



## اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور با تأکید بر مؤلفه‌های رفتاری

افشین هاشمی<sup>۱</sup>

داریوش غلامزاده<sup>۲</sup>

احمد ودادی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۲۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۱۵

### چکیده

هدف از این پژوهش اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور با تأکید بر مؤلفه‌های رفتاری بوده است. این پژوهش از نظر هدف و ماهیت توسعه‌ای است و به روش آمیخته کیفی و کمی انجام گرفت. جامعه آماری بخش کیفی شامل افراد صاحب‌نظر در رابطه با سازمان امور مالیاتی کشور و در بخش کمی نمونه ۳۶۰ نفری از کارشناسان و کارکنان سازمان امور مالیاتی شهر تهران انتخاب شدند. در بخش کیفی از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق استفاده شد. حاصل پژوهش که از ترکیب داده‌های حاصل از مصاحبه و مطالعه ادبیات است که در قالب یک مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور با تأکید بر مؤلفه‌های رفتاری با سه بُعد الزامات اولیه شامل مؤلفه ویژگی‌های فردی، شایستگی عمومی و شایستگی حرفه‌ای، بُعد بستر و زمینه که مؤلفه‌هایی چون ارزش‌های سازمانی، اهداف و استراتژی‌های سازمان و استانداردهای عملکرد حرفه‌ای را دارد و نهایتاً بُعد رشد و توسعه‌سازمانی که شامل عوامل هدایت و سرپرستی، توسعه عملکرد، آموزش، مانیتورینگ و رصد، جبران خدمت، جذب و استخدام جمعاً با ۱۰۱ شاخص ارائه شد، نتایج نشان داد این مدل از اعتبار و مطلوبیت (برآزش نکو) کافی برخوردار است. همه ابعاد و مؤلفه‌های مدل دارای اعتبار و مطلوبیت کافی بوده و فقط چهار شاخص تأیید کافی را به دست نیاوردند و از مدل حذف شدند به همین دلیل مدل نهایی دارای ۹۷ شاخص می‌باشد.

### کلمات کلیدی

عملکرد کارکنان، مدیریت عملکرد با تأکید بر مؤلفه‌های رفتاری، رشد و توسعه‌سازمانی.

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. afshinhashemi48@yahoo.com

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) golamzadeh33@yahoo.com

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ahvedadi@gmail.com

## مقدمه

امروزه محیط بی‌ثبات اقتصادی، سازمان‌ها را ملزم می‌کند که به‌منظور کسب موفقیت پایدار و رقابت با سایر سازمان‌ها، کارکنان متعهد به عملکردهای بالای شغلی باشند (عبدو الغنیا، محمد یونس، بحری، ۲۰۱۶). توجه به عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی بسیار حیاتی است چراکه هزینه‌های انسانی درصد بالایی از هزینه‌های آن‌ها را شامل می‌شود و سرمایه‌های انسانی مستقیم بر عملکرد آن‌ها اثر می‌گذارد با توجه به اینکه اهداف نظام مدیریت عملکرد شامل برانگیختن عملکرد، کمک به افراد برای توسعه مهارت‌هایشان و ایجاد یک فرهنگی عملکرد می‌باشد، بدون شک نظام مدیریت عملکردی که بتواند این اهداف را برآورده سازد، سهم زیادی در اثربخشی سازمانی دارد.

منابع انسانی گنجینه‌ای از نیروهای بالقوه سازمان هستند که می‌توانند به‌صورت راهبردی توسعه‌یافته و به‌منظور دستیابی به تعالی حرکت نمایند. بقا و موفقیت سازمان به‌طور فزاینده‌ای به ماندگاری و آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد؛ بنابراین، یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و سازوکارهایی جهت افزایش رضایت و تعهد و درنهایت پایداری کارکنان است (آهاکوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل‌انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده است و عدم توجه به فراهم کردن محیط و ابزار مناسب بهسازی جهت ماندگاری آن‌ها می‌تواند مشکلات زیادی را برای سازمان‌ها به وجود آورد. در دنیایی که تأثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی‌سازی اقتصاد روبرو شده است، توجه به مسئله تأثیر پایداری منابع انسانی بر عملکرد سازمان افزایش‌یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین ماندگاری منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (باربا آراجون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به‌جای پذیرش پارادایم سنتی فرمان، کنترل و انطباق مدیریتی که «نمی‌تواند شرایط و شایستگی لازم برای رویارویی موفقیت‌آمیز با چالش‌ها (نوآوری بی‌پایان، مهندسی مجدد و کار چند فرهنگی) را فراهم کند»، شروع به استفاده از پارادایم مدیریتی جدید مبتنی بر توانمندسازی می‌کنند. مدیران سازمان‌ها باید به عوامل ماندگاری کارکنان توجه کافی داشته تا بتوانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده تا کارکنان بتوانند کارشان را با تعهد انجام دهند و به اهداف تعیین‌شده دست پیدا کنند (نوی و همکاران، ۲۰۱۷).

از طرفی عملکرد منابع انسانی در سازمان از دهه‌های گذشته موردعلاقه هم محققین دانشگاهی وهم مدیران بخش‌های اجرایی بوده است چراکه نتیجه نهایی استفاده از منابع ملموس و ناملموس

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

در سازمان‌ها است. هرچند که منابع ناملموس برای سازمان‌ها اهمیت بیشتری دارد. از آنجاکه منابع یک کشور عموماً محدود است، افزایش عملکرد منابع انسانی در سازمان به‌عنوان یک ضرورت اساسی برای ارتقای استاندارد زندگی یک ملت، اهمیت پیدا می‌کند. در جهان امروز، با توجه به محدودیت عوامل مختلف تولید، نیاز به بهره‌وری چه در کشورهای پیشرفته و چه در کشورهای در حال توسعه امری حیاتی و ضروری است. اهمیت عملکرد سازمانی با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی فناوری، سرعت تبادل اطلاعات، تنوع سلیقه‌ها بر کسی پوشیده نیست. امروزه افزایش عملکرد و کارایی منابع انسانی در سازمان جایگاه ارزشمندی در نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پررقابت تضمین کند. افزایش عملکرد به شکل فزاینده‌ای مبتنی بر دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های عقل انسان آموزش‌دیده است. بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان، زمینه‌ای حرفه‌ای در فعالیتهای اجتماعی و پژوهش در عمل است. بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان، طیف وسیعی از فعالیتهایی با تحولات بی‌پایان را دربر می‌گیرد. بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان، کاربرد نظام‌مند دانش رفتاری در تحول سازمان از پیش طراحی‌شده، بهبود و تقویت مجدد راهبردها، ساختارها و فرآیندها است که به اثربخشی سازمان می‌انجامد. (زارعی متین، ۱۳۹۴)

سازمان امور مالیاتی کشور به‌عنوان تأمین‌کننده بخش مهمی از بودجه کشور فاقد مدل مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشد به همین دلیل در بخش کیفی این پژوهش که در مقاله جداگانه ارائه شده است پژوهشگر به تدوین درخت مضامین (مدل کیفی) مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی پرداخته است و در ادامه اعتبارسنجی این مدل در محیط واقعی سازمان امور مالیاتی انجام شده است. در واقع دغدغه محقق در اینجا پاسخ به این سؤال است، آیا مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی با تأکید بر مؤلفه‌های رفتاری دارای اعتبار کافی است؟

#### **مبانی نظری و پیشینه تحقیق**

مدیریت عملکرد به‌عنوان یک فرایند مستمر در نظر گرفته می‌شود که از ارتباطات مداوم، بازخورد و گفتگو درباره اهداف سازمانی حمایت کرده و بر روابط میان واحدهای فرایندها، تیم‌ها و کارکنان تمرکز می‌کند (Halachmi، ۲۰۰۵). این سیستم با برنامه‌ریزی شروع شده و در آن مشخص می‌شود که کارکنان چه چیزی را چگونه باید تحقق دهند و از طریق نظارت و فیدبک‌های غیررسمی و مستمر در مورد پیشرفت‌ها در جهت اهداف تنظیم شده ادامه پیدا می‌کند. در پایان دوره مدیریت عملکرد، سرپرست و کارمند همدیگر را ملاقات می‌کنند تا دستاوردها و چالش‌ها را جمع‌بندی کنند و با استفاده

## اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی.../هاشمی، غلامزاده و ودادی

از فرم مدیریت عملکرد موضوعات این جلسه را مستند می‌کنند. لذا اندازه‌گیری عملکرد از حالت ارزیابی سالانه به فرایند مستمر و روزمره مدیریت عملکرد تبدیل شده است (۲۰۰۶: ۱-۴، et al Sajini). از جمله معیارهای موفقیت مدیریت عملکرد اجرای منظم و استفاده از اطلاعات حاصل از آن در تصمیم‌گیری‌ها است (۲۰۰۶، biticii et al). در پیشبرد اهداف مدیریت عملکرد موفق توجه به عوامل انسانی در قالب فاکتورهای رفتار سازمانی یکی از مهم‌ترین محورها است. (Elzinga et al, 2008). درک رفتار سازمانی در هیچ زمانی مانند امروز برای مدیران مهم نبوده است. در عصر حاضر رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه سیستمی ادراکات و رفتارهای شخصی و درون شخصی کارکنان و توصیف روابط بین عوامل شکل‌دهنده رفتار به‌منظور پیدا کردن روابط علت و معلولی و حل مسائل رفتاری سازمان است (افجه، ۱۳۹۹).

در دهه‌های اخیر اهمیت تجدید حیات سازمانی به خاطر سرعت پیشرفت و تغییر و تحول در محیط درونی و بیرونی آن‌ها را مجبور به بازنگری و ارزیابی عملکرد خود در ابعاد فردی و سازمانی کرده است. مدیریت سازمان جهت ایجاد سازمانی با نیروی انسانی کارآمد و توانمند راهی جز توجه به آموزش تقویت قدرت خلاقیت و ابتکار، بالا بردن روحیه و انگیزه، رشد شخصیت کارکنان و مسائلی از این دست ندارد. جهت دستیابی به این اهداف، در مرحله نخست باید کارکنان به نحو مطلوب مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرند و پس از مشخص شدن نقاط ضعف و قوت کارکنان در زمینه‌های فوق نسبت به رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت اقدام نمود. به عبارت بهتر با ارزیابی عملکرد باید در بهسازی و پرورش نیروی انسانی کوشید (chan, 2015). تأملی کوتاه در کتب منابع انسانی نیز مبین آن است که اکثر صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند سازمان‌ها باید پیش از هر تصمیم‌گیری مهمی مانند ارتقاء، افزایش حقوق و دستمزد، تخصیص پاداش، برنامه‌ریزی آموزشی، طراحی برنامه‌های توسعه و بهسازی، جابجایی، انتصاب و برکناری، اقدام به ارزشیابی کارکنان از خود نموده و بر اساس معیارهای مناسب توانایی، مهارت، رفتار شایستگی، عملکرد، استعدادها بالقوه و بالفعل آن‌ها را مورد سنجش قرار دهند، چراکه در فرایند تحقق اهداف سازمان و نیز بقاء، رشد و پویایی آن نقش منابع انسانی محوری و تعیین‌کننده است (خوشوقتی و همکاران، ۱۳۹۴). دلایل وجود یک مدل مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌ها، بر کسی پوشیده نیست. به همین دلیل محققان و دانشمندان بسیاری در خارج و حتی در داخل کشور در مقالات، پژوهش‌ها و کتاب‌های فراوان به این مهم پرداخته‌اند. مدل مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت ملی پتروشیمی که باهدف نهایی و تحقق عملکرد مورد انتظار از کارکنان شرکت و بهبود مستمر آن طراحی شده است (اداره کل برنامه‌ریزی منابع انسانی پتروشیمی ایران)، مدل مبتنی بر مدل TTM در

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

شرکت طبیعت زنده که به بررسی مدیریت عملکرد و تفاوت آن با ارزیابی عملکرد کارکنان باهدف طراحی مدل گام‌به‌گام مدیریت عملکرد پرداخته است و یا مدل مدیریت عملکرد کارکنان مایکل آرمسترانگ به‌صورت جامع و کامل در خصوص نیاز سازمان‌ها به مدیریت عملکرد در سه سطح فرد، تیم و سازمان اشاره نموده است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۱۴۱-۱۴۵). ولی این‌گونه مدل‌ها فقط برای سازمان‌ها با مشخصات آن سازمان توسط پژوهشگران طراحی شده‌اند و یا همانند مدل آرمسترانگ به‌صورت جنرال و کلی طراحی شده‌اند و جوابگوی نیازهای سازمان امور مالیاتی کشور با ویژگی‌های سازمانی آن سازمان نمی‌باشند. مطالعات انجام‌شده در این زمینه در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱ مقایسه ابعاد مدل ارائه‌شده با مطالعات محققان

عناصر شناسایی شده مدیریت عملکرد کارکنان	نویسنده (سال)
جبران خدمات کور؛ جبران خدمات عملکردگرا	قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)
کار تیمی	قلی پور و همکاران (۱۴۰۱) و کوماری و سینگ (۲۰۱۸)
مدیریت تحول	مطالعه ایلکا (۱۴۰۱)
نظام پیشنهادها	قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)
مربی‌گری	تحمیدی و همکاران (۱۴۰۱)، فهیما و همکاران (۱۳۹۹)
شایسته‌سالاری	قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)، مقدمی‌کیا (۱۳۹۷) و شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)
ارزش‌ها و نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و مهارت شخصی	محمدی و همکاران (۱۳۹۹)
مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی	محمدی و همکاران (۱۳۹۹)
دانش و مهارت سازمانی	محمدی و همکاران (۱۳۹۹)
صداقت، رعایت عدالت و شفافیت، معنویت و دینداری	خوشدل (۱۳۹۹)
مهارت‌های فردی	رستمی و همکاران (۱۳۹۹)
توسعه و ایجاد اهداف	فهیما و همکاران (۱۳۹۹)
وجدان کاری	خوشدل (۱۳۹۹)
برنامه استراتژیک سازمان، مدیریت دانش، تمرکز بر تحقیق و توسعه در زمینه مالیات، برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای علمی و تمرکز بر آموزش مستمر کارکنان، آموزش و بهسازی	خوشدل و همکاران (۱۳۹۹)
عوامل فردی و صلاحیت‌های ویژه اعتقادی و فردی	چراغ بیرجندی و همکاران (۱۳۹۹)
ویژگی‌های روان‌شناختی فردی	شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)
سیستم مدیریت منابع انسانی	مقدمی‌کیا (۱۳۹۷)
عوامل نظارتی	مقدمی‌کیا (۱۳۹۷)

اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی... / هاشمی، غلامزاده و ودادی

مانیتورینگ و رصد دقیق سازمانی	شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)
ویژگی‌های شخصیتی	شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)
رعایت مقررات و قوانین	شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)
ویژگی‌های شخصی	شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶)
شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی	پور عبادی و همکاران (۱۳۹۵)
استراتژی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی	حقیقیان (۱۳۹۴)
اقدامات و استراتژی‌ها	ازنواتولو و اتوکولو (۲۰۲۱)
تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های عمومی	ابین و برانیا (۲۰۲۱)
حمایت کارکنان، مدیریت حمایتی، روابط حمایتی	ابین و برانیا (۲۰۲۱)، گوندر و بوسین (۲۰۲۰) و ملای و همکاران (۲۰۲۰)
سوابق کاری افراد، اطلاع از قانون و مقررات	دی واس و همکاران (۲۰۲۰)
صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای	اریک (۲۰۲۰)
دانش حرفه‌ای	گوندر و بوسین (۲۰۲۰)
حفظ کرامت انسانی	لین و چن (۲۰۲۰)
عدالت در پرداخت‌ها	لین و چن (۲۰۲۰)
جبران خدمات	ملای و همکاران (۲۰۲۰)
توسعه رضایت شغلی	گوندر و بوسین (۲۰۲۰)
تناسب فرد - سرپرست و تناسب شخص - شغل	گورلیک و ایگور (۲۰۲۰)
ارزیابی نظامند	آدام (۲۰۲۰)
محیط کار و پشتیبانی مدیریت	دیامانتیس و چازوگولو (۲۰۱۹)
تحصیلات عالی	کاپنس و همکاران (۲۰۱۸)
همسویی با فرهنگ سازمانی	کوماری و سینگ (۲۰۱۸)
اخلاص، حسن عمل، وفاداری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و احترام نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی-سازمانی	ظریفی (۲۰۱۸)
اهداف و اقدامات سازمانی	راستوما و همکاران (۲۰۱۸)
برنامه‌ریزی عملکرد	کردون تلین (۲۰۱۸)
خدمات رفاهی برای خود و خانواده افسران پلیس	کردون تلین (۲۰۱۸)
مسئولیت‌پذیری	ظریفی (۲۰۱۸)
حقوق پایه، پاداش‌ها	فردریکسن و همکاران (۲۰۱۷)
جنسیت	نیلسون و ماتیس (۲۰۱۶)
شایستگی ارتباطی	کیونگو (۲۰۱۶)

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳**

مدیریت عملکرد کارکنان با شاخص‌های: میزان اثربخشی دولت، میزان فساد، میزان حاکمیت قانون، میزان استقلال دستگاه قضایی، حق مالکیت و اعتماد سیاسی	چارون و همکاران (۲۰۱۵)
عدالت	ابوبکر و همکاران، (۲۰۱۳) و نعمت‌الله شاه و همکاران (۲۰۱۱)
تعهد سازمانی	ابوبکر و همکاران (۲۰۱۳) و خوشدل (۱۳۹۹)
پاداش	خان دکار و شرما (۲۰۱۱)
رهبری تحوّل‌گرا	لین و کوئو (۲۰۱۲)
جو حمایتی، کار تیمی، انعطاف‌پذیری	خان دکار و شرما (۲۰۱۱)
ارزیابی عملکرد	خان دکار و شرما (۲۰۱۱)
یادگیری سازمانی، آموزش، خلق دانش	خان دکار و شرما (۲۰۱۱)

منبع: پژوهش حاضر

**روش‌شناسی**

روش پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت توسعه‌ای و از لحاظ مسیر اجرا اکتشافی متوالی می‌باشد که به صورت ترکیبی (کیفی و کمی) انجام گرفت. در این روش ابتدا بخش کیفی و سپس بخش کمی تحقیق انجام گرفت. مقاله حاضر به بخش کمی پژوهش می‌پردازد. در مرحله کمی جهت تعیین وضعیت، تبیین شاخص‌ها و اعتبار سنجی مدل از نظر کارکنان و کارشناسان سازمان امور مالیاتی شهر تهران استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه آماری از آنجائی که حجم کل نمونه که برابر ۵۵۴۰ نفر بود که بر اساس جدول مورگان، ۳۶۰ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی-ساده انتخاب شدند.

در این بخش با استفاده از مضامین پایه و مضامین سازمانده درخت مضامین (مدل کیفی) مدیریت عملکرد کارکنان مستخرج از بخش کیفی - نتایج مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و مطالعه ادبیات - پرسشنامه محقق ساختی مشتمل بر ۱۰۱ گویه در قالب ۱۲ مؤلفه بر اساس ساخته شد که بر اساس آن، اعتبارسنجی کمی مدل ارزیابی شده است. برای سنجش پایایی از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تعیین روایی سازه‌ها از تحلیل عاملی و برای پرازش مدل روش معادلات ساختاری به کار گرفته شد.

**یافته‌های پژوهش**

در این پژوهش مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیرهای مورد مطالعه در بازه (۲، ۲) قرار نگرفت یعنی از لحاظ چولگی متغیرهای پژوهش نرمال نبوده و توزیع آن‌ها متقارن نیست. مقدار کشیدگی متغیرها نیز در بازه (۲، -۲) قرار ندارد. این نشان می‌دهد توزیع متغیرها از کشیدگی نرمال برخوردار

### اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی.../هاشمی، غلامزاده و ودادی

نیست؛ بنابراین با توجه به غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پلاس که به نرمال یا غیر نرمال بودن داده حساس نیست برای تبیین فرضیه‌های تحقیق استفاده می‌شود. در مرحله بعد از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی جهت بررسی پایایی مدل استفاده شد؛ که نتیجه آن در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲ - میزان ضریب آلفای کرونباخ

مقیاس / خرده مقیاس	پایایی ترکیبی CR	آلفای کرونباخ (>۰/۷)
مدیریت عملکرد کارکنان	۰/۹۳۶	۰/۸۸۶
الزامات اولیه	۰/۷۷۸	۰/۷۷۲
بستر و زمینه‌ها	۰/۸۱۲	۰/۷۷۴
رشد و توسعه‌سازمانی	۰/۷۳۷	۰/۷۳۸
ویژگی‌های فردی	۰/۷۶۸	۰/۷۶۶
شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۸۵۵	۰/۸۵۰
شایستگی‌های عمومی	۰/۷۸۸	۰/۷۷۷
ارزش‌های سازمانی	۰/۸۱۷	۰/۷۹۶
اهداف و استراتژی‌های سازمان	۰/۷۸۵	۰/۷۸۱
استانداردهای عملکرد حرفه‌ای	۰/۸۵۳	۰/۸۴۹
نظام جبران خدمت	۰/۷۹۹	۰/۷۷۵
نظام جذب، استخدام	۰/۷۰۷	۰/۷۰۶
هدایت و سرپرستی	۰/۷۹۲	۰/۷۶۶
مانیتورینگ و رصد	۰/۸۵۴	۰/۸۵۳
آموزش کارکنان	۰/۷۳۱	۰/۷۲۴
توسعه عملکرد کارکنان	۰/۸۷۸	۰/۸۷۲

#### منبع: پژوهش حاضر

در مدل همه مقادیر آلفای کرونباخ و CR (پایایی و پایایی ترکیبی) همه متغیرها و زیر مؤلفه‌های آن‌ها بالاتر از (۰/۷) که نشانگر پایایی مورد تأیید و بالایی است.



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

به منظور سنجش روایی از دو گروه آزمون‌های روایی همگرا و واگرا استفاده شده است که نتیجه آن در جدول دو آورده شده است.

**جدول ۳ - بررسی روایی همگرا و واگرا به روش معادلات ساختاری**

عوامل	مدیریت عملکرد کارکنان	الزامات اولیه	بستر و زمینه	رشد و توسعه سازمانی	AVE
مدیریت عملکرد کارکنان	۰,۸۲۹				۱
الزامات اولیه	۰,۸۱۲	۰,۸۰۸			۰/۶۶۸
بستر و زمینه	۰,۷۳۲	۰,۷۸۲	۰,۶۳۲		۰/۶۵۳
رشد و توسعه سازمانی	۰,۶۴۳	۰,۴۳۸	۰,۵۴۱	۱	۰/۴۹۹

منبع: پژوهش حاضر

با توجه به نتایج جدول ۳ روایی واگرای مدل‌های اندازه‌گیری مورد تأیید می‌باشد. سپس به منظور تعیین روایی سازه و تبیین عوامل شناسایی شده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن به شرح زیر ارائه می‌گردد.

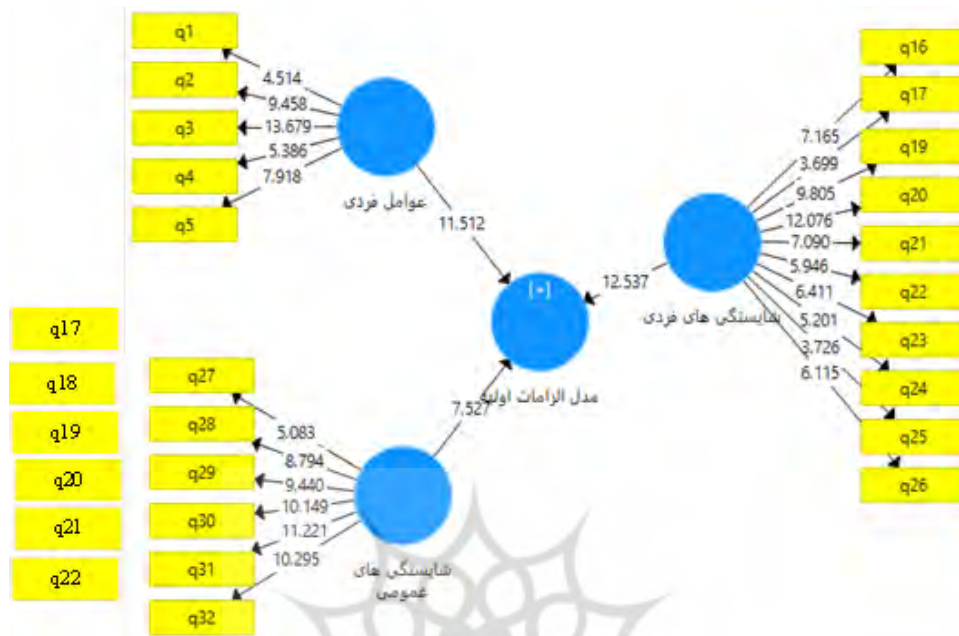
اعتبار سنجی عناصر مدل

➤ بعد الزامات اولیه

بعد از تحلیل عاملی و تشکیل معادلات ساختاری مربوط به این بعد مدل، با توجه به ضرایب مسیر غیراستاندارد مقدار شاخص ۸ (توانایی برخورد با چالش‌های سازمانی) مربوط به مؤلفه شایستگی‌های حرفه‌ای کمتر از ۰/۴ می‌باشد لذا شاخص ۸ از مدل حذف شد.

در ادامه ضرایب مسیر استاندارد بعد الزامات اولیه با حذف شاخص ۸ محاسبه شد. مقادیر ضرایب استاندارد برای همه مؤلفه و شاخص‌ها بالاتر از ۰/۴ می‌باشد لذا کلیه مقادیر دارای بار عاملی قابل قبول می‌باشند. در نهایت مقادیر بحرانی محاسبه گردید. نمودار یک نشان‌دهنده مقادیر بحرانی بعد الزامات اولیه است.

اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی.../هاشمی، غلامزاده و ودادی



نمودار ۱ - مقادیر آماره بحرانی بعد الزامات اولیه مدل تحقیق

منبع: پژوهش حاضر

با توجه به یافته‌های نمودار سه مقادیر آماره بحرانی برای همه مؤلفه و شاخص‌ها بالاتر از ۲ می‌باشد لذا معناداری همه مؤلفه و شاخص‌های بعد الزامات اولیه پژوهش در سطح ۰/۰۵ اطمینان تأیید می‌شود.

جدول ۴ - مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری روابط مستقیم در بعد الزامات اولیه

روابط	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
ویژگی‌های فردی ← الزامات اولیه	۰/۳۹۴	۱۱/۵۱۲	۰/۰۱	تأیید
شایستگی عمومی ← الزامات اولیه	۰/۴۲۵	۱۲/۵۷۳	۰/۰۱	تأیید
شایستگی حرفه‌ای ← الزامات اولیه	۰/۳۹۳	۷/۵۲۷	۰/۰۱	تأیید

منبع: پژوهش حاضر

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود شاخص‌های بعد الزامات اولیه و مؤلفه‌های آن، همگی دارای مقادیر قابل قبول t بودند؛ به عبارت دیگر وجود مقادیر بالاتر از ۲ برای تمامی ضرایب مسیر باقی‌مانده در مدل نشان می‌دهد که همه سازه‌های مورد مطالعه به بهترین شکل با سؤالات سنجیده شده‌اند. لذا می‌توان نتایج حاصله از سؤالات هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست، زیرا اولاً آنچه را که

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

محقق در نظر داشته است دقیقاً سنجیده‌اند و ثانیاً برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن یکی بوده است؛ بنابراین مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی، شایستگی عمومی و شایستگی حرفه‌ای تبیین‌کننده بعد الزامات اولیه مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور هستند.

جدول ۵ - شاخص‌های برازش مربوط به مدل الزامات اولیه

شاخص‌های برازندگی	شاخص برازش	مقدار	حداقل مقدار قابل قبول
نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی	$\frac{\chi^2}{df}$	۰/۰۰۴	این معیار در یک برازش ایده ال برابر با یک خواهد بود
ریشه دوم برآورد میانگین واریانس خطای تقریب	RMSEA <sup>۳</sup>	۰/۰۴۱	کمتر از ۰/۱
شاخص نیکویی برازش	GFI <sup>۴</sup>	۰/۹۴	۰/۹
ریشه میانگین مجذور باقیمانده	RMR	۰/۱۰۹	هرچقدر کوچک‌تر و نزدیک به صفر باشد، حاکی از برازش بهتر مدل است.
شاخص برازندگی تطبیقی	CFI	۰/۹۱	۰/۹
شاخص نکوئی برازش	GOF	۰/۴۶۹	در حال ایده ال بالاتر از ۰/۴ می‌باشد

#### منبع: پژوهش حاضر

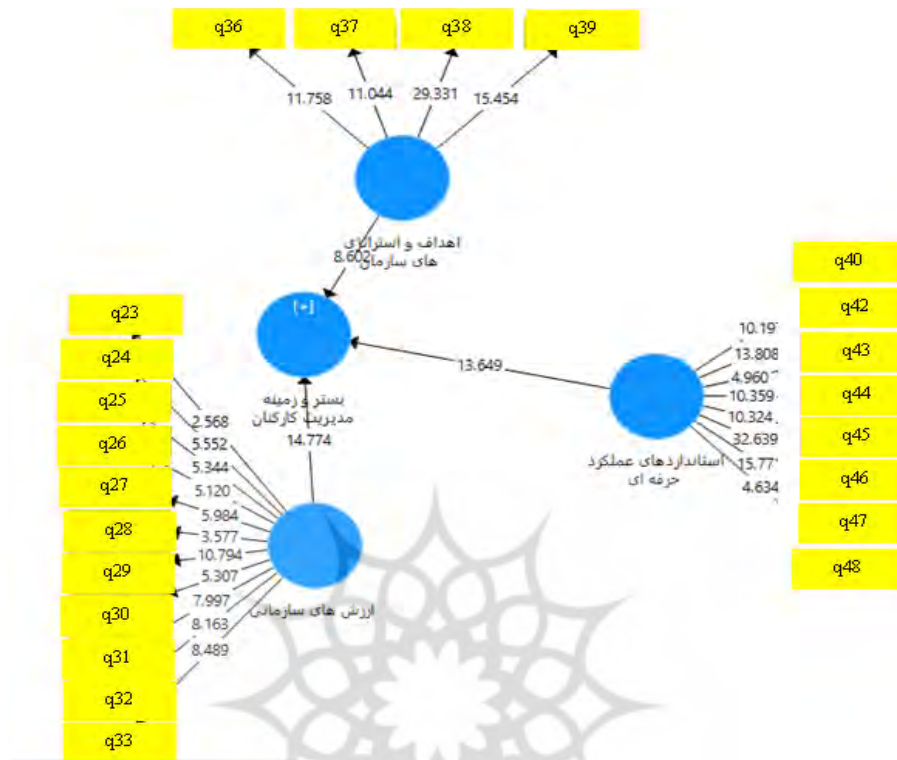
با توجه به مقادیر جدول ۵ مقدار برازش کلی یا معیار GOF برابر با ۰/۴۶۹ می‌باشد که نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد. همچنین با توجه به اینکه همه معیارهای برازش از مطلوبیت برخوردارند لذا مدل از برازش نکوئی برخوردار است.

#### ➤ بعد بستر و زمینه‌ها

بعد از تحلیل عاملی و تشکیل معادلات ساختاری مربوط به این بعد مدل، با توجه به ضرایب مسیر غیراستاندارد مقدار شاخص‌های ۳۴ (معنویت و دینداری) و ۳۵ (رضایت ارباب رجوع) مربوط به مؤلفه ارزش‌های سازمانی و شاخص ۴۱ (نگرش مثبت به شغل) مربوط به مؤلفه استاندارد عملکرد حرفه‌ای کمتر از ۰/۴ می‌باشد لذا شاخص‌های ۳۴، ۳۵ و ۴۱ از مدل حذف شدند.

در ادامه ضرایب مسیر استاندارد بعد بستر و زمینه‌ها با حذف شاخص‌های ۳۴، ۳۵ و ۴۱ محاسبه شد. مقادیر ضرایب استاندارد برای همه مؤلفه و شاخص‌ها بالاتر از ۰/۴ می‌باشد لذا کلیه مقادیر دارای بار عاملی قابل قبول می‌باشند. در نهایت مقادیر بحرانی محاسبه گردید. نمودار ۲ نشان‌دهنده مقادیر بحرانی بعد بستر و زمینه‌هاست.

اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی... /هاشمی، غلامزاده و ودادی



نمودار ۲ - مقادیر آماره بحرانی بعد بستر و زمینه‌ها مدل تحقیق

منبع: پژوهش حاضر

با توجه به یافته‌های نمودار ۲ مقادیر آماره بحرانی برای همه متغیرها و زیر مؤلفه‌ها بالاتر از ۲ می‌باشد لذا معناداری همه مؤلفه و شاخص‌های پژوهش در سطح ۰/۰۵ اطمینان تأیید می‌شود.

جدول ۶- مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری روابط مستقیم در مدل بستر و زمینه

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	ضریب استاندارد	روابط
تأیید	۰/۱	۱۴/۷۴۴	۰/۵۲۴	ارزش‌های سازمانی ← بستر و زمینه‌ها
تأیید	۰/۱	۸/۶۰۲	۰/۲۶۱	اهداف و استراتژی‌های سازمان ← بستر و زمینه‌ها
تأیید	۰/۱	۱۳/۶۴۹	۰/۴۵۵	استانداردهای عملکرد حرفه‌ای ← بستر و زمینه‌ها

منبع: پژوهش حاضر

همان‌طور که در جدول ۶ بعد بستر و زمینه‌ها، مؤلفه و شاخص‌های آن، همگی دارای مقادیر قابل قبول t بودند؛ به عبارت دیگر وجود مقادیر بالاتر از ۲ برای تمامی ضرایب مسیر باقی‌مانده در مدل

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

نشان می‌دهد که همه سازه‌های مورد مطالعه به بهترین شکل با سؤالات سنجیده شده‌اند. لذا می‌توان نتایج حاصله از سؤالات هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست، زیرا اولاً آنچه را که محقق در نظر داشته است دقیقاً سنجیده‌اند و ثانیاً برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن یکی بوده است؛ بنابراین عناصر ارزش‌های سازمانی، اهداف و استراتژی‌های سازمان و استانداردهای عملکرد حرفه‌ای تبیین‌کننده بعد بستر و زمینه مدیریت کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور هستند.

**جدول ۷- شاخص‌های برازش مربوط به بعد بستر و زمینه‌ها**

شاخص‌های برازندگی	شاخص برازش	مقدار	حداقل مقدار قابل قبول
نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی	$\frac{\chi^2}{df}$	۱/۰۰۲۱	این معیار در یک برازش ایده ال برابر با یک خواهد بود
ریشه دوم برآورد میانگین واریانس خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۹۶	کمتر از ۰/۱
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۱	۰/۹
ریشه میانگین مجذور باقیمانده	RMR	۰/۱۶۰	هرچقدر کوچک‌تر و نزدیک به صفر باشد، حاکی از برازش بهتر مدل است.
شاخص برازندگی تطبیقی	CFI	۰/۹	۰/۹
شاخص نکوئی برازش	GOF	۰/۵۳۹	در حال ایده ال بالاتر از ۰/۴ می‌باشد

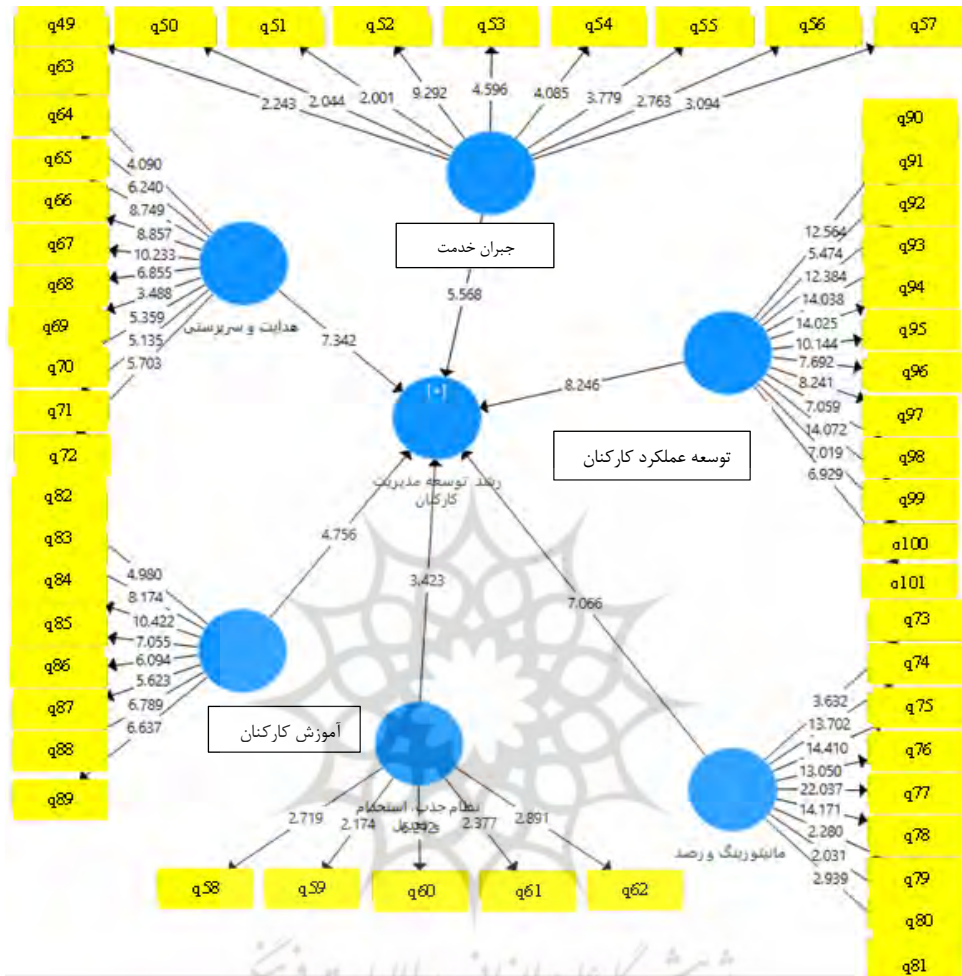
#### منبع: پژوهش حاضر

با توجه یافته‌های جدول ۷ مقدار برازش کلی یا معیار GOF برابر با ۰/۵۳۹ می‌باشد که نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد. همچنین با توجه به اینکه همه معیارهای برازش از مطلوبیت برخوردارند لذا مدل از برازش نکوئی برخوردار است.

➤ بعد رشد و توسعه‌سازمانی

بعد از تحلیل عاملی و تشکیل معادلات ساختاری مربوط به این بعد مدل، ضرایب مسیر استاندارد همه مؤلفه و شاخص‌ها، بالاتر از ۰/۴ می‌باشد لذا کلیه مقادیر دارای بار عاملی قابل قبول می‌باشند. در ادامه مقادیر بحرانی مدل محاسبه گردید. نمودار ۳ نشان‌دهنده مقادیر بحرانی بعد رشد و توسعه‌سازمانی است.

اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی... /هاشمی، غلامزاده و ودادی



نمودار ۳ - مقادیر آماره بحرانی بعد رشد و توسعه سازمانی مدل تحقیق

منبع: پژوهش حاضر

با توجه به یافته‌های نمودار ۳ مقادیر آماره بحرانی برای همه مؤلفه و شاخص‌ها بالاتر از ۲ می‌باشد لذا معناداری همه مؤلفه و شاخص‌های پژوهش در سطح ۰/۰۵ اطمینان تأیید می‌شود.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

جدول ۸- مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری روابط مستقیم در بعد توسعه و رشد سازمانی مدل

روابط	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
هدایت و سرپرستی ← توسعه و رشد	۰/۲۷۴	۷/۳۲۴	۰/۱	تائید
توسعه عملکرد ← توسعه و رشد سازمانی	۰/۳۲۴	۸/۲۴۶	۰/۱	تائید
آموزش کارکنان ← توسعه و رشد سازمانی	۰/۱۶۷	۴/۷۵۶	۰/۱	تائید
مانیتورینگ و رصد ← توسعه و رشد سازمانی	۰/۳۳۵	۷/۰۰۶	۰/۱	تائید
جبران خدمت ← توسعه و رشد سازمانی	۰/۲۰۳	۵/۵۶۸	۰/۱	تائید
جذب، استخدام ← توسعه و رشد سازمانی	۰/۱۰۹	۳/۴۲۳	۰/۱	تائید

منبع: پژوهش حاضر

همان‌طور که در جدول ۸ مؤلفه‌های بعد رشد و توسعه‌سازمانی و شاخص‌های آن، همگی دارای مقادیر قابل قبول t بودند؛ به عبارت دیگر وجود مقادیر بالاتر از ۲ برای تمامی ضرایب مسیر مدل نشان می‌دهد که همه سازه‌های مورد مطالعه به بهترین شکل با سؤالات سنجیده شده‌اند. لذا می‌توان نتایج حاصله از سؤالات هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست، زیرا اولاً آنچه را که محقق در نظر داشته است دقیقاً سنجیده‌اند و ثانیاً برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن یکی بوده است؛ بنابراین مؤلفه‌های هدایت و سرپرستی، توسعه عملکرد، آموزش، مانیتورینگ و رصد، جبران خدمت و جذب، استخدام و تعدیل تبیین‌کننده بعد رشد و توسعه‌سازمانی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور هستند.

جدول ۹- شاخص‌های برازش مربوط به مدل توسعه و رشد سازمانی

شاخص‌های برازندگی	شاخص برازش	مقدار	حداقل مقدار قابل قبول
نسبت مجذور کای دو به درجه آزادی	$\frac{\chi^2}{df}$	۱/۰۱۲۱	این معیار در یک برازش ایده ال برابر با یک خواهد بود
ریشه دوم برآورد میانگین واریانس خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۷۵	کمتر از ۰/۱
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹	۰/۹
ریشه میانگین مجذور باقیمانده	RMR	۰/۱۱۱	هرچقدر کوچک‌تر و نزدیک به صفر باشد، حاکی از برازش بهتر مدل است.
شاخص برازندگی تطبیقی	CFI	۰/۹۲	۰/۹
شاخص نکوئی برازش	GOF	۰/۵۹۲	در حال ایده ال بالاتر از ۰/۴ می‌باشد

منبع: پژوهش حاضر





### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

معناداری همه ابعاد و مؤلفه‌ها پژوهش در سطح ۰/۰۵ اطمینان تأیید می‌شود.

#### جدول ۱۰- مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری روابط مستقیم در مدل پیشنهادی

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

#### منبع: پژوهش حاضر

همان‌طور که در جدول ۱۰ مدل مدیریت کارکنان امور مالیاتی کشور و ابعاد آن، همگی دارای مقادیر قابل قبول t بودند؛ به عبارت دیگر وجود مقادیر بالاتر از ۲ برای تمامی ضرایب مسیر باقی‌مانده در مدل نشان می‌دهد که همه سازه‌های مورد مطالعه به بهترین شکل با سؤالات سنجیده شده‌اند. لذا می‌توان نتایج حاصله از سؤالات هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست، زیرا اولاً آنچه را که محقق در نظر داشته است دقیقاً سنجیده‌اند و ثانیاً برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن یکی بوده است؛ بنابراین ابعاد الزامات اولیه، بستر و زمینه و رشد و توسعه‌سازمانی تبیین‌کننده مدل مدیریت کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور هستند.

#### جدول ۱۱ شاخص‌های برازش مربوط به مدل پژوهش

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

#### منبع: پژوهش حاضر

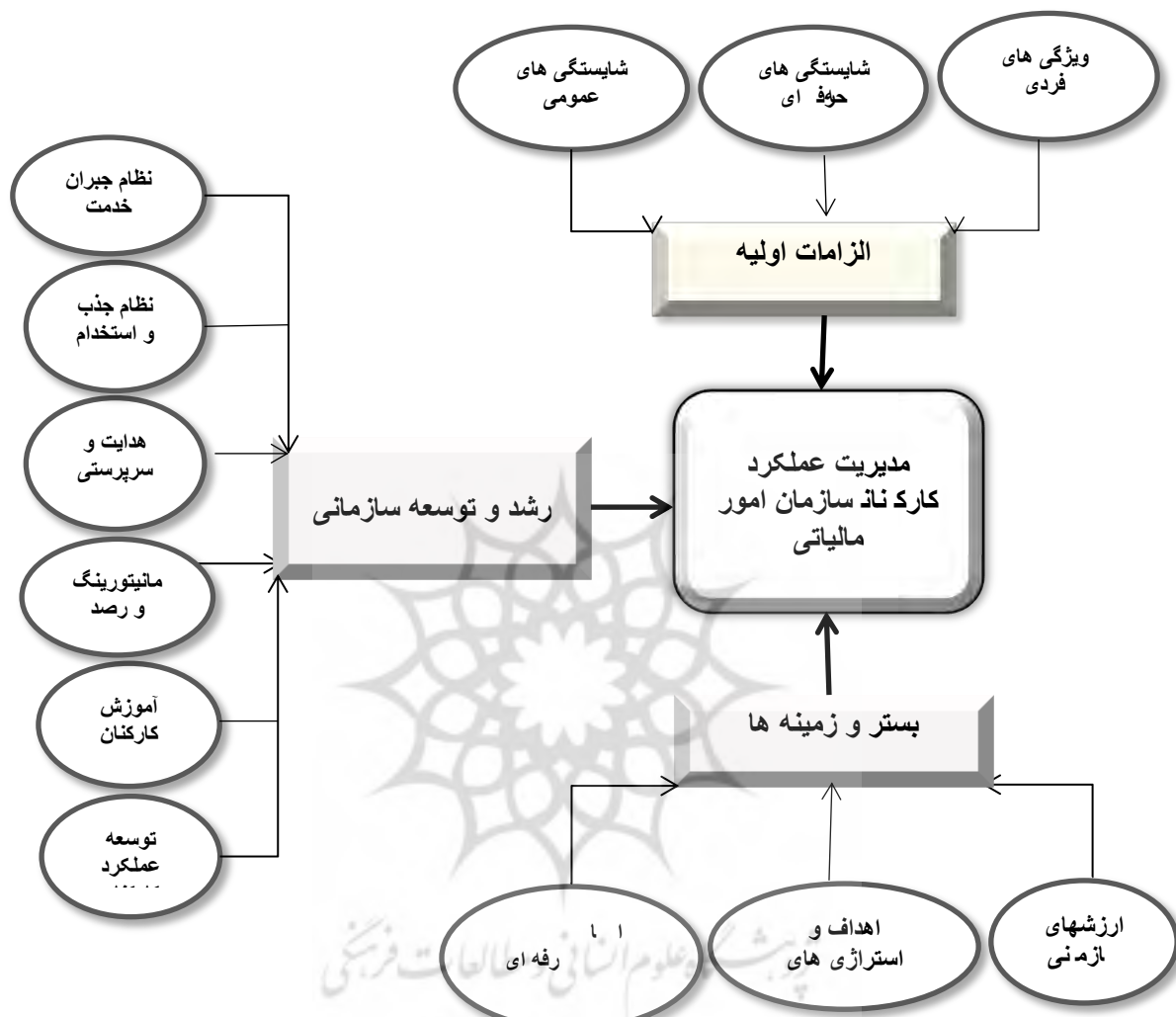
## اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی.../هاشمی، غلامزاده و ودادی

با توجه مقادیر جدول ۱۱ مقدار برازش کلی یا معیار GOF برابر با ۰/۵۲۲ می‌باشد که نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد. همچنین با توجه به اینکه همه معیارهای برازش از مطلوبیت برخوردارند لذا مدل از برازش نکوئی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدل پژوهش (درخت مضامین) که حاصل بخش کیفی تحقیق است شامل ۳ مضمون فراگیر، ۱۲ مضمون سازمانده و ۱۰۱ مضمون پایه می‌باشد که در این مقاله به اعتبارسنجی کیفی آن پرداخته شد. داده‌های بخش کمی از طریق پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۱۲ مؤلفه و ۱۰۱ گویه مستخرج از بخش کیفی و مطالعه ادبیات، به دست آمده است. همان‌طور که در قسمت قبل مشاهده می‌شود مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی ارائه شده در این پژوهش از اعتبار و برازش کافی برخوردار است و مدیران سازمان امور مالیاتی کشور می‌توانند با به‌کارگیری آن، عملکرد کارکنان خود را بهبود ببخشند. علاوه بر آن مشاهده می‌شود، هر سه بعد و ۱۲ مؤلفه مدل؛ بُعد الزامات اولیه که شامل مؤلفه ویژگی‌های فردی، شایستگی عمومی و شایستگی حرفه‌ای بود بُعد بستر و زمینه‌ها که مؤلفه‌هایی چون ارزش‌های سازمانی، اهداف و استراتژی‌های سازمان و استانداردهای عملکرد حرفه‌ای را دارا است و نهایتاً بُعد رشد و توسعه سازمانی که شامل عوامل هدایت و سرپرستی، توسعه عملکرد، آموزش، مانیتورینگ و رصد، جبران خدمت، جذب و استخدام از اعتبار و مطلوبیت کافی برخوردارند. در نتیجه به‌کارگیری مدل مدیریت عملکرد کارکنان شکل ۱ که حاصل پژوهش حاضر است به سازمان امور مالیاتی کشور پیشنهاد می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱- مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور

منبع: پژوهش حاضر

از ۱۰۱ شاخص به دست آمده در بخش کیفی ۴ شاخص توانایی برخورد با چالش‌های سازمانی از مؤلفه شایستگی‌های حرفه‌ای، شاخص‌های معنویت و دینداری و رضایت ارباب‌رجوع از مؤلفه‌ی ارزش‌های حرفه‌ای و همچنین شاخص نگرش مثبت به شغل از مؤلفه استاندارد عملکرد حرفه‌ای بار تأییدی لازم را نیاوردند و از مدل حذف شدند و در نهایت مدل شامل ۹۷ شاخص در ۱۲ مؤلفه و سه بعد می‌باشد.

## اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی... /هاشمی، غلامزاده و ودادی

مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی وظیفه حیاتی برای شکل دادن به سیاست‌های موردنظر دارد و باید کارکنان را به سمت اهداف سازمانی هدایت کند. (شعبان، ۲۰۱۹). امروزه پایداری منابع انسانی یکی از چالش‌های اساسی سازمان است، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین تکنولوژی را می‌توان به دست آورد و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده‌تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد (کاتارزینا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

نتایج این پژوهش با نتایج بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته همانند پژوهش قلی پور و همکاران (۱۴۰۱) با مؤلفه‌های جبران خدمات کور؛ جبران خدمات عملکردگرا، پژوهش قلی پور و همکاران (۱۴۰۱) و کوماری و سینگ (۲۰۱۸) با مؤلفه کار تیمی، پژوهش محمدی و همکاران (۱۴۰۱)، فهیما و همکاران (۱۳۹۹) با مؤلفه مربی‌گری، پژوهش قلی پور و همکاران (۱۴۰۱)، مقدمی‌کیا (۱۳۹۷) و شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶) با مؤلفه شایسته‌سالاری، محمدی و همکاران (۱۳۹۹) با مؤلفه‌های ارزش‌ها و نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و مهارت شخصی، پژوهش خوشدل و همکاران (۱۳۹۹) با مؤلفه‌های برنامه استراتژیک سازمان، مدیریت دانش، تمرکز بر تحقیق و توسعه در زمینه مالیات، برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای علمی و تمرکز بر آموزش مستمر کارکنان، آموزش و بهسازی، پژوهش ازنواتولو و اتوکولو (۲۰۲۱) با مؤلفه‌های اقدامات و استراتژی‌ها، پژوهش ابین و برانیا (۲۰۲۱)، گوندر و بوسین (۲۰۲۰) و ملای و همکاران (۲۰۲۰) با مؤلفه‌های حمایت کارکنان، مدیریت حمایتی، روابط حمایتی پژوهش دی واس و همکاران (۲۰۲۰) با مؤلفه‌های سوابق کاری افراد، اطلاع از قانون و مقررات، پژوهش گورلیک و ایگور (۲۰۲۰) با مؤلفه‌های تناسب فرد - سرپرست و تناسب شخص - شغل، پژوهش ظریفی (۲۰۱۸) با مؤلفه‌های اخلاص، حسن عمل، وفاداری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و احترام نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی-سازمانی، پژوهش چارون و همکاران (۲۰۱۵) با مؤلفه‌های مدیریت عملکرد کارکنان با شاخص‌های: میزان اثربخشی دولت، میزان فساد، میزان حاکمیت قانون، میزان استقلال دستگاه قضایی، حق مالکیت و اعتماد سیاسی همخوانی دارد و این نشان می‌دهد که تعداد زیادی از مفاهیم و ابعاد و مؤلفه‌های مدل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور با تأکید بر مؤلفه‌های رفتاری در بستر عمیقی از فهم مشترک جامعه قرار دارد.

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۷، دوره ۱۵، بهار ۱۴۰۳

### منابع

- (۱) افجه، سیدعلی اکبر، حسن‌زاده، زینب، فقیهی، ابوالحسن، عالم تبریز، اکبر. (۱۳۹۹). تحلیل ابعاد کلیدی رفتارسازی‌مانی در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۵)، ۹-۴۶.
- (۲) اکبری، سهند، قلی‌پور، آرین، و نرگسیان، عباس. (۱۴۰۱). بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۵۴-۷۷.
- (۳) آرمسترانگ، مایکل. ترجمه قلیچ لی و غلام‌زاده. (۱۳۹۷). مدیریت عملکرد (فرد تیم سازمان). انتشارات صفار. چاپ چهارم
- (۴) آقاجانی، حسنعلی و عاطفه طالب نژاد، ۱۳۸۸، ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مراکز رشد، فصلنامه تخصصی رشد فناوری ۵ (۱۹)،
- (۵) خوشدل، ایمان، خدایاری، عباس، قربانی، محمدحسین، کهندل، مهدی. (۱۳۹۹). تبیین مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان براساس مدل داده بنیاد. فصلنامه علوم ورزش. ۶
- (۶) زارعی متین، حسن. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بازرگانی دوره ۲، شماره ۶.
- (۷) شامرادی، سیده نیلوفر، فرجامند، لیلا، حسن مرادی، نرگس. (۱۳۹۹). ارائه مدل بومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان تهران. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، (۱)، ۱-۱۲.
- (۸) علیزاده، زلیخا، حمیدی، مهرزاد، و امیرحسینی، سید احسان. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت عملکرد فدارسیون اسکی ایران با تلفیق رویکردهای BSC و ISM. مدیریت و توسعه ورزش.
- (۹) فهیما، مریم، غلام‌زاده، داریوش، ودادی، احمد. (۱۳۹۹). طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه در بانک‌های دولتی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۵(۵۹)، ۱۲۵-۱۴۱.
- (۱۰) محمد پور، احمد. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش جلد اول. انتشارات گیسوم.
- (۱۱) محمدی، سمیه، الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۹). تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی با محوریت توسعه پایدار در جهت ارتقای بهره‌وری. مدیریت بهره‌وری، ۱۴(۲)(۵۳) تابستان، ۲۳-۴۷.

- 12) Abdul Ghania, N. M. Muhamad Yunus, N. N. & Bahry, N. S. (2016). Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector, Putrajaya. *Procedia Economics and Finance*, 37, 51-46.
- 13) Abubakr Suliman, Majid Al Kathairi, (2013), "Organizational justice, commitment and performance in The case of the UAE", *Employee Relations*, Vol. 35 Iss: 1 pp. 98 – 115
- 14) Ahakwa, Yang, J, Tackie, E, Atingabili, S(2021). The influence of employee engagement, Work Environment and job Satisfaction on organizational commitment and performance of employees. *Seisense jornal of management*, 4(3), 34-62.
- 15) antecedents and performance management in local government: evidence from Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 1-17.
- 16) Arif Hassan, Junaidah Hashim, (2011) "Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 Iss: 1, pp.82 – 93.
- 17) Armstrong, m. (2006). *Performance Management: key strategies and practical guidelines*. London, UK: Kogan Page Limited
- 18) Armstrong, Michael. "Strategic human resource management: a guide to action." ۲۰۰۶
- 19) Barba-Argon, M. I, Jimenez, D. (2020). HRM and radical innovation; A dual approach with exploration as a mediator. *European management jornal*, 38(5), 791-803.
- 20) Bititci, U. S. Mendibil, K. Nudurupati, S. Garengo, P. & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350.
- 21) Chan D, Schmitt N. (2015). Situational judgment and job performance. *Human Performance*, 15: 233254.19
- 22) Elzinga, T. Albronda, B. & Kluijtmans, F. (2008). Behavioral factors influencing performance management systems' use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 508 – 522
- 23) Ezenwakwelu, C. & Etukokwu, C. (2021). The role of performance management system in improving employee performance: a case study of federal public sector employees in Enugu State, Nigeria. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 7(1), 116-138.

- 24) Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 502 – 516.
- 25) Kaplan, Robert S. and David P. Norton. "The strategy-focused organization." *Strategy and Leadership* 29.3 (2001): 41-42.
- 26) Katarzyna Piwowar (2021). Human resources development az an element of sustainable HRM with the focus on production engineers, *jornal of cleaner production* 278(2021) 124-156.
- 27) Maley, J. F. Marina, D. & Moeller, M. (2020). Employee performance management: charting the field from 1998 to 2018. *International Journal of Manpower*.
- 28) Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhart, B, Wright, P. M (2017). *Human resource management; Gaining a competitive advantage*. New York, mcgraw-Hill Education.
- 29) Sajini, R. Binoosh, S. & Subeshkar, S. (2006). The Importance of Behavioral Factors for the Effective Use of Performance Management System in the Context of Hindustan Latex Limited. *NCTT*, pp1-4.
- 30) Shaban, Safaa. (2019). Reviewing the concept of Green HRM (GHRM) and Its Practices Application (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research*. 12. 86. 10.5539/ibr.v12n5p86

یادداشت‌ها:

- 1 Ahakwa et al  
2 Barba Aragon et al  
3 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)  
4 Goodness of Fit Index (GFI)  
5 Katarzyna Piwowar

## Validation of the performance management model of employees of the Tax affairs organization behavioral components

Afshin Hashemi<sup>1</sup>

Receipt: 18/01/2024

Acceptance: 04/02/2024

Dariush Gholamzadeh<sup>2</sup>

Ahmad Vedadi<sup>3</sup>

### Abstract

The purpose of this research was to validate the performance management model of the employees of the Tax Affairs Organization of the country behavioral components. This research is developmental in terms of purpose and nature, and was conducted using a mixed qualitative and quantitative method. The statistical population of the qualitative section includes people with opinions related to the Tax Affairs Organization of the country, and in the quantitative section, a sample of 360 people were selected from experts and employees of the Tax Affairs Organization of Tehran. A semi-structured in-depth interview was used in the qualitative part and a researcher's- made questionnaire was used in the quantitative part. The result of the research, which is a combination of the data obtained from the interview and literature study, is in the form of a performance management model for the employees of the country's tax affairs organization behavioral components with three dimensions of basic requirements that included the component of individual characteristics, general competence and professional competence. which has components such as organizational values, organizational goals and strategies, and professional performance standards, and finally, the dimension of organizational growth and development, which includes the factors of guidance and supervision, performance development, training, monitoring and observation, compensation, recruitment and collective recruitment. It was presented with 101 indicators, and the results showed that this model has sufficient validity and desirability (Goodness of fit). All dimensions and components of the model have sufficient validity and desirability, and only four indicators did not obtain sufficient confirmation and were removed from the model, for this reason, the final model has 97 indicators.

### Keywords

employe performanc, performance management behavioral components.  
Organizational growth and development

1-Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
afshinhashemi48@yahoo.com

2-Department of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
(Corresponding Author) golamzadeh33@yahoo.com

3-Department of Public Management, Central Tehran Branc, Islamic Azad Universityh, Tehran, Iran.  
ahvedadi@gmail.com