

Designing an Organizational Policy-Making Model with an Intelligent Approach

Rouhollah Bahraini

PhD Student, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Mohammad Reza Rabiee Mondjin*

Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Alireza Amirkabiri

Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

The aim of the present study is to present a model for organizational policy-making with an intelligent approach. Given the importance of data-driven decision-making and the use of new technologies in improving organizational performance and promoting transparency and justice in policies, it seems necessary to design an integrated model that aligns the structural, technological, financial, and behavioral components of the organization. This study was conducted with a qualitative approach and meta-synthesis method; first, the research question and conceptual framework were determined, then the inclusion and exclusion criteria of the studies were determined, and related articles were systematically searched and analyzed. After coding, the findings were presented in the form of five main components: (1) smart policy and process (including design, implementation, evaluation, legitimacy, and accountability), (2) smart technology and infrastructure (including ICT, big data, artificial intelligence, smart question and answer systems, and data-driven decision-making), (3) tax system and financial mechanism (including transparency, tax justice, reducing tax evasion, and green taxes), (4) behavioral, cognitive, and social factors (including managers' attitudes, technology acceptance, public trust, and tax ethics), and (5) organizational structure and capacity (including administrative structure, knowledge management, human resources, organizational values, and resilience). The results showed that the synergy of these five components can provide a comprehensive framework for smart policy and help improve the effectiveness, sustainability, and flexibility of the organization in the face of environmental and technological changes.

Keywords: Smart policymaking, organizational intelligence, policymaking, meta-synthesis, information technology, tax justice, organizational behavior

How to Cite: Bahraini,R. , Rabiee Mondjin,M. R. and Amirkabiri,A. (2025). Designing an Organizational Policy-Making Model with an Intelligent Approach. Journal of Intelligent Strategic Management, 3(4), 455-490.

doi: bumara. 3.2.11235564.358.33155



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: M.rabiee197@iau.ac.ir

طراحی مدل خط مشی گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی

دانشجو دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

روح اله بحرینی

گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محمد رضا ربیعی مندجین*

گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

علیرضا امیر کبیری

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای خط‌مشی‌گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی است. با توجه به اهمیت تصمیم‌گیری داده‌محور و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای شفافیت و عدالت در سیاست‌ها، طراحی یک مدل یکپارچه که مولفه‌های ساختاری، فناورانه، مالی و رفتاری سازمان را هم‌راستا کند، ضروری به نظر می‌رسد. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش فراترکیب انجام شد؛ در ابتدا پرسش پژوهش و چارچوب مفهومی تعیین گردید، سپس معیارهای ورود و خروج مطالعات مشخص شد و مقالات مرتبط به صورت نظام‌مند جست‌وجو و تحلیل گردید. یافته‌ها پس از کدگذاری در قالب پنج مؤلفه اصلی ارائه شد: (۱) سیاست و فرآیند خط‌مشی‌گذاری هوشمند (شامل طراحی، اجرا، ارزیابی، مشروعیت‌بخشی و پاسخگویی)، (۲) فناوری و زیرساخت هوشمندسازی (شامل ICT، کلان‌داده، هوش مصنوعی، سیستم‌های پرسش و پاسخ هوشمند و تصمیم‌گیری داده‌محور)، (۳) نظام مالیاتی و سازوکار مالی (شامل شفافیت، عدالت مالیاتی، کاهش فرار مالیاتی و مالیات‌های سبز)، (۴) عوامل رفتاری، شناختی و اجتماعی (شامل نگرش مدیران، پذیرش فناوری، اعتماد عمومی و اخلاق مالیاتی) و (۵) ساختار و ظرفیت سازمانی (شامل ساختار اداری، مدیریت دانش، منابع انسانی، ارزش‌های سازمانی و تاب‌آوری). نتایج نشان داد که هم‌افزایی این پنج مؤلفه می‌تواند یک چارچوب جامع برای خط‌مشی‌گذاری هوشمند فراهم کند و به بهبود اثرگذاری، پایداری و انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تحولات محیطی و فناورانه کمک شایانی نماید.

کلیدواژه‌ها: خط‌مشی‌گذاری هوشمند، هوشمندسازی سازمانی، سیاست‌گذاری، فراترکیب، فناوری اطلاعات، عدالت مالیاتی، رفتار سازمانی

استناد به این مقاله: بحرینی، روح اله و ربیعی مندجین، محمد رضا و امیر کبیری، علیرضا. (۱۴۰۳). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۳(۴)، ۴۹۰-۴۵۵.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

۱- مقدمه

طراحی و تبیین مدل خط‌مشی‌گذاری سازمانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد هوشمندسازی، تلاشی استراتژیک برای ارتقای کارآمدی، شفافیت و پاسخگویی در نظام مالیاتی کشور به شمار می‌رود. در این رویکرد، خط‌مشی‌ها نه تنها بر اساس الزامات قانونی و اهداف کلان اقتصادی، بلکه بر پایه داده‌ها، تحلیل‌های هوشمند و پیش‌بینی‌های دقیق تدوین می‌شوند. استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی و سیستم‌های تصمیم‌یار، امکان رصد لحظه‌ای عملکرد و شناسایی الگوهای پنهان در فرایندهای مالیاتی را فراهم می‌سازد. این امر موجب می‌شود سیاست‌گذاری‌ها از حالت سنتی و واکنشی خارج شده و به سمت سیاست‌گذاری پیش‌نگر و مبتنی بر شواهد حرکت کنند. هم‌چنین، هوشمندسازی باعث تسهیل در اجرای خط‌مشی‌ها، کاهش فساد اداری و افزایش اعتماد عمومی به سیستم مالیاتی می‌شود. طراحی چنین مدلی مستلزم شناسایی دقیق نیازها، اولویت‌ها و چالش‌های موجود در سازمان امور مالیاتی و انطباق آن‌ها با ظرفیت‌های فناورانه است. نتیجه این فرایند، مدلی پویا و انعطاف‌پذیر خواهد بود که توانایی انطباق با تغییرات سریع محیط اقتصادی و قوانین را دارد. در نهایت، پیوند میان خط‌مشی‌گذاری هوشمند و مدیریت داده‌محور، زمینه را برای افزایش درآمدهای پایدار و حمایت بهتر از رشد اقتصادی فراهم می‌کند.

در سال‌های اخیر موجی از اصلاحات ساختاری در زمینه هوشمندسازی سازمان‌ها در میان کشورها رواج یافته است. این اصلاحات بدنبال آن است تا با بهره‌گیری از نظام هوشمند از هدر رفت منابع و ایجاد نارضایتی جلوگیری نماید و تغییراتی را در ساختار و فرایند سازمان‌ها ایجاد کند. در نهادهای عمومی و دولتی نیز بر همین اساس تلاش‌هایی آغاز شده که در مقایسه با بخش خصوصی پیشرفت چندانی نداشته است. هرچند کمبود منابع یکی از دلایل اصلی روند کند هوشمندسازی نهادهای عمومی و دولتی است، اما در عمل می‌بایست فقدان تحقیقات کافی در زمینه تعیین عوامل موثر بر این فرایند را نیز در نظر گرفت.

برای رویارویی با قرن جدید نیاز به تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های جدید و پیچیده است و اگر نظام سیاست‌گذاری نتواند خود را با پیچیدگی‌ها و تغییرهای زمان‌هم‌هنگ کند، چیزی جز زیان نصیب نخواهد شد. فقدان نظام منسجم تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی موجب بروز پیامدهایی چند در عرصه اداره کشور می‌گردد. این پیامدها از عدم نظم و نسق در گردش

کار جامعه و نظامات اجتماعی وابسته، تا مخدوش سازی نظام تقسیم کار اجتماعی و فرهنگی امتداد می یابد (نادری فر و چاری، ۱۳۹۵).

آگاهی روز افزونی وجود دارد که سیاست ها به شایستگی خود موفق یا شکست نمی خورند. پیشرفت آنها به روند اجرای آن بستگی دارد. دیدگاه هنجاری جذاب از بالا به پایین در مورد سیاست و اجرای آن که مورد نظر دولتهاست بر سه اصل پیش بینی شده است. اول فرضیات که در یک ترتیب زمانی در آن مقاصد عمل قبل از عمل ابراز می شوند. دوم یک منطق علی که به موجب آن اهداف و ابزارهای دستیابی به نتایج را تعیین می کنند و سوم سلسله مراتبی که در آن شکل گیری سیاست و خط مشی گذاری مهمتر از اجرای سیاست است. علیرغم چندین دهه انتقاد، این الگویی است که هنوز محبوبیت خاصی را نزد مقامات سیاستگذار حفظ کرده است (هادسون و همکاران، ۲۰۱۹).

در دوره هایی که فرایندهای سازمانی به ویژه در حوزه مالیات، مبتنی بر سامانه های هوشمند و دیجیتال نبوده اند، یکی از اصلی ترین مشکلات سازمان ها، دوباره کاری های گسترده و هزینه بر بوده است. فقدان یکپارچگی داده ها، وابستگی به مستندات کاغذی و ورود چندباره اطلاعات موجب اتلاف زمان، افزایش خطاهای انسانی و بروز ناسازگاری در داده های سازمانی می شد. پژوهش صندوق بین المللی پول نشان می دهد که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، ادارات مالیاتی بخش عمده ای از منابع انسانی خود را صرف کارهای تکراری مانند ثبت دستی اظهارنامه ها، بررسی مجدد اسناد و رفع اشتباهات می کردند؛ امری که به کاهش توان سازمان در نظارت بر فرار مالیاتی منجر شده است (IMF، ۱۹۷۷). این یافته ها به خوبی نشان می دهد که نبود هوشمندسازی، سازمان ها را از فعالیت های راهبردی باز داشته و هزینه های سرشار را افزایش داده است. پژوهش IMF درباره کشورهای کم درآمد نشان داده است که پیچیدگی های ناشی از فرآیندهای غیر دیجیتال و عدم انطباق داده ها، نه تنها هزینه های سازمان مالیاتی را افزایش می دهد، بلکه سطح رضایت مؤدیان را نیز به طور جدی کاهش می دهد (IMF، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، دوباره کاری ها موجب کاهش بهره وری سازمانی و زیان های مالی کلان می شود. پژوهش مارتینز و همکاران نشان داد که ناکارآمدی فرایندها و کارهای تکراری در برخی دفاتر مالیاتی اسپانیا، درآمد ارزیابی شده را تا ۲۱ درصد کمتر از ظرفیت واقعی نگه داشته است (مارتینز و مارتین، ۲۰۲۰). این یافته به روشنی بیانگر آن است که دوباره کاری ها تنها یک مسأله اجرایی نیستند، بلکه تأثیر

مستقیمی بر منابع مالی دولت دارند. افزون بر این، هزینه‌های نیروی انسانی نیز در نبود هوشمندسازی به شدت افزایش می‌یابد. مطالعه‌ای جهانی نشان داد که حدود ۲۶ درصد از زمان کارکنان در سازمان‌ها صرف وظایف تکراری و اداری قابل اجتناب می‌شود (وان پول، ۲۰۱۹). در سازمان امور مالیاتی ایران نیز بخش قابل توجهی از منابع انسانی تا پیش از استقرار سامانه‌های یکپارچه، درگیر کارهایی چون ورود چندباره داده‌ها، بررسی مجدد پرونده‌ها و پاسخگویی به خطاهای ناشی از ثبت دستی بودند.

سازمان امور مالیاتی یک سازمان مشتری محور می‌باشد، لذا اجرای عدالت در فرآیند مالیات ستانی و ایجاد رضایت در مشتریان بسیار مهم است. همچنین شفافیت در شناسایی وصول منابع درآمدی مودیان و در نتیجه محاسبه مالیات بر اساس واقعیت‌های حسابهای مالی مودیان و جلوگیری از فرار مالیاتی افزایش اعتماد مردم به سازمان امور مالیاتی کشور و همچنین افزایش درآمدهای مالیاتی را در بر دارد.

عدالت مالیاتی در ایران تاکنون بیشتر بر پایه مجازات و جرایم مالیاتی بوده که گاه حتی بیش از اصل مالیات تعیین شده و به‌عنوان ابزاری برای بازدارندگی از فرار مالیاتی در نظر گرفته شده است. با این حال، رابطه سازمان امور مالیاتی با مؤدیان باید دوسویه و پاسخگو باشد و علاوه بر ساختار جرایم، نیازمند ایجاد زیرساخت‌ها و سامانه‌های هوشمند کارآمد است. سازمان امور مالیاتی در سال‌های اخیر اقدام به طراحی و راه‌اندازی سامانه‌های الکترونیکی کرده، اما مشکل اصلی جزیره‌ای بودن این سامانه‌ها و نبود ارتباط و یکپارچگی میان آنهاست؛ موضوعی که تنها از طریق خط‌مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری کلان قابل حل است. هرچند ظرفیت بزرگی از این سامانه‌ها ایجاد شده، اما به دلیل عدم هماهنگی، بخش زیادی از آنها بلااستفاده مانده است. طبق ماده ۹۷ قانون مالیات‌های مستقیم، دولت موظف بوده در مدت سه سال سامانه جامع مالیاتی را راه‌اندازی کند. این سامانه تاکنون صرفاً در بخش تشخیص و شناسایی مؤدیان و تعیین درآمد مشمول مالیات فعال بوده، اما در حوزه وصول مالیات و مراحل پس از مطالبه فاقد ساختار روشن و کارآمد است.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱ خط‌مشی‌گذاری سازمانی

خط‌مشی‌گذاری سازمانی یعنی تعیین اصول و قواعد کلی که مسیر و نحوه تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان را مشخص می‌کند، به‌طوری‌که همه بخش‌ها بر اساس آن هماهنگ و

هم جهت عمل کنند. این فرایند ارزش‌ها و اهداف کلان سازمان را به چارچوبی روشن برای اقدام و تصمیم تبدیل می‌کند (هوجمیکر و واندروست، ۲۰۲۴).

مهم‌ترین سازمان هر جامعه‌ای دولت و حکومت است. زیرا پیشرفت نهادهای گوناگون جامعه مانند خانواده، بازار آموزش و پرورش، نهادهای مذهبی و ... تابع خط مشی‌ها و برنامه‌هایی است که توسط دولت و حکومت تصویب و اجرا می‌شوند (وایت و همکاران، ۲۰۲۵). خط مشی از دیدگاه ادبیات یعنی خط سیر و راهی که پیش روی انسان است. ولی خط مشی در علم مدیریت معانی ویژه‌ای دارد که برخی از آن‌ها به قرار زیر هستند:

خط مشی عمومی یعنی تصمیمات و سیاست‌هایی که توسط مراجع گوناگون بخش عمومی مانند مجلس دولت و قوه قضائیه که وظیفه حفظ منافع عمومی را بر عهده دارند گرفته می‌شوند. دولت از نظر کلی یک سازمان قانونی خط مشی گذاری عمومی می‌باشد و از طرق گوناگون مانند قوانین، ضوابط و مقررات به تدوین خط مشی عمومی می‌پردازد (انیدور و همکاران، ۲۰۲۱). خط مشی عمومی سلسله فعالیت‌های هدف مندی است که توسط فرد یا افرادی که توانایی و مشروعیت خط مشی گذاری دارند برای حل یک مسئله عمومی انجام می‌گیرد (حسنی و همکاران، ۱۴۰۰).

خط مشی عمومی یعنی روشی که تصمیم‌گیرندگان جامعه را راهنمایی می‌کند (چاترجی^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

۲-۱-۱ اجرا و ارزیابی خط مشی

اجرای خط مشی مرحله‌ای از فرآیند خط مشی است که بلافاصله بعد از به تصویب رسیدن خط مشی و جنبه قانونی پیدا کردن اتفاق می‌افتد اجرای خط مشی در واقع اجرای قانون است که در آن سازمانها و کارکنان با تلاش اهداف یک برنامه یا خط مشی را به نتیجه مطلوب و مثبت می‌رسانند خط مشی از طریق جهت دادن برای عملیات مختلف، سازمان عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (اسدپور و همکاران، ۱۴۰۲). اجرای خط مشی و ارزیابی خط مشی رابطه بسیار نزدیکی با هم دارند (کنیل و همکاران، ۲۰۲۴).

دو وظیفه مشخص در ارزیابی خط مشی شامل تعیین چگونگی پیامدهای یک خط مشی همراه با توصیف اثرات آن و قضاوت در مورد موفقیت یا شکست یک خط مشی بر اساس مجموعه‌ای از استانداردها یا معیارهای ارزشی هستند در مجموع آنچه سبب تمایز میان

1Hoeijmakers & van der Roest
2White
3Onyeador
4Chatterjee

ارزیابی خط مشی از دیگر مراحل تجزیه و تحلیل خط مشی میشود تأکید بر نتایج یا پیامدها در مقابل علت ها یا ویژگی های خط مشی میباشد (هوگان و همکاران، ۲۰۲۲).

۲-۱-۲ رویکردهای تجزیه و تحلیل خط مشی

متداول ترین رویکرد مورد قبول تشخیص مراحل فرآیند خط مشی و پس از آن تجزیه و تحلیل عوامل تعیین کننده هر مرحله است که به آن رویکرد فرآیندی خط مشی گفته می شود. در رویکرد تخصصی خط مشی به عنوان یک حوزه کاملاً ویژه و مجزا مورد مطالعه قرار میگیرد. در رویکرد منطقی اثبات گرا که رویکرد رفتاری و یا عملی نیز نامیده میشود (معمارزاده طهران و همکاران، ۱۴۰۰). استفاده از نظریه ها، مدل ها، آزمون فرضیه ها داده های پیچیده روش مقایسه ای و تحلیل آماری دقیق مد نظر قرار می گیرد. رویکرد اقتصادسنجی رویکرد دیگری است که بیشتر مبتنی بر نظریه های اقتصادی است. در سال های اخیر استفاده از روش های علمی همچون رویکردهای منطقی اثبات گرا و اقتصادسنجی در بررسی خط مشی کاهش یافته است افرادی که با بررسی علمی خط مشی مخالفند رویکردی را ترجیح می دهند که به وسیله آن قضاوت های شخصی مهم تر از نظریه های علمی و اثبات گرایی است. این رویکرد اصطلاحاً پدیدارشناسی یا فرا اثبات گرایی نامیده می شود. رویکرد مشارکتی جدیدترین رویکردی است که روابط نزدیک با چالش های فرا اثبات گرایی دارد و در بر گیرنده بخش عظیمی از منافع و ارزشهای سهامداران متعدد در فرآیندهای تصمیم گیری خط مشی می باشد (راجاگوپال و همکاران، ۲۰۲۲).

۲-۱-۳ عوامل تعیین کننده تغییر خط مشی

تغییر در خط مشی در نتیجه عواملی از جمله تهدید اهداف، حاکمیت سوء عملکردها، ساختارهای ناکارآمد و ضعیف عدم استفاده از فرصت های توسعه و پیشرفت با خط مشی فعلی و مخالفت و فشار گروه های ذی نفوذ از عوامل اصلی تعیین کننده تغییرات در خط مشی هستند. گاهی اوقات بقای کشور مورد تهدید واقع میشود و خط مشی گذاران با تغییر خط مشی ها تهدید را رفع نموده و خطرات آن را کاهش میدهند همچنین زمانی که مردم نسبت به عملکردهای دولت ناراضی اند نیاز به تغییر خط مشی احساس می شود. ضعف عملکرد دولت بعضی اوقات ناشی از ضعف ساختارهای سازمان مجری خط مشی اند و برای بهبود این وضعیت تغییر در ساختارهای سازمانی لازم است (آمنتا، ۲۰۲۱).

گاهی اوقات شرایطی در محیط خارجی بوجود می آید که برای رشد و توسعه کشور حائز اهمیت است اما خط مشی ها اجازه بهره بهره برداری از آنها را نمیدهند در چنین شرایطی

خط مشی گذاران باید با شرایط برنامه ریزی شده تغییر در خط مشی را مد نظر قرار دهند گروههای ذی نفع و ذی نفوذ در جامعه صاحب قدرت هستند اگر خط مشی با منافع آنها مطابقت نداشته باشد، خواهان تغییر در خط مشی هستند (وایت و همکاران، ۲۰۲۵).

۲-۱-۴ جایگاه خط مشی در مدیریت سازمان

خط مشی یک مفهوم کلیدی در مدیریت استراتژیک می باشد بیش از آنکه به جایگاه خط مشی در مدیریت استراتژیک پرداخته شود لازم است تا مروری کوتاه در اهمیت و ضرورت برنامه ریزی صورت گیرد برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران و مقدم بر تمامی جنبه های دیگر مدیریت می باشد. تحقق اهداف فردی و سازمانی مستلزم برنامه ریزی است به طوری که حتی برای نیل به هدفی کوچک نیز باید برنامه ریزی صورت گیرد (اسدپور و همکاران، ۱۴۰۲).

برنامه ریزی دارای سلسله مراتب ویژه ای است که در همه کتب مدیریت استراتژیک به آن تاکید شود. یک برنامه با بیانیه فلسفه وجودی (رسالت مأموریت و اهداف بلندمدت) آغاز می شود، سپس اهداف کوتاه مدت براساس فلسفه وجودی سازمان تعیین می شود. بعد از اهداف کوتاه مدت استراتژی ها، خط مشی ها رویه ها مقررات و برنامه های عملیاتی قرار میگیرند ۱- رسالت ۲- اهداف کوتاه مدت ۳- استراتژی ۴- خط مشی ۵- رویه و مقررات ۶- برنامه های عملیاتی (نیو و همکاران، ۲۰۲۲).

۲-۲ هوشمندسازی

هوشمندسازی سازمانی به صورت مفهومی یعنی فرایند تبدیل یک سازمان به نهادی که بتواند با استفاده از فناوری های نوین، سیستم های اطلاعاتی پیشرفته و تحلیل داده، محیط داخلی و خارجی خود را به طور مستمر پایش کرده و بر اساس داده های واقعی و تحلیل های دقیق، تصمیم های بهینه و سریع بگیرد. (نوروزیان، ۱۳۹۵).

۲-۲-۱ انواع هوش سازمانی

۱- هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند: هوش سازمانی و هوش مصنوعی یا ماشینی، نشان دهنده فرآیند معینی در یک سازمان هستند که با سه ویژگی مشخص میشوند ویژگی اجماع، ویژگی تعامل، ویژگی همکاری با تشریک مساعی بنابراین از نظر «ماتسودان» هوش سازمانی به طور کلی مجموعه ای است، تعاملی اجماعی و توأم با تشریک مساعی بین هوش انسانی و هوش ماشینی.

۲- هوش سازمانی به عنوان یک نتیجه هوش سازمانی، به عنوان نتیجه به کارگیری دانش موجود در حل مسائل در مکان و زمان مناسب و پاسخ گویی سریع به تغییرات تلقی میشود (الهُوسبان و همکاران، ۲۰۲۵).

۲-۲-۲ مؤلفه های هوش سازمانی

۱- چشم انداز استراتژیک: به توانایی خلق استنتاج و بیان هدف یک سازمان چشم انداز استراتژیک گفته میشود. علایم کلیدی چشم انداز استراتژیک شامل بررسی محیط کسب و کار داشتن گفتمان استراتژیک در سازمان بازبینی استراتژیک، سالانه بیانیه هدایت داشتن پیشنهاد ارزشمند در قبال بازار، کاربرد بیانیه ماموریت و ارتقاء مدیران آینده می باشد.

۲- سرنوشت مشترک: زمانی که اکثر افراد در سازمان درگیر کار باشند و اهداف مشترکی داشته باشند و بدانند که رسالت و ماموریت سازمان، چیست آنها میتوانند به طور هم افزایی برای رسیدن به چشم انداز عمل نمایند. علائم کلیدی سرنوشت مشترک شامل فهم همگانی ایده کسب و کار، داشتن برنامه ها و نتایج مشترک در بین کارکنان کمک و تشریک مساعی آنها به یکدیگر وجود احساس تعلق کارکنان به سازمان اعتقاد کارکنان به موفقیت احساس مشارکت در کارکنان و ارتباط با دوام کارکنان با سازمان میباشد.

۳- میل به تغییر: تغییر نشان دهنده کسب تجارت جدید و مهیج است و به عبارت دیگر شانس است برای شروع کار و فعالیت جدید. افراد در چنین محیطهایی نیاز به الگوی کسب و کار و بازآفرینی مدل و یک چالش مطلوب و مهیج که فرصتی برای یادگیری روشهای جدید کامیابی است را به خوبی احساس می نمایند. علائم کلیدی میل به تغییر شامل حمایت از نوآوری، اجازه پرسیدن، بهبود مستمر فرآیندها، حمایت از بهبود انجام کار حداقل بوروکراسی پذیرش اشتباهات توسط مدیران و ایجاد فضای تغییر میباشد.

۴- روحیه در یک سازمان با روحیه بالا کارکنان به میزان اصولی و منطقی به شغل و وظیفه شان عمل می کنند. بعنوان مثال، تمایل کارکنان در توزیع چیزی بیش از حد انتظار، و این به خاطر این است که آنها موفقیت خود را در گرو موفقیت سازمان تشخیص داده اند و همچنین به خاطر این است که میخواهند آن اقدام با موفقیت به اتمام برسد. علائم کلیدی روحیه شامل سهم مدیریت در روحیه کارکنان، کیفیت زندگی کاری، تلاش فوق العاده کارکنان، احساس افتخار در سازمان فرصت های شغلی، نگرش مدیران به شغل و الگوی تعهد مدیران میباشد.

۵- اتحاد و توافق اتحاد و توافق قوانین و ابزارهای سازمان برای کمک به موفق شدن میباشد. بدون افراد و گروه‌ها باید مسئولیت‌ها و مشاغل را تقسیم نمایند، خود را برای تحقق رسالت و مأموریت سازمان سازماندهی نمایند و یک سری قوانین را برای برخورد و ارتباط با یکدیگر و رویارویی با محیط وضع نمایند. هر ساختار سازمانی تنگناها و محدودیت‌هایی را که به جهت همکاری وضع شده اند تحمیل خواهد نمود. علائم کلیدی و اتحاد و توافق شامل تسهیل فرآیندهای کسب و کار، ساختار مناسب، انتقال مسئولیت تا پایین‌ترین سطح سازمان و هم‌راستایی مأموریت‌های بخشی حمایت سیاست‌ها از رسالت، بهبود سیستم‌های اطلاعاتی، ارتباط سیستم‌های اطلاعاتی و خلق ارزش برای مشتری می‌باشد.

۶- کاربرد دانش: تقریباً فعالیت هر سازمانی شدیداً به ذکاوت و حس مشترک شایسته سالاری افراد، دانش کسب شده، تصمیم‌های درست آنی قضاوت خود به اندازه صحت اطلاعات کاربردی که در هر دقیقه با ساختار سازمان عجین شده وابستگی دارد، علائم کلیدی کاربرد دانش شامل جریان اطلاعات عملیاتی، فرهنگ اشتراک دانش، قدردانی مدیران از دانش کارکنان، مرزهای نفوذ پذیر در برابر ایده‌ها، مطالعه آخرین ایده‌ها توسط مدیران یادگیری و شکوفایی کارکنان و درک کامل مدیران از مهارت‌ها می‌باشد.

۷- فشار عملکرد: در یک سازمان هوشمند هر یک از مجریان بایستی موضع اجرایی خاص خود را داشته باشند علائم کلیدی فشار عملکرد شامل حل مشکلات اجرایی کارکنان توسط مدیران، درک انتظارات توسط کارکنان، ارتباط مدیران به خاطر اهدا دریافت بازخورد توسط کارکنان درباره عملکردشان، عدم ترقی مدیران ضعیف احساس کارکنان از مفید بودن کارشان و ترقی کارکنان براساس شایستگی میباشد (گنو و همکاران، ۲۰۲۵).

۲-۲-۳ فرایند ایجاد هوشمندسازی سازمانی

به منظور ایجاد هوشمندی در سازمان‌ها یوسمانی (۲۰۲۴) معتقد است فرایند زیر در نظر گرفته شود.

- برنامه ریزی و سازماندهی مرحله برنامه ریزی و هدایت در ابتدا و انتهای فرآیند هوشمندی کسب و کار بکار بسته میشود. ابتدا، متعاقب درخواست مدیریت ارشد قاعده مند نمودن سؤالات برنامه ریزی برای پاسخ به سؤالات آغاز می‌شود.
- جمع‌آوری اطلاعات از منابع زیادی برای کسب اطلاعات در سازمان وجود دارند. با علم به اینکه اطلاعات آگاهی و هوشمندی نیستند؛ میتوان گفت اطلاعات بعد از تحلیل و

پردازش به هوش و دانش تبدیل میشوند. در این مرحله اطلاعات از کلیه پایگاه های اطلاعاتی و منابع اطلاعاتی (مراکز داده جمع آوری پردازش و پالایش شده، بعنوان منابع لازمه مورد تحقیق و بررسی قرار میگیرند تا آگاهی و دانش لازم و مناسب برای سؤالات و خواسته ها حاصل شود.

-پردازش داده ها در این مرحله داده های جمع آوری شده مجتمع شده، روابط بین آنها شناسایی و تحلیل می گردد. نتیجه این مرحله میتواند منجر به ایجاد پایگاه اطلاعاتی یا افزودن داده ها به پایگاه داده فعلی و یا نمودارها باشد این مرحله را به اصطلاح مرحله استخراج، دگرگونی و بارگذاری مینامند.

تجزیه و تحلیل اطلاعات در این مرحله با استفاده از فناوری پیشرفته از اطلاعات . هوشمندی مورد نظر حاصل میگردد. سیستم در انتهای این مرحله پاسخ هوشمندانه ای به سؤالات مدیران ارائه میکند تیم بررسی کننده از ابزارهای کاوش اطلاعات برای دسته بندی و تحلیل آنها استفاده کرده آگاهی و دانش و به همراه آن هوشمندی را فراهم میکند(هسیه و همکاران، ۲۰۲۴). نتیجه این کار جواب سؤالات مورد نظر است که در قالب ارائه گزارشات جداول و نمودارها منتشر شده امکان تغییر سؤال و یا بررسی موضوع از زوایای دیگر منجر به تکرار چرخه فرآیند فوق خواهد گردید. در این قسمت سؤالات جانبی دیگری نیز ممکن است ایجاد شده که برای حل و رسیدن به جواب به مرحله ابتدایی ارسال می شود. دسته بندی و نشر ابزارهای گزارش گیری در سطح عملیاتی از کارآیی لازم برای مدیران برخوردار نیستند؛ و مدیران استفاده مؤثری از آنها ندارند استقرار سکوی هوشمند کسب و کار در سازمان و استفاده از راهکاری، مناسب ضروری مینماید سازمان ها با استفاده از نرم افزارهای مبتنی بر هوشمندی کسب و کار میتوانند اثر بخشی استفاده از ساختارهای اطلاعاتی موجود را در راستای اهداف سازمان افزایش دهند؛ تا اطلاعات از حالت عملیاتی و محدود به استفاده در لایه های اجرایی سازمان به آگاهی و دانش قابل استفاده جهت مدیریت سازمان توسعه یابند. این ابزارها میتوانند برای کلیه اطلاعات و داده های تولید شده در سازمان مورد بهره برداری قرار گیرند(گنو و همکاران، ۲۰۲۵).

۳- روش پژوهش

روش تحقیق این پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر رویکرد فراترکیب است. فراترکیب به عنوان روشی نظام مند و تفسیری برای ترکیب و تلفیق یافته های مطالعات کیفی پیشین، با هدف تولید بینشی عمیق تر و جامع تر نسبت به پدیده مورد مطالعه، به کار گرفته می شود. در

این پژوهش، ابتدا با تعیین پرسش‌های پژوهش و چارچوب مفهومی، معیارهای ورود و خروج مطالعات مشخص می‌شود. سپس با جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی معتبر، مقالات، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با موضوع «خط‌مشی‌گذاری سازمانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد هوشمندسازی» گردآوری می‌شوند. در ادامه، مطالعات انتخاب‌شده از نظر کیفیت و تناسب با اهداف پژوهش ارزیابی و غربال‌گری می‌شوند تا تنها پژوهش‌های با کیفیت و مرتبط در تحلیل نهایی باقی بمانند. سپس با استفاده از روش‌های کدگذاری (مانند کدگذاری باز، محوری و انتخابی)، مفاهیم کلیدی استخراج، مقوله‌بندی و در قالب مضامین اصلی و فرعی سازمان‌دهی می‌شوند. در نهایت، با تفسیر یافته‌ها و تلفیق مفاهیم و مقولات استخراج‌شده، الگویی جامع و مفهومی از خط‌مشی‌گذاری سازمانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد هوشمندسازی طراحی و ارائه می‌شود. در تمام مراحل، تلاش می‌شود ضمن رعایت اصول شفافیت، دقت و تکرارپذیری، از رویکرد انتقادی و مقایسه‌ای برای غنی‌سازی تحلیل‌ها بهره گرفته شود تا یافته‌های پژوهش، از اعتبار و قابلیت کاربرد بالایی برخوردار باشند.

۳-۱ پرسش و چارچوب مفهومی پژوهش

پرسش اصلی:

چه مدلی برای خط‌مشی‌گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی می‌توان ارائه داد؟

پرسش‌های فرعی

- مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی خط‌مشی‌گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی کدام‌اند؟
- چه عواملی بر موفقیت خط‌مشی‌گذاری سازمانی در محیط‌های هوشمند تأثیر گذارند؟
- چه چالش‌ها و موانعی در مسیر پیاده‌سازی خط‌مشی‌گذاری هوشمند در سازمان‌ها وجود دارد؟
- بر اساس یافته‌های مطالعات پیشین، چه روابطی میان مؤلفه‌های شناسایی شده وجود دارد؟

۲-۳ معیارهای ورود و خروج مطالعات

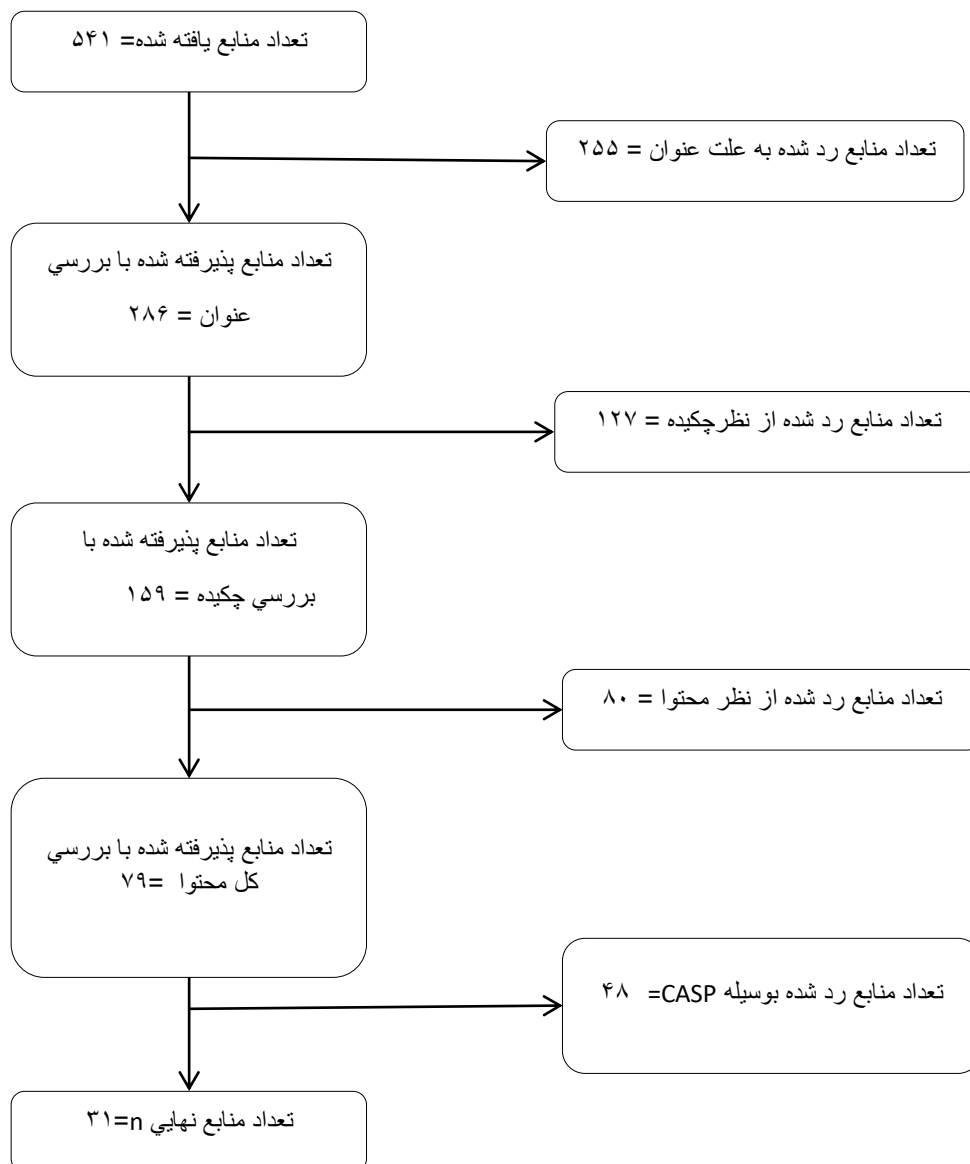
ورود

- (۱) مطالعاتی که به موضوع خط مشی گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی پرداخته‌اند.
- (۲) پژوهش‌هایی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به خط مشی گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی اشاره کرده‌اند.
- (۳) مقالات و گزارش‌های علمی کیفی یا کیفی-کمی که ابعاد مفهومی یا مدل‌هایی را ارائه داده‌اند.
- (۴) مطالعات منتشر شده در ژورنال‌های معتبر، پایان‌نامه‌ها یا کنفرانس‌های علمی.
- (۵) پژوهش‌هایی که در محدوده زمانی مشخص (۱۰ یا ۱۵ سال اخیر) انجام شده‌اند.

خروج

- (۱) مطالعاتی که به موضوعات غیرمرتبط پرداخته‌اند.
- (۲) پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت علمی کافی (از نظر روش‌شناسی یا استناد) بوده‌اند.
- (۳) مقالات مروری غیرنظام‌مند یا یادداشت‌های غیرعلمی (مثل مقالات ژورنالیستی).
- (۴) منابع تکراری یا با محتوای مشابه در پایگاه‌های مختلف.
- (۵) مطالعاتی که داده‌های کافی برای استخراج مفاهیم یا مضامین ارائه نمی‌کنند.

۳-۳ جست‌وجوی نظام‌مند منابع علمی



شکل ۱: خلاصه ای از فرایند جستجوی منابع مناسب و نتایج آن

۳-۴ استخراج کد پژوهش ها

جدول ۱: پژوهش های انجام شده در راستای توسعه فردی مدیران بر اساس شایستگی های مربیگری

نویسنده	سال	عنوان	نتایج	متغیرهای پژوهش
پیشینه داخلی				
احمدی و سعیدی	۱۴۰۳	مروری بر	نتایج حاصل از مرور مقالات و کتب نشان داد که نظام مالیاتی کشور در حال حاضر با تکیه بر اطلاعات طرح جامع مالیاتی، به سوی حذف شیوه تشخیص علی الراس پیش می رود. شیوه ای که همواره بحث ها و مسایل زیادی پیرامون خود داشته و به دلیل نبود اطلاعات شفاف از مبادلات اقتصادی افراد، سازمان امور مالیاتی	نظام مالیاتی، طرح جامع مالیاتی، اطلاعات اقتصادی، شفافیت، فرار مالیاتی، عدالت مالیاتی، درآمد مالیاتی، تولید ناخالص داخلی، هوشمندسازی نظام مالیاتی
		اثربخشی هوشمندسازی مالیات در تحولات پایدار ایران	ناگزیر به اجرای آن بود. با تکمیل شدن اطلاعات پایگاه اطلاعات مودیان مالیاتی و همکاری همه دستگاه های ذیربط برای ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان و همچنین توسعه زیرساخت های لازم در کشور به ویژه اجرای قانون پایانه در ابعاد سراسری، نظام مالیاتی هوشمند به مرحله اجرا نزدیک تر خواهد شد. با اجرای نظام مالیات هوشمند سازی عملا فرار مالیاتی به حداقل می رسد، تکریم مردم به حداکثر می رسد، عدالت مالیاتی گسترش می یابد، درآمد های مالیاتی رشد پیدا می کند و در نهایت نسبت مالیات به تولید ناخالص داخلی کشور نیز فراتر می رود.	
رکن آبادی و قیومی	۱۴۰۳	فرآیند خط مشی گذاری هوشمند در آموزش عالی	نتایج حاصل از تحلیل محتوا نشان داد که در فرآیند خط مشی گذاری هوشمند در آموزش عالی تحولات فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یکی از کلان روندهای موثر بر ساختارهای اداری و حکمرانی نقش موثری بر اصلاح و ارتقای سامانه ها و فرآیندهای در آموزش عالی بوده و همواره به دنبال بهره گیری از رویکردها و فناوری های نوین در این عرصه	فرآیند خط مشی گذاری هوشمند، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ساختار اداری، حکمرانی، سامانه های آموزش عالی، تجارب بین المللی

<p>مبتنی بر بهره‌گیری از تجارب بین‌المللی در این حوزه می‌باشند.</p>	
<p>یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین مالیات بر درآمد و تمکین مالیاتی، فرار مالیاتی و اخلاق مالیاتی در اجرای هوشمندسازی نظام مالیاتی رابطه</p>	<p>تیین حسابداری معناداری وجود دارد. و همچنین بین مالیات بر ارزش افزوده و دانش مالیاتی، و تمکین مالیاتی، فرار مالیاتی، فرار مالیاتی و اخلاق مالیاتی در اجرای هوشمندسازی نظام مالیاتی رابطه معناداری وجود دارد. از جهتی بین تفکر مالیاتی و تمکین مالیاتی، فرار مالیاتی و اخلاق مالیاتی در اجرای هوشمندسازی نظام مالیاتی رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه‌گیری: امید است که نتایج مطالعه حاضر در راستای هوشمندسازی نظام مالیات کشورمان به برنامه ریزان و سیاست‌گذاران در این حوزه کمک شایانی نماید.</p>
<p>حسابداری ذهنی، تمکین مالیاتی، فرار مالیاتی، اخلاق مالیاتی، مالیات بر درآمد، مالیات بر ارزش افزوده، تفکر مالیاتی، هوشمندسازی نظام مالیاتی</p>	<p>تیین حسابداری ذهنی با تمکین مالیاتی، فرار مالیاتی و اخلاق مالیاتی در اجرای هوشمندسازی نظام مالیاتی در اجرای هوشمندسازی نظام مالیاتی</p>
<p>حسینی راد و همکاران</p>	<p>۱۴۰۳</p>
<p>مدل خط مشی گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی. مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی</p>	<p>نتایج تحقیق در قالب شناسایی عوامل تاثیرگذار در خط مشی گذاری سازمان امور مالیاتی که شامل: عوامل محیطی - عوامل سازمانی - عوامل فردی - عوامل فراسازمانی و همچنین شناسایی ابعاد و مولفه‌های عوامل شناسایی شده، قابل ارائه است. پژوهشگر مدل پیشنهادی خط مشی گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش، در سازمان امور مالیاتی کشور را ارائه نمود.</p>
<p>خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیریت دانش، عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی، فراسازمانی</p>	<p>مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی. مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی</p>
<p>رحیمی و همکاران</p>	<p>۱۴۰۳</p>
<p>چالش‌ها و راهکارهای هوشمندسازی فرایند خط مشی گذاری عمومی؛ پیشنهادهایی برای نظام برنامه ریزی توسعه در ایران</p>	<p>نتایج نشان داد هدف پژوهش حاضر شناسایی چالش‌ها و راهکارهای هوشمندسازی فرایند خط مشی گذاری عمومی در ایران با تاکید بر نظام برنامه ریزی توسعه می‌باشد. روش پژوهش مبتنی بر مطالعات اسنادی و فراترکیب بوده و در بخش یافته‌ها پس از آسیب شناسی وضعیت کشور، راهکارهای هوشمندسازی در سه سطح طراحی برنامه‌های توسعه، اجرایی</p>
<p>خط‌مشی‌گذاری عمومی، چالش‌ها، راهکارهای هوشمندسازی، برنامه‌ریزی توسعه، طراحی، اجرا، ارزشیابی برنامه‌ها</p>	<p>فرایند خط مشی گذاری عمومی؛ پیشنهادهایی برای نظام برنامه ریزی توسعه در ایران</p>
<p>نجفی رستاقی و ذوالفقارزاده</p>	<p>۱۴۰۲</p>

سازی برنامه های توسعه و ارزشیابی برنامه های توسعه مورد بحث قرار گرفته اند.			
یافته های تحقیق نشان می دهد بایستی سیستم خوداظهاری مودیان را محور قرار داد؛ همچنین دسترسی و هماهنگی بین دستگاه ها در دستیابی به یک سیستم اطلاعاتی جهت تعیین عادلانه مالیات وجود داشته باشد. در ادامه نیز این نکته ضروری است که منابع جدید مالیاتی؛ و تجدید نظر در معافیت های مالیاتی و برخورد قاطع با متخلفین و فرار مالیاتی را در سرلوحه کار قرار داد و در آخر نظارت دقیق بر کار ماموران و برخورد شدید با رشوه و انواع تخلفات دیگر را مدنظر قرار داد.	بررسی تاثیر هوشمندسازی مالیات بر کاهش فرار مالیاتی با نقش میانجی حساسی مالیاتی مطلوب (مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی)	۱۴۰۲	نخچیان و افشان
خط مشی گذاری عمومی، شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، استراتژی ها، پیامدها	یافته ها بیانگر این است که الگوی خط مشی گذاری عمومی مطلوب سازمان مالیاتی کشور در بر دارنده شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، استراتژی ها و پیامدها است.	۱۴۰۲	اسدیپور و همکاران
نتایج: بیش ترین نقاط ضعف لایحه تحول نظام مالیاتی از منظر خط مشی گذاری در عرصه سیاست گذاری بوده است که در آن به اندازه کافی به عوامل مربوط به ویژگی های خط مشی و مولفه های مهم شکل گیری خط مشی توجه نشده است. هم چنین عامل های مربوط به عرصه خرد نیز کمتر مورد توجه تدوینگران و مجریان بوده است. در این لایحه مولفه های مربوط به بازخوردهای جمعیت هدف نیز تا حد زیادی مغفول واقع شده و توجه زیادی به عوامل محیطی کلان مداخله گر نشده است. اما نقاط مثبت لایحه مذکور صرفا در عرصه نهادی یا سازمانی بوده است که به ترتیب عبارت است از: تعیین دقیق روابط بین سازمانی در اجرای خط مشی، توجه به مولفه های لایه ها و سطوح	آسیب شناسی تدوین و اجرای لایحه تحول نظام مالیاتی از منظر خط مشی گذاری (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی)	۱۴۰۲	ثنایی اعلم و الوانی

درگیر و مولفه های موثر بر پاسخ های مطلوب مجریان خط مشی.			
یافته ها: نتایج نشان داد، مانع ساختاری به عنوان تاثیر گذارترین مضمون موانع اجرای خط مشی های ابلاغی سازمان امور مالیاتی در سازمان ارزیابی آسیب شناسی پیامدهای پایداری مالیات	امور مالیاتی تلقی می شود که می تواند باعث تداخل در پایداری پیامدهای پایداری مالیات سبز گردد. بحث و نتیجه گیری: نتایج نشان می دهد که سازمان امور مالیاتی در تدوین خط مشی های خود جهت پویایی اجرای آن با نزدیک کردن مکانیزم های اثر گذار شناسایی مالیات ها، نسبت به اتخاذ استراتژی های واقع گرایانه در حوزه های کلان همچون پایداری مالیات سبز، اقدامات لازم را به کار گیرند.	۱۴۰۱	طاهری و همکاران
سیستم های پرسش و پاسخ فارسی، هوشمندسازی خدمات، عملکرد سازمان، هوش مصنوعی، رابطه ارباب رجوع و سازمان	یافته ها: ویژگی های مرتبط با سیستم های هوشمند پرسش و پاسخ به طور مثبت بر بهبود عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. نتیجه گیری: این مطالعه اهمیت و تاثیر مثبت سرمایه گذاری سازمان در پذیرش عوامل مرتبط با هوشمند سازی خدمات و تاثیرات فناوری های جدید مبتنی بر هوش مصنوعی را برای تقویت رابطه ارباب رجوع و سازمان نشان می دهد.	۱۴۰۱	احسانی و همکاران
اعتماد اجتماعی، مشارکت اجتماعی، خط مشی گذاری مالیاتی، عوامل اقتصادی	نتایج شبیه سازی، حاکی از تاثیر مثبت بیشتر عوامل اقتصادی بر اعتماد و مشارکت عمومی در حوزه مالیات است با این نکته که تاثیر عوامل اقتصادی نسبت به اعمال هم زمان همه مولفه ها بیشتر است.	۱۴۰۱	رستمی و همکاران
موانع اجرای خط مشی، سازمان امور مالیاتی، چالش های اجرایی	نتایج تحقیق حاضر می تواند به مدیران و سیاستگذاران سازمان امور مالیاتی در اجرای خط مشی های مالیاتی کمک کند.	۱۴۰۰	معمارزاده طهران و همکاران

<p>خط‌مشی‌گذاری مالیاتی، نهادهای رسمی و غیررسمی، پاسخگویی، اعتماد عمومی، جریان اطلاعات</p>	<p>یافته‌ها: مراجع رسمی و غیررسمی کشور هر یک در جایگاه و ظرفیت خود نقش موثری را در نهاد خط‌مشی‌گذاری مالیاتی و کنترل عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر این عرصه ایفا می‌کنند. در سطوح مختلف نهاد مزبور کاستی‌هایی وجود دارد که در مواجهه با آنها، ضمن اصلاح کنش‌های بازیگران می‌توان از راهبردهایی همچون مشارکت رسمی میان مراجع دولتی در جهت تقویت پاسخگویی و بهبود جریان اطلاعات، و مشارکت عمومی مراجع غیردولتی در جهت ایجاد اعتماد و حمایت از خط‌مشی‌ها بهره‌برد. ارزش/اصالت پژوهش: این پژوهش الگوی معینی را به منظور شناسایی سطوح مختلف نهاد خط‌مشی‌گذاری مالیاتی کشور ارائه می‌کند که می‌تواند در جهت ارائه راهبردهای موثر و تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی نظام مالیاتی کشور مورد استناد و کاربرد ذی‌نفعان و بازیگران کلیدی این عرصه همچون سازمان امور مالیاتی کشور و وزارت امور اقتصادی و دارایی قرار گیرد.</p>	<p>کاربرد چارچوب توسعه و تحلیل نهادی برای خط‌مشی‌گذاری مالیاتی در ایران</p>	۱۴۰۰	هراتی و همکاران
<p>خط‌مشی‌گذاری مسئله‌محور، مالیات‌های سبز، شناخت مسائل، مشروعیت‌بخشی، اجرای خط‌مشی، ارزیابی و اصلاح</p>	<p>نتیجه‌گیری: براساس یافته‌ها، مدل پارادایمی شامل ۶ دسته متغیر طراحی شد که در آن ۵ راهبرد شامل شناخت کامل مسائل مالیات‌های سبز، شکل‌گیری خط‌مشی مساله‌محور، مشروعیت‌بخشی به خط‌مشی منتج از مسائل مالیات‌های سبز، اجرای خط‌مشی منتج از مسائل مالیات‌های سبز و ارزیابی اجرا و اصلاح خط‌مشی مساله‌محور شناسایی گردید. همچنین، یافته‌های کمی نشان داد که اعتبار مدل مورد تایید است. نتایج پژوهش نشان داد که بهره‌گیری از رویکرد مساله‌محور در خط‌مشی‌گذاری مالیات‌های سبز اثربخشی مناسبی</p>	<p>ارائه مدل پارادایمی خط‌مشی‌گذاری مسئله‌محور در زمینه مالیات‌های سبز با روش تئوری داده‌بنیاد</p>	۱۴۰۰	حسینی و همکاران

دارد و باعث بهبود عملکرد نظام مالیاتی و تامین منافع ذینفعان می گردد.	
تحلیل خط مشی گذاری مالیاتی در نظام مالیات بر ارزش افزوده	یافته ها نشان می دهد هر چند خط مشی های مالیات بر ارزش افزوده باید از اصول وضع شده برای مالیات پیروی کند یا در امتداد آنها باشد، دلایل گوناگونی موجب می شود که در انتخاب گزینه های خط مشی مالیاتی، این اصول نادیده گرفته شوند یا مغفول بمانند. بنابراین قبل از هر گونه تصمیم گیری در این حوزه، باید سازگاری آن تصمیم با اصول مالیاتی بررسی شود.
۱۳۹۹	شیخ حسنی و همکاران

پیشینه خارجی

طراحی مدل چابکی منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی بر اساس سیاست های چابکی دولت	یافته های نشان می دهد که سیاست های چابکی دولت به طور مثبت و معنی داری بر مدیریت منابع انسانی، ارزش های سازمانی و طراحی شغل تأثیر گذاشت. استراتژی بهبود سازمانی به طور مثبت و معنی داری بر مدیریت منابع انسانی، ارزش های سازمانی و طراحی شغل تأثیر گذاشت. مدیریت منابع انسانی مثبت و معنی داری بر توسعه منابع انسانی داشت. ارزش های سازمانی به طور مثبت و معنی داری بر توسعه منابع انسانی و قابلیت های تاب آوری تأثیر گذاشت.
۲۰۲۵	قاسمی و همکاران
طراحی مدل سیاست گذاری هوش مصنوعی بر هوش مصنوعی	نتایج نشان می دهد مفهوم این است که امروزه، به دلیل ظرفیت بی سابقه دانش حاصل از هوش مصنوعی و هوش تصمیم گیری مبتنی بر داده، تحقق یک مدل سیاست گذاری منطقی امکان پذیرتر به نظر می رسد.
۲۰۲۵	رفیعی و همکاران
داوطلبی: چه چیزی آن را هدایت و حفظ می کند؟ تحلیلی از نیازهای	یافته های این مطالعه نشان داد که یک رفتار مشابه ممکن است برای افراد مختلف کارکردهای متفاوتی داشته باشد. اکثر انگیزه های انگیزشی باید با وظایف و رویدادهای خاص مورد استفاده قرار گیرند تا به
۲۰۲۴	اشفق و همکاران

<p>منبعی برای رضایت داوطلبان تبدیل شوند، این امر نقش حیاتی در تصمیمات آنها برای ادامه داوطلبی ایفا می کند. رویه های منابع انسانی سازمان های غیرانتفاعی بدون انگیزه داوطلبان نمی تواند به هیچ هدفی برسد. به همین ترتیب، انگیزه داوطلبان اگر به درستی با رویه های منابع انسانی سازمانی مرتبط نباشد، نمی تواند برای مدت طولانی تری پایدار بماند. یافته های تحقیق ممکن است به دلیل رویکرد تحقیقاتی انتخاب شده، فاقد قابلیت تعمیم باشند. بخش بزرگی از تحقیقات موجود، که قبلاً در ادبیات به آنها پرداخته نشده است، بر ارزیابی مبانی انگیزشی در رابطه با سیاست ها و شیوه های منابع انسانی متمرکز است.</p>	<p>انگیزشی همراه با سیاست گذاری ها و رویه های سازمانی</p>		
<p>سیاست گذاری خود کار، هوش مصنوعی، پذیرش فناوری، مواعید اجتماعی، اعتماد، شفافیت، ملاحظات اخلاقی</p>	<p>یافته ها نشان داد یک چارچوب مفهومی ایجاد شد. مواعید پذیرش هوش مصنوعی در سیاست گذاری شامل پویایی اجتماعی انسان، مقررات محدود کننده، محیط های کاری خلاقانه، عدم اعتماد و شفافیت، محیط های تجاری پویا، از دست دادن قدرت و کنترل و همچنین ملاحظات اخلاقی است. این مطالعه به طور منحصر به فرد مدل نظریه ساختاردهی تطبیقی را برای پذیرش سیاست گذاری هوش مصنوعی به کار برد، ابعاد مربوط به پیاده سازی هوش مصنوعی را نشان داد و توصیه هایی برای غلبه بر مواعید پذیرش هوش مصنوعی ارائه داد. نظریه ساختاردهی تطبیقی درک عمیق تری از تعامل پویا بین ابعاد فناوری و اجتماعی ارائه داد.</p>	<p>مواعید اتخاذ سیاست گذاری سازمانی خود کار از طریق استفاده از هوش مصنوعی</p>	<p>بویز و شیپرز ۲۰۲۴</p>
<p>مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سیاست های کلی نظام اداری، استراتژی مالی</p>	<p>نتایج نشان داد که استراتژی ثانویه با وزن ۰,۳۱۹۷ و رویکرد مالی با وزن ۰,۵۷ بالاترین اولویت را در سازمان امور مالیاتی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارند.</p>	<p>ارزیابی عملکرد راهبردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در</p>	<p>نظرپوری و همکاران ۲۰۲۴</p>

<p>سازمان امور مالیاتی با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری</p>	<p>نتایج نشان می‌دهد که اتحادیه اروپا از استراتژی‌های مبتنی بر چارچوب‌بندی برای تعیین دستور کار برای یک سیاست هماهنگ هوش مصنوعی اروپایی استفاده کرده است. علاوه بر این، این استراتژی تا حدی بر سیاست‌های هوش مصنوعی کشورهای عضو تأثیر گذاشته است که اصول کلیدی گفتمان هوش مصنوعی اتحادیه اروپا به اسناد عمومی شمال اروپا نفوذ کرده است. با این حال، میزانی که کشورهای شمال اروپا گفتمان سیاست هوش مصنوعی اتحادیه اروپا را در سطح ملی در بر می‌گیرند، متفاوت است. ظرفیت‌های سازمانی ملی متمایز در میان کشورهای شمال اروپا، اتخاذ سیاست هوش مصنوعی متفاوت می‌کند. این مشاهده از نظر نظری از طریق گفتگویی بین نظریه سازمانی حاکمیت عمومی و نهادگرایی گفتمانی توضیح داده می‌شود. این مطالعه استدلال می‌کند که چارچوب‌بندی سیاست‌های هوش مصنوعی اتحادیه اروپا از طریق ساختارهای سازمانی بین کشورها فیلتر می‌شود.</p>	<p>چارچوب‌بندی گفتمانی و حوزه‌های سازمانی: مکانیسم‌های اتخاذ سیاست هوش مصنوعی</p>	<p>آف مالمبورگ و تروندال ۲۰۲۳</p>
<p>سیاست هوش مصنوعی، چارچوب‌بندی گفتمانی، ظرفیت سازمانی ملی، نهادگرایی گفتمانی، حاکمیت عمومی</p>	<p>نتیجه این تحقیق این است که پویایی‌هایی که در اجرای خدمات عمومی وجود دارد، با توجه به اینکه این یک تقاضای جامعه است، نیاز به تصمیم‌گیری مناسب و سریع دارد. بنابراین، رهبران عمومی باید خود را در خدمات عمومی متحول کنند تا این خدمات بتوانند با غنی‌سازی مهارت‌ها در کلان‌داده و هوش مصنوعی به سرعت ارائه شوند. در نتیجه، جنبه حیاتی فرآیند</p>	<p>کلان‌داده و هوش مصنوعی در سیاست‌گذاری: رویکردی مروری کوتاه</p>	<p>سوپریانتو و ساپوترا ۲۰۲۲</p>

تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری عمومی مشابه هر مرحله دیگری در فرآیند سیاست‌گذاری است. همانند مراحل قبلی در فرآیند سیاست‌گذاری عمومی، مرحله تصمیم‌گیری بسته به ماهیت زیرسیستم‌های سیاست‌گذاری درگیر و میزان اجماعی که تصمیم‌گیرندگان با آن مواجه هستند، متفاوت است. حضور کلان‌داده در بخش عمومی به عنوان یک رویکرد جذاب، به ویژه در طول چرخه شکل‌گیری سیاست، قابل انکار نیست. همچنین، کلان‌داده و هوش مصنوعی می‌توانند به رهبران عمومی در تصمیم‌گیری برای ارائه بهترین سیاست‌ها کمک کنند.

یافته‌های این تحقیق ابزارهای فناوری را برای افزایش تصمیم‌گیری در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهد و امکانات بی‌حد و حصر سیستم‌های هوش مصنوعی را نشان می‌دهد. یک رویکرد مفهومی نیز شکل گرفته است که چهار عامل حداکثرسازی سود را مورد بحث قرار می‌دهد:

<p>فرهنگ کسب و کار، سیاست‌گذاری سازمانی، هوش مصنوعی، یادگیری سازمانی، تصمیم‌گیری، ارزش آفرینی</p>	<p>رابطه ابزارهای هوش مصنوعی و فناوری اطلاعات با اهداف شرکت؛ هوش مصنوعی، یادگیری سازمانی و روش‌شناسی تصمیم‌گیری؛ و هوش مصنوعی، توسعه خدمات و ارزش. این مطالعه راهی برای بهره‌برداری از این نوآوری نوآورانه بدون تخریب جامعه پیشنهاد می‌دهد. ما نمونه‌هایی از هر یک از این چارچوب‌ها را در دنیای واقعی نشان می‌دهیم، شرایطی را نشان می‌دهیم که در آن احتمالاً عملکرد تصمیم‌گیری در سازمان‌ها بهبود می‌یابد و پیامدهای عملی را در محدودیت‌های آنها ارائه می‌دهیم. این مشاهدات پیامدهای متنوعی برای ایجاد روش‌ها و شیوه‌های جدید مدیریت از دیدگاه دانشگاهی و مفهومی دارند.</p>	<p>آینده فرهنگ کسب و کار: یک چارچوب دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی برای فرآیند سیاست‌گذاری سازمان</p>	<p>راجاگوپال و همکاران ۲۰۲۲</p>
---	---	--	---

	آیا		
	انعطاف‌پذیری		
	کار از راه دور		
کار از راه دور،	عملکرد سازمان	نتایج نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری کار از	
عملکرد سازمانی،	را افزایش	راه دور عملکرد سازمانی را به طور قابل توجهی	
سیاست‌گذاری	می‌دهد؟ نقش	افزایش می‌دهد و سیاست سازمان و حمایت	
سازمانی، حمایت	تعدیل‌کننده	مدیریت ارشد نقش مهمی در اجرای	۲۰۲۲
مدیریت ارشد	سیاست‌گذاری	سیاست‌های کار از راه دور سازمان‌ها دارند.	
	سازمان و		
	حمایت مدیریت		
	ارشد		
		نتایج این تحقیق نشان داد که داده‌های تحقیق،	
	هوش تجاری	مجموعه‌ای ضروری از تحقیقات پذیرش را	
هوش تجاری،	سازمانی و	برای این مدل‌ها در افزایش سطح نسبی	
کلان‌داده،	سیاست‌گذاری	اثربخشی و عملکرد ارائه می‌دهد. تجزیه و	
سیاست‌گذاری،	با استفاده از	تحلیل شبیه‌سازی بر اساس تجزیه و تحلیل مثبت	
اثربخشی و عملکرد	تجزیه و تحلیل	واقعی، تجزیه و تحلیل عملکرد، تجزیه و تحلیل	۲۰۲۲
سازمانی	کلان داده	خطا و تجزیه و تحلیل دقت انجام می‌شود و	
		قابلیت اطمینان چارچوب پیشنهادی را اثبات	
		می‌کند.	
	تأثیر تکنیک‌های		
	سیاست‌گذاری و		
تکنیک‌های	تصمیم‌گیری بر	نتایج نشان داد؛ تأثیر تکنیک‌های	
سیاست‌گذاری،	ارتقای	سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری بر مهارت‌های	
تصمیم‌گیری،	مهارت‌های	تخصصی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی	
مهارت‌های تخصصی	تخصصی	مثبت و معنادار است و مدل ارائه شده مناسب	۲۰۲۱
کارکنان، عملکرد امور	کارکنان در امور	مالیاتی می‌باشد.	
مالیاتی	مالیاتی به منظور		
	ارائه مدل		
	طراحی	نتایج نشان داد که هدف از پژوهش حاضر،	
سیاست‌گذاری	چارچوب	طراحی یک چارچوب سیاست‌گذاری مناسب	
سازمانی، حکمرانی،	سیاست‌گذاری	در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به صورت	
هوش تجاری، نظریه	سازمانی	کلان و جزئی است. در واقع، این پژوهش در	

<p>داده‌بنیاد، چارچوب کلان و جزئی</p>	<p>پی پاسخ به سوال پژوهش است که "چارچوب مناسب فرآیند سیاست‌گذاری در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری چیست؟". برای این منظور، ابتدا برای طراحی چارچوب کلان، با استفاده از رویکرد پژوهش اکتشافی و با استفاده از روش تحقیق کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد، داده‌های لازم جمع‌آوری و سپس با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، چارچوب سیاست‌گذاری کلان طراحی شده در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تحلیل شد. سپس، مدل تفصیلی سیاست‌گذاری در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با استفاده از روش تحلیل ساختاریافته تحلیل و طراحی شد. کیفیت الگوهای طراحی شده با روش‌های علمی ارزیابی و اعتبارسنجی و تأیید شد. در نهایت شش مؤلفه شناسایی و تبیین شدند.</p>	<p>(حکمرانی) مبتنی بر هوش تجاری در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با دو رویکرد کلان و جزئی</p>	<p>۲۰۲۱</p>
<p>نگرش مدیران، نیت رفتاری، هوش مصنوعی، سیاست‌گذاری سازمانی، پذیرش - اجتناب فناوری</p>	<p>یافته‌های ما نشان می‌دهد که مدل یکپارچه پذیرش - اجتناب از هوش مصنوعی مدل جامع‌تری برای توضیح و پیش‌بینی نگرش‌ها و اهداف رفتاری مدیران نسبت به استفاده از هوش مصنوعی ارائه می‌دهد. تحقیقات ما از نظر مفهومی و تجربی به ادبیات نوظهور در مورد استفاده از هوش مصنوعی برای تصمیم‌گیری سازمانی کمک می‌کند. علاوه بر این، در مورد پیامدهای عملی استفاده از هوش مصنوعی برای تصمیم‌گیری سازمانی، بر اهمیت ایجاد شرایط تسهیل‌کننده مطلوب، داشتن یک مکانیسم مؤثر برای کاهش نگرانی‌های شخصی مدیران و در نظر گرفتن متعادل مزایا و جنبه تاریک مرتبط با استفاده از هوش مصنوعی تأکید می‌کنیم.</p>	<p>درک نگرش‌ها و نیت رفتاری مدیران نسبت به استفاده از هوش مصنوعی برای سیاست‌گذاری سازمانی</p>	<p>۲۰۲۱</p>
<p>حاکمیت هوش مصنوعی، فرآیند سیاست‌گذاری،</p>	<p>یافته‌ها نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از ملاحظات کلیدی در زمینه هوشمندسازی و طراحی مدلی برای خط‌مشی‌گذاری که بر</p>	<p>حاکمیت هوش مصنوعی و</p>	<p>پری</p>

تئوری‌های سیاست‌گذاری، هوشمندسازی سازمان‌ها	عملکرد آینده تأثیر می‌گذارد باید در نظر گرفته شود. این مقاله به بررسی برخی از تئوری های فرآیند سیاست‌گذاری و نحوه عملکرد آنها می‌پردازد و به مقایسه با کارهای فعلی در هوشمندسازی سازمانهای حکومتی و پیامدهای آنها پرداخت.	فرآیند سیاست گذاری	۲۰۱۹
مدیریت دانش، هوشمندسازی سازمانی، مدل تحلیلی دانش‌محور، ارزیابی دانش سازمانی	نتایج شامل مروری بر مؤلفه‌های مدیریت دانش و پیشنهاد یک مدل تحلیلی است که شامل کلیه عوامل مورد نیاز یک سیستم مبتنی بر هوشمندسازی است. از آنجا که دانش به طور کلی در بین تقریباً تمام سیستمهای موجود در هر سازمان پخش می‌شود، الگوی تحقیق ارائه شده از ارزیابی دانش درون سازمان پشتیبانی می کند و از ابعاد ذهنی و عینی استفاده می‌کند که در بسیاری از مطالعات تحقیقاتی موجود یک چالش است.	طراحی الگوی تحلیلی مبتنی بر دانش برای هوشمندسازی سازمانی"	۲۰۱۹

پاتاک و
اگاروال

جدول ۲: مدل نهایی توسعه فردی مدیران بر اساس شایستگی‌های مربیگری

مؤلفه اصلی	مؤلفه‌های فرعی (برگرفته از پژوهش‌ها)
۱. مؤلفه سیاست و فرآیند خط‌مشی‌گذاری هوشمند	- فرآیند خط‌مشی‌گذاری هوشمند (رکن آبادی و قیومی، ۱۴۰۳) - سیاست‌گذاری عمومی و خودکار (نجفی‌رستاقی و ذوالفقارزاده، ۱۴۰۲) - تدوین سیاست / اجرا / ارزیابی / بازخورد (ثنایی اعلم و الوانی، ۱۴۰۲) - مشروعیت‌بخشی به سیاست (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰) - پاسخگویی، شفافیت، اعتماد عمومی (هراتی و همکاران، ۱۴۰۰) - جریان اطلاعات و روابط بین‌سازمانی (ثنایی اعلم و الوانی، ۱۴۰۲)
۲. مؤلفه فناوری و زیرساخت هوشمندسازی	- فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) (رکن آبادی و قیومی، ۱۴۰۳) - سامانه‌های هوشمند / سامانه‌های آموزش عالی (رکن آبادی و قیومی، ۱۴۰۳) - کلان‌داده و هوش مصنوعی (سوپریانتو و ساپوترا، ۲۰۲۲) - سیستم‌های پرسش و پاسخ هوشمند (احسانی و همکاران، ۱۴۰۱) - تصمیم‌گیری داده‌محور (نیو و همکاران، ۲۰۲۲) - پذیرش فناوری، ملاحظات اخلاقی (بویز و شپیرز، ۲۰۲۴)
۳. مؤلفه نظام مالیاتی و سازوکار مالی	- نظام مالیاتی / طرح جامع مالیاتی (احمدی و سعیدی، ۱۴۰۳) - عدالت مالیاتی (احمدی و سعیدی، ۱۴۰۳) - شفافیت مالیاتی (احمدی و سعیدی، ۱۴۰۳) - درآمد مالیاتی / تولید ناخالص داخلی (احمدی و سعیدی، ۱۴۰۳) - فرار مالیاتی / کاهش آن (نخچیان و افشان، ۱۴۰۲) - مالیات بر درآمد / مالیات بر ارزش افزوده (حسینی‌راد و همکاران، ۱۴۰۳) - مالیات سبز (طاهری و همکاران (۱۴۰۱) / حسینی و همکاران (۱۴۰۰))
۴. مؤلفه رفتاری، شناختی و اجتماعی	- حسابداری ذهنی (حسینی‌راد و همکاران (۱۴۰۳)) - تمکین مالیاتی (حسینی‌راد و همکاران (۱۴۰۳)) - اخلاق مالیاتی (حسینی‌راد و همکاران (۱۴۰۳)) - تفکر مالیاتی (حسینی‌راد و همکاران (۱۴۰۳)) - نگرش مدیران به هوش مصنوعی (کائو و همکاران (۲۰۲۱)) - نیت رفتاری (پذیرش اجتناب فناوری) (کائو و همکاران (۲۰۲۱))

-اعتماد عمومی / اعتماد به فناوری (بویز و شیپرز (۲۰۲۴) / هراتی و

همکاران (۱۴۰۰))

۵. مولفه ساختاری و ظرفیت سازمانی
- ساختار اداری (رکن آبادی و قیومی (۱۴۰۳))
 - مدیریت دانش (رکن آبادی و قیومی (۱۴۰۳))
 - عوامل سازمانی و فراسازمانی (رکن آبادی و قیومی (۱۴۰۳))
 - عوامل محیطی / فردی (رکن آبادی و قیومی (۱۴۰۳))
 - مدیریت منابع انسانی / طراحی شغل (قاسمی و همکاران (۲۰۲۵))
 - ارزش‌های سازمانی (قاسمی و همکاران (۲۰۲۵))
 - تاب‌آوری سازمانی (قاسمی و همکاران (۲۰۲۵))
 - ظرفیت سازمانی ملی (آف مالبورگ و ترون‌دال (۲۰۲۳))
 - فرهنگ کسب و کار (رجاگوپال و همکاران (۲۰۲۲))

تفسیر مدل

۱. مولفه سیاست و فرآیند خط‌مشی‌گذاری هوشمند

این مولفه به چگونگی تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌ها در سازمان‌ها با بهره‌گیری از ابزارهای هوشمند و اصول حکمرانی خوب می‌پردازد. در این بعد، هدف آن است که فرآیند سیاست‌گذاری از حالت سنتی به فرآیندی داده‌محور، پاسخگو و شفاف تبدیل شود.

توضیح متغیرها:

- «فرآیند خط‌مشی‌گذاری هوشمند» بر ضرورت استفاده از فناوری در طراحی و اجرای سیاست‌ها تأکید دارد.
- «سیاست‌گذاری عمومی و خودکار» نشان می‌دهد که فناوری می‌تواند برخی تصمیم‌ها را به صورت خودکار و بر مبنای داده‌های لحظه‌ای اتخاذ کند.
- «تدوین، اجرا و ارزیابی سیاست» بیانگر چرخه‌ی کامل خط‌مشی است که با داده‌های هوشمند بهبود می‌یابد.
- «مشروعیت‌بخشی به سیاست» و «پاسخگویی و شفافیت» بیانگر بعد اعتماد عمومی و حکمرانی باز هستند که لازمه‌ی خط‌مشی‌گذاری هوشمند است.
- «جریان اطلاعات و روابط بین‌سازمانی» نیز تأکید دارد که در نظام‌های هوشمند، همکاری بین سازمان‌ها و تبادل داده امری حیاتی است.

خلاصه: این مولفه بیانگر قلب مدل شماسست و به چگونگی هوشمندسازی فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری سازمانی می‌پردازد.

۲. مولفه فناوری و زیرساخت هوشمندسازی

این مولفه ستون فقرات فنی مدل است. هر نوع سیاست‌گذاری هوشمند نیازمند زیرساخت‌هایی همچون فناوری اطلاعات، داده‌های کلان، هوش مصنوعی، و سامانه‌های یکپارچه تصمیم‌یار است.

توضیح متغیرها:

- «فناوری اطلاعات و ارتباطات» (ICT) بستر اصلی ارتباط و تبادل داده میان بخش‌هاست.
- «سامانه‌های هوشمند» مثل سامانه‌های آموزش عالی یا پاسخ‌گوی خودکار، ابزارهای اجرای خط‌مشی‌اند.
- «کلان‌داده و هوش مصنوعی» به تحلیل الگوهای رفتاری و پیش‌بینی پیامد سیاست‌ها کمک می‌کنند.
- «تصمیم‌گیری داده‌محور» سبب می‌شود تصمیم‌ها مبتنی بر شواهد باشند نه بر حدس و تجربه.
- «پذیرش فناوری و ملاحظات اخلاقی» نیز یادآور اهمیت اعتماد کارکنان و مردم به فناوری‌های جدید است.

خلاصه: این مولفه بر بستر فناورانه‌ی سیاست‌گذاری متمرکز است؛ یعنی همان زیرساختی که به هوشمندی واقعی معنا می‌دهد.

۳. مولفه نظام مالیاتی و سازوکار مالی

- در حوزه سازمان امور مالیاتی یا هر نهاد مالی عمومی، موفقیت خط‌مشی هوشمند بدون درک درست از سازوکارهای مالی، عدالت مالیاتی، و شفافیت امکان‌پذیر نیست.
- این مولفه، بعد کاربردی و محتوایی مدل شماسست که نشان می‌دهد هوشمندسازی چگونه می‌تواند نظام مالیاتی را کارآمدتر کند.

توضیح متغیرها:

- «نظام مالیاتی و طرح جامع مالیاتی» پایه‌ی داده‌ها و مقررات را تشکیل می‌دهد.
- «عدالت مالیاتی» هدف اصلی سیاست‌گذاری مالیاتی هوشمند است.

- «شفافیت مالیاتی» به مقابله با فرار مالیاتی و تقویت اعتماد عمومی می‌انجامد.
 - «درآمد مالیاتی و تولید ناخالص داخلی» شاخص‌های ارزیابی سیاست‌های مالی هوشمند هستند.
 - «مالیات سبز» نشان‌دهنده ورود سیاست‌های زیست‌محیطی در خط‌مشی‌های مالیاتی مدرن است.
- خلاصه: این مولفه، بعد اقتصادی مدل را نشان می‌دهد و تکیه‌گاه ارزیابی عملکرد سیاست‌های مالی هوشمند است.

۴. مولفه رفتاری، شناختی و اجتماعی

- حتی پیشرفته‌ترین نظام‌های هوشمند بدون درک رفتار و نگرش افراد (مدیران، کارکنان و مودیان) ناکام خواهند ماند. این مولفه به ابعاد روان‌شناختی، ذهنی و اجتماعی خط‌مشی‌گذاری هوشمند می‌پردازد.

توضیح متغیرها:

- «حسابداری ذهنی»، «اخلاق مالیاتی» و «تفکر مالیاتی» نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری مالی و مالیاتی ریشه در ذهن و ارزش‌های فردی دارد.
 - «تمکین مالیاتی» به‌عنوان نتیجه‌ی اعتماد و درک عدالت در نظام مالیاتی هوشمند مطرح است.
 - «نگرش مدیران به هوش مصنوعی» و «نیت رفتاری نسبت به فناوری» تعیین‌کننده میزان پذیرش هوشمندسازی در سازمان‌ها هستند.
 - «اعتماد عمومی و اعتماد به فناوری» نیز پایه‌ی مشروعیت و مقبولیت اجتماعی سیاست‌های هوشمند است.
- خلاصه: این مولفه بعد انسانی و فرهنگی مدل است و تأکید دارد که هوشمندسازی تنها زمانی موفق است که با ارزش‌ها و باورهای اجتماعی همسو شود.

۵. مولفه ساختاری و ظرفیت سازمانی

- این مولفه به زیرساخت‌های انسانی، مدیریتی و فرهنگی درون سازمان اشاره دارد که اجرای سیاست‌های هوشمند را ممکن می‌سازند.

توضیح متغیرها:

- «ساختار اداری» باید چابک و منعطف باشد تا با فناوری‌های نو سازگار شود.

- «مدیریت دانش» و «عوامل سازمانی و فراسازمانی» بر انتقال تجربه و استفاده از یادگیری سازمانی تأکید دارند.
- «مدیریت منابع انسانی، طراحی شغل و ارزش‌های سازمانی» بُعد انسانی ظرفیت‌سازی سازمان را تشکیل می‌دهند.
- «تاب‌آوری سازمانی» بیانگر توانایی سازمان در مواجهه با تغییرات فناورانه است.
- «ظرفیت سازمانی ملی» و «فرهنگ کسب‌وکار» نشان‌دهنده میزان بلوغ سازمان در پذیرش نوآوری و استفاده از داده‌ها هستند.

خلاصه: این مولفه، زیرساخت نرم سازمان را می‌سازد؛ یعنی ظرفیت یادگیری، فرهنگ، منابع انسانی و ساختارهایی که زمینه‌ی تحقق خط‌مشی‌گذاری هوشمند را فراهم می‌کنند.

نتیجه کلی

در این پژوهش با بهره‌گیری از روش فراترکیب، تلاش شد تا از طریق گردآوری و تحلیل نظام‌مند مطالعات داخلی و خارجی، مدلی جامع برای خط‌مشی‌گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی ارائه شود. یافته‌ها نشان دادند که خط‌مشی‌گذاری در عصر دیجیتال دیگر محدود به تصمیم‌گیری‌های سنتی و انسانی نیست، بلکه بر پایه تعامل میان داده، فناوری، و عقلانیت الگوریتمی شکل می‌گیرد. در این راستا، ترکیب مؤلفه‌های شناسایی شده از پژوهش‌های پیشین نشان داد که تحقق خط‌مشی‌گذاری هوشمند مستلزم نگاهی یکپارچه به ابعاد سیاسی، فناورانه، مالی، رفتاری و ساختاری است؛ به گونه‌ای که فناوری‌های نوین نه تنها ابزار تصمیم‌سازی، بلکه عامل تحول در ساختار، فرهنگ، و نظام ارزشی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و کارآمدی اجرایی، به سطحی بالاتر از پاسخگویی، شفافیت و چابکی سازمانی در محیط‌های پویا و داده‌محور دست یابند.

نتایج نشان می‌دهد که برای دستیابی به خط‌مشی‌گذاری هوشمند، توجه به فرآیندهای سیاست‌گذاری از مرحله طراحی تا ارزیابی و بازخورد ضروری است. ایجاد مشروعیت برای سیاست‌ها، تضمین پاسخگویی و اعتماد عمومی، و مدیریت جریان اطلاعات و روابط بین‌سازمانی، به سازمان کمک می‌کند تا تصمیمات خود را با دقت، انسجام و اثرگذاری بیشتری اتخاذ کند. به عبارت دیگر، این مولفه پایه و ستون اصلی مدل است که عملکرد کل سیستم خط‌مشی‌گذاری هوشمند را شکل می‌دهد.

فناوری‌های نوین از جمله ICT، کلان‌داده، هوش مصنوعی و سامانه‌های هوشمند، به‌عنوان ابزارهای کلیدی در پشتیبانی از تصمیم‌گیری داده‌محور و اجرای سیاست‌ها عمل می‌کنند. پذیرش فناوری و رعایت ملاحظات اخلاقی در این حوزه، زمینه را برای بهره‌گیری بهینه از این زیرساخت‌ها فراهم می‌کند. بدون این مولفه، خط‌مشی‌گذاری سازمانی نمی‌تواند با سرعت، دقت و اثربخشی لازم در محیط‌های پیچیده و پویا پیش برود.

سازوکارهای مالی و نظام‌های مالیاتی، از جمله مالیات بر درآمد، مالیات بر ارزش افزوده و مالیات سبز، نقش محوری در تحقق اهداف سیاست‌گذاری سازمانی دارند. شفافیت، عدالت مالیاتی و کاهش فرار مالیاتی نه تنها موجب ارتقای کارآمدی مالی سازمان می‌شوند، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت می‌کنند. این مولفه نشان می‌دهد که خط‌مشی‌گذاری هوشمند بدون در نظر گرفتن سازوکارهای مالی و اثرات آن بر ذی‌نفعان نمی‌تواند به نتایج پایدار دست یابد.

رفتار و نگرش‌های مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان، از جمله پذیرش یا اجتناب از فناوری، اعتماد به فناوری و اخلاق مالیاتی، تعیین‌کننده موفقیت خط‌مشی‌گذاری هوشمند است. این مولفه تأکید دارد که حتی با وجود فناوری و زیرساخت قوی، در صورتی که عوامل شناختی و اجتماعی به‌درستی مدیریت نشوند، اجرای سیاست‌ها با مقاومت، ناکارآمدی یا سوءتفاهم روبرو خواهد شد.

ساختار اداری، مدیریت دانش، ظرفیت‌های سازمانی و ملی، ارزش‌های سازمانی، فرهنگ کسب‌وکار و تاب‌آوری سازمانی، بستر مناسبی برای پیاده‌سازی خط‌مشی‌گذاری هوشمند فراهم می‌کنند. بدون توجه به این مولفه‌ها، سیاست‌ها و فناوری‌های هوشمند نمی‌توانند به شکل یکپارچه و مؤثر در سازمان نهادینه شوند. این مولفه نشان‌دهنده اهمیت طراحی سازمانی انعطاف‌پذیر و متناسب با محیط‌های داده‌محور و هوشمند است.

در پایان، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه فردی مدیران بر اساس شایستگی‌های مربیگری یک رویکرد چندبعدی و راهبردی است که مستلزم تقویت هم‌زمان شایستگی‌های فردی مدیران، مهارت‌های مربیگری، حمایت‌های سازمانی و محیطی، و پیروی از یک فرآیند نظام‌مند توسعه است. این الگو علاوه بر ارتقای توانمندی‌ها و اعتماد به نفس مدیران، موجب بهبود تعهد، عملکرد، جانشین‌پروری، و کیفیت زندگی کاری آنان می‌شود و سازمان‌ها را در مسیر دستیابی به اهداف استراتژیک یاری می‌دهد. بنابراین، سرمایه‌گذاری

در طراحی و اجرای چنین الگوهایی، نه تنها به رشد و بالندگی مدیران، بلکه به خلق ارزش‌های پایدار برای سازمان و جامعه منجر خواهد شد.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که خط‌مشی‌گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی، فراتر از طراحی صرف سیاست‌ها بوده و نیازمند هم‌راستایی پنج مولفه کلیدی است: سیاست و فرآیند خط‌مشی‌گذاری هوشمند، فناوری و زیرساخت‌های هوشمندسازی، نظام مالیاتی و سازوکارهای مالی، عوامل رفتاری، شناختی و اجتماعی، و ساختار و ظرفیت سازمانی. مولفه سیاست و فرآیند، چارچوب کلی و پایه تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند و از مرحله طراحی تا ارزیابی و بازخورد، مشروعیت و اعتماد عمومی را تضمین می‌کند؛ مولفه فناوری با ارائه زیرساخت‌های داده‌محور، ابزارهای هوشمند و کلان‌داده، امکان تصمیم‌گیری دقیق و سریع را فراهم می‌آورد؛ مولفه نظام مالیاتی و سازوکارهای مالی، با ارتقای شفافیت، عدالت مالیاتی و کاهش فرار مالیاتی، زمینه تحقق اهداف پایدار سیاست‌ها را فراهم می‌کند؛ مولفه رفتاری و شناختی با تمرکز بر نگرش‌ها، پذیرش فناوری و اعتماد اجتماعی، نقش حیاتی در موفقیت اجرای سیاست‌ها دارد؛ و نهایتاً مولفه ساختاری و ظرفیت سازمانی، با ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر، مدیریت دانش، ارزش‌ها و تاب‌آوری سازمانی، شرایط لازم برای نهادینه شدن سیاست‌ها و فناوری‌های هوشمند را فراهم می‌آورد. به این ترتیب، هم‌افزایی این پنج مولفه، یک مدل یکپارچه و جامع برای خط‌مشی‌گذاری هوشمند سازمانی ارائه می‌دهد که می‌تواند همزمان اثرگذاری، پایداری و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی و تحولات فناورانه تضمین کند.

منابع

- احمدی، شهرزاد و سعیدی، پرویز. (۱۴۰۳). مروری بر اثربخشی هوشمندسازی مالیات در تحولات پایدار ایران.
- اسدپور، حمزه و امیر کبیری، علیرضا و ربیعی مندجین، محمدرضا. (۱۴۰۲). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری عمومی مطلوب در سازمان امور مالیاتی کشور.
- احسانی، علی و امین موسوی، سید عبدالله و البرزی، محمود و رستگارپور، مریم. (۱۴۰۱). تحلیل خط‌مشی‌عملیاتی تاثیر سیستم‌های پرسش و پاسخ فارسی بر بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور.
- ثنایی اعلم، فاطمه و الوانی، سید مهدی. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی تدوین و اجرای لایحه تحول نظام مالیاتی از منظر خط‌مشی‌گذاری (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی).

حسینی راد، سید شجاع الدین و فلاح، رضا و مران جوری، مهدی و علی خانی کشکک، رضیه. (۱۴۰۳). تبیین حسابداری ذهنی با تمکین مالیاتی، فرار مالیاتی و اخلاق مالیاتی در اجرای هوشمندسازی نظام مالیاتی.

حسینی، مجید و ربیعی مندجین، محمدرضا و گیوریان، حسن. (۱۴۰۰). ارائه مدل پارادایمی خط مشی گذاری مسئله محور در زمینه مالیات های سبز با روش تئوری داده بنیاد. رکن آبادی، حسین مهدی و قیومی، عباسعلی. (۱۴۰۳). فرآیند خط مشی گذاری هوشمند در آموزش عالی.

رحیمی، اسحاق و بابائی اهری، مهدی و رحمانی، حامد. (۱۴۰۳). مدل خط مشی گذاری عمومی با رویکرد مدیریت دانش در سازمان های دولتی. مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی.

رستمی، علیرضا و طلوعی اشلقی، عباس و رادفر، رضا. (۱۴۰۱). سنجش مولفه های اثربخش در اعتماد و مشارکت اجتماعی جهت خط مشی گذاری مالیاتی.

شیخ حسینی، علی، فقیهی، ابوالحسن، و دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۹). تحلیل خط مشی گذاری مالیاتی در نظام مالیات بر ارزش افزوده ی ایران. مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، ۱۳۷-۱۶۰. طاهری، مها و معمارزاده طهران، غلامرضا و موسی خانی، مرتضی. (۱۴۰۱). ارزیابی آسیب شناسی پیامدهای پایداری مالیات سبز براساس موانع اجرای خط مشی های ابلاغی سازمان امور مالیاتی.

معمارزاده طهران، غلامرضا و موسی خانی، مرتضی و طاهری، مها. (۱۴۰۰). شناسایی موانع اجرای خط مشی ها در سازمان امور مالیاتی.

نجفی رستاقی، حیدر و ذوالفقارزاده، محمد مهدی. (۱۴۰۲). چالش ها و راهکارهای هوشمندسازی فرایند خط مشی گذاری عمومی؛ پیشنهادهایی برای نظام برنامه ریزی توسعه در ایران.

نخچیان، علی و افشان، آلاله. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر هوشمندسازی مالیات بر کاهش فرار مالیاتی با نقش میانجی حساسی مالیاتی مطلوب (مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی) هراتی، اشکان و حسین پور، داود و کاملی، محمد جواد. (۱۴۰۰). کاربرد چارچوب توسعه و تحلیل نهادی برای خط مشی گذاری مالیاتی در ایران.

Af Malmborg, F., & Trondal, J. (2023). Discursive framing and organizational venues: mechanisms of artificial intelligence

policy adoption. *International Review of Administrative Sciences*, 89(1), 39-58.

- Ashfaq, F., Butt, M., & Ilyas, S. (۲۰۲۴). Volunteering: what drives and retains it? An analysis of motivational needs together with organizational policies and practices. *Qualitative Research Journal*, 21(2), ۱۲۹-205.
- Banar, A., Rezaeian, A., Memariani, A., & Moeini, A. (2021). Designing a Business Intelligence-Based Policy Making Framework Organizational (Governance) in the Ministry of Science, Research and Technology with two macro and detailed approaches. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 11(42), 42-7 .
- Booyse, D., & Scheepers, C. B. (2024). Barriers to adopting automated Organizational policy making through the use of artificial intelligence. *Management Research Review*, 47(1), 64-85 .
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational Policymaking. *Technovation*, 106, 102312.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512.
- Ghasemi, F., Rezaghi Rostami, A., & Zolfaghari Zaferani, R. (2025). Designing a human resources agility model in the tax affairs organization based on the government's agility policies. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 16(8), 147-160.
- Karimpour, A., Abadi, R. Y. S., & Hamadani, S. S. (2021). Impact of Policymaking and Decision-Making Techniques on Promoting Specialized Skills of Staff in Tax Affairs to Provide Model.
- Nazarpouri, A., Hakkak, M., & Kheirandish, M. (2024). Evaluating the performance of strategic human resource management strategies in the tax affairs organization with

emphasis on the general policies of the administrative system. Quarterly Journal of The Macro & Strategic Policies, 11.(۴۴)

- Niu, Y., Ying, L., Yang, J., Bao, M., & Sivaparthipan, C. B. (2021). Organizational business intelligence and Policymakingmaking using big data analytics. Information Processing & Management, 58(6), 102725.
- Pathak, S., & Agrawal, R. (2019). Design of knowledge based analytical model for organizational excellence. International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO), 9(1), 12-25.
- Perry, Brandon, Uuk, Risto, 2019, "Ai governance and the policymaking process: key considerations for reducing Ai risk", Big data and cognitive computing, 3, 26.
- Rafiei, S., Pourezzat, A. A., & Monavarian, A. (2025). Designing a Organizational Policy-Making Model Based on Artificial Intelligence. Public Management Researches, 18(68), 1-30.
- Rajagopal, N. K., Qureshi, N. I., Durga, S., Ramirez Asis, E. H., Huerta Soto, R. M., Gupta, S. K., & Deepak, S. (2022). Future of business culture: An artificial intelligence-driven digital framework for organization Policymaking process. Complexity, 2022(1), 7796507.
- Supriyanto, E. E., & Saputra, J. (2022). Big data and artificial intelligence in policy making Organizational : A mini-review approach. International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities, 1(2), 58-65.