

## الگوی توانمندسازی کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی با توجه به مولفه های اخلاق حرفه‌ای

اکبر پورحسن هرزندی<sup>1</sup>، دکتر نادر بهلولی<sup>2\*</sup>، دکتر مجتبی رضانی<sup>3</sup>، دکتر جعفر بیگ زاد<sup>3</sup>

1. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

2. گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

3. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

(تاریخ دریافت: 1402/08/08، تاریخ پذیرش: 1402/10/09)

### چکیده

**زمینه:** عملکرد بهینه آمیخته با بالندگی، دانش‌اندوزی و مهارت‌افزایی در هندسه معرفتی عصر اطلاعات و ارتباطات، جزو ویژگی‌های کارکنان توانا می‌باشد؛ لیکن کاربردی نمودن و به منصفی ظهور رساندن آن در عرصه سازمان از خصایص بارز کارکنان توانمند قلمداد می‌گردد؛ با این حال، آنچه باعث توانمندتر شدن کارکنان در عصر حاضر می‌شود؛ اخلاق حرفه‌ای است که با استناد به بستر سازمانی این پژوهش، طرح جامع مالیاتی می‌تواند به‌عنوان کنشگر مرکزی این مفهوم را در سازمان امور مالیاتی مورد توجه ویژه قرار دهد. از این رو هدف این پژوهش، طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی با توجه به مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای است.

**روش:** پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام شد. لذا این پژوهش، کاربردی و اکتشافی بود. جامعه آماری خبرگان سازمان امور مالیاتی کشور بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت اصل اشباع نظری 20 نفر از آنها به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. روش تحلیل داده‌ها در تحقیق حاضر روش تحلیل مضمون بود.

**یافته‌ها:** براساس تحلیل داده‌ها، شش مضمون فراگیر و 28 مضمون سازمان‌دهنده این پژوهش (به‌همراه ذکر مضامین پایه؛ مقوله‌های توانمندسازی و عملکرد کارکنان و مداخله‌گران این فرآیند) که حاصل تحلیل گزاره‌ها و مضامین مصاحبه‌های انجام‌گرفته می‌باشد به دست آمد و بر اساس آن مدل مفهومی تحقیق ترسیم شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از الگوی مستخرج از پژوهش، نشان می‌دهد که پدیده محوری، عاملی تحت عنوان "توانمندسازی کارکنان" در دو بخش توانمندسازی اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی است که در فرایندی از عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر و به اتکای دسته‌ای از عوامل - علی (محورهای پنج‌گانه طرح جامع مالیاتی)، پیامدها یا همان عملکرد کارکنان در بستر اهداف سازمانی را تبیین می‌کند.

**کلید واژگان:** توانمندسازی کارکنان، طرح جامع مالیاتی، اخلاق حرفه‌ای

### سر آغاز

یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی<sup>1</sup> مطرح گردیده، توانمندسازی کارکنان<sup>2</sup> است. بنابراین توجه به عوامل کاهنده ناتوانایی - های کارکنان در انجام وظایف شغلی از جمله مسائل مورد توجه برای بهبود عملکرد آنان است (1). در حال حاضر توانمندسازی منابع انسانی به راهکاری برای موفقیت و رشد سازمان‌ها تبدیل شده است (2). امروزه صاحب‌نظران مدیریت و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی در ایران، بر اهمیت و نقش به‌سزای توانمندسازی کارکنان در راستای اقتصاد مقاومتی واقف‌اند؛ 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 (3). تحقیقات تجربی مؤید این مهم است که عملکرد کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از اخلاق حرفه‌ای<sup>3</sup> متاثر می‌باشد. اخلاق حرفه‌ای به اصول اخلاقی<sup>4</sup> و معیارهای رفتاری<sup>5</sup> اشاره دارد که متخصصان را در زمینه‌های مربوطه راهنمایی می‌کند. این اخلاقیات مختص یک حرفه خاص است و به تعریف رفتار، مسئولیت<sup>6</sup> و درستکاری قابل قبول در آن زمینه حرفه‌ای کمک می‌کند. اخلاق حرفه‌ای نقش مهمی در حفظ اعتماد عمومی<sup>7</sup>، محافظت از مشتریان و ذینفعان و ارتقای حرفه‌ای‌گری در صنعت دارد.

این مفهوم مجموعه ای از اصول اخلاقی است که متخصصان را در رفتار و فرآیندهای تصمیم‌گیری راهنمایی می‌کند (4).

اخلاق حرفه‌ای به ویژه در زمینه‌هایی مانند قانون، پزشکی، مهندسی و حسابداری، که در آن متخصصان تأثیر قابل توجهی بر زندگی افراد و جامعه به عنوان یک کل دارند، مهم است. در این زمینه‌ها، عدم رعایت استانداردهای اخلاقی<sup>8</sup> می‌تواند عواقب جدی از جمله خسارات جانی، خسارت مالی و ضرر مالی را به همراه داشته باشد. اهمیت اخلاق حرفه‌ای در دنیای کنونی با پیچیده‌تر شدن ارتباطات انسانی<sup>9</sup> و ورود تکنولوژی و فناوری‌های نوین الکترونیکی اهمیت بیشتری یافته است (5).

با وجود اینکه، شواهد متعددی از شکست برنامه‌های توانمندسازی در جهت برآورده ساختن انتظارات مدیران و کارکنان حکایت دارند، اما، توانمندسازی همچنان نوشارداری تلقی می‌شود که با وجود بدمزه بودن، درمان بسیاری از دردهای سازمان است (6). مضافاً، شناسایی عوامل اخلاقی که موجب توانمندسازی کارکنان می‌گردد همیشه مورد توجه مدیران و سازمان‌ها بوده است؛ اما توجه صرف به این عوامل و توانمندسازی کارکنان بدون در نظر گرفتن تأثیر آن بر عملکرد کلی سازمان، گمراه‌کننده خواهد بود (7). با توجه به اینکه توانمندسازی و بهبود عملکرد شغلی کارکنان، همواره یکی از مهمترین اهدافی است که از سوی مدیران دنبال می‌شود؛ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی همچون وزارت دارایی و امور اقتصادی کشور که مشکل پایین بودن عملکرد و بهره‌وری کارکنان، به‌ویژه در سال‌های اخیر به‌عنوان یک مشکل جدی مطرح بوده است (8) لذا پژوهشگران تحقیق حاضر را بر آن داشت که به نیابت از مدیران و دست‌اندرکاران سازمان امور مالیاتی به دنبال پاسخگویی به این سوال کلیدی که: "الگوی توانمندسازی کارکنان مبتنی بر اجرای طرح جامع مالیاتی با توجه به مولفه های اخلاق حرفه‌ای، چگونه است؟" باشد. لذا در این پژوهش سعی بر این بوده است که

با پرهیز از بحث‌های پراکنده و حاشیه‌ای برای سازمانی که مدیریت آن درصدد عملیاتی نمودن توانایی‌های کارکنان خویش در بستر فناوری-های نوین الکترونیکی (از طریق اجرای طرح جامع مالیاتی) به‌منظور بهبود عملکرد شغلی‌شان است، الگوی مطلوبی با توجه به اهمیت اخلاق حرفه‌ای ارائه شود.

## روش

هدف این پژوهش، طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی با توجه به مولفه های اخلاق حرفه‌ای در سازمان امور مالیاتی کشور است؛ لذا هدف پژوهش، کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات کیفی از نوع تحلیل مضمون است. جامعه آماری خبرگان سازمان امور مالیاتی کشور بود که با روش نمونه-گیری هدفمند و با رعایت اصل اشباع نظری 20 نفر از آنها به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته (تعداد 10 سوال و با اعتبار "قابلیت اعتماد") ضمن مرور و مذاقه در متون نظری مربوطه، بود. معیار ورود، بیان آزاد تجربیات و رضایت جهت انجام مصاحبه و پاسخ به سوالات، همچنین تجربه و تخصص در زمینه طرح جامع مالیاتی و توانمندسازی کارکنان بوده است. اشباع مصاحبه پس از مصاحبه بیستم، اتفاق افتاد. مراحل انجام پژوهش نیز بدینگونه بود که در مرحله اول، پس از انجام مصاحبه، داده‌ها از طریق کدگذاری باز و قرار گرفتن در درون جدول‌ها، تکمیل شدند. برای ارزیابی قابل اتکاء بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای پژوهش‌های تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاءپذیری، تصدیق‌پذیری و راستی (9) و تحقیقات مبتنی بر روش-شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها، شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت و کنترل‌پذیری (10) استفاده شد.

## جدول 1: ارزیابی اتکاءپذیری و قابلیت اتکای یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
مقبولیت (اعتمادپذیری): نتایج پژوهش، تا چه اندازه، داده‌های پژوهش را نمایندگی می‌کند که این امر نیز در گرو جمع‌آوری داده‌های حقیقی می‌باشد.	9 ماه هدایت مصاحبه‌ها مرور متن مصاحبه‌ها و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر انجام شد. ارائه گزارش از نتایج پژوهش به 7 نفر از مصاحبه‌شوندگان و کسب بازخورد در مورد تفسیرهای پژوهشگر از جنبه‌های مختلف واقعیتی که توسط آنها توصیف شده بود. مصاحبه مجدد با دو تن از مصاحبه‌شوندگان (پس از تدوین الگوی نهایی با هدف پالایش بیشتر نظریه صورت‌بندی‌شده)، انجام شد.
قابلیت انتقال (انتقال‌پذیری): میزان تعمیم‌پذیری نتایج حاصل از پژوهش به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است.	نمونه‌گیری نظری اطلاعات در مورد بستر پدیده تحت بررسی، مصاحبه‌شوندگان و مفروضات پژوهش، چنان کافی است که مطالعه‌کنندگان این پژوهش می‌توانند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهند.
اتکاءپذیری: میزان منحصر به‌فرد بودن یافته‌ها در زمان و مکان را نشان می‌دهد.	نتیجه: مفاهیم نظری ارائه‌شده، از داده‌های حاصل از محتوای مصاحبه انجام گرفته با - تک‌تک مصاحبه‌شوندگان این مطالعه، استخراج شد.
تصدیق‌پذیری: میزان را نشان می‌دهد که تا چه اندازه، تفسیرهای صورت‌گرفته، منتج از اظهارات مصاحبه‌شوندگان است و متأثر از سوء‌گیری پژوهشگر نبوده است.	در مصاحبه‌ها، مصاحبه‌شوندگان تجربیات جاری و گذشته خود را در مورد طرح جامع مالیاتی و پدیده توانمندسازی، عنوان کردند. نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربیات مصاحبه‌شوندگان پی برده شد. پژوهشگر با ارائه‌ی چکیده‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به 7 نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آنها را جویا شد.



نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها	
عمیق بودن مصاحبه ها در دور اول و اختصاص زمان کافی به آنها، پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت.	<b>عمومیت:</b> میزانی را نشان می دهد که تا چه حد، یافته های پژوهش، منعکس کننده ی ابعاد مختلف پدیده ی مورد بررسی هست.
انجام 20 مصاحبه	
مصاحبه با افراد زبده، متخصص و کاربلد	
نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده مورد بررسی شناسائی و احصاء شد.	
مصاحبه به صورت حرفه ای و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت.	<b>راستی:</b> میزانی است که تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست و یا مظهره رفتن مصاحبه-شوندگان قرار نگرفته است.
نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه شونده ها برای گریز از موضوعات مورد بحث، یافت نشد.	
مصاحبه شونده ها در پاسخ به سوالات از تجربه های عملی خود استفاده کردند.	<b>تطابق:</b> میزانی است که یافته ها با ساختار ذهنی مصاحبه شونده ها نسبت به پدیده مورد بررسی مطابقت دارد.
نتیجه: مضامین پالایش شد. نظریه از روابط علی - معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت نظریه ای که ماهیت پویای الگوی پژوهش را نشان می دهد؛ سوق پیدا کرد.	
یافته های پژوهش در اختیار 7 نفر از مصاحبه شونده ها قرار داده شد.	<b>فهم پذیری:</b> میزانی است که نتایج حاصل از پژوهش تا چه اندازه برگرفته از منویات مصاحبه شونده ها است.
نتیجه: یافته های پژوهش، برای هر 7 نفر قابل فهم بود.	

### یافته ها

پس از انجام مصاحبه با خبرگان، بر اساس روش تحلیل مضمون، پژوهشگر به شکلی مستمر و هدفمند، طی فرآیند تجزیه و تحلیل داده ها بین کدگذاری باز، محوری و انتخابی حرکت کرده است و این فرآیند (فرآیند کدگذاری باز و محوری)، دو گام متوالی، یک فرآیند تحلیلی نیستند؛ بلکه فرآیند کدگذاری، پویا و شناور انجام گرفته است. به نحوی که، در ابتدای کدگذاری، سعی شده است که مضامین (مقوله ها) از طریق کدگذاری باز، مشخص شود و طی کدگذاری محوری، مضامین به یکدیگر مرتبط شوند. در ادامه، بعد از اینکه ارتباط بین مضامین طی کدگذاری باز و محوری شناسائی شدند، در کدگذاری انتخابی، مضامین فرعی و ارتباط آنها یکپارچه شود تا الگوی مفهومی، توسعه یابد. شایان ذکر است در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و قرابت معنایی در کنار هم قرار گرفتند. در کدگذاری انتخابی (گزینشی)، متغیر اصلی یا فرآیند اساسی نهفته در داده ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمایان شد؛ به نحوی که منجر به تدوین و طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی با رعایت مولفه های اخلاق حرفه ای شد که در اینجا برای تشریح نحوه مستندسازی روش پژوهش و البته پایایی و روایی آن، به بخشی از این فرآیند به صورت گذرا اشاره می شود.

در نهایت، مطابق جدول شماره 2، شش مضمون فراگیر و 28 مضمون سازمان دهنده این پژوهش (به همراه ذکر مضامین پایه؛ مقوله های توانمندسازی و عملکرد کارکنان و مداخله گران این فرآیند) که حاصل تحلیل گزاره ها و مضامین مصاحبه های انجام گرفته می باشد را به صورت یکجا نشان می دهد.

### جدول 2: مضامین پژوهش

مضامین سازمان دهنده (فرعی)	مضامین فراگیر (اصلی)
نرم افزار یکپارچه مالیاتی (ITS)	طرح جامع مالیاتی <sup>10</sup>
زیرساخت	
منابع انسانی	

روش اجرا بدین شکل بود که بعد از اینکه کدها به کدهای اولیه بر اساس رویدادها و واقعیات، برچسب زده شد؛ کدهای اولیه شکل گرفتند. سپس سه نفر از خبرگان، کدهای اولیه را بررسی و بر اساس کدگذاری-های خود روی اسناد، آنها را مورد جرح و تعدیل قرار دادند. لذا در بخش کیفیت سنجی کدهای اولیه از روش تثلیث یا مثلث سازی بهره گرفته شده است. چگونگی پرورش و پردازش مضامین نیز، سیر منطقی و منظمی به قرار زیر داشت؛ یعنی ابتدا داده ها از درون مصاحبه ها استخراج و احصاء شد و برای هر نکته، یک کد (نشانگر)، معین گردید؛ در ادامه با مقایسه کدها، داده هایی که تشابه و قرابت مفهومی و مضمونی بیشتری داشتند در قالب یک مفهوم، جمع شدند. در نهایت مفاهیم مشابه در یک فرآیند تکمیلی، مضامین (مقوله های) مرتبط با خود را به وجود آوردند. در این مرحله، مضامین پس از استخراج، نام گذاری شدند. در مرحله دوم، با استفاده از کدگذاری محوری، مضامین استخراج شده در قالب الگو و نمونه ای که متضمن مضامین فراگیر (اصلی) بود؛ ارائه گردید که با استفاده از شیوه های جدید برقراری پیوند بین مضامین، اطلاعات با یکدیگر ارتباط یافتند و نهایتاً در مرحله سوم، با استفاده از کدگذاری انتخابی، مضمون اصلی با سایر مضامین، به طور منظم، ارتباط داده شد و از طریق اعتبار بخشیدن به این روابط، جاهای خالی مضامینی که نیاز به اصلاح و توسعه داشتند، تکمیل گردید که بدین وسیله در پایان، الگوی پژوهش، صورت بندی شد. بنابراین روش تحلیل داده ها تحلیل مضمون و کدگذاری بود.

دکتر نادر بهلولی و همکاران: الگوی توانمندسازی کارکنان مبتنی بر طرح جامع مالیاتی با توجه به مولفه های اخلاق حرفه‌ای

صاحبان منافع	
مدیریت طرح <sup>11</sup>	
توانمندسازی روانشناختی (اعتماد به نفس، کار گروهی، نظارت، کنترل عملکرد، دانش و مهارت، قانون‌سالاری، رضایت شغلی، فرسودگی، انگیزه، آسودگی و آرامش، ترغیب، سرخوردگی، پرخاشگری، تنش شغلی، رشد، سردرگمی، خستگی جسمی، تصورات شغلی، کم‌کاری، تضارب افکار، اعتراض، استرس، فشار کاری، استقلال کاری، مقاومت در برابر تغییر، ارزیابی عملکرد، هم‌افزایی، تفکیک وظایف، تسهیل جابجایی شغلی) توانمندسازی اخلاقی <sup>12</sup> (ارتباطات اخلاقی <sup>13</sup> ، شفاف‌سازی <sup>14</sup> ، مسئولیت‌پذیری، پاسخگوئی، مشارکت و تشریک مساعی، اعتماد به یکدیگر)	توانمندسازی کارکنان
کارائی طرح جامع مالیاتی	
آموزش مؤثر	
منابع انسانی با انگیزه و توانمند	
هوشمندی نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی (ITS)	
اظهارنامه‌محوری	
داده و اطلاعات	
اجرای قوانین مالیاتی مصوب	
برنامه‌های آموزش	
تحریم‌های بین‌المللی <sup>15</sup>	
پیشرفت‌های فن‌آورانه محیطی	
فرهنگ مالیاتی مردم جامعه	
آرمان‌گرایی	
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	
مداخله‌گرهای مخرب (نظری‌بودن آموزش، زمان‌بندی نامناسب آموزش، کمیت مربیان آموزشی، نامناسب بودن منابع آموزشی، تهدید سلامت اداری، عدم تناسب ظرفیت منابع انسانی با مقتضیات طرح، عدم‌جانشین پروری، مسائل و مشکلات کاربرد همزمان سیستم جدید و قدیم، وجود حلقه خاص مدیران، تصور مردم بر اخذ مالیات غیراصولی و ناعادلانه، فقدان منابع انسانی متخصص با انگیزه، کارنامه‌سازی مدیران، فشارها و اعمال نفوذهای غیرقانونی برون سامانی، نبود شفافیت در کشور، معافیت‌های مالیاتی گوناگون، موانع حاشیه‌ای و برون‌سازمانی اجرای طرح، جزیره‌ای عمل نمودن واحدهای ستادی در سازمان، ارگونومی نامطلوب، درخواست بازنشستگی زودتر از موعد، سیاست-زدگی اقتصاد کشور، اولویت سایر منابع درآمدی دولت بر درآمد مالیاتی کشور، بی-توجهی به بازنشستگان، دید کوتاه‌مدت در طراحی زیرساخت‌های مالیاتی، نقص منابع اطلاعاتی سازمان امور مالیاتی)	مداخله‌گران توانمندسازی مبتنی بر طرح جامع مالیاتی
مداخله‌گرهای تسهیل‌گر (برنامه‌های پشتیبان یا کمکی، اقتصاد سالم، میزان دموکراسی در کشور، اشتراک منافع ذی‌نفعان اجرای طرح)	
عملکرد زمینه‌ای (عدم‌اعتماد کارکنان به ITS، عدم‌جلب اعتماد مؤدیان در طرح جامع مالیاتی، کاربرپسند نبودن نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی، عدم‌رضایت صاحبان منافع، نارضایتی شغلی کارکنان، رضایت مؤدیان مالیاتی، نارضایتی مؤدیان، عدم‌آشنایی کارکنان با فلسفه وجودی ابزارهای مالی تعبیه شده در ITS، ترغیب و تشویق مردم به خوداظهاری)	عملکرد کارکنان
عملکرد وظیفه‌ای (تمکین مؤدیان، شفافیت در رسیدگی به منابع درآمدی شهروندان، ممانعت از برخورد سلیقه‌ای کارکنان، کاهش انگیزه کارکنان، کاهش اعتراض، ایجاد فضای رقابتی، مدیریت مؤثر، غفلت مدیران از عمل به وظایف ذاتی خود، محدودنگری کارکنان به طرح، ممانعت از مشمول جریمه انضباطی شدن کارکنان، کاهش زمینه پولشویی، کاهش فرار مالیاتی، کاهش زمینه‌های بروز تبانی و فساد، کیفیت کار کارکنان، کمیت کار کارکنان، دانش و مهارت، سواد مالیاتی کارکنان، برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب اجرای طرح جامع مالیاتی، انجام تغییرات مکرر و بی‌برنامه در ITS، دقت عملکرد کارکنان، پاسخگوئی کارکنان به مؤدیان، کاهش هزینه مؤدیان، دسترسی سریع کارکنان به اسناد و صورتحساب‌های مالی مؤدیان، درگیر نشدن کارکنان در امور جزئی، رسیدگی اصولی به پرونده مؤدیان با اجرای طرح، کاهش	



## بحث

یکی از ابر چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم بهره‌برداری مطلوب از منابع فکری و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. لذا در اغلب سازمان‌ها از توانایی و داشته‌های کارکنان استفاده بهینه انجام نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت‌های بالقوه آنان را به‌کار گیرند؛ از همین رو موضوع توانمندسازی کارکنان از اهمیت به‌سزائی برخوردار است؛ به‌نحوی که، توانمندسازی از راهبردهای محوری بهبود عملکرد و تأمین بقا در سازمان‌های امروزی قلمداد می‌گردد. در همین راستا، گام بنیادین در فرآیند توانمندسازی کارکنان، تعریف توانمندسازی و تعیین معیارهایی برای تشخیص ابعاد و مؤلفه‌های آن است؛ لذا هدف این پژوهش، طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان مبتنی بر اجرای طرح جامع مالیاتی با توجه به مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای در سازمان امور مالیاتی کشور است که در این راستا، پژوهشگر کوشید با به‌تصویر کشیدن آن در قالب الگوی پژوهش کیفی (منتج از طی فرآیندی مبتنی بر روش تحلیل مضمون)، شمایی پارادایمی (مطابق با محتویات نگاره 1) از آن را ارائه دهد که دستاوردها و نتایج حاصله با حلاجی و استخراج مؤلفه‌های درون‌زای مضامین اصلی (فراگیر) و مضامین فرعی (سازمان-دهنده) تحقیق، در ادامه تشریح می‌گردد. به‌نحوی که در طی این فرآیند، در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد 738 گزاره استخراج شد که در قالب 159 مضمون (تم) پایه (مفهوم‌گزینی)، دسته‌بندی شدند. همچنین این مفاهیم، ذیل 28 مضمون سازمان‌دهنده (فرعی)، شکل‌دهی شدند که در نهایت این مضامین در قالب 6 مضمون فراگیر (اصلی)، به شرح ذیل، صورت‌بندی گردیدند.

**طرح جامع مالیاتی** به‌عنوان کنشگر (عامل) اصلی و در قالب یکی از شش مضمون فراگیر این پژوهش و از طریق زیرمؤلفه‌های خود که همان پنج محور اصلی طرح جامع مالیاتی [نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی (ITS)، زیرساخت، صاحبان منافع، منابع انسانی و مدیریت طرح] می‌باشد؛ دیگر مضمون اصلی پژوهش که از قضا مقوله محوری (توانمندسازی کارکنان) این مطالعه نیز قلمداد می‌شود از طریق توانمندسازی روانشناختی و به‌واسطه شاخص‌ها (مضامین پایه) درون‌زای خود [اعتماد به نفس، کار گروهی، نظارت، کنترل عملکرد، دانش و مهارت، قانون‌سالاری، رضایت شغلی، فرسودگی، انگیزه، آسودگی و آرامش، ترغیب، سرخوردگی، پرخاشگری، تنش شغلی، رشد، سردرگمی، خستگی جسمی، تصورات شغلی، کم‌کاری، تضارب افکار، اعتراض، استرس، فشار کاری، استقلال کاری، مقاومت در برابر تغییر، ارزیابی عملکرد، هم‌افزایی، تفکیک وظایف، تسهیل جابجایی شغلی] و همچنین توانمندسازی اخلاقی با شاخص‌های [ارتباطات اخلاقی، شفاف‌سازی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگوئی، مشارکت و تشریک مساعی، اعتماد به یکدیگر]، متأثر نموده و با اتخاذ **راهبردهای** مناسب از طریق [کارایی طرح جامع مالیاتی (توجه به هزینه - منفعت اجرای طرح جامع مالیاتی)، آموزش مؤثر (ارزیابی و کنترل دوره‌های آموزشی برگزار شده]

مرتبط با طرح جامع مالیاتی)، منابع انسانی با انگیزه و توانمند (برنامه-ریزی جهت استخدام نیروهای متخصص و با انگیزه در آینده و توانمندسازی کارکنان با اجرای طرح جامع مالیاتی)، هوشمندی نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی (قبول سیستمی اکثریت درصد پرونده‌های مالیاتی بر اساس درآمد ابرازی مؤدیان مالیاتی، رتبه‌بندی مؤدیان مالیاتی، رسیدگی به پرونده‌های پریسک با اجرای طرح جامع مالیاتی)، اظهارنامه‌محوری (مبتنی بر مؤدی‌محوری یا همان اصل بر صحت ادعا و درآمد ابرازی مؤدی در طرح جامع مالیاتی)، داده و اطلاعات (اهمیت اطلاعات و داده‌های مالیاتی در طرح جامع مالیاتی)، اجرای قوانین مالیاتی مصوب (ضرورت اجرای قوانین مالیاتی مصوب) و در **بستر عوامل زمینه-سازی** همچون [برنامه‌های آموزش (مطلوبیت نحوه و قالب ارائه دوره-های آموزشی)، تحریم‌های بین‌المللی (محدودیت‌ها و عوارض ناشی از تحریم‌های بین‌المللی)، پیشرفت‌های فن‌آورانه محیطی (تحولات و پیشرفت‌های فن‌آورانه محیطی رخ داده)، فرهنگ مالیاتی مردم جامعه (آشنایی مردم با جایگاه و فلسفه پرداخت مالیات)، آرمان‌گرائی مدیران (آرمانی جلوه دادن طرح جامع مالیاتی از جانب مدیران و متولیان امر)، کارنامه‌سازی مسئولان و مدیران (اجرای سریع و غیرکارشناسی طرح جامع مالیاتی بدون توجه به ملزومات اجرای آن)، مؤلفه‌های اقتصادی و اجتماعی جامعه (وضعیت اقتصادی و اجتماعی جامعه)، قوانین مالیاتی در حال اجرا (قوانین مالیاتی در حال اجرای همسو با طرح جامع مالیاتی)، اقتصاد مقاومتی (حرکت در مسیر اقتصاد مقاومتی با اجرای طرح جامع مالیاتی)، مسیر آزمون و خطا (اجرای طرح جامع مالیاتی به روش آزمون و خطا)] و با حضور دیگر مضمون اصلی این پژوهش یعنی مداخله‌گران توانمندسازی کارکنان شامل مداخله‌گرهای مخرب [نظری و غیرکاربردی بودن آموزش‌های ارائه شده، زمان‌بندی نامناسب دوره‌های آموزشی، کمیت نامتوازن آموزش‌دهندگان در مقایسه با تعداد آموزش-گیرندگان، نقص و ایراد در تدوین بهینه منابع آموزشی طرح جامع مالیاتی، تهدید سلامت اداری سازمان، عدم تناسب ظرفیت فنی منابع انسانی سازمان با مقتضیات طرح، عدم‌جانشین‌پروری، مسائل و مشکلات ناشی از استفاده همزمان سیستم قدیم و جدید، محدودیت در انتصابات ناشی از وجود حلقه خاص مدیران، تصور مردم بر اخذ مالیات غیراصولی و ناعادلانه، فقدان منابع انسانی متخصص با انگیزه در سازمان، کارنامه‌سازی مدیران، فشارها و اعمال نفوذهای غیرقانونی برون سازمانی در فرآیند اخذ عادلانه مالیات، عدم شفافیت در کشور (مشخصاً در امور مالی و اقتصادی)، معافیت‌های مالیاتی گوناگون، درخواست بازنشستگی زودتر از موعد کارکنان، اولویت سایر منابع درآمدی دولت بر درآمد مالیاتی کشور، بی‌توجهی به بازنشستگان، وجود دید کوتاه‌مدت [مدیران و متولیان امر] در طراحی زیرساخت‌های مالیاتی، نقص منابع اطلاعاتی سازمان، کتمان درآمد از جانب برخی از مؤدیان، ضعف قوانین مالیاتی، تعارض منافع صاحبان منافع در اجرای طرح جامع مالیاتی، عدم‌استفاده از نظرات تخصصی ذی‌نفعان برون سازمانی،



سازمان با درخواست منظم و عمل به بازخورد کارکنان، صدای خود را به آنها بدهد.

فرصت هایی را برای کارکنان فراهم شود تا از طریق استقلال بیشتر، مسئولیت های اضافی یا حتی یک نقش کاملاً جدید رشد کنند.

رهبران یک شرکت، متخصصان منابع انسانی و سایر کارکنان، همگی نقش های کلیدی در ایجاد یک محیط حمایتی و توانمند دارند. همه طرف ها باید اعتماد متقابل ایجاد کنند، احساس راحتی کنند و ریسک کنند و انتظارات و دستورالعمل های روشنی ایجاد کنند. بدون این همکاری، توانمندسازی واقعی کارکنان غیرممکن است.

### نتیجه گیری

توانمندسازی کارکنان یک فلسفه مدیریتی است که بر اجازه دادن به کارکنان سازمان برای اتخاذ تصمیمات مستقل و احساس قدرت برای انجام اقداماتی که صلاح می دانند تمرکز دارد. این برخلاف مدیریت خرد است که اجازه تصمیم گیری مستقل را نمی دهد. نتایج حاصل از الگوی مستخرج از پژوهش، نشان می دهد که پدیده محوری، عاملی تحت عنوان "توانمندسازی کارکنان" در دو بخش توانمندسازی اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی است که در فرایندی از عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر و به اتکای دسته‌ای از عوامل علی (محورهای پنج‌گانه طرح جامع مالیاتی)، پیامدها یا همان عملکرد کارکنان در بستر اهداف سازمانی را تبیین می کند.

### ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر موردتوجه قرار گرفته‌اند.

### واژه نامه

- |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| 1. Human resources            | منابع انسانی         |
| 2. Empowerment of employers   | توانمندسازی کارکنان  |
| 3. Professional ethics        | اخلاق حرفه ای        |
| 4. Ethical principles         | اصول اخلاقی          |
| 5. Behavioral criteria        | معیارهای رفتاری      |
| 6. Responsibility             | مسئولیت              |
| 7. Public trust               | اعتماد عمومی         |
| 8. Ethical standards          | استانداردهای اخلاقی  |
| 9. Human communications       | ارتباطات انسانی      |
| 10. Tax comprehensive project | طرح جامع مالیاتی     |
| 11. Project management        | مدیریت طرح           |
| 12. Ethical empowering        | توانمندسازی اخلاقی   |
| 13. Ethical communications    | ارتباطات اخلاقی      |
| 14. Transparency              | شفاف سازی            |
| 15. Onternational sanctions   | تحریم های بین المللی |

جزیره‌ای عمل نمودن واحدهای ستادی، عدم رعایت ارگونومی (توجه به تناسب ابزار کار کارکنان با مختصات فیزیکی بدنی آنها) در طرح جامع مالیاتی] و مداخله‌گرهای تسهیل‌گر [برنامه‌های پشتیبان یا کمکی، اقتصاد سالم، دموکراسی در کشور]، منتهی به ظهور پیامدهایی در قالب **عملکرد کارکنان** و از طریق عملکرد زمینه‌ای (اعتماد کارکنان به نرم‌افزار، جلب اعتماد مؤدیان در طرح جامع مالیاتی، کاربرپسند بودن نرم‌افزار، استفاده ابزاری از کارکنان یا همان نگاه ماشینی مدیریت به منابع انسانی، رضایت صاحبان منافع (مشخصاً برون‌سازمانی)، رضایت-شغلی کارکنان، آشنایی کارکنان مالیاتی با فلسفه وجودی ابزارهای مالی تعبیه‌شده در نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی و ترغیب و تشویق مردم به خوداظهاری (صادقانه) با اجرای طرح جامع مالیاتی] و عملکرد وظیفه‌ای [تمکین مؤدیان، شفافیت در رسیدگی به منابع درآمدی، برخورد سلیقه-ای کارکنان با اطلاعات مالی مؤدیان، انگیزش کارکنان، فضای رقابتی بین کارکنان، مدیریت مؤثر، محدودنگری کارکنان، مشمول جریمه انضباطی شدن کارکنان، زمینه پولشویی، فرار مالیاتی، هزینه فرار مالیاتی، تبانی و فساد، کیفیت کار کارکنان، کمیت کار کارکنان، سواد مالیاتی و مهارت‌افزایی کارکنان، زمان‌بر شدن فرآیند انجام امور، کاغذبازی، موازی کاری و دوباره کاری (انجام همزمان کار به صورت سیستمی و دستی کاغذ)، حجم کاری کارکنان، سرعت انجام امور کارکنان، دسترسی برخط به اطلاعات مؤدیان مالیاتی، وصول اصولی و عادلانه مالیات، میزان وصول مالیات، هزینه‌های سازمان (مشخصاً هزینه‌های وصول مالیات)، شناسایی منابع مختلف برای وصول مالیات، انجام تغییرات مکرر و بی‌برنامه در نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی، دقت عملکرد کارکنان، پاسخگویی کارکنان به مؤدیان، هزینه‌های مؤدیان مالیاتی و دسترسی سریع کارکنان به اسناد و صورتحساب‌های مالی مؤدیان با اجرای طرح جامع مالیاتی] می‌شود که نتایج به دست آمده از پژوهش در خصوص احصاء مؤلفه‌های و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان با نتایج برخی پژوهش‌ها در این زمینه (11-14) تقریباً همسو و همراستا است.

بر اساس یافته‌های به دست آمده پیشنهاد می‌شود: برای افزایش توانمندی کارکنان ویژگی‌های روانشناختی آنها مورد توجه قرار گرفته و مشاور در حوزه روانشناسی در سازمان‌ها حضور داشته باشند برای افزایش توانمندی کارکنان، آموزش اخلاق حرفه‌ای در تمام سطوح از کارکنان تا مدیران میانی و رده بالا مورد توجه قرار گیرد شایسته سالاری و تربیت منابع انسانی با انگیزه در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد. در سازمان‌های پیچیده همچون سازمان‌های مالیاتی برای کاهش درصد خطا و در نتیجه افزایش توانمندی کارکنان از فناوری اطلاعات به روز به شکل گسترده استفاده شود.

## References

1. Zalkinezhad A, Khosravipoor B. Consequences of employee empowerment on the productivity growth of organizations. *Research Approaches in Social Sciences*, 2017; 9(3): 39-45. (In Persian).
2. Roshandel Arbatani T, Farhangi AA, Rabiee A, Radfar S. Identifying the factors of affecting the empowerment of human resources in governmental media organizations. *Journal of Public Administration*, 2017; 9(3): 517-538. doi: [10.22059/jipa.2017.243132.2110](https://doi.org/10.22059/jipa.2017.243132.2110)
3. Nazari Y, Ramezan M, Sanjaghi ME, Ebrahimi M. Presenting a strategic model for employee empowerment in defense-oriented technology organization. *Journal of Improvement Management*, 2016; 10(1): 123-139.
4. Moghtaderi Esfahani A, Mahdad A. The role of professional ethics, conscientiousness, and job commitment in predicting of role performance and extra-role performance. *Ethics in Science and Technology* 2023; 18 (1) :163-171. (In Persian). Dor: <http://dorl.net/dor/20.1001.1.22517634.1402.18.1.21.8>
5. Dourandish A, Naderi E, Seifnaraghi M. Designing and validating a Model for Integration of Professional Ethics Components with Technical Competencies for Industrial Mechanics Branch. *Ethics in Science and Technology* 2022; 17 (1) :66-74. (In Persian). Dor: [20.1001.1.22517634.1401.17.1.10.0](https://doi.org/20.1001.1.22517634.1401.17.1.10.0)
6. Abtahai SH, Abesi S. Empowerment, assignment of work and delegation of authority. 2<sup>nd</sup> ed. Iran/Tehran: Fozzhan Publication. (In Persian).
7. Aghaverdi B, Moghaddasi A, Sharidzadeh F. Effective factors on the empowerment of human resources for the purpose of organizational excellence (Study case: Customs of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Human Resource Management*, 2016; 6(3): 45-70.
8. Rabiee Mandejin M, Gholizadeh Nargesie S. Investigating the impact of empowerment through motivational level on job performance indicators (case study: Ministry of Economic Affairs and Finance). *Governmental Accounting*, 2017; 3(2): 59-70. Dor: [20.1001.1.24234613.1396.3.2.5.0](https://doi.org/20.1001.1.24234613.1396.3.2.5.0)
9. Meyerson G, Dewettinck B. Effect of empowerment on employee's performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, 2012; 2: 40-46. Doi: [10.13140/RG.2.1.2884.9763](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2884.9763).
10. Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: cross-national study. *Educ. Psychol. Measur.*, 2006; 66: 701-716. Doi: [10.1177/0013164405282471](https://doi.org/10.1177/0013164405282471)
11. Tondpour G, Sepahvand R, Vahdati H, Esmaili M. Explaining a model for empowering human capital in Gochak industries in the political economy of the Islamic Republic of Iran. *International Relations Researches*, 2020; 10(1): 319-346.
12. Damirchi M, Hoseini SR, Oladian M. Designing the empowerment model of Bank Sepah employees based on organizational learning. *Training and Development of Human Resources*, 2019; 20(6): 1-25. (In Persian).
13. Hozhabr Y, Fallah Z, Noudehi M, Bahlekeh T. Formulating a model of empowering students in entrepreneurship and sports businesses. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 2022; 9(4): 85-108. doi: [10.22069/jead.2022.20816.1669](https://doi.org/10.22069/jead.2022.20816.1669)
14. Saeedi M, Faghihi A, Seifi M, Nateghi F. Identifying the dimensions and components of professional ethics in organization. *Ethics in Science and Technology* 2021; 15 (4) :131-137. (In Persian). Dor: [20.1001.1.22517634.1399.15.4.18.0](https://doi.org/20.1001.1.22517634.1399.15.4.18.0)

