌سازی اجرای طرح جامع مالیاتی بر اساس شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی عوامل مؤثر از طریق تکنیک تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP) اقدام نمودند. هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی علل مؤثر بر اجرای طرح جامع مالیاتی بر اساس تکنیک تحلیل شبکه‌ای فازی بود. در این پژوهش که به‌صورت روش‌شناسی ترکیبی انجام گرفت در مرحله کیفی تعداد ۲۰ نفر از متخصصان امور مالیاتی مشارکت داشتند که در دو بخش ارزیابی انتقادی که اقدام به تعیین مؤلفه‌ها بر اساس تحقیقات گذشته نمودند و در بخش تحلیل دلفی اقدام به تأیید یا حذف شاخص‌ها به‌منظور برآزش معیارهای تأثیرگذار بر اجرای بهینه طرح جامع مالیاتی نمودند. در بخش کمی تعداد ۲۰۰ نفر از مدیران سازمان امور مالیاتی که دارای تجربه و تخصص بودند با محققان مشارکت داشتند و بر اساس تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP) مشخص گردید که نظام یکپارچه جامع مالیاتی به‌عنوان یک معیار اصلی دارای اولویت در سیاست‌گذاری‌های کلان برای اجرای بهینه طرح جامع مالیاتی می‌باشد و در بعد شاخص‌ها نیز فرهنگ‌سازی مالیاتی برای تمکین پرداخت‌های مالیاتی به‌عنوان شاخص‌های خرد در سیاست‌ها و برنامه‌ها می‌بایست مورد توجه ویژه قرار بگیرد.

(Ardalan et al., 2016) در پژوهشی به بررسی اثرات فناوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت توزیع برق منطقه‌ای غرب استان کرمانشاه) پرداختند که یافته‌های پژوهش نشان داد که بین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و به‌ترتیب بهبود کیفیت عملکرد، دانش و آگاهی، فرصت‌های شغلی، استقلال و آزادی کاری، مسئولیت‌تصمیم‌گیری، خودکنترلی و توسعه حرفه‌ای کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتیجه نهایی اینکه فناوری اطلاعات بیشترین تأثیر را بر بهبود کیفیت عملکرد کارکنان شرکت توزیع برق داشت.

(Shariati et al., 2015) در مطالعه‌ای که انجام دادند به‌دنبال طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان عقیدتی سیاسی ناجا) بودند که الگوی به‌دست آمده نشان می‌داد؛ فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان عقیدتی سیاسی ناجا که شامل فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی می‌شود، به‌طور مستقیم

بیشترین نقش را در شکل‌گیری ویژگی‌های کارکنان توانمند - به‌عنوان مقوله‌ی محوری - دارد. البته در فرایند توانمندسازی کارکنان، نظام پایش - به‌عنوان مقوله‌ی زمینه‌ای - و نظام پاداش سازمانی - به‌عنوان شرایط مداخله‌گر - بر نظام مدیریتی سازمان - به‌عنوان مقوله‌ی کنش / واکنش - تاثیرگذار بودند. در نهایت برون‌داد این الگو، توانمندی کارکنان سازمان عقیدتی سیاسی ناجا بود که در خودشکوفایی، نوآوری و خلاقیت و کاهش فشار روانی ناشی از کار، نمود پیدا می‌کرد.

(Haq-Shenas et al., 2013) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات با توانمندسازی کارکنان دانشگاه پرداختند که نتایج به‌دست آمده نشان داد؛ بین به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات با مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان شامل بهبود عملکرد، استقلال و آزادی کاری، احساس مسئولیت تصمیم‌گیری، تنوع شغلی، خودکنترلی، توان و تمایل و رشد حرفه‌ای کارکنان، همبستگی معناداری وجود دارد و همچنین از بین ابعاد توانمندسازی، مؤلفه بهبود عملکرد کارکنان، بیشترین رابطه و مؤلفه خودکنترلی کارکنان، کمترین رابطه را با متغیر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات دارد.

لذا همان‌گونه که بیان شد، پژوهش‌ها و مطالعات زیادی در خصوص توانمندسازی کارکنان و عملکرد کارکنان، به صورت مجزا و موردی در حوزه‌های غیرمالیاتی انجام شده است، لیکن کاربرد و تطبیق آنها در بستر سازمانی تخصصی همچون سازمان امور مالیاتی کشور به ملاحظات فراوانی نیاز دارد که به‌طور نمونه می‌توان به این نکته اشاره نمود که که سازمان امور مالیاتی کشور یکی از پردرآمدترین سازمان‌های دولتی در ایران بوده و از سال ۱۳۹۴ تاکنون با پیشی گرفتن از شرکت ملی نفت، اولین واریزکننده به خزانه ایران می‌باشد؛ لذا بهبود عملکرد کارکنان این سازمان در راستای دستیابی به منابع درآمدی بودجه کشور، امری ضروری می‌نماید؛ به‌نحوی که بدون توجه به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی سازمان مذکور، تحقق این امر دور از ذهن به‌نظر می‌رسد و انجام پژوهش در زمینه توانمندسازی و عملکرد کارکنان در سازمان امور مالیاتی، ضرورت داشته و کم‌توجهی به توانمندسازی عملکرد منابع انسانی آن، عملاً بسیاری از منابع دیگر سازمان مذکور از جمله منابع هنگفت مالی تخصیص داده شده به اجرای طرح جامع مالیاتی (به‌عنوان عظیم‌ترین پروژه اقتصادی دیجیتال محور کشور) را هدر می‌دهد که این خود مانعی سترگ برای محقق‌شدن درآمدهای مالیاتی کشور قلمداد می‌گردد. مرور و نقد پژوهش‌ها و مطالعات یادشده نشان می‌دهد که در حوزه‌ی سازمان امور مالیاتی، مدل و الگوی تخصصی برای توانمندسازی کارکنان و همچنین عملکرد کارکنان، ارائه نشده است و مشخصاً ارتباط مؤلفه‌ی توانمندسازی کارکنان با عملکرد کارکنان به‌صورت الگو و مدلی تلفیقی و جامع یعنی در قالب طراحی الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان، تاکنون شناسایی و ارائه نشده است که این امر به نوبه‌ی خود و برای اولین بار طی این پژوهش علمی، مورد مطالعه واقع شده است که دلالت بر نوآوری و جامعیت آن در قیاس با سایر تحقیقات دارد.

روش پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان از طریق شناسایی، تدوین و اولویت‌بندی مؤلفه‌های توانمندسازی و عملکرد کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور است؛ لذا هدف پژوهش از نظر جهت‌گیری، کاربردی، از لحاظ فلسفه پژوهش، تفسیری و راهبردی اصلی آن نیز مبتنی بر رویکرد آمیخته

(کیفی - کمی) و با تلفیق روش تحلیل مضمون^۱ (در مرحله کیفی) با روش‌های مدل‌سازی ساختاری - تفسیری^۲، تکنیک دیمتلفازی^۳ و تحلیل میک‌مک^۴ (در مرحله کمی این مطالعه) می‌باشد. در هر دو بخش کیفی و کمی، مصاحبه‌شوندگان این پژوهش، شامل ۲۰ نفر از خبرگان سازمان امور مالیاتی که با روش نمونه‌گیری هدفمند (و با رعایت اصل اشباع‌نظری در مرحله کیفی)، انتخاب شدند. در نتیجه، روش اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. معیار ورود، بیان آزاد تجربیات و رضایت جهت انجام مصاحبه و پاسخ به سؤالات، همچنین تجربه و تخصص در زمینه طرح جامع مالیاتی، توانمندسازی و عملکرد کارکنان بوده است. مراحل انجام پژوهش نیز بدین گونه بود که برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، روش تحلیلی مضمون (تم)، مورد استفاده قرار گرفت که شامل فرآیند شش مرحله‌ای تحلیلتم کلارک و براون^۵ می‌باشد. لذا در این راستا برای شناسایی مفاهیم و مضامین مرتبط با توانمندسازی و عملکرد کارکنان در سازمان امور مالیاتی، در وهله نخست، پژوهشگر گزاره‌های (عبارت‌های بیانی) مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را جمع‌بندی نمود و سپس پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (گام اول؛ آشنایی با داده‌ها). در گام دوم تلاش شد تا به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله‌بندی گزاره‌ها پرداخته و در ادامه به کدگذاری مفهوم‌ها به روش دستی پرداخته شود (گام دوم؛ کدگذاری اولیه) که در نتیجه تعداد ۷۳۸ گزاره استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت. در گام سوم که با عنوان کدگذاری انتخابی (گزینشی) مصطلح گردیده؛ سعی شد تا با بررسی کدهای اولیه داده شده به هر یک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و غیرمرتبط با موضوع، مفاهیم گزینشی، شناسایی گردد که در این راستا تعداد ۱۵۹ مفهوم گزینشی یا همان مفاهیم پایه احصاء شد (گام سوم؛ جستجوی تم‌ها). در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تلاش شد تا به دسته‌بندی مفاهیم پایه (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب مضامین فرعی (سازمان‌دهنده)، پرداخته شود (گام چهارم؛ بازبینی تم‌ها). در این راستا نیز، تعداد ۲۸ مورد مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد. در گام پنجم نیز پژوهشگر با انجام رفت و برگشت در میان مضامین فرعی، به دنبال دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (مضامین اصلی یا فراگیر) برآمد؛ به نحوی که تعداد ۶ مضمون اصلی از دل مضامین سازمان‌دهنده، استخراج گردید. سپس ضمن بازبینی ماهیت و محتوای هر یک از مضامین فرعی و اصلی، نسبت به نام‌گذاری مناسب آنان اقدام شد (گام پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری مضامین) که نهایتاً با ورود به مرحله پایانی (ششم)، گزارش نهائی مرحله اول پژوهش (مرحله کیفی)، تنظیم گردید.

در مرحله دوم (بخش کمی پژوهش) نیز تلاش گردید در راستای طراحی الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان (مبتنی بر طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور)، پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا، مخصوص دیمتلفازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری در بین جامعه هدف این تحقیق (۲۰ نفر خبره منتخب)، توزیع گردد تا مضامین اصلی پژوهش از طریق روش ترکیبی دیمتلفازی - مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM-DEMATEL) جهت تعیین روابط علی - معلولی، با یکدیگر ارتباط داده شوند که بدین وسیله نتایج آن با صورت‌بندی الگوی تلفیقی توانمندسازی و عملکرد کارکنان مبتنی

1. Thematic Analysis
2. Interpretive Structural Modeling (ISM)
3. FUZZY DEMATEL (Fuzzy Decision Making Trial And Evaluation)
4. MICMAC
5. Clarke & Braun

بر طرح جامع مالیاتی در قالب مدل ISM پژوهش، ارائه گردید و نهایتاً قدرت وابستگی و نفوذ مضامین اصلی پژوهش نیز بر اساس تحلیل میک مک (MICMAC)، شناسائی شد.

۱,۱ یافته‌های پژوهش

در گام نخست و در واقع مرحله کیفی این تحقیق، به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی عملکرد کارکنان از رویکرد تحلیل مضمونی پژوهش‌های کیفی، بهره جسته شد که یافته‌های این مرحله، به صورت اجمالی و در قالب جدول (۱) ارائه می‌شود.

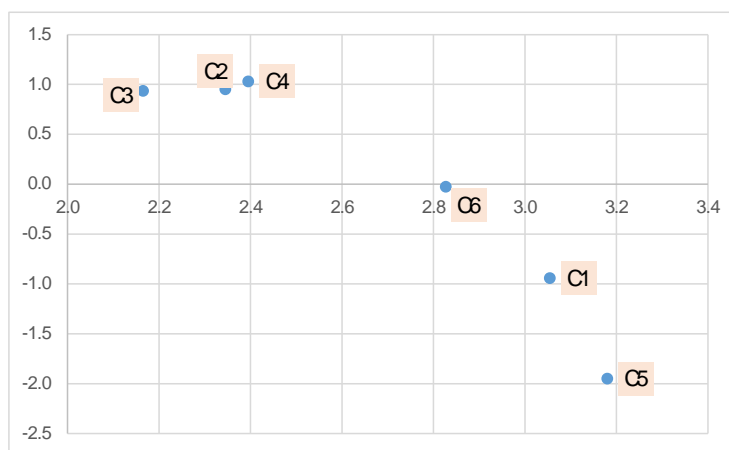
جدول (۱): مضامین سازمان دهنده و فراگیر پژوهش

مضامین سازمان دهنده (فرعی)	مضامین فراگیر (اصلی)
نرم افزار یکپارچه مالیاتی (ITS)	طرح جامع مالیاتی
زیرساخت	
منابع انسانی	
صاحبان منافع	
مدیریت طرح	
توانمندسازی روانشناختی	توانمندسازی کارکنان
توانمندسازی ساختاری	
کارائی طرح جامع مالیاتی	راهبردهای توانمندسازی عملکرد کارکنان (مبتنی بر طرح جامع مالیاتی)
آموزش مؤثر	
منابع انسانی با انگیزه و توانمند	
هوشمندی نرم افزار یکپارچه مالیاتی (ITS)	
اظهارنامه محوری	
داده و اطلاعات	
اجرای قوانین مالیاتی مصوب	
برنامه‌های آموزش	
تحریم‌های بین‌المللی	بسترهای توانمندسازی عملکرد کارکنان (مبتنی بر طرح جامع مالیاتی)
پیشرفت‌های فن آورانه محیطی	
فرهنگ مالیاتی مردم جامعه	
آرمان‌گرائی	
کارنامه‌سازی مسئولان و مدیران (اعم از تقنینی و اجرایی)	
مؤلفه‌های اقتصادی و اجتماعی جامعه	
قوانین مالیاتی در حال اجرا	
اقتصاد مقاومتی	

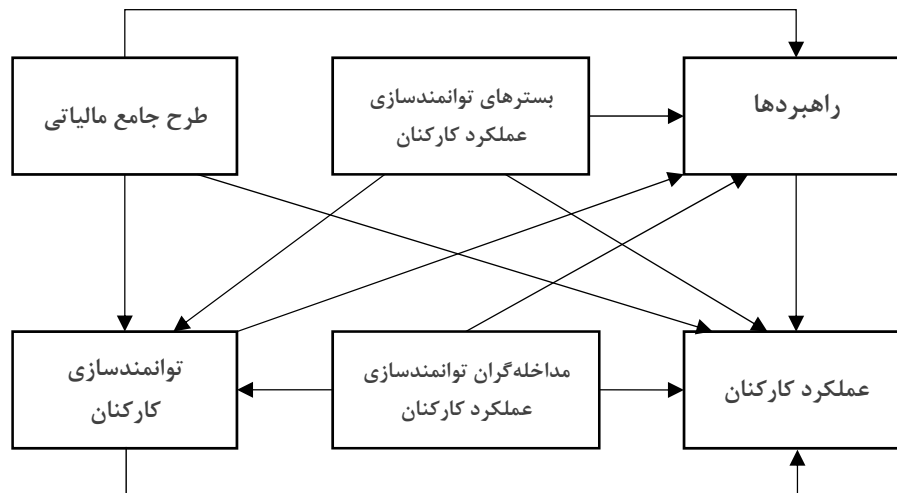
مسیر آزمون و خطا	مداخله گران توانمندسازی عملکرد کارکنان (مبتنی بر طرح جامع مالیاتی)
مداخله گره‌های مخرب	
مداخله گره‌های تسهیل‌گر	عملکرد کارکنان
عملکرد زمینه‌ای (رفتاری)	
عملکرد وظیفه‌ای	

در گام دوم یا همان مرحله کمی پژوهش نیز جهت تعیین روابط علی - معلولی بین مضامین احصاء شده از مرحله کیفی تحقیق، با کاربست روش ترکیبی دیمتل (فازی) - مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM-DEMATEL)، مضامین اصلی پژوهش با یکدیگر به قرار محتوای شکل (۳) این مطالعه، ارتباط داده شدند و نهایتاً قدرت وابستگی و نفوذ مضامین مذکور نیز بر اساس تحلیل میک‌مک (MICMAC)، مشخص گردید که در ادامه خروجی کار (بر اساس اولویت تکنیکی فنون مذکور)، مورد اشاره قرار می‌گیرد.

تکنیک دیمتل یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که هدف آن ارزیابی عوامل پژوهش از نظر روابط علی می‌باشد. لذا بر اساس خروجی نهائی تکنیک **دیمتل فازی** (شکل ۱)، معیارهایی که در بالای محور X قرار دارند؛ جنبه علت دارند و تأثیرپذیری آنها از تأثیرگذاری آنها بیشتر است و معیارهایی که در پایین محور X هستند؛ جنبه معلول دارند؛ یعنی از تأثیرپذیری بالاتری برخوردارند. ضمناً عوامل مداخله‌گران توانمندسازی عملکرد کارکنان (C4)، بسترهای توانمندسازی عملکرد کارکنان (C2) و طرح جامع مالیاتی (C3) با احراز بیشترین مقادیر خروجی این تکنیک، تأثیرگذارترین عوامل این پژوهش می‌باشند و عوامل عملکرد کارکنان (C5)، راهبردها (C1) و توانمندسازی کارکنان (C6)، تأثیرپذیرترین عوامل این پژوهش تلقی می‌گردند که صورت‌بندی نهائی آن با ترسیم روابط قابل اعتنای ماتریس ارتباطات در قالب شکل (۲)، قابل ارائه می‌باشد.

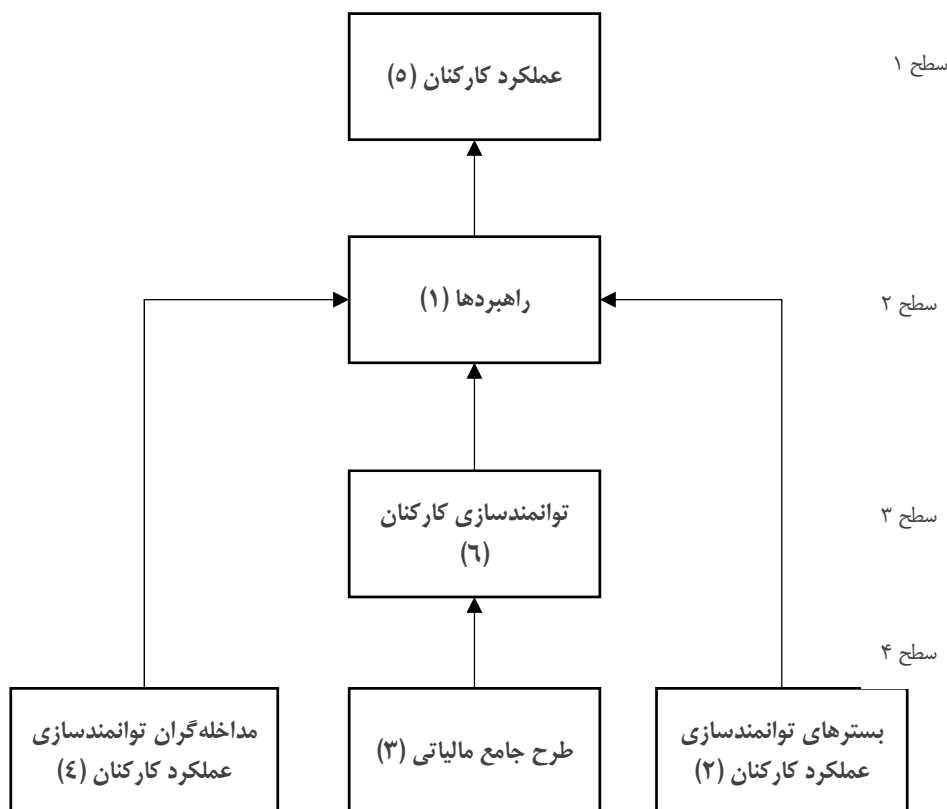


شکل (۱): نمودار علی معیارها



شکل (۲): روابط بین معیارها

در ادامه با استفاده از روش **مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)** به بررسی سطوح تاثیر گذاری و تأثیر پذیری عوامل پرداخته می‌شود. استفاده از خروجی روش دیمتل به عنوان ورودی ISM ابزاری کارآمد جهت بررسی سطوح تاثیر گذاری با استفاده از روابط دیمتل می‌باشد. در واقع چون ماهیت دو روش دیمتل و ISM تقریباً مشابه یکدیگر می‌باشد بنابراین در مواقعی که از دو پرسشنامه برای تحلیل هر کدام استفاده شود چون ورودی‌های دو روش یکسان نیستند؛ بنابراین ممکن است نتایجی حاصل شود که به نحوی بر خلاف نتایج دو روش باشند. بنابراین استفاده از روش ترکیبی DEMATEL و ISM می‌تواند نتایج دقیق تری را حاصل کند که خروجی آن منجر به ترسیم شبکه تعاملات ISM به قرار شکل (۳) این مطالعه شده است که نشان می‌دهد مدل پژوهش از ۴ سطح تشکیل شده است که سه معیار بسترهای توانمندسازی عملکرد کارکنان (۲)، طرح جامع مالیاتی (۳) و مداخله‌گران توانمندسازی عملکرد کارکنان (۴) به عنوان تاثیر گذارترین و سه معیار دیگر یعنی عملکرد کارکنان (۵)، راهبردها (۱) و توانمندسازی کارکنان (۶) به عنوان تأثیر پذیرترین معیارهای پژوهش می‌باشند.



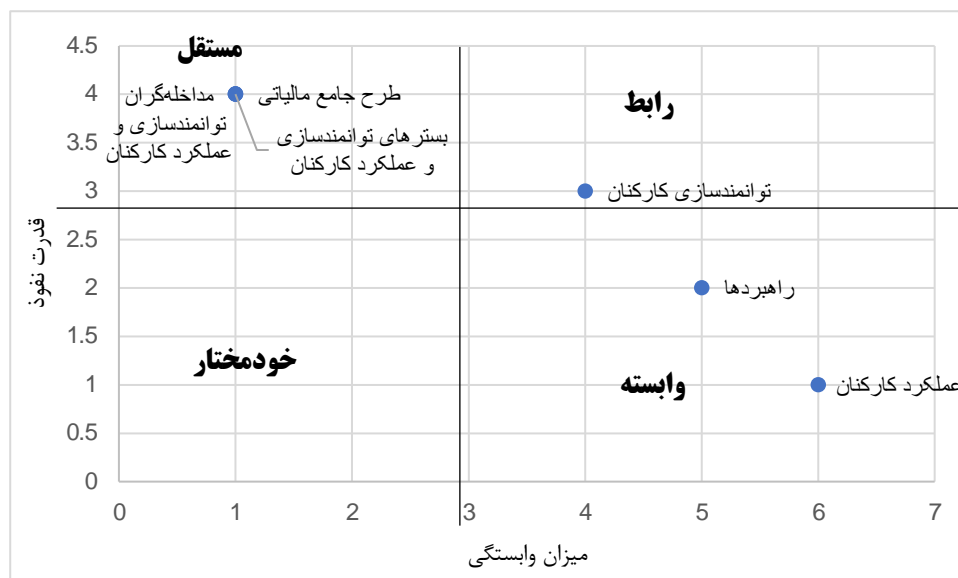
شکل (۳): الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی در قالب مدل ISM پژوهش

ضمناً بر اساس خروجی نرم افزار میک مک (MICMAC)، متغیرهای پژوهش مبتنی بر قدرت نفوذ و میزان وابستگی در چهار دسته تقسیم بندی می شوند؛ لذا به طور کلی عواملی که در سطح پایین تر مدل قرار دارند؛ به دلیل دارا بودن قدرت نفوذ بیشتر به عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطح بالاتر قرار دارند؛ به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر، قابل شناسایی و احصاء خواهند بود که عبارتند از:

- ❖ خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می باشند.
- ❖ وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم، ولی وابستگی شدید می باشند.
- ❖ پیوندی (متصل): عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند.
- ❖ مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی، ولی وابستگی ضعیف می باشند.

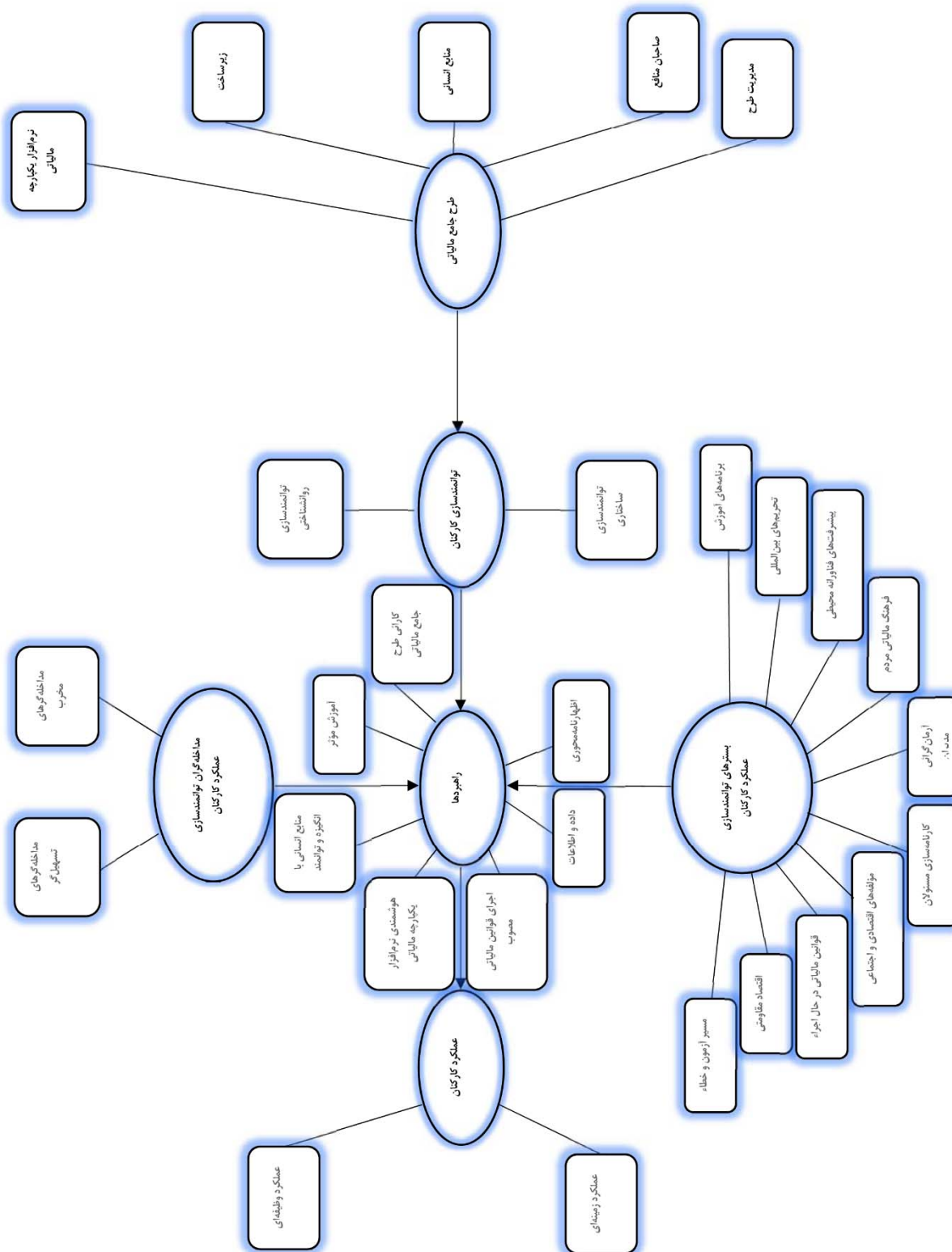
لذا مدل پژوهش را می توان از لحاظ قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل (مضامین اصلی پژوهش)، به صورت شکل (۴) نشان داد. بر این اساس، معیارهای بسترهای توانمندسازی عملکرد کارکنان (C2)، طرح جامع مالیاتی (C3)، مداخله گران توانمندسازی عملکرد کارکنان (C4) از نوع مستقل هستند. این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می باشند؛ به عبارت دیگر، تاثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی های این متغیرها است. معیار توانمندسازی کارکنان (C6) از نوع رابط است. این متغیرها (رابط) از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردار می باشد؛ به عبارتی تاثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این معیار، باعث تغییرات اساسی در سیستم می شود. مابقی معیارها، یعنی راهبردها (C1) و عملکرد کارکنان (C5) نیز از نوع وابسته هستند که دارای وابستگی قوی و هدایت

ضعیف هستند؛ این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند که در این بین، میزان وابستگی عامل عملکرد کارکنان بیشتر از عوامل راهبردی پژوهش می باشد.



شکل (۴): ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

نهایتاً اینکه یافته‌های گام دوم یا همان مرحله کمی این پژوهش که به دنبال نظام‌مندسازی روابط فی‌مابین مضامین استخراجی تحقیق از طریق ترسیم روابط علت - معلولی و ارائه نتایج بررسی قدرت نفوذ و میزان وابستگی مضامین اصلی پژوهش بود در قالب یافته نهائی این مطالعه با صورت‌بندی الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر اجرای طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور، به شرح نمودار زیر، قابل ارائه می باشد.



نمودار (۱): الگوی توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به قصد ارائه الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور، طی مطالعه‌ای آمیخته انجام شده است. نتایج بخش کیفی پژوهش با رویکرد تحلیل مضمون منتج به مضامین و مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی عملکرد کارکنان گردید که از ۶ مضمون اصلی یا همان فراگیر (شامل: طرح جامع مالیاتی، توانمندسازی کارکنان، راهبردها، بسترها، مداخله‌گران و عملکرد کارکنان) تشکیل شده‌اند که در مجموع این مضامین از ۲۸ مضمون فرعی یا همان سازمان‌دهنده، ۱۵۹ مفهوم (مضمون) پایه و همچنین ۷۳۸ گزاره (عبارت‌های بیانی گزینشی) خبرگان متشکل گشته‌اند. در عین حال، در بخش کمی پژوهش، تلاش شد با توزیع پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا بین خبرگان و با استفاده از روش ترکیبی دیمتلفازی - مدل‌سازی ساختاری تفسیری و به انضمام نتایج تحلیل میک‌مک (MICMAC)، الگوی تلفیقی توانمندسازی عملکرد کارکنان در بستر سازمان امور مالیاتی کشور و مبتنی بر اجرای طرح جامع مالیاتی، طراحی و مهندسی گردد که نتیجه آن در قالب نمودار (۱) این مطالعه، متجلی گردید که با استناد به نمودار دکارتی حاصل از تحلیل دیمتلفازی؛ ارائه شده در قالب شکل (۱) و همچنین مندرجات اشکال (۲)، (۳) و (۴) این پژوهش، نه تنها با اتکاء به خروجی تحلیل تکنیک‌های مذکور، بلکه از لحاظ بصری نیز می‌توان به سازگاری و همپوشانی نتایج پژوهش؛ مشخصاً در ارتباط با علی - معلولی و قدرت نفوذ - وابستگی مضامین اصلی تحقیق، پی برد که این امر ضمن دلالت بر تصدیق الگوی تلفیقی (توانمندسازی عملکرد کارکنان) مستخرج از استعمال فنون کمی فوق‌الاشاره در این تحقیق، حکایت از اعتبار یافته‌های پژوهش حاضر نیز دارد؛ به‌نحوی که این شیوه پژوهش، با رویکرد تحقیقی به کار گرفته شده در مطالعه (Bigdley et al., 2022) نیز مطابقت دارد. ضمناً همان‌طور که قبلاً نیز در تشریح نتایج دیمتلفازی بدان اشاره گردید؛ عوامل (مداخله‌گران توانمندسازی عملکرد کارکنان)، (بسترهای توانمندسازی عملکرد کارکنان) و (طرح جامع مالیاتی)، به ترتیب تأثیرگذارترین عوامل و (عملکرد کارکنان)، (راهبردها) و (توانمندسازی کارکنان)، به ترتیب به - عنوان تأثیرپذیرترین عوامل این پژوهش تلقی می‌گردند که این نتایج با سطوح اشاره‌شده در شبکه تعاملات ISM؛ شکل (۳) که دلالت بر نقش تأثیرگذار (بسترهای توانمندسازی عملکرد کارکنان)، (طرح جامع مالیاتی) و (مداخله‌گران توانمندسازی عملکرد کارکنان)، بر سایر سطوح شبکه مذکور (یعنی عوامل: توانمندسازی کارکنان، راهبردها و عملکرد کارکنان) دارد؛ هم‌راستا است. نهایتاً اینکه نتایج مذکور با خروجی تحلیل نرم‌افزار میک‌مک در خصوص قدرت نفوذ و میزان وابستگی مضامین تحقیق (با بیشترین قدرت نفوذ، به ترتیب از جانب: (بسترهای توانمندسازی عملکرد کارکنان)، (طرح جامع مالیاتی)، (مداخله‌گران توانمندسازی عملکرد کارکنان) و بیشترین وابستگی، به ترتیب از طریق: (عملکرد کارکنان)، (راهبردها) و (توانمندسازی کارکنان) نیز مورد تأیید و تصدیق قرار گرفته است.

ضمناً نتایج این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های شناسائی شده برای یکی از مضامین اصلی آن یعنی طرح جامع مالیاتی (شامل زیرمؤلفه‌های نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی، زیرساخت، صاحبان منافع، منابع انسانی و مدیریت طرح جامع مالیاتی)، با یافته‌های تحقیق (Bakhshi et al., 2018) که نظام یکپارچه مالیاتی، زیرساخت فنی، نظارت بر اجرای طرح جامع مالیاتی، انگیزه‌های مالیاتی مؤدیان و توانمندسازی منابع انسانی را به‌عنوان مؤلفه‌های فرعی یا همان زیرمؤلفه‌های طرح جامع مالیاتی شناسائی کرده بود؛ در حد زیادی مطابقت دارد. همچنین مؤلفه‌های احصاء شده برای مضمون توانمندسازی کارکنان که شامل توانمندسازی روانشناختی (با شاخص‌های: اعتماد به نفس کارکنان، انجام کار گروهی، ایجاد روحیه جمعی و وحدت،

تقویت دانش و مهارت کارکنان، قانون‌سالاری، رضایت‌شغلی کارکنان، انگیزه کارکنان، تنش‌شغلی کارکنان، رشد متوازن و یکنواخت کارکنان مالیاتی، تصورات شغلی اشتباه کارکنان، تضارب افکار (اختلاف نظر تخصصی بین کارکنان)، استقلال کاری کارکنان، مقاومت در برابر تغییر از جانب کارکنان، بهینه‌سازی فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، ایجاد اعتماد بین مؤدیان و نظام مالیاتی، تفکیک وظایف با اجرای طرح (PSD) در طرح جامع مالیاتی و تسهیل فرآیند جابجایی کارکنان با اجرای طرح جامع مالیاتی) و توانمندسازی ساختاری (با شاخص‌های: تسهیل ارتباطات کاری کارکنان، شفاف‌سازی، پاسخگویی مستند و کامل و جامع به مؤدیان مالیاتی، تسهیل نظارت و کنترل عملکرد کارکنان و هم‌افزایی با اجرای طرح جامع مالیاتی) با یافته‌های پژوهش‌های (Eskandari & dadashkarimi, 2017) که بر شناسایی بعد دانش، مهارت، ارتباط، توانایی‌های جسمی، انگیزه و قدرت ذهنی، (Busara, 2016) که بر آموزش کارکنان، ایجاد فرهنگ صدور مجوز به کارکنان برای ارائه نظرات و اعمال کنترل بر کار خود و دادن دسترسی به اطلاعات و ارائه بازخورد به کارکنان، (Tondpour et al., 2019) که بر مؤلفه‌های آموزش و بهسازی، تسهیم کارکنان در اطلاعات و دسترسی به اطلاعات، غنای‌شغلی، دسترسی به منابع و تجهیزات، نظارت و کنترل، بازخورد، تسهیلات رفاهی، جایگزینی هولوکراسی، مدیریت دانش، مدیریت حقوق و دستمزد، مدیریت مشارکتی، شفاف‌سازی اهداف در حوزه عوامل ساختاری توانمندسازی، (Ardalan et al., 2016) که بر کیفیت عملکرد، دانش و آگاهی، فرصت‌های شغلی، استقلال و آزادی کاری، مسئولیت تصمیم‌گیری، خودکنترلی و توسعه حرفه‌ای کارکنان، (Shariati et al., 2015) بر خودشکوفایی، نوآوری و خلاقیت و کاهش فشار روانی ناشی از کار، (Haq-Shenas et al., 2013) بر بهبود عملکرد، استقلال و آزادی کاری، احساس مسئولیت تصمیم‌گیری، تنوع شغلی، خودکنترلی، توان و تمایل و رشد حرفه‌ای کارکنان، تأکید داشتند؛ همسانی فراوانی دارد. همچنین در خصوص شناسایی شرایط و عوامل مداخله‌گر، راهبردها و شرایط زمینه‌ای پژوهش نیز یافته‌ها با نتایج تحقیق (Hejbar et al., 2022) و همچنین هنجارهای فرهنگی و ارزش‌های اجتماعی مطرح در پژوهش (Sharifzadeh et al., 2024)، تقریباً همسو و سازگار است.

در نهایت با استناد به یافته‌های این پژوهش، **پیشنهادها و توصیه‌های کلان سیاستی** در راستای بازآفرینی و مهندسی مجدد راهبردهای توانمندسازی عملکرد کارکنان مبتنی بر اجرای طرح جامع مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور، به‌قرار زیر مورد اشاره قرار می‌گیرد:

- بومی‌سازی طرح جامع مالیاتی
 - ایجاد زمینه‌های تعامل حداکثری صاحبان منافع طرح جامع مالیاتی با یکدیگر مبتنی بر راهبرد برد-برد
 - تقویت زیرساخت فنی طرح جامع مالیاتی (بالاًخص نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی)
 - راه‌اندازی نظام پایش مستمر عملکرد مدیران، دست‌اندرکاران و مجریان طرح جامع مالیاتی
- لذا در همین راستا، بر مدیران و مسئولین سازمان امور مالیاتی کشور است که با تمرکز بر عوامل مؤثر این پژوهش (یعنی **طرح جامع مالیاتی، بسترها و مداخله‌گران توانمندسازی عملکرد کارکنان**) نسبت به ظهور توانمندی و نهایتاً بهبودی عملکرد کارکنان سازمان متبوع‌شان، اهتمام ویژه داشته باشند و با **بهینه‌سازی نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی** (از طریق: حفظ جامعیت و یکپارچگی نرم‌افزار، نهائی‌سازی فرآیند تعریف شناسه یکتا، به‌روز رسانی فنی نرم‌افزار، تقویت عملکرد زنجیره‌ای ماژول‌های نرم‌افزار، تسریع در بومی‌سازی طرح جامع مالیاتی، اصلاح سریع ایرادات و خطاهای نرم‌افزار،

تقویت هوشمندی نرم‌افزار، امکان‌سازی پردازش سریع اطلاعات از جانب نرم‌افزار، برطرف نمودن قطعی مکرر سیستم جدید، رفع گام‌های زائد نرم‌افزار و در کل تقویت توان فنی نرم‌افزار، **مدیریت مطلوب طرح** (به واسطه: نظارت بر عملکرد دفتر مدیریت طرح، بهره‌برداری حداکثری از امکانات و ظرفیت‌های طرح جامع مالیاتی، توجه ویژه به الزامات مرحله گذار (از سیستم قدیمی؛ یا همان تشخیص مالیات به روش علی‌الرأس؛ به سیستم جدید یا همان طرح جامع مالیاتی)، مطابقت جزئیات و نحوه اجرای فرآیندهای کاری تعبیه‌شده در طرح جامع مالیاتی با مفاد و محتویات قوانین ذیربط، معرفی مرجع پاسخگویی مشخص در دسترس جهت راهنمایی کارکنان و رفع ایرادات موردی نرم‌افزار)، **تقویت زیرساخت طرح** (به وسیله: تجهیز زیرساخت‌های طرح جامع مالیاتی، محوریت قائل شدن به پایگاه داده در طرح جامع مالیاتی، افزایش میزان دسترسی کارکنان به اطلاعات پالایش و تصفیه‌شده، تسریع در به‌روز رسانی اطلاعات مؤدیان در پایگاه داده نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی)، **تأمین نظر صاحبان منافع** (از طریق: زمینه‌سازی جهت همکاری و مشارکت مشتاقانه و داوطلبانه صاحبان منافع در راستای اجرای طرح جامع مالیاتی، اصلاح و توسعه قوانین مالیاتی، پیگیری راه‌اندازی پلیس مالیاتی، فرهنگ‌سازی مالیاتی، آموزش مؤدیان مالیاتی، اخذ بازخورد از صاحبان منافع، تدوین ساز و کارهای قانونی ضمانت اجرای قوانین مالیاتی)، **توجه به خواسته‌های منابع انسانی** (با تغییر و اصلاح ساختار سازمانی سازمان امور مالیاتی متناسب با اجرای طرح جامع مالیاتی، طراحی سیستم جذب و گزینش تخصصی نیرو متناسب با نیاز تخصصی سازمان امور مالیاتی، ارائه آموزش‌های متناسب به کارکنان، توجه به حقوق و مزایای کارکنان، مدیریت پاداش و امور رفاهی کارکنان، توجه به کیفیت مریبان آموزشی، تقویت بنیه علمی و فنی کارکنان، توجه به شایسته‌سالاری و شفاف‌سازی مسیر ارتقای شغلی کارکنان)، **تقویت بسترهای توانمندسازی و عملکرد کارکنان** (از طریق: اتخاذ تمهیداتی جهت کاستن از امور تبلیغاتی و غیر کاربردی در فرآیند پیاده‌سازی طرح جامع مالیاتی و بهینه‌سازی اجرای آن با مدنظر قرار دادن ویژگی‌ها و تحولات محیطی داخلی و بین‌المللی جامعه و نهایتاً توجه خاص به امر آموزش از طریق تقویت مطلوبیت در نحوه و قالب ارائه دوره‌های آموزشی)، **رفع مداخله‌گرهای مخرب** (از طریق: کاربردی نمودن آموزش‌های ارائه شده به کارکنان، زمان‌بندی مناسب دوره‌های آموزشی، کمیته‌سازی متوازن آموزش‌دهندگان در مقایسه با تعداد آموزش‌گیرندگان، رفع نواقص منابع آموزشی طرح جامع مالیاتی، پیش‌بینی و رفع زمینه‌های تهدید سلامت اداری سازمان، متناسب‌سازی ظرفیت فنی منابع انسانی سازمان با مقتضیات طرح، جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی جهت کاستن از مسائل و مشکلات ناشی از استفاده همزمان سیستم قدیم و جدید تا زمان کنار گذاشته‌شدن قطعی سیستم قدیمی، پرهیز از انتصابات به روش الیگارش‌ی ناشی از وجود حلقه خاص مدیران، روشنگری در خصوص نحوه اخذ مالیات، تزریق منابع انسانی متخصص با انگیزه به سازمان، مکانیزه‌سازی تمامی مراحل امور مالیاتی مؤدیان جهت ممانعت از اعمال نفوذهای غیرقانونی برون‌سازمانی در فرآیند اخذ عادلانه مالیات، کاستن از تعدد معافیت‌های مالیاتی، رفع محدودیت‌های بودجه‌ای لازم جهت محقق‌شدن اولویت درآمد مالیاتی کشور بر سایر منابع درآمدی دولت (مشخصاً در ارتباط با تأمین منابع لازم جهت برآورده‌سازی درخواست‌های تجهیزاتی، فنی و انسانی مدیران و کارکنان سازمان امور مالیاتی)، برنامه‌ریزی مطلوب جهت توجه به بازنشستگان و امور آنها، پرهیز مدیران و متولیان امر از اتخاذ دید کوتاه‌مدت در طراحی زیرساخت‌های مالیاتی، رفع نقص منابع اطلاعاتی سازمان، برطرف نمودن زمینه‌های کتمان درآمد از جانب برخی از مؤدیان، رفع ضعف قوانین مالیاتی، شناسایی منافع صاحبان منافع جهت کاستن از تعارض منافع ایشان در اجرای طرح جامع مالیاتی، برنامه‌ریزی جهت استفاده از نظرات

تخصصی ذی‌نفعان برون سازمانی، یکپارچه‌سازی اهداف واحدهای صف و ستادی سازمان جهت پرهیز از جزیره‌ای عمل نمودن واحدهای ستادی با واحدهای صف، توجه به تناسب ابزار کار کارکنان با مختصات فیزیکی بدنی آنها در طرح جامع مالیاتی)، نسبت به پیاده‌سازی مطلوب الگوی تلفیقی ارائه شده‌ی این پژوهش، در راستای تحقق زمینه‌های توانمندسازی عملکرد کارکنان، مبادرت به عمل آید.

References

- Abtahi, S. H., & Abesi, S. (2013). Empowerment, assignment of work and delegation of authority. Tehran: Fujan Publishing House, 2th. (In Persian).
- Afram, J. & Manresa, Al., & Mas-Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organizational performance: A mediating role of employee engagement and organisational citizenship behavior. *Intangible Capital Journal*, 18(1). 96-119. DOI:10.3926/ic.1781.
- Afrawi, S., Qashgaizadeh, N., & Hosseinpour, M. (2016). The relationship between the use of information and communication technology and the adaptive performance of employees with the mediating role of psychological empowerment. *Quarterly Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 7(3), 63-82. Available at: <https://www.sid.ir/paper/175264/fa>. (In Persian).
- Akbari, P., Deghanizade, M., & Didekonan, S. S. (2023). The effect of organization paradox on stability mechanisms with the mediating role of ambidexterity of learning. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 1-24. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.385789.1054>. (In Persian).
- Arbaban, Z., Khorshidi, A., Shahriari, M.R., & Sharifi, M. (2019). Presenting an empowerment management model for managers of secondary schools of education in Tehran. *Career and Organizational Consulting Quarterly*. 12(45), DOI:155-176. 12(45): 155-176. (In Persian).
- Ardalan, O., Wafaei, F., Janabi, Sh., & Almasi, M. (2016). Investigating the effects of information technology on the job empowerment of employees (case study: West Regional Electricity Distribution Company of Kermanshah province). 12(39), 93-106. Available at: <https://ecc.isc.ac/showJournal/4694/259380/3286895>. (In Persian).
- Askaroghli, N., & Abedi, R. (2012). The relationship between employee empowerment and job performance. The second international conference on management, entrepreneurship and economic development. Noorbaran Andisheh Institute of Qom. Available at: <https://civilica.com/doc/285363>. (In Persian).
- Badjie, G., Thoyib, A., Hadiwidjojo, D., & Rofiq, A. (2019). Introducing New Employee Empowerment Approach: A Systematic Literature Review. *Humanities & Social Sciences Reviews Journal*, 7(5), 696-706. DOI:10.18510/hssr.2019.7585.
- Bahari, B., Taheri Rouzbahani, M. (2023). Designing an electronic human resources management model based on knowledge creation in knowledge-based companies. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 106-121. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.392785.1082>. (In Persian).
- Bakhshi, H., Abdoli, M.R., & Ataei, M. (2018). Optimizing the implementation of the comprehensive tax plan based on the identification, analysis and prioritization of effective factors through the fuzzy network analysis technique (FANP). *Journal of Tax Research*, 26(39), 7-45. Available at: <http://taxjournal.ir/article-1-1530-fa.html>. (In Persian).
- Bigdley, A., Gelard, P., Hosseini, G., S.A., & Abbaspour, E., Q. (2022). Design and validation of managers' empowerment model. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 14(53), 147-172. Available at: <http://iieshrm.ir/article-1-1397-fa.html>. (In Persian).
- Beikzad, J., Rezvan, S.N., & Yavari, A. (2016). Evaluation of the psychological empowerment of managers and its effect on their attitude towards strategic planning in the Vice President of Human Resources Development of National Iranian Oil Company. *Scientific-Research Quarterly of Human Resource Management in Oil Industry*, (34)9, 195-214. Available at: <http://iieshrm.ir/article-1-263-fa.html>. (In Persian).

- Busara, G.Ch. (2016). Impact of Employees Empowerment on Organization Performance: A Case Study of Government Procurement Service Agency. Masters thesis, The Open University of Tanzania. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/79425335.pdf>.
- Damavandian, A., Akbari, P. (2022). Prediction of Innovative Job Performance in Payame Noor University, Yazd Province. *Journal of Business Management And Entrepreneurship*, 2(2), 1-15. <https://dx.doi.org/10.22034/ JBME.2022.329599.1015>. (In Persian).
- Ebadifar, S., Mesbahi, M. (2022). Investigating the mediating role of organizational citizenship behavior the relationship between staff empowerment and customer relationship management in Melli banks branches of Kerman. *Journal of Business Management And Entrepreneurship*, 1(2), 1-17. <https://dx.doi.org/10.22034/ JBME.2022.322392.1011>. (In Persian).
- Ertekin, A.B., Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133-145. DOI:10.5296/jei.v7i2.18949
- Eskandari, H.m., dadashkarimi, Y. (2017). The Effect of Human Resource Empowerment on Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Employees of Tabriz Oil Company). *International journal of Business Management*, 2(2). 87-95. Available online at www.sciarena.com
- Ghaemi, H., Asgari, M. H. (2023). Presenting a model of green human resources management with a hybrid approach. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 122-145. <https://doi.org/10.22034/ jvcbm.2023.391719.1080>. (In Persian).
- Haq-Shenas, K., F., Ramezani, K., & Jamshidi, A., M. (2013). Examining the relationship between the use of information and communication technology and the empowerment of university employees. 3(15), 65-86. Available at: <https://www.sid.ir/paper/175261/fa>. (In Persian).
- Hozhabr, Y., Fallah, Z.A., Nodehi, M.A., & Bahlakeh, T. (2022). Developing a model for empowering students in entrepreneurship and sports businesses. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 9 (4), 85-108. doi:10.22069/ JEAD.2023.20891.1681. (In Persian).
- Jing, J., Wang, Sh., Yang, J., & Ding, T. (2022). The influence of empowering team leadership on employees' innovation passion in high-tech enterprises. *Frontiers in Psychology Journal*. 13(928991), 1-13. <https://DOI.org/10.3389/fpsyg.2022.928991>.
- Karimi, A. G., Pourshahabi, V., Naseri, B., & sargolzaei, A. (2023). Identifying the dimensions and components of smart network governance for the country's banking system. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 25-56. <https://doi.org/10.22034/ jvcbm.2023.389645.1076>. (In Persian).
- Karroubi, M., Matani, M. (2008), Empowering human resources through in-service training, *Productivity Management Quarterly*, (2) 3, 7-30. Available at: <https://civilica.com/doc/1382914>.
- Kumari, B., Hemalatha, A. (2018). A Study on Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction with Reference to Ford Motor Private Ltd, Perungudi, *Eurasian Journal of Analytical Chemistry* ISSN: 1306-3057 OPEN ACCESS 2018 13 (SP), 61-67.. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:202284031>.
- Linando, J.A., Halim, M. (2022). Does employee empowerment moderate the effect of situational and dispositional variables on emotional exhaustion differently? The COVID-19 crisis context. *RAUSP Management Journal*, 58(1), 69-85. DOI:10.1108/RAUSP-06-2022-0168.
- Nazari, Y., Ramazan, M., Sanjaghi, M. E., & Ebrahimi, M. (2015). Providing a strategic model for empowering employees in a defense-oriented technology organization. *Scientific-Research Quarterly Journal of Management Improvement*, 1(31), 123-139. Available at: <https://civilica.com/doc/1208264>. (In Persian).
- Ndegwa, T. (2015). Percieved Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Performance Among Commercial Banks in Kenya. A Research Project Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business Administration School of Business, University of Nairobi. Available at: <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/21642/Employee%20Empowerment%20and%20Customer%20Service....pdf?sequence=1>.
- Pak-niyat, I., Fathizadeh, A. (2008). Empowering employees: needs and solutions. (Researcher) *Management Quarterly*, 5(11), 33-47. Available at: <https://ensani.ir/fa/article/209701>. (In Persian).

- Pourafkari, N., Ghanbari, A. (2011). The mechanism of human power empowerment in the management of sports organizations. *Iranian Journal of Social Development Studies*, 4(3), 25-38. Available at: magiran.com/p1532474. (In Persian).
- Perkins, D.D. (2010). Empowerment. USA, IN R.A. COUTO (ED.), *Political and Civic Leadership: A Reference Handbok* (PP. 207-218). Thousand OAKS, CA: SAGE. Available at: https://integral-review.org/issues/vol_7_no_2_reams_review_of_couto.pdf
- Pourhassan.H., A., Rahimi, G. (2016). Verification of the paradox of information technology productivity in the General Administration of Tax Affairs of East Azerbaijan. *Quarterly Journal of Public Policy in Management*, 26(Special), 149-162. Available at: <https://civilica.com/doc/1794444>. (In Persian).
- Rajalingam, Y., Junaimah, J., & Abdul-Ghani, B. (2015). A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*. 3(1). 92-104. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:201822454>.
- Sahraei, S., Mafibalani, D. (2023). Examining the role of using electronic marketing and information technology in the business of Minno food industry in the period of economic recession. *Journal of value creating in Business Management*, 3(1), 82-105. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.391718.1079>. (In Persian).
- Samadi, A., Souri, M. (2011). The effect of human power empowerment on the performance of the employees of the General Cooperative Department of Hamadan province. *Cooperative*, 21(1), 143-154. Available at: <https://ensani.ir/fa/article/219742>.
- Scheyvens, R., Van Der Watt, H. (2021). Tourism, Empowerment and Sustainable Development: A New Framework for Analysis. *Sustainability Journal*, 13(2021), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su132212606>.
- Shafaei, M., kouloubandi, A., & Keramati, M. (2024). The effect of knowledge management on organizational performance according to the mediating variable of business process management. *Journal of value creating in Business Management*, 3(4), 1-19. <https://DOI.org/10.22034/jvcbm.2024.414362.1173>. (In Persian).
- Sharifzadeh, F., Ghorbanzadeh, V., & Marvi, R. A., & Naddaf, B. (2024). An analysis on the promotion of tax compliance using the meta synthesis method. *Journal of value creating in Business Management*, 3(4), 271-295. <https://DOI.org/10.22034/jvcbm.2024.416072.1187>. (In Persian).
- Shariati, M., Valipour, M., & Nobakht, O. (2015). Designing a model for empowering employees of cultural organizations (case study: political ideological organization Naja). *Scientific Quarterly Journal of Islamic Education and Education*, 13(38), 75-96. Available at: <https://www.sid.ir/paper/249682/fa>. (In Persian).
- Staniulienė, S., Zaveckis, A. (2022). Employee Empowerment in Remote Work in Case of Lithuanian Companies. *MDPI Journal*, 14(14), 1-12. <https://DOI.org/10.3390/su14148463>.
- Tondpour, Gh., Sepahvand, R., & Vahdati, H., & Esmaili, M. (2019). Explaining a model in order to empower human capital in small industries in the political economy of the Islamic Republic of Iran. *International Relations Research Quarterly*, 10(1), 319-346. Available at: <https://ensani.ir/fa/article/author/255741> (In Persian).
- Tretiakov, A., Jurado, T., & Bensemman, Jo. (2023). Employee Empowerment and HR Flexibility in Information Technology SMEs. *Journal of Computer Information Systems*, Available at: <https://www.tandfonline.com/DOI/full/10.1080/08874417.2022.2158962>.
- Ulltas, M. (2018). The Effect of Empowerment on Employees' Job Satisfaction: A Research on Konya Industrial Zone. *Manas Journal of Social Studies*. 7 (1). 569-600. Available at: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss/issue/40516/485889>.
- Wen, J., Huang, S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 54, 88-97. DOI:10.1016/j.jhtm.2022.12.012.