

## Designing an organizational policy model in the Tax Affairs Organization with an intelligentization approach using thematic analysis method

**Rohollah Bahreini**

PhD student, Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Mohammad Reza Rabiee Mondjin\***

Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Alireza Amirkabiri**

Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstract

The aim of this study is to design an organizational policy model in the Tax Affairs Organization with an intelligentization approach. The research method was qualitative in terms of the nature of the data and the research method was thematic analysis. The research participants consisted of managers (with at least 15 years of service experience and at least a master's degree) and professors in the field of management (with at least 10 years of service experience and at least a doctoral degree). The sample size was 16 people and was selected purposefully after theoretical saturation. Data collection was carried out through semi-structured interviews and information analysis using thematic technique. Based on the analysis of the interviews, 317 codes were obtained in the open coding stage, which were reduced to 239 basic codes after removing similar codes, which were finally categorized into 21 sub-themes and 7 main themes. The results showed; Data security and governance, strategic planning, data-based decision-making, organizational policy with an organizational approach, human capital and digital empowerment, smart policymaking and governance, and transparency and public trust are the indicators of organizational policymaking with an intelligentization approach in the Tax Affairs Organization.

**Keywords:** Organizational policy, Tax affairs, Intelligentization, Data governance

**How to Cite:** Bahreini,R. , Rabiee Mondjin,M. R. and Amirkabiri,A. (2025). Designing an organizational policy model in the Tax Affairs Organization with an intelligentization approach using thematic analysis method. Journal of Intelligent Strategic Management, 4(1), 513-538.

doi: bumara . 3.2.11235564.35886351



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 در سازمان امور مالیاتی با رویکرد هوشمندسازی به روش تحلیل مضمون

روح اله بحرینی

دانشجو دکتری، 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

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

### چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل خط‌مشی گذاری سازمانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد هوشمندسازی است. روش پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و روش تحقیق از نوع تحلیل مضمون بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش را مدیران (دارای حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت و حداقل مدرک کارشناسی ارشد) و اساتید حوزه مدیریت (دارای حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت و حداقل مدرک دکتری) تشکیل می‌داد که حجم نمونه پس از اشباع نظری به تعداد ۱۶ نفر و به صورت هدفمند انتخاب گردید. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختارمند و تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از فن مضمون انجام شد. بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، ۳۱۷ کد در مرحله کدگذاری باز به دست آمد که پس از حذف کدهای مشابه به ۲۳۹ کد پایه کاهش یافت که در نهایت این کدها در ۲۱ مضمون فرعی و ۷ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند. نتایج نشان داد؛ امنیت و حاکمیت داده، برنامه ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، خط‌مشی سازمانی با رویکرد سازمانی، سرمایه انسانی و توانمندسازی دیجیتال، سیاست گذاری و حکمرانی هوشمند، و شفافیت و اعتماد عمومی به عنوان شاخص‌های خط‌مشی گذاری سازمانی با رویکرد هوشمندسازی در سازمان امور مالیاتی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** خط‌مشی سازمانی، امور مالیاتی، هوشمندسازی، حکمرانی داده

**استناد به این مقاله:** بحرینی، روح اله و ربیعی مندجین، محمد رضا و امیر کبیری، علیرضا. (۱۴۰۴). طراحی

مدل خط‌مشی گذاری سازمانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد هوشمندسازی به روش تحلیل مضمون.

مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۱)، ۵۳۸-۵۱۳.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری

۴,۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

\* نویسنده مسئول: M.rabiee197@iau.ac.ir

## مقدمه

امروزه هوشمندسازی باعث تحولات بازار کار در کشورها شده است. این تحولات فرصتهایی را برای افزایش بهره‌وری، محصولات جدید و شیوه‌های جدید سازماندهی تولید به وجود می‌آورد. با این حال، نگرانی وجود دارد مبنی بر اینکه سرعت این تحول ممکن است توانایی جوامع در انطباق مؤثر را تحت الشعاع خود قرار دهد. به ویژه پذیرش فناوری خطرات ایجاد می‌کند که برای برخی از کارگران، ضرر و زیان شغلی از ایجاد فرصت‌های شغلی جدید پیشی می‌گیرد (نیو و همکاران، ۲۰۲۲). ترس از عواقب اجتماعی و اقتصادی نوآوری و تغییر فناوری چیز جدیدی نیست. از زمان انقلاب صنعتی، نگرانی‌هایی در مورد ضرر و زیان شغلی ناشی از فناوری وجود داشته است. در دهه ۱۹۳۰، جان مینارد کینز<sup>۱</sup> در مورد بیکاری فناوری هشدار داد، و از آن زمان نگرانی‌های مشابه همچنان وجود دارد. هوشمندسازی هزینه‌های معاملات را کاهش داده است و به سازمانها این امکان را می‌دهد که نه تنها شغل، بلکه وظایف فردی را برون‌سپاری یا خودکار سازی کنند. در نتیجه، کار از طریق سیستم‌های هوشمند در سال‌های اخیر به سرعت افزایش یافته است. (ایممرول<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) لذا طراحی الگویی مناسب برای هوشمندسازی نه تنها موجب تطبیق سازمانها با شرایط محیطی حاضر می‌گردد، بلکه می‌تواند تا حد زیادی نگرانی‌های مرتبط با کارکنان و مشتریان را مورد توجه قرار داده و از آن بکاهد.

اجرای عدالت مالیاتی در کشور تاکنون مبتنی بر مجازات بوده و با تعیین جرائم مالیاتی که گاه از اصل مالیات نیز بیشتر است، به عنوان محرکی که می‌تواند هزینه‌های فرار مالیاتی را افزایش دهد و مودیان را به رعایت قوانین مجاب سازد نگرینسته شده است. در صورتی که ارتباط سازمان امور مالیاتی با مودیان مالیاتی ارتباطی دوسویه و فرایندی پاسخگو-پاسخ خواه است. آنچه محرز است آنکه در کنار پیش‌بینی ساختار جرائم در جهت جلوگیری از فرار مالیاتی، می‌بایست سازمان امور مالیاتی در راستای ایجاد ساختار و تجهیزات مناسب برای پرداخت و وصول مالیات و هوشمندسازی سازمان نیز گام بردارد. این موضوع نه تنها از ایجاد نارضایتی جلوگیری می‌کند، بلکه در وصول درآمدهای مالیاتی تاثیرگذار است. سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان نهاد تامین کننده منابع مالی دولت، نقش بسزایی در ایجاد و گسترش سامانه‌های هوشمند گردیده و هر ساله بر اساس وظایفی که در قانون برای مودیان مالیاتی

---

1 Niu

2 Maynard Keynes

3 Immervol

مقرر شده، اقدام به طراحی و بکارگیری سامانه‌های هوشمند مالیاتی می‌نماید (رودکو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). اما مشکل اصلی در این ساختار عدم ارتباط این سامانه‌ها با یکدیگر و عملکرد جداگانه و مستقل سامانه‌های مذکور است. موضوعی که نیازمند خط‌مشی‌گذاری و اتخاذ سیاست‌های کلی و مدیریتی است تا بتواند سامانه‌های منفک از هم را به صورت ساختاری یکپارچه و قاعده‌مند در راستای تحقق درآمدهای مالیاتی دولت و تحقق بودجه درآورد. سازمان امور مالیاتی در طول دوران فعالیت خود بخش اعظم فعالیت‌های خود را بصورت الکترونیک درآورده است. اما از این بابت ظرفیت بزرگی از سامانه‌های مذکور بلااستفاده باقی مانده است. دولت در ماده ۹۷ قانون مالیات‌های مستقیم تا سه سال پس از تصویب قانون اجازه دارد تا سامانه مذکور را راه اندازی نماید. اما سامانه مذکور در مراحل تشخیص و شناسایی مودیان مالیاتی و تعیین درآمد مشمول مالیات فعال بوده و در زمینه وصول مالیات و شرایط پس از تعیین درآمد مشمول مالیات و مطالبه آن ساختار مشخص و روشنی ندارد.

## ادبیات پژوهش خط‌مشی‌گذاری

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

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

---

1 Rudko  
2 White  
3 Onyeador

خط مشی یعنی روشی که تصمیم گیرندگان جامعه را راهنمایی می کند (چاترجی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

خط مشی یعنی قاعده هایی که به تصمیم ها جهت دهی می کنند و باعث ارتباط و استمرار فعالیت های تصمیم گیرندگان می شود (زند و مداحیان، ۱۴۰۱).

خط مشی تعیین کننده بایدها و نبایدها در جامعه و سازمان می باشد و مشخص می کند که کدام اقدامات و فعالیت ها لازم است در بخش انجام گیرد و کدام نباید صورت پذیرد. خط مشی نشانگر فرهنگ سیاست های اقتصادی و اولویت های مقبول عموم می باشد (آف مالمبورگ و ترونالد، ۲۰۲۳). خط مشی عامل اولویت بندی امور و فعالیت ها در جامعه می باشد. به عبارت دیگر همان طور که اهداف، نتایج را نشان می دهند و برنامه ها مسیر دستیابی آن ها را تعیین می کنند؛ خط مشی ها هم راهنمای عمل هستند و بایدها و نبایدها را مشخص می نمایند. خط مشی نمایشگر چارچوب فعالیت ها و عملکردهای بخش می باشد (ایفئا کاجو کو و فاگیته<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴).

### جایگاه خط و 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 تلکید شود. یک برنامه با بیانیه فلسفه وجودی (رسالت ماموریت 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 می گیرند ۱- رسالت - ۲- اهداف کوتاه مدت ۳- استراتژی ۴- خط و مشی ۵- رویه و مقررات ۶- برنامه های عملیاتی (نیو و همکاران، ۲۰۲۲).

1 Chatterjee

2 Ifeakachukwu & Fagite

## نظریه‌های هوشمندسازی سازمانی

همانگونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسان‌هایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه هوشی بالا باشند. بی تردید این انسان‌ها با بهره‌گیری از هوش خدادادی خود خواهند توانست بر مسائل و مشکلات زندگی خود فائق آیند. قطعاً در دنیای سازمانی نیز وضع به همین گونه خواهد بود، به خصوص اینکه در عصر حاضر هر چه زمان به جلو تر می‌رود با توجه به پیشرفت علم و فنون و پیدایش نیازها و چالش‌های جدید سازمان‌ها نیز پیچیده تر و اداره آنها نیز مشکل تر می‌شود. این معنا بر اهمیت خواهد شد که بپذیریم در هر سازمان امروزی علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی، هوشمند ماشین‌آلات هوشمندی نیز در فرآیند عملکرد سازمان‌ها نقش موثری ایفا می‌کنند (رودکو و همکاران، ۲۰۲۱). به نظر مک مستر هوشمندسازی یعنی ایجاد ظرفیت، هوشمندی عمل‌گرایی و ترکیبی از علم و تکنولوژی است. به اعتقاد وی برای بدست آوردن هوشمندسازی سازمانی ما نیاز داریم که به گونه‌ای دیگر تفکر کنیم، به گونه‌ای دیگر مدیریت کنیم و به طور دیگر دیگر سازمان‌بندی کنیم (راجاگوپال و همکاران، ۲۰۲۲).

هوشمندسازی سازمانی به عنوان ظرفیت یک سازمان در ایجاد کردن هوش و استفاده از آن برای وقف دادن از لحاظ استراتژیکی به محیط اطرافش می‌باشد هلال مشخص کرده که هوشمندسازی سازمانی به عنوان ظرفیت حل مشکل یک سازمان از طریق زیر مجموعه‌های گوناگون سیستمی می‌باشد. این زیر مجموعه‌های سیستمی شامل ساختارهای سازمانی فرهنگی، کدگذاری ارتباطات سازمانی، پتانسیلهای ذهنی و استراتژیکی که همه آنها از فناوری اطلاعات به شیوه‌های گوناگون تأثیر می‌پذیرند، می‌باشد. هر یک از این زیر مجموعه‌های سیستمی با هوشمندسازی سازمانی ارتباط دارند، زیرا هوشمندسازی سازمانی یک هدف ضروری را در شناخت عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد. تکنولوژی اطلاعات اطلاعات خام را به وسیله سیستمهای IT به همراه قدرت پردازش پر قدرت خود، باعث تقویت هوشمندسازی سازمانی میشود (کاسا و وورکتو، ۲۰۲۵). به اعتقاد لایب و نتر جی در دنیای پر قدرت امروزی و جهان سریع رشد کننده، شرکت‌ها و سازمانهای دولتی و غیر دولتی به طور ثابتی در جستجوی روشهای برتر و تکنیک‌هایی برای خلق ذخیره غنیمت گرفتن، مدیریت سازماندهی، پخش آمیختن و بازیافتن دانش می‌باشد. ایجاد هوشمندسازی سازمانی یک مدیریت دانش ابتدایی است که کارهای اجرایی، مدیران، تحلیل سیستم‌ها و مدیریت

دانش حرفه ای در بخش رقابتی نیازمند رسیدن به آن برای انجام وظایف میباشند (احمد و همکاران، ۲۰۲۵).

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع بنیادی و کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها کیفی محسوب می‌شود. داده‌های کیفی در یک فرایند رفت و برگشت و به صورت زیگزاگی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با آزمودنی‌ها جمع‌آوری و تحلیل شده است. در پژوهش حاضر برای از ابزار مصاحبه استفاده شد.

از روش تحلیل مضمون به منظور کشف و شناسایی مولفه‌ها، ابعاد و متغیرهای قدرت خاموش در سازمان امور مالیاتی بهره برداری شده و متغیرهای لازم شناسایی شدند. گردآوری داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق با آزمودنی‌ها صورت پذیرفت. برای جمع‌آوری داده‌ها در این بخش از روش مصاحبه عمیق نیمه‌ساختار یافته استفاده گردید. با استفاده از ابزار مصاحبه‌های عمیق فردی تجارب مشارکت کنندگان به صورت عمیق استخراج می‌شود. روش شناسایی مشارکت کنندگان از طریق معرفی افراد توسط خبرگان به شیوه گلوله برفی بوده و تا رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری ادامه یافته است.

نمونه‌گیری تارسیدن به اشباع نظری از بین متخصصین و خبرگان دانشگاهی و کسب و کار که دارای دکترای هستند همچنین آن دسته از مدیران سازمانی می‌باشند که دارای ۱۵ سال سابقه کاری در حوزه مدیریت منابع انسانی هستند انجام شد.

### جدول ۱: خلاصه روش‌شناسی پژوهش

نمادین تفسیری	پارادایم پژوهش
اکتشافی و کاربردی	هدف
کیفی	روش تحقیق
اکتشافی	جامعه آماری
خبرگان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی	نمونه آماری
تا رسیدن به حد اشباع	شیوه نمونه‌گیری
در دسترس	ابزار
مصاحبه نیمه ساختار یافته	شیوه تجزیه و تحلیل
تحلیل مضمون	نرم‌افزار مورد استفاده
MAXQDA 20	

## یافته های پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری سازمانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد هوشمندسازی است. لذا در این راستا، به ترتیب یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی ارائه شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بصورت عملیاتی شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است، صورت پذیرفت. در این بخش از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها به روش تحلیل مضمون پرداخته شد.

بعد از انجام هماهنگی‌های لازم جهت انجام مصاحبه و تعیین وقت مصاحبه، تمام مصاحبه‌ها توسط خود پژوهشگر انجام شد و به صورت صوتی و نوشتاری ضبط گردید. سپس مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده شده و در نرم افزار Word تایپ گردید و سپس کار کدگذاری آنها آغاز شد.

### کدگذاری باز (استخراج مفاهیم اولیه)

در این مرحله ۳۱۷ مفهوم در کدگذاری باز به دست آمد که با حذف کدهای یکسان به ۲۳۹ مفهوم پایه تقلیل یافت که مفاهیم تقلیل یافته در ۷ مضمون اصلی و ۲۱ مضمون فرعی دسته‌بندی شدند. همچنین باید افزود که تجزیه و تحلیل داده‌ها با دقت بیش از چندین بار جهت رسیدن به اشباع نظری برای مضامین اصلی و فرعی به صورت تکراری انجام شد. این مقوله‌ها در سراسر تجزیه و تحلیل مورد تجدید نظر قرار گرفتند.

### شناسایی مضامین فرعی

در این مرحله که به آن کدگذاری محوری هم گفته می‌شود، پژوهشگران یکی از مقوله‌ها را به عنوان مقوله محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقوله‌ها را با آن مشخص می‌کنند.

بنابراین در این قسمت کدهای استخراج شده از مرحله اول در دسته‌های بزرگتر یعنی مضامین فرعی قرار گرفتند و سپس مضامین فرعی طبقه‌بندی شدند و در دسته‌های بزرگ‌تر قرار گرفتند. در نهایت الگوی مفهومی تعالی سرمایه انسانی مشخص گردید که در ادامه با جزئیات مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## شناسایی مضامین اصلی

در این قسمت مضامین فرعی به لحاظ شباهت و معانی باهم دسته‌بندی می‌شوند و مضامین اصلی را تشکیل می‌دهند.

## جدول ۲: شناسایی مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
سیاست‌گذاری	سیاست‌گذاری مالیاتی	سیاست‌گذاری مالیاتی؛ مزایا و معایب مدل‌های مختلف خط مشی‌گذاری؛ تطابق مدل‌های مختلف با نیازهای سازمان مالیاتی؛ بررسی تاثیر خط مشی‌های مالیاتی بر اقتصاد کلان؛ تحلیل بازخورد از ذینفعان در تعیین سیاست‌ها؛ مدل‌های تحلیلی و مقایسه‌ای در فرآیند خط مشی‌گذاری؛ تدوین سیاست‌های مالیاتی متناسب با تغییرات اقتصادی؛ ارزیابی تاثیرات اقتصادی سیاست‌های مالیاتی؛ تحلیل محیطی و بازار برای تصمیمات مالیاتی؛ تدوین سیاست‌های کلان برای مقابله با چالش‌های مالیاتی آینده؛ استفاده از داده‌های اجتماعی برای اصلاح سیاست‌های مالیاتی؛ طراحی سیستم بازخورد سیاست‌های مالیاتی؛ ارزیابی اثرات واقعی سیاست‌ها در میدان عمل؛ اصلاح خط‌مشی‌ها بر اساس داده‌های عملکردی؛ بهبود مداوم خط‌مشی‌ها از طریق یادگیری سازمانی؛ ارزیابی تأثیر سیاست‌ها بر رضایت مودیان؛ تحلیل هم‌افزایی سیاست‌های هوشمند با سایر برنامه‌های ملی؛ مقایسه اجرای خط‌مشی‌ها در استان‌های مختلف؛ تدوین گزارش‌های تحلیلی برای بهبود تصمیم‌سازی‌های مالیاتی؛ توسعه مدل یادگیری سازمانی برای اصلاح خط‌مشی‌ها
مالیاتی و حکمرانی هوشمند	خط‌مشی‌گذاری هوشمند	
تحلیل نیاز و ذینفعان	تحلیل نیازهای سازمانی؛ تحلیل نیازهای سازمانی و تطابق با فناوری‌های جدید؛ شناسایی ذینفعان و نقش آن‌ها؛ تحلیل بازخورد ذینفعان؛ افزایش مشارکت ذینفعان؛ تحلیل شکایات مودیان؛ ارزیابی رضایت ذینفعان؛ استفاده از داده‌های رفتاری مودیان برای سیاست‌گذاری بهتر	

<p>تحلیل تأثیرات اجتماعی و اقتصادی هوشمندسازی؛ ارزیابی تأثیر سیاست‌ها بر عدالت مالیاتی؛ تحلیل تأثیرات اجتماعی دیجیتالی شدن نظام مالیاتی؛ سنجش میزان پایداری مالیاتی؛ بررسی اثرات اقتصادی هوشمندسازی بر درآمد ملی</p>	<p>عدالت اجتماعی و اقتصادی</p>
<p>همکاری با سازمان‌های بین‌المللی؛ هماهنگی با مجلس و قانون‌گذاران؛ تعامل با بانک‌ها و نهادهای مالی؛ معرفی پروژه‌های جهانی موفق؛ مطالعه تطبیقی نظام‌های مالیاتی کشورها</p>	<p>مشارکت نهادی و بین‌الملل</p>
<p>روندهای آینده در هوشمندسازی مالیاتی؛ سناریوهای آینده مالیات؛ پیش‌بینی رفتار مالیاتی؛ بررسی اثر تحریم‌ها؛ تحلیل آینده سیاست‌های دیجیتال؛ طراحی خط‌مشی‌های منعطف و داده‌محور؛ استفاده از داده‌های بلادرنگ در سیاست‌گذاری؛ خط‌مشی‌گذاری مشارکتی انسان- ماشین</p>	<p>آینده‌پژوهی و آینده مالیات</p>
<p>مدل‌سازی تصمیمات سازمانی؛ مدل‌های نوین تصمیم‌گیری؛ مدل‌های پیشرفته تصمیم‌گیری دولتی؛ انتخاب مدل‌های مبتنی بر داده و پیش‌بینی؛ تحلیل مدل‌های مشارکتی؛ ارزیابی مدل‌های تصمیم‌گیری؛ استفاده از الگوریتم‌های هوشمند در تصمیم‌گیری؛ تصمیم‌گیری داده‌محور مدیریتی؛ تصمیم‌گیری ترکیبی انسان-ماشین</p>	<p>مدل‌سازی و تصمیم‌گیری سازمانی  تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و مدل‌های تحلیلی</p>
<p>الگوریتم‌های تصمیم‌گیری؛ تحلیل داده کلان؛ شبیه‌سازی داده‌ها؛ تحلیل داده‌های بی‌ساختار؛ تشخیص تقلب مالیاتی؛ NLP؛ داشبوردهای هوشمند؛ تحلیل داده‌های زمانی؛ مقایسه نتایج پیش‌بینی با داده واقعی</p>	<p>تحلیل و پیش‌بینی داده‌محور</p>
<p>فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛ استراتژی پیاده‌سازی؛ نقشه راه دیجیتال؛ اصلاح فرآیندها قبل از پیاده‌سازی؛ تدوین زمان‌بندی؛ تخصیص منابع انسانی-مالی؛ ایجاد تیم تخصصی؛ مدیریت تغییر</p>	<p>برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت تحول دیجیتال برنامه‌ریزی و استراتژی هوشمندسازی</p>

مدیریت منابع مالی و بودجه	هزینه‌های اولیه؛ مشکلات بودجه؛ بهینه‌سازی تخصیص منابع؛ تحلیل هزینه-منفعت؛ ROI پروژه‌ها
فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر	مقاومت سازمانی؛ نبود حمایت مدیران؛ فرهنگ شفافیت؛ فرهنگ نوآوری؛ سنجش آمادگی فرهنگی؛ انگیزش کارکنان؛ مدیریت مقاومت؛ یادگیری سازمانی
رهبری دیجیتال و حاکمیت	نقش مدیران ارشد؛ حاکمیت داده؛ ساختار راهبری IT؛ مهارت‌های رهبری دیجیتال؛ سیاست‌های تشویقی؛ ارتباط رهبری و موفقیت هوشمندسازی
نوآوری و تحول دیجیتال سازمانی	شناسایی فرصت‌های نوآوری؛ معماری سازمانی هوشمند؛ ارزیابی اثر نوآوری؛ چابکی سازمان؛ ارتباط نوآوری با بهره‌وری؛ ساختار داده‌محور؛ طراحی مسیر تحول دیجیتال
فناوری‌های دیجیتال و هوشمندسازی مالیاتی	هوش مصنوعی و یادگیری ماشین AI در تحلیل داده؛ سیستم‌های پیش‌بینی؛ ML؛ یادگیری ماشین برای بدهی مالیاتی؛ RPA؛ ربات هوشمند؛ سیستم خبره؛ تحلیل الگوهای فرار مالیاتی
فناوری‌های نو	بلاک چین؛ IoT؛ پردازش زبان طبیعی؛ رایانش ابری؛ الگوریتم‌های یادگیری؛ NLP؛ تحلیل احساسات؛ مودیان؛ API هوشمند
زیرساخت دیجیتال	سیستم‌های اطلاعاتی مالیاتی؛ پردازش داده‌های بزرگ؛ مراکز داده امن؛ به‌روزرسانی نرم‌افزار و سخت‌افزار؛ پایداری فنی؛ یکپارچه‌سازی سیستم‌ها
امنیت، حریم خصوصی و حاکمیت داده	امنیت داده و سایبری مشکلات امنیت داده؛ امنیت ذخیره و انتقال؛ رمزنگاری؛ پایش امنیتی؛ SOC؛ ممیزی امنیتی؛ پشتیبان‌گیری؛ مقابله با نفوذ؛ قوانین حریم خصوصی؛ امنیت بلاک چین

پایش، ارزیابی و کنترل کیفیت سیستم‌ها	ارزیابی کارایی سیستم‌های جدید؛ مدل‌های ارزیابی سیستم‌های هوشمند؛ KPI؛ شاخص موفقیت تحول دیجیتال؛ ارزیابی کیفیت داده؛ تست اولیه سیستم‌ها؛ مرکز نظارت و کنترل
حاکمیت داده و تداوم خدمت	مدیریت بحران داده؛ چارچوب حقوقی حفاظت؛ کیفیت داده؛ نظارت بر داده؛ حاکمیت داده؛ اطمینان از تداوم فنی
سرمايه انسانی و توانمندسازی دیجیتال	آموزش و مهارت دیجیتال کمبود مهارت؛ دوره‌های تخصصی؛ آموزش مدیران؛ مهارت داده‌محور؛ ارزیابی آموزش؛ مرکز آموزش فناوری؛ مسیر شغلی دیجیتال
فرهنگ و یادگیری	توسعه مهارت ارتباطی؛ ایجاد محیط داده‌محور؛ مدیریت استعداد؛ یادگیری مستمر؛ نظام پاداش نوآوری
تجربه مودیان، شفافیت و اعتماد عمومی	بهبود فرآیندها و کارایی افزایش کارایی؛ کاهش خطا؛ کاهش زمان فرآیند؛ خودکارسازی تحلیل؛ کاهش بار مالیاتی؛ تخصیص بهینه منابع
شفافیت و عدالت مالیاتی	ارتقای شفافیت؛ شفافیت جمع‌آوری؛ افزایش اعتماد عمومی؛ عدالت مالیاتی
تجربه و رضایت مودیان	پورتال هوشمند؛ شکایات هوشمند؛ تحلیل بازخورد مودیان؛ خدمات دیجیتال؛ شبکه‌های اجتماعی برای آموزش؛ بهبود ارتباط با مودیان؛ سنجش رضایت مودیان



شکل ۱: مدل نهایی تحقیق

### تحلیل یافته ها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحول به سمت نظام مالیاتی هوشمند، مجموعه‌ای از ابعاد راهبردی، مدیریتی، فنی، نهادی و اجتماعی را در بر می‌گیرد. تحلیل داده‌های کیفی منجر به استخراج چند مضمون اصلی گردید که هر یک منعکس‌کننده عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی نظام مالیاتی دیجیتال و داده‌محور هستند. این مضامین در قالب محورهای همچون حکمرانی هوشمند، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، مدیریت تحول دیجیتال، فناوری‌های هوشمند، امنیت اطلاعات، توانمندسازی انسانی و ارتقای تجربه مودیان تعریف شده‌اند که در ادامه تشریح می‌گردند.

نخست، سیاست‌گذاری مالیاتی و حکمرانی هوشمند به‌عنوان بنیادی‌ترین عامل مؤثر شناسایی شد. این مضمون بر لزوم طراحی و بازنگری مستمر خط‌مشی‌های مالیاتی مبتنی بر داده‌های رفتاری، تحلیل اقتصادی، مشارکت ذینفعان و آینده‌پژوهی تأکید دارد. این نتیجه نشان می‌دهد موفقیت نظام مالیاتی دیجیتال به وجود چارچوب‌های سیاستی منعطف، شفاف و فراگیر وابسته است که بتواند تغییرات محیطی، تکنولوژیکی و اجتماعی را به‌درستی مدیریت کند.

دومین مضمون، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و مدل‌های تحلیلی است که نشان‌دهنده نقش کلیدی مدل‌سازی پیشرفته، الگوریتم‌های هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده‌ها و پیش‌بینی دقیق برای پشتیبانی از تصمیمات سیاستی و اجرایی می‌باشد. این یافته بیانگر حرکت نظام مالیاتی از تصمیم‌گیری تجربی و سنتی به سمت تصمیم‌گیری علمی، هوشمند و بلادرنگ است.

سوم، مضمون برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت تحول دیجیتال اهمیت چارچوب‌مند بودن مسیر هوشمندسازی را نشان می‌دهد. عناصر کلیدی آن شامل برنامه‌ریزی بلندمدت، مدیریت منابع، تغییر فرهنگ سازمانی، حاکمیت فناوری و ایجاد چابکی ساختاری است. این مضمون نشان می‌دهد که تحول دیجیتال صرفاً پروژه فنی نیست، بلکه فرایندی جامع با ابعاد سازمانی، فرهنگی و مدیریتی است.

چهارمین مضمون، فناوری‌های دیجیتال و هوشمندسازی مالیاتی است. نتایج نشان می‌دهد به کارگیری پیشرفته‌ترین فناوری‌ها مانند هوش مصنوعی، بلاک‌چین، پردازش زبان طبیعی، اینترنت اشیا و اتوماسیون رباتیک، زیرساخت اصلی توسعه نظام مالیاتی هوشمند را تشکیل می‌دهد. این امر به افزایش دقت، سرعت، شفافیت و کارایی فرآیندها کمک می‌کند.

پنجمین مضمون اصلی، امنیت، حریم خصوصی و حاکمیت داده است که نشان‌دهنده توجه جدی به ریسک‌ها، حفاظت از داده‌های حساس مالیاتی، رعایت استانداردهای امنیت سایبری و ایجاد ساختارهای نظارتی و حقوقی برای تضمین اعتماد عمومی و پایداری سیستم است. ششمین مضمون، سرمایه انسانی و توانمندسازی دیجیتال می‌باشد. این یافته اهمیت توسعه مهارت‌های داده‌محور، آموزش مداوم، ایجاد فرهنگ نوآوری و ارتقای شایستگی‌های دیجیتال کارکنان و مدیران را نشان می‌دهد. در واقع تحول دیجیتال بدون تحول نیروی انسانی امکان‌پذیر نیست.

در نهایت، مضمون تجربه‌مودیان، شفافیت و اعتماد عمومی بیانگر نقش کلیدی بهبود خدمات الکترونیک، افزایش شفافیت و پاسخگویی، مدیریت تجربه مودی و ارتقای عدالت مالیاتی در موفقیت این تحول است. این مضمون تأکید می‌کند که نظام مالیاتی هوشمند زمانی موفق خواهد بود که مودیان آن را عادلانه، شفاف و کارآمد درک کنند.

به صورت کلی، نتایج جدول شماره ۴-۴ نشان می‌دهد که هوشمندسازی نظام مالیاتی نه تنها فرایندی فناورانه، بلکه حرکتی جامع در سطح سیاست‌گذاری، مدیریت، فرهنگ سازمانی، توانمندسازی انسانی و تعامل با جامعه و محیط بین‌الملل است. این چارچوب می‌تواند به

عنوان نقشه راهی مؤثر برای سیاست‌گذاران و مدیران نظام مالیاتی جهت طراحی مدل بومی تحول دیجیتال مورد استفاده قرار گیرد.

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، هدف اصلی طراحی و تبیین مدل خط‌مشی‌گذاری سازمانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد هوشمندسازی بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که سیاست‌گذاری مالیاتی در عصر تحول دیجیتال نیازمند گذار از رویکردهای سنتی، سلسله‌مراتبی و تجربه‌محور به سمت نظام خط‌مشی‌گذاری داده‌محور، مشارکتی، یادگیرنده و آینده‌نگر است. مضمون مرتبط با «سیاست‌گذاری مالیاتی و حکمرانی هوشمند» بیانگر آن است که ایجاد یک نظام کارآمد مالیاتی مستلزم استفاده از تحلیل‌های محیطی پیشرفته، بکارگیری مدل‌های علمی تصمیم‌سازی، بهره‌گیری از داده‌های اجتماعی و اقتصادی، و طراحی چرخه بازخورد برای اصلاح مستمر سیاست‌هاست. این نتایج با نظریات حکمرانی هوشمند و خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد هم‌خوانی دارد و در سطح کاربردی نشان می‌دهد سازمان امور مالیاتی باید ساختارهای تحلیل داده و سیستم‌های ارزیابی و پایش سیاست‌ها را تقویت کرده و به سمت تصمیم‌گیری پویا و منعطف حرکت کند.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، اهمیت «تحلیل نیاز و ذینفعان» در فرایند سیاست‌گذاری هوشمند است. نتایج نشان می‌دهد که مشارکت ذینفعان، تحلیل دقیق انتظارات و رفتار مودیان و افزایش شفافیت در فرایند تصمیم‌سازی، نقش اساسی در موفقیت خط‌مشی‌های مالیاتی دارد. این یافته با ادبیات خط‌مشی‌گذاری مشارکتی و مردم‌محور هم‌راستا است و در سطح عمل توصیه می‌کند که سازمان امور مالیاتی باید سازوکارهای دیجیتال برای دریافت بازخورد، تحلیل شکایات و سنجش مستمر رضایت مودیان را پیاده‌سازی کرده و از داده‌های رفتاری برای تنظیم سیاست‌های دقیق‌تر بهره‌مند شود.

در بعد عدالت اجتماعی و اقتصادی، یافته‌ها نشان می‌دهد هوشمندسازی می‌تواند ابزار کلیدی برای توزیع عادلانه بار مالیاتی و کاهش فرار مالیاتی باشد. از منظر نظری، نتایج با اصول عدالت مالیاتی و رویکرد دولت پاسخگو سازگار است و بر این نکته تأکید دارد که فناوری‌های نوین، امکان شفاف‌سازی، هدفمند کردن معافیت‌ها و شناسایی دقیق‌تر درآمدها را فراهم می‌آورند. در سطح کاربردی، این امر مستلزم توسعه الگوریتم‌های کشف تقلب، پایگاه‌های داده یکپارچه و شاخص‌های سنجش عدالت مالیاتی در سازمان است.

علاوه بر این، مضمون «مشارکت نهادی و بین‌المللی» تأکید می‌کند که خط‌مشی‌گذاری مالیاتی هوشمند به همکاری شبکه‌ای با نهادهای قانون‌گذار، بانک‌ها و سازمان‌های بین‌المللی نیاز دارد. این نتیجه با نظریات حکمرانی شبکه‌ای و یادگیری بین‌سازمانی هم‌خوان است و در سطح اجرا توصیه می‌کند که سازمان امور مالیاتی از تجربه جهانی بهره‌مند شده، استانداردهای بین‌المللی را به کار گیرد و سازوکارهای تبادل داده بین‌نهادی را توسعه دهد تا شفافیت و هماهنگی سیاست‌ها افزایش یابد.

در نهایت، مضمون «آینده‌پژوهی و آینده مالیات» اهمیت رویکرد آینده‌محور در سیاست‌گذاری مالیاتی را برجسته می‌سازد. یافته‌ها نشان می‌دهد پیش‌بینی روندهای آینده، تحلیل رفتار مالیاتی، طراحی سناریوها و بهره‌گیری از داده‌های بلادرنگ برای واکنش سریع به تغییرات اقتصادی و سیاسی (از جمله تحریم‌ها) ضروری است. این مضمون با ادبیات سیاست‌گذاری انعطاف‌پذیر و آینده‌نگر سازگار بوده و در سطح عملی پیشنهاد می‌کند سازمان امور مالیاتی از فناوری‌های پیشرفته نظیر هوش مصنوعی برای پیش‌بینی رفتار مودیان و اتخاذ تصمیمات ترکیبی انسان-ماشین استفاده کند.

در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد هوشمندسازی در سازمان امور مالیاتی تنها یک پروژه فناورانه نیست، بلکه تحول در مدل حکمرانی، ساختار سازمانی، فرهنگ تصمیم‌گیری و تعامل با ذینفعان است. مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند زمینه‌ساز بهبود شفافیت، ارتقای عدالت مالیاتی، افزایش اعتماد مودیان و تقویت چابکی و پاسخگویی نظام مالیاتی کشور باشد. این یافته‌ها حاکی از ضرورت ایجاد نظام خط‌مشی‌گذاری پویا، داده‌محور و یادگیرنده است که بتواند با تغییرات محیطی سازگار شده و به‌طور مستمر خط‌مشی‌های مالیاتی را بازطراحی کند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که «تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و مدل‌های تحلیلی» یکی از عناصر بنیادین خط‌مشی‌گذاری هوشمند در سازمان امور مالیاتی است. مضمون مربوط به «مدل‌سازی و تصمیم‌گیری سازمانی» حاکی از آن است که گذار از تصمیم‌گیری سنتی و تجربه‌محور به سمت الگوهای تصمیم‌گیری علمی و داده‌محور، ضرورت اجتناب‌ناپذیر عصر حکمرانی دیجیتال است. از بعد نظری، این نتیجه با ادبیات تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، نظریه عقلانیت محدود، و الگوهای تصمیم‌گیری مشارکتی و الگوریتمیک همخوانی دارد. این نظریات تأکید می‌کنند که اتخاذ تصمیمات مؤثر در محیط‌های پیچیده نیازمند بهره‌گیری از داده‌های واقعی، مدل‌سازی، ارزیابی چندمرحله‌ای تصمیمات و ترکیب توان شناختی انسان

با الگوریتم‌های تحلیلی است. از بعد کاربردی، این یافته تأکید دارد که سازمان امور مالیاتی باید بسترهای لازم برای پیاده‌سازی مدل‌های نوین تصمیم‌گیری را فراهم آورد؛ شامل طراحی شیوه‌های استاندارد برای انتخاب مدل‌های علمی مناسب، ایجاد ساختارهای ارزیابی مدل‌ها، توسعه سیستم‌های تصمیم‌یار مدیریتی و حرکت از تصمیم‌سازی فردی به سمت تصمیم‌سازی نظام‌مند و شفاف که قابلیت ردیابی، کنترل و اصلاح مستمر داشته باشد. در این چارچوب، تصمیم‌گیری ترکیبی انسان-ماشین به‌عنوان راهبردی عملی برای کاهش خطای انسانی و افزایش کیفیت و سرعت تصمیمات مطرح می‌شود.

همچنین مضمون «تحلیل و پیش‌بینی داده‌محور» نشان می‌دهد که بهره‌گیری از کلان‌داده‌ها، شبیه‌سازی، تحلیل داده‌های زمانی، پردازش زبان طبیعی و شناسایی الگوهای پنهان در داده‌ها، نقش اساسی در کارآمدی سیاست‌های مالیاتی ایفا می‌کند. از منظر نظری، این یافته‌ها با ادبیات حکمرانی داده‌محور و نظریه سیاست‌گذاری پیش‌بینی محور هم‌راستا بوده و تأکید می‌کند که سیاست‌گذاری مدرن بدون قابلیت پیش‌بینی رفتار مودیان، تحلیل الگوهای تقلب و تطبیق مدل‌های پیش‌بینی با داده‌های واقعی نمی‌تواند موفق باشد. از منظر کاربردی، پیاده‌سازی سامانه‌های تشخیص تقلب، توسعه داشبوردهای هوشمند مدیریتی، ایجاد زیرساخت پردازش داده‌های ساختارمند و غیرساختارمند و استقرار الگوریتم‌های تحلیل بلادرنگ، بستر اتخاذ تصمیمات سریع‌تر، دقیق‌تر و مبتنی بر تحلیل عمیق واقعیت‌های محیطی را فراهم می‌کند. در مجموع، نتایج نشان می‌دهد تصمیم‌گیری داده‌محور در سازمان امور مالیاتی نه یک انتخاب لوکس، بلکه یک الزام راهبردی برای افزایش شفافیت، عدالت مالیاتی، بهبود پاسخگویی و ایجاد نظام سیاست‌گذاری یادگیرنده و آینده‌نگر است که توان تطبیق با تغییرات محیطی را داشته و به کاهش خطا، افزایش دقت و تسریع چرخه تصمیم‌سازی کمک می‌کند.

یافته‌های مرتبط با «برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت تحول دیجیتال» نشان می‌دهد که موفقیت مدل خط‌مشی‌گذاری هوشمند در سازمان امور مالیاتی در گرو طراحی و اجرای یک برنامه‌ریزی استراتژیک هدفمند، نظام‌مند و منسجم است. مضمون «برنامه‌ریزی و استراتژی هوشمندسازی» بیان می‌کند که تحول دیجیتال، صرفاً خرید یا استقرار فناوری نیست، بلکه نیازمند تدوین نقشه‌راه دقیق، زمان‌بندی مرحله‌ای، تخصیص منابع و اصلاح فرآیندهای موجود پیش از پیاده‌سازی فناوری‌های جدید است. از بعد نظری، این یافته با نظریات مدیریت استراتژیک، تحول سازمانی و مدل‌های بلوغ دیجیتال همخوان است و بر ضرورت

همسویی استراتژی دیجیتال با مأموریت و اهداف کلان سازمان تأکید دارد. این نظریه‌ها بیان می‌کنند که سازمان‌های عمومی برای موفقیت در تحول دیجیتال باید رویکردی مرحله‌ای، مشارکتی و یادگیرنده اتخاذ کنند. از بعد کاربردی، این نتایج نشان می‌دهد سازمان امور مالیاتی باید نقشه راه دیجیتال جامع تدوین کرده، فرآیندهای ناکارآمد را پیش از پیاده‌سازی سامانه‌های هوشمند بازطراحی نموده و تیم‌های تخصصی برای راهبری پروژه ایجاد کند؛ همچنین مدیریت تغییر و اولویت‌بندی پروژه‌ها براساس ظرفیت سازمان و منابع موجود ضروری است.

مضمون «مدیریت منابع مالی و بودجه» نشان داد که تأمین مالی پایدار و تحلیل اقتصادی دقیق از الزامات تحول دیجیتال است. از منظر نظری، این یافته با تئوری‌های مدیریت سرمایه‌گذاری دولتی و اقتصاد دیجیتال سازگار است که بر ضرورت تحلیل هزینه-منفعت و ارزیابی بازده سرمایه‌گذاری در پروژه‌های فناوری تأکید دارند. از منظر کاربردی، سازمان امور مالیاتی باید چالش‌های بودجه‌ای را با سیاست‌های تخصیص بهینه منابع، انجام مطالعات توجیه اقتصادی و اولویت‌بندی پروژه‌های دیجیتال براساس میزان بازده و اثرگذاری حل کند. این امر مستلزم تدوین سازوکارهایی برای مدیریت هزینه‌های اولیه بالا و برنامه‌ریزی برای بهره‌وری بلندمدت فناوری‌هاست.

در ادامه، مضمون «فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر» اهمیت فرهنگ نوآوری، شفافیت و یادگیری را برجسته می‌کند. از بعد نظری، این نتایج با نظریه فرهنگ سازمانی، نظریه یادگیری سازمانی و مدل‌های مدیریت تغییر مانند مدل کاتر و لوین هم‌راستا است. این نظریات تأکید می‌کنند که تحول پایدار زمانی تحقق می‌یابد که فرهنگ سازمان به پذیرش تغییر، حمایت از نوآوری و شفافیت گرایش داشته باشد. از بعد کاربردی، نتایج این بخش بیان می‌کند که سازمان باید مقاومت کارکنان را مدیریت کرده، حمایت مدیران را جلب نماید، برنامه‌های توسعه مهارت و انگیزش کارکنان طراحی کند و نظام آموزش مداوم و سنجش آمادگی فرهنگی را پیاده‌سازی نماید.

مضمون «رهبری دیجیتال و حاکمیت» نیز بیان می‌کند که نقش مدیران ارشد و ساختارهای حاکمیتی داده در موفقیت هوشمندسازی کلیدی است. از بعد نظری، این یافته‌ها با مبانی رهبری تحول‌آفرین، حاکمیت داده و نظریات رهبری دیجیتال همخوان است و بر ضرورت توانمندی رهبران در هدایت تغییر، اتخاذ تصمیمات استراتژیک دیجیتال و ایجاد ساختارهای نظارتی فناوری تأکید دارد. از بعد کاربردی، نتایج نشان می‌دهد سازمان امور مالیاتی باید

مهارت‌های دیجیتال مدیران را تقویت کرده، ساختار حاکمیت داده و فناوری اطلاعات را نهادینه سازد و سیاست‌های تشویقی برای پذیرش فناوری و نوآوری تدوین کند. در نهایت، مضمون «نوآوری و تحول دیجیتال سازمانی» بیانگر آن است که نوآوری و معماری سازمانی هوشمند به صورت مستقیم با بهره‌وری، چابکی و قابلیت سازگاری سازمان پیوند دارد. از بعد نظری، این نتیجه با مدل‌های معماری سازمانی، تئوری نوآوری سازمانی و چارچوب‌های چابکی سازمانی هم‌راستا است. از بعد کاربردی، یافته‌ها پیشنهاد می‌دهد سازمان باید فرصت‌های نوآوری را شناسایی کرده، ساختار داده‌محور ایجاد کند، قابلیت‌های چابکی و پاسخگویی سریع به تغییرات فناوری و محیطی را تقویت نماید و مسیر تحول دیجیتال را به گونه‌ای طراحی کند که هم از منظر فنی و هم از منظر فرآیندی و انسانی قابل اجرا باشد.

در مجموع، نتایج این بخش نشان می‌دهد که تحقق خط‌مشی‌گذاری هوشمند مستلزم رویکردی جامع و چندلایه به برنامه‌ریزی، منابع، فرهنگ، رهبری و نوآوری است. این تحول نه تنها ابعاد فنی، بلکه ابعاد نهادی، انسانی و راهبردی سازمان امور مالیاتی را در بر می‌گیرد و نیازمند مدیریت هوشمندانه، مرحله‌ای و یکپارچه است تا سازمان بتواند به سطح مطلوبی از بلوغ دیجیتال و حکمرانی هوشمند دست یابد.

در بخش مرتبط با «فناوری‌های دیجیتال و هوشمندسازی مالیاتی»، یافته‌ها نشان می‌دهد که استقرار فناوری‌های پیشرفته در نظام مالیاتی، نقش محوری در تحول خط‌مشی‌گذاری و مدیریت مالیات هوشمند دارد. مضمون «هوش مصنوعی و یادگیری ماشین» بیان می‌کند که بهره‌گیری از الگوریتم‌های هوشمند، سیستم‌های پیش‌بینی، یادگیری ماشین و ربات‌های نرم‌افزاری می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری، دقت کشف تخلفات و کارایی فرآیندهای مالیاتی را به طور چشمگیری افزایش دهد. از بعد نظری، این نتایج با ادبیات حکمرانی الگوریتمی، سیستم‌های خبره، و نظریه تصمیم‌گیری هوشمند همخوان است. این نظریات تأکید دارند که استفاده از AI و ML در سیستم‌های عمومی موجب بهبود تحلیل داده، پیش‌بینی رفتار مودیان، و تقویت توان اجرای عدالت مالیاتی می‌شود. از بعد کاربردی، نتایج نشان می‌دهد سازمان امور مالیاتی باید استفاده از سیستم‌های پیش‌بینی بدهی مالیاتی، ابزارهای تشخیص الگوهای فرار مالیاتی، RPA برای اتوماسیون فرآیندهای تکراری و سامانه‌های هوشمند تحلیل داده را توسعه دهد، تا بتواند در زمان کمتر، با دقت بالاتر و خطای کمتر تصمیم‌گیری و مداخله کند.

سپس مضمون «فناوری‌های نو» بیان می‌کند که بهره‌گیری از فناوری‌هایی نظیر بلاک‌چین، اینترنت اشیا، رایانش ابری، پردازش زبان طبیعی و API‌های هوشمند زمینه تحول عمیق در شفافیت، امنیت و اعتماد در نظام مالیاتی را فراهم می‌کند. از منظر نظری، این نتیجه با مبانی اقتصاد دیجیتال، نظریه شفافیت مبتنی بر فناوری و ادبیات اعتماد دیجیتال مطابقت دارد. نظریات یادشده نشان می‌دهند فناوری‌هایی همچون بلاک‌چین می‌توانند شفافیت تراکنش‌ها و امنیت اطلاعات را تقویت کنند و NLP می‌تواند امکان تحلیل احساسات مودیان و بهبود ارتباط دولت با آنان را میسر کند. از منظر کاربردی، سازمان امور مالیاتی باید زیرساخت لازم برای استفاده از فناوری‌های نو را فراهم سازد و از آنها برای افزایش دقت داده‌ها، ایجاد تعامل هوشمند با مودیان، توسعه خدمات دیجیتال قابل اعتماد، و تسهیل تبادل داده میان دستگاه‌ها استفاده کند. همچنین، استفاده از تحلیل احساسات مودیان می‌تواند در تصمیم‌سازی‌های ارتباطی و طراحی خط‌مشی‌های ارتقای رضایت و اعتماد نقش مهمی ایفا کند.

در نهایت، مضمون «زیرساخت دیجیتال» تأکید می‌کند که اجرای موفق هوشمندسازی بدون زیرساخت اطلاعاتی قدرتمند و پایدار امکان‌پذیر نیست. از بعد نظری، این مضمون با نظریه زیرساخت‌های دیجیتال و ادبیات مهندسی سیستم‌های اطلاعاتی همخوان است که بیان می‌کند پایداری فنی، امنیت داده و یکپارچگی سیستم‌ها، اساس برقراری حکمرانی دیجیتال است. از بعد کاربردی، نتایج حاکی از آن است که سازمان باید سیستم‌های اطلاعاتی مالیاتی را توسعه داده، مراکز داده امن و قابل اتکا ایجاد کند، فرآیندهای یکپارچه‌سازی داده‌ها را تکمیل نماید، و به‌روزرسانی مداوم زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را در دستور کار قرار دهد. این امر باعث افزایش قابلیت اطمینان سامانه‌ها، کاهش خطای داده، تسریع پاسخگویی و افزایش انعطاف‌پذیری فنی در مواجهه با تغییرات محیطی می‌شود.

در مجموع، این بخش از نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فناوری‌های دیجیتال نه تنها ابزارهای اجرایی هوشمندسازی، بلکه پیشران اصلی تحول در خط‌مشی‌گذاری مالیاتی هستند. بهره‌گیری صحیح از فناوری‌های نو، توسعه زیرساخت دیجیتال و استقرار سیستم‌های هوشمند می‌تواند موجب ارتقای شفافیت، افزایش عدالت مالیاتی، بهبود نظارت، کاهش فرار مالیاتی و افزایش رضایت مودیان گردد. این تحول سازمان امور مالیاتی را از یک نهاد سنتی و واکنشی به یک سیستم هوشمند، پیش‌بین، چابک و عدالت‌محور تبدیل خواهد کرد.

یافته‌های مربوط به بخش «امنیت، حریم خصوصی و حاکمیت داده» نشان می‌دهد که موفقیت هوشمندسازی مالیاتی در گرو تضمین امنیت سایبری، حفاظت از داده‌ها و ایجاد اعتماد نهادی است. مضمون «امنیت داده و سایبری» نشان می‌دهد که پیچیدگی فناوری‌های نوین و حجم بالای داده‌های مالیاتی نیازمند معماری امنیتی چندلایه، رمزنگاری قوی، پایش امنیتی مستمر و ایجاد مراکز عملیاتی امنیت است. از بعد نظری، این نتایج با ادبیات امنیت اطلاعات، نظریه اعتماد دیجیتال، و چارچوب‌های امنیت سایبری هماهنگ است که بر ضرورت دفاع پیشگیرانه، تاب‌آوری سایبری و کنترل‌های فعال در فضای دیجیتال تأکید می‌کنند. از بعد کاربردی، نتایج بیان می‌کند که سازمان امور مالیاتی باید سازوکارهای ممیزی امنیتی، پشتیبان‌گیری پیشرفته، شناسایی نفوذ، و رعایت استانداردهای رمزنگاری و قوانین حریم خصوصی را اجرا کند و حتی در حوزه‌هایی مانند بلاک‌چین، سیاست‌های امنیتی اختصاصی تعریف نماید. هدف، ایجاد محیط امن برای ذخیره، انتقال و تحلیل داده‌های مالیاتی و جلوگیری از تهدیدات سایبری است.

مضمون «پایش، ارزیابی و کنترل کیفیت سیستم‌ها» نشان می‌دهد که پیاده‌سازی فناوری به‌تنهایی موفقیت‌آمیز نیست و باید کارایی و دقت آن به‌طور مستمر سنجیده شود. از منظر نظری، این نتیجه با چارچوب‌های مدیریت کیفیت داده، مدل‌های ارزیابی سیستم‌های هوشمند و ادبیات ارزیابی عملکرد همخوان است. نظریات مذکور بر اهمیت استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، تست قبل از اجرا و پایش نتایج در فرآیندهای تحول دیجیتال تأکید دارند. از منظر کاربردی، سازمان امور مالیاتی باید سامانه‌های ارزیابی کیفیت داده، مراکز پایش و کنترل فناوری، شاخص‌های سنجش موفقیت تحول دیجیتال و مکانیسم‌های بازیابی دوره‌ای عملکرد سامانه‌های هوشمند را طراحی و اجرا کند. این اقدامات موجب می‌شود سیستم‌ها قبل و بعد از اجرا مورد ارزیابی قرار گرفته و اشکالات احتمالی پیش از آسیب به فرایندهای مالیاتی اصلاح شوند.

مضمون «حاکمیت داده و تداوم خدمت» نیز اهمیت مدیریت داده‌ها به‌عنوان دارایی استراتژیک و حفظ تداوم عملیات مالیاتی در شرایط بحرانی را برجسته می‌کند. از بعد نظری، این یافته‌ها با نظریه حاکمیت داده، چارچوب‌های حقوقی حفاظت داده و ادبیات تاب‌آوری سازمانی و تداوم خدمات مطابقت دارد. این نظریات تأکید می‌کنند که نظام‌های عمومی باید سازوکارهای حقوقی، ساختاری و اجرایی برای کنترل کیفیت داده، انتقال امن اطلاعات، و مدیریت بحران‌های داده‌محور داشته باشند. از بعد کاربردی، نتایج نشان می‌دهد سازمان باید

مراکز پشتیبان عملیات، استانداردهای نظارت بر داده، ساختارهای حاکمیت داده، و پروتکل‌های تداوم خدمات مالیاتی را طراحی و پیاده‌سازی کند تا در برابر رویدادهایی نظیر حملات سایبری، خرابی‌های فنی یا مشکلات زیرساختی مقاوم باشد و عملیات کلیدی بدون توقف ادامه یابد.

یافته‌های مربوط به بخش «سرمایه‌گذاری انسانی و توانمندسازی دیجیتال» نشان می‌دهد که سرمایه انسانی ستون فقرات موفقیت در هوشمندسازی مالیاتی است و بدون نیروی انسانی توانمند، فرهنگ یادگیری و مهارت‌های دیجیتال، حتی پیشرفته‌ترین فناوری‌ها نیز اثربخشی خود را از دست خواهند داد. مضمون «آموزش و مهارت دیجیتال» بیانگر آن است که سازمان امور مالیاتی با چالش کمبود مهارت‌های فناورانه و داده‌محور روبه‌رو است و برای عبور از آن باید برنامه‌های آموزشی تخصصی، توسعه مهارت‌های تحلیلی و داده‌محور، و آموزش مدیران برای رهبری دیجیتال را در اولویت قرار دهد. از بعد نظری، این یافته با ادبیات سرمایه انسانی، نظریه مهارت‌های قرن ۲۱ و چارچوب‌های شایستگی دیجیتال هم‌راستا است که تأکید می‌کنند تحول سازمانی زمانی محقق می‌شود که افراد دانش، ابزار و مهارت لازم برای استفاده از فناوری‌های نوین را داشته باشند. همچنین نظریات یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهند که ایجاد مسیر شغلی دیجیتال و سیستم‌های ارزیابی و توسعه آموزشی، محرک‌های اصلی موفقیت تحول دیجیتال هستند. از بعد کاربردی، نتایج نشان می‌دهد سازمان امور مالیاتی باید مرکز آموزش فناوری ایجاد کند، نیازهای مهارتی کارکنان و مدیران را ارزیابی نماید، دوره‌های تخصصی در حوزه تحلیل داده، هوش مصنوعی، امنیت سایبری و مدیریت نوآوری برگزار کند و مسیرهای رشد شغلی مبتنی بر شایستگی دیجیتال طراحی کند. این اقدامات باعث می‌شود کارکنان از نقش مجری فرایندهای سنتی به تحلیلگر داده، طراح نظام هوشمند و مدیر تحول دیجیتال ارتقا یابند.

مضمون «فرهنگ و یادگیری» نیز بر این تأکید دارد که فرهنگ سازمانی موتور محرک تحقق تحول دیجیتال است. یافته‌ها نشان می‌دهد توسعه مهارت‌های ارتباطی، ایجاد محیط داده‌محور، مدیریت استعداد، و تقویت یادگیری مستمر و نظام پاداش برای نوآوری نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش فناوری‌های هوشمند و تغییر ذهنیت کارکنان دارد. از نظر نظری، این نتایج با نظریه فرهنگ سازمانی، مدل‌های بلوغ دیجیتال، و ادبیات یادگیری مستمر و نوآوری سازمانی همخوانی دارد و نشان می‌دهد سازمان‌هایی که فرهنگ باز، مبتنی بر شفافیت اطلاعات، پذیرش تغییر و پاداش نوآوری دارند، سریع‌تر و اثربخش‌تر به تحول

دیجیتال دست می‌یابند. از نظر کاربردی، این یافته‌ها بیانگر ضرورت طراحی برنامه‌های مدیریت استعداد، ایجاد بسترهای همکاری و اشتراک دانش، تقویت عملکرد تیمی، تدوین برنامه‌های انگیزشی و پاداش برای نوآوری و یادگیری، و نهادینه کردن فرهنگ استفاده از داده در تصمیم‌گیری هستند. همچنین ایجاد فرآیندهای یادگیری مستمر، سامانه‌های مدیریت دانش و ارتقای سطح مشارکت کارکنان در پروژه‌های نوآورانه از جمله توصیه‌های عملی قابل اجرا است.

یافته‌های بخش «تجربه مودیان، شفافیت و اعتماد عمومی» نشان می‌دهد که در فرایند هوشمندسازی نظام مالیاتی، ارتقای تجربه مودیان و ایجاد اعتماد عمومی نقش محوری دارد و نمی‌توان صرفاً به پیاده‌سازی فناوری‌های نو بسنده کرد. مضمون «بهبود فرآیندها و کارایی» بیانگر آن است که فناوری هوشمند باید در خدمت بهبود کارایی، کاهش خطاها، کوتاه‌سازی زمان فرآیندهای مالیاتی و افزایش سرعت رسیدگی قرار گیرد. از منظر نظری، این یافته‌ها با مدل‌های کارایی سازمانی، نظریه بهینه‌سازی فرایند و ادبیات دولت دیجیتال سازگار است؛ به‌ویژه آنکه این منابع بر اهمیت خودکارسازی تصمیم‌گیری، تخصیص بهینه منابع و ایجاد سیستم‌های یکپارچه برای کاهش بروکراسی تأکید دارند. از منظر کاربردی، نتایج نشان می‌دهد سازمان امور مالیاتی باید روندهای اداری را بازطراحی کرده، سامانه‌های هوشمند تحلیل پرونده و تشخیص خطا ایجاد کند، زمان پردازش‌ها را کاهش دهد و با کاهش بار اداری و هزینه‌های مالیاتی، رضایت مودیان و بهره‌وری سیستم را افزایش دهد. مضمون «شفافیت و عدالت مالیاتی» تأکید می‌کند که شفافیت، بستر اصلی اعتماد عمومی و پایبندی داوطلبانه مودیان است. یافته‌ها نشان می‌دهد که هوشمندسازی می‌تواند نظام مالیاتی را عادلانه‌تر، شفاف‌تر و پاسخگوتر کند. از بعد نظری، این بخش با نظریه عدالت مالیاتی، حاکمیت باز و مدل‌های اعتماد عمومی همخوان است؛ ادبیاتی که بر نقش شفافیت در افزایش مشروعیت دولت، کاهش فساد و تقویت عدالت توزیعی تأکید می‌کند. از بعد کاربردی، نتایج بیان می‌کند لازم است سازمان سازوکارهای شفاف برای جمع‌آوری و مصرف مالیات ارائه دهد، گزارش‌دهی عمومی و سامانه‌های اطلاع‌رسانی شفاف ایجاد کند و امکان نظارت مردم و نهادهای مستقل را فراهم سازد. این اقدامات ضمن ارتقای عدالت مالیاتی، زمینه افزایش پایبندی مودیان و اعتماد اجتماعی را فراهم می‌کند.

مضمون «تجربه و رضایت مودیان» نیز نشان می‌دهد که موفقیت تحول دیجیتال زمانی حاصل می‌شود که مودیان آن را در قالب خدمات سریع، قابل اتکا و کاربرپسند لمس کنند. از نظر

نظری، این یافته با نظریه تجربه کاربر دولت الکترونیک، مفهوم شهروند به عنوان مشتری و ادبیات مدیریت ارتباط با مشتری در بخش عمومی هم‌راستا است. نظریات مذکور تأکید می‌کنند که ارائه خدمات دیجیتال، تعامل دوطرفه، پاسخگویی سریع و تحلیل بازخورد کاربران برای ارتقای رضایت ضروری است. از نظر کاربردی، سازمان امور مالیاتی باید پورتال‌های هوشمند، سیستم پاسخگویی دیجیتال به شکایات، ابزارهای تحلیل بازخورد مودیان، خدمات آموزشی در شبکه‌های اجتماعی و شاخص‌های سنجش رضایت کاربران ایجاد و تقویت کند. این اقدامات حس مشارکت، اعتماد و تعامل مثبت میان مردم و سازمان را افزایش می‌دهد و در نهایت موجب افزایش تمکین داوطلبانه مالیاتی می‌شود.

### محدودیت‌های تحقیق

ماهیت نوپای هوشمندسازی در نظام مالیاتی کشور است؛ به دلیل عدم بلوغ کامل سیستم و نبود تجارب گسترده عملیاتی در سطح ملی، برخی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بر پایه تجربیات مشابه بین‌المللی و نظریه‌های علمی طراحی و تطبیق داده شد. این امر می‌تواند تا حدی بر همخوانی کامل برخی شاخص‌ها با زمینه اجرایی داخلی اثر گذاشته باشد. به دلیل گستردگی سازمان امور مالیاتی و تفاوت سطح بلوغ دیجیتال در واحدهای مختلف، گردآوری نظرات خبرگان و مدیران میدانی در همه استان‌ها امکان‌پذیر نبود و نمونه‌گیری با تمرکز بر خبرگان کلیدی انجام شد؛ بنابراین نتایج ممکن است تمام دیدگاه‌های موجود در لایه‌های مختلف سازمان را پوشش ندهد. علاوه بر این، برخی پاسخ‌دهندگان در ارائه دیدگاه‌های خود درباره چالش‌های داخلی و موانع موجود، به دلیل ملاحظات سازمانی و امنیت اطلاعات، ممکن است محدودیت‌هایی در اظهار نظر داشته باشند. سرعت تحول فناوری‌های هوشمند و سیاست‌گذاری دیجیتال بسیار بالا بوده و تغییرات مستمر در قوانین مالیاتی، فناوری‌های نوین و سازوکارهای هوشمندسازی ممکن است باعث شود بخشی از یافته‌ها در گذر زمان نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی باشد. با وجود این محدودیت‌ها، تلاش شد با بهره‌گیری از روش‌های معتبر علمی و استفاده از اجماع خبرگان، مدلی جامع، معتبر و قابل اجرا برای نظام مالیاتی کشور ارائه شود.

## منابع:

- اسدپور، حمزه و امیر کبیری، علیرضا و ربیعی مندجین، محمدرضا. (۱۴۰۲). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری عمومی مطلوب در سازمان امور مالیاتی کشور.
- پژوهش حاضر بدنبال آن است تا برای هوشمندسازی سازمان خط‌مشی‌گذاری نموده و پیشنهاداتی برای اجرا و پیاده‌سازی آن ارائه نماید و در نهایت مدلی برای آن شناسایی و پیشنهاد نماید تا در کنار تشخیص مالیات، وصول مالیات مغفول نماند.
- حسینی، مجید و ربیعی مندجین، محمدرضا و گیوریان، حسن. (۱۴۰۰). ارائه مدل پارادایمی خط‌مشی‌گذاری مسئله محور در زمینه مالیات‌های سبز با روش تئوری داده بنیاد.
- زند، افشین، و مداحیان، شیوا. (۱۴۰۱). چالش‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی در حوزه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری توسعه کارآفرینی. کنفرانس ملی مدیریت و کارآفرینی در مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی (با محوریت محرومیت زدایی در منطقه جازمو).
- 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.
- Ifeakachukwu, N. P., & Fagite, B. A. (2024). Macroeconomic Policy, Institutional Quality and Inclusive growth in Nigeria. *The Pakistan Development Review*, 63(1), 89-100.
- Immervoll, H., Pacifico, D., & Vandeweyer, M. (2019). Faces of joblessness in Australia: an anatomy of employment barriers using household data.
- Kassa, B. Y., & Worku, E. K. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 11(1), 100474.
- Niu, Y., Ying, L., Yang, J., Bao, M., & Sivaparthipan, C. B. (2021). Organizational business intelligence and Policymaking using big data analytics. *Information Processing & Management*, 58(6), 102725.
- Onyeador, I. N., Hudson, S. K. T., & Lewis Jr, N. A. (2021). Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19-26.
- 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.
- Rudko, I., Bashirpour Bonab, A., & Bellini, F. (2021). Organizational structure and artificial intelligence. *Modeling the intraorganizational*

response to the AI contingency. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), 2341-2364.

White, L. A., An, I. Y., Dhuey, E., & Perlman, M. (2025). Selective Adoption or Comprehensive Learning? Domestic Policy Makers' Use of International Organization and Global Management Consulting Firm Advice in Future Skills Policy Making in Canada. *International Review of Public Policy*, 7(7: 2).