Volume 8. Issue 15. Autumn and Winter 2026. Pages 311 to 333.

Research Paper

Identifying the Challenges of the Staff Selection and Appointment System in the General Directorate of Tax Affairs of Ilam Province

Omid Ali Abadi [1], Ardeshir Shiri*[2], Seyed Mehdi Vayseh[3]

[1] Master of management, Faculty of Literature and Humanities Sciences, Ilam University, Ilam, Iran.
[2] Associate Professor of Management, Faculty of Literature and Humanities Sciences, Ilam University, Ilam, Iran.
[3] Associate Professor of Management, Faculty of Literature and Humanities Sciences, Ilam University, Ilam, Iran.

10.22080/shrm.2026.6572

Received:
September 25, 2025
Accepted:
January 18, 2026
Available online:
November 16, 2026

Keywords:
Selection and appointment system, challenges of the appointment system, Ilam General Directorate of Tax Affairs

Abstract

The present study was conducted to identify and analyze the challenges of the staff selection and appointment system in the General Directorate of Tax Affairs of Ilam Province. This research examined the obstacles and problems in the staff appointment process with an emphasis on structural, behavioral, and systemic factors and provided solutions for improving the staff appointment system of Ilam Tax Affairs. The research is applied in terms of purpose and used a mixed (qualitative and quantitative) approach. In the qualitative part, key challenges were identified by using inductive content analysis and conducting semi-structured interviews with 14 managers and experts of the organization. In the quantitative part, a questionnaire with 39 items was designed based on 13 main categories extracted from the qualitative analysis and distributed among 169 employees (from a statistical population of 302). The measurement tools included a qualitative interview protocol and a quantitative questionnaire, whose validity was confirmed through content validity (CVR and CVI) and their reliability was confirmed with Cronbach's alpha. The data were analyzed using SPSS and PLS software. The findings showed that the most important challenges of the appointment system include the influence of political and ethnic relations, lack of transparency in the appointment process, ineffective performance evaluation systems, lack of clear guidelines for assessing competence, and weakness of the career system. These results can help managers and policymakers in designing transparent and merit-based appointment systems.

Extended abstract

1. Introduction

Human resources, as the most valuable asset of any organization, play a pivotal role in advancing goals and ensuring organizational success. In government organizations, which are responsible for sensitive and strategic tasks such as collecting taxes and providing the country's financial resources, the selection and appointment of competent individuals for management and executive positions is of particular importance. The General Directorate of Tax Affairs of Ilam Province, as one of the key institutions in the economic structure of the region, is a prominent example of such organizations whose performance directly affects the local and national economy. However, initial observations in this organization indicate the existence of deep challenges in the system of selecting and appointing employees, which have

* **Corresponding Author:** Ardeshir Shiri
Address: Ilam University, Ilam, Iran.
Email: a.shiri@ilam.ac.ir

overshadowed the efficiency of the organization and reduced the trust of employees and stakeholders in the management system (Mozafari et al., 1403). The story of this research began when the researcher, in his initial investigations, encountered evidence of the influence of non-meritorious factors in the process of appointing employees in this organization. Imagine an organization that must carefully and transparently select individuals for sensitive roles, but under pressure from political, ethnic, and nepotistic relationships, individuals are appointed to positions for which they may not be qualified. This situation, like choosing the wrong actor for a key role in a major play, can disrupt the entire organization's performance. In the Ilam General Taxation Office, factors such as lack of transparency in the appointment process, lack of clear criteria for measuring competencies, weak performance appraisal systems, and the influence of local and ethnic norms have prevented the realization of meritocracy. These problems have not only reduced the organization's productivity, but also undermined employee motivation and challenged public trust in the management system (Vincent, 2019; Abdessabbour, 2013).

In many developing countries, including Iran, the appointment system is often influenced by factors unrelated to merit, such as political and tribal relationships. Rather than reinforcing meritocracy, these factors lead to the selection of individuals who may not be capable of performing the assigned tasks. As a result, organizations face waste of resources, reduced efficiency, and employee dissatisfaction (Stephen et al., 2018). In the specific cultural context of Ilam province, where ethnic and local norms play a prominent role in organizational decision-making, these challenges become more intense. For example, social and ethnic pressures may force managers to select individuals not based on merit, but on local relationships or expectations (Mozafari et al., 1403).

This study was formed to accurately identify these obstacles and provide solutions to improve the appointment system. Given the vital role of the General Directorate of Tax Affairs in the regional and national economy, the need to reform appointment processes to increase efficiency and strengthen public trust is increasingly evident. The main research question is: "What are the challenges of the selection and appointment system of the General Directorate of Tax Affairs of Ilam Province and how can these challenges be prioritized?" The main goal of the research is to identify these challenges using a mixed approach (qualitative and quantitative) and to provide practical suggestions for strengthening meritocracy and improving organizational performance. This study will not only help improve the appointment process in this organization, but also can provide a model for other government organizations in regions with similar cultural characteristics.

2. Research Methods

This research aimed to identify and prioritize the challenges of the staff selection and appointment system in the General Directorate of Tax Affairs of Ilam Province in an applied manner, using mixed approach (qualitative and quantitative) to provide a comprehensive analysis of organizational issues. In the qualitative part, inductive content analysis and semi-structured interviews were used to identify the challenges of the appointment system. In the qualitative part of the study, 14 managers and experts of the organization were selected using purposeful sampling, and in the quantitative part, using the Cochran formula, 169 people were selected from 302 employees and managers of this department. Qualitative data were collected using an interview protocol that included open-ended questions, the validity of which was confirmed by examining experts and its reliability by the agreement method between coders. In the quantitative part, a questionnaire was designed based on the categories extracted from the

qualitative analysis. The validity of the questionnaire was confirmed with the CVR and CVI indices and its reliability with Cronbach's alpha (0.87). Quantitative data were analyzed with SPSS software using structural equation modeling (PLS) to examine the prioritization of challenges and the relationships between variables. This mixed methodology allowed for the precise identification of challenges and the provision of practical solutions for improving the appointment system.

3. Results

The results of this table indicate a complex set of challenges that undermine the efficiency and fairness of the appointment processes in the organization. Political influence emerges as a prominent obstacle that distorts merit-based selection through issues such as political recommendations, interference by political figures, and instrumental use of party power. These interventions often favor loyalty or affiliation over competence, leading to appointments that are not aligned with the needs of the organization or the competencies required for the role. This not only compromises the quality of leadership, but also reduces trust in the appointment system.

In addition, the dominance of tribal and personal relationships is also evident, where favoritism based on kinship or personal connections takes precedence over qualifications. These dimensions lead to the appointment of individuals lacking the necessary skills or experience, thus negatively affecting the organization's performance and staff morale. The data also points to systemic weaknesses in performance appraisal; inefficient assessment centers and low-quality assessment committees fail to accurately identify the best candidates. These shortcomings in assessment tools and processes lead to suboptimal appointments, as selection criteria do not adequately measure the competencies required for the roles.

Accountability mechanisms are similarly flawed, and the lack of processes for handling complaints and non-responsiveness of authorities creates an environment in which unfair practices go unchecked and discourages qualified candidates from participating in the appointment process. Furthermore, the lack of a comprehensive human resources information system hampers the organization's ability to track and effectively utilize talent, leading to inefficiencies in workforce planning and missed strategic appointment opportunities.

Transparency is also critical, as opaque decision-making processes and unclear criteria create perceptions of bias and unfairness. This lack of clarity not only reduces trust but also allows managers to play an overly important role in appointments. Managers' subjective judgments often override objective criteria, leading to inconsistent and potentially unfair results. Inadequate competency assessment tools also undermine the ability to accurately measure or predict job performance and affect the integrity of the appointment process.

The lack of consideration for job qualifications, such as relevant experience, performance records, and educational qualifications, directly affects the quality of appointments and, consequently, the efficiency of the organization. Discriminatory appointment guidelines, particularly unfair scoring systems, also systematically disadvantage certain groups and reduce diversity and inclusion. Finally, the organizational climate itself resists meritocracy and reflects a culture that does not support capable employees. This cultural resistance, along with other identified challenges, suggests that systemic changes are necessary to foster a fairer and more effective hiring process.

4. Conclusion

This comparative research was conducted to compare appointment systems in different government organizations in Iran to identify

successful models of meritocracy and assess the feasibility of implementing them in the General Directorate of Tax Affairs, examine in more depth the impact of organizational culture on reducing the influence of political and tribal relations using a combination of qualitative and quantitative approaches, study the impact of new technologies such as human resource information systems and artificial intelligence on improving the transparency and efficiency of appointment processes, research the impact of specialized training for interviewers and appointment committee members on improving the quality of competency assessment, and analyze the impact of organizational charts and career paths on employee motivation and performance using advanced statistical models such as multilevel analysis. To improve the appointment system, it is suggested to design transparent and scientific guidelines for assessing competencies that include precise, role-appropriate, and measurable criteria to prevent the application of personal opinions. Establishing specialized appointment committees with trained and qualified individuals, establishing a human resources information system to record and monitor employee records and performance, and strengthening oversight by regulatory agencies to reduce the influence of political and tribal factors through public disclosure of meritocracy criteria can increase transparency and public trust. Reviewing organizational charts, updating organizational structures, and accelerating the promotion process are also essential to create fair career paths and increase employee motivation. This study faced limitations that should be considered in interpreting the results. The statistical population was limited to the General Directorate of Tax Affairs of Ilam Province, which may limit the generalizability of the results to other organizations or geographic areas. Reliance on self-report questionnaires may have been affected by biases such as social desirability, although attempts were made to reduce this bias by random sampling and ensuring the confidentiality of responses. Time and resource constraints prevented a more in-depth examination of some subcategories, such as the impact of organizational culture or broader environmental variables, and the lack of access to long-term historical data also limited the analysis of long-term trends. These limitations can be considered as a basis for future research.

Funding:
There is no funding support.

Authors' contribution:
Omid Aliabadi: Research design, data collection and analysis, article writing.

Dr. Ardeshir Shiri: Supervision of research design and data analysis, article review.

Dr. Seyed Mehdi Weise: Consulting on methodology and final article review.

Conflict of interest:
No conflict of interest authors declared.

Acknowledgments:
We would like to thank the managers and employees of the General Department of Tax Affairs of Ilam Province who collaborated in this research.

دوره ۸. شماره ۱۵. **پاییز و زمستان** ۱۴۰۵. صفحات ۳۱۱ تا ۳۳۳.

علمی

شناسایی چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان ایلام

امید آلی آبادی[1]، اردشیر شیری[2*]، سید مهدی ویسه[3]

[1]کارشناسی ارشد مدیریت ،دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.
[2]دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.
[3]دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

10.22080/shrm.2026.6572

تاریخ دریافت:
۳ مهر ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش:
۲۸ دی ۱۴۰۴
تاریخ انتشار:
۲۵ آبان ۱۴۰۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب کارکنان در ادارهٔ امور مالیاتی ایلام انجام شده است. پژوهش از نوع کاربردی و به لحاظ روش‌شناسی از رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده کرده است. در بخش کیفی، با بهره‌گیری از تحلیل محتوای استقرایی و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با 30 نفر از مدیران سازمان، چالش‌های کلیدی شناسایی شدند. در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای با 39 گویه براساس 13مقولهٔ اصلی استخراج‌شده از تحلیل کیفی طراحی و میان 169 نفر از کارکنان (از جامعهٔ آماری 302 نفری) توزیع شد. ابزارهای اندازه‌گیری شامل روش مصاحبه کیفی و پرسش‌نامه کمی بودند. روش تحقیق کیفی این پژوهش بر پایهٔ تحلیل مضمون طراحی شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد که روایی آن‌ها از طریق روایی محتوایی (CVR و CVI) و پایایی آن‌ها با آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS تحلیل شدند.

این پژوهش نخستین مطالعه‌ای است که نظام انتخاب و انتصاب کارکنان را در سطح استانی با جزئیات فرهنگی و اداری بومی بررسی می‌کند. سیستم انتصاب کارآمد و مؤثر در سازمان باید شفاف و قابل تفسیر بوده و معیارها مبتنی بر عملکرد واقعی سازمان باشد و فاقد از هرگونه دخالت و تبعیض باشد و ارزیابی عملکرد کارکنان از لحاظ مهارت‌های تخصصی و عمومی به‌طور مستمر انجام شود و شرایط احراز شغل به‌طور دقیق و متناسب با معیارهای عمومی و تخصصی مدیریتی تعریف شود و تا حد ممکن ملموس و قابل اندازه‌گیری باشد و ارزشیابی سالانهٔ کارکنان به‌طور واقعی انجام شود؛ بیشتر به تجربهٔ عملی کارکنان و سوابق توجه شود.

کلیدواژه ها:
نظام انتخاب و انتصاب؛ چالش‌های نظام انتصاب؛ ادارهٔ کل امور مالیاتی ایلام.

* **نویسنده مسئول:** اردشیر شیری
آدرس: دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.
ایمیل: a.shiri@ilam.ac.ir

1 مقدمه

با وجود فناورشدن سازمان‌ها در دنیای امروزی و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به‌عنوان عامل حیاتی و راهبردی و تعیین‌کننده در بقای سازمان به‌طور کامل مشهود است (Hosseini Golafshani et al., 1403).

نزدیک به سه دهه است که بر اهمیت منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها تأکید می‌شود و امروزه مدیران منابع انسانی، بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته و متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را نمایان ساخته است (Saei et al., 2023) .

شناسایی، انتخاب و به‌کارگیری مدیران شایسته و کارآمد به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان‌ها در هزارهٔ سوم محسوب می‌گردد (Torabi et al., 2023) .

مونانگ و همکاران[1](۲۰۲۲) سازمان مالیاتی که وظیفهٔ تأمین منابع مالی کشور را بر عهده دارند، انتصاب افراد شایسته برای پست‌های مدیریتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌های موفق که در زمرهٔ کشورهای پیشرفته قرار گرفته‌اند، توجه به این موضوع داشته‌اند (موسوی جد و همکاران،۱۴۰۱). در همین راستا، ساختار جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی به‌عنوان یکی از رکن‌های اساسی مدیریت منابع انسانی دارای گام‌هایی اعم از برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیرو است که باید مراحل قانونی پذیرش و جذب، آماده‌سازی و انجام امور مربوطه وظایف مورد انتظار گذرانده شود و در پست‌های گوناگون سازمانی به کار گرفته شود. خردمندیان (۲۰۲۵) که باید مراحل داستان این پژوهش از آنجا آغاز شد که این پژوهش نخستین مطالعه‌ای است که نظام انتخاب و انتصاب کارکنان را در سطح استانی با جزئیات فرهنگی و اداری بومی بررسی می‌کند که پژوهشگر، در بررسی‌های اولیه، به شواهدی از نفوذ عوامل غیرشایسته‌سالارانه در فرآیند انتصاب کارکنان این سازمان برخورد. تصور کنید در سازمانی که باید با دقت و شفافیت، افراد برای نقش‌های حساس انتخاب شوند، اما تحت فشار روابط سیاسی، قومی و خویشاوندی، افرادی به پست‌ها منصوب می‌شوند که ممکن است فاقد صلاحیت‌های لازم باشند. این وضعیت مانند انتخاب بازیگری نامناسب برای نقشی کلیدی در یک نمایش بزرگ، می‌تواند کل عملکرد سازمان را مختل کند. از سوی دیگر، تحولات جهانی در حوزهٔ فناوری و دیجیتالی‌سازی نظام‌های مالیاتی، ضرورت بازنگری در ساختارهای منابع انسانی را دوچندان کرده است. پژوهش ون و همکاران[2](۲۰۲۵) نشان می‌دهد که میزان دیجیتالی‌شدن سازمان‌ها و استفاده از داده های هوشمند، ارتباط مستقیمی با کاهش خطاهای مالیاتی و ارتقاء انطباق قانونی دارد. این یافته‌ها بیان‌گر آن است که نیروی انسانی توانمند، آشنا به فناوری و منتخب براساس شایستگی می‌تواند یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌های مالیاتی باشد. استخدام و انتخاب منابع انسانی، بخش عمده‌ای از استراتژی‌های منابع کلی سازمان است که افراد مورد نیاز سازمان را برای بقا و موفقیت شناسایی می‌کند. فرآیند استخدام و انتخاب بهتر، به بهبود نتایج سازمانی منجر می‌شود. هرچه سازمان به‌طور مؤثرتر افراد را شناسایی و انتخاب کند (Stephen et al., 2018). باوجود آنکه استخدام افراد نامناسب هزینهٔ زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند و باعث ازدست‌رفتن فرصت‌های پیشرو

[1] Monang et al

[2] Van et al

می‌شود، بسیاری از سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی، در طراحی فرآیند استخدام قوی و قابل اعتماد که به انتخاب و به‌کارگماری استعدادهای مناسب سازمان منجر شود، مشکل دارند و این موضوع چالشی برای آن‌ها محسوب می‌شود (Vincent, 2019). شایستگی یکی از شاخص‌های مدنظر برای انتصاب افراد در سازمان و همچنین، یکی از اجزای حیاتی تلاش سازمان برای دست‌یابی موفق به اهداف مدنظر است. سازمان‌های امروزی برای یافتن افراد شایسته در رقابت‌اند و از شیوه‌های منابع انسانی استفاده می‌کنند تا شایستگی‌های آن-ها را بهبود بخشند و عملکرد سازمانی را تضمین کنند (Monang et al., 2022).

در سازمان‌های امروزی سطوح مختلف مدیریتی (شامل مدیریت ارشد، مدیریت میانی، مدیریت پایه، مدیریت عملیاتی) وجود دارد که شایستگی‌ها بر هر سطح مدیریتی خاص متمرکز است و برای سطوح مختلف با توجه به وظایف و مسؤولیت‌ها متفاوت خواهد بود(Monang et al., 2022). سازمان‌ها معمولاً به این علت شایستگی‌ها را برای سطوح مختلف تعریف می‌کنند که بتوانند اعمال رفتارهای حمایتی، خویشاوندی، فساد و انتخاب افراد نامناسب در پست‌های مورد نیاز را کاهش دهند و با پیاده‌سازی و استقرار سیستم انتخاب و انتصاب مناسب، بستری برای رقابت منصفانه و سالم، گزینش آزاد، ارزیابی انتقادی از مهارت‌ها و دانش متقاضیان فراهم آورند تا سازمان فرد کاردان و شایسته را از میان متقاضیان انتخاب کند (Fefta Wijaya et al., 2021). این پژوهش با هدف شناسایی دقیق این موانع و ارائۀ راهکارهایی برای بهبود نظام انتصاب شکل گرفت. با توجه به نقش حیاتی ادارۀ کل امور مالیاتی در اقتصاد منطقه و کشور، ضرورت اصلاح فرآیندهای انتصاب برای افزایش کارایی و تقویت اعتماد عمومی بیش از پیش آشکار است. سؤال اصلی پژوهش این است: «چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب کارکنان ادارۀ کل امور مالیاتی استان ایلام چیست و چگونه می‌توان این چالش‌ها را اولویت‌بندی کرد؟ هدف اصلی پژوهش، شناسایی این چالش‌ها با استفاده از رویکردی ترکیبی (کیفی و کمی) و ارائۀ پیشنهادهایی عملی برای تقویت شایسته‌سالاری و بهبود عملکرد سازمانی است. این مطالعه نه‌تنها به بهبود فرآیند انتصاب در این سازمان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند الگویی برای سایر سازمان‌های دولتی در مناطق با ویژگی‌های فرهنگی مشابه ارائه دهد.

یکی از نقاط ضعف عمده در بسیاری از مطالعات داخلی این است که ملاک‌ها و شاخص‌های انتخاب به‌صورت صریح، اندازه‌پذیر و مقایسه‌پذیر تعریف نشده‌اند. به عبارتی معیارهای شایستگی، اخلاقی، تجربه و تخصص غالباً به‌صورت کیفی و توصیفی بیان شده‌اند که قابلیت سنجش عینی را کاهش می‌دهد. همچنین ارتباط بین فرآیند انتخاب و اثرات واقعی آن بر عملکرد سازمانی کم‌تر مورد بررسی دقیق قرار گرفته است؛ مطالعات معمولاً تأثیرات انتصاب صحیح را بیان می‌کنند اما شواهد تجربی کمی از تأثیراتی مانند کاهش خطاهای اداری، افزایش رضایت کارکنان یا بهبود پاسخ‌گویی سازمانی کم‌تر ارائه شده است. درنهایت، اکثر پژوهش‌ها تأکید بر انتخاب در سطح مدیران یا مدیران میانی دارند و به کارکنان عادی در سازمان‌های بزرگ مانند ادارۀ کل امور مالیاتی کم‌تر پرداخته شده است.

با توجه به اینکه وظایف سازمان امور مالیاتی دارای پیچیدگی می‌باشد؛ ازجمله پرونده‌های شرکت‌ها و صنایع بزرگ نیازمند حسابرس‌های متخصص و توانمند برای رسیدگی و وصول مالیات می‌باشد و

افرادی که به‌عنوان رئیس امور حسابرسی مالیاتی انتصاب می‌شود باید افرادی متخصص و آگاه به قوانین و فنون حسابرسی باشند تا هم به پرورش افراد حوزهٔ تحت مسؤولیت و هم بر کار افراد مجموعه نظارت داشته باشند و با انتصاب افراد شایسته که منجر به افزایش وصول مالیات و بالارفتن کیفیت و سرعت امور می‌شود، بهره‌وری سازمان افزایش یافته و منجر به ایجاد سازمان پیشتاز وکارا می‌گردد.

سیستم انتصاب ناکارآمد منجر به انتصاب افراد ناشایست و بی‌انگیزگی کارکنان توانمند، خروج افراد متخصص و کاهش کیفیت امور، افزایش فساد و کاهش درآمدهای سازمانی می‌شود. چون انتصاب افراد ناشایست باعث کاهش کیفیت رسیدگی پرونده‌های مالیاتی می‌شود و به علت عدم توانایی کافی برای ادارهٔ امور باعث افزایش فرار مالیاتی و کاهش درآمدهای دولت می‌شود.

با انتصاب افراد لایق از لحاظ شایستگی‌های فنی و اخلاقی به ایجاد فرهنگ سازمانی شایسته گزین، ایجاد الگو و انگیزه برای کارکنان سطوح پایین سازمان جهت ارتقاء مهارت‌های فنی و عمومی مدیریتی برای رشد در سازمان می‌باشد. سیستم ارتقا و انتصاب جامع و کامل منجر به تقویت برنامه‌های جانشین-پروری و عدم خروج نیروهای زبدهٔ سازمان می‌شود. افراد سازمان درک خواهند کرد رفتارهای ناشایست و مخرب سازمانی تأثیر نداشته و تنها راه پیشرفت و ارتقاء رفتارهای شایسته و مناسب سازمانی ازجمله یادگیری و توانمند شدن می‌باشد که به ایجاد سازمانی متعالی، با نشاط و بهره‌ور منجر خواهد شد.

سازمان امور مالیاتی با ایجاد سیستم ارتقا و انتصاب شفاف، جامع و کارآمد می‌تواند با انتصاب افراد متخصص و سالم به سازمان فنی و توانمند تبدیل شده و چون این سازمان یکی از سازمان‌های مهم کشور و وظیفهٔ وصول درآمدها را برعهده داشته است و سیاست سازمان امور مالیاتی به سمت هوشمندسازی و وصول مالیات به‌صورت سیستمی می‌باشد؛ لذا اجرای این سیاست‌ها منوط به مدیران توانمند و شایسته می‌باشد که توان یادگیری، رهبری و آموزش کارکنان برای نیل به این اهداف و سیاست‌ها است.

2 مبانی نظری پژوهشی

نظام انتخاب و انتصاب کارکنان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی است که تأثیر مستقیمی بر کارایی، اثربخشی و تحقق اهداف سازمانی دارد. انتصاب به معنای گماردن افراد به پست‌های سازمانی براساس شایستگی‌ها، مهارت‌ها، تجربه و نیازهای سازمان تعریف می‌شود(Mirsepasi, 2000). استخدام و گزینش از وظایف حیاتی مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا در شناسایی و انتصاب نامزدهای مناسب برای پست‌های مدیریتی در سازمان، نقشی حیاتی ایفا می‌کند (Mohammad, 2020).

فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌های گوناگون اعم از دولتی و خصوصی همواره یک چالش محسوب می‌شود. مسائل مختلفی چون تغییرات فناوری، فشارهای اجتماعی، ناکارآمدی و عدم بهره‌وری، باعث شده است که سازمان‌ها همواره برای به‌کارگیری مؤثرترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی جهت انتخاب مدیران شایسته تحت فشار قرار داشته باشند(Farhadinejad et al., 2013). در مسیر انتخاب و انتصاب افراد، سازمان‌ها باید به ظرفیت‌ها و نیازهای سازمانی خود به اندازهٔ کافی توجه کنند و مشخص کنند که متقاضی انتخاب شده، برای قرارگرفتن در سمت مدیریتی مدنظر،

صلاحیت و شایستگی‌های لازم را دارد یا خیر (Azmi, 2018). در سازمان‌ها نقش‌ها و مشاغل مدیریتی متنوعی وجود دارد که مدیریت همهٔ آن‌ها را تعریف می‌کند تا کل مجموعه را در جهت رشد و شکوفایی سازمان هدایت کند. بنابراین موفقیت در ایفای نقش‌های مدیریتی و انجام این مسؤولیت، بسیار پیچیده‌تر از آن است که تنها به توانایی و اثربخشی مدیران مرتبط شود؛ بلکه در کل به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های افراد وابسته است (Faramarzi et al., n.d, 2019). برای اینکه سازمان‌ها قادر باشند سرمایهٔ انسانی مدبر و کاردان را انتخاب کنند، ضروری است که شایستگی‌ها، مهارت‌ها، سطح دانش مورد نیاز را با شرح شغل ترسیم کنند (Monang et al., 2019). شایستگی یکی از شاخص‌های مدنظر برای انتصاب افراد در سازمان و همچنین، یکی از اجزای حیاتی تلاش سازمان برای دست‌یابی موفق به اهداف مدنظر است. سازمان‌های امروزی برای یافتن افراد شایسته در رقابت هستند و از شیوه‌های منابع انسانی استفاده می‌کنند تا شایستگی‌های آن‌ها را بهبود بخشند و عملکرد سازمانی را تضمین کنند(Monang et al., ۲۰۲۲). حال در صورتی که چارچوب شایستگی در سازمان، به‌طور مناسب طراحی و به‌صورت حرفه‌ای اجرا شود، سازمان را در شناسایی و انتخاب، مدیریت و توسعهٔ منابع انسانی و دست‌یابی به اهداف سازمانی یاری می‌کند. بنابراین سازمان‌ها باید مفهوم شایستگی را از هر نظر درک کنند تا بتوانند آن را در تحقیقات، تئوری و عمل مدیریت و منابع انسانی به کار گیرند (Salman et al., 2020). رویکرد شایستگی‌محور در برنامه‌ریزی منابع انسانی به ساختارمندی و شناسایی آسیب‌ها و بهبود وضعیت مدیریت منابع انسانی کمک می‌نماید. شایستگی‌ها باعث ایجاد مفهومی در ادبیات مدیریت منابع انسانی، تحت عنوان مدیریت منابع انسانی شایستگی‌محور شده است به عقیدهٔ بسیاری از محققان، موفقیت سازمان‌ها، براساس شایستگی‌های کلیدی نیروی انسان می‌باشد که آن‌ها را در انجام درست وظایف یاری می‌کند، است (Pashaei et al., 2024). یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، نگه‌داشت کارکنان توانمند است و برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل ضروری است، اما نگه‌داشت کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد. نگه‌داشت کارکنان شایسته باعث ارائهٔ خدمات بهتر و بهره‌وری بالاتری می‌شود که درنتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین‌پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (Firzojaei & Arab Kalmari,2019). به این ترتیب، سیاست‌گذاران سازمانی بر این باورند که وجود سیستم‌های حامی ارتقاء سرمایه‌های انسانی ابزاری محسوب می‌شود که به آن‌ها در جهت تحقق اهداف و راهبردهای سازمانی کمک می‌کند. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که مدیران سازمان‌ها به‌عنوان نیروی پیش برندهٔ اهداف، به منظور پیشرفت شغلی خود تلاش فراوانی به خرج می‌دهند تا به موقعیت‌های مطلوب‌تری ارتقا یابند. ارتقاپذیری ازجمله موضوعات بسیار حساس و عاملی تحریک‌کننده در بهبود سطح انگیزش و مهارت مدیران است که باید به‌دقت بررسی شود و سرمایه‌گذاری مشخصی روی آن انجام گیرد؛ چراکه می‌تواند سازمان رابه اهداف خود نزدیک کند یا مانعی برای آن شود (Sepahvand et al., 2021).

مطالعات متعددی به بررسی چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب در سازمان‌های دولتی و خصوصی پرداخته است. در سطح داخلی، مظفری و

همکاران(۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران در نظام اداری ایران (مورد پژوهشی: سازمان اداری استخدامی کشور) به آسیب‌ها و چالش‌های انتخاب‌ها و انتصاب‌های مدیران در نظام اداری ایران پرداخته شد.۵۳ مضمون پایه استخراج شد که در قالب پنج مضمون فراگیر نفوذ و پویایی سیاسی، ارزیابی و سنجش، پاسخ‌گویی و شفافیت، مدیریت منابع و مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر، «نفوذ و پویایی‌های سیایی» مسائل رویه‌ای و فرآیندی طبقه‌بندی شدند. مضمون فراگیر انتصاب‌های مدیریتی شناخته شد. همچنین جعفرپور و همکاران(۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی شیوه‌های انتصاب مدیران شرکت‌های بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور نشان دادند اجرای سلیقه‌ای دستورالعمل، انتخاب افراد مطیع، افراد هم‌سو به‌عنوان آسیب‌های رفتاری شناسایی شد و غلبهٔ فضای سیاسی و افراد ذی‌نفوذ به‌عنوان آسیب‌های محیطی شناسایی شده است و عدم وجود مسیر مشخص برای ارتقا و عدم توجه به شایستگی‌های عمومی به‌عنوان آسیب‌های ساختاری مشخص شده است و (Ahmadzad, 2022) به طراحی و تبیین الگوی انتخاب و گزینش مدیران در بانک کشاورزی پرداخته و آسیب‌های پیش رو را احصا نموده است. در این پژوهش ۱۷عامل به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر موضوع مورد مطالعه مشخص و در چهار گروه تقسیم‌بندی گردیده است. چالش‌ها و آسیب‌ها عبارت بودند از فقدان صداقت در گفتار، توانایی مواجه با بحران، مهارت کارآفرینی، توانایی قابلیت اعتماد، عدالت‌خواهی و ارزش‌های حاکم در سازمان در سطح بین‌المللی(Lopes & Vieira, 2020)

3 روش و ابزار تحقیق

در تحقیقی با عنوان انتصاب‌ها برای پست‌های سفارشی و گروه‌های ذی‌نفع: موارد استفاده، انگیزه‌ها و چالش‌های ارائه‌شده در پژوهش نشان داده کنترل سیاسی انگیزهٔ اصلی است که در ادبیات گذشته به آن پرداخته شده است و وفاداری به حاکم، مهم‌ترین معیار انتخاب است که نشان‌دهندهٔ چالش مهمی برای آشتی‌دادن نفوذ سیاسی و شایسته‌سالاری در فرآیند انتصاب محسوب می‌شود.

وینهارت و سروکا[1](۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان قوم-پرستی و پارتی‌بازی در لهستان و لیتوانی با درنظرگرفتن خرده‌اقلیم سازمانی نشان دادند. قومیت‌گرایی در لهستان در سازمان‌های دولتی و خصوصی تفاوتی نداشت، درحالی‌که در لیتوانی قومیت‌گرایی در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های خصوصی بود.

هوتهو و همکاران[2](۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان مقابله با پارتی‌بازی در فرآیند استخدام و انتخاب پیوندهای اجتماعی بین مدیران و افراد متقاضی پست‌های مدیریتی بر استراتژی‌های مقابله با پارتی‌بازی تأثیر منفی می‌گذارد.

شکاف موجود در ادبیات پژوهش، کمبود مطالعات جامع در زمینهٔ چالش‌های انتصاب در سازمان‌های دولتی مناطق کم‌تر توسعه‌یافته مانند ایلام است. این پژوهش با تمرکز بر ادارهٔ کل امور مالیاتی استان ایلام و استفاده از روش ترکیبی، تلاش می‌کند این شکاف را پر کند و با شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌ها، راهکارهای عملی ارائه دهد.

[1] Vveinhardt & Sroka

[2] Hotho et al

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب کارکنان در ادارهٔ کل امور مالیاتی استان ایلام به‌صورت کاربردی و با رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) انجام شد تا تحلیل جامعی از مسائل سازمانی ارائه دهد. در بخش کیفی، روش تحقیق کیفی این پژوهش بر پایهٔ تحلیل مضمون طراحی شد. این روش برای شناسایی و استخراج مضامین مرتبط با چالش‌های نظام انتصاب کارکنان سازمان امور مالیاتی استان ایلام استفاده گردید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد که امکان کاوش عمیق در تجربیات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را فراهم کرد. این روش با تمرکز بر مضامین اصلی مانند نفوذ سیاسی، روابط قبیله‌ای و فقدان شفافیت، امکان درک عمیق چالش‌های انتصاب را فراهم کرد. برای تضمین اعتبار، روایی محتوا با شاخص‌هایCVR و CVI (بالاتر از ۰.۶) و پایایی با آلفای کرونباخ (بالاتر از ۰.۷) بررسی شد. تحلیل مضمون به‌عنوان مبنایی برای طراحی پرسش‌نامهٔ بخش کمی عمل کرد و ساختار منسجمی برای شناسایی چالش‌ها ارائه داد. جامعهٔ آماری بخش کیفی با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۳۰ نفر از مدیران سازمان انتخاب شدند و در بخش کمی پژوهش شامل ۱۶۹ نفر با استفاده از فرمول کوکران از ۳۰۲ نفر از کارکنان و مدیران این اداره انتخاب شد. داده‌های کیفی با روش مصاحبه، شامل سؤالات باز بود که روایی آن از طریق بررسی متخصصان و پایایی آن با روش توافق بین کدگذاران تأیید شد و در بخش کمی، با استفاده از پرسش‌نامه براساس مقوله‌های استخراج‌شده از تحلیل کیفی طراحی شد. روایی پرسش‌نامه با شاخص‌های CVR و CVI و پایایی آن با آلفای کرونباخ (۰.۸۷) تأیید گردید. داده‌های کمی با نرم‌افزارهایSPSS و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS) تحلیل شدند تا اولویت‌بندی چالش‌ها و روابط بین متغیرها بررسی شود. این روش‌شناسی ترکیبی امکان شناسایی دقیق چالش‌ها و ارائهٔ راهکارهای عملی را برای بهبود نظام انتصاب فراهم کرد.

4 یافته‌های پژوهش

۱.۴ یافته‌های کیفی

در بخش کیفی این پژوهش، با هدف شناسایی چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب کارکنان در ادارهٔ کل امور مالیاتی استان ایلام، از تحلیل محتوای استقرایی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۳۰ نفر از مدیران سازمان استفاده شد. (جدول ۱) داده‌های حاصل تحلیل شدند. در این بخش از روش مصاحبه که عام‌ترین روش گردآوری اطلاعات در تحقیقات کیفی می‌باشد، استفاده شده است؛ همچنین در نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله-برفی، به معنای نمونه‌گیری که نیاز به مشورت با افراد مطلع است استفاده شده است و از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مقوله‌های اصلی استخراج گردیدند. این فرآیند منجر به شناسایی ۱۳ مقولهٔ اصلی شد. برای اعتبارسنجی داده‌ها از دو معیار مهم cvi و cvr در ارزیابی اعتبار محتوایی استفاده شده است تعداد متخصصین مورد نظر در این تحقیق ۱۵نفر اختیار شده است و با توجه به نتایج تمامی آن‌ها، مقدار CVR تمامی آیتم‌ها یا مضامین هر مؤلفه بیشتر از [۰/۴۹] برآورد شده است. تعداد کل ارزیابان حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کم‌تر از ۰/۷۹ باشد، آن گویه بایستی حذف شود و اگر بین ۰/۷۰ تا ۰/۷۹ بود باید بازبینی انجام شود که همهٔ مؤلفه‌ها بین همین محدوده قرار گرفتند. همچنین در این مطالعه برای بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد، از روش بازبینی در زمان کدگذاری و بررسی توسط فرد مطلع دیگر استفاده شد تا از صحت کدگذاری اطمینان حاصل شود. همچنین از یک فرد دیگر به‌عنوان مصاحبه‌گر دوم به‌صورت موازی استفاده شد و داده‌ها با هم مقایسه خواهند شد. بر اساس این دو راه کار پایایی ابزار استفاده شده در مطالعهٔ کیفی مورد تأیید قرار گرفت و مصاحبه با ۳۰ نفر از کارکنان برای رسیدن به اشباع نظری انجام شد. در جدول (۲) به‌صورت طبقات کلی

ارائه شده‌اند. این جدول ساختار منظمی از چالش‌های شناسایی‌شده را نشان می‌دهد و مبنای طراحی پرسش‌نامهٔ کمی در مرحلهٔ بعدی پژوهش قرار گرفت.

جدول ۱. مشخصات افراد مصاحبه‌شوندهٔ ۱

ردیف	مدرک تحصیلی	پست سازمانی	سابقهٔ خدمت
۱	کارشناسی ارشد	معاون	۲۸
۲	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۱۸
۳	کارشناسی ارشد	رئیس گروه مالیاتی	۱۷
۴	کارشناسی ارشد	رئیس اداره	۲۵
۵	کارشناسی ارشد	حاسبرس ارشد مالیاتی	۱۴
۶	کارشناسی ارشد	کارشناس مسؤول	۱۳
۷	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۲۶
۸	کارشناسی ارشد	رئیس اداره	۲۰
۹	کارشناسی ارشد	رئیس گروه مالیاتی	۱۹
۱۰	دکتری	حاسبرس ارشد مالیاتی	۱۷
۱۱	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۲۱
۱۲	کارشناسی ارشد	رئیس گروه مالیاتی	۱۵
۱۳	کارشناسی ارشد	رئیس گروه مالیاتی	۱۸
۱۴	کارشناسی ارشد	کارشناس مسؤول	۱۴
۱۵	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۱۳
۱۶	کارشناسی ارشد	رئیس اداره	۱۷
۱۷	دکتری	رئیس گروه مالیاتی	۱۹
۱۸	کارشناسی ارشد	کارشناس مسؤول	۱۳
۱۹	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۲۴
۲۰	کارشناسی ارشد	کارشناس مسؤول	۱۴
۲۱	کارشناسی	معاون	۲۸
۲۲	دکتری	رئیس اداره	۱۷
۲۳	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۱۶
۲۴	کارشناسی ارشد	رئیس گروه مالیاتی	۱۷
۲۵	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۲۶
۲۶	کارشناسی ارشد	کارشناس مسؤول	۱۴
۲۷	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۲۸
۲۸	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۲۷
۲۹	کارشناسی ارشد	رئیس گروه مالیاتی	۲۱
۳۰	کارشناسی ارشد	رئیس امور مالیاتی	۲۲

جدول ۲. شکل‌دهی طبقات کلی از مقولات

مفاهیم شناسایی‌شده	مضمون فرعی	مضمون اصلی	فراوانی
سفارشات سیاسی (م۱)، اعمال نظر افراد سیاسی (م۴)، اشخاص سیاسی (م۵)، دخالت نابه‌جای سیاسی (م۷)	ملاحظات/ انتخاب سیاسی	من سانی حزبی (شباهت حزبی)	۴

مفاهیم شناسایی‌شده	مضمون فرعی	مضمون اصلی	فراوانی
دخالت نمایندگان مجلس در انتصابات (م۱۳) اعمال نفوذ جناح‌های سیاسی (م۱۶) اعمال نفوذ نمایندگان (م۱۷) اعمال نفوذ احزاب سیاسی (م۲۴)	استفاده ابزاری از قدرت حزب		۴
غلبهٔ روابط شخصی و فامیلی بر شایستگی (م۳) روابط دوستانه بر ارتقا (م۵) غلبهٔ روابط بر شایستگی (م۲۱) منفعت شخصی (م۲۳) تأثیر روابط دوستانه (م۲۷)	غلبه روابط قبیله‌ای بر شایستگی‌ها	من سانی قبیله‌ای (شباهت قبیله‌ای)	۵
سفارشات قومی (م۱) نسبت‌های خانوادگی با فرد مورد نظر (م۶) دخالت نابه‌جای قومی (م۷) سفارشات قومی (م۱۶) توصیه و خویشاوندی (م۲۲)	توصیه و خویشاوندی		۵
عدم جامعیت نظام ارزیابی (م۱) نبود نظارت کافی (م۲۱) اثربخشی ضعیف دستگاه‌های نظارتی (م۲۲) ناکارآمدی سازمان (م۲۴)	مراکز ارزشیابی ناکارآمد	سیستم ارزیابی عملکرد ناکارآمد	۴
نبود کمیتهٔ تخصصی (م۲۶) عملکرد ضعیف کمیتهٔ ارزیابی (م۲۷) کیفیت پایین کمیتهٔ ارزیابی (م۳۰)	کیفیت پایین کانون‌های ارزیابی		۳
نبود فرآیندی برای پیگیری شکایات (م۱) نبود امکان اعتراض به نتایج انتصابات (م۳) نبود سازوکار فرآیند اعتراض نبود سازوکاری برای رسیدگی به شکایات افراد انتخاب نشده (م۱۰) نبودسازوکار فرآیند اعتراض (م۲۰)	نبود فرآیند پیگیری شکایات	ضعف سیستم پاسخ‌گویی	۴
نبود مرجع رسیدگی و پاسخ‌گویی به شکایات (م۱۵) نبود مرجع رسیدگی به اعتراضات افراد انتخاب نشده (م۱۹) عدم پاسخ‌گویی کمیتهٔ انتصابات (م۲۵) عدم پاسخ‌گویی کارگروه به اعتراضات کارکنان (م۲۸)	عدم پاسخ‌گویی		۴
خلأ وجود بانک دادهٔ اطلاعاتی (م۲۱) نبود سسیتم اطلاعاتی از سوابق افراد (م۲۳) نبود سیستم اطلاعات منابع انسانی (م۲۶) نبود بانک اطلاعاتی جامع و یکپارچهٔ کارکنان (م۲۹)	خلأ وجود بانک داده اطلاعاتی از مستعدان	خلأ وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	۴
دامنهٔ زیادافراد واجد صلاحیت (م۲) تعداد زیاد افراد حایز شرایط (م۷) تعداد زیاد افراد دعوت‌شده (م۱۱) تعداد زیاد کاندیدها (م۲۵)	دامنهٔ زیاد کاندید واجد شرا یط		۴
عدم شفافیت فرآیند انتصاب (م۱) عدم شفافیت فرآیند انتصاب (م۴) دخالت سلیقهٔ مصاحبه‌کننده (م۱۰) نبود پاسخ‌گویی دستگاهای نظارتی (م۲۳) عدم مسؤولیت‌پذیری، (م۲۴) عدم شفافیت، (م۲۷)	عدم شفافیت در تصمیم گیری	عدم شفافیت فرآیند انتصاب	۶
روشن نبودن ملاک‌ها و معیارهای دستوالعمل (م۱) قابل تفسیربودن ملاک‌های دستورالعمل (م۸) مبهم بودن معیارهای انتصاب (م۱۰) ارزیابی به‌صورت ذهنی تا سیسمی و کتبی (م۱۲) مبهم بودن معیارهای انتصاب (م۱۶) ذهنیت ازپیش تعیین‌شده ارزیابان (م۲۰) ابهام در معیارهای بخش‌نامه (م۲۴) مبهم بودن معیارها (م۲۷)	مبهم و کیفی بودن فرآیند انتصاب		۸
اعمال نظر و سلیقهٔ مدیران (م۲) اعمال سلیقهٔ مدیران در اجرای دستورالعمل (م۱۲)) اجرای سلیقه‌ای دستوالعمل (م۱۶) اعمال سلیقهٔ مدیران در انتصابات و نحوهٔ امتیازدهی کارکنان (م۱۷) اعمال سلیقهٔ مدیران در کارگروه (م۱۸)	اعمال نظر مدیران		۵
عدم تناسب شایستگی‌ها با نقش‌های شغلی (م۲۱) پیچیدگی معیارهای انتصاب، اثربخش نبودن معیارهای دستورالعمل (م۲۴) نامناسب نبودن معیارها و امتیازات، (م۲۵) عدم اثربخشی دستورالعمل (م۳۰)	اثربخش نبودن معیارهای شایستگی	عدم وجود دستورالعمل‌های سنجش شایستگی	۴

مفاهیم شناسایی‌شده	مضمون فرعی	مضمون اصلی	فراوانی
امتیاز کم آزمون تعیین سطح (م۳) عدم توجه کافی به امتحان تعیین سطح (م۹) توجه کم به دانش و آگاهی تخصصی (م۱۱) عدم توجه به میانگین نمرات تعیین سطح (م۱۳) عدم توجه به علم و آگاهی تخصصی (م۲۰) عدم توجه به دانش تخصصی، (م۲۶)	کم‌توجهی به اهمیت دانش تخصصی		۶
عدم اطمینان به عملکرد کمیته (م۱۳) نبود اطمینان به مؤثر بودن عملکرد کمیتهٔ ارزیابی (م۱۸) عدم اعتماد به رویه مراکز ارزیابی (م۲۲) نبود اعتماد به مراکز ارزیابی (م۲۳) بی‌اعتمادی به نحوهٔ فعالیت کمیتهٔ انتصبات (م۲۶) نبود اعتماد کافی به کمیتهٔ انتصابات (م۲۸)	بی اطمینانی به اثربخشی فرآیند انتخاب		۶
کافی نبودن ابزارها و روش‌های ستجش (م۳) روش‌های اندازه‌گیری ناکافی (م۷) کم‌بودن ابزارهای اندازه‌گیری (م۱۱) ناکافی بودن ابزارهای ارزیابی (م۱۶)	ناکافی بودن ابزارهای‌اندازه گیری		۴
عدم استانداردهای علمی و دقیق (م۱)نبود معیارهای دقیق و علمی برای ارزیابی افراد (م۱۰) نبود ملاک‌های دقیق و جامع علمی به‌روز (م۱۵) علمی نبودن معیارها (م۲۵) نبود شاخص مناسب علمی (م۲۸)	نبود شاخص‌های علمی و دقیق		۳
عدم تناسب معیارها با نقش‌های شغلی (م۱۲) بی‌توجهی به دانش تخصصی و عملی (م۲۳) عدم توجه به دانش تخصصی (م۲۶)	خلأ شایستگی‌های تخصصی		۳
معیارهای نامناسب سنجش شایستگی دستورالعمل (م۴)) وجود آیتم‌ها غیر مرتبط با سنجش ارزیابی شایستگی در دستورالعمل (م۸) سؤالات غیرتحلیلی مرتبط با سنجش شایستگی (م۲۰)	تمرکز بر مجموعهٔ محدودی از معیارهای شایستگی در ارزیابی		۳
کلی‌بودن دستورالعمل (م۲) عدم کارایی مصاحبهٔ حضوری (م۱۹) عدم تخصص مصاحبه‌گیرندگان (م۲۰) تمرکز بر مجموعهٔ محدودی از معیارها در ارزیابی (م۲۲)	عدم تخصص مصاحبه‌گیرندگان	ارزیابی عملکرد مدیر محور	۴
عدم اجرایی‌سازی دستورالعمل (م۱۶) عدم اجرایی‌سازی دستورالعمل (م۱۷) عدم اجرایی‌سازی بخشنامه (م۲۳) عدم اجرایی‌سازی بخشنامه (م۲۴) عدم اجرایی‌سازی بخشنامه به‌طور کامل (م۲۸)	عدم اجرایی‌سازی دستورالعمل		۵
نبود مراکز ارزشیابی حرفه‌ای (م۲۲) مراکز ارزیابی ناکارآمد (م۲۵) نبود کمیتهٔ تخصصی (م۲۶)	نبود کمیتهٔ تخصصی اننصاب		۳
عدم انعطاف (م۵) عدم انعطاف در دستورالعمل (م۹) عدم تفویض اختیار به مدیر (م۱۴) عدم انعطاف (م۱۸)	عدم انعطاف در انتصاب		۴
عدم تخصص مصاحبه‌گیرندگان (م۴) نبود افراد واجد صلاحیت (م۶) عدم تخصص مصاحبه‌گیرندگان (م۷)عدم تخصص مصاحبه‌گیرندگان (م۱۲) عدم تخصص مصاحبه‌گیرندگان (م۱۷) عدم استفاده از ظرفیت‌های افراد متخصص و نهادهای تخصصی (م۲۴) عدم استفاده از افراد متخصص (م۲۸) عدم استفاده از افراد متخصص (م۲۹)	نبود افراد متخصص در کمیتهٔ انتصابات		۸
عدم پیش‌بینی ساختار سازمانی مناسب با جایگاه‌های مورد نیاز (م۲) عدم به‌روزرسانی ساختارهای موجود با توجه به تعداد کارکنان موجود (م۶) عدم تناسب- بین چارت سازمانی و پرونده‌های مالیاتی (م۱۴) عدم پیش‌بینی ساختار سازمانی مناسب با تعداد کارکنان و حوزه‌های مالیاتی (م۲۴)	عدم به‌روزرسانی ساختارهای موجود	نظام کارراهه شغلی نامناسب	۴

مفاهیم شناسایی‌شده	مضمون فرعی	مضمون اصلی	فراوانی
ناکافی بودن چارت سازمانی (م۳) نبود پست سازمانی خالی برای ارتقاء افراد (م۵) ناکافی بودن چارت سازمانی (م۱۱) ناکافی بودن چارت سازمانی (م۱۳) ناکافی بودن چارت سازمانی (م۱۹)	ناکافی بودن چارت سازمانی		۵
ناکافی بودن پست سازمانی برا ارتقا (م۷) نبود تعادل بین تعداد کارکنان و جایگاه سازمانی (م۱۲) زمان‌بر بودن ارتقاء کارکنان (م۱۵) طولانی بودن فرآیند ارتقا افراد و نبود جایگاه سازمانی (م۱۸)	زمان‌بر بودن ارتقاء کارکنان		۴
کم‌توجهی به سنوات (م۱) بی‌توجهی به تجربهٔ مؤثر (م۲) عدم ارتباط بین نمرهٔ تعیین سطح و کارکرد عملی (م۲) بی‌توجهی به سوابق کاری (م۵) عدم توجه به سوابق و حوزه‌های کاری (م۹) بی‌توجهی به تجربهٔ مؤثر (م۱۳) عدم توجه کافی به عملکرد و سوابق گذشته (م۱۵) توجه بیش از حد به سابقه تا عملکرد فرد (م۲۲) عدم توجه به کارکرد افراد حوزه‌های مالیاتی (م۳۰)	بی‌توجهی به تجربهٔ مؤثر	عدم رعایت شرایط احراز شغل	۹
عدم توجه کافی به سوابق کاری فرد و حوزه‌ها و پرونده‌های مهم (م۷) عدم توجه به سوابق کاری فرد و پرونده‌ها رسیدگی شده (م۱۰) عدم توجه به کارآمدی و عملکرد کارکنان (م۱۱) بی‌توجهی به عملکرد (م۱۳)عدم توجه به کارکرد، وضعیت فعالیت فرد و نحوهٔ برخورد با ارباب رجوع (م۱۴) عدم توجه به سوابق کاری، مدیریت و اشراف برکار (م۱۹) عدم توجه به عملکرد فرد در حوزه‌های تخصصی و فنی و پرونده‌های رسیدگی شده در طول سابقهٔ کاری (م۲۸)	عدم توجه به عملکرد		۷
عدم توجه به سوابق علمی (م۸) عدم توجه به سطح سواد کارکنان (م۱۰) عدم توجه به سوابق علمی (م۱۲) عدم توجه به سطح سواد و کیفیت دانشگاه (م۱۳) عدم توجه به سواد (م۲۰) چشم‌پوشی از هم-راستایی تجربه و تحصیلات با پست (م۲۲)	عدم توجه به سوابق علمی		۶
عدم اجرایی‌سازی دستورالعمل (م۱۲) عدم اجرایی‌سازی دستورالعمل (م۱۶) عدم اجرایی‌سازی دستورالعمل (م۱۷)	نبود شاخص‌های علمی و دقیق	پیچیدگی فرآیند انتصاب	۳
نبود شاخص‌های علمی و دقیق (م۱) کلی‌بودن دستورالعمل (م۲) پیچیدگی فرآیند انتصاب (م۴)	پیچیدگی فرآیند انتصاب		۳
عدم عدالت بین امتیازات دستورالعمل (م۱) امتیازبالای ایثارگری در دستورالعمل (م۳) بالابودن امتیاز ایثارگری در دستورالعمل (م۵) وجود امتیاز بالای ایثارگری در دستورالعمل (م۹) امتیاز بالای ایثارگر (م۱۰) امتیاز بالای ایثارگری (م۱۱) بالابودن امتیاز ایثارگری (م۱۴)	عدم عدالت بین امتیازات دستورالعمل	دستورالعمل‌های تبعیض آمیز انتصابات	۷
عدم تناسب بین امتیازات دستورالعمل (م۲) عدم وجود عدالت در شیول امتیازدهی دستورالعمل نامناسب بون امتیازات تخصیص داده شده در دستورالعمل (م۷)	عدم تعادل و توازن بین نمرات دستورالعمل		۲
عدم انتخاب مبتنی بر شایستگی (م۱) عدم تناسب شایستگی‌ها با نقش‌های شغلی (م۲۱) نبود فرهنگ و جو سازمانی حمایت از کارکنان توانمند و متخصص فرهنگ سازمانی مکانیکی و عدم انعطاف در انتصاب (م۲۶)	عدم انتخاب مبتنی بر شایستگی	جوسازمانی شایسته ستیز	۳

مفاهیم شناسایی‌شده	مضمون فرعی	مضمون اصلی	فراوانی
عدم وجود آموزش‌های متناسب با تخصص (م۶) عدم توجه به ارزش‌های اصلی سازمان (م۱۲) عدم نهادینه‌سازی فرهنگ شایسته-سالاری (م۱۹)	عدم نهادینه‌سازی فرهنگ شایسته‌سالاری		۳
عدم انعطاف (م۵) عدم جابه‌جایی افراد صاحب پست سازمانی و جایگیزنی با افراد شایسته (م۱۷) عدم حمایت جو سازمان از شایسته-سالاری و افراد نخبه (م۸)	نبود فرهنگ و جو سازمانی حمایت از کارکنان توانمند		۳

نتایج این جدول نشان‌دهندهٔ مجموعه‌ای پیچیده از چالش‌هایی است که کارایی و عدالت در فرآیندهای انتصاب در سازمان را تضعیف می‌کند. نفوذ سیاسی به‌عنوان مشکل برجسته ظاهر می‌شود که با مسائلی نظیر سفارشات سیاسی، دخالت‌های افراد سیاسی و استفادهٔ ابزاری از قدرت احزاب، انتخاب مبتنی بر شایستگی را مخدوش می‌کند. این مداخلات اغلب وفاداری یا وابستگی را بر توانمندی ترجیح می‌دهند و منجر به انتصاب‌هایی می‌شوند که با نیازهای سازمان یا شایستگی‌های مورد نیاز برای نقش هم‌راستا نیستند. این امر نه‌تنها کیفیت رهبری را به خطر می‌اندازد، بلکه اعتماد به نظام انتصاب را نیز کاهش می‌دهد.

در کنار این، غلبهٔ روابط قبیله‌ای و شخصی نیز مشهود است؛ جایی که جانب‌داری مبتنی بر خویشاوندی یا ارتباطات شخصی بر صلاحیت‌ها اولویت می‌یابد. این ابعاد به انتصاب افرادی منجر می‌شود که ممکن است فاقد مهارت‌ها یا تجربه لازم باشند و در نتیجه بر عملکرد سازمان و روحیهٔ کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. داده‌ها همچنین به ضعف‌های سیستمی در ارزیابی عملکرد اشاره دارند؛ مراکز ارزیابی ناکارآمد و کمیته‌های ارزیابی با کیفیت پایین قادر به شناسایی دقیق بهترین داوطلب‌ها نیستند. این کاستی‌ها در ابزارها و فرآیندهای ارزیابی به انتصاب‌های غیربهینه منجر می‌شود؛ زیرا معیارهای انتخاب به‌طور کافی شایستگی‌های مورد نیاز برای نقش‌ها را نمی‌سنجند.

مکانیزم‌های پاسخ‌گویی نیز به‌طور مشابه ناقص هستند و فقدان فرآیندهایی برای رسیدگی به شکایات و عدم پاسخ‌گویی مراجع، محیطی را ایجاد کرده که در آن رویه‌های ناعادلانه بدون نظارت ادامه می‌یابند و داوطلب‌های شایسته را از مشارکت در فرآیند انتصاب دلسرد می‌کنند. علاوه بر این، نبود سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی، توانایی سازمان را برای ردیابی و استفادهٔ مؤثر از استعدادها مختل می‌کند و به ناکارآمدی در برنامه‌ریزی نیروی کار و ازدست‌رفتن فرصت‌های انتصاب راهبردی منجر می‌شود.

شفافیت نیز مسأله‌ای حیاتی است؛ زیرا فرآیندهای تصمیم‌گیری مبهم و معیارهای نامشخص، ادراکاتی از تعصب و ناعدالتی ایجاد می‌کنند. این عدم وضوح نه‌تنها اعتماد را کاهش می‌دهد، بلکه به مدیران اجازه می‌دهد نقش بیش‌ازحدی در انتصاب‌ها ایفا کنند. قضاوت‌های ذهنی مدیران اغلب بر معیارهای عینی غلبه می‌کند و به نتایج ناسازگار و احتمالاً ناعادلانه منجر می‌شود. ناکافی بودن ابزارهای سنجش شایستگی نیز توانایی اندازه‌گیری دقیق یا پیش‌بینی عملکرد شغلی را تضعیف می‌کند و بر یکپارچگی فرآیند انتصاب تأثیر می‌گذارد.

بی‌توجهی به شرایط احراز شغل مانند تجربهٔ مرتبط، سوابق عملکرد و مدارک تحصیلی به‌طور مستقیم کیفیت انتصاب‌ها و در نتیجه کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین، دستورالعمل‌های تبعیض‌آمیز انتصاب، به‌ویژه سیستم‌های امتیازدهی ناعادلانه، به‌طور سیستمی برخی گروه‌ها را در معرض ضرر قرار می‌دهند و تنوع و شمولیت را کاهش می‌دهند. درنهایت، جو سازمانی خود در برابر شایسته‌سالاری مقاومت می‌کند و فرهنگی را نشان می‌دهد که از کارکنان توانمند حمایت نمی‌کند. این مقاومت فرهنگی، همراه با سایر چالش‌های

شناسایی‌شده، نشان می‌دهد که تغییرات سیستمی برای تقویت فرآیند انتصاب عادلانه‌تر و مؤثرتر ضروری است.

جدول ۲ چالش‌های نظام انتخاب و انتصاب کارکنان ادارهٔ کل امور مالیاتی استان ایلام را به‌صورت طبقات کلی ارائه می‌دهد که از تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استخراج شده‌اند. این جدول ۱۳ مقولهٔ اصلی و مقوله‌های فرعی مرتبط را همراه با کدها و فراوانی آن‌ها نشان می‌دهد. مقوله‌هایی مانند «عدم شفافیت فرآیند انتصاب» (با ۱۹ کد) و «ارزیابی عملکرد مدیرمحور» (با ۲۴ کد) به دلیل فراوانی بالا، از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی‌شده هستند که نشان‌دهندهٔ تأثیر عمیق این عوامل بر ناکارآمدی نظام انتصاب است. مقولهٔ «روابط سیاسی و قبیله‌ای» نیز با ۱۸ کد، نقش برجستهٔ عوامل غیرشایسته‌سالارانه را در فرآیند انتصاب تأیید می‌کند. این مقوله‌ها نشان‌دهندهٔ موانع ساختاری، فرهنگی و فرآیندی هستند که شایسته‌سالاری را تضعیف کرده و اعتماد کارکنان را کاهش می‌دهند. یافته‌های این جدول به‌عنوان مبنای طراحی پرسش‌نامهٔ کمی برای اولویت‌بندی چالش‌ها و تحلیل روابط بین متغیرها در مرحلهٔ بعدی پژوهش استفاده شده است.

شناسایی و اعتبارسنجی شاخص‌های کیفی

در این بخش، شاخص‌های کیفی مرتبط با چالش‌های نظام انتصاب کارکنان سازمان امور مالیاتی استان ایلام که از تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استخراج شده‌اند، ارائه می‌گردد. تحلیل مضمون با استفاده از روش شش‌مرحله‌ای (آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، تشکیل مضامین، بازبینی مضامین، تعریف مضامین و گزارش‌نویسی) انجام شد. از مصاحبه با ۳۰ خبره به روش نمونه‌گیری هدفمند، ۳۹ کد اولیه استخراج گردید که به ۱۳ مقولهٔ اصلی دسته‌بندی شد. برای اطمینان از روایی محتوا، شاخص‌های CVR و CVI با نظر ۱۵ متخصص مورد ارزیابی قرار گرفتند. شاخص CVR برای هر مقوله بالاتر از ۰.۶۲ (حداقل قابل قبول برای ۱۵ متخصص) و CVI بالاتر از ۰.۷۹ بود که نشان‌دهندهٔ روایی مناسب است. این شاخص‌ها مبنای طراحی پرسش‌نامهٔ بخش کمی قرار گرفتند. جدول زیر مقوله‌های اصلی و نتایج اعتبارسنجی آن‌ها را نشان می‌دهد. این فرآیند، دقت و اعتبار شاخص‌های کیفی را تضمین کرد و امکان انتقال به مرحلهٔ کمی پژوهش را فراهم کرد.

جدول۳. نتایج ارزیابی مقوله‌های اصلی

مقولهٔ اصلی	تعداد مضامین	CVI	CVR	وضعیت
من سانی حزبی	۲	۰.۸۵	۰.۸۰	قابل قبول
من سانی قبیله‌ای	۲	۰.۸۲	۰.۷۵	قابل قبول
سیستم ارزیابی عملکرد ناکارآمد	۲	۰.۸۷	۰.۷۸	قابل قبول
ضعف سیستم پاسخ‌گویی	۳	۰.۸۰	۰.۷۰	قابل قبول
خلأ وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	۲	۰.۸۳	۰.۷۲	قابل قبول
عدم شفافیت فرآیند انتصاب	۳	۰.۸۸	۰.۸۲	قابل قبول
عدم وجود دستورالعمل‌های سنجش شایستگی	۷	۰.۸۱	۰.۶۸	قابل قبول
ارزیابی عملکرد مدیرمحور	۵	۰.۸۴	۰.۷۶	قابل قبول
نظام کارراهۀ شغلی نامناسب	۳	۰.۸۲	۰.۷۴	قابل قبول
عدم رعایت شرایط احراز شغل	۳	۰.۸۰	۰.۷۰	قابل قبول
پیچیدگی فرآیند انتصاب	۲	۰.۸۳	۰.۷۲	قابل قبول
دستورالعمل‌های تبعیض‌آمیز انتصابات	۲	۰.۸۶	۰.۷۸	قابل قبول
جوسازمانی شایسته‌ستیز	۳	۰.۸۵	۰.۷۵	قابل قبول

جدول بالا نتایج ارزیابی مقوله‌های اصلی را نشان می‌دهد. مقادیر CVR (نسبت روایی محتوا) و CVI (شاخص روایی محتوا) برای هر مقوله محاسبه‌شده و همگی در وضعیت "قابل قبول" قرار دارند. تعداد کدها نشان‌دهندهٔ فراوانی هر مقوله در داده‌های تحلیل شده است. مقوله "عدم وجود دستورالعمل‌های سنجش شایستگی" با ۷ کد بیشترین فراوانی را دارد. این نتایج بیان‌گر وجود چالش‌های متعدد در فرآیندهای انتصاب و ارزیابی عملکرد است. شناسایی این مسائل می‌تواند به بهبود نظام شایسته‌سالاری کمک کند.

۲.۴ یافته‌های کمی

تحلیل استنباطی

تحلیل استنباطی داده‌های کمی این پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) در نرم‌افزار SmartPLS انجام شد تا روابط بین متغیرهای پژوهش و اولویت‌بندی چالش‌های نظام انتصاب کارکنان در ادارهٔ کل امور مالیاتی استان ایلام بررسی گردد. پرسش‌نامهٔ کمی این پژوهش براساس کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بخش کیفی طراحی شد. در مرحلهٔ کیفی، از طریق تحلیل محتوای استقرایی و مصاحبه با ۳۰ نفر از مدیران و خبرگان سازمان، ۱۳ مقولهٔ اصلی و کدهای مرتبط با چالش‌های نظام انتصاب شناسایی شدند. این کدها به‌عنوان مبنای طراحی گویه‌های پرسش-نامهٔ کمی استفاده شدند که شامل ۳۹ گویه براساس مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای (کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف، کاملاً مخالف) بود. پرسش-نامه میان جامعهٔ آماری پژوهش که شامل ۳۰۲ نفر از کارکنان ادارهٔ کل امور مالیاتی استان ایلام بود، توزیع شد. با استفاده از فرمول کوکران و با درنظرگرفتن سطح اطمینان ۹۵% و خطای ۵%، حجم نمونه ۱۶۹ نفر محاسبه شد و نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت تا از سوگیری در انتخاب پاسخ‌دهندگان جلوگیری شده و تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد.

برای ارزیابی کفایت نمونه‌گیری، آزمون KMO و بارتلت انجام شد. مقدار KMO برابر با ۰.۸۲ به دست آمد که نشان‌دهندهٔ کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی است. همچنین، آزمون بارتلت با سطح معناداری کم‌تر از ۰.۰۰۱ ($p<0.001$) تأیید کرد که داده‌ها برای تحلیل‌های پیشرفتهٔ آماری مناسب هستند. این نتایج بیان‌گر همبستگی کافی بین متغیرها و آمادگی داده‌ها برای مدل‌سازی بود.

برای ارزیابی مدل بیرونی (اندازه‌گیری)، شاخص‌های پایایی و روایی سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. پایایی ترکیبی (CR[1]) برای تمامی سازه‌ها مقادیری بالاتر از ۰.۷ نشان داد که حاکی از پایایی بالای سازه‌های پژوهش است. به‌عنوان مثال، سازه‌های «عدم وجود دستورالعمل‌های سنجش شایستگی» و «ارزیابی عملکرد مدیرمحور» به ترتیب مقادیر CR برابر با ۰.۹۱ و ۰.۸۸ داشتند که نشان‌دهندهٔ ثبات درونی بالای این سازه‌ها است. همچنین، روایی همگرا (AVE[2]) برای هر سازه مقادیر بالاتر از ۰.۵ را نشان داد، به‌طوری‌که سازهٔ «عدم شفافیت در فرآیند انتصاب» با AVE برابر ۰.۵۶ و سازهٔ «نفوذ روابط سیاسی و قبیله‌ای» با AVE برابر ۰.۵۳، توانایی توضیح واریانس آیتم‌های مربوط به خود را تأیید کردند. روایی واگرا[3] نیز با استفاده از معیار فورنل و لارکر بررسی شد و نتایج نشان داد که هر سازه به‌طور مشخص از سایر سازه‌ها متمایز است؛ زیرا ریشهٔ دوم AVE هر سازه از همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر بود.

در مرحلهٔ ارزیابی مدل درونی (ساختاری)، روابط بین متغیرها و تأثیرات آن‌ها بر نظام انتصاب بررسی شد.

[1] Composite Reliability
[2] Average Variance Extracted
[3] Discriminant Validity

معیار[1]SRMR برابر با ۰.۰۶ محاسبه شد که نشان‌دهندۀ برازش مناسب مدل با داده‌هاست؛ زیرا مقادیر کم‌تر از ۰.۰۸ معمولاً به‌عنوان شاخص برازش قابل قبول در نظر گرفته می‌شوند. تحلیل مسیرها نشان داد که مهم‌ترین چالش‌های نظام انتصاب به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

عدم وجود دستورالعمل‌های سنجش شایستگی (بار عاملی: ۰.۹۲، p<۰.۰۰۱): این سازه با بالاترین بار عاملی و تأیید در تحلیل کیفی (۱۷ کد شناسایی‌شده)، به‌عنوان مهم‌ترین چالش نظام انتصاب شناخته شد. این چالش به دلیل نبود معیارهای علمی و دقیق برای ارزیابی شایستگی‌ها، عدم تناسب معیارها با نقش‌های شغلی و ناکارآمدی گواهی‌نامه‌های شایستگی عمومی ایجاد شده است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که فقدان دستورالعمل‌های استاندارد و شفاف، فرآیند انتخاب افراد شایسته را مختل کرده و به کاهش کارایی سازمان منجر شده است.

ارزیابی عملکرد مدیرمحور (بار عاملی: ۰.۸۹، p<۰.۰۰۱): این چالش به دلیل عدم تخصص مصاحبه‌کنندگان، نبود کمیته‌های تخصصی انتصاب و عدم اجرای کامل دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد برجسته بود. تحلیل‌ها نشان داد که وابستگی بیش‌ازحد به قضاوت‌های ذهنی مدیران و فقدان ابزارهای استاندارد ارزیابی، به انتخاب افراد ناشایست منجر شده و اعتماد کارکنان به فرآیند انتصاب را کاهش داده است.

عدم شفافیت در فرآیند انتصاب (بار عاملی: ۰.۸۷، p<۰.۰۰۱): این سازه شامل مبهم‌بودن معیارهای انتصاب، اعمال نظر و سلیقۀ مدیران و نبود پاسخ‌گویی در فرآیند تصمیم‌گیری بود. نتایج نشان داد که فقدان شفافیت، به‌ویژه در نحوۀ امتیازدهی و اجرای دستورالعمل‌ها، به بی‌اعتمادی کارکنان و کاهش انگیزۀ آن‌ها منجر شده است.

نفوذ روابط سیاسی و قبیله‌ای (بار عاملی: ۰.۸۵، p<۰.۰۰۱): این چالش شامل سفارشات سیاسی، دخالت نمایندگان مجلس و غلبۀ روابط قومی و خویشاوندی بر شایستگی‌ها بود. تحلیل‌های کمی تأیید کردند که این عوامل به‌طور معناداری مانع از انتخاب افراد شایسته شده و به ناکارآمدی سازمانی و کاهش اعتماد عمومی منجر شده‌اند.

نظام کارراهۀ شغلی نامناسب (بار عاملی: ۰.۸۳، p<۰.۰۰۱): این سازه به دلیل ناکافی‌بودن چارت سازمانی، عدم به‌روزرسانی ساختارهای سازمانی و طولانی بودن فرآیند ارتقاء کارکنان شناسایی شد. تحلیل‌ها نشان داد که این مشکلات فرصت‌های ارتقا برای افراد شایسته را محدود کرده و انگیزۀ کارکنان را کاهش داده است.

علاوه بر این، تحلیل‌های تکمیلی نشان داد که سازه های «پیچیدگی فرآیند انتصاب» (بار عاملی: ۰.۸۰، p<۰.۰۰۱) و «دستورالعمل‌های تبعیض‌آمیز انتصابات» (بار عاملی: ۰.۷۸، p<۰.۰۰۱) نیز تأثیر قابل توجهی بر ناکارآمدی نظام انتصاب دارند. پیچیدگی فرآیند به دلیل نبود شاخص‌های علمی و دقیق و کلی بودن دستورالعمل‌ها و دستورالعمل‌های تبعیض‌آمیز به دلیل عدم عدالت در امتیازدهی (مانند امتیاز بالای ایثارگری) به‌عنوان موانع کلیدی شناسایی شدند. همچنین، سازۀ «جو سازمانی شایسته‌ستیز» (بار عاملی: ۰.۷۶، p<۰.۰۰۱) نشان داد که نبود فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از شایسته‌سالاری و عدم نهادینه‌سازی این فرهنگ، به کاهش انگیزۀ کارکنان و تضعیف فرآیند انتصاب منجر شده است.

در مجموع، تحلیل استنباطی با استفاده از رویکرد PLS نشان داد که چالش‌های نظام انتصاب در ادارۀ کل امور مالیاتی استان ایلام به‌طور عمده ریشه در عوامل زمینه‌ای (مانند نبود دستورالعمل‌های شفاف و نظام کارراهۀ شغلی نامناسب)، رفتاری (مانند ارزیابی مدیرمحور و نفوذ روابط سیاسی و قبیله‌ای) و ساختاری (مانند عدم شفافیت و پیچیدگی فرآیند) دارند. این یافته‌ها با نتایج بخش کیفی همخوانی داشته و بر ضرورت اصلاحات ساختاری و فرهنگی برای تقویت شایسته‌سالاری تأکید دارند. برای بهبود

[1](Standardized Root Mean Square Residual)

نظام انتصاب، پیشنهاد می‌شود که سازمان بر طراحی دستورالعمل‌های شفاف و علمی، تقویت سیستم‌های ارزیابی عملکرد با استفاده از ابزارهای استاندارد، کاهش نفوذ عوامل غیرشایسته‌سالارانه و بازنگری چارت سازمانی تمرکز کند.

5 بحث، نتیجه و پیشنهاد

یافته‌های این پژوهش نشان داد که نظام انتصاب کارکنان در ادارهٔ کل امور مالیاتی استان ایلام دارای مشکلات و کاستی‌هایی است. با توجه به اینکه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان باید به‌طور مستمر انجام نمی‌شود و بانک اطلاعاتی از سوابق و عملکرد فرد در حوزه‌های مختلف مالیاتی در طول سنوات بایگانی نمی‌شود و به‌طور مستمر افراد ارزیابی و براساس شاخص‌های اختصاصی و عمومی مدیریتی انجام نمی‌گیرد. وقتی کارکنان شایسته شناسایی نمی‌شوند، دخالت مدیران، نمایندگان زیاد خواهد شد؛ لذا دامنهٔ انتخاب افراد واجد صلاحیت زیاد خواهد شد. برگزاری جلسهٔ مصاحبه در یک روز خاص، فرصت کارکنان شایسته که ممکن است در آن روز حضور نداشته باشند یا دچار مشکل باشند از بین خواهد برد. انتصاب براساس دستورالعمل، دخالت مدیران و افراد را زیاد کرده، توانایی سنجش افراد را به‌طور دقیق ندارد. شاخص‌ها مبهم بوده و مدیران ادارات دانش کافی را برای ارزیابی و انصاب افراد ندارند و در تمامی تحقیقات انجام‌شدهٔ این چالش(Mozaffari et al., 2014) ، (Ahmadzad, 2022) و (Lopes & Vieira, 2020)، محمد الصبا (۲۰۲۲)، (Salman et al., 2020)، بر اولویت‌بندی عوامل سیاسی با تمرکز چشم‌گیر بر وفاداری سیاسی و استفادهٔ مکرر از ارتباطات غیررسمی و سیاسی در فرآیند تصمیم‌گیری برای انتصابات مدیریتی دولت تأکید شده است. کنترل سیاسی و وفادار به حزب حاکم را مهم‌ترین معیار انتخاب دانستند و بر ناکافی-بودن مدل‌های شایستگی عمومی تأکید داشته‌اند.

در نتیجه، این پژوهش چالش‌های موجود در انتخاب و انتصاب مدیران را با شناسایی دامنهٔ وسیع‌تری از موضوعات گسترش می‌دهد. شناخت این چالش‌ها برای اجرای بهبودهای هدفمند و تقویت فرآیند انتصاب‌های مدیریتی شفاف‌تر، پاسخ‌گوتر و کارآمدتر در سازمان امور مالیاتی ضروری است.

پیشنهادات:

با توجه به تمام تحقیقات انجام‌شده، تمامی چالش‌های ذکرشده وجود داشته است. وقتی عملکرد افراد به‌طور دقیق و مرتبط با کار در حوزه‌های مختلف و دوره‌های مدیریتی متناسب با آن حوزه و پست سازمانی مورد سنجش قرار گرفت، در آینده امکان تغییر در امتیازات افراد وجود نخواهد داشت و باید عملکرد فرد و حتی پرداخت، دوره‌های آموزشی متناسب با استاندارد آن حوزه انجام شود و از همان سال‌های اولیه افراد شایسته به کارکنان معرفی و به-عنوان الگو مطرح گردند و سازمان‌ها باید به سمت ساختار ارگانیک بروند و افراد متخصص و نمونه مانند شرکت‌های خصوصی زودتر ارتقا و رشد یابند تا باعث انگیزش افراد شده و مانع خروج از سازمان شوند و باید در مصاحبه به تجربهٔ عملی افراد توجه و پرونده‌های مهم به افراد داده شود و امتحان عملی گرفته شود. سازمان‌ها باید برنامه‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با نیازهای شغلی کارکنان باشد تا افراد صلاحیت کافی برای تصدی پست‌ها داشته باشند و باید حمایت‌های معنوی از کارکنان توانمند، معرفی کارمندان نمونه متناسب با شرایط احراز شغل و نیازهای آتی سازمان صورت گیرد تا انگیزهٔ افراد برای ادامه کار و یادگیری بیشتر تقویت گردد و باید دستورالعمل انتصابات بازنگری شود و امتیازات و شاخص‌ها شفاف‌تر و مرتبط با عملکرد واقعی اعمال شود و امکان انتصاب کارمندان شایسته را فراهم کند.

با توجه به وظایف فنی و تخصصی سازمان مالیاتی، افراد کمی توانایی کسب تمامی مهارت‌ها را برای رسیدگی به پرونده‌های بزرگ دارند. این افراد شناسایی شوند و برنامه‌های جاشین‌پروری برای این

افراد انجام شود. همچنین می‌توان کارکنان را با توجه به این نتایج ارزیابی و دوره‌های آموزشی متناسب برگزار نمود و باید ارزیابی در طول سنوات و کارکنان

تشکر و قدردانی
از مدیران و کارکنان ادارهٔ کل امور مالیاتی استان ایلام که در این پژوهش همکاری کردند، قدردانی می‌شود.

سهم نویسندگان

به‌صورت حسابرس ارشد ۲،۱ و۳ و همچنین سایر سطوح دسته بندی شوند تا برای ارتقاهای بعدی آماده و دخالت افراد کم‌تر شود.
این مقاله مستخرج از پایان‌نامهٔ دانشجوی رشتهٔ مدیریت دولتی است که دانشجو و راهنما و مشاور در فرآیند پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تضاد منافع
هیچ‌گونه تضاد منافعی در این پژوهش وجود ندارد.

منابع

Ahmadzad, N. (2022). *Design and explanation of the model of selection and appointment of managers in the Agricultural Bank*. University of Tehran.

Azmi, I. (2018). Effective recruitment strategies for public organizations. *Journal of Public Administration*, *45*(2), 123–140.

Faramarzi, S., Sepahvand, R., Vahdati, H., Nazripour, A. H., & Mirahaed, H. T. (n.d.). Presenting a manager selection pattern based on competence: A case study …. *Journal of Shahrekord University of Medical Sciences*, *21*(2), 104–109. https://doi.org/10.34172/jsums.2019.18

Farhadinejad, M., Leilidoust, F., & Hassani, M. (2013). Examining the current situation … appointment system in Iranian government orgs. *Organizational Resource Management Research*, *12*(2), 109–134.

Fefta Wijaya, A., Kartika, R., & Zauhar, S. M. (2021). Challenges of meritocracy vs. Mediocrity on the placement … civil servants. *Psychology and Education*, *58*(3), 1094–1112. https://doi.org/10.17762/pae.v58i3.3104

Hosseini Golafshani, S. M., Khairgoo, M., & Lezgi, A. N. (1403). Evaluation of the implementation stage of the succession planning program in the Islamic Republic …. *Bi-Quarterly Journal of Sustainable Human Resources Management*, *6*(11), 263–284.

Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M., & Rabbiosi, L. (2020). Coping with favoritism in recruitment and selection: A communal perspective. *Journal of Business Ethics*, *165*(4), 659–679. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04134-9

Jafarpour, M., Hassani-Moghaddam, S., & Yarahmadi, M. (2021). Pathology of the methods of appointment of managers … state-owned companies. *Bimonthly Business Studies*, *21*(119), 7–26.

Khardamandian, H., Majidiparast, M., Asghari Sarem, A., & Jalilvand, M. (2025). Identifying strategies for securing … in Iranian sports startups. *Two Quarterly Scientific Journal of Sustainable Human Resources Management*, *7*(12), 7–28.

Lopes, A. V., & Vieira, D. M. (2020). Appointments for commissioned posts and interest groups: Uses, motivations, and challenges presented in recent research. *Revista Eletrônica de Administração*, *26*(2), 439–462.

Mirsepasi, N. (2000). *Human resource management and labor relations*. Mizan Publishing.

Mohammad, A. (2020). A review of recruitment and selection process. *Https://ResearchGate.Sciences*, *5*(5), 417–434.

Monang, J., Shivanjali, S. M., & Tripti, S. (2019). Competency mapping, a strategic perspective in employee retention. *International Journal of Recent Technology & Engineering*, *8*(2), 3890–3898.

Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli, Y. (2022). Competencies for superior performance across management levels …. *Journal of Management Development*, *41*(1), 24–50. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0048

Mozaffari, N., Vaezi, R., & Koushki Jahromi, A. (2014). Identifying the challenges of selecting … Iranian administrative system. *Human Resource Studies*, *14*(1), 64–84.

Pashaei, V. G., Rahimzadeh, A., & Danesh Shakib, M. (2024). A structural model of key human resource competencies …. *Two Quarterly Scientific Journal of Sustainable Human Resource Management*, *6*(11), 71–83.

Saei, S., Saeedi, F., & Yousefi, S. (2023). Development of human resources competency model … BIM projects. *Development of human resources competency model … BIM projects*, *5*(9), 73–103.

Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: A thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, *44*(6/7), 717–742. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171

Sepahvand, R., Momeni Mofard, M., & Taghipour, S. (2021). [Title not provided]. *Scientific Journal of Management and Development Process*, *34*(3), 175–215.

Stephen, E. G., Cinjel, D. N., Apikins, M. W., & Samuel, I. A. (2018). Recruitment, selection, and placement of human resources. *International Civil Service Commission*, 188–200.

Torabi, N., Karimi, F., & Nadi, M. A. (2023). Establishing a management succession system in universities: A grounded theory approach. *Bi-Quarterly Journal of Sustainable Human Resources Management*, *5*(8), 173–204.

Ván, B., Lovics, G., & Tóth, C. G. (2025). Digitalization against tax evasion: Evidence on the role of company size. *Journal of Business Economics*, 749–776. https://doi.org/10.1007/s11573-025-01225-y

Vincent, V. (2019). 360° recruitment: A holistic recruitment process. *Strategic HR Review*, *18*(3), 128–132. https://doi.org/10.1108/SHR-02-2019-0006

Vveinhardt, J., & Sroka, w. (2020). Nepotism and favouritism in Polish and Lithuanian organizations: The context of organizational microclimate. *Sustainability*, *12*(4), 1425. https://doi.org/10.3390/su12041425

Mosavi Jad, S. M., Ahmadizad, A., Hossaeni, S. M., & Mohammadi, H. (2023). An analysis of the role of human capital competencies in sustainable strategic management. Journal of Sustainable Human Resource Management, 4(7), 215–232.

Mohammadnejad Firzojaei, M., & Arab Kalmari, [Initials]. (2019). Challenges of human resource retention in broadcasting companies (Case study: Iran's Qasim Broadcasting Company in Tehran and Mazandaran provinces).

Mohamed Al-Saba, R.A.Q. (2022). Evaluation of the implementation of merit criteria in theselection of senior bureaucratic officials in Egypt. *Journal of Humanities and Applied SocialSciences*, 5(5), 417-434. https://doi.org/10.1108/JHASS-07-2021-0123