

طراحی و تبیین مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور

افشین هاشمی^۱، داریوش غلامزاده^{۲*}، احمد ودادی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۴

چکیده

هدف از این پژوهش طراحی و تبیین مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور بوده است. این پژوهش از نظر هدف و ماهیت توسعه ای است و به روش آمیخته کیفی (مرور نظامند و تحلیل تیم) و کمی (معادلات ساختاری) انجام گرفت. جامعه آماری بخش کیفی شامل افراد صاحب نظر در رابطه با سازمان امور مالیاتی کشور، شامل کارکنان رده بالای سازمان امور مالیاتی کشور با دارا بودن شاخص های شایستگی بودند. که به روش هدفمند و در حد اشباع نظری ۱۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و در بخش کمی نمونه ۳۶۰ نفری از کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران انتخاب شد. در بخش کیفی از مصاحبه نیمه عمیق ساختار یافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق استفاده شد. حاصل پژوهش در قالب یک مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور در قالب سه مضمون فراگیر؛ الزامات اولیه مدیریت کارکنان که شامل مضامین سازماندهی ویژگی های فردی، شایستگی های حرفه ای و شایستگی عمومی، بستر و زمینه ها که شامل مضامین سازماندهی چون ارزش های سازمانی، اهداف و استراتژی های سازمان و استانداردهای عملکرد حرفه ای است و نهایتاً مضمون فراگیر رشد و توسعه سازمانی که شامل مضامین سازماندهی جبران خدمت، عوامل هدایت و سرپرستی، توسعه عملکرد کارکنان، آموزش، مانیتورینگ و رصد و جذب، استخدام می باشد که در مجموع دارای ۱۰۱ مضمون پایه است، ارائه شد که نتایج نشان داد این مدل در بهبود مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور دارای مطلوبیت (برآزش نکو) می باشد.

کلید واژه‌ها: روش آمیخته، عملکرد کارکنان، مدیریت عملکرد، سازمان امور مالیاتی

مقدمه

مدیریت عملکرد کارکنان مختلف یک کار دشوار است. یکی از دلایل این دشواری پیچیدگی ای است که ذاتاً در مجموعه متنوع ابعادی که باید در مدیریت عملکرد مد نظر قرار گیرند وجود دارند همچنین منافع متعدد و ذینفعان مختلف نیز دلایلی دیگر است. سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. موارد در اکثر سازمانهای جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقاء و بهبود اثربخشی عملکرد کارکنان سازمانهای خویش میباشند عملکرد کارکنان سازمان ترکیب گستردهای هم از دریافتی های غیرملموس، هم چون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی های عینی و ملموس،

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: golamzadeh33@yahoo.com

همچون نتایج اقتصادی و مالی، است. مدل های گوناگونی تلاش کرده اند عملکرد سازمانی را معرفی و ارزیابی کنند. بررسی این الگوها نشان از آن دارد که اولاً تغییرات عملکرد کارکنان سازمانی باید اندازه گیری و سنجش شود. ثانیاً تغییرات عملکرد سازمان باید در تمامی سطوح سازمان مورد توجه باشد و اهداف فردی و گروهی در سازمان باید در راستای اهداف سازمانی قرار گیرد. ثالثاً در اندازه گیری سطح عملکرد سازمان باید از ابزارهایی که ابعاد گوناگون عملکرد سازمان را مورد توجه قرار می دهند استفاده کرد (Armstrong 2006: 141-145)

سازمان امور مالیاتی کشور به دلیل عدم وجود مدل مدیریت عملکرد از ارزیابی عملکرد کارکنان جهت تقسیم پاداش، ارتقاء و... بهره برده است. که این خود از مهمترین علل عدم تحقق درآمدهای مالیاتی کشور که منبای اصلی تأمین بودجه کشور در شرایط فعلی است. وجود یک مدل مدیریت عملکرد برای کارکنان کادر تشخیص به عنوان مهمترین عاملان وصول درآمدهای مالیاتی، با توجه به فعلی در کشور و تأمین بودجه از طریق وصول مالیات به جای خام فروشی منابع علی الخصوص نفت، تبدیل به یک ضرورت شده است. لذا پژوهشگر ارایه مدل جامع مدیریت عملکرد را به عنوان یک خلاء بزرگ جهت تحقق موثر اهداف سازمان امور مالیاتی کشور را درک نموده بنابراین مسئله اصلی که انجام این تحقیق در پی پاسخ به آن است، تبیین و طراحی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور می باشد.

چهار چوب نظری پژوهش

امروزه کارکنان سازمان ها، دارایی های نامشهود و سرمایه های راهبردی سازمان محسوب می شوند که به طور مستقیم بر عملکرد و بهره وری سازمان تأثیرگذار هستند (Kaplan et al, 2001: 41-42).

امروزه محیط بی ثبات اقتصادی، سازمان ها را ملزم می کند که به منظور کسب موفقیت پایدار و رقابت با سایر سازمان ها، کارکنان متعهد به عملکردهای بالای شغلی داشته باشند (Abdul Ghania et al, 2016). توجه به عملکرد نیروی انسانی در سازمانهای دولتی بسیار حیاتی است چرا که هزینه های انسانی درصد بالایی از هزینه های آنها را شامل می شود و سرمایه های انسانی مستقیم بر عملکرد آنها اثر می گذارد با توجه به اینکه اهداف نظام مدیریت عملکرد شامل برانگیختن عملکرد، کمک به افراد برای توسعه مهارت هایشان و ایجاد یک فرهنگی عملکرد می باشد، بدون شک نظام مدیریت عملکردی که بتواند این اهداف را برآورده سازد، سهم زیادی در اثربخشی سازمانی دارد.

مدیریت عملکرد به عنوان یک فرایند مستمر در نظر گرفته میشود که از ارتباطات مداوم، بازخورد و گفتگو درباره اهداف سازمانی حمایت کرده و بر روابط میان واحدهای فرایندها، تیم ها و کارکنان تمرکز می کند (Halachmi, 2005). این سیستم با برنامه ریزی شروع شده و در آن مشخص می شود که کارکنان چه چیزی را چگونه باید تحقق دهند و از طریق نظارت و فیدبک های غیر رسمی و مستمر در مورد پیشرفت ها در جهت اهداف تنظیم شده ادامه پیدا می کند. در پایان دوره مدیریت عملکرد، سرپرست و کارمند همدیگر را ملاقات می کنند تا دستاوردها و چالش ها را جمع بندی کنند و با استفاده از فرم مدیریت عملکرد موضوعات این جلسه را مستند می کنند. لذا اندازه گیری عملکرد از حالت ارزیابی سالانه به فرایند مستمر و روزمره مدیریت عملکرد تبدیل شده است (Sajini et al, 2006: 1-4). از جمله معیارهای موفقیت مدیریت عملکرد اجرای منظم و استفاده از اطلاعات حاصل از آن در تصمیم گیری ها است (biticci et al, 2006). در پیشبرد اهداف مدیریت عملکرد موفق توجه به عوامل انسانی در قالب فاکتورهای رفتار سازمانی یکی از مهم ترین محورها است (Elzinga et al, 2008: 508-522).

مدیریت یک سازمان بدون اندازه گیری عملکرد مثل هدایت یک کشتی بدون ابزار ناوبری است. ارزیابی کلی عملکرد یک سازمان نه تنها نیاز به بررسی کارایی فعالیت ها و فرایند های آن دارد، بلکه مستلزم کنترل اثربخشی سازمان در رسیدن به اهداف دراز مدت و استراتژی های آن است. اما این یک واقعیت است که در بسیاری از حوزه های کاری، نبود نظامی جهت هدف گذاری، پایش، ارزیابی و ارائه بازخورد به مدیران، کارکنان و واحدهای سازمانی، باعث هدر رفتن منابع و سرمایه های بسیاری شده است. نظامی با ویژگی های تعریف شده را می توان همان مدیریت عملکرد دانست. مدیریت عملکرد فرآیندی دائم و پویاست که معطوف به مقطع و مرحله خاصی نمی باشد و مدیران با اتکاء به آن می توانند به طور مؤثری، اهداف سازمان را محقق سازند (chan, 2015). لاوسون در سال ۲۰۰۳ از ۱۵۰۰ شرکت پیمایشی انجام دادند که دو سوم آنها توافق نظر داشتند که منافع و مزایای برجسته ای از استفاده سیستم مدیریت عملکرد به دست آورده اند. بازخورد از دو سوم آنها نشان داد که به کار گیری مدیریت عملکرد باعث بهبود شناخت کارکنان نسبت به استراتژی شرکت و اهداف شده است.

پیمایشی که در سال ۲۰۰۴ توسط شرکت مشاوره بینه از مدیران شرکت انجام گرفت نشان داد که ۶۴ درصد از پاسخ دهندگان در امریکای شمالی و ۵۷ درصد از پاسخ دهندگان در سراسر دنیا از مدیریت عملکرد در شرکتهای خود استفاده کرده اند (Elzinga et al, 2008).

مدیریت عملکرد کارکنان در کشور از قبیل: مدل مدیریت عملکرد کارکنان شرکت ملی پتروشیمی (اداره کل برنامه ریزی منابع انسانی پتروشیمی ایران). اکبری و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه ای با عنوان بایسته های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم نشان دادند هر چهار مرحله سیستم مدیریت عملکرد برای کارکنان نسل Z است. ناکامی مستمر سازمان ها در پیاده سازی استاندارد این سیستم، به پیامدهای مخربی از قبیل ترک خدمت کارکنان منجر خواهد شد. در انتهای مقاله، به محدودیت های پژوهش اشاره شده و پیشنهادهایی برای پژوهش های آینده ارائه شده است.

تلفیق رویکردهای BSC و ISM نشان دادند که برای توسعه مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی، ۱۲ بُعد و ۴۰ مؤلفه وجود دارد و ابعاد در هفت سطح و چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی قرار گرفتند. ابعاد استقرار نظام رشد آفرین و انگیزشی و دوره های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت در سطح زیربنایی قرار گرفتند. مطالعات بخش نظری تحقیق به طور خلاصه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. عناصر ارایه شده مدل عملکرد کارکنان توسط سایر محققان

نویسنده (سال)	عناصر شناسایی شده مدیریت عملکرد کارکنان
چراغ بیرجندی و همکاران (۱۳۹۹)	عوامل فردی و صلاحیت های ویژه اعتقادی و فردی
شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)	ویژگی های شخصیتی
دی واس و همکاران (۲۰۲۰)	سوابق کاری افراد، اطلاع از قانون و مقررات
نیلسون و ماتياس (۲۰۱۶)	جنسیت
محمدی و همکاران (۱۳۹۹)	ارزش ها و نگرش ها، ویژگی های شخصیتی، دانش و مهارت شخصی
شریف زاده و همکاران (۱۳۹۸)	ویژگی های روان شناختی فردی
کاپنس و همکاران (۲۰۱۸)	تحصیلات عالی
محمدی و همکاران (۱۳۹۹)	مهارت ها و توانمندی های مدیریتی
محمدی و همکاران (۱۳۹۹)	دانش و مهارت سازمانی
پور عبادی و همکاران (۱۳۹۵)	شایستگی های مدیریتی، شایستگی های عمومی و شایستگی های تخصصی
اریک (۲۰۲۰)	صلاحیت ها و شایستگی های حرفه ای
کیونگو (۲۰۱۶)	شایستگی ارتباطی
گوندر و بوسین (۲۰۲۰)	دانش حرفه ای
رستمی و همکاران (۱۳۹۹)	مهارت های فردی
ابین و برانیا (۲۰۲۱)	تقویت مهارت ها و شایستگی های عمومی
شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)	ویژگی های شخصی
لین و چن (۲۰۲۰)	حفظ کرامت انسانی
کوماری و سینگ (۲۰۱۸)	همسویی با فرهنگ سازمانی
خوشدل (۱۳۹۹)	صداقت، رعایت عدالت و شفافیت، معنویت و دینداری
ظریفی (۲۰۱۸)	اخلاص، حسن عمل، وفاداری، مسئولیت پذیری اجتماعی و احترام نسبت به ارزشها و هنجارهای اجتماعی-سازمانی
ابوبکر و همکاران، (۲۰۱۳) و نعمت الله شاه و همکاران (۲۰۱۱)	عدالت
ازنوتولو و اتوکولو (۲۰۲۱)	اقدامات و استراتژی ها
راستوما و همکاران (۲۰۱۸)	اهداف و اقدامات سازمانی
فهیما و همکاران (۱۳۹۹)	توسعه و ایجاد اهداف
ظریفی (۲۰۱۸)	مسئولیت پذیری
خوشدل (۱۳۹۹)	وجدان کاری
شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)	رعایت مقررات و قوانین
فردریکسن و همکاران (۲۰۱۷)	حقوق پایه، پاداشها
کردون تلین (۲۰۱۸)	خدمات رفاهی برای خود و خانواده افسران پلیس
قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)	جبران خدمات کور؛ جبران خدمات عملکردگرا
خان دکار و شرما (۲۰۱۱)	پاداش

لین و چن (۲۰۲۰)	عدالت در پرداخت ها
ملای و همکاران (۲۰۲۰)	جبران خدمات
گورلیک و ایگور (۲۰۲۰)	تناسب فرد - سرپرست و تناسب شخص - شغل
مقدمی کیا (۱۳۹۷) و شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶) و قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)	شایسته‌سالاری
مطالعه ایلکا (۱۴۰۱)	مدیریت تحول
لین و کوئو (۲۰۱۲)	رهبری تحول گرا
کوماری و سینگ (۲۰۱۸) و قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)	کار تیمی
دیامانتیس و چازوگولو (۲۰۱۹)	محیط کار و پشتیبانی مدیریت
خان دکار و شرما (۲۰۱۱)	جو حمایتی، کار تیمی، انعطاف پذیری
ابین و برانیا (۲۰۲۱)، گوندر و بوسین (۲۰۲۰) و ملای و همکاران (۲۰۲۰)	حمایت کارکنان، مدیریت حمایتی، روابط حمایتی
آدام (۲۰۲۰)	ارزیابی نظامند
مقدمی کیا (۱۳۹۷)	عوامل نظارتی
شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)	مانیتورینگ و رصد دقیق سازمانی
چارون و همکاران (۲۰۱۵)	مدیریت عملکرد کارکنان با شاخص های: میزان اثربخشی دولت، میزان فساد، میزان حاکمیت قانون، میزان استقلال دستگاه قضایی، حق مالکیت، و اعتماد سیاسی
کردون تلین (۲۰۱۸)	برنامه ریزی عملکرد
مقدمی کیا (۱۳۹۷)	سیستم مدیریت منابع انسانی
حقیقیان (۱۳۹۴)	استراتژی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی
خان دکار و شرما (۲۰۱۱)	ارزیابی عملکرد
خوشدل و همکاران (۱۳۹۹)	برنامه استراتژیک سازمان، مدیریت دانش، تمرکز بر تحقیق و توسعه در زمینه مالیات، برگزاری کارگاه ها و سمینارهای علمی و تمرکز بر آموزش مستمر کارکنان، آموزش و بهسازی
خان دکار و شرما (۲۰۱۱)	یادگیری سازمانی، آموزش، خلق دانش
قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)	نظام پیشنهادها
گوندر و بوسین (۲۰۲۰)	توسعه رضایت شغلی
ابوبکر و همکاران (۲۰۱۳) و خوشدل (۱۳۹۹)	تعهد سازمانی
تحمی و همکاران (۱۴۰۱)، فهیما و همکاران (۱۳۹۹)	مری گری

دلایل وجود یک مدل مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان ها، بر کسی پوشیده نیست. به همین دلیل محققان و دانشمندان بسیاری در خارج و حتی در داخل کشور در مقالات، پژوهش ها و کتابهای فراوان به این مهم پرداخته اند. مدل مدیریت عملکرد کارکنان برای بسیاری از سازمان ها ارایه شده است. ولی این مدلها فقط برای مشخصات آن سازمان توسط پژوهشگران طراحی شده اند و یا همانند مدل آرمسترانگ به صورت عمومی و کلی طراحی شده اند و جوابگوی نیازهای سازمان امور مالیاتی کشور با ویژگی های سازمانی آن سازمان نمی باشند.

همانطور که در مقدمه اشاره شد با توجه به اینکه در شرایط فعلی کشور و همچنین برنامه های بلند مدت تامین کننده بخش زیادی از درآمد ملی می باشد، عملکرد این سازمان نسبت به گذشته بسیار بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر چون یکی کادر تشخیص مالیاتی و کارکنان سازمان امور مالیاتی از عوامل مهم تحقق درآمد های مالیاتی هستند و هدایت و ارزیابی آنان بدون مدل عملکرد کارکنان صورت می گیرد، یکی از مهمترین علل عدم تحقق درآمدهای مالیاتی کشور که مبنای اصلی تأمین بودجه کشور در شرایط فعلی می باشد نداشتن مدل مدیریت عملکرد کارکنان کادر تشخیص و کارکنان سازمان امور مالیاتی، به عنوان مهمترین عاملان وصول این درآمد است. نتایج تحقیق می تواند به صورت کاملاً راهبردی، اثر بخش و منطقی یکی از مشکلات عمده سازمان امور مالیاتی کشور را حل نماید.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت توسعه ای و از لحاظ مسیر اجرا اکتشافی متوالی می باشد که بصورت ترکیبی (کیفی و کمی) انجام گرفت. در این روش ابتدا بخش کیفی و سپس بخش کمی تحقیق انجام گرفت. پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده ها و اطلاعات یک پژوهش توصیفی و غیرآزمایشی می باشد. در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتاب های مورد نیاز و نیز شبکه جهانی اطلاعات استفاده شد. در بخش کیفی به روش تحلیل تم با کد گذاری مقوله های مستخرج از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. در بخش کمی با توجه به عوامل استخراج شده در بخش کیفی و ترکیب با پیشینه تجربی پرسشنامه ای محقق ساخته طراحی و در نمونه توزیع و نتایج تحلیل شد.

بخش کیفی

جامعه آماری در بخش کیفی شامل افراد صاحب نظر در رابطه با سازمان امور مالیاتی کشور، شامل کارکنان رده بالای سازمان امور مالیاتی کشور با دارا بودن شاخص های شایستگی بودند. روش نمونه گیری بخش کیفی به صورت هدفمند و در حد اشباع نظری انجام شد که نهایتاً در سطح ۱۰ نفر به اشباع دست یافتیم که جهت افزایش اعتبار و همچنین پوشش کلیه مولفه های نهفته نمونه گیری تا ۱۲ نفر ادامه یافت. ابزار بخش کیفی مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته بود که در جهت شناسایی ابعاد مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور در بین خبرگان انجام شد و به شیوه تحلیل تم و به روش اکتشافی متوالی تحلیل شد. در این تحقیق جهت ارزیابی پایایی پروتکل مصاحبه، از روش درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. بر اساس این بررسی، ضریب پایایی برای پروتکل مصاحبه در این مطالعه، برابر با ۰/۸۲ درصد می باشد. این مقدار از دیدگاه پژوهشگران مقدار مطلوبی می باشد.

اعتبار سنجی مدل به دست آمده در بخش کیفی، همانطور که گویا و لینکلن بیان داشته اند از طریق سنجه های باورپذیری، اطمینان پذیری، تایید پذیری و انتقال پذیری (محمد پور، ۱۳۹۲: ۱۸۶) مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه خود آزمون کدگذاری -پژوهشگر نتایج، گونه های به دست آمده از مصاحبه خبرگان و مستندات را بعد از گذشت دو ماه از کد گذاری اول، مجدداً بازبینی نمود - مطابق با یافته ها، برابر با ۹۶٫۹٪ شد که نشانگر توافق بالای کدگذاری دارد.

دگر آزمون کدگذاری که با خبره مستقل شایسته انجام شد با بررسی کدهای مورد تشابه به دست آمده از خبره کدگذار ضریب توافق دگر آزمون یا به عبارتی نسبت کاپای کوهن برابر است با عدد ۹۵٫۸٪ به دست آمد که اعتبار کدها تصدیق می شود. در مرحله بعد از تکنیک مثلث سازی (ترکیب و تلفیق) یعنی استفاده از چندین منبع مختلف داده و روش گردآوری داده مانند مصاحبه و اسناد و مدارک (ادبیات پژوهش) برای ارزیابی و اعتبار بخشی پژوهش نیز استفاده شد.

بخش کمی

جامعه آماری در مرحله کمی جهت تعیین وضعیت، تبیین شاخص ها و اعتبار سنجی مدل از نظر کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه آماری از انجائیکه حجم کل نمونه که برابر ۵۵۴۰ نفر بود از روش جدول مورگان برای تعیین حجم استفاده شد که ۳۶۰ نمونه به روش تصادفی-طبقه ای بعنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۱۰۱ گویه در قالب ۱۲ عامل بر اساس بخش کیفی و ترکیب آن با پیشینه تجربی استخراج شد که برای تعیین وزن و رتبه بندی روش ها مورد استفاده قرار گرفت. روایی سازه به روش معادلات ساختاری و پایایی با آلفای کرونباخ تعیین شد. جهت ارزیابی پایایی پروتکل مصاحبه، از روش لاوشه استفاده شده است. در مورد روایی سازه از روش مدل معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS و پایایی با آزمون الفای کرونباخ تایید شد.

در مدل همه مقادیر آلفای کرونباخ و CR (پایایی و پایایی ترکیبی) همه متغیرها و زیر مولفه های آنها بالاتر از (۰/۷) که نشانگر پایایی مورد تایید و بالایی است. به منظور سنجش روایی از دو گروه آزمون های روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. که نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان می دهد روایی همگرا و واگرا وجود دارد.

^۱Triangulation

^۲Structural Equation Modeling

یافته‌های پژوهش

در ابتدا با رجوع به واحد های مورد مطالعه با ۱۲ نفر از خبرگان سازمان امور مالیاتی کشور، نظر آنان در مورد مضامین مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی ثبت شد. محقق با اعتماد به اینکه به حد اشباع نظری (بنا به تکراری بودن نظریات مصاحبه با مدیران و خبرگان) رسیده است، نظرات را به صورت اجمالی نوشته سپس کد بندی کرده و پس از تلخیص مطالب مضامین دسته بندی شدند.

جدول ۲. کد گذاری مضامین

مضمون و محتوای اصلی	مضامین سازمانده	مضامین پایه
عناصر مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی	عوامل فردی	سن، جنسیت، تحصیلات عالی، تحصیلات مرتبط، صداقت و پیراستگی
	هدایت و سرپرستی	حضور به موقع سر کار، مدیریت تحول گرا، تمرکز بر آموزش پذیری پرسنل در جذب، جا به جایی نیروها با هدف چند مهارت کردن، توسعه سلامت سازمانی، جانشین پروری، برنامه استراتژیک مدیریت عملکرد کارکنان، سلامت مالی پرسنل، داشتن استراتژی برای پرورش نیروی مالیاتی، کاهش بروکراسی سازمانی
	شایستگی های حرفه ای	مهارت حسابداری و مالی، توانایی های حل مسئله، مهارت های فنی-مالیاتی، آگاهی و دانش مرتبط با حرفه، دانش سازمانی، شایستگی ارتباطی، دانش رفتار سازمانی، تصمیم گیری خلاق
	شایستگی های عمومی	سلامت روحی و جسمی، روابط اجتماعی بالا، آراستگی ظاهری، نظم و انضباط، کنترل خشم، انضباط کاری، شایستگی اجتماعی، مهارت های کار با کامپیوتر
	توسعه عملکرد کارکنان	توجه به جانشین پروری عادلانه، مدیریت بازبینی کارکنان شایسته، رعایت عدالت در پرداخت حقوق، پاداش برای عملکرد بهتر، شایسته سالاری، رتبه بندی کارکنان، توجه به خانواده های کارکنان، خدمات فرهنگی، هنری، ورزشی، بهداشتی و... بصورت رایگان، بکارگیری فناوری-های جدید، تشکیل تیم های چندوظیفه ای، مربی گری زیردستان، ارتقا بر مبنای مهارت های مالیاتی کسب شده، رعایت سلسله مراتب مبتنی بر سابقه در ارتقاء، تمرکز بر جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، تمرکز بر توانمند سازی کارکنان،
	آموزش و رشد	شفافیت در استخدام، سیستم های ارتقا، طراحی برنامه آموزشی ضمن خدمت، تمرکز بر آموزش و توسعه کارکنان تازه وارد، تمرکز بر تحقیق و توسعه در زمینه مالیات، برگزاری کارگاه ها و سمینارهای علمی، تمرکز بر آموزش مستمر کارکنان،
	نظارت بر عملکرد	کاهش نظارت شهودی، سیستم حسابرسی داخلی، نظارت بر اجرای قوانین و مقررات، ایجاد سیستم های مانیتورینگ عملکرد کارکنان، دوربین ها و سیستم های هوشمند نظارتی، همکاری مستقیم با سازمان بازرسی کشور،
	رفتارها و ارزش های کارکنان	مسئولیت پذیری، اخلاص، حسن عمل، وفاداری، مسئولیت پذیری اجتماعی، احترام نسبت به ارزشها و هنجارهای اجتماعی-سازمانی، صداقت، رعایت عدالت و شفافیت، تعهد سازمانی، معنویت و دینداری، وجدان کاری، حفظ کرامت انسانی، خودکارآمدی، داشتن روحیه انتقادپذیری،
	اهداف سازمانی	روش ارزیابی عملکرد مبتنی بر میزان مالیات وصولی، جلوگیری از فرار مالیاتی، جامعه محوری، افزایش درآمد مالیاتی
	استانداردهای عملکرد حرفه ای	احترام و تکریم دیگران، رفتار شهروندی سازمانی، اجرای صحیح قوانین و مقررات مالیاتی، خلاقیت و روحیه خلاق، همراهی با فرهنگ سازمانی و اجتماع، نوآوری در خدمت، نظم و تبعیت از قانون، فرهنگ پذیری سازمانی، تسلط بر قوانین و مقررات ناظر بر سلامت اداری، تسلط بر قوانین و مقررات حاکم بر وصول مالیات، رضایت ارباب رجوع

با توجه به نتایج مصاحبه ۸۴ مضمون پایه در قالب ۱۰ مضمون ساطمانده مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور استخراج شد. سپس ادبیات نظری تحقیق و پیشینه به دقت مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار گرفت که طی آن موارد جدول (۳) به عنوان مضامین مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور استخراج گردید.

جدول ۳. مضامین مستخرج از پیشینه نظری

ردیف	مضامین	پژوهشگر (سال)
۱	سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم مدیریت منابع انسانی ERP، تدوین استانداردهای ارزیابی عملکرد، کارایی سنجی، ارزیابی نظامند، بازخوردهای شهودی،	اوکورو (۲۰۲۱)، ابین و برانیا (۲۰۲۱)، آدام (۲۰۲۰)، شامرادی و همکاران (۱۳۹۹)، فهیما و همکاران (۱۳۹۹)، حسن زاده و همکاران (۱۳۹۷).
۲	مهارت ها، خلاقیت، مهارت حرفه ای مرتبط با شغل، نظم و انضباط کاری، فعالیت در تیم های کاری، بهره‌وری،	ابین و برانیا (۲۰۲۱)، استر مایر و اهل (۲۰۲۰)، حاج حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، قوچوند و همکاران (۱۳۹۹).
۳	توانمند سازی، روابط حمایتی، رضایت شغلی، نگرش مثبت به شغل، شرح شغل سازمانی، عدالت سازمانی، تدوین الگوی مربیگری، جبران خدمات، توسعه آگاهی و دانش حرفه ای،	ابین و برانیا (۲۰۲۱)، کوماری و سینگ (۲۰۱۸)، ون تلین (۲۰۱۸)، ابوبکر و همکاران (۲۰۱۳)، چونگ و همکاران (۲۰۱۲)، ارین و همکاران (۲۰۱۲)، آریف و همکاران (۲۰۱۱)، فهیما و همکاران (۱۳۹۹)، رحمتی نیا و همکاران (۱۳۹۸)، حسن زاده و همکاران (۱۳۹۷).
۴	مشارکت در تصمیم گیری، پشتیبانی مدیریت، محیط کار شاداب، روابط بین مدیر-کارمند، پاداش عملکرد عالی، کار تیمی، تقدیر از نتایج،	گوندرو و بوسین (۲۰۲۰)، دیامانتیس و چازوگولو (۲۰۱۹)، لین و کوئو (۲۰۱۲)، ارین و همکاران (۲۰۱۲)، خان دکار و شرما (۲۰۱۱)، خوشدل و همکاران (۱۳۹۹).
۵	تعهد عاطفی به سازمان، تعهد شغلی، فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، اثربخشی سازمانی، توجه به مسائل محیطی زیست، معنویت، همراستایی با اهداف سازمانی، سرمایه فکری کارکنان،	گورلیک و ایگور (۲۰۲۰)، کوماری و سینگ (۲۰۱۸)، ابوبکر و همکاران (۲۰۱۳)، ارین و همکاران (۲۰۱۲)، آریف و همکاران (۲۰۱۱)، شامرادی و همکاران (۱۳۹۹)، حاج حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، محمدی و الوانی (۱۳۹۹)، شرافت و همکاران (۱۳۹۷)، بذرافشان و همکاران (۱۳۹۷).
۶	تناسب فرد - سازمان، معیارهای اخلاقی در جذب، ویژگی های شخصیتی فرد در استخدام، دانش مالیاتی،	گورلیک و ایگور (۲۰۲۰)، رحمتی نیا و همکاران (۱۳۹۸)، حسن زاده و همکاران (۱۳۹۷)، بذرافشان و همکاران (۱۳۹۷).
۷	یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت تحول گرا، ساختار سازمانی منعطف، ایجاد کانال ارتباطی بین مدیر-کارمند،	لین و کوئو (۲۰۱۲)، رحمتی نیا و همکاران (۱۳۹۸)، حسن زاده و همکاران (۱۳۹۷).

یافته ها نشان داد که تعداد ۴۵ مضمون پایه در قالب ۷ مضمون سازمانده به عنوان مضامین مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور از پیشینه تجربی شناسایی و تعیین شدند. سپس مضامین استخراج شده از نظرات مدیران و خبرگان جدول (۲) و منابع کتابخانه ای جدول (۳) مرتب و موارد تکراری و مشابه حذف شد که نتایج در جدول (۴) قابل مشاهده است.

جدول ۴. مضامین پایه و سازمانده تلفیقی مصاحبه و ادبیات موضوع تحقیق

ردیف	مضامین سازمانده	مضامین پایه مدیریت عملکرد کارکنان
۱	عوامل فردی	سن، جنسیت، تحصیلات عالی، تحصیلات مرتبط، صداقت، پیراستگی
۲	هدایت و سرپرستی	حضور به موقع سر کار، مدیریت تحول گرا، تمرکز برآموزش پذیری پرسنل در جذب، جا به جایی نیروها با هدف چند مهارت کردن، توسعه سلامت سازمانی، جانشین پروری، برنامه استراتژیک مدیریت عملکرد کارکنان، سلامت مالی پرسنل، داشتن استراتژی برای پرورش نیروی مالیاتی، کاهش بروکراسی سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، ساختار سازمانی منعطف، ایجاد کانال ارتباطی بین مدیر-کارمند،
۳	شایستگی های فردی	مهارت حسابداری و مالی، توانایی های حل مسئله، مهارت های فنی-مالیاتی، آگاهی و دانش مرتبط با حرفه، دانش سازمانی، شایستگی ارتباطی، دانش رفتار سازمانی، تصمیم گیری خلاق، مهارت حرفه ای مرتبط با شغل، فعالیت در تیم های کاری، بهره وری،
۴	شایستگی های عمومی	سلامت روحی و جسمی، روابط اجتماعی بالا، آراستگی ظاهری، نظم و انضباط، کنترل خشم، انضباط کاری، شایستگی اجتماعی، مهارت های کار با کامپیوتر، مهارت های ارتباطی

ردیف	مضامین سازمانده	مضامین پایه مدیریت عملکرد کارکنان
۵	توسعه عملکرد کارکنان	رعایت عدالت در پرداخت حقوق، شایسته سالاری، بکارگیری فناوری-های جدید، تشکیل تیم های چندوظیفه ای، مربی گری زیردستان، ارتقا بر مبنای مهارت های مالیاتی کسب شده، رعایت سلسله مراتب مبتنی بر سابقه در ارتقاء، تمرکز بر جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، تمرکز بر توانمند سازی کارکنان، روابط حمایتی، نگرش مثبت به شغل، تدوین الگوی مربیگری، جبران خدمات، سیستم های ارتقا، تعهد سازمانی.
۶	آموزش و رشد	طراحی برنامه آموزشی ضمن خدمت، تمرکز بر آموزش و توسعه کارکنان تازه وارد، تمرکز بر تحقیق و توسعه در زمینه مالیات، برگزاری کارگاه ها و سمینارهای علمی، تمرکز بر آموزش مستمر کارکنان، توسعه رضایت شغلی، شرح شغل سازمانی، توسعه آگاهی و دانش حرفه ای،
۷	نظارت بر عملکرد	کاهش نظارت شهودی، سیستم حسابرسی داخلی، نظارت بر اجرای قوانین و مقررات، ایجاد سیستم های مانیٹورینگ عملکرد کارکنان، دوربین ها و سیستم های هوشمند نظارتی، همکاری مستقیم با سازمان بازرسی کشور، سیستم مدیریت منابع انسانی ERP، تدوین استانداردهای ارزیابی عملکرد، کارایی سنجی، ارزیابی نظامند،
۸	رفتارها و ارزش های کارکنان	مسئولیت پذیری، اخلاص، حسن عمل، وفاداری، مسئولیت پذیری اجتماعی، احترام نسبت به ارزشها وهنجارهای اجتماعی-سازمانی، صداقت، رعایت عدالت، شفافیت، هویت سازمانی، تعهد سازمانی، معنویت و دینداری، وجدان کاری، حفظ کرامت انسانی، خودکارآمدی، داشتن روحیه انتقادپذیری،
۹	اهداف سازمانی	روش ارزیابی عملکرد مبتنی بر میزان مالیات وصولی، جلوگیری از فرار مالیاتی، جامعه محوری، افزایش درآمد مالیاتی
۱۰	استانداردهای عملکرد حرفه ای	احترام و تکریم دیگران، رفتار شهروندی سازمانی، اجرای صحیح قوانین و مقررات مالیاتی، خلاقیت و روحیه خلاق، همراستایی با فرهنگ سازمانی و اجتماع، نوآوری در خدمت، نظم و تبعیت از قانون، فرهنگ پذیری سازمانی، تسلط بر قوانین و مقررات ناظر بر سلامت اداری، تسلط بر قوانین و مقررات حاکم بر وصول مالیات، رضایت ارباب رجوع
۱۱	تقویت انگیزه کارکنان	مشارکت در تصمیم گیری، پشتیبانی مدیریت، محیط کار شاداب، روابط بین مدیر-کارمند، پاداش عملکرد عالی، کار تیمی، تقدیر از نتایج، پاداش برای عملکرد بهتر، رتبه بندی کارکنان، توجه به خانواده های کارکنان، خدمات فرهنگی، هنری، ورزشی، بهداشتی و.. بصورت رایگان،
۱۲	نظام جذب، استخدام و تعدیل	تناسب فرد - سازمان، معیارهای اخلاقی در جذب، ویژگی های شخصیتی فرد در استخدام، دانش مالیاتی، توجه به جانشین پروری عادلانه، مدیریت بازبینی کارکنان شایسته، شفافیت در استخدام.

یافته ها نشان داد که تعداد ۱۲۲ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمانده در قالب مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور شناسایی و تعیین شدند. سپس برای تطبیق داده‌های حاصل از مصاحبه و یافته های بخش نظری و بررسی اعتبار داده‌ها از گروه کانونی واحد استفاده شد. این مرحله از تحقیق به شیوه زیر اجرا شده است:

انتخاب اعضای گروه کانونی: اعضای گروه کانونی به صورت هدفمند و با توجه به تخصص افراد در زمینه مدیریت عملکرد و عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور انتخاب شدند که شامل ۶ نفر از اعضای سازمان و ۴ نفر از اساتید منابع انسانی دانشگاه بودند.

توجه اعضای کانونی انتخابی: به طور کلی دو جلسه برگزار شد که در جلسه اول؛ در مورد اهداف و روش. جمع آوری اطلاعات و روش تحقیق، پژوهش حاضر صحبت شد و در جلسه دوم؛ اطلاعات مورد نیاز جمع آوری و مرور شد.

با توجه به بازبینی و یکپارچه سازی اطلاعات حاصل از مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته و ادبیات موضوع توسط گروه کانونی مدل مدیریت عملکرد کارکنان امور مالیاتی همانطور که در جدول ۵ مشاهده می شود در ۳ مضمون فراگیر، ۱۲ مضمون سازمانده و ۱۰۶ مضمون پایه شناسایی شده است. در ادامه برای تعیین روایی شاخص های استخراج شده از روش خبره سنجی به سبک لاوشه توسط ۱۱ نفر از متخصصین سنجیده شد. که نهایتاً بر اساس نتایج نمره ۵ مضمون پایه کمتر از ۰/۶ محاسبه شد لذا این مولفه ها حذف و نهایتاً ۱۰۱ مولفه تایید شد.

جدول ۵. مضامین پایه، سازمانده و فراگیر مدل مدیریت عملکرد حاصل از گروه کانونی تحقیق

مضامین فراگیر	مضامین سازمانده	مضامین پایه
الزامات اولیه	ویژگی های فردی	سن، جنسیت، تحصیلات عالی، سابقه کار مرتبط با شغل، سلامت روحی و جسمی.
	شایستگی های حرفه ای	مهارت حسابداری و مالی، توانایی برخورد با چالش و تضادهای سازمانی، تسلط بر قوانین و مقررات ناظر بر سلامت اداری، تسلط بر قوانین و مقررات حاکم بر سازمان، مهارت های فنی - مالیاتی، مدیریت استرس، مدیریت تعارض و نقش، توانایی های حل مسئله، توانایی انجام کار تیمی، توانایی تصمیم گیری خلاق، مهارت های ارتباطی (شنود موثر، بازخور، خودافشایی، مثبت گرایی، حمایت گری).
	شایستگی های عمومی	آراستگی ظاهری، کنترل خشم، داشتن روحیه انتقادپذیری، خلاقیت و روحیه خلاق، روابط اجتماعی بالا، ادب و نزاکت، مهارت های کار با کامپیوتر.
بستر و زمینه ها	ارزش های سازمانی	اخلاص، صداقت، پاکدستی، وفاداری، حفظ کرامت انسانی، جامعه محوری، نظم و انضباط، قانونمداری، عدالت، شفافیت، همراهی با ارزشها، هنجارها و فرهنگ سازمان و اجتماع، معنویت و دینداری، رضایت ارباب رجوع.
	اهداف و استراتژی های سازمان	ارزیابی عملکرد مبتنی بر میزان مالیات وصولی، جلوگیری از فرار مالیاتی، افزایش درآمد مالیاتی، ایجاد عدالت مالیاتی.
	استانداردهای عملکرد حرفه ای	اجرای صحیح قوانین و مقررات مالیاتی، نگرش مثبت به شغل، رعایت رفتار شهروندی سازمانی، تکریم ارباب رجوع، نوآوری در خدمت، خودکارآمدی، پاسخ گویی، مسئولیت پذیری، وجدان کاری.
رشد و توسعه سازمانی	نظام جبران خدمت	تمرکز بر جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، پرداخت حقوق و دستمزد مکفی، شفافیت در پرداخت حقوق و دستمزد، پرداخت حقوق و دستمزد عادلانه، پاداش برای عملکرد بهتر، توجه به خانواده کارکنان، خدمات فرهنگی، هنری، ورزشی، بهداشتی و.. به صورت رایگان، رتبه بندی کارکنان، سیستم ارتقا عادلانه، تقدیر از نتایج.
	نظام جذب، استخدام	شفافیت در استخدام، تناسب شغل - شاغل، معیارهای اخلاقی در جذب، تمرکز بر آموزش پذیری پرسنل در جذب، شایسته سالاری.
	هدایت و سرپرستی	مدیریت تحول گرا، برنامه ریزی استراتژیک مدیریت عملکرد کارکنان، داشتن استراتژی برای پرورش نیروی مالیاتی، کاهش بروکراسی سازمانی، ساختار سازمانی منعطف، کار تیمی، ایجاد کانال ارتباطی بین مدیر-کارمند، محیط کار شاداب، روابط حمایتی، پشتیبانی مدیریت.
	مانیتورینگ و رصد	کاهش نظارت شهودی، سیستم حساسرسی داخلی، ایجاد سیستم های مانیتورینگ عملکرد کارکنان، بکارگیری دوربین ها و سیستم های هوشمند نظارتی، سیستم مدیریت منابع انسانی EPR، همکاری مستقیم با سازمان بازرسی کشور و سایر نهادهای نظارتی، تدوین استانداردهای ارزیابی عملکرد کارکنان، کارایی سنجی، ارزیابی نظامند عملکرد سازمانی، نظارت مداوم بر سلامت مالی پرسنل.
	آموزش کارکنان	طراحی برنامه آموزشی ضمن خدمت، تمرکز بر آموزش و جامعه پذیری کارکنان تازه وارد، تمرکز بر تحقیق و توسعه در زمینه مالیات، توجه به یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، برگزاری کارگاه ها و سمینارهای علمی، تمرکز بر آموزش مستمر کارکنان، تمرکز بر توسعه آگاهی و دانش حرفه ای، چرخ شغلی کارکنان با هدف چند مهارت کردن افراد.
	توسعه عملکرد کارکنان	تمرکز بر بکارگیری فناوری-های جدید، تشکیل تیم های چندوظیفه ای، تمرکز بر توانمند سازی کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری، مدیریت بازبینی کارکنان شایسته، تدوین کارراهه های شغلی، تدوین الگوی مربیگری، جانشین پروری، ارتقا بر مبنای مهارت های مالیاتی و عملکرد، ارتقا کارکنان بر مبنای سابقه کار، افزایش رضایت شغلی، توسعه سلامت سازمانی،

مضامین فراگیر	مضامین سازمانده	مضامین پایه
		هویت سازمانی، تعهد سازمانی.

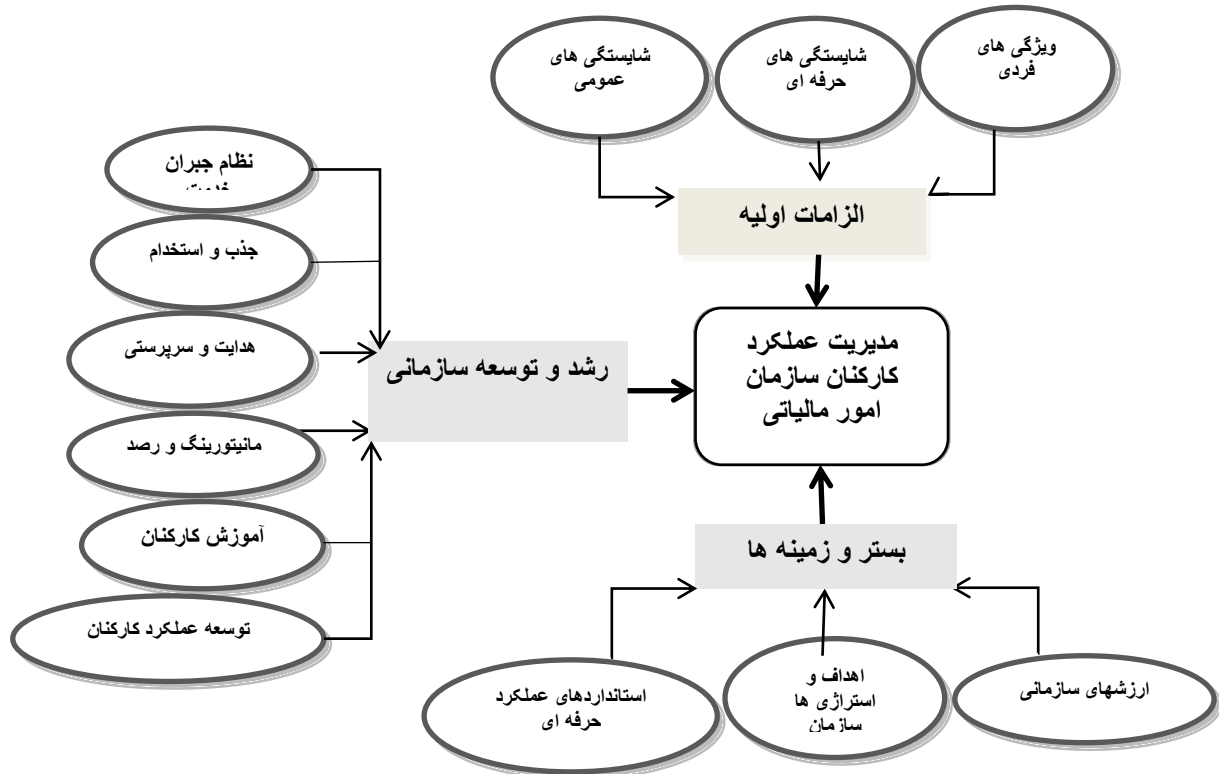
با توجه به بازیابی و یکپارچه سازی اطلاعات حاصل از مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته و ادبیات موضوع توسط گروه کانونی مدل مدیریت عملکرد کارکنان امور مالیاتی همانطور که در جدول ۵ مشاهده می شود در ۳ مضمون فراگیر، ۱۲ مضمون سازمانده و ۱۰۶ مضمون پایه شناسایی شده است. در ادامه برای تعیین روایی شاخص های استخراج شده از روش خبره سنجی به سبک لاوشه توسط ۱۱ نفر از متخصصین سنجیده شد. که نهایتاً بر اساس نتایج نمره ۵ مضمون پایه کمتر از ۰/۶ محاسبه شد لذا این مولفه ها حذف و نهایتاً ۱۰۱ مولفه تأیید شد.

جدول ۶. مضامین نهایی شناسایی شده

مضامین فراگیر	مضامین سازمانده	مضامین پایه
الزامات اولیه	ویژگی های فردی	سن، جنسیت، تحصیلات عالی، سابقه کار مرتبط با شغل، سلامت روحی و جسمی.
	شایستگی های حرفه ای	مهارت حسابداری و مالی، مهارت های فنی-مالیاتی، توانایی برخورد با چالش و تضادهای سازمانی، تسلط بر قوانین و مقررات ناظر بر سلامت اداری، تسلط بر قوانین و مقررات حاکم بر سازمان، مدیریت استرس، مدیریت تعارض و نقش، توانایی های حل مسئله، توانایی انجام کار تیمی، توانایی تصمیم گیری خلاق، مهارت های ارتباطی (شنود موثر، بازخور، خودافشایی، مثبت گرایی، حمایت گری).
	شایستگی های عمومی	آراستگی ظاهری، کنترل خشم، داشتن روحیه انتقادپذیری، خلاقیت و روحیه خلاق، ادب و نزاکت، مهارت های کار با کامپیوتر.
بستر و زمینه ها	ارزش های سازمانی	اخلاص، صداقت، پاکدستی، وفاداری، حفظ کرامت انسانی، جامعه محوری، نظم و انضباط، قانونمداری، عدالت، شفافیت، همراستایی با ارزشها، هنجارها و فرهنگ سازمان و اجتماع، معنویت و دینداری، رضایت ارباب رجوع.
	اهداف و استراتژی های سازمان	ارزیابی عملکرد مبتنی بر میزان مالیات وصولی، جلوگیری از فرار مالیاتی، افزایش درآمد مالیاتی، ایجاد عدالت مالیاتی.
رشد و توسعه سازمانی	استانداردهای عملکرد حرفه ای	اجرای صحیح قوانین و مقررات مالیاتی، رعایت رفتار شهروندی سازمانی، تکریم ارباب رجوع، نوآوری در خدمت، خودکارآمدی، پاسخ گویی، مسئولیت پذیری، وجدان کاری، نگرش مثبت به شغل.
	نظام جبران خدمت	تمرکز بر جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، پرداخت حقوق و دستمزد مکفی، شفافیت در پرداخت حقوق و دستمزد، پرداخت حقوق و دستمزد عادلانه، پاداش برای عملکرد بهتر، توجه به خانواده کارکنان، خدمات فرهنگی، هنری، ورزشی، بهداشتی و.. به صورت رایگان، رتبه بندی کارکنان، سیستم ارتقا عادلانه.
	نظام جذب، استخدام	شفافیت در استخدام، تناسب شغل - شاغل، معیارهای اخلاقی در جذب، تمرکز برآموزش پذیری پرسنل در جذب، شایسته سالاری.
	هدایت و سرپرستی	مدیریت تحول گرا، برنامه ریزی استراتژیک مدیریت عملکرد کارکنان، داشتن استراتژی برای پرورش کارکنان کادر تشخیص، کاهش بروکراسی سازمانی، ساختار سازمانی منعطف، کار تیمی، ایجاد کانال ارتباطی بین مدیر-کارمند، روابط حمایتی، محیط کار شاداب، پشتیبانی مدیریت.
	مانیتورینگ و رصد	سیستم حسابداری داخلی، ایجاد سیستم های مانیتورینگ عملکرد کارکنان، بکارگیری دوربین ها و سیستم های هوشمند نظارتی، سیستم مدیریت منابع انسانی EPR، همکاری مستقیم با

مضامین فرآیند	مضامین سازمانده	مضامین پایه
		سازمان بازرسی کشور و سایر نهادهای نظارتی، تدوین استانداردهای ارزیابی عملکرد کارکنان، کارایی سنجی، ارزیابی نظامند عملکرد سازمانی، نظارت مداوم بر سلامت مالی پرسنل.
	آموزش کارکنان	طراحی برنامه آموزشی ضمن خدمت، تمرکز بر آموزش و جامعه پذیری کارکنان تازه وارد، تمرکز بر تحقیق و توسعه در زمینه مالیات، توجه به یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، برگزاری کارگاه ها و سمینارهای علمی، تمرکز بر آموزش مستمر کارکنان، تمرکز بر توسعه آگاهی و دانش حرفه ای، چرخ شغلی کارکنان با هدف چند مهارت کردن افراد.
	توسعه عملکرد کارکنان	تشکیل تیم های چندوظیفه ای، تمرکز بر توانمند سازی کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری، مدیریت بازبینی کارکنان شایسته، تدوین کارراهه های شغلی، تدوین الگوی مربیگری، جانشین پروری، ارتقا بر مبنای مهارت های مالیاتی و عملکرد، توسعه رضایت شغلی، توسعه سلامت سازمانی، افزایش هویت سازمانی، تعهد سازمانی.

در مرحله بعد بر اساس مضامین نهایی شده، درخت مضامین تحقیق به شکل زیر طراحی شد.



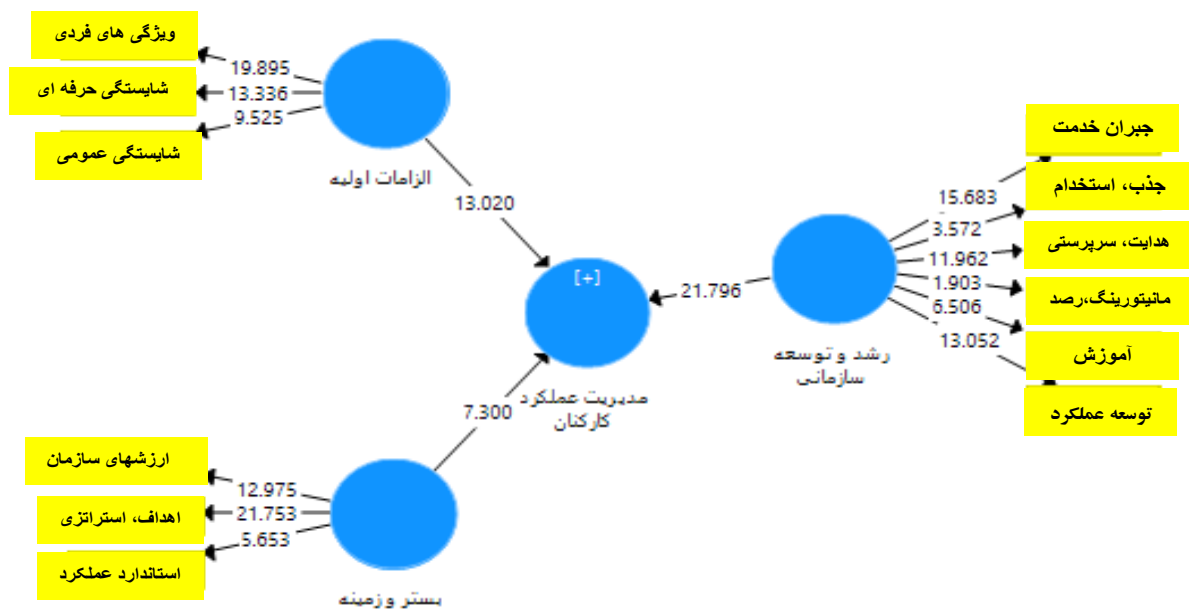
شکل ۱. درخت مضامین (مدل کیفی) مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور

در اعتبار سنجی بخش کیفی مدل سنجه های باورپذیری، اطمینان پذیری، تایید پذیری و انتقال پذیری مبنای قرار گرفتند و رویه خود آزمون کدگذاری و دگرآزمون با استفاده از کدگذاران مستقل، دریافت بازخور از مصاحبه شوندهگان ضمن ارائه توصیف غنی و ثبت جزئیات بررسی ها، استفاده شد. در مرحله خودآزمون؛ کدگذاری کاملاً بدون توجه به کدهای قبلی و مستقل از بار اول انجام شود. مطابق با این یافته ها، ضریب توافق خود آزمون 90.9 درصد به دست آمد، از آنجا که عدد بدست آمد بیش از ۸۰٪ می باشد، توافق بالای کدگذاری، از منظر این سنجه اثبات شد.

در مرحله دگر آزمون، با یکی از خبرگان مستقل که دارای شناخت کامل نسبت به سازمان امور مالیاتی و بحث مدیریت عملکرد بود، همچنین سابقه خروج داوطلبانه از سازمان را داشت و از دقت و فرصت کافی برای انجام این موضوع برخوردار بود، کد گذاری مجدد گویه ها انجام شد. با بررسی کدهای مورد تشابه به دست آمده از خبره کدگذار، ضریب توافق دگر آزمون یا به عبارتی نسبت کاپای کوهن ۹۱٫۸٪ به دست آمد. با توجه به اینکه ضریب توافق دگر آزمون (نسبت کاپای کوهن) بالاتر از ۸۰٪ قرر گرفته است، اعتبار کدها و مدل تصدیق می شود.

در ادامه محقق با استفاده از پرسشنامه محقق ساخت، مشتمل بر ۱۰۱ سوال به اعتبارسنجی کمی مدل پرداخت که نتیجه آن در ادامه مورد بحث قرار می گیرد.

بعد از تحلیل عاملی و تشکیل معادلات ساختاری مدل، ضرایب مسیر استاندارد همه ابعاد و مولفه های مدل، بالاتر از ۰/۴ می باشد لذا کلیه مقادیر دارای بارعاملی قابل قبول می باشند. در ادامه مقادیر بحرانی مدل محاسبه گردید. نمودار ۱ نشان دهنده مقادیر بحرانی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور است.



نمودار ۱. مقادیر آماره بحرانی مدل تحقیق

با توجه به یافته های نمودار ۱ مقادیر آماره بحرانی برای همه ابعاد و مولفه ها بالاتر از ۲ می باشد لذا معناداری همه ابعاد و مولفه ها پژوهش در سطح ۰/۰۵ اطمینان تایید می شود.

جدول ۷. مقادیر مربوط به مدل اندازه گیری روابط مستقیم در مدل پیشنهادی

روابط	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
الزامات اولیه ← مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۳۴۴	۱۳/۰۲۰	۰/۱	تایید
بستر و زمینه ← مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۳۲۵	۷/۳۰۰	۰/۱	تایید
رشد و توسعه ← مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۵۹۵	۲۱/۷۹۶	۰/۱	تایید

همانطور که در جدول ۷ مدل مدیریت کارکنان امور مالیاتی کشور و ابعاد آن، همگی دارای مقادیر قابل قبول t بودند. به عبارت دیگر وجود مقادیر بالاتر از ۲ برای تمامی ضرایب مسیر باقی مانده در مدل نشان می دهد که همه سازه های مورد مطالعه به بهترین شکل با سوالات سنجیده شده اند. لذا می توان نتایج حاصله از سوالات هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست، زیرا اولاً آنچه را که محقق در نظر داشته است دقیقاً سنجیده اند و ثانياً برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن یکی بوده است. بنابراین ابعاد الزامات اولیه، بستر و زمینه و رشد و توسعه سازمانی تبیین کننده مدل مدیریت کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور هستند.

جدول ۸. شاخص های برازش مربوط به مدل پژوهش

شاخص های برازندگی	شاخص برازش	مقدار	حداقل مقدار قابل قبول
-------------------	------------	-------	-----------------------

نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی	$\frac{\chi^2}{df}$	۰/۹۸۶	این معیار در یک برازش ایده ال برابر با یک خواهد بود
ریشه دوم برآورد میانگین واریانس خطای تقریب	RMSEA ^۱	۰/۰۸۹	کمتر از ۰/۱
شاخص نیکویی برازش	GFI ^۲	۰/۹	۰/۹
ریشه میانگین مجذور باقیمانده	RMR	۰/۱۳۱	هرچقدر کوچکتر و نزدیک به صفر باشد، حاکی از برازش بهتر مدل است.
شاخص برازندگی تطبیقی	CFI	۰/۹۴	۰/۹
شاخص نکوئی برازش	GOF	۰/۵۲۲	در حال ایده ال بالاتر از ۰/۴ می باشد

با توجه مقادیر جدول ۸ مقدار برازش کلی یا معیار GOF برابر با ۰/۵۲۲ می باشد که نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد. همچنین با توجه به اینکه همه معیارهای برازش از مطلوبیت برخوردارند لذا مدل از برازش نکوئی برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

برای تحقق و ایجاد نظام مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان ها باید بی شتاب، راهی طولانی طی شود. در طی این طریق، موارد و عوامل زیادی به عنوان مهمترین موانع تحقق امر مدیریت عملکرد کارکنان، می بایست از سطح جامعه اداری ایران برطرف شوند. برای تبدیل مؤلفه ها و عوامل منفی و نیز موانع راه، به زیر بناهای ایجاد اصل مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان های ایران نیاز داریم. در راستای تحقق این هدف، پژوهش حاضر به ارائه مدلی برای مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان امور مالیاتی کشور پرداخت و حاصل آن در قالب یک مدل شامل سه مضمون فراگیر، ۱۲ مضمون سازمانده و ۱۰۱ ارایه شده است که سه مضمون فراگیر الزامات اولیه مدیریت کارکنان که شامل مضمون سازمانده ویژگی های فردی، شایستگی عمومی و شایستگی فردی بود، بستر و زمینه های مدیریت کارکنان سازمان که مضمون سازمانده چون ارزش های سازمانی، اهداف و استراتژی های سازمان و استانداردهای عملکرد حرفه ای را داراست و نهایتاً بُعد رشد و توسعه سازمانی مدیریت کارکنان که شامل جبران خدمت، جذب و استخدام، هدایت و سرپرستی، مانیتورینگ و رصد، آموزش کارکنان و توسعه عملکرد جمعا با ۱۰۱ مضمون پایه ارائه و اعتبارسنجی شد.

با توجه به عدم وجود روش های قانونمند در مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و نبودن چهارچوبی برای مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان امور مالیاتی کشور، بهره گیری و استفاده از مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور ارائه شده در این پژوهش را به مدیران سازمان امور مالیاتی کشور پیشنهاد می شود. برای بکارگیری مدل پژوهش با توجه به مضامین موجود در مدل تمهیدات زیر پیشنهاد می شود.

- ✓ با توجه به اثر ویژگی های فردی کارکنان بر عملکرد آنان، پیشنهاد می شود که در فرایند گزینش و استخدام کارکنان سازمان امور مالیاتی به ویژگی های شخصی و فردی توجه شود و یا با توجه به عوامل فردی در مشاغل و پست های سازمانی جابجایی هایی صورت گیرد. با توجه به اثر مضمون شایستگی های حرفه ای، پیشنهاد می شود که آموزش های کارکنان در راستای تقویت بر اساس این ویژگی ها نظیر تسلط بر قوانین و مقررات حاکم بر سازمان و قوانین سلامت اداری، مهارتهای مدیریت استرس، مدیریت نقش و تعارض، مهارتهای ارتباطی و... طراحی گردد و صلاحیت حرفه ای افراد بر اساس این ویژگی ها احراز شود.
- ✓ با توجه به اثر مضمون شایستگی های عمومی پیشنهاد می شود در فرایند جذب و استخدام حداقل هایی برای ورود کارکنان تعریف شود که کارکنان سازمان امور مالیاتی داین ویژگی های عمومی نظیر آراستگی ظاهری، روحیه انقاد پذیری، خلاقیت و... را دارا باشند.
- ✓ با توجه به اثر مضمون ارزش های سازمانی پیشنهاد می شود که ارزش های سازمانی به صورت شفاف و به شیوه های گوناگون نظیر ارایه در کارتابل و تابلو های سازمان امور مالیاتی در معرض نمایش برای همه کارکنان قرار گیرد و همه افراد سازمان نسبت به این ارزش ها آگاهی پیدا کنند. جلسات بحث و گفتگو پیرامون شناخت و توافق همگانی بر روی ارزشهای سازمانی به صورت دوره ای و پیوسته برگزار شود. همچنین باید با ارائه پاداش و تنبیه برای رعایت یا عدم رعایت ارزش ها، زمینه استفاده و پذیرش آن را برای کارکنان فراهم آورده شود.

^۱Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

^۲Goodness of Fit Index (GFI)

- ✓ با توجه به اثر مضمون اهداف و استراتژی های سازمان پیشنهاد می شود سازمان امور مالیاتی در جهت بهبود عملکرد کارکنان اهداف، چشم انداز و استراتژی های خود را بازنویسی کرده و بهبود عملکرد کارکنان را با توجه به مولفه ها و عناصر ارائه شده در این پژوهش سرلوحه اهداف خود قرار دهد. مدیران با پیاده سازی اهداف و راهبردهای انگیزاننده در حوزه مدیریت عملکرد برای کارکنان، طراحی و پیاده سازی ساختار و ارتباط در بین کارکنان، تبیین و نهادینه سازی فرهنگ تلاش و بهره وری در بین کارکنان به عنوان یک اصل در اهداف پیاده شود.
 - ✓ با توجه به اثر مضمون استانداردهای عملکرد حرفه ای پیشنهاد می شود در کارگاه ها و جلسات بین مدیریت-کارکنان و همچنین در شرح شغل های کارکنان استانداردهای عملکرد حرفه ای لحاظ شود و از طریق آموزشهای رسمی و غیر رسمی به کارکنان در مورد این شاخص ها آگاهی داده شود. همچنین باید به کارکنان اطمینان داده شود که در ارزیابی عملکرد، پاداش و ارتقا آنان این شاخص ها مورد نظر خواهد بود.
 - ✓ با توجه به اثر مضمون جبران خدمت بر مدیریت عملکرد کارکنان پیشنهاد می شود ضروری است که مدیر سازمان اهتمام به طراحی یک نظام جبران خدمت عادلانه، شفاف، مکفی، مبتنی بر عملکرد نمایند. مدیران باید در جبران خدمت به عملکرد بهتر کارکنان توجه ویژه مبذول دارند و برای عملکرد بهتر پاداش مناسب در نظر بگیرند.
 - ✓ با توجه به اثر مضمون نظام جذب، استخدام پیشنهاد می شود که در جذب، تامین و تعدیل بیشترین توجه به شایستگی های مرتبط با تامین و سپس جذب متمرکز باشد و در جهت جذب نیروی انسانی شایسته سالاری، تناسب شغل- شاغل، آموزش پذیری، معیارهای اخلاقی و شفافیت در نظر گرفته شود.
 - ✓ با توجه به اثر مضمون هدایت و سرپرستی پیشنهاد می شود مدیریت سازمان امور مالیاتی با بهبود فریندها و ساختارهای سازمانی روابط خود را کارکنان را تقویت نموده و سلسله مراتب و سطوح سازمانی را به حداقل برساند. استفاده از تیم های کاری و تشکیل کار گروه ها باید مورد توجه قرار گیرد.
 - ✓ با توجه به اثر مضمون مانیتورینگ و رصد پیشنهاد می شود برای بهبود عملکرد کارکنان، مدیران باید به بازبینی و تدوین استانداردهای ارزیابی عملکرد، ارزیابی مستمر و نظامند عملکرد کارکنان، همکاری با نهادهای نظارتی، حسابرسی داخلی و استفاده از تکنولوژی های مرتبط با مانیتورینگ مانند تعبیه دوربین های کنترلی، توجه مضاعف نمایند.
 - ✓ با توجه به اثر مضمون آموزش کارکنان پیشنهاد می شود در سازمان امور مالیاتی مدیران سازمان باید به مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، برگزاری کارگاه ها و کنفرانس های تخصصی برای آموزش مستمر کارکنانی بدو استخدام، آموزشهای ضمن خدمت توجه داشته باشند و برای مهارت آموزی کارکنان پاداش در نظر بگیرند.
 - ✓ با توجه به اثر مضامین توسعه عملکرد کارکنان پیشنهاد می شود بسترهای زمینه ساز توسعه کارکنان جهت افزایش هویت، تعهد و سلامت سازمانی، افزایش رضایت شغلی، ارتقای مهارت های چندگانه سازمانی، مربیگری و جانشین پروری را فراهم نمایند.
- همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می شود در یک تحقیق علمی نتایج این تحقیق را بررسی نمایند و اصلاحات مورد نظر در مدل ارائه شده پژوهش حاضر اعمال شود علاوه بر آن برای بکارگیری این مدل در محیط های سازمانی به پژوهشگران آتی توصیه می شود ابزار مناسب اندازه گیری و بکارگیری مدل را طراحی نمایند.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل. ترجمه قلیچ لی و غلام زاده. (۱۳۹۷)، مدیریت عملکرد (فرد تیم سازمان). انتشارات صفار. چاپ چهارم
- اکبری، سهند، قلی پور، آرین، & نرگسیان، عباس. (۱۴۰۱). بایسته های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۲ (۲)، ۷۷-۵۴.
- سیمرغ، روندهای مدیریت عملکرد ۲۰۲۳، simorgh34000.com
- جوادی فر، فاطمه، چارگون، بهمن ۱۴۰۱، chargon.com
- خوشدل، ایمان، خدایاری، عباس، قربانی، محمدحسین، کهندل، مهدی. (۱۳۹۹). تبیین مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان براساس مدل داده بنیاد. فصلنامه علوم ورزش.
- شامرادی، سیده نیلوفر، فرجامند، لیلا، حسن مرادی، نرگس. (۱۳۹۹). ارائه مدل بومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان تهران. نوآوری های مدیریت آموزشی، (۱)، ۱۲-۱.
- علیزاده، زلیخا، حمیدی، مهرزاد، & امیرحسینی، سید احسان. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت عملکرد فدارسیون اسکی ایران با تلفیق رویکردهای BSC و ISM. مدیریت و توسعه ورزش.

- فهیما، مریم، غلامزاده، داریوش، ودادی، احمد. (۱۳۹۹). طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک های دولتی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۵ (۵۹)، ۱۴۱-۱۲۵.
- محمدی، سمیه، الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۹). تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان های دولتی با محوریت توسعه پایدار در جهت ارتقای بهره‌وری. مدیریت بهره‌وری، ۱۴ (۲) (۵۳) تابستان، ۴۷-۲۳.
- antecedents and performance management in local government: evidence from Ghana. *Future Business Journal*, 7 (1), 1-17.
- Abdul Ghania, N. M., Muhamad Yunus, N. N., & Bahry, N. S. (2016). Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector, Putrajaya. *Procedia Economics and Finance*, 37, 51-46.
- Abubakr Suliman, Majid Al Kathairi, (2013), "Organizational justice, commitment and performance in The case of the UAE", *Employee Relations*, Vol. 35 Iss: 1 pp. 98 – 115
- Arif Hassan, Junaidah Hashim, (2011) "Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 Iss: 1, pp.82 – 93.
- Armstrong, Michael. "Strategic human resource management: a guide to action." (2006).
- Armstrong, m. (2006). *Performance Management: key strategies and practical guidelines*. London, UK: Kogan Page Limited
- Chan D , Schmitt N. (2۰۱۵). Situational judgment and job performance. *Human Performance*, 15: 233254.19
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (12), 1325-1350.
- Elzinga, T., Albronda, B., & Kluijtmans, F. (2008). Behavioral factors influencing performance management systems' use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58 (6), 508 – 522
- Ezenwakwelu, C., & Etukokwu, C. (2021). The role of performance management system in improving employee performance: a case study of federal public sector employees in Enugu State, Nigeria. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 7 (1), 116-138.
- Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (7), 502 – 516.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "The strategy-focused organization." *Strategy and Leadership* 29.3 (2001): 41-42.
- Maley, J. F., Marina, D., & Moeller, M. (2020). Employee performance management: charting the field from 1998 to 2018. *International Journal of Manpower*.
- Sajini, R., Binoosh, S., & Subeshkar, S. (2006). The Importance of Behavioral Factors for the Effective Use of Performance Management System in the Context of Hindustan Latex Limited. NCTT, pp1-4.
- <https://employees.tamu.edu>, Performance Management Model (PCER), 2023.
- <https://www.workhuman.com/A Modern Performance Management Model>. August 9, 2022
- <https://eloomi.com>. Performance Management Models: Reflective vs Check-In. 2023.

نحوه استناد به مقاله:

هاشمی، افشین؛ غلامزاده، داریوش؛ ودادی، احمد (۱۴۰۲). طراحی و تبیین مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۶ (۴)، ۳۶۹-۳۸۳.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038791>