

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

Leveling the Factors of Strategic Compliance Based on the Development of Interactive Behaviors

Ali Pooyanfar, Zahra Moghimi, Abolfazl Danaei

Department of Public Administration, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

Receive:

06 April 2026

Revise:

12 May 2026

Accept:

31 May 2026

Keywords:

Strategic Compliance, Interactive Behaviors, Citizen Participation, Transformational Leadership, Transparency, Taxpayer Satisfaction

Abstract

The present study aimed to level the strategic compliance factors based on the development of interactive behaviors in the tax affairs organization. The present research method is qualitative and utilizes the interpretive-structural modeling (ISM) method. The research population consisted of 21 managers and experts of the country's Tax Affairs Organization selected based on purposive sampling via the data saturation technique. In this study, data were collected by a strategic compliance questionnaire based on the development of interactive behaviors (researcher-made) and analyzed by structural-interpretive modeling and MICMAC analysis. The results showed that 16 factors (transformational leadership, behavioral competencies, tax education, transparency, taxpayer satisfaction, incentives, mutual understanding, crimes, electronic services, system legitimacy, monitoring, two-way interaction, trust, justice, belief in the government, citizen participation) are effective on strategic compliance based on the development of interactive behaviors and; based on the interpretive-structural model, it includes three levels of independent or key, relational and dependent variables. The monitoring and incentives variable, as an independent and key variable, had the least influence and the most dependence compared to the variables considered at other levels in the model.

Please cite this article as (APA): Pooyanfar, A, Moghimi, Z and Danaei, A. (2026). Leveling the Factors of Strategic Compliance Based on the Development of Interactive Behaviors. *New Approaches in Management and Marketing*, 5(1), 385-403.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.583034.1302>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Zahra Moghimi

Email: zahra.moghimi@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Today, tax organizations around the world face numerous challenges such as tax evasion, lack of transparency in tax processes, and taxpayer resistance to laws (Ramadanty et al., 2025). These challenges are especially exacerbated in developing countries, such as Iran, due to weak tax infrastructure and lack of efficient interactive models. In Iran, the Tax Administration, as one of the main pillars of government financing, faces problems such as high tax evasion rates, taxpayer dissatisfaction, and inefficiency in interactive processes. These issues have not only reduced tax revenues, but also undermined public trust in the tax system (Hosseini et al., 2022). In recent years, numerous studies have examined strategies for improving tax compliance. Some of these studies have focused on coercive approaches that use tools punitive and supervisory approaches, while others have focused on trust-based approaches that rely on building trust and voluntary participation of taxpayers. However, research shows that combining these two approaches in a comprehensive strategic compliance model can lead to better results (Ramadanty et al., 2025). In Iran, domestic studies have also mainly focused on identifying existing problems and have less focused on designing operational models to improve strategic compliance (Karami et al., 2021). Recent research shows that interactive behaviors, including transparency, accountability and participation, can lead to increased taxpayer satisfaction and improved tax compliance rates. Many studies have emphasized that interactive and participatory approaches in tax organizations not only reduce administrative costs, but also help create an environment based on trust and cooperation. For example, in countries such as Denmark and Sweden, the use of digital technologies and transparent tax systems has increased taxpayer satisfaction and has resulted reduced tax evasion (Mukti et al., 2025). In the Tax Affairs Organization, due to its task-oriented nature, regulatory sensitivities, and formal structure, most of the followers' behaviors have been directed towards duty-based obedience rather than strategic compliance. This has led to a decrease in the organization's agility in the face of developments such as the smart tax system and comprehensive tax plans. To overcome this situation, the development of interactive behaviors between employees and managers is a necessity; because strategic compliance does not form in a vacuum and requires a context of constructive interactions, knowledge sharing, and mutual feedback. Therefore, the main question of this research is formulated as follows: Main question: How can a strategic compliance model based on the development of interactive behaviors be designed for the Tax Affairs Organization of Iran?

Theoretical foundations

Strategic alignment

Strategic alignment means aligning an organization's activities and decisions with its overall goals and strategies. This concept is proposed in tax organizations as an approach to increase the effectiveness and efficiency in implementing tax laws and regulations (Ramadanty et al., 2025). Strategic compliance not only includes compliance with laws, but also includes creating an organizational culture in which employees and managers actively strive to achieve the strategic goals of the organization. This concept is closely related to concepts such as strategic management, organizational culture, and interactional behaviors (Hosseini & Gholami, 2022).

Ramadanty et al., (2025) conducted a study titled "Optimizing Tax Planning Strategy in Mergers and Acquisitions: A Systematic Review of the Literature". The results showed that choosing the right tax strategy is a vital tool for managing risk and optimizing the cost structure in large transactions. The findings emphasized that diversity in selected strategies

allows companies to deal with legal complexities and maximize the financial value created in the merger process.

Mukti et al., (2025) conducted a study titled “Corporate Tax Compliance as a Strategy for Improving Tax Compliance of Legal Taxpayers.” The results showed that the COVID-19 pandemic had a significant impact on tax avoidance practices.

Research Method

This study is applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of nature and method, and aims to level the factors of strategic compliance in the Tax Affairs Organization. The statistical population in this study included 21 managers and experts of the Tax Affairs Organization selected through purposive sampling and were questioned until the step of data saturation. The data collection tool was a researcher-made questionnaire extracted the interrelationships of variables based on the opinions of experts. Data analysis in this study was carried out through the Structural-Interpretive Modeling (ISM) method to identify hierarchical relationships, and MICMAC analysis to determine the influence power and degree of dependence of variables.

Research Findings

The findings show that transformational leadership is the most fundamental cornerstone of strategic compliance in the organization, which can be achieved through improving system competencies and tools affect mid-level variables. This hierarchical chain ultimately leads to the realization of the ultimate and macro-outputs of the organization, namely trust, justice, and citizen participation at the highest level of the model. In fact, this model emphasizes that in order to achieve strategic goals, transformation must begin from the layers of leadership and behavioral competencies.

Discussion and Conclusion

The analysis of the findings indicates that in the Tax Affairs Organization, any structural transformation requires managers who, with a transformational approach, create the necessary motivation and vision in the body of the organization. This finding is in line with the Rahmi et al. (2023) research that considers strategic management and leadership to be the main prerequisites for administrative reforms in tax systems.

The behavioral competencies variable is also placed at the fundamental level of the model. It is concluded that technical knowledge alone is not enough to achieve strategic compliance and that the organization's employees must be equipped with soft skills and interactive behaviors. This finding is consistent with the results of Taling et al. (2021) regarding the importance of “perceived behavioral control.”

The tax education variable acts as a link variable at the next level of the model. The analyses show that education is the intermediary that transforms fundamental capabilities (leadership and competence) into perceptual outputs. From the research perspective, tax education includes both empowering employees to act professionally and making taxpayers aware of the rules. This finding is consistent with the view of Mukti et al. (2025) that emphasizes educational strategies to manage social norms and reduce taxpayer resistance.

The “transparency” variable in the middle layer of the model indicates that strategic compliance is impossible without clarity in processes. Analysis of the findings indicates that the more transparent the tax administration is in explaining the rules and how taxes are spent, the less ambiguity taxpayers will have and the more willing they will be to cooperate voluntarily. This result is consistent with the findings of Rahmi et al. (2023) who consider

administrative transparency to be a critical outcome of digital reforms and modernization of tax systems.

According to the research model, mutual understanding is defined as a situation in which the organization and the taxpayer reach a common understanding of each other's rights and obligations. It is concluded that mutual understanding bridges the gap between government expectations and taxpayers' economic realities. This finding is consistent with Mukti et al. (2025) research on the importance of managing taxpayers' subjective and social norms to improve tax compliance.

In this layer, the variable of taxpayer satisfaction appears as a behavioral outcome resulting from transparency and mutual understanding. The analyses show that taxpayer satisfaction is not simply a positive feeling, but rather an assessment of the fairness of the services received from the organization. This finding is consistent with the theory of planned behavior in the Taling et al. (2021) research; because they introduce a positive "attitude" as one of the three pillars of the formation of strategic compliance intention.

In the extracted model, penalties and incentives are included as control variables along with satisfaction and transparency. It is concluded that strategic compliance is not achieved only with rewards, but also requires a fair system of punishments and incentives to adjust taxpayers' behaviors towards the organization's goals. This finding is consistent with tax optimization strategies in Ramadanty et al. (2025) research that emphasize the balance between policy instruments.

Electronic services at higher levels of the model play an accelerating role in strategic compliance. The findings show that the electronicization of services reduces physical interaction and strengthens procedural justice by eliminating intermediaries. This result is fully consistent with the view of Rahmi et al. (2023) that considers the implementation of modern tax systems as a strategy for efficiency and reducing corruption.

The analysis of the system legitimacy variable shows that when electronic services and transparency are combined, the organization becomes legitimate in the eyes of society. Legitimacy makes taxpayers accept tax laws not as an imposition, but as a social duty. This finding is consistent with Taling et al. (2021) research in which organizational legitimacy greatly reduces monitoring costs.

In the present model, monitoring is upgraded from a police action to a systemic process. It is concluded that under the shadow of electronic services, intelligent monitoring leads to more accurate identification of taxpayers and strengthens the sense of justice in society. This is consistent with the findings of Ramadanty et al. (2025) in the field of optimizing monitoring strategies to achieve maximum tax compliance.

The "two-way interaction" variable indicates the transition from a prescriptive tax system to a participatory tax system. In this layer, the organization and the taxpayer are in a continuous feedback loop. This finding is consistent with Mukti et al. (2025) research that emphasizes the importance of social pressures and interactional connections in improving tax behavior.

These three variables, as high-level outputs of the model, complete the causal chain of strategic compliance. The final conclusion shows that justice and trust are not accidental, but are direct consequences of legitimacy and interactions at the lower levels. As Taling et al. (2021) has pointed out, trust in the system minimizes the risk of non-compliance and strengthens faith in the government.

Citizen participation is standing on the highest level of the ISM model. This variable is known as the end of strategic compliance; a situation in which paying taxes has become part of the taxpayer's citizenship identity.

سطح بندی عوامل پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی

علی پویان فرد، زهرا مقیمی، ابوالفضل دانایی

گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف سطح بندی عوامل پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی در سازمان آموزش مالیاتی انجام گرفت. روش پژوهش حاضر کیفی و با استفاده از روش الگوسازی تفسیری-ساختاری (ISM) است. جامعه پژوهش شامل ۲۱ نفر از مدیران و خبرگان سازمان امور مالیاتی کشور بودند که براساس نمونه گیری هدفمند و با استفاده از تکنیک اشباع داده ها انتخاب شدند. در این پژوهش داده ها با استفاده از پرسشنامه پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی (محقق ساخته) گردآوری شد و با استفاده از الگوسازی ساختاری-تفسیری و تحلیل MICMAC مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که ۱۶ عامل (رهبری تحول گرا، شایستگی های رفتاری، آموزش مالیاتی، شفافیت، رضایت مؤدی، مشوق ها، فهم متقابل، جرائم، خدمات الکترونیک، مشروعیت سیستم، نظارت، تعامل دوطرفه، اعتماد، عدالت، باور به دولت، مشارکت شهروندی) بر پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی اثر گذار است و بر اساس الگوی تفسیری-ساختاری، در بردارنده سه سطح متغیرهای مستقل یا کلیدی، ارتباطی و وابسته است. متغیر نظارت و مشوق ها به عنوان متغیر مستقل و کلیدی، دارای کمترین نفوذ و بیشترین وابستگی در مقایسه با متغیرهای مطرح در سطوح دیگر در الگو بود.

تاریخ دریافت: ۱۷ فروردین ۱۴۰۵
تاریخ بازنگری: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۵
تاریخ پذیرش: ۱۰ خرداد ۱۴۰۵

کلید واژه ها:

پیروی استراتژیک،
رفتارهای تعاملی،
مشارکت شهروندی،
رهبری تحول گرا،
شفافیت،
رضایت مؤدی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): پویان فرد، علی، مقیمی، زهرا و دانایی، ابوالفضل. (۱۴۰۵). سطح بندی عوامل پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۵(۱)، ۳۸۵-۴۰۳.



https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.583034.1302



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.
This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: زهرا مقیمی

ایمیل: zahra.moghimi@iaiu.ac.ir

مقدمه

امروزه، سازمان‌های مالیاتی در سراسر جهان با چالش‌های متعددی مانند فرار مالیاتی، عدم شفافیت در فرآیندهای مالیاتی و مقاومت مؤدیان در برابر قوانین مواجه هستند (Ramadanty et al., 2025). اینچالش‌ها به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، مانند ایران، به دلیل ضعف در زیرساخت‌های مالیاتی و نبود مدل‌های کارآمد تعاملی، تشدید شده‌اند. در ایران، سازمان امور مالیاتی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تأمین منابع مالی دولت، با مشکلاتی مانند نرخ بالای فرار مالیاتی، عدم رضایت مؤدیان و ناکارآمدی در فرآیندهای تعاملی روبرو است، این مسائل نه تنها باعث کاهش درآمدهای مالیاتی شده‌اند، بلکه اعتماد عمومی به نظام مالیاتی را نیز تضعیف کرده‌اند (Hosseini & etal 2022).

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی به بررسی راهکارهای بهبود پیروی مالیاتی پرداخته‌اند. برخی از این مطالعات بر رویکردهای مبتنی بر اجبار تمرکز کرده‌اند که بر استفاده از ابزارهای تنبیهی و نظارتی تأکید دارند، در مقابل، برخی دیگر بر رویکردهای مبتنی بر اعتماد متمرکز شده‌اند که بر ایجاد اعتماد و مشارکت داوطلبانه مؤدیان استوار هستند، با این حال، تحقیقات نشان می‌دهند که ترکیب این دو رویکرد در قالب یک مدل جامع پیروی استراتژیک می‌تواند به نتایج بهتری منجر شود. در ایران، مطالعات داخلی نیز عمدتاً بر شناسایی مشکلات موجود متمرکز بوده‌اند و کمتر به طراحی مدل‌های عملیاتی برای بهبود پیروی استراتژیک پرداخته‌اند (Karami & etal 2021). تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که رفتارهای تعاملی، از جمله شفافیت، پاسخگویی و مشارکت‌پذیری، می‌تواند به افزایش رضایت مؤدیان و بهبود نرخ پیروی از قوانین مالیاتی منجر شوند. مطالعات زیادی تأکید کرده‌اند که رویکردهای تعاملی و مشارکتی در سازمان‌های مالیاتی، نه تنها هزینه‌های اجرایی را کاهش می‌دهند، بلکه به ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و همکاری کمک می‌کنند. برای مثال، در کشورهایی مانند دانمارک و سوئد، استفاده از فناوری‌های دیجیتال و سیستم‌های شفاف مالیاتی، به افزایش رضایت مؤدیان و کاهش فرار مالیاتی منجر شده است (Mukti et al., 2025). در مطالعه‌ای که توسط (Taing et al., 2021) انجام شد، استفاده از پیام‌های شخصی‌سازی شده برای مؤدیان، به افزایش نرخ پرداخت مالیات تا ۱۵ درصد منجر شد. در ایران نیز، سازمان امور مالیاتی با چالش‌هایی مانند فرار مالیاتی گسترده، عدم رضایت مؤدیان و ناکارآمدی در فرآیندهای تعاملی مواجه است که لزوم بازنگری در رویکردهای فعلی را بیش از پیش آشکار می‌سازد. برای مثال، مطالعات نشان می‌دهند که فقدان یک مدل جامع پیروی استراتژیک و ضعف در توسعه رفتارهای تعاملی، از جمله دلایل اصلی ناکارآمدی نظام مالیاتی ایران است (Mohammadi & Rezaei 2024). با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در این حوزه، چندین شکاف تحقیقاتی وجود دارد که نیاز به توجه بیشتری دارند. اولاً، اکثر مطالعات موجود به‌جای ارائه یک مدل جامع، تنها بر یکی از رویکردهای مبتنی بر اجبار یا اعتماد تمرکز کرده‌اند. این در حالی است که ترکیب این دو رویکرد می‌تواند به نتایج بهتری منجر شود. ثانیاً، بیشتر تحقیقات در حوزه پیروی مالیاتی در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده‌اند و شرایط خاص کشورهای در حال توسعه، مانند ایران، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، ثالثاً، مطالعات موجود کمتر از روش‌های ترکیبی مانند دلفی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای طراحی و اعتبارسنجی مدل‌های پیروی استراتژیک استفاده کرده‌اند (Rezvani & Safari 2023).

در سازمان امور مالیاتی، به دلیل ماهیت تکلیفی، حساسیت‌های نظارتی و ساختار رسمی، اغلب رفتارهای پیروان به سمت اطاعت و وظیفه‌مدار سوق یافته است تا «پیروی استراتژیک». این امر منجر به کاهش چابکی سازمان در مواجهه با تحولاتی

نظیر نظام مالیاتی هوشمند و طرح‌های جامع مالیاتی شده است. برای عبور از این وضعیت، توسعه رفتارهای تعاملی میان کارکنان و مدیران یک ضرورت است؛ چرا که پیروی استراتژیک در خلأ شکل نمی‌گیرد و نیازمند بستری از تعاملات سازنده، اشتراک دانش و بازخوردهای دوجانبه است. اما چالش اساسی اینجاست که عوامل متعددی بر این فرآیند اثرگذارند و وزن و اولویت این عوامل مشخص نیست. سازمان نمی‌داند برای رسیدن به سطح ایده‌آل پیروی، باید ابتدا از ساختارهای کالبدی شروع کند یا فرهنگ تعاملی؟ عدم وجود یک الگوی سطح‌بندی شده از این عوامل باعث شده است که اقدامات اصلاحی در سازمان امور مالیاتی به صورت پراکنده و بدون اولویت‌بندی انجام شود که نتیجه آن هدررفت منابع و عدم همراهی بدنه کارکنان با تغییرات استراتژیک است، بنابراین سؤال اصلی این پژوهش مطابق زیر تنظیم شده است: سؤال اصلی: چگونه می‌توان یک مدل پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی را برای سازمان امور مالیاتی کشور ایران طراحی کرد؟

مبانی نظری

پیروی استراتژیک

پیروی استراتژیک^۱ به معنای همسو کردن فعالیت‌ها و تصمیم‌های سازمان با اهداف و استراتژی‌های کلان آن است. این مفهوم در سازمان‌های مالیاتی به‌عنوان رویکردی برای افزایش اثربخشی و کارایی در اجرای قوانین و مقررات مالیاتی مطرح می‌شود (Ramadanty et al., 2025). پیروی استراتژیک نه تنها شامل رعایت قوانین، بلکه شامل ایجاد فرهنگ سازمانی است که در آن کارکنان و مدیران به‌صورت فعالانه در جهت تحقق اهداف استراتژیک سازمان تلاش می‌کنند. این مفهوم با مفاهیمی مانند مدیریت استراتژیک، فرهنگ سازمانی و رفتارهای تعاملی ارتباط تنگاتنگی دارد (Hosseini & Gholami 2022).

پیروی استراتژیک فراتر از رعایت قوانین است و شامل همسو کردن فعالیت‌ها با اهداف بلندمدت سازمان می‌شود. پیروی استراتژیک بر ایجاد فرهنگ سازمانی، تعهد کارکنان و بهبود رفتارهای تعاملی تأکید دارد. در سازمان‌های مالیاتی، پیروی استراتژیک می‌تواند به افزایش مشارکت مؤدیان و کاهش فرار مالیاتی کمک کند. پیروی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و عمومی به‌عنوان رویکردی برای افزایش اثربخشی و کارایی در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های کلان مطرح می‌شود (Astuti et al., 2020). این سازمان‌ها به‌دلیل ماهیت خدماتی و عمومی خود، نیازمند رویکردی هستند که نه تنها قوانین و مقررات را رعایت کنند، بلکه با اهداف بلندمدت دولت همسو باشند. پیروی استراتژیک در این سازمان‌ها شامل ایجاد فرهنگ سازمانی، بهبود رفتارهای تعاملی و افزایش مشارکت کارکنان در تحقق اهداف است. برای مثال، در سازمان‌های مالیاتی، پیروی استراتژیک می‌تواند به افزایش شفافیت، کاهش فرار مالیاتی و بهبود خدمات به مؤدیان کمک کند (Mukti et al., 2025).

چالش‌های اصلی پیروی استراتژیک در سازمان‌های مالیاتی شامل مقاومت در برابر تغییرات، کمبود منابع، ضعف فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی نامناسب است. در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، این چالش‌ها می‌توانند به کاهش اثربخشی استراتژی‌های مالیاتی و افزایش فرار مالیاتی منجر شوند. برای غلبه بر این چالش‌ها، نیاز به طراحی مدل‌های بومی و استفاده از فناوری‌های پیشرفته است (Rahmi et al., 2023). همچنین، آموزش کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی

^۱ - Strategic Compliance

قوی می‌تواند به کاهش مقاومت در برابر تغییرات و افزایش پیروی استراتژیک کمک کند. پیروی استراتژیک می‌تواند به بهبود خدمات به مؤدیان مالیاتی از طریق افزایش شفافیت، بهبود رفتارهای تعاملی و ایجاد اعتماد بین مؤدیان و سازمان‌های مالیاتی کمک کند (Mukti et al., 2025). در سازمان‌های مالیاتی، بهبود خدمات به مؤدیان می‌تواند به افزایش مشارکت آن‌ها در پرداخت مالیات و کاهش فرار مالیاتی کمک کند. برای مثال، ایجاد سیستم‌های پاسخگویی سریع و ارائه خدمات الکترونیکی می‌تواند به بهبود خدمات به مؤدیان کمک کند.

رفتارهای تعاملی به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تعاملات بین کارکنان، مدیران و ذینفعان سازمان اطلاق می‌شود که به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود. این رفتارها شامل ارتباطات مؤثر، مشارکت در تصمیم‌گیری، حل تعارضات و همکاری بین بخش‌های مختلف سازمان است. در سازمان‌های مالیاتی، توسعه رفتارهای تعاملی می‌تواند به افزایش اعتماد بین کارکنان و مدیران، بهبود فرآیندهای کاری و کاهش مقاومت در برابر تغییرات کمک کند. رفتارهای تعاملی نقش کلیدی در ایجاد محیطی پویا و انعطاف‌پذیر در سازمان‌ها ایفا می‌کنند (Sayyari et al., 2024). رفتارهای تعاملی قوی می‌تواند به افزایش مشارکت مؤدیان در پرداخت مالیات کمک کند. در سازمان‌های مالیاتی، تعاملات مؤثر بین کارکنان و مؤدیان می‌تواند به افزایش اعتماد و رضایت مؤدیان کمک کند. برای مثال، ارائه خدمات الکترونیکی و پاسخگویی سریع به سؤالات مؤدیان می‌تواند به افزایش مشارکت آن‌ها در پرداخت مالیات کمک کند (Paarima & etal 2022). همچنین، رفتارهای تعاملی می‌تواند به کاهش فرار مالیاتی و افزایش درآمدهای مالیاتی کمک کند. در کشورهای در حال توسعه، افزایش مشارکت مؤدیان در پرداخت مالیات می‌تواند به بهبود وضعیت اقتصادی و کاهش شکاف مالیاتی کمک کند. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌هایی که با چالش‌هایی مانند کمبود منابع و مقاومت فرهنگی مواجه هستند، اهمیت بیشتری دارد (Khabaz et al., 2024). رفتارهای تعاملی قوی می‌تواند به کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات در سازمان‌های مالیاتی کمک کند. برای مثال، تعاملات مؤثر بین کارکنان و مدیران می‌تواند به ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و افزایش تعهد کارکنان به اهداف استراتژیک سازمان کمک کند. همچنین، رفتارهای تعاملی می‌تواند به بهبود فرآیندهای کاری و کاهش مقاومت در برابر تغییرات کمک کند. در سازمان‌های مالیاتی، کاهش مقاومت در برابر تغییرات می‌تواند به افزایش پیروی استراتژیک و بهبود عملکرد سازمانی کمک کند (andika et al., 2025).

پیشینه پژوهش

(Ramadanty et al., 2025) در پژوهشی تحت عنوان «بهینه‌سازی استراتژی برنامه‌ریزی مالیاتی در معاملات ادغام و تملک: مرور نظام‌مند ادبیات» پرداختند. هدف این مطالعه، شناسایی و تحلیل الگوهای متنوع برنامه‌ریزی مالیاتی برای افزایش کارایی در فرآیندهای ادغام و تملک شرکت‌ها بود. روش تحقیق از نوع مرور نظام‌مند ادبیات بود. نمونه پژوهش شامل ۲۰ مقاله علمی منتخب بود که بر اساس معیارهای شمول و با هدف پوشش حداکثری انواع استراتژی‌های برنامه‌ریزی مالیاتی برگزیده شده بودند. نتایج نشان داد که انتخاب استراتژی مالیاتی مناسب، یک ابزار حیاتی برای مدیریت ریسک و بهینه‌سازی ساختار هزینه‌ها در معاملات بزرگ است. یافته‌ها تأکید کرد که تنوع در استراتژی‌های انتخابی، به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با پیچیدگی‌های قانونی مقابله کرده و ارزش مالی ایجاد شده در فرآیند ادغام را به حداکثر برسانند.

(Mukti et al., 2025) در پژوهشی تحت عنوان «تمکین مالیاتی شرکت‌ها به عنوان استراتژی برای بهبود تمکین مالیاتی مودیان حقوقی» پرداختن نتایج نشان داد که پاندمی کووید-۱۹ تأثیر معناداری بر شیوه‌های اجتناب مالیاتی داشته است. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که نگرش شرکت‌ها، فشارهای اجتماعی (هنجارهای ذهنی) و ساختارهای نهادی، نقش کلیدی در شکل‌گیری رفتار تمکین مالیاتی ایفا می‌کنند و تدوین استراتژی‌های مبتنی بر شفافیت می‌تواند باعث بهبود رفتار مالیاتی شرکت‌ها در سطح بین‌المللی شود.

(akbar et al., 2025) در پژوهشی تحت عنوان «استراتژی مدیریت مالیاتی برای ارتقای کارایی بار مالیاتی» پرداختند. نتایج نشان داد که اتخاذ استراتژی‌های برنامه‌ریزی مالیاتی و انطباق با تحولات نوین مالیاتی جهانی مانند مالیات دیجیتال نقش کلیدی در کاهش بار مالیاتی و افزایش بهره‌وری شرکت ایفا می‌کند. یافته‌های این تحقیق تأکید می‌کند که شرکت‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری خود باید استراتژی‌های مالیاتی را فراتر از مرزهای محلی و با در نظر گرفتن متغیرهای بین‌المللی تدوین نمایند.

(dakhil et al., 2025) در پژوهشی تحت عنوان «استراتژی‌های تمکین مالیاتی و تولید درآمد در نیجریه» پرداختند. نتایج نشان داد که بهبود جنبه‌های اداری سیستم‌های مالیاتی و ایجاد بستری برای تمکین داوطلبانه، مثبتی بر رشد درآمدهای دولت دارد. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که ساده‌سازی فرآیندهای مالیاتی و ایجاد اعتماد در مودیان، استراتژی موثرتری نسبت به رویکردهای سخت‌گیرانه سنتی برای افزایش ثبات مالی سازمان‌های دولتی است.

(Rami et al., 2023) در پژوهشی تحت عنوان «تحلیل مدیریت استراتژیک سیاست نوسازی سیستم مدیریت مالیاتی مرکزی در جهت تقویت اصلاحات اداری مالیاتی در اندونزی» پرداختند. روش تحقیق در این مطالعه از نوع کیفی بود که با استفاده از تکنیک‌های مشاهده، مصاحبه و بررسی اسناد انجام شد و داده‌ها با ابزار تحلیل SWOT مورد واکاوی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که مراحل اجرای استراتژی به طور بهینه‌ای آماده شده است، اما همچنان نیاز به بهبود در بخش‌هایی مانند زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و منابع انسانی وجود دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که اگرچه فرصت‌های مناسبی در فرآیندهای خدماتی وجود دارد، اما چالش‌هایی نظیر ضعف در اجتماعی‌سازی طرح و تهدیدهای امنیتی (هک سیستم) از موانع اصلی موفقیت کامل این طرح است.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، در زمره تحقیقات کیفی قرار دارد که با هدف سطح‌بندی عوامل پیروی استراتژیک در سازمان امور مالیاتی انجام شده است. جامعه آماری در این مطالعه شامل ۲۱ نفر از مدیران و خبرگان سازمان امور مالیاتی کشور بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و تا رسیدن به اشباع داده‌ها مورد پرسش قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که روابط متقابل متغیرها را بر اساس نظرات خبرگان استخراج می‌کرد. تحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از روش الگوسازی ساختاری-تفسیری (ISM) جهت شناسایی روابط سلسله‌مراتبی و تحلیل MICMAC برای تعیین قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها انجام شده است.

فرآیند اجرای مدل ISM در این مطالعه شامل پنج گام اصلی بود: ابتدا عوامل از طریق پیشینه و نظر خبرگان شناسایی شدند، سپس ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) با استفاده از نمادهای (V, A, X, O) تشکیل و به ماتریس‌های

دسترسی اولیه و نهایی (با اعمال خاصیت انتقال پذیری) تبدیل گردید. در نهایت، با استفاده از روش بخش بندی سطح وارفیلد، متغیرها در سطوح مختلف مدل جایابی شدند. همزمان، تحلیل میک مک برای بررسی شدت اثرات متقابل و دسته بندی متغیرها به چهار گروه نفوذ، وابسته، پیوندی و خودمختار به کار گرفته شد. این روش برخلاف مدل های احتمالی، بر شدت و وجود روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر اساس اجماع خبرگان تمرکز دارد و ساختار نهایی مدل را در چهار سطح تبیین می کند.

یافته های پژوهش

محقق با توزیع پرسشنامه های محقق ساخته بین ۲۱ خبره در مرحله اول به غربالگری شاخص های مستخرج از مبانی نظری با روش دلفی فازی پرداخته است. پس از مشخص شدن سطوح هر کدام از عوامل و همچنین با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل اولیه ساختار تفسیری ترسیم می شود. جدول (۱) دربرگیرنده اطلاعات حاصل از تجمیع نظر خبرگان برای انجام فرآیند ساختار تفسیری است. همچنین جدول (۲) نشان دهنده روابط میان گدهای انتخابی از جهت تاثیر گذاری و تأثیر پذیری آنها بر یکدیگر می باشد. مدل نهایی روابط میان گدهای انتخابی در شکل شماره (۱) نشان داده شده است. مدل نهایی به دست آمده از چهار سطح تشکیل شده است.

جدول (۱): ماتریس نهایی برای سطح بندی عوامل پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی

مشارکت شهروندی	بازر به دولت	عدالت	اعتماد	تعامل دوطرفه	نظارت	مشروعیت سیستم	خدمات الکترونیکی	جرایم	فهم متقابل	مشوق ها	رضایت مؤدی	شفافیت	آموزش مالیاتی	شایستگی های رفتاری	رهبری تحول گرا	گلد انتخابی
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	رهبری تحول گرا
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	شایستگی های رفتاری
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	آموزش مالیاتی
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	شفافیت
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	رضایت مؤدی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	مشوق ها
		۱	۱		۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	فهم متقابل

۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	جرائم
۱		۱	۱	۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	خدمات الکترونیک ک
۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	مشروعیت سیستم
	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	نظارت
۱	۱	۱	۱	۱		۱	۱	۱		۱	۱		۱		۱	تعامل دوطرفه
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	اعتماد
۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱		۱	۰	۱	عدالت
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	باور به دولت
۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	مشارکت شهروندی

جدول ۱، نشان‌دهنده ماتریس دسترسی نهایی پژوهش است که از تبدیل ماتریس خودتعاملی به ماتریس دودویی و با لحاظ کردن خاصیت انتقال‌پذیری حاصل شده است. اعداد ۱ در این ماتریس بیانگر وجود رابطه مستقیم یا غیرمستقیم بین متغیرها و اعداد ۰ نشان‌دهنده عدم ارتباط میان آنهاست. این ماتریس مبنای اصلی برای استخراج مجموعه‌های خروجی، ورودی و مشترک جهت تعیین سطوح سلسله‌مراتبی مدل ISM و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها می‌باشد.

جدول (۲): ماتریس معیارهای ورودی و خروجی برای سطح بندی عوامل پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی

سطح	اشتراک	خروجی	ورودی	کُد انتخابی
II	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	رهبری تحول‌گرا
IV	۲	۲	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۹، ۱۱	شایستگی‌های رفتاری
I	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱	آموزش مالیاتی
I	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	شفافیت
I	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	رضایت مؤدی
I	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	مشوق‌ها
I	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	فهم متقابل
II	۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	جرائم

III	۴، ۵، ۹، ۱۰	۲، ۴، ۵، ۹، ۱۰	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	خدمات الکترونیک
I	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	مشروعیت سیستم
I	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	نظارت
III	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	تعامل دوطرفه
I	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	اعتماد
I	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	عدالت
I	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	باور به دولت
I	۱، ۲، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱	مشارکت شهروندی

پس از طی مراحل ISM، به منظور تعیین روابط و سطح بندی شاخص‌ها، باید با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی شناسایی شوند. متغیرهایی که مجموعه‌های خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً یکسان است، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. همچنین برای یافتن سطوح بعدی، کافی است سطوح قبلی حذف شده و سپس همان عملیات تکرار شود. این کار تا رسیدن به آخرین سطح (شکل ۱) ادامه می‌یابد. بر اساس سطوح شاخص‌ها و ماتریس دستیابی نهایی و از طریق حذف روابط ثانویه، یک مدل تحقیقاتی شکل می‌گیرد که در ISM به آن مدل ساختاری یا نمودار ساختاری نیز گفته می‌شود.

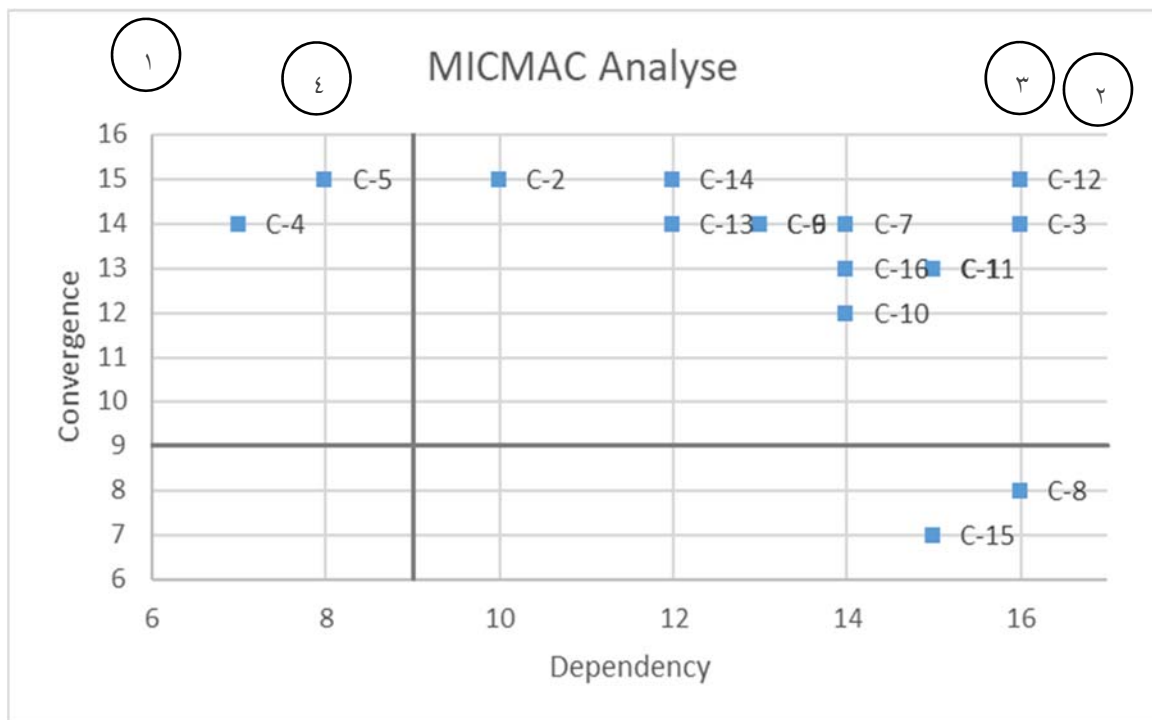
در نهایت، برای تحلیل نمودار MICMAC کافی است با جمع‌زدن مقادیر ورودی‌ها (جدول ۳)، شاخص‌های قدرت رانش و وابستگی در هر سطر و ستون به دست آید. این امر به درک قوی‌تر ما از شاخص‌ها کمک خواهد کرد (شکل ۱).

جدول (۳): شاخص‌های وابستگی و قدرت نفوذ

قدرت نفوذ	وابستگی	MICMAC Analyse
۱۳	۱۵	C-1
۱۵	۱۰	C-2
۱۴	۱۶	C-3
۱۴	۷	C-4
۱۵	۸	C-5
۱۴	۱۳	C-6
۱۴	۱۴	C-7
۸	۱۶	C-8
۱۴	۱۳	C-9
۱۲	۱۴	C-10
۱۳	۱۵	C-11

۱۵	۱۶	C-12
۱۴	۱۲	C-13
۱۵	۱۲	C-14
۷	۱۵	C-15
۱۳	۱۴	C-16

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل میک مک (جدول ۳)، متغیرهای پژوهش بر پایه شاخص‌های قدرت نفوذ و میزان وابستگی تحلیل شده‌اند. این شاخص‌ها نشان‌دهنده جایگاه استراتژیک هر متغیر در زنجیره «پیروی استراتژیک» هستند. در تحلیل داده‌های جدول ۳، مشاهده می‌شود که برخی متغیرها مانند C-12 و C-8 با داشتن بالاترین شاخص‌های وابستگی، در دسته متغیرهای پیامد قرار می‌گیرند، در حالی که متغیرهایی با قدرت نفوذ بالا مانند C-2 یا C-5، نقش پیشران‌های اصلی در تحقق پیروی استراتژیک را ایفا می‌کنند.

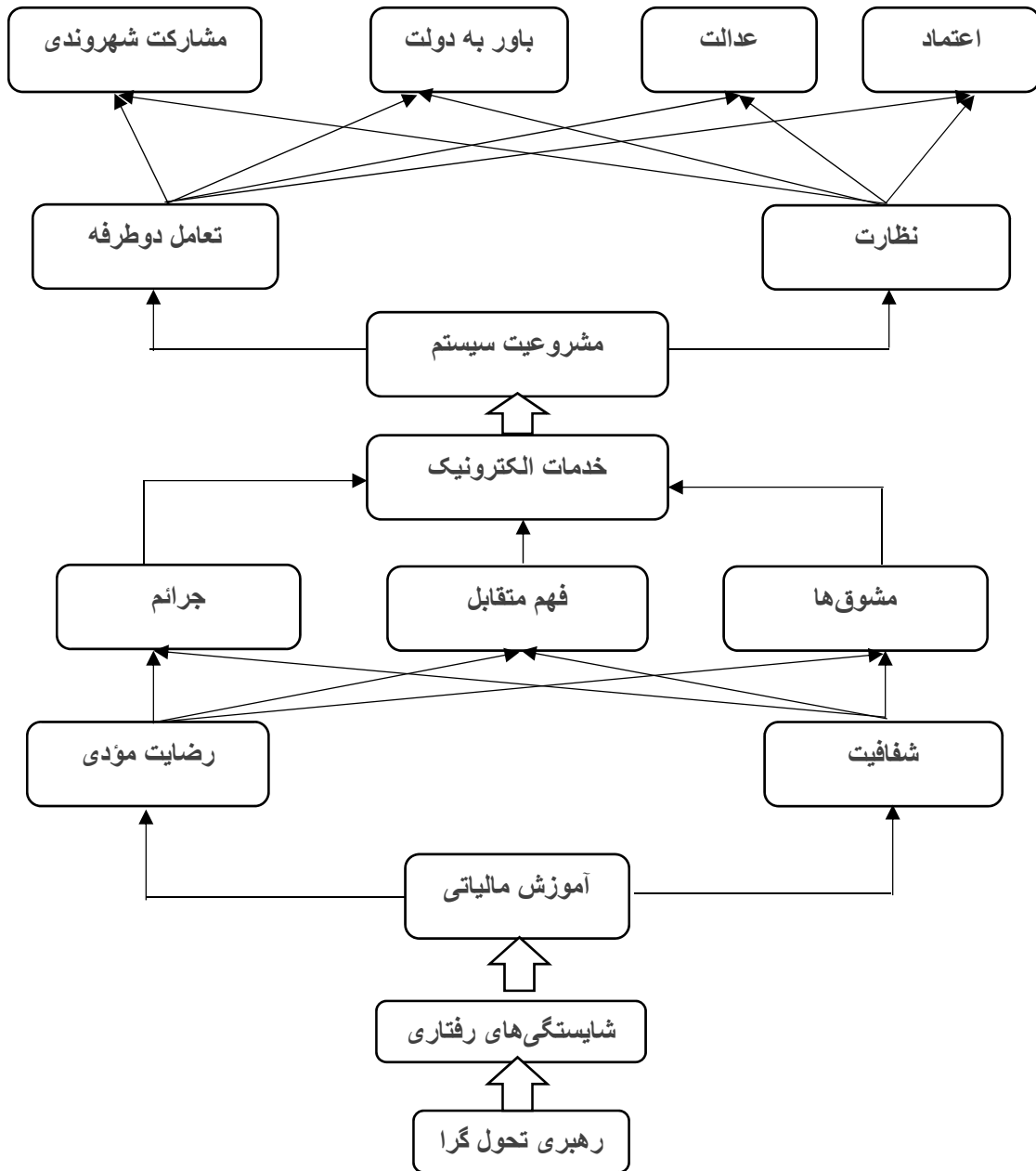


شکل (۱): تحلیل میک مک عوامل پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی

تحلیل MICMAC عوامل تعیین‌کننده را در چهار خوشه دسته‌بندی می‌کند که شامل موارد زیر است:
 خوشه خودمختار (ناحیه ۱): شامل ویژگی‌هایی با قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی ضعیف است. هیچ یک از متغیرهای تحقیق در این منطقه قرار ندارند.
 خوشه وابسته (ناحیه ۲): شامل ویژگی‌هایی با قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی قوی است. تنها دو متغیر "نظارت و مشوق‌ها" در این منطقه قرار دارد که نشان می‌دهد قدرت نفوذ آن پایین و وابستگی آن بالا است.

خوشه پیوندی (ناحیه ۳): شامل ویژگی‌هایی با قدرت نفوذ قوی و وابستگی قوی است. ۱۲ متغیر در این منطقه قرار دارند که نشان می‌دهد این متغیرها هم وابستگی بالا و هم قدرت نفوذ بالایی دارند. در واقع هر اقدامی بر روی این شاخص‌ها باعث تغییر سایر شاخص‌ها خواهد شد. شاخص‌های اعتماد، شفافیت، آموزش مالیاتی، عدالت، رضایت مؤدی، تعاملات دوطرفه، باور به دولت، فهم متقابل، رهبری تحول‌گرا، شایستگی رفتاری، مشارکت شهروندی و جرائم در این ناحیه قرار گرفته‌اند.

خوشه مستقل (محرک) (ناحیه ۴): شامل ویژگی‌هایی با قدرت نفوذ قوی اما وابستگی ضعیف است. دو متغیر "خدمات الکترونیک و مشروعیت سیستم" در این منطقه قرار دارد که نشان می‌دهد وابستگی آن پایین و قدرت نفوذ آن بالا است.



شکل (۲): نمودار مدل معادلات ساختاری تفسیری سطح بندی عوامل پیروی استراتژیک مبتنی بر توسعه رفتارهای تعاملی

مدل نهایی حاصل از روش ISM نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا زیربنایی‌ترین سنگ‌بنای پیروی استراتژیک در سازمان است که از طریق بهبود شایستگی‌ها و ابزارهای سیستمی، بر متغیرهای میان‌سطح اثر می‌گذارد. این زنجیره سلسله‌مراتبی در نهایت منجر به تحقق خروجی‌های غایی و کلان سازمان یعنی اعتماد، عدالت و مشارکت شهروندی در بالاترین سطح مدل می‌گردد. در واقع، این الگو تأکید دارد که برای رسیدن به اهداف استراتژیک، تحول باید از لایه‌های رهبری و شایستگی‌های رفتاری آغاز شود.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا و شایستگی‌های رفتاری به عنوان سنگ‌بنای اصلی (سطح زیرین مدل)، محرک‌های بنیادین برای ارتقای پیروی استراتژیک در سازمان امور مالیاتی هستند. این عوامل از طریق آموزش مالیاتی، بسترساز بهبود رضایت مؤدی، شفافیت و فهم متقابل می‌شوند که در لایه‌های میانی به ارتقای خدمات الکترونیک و مشروعیت سیستم می‌انجامد. در نهایت، برآیند این تعاملات رفتاری در سطوح عالی مدل، منجر به تحقق اهداف کلان سازمان یعنی عدالت، اعتماد، باور به دولت و مشارکت فعال شهروندی می‌گردد. به عبارتی، بدون تحول در سبک رهبری و شایستگی‌های انسانی، نیل به عدالت و اعتماد مالیاتی امکان‌پذیر نخواهد بود..

نتایج حاصل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که رهبری تحول‌گرا در پایین‌ترین سطح قرار داشته و به عنوان نافذترین متغیر، ریشه اصلی محرک‌های پیروی استراتژیک محسوب می‌شود. تحلیل یافته‌ها حاکی از آن است که در سازمان امور مالیاتی، هرگونه تحول ساختاری نیازمند مدیرانی است که با رویکرد تحول‌آفرین، انگیزه و چشم‌انداز لازم را در بدنه سازمان ایجاد کنند. این یافته با پژوهش (rahmi et al., 2023) که مدیریت استراتژیک و رهبری را پیش‌نیاز اصلی اصلاحات اداری در سیستم‌های مالیات می‌دانند، همسو است. در واقع، رهبری تحول‌گرا با تغییر فرهنگ سازمانی، مسیر را برای سایر متغیرهای مدل هموار می‌سازد.

شایستگی‌های رفتاری نیز در سطح بنیادین مدل قرار گرفته است. نتیجه‌گیری می‌شود که دانش فنی به تنهایی برای تحقق پیروی استراتژیک کافی نیست و کارکنان سازمان باید به مهارت‌های نرم و رفتارهای تعاملی مجهز باشند. این یافته با نتایج پژوهش (staling et al., 2021) در خصوص اهمیت کنترل رفتاری درک‌شده تطابق دارد؛ آن‌ها معتقدند که نگرش و توانمندی‌های رفتاری، تعیین‌کننده اصلی قصد تمکین و پیروی در مودیان است. در این پژوهش نیز ثابت شد که شایستگی رفتاری کارکنان، پیش‌شرط ایجاد تجربه مثبت در مؤدی و شروع زنجیره اعتماد است.

آموزش مالیاتی در سطح بعدی مدل به عنوان یک متغیر پیوندی عمل می‌کند. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که آموزش، حلقه واسطی است که توانمندی‌های بنیادین (رهبری و شایستگی) را به خروجی‌های ادراکی تبدیل می‌کند. از دیدگاه پژوهش، آموزش مالیاتی هم شامل توانمندسازی کارکنان برای برخورد حرفه‌ای و هم شامل آگاه‌سازی مودیان از قوانین است. این یافته با دیدگاه (Mukti et al., 2025) همخوانی دارد که بر استراتژی‌های آموزشی برای مدیریت هنجارهای اجتماعی و کاهش مقاومت مودیان تأکید می‌ورزند.

شفافیت در لایه میانی مدل نشان‌دهنده این است که پیروی استراتژیک بدون وضوح در فرآیندها غیرممکن است. تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که هرچه سازمان امور مالیاتی در تبیین قوانین و نحوه هزینه‌کرد مالیات‌ها شفاف‌تر عمل کند، ابهام مودیان کاهش یافته و تمایل به همکاری داوطلبانه افزایش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های (rahmi et al., 2023) همسو است که شفافیت اداری را از پیامدهای حیاتی اصلاحات دیجیتال و نوسازی سیستم‌های مالیاتی می‌دانند.

بر اساس مدل تحقیق، فهم متقابل به عنوان وضعیتی تعریف می‌شود که در آن سازمان و مؤدی به درک مشترکی از حقوق و تکالیف یکدیگر می‌رسند. نتیجه‌گیری می‌شود که فهم متقابل، شکاف میان انتظارات دولت و واقعیت‌های اقتصادی مودیان را پر می‌کند. این یافته با پژوهش (Mukti et al., 2025) در خصوص اهمیت مدیریت هنجارهای ذهنی و اجتماعی مودیان برای بهبود تمکین مالیاتی همخوانی دارد.

رضایت مؤدی به عنوان یک پیامد رفتاری ناشی از شفافیت و فهم متقابل ظاهر می‌شود. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که رضایت مؤدی صرفاً یک حس مثبت نیست، بلکه ارزیابی عادلانه بودن خدمات دریافتی از سازمان است. این یافته با تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده در پژوهش (taling et al., 2021) تطابق دارد؛ چرا که آن‌ها نگرش مثبت را یکی از ارکان سه‌گانه شکل‌گیری نیت پیروی استراتژیک معرفی می‌کنند.

در مدل استخراج شده، جرائم و مشوق‌ها به عنوان متغیرهای کنترلی در کنار رضایت و شفافیت قرار دارند. نتیجه‌گیری می‌شود که پیروی استراتژیک تنها با پاداش محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند یک نظام عادلانه از تنبیهات و تشویقات است تا رفتارهای مودیان در مسیر اهداف سازمان تنظیم شود. این یافته با استراتژی‌های بهینه‌سازی مالیاتی در پژوهش (Ramadanty et al., 2025) که بر تعادل میان ابزارهای سیاستی تاکید دارند، هم‌راستا است.

خدمات الکترونیک در سطوح بالاتر مدل، نقش تسریع‌کننده در پیروی استراتژیک را ایفا می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که الکترونیکی شدن خدمات، تعامل فیزیکی را کاهش داده و با حذف واسطه‌ها، عدالت رویه‌ای را تقویت می‌کند. این نتیجه با دیدگاه (rahmi et al., 2023) که پیاده‌سازی سیستم‌های مدرن مالیاتی را راهبردی برای کارآمدی و کاهش فساد می‌دانند، مطابقت دارد.

تحلیل متغیر مشروعیت سیستم نشان می‌دهد که وقتی خدمات الکترونیک و شفافیت در کنار هم قرار می‌گیرند، سازمان در نگاه جامعه دارای حقانیت می‌شود. مشروعیت باعث می‌شود مودیان، قوانین مالیاتی را نه به عنوان تحمیل، بلکه به عنوان یک وظیفه اجتماعی بپذیرند. این یافته با تحقیقات (taling et al., 2021) که در آن، مشروعیت سازمان، هزینه‌های نظارت را به شدت کاهش می‌دهد، همسو است.

در مدل حاضر، نظارت از یک اقدام پلیسی به یک فرآیند سیستمی ارتقا یافته است. نتیجه‌گیری می‌شود که در سایه خدمات الکترونیک، نظارت هوشمندانه باعث شناسایی دقیق‌تر مودیان شده و حس دیده شدن عدالت را در جامعه تقویت می‌کند. این موضوع با یافته‌های (Ramadanty et al., 2025) در زمینه بهینه‌سازی استراتژی‌های نظارتی برای دستیابی به حداکثر تمکین مالیاتی همسو است.

تعامل دوطرفه نشان‌دهنده گذار از نظام مالیاتی دستوری به نظام مالیاتی مشارکتی است. در این لایه، سازمان و مؤدی در یک چرخه بازخورد مستمر قرار می‌گیرند. این یافته با پژوهش (Mukti et al., 2025) که بر اهمیت فشارهای اجتماعی و ارتباطات تعاملی در بهبود رفتار مالیاتی تاکید دارد، هم‌جهت است.

نتیجه‌گیری نهایی نشان می‌دهد که عدالت و اعتماد اتفاقی نیستند، بلکه معلول مستقیم مشروعیت و تعاملات لایه‌های زیرین هستند. همان‌طور که (taling et al., 2021) اشاره کرده است، اعتماد به سیستم، ریسک عدم تمکین را به حداقل می‌رساند و باور به دولت را تقویت می‌کند.

در بالاترین سطح مدل ISM، مشارکت شهروندی قرار دارد. این متغیر به عنوان غایت پیروی استراتژیک شناخته می‌شود؛ وضعیتی که در آن پرداخت مالیات به بخشی از هویت شهروندی مؤدی تبدیل شده است. تحلیل نهایی نشان می‌دهد که با تحقق این متغیر، سازمان امور مالیاتی از یک نهاد وصول‌گر به یک نهاد توسعه‌گرا تبدیل می‌شود که در آن مودیان داوطلبانه در تأمین مالی عمومی مشارکت می‌کنند.

براساس نتایج پژوهش پیشنهادها کاربردی ذیل ارائه می‌شود.

برگزاری دوره‌های تخصصی «مدیریت تحول» برای مدیران ارشد مالیاتی جهت تغییر نگرش از مدیریت سنتی به رهبری تحول‌گرا، چرا که این متغیر محرک اصلی کل مدل است.

تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی (نه فقط دانش فنی) برای بهبود نحوه تعامل مستقیم با موذیان

طراحی پلتفرم‌های آموزشی تعاملی برای موذیان جهت افزایش فهم متقابل از قوانین مالیاتی که منجر به کاهش جریمه‌ها و افزایش رضایت داوطلبانه می‌شود.

ایجاد داشبوردهای برخط برای موذیان تا بتوانند مسیر دقیق صرف مالیات‌های پرداختی را مشاهده کنند (جهت تقویت شفافیت و مشروعیت سیستم).

نوسازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات با تمرکز بر کاربرپسند بودن سامانه‌ها (UX) تا تمکین مالیاتی به ساده‌ترین شکل ممکن انجام شود.

اجرای برنامه‌های ترویجی با هدف نمایش عدالت مالیاتی در رسانه‌ها، تا حس باور به دولت و مشارکت شهروندی در بالاترین سطح مدل محقق گردد.

Reference

- Andika, R. F. (2020). Determinants Of Tax Compliance In Emerging Economies. *Journal Of Applied Accounting Research*, 21(3), ۳۹۵-۴۱۲. <https://doi.org/10.1108/JAAR-0034-2019-02>
- Akbar, A. A., Sari, S. D. I & Pahala, I. (2025). The Tax Management Strategy For Enhancing The Efficiency Of The Tax Burden At PT XYZ. *TOFEDU: The Future Of Education And Business*, ۲۵-۱۲, (۱)
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2). <https://journal.uny.ac.id/index.php/jim/article/view/34175/14289>
- Bagherian Kasgari, B. (2025). Development And Validation Of An Entrepreneurial Marketing Model With A Strategic Approach To Technological Innovation In Startup Companies. *Journal Of New Approaches In Marketing Management*, 4(4), 21-45. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.560823.1210> (In Persian)
- Dakhil, M., Dagunduro, M., Abbood, F., & Et Al. (2025). Tax Compliance Strategies And Revenue Generation In Nigeria. *Economy, Business And Management*, 3(1), 115-130.
- Hosseini, S., Rezaei, M., & Mohammadi, A. (2022). Investigating The Challenges Of The Iranian Tax System And Solutions For Its Improvement. *Journal Of Iranian Tax Studies*, 12(3), 45-60. (In Persian)
- Karami, A., & Hosseini, M. (2022). Investigating The Effect Of Tax Transparency On Reducing Tax Evasion. *Journal Of Accounting And Financial Research*, 14(1), 67-82. (In Persian)
- Karami, A., Hosseini, M., & Mohammadi, R. (2021). Investigating The Challenges Of Iran's Tax System And Providing Improvement Solutions. *Journal Of Iranian Economic Research*, 25(4), 78-95. (In Persian)
- Khabaz, A., Edalatian Shahryari, J., & Amiran, H. (2024). Providing Effective Innovative Strategies In The Development Of Cosmetics Industry With Emphasis On International Entrepreneurship. *Journal Of Value Creating In Business Management*, 4(3), 209-228. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.454771.1371> (In Persian)
- Mohammadi, A., & Rezaei, M. (2024). Examining The Effect Of Tax Justice On Taxpayer Satisfaction. *Journal Of Iranian Tax Studies*, 15(2), 33-48. (In Persian)

- Mukti, M., Pramesti, R. F., Indriyani, N., Baldah, D. M., & Yulianingrum, N. (2025). TAX-CFC (Tax Compliance For Company) Sebagai Strategi Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak Badan. *JESYA (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 8(1), 100-115. <https://doi.org/10.36778/jesya.v8i1.1800>
- Rahmi, N., Arimbhi, P., & Hidayat, V. S. (2023). Analisis Manajemen Strategi Kebijakan Pembaharuan Core Tax Administration System (CTAS) Dalam Upaya Penguatan Reformasi Administrasi Perpajakan Di Indonesia. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 6(2), 179-191.
- Ramadanty, J., & Harefa, T. (2025). Optimizing Tax Planning Strategy In Merger And Acquisition Transactions: A Systematic Literature Review. *Social Science And Humanities Journal*, 1(1), 45-60.
- Rezaei, M., & Mohammadi, A. (2021). Analysis Of The Challenges Of Iran's Tax System And The Presentation Of Improvement Solutions. *Journal Of Iranian Economic Research*, 25(4), 78-95. (In Persian)
- Rezvani, S., & Safari, M. (2023). Analysis Of The Impact Of Digital Technologies On Improving Iran's Tax System. *Journal Of Accounting And Financial Research*, 16(1), 45-60. (In Persian)
- Sayyari, M., Cheraghali, M., & Saeedi, P. (2024). Designing A Model For International Strategic Renewal Of Pharmaceutical Industry Businesses. *Journal Of Value Creating In Business Management*, 3(4), 109-130. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.389047.1056> (In Persian)
- Shojaeian, A., Abbaspour Esfadan, G., Valmohammadi, C., & Alirezaei, A. (2024). Designing The Alignment Model Of Petrochemical Projects With The Country's Industrial Strategies In The Ministry Of Petroleum. *Journal Of Value Creating In Business Management*, 4(1), 347-364. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.424277.1235> (In Persian)
- Taing, H. B., & Chang, Y. (2021). Determinants Of Tax Compliance Intention: Focus On The Theory Of Planned Behavior. *International Journal Of Public Administration*, 44(1), 62-73. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1728313>