



Explaining and developing the culture of the tax collection force and its consequences

Fatemeh Pouladi, Ph. D. Student, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Mahnaz Rabiee *, Assistant Professor, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Ismail Kavousi, Professor, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Bahram Alishiri, Assistant Professor, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Khalil Saedi, Assistant Professor, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received Date: 22.05.2021

Accepted Date: 05.08.2021

Abstract

Introduction: The aim's study is to provide a model to examine the factors affecting the culture of tax collection force and its consequences in the Tax Administration. To achieve this aim, the Tax Administration need to have the expertise high quality of the employees. In this regard, managers often attribute the success of the organization to the culture of the organizational dynamic culture based on innovation, teamwork and empowerment of its employees.

Methodology: The paper's method is a mixed one (first qualitative and then quantitative). In the first part, the foundation data theory was used; through which the theory is formed based on the main concepts derived from the data. In the qualitative part, using the data theory of the foundation derived from Strauss and Corbin theory and conducting in-depth semi-structured interviews with tax experts, the model of tax collection force culture in the country's tax organization and its affiliated departments in the form of 43 concepts, 8 subcategories and 4 main categories and analyzed and extracted. Then, based on the process model and legal statements obtained from the first stage, research hypotheses are formulated and at the level of branches of the General Directorate of Taxation across the country by cluster sampling, a sample of 360 employees of the branches of the General Directorate of Tax Affairs throughout the country using It was selected from Cochran's formula and tested. This research is also a kind of exploratory research. The test of the model was performed using structural equation modeling based on partial least squares (in the quantitative part) and according to the data obtained with the help of software (Smart PLS).

Results and Discussion: Based on results the variables of competitive environment and change in business parameters have a positive and significant effect on the culture of tax collection force in the tax administration and its affiliates and its establishment has consequences related to the tax system, taxpayers and It has employees. In the second part, in addition to confirming the validity of the model, all the hypotheses were confirmed. Dimensions and indicators related to each of the factors in the research findings are presented.

Conclusion: In order to create a competitive environment in the General Administration of Taxation across the country need to have enriching the jobs and taxpayers for more diverse services, thus the performance of the tax collection force culture and related

*Corresponding Author; (Email: mahnaz.rabiei@yahoo.com)

mechanisms has become extremely important. Build a strong school-based revenue culture based on focused service delivery as well as a core team among their office staff and improve the quality of their services day by day. Due to the conditions of the Iranian tax system, no careful studies have been conducted on the subculture of the tax collection force in the tax system and the country's tax affairs organization. There seems to be a significant gap in this area. In this regard, studying the culture of the tax collection force in the Tax Affairs Organization as a large financial intermediary organization and an important income is a step towards transparency and a deeper understanding of this issue. Accordingly, in this study, the dimensions of the culture of tax collection force in the Tax Affairs Organization of the country consisting of 4 categories and 22 concepts, causal conditions including 2 categories and 1 concept and the consequences of its establishment consisting of three categories and one concept were identified. In the second part of the research, by using the partial least squares technique, explain the structure and indices of research's model, by testing the hypotheses, the results showed the validity and generalizability of the research model.

Keywords: Receipt force culture, Data-based theories, Tax system, Service to taxpayers.



تبیین و توسعه فرهنگ نیروی وصول مالیات و پیامدها

فاطمه پولادی، دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مهناز ربیعی*، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اسمعیل کاوسی، استاد، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

بهرام علی شیری، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

خلیل سعیدی، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۱

چکیده

رقابت در نظام مالیاتی مبتنی بر توانایی کارکنان سازمان امور مالیاتی برای ارائه خدمات باکیفیت بالا به مؤدیان است. مدیران وصول اغلب موفقیت سازمان را مدیون فرهنگ آن می‌دانند؛ فرهنگی که مبتنی بر نوآوری، کار تیمی و توان‌مندسازی است. بنابراین هدف این پژوهش، تبیین و توسعه فرهنگ نیروی وصول مالیات و پیامدهای آن در سازمان امور مالیاتی کشور است. روش پژوهش حاضر آمیخته (ابتدا کیفی و بعد کمی) است در بخش اول از نظریه داده بنیاد استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این بخش کیفی انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان مالیاتی فرهنگ نیروی وصول مالیات در سازمان امور مالیاتی کشور و ادارات کل تابعه آن است. لذا ۴۳ شاخص، ۸ بُعد و ۴ مقوله اصلی استخراج، و تجزیه و تحلیل شد. سپس براساس مدل فرآیندی و گزاره‌های حکمی مرحله اول، فرضیه‌های پژوهش تدوین و در سطح شعب ادارات کل امور مالیاتی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، نمونه‌ای از کارکنان شعب ادارات کل سازمان امور مالیاتی با استفاده از فرمول کوکران انتخاب و (با حجم نمونه ۳۶۰ تایی) انتخاب و مورد پیمایش و آزمون قرار گرفت. این پژوهش نوعی پژوهش اکتشافی نیز تلقی می‌شود. آزمون فرضیه‌ها از معادلات ساختاری و حداقل مربعات جزئی با توجه به داده‌های تحقیق به کمک نرم افزار (Smart PLS) صورت گرفت.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ نیروی وصول، نظریه‌های داده بنیاد، سیستم مالیاتی، خدمت‌رسانی به مؤدیان.

۱. مقدمه

برای چندین دهه، سازمان‌ها بیش از مؤدیان، بر نشان و خدماتشان تمرکز داشتند؛ اما امروزه بنگاه‌های اقتصادی بر ایجاد و حفظ ارتباط موثر با مؤدیان متمرکز شده‌اند [۲۷]. اما جامعه امروز متشکل از افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، تشکلهای، انجمن‌ها و سایر مجموعه‌هایی است که در اثر رشد و تعالی علمی به رشد و توسعه صنعتی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فکری و فرهنگی رسیده و تمامی الگوهای رشد و فرهنگ را به طور کامل درک کرده و آنها را در سازمان‌های خودشان اجراء می‌نمایند [۱۷].

یکی از راه‌های ایجاد فرهنگ وصول مالیات، بهبود خدمت‌رسانی به مؤدیان است. خدمت‌رسانی به مؤدیان مالیاتی موجب دستیابی به وضعیتی در نظام مالیاتی است که پیروی و تمکین از قوانین مالیاتی را برای مؤدیان به سادگی میسر می‌سازد تا آنها بتوانند داوطلبانه به تکالیف و تعهدات خود عمل کنند. به عبارتی تسهیل در اجرای وظایف قانونی توسط مؤدیان مالیاتی مستلزم اقداماتی نظیر بهبود سطح خدمات از طریق دستورالعمل‌های روشن، فرم‌های ساده و قابل فهم و نیز ارائه اطلاعات کافی در مورد مالیات و قوانین مالیاتی آنها می‌باشد. این امر باعث بالابردن ارتباط و سطح تبادل نظر با مؤدی و تقویت وجهه ادارات مالیاتی خواهد شد [۲].

با تغییراتی که در نظام مالیاتی ایجاد شد و همچنین پیدایش شعبات ادارات به تدریج مؤدیان قدرت انتخاب بیشتری پیدا کردند و خدمات متنوع‌تر، رفتارهای بهتر و آمادگی برای تحول و رقابت افزایش یافت [۳۷]. ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور باید بر فرهنگ قوی مؤدی‌مداری در میان کارکنان ادارات خود جهت خدمت‌رسانی متمرکز بر مؤدی و نیز تیم‌محوری تاکید کنند [۲۹]. رقابت اصلی در سازمان امور مالیاتی بر لایه سوم خدمات یعنی لایه تکمیلی^۱ استوار است که شامل مواردی چون: آموزش قوانین مالیاتی و راهنمایی مؤدی، ارائه راهکارهای مناسب برای چالش‌های (کسب‌وکار) مؤدی، تجربه دلپذیر از خدمت است [۳۵].

خرده فرهنگ واسط مؤدی^۲ است و افرادی را شامل می‌شود که ویژگی بارز آنها دوری از سازمان مرکزی و داشتن ارتباط چهره به چهره و تعامل با مؤدیان است [۳۶]. به لحاظ نظری پژوهش‌های اندکی درباره فرهنگ نیروی وصول مالیات صورت گرفته است؛ به ویژه در سازمان امور مالیاتی کشور (به لحاظ اقتصادی، سیاسی، جامعه‌شناختی، چارچوب فعالیت و شرایط ویژه آن) مطالعات درخور توجهی صورت نپذیرفته و از این جهت شکاف قابل توجهی وجود داشته که نیازمند توجه بیشتری است تا مدیران سازمان بتوانند درک کنند که این پدیده واقعاً چیست، چگونه کار می‌کند و چه پیامدهای سازمانی و برون‌سازمانی دارد [۲۳].

با بررسی پژوهش‌های پیشین در سازمان امور مالیاتی کشور و تاکید مدیران ارشد سازمان مبنی بر تخصص‌گرایی، حفظ حرمت مؤدیان و همچنین بررسی میدانی در شعب ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور و حضور در جلسات متعدد در حوزه‌های کادر حسابرسی و تشخیص وصول مالیات و پیگیری چالش‌های گوناگون مؤدیان از یک سو و ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فناورانه و محدودیت‌های حقوقی سازمان در چارچوب قوانین نظام مالیاتی از سوی دیگر مشخص شد که در شرایط رقابت شدید در سازمان امور مالیاتی کشور و همچنین روند افزایش روز افزون نیازها و خواسته‌های مؤدیان، موفقیت و تحقق اهداف سازمان امور مالیاتی کشور در این عرصه نیازمند کارکنان مؤدی‌مدار و مبتنی بر الزامات روز است تا رفتار کارکنان و تصمیمات آنها در جهت تحقق اهداف وصول مالیات، ارتقاء سودآوری و حفظ جایگاه رقابتی سازمان امور مالیاتی کشور سوق یابد.

لذا این سوال مطرح می‌شود که اساساً فرهنگ کارکنان ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور باید چگونه باشد تا بتوان انتظار ارائه ارزش به مؤدیان و ایجاد حفظ و ارتقاء رابطه بلندمدت دو سویه با آنها را از سوی کارکنان داشت؟ و در صورت استقرار آن در ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور، چه نتایج و مزایایی به دست می‌آید؟

^۱ Augmented product

^۲ Customer interface subculture

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اساساً سازمان‌ها، فرهنگ و خرده فرهنگ‌های متمایزی دارند [۳۶]. مالیات یکی از مهمترین منابع تامین مالی دولت‌ها، نقش مهمی در اقتصاد ملی ایفاء می‌کند. کارکردهای مالیات به قدری برجسته و منحصر به فرد است که می‌توان این ابزار اقتصادی را بازیگر اصلی میادین اقتصادی در نظر گرفت [۱۹].

دارایی (۱۳۹۵) فرهنگ مالیاتی را آمیزه‌ای از نگرش‌ها و باورها، اعتقادات، کنش‌ها و عکس‌العمل‌هایی می‌داند که نسبت به سیستم مالیاتی پیدا می‌کنیم و طی آن یاد می‌گیریم که در قبال نظام مالیاتی چه وظیفه‌ای به دوش ما گذاشته شده و چه نقشی ایفا می‌کنیم [۹].

لوکاس کوپوس^۱ و همکاران (۲۰۱۹) خرده فرهنگ را متعلق به گروهی دانسته‌اند که اعضاء آن به طور مرتب با هم در تعامل هستند و نسبت به گروه خود احساس تعلق نموده و خودشان را به صورت یک گروه بارز می‌شناسند که در سازمان قابل تمایز است. همچنین مسائل ویژه‌ای را به منزله مسائل مشترک اعضاء تعریف کرده و بر اساس ادراکات جمعی مشترک دست به اقدام می‌زنند. لذا تمام اعضای گروه نمایانگر ارزش‌ها، عقاید یا هنجارهای مشترک هستند و خرده فرهنگ‌ها، در ویژگی‌های خاص با یکدیگر تفاوت دارند [۱۷]. هر کارمند بخشی از فرهنگ سازمان و به طور همزمان بخشی از یک یا چند خرده فرهنگ نیز هست. خرده فرهنگ‌ها از خصوصیات اجتماعی، سازمانی و فردی کارمندان ناشی می‌شود [۱۳].

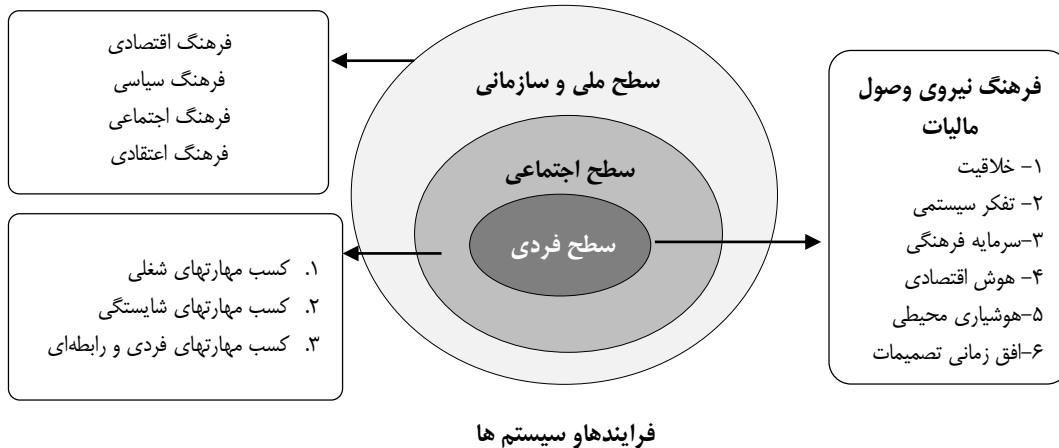
مدل توماس و همکاران^۲ (۲۰۰۱) مشابه مدل کوآدا است، با این تفاوت که حاکی از یک فرایند تحلیلی یادگیری فرهنگ است که در آن رویدادهای فرهنگی مرتبط می‌توانند از قبل شناسایی شوند [۴۲].

گاراوان و دیگران (۲۰۰۴) این مدل بر سه ویژگی یادگیری تأکید دارد. عناصر اصلی این مدل در یک چارچوب سه سطح ملی و سازمانی، سطح اجتماعی و سطح فردی را نشان می‌دهد. عناصر سطح ملی و سازمانی عموماً بر جنبه توسعه منابع انسانی تأکید دارد. در این راستا سازمان زمینه و محرک لازم برای عملکرد انسانی و سیستمی را فراهم می‌آورد. بر این اساس هدف توسعه منابع انسانی کسب منابع حداکثری، تقویت و بهبود بهره‌وری و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های کارکنان برای تحقق اهداف ملی و سازمانی است. در این سطح از تجزیه و تحلیل، توسعه منابع انسانی باید فعالیت‌ها یا مداخلات توسعه‌ای را طراحی کند که از تحقق اهداف سازمانی حمایت کند. در این راستا، توسعه منابع انسانی موظف به بومی کردن فعالیت‌های خود در راستای نیازهای سیستم و سازمان است. در این سطح از تجزیه و تحلیل، توسعه منابع انسانی نیازمند توجه به مفاهیم سیستمی و رویکرد سیستمی است. سطح دوم تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی، سطح جامعه و اجتماعی است. در این سطح توسعه منابع انسانی بر توسعه جامعه، رقابت پذیری ملی و تسهیل کار تیمی و گروهی تأکید می‌کند. در این سطح توسعه منابع انسانی بر بخش‌بندی آموزشی و توسعه سرمایه انسانی در جهت بهبود رقابت پذیری ملی و افزایش کیفیت زندگی شهروندان و مؤدیان تمرکز دارد. سه جریان عمده در این سطح از تجزیه و تحلیل را می‌توان تأثیر توسعه منابع انسانی بر فرهنگ ملی، تأثیر توسعه منابع انسانی بر تقویت سرمایه اجتماعی و انسانی در اقتصاد و ایجاد جوامع یادگیرنده دانست [۱۴].

گاراوان و دیگران (۲۰۰۴) در سطح فردی عموماً بر جنبه‌های انسانی توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود. این سطح تحلیل بر بررسی مفاهیمی مانند خودکارآمدی، عزت نفس، انگیزه یادگیری و انگیزش از طریق انتظارات می‌پردازد. دو جریان عمده این سطح را می‌توان توسعه شخصی فرد و توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند برای بازار کار ذکر کرد که فرآیندهای اصلی این سطوح را به هم پیوند می‌دهند. فرآیند یادگیری فرهنگی با ایجاد دانش جدید در سطح فردی آغاز می‌شود. نهایتاً اینکه یادگیری فرهنگی، از یک ساختار اجتماعی و ماهیت تجمعی برخوردار بوده که شامل فرآیندهای مختلف دانش در سطوح مختلف سازمان است.

الگوی مفهومی و چارچوب نظری در حوزه فرهنگ می‌تواند به بهبود مطالعات این حوزه کمک نماید. بنابراین پس از این فراترکیب، چارچوب‌های نظری و پژوهش‌های قبلی حوزه فرهنگ، می‌تواند به الگوی مفهومی جدید

دست یافت که شامل سه سطح (ملی و سازمانی، اجتماعی و فردی) بوده که می‌تواند راهنمایی برای محققان حوزه مدیریت، توسعه و اقتصاد باشد و در صورت استفاده از این الگو خواهند توانست همه ابعاد فرهنگ را مدنظر قرار دهند [۱۴].



شکل ۱. مدل سطح سازمانی براساس فرهنگ نیروی وصول مالیات گاراوان، ۲۰۰۴ [۱۴].

شاین^۱ (۲۰۱۰) این طبقه بندی را با توجه به تکالیف اجرایی، تجربیات مشابه یا موقعیت در سلسله مراتب سازمانی ارائه می‌نماید [۳۸]. هافستد^۲ (۱۹۸۸) نمونه دیگری را ارائه می‌دهد که در آن برای یک شرکت بیمه دانمارکی سه خرده فرهنگ حرفه‌ای^۳، خرده فرهنگ اداری^۴ و خرده فرهنگ مربوط به مشتری^۵ شناسایی شده است [۱۸].

دماری و حیدری (۱۳۹۶) معتقدند ثمره این تلاش‌ها منتج به توجه و رشد و توسعه فرهنگی در سطح ملی شده است. لیکن در سطح سازمانی نگاه به فرهنگ به عنوان بستر ساز رشد و توسعه کمتر مورد توجه پژوهش‌گران قرار گرفته است [۱۶].

دفت^۶ (۲۰۱۵) سازمانی را با خرده فرهنگ واحد تولید و خرده فرهنگ واحد تحقیق و توسعه معرفی نموده است. این موضوع را می‌توان این‌گونه تعمیم داد که سازمان‌های مشابه دارای خرده فرهنگ‌های مشابه و قابل مقایسه هستند [۸].

مرادی (۱۳۹۴) پژوهش ابعاد اجتماعی و فرهنگی در توسعه اقتصادی (تحلیل شناختی ابعاد اجتماعی طرح‌های توسعه اقتصادی) خانواده را انجام داده است. نتایج پژوهش او نشان داد با از بین رفتن دانش، مهارت و منابع، شکل زندگی اقتصادی آنها تغییر می‌کند. روابط عمدتاً مبتنی بر پول و با واسطه آن شکل گرفتند؛ همسایگی تغییرات گسترده‌ای را از سرگذراند؛ با فروپاشی فشارهای اجتماعی سابق، برخی امکان‌های جدید فراروی زنان و جوانان قرار گرفت؛ قدرت حضوری آشکارتر و پررنگ‌تر در زندگی این مردمان یافت؛ بوروکراسی جزئی جدایی ناپذیر از زندگی‌شان گشت؛ و پدرسالاری ریشه‌هایش سست و لرزان شد که خود تبعاتی برای کانون خانواده به دنبال داشته است [۳۰].

مسیحی و زمینی (۱۳۹۴) در بررسی عوامل موثر بر فرهنگ مالیاتی از دیدگاه مؤدیان و کارشناسان مالیاتی اداره کل ارزش افزوده شهر تهران نشان دادند که یکی دیگر از موانع برای تحقق مالیات بر درآمد، فرهنگ است.

۱ Schein

۲ Hofstede

۳ Professional subculture

۴ Administrative

۵ Customer interface subculture

۶ Daft

براساس نتایج تحقیق آنها احساس نگرش مثبت به شغل و تناسب محیط شغلی کارگران مالیاتی، ضمانت اجرایی و تکریم ارباب رجوع و حفظ و حراست از شان کارگران از جمله عوامل تاثیرگذار بر فرهنگ مالیاتی می‌باشند [۲۶]. اوگبنا و همکاران (۲۰۱۵) ثابت می‌کنند که خرده فرهنگ‌ها نظام‌های ارزشی هستند و بنابراین تاثیر خود را بر تحقق تصمیمات مدیریت می‌گذارند [۳۲].

بنابراین خرده فرهنگ‌ها نه تنها نمایانگر ارزش‌ها و سیستم‌های هنجاری اعضای درون گروه خود هستند، بلکه تاثیر مشابهی همانند چتر فرهنگ بر عملکرد سازمان اعمال می‌کنند [۷].

جدول ۱. تعاریف فرهنگ نیروی وصول از دیدگاه اندیشمندان

منبع	تعریف
(نرریبرگر، ۱۸۹۶ و کارستن فون بلومنتال ۲۰۰۳) [۳۱]	در فرهنگ نیروی وصول مالیاتی در اقتصاد اتریش طی سال ۱۸۹۶ نرریبرگر و کارستن فون بلومنتال در نوامبر سال (۲۰۰۳) سوء استفاده مسئولان مالیاتی، عدالت مالیاتی، اعتماد مردم به مسئولان مالیاتی، فرار مالیاتی، احساس افتخار از نپرداختن مالیات، نوع مالیات، تبعیض و دروغ‌گویی، از جمله ویژگی‌های فرهنگ مالیاتی این کشور را ذکر کرده‌اند. همچنین ویژگی خاص فرهنگ مالیاتی این کشور سود مالی دولت، نرخهای مالیاتی بالا، معافیت از مبنای مالیاتی و اعمال نظر بالای مسئولان مالیاتی بود
(مرتضی عباس زاده) [۱]	درفرنگ نیروی وصول مالیات تاثیر انجام مکانیزه امور مالیاتی، وجود نظام جامع اطلاعات مالیاتی، اطلاع رسانی مالیاتی، شفاف بودن قوانین مالیاتی، در فرهنگ نیروی وصول مالیات موثر می‌باشند.
(جکسون و تکس، ۱۹۹۵) [۲۰]	درون مایه اصلی، فرهنگ، اشتراک و تسهیم ارزش‌ها است، فرهنگ نیروی وصول مالیات به صورت الگوی یکپارچه ارزش‌ها و عقاید کارکنان وصول است.
(غلامرضا قبله‌ای) [۳۳]	بین عوامل فرهنگ وصول مالیات جامعه پزشکان ۱. داشتن اطلاعات از قوانین مالیاتی به حد بسیار زیاد در اشاعه فرهنگ موثر است. ۲. تشخیص علی‌الراس بزرگترین مانع توسعه فرهنگ مالیاتی است. ۳. پرداخت مالیات عامل موثری در جهت پیشرفت جامعه تلقی می‌شود. ۴. محاسبه سنتی مالیات مانع بزرگی در توسعه یافتگی مالیاتی است و همچنین کاهش فرآیند وصول مالیات عامل موثر در پیشرفت فرهنگ وصول مالیات است.
(محمدتقی بهاری) [۳]	درفرنگ نیروی وصول مالیات تاثیر سطح تحصیلات مودیان، داشتن انگیزه برای مشارکت اجتماعی، آشنایی مودیان با قوانین مالیات بر درآمد، نگرش مثبت مودیان نسبت به کارکرد مالیات، اعتماد سیاسی نسبت به دولت، در فرهنگ وصول مالیات موثر می‌باشند.
(زولتنز و همکاران) [۴۴] (۲۰۰۹)	فرهنگ را می‌توان به مثابه ژن‌های سازمان محسوب نمود که با قوانین نانوشته خود رفتار کارکنان وصول و مدیران وصول مالیات را در مواجهه با موقعیت‌های آشنا و جدید هدایت می‌کند. کارکنان وصول روزانه با انتخاب‌های بسیاری مواجه می‌شوند و برای ارجاع انتخاب‌های درست به فرهنگ مراجعه می‌کنند.

فرهنگ نیروی وصول به خرده فرهنگ واسط مؤدی در گونه شناسی هافستد (۱۹۹۰) اشاره دارد. این گونه از فرهنگ در برگیرنده کارکنانی است که در سمت کارکنان وصول مالیات همواره در موقعیت‌های جدید قرار دارند و باید طبق شرایط قیمت و نرخ گذاری، نسبت به وصول مالیات و خدمات اقدام کنند. این امر نشان می‌دهد که آن‌ها نتیجه محور هستند اما قویاً عمل‌گرا نیستند. آن‌ها مجبورند به هنجارهای سازمان‌ها احترام بگذارند و در شعب ادارات کل سراسر کشور به صورت غیررسمی و با کنترل کم فعالیت کنند. با اینکه آن‌ها رقابتی فعالیت می‌کنند اما اسرار را نزد خود محفوظ داشته و این نکته بیانگر آن است که نسبت به دو خرده فرهنگ دیگر (حرفه‌ای و اداری) کمتر آشکار و در معرض دید مودیان هستند. این‌ها دلایلی است که نشان می‌دهد خرده فرهنگ‌های واسط مؤدی، بیشتر نتیجه‌گرا و کمتر عمل‌گرا هستند [۱۸].

مطالعات مختصری درباره فرهنگ نیروی وصول انجام شده است در این مورد، در جدول ۱ تعاریف، جدول ۲ ابعاد و در جدول ۳ عوامل موثر و پیامدهای آن منعکس شده است.

جدول ۲. ابعاد فرهنگ نیروی وصول مالیات

منبع	ابعاد یا مولفه
(بری و همکاران (۱۹۸۵) [۴]	۱. مؤدی مداری ۲. نگرش نسبت به وصول مالیات ۳. احساس کار تیمی ۴. غرور سازمانی ۵. تعهد مدیریت به وصول ۶. اعتماد و اعتقاد مدیریت در توانایی وصول کارکنان.
(زولتنز و همکاران (۲۰۰۹) [۴۵]	۱. هنجارها ۲. ارزش‌ها ۳. سبک کاری.
(جانستون و مارشال (۲۰۰۳) [۲۲]	۱. درک مشترک رایج ۲. روش مشترک در تفکر و ادراک فردی ۳. توافق در الگوهای ارتباطات غیر کلامی و تعامل اجتماعی، که همکاری تیمی را امکان پذیر می‌سازد ۴. قوانین و مقرراتی که باید در موقعیت‌های مختلف اجرا شوند ۵. توافق در اعتقادات و سایر ارزش‌ها ۶. نگرش مشابه نسبت به وقایع و مسائل عمومی ۷. سطح دانش و مهارت‌های کاربردی و فناوری مورد استفاده.

در نظام مالیاتی، کارکنان ادارات کل امور مالیاتی یک عنصر ضروری در تولید و تحویل خدمات هستند. این واقعیت با دو ویژگی اصلی خدمات مالیاتی تایید می‌شود: (۱) استاندارد شدن هسته اصلی خدمت، بدین معنی که مؤدیان می‌توانند به تمام ادارات کل امور مالیاتی در نزدیک‌ترین محل به اقامتگاه قانونی خود برای دریافت خدمات یکسان مراجعه کنند. (۲) تفکیک ناپذیری وصول یعنی خدمات مالیاتی معمولاً در همان زمان با مشارکت مؤدی به وصول می‌رسد، و در آن نقش واسطه‌های وصول و تبلیغات حذف شده است.

اهمیت کارکنان ادارات کل امور مالیاتی در وصول و خدمات مالیاتی از وجود کارکنان در آمیخته وصول مالیات ناشی می‌شود که به تمامی کنشگران انسانی ارائه خدمات اطلاق می‌شود و بنابراین نقش بر ادراک و تجربه مؤدیان دارند و تصویر اولیه‌ای که مؤدی از مالیات دارد از طریق تعاملات وی با این ممیزین یا کارکنان شکل می‌گیرد. در فرآیند ارائه خدمت، ممیزین و کارکنان ادارات و مؤدیان باید با یکدیگر تعامل داشته باشند. این تعاملات هر دو طرف را از لحاظ جسمی و روانی به هم نزدیک کرده و تاثیر عمیقی بر «نقش عملکرد خدمت» دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کیفیت خدمت تابعی از تعاملات کارکنان، ممیزین و مودیان است و مقولات رفتاری یاد شده باید در فرهنگ نیروی وصول مالیات یکپارچه شود [۲۸].

ترغیب کارکنان به انجام رفتارهایی که اثر بخشی تعامل آنها با مؤدیان را توسعه دهد، به نوبه خود منجر به بهبود وضعیت رقابتی سازمان امور مالیاتی و ادارات کل آن می‌شود و در صورتی که کارکنان فاقد دانش لازم، مهارت و نگرش مناسب نسبت به مؤدیان باشند به احتمال زیاد جایگاه رقابتی ادارات کل را به خطر خواهد انداخت. در حقیقت تنوع در ارائه خدمات که منعکس کننده مهارت‌های فردی و سایر توانایی‌های کارکنان و ممیزین مالیاتی است، راهی برای تمایز در خدمات مالیاتی و ایجاد یک مزیت رقابتی فراهم می‌کند. بنابراین دانش و مهارت‌های وصول مالیات و ارتباط با مؤدی بخشی مهم و جدایی ناپذیر از فرهنگ نیروی وصول است [۲۹].

جدول ۳. عوامل موثر بر فرهنگ نیروی وصول مالیات و پیامدهای آن

عوامل	منبع	یافته های پژوهشی
	قامتی آرنی، و همکاران (۲۰۱۵) - [۱۵]	۱. فرهنگ نیروی وصول مالیات،
عوامل موثر	جکسونو تکز، (۱۹۹۵) [۲۱]	۱. راهبری کردن ۲. مشارکت در رویدادهای فرهنگی ۳. گزینش اعضاء وصول مالیات ۴. جامعه پذیری جدید استخدام‌ها ۵. به رسمیت شناختن فرهنگ ۶. اشاعه فرهنگ ۷. به کارگیری شبکه فرهنگ

۱. اهمیت بالای کارکرد وصول ۲. از خود گذشتگی سازمانی ۳. مشارکت رهبری ۴. مودی مداری ۵. بازخوردگیری سریع از مؤدیان ۶. تعهد مستمر به بهبود عملکرد و فرآیندهای کار	شمول و یواس (۱۹۹۸) [۳۹]
۱. آموزش وصول ۲. پاداش دهی کارکنان ۳. انجام فعالیت‌های ارتباط با مودی ۴. تعهد مدیریت بر فرهنگ وصول	دیویدو همکاران (۲۰۰۱) [۱۲]
۱. آموزش ممیزین، ۲. خدمات مودی، ۳. آموزش سرپرستی، ۴. برنامه‌ریزی استراتژیک، ۵. تغییر در طرز فکر، رفتار، برقراری ارتباط و یادگیری کارکنان، ۶. تغییر نگرش مدیریت مالیات	زولتنزو همکاران (۲۰۰۹) [۴۴]
۱. مدیریت بهتر تعارضات نقش و ابهامات توسط کارکنان، ۲. تأثیر مثبت بر روحیه، رضایتمندی و تعهد کارکنان، ۳. ارائه تصویر منحصر به فردی از سازمان به مؤدیان، ۴. القاء حس سی از ماموریت مشترک در ارتباطات، ۵. نیروی و وصول ارتقاء بهره‌وری مالیات و جامعه پذیری اعضاء جدید	جکسونو همکاران (۱۹۹۴) [۲۰]
۱. بهبود وصول متقاطع به مؤدیان سودآور، ۲. برآوردن نیازهای مودی، ۳. تحقق سودآوری برد- برد، ۴. موفقیت در شرایط سودآوری	شمول و یواس (۱۹۹۷) [۳۹]
۱. ارتقا عملکرد رفتاری وصول، ۲. نگرش مشترک کارکنان، ۳. درک بهتری کارکنان از نقش خود در پاسخ به درخواست مؤدیان، ۴. خلق ارزش برای مودی، ۵. برآورده‌سازی نیازهای ویژه مؤدیان	مولا، (۲۰۱۱) [۲۹]

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش آمیخته (ابتدا کیفی و بعد کمی) است. در این تحقیق بر حسب نوع ترکیب داده‌های کمی و کیفی در بخش اول از نظریه داده بنیاد استفاده شده تا داده‌ها جمع‌آوری شوند. از آنجا که مدلی جهت تبیین فرآیند فرهنگ نیروی وصول مالیات در نظام مالیاتی به طور متقن وجود ندارد و نظریه‌های موجود چندان کمکی به فرآیند مورد مطالعه نمی‌کند، لذا جهت تولید نظریه مطلوب از نظریه پردازای داده بنیاد استفاده شد. با توجه به اینکه این نظریه در داده‌ها بنیان دارد، نسبت به نظریه‌ای که از مجموعه‌ای از نظریه‌های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می‌شود، تبیین بهتری ارائه خواهد داد. زیرا با این موقعیت (مورد مطالعه در این پژوهش: سازمان امور مالیاتی کشور) تناسب دارد، در عمل کارآمدتر است، افراد موجود در یک محیط را در نظر گرفته و احساسات آنها را درک می‌کند و ممکن است همه پیچیدگی‌هایی را که واقعاً در فرآیند یافت می‌شود نشان دهد [۳۳].

رهیافت پژوهش مبتنی بر الگوی اشتراوس و کوربین^۱ است که شامل ۳ مرحله اساسی کدگذاری باز، محوری و گزینشی است [۴۰]. لذا نوعی پژوهش اکتشافی نیز تلقی می‌شود. مشارکت کنندگان این پژوهش مشتمل بر کلیه خبرگان و مدیران عالی است که دارای سابقه فعالیت علمی و اجرایی در سازمان امور مالیاتی کشور هستند و امکان برگزاری جلسات مصاحبه حضوری با ایشان وجود داشته باشد. نمونه‌گیری به صورت نظری (غیر تصادفی) و با انتخاب ۱۵ نفر از مدیران عالی سازمان امور مالیاتی کشور جهت انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته انجام شد. از نفر ۱۲ به بعد داده‌ها و مفاهیم جدیدی به دست نیامد و نتایج به اشباع نظری رسید. در بخش تحلیل داده‌ها در گام اول، خواندن و گوش دادن عمیق به مصاحبه‌ها با هدف آشنا شدن با داده‌ها در دستور کار قرار گرفت. در ادامه کدگذاری اولیه باز از طریق تلخیص و استنتاج معانی از گزاره‌های کلامی انجام و به دنبال آن جستجو برای یافتن شرایط علی، مقوله محوری «فرهنگ نیروی وصول مالیات در سازمان امور مالیاتی کشور» و پیامدهای پیاده-سازی آن صورت پذیرفت.

از راهبردهای هشت‌گانه کرسول و میلر (۲۰۰۰) برای اعتبار یابی پژوهش‌های کیفی استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا به دقت مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌ها مورد مطالعه قرار گرفت و پس از طراحی سوالات مصاحبه، آنها را به تایید اساتید این حوزه رسانده و از راهنمایی‌های ایشان بهره گرفته شد.

در حین فرآیند مصاحبه با تعیین چارچوب‌هایی از خارج شدن مصاحبه شونده از موضوع مورد بررسی جلوگیری به عمل آمد. برای جلوگیری از خدشه به اطلاعات مصاحبه، پژوهشگر با کسب اجازه از مصاحبه شونده‌ها به ضبط جلسه مصاحبه پرداخت. در مرحله تجزیه و تحلیل پژوهشگر با دقت تمام راهنمایی‌های لازم را از اساتید اخذ نمود و برای اطمینان نیز، برخی از موارد آزمون تی شد.

همچنین جهت بررسی قابلیت اطمینان پایایی متن، مصاحبه‌ها به صورت خام در اختیار یک ناظر بیرونی که متخصص در حوزه پژوهش‌های کیفی بود و تجربه انجام پژوهش داده‌بنیاد داشت، قرار گرفت تا میزان مشابهت تم‌های استخراج شده بررسی شود. وی با توجه به برداشت خود کدگذاری‌هایی انجام داد.

همانگی در کدگذاری بین پژوهشگر و ناظر (بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ظاهری در کدگذاری) در سطح قابل قبول است.

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای پژوهشگر ساخته با ۴۳ گویه تدوین شد؛ این سنجش مبتنی بر نکات، تعابیر و اصطلاحات نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان مرحله نخست است تا روح زنده حاکم بر پژوهش حفظ شود؛ جامعه آماری بخش کمی، کارکنان و ممیزین ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور بالغ بر ۸۰۰۰ هزار نفر بود و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، نمونه‌ای از کارکنان ادارات کل سازمان با استفاده از فرمول کوکران به حجم ۳۶۰ نفر انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفت.

داده‌های به دست آمده با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی با کمک نرم افزار (Smart PLS) تحلیل شد و تعیین بارهای عاملی و ضرایب مسیر جهت آزمون تأیید یا رد فرضیه‌ها و نیز تعیین مهم‌ترین عامل‌ها انجام شد. جهت بررسی روایی پرسشنامه از میانگین واریانس استخراج شده و به منظور بررسی پایایی از ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

یک نمونه از داده‌های مربوط به متن مصاحبه‌ها به همراه کد مصاحبه شونده در جدول ۴ ارائه شده است. برای مثال، بخشی از مصاحبه مشارکت‌کننده ششم (P6) درخصوص شرایط علی فرهنگ نیروی وصول مالیات (سوال اول) بدین صورت است: «ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور برای جذب مؤدی تلاش کردند و موفق بودند. گاهی این رقابت ناسالم شد. یعنی من تخفیف بالاتر به مودی ندادم. شاید ضوابط من درست بود رفت از ممیز دیگر تخفیف گرفت. در نتیجه من هم که می‌خواستم مؤدی را جذب کنم، تخفیف بیشتر دادم. در غیر این صورت مؤدی تعهدی در خودش برای وفادار ماندن به شما احساس نمی‌کند و به راحتی فرار مالیاتی صورت می‌گیرد و یا به شعبات و ادارات دیگر مراجعه می‌کند. ما باید خدمات متنوع و جذابی برایش مهیا کنیم».

جدول ۴. برجسب‌های مفهومی در داده‌های مشارکت‌کننده P6 در خصوص سؤال اول

کد مصاحبه شونده	شماره سوال	برجسب‌های مفهومی
P ₆	۱	- رقابت شدید بین ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور برای وصول مالیات
		- ورود سامانه‌های الکترونیکی و عملکرد قوی در ارتباط با مؤدی
		- مشابهت و همگن بودن محصولات و خدمات در نظام مالیاتی
		- کاهش سطح وفاداری مؤدیان به دلیل تنوع و جذابیت محرک‌های بیرونی (انتخاب‌های متعدد)
		- افزایش دانش و اطلاعات مؤدیان از خدمات مالیاتی
		- تنوع درخواست‌های مؤدیان در پی تنوع کسب و کارها و تغییرات در شرایط کسب و کار بیرونی

مؤدی‌ها به خصوص مؤدیان بزرگ اطلاعاتشان از کارکنان مالیات در رابطه با قوانین مهم مالیاتی کم نیست. در دهه ۷۰ زمانی که من در یکی از ادارات امور مالیاتی کار می‌کردم انتظار مؤدیان داشتن یک پرونده متمرکز بود که در هرادارهای عملیات حسابرسی و وصول انجام می‌شد و مؤدی مالیات خود را سریعاً پرداخت می‌کرد.

اما نسل جدید مؤدیان به واسطه ظهور پدیده‌هایی نظیر اینترنت و سامانه‌های الکترونیکی و نیز پیچیدگی‌های کسب و کار انتظارات بیشتری دارند و روز به روز انتظارات آنها بیشتر می‌شود». جدول ۴ مفاهیم مستخرج از نظرات مشارکت کننده ششم در خصوص سوال شرایط علی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. کدگذاری محوری علل فرهنگ نیروی وصول مالیات

مقوله‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
عوامل علی	عوامل ناشی از فضای رقابتی	۱. رقابت شدید بین ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور
		۲. ورود سامانه‌های الکترونیکی و عملکرد قوی در ارتباط با مؤدی
		۳. مشابهت و همگن بودن خدمات در نظام مالیاتی
	عوامل ناشی و تحول در پارامترهای کسب و کار	۱. کاهش سطح وفاداری مؤدیان به دلیل تنوع و جذابیت محرک‌های بیرونی
		۲. افزایش دانش و اطلاعات مؤدیان از خدمات مالیاتی عوامل ناشی
عوامل ناشی و تحول در پارامترهای کسب و کار	۳. تنوع درخواست‌های مؤدیان در پی تنوع کسب و کارها و تغییرات و تحول در پارامترهای کسب و کار	
	۴. تمایل مؤدیان به کاهش جریمه‌ها و افزایش تخفیف از طریق مراجعه به ادارات	
	۵. نیاز و درخواست مؤدیان به سطوح بالاتری از خدمات	

بعد از کدگذاری باز تمامی داده‌ها، به دنبال دسته‌بندی آنها به منزله زیر مقوله هستیم. نحوه تصمیم برای تشکیل و ساخت زیر مقولات شناسایی شده و نام گذاری آنها تا حد زیادی به مسئله پژوهش، سطح دانش و پارادایم ذهنی پژوهشگر مرتبط است و از آنها تأثیر می‌پذیرد. در پژوهش حاضر کلیه کدگذاری محوری در جدول‌های ۵ و ۶ و ۷ آمده است.

جدول ۶. کدگذاری محوری فرهنگ نیروی وصول مالیات

مقوله‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
مقوله محوری فرهنگ نیروی وصول مالیات	عوامل مربوط به کارکنان ادارات امور مالیاتی	۱. رفتار کارکنان ادارات در ارائه خدمات
		۲. دانش تخصصی کارکنان ادارات در ارائه خدمات
		۳. تجربه کارکنان ادارات در ارائه خدمات
		۴. هنر کارکنان ادارات در ارائه خدمات
		۵. صبر و شکیبایی کارکنان ادارات
		۶. توانایی کارکنان ادارات در قانع کردن مؤدی
		۷. هماهنگی بین وظیفه‌ای میان کارکنان ادارات
		۸. حس کار تیمی در کارکنان ادارات
		۹. آشنایی کارکنان ادارات با نیازها و خواسته‌های مؤدیان
		۱۰. رعایت آداب و اصول حرفه‌ای در برقراری ارتباط با مؤدی
		۱۱. توانایی کارکنان ادارات در برقراری ارتباط اثربخش با مؤدی
		۱۲. اعتقاد و ایمان کارکنان ادارات به وصول و ارتباط با مؤدی
		۱۳. آشنایی کارکنان ادارات با قوانین و مقررات مالیاتی
		۱۴. آشنایی کارکنان ادارات با وضعیت رقبا
عوامل مربوط به مدیریت و رهبری	عوامل مربوط به مدیریت و رهبری	۱. اعتماد و اعتقاد مدیریت به توانایی کارکنان ادارات
		۲. ماهیت سرپرستی و رهبری
		۳. اعتقاد و باور مدیریت سازمان به فرهنگ نیروی وصول مالیات
		۴. دخالت و مشارکت رهبری در امور وصول مالیات
		۵. نقش مدیر در اشاعه فرهنگ نیروی وصول مالیات

عوامل مربوط به مؤدیان	۱. ارزش آفرینی با مشارکت مؤدی ۲. درک اوضاع و چالش‌های مؤدی ۳. برآورده سازی نیاز مؤدی
عوامل مربوط به کلیت سازمان	۱. کاربرد اطلاعات ۲. روحیه از خودگذشتگی سازمانی ۳. هماهنگی و تشریک مساعی کل سازمان در امور وصول مالیات

پس از شکل‌گیری پارادایم کدگذاری محوری می‌توان اقدام به کدگذاری انتخابی یا روایت توصیفی درباره آن کرد. بر اساس پارادایم کدگذاری محوری، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی و پیامدها مشخص شد.

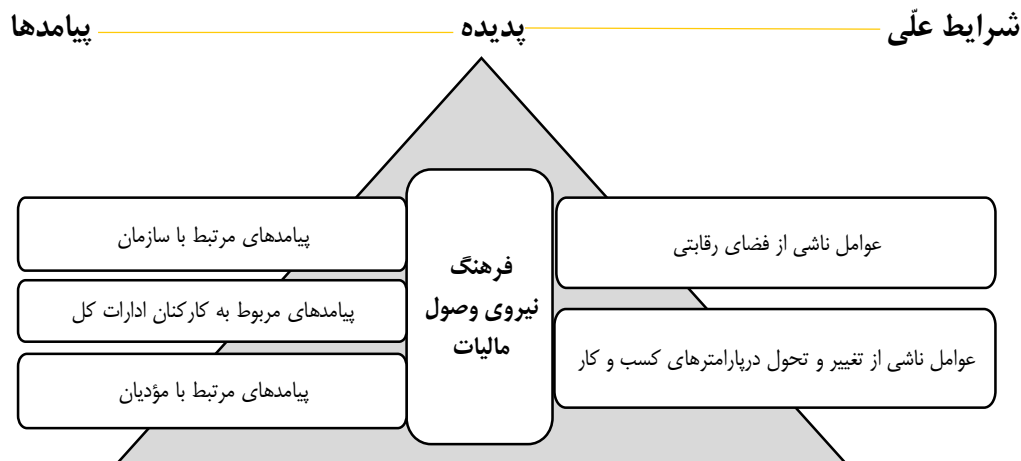
جدول ۷. کدگذاری محوری پیامدهای فرهنگ نیروی وصول مالیات

مقوله‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
	پیامدهای سازمانی (امور مالیاتی)	۱. حفظ و استمرار فعالیت سازمان و ادارات کل امور مالیاتی ۲. ارتقاء جایگاه رقابتی ۳. افزایش وصول سازمان و ادارات کل امور مالیاتی ۴. خوشنامی و ارتقاء برند سازمان و ادارات کل امور مالیاتی ۵. ارتقاء و ثبات کیفیت خدمات
پیامدها	پیامدهای مربوط به کارکنان ادارات کل	۱. درک بهتر کارکنان از نقش خود در پاسخ به درخواست مؤدیان ۲. رضایت درونی کارکنان و لذت بردن از کار خود
	پیامدهای مربوط به مؤدیان	۱. رضایتمندی مؤدی ۲. تبلیغات توصیه‌ای (دهان به دهان) مؤدیان خوشنود برای ادارات کل امور مالیاتی

شکل ۲ پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر، مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه کدگذاری انتخابی را پی‌ریزی کرده و به طور مختصر به بررسی و شرح اجزای مدل کیفی پژوهش می‌پردازیم. در مرحله کدگذاری انتخابی، ارتباط دادن میان مقولات و اعتبار بخشیدن به روابط از طریق داده‌های مصاحبه مورد تأکید قرار می‌گیرد. حال، به تفکیک، سیر داستان تمامی مقولات به طور مختصر ارائه می‌گردد.

شرایط علی

شرایط علی شامل وقایع بارویادهایی است که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد [۴۰].



شکل ۲. مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

شرایط علی عوامل ناشی از فضای رقابتی. پس از ورود ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور و ارائه خدمات بهتر، رقابت بین ادارات به خصوص ادارات بزرگ (مؤدیان بزرگ) و ادارات کوچک (مؤدیان متوسط) شدت گرفت. از دید خبرگان این رقابت در شرایطی بود که اغلب خدمات ادارات کل به علت قرار گرفتن در چارچوب قوانین موضوعه سازمان امور مالیاتی کشور و جاری سازی سیاست‌های آن در سازمان امور مالیاتی کشور عملاً شباهت زیادی با یکدیگر دارد و دیگر مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود. لذا عوامل فوق باعث ایجاد فضای رقابتی در سازمان امور مالیاتی شد که بعضاً به رقابت‌های ناسالم و فقدان رعایت قوانین مالیاتی خصوصاً در وصول مالیات پرداختی و جریمه‌های مالیاتی منجر شد و یکی از علل پرداختن سازمان (از جمله ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور) به ایجاد و ارتقاء فرهنگ جدید در سطح نیروی وصول مالیات (کارکنان ادارات کل سراسر کشور) جهت ایجاد سازوکارها و هنجارهایی در بین کارکنان شد تا از این طریق بتوانند جذب، حفظ و ارتقاء سطح همکاری با مؤدیان را گسترش دهند. در حالیکه تا قبل از این مؤدیان ناگزیر به استفاده از خدمات مشابه بودند.

شرایط علی عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار. با افزایش سطح فناوری و به تبع آن افزایش تنوع نیازها و خواسته‌های مؤدیان، نقش ادارات کل امور مالیاتی دچار تحولاتی شد و آنها را برآن داشت تا توسعه و ارائه راهکارهای سفارشی شده و مؤدی‌پسند را سرلوحه کار خود قرار دهند. این عوامل موجب کاهش سطح وفاداری مؤدیان، تنوع درخواست‌های مؤدیان، نیاز و درخواست آنها به سطوح بالاتری از خدمات و تمایل به کاهش هزینه‌ها از طریق مراجعه به ادارات مختلف شد و همچنین به مرور زمان، دانش و اطلاعات مؤدیان از خدمات مالیاتی افزایش یافت. براین اساس ادارات کل امور مالیاتی به منظور پاسخ‌دهی مناسب به تغییرات محیطی ایجاد شده شروع به آموزش و توانمندسازی مستمر کارکنان نمود و بسترهای مالیاتی جدید و تکنولوژی روز را به کار گرفت و با اجرای برنامه‌هایی نسبت به ارتقاء سطح فرهنگ نیروی وصول مالیات خود در قالب‌های جدید اقدام نمود تا فرهنگی را اشاعه دهد که کارکنان امور مالیاتی بتوانند از طریق تعامل مؤثر با مؤدی و مشارکت‌دهی وی در خلق ارزش، روابط بلندمدت سودمند را ایجاد کنند. لذا عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار موجب شد ادارات کل امور مالیاتی، ایجاد فرهنگ جدید در نیروی وصول مالیات را در دستور کار قرار دهد.

مقوله محوری فرهنگ نیروی وصول مالیات. مقوله محوری شامل حادثه، اتفاق و واقعه‌ای است که سلسله کنش/کنش متقابل به سوی آن رهنمون می‌شود تا آن را اداره کرده یا اینکه سلسله رفتارها به آنها مرتبط هستند [۴۰].

به زعم دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، فضای رقابتی و تحول در پارامترهای کسب و کار از علل پرداختن سازمان امور مالیاتی به موضوع فرهنگ نیروی وصول مالیات است. در واقع ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور تلاش می‌کنند بنا به عللی که ذکر شد، برنامه‌ها و استراتژی‌هایی را صورت دهد تا فرهنگ نیروی وصول مالیات به بهترین شکل و چارچوب در راستای اهداف کلان سازمان، مودی‌مداری و شرایط سازمان امور مالیاتی کشور اشاعه یابد.

از منظر خبرگان این فرهنگ با ۲۵ شاخص شناخته می‌شود. در ادارات کل امور مالیاتی کشور بر صبر و شکیبایی در تعامل با مؤدیان تأکید می‌شود و به منظور تعامل اثر بخش با مؤدیان لازم است تا کارکنان از دانش حرفه‌ای و مهارت‌های تخصصی حسابداری، حسابرسی و وصول و آشنایی با قوانین و مقررات مالیاتی برخوردار بوده و در چارچوب مودی‌مداری و رعایت قوانین و مقررات مالیاتی اقدام نمایند.

بدین منظور لازم است تا حس کار تیمی تقویت و همکاری بین وظیفه‌ای در بخش‌های مختلف ادارات وجود داشته باشد تا با همکاری با یکدیگر، ارائه خدمات به مؤدیان با دقت و سرعت مطلوب انجام پذیرد. از سوی دیگر تحقق این امور بدون اعتقاد و اعتماد مدیریت سازمان به کارکنان، مشارکت در امور وصول مالیات و ارتباط با مؤدی امکان‌پذیر نیست.

در نهایت این که کارکنان برای انجام امورکاری خود نیازمند به کارگیری اطلاعات دقیق و شفاف از مؤدیان، اطلاعاتیها، دستورالعملها و بخشنامه‌های صادره مرتبط با وجوه کاری خود هستند. همچنین باید به نقش مؤثر سایر کارکنان اعم از طراحی، ساختار و بهینه‌سازی روشها، امور حقوقی و نظارت‌های حسابرسی اشاره کرد که بدون هماهنگی و تشریک مساعی آنها ارائه خدمات مؤدی مدار امکان‌پذیر نیست. حال اولین فرضیه پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

• **فرضیه ۱.** عوامل ناشی از فضای رقابتی و عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار، شرایط علی برای استقرار فرهنگ نیروی وصول مالیات در ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور هستند.

پیامدها

مقوله پیامدهای سازمانی: از پیامدهای اشاعه فرهنگ نیروی وصول مالیات در ادارات کل امور مالیاتی سراسر- کشور، پیامدهای سازمانی مشتمل بر حفظ و استمرار فعالیت ادارات، ارتقاء جایگاه رقابتی، افزایش سودآوری، خوشنامی و ارتقاء برند سازمان و نیز ارتقاء و ثبات کیفیت خدمات است.

در صورت استقرار فرهنگ صحیح در نیروی وصول مالیات، رضایت مؤدیان افزایش یافته و ضمن رشد سودآوری سازمان در پی ارتقاء سطح کیفیت خدمات، جذب و حفظ مؤدی و در نتیجه وصول مالیات افزایش یافته و ادامه فعالیت و استمرار حیات سازمان را در پی خواهد داشت. در همین ارتباط میزان مؤدیان راضی افزایش یافته و موجب اشاعه و ارتقاء تصویر مثبت از ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور در ذهن مؤدیان می‌شود.

مقوله پیامدهای کارکنان نیروی وصول مالیات: در صورت استقرار فرهنگ مناسب نیروی وصول مالیات در ادارات کل امور مالیاتی، کارکنان در خود احساس رضایت درونی داشته و نیز می‌توانند درک بهتری از نقش خود در پاسخ به نیازهای مؤدی و برآورده‌سازی آن داشته باشند. «وقتی کارکنان ادارات، خدماتی برای مؤدی ارائه می‌دهند به رضایت می‌رسند و خواه و ناخواه از کار خود لذت می‌برند و این لذت بیشتر از حقوق و مزایا تأثیر روانی دارد و برای کارکنان آن آرامش و رضایت از نوع خدمتی است که برای مؤدی انجام می‌دهند».

مقوله پیامدهای مرتبط با مؤدیان «نیروی وصول مالیات»: با استقرار فرهنگ مناسب در ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور و به تبع آن انجام امور مؤدیان با شکیبایی و سعه صدر، درک و حل چالش‌های مؤدی در چارچوب قوانین و مقررات، موجبات خوشنودی مؤدیان فراهم شده و وفاداری بیشتر آنها (استفاده از طیف وسیع از خدمات ادارات) باعث وابستگی بیشتر به ادارات خواهد شد. این مؤدیان به احتمال قوی در مواجهه با سایر مؤدیان، مبلغ ادارات امور مالیاتی بوده و آنها را ترغیب به مراجعه به ادارات می‌نمایند: «ضرب المثلی هست که می‌گوید آدم خوش حساب شریک مال مردم است. شما وقتی که خوب با مؤدی تعامل کنید و کار درست انجام بدهی، دلیلی ندارد جای دیگری مراجعه کند».

همین که مودی راضی از ادارات امور مالیاتی بیرون رفت، حتماً دفعه بعدی هم به ادارات امور مالیاتی مراجعه می‌کند. چون مراجعه کردن استمرار دارد همکار هم مستمراً باید خوب باشد. بنابراین وقتی رفتار شما خوب باشد، آن مودی سفیر خوشنامی برای شما می‌شود و مؤدیان دیگری هم جذب شما می‌شوند.

در قرآن آمده قولو للناس حسنی. با مردم با رفتار خوب برخورد کنید. منظور صرفاً لبخندزدن نیست، بلکه باید کار همکار خوب باشد» به این ترتیب دومین فرضیه نیز به شرح زیر به صورت بندی می‌شود:

• **فرضیه ۲.** فرهنگ نیروی وصول مالیات در سازمان امور مالیاتی کشور، پیامدهای سازمانی، پیامدهای مربوط به کارکنان ادارات و پیامدهای مربوط به مؤدیان را به دنبال آورده است.

حال در مرحله دوم، به آزمون و بررسی مدل ساختاری پژوهش می‌پردازیم؛ بر اساس مدل مفهومی فرضیه‌های زیر تدوین می‌شوند:

۱) شرایط علی بر فرهنگ نیروی وصول مالیات تأثیر معناداری دارد.

۲) فرهنگ نیروی وصول مالیات بر پیامدهای سازمان تأثیر معناداری دارد.

۳) فرهنگ نیروی وصول مالیات بر پیامدهای کارکنان تأثیر معناداری دارد.
 ۴) فرهنگ نیروی وصول مالیات بر پیامدهای مؤدیان تأثیر معناداری دارد.
 آزمون فرضیات با مدل اندازه‌گیری حداقل مربعات جزئی (PLS) و معادلات ساختاری صورت می‌گیرد.
 در این بخش برازش مدل اندازه‌گیری با سه معیار پایایی شاخص (ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا CR، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا صورت می‌پذیرد.
 ذکر این نکته ضروری است که تنها در صورتی روابط بخش ساختاری معنادار و قابل تفسیر هستند که روابط و بخش مدل‌های اندازه‌گیری در حد قابل قبول باشند.
 اگر پژوهشگر با مقادیر پایین‌تر از حد قابل قبول در بخش‌های مدل اندازه‌گیری روبه‌رو شود، باید ابتدا به اصلاح بخش مدل‌های اندازه‌گیری پرداخته و سپس روابط بخش ساختاری مدل خود را بررسی و تفسیر نماید [۱۱].

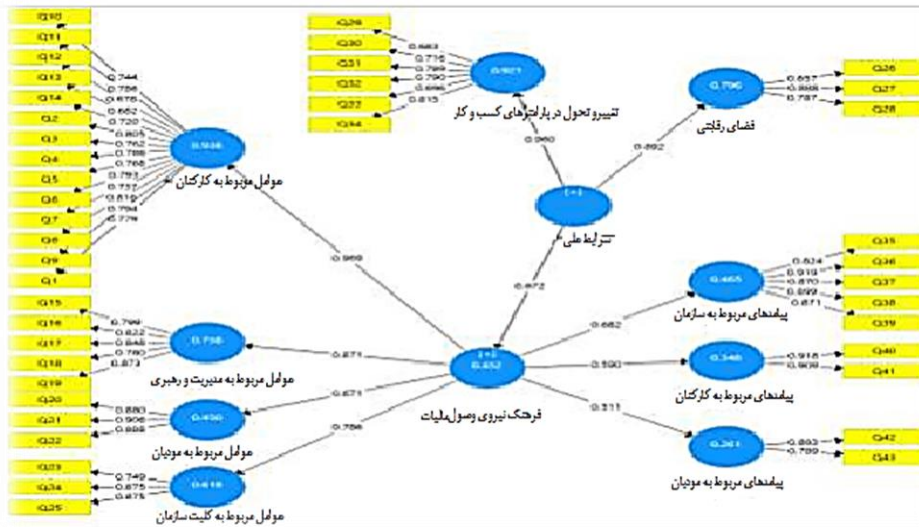
شاخص‌های روایی، پایایی. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد، که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. شاخص‌های پایایی ترکیبی CR و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و لازمه تأیید پایایی بالاتر بودن این شاخص‌ها از مقدار ۰/۷ است. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۷ و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری هستند (جدول ۸).

جدول ۸. شاخص‌های روایی، پایایی

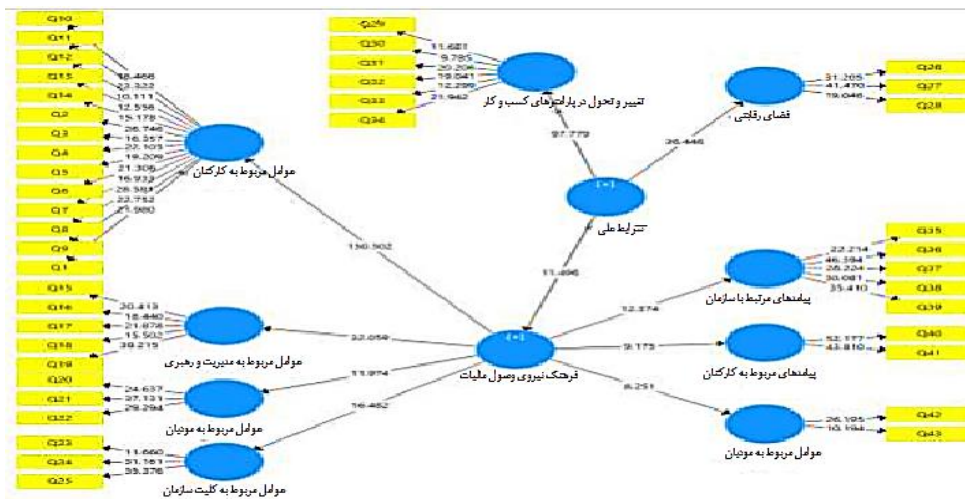
متغیرهای پژوهش	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
شرایط علی	۰/۵۳۴	۰/۹۱۲	۰/۸۹۱
فضای رقابتی	۰/۷۱۴	۰/۸۸۲	۰/۷۹۸
تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار	۰/۵۶۳	۰/۸۸۵	۰/۸۴۳
فرهنگ نیروی وصول مالیات	۰/۵۰۲	۰/۹۶۲	۰/۹۵۸
عوامل مربوط به کارکنان	۰/۵۸۰	۰/۹۵۱	۰/۹۴۴
عوامل مربوط به مدیریت و رهبری	۰/۶۸۱	۰/۹۱۴	۰/۸۸۲
عوامل مربوط به مؤدیان	۰/۷۹۴	۰/۹۲۱	۰/۸۷۱
عوامل مربوط به کلیت سازمان	۰/۶۹۷	۰/۸۷۳	۰/۷۸۱
پیامدهای مرتبط با سازمان	۰/۷۶۹	۰/۹۴۳	۰/۹۲۵
پیامدهای مربوط به مؤدیان	۰/۷۱۰	۰/۸۳۰	۰/۷۱۰
پیامدهای مربوط به کارکنان	۰/۸۳۵	۰/۹۱۰	۰/۸۰۲

تحلیل مدل اندازه‌گیری

شکل‌های ۳ و ۴ نتایج تحلیل عاملی شاخص‌های مربوط به متغیرهای پژوهش از مقادیر t و بار عاملی را نشان می‌دهد. مقادیر به دست آمده برای آماره t (بیشتر از ۱/۹۶) و برای بار عاملی (بیشتر از ۰/۶) هستند که از مقدار قابل قبولی برخوردارند که شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۴. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب

نتایج فرضیات

جدول ۹ مقادیر ضرایب مسیر و آماره t را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج، همه فرضیات پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار و مورد تأیید هستند.

جدول ۹. ضرایب مسیر و آماره t

آماره t	ضرایب مسیر (β)	فرضیه
۱۱/۴۹۶**	۰/۶۷۲	فرضیه ۱: شرایط علی بر فرهنگ نیروی وصول مالیات تأثیر معناداری دارد.
۱۲/۳۷۴**	۰/۶۸۲	فرضیه ۲: فرهنگ نیروی وصول مالیات بر پیامدهای سازمانی تأثیر معناداری دارد.
۹/۱۷۵**	۰/۵۹۰	فرضیه ۳: فرهنگ نیروی وصول مالیات بر پیامدهای کارکنان تأثیر معناداری دارد.
۸/۲۵۱**	۰/۵۱۱	فرضیه ۴: فرهنگ نیروی وصول مالیات بر پیامدهای مؤذیان تأثیر معناداری دارد.

** P< 0.01 *P< 0.05

ضریب تعیین و معیار نیکویی برازش GOF. نتایج ضرایب تعیین متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) به مدل، آزمون فرضیات پژوهش را نشان می‌دهد^۲ معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا و یک متغیر درون‌زا دارد و مقدار (۰/۱۹ و ۰/۳۲ و ۰/۶۷) به منزله ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن در نظر گرفته می‌شود.

با معیار GOF پژوهشگر می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. برای این شاخص مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. نتایج R² و COMMUNALITY

COMMUNALITY	R2	مؤلفه
۰/۵۳۴	-	شرایط علی
۰/۷۱۴	۰/۷۹۶	فضای رقابتی
۰/۵۶۳	۰/۹۲۱	تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار
۰/۵۸۰	۰/۹۳۸	عوامل مربوط به کارکنان
۰/۷۹۴	۰/۴۵۰	عوامل مربوط به مؤدیان
۰/۶۸۱	۰/۷۵۸	عوامل مربوط به مدیریت و رهبری
۰/۶۹۷	۰/۶۱۸	عوامل مربوط به کلیت سازمان
۰/۵۰۲	۰/۴۵۲	فرهنگ نیروی وصول مالیات
۰/۸۲۵	۰/۳۴۸	پیامدهای مربوط به کارکنان
۰/۷۱۰	۰/۲۶۱	پیامدهای مربوط به مؤدیان
۰/۷۶۹	۰/۴۶۵	پیامدهای مرتبط با سازمان
۰/۶۷۰	۰/۶۰۰	GOF
	۰/۶۳۴	

باتوجه به یافته‌های تحقیق و مدل شرایط علی می‌بایست بیش از هر چیز مورد توجه مدیران ادارات کل امور مالیاتی کشور در راستای آگاه‌سازی کارکنان و ممیزین قرار گیرد.

برازش مدل ساختاری پژوهش می‌دهد که فضای رقابتی ۰/۷۹۶ درصد از کل تاثیرات را بر توسعه کارها و نیاز مؤدیان به خدمات متنوع‌تر داشته و تاثیر معناداری بر عملکرد فرهنگ نیروی وصول مالیات و سازوکارهای مربوط به آن دارد و مورد تایید می‌باشد. لذا عوامل تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار با ۰/۹۲۱ درصد ضریب مسیر بالاتر و تاثیر مثبت و معناداری را نشان می‌دهد.

بنابراین مدیران ارشد مالیاتی می‌بایست کارکنان تحت نظارت خود را از روندهای عملکردی در ارتباط با ارائه خدمات بهتر به مؤدیان، افزایش دانش و اطلاعات مؤدیان از خدمات مالیاتی و تنوع درخواست‌های مؤدیان در پی تنوع کسب و کارها از طریق برنامه‌های مستمر آگاه سازد.

بنابراین بر اساس معیار R² عوامل مربوط به کارکنان با ۰/۹۳۸ بیشترین رابطه مثبت و معنادار را در برقراری ارتباط اثربخش با مؤدی در ارائه خدمات دارد و عوامل مربوط به مؤدیان با ۰/۴۵۰ درصد با توجه به ضرایب مسیر و بار عاملی را نشان می‌دهد.

عوامل مدیریت و رهبری با ضریب ۰/۷۵۸ درصد نشان می‌دهد با اعتماد به توانایی کارکنان ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور حفظ فرهنگ نیروی وصول مالیات، مؤلفه فوق تاثیرگذار می‌باشد.

عوامل کلیت سازمان با ۰/۶۱۸ درصد نشان از افزایش سطح تکنولوژی و به تبع آن افزایش تنوع نیازها و خواسته‌های مؤدیان دارد که در نتیجه آن نقش ادارات کل امور مالیاتی دچار تحولاتی شد و آنها را بر آن داشت تا توسعه و ارائه راهکارهای مناسب و مؤدی‌پسند را سرلوحه کار خود قرار دهند.

بر این اساس ادارات کل امور مالیاتی به منظور پاسخ‌دهی مناسب به تغییرات محیطی ایجاد شده شروع به آموزش و توانمندسازی مستمر کارکنان نمود و بسترهای مالیاتی جدید و تکنولوژی روز را به کار گرفت و با اجرای برنامه‌هایی نسبت به ارتقاء سطح فرهنگ نیروی وصول مالیات خود در قالب‌های جدید اقدام نمود. پیامدهای سازمانی با ۰/۴۶۵ درصد و فرهنگ نیروی وصول مالیات با ۰/۴۵۲ درصد و پیامدهای مربوط به کارکنان با ۰/۳۴۸ درصد و پیامدهای مربوط به مؤدیان با ۰/۲۶۱ درصد به ترتیب از اهمیت بالایی برخوردارند. در حقیقت کاهش در هر یک از شاخص‌های فوق می‌تواند دلیلی بر نقصان در شاخص‌های فرهنگ نیروی وصول مالیات باشد. بنابراین می‌توان استدلال کرد اعتبار مدل و فرضیات مطرح شده بر این اساس مورد تأیید می‌باشد.

مطابق نتایج متغیرهای فضای رقابتی و تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار تاثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ نیروی وصول مالیات در سازمان امور مالیاتی کشور داشته و استقرار آن پیامدهایی مرتبط با سازمان امور مالیاتی کشور و ادارات کل آن، مؤدیان و کارکنان دارد. نتایج جدول ۱۰ نشان از قدرت پیش بینی مناسب و برازش قوی مدل (شاخص نیکویی برازش بیشتر از ۰/۳۶ درصد است) دارد.

بررسی ضرایب COMMUNALITY استاندارد شده مسیرهای فرضیه‌ها با توجه به مسیر و ضرایب معناداری فرضیه اصلی پژوهش را مورد تأیید قرار می‌دهد. لذا عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار موجب شد ادارات کل امور مالیاتی ایجاد فرهنگ جدید در نیروی وصول مالیات را در دستور کار قرار دهد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در شرایط رقابتی ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور و توسعه کارها و نیاز مؤدیان به خدمات متنوع‌تر، عملکرد فرهنگ نیروی وصول مالیات و سازوکارهای مربوط به آن اهمیت فوق العاده‌ای پیدا کرده است و ادارات کل باید یک فرهنگ قوی مؤدی‌مدارانه مبتنی بر خدمت‌رسانی متمرکز بر مؤدی و نیز تیم‌محوری در میان کارکنان ادارات خود ساخته و کیفیت خدمات خود را روز به روز بهبود بخشند. با توجه به شرایط نظام مالیاتی ایران، مطالعاتی درخور توجه و متقن در خصوص خرده فرهنگ نیروی وصول مالیات در نظام مالیاتی و سازمان امور مالیاتی کشور انجام نشده است و به نظر می‌رسد شکاف قابل توجهی در این حوزه وجود دارد. در این ارتباط بررسی و مطالعه فرهنگ نیروی وصول مالیات در سازمان امور مالیاتی به منزله یک سازمان بزرگ واسطه مالی و درآمدی مهم گامی در جهت شفاف نمودن و درک عمیق‌تر این موضوع است. بر این اساس در این پژوهش تلاش شد ابعاد فرهنگ نیروی وصول مالیات در سازمان امور مالیاتی مشتمل بر ۴ مقوله و ۲۲ مفهوم، شرایط علی مشتمل بر ۲ مقوله و ۱ مفهوم و نیز پیامدهای استقرار آن مشتمل بر ۳ مقوله و ۱ مفهوم شناسایی شده و در قالب یک مدل تبیین گردد. در بخش دوم پژوهش نیز با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی، مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی، بررسی شد که ضمن تأیید فرضیات مطروحه، نتایج نشان از اعتبار و تعمیم‌پذیری مدل پژوهش داشت.

بدین ترتیب با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- در خصوص شرایط علی بیش از هر چیز، مدیران ادارات کل امور مالیاتی باید بر آگاه‌سازی کارکنان و ممیزین درباره نحوه اثرگذاری این عوامل بر ادارات و کارکنان خود متمرکز شوند. بر اساس نتایج پژوهش عوامل ناشی از تغییر و تحول در پارامترهای کسب و کار بار عاملی و ضریب مسیر بالاتری دارند. بنابراین مدیریت مالیاتی باید کارکنان را از روندهای موجود در نظام مالیاتی نظیر درخواست مؤدیان به سطوح بالاتری از خدمات، افزایش دانش و اطلاعات مؤدیان از خدمات مالیاتی و تنوع درخواست‌های مؤدیان در پی تنوع کسب و کارها از طریق برنامه‌های مستمر آگاه‌سازی، در غیر این صورت می‌توان انتظار رفتار مطلوب و متعهدانه کارکنان ادارات در رعایت و پیاده‌سازی چارچوب‌های فرهنگی بهینه را در تعامل با مؤدیان داشت.

● با توجه به ابعاد ۴ گانه مشتمل بر ۲۲ شاخص فرهنگ نیروی وصول مالیات در ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور و تأیید تمامی ۲۲ شاخص یاد شده، باید مدیریت سازمان امور مالیاتی کشور در حوزه‌های نیروی انسانی، مدیریت ادارات کل امور مالیاتی خود و ادارات پشتیبانی پس از بررسی وضعیت موجود هر یک از شاخص‌ها، با به کارگیری برنامه‌های مرتبط نسبت به ارتقاء آنها اقدام نماید.

● مشخص شد که در عوامل مربوط به کارکنان ادارات، شاخص‌های حس کار تیمی، دانش حرفه‌ای و تخصصی کارکنان در ارائه خدمات، آشنایی کارکنان با نیازها و خواسته‌های مؤدیان، توانایی کارکنان در برقراری ارتباط اثر بخش با مؤدی و هنر کارکنان ادارات در ارائه خدمات به ترتیب با توجه به ضرایب مسیر و بارعاملی از اهمیت بالایی برخوردارند و لازم است که مدیریت سازمان امور مالیاتی کشور به عوامل فوق توجه ویژه نموده و با اتخاذ استراتژی‌ها و برنامه‌های مناسب نسبت به تقویت و ارتقاء آنها اقدام نماید. از سوی دیگر با تمرکز بر عوامل مربوط به مدیریت و رهبری، ضمن اذعان و اعلام مستمر به اعتماد و اعتقاد به توانایی کارکنان ادارات در مراسم و همایش‌های مختلف، زمینه روحیه بخشی و توانمندسازی آنها را فراهم نماید. همچنین با توجه به اهمیت بالای نقش مدیر در اشاعه و حفظ فرهنگ نیروی وصول مالیات، لازم است در گزینش، ارتقاء و آموزش و توسعه مدیران وصول (روسا و معاونین ادارات) نهایت دقت و ژرف اندیشی از طریق فرآیندهای روزآمد صورت پذیرد.

● در خصوص پیامدهای فرهنگ نیروی وصول مالیات در ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور که شامل ۱ شاخص در قالب ۳ عامل شناسایی شد، لازم است تا ابزارهایی برای سنجش وضع موجود طراحی شود تا در صورت نیاز تمهیدات لازم جهت اصلاح و بهبود آن شاخص صورت پذیرد. از سوی دیگر شاخص‌های ارتقاء جایگاه رقابتی، درک بهتر کارکنان از نقش خود در پاسخ به درخواست مؤدیان، رضایت درونی کارکنان و لذت بردن از کار خود، خوشنامی و ارتقاء برند سازمان و رضایتمندی مؤدی، از نظر ضریب مسیر در مدل استخراج شده فرهنگ نیروی وصول مالیات به ترتیب از بیشترین اهمیت برخوردارند. لذا براساس یافته‌های پژوهش حاضر، تمرکز اصلی مدیریت و اقدامات اصلاحی مستمر باید بر عوامل فوق استوار باشد. درحقیقت کاهش در هر یک از شاخص‌های فوق می‌تواند دلیلی بر نقصان در شاخص‌های فرهنگ نیروی وصول مالیات باشد. مطابق مدل ارائه شده در پژوهش حاضر با هدف شناسایی مفهوم و ابعاد فرهنگ نیروی وصول مالیات در ادارات کل امور مالیاتی طراحی و اجرا شده است.

پیشنهاد می‌شود به منظور توسعه و غناء بخشیدن به مدل موصوف، در پژوهش‌های آتی، مقولات استراتژی‌ها و برنامه‌های استقرار و تقویت فرهنگ نیروی وصول مالیات، عوامل مداخله‌گر و بسترهای موجود آن در سازمان امور مالیاتی کشور مورد نظر قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه سازمان امور مالیاتی کشور از سازمان‌های دولتی با کار ویژه حاکمیتی است که ارتباط و تعامل نزدیک و مستقیمی با مؤدیان مالیاتی و عامه مردم دارند از این رو، نقش مهمی در فرهنگ نیروی وصول مالیات و تعامل با مؤدیان در سطح جامعه دارد؛ با توجه به نمره بالای این سازمان در راستای محقق شدن درآمدهای دولت، یکی از اصلی‌ترین اولویت‌های این واحد، خدمت‌رسانی به مؤدیان مالیاتی است. چون سازمانی است که با عامه مردم در ارتباط است و مالیات وصول می‌کند. به مدیران پیشنهاد می‌شود، به جایگاه مدیریتی خود به دید امانت‌نگریسته و در انجام وظایف و خدمت‌رسانی به مردم گام‌های مثبتی را بردارند. همچنین پیشنهاد می‌شود که رویکرد همکاری رقابتی در سایر سازمان‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرد تا ضمن شناسایی تفاوت‌ها، به ارائه مدلی جامع‌تر پرداخته شود.

محوری فرهنگ نیروی وصول مالیات که یکی از عوامل مهم و کلیدی سازمان امور مالیاتی کشور محسوب می‌شود با دانش حرفه‌ای و تخصصی کارکنان در ادارات کل امور مالیاتی سراسر کشور و سازمان امور مالیاتی کشور به کارگرفته شده و بر این اساس کارکنان و ممیزان وصول در راستای این مهم با رعایت آداب و اصول حرفه‌ای

و دانش تخصصی خود با توجه به نیازها و خواسته‌های مؤدیان با صبر و شکیبایی در قانع کردن مؤدی بر طبق قوانین در به کارگیری فرهنگ وصول مالیات که یکی از راه‌های درآمدی دولت محسوب می‌شود نقش مهمی را ایفاء نمایند و این خود نیز موجب تحولات چشمگیری در ابعاد مختلف اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در کشور می‌شود.

یکی از مولفه‌های اصلی درمقوله مالیات عوامل مربوط به مدیریت و رهبری است. اعتماد و اعتقاد مدیریت به توانایی کارکنان تحت رهبری و سرپرستی خود می‌تواند نقش مهمی در مالیات ستانی داشته باشد که یکی از راه‌های نسبتاً جدید وصول مالیات است و ارتقای آن سبب افزایش کارایی روزافزون نظام مالیاتی و جمع‌آوری بیشتر مالیات با هدف رشد اقتصادی و در نتیجه پیشرفت در امور رفاهی و عمرانی کشور می‌شود.

با توجه به اهمیت فرهنگ نیروی وصول مالیات با هدف شفافیت قوانین مالیاتی برای درک بهتر مؤدیان مالیاتی، ایجاد یک فرهنگ مالیاتی پیشرو در کشور می‌تواند تأثیر مهمی در کاهش هزینه‌ها، کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، افزایش درآمدهای دولت و در نتیجه افزایش عدالت اجتماعی و رفاه عمومی داشته باشد. هرچه جامعه دارای فرهنگ مالیاتی غنی‌تری باشد، وصول مالیات توسط سازمان امور مالیاتی کشور با موفقیت و سهولت بیشتری همراه است و مؤدیان مالیاتی نیز با رغبت و احساس مسئولیت بیشتری اقدام به انجام وظایف قانونی خود می‌کنند. در نتیجه سبب کاهش مراجعات مردمی و همچنین افزایش رضایتمندی مؤدیان و افزایش درآمدهای وصولی دولت می‌شود.

• با توجه به اینکه مطالعه فرهنگ مالیاتی در برخی از کشورها سابقه به نسبت طولانی دارد؛ با این وجود در ایران موضوعی جدید است. شناخت و آگاهی نسبت به فرهنگ مالیاتی حاکم بر جامعه برای سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیران و مدیران کشور در امر برنامه‌ریزی از اهمیت بالایی برخوردار است. وجود یک فرهنگ پیشرو مالیاتی کمک قابل توجهی به توسعه اقتصادی کشور می‌نماید.

منابع

1. Abbaszadeh, M. (2011). A Study of Factors Increasing Tax Culture among Business Taxpayers. *J Tax Res* 2011, 18 (9), 199-228.
2. Arab Mazar, A. (2014). *Researches in tax policy*, Tehran "Faculty of Economic Affairs, [In Persian]
3. Bahari, M. T. (2020). *Estimation of underground economy in Iran using indirect method*, Master Thesis, Azad University.[In Persian]
4. Berry, L., Futrell, C., & Bowers, M. (1985). Bankers who sell: improving selling effectiveness in banking, Dow Jones Irwin, Homewood, IL.
5. Chaker, N. N., Schumann, D. W., Zablah, A. R., & Flint, D. J. (2016). Exploring the state of salesperson insecurity: How it emerges and why it matters? *Journal of Marketing Theory & Practice*, 24(3), 344-364. <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170530>
6. Chin, W.W. (1999). Structural equation modelling analysis with small samples using PLS, in Rick Hoyle(Ed), *Statistical strategies for small samples research*, Sage Publications, 307-341.
7. Copuš, L. Šajgalíková, H., & Wojčák, E. (2019). Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: subculture perspective. *Procardia Manufacturing, The 12th International Conference Interdisciplinary in Engineering*, 32, 360-367. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.226>
8. Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*, Boston: Cengage Learning.
9. Daraei, A. (2016). New communication media and its impact on the Islamic Awakening process, *Quarterly Journal of Political Research of the Islamic World*, (13), 55-80.[In Persian]
10. Danaeefar, H., & Emami, M. (2007). Qualitative research strategies: a deliberation on grounded theory, *Journal of Management Thought*, 2(1), 69-97. <https://doi.org/10.22111/JMR.2019.24228.3848>[In Persian]
11. Davari, A., & Rezazadeh, A. (2016). Modelling structural equations with PLS software, University Jihad Publications Organization, Tehran. article_87556_en. [In Persian]
12. David, S.C. (2001). An exploratory assessment of sales culture variables: strategic implications within the banking industry, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10(4), 1-12.
13. Day, R. D. (2014). *Leading and managing people in the dynamic organization*.
14. Garavan, T. N. (2004). Exploring HRD: A levels of analysis Approach, *Human Resource Development Review*, 3(4), 417-441. <https://doi.org/10.1177/1534484304271669>[In Persian]
15. Ghamati Arani, H., & Imam Gholizadeh, Z. (2005) Investigating the factors on the promotion of tax culture and tax collection from the point of view of the Tax Affairs Department of Aran and Bidgol. Tehran, Higher Institute of Education and Research.
16. Heidari, A., & Damari, B. (2017). *Estimation of economic costs*, Tehran: Surmeh Publications.
17. Hofstede, G. (1993). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Administrative Science Quarterly. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. 38 (1), 132-134. doi: 10.2307/2393257. JSTOR 2393257.
18. Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
19. Jackson, D. W., Tax, S. S., & John, W. B. (1994). Examining the Salesforce culture: managerial applications and research propositions, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(4), 1-14.
20. Jackson, D. W., & Tax, S. S. (1995) Managing the industrial Salesforce culture *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(2), 34-47.
21. Johnston, M.W., & Marshall, G.W. (2003). *Sales Force Management*, Boston: McGraw-Hill.

22. Katsikea, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2015). Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers, *International Business Review*, 24(3), 367-379. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.009>
23. Kerin, R.A., Mahajan, V., & Varadarajan, P.R. (1990). *Contemporary perspectives on strategic marketing planning*, Allyn and Bacon, Boston, MA.
24. Maloney, W., & Boulay, A. (2009) A sales culture bank, *Bank Marketing*, 35(2), 1-5.
25. Masihi, M., Mohammadnejad, A., & Zamini, A. (2015). Investigating the effective factors on tax culture from the perspective of taxpayers and experts of the General Department of Value Added Tax of Tehran, *Cultural Management*, 9(1), 29-45.
26. Mosaddegh, A., Albadvi, A., Sepehr, M., & Teymourpoor, B. (2019). Exploring patterns of customer dynamics in the banking industry. *Journal of New Marketing Research*, 33(2), 1-30. <https://doi.org/10.22108/NMRJ.2019.116106.1670>
27. Mualla, N. D. (2011). Assessing the impact of sales culture on the quality of bank services in Jordan, *Euro Med Journal of Business*, New York Institute of Technology (NYIT), Jordan, 7(1), 148-177.
28. Mualla, N. D. (2011). Assessing and measuring sales culture within commercial banks in Jordan, New York Institute of Technology (NYIT), Amman, Jordan, *EuroMed Journal of Business*, 6(2), 227-252. <https://doi.org/10.1108/14502191111151287>
29. Moradi, A. (2015). The role of technical colleges in developing the culture of economic behaviors, *National Conference on Cultivation of Economic Behaviors in Iran Today*, Psychology Press. [In Persian]
30. Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2015). Subcultural tensions in managing organizational culture: a study of an English Premier League football organization. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 217-232.
32. Qiblahi, Gh. (2018). *Tax culture and its results among the community of physicians in the north of Tehran and presenting a behavioral analysis model*, Master's thesis. [In Persian]
33. Rizwan, M., Humayon, A. A., Shahid, A. U., Danish, R. Q., Aslam, N., & Shahid, J. (2017). Antecedents of job turnover in educational sector of Pakistan, *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 89-101. <https://doi.org/10.33844/IJOL.2017.60404>
34. Sadeghi, H., Mousavi, N., Hakkak, M., & Nazarpouri, A. (2018). Designing a model for measuring organizational subcultures. Case: Iranian Petroleum and Telecom Company, *Journal of Organizational Culture Management*, 16(3), 665-693. [In Persian]
35. Sadeghi, H., Mousavi, N., Nazarpouri, A., & Hakkak, M. (2017). Gap analysis of organizational subcultures. Case: Iran Petroleum Pipeline and Telecom Company, *Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*, 33(9), 87-110. [In Persian]
36. Saremi, N., & Keymasi, M. (2017). Providing local marketing evaluation model in mellat bank branches, *Journal of New Marketing Research*, 25(2), 79-92.
37. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
38. Schemwell, D., & Yavas, U. (1998). Seven best practices for creating a sales culture: transitioning from an internally focused, transaction-oriented culture to a customer focused, sales-oriented culture, *Journal of Bank Marketing*, 16(7), 293-298.
9. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Thousand Oaks, CA: Sage.
40. Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling, *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, 739-742.
41. Thomas, R. (2001). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.

42. Warcrer, A., Millman, K., & Ferguson. S. (2016). Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyunda. *Organizational Dynamics*, 42(3), 217-227.
43. Zoltners, A., Prabhakant, S., & Sally, E. (2009). Building a winning sales force, *American Management Association*.<https://www.smsjournal.ir> › article_105906.
44. Zoltners, A., Prabhakant, S., & Sally, E. (2001). The complete guide to accelerating Salesforce performance, *American Management Association*.