



Iranian journal of management sciences
(IJMS)
Journal homepage: <http://journal.ijms.ir/>



Original Article

Designing a Good Governance Model with Emphasis on Social Capital

Arsham Honarkar Ashna¹
Mohammad Ghasemi^{2*}
Vahid Pourshahabi³

Abstract

Introduction: The present study aims to design a good governance model with an emphasis on social capital in Iran's tax system. Given the structural and behavioral challenges of the country's tax system, on the one hand, weaknesses in governance mechanisms (transparency, accountability, and efficiency), and on the other hand, deficiencies in social capital (public trust and civic participation) have led to reduced tax compliance and erosion of institutional legitimacy. This research seeks a coherent answer to the fundamental question: what are the strategies for integrating good governance and social capital to enhance the acceptability and efficiency of Iran's tax system? The case study of this research is the Tax Affairs Organization of Sistan and Baluchestan Province.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of data collection method, utilizing a thematic analysis approach (Braun & Clarke, 2019). The statistical population consisted of experts and specialists in the fields of taxation, public governance, and social capital in Sistan and Baluchestan Province. Purposeful (judgmental) sampling was employed, and data were collected through semi-structured interviews with 13 senior managers of the Tax Affairs Organization of Sistan and Baluchestan Province, university faculty members from the province's universities, expert specialists, and independent researchers until theoretical saturation was achieved. Data analysis was conducted using the Braun and Clarke (2006, 2019) method at three levels: basic themes, organizing themes, and global themes. To ensure validity, strategies including participatory research, member checking, and peer review were utilized.

Findings: Analysis of qualitative data led to the extraction of 63 basic themes, 11 organizing themes, and ultimately 5 global themes. These five global themes are: (1)

Received: 29, January, 2026

Accepted: 27, May, 2026

* PhD Student, Department of Management, ZAH.C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran

** Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (Corresponding Author). E-mail: m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

*** Assistant Professor, Department of Management, ZAH.C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Participatory, Transparent, and Accountable Governance, (2) Efficiency, Adaptability, and Updating of Tax Processes, (3) Education, Awareness, and Human Empowerment, (4) Justice, Social Support, and Sustainability in the Tax System, and (5) Ease, Business Support, and Taxpayer Rights. The findings revealed that the realization of good governance in the tax system of Sistan and Baluchestan Province results from a balanced interaction among transparency, participation, accountability, justice, human resource empowerment, process improvement, and protection of taxpayer rights. Experts emphasized the pivotal role of transparency and trust-building as the foundation of institutional social capital and believed that these themes form an interconnected causal chain, beginning with legitimacy and acceptability, advancing to operational efficiency and agility, passing through the context of empowerment and awareness, taking root in justice and sustainability, and ultimately reaching the final point of contact with citizens' lives through dignity, support, and ease.

Conclusion: The present research has reached the fundamental conclusion that social capital in the tax organization of Sistan and Baluchestan Province emerges from good governance, and good tax governance depends on transparency, trust, participation, justice, and human dignity. The five-theme model presented provides a comprehensive and operational framework for redesigning the relationship between the Tax Affairs Organization of Sistan and Baluchestan Province and taxpayers and society, and reminds organizational managers that good governance depends on shifting the perspective from a mere tax collector to a social, accountable, and empathetic institution. This shift in perspective becomes possible when the organization, beyond focusing solely on revenue, also considers shared values and the quality of relationships with taxpayers. In this horizon, tax transforms from an imposed burden into a social contract; a contract in which the organization and taxpayers, shoulder to shoulder and with mutual trust, step forward on the path of development and progress of the province and the country. The proposed model can serve as a conceptual framework for planning, policy-making, and reforming the managerial structures of the Tax Affairs Organization of Sistan and Baluchestan Province, paving the way for the realization of good governance.

Keywords: Model Design, Good Governance, Social Capital, Tax System, Thematic Analysis.

How to Cite : Honarkar Ashna, A., Ghasemi, M., & Pourshahabi, V. (2026). Designing a good governance model with an emphasis on social capital. *Iranian journal of management sciences*, 21(2), 87-120. doi.org/100/jiams.2026.9200.8007(in persian).



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



نوع مقاله: پژوهشی

طراحی مدل حکمرانی خوب با تأکید بر سرمایه اجتماعی

آرشام هنرکار آشنا^۱

محمد قاسمی^{۲*}

وحید پورشهبابی^۳

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل حکمرانی خوب با تأکید بر سرمایه اجتماعی در نظام مالیاتی ایران انجام شده است. با توجه به چالش‌های ساختاری و رفتاری نظام مالیاتی کشور، از یک سو ضعف در سازوکارهای حکمرانی (شفافیت، پاسخگویی و کارایی) و از سوی دیگر نارسایی‌های سرمایه اجتماعی (اعتماد عمومی و مشارکت مدنی) منجر به کاهش تمکین مالیاتی و فرسایش مشروعیت نهادی شده است. این پژوهش در جست‌وجوی پاسخی منسجم برای این پرسش اساسی است که راهکارهای تلفیق حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی با هدف افزایش مقبولیت و کارایی نظام مالیاتی ایران چیست؟ مورد مطالعه این پژوهش، سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان می‌باشد.

روش‌شناسی: این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، کیفی با رویکرد تحلیل مضمون است. جامعه آماری شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مالیات، حکمرانی عمومی و سرمایه اجتماعی در استان سیستان و بلوچستان بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند (قضاوتی) انجام شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ نفر از مدیران ارشد سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان، کارشناسان خبره و پژوهشگران مستقل، تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش براون و کلارک (۲۰۰۶، ۲۰۱۹) و در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انجام شد. برای حصول اطمینان از روایی، از راهبردهای مشارکتی بودن پژوهش، تطبیق توسط اعضا و بررسی همکار استفاده گردید.

یافته‌ها: تحلیل داده‌های کیفی منجر به استخراج ۶۳ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و در نهایت ۵ مضمون فراگیر شد. این پنج مضمون فراگیر عبارتند از: (۱) حکمرانی مشارکتی، شفاف و پاسخگو، (۲) کارایی،

این مقاله مستخرج از رساله دکتری با همین عنوان می‌باشد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۵/۰۳/۰۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۰۵/۳۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

* * * دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران، نویسنده مسئول. E-Mail:

m_ghasemi@mgmt.usb.ac.ir

*** استادیار گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

انطباق و به‌روزرسانی فرآیندهای مالیاتی، (۳) آموزش، آگاهی‌بخشی و توانمندسازی انسانی، (۴) عدالت، حمایت اجتماعی و پایداری در نظام مالیاتی، و (۵) سهولت، حمایت از کسب‌وکار و حقوق مودیان. یافته‌ها نشان داد که تحقق حکمرانی خوب در نظام مالیاتی استان سیستان و بلوچستان، حاصل تعامل متوازن میان شفافیت، مشارکت، پاسخگویی، عدالت، توانمندسازی منابع انسانی، بهبود فرآیندها و حمایت از حقوق مودیان است. خبرگان بر نقش محوری شفافیت و اعتمادسازی به عنوان خاستگاه سرمایه اجتماعی نهادی تأکید داشتند و بر این باور بودند که این مضامین در یک زنجیره علی-معلولی به هم پیوسته، از مشروعیت و مقبولیت آغاز شده، به کارایی و چابکی عملیاتی می‌رسد، از بستر توانمندسازی و آگاهی عبور می‌کند، در عمق عدالت و پایداری ریشه می‌دواند و نهایتاً با کرامت، حمایت و سهولت به نقطه تماس نهایی با زندگی شهروندان می‌رسد.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر به این جمع‌بندی اساسی دست یافته است که سرمایه اجتماعی در سازمان مالیاتی استان سیستان و بلوچستان، از دل حکمرانی خوب می‌جوشد و حکمرانی خوب مالیاتی، در گرو شفافیت، اعتماد، مشارکت، عدالت و کرامت انسانی است. مدل پنج‌مضمونی ارائه‌شده، چارچوبی جامع و عملیاتی برای بازطراحی رابطه سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان با مودیان و جامعه است و به مدیران سازمان یادآوری می‌کند که حکمرانی خوب، در گرو تغییر نگاه از مالیات‌گیرنده صرف به نهادی اجتماعی، پاسخگو و همدل است. این تغییر نگاه، هنگامی ممکن می‌شود که سازمان به جای تمرکز صرف بر درآمد، بر ارزش‌های مشترک و کیفیت رابطه با مودیان نیز بیندیشد. در این افق، مالیات از یک بار تحمیلی به یک پیمان اجتماعی تبدیل می‌شود؛ پیمانی که در آن، سازمان و مودیان، شانه به شانه و با اعتماد متقابل، در مسیر توسعه و پیشرفت استان و کشور گام بر می‌دارند. مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مفهومی برای برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اصلاح ساختارهای مدیریتی سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان مورد استفاده قرار گیرد و مسیر تحقق حکمرانی خوب را هموار سازد.

کلیدواژه‌ها: طراحی مدل، حکمرانی خوب، سرمایه اجتماعی، نظام مالیاتی، تحلیل مضمون.

استناد دهی: هنرکار آشنا، آرشام، قاسمی، محمد، و پورشهابی، وحید. (۱۴۰۵). طراحی مدل حکمرانی خوب با تاکید بر سرمایه اجتماعی. *فصلنامه علوم مدیریت/یران*، ۲۱(۲)، ۸۷-۱۲۰.



۱. مقدمه

حکمرانی خوب، مفهومی است که در ادبیات بین‌المللی به عنوان چارچوبی برای ارزیابی کیفیت عملکرد دولت‌ها، اثربخشی سیاست‌ها و توسعه پایدار شناخته شده است. در تعریف رایج، حکمرانی خوب شامل مجموعه‌ای از سازوکارها، فرآیندها و نهادهاست که شهروندان و گروه‌ها می‌توانند منافع خود را بیان کنند و حقوق قانونی خود را اعمال کنند؛ همچنین این سازوکارها بر اصولی چون مشارکت، پاسخگویی، شفافیت، عدالت، حاکمیت قانون، کارایی و اثربخشی استوارند ([Zaitul, Ilona & Novianti, 2023](#)). هرچند این چارچوب‌ها در سطح جهانی کاربرد وسیعی یافته‌اند، اما در بستر ایران، تنها رویکرد فنی و اداری آنها کافی نیست و نیاز به بازتعریف و بومی‌سازی آنها با توجه به ارزش‌ها، اصول دینی و فرهنگ نهادی کشور احساس می‌شود ([Nutakor et al, 2023](#)).

در بستر ایرانی-اسلامی، حکمرانی خوب نه تنها شامل ویژگی‌های فنی و مدیریتی است، بلکه با مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و باورهای اجتماعی-دینی پیوند می‌خورد. این ارزش‌ها در اسناد بالادستی کشور نظیر قانون اساسی، سیاست‌های کلی نظام، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و بیانات رهبر معظم انقلاب، به صورت مکرر تأکید شده‌اند. مهم‌ترین اصول این بستر عبارتند از: عدالت‌گستری، رعایت حق الناس، خدمت‌رسانی صادقانه، مردم‌محوری، مسئولیت‌پذیری الهی، مبارزه با فساد، تقوا و کرامت انسانی. این اصول نشان می‌دهند که حکمرانی خوب در ایران، صرفاً یک سازوکار اداری یا مدیریتی نیست، بلکه نوعی رویکرد هویتی و ارزشی است که اهداف توسعه، اخلاق و پیشرفت جامعه را همزمان پیگیری می‌کند. سرمایه اجتماعی در این چارچوب، فراتر از تعاریف کلاسیک جهانی است که عمدتاً بر اعتماد، شبکه‌های مشارکت، و هنجارهای همکاری تأکید دارند. در الگوی ایرانی-اسلامی، سرمایه اجتماعی با ارزش‌ها و هنجارهای دینی گره خورده و شامل عناصر اخلاقی، فرهنگی، نهادی و دینی است. این عناصر عبارتند از: اعتماد، صداقت، وفای به عهد، تعاون، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تقوا و خیرخواهی جمعی. سرمایه اجتماعی در این معنا نه تنها زمینه تعامل میان شهروندان و نهادهای حکومتی را فراهم می‌آورد، بلکه به عنوان یکی از پیش‌نیازهای اصلی حکمرانی خوب عمل می‌کند و قابلیت ایجاد هم‌افزایی بین بخش‌های مختلف جامعه و دولت را دارد. با تقویت سرمایه اجتماعی، مشارکت فعال شهروندان، تصمیم‌گیری مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی و توزیع عادلانه منابع امکان‌پذیر می‌شود. با توجه به این بستر، مشخص می‌شود که مدل‌های جهانی حکمرانی خوب به تنهایی نمی‌توانند نیازهای ایران را پاسخ دهند. فقدان الگوی بومی باعث شده است که سرمایه اجتماعی، علی‌رغم اهمیت آن، به طور مؤثر در فرآیندهای حکمرانی مورد استفاده قرار نگیرد. بسیاری از پژوهش‌ها به مزایای سرمایه اجتماعی پرداخته‌اند، اما نقش آن در تقویت حکمرانی خوب و سازوکارهای اداری-اجتماعی ایران به صورت عملیاتی و رفتاری به‌طور جامع تحلیل نشده است ([De Groot, Mihalache & Elfring, 2023; Bahadur & et al, 2024](#)).

نظام مالیاتی ایران در دهه‌های اخیر با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری، نهادی و رفتاری مواجه بوده است؛ از یک‌سو کاهش‌پذیر بودن درآمدهای نفتی، نوسان‌های اقتصاد کلان و فشارهای تأمین مالی دولتی بر ضرورت افزایش کارایی و عدالت در اخذ مالیات افزوده و از سوی دیگر ضعف در

سازوکارهای اداره و اعمال حکمرانی خوب (شفافیت، پاسخ‌گویی، استقلال و کارآمدی سازمان‌های مالیاتی) و نیز سطح متغیر سرمایه اجتماعی (اعتماد عمومی و هنجارهای مشارکت مالیاتی) عملکرد وصول مالیاتی و مقبولیت نظام را تضعیف کرده است. این ترکیب کمبود حکمرانی کارا و نارسایی‌های سرمایه اجتماعی، موجب فرارهای مالیاتی سیستماتیک، فرسایش رضایت شهروندان و اتکا به روش‌های غیرپایدار تأمین مالی شده است؛ مسأله‌ای که نه تنها درآمد دولت را کاهش می‌دهد بلکه مشروعیت نهادهای مالیاتی را نیز تهدید می‌کند.

اصلاحات مدیریتی و تقویت حکمرانی در دستگاه مالیاتی از منظر افزایش بازده وصول مالیاتی و کاهش شکاف درآمدی ضروری است؛ گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهند که اصلاحات ساختاری در اداره مالیاتی می‌تواند منجر به افزایش محسوس درآمدهای مالیاتی شود. ارتقای اعتماد و مشارکت شهروندی: ادبیات جدید نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی (اعتماد میان شهروندان و بین شهروند و دولت، و مشارکت مدنی) یکی از تعیین‌کننده‌های مهم «مالیاتی‌پذیری» و «اخلاق مالیاتی» است؛ بنابراین توجه صرف به سازوکارهای فنی اخذ مالیات بدون بازسازی شبکه‌های اجتماعی و افزایش شفافیت و عدالت توزیعی ناکافی خواهد بود. هماهنگی سیاستی برای خروج از اتکای نفت: در شرایطی که اقتصاد ایران نیازمند منابع مالی پایدارتر است، بهبود حکمرانی مالیاتی و افزایش مقبولیت مردم برای پرداخت مالیات ابزاری کلیدی برای تنوع‌بخشی به منابع دولت است؛ این اهمیت راهبردی پژوهش را توجیه می‌کند. مطالعات و گزارش‌های داخلی اخیر نشان می‌دهد که کاستی‌های قانونی، ناهماهنگی نهادی و ضعف در تضمین‌های اجرایی از جمله موانع تحقق حکمرانی خوب در حوزه مالیاتی هستند که بدون تحلیل تلفیقی با متغیرهای اجتماعی (سرمایه اجتماعی) قابل حل نیستند.

با وجود مجموعه مطالعاتی که به‌طور مجزا نقش «بهبود ساختارهای اداری/قانونی» یا «سرمایه اجتماعی و رفتار مالیاتی» را بررسی کرده‌اند، کمبود قابل‌توجهی در ادبیات وجود دارد: پژوهش‌های موجود یا بر جنبه‌های فنی و نهادی (حکمرانی مالیاتی) متمرکزند یا صرفاً متغیرهای اجتماعی-رفتاری (سرمایه اجتماعی، هنجارها، اعتماد) را بررسی کرده‌اند، اما مدل تلفیقی و کاربست‌پذیری که نشان دهد چگونه عناصر حکمرانی خوب (نظیر شفافیت، پاسخ‌گویی، کارآمدی نهادی و مبارزه با فساد) با مولفه‌های سرمایه اجتماعی (اعتماد، مشارکت مدنی، سرمایه شبکه‌ای) تعامل می‌کنند تا توانمندسازی پایبندی مالیاتی و افزایش درآمدهای عادلانه را محقق سازند، به‌ندرت در مورد ایران عرضه شده است. علاوه بر این، اسناد و گزارش‌های سیاست‌محور به راهکارهای استاندارد تأکید دارند اما چارچوب نظری-عملی یکپارچه‌ای که سازوکارها، شاخص‌ها و مسیرهای مداخله را برای بستر خاص ایران فراهم کند، ناپیدا است. با توجه به موارد فوق، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال اساسی می‌باشد: چگونه می‌توان یک الگوی تلفیقی از حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی طراحی کرد که مقبولیت و کارایی نظام مالیاتی ایران را افزایش دهد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکمرانی^۱: برنامه توسعه سازمان ملل متحد^۲ (UNDP, 1997)، حکمرانی را به عنوان یک سیاست، ارزش و نظام نهادی بیان می کند که به وسیله آن یک جامعه امور سیاسی، اقتصادی و اجتماعی خود را با ارتباط میان جامعه مدنی، بخش خصوصی و دولت مدیریت می کند. علاوه بر این، بانک جهانی نشان می دهد که حکمرانی به نهادها و سنت های اطلاق می شود که توسط آنها یک اقتدار در یک کشور برای منافع عمومی اعمال می شود، از جمله: انتخاب، نظارت، و جایگزینی فرآیند توسط اختیار و توانایی. دولت برای مدیریت موثر اجرا و منابع آن. محققین قبلی اهمیت اصل حاکمیت را مستند کرده اند. برنامه توسعه سازمان ملل متحد (۱۹۹۷) چندین اصل حکمرانی را پیشنهاد کرد: حاکمیت قانون، مشارکت، جهت گیری اجماع، پاسخگویی، برابری، اثربخشی و کارایی. علاوه بر این، برخی دیگر از محققان، اصول حاکمیتی، مانند پاسخگویی و شفافیت، مشارکت، حاکمیت قانون، فساد و ارائه خدمات عمومی را شناسایی کرده اند. علاوه بر این، اصول حاکمیتی مانند شفافیت، فراگیر بودن، مشروعیت، انصاف، مسئولیت پذیری، جهت دهی، قابلیت و عملکرد نیز وجود دارد (Zaitul et al, 2023).

حکمرانی خوب^۳: حکمرانی خوب به مجموعه ای از اصول و شیوه های مدیریت دولتی اشاره دارد که با هدف اصلاح و بهبود عملکرد نهادهای دولتی طراحی شده است (Sabnur, Usman & Dasila, 2025). این مفهوم شامل معیارهایی مانند شفافیت، پاسخگویی، مشارکت عمومی، اثربخشی، کارایی، مسئولیت پذیری و عدالت است که به ایجاد نظام حکومتی مطلوب کمک می کند. شفافیت، آگاهی عمومی از تصمیم گیری ها را تضمین می کند، پاسخگویی دولت را در برابر اقداماتش مسئول می سازد و مشارکت عمومی، نظارت مردم بر عملکرد دولت را تقویت می کند. این اصول نه تنها در دولت ها، بلکه در سازمان های شرکتی نیز قابل اجراست و با کاهش تعارض منافع بین مردم و دولت، اعتماد عمومی را افزایش داده و به مدیریت بهتر منابع و ارتقای کیفیت خدمات عمومی منجر می شود (Sabnur, Usman & Dasila, 2025). حکمرانی خوب به معیارهایی مانند مؤثر بودن دولت، کیفیت مقررات، ثبات و کنترل فساد اشاره دارد و اغلب از طریق نظرسنجی های کارشناسی قابل سنجش است؛ با این حال، روش های موجود مانند شاخص های حکمرانی جهانی^۴ به دلیل رویکرد نرما تیبو و تکیه بر داده های ورودی نمی توانند همواره نتایج واقعی حکمرانی را در زندگی شهروندان به خوبی منعکس کنند. یک رویکرد جایگزین بر اساس «خروجی» یا «نتایج» پیشنهاد شده که از طریق روشی پایین به بالا و تمرکز بر خدمات قابل لمس، کیفیت حکمرانی را دقیق تر ارزیابی می کند (Shamurzaeva & UsonpvaS, 2024).

سرمایه اجتماعی^۵: سرمایه اجتماعی مفهومی است که بر تأثیرات مثبت تعاملات و مشارکت های اجتماعی در گروه ها و جوامع تأکید دارد و از دیدگاه جامعه شناسی، ایده ای ریشه دار در نظریات کلاسیک، مانند تأکید دورکیم بر زندگی گروهی به عنوان راه حلی برای مقابله با آنومی و خودتخریبی، یا تمایز مارکس بین طبقه ای منزوی و طبقه ای متحد و مؤثر است. این مفهوم، با تمرکز بر فواید اجتماعی بودن و نادیده گرفتن جنبه های منفی آن، به عنوان شکلی غیرپولی از سرمایه معرفی می شود که می تواند منبعی برای قدرت و

¹ Governance

² United Nations Development Programme

³ Good Governance

⁴ WGI

⁵ Social capital

نفوذ باشد، مشابه دارایی‌های مالی. سرمایه اجتماعی با پیوند دادن دیدگاه‌های جامعه‌شناختی و اقتصادی، توجه سیاست‌گذاران را به یافتن راه‌حل‌های غیراقتصادی و کم‌هزینه برای مشکلات اجتماعی جلب کرده است، هرچند کاربرد گسترده آن در زمینه‌های متنوع ممکن است معنای اصلی و ارزش توضیحی آن را تضعیف کند (Portes, 2024). سرمایه اجتماعی مفهومی چندبعدی است که به شبکه‌ها، روابط، هنجارها و باورهای اجتماعی اشاره دارد و همکاری و تعاملات جمعی را تسهیل می‌کند. این مفهوم شامل مشارکت اجتماعی (مانند فعالیت در انجمن‌های داوطلبانه)، مشارکت سیاسی (مانند شرکت در فعالیت‌های سیاسی غیر از رأی‌گیری)، اعتماد به دیگران (شامل اعتماد به غریبه‌ها) و اعتماد به نهادها (مانند نهادهای ملی و فراملی) است. هر یک از این ابعاد، جنبه‌های متفاوتی از سرمایه اجتماعی را نشان می‌دهند و به طور ضعیف با یکدیگر همبستگی دارند، که نشان‌دهنده پیچیدگی و تنوع این مفهوم است (Durante & et al, 2025). سرمایه اجتماعی دارایی جمعی است که از طریق اعتماد، همکاری و تعاملات متقابل در ساختارهای اجتماعی برای همه افراد، صرف‌نظر از وضعیت اقتصادی یا اجتماعی، سودمند است.

پیوند و تلفیق حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی در نظام مالیاتی: در ادبیات نوین حکمرانی، رابطه‌ای دوطرفه میان حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی برقرار است (Pierre & Peters, 2020). حکمرانی خوب پیش‌شرط شکل‌گیری سرمایه اجتماعی پایدار است؛ زیرا شفافیت، عدالت، پاسخ‌گویی و مشارکت‌پذیری دولت، اعتماد عمومی را بازتولید می‌کند. از سوی دیگر، سرمایه اجتماعی نیز بستر اجرای مؤثر حکمرانی خوب را فراهم می‌سازد؛ چون همکاری مدنی، شبکه‌های مشارکتی و اعتماد متقابل، ظرفیت نهادی دولت برای سیاست‌گذاری و اجرای مؤثر را افزایش می‌دهد (Putnam, 2000; World Bank, 2017). در نظام مالیاتی ایران، این رابطه دوطرفه اهمیت خاصی دارد: بدون اصلاح نهادی و شفاف‌سازی فرایندهای مالیاتی، اعتماد عمومی افزایش نمی‌یابد؛ و بدون سرمایه اجتماعی، سیاست‌های مالیاتی حتی - اگر عادلانه طراحی شوند- با مقاومت اجتماعی مواجه خواهند شد (Bidoki, 2025). بنابراین، مدل تلفیقی حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی در نظام مالیاتی ایران باید بر سه پیوند کلیدی استوار باشد:

۱. شفافیت و پاسخ‌گویی ← افزایش اعتماد نهادی
 ۲. مشارکت شهروندی ← ارتقای مشروعیت مالیاتی و پایبندی داوطلبانه
 ۳. عدالت مالیاتی ← تقویت احساس همبستگی اجتماعی و کاهش فرار مالیاتی
- این رویکرد تلفیقی می‌تواند پایه‌ای برای طراحی الگوی بومی حکمرانی مالیاتی در ایران باشد؛ الگویی که نه تنها بر اصلاح ساختار اداری تمرکز دارد، بلکه بازسازی اعتماد اجتماعی و ارتقای سرمایه مدنی را نیز در مرکز سیاست مالیاتی قرار می‌دهد (Tarighi, 2022); (Taherpor Kalantari, 2023).
- پیشینه پژوهش:** مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش در حوزه حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد که این دو مفهوم در سطوح مختلف سیاست‌گذاری و مدیریت عمومی، به صورت فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته‌اند. در این بخش، پیشینه پژوهش در قالب سه محور اصلی دسته‌بندی و تحلیل می‌شود تا ضمن پاسخ به سؤالات پژوهش، شکاف نظری و عملی موجود نیز آشکار گردد.
- (۱) محور اول: مطالعات مرتبط با حکمرانی خوب در نظام مالیاتی و سازمان‌های عمومی

در سطح بین‌المللی، (Zaitul & et al, 2023) با رویکرد تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری به بررسی حکمرانی خوب در مدیریت محلی روستایی پرداختند و شش اصل کلیدی شامل انصاف، جامعیت، مشروعیت، مشارکت، عملکرد و شفافیت را به عنوان اصول بنیادین حکمرانی مؤثر شناسایی کردند. در همین راستا (Sabnur & et al, 2025) نشان دادند که اجرای اصول حکمرانی خوب (شفافیت، پاسخگویی و مشارکت) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مدیریت مالی دولت‌های محلی دارد و این اصول می‌توانند به عنوان چارچوبی برای اصلاح ساختارهای اداری مورد استفاده قرار گیرند. همچنین، (Ortega & et al, 2023) با رویکرد اقدام‌پژوهشی، مدل حکمرانی تطبیقی با رویکرد اجتماعی-فنی را طراحی کردند که بر تقویت شفافیت، استقلال کارکنان و مدیریت پورتفولیو تأکید داشت و نشان داد که حکمرانی چابک نیازمند انعطاف‌پذیری نهادی و مشارکت فعال ذی‌نفعان است.

در سطح داخلی، (Mortazavi & et al, 2023) با رویکرد کیفی و مصاحبه با ۲۲ خبره، به طراحی الگوی حکمرانی نظام وقف در ایران پرداختند و سه مضمون اصلی شامل عوامل راهبردی، زیرساختی و پیامدها را شناسایی کردند. یافته‌های آنان نشان داد که مدیریت داده و ساختار اداره وقف، کلیدی‌ترین عوامل در تحقق حکمرانی مؤثر در این حوزه هستند. (Hosseini & et al, 2022) با استفاده از روش دلفی فازی، پیشایندها و پسایندهای حکمرانی هوشمند را شناسایی کردند و دریافتند که زیرساخت هوشمند و تعامل هوشمند از بالاترین اهمیت در استقرار حکمرانی نوین برخوردارند. (Rezaei Lori & et al, 2022) نیز با رویکرد داده‌بنیاد و مصاحبه با مدیران، مدل حکمرانی خوب در صنعت و معدن را طراحی کردند و نشان دادند که مسئولیت‌پذیری جامع‌گرا و پیوندگرایی دانشی به توسعه پایدار منجر می‌شود. همچنین، (Abolhasani-Ranjbar & et al, 2018) با تأکید بر نقش کانون‌های تفکر و شبکه‌های اجتماعی، دستورکار اصلاح نظام اداری در ایران را تبیین کردند و بر اهمیت مشارکت اجتماعی در فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری عمومی تأکید نمودند.

۲) محور دوم: مطالعات مرتبط با سرمایه اجتماعی و نقش آن در حکمرانی

در سطح بین‌المللی، (Portes, 2024) در مطالعه‌ای بنیادین به ریشه‌های مفهومی سرمایه اجتماعی پرداخت و نشان داد که این مفهوم چندبعدی، شبکه‌ها، روابط، هنجارها و باورهای اجتماعی را در بر می‌گیرد و همکاری و تعاملات جمعی را تسهیل می‌کند. (Durante & et al, 2025) ابعاد مختلف سرمایه اجتماعی شامل مشارکت اجتماعی، مشارکت سیاسی، اعتماد به دیگران و اعتماد به نهادها را تفکیک کرده و نشان دادند که این ابعاد، هرچند با یکدیگر همبستگی دارند، اما هر یک جنبه‌های متفاوتی از سرمایه اجتماعی را نمایندگی می‌کنند.

در زمینه ارتباط سرمایه اجتماعی و حکمرانی، (Gunawan Prayitno & et al, 2026) در پژوهشی با عنوان «سرمایه اجتماعی و حکمرانی تطبیقی: مسیرهایی به سوی پایداری در روستاهای گردشگری اندونزی»، به بررسی نقش ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی (ساختاری، رابطه‌ای و شناختی) بر اثربخشی حکمرانی محلی و پایداری اقتصادی-اجتماعی در روستاهای گردشگری اندونزی پرداخته‌اند. این پژوهش با استفاده از رویکرد ترکیبی و تحلیل مسیر، نشان داده است که سرمایه اجتماعی به‌ویژه از طریق شبکه‌های اعتماد و مشارکت فعال جامعه محلی، نقش کلیدی در افزایش انطباق‌پذیری حکمرانی محلی و موفقیت طرح‌های توسعه پایدار ایفا می‌کند. یافته‌های این مطالعه مؤید آن است که حکمرانی تطبیقی در سطوح

محلی، بیش از هر عامل دیگری به کیفیت روابط اجتماعی و سرمایه اجتماعی موجود در جامعه وابسته است. با این حال، تمرکز این پژوهش بر روستاهای گردشگری و حکمرانی محلی اندونزی، قابلیت تعمیم آن را به سازمان‌های دولتی در ایران محدود می‌سازد.

(Panday, 2026) در پژوهشی با عنوان «چرا اعتماد شهروندان با وجود ناکارآمدی حکمرانی پایدار می‌ماند؟ چارچوب اعتماد جبرانی برای حکمرانی زیرملی»، به بررسی پارادوکس پایداری اعتماد شهروندان به دولت‌های محلی در بنگلادش با وجود ناکارآمدی مزمن سیستماتیک پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد در حالی که اعتماد نهادی-شناختی به دلیل شکاف‌های ساختاری پاسخگویی پایین است، اعتماد عاطفی-رابطه‌ای به دلیل حرفه‌گرایی کارکنان دولتی و پیوندهای اجتماعی متراکم در سطح محلی، همچنان بالا باقی می‌ماند و این عوامل به‌عنوان مکانیسم‌های جبرانی از فروپاشی کامل اعتماد عمومی جلوگیری می‌کنند. این مطالعه با تأکید بر نقش جبرانی سرمایه اجتماعی در جبران ناکارآمدی‌های ساختاری، دیدگاه جدیدی را در ادبیات حکمرانی مطرح می‌سازد. با این وجود، تمرکز پژوهش بر روستاهای بنگلادش و ماهیت مقطعی آن، تعمیم‌پذیری نتایج را با محدودیت مواجه می‌سازد.

(Liu & et al, 2024) در پژوهشی با عنوان «سرمایه اجتماعی محله و مشارکت سیاسی در حکومت محله: مورد پکن، چین»، در زمینه بازسازی مسکن و اصلاحات حاکمیت محله‌ای، میزان مشارکت سیاسی محله را در میان ساکنان شهری در چین بررسی کردند. با استفاده از داده‌های یک نظرسنجی پرسشنامه‌ای در مقیاس بزرگ که در سال ۲۰۱۷ در پکن انجام شد، تحلیل آماری نشان داد که رابطه مثبت کلی بین سرمایه اجتماعی محله و رفتار رأی‌دهی در انتخابات محله وجود دارد. (Rusmane & Kudinska, 2023) نیز در مطالعه‌ای در کشورهای بالتیک، نقش سرمایه اجتماعی در حاکمیت ورزش همگانی را مورد بررسی قرار دادند و تأیید کردند که سرمایه اجتماعی تأثیر قوی بر کارآمدی حاکمیت در این حوزه دارد. (Zhang & Gu, 2022) نیز با تحلیل پانلی در چین، تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر کارایی حکمرانی محیطی را مستند ساختند و نشان دادند که شبکه‌های همکاری اجتماعی می‌توانند به بهبود عملکرد نهادهای حکمرانی کمک کنند.

در سطح داخلی، (Mirzaei, 2024) در مطالعه‌ای مفهومی به بررسی نقش اعتماد و مشارکت اجتماعی در ثبات حکمرانی سیاسی پرداخت و دریافت که اعتماد و مشارکت اجتماعی، ارکان کلیدی ثبات حکمرانی محسوب می‌شوند. (Abbaszadeh & et al, 2025) با رویکرد جامعه‌شناختی، نقش مداخله‌گرایانه سرمایه اجتماعی در تأثیرگذاری حکمرانی خوب بر ادراک حق به شهر را در میان شهروندان بالای ۲۰ سال شهر ماکو بررسی کردند و نشان دادند که سرمایه اجتماعی می‌تواند رابطه میان حکمرانی خوب و کیفیت زندگی شهری را تقویت کند. (Bahadur, 2024) نیز در همایشی بین‌المللی به بررسی نقش اعتماد در سیاست‌گذاری‌های عمومی پرداخت و بر اهمیت سرمایه اجتماعی به عنوان پیش‌نیاز اجرای موفق سیاست‌های حکمرانی تأکید کرد. (Daliri, 2025) در پژوهشی با عنوان «اثرات متقابل بین سرمایه اجتماعی و حکمرانی خوب: تحلیل مقایسه‌ای گروه‌های درآمدی کشورها»، به بررسی رابطه دوسویه بین سرمایه اجتماعی و حکمرانی خوب در ۱۵۴ کشور با استفاده از مدل خودرگرسیون برداری پانل و تحلیل مؤلفه‌های اصلی پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و

معناداری بر کیفیت حکمرانی در کشورهای با درآمد پایین‌تر دارد و این تأثیر در کشورهای با درآمد بالاتر پایدارتر است. با وجود اهمیت این پژوهش در سطح کلان‌کشوری، به دلیل عدم تمرکز بر یک سازمان خاص و عدم ارائه مدل عملیاتی، قابلیت تعمیم مستقیم به سازمان‌های دولتی ایران را ندارد.

۳) محور سوم: مطالعات تلفیقی حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی در نظام مالیاتی (شکاف پژوهشی)

(Honarkar Ashena & et ak, 2026) در پژوهشی با عنوان «بازطراحی حکمرانی خوب با تمرکز بر سرمایه اجتماعی»، به ارائه مدلی برای حکمرانی خوب مبتنی بر سرمایه اجتماعی در بستر ایرانی-اسلامی پرداخته‌اند. این پژوهش با رویکرد کیفی و تحلیل مضمون، از ۱۴ مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه حکمرانی و سرمایه اجتماعی، هفت مضمون فراگیر شامل حکمرانی مشارکتی، شفافیت و پاسخگویی، عدالت اجتماعی، توسعه ظرفیت‌های حکمرانی، اعتماد اجتماعی، حکمرانی مبتنی بر داده، و انسجام نهادی را شناسایی کرده است. با وجود غنای کیفی این پژوهش، فقدان اعتبارسنجی کمی، تعمیم‌پذیری نتایج آن را با محدودیت مواجه می‌سازد.

همچنین، (Honarkar Ashena & et ak, 2026) در پژوهش دیگری با عنوان «طراحی مدل یکپارچه حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی در نظام مالیاتی ایران»، به طراحی مدلی یکپارچه برای نظام مالیاتی ایران پرداخته‌اند. این پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون و مصاحبه با ۱۴ خبره مالیاتی، به شناسایی ۵۴ مضمون پایه و ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده منجر شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شفافیت و پاسخگویی نقش محوری در بازسازی اعتماد عمومی دارند و تمکین مالیاتی داوطلبانه با اعتماد اجتماعی، مشارکت در سیاست‌گذاری و فرآیندهای دیجیتال‌شده تقویت می‌شود.

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود مطالعات متعدد در حوزه حکمرانی و سرمایه اجتماعی، پژوهش‌های تلفیقی که به طور مستقیم به رابطه حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی در نظام مالیاتی ایران پرداخته باشند، به ویژه در سطح استان‌ها و با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) و اعتبارسنجی مدل، بسیار محدود است. بیشتر مطالعات موجود یا صرفاً بر جنبه‌های فنی و نهادی حکمرانی مالیاتی متمرکز بوده‌اند و یا صرفاً به بررسی متغیرهای اجتماعی-رفتاری مانند سرمایه اجتماعی، اعتماد و تمکین مالیاتی پرداخته‌اند.

شکاف نظری و مفهومی این پژوهش در آن است که تاکنون مدلی جامع، بومی و عملیاتی که نشان دهد چگونه عناصر حکمرانی خوب (شفافیت، پاسخگویی، کارایی، عدالت) با مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی (اعتماد، مشارکت، همبستگی) تعامل می‌کنند تا تمکین مالیاتی و مشروعیت نهادی را در بستر خاص استان سیستان و بلوچستان افزایش دهند، ارائه نشده است. همچنین، مطالعات پیشین کمتر به بومی‌سازی مدل‌های حکمرانی با تأکید بر ارزش‌های ایرانی-اسلامی (عدالت، کرامت انسانی، حمایت از اقشار آسیب‌پذیر) در نظام مالیاتی پرداخته‌اند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی حکمرانی خوب با رویکرد مبتنی بر سرمایه اجتماعی در نظام مالیاتی ایران می‌باشد، از حیث هدف کاربردی و از نظر شیوه تحلیل داده‌ها تحلیل مضمون و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها؛ از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران که به صورت هدفمند

انتخاب شده‌اند، به شمار می‌رود. در این پژوهش از رویکرد تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶)، نسخه به‌روزشده (۲۰۱۹) استفاده شده است. دلیل انتخاب این رویکرد، انعطاف‌پذیری نظری و قابلیت کاربرد در هر دو پارادایم اثبات‌گرا و تفسیری است. رویکرد مورد استفاده در این پژوهش، تلفیقی از رویکرد استقرایی (ظهور مضامین از داده‌ها) و قیاسی (تأثیرپذیری از ادبیات نظری) می‌باشد که با هدف اکتشافی پژوهش هماهنگ است (Braun & Clarke, 2019). روش (Braun & Clarke, 2006) یک رویکرد نظام‌مند و سیستماتیک از تحلیل مضمون است که مورد استقبال گسترده نیز قرار گرفته است (Rashidi & Seyed Naghavi, 2025).

این روش فرآیند گام‌به‌گام و جامعی جهت تحلیل مضمون عرضه می‌کند. این فرآیند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله معرفی می‌شود. مضامین در سه سطح تقسیم می‌شوند: مضامین پایه یا اصلی، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر.

در این پژوهش، قلمرو مکانی شامل سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان بوده و داده‌ها از میان خبرگان و متخصصان حوزه‌های مرتبط با مالیات، حکمرانی عمومی و سرمایه اجتماعی در سطح این استان گردآوری شده است. قلمرو زمانی پژوهش نیز مربوط به سال‌های انجام تحقیق (۱۴۰۳-۱۴۰۴) می‌باشد. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش و هدف اکتشافی آن، از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) استفاده شده است. در این راستا، خبرگان بر اساس معیارهایی نظیر: داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مرتبط (مدیریت، اقتصاد، خط‌مشی‌گذاری عمومی و حوزه‌های مشابه)، برخورداری از سابقه کاری یا پژوهشی در حوزه نظام مالیاتی یا حکمرانی، آشنایی با مفاهیم سرمایه اجتماعی، و نیز سکونت و فعالیت حرفه‌ای در استان سیستان و بلوچستان انتخاب شدند. همچنین تلاش شد ترکیبی از دیدگاه‌های دانشگاهی و اجرایی در نمونه لحاظ گردد تا غنای داده‌ها افزایش یابد. تعیین حجم نمونه در این پژوهش بر اساس اصل اشباع نظری انجام شده است. به این معنا که مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که داده‌های جدید منجر به کشف کد یا مفهوم تازه‌ای نشد و الگوهای استخراج‌شده تکراری گردیدند. در عمل، پس از انجام (۱۱) مصاحبه، نشانه‌های اولیه اشباع مشاهده شد و با انجام چند مصاحبه تکمیلی (تا ۱۳ مصاحبه)، اطمینان از اشباع داده‌ها حاصل گردید. تشخیص اشباع نظری از طریق تحلیل همزمان داده‌ها و مقایسه مستمر کدها و مضامین صورت گرفت؛ به‌طوری‌که در مراحل پایانی جمع‌آوری داده‌ها، مفاهیم جدیدی به چارچوب تحلیلی پژوهش افزوده نشد و روابط میان مقوله‌ها به ثبات رسید. بر این اساس، فرآیند مصاحبه‌ها متوقف گردید.

در پژوهش حاضر ۱۳ مشارکت‌کننده شرکت داشتند (ویژگی‌هایی مشارکت‌کنندگان در جدول زیر آمده است).

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش^۱

^۱ راهنما:

Table 1. Demographic Characteristics of Research Participants

ردیف	کد مصاحبه	سمت	حوزه تخصصی	سازمان
۱	PA	مدیرکل	سیاست‌گذاری مالیاتی و بودجه	سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان
۲	PB	عضو هیئت علمی	حکمرانی عمومی و اصلاحات نهادی	دانشگاه سیستان و بلوچستان
۳	PC	معاون فناوری اطلاعات	دیجیتالی‌سازی فرآیندهای مالیاتی	سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان
۴	PD	رئیس اداره کل ممیزی و حسابرسی مالیاتی	شفافیت و پاسخ‌گویی مالی	سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان
۵	PE	مدیرکل	سرمایه اجتماعی و فرهنگ مالیاتی	سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان
۶	PF	کارشناس ارشد	حکمرانی اقتصادی و عدالت مالیاتی	استانداری سیستان و بلوچستان
۷	PG	پژوهشگر مستقل حوزه اقتصاد سیاسی	مشروعیت مالیاتی و اعتماد عمومی	(پژوهشگر مستقل) استان
۸	PH	عضو هیأت علمی	شفافیت، سلامت اداری و ضد فساد	دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان
۹	PI	مشاور ارشد	قانون مالیات‌ها و اصلاح ساختار حقوقی	سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان
۱۰	PJ	مدیر کل	مدیریت اجرایی و نظارت مالیاتی	سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان
۱۱	PK	استاد	اعتماد اجتماعی و سرمایه نهادی	دانشگاه سیستان و بلوچستان
۱۲	PL	مدیر سامانه‌های هوشمند مالیاتی	هوش مصنوعی و شفافیت داده‌ها	سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان
۱۳	PM	معاون فرهنگی اتاق بازرگانی	تعامل دولت و بخش خصوصی	اتاق بازرگانی استان سیستان و بلوچستان

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، در این پژوهش اقدامات زیر استفاده شده است (Creswell, 2000).

- P = Point (نکته)
- A, B, C, ... - ترتیب مصاحبه‌شوندگان از اول تا سیزدهم

- **مشارکتی بودن پژوهش:** به طور همزمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شده است. در این مرحله، اگر محقق در تحلیل داده‌ها اشتباه کرده است، با نظر و کمک مشارکت کنندگان مورد اصلاح قرار گرفته است.
 - **تطبیق توسط اعضا:** مشارکت کنندگان، پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال شد. در این بخش طی یک فرآیند رفت و برگشتی در کدگذاری، تغییراتی رخ داد.
 - **اظهار سوگیری پژوهشگر:** پژوهشگر نمی‌تواند به مثابه یک لوح سفید عمل کند و در نتیجه ناگزیر تمایلات فلسفی و نظری و نیز ویژگی‌های زندگینامه‌ای خویش را نیز با خود به عرصه پژوهش وارد می‌سازد (Strauss & Corbin, 2014).
 - **بررسی همکار:** در این بخش سعی شده است تا مدل پارادایمی پژوهش به خبرگان که از اطلاعات ارزشمندی برخوردار هستند ارائه گردد و نظرات ایشان در خصوص کدگذاری محوری و شاخص‌های احصاء شده اعمال گردد (Higgins. Et. Al, 2019).
- پس از انجام مصاحبه‌های مربوط به تحقیق، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها آغاز می‌شود با توجه به اصول تحقیق بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه‌ها پس از ویرایش و تدوین، می‌بایست دسته‌بندی شده و فرآیندی روی آنها صورت گیرد^۱.
- در گام اول، از کدها برای تقسیم متنی به قسمت‌های فهمیدنی و استفاده‌پذیر مانند، بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است استفاده می‌شود^۲. در ادامه بخشی از نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها آورده شده است.

جدول ۲. بخشی از مصاحبه و نحوه کدگذاری اولیه

Table 2. Sample of Interview Excerpts and Initial Coding Process

ردیف	نکات کلیدی	نشانه‌ها	کدهای توصیفی
مصاحبه با خبره اول			
۱	ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف بین مودیان و مقامات مالیاتی برای تقویت اعتماد و درک متقابل.	PA1	شفافیت و ارتباطات به عنوان عناصر کلیدی در مدل حکمرانی
۲	ترویج همکاری و همراهی بین ذینفعان مختلف درگیر در	PA2	همکاری و همراهی برای

^۱ جهت دستیابی به یافته‌های پژوهش سوالات مصاحبه از مشارکت کنندگان پژوهش به شرح زیر می‌باشد: (۱) به نظر شما مهم‌ترین مولفه‌ها و شاخص‌هایی حکمرانی خوب در نظام مالیاتی ایران کدام است و چگونه می‌توانند بر بهبود عملکرد تاثیر بگذارند؟ (۲) به نظر شما مهم‌ترین مولفه‌ها و شاخص‌هایی سرمایه اجتماعی در نظام مالیاتی ایران کدام است و چگونه می‌توانند بر بهبود عملکرد تاثیر بگذارند؟ (۳) سرمایه اجتماعی و حکمرانی خوب چگونه می‌توانند در کنار یکدیگر نظام مالیاتی ایران را بهبود بخشند؟

^۲ به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله، فرآیند انجام پژوهش حذف گردیده است. بعد از انجام فرآیند پژوهش ۳۸۵ کد توصیفی در ۱۵۰ مفهوم اولیه، ۶۳ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان دهنده و ۵ مضمون فراگیر دسته بندی شدند.

^۳ همه فرآیند پژوهش به صورت دستی کدگذاری شده است.

حکمرانی موثر		امور مالیاتی برای تصمیم گیری کارآمد.	
۳	تشویق مشارکت فعال شهروندان در فرآیندهای تصمیم گیری مرتبط با مالیات.	PA3	مشارکت شهروندان به عنوان رکن حکمرانی خوب
۴	اجرای اقدامات برای افزایش پاسخگویی مقامات مالیاتی و تضمین رفتار عادلانه با مودیان.	PA4	پاسخگویی و انصاف در الگوی حکمرانی
۵	توسعه مکانیسم هایی برای جمع آوری بازخورد مؤثر از مودیان برای بهبود نظام مالیاتی.	PA5	مکانیسم های بازخورد برای بهبود سیستم
۶	ترویج استفاده از فناوری برای ساده سازی فرآیندهای مالیاتی و افزایش کارایی.	PA6	پیشرفت های فناوری برای حکمرانی کارآمد
مصاحبه با خبره شماره ۱۳			
۱	ارتباط قوی با دانشگاه برای انجام تحلیل ها و محاسبات	PM1	مشارکت با دانشگاه برای محاسبات
۲	ایجاد راه هایی برای تضمین توزیع عادلانه بار مالیاتی بین گروه های مختلف درآمدی	PM2	توزیع عادلانه مالیات
۳	خلق یک محیط حمایتی و فراگیر در راستای حفظ منافع مودیان.	PM3	شمولیت و احترام در الگوی حکمرانی
۴	استفاده از روش های جایگزین حل اختلاف در ارتباط با مشکلات پرداخت مالیات.	PM4	حل اختلاف در ارتباط با مشکلات پرداخت مالیات.
۵	گسترش نوآوری و سازگاری برای پاسخ به تغییرات مرتبط با مالیات در حال تغییر.	PM5	نوآوری و سازگاری در حکمرانی

بعد از انجام و تحلیل تمام مصاحبه‌ها، در گام بعدی بر اساس الگوی کلارک و براون، باید کدهای توصیفی تشکیل‌دهنده یک مضمون شناسایی شود. در جدول ۳، جستجوی مضامین آورده شده است.

جدول ۳. جستجوی مضامین

Table 3. Theme Development Process

ردیف	مضامین پایه	نشانگر	مضامین پایه	نشانگر	مضامین پایه	نشانگر
۱	همکاری بین‌سازمانی در امور مالیاتی	PD9, PL9	مدیریت تعارض	PA15, PH7	یادگیری مستمر	PA36, PH11
۲	همکاری بین‌المللی برای پیشگیری از تقلب	PG8, PH8, PL3	کارایی در ممیزی مالیاتی	PA16, PD6	رهبری قوی سازمانی	PA37, PE8

۳	مشارکت با دانشگاه برای تحقیق و تحلیل	PB9, PD13	حسابرسی مستقل	PA17, PH10	توجه به معیارهای عملکردی و انگیزشی	PA38, PJ10
۴	مشارکت با دانشگاه برای محاسبات	PM1	همسویی سیاست‌ها با نیازهای مالیات‌دهندگان	PA18, PE3	نوآوری و سازگاری در حکمرانی	PA39, PM5
۵	مشاوره عمومی و مشارکت در تدوین خط‌مشی	PD14	تجزیه و تحلیل و مدیریت داده‌ها	PA19, PL4	توجه به اثرات و مسئولیت اجتماعی	PA40, PE7
۶	مشارکت برای همکاری بین‌المللی	PD3	تدوین راهکارهای جلوگیری از تقلب و فرار مالیاتی	PA20, PG7	پایداری زیست‌محیطی	PA41, PF6
۷	پاسخگویی	PB10, PK6	توجه به نیازهای مالیاتی و آموزش بخش‌های حاشیه‌نشین	PA21, PM7	پیشگیری از سرقت هویت	PA42, PL6
۸	ترویج انصاف به عنوان اصول راهنما	PC12, PD10	حمایت از کارآفرینان کوچک	PA22, PM8	جلوگیری از سوءاستفاده از قیمت‌گذاری انتقالی	PA43, PF8
۹	استفاده از فناوری برای بهره‌وری	PM6	استفاده از سیستم‌های الکترونیکی برای ساده‌سازی	PA23, PC5	جلوگیری از فرسایش پایه مالیاتی	PA44, PG9
۱۰	انطباق با فناوری‌های نوظهور	PF5, PG12	راهکارهایی جهت جلوگیری از فرار مالیاتی	PA24, PF9	پیشگیری از سوءاستفاده از مجازات‌های بیش از حد	PA45, PI7
۱۱	تطبیق با فناوری‌های نوظهور	PH6, PL11	بررسی ریسک برای مدیریت انطباق	PA25, PL7	توزیع عادلانه مالیات	PA46, PM2
۱۲	فراگیری و احترام در الگوی حکمرانی	PM3, PL1	نقش رسانه‌های اجتماعی	PA26, PE11	توجه به مناطق محروم و آسیب‌پذیر	PA47, PM9
۱۳	شمولیت و احترام در	PA7,	شناخت مودیان	PA27, PJ3	کاربرپسندی	PA48,

۱۴	الگوی حکمرانی	PM3	متعهد		خدمات	PJ2
	برنامه‌های آموزشی برای ظرفیت‌سازی	PC8, PJ5	گواهی تمکین مالیاتی	PA28, PJ6	بررسی نیازهای شرکت‌های کوچک و متوسط	PA49, PM8
۱۵	اشتراک‌گذاری دانش برای توسعه حرفه‌ای	PE2, PH9	اتخاذ روش‌های ساده در حسابرسی	PA29, PD8	توجه به مالیات‌ستانی برای رقابت‌پذیری	PA50, PJ12
۱۶	به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و تسهیم دانش	PA10, PC11, PL8	کارایی و به‌موقع بودن در مدل حکمرانی	PA30, PJ8	حمایت از مودیان مالیاتی آسیب‌پذیر	PA51, PI5
۱۷	رسیدگی به شکایات	PA9, PG14	چالش‌های فرامرزی	PA31, PF7	اعتماد متقابل	PA52, PK8
۱۸	محافظت از داده‌ها و حریم خصوصی	PA11, PL6	برنامه‌های آموزشی برای کارکنان	PA32, PC11	حفظ حقوق مودیان مالیاتی	PA53, PI6
۱۹	طراحی پلتفرم‌های دیجیتال برای مودیان	PA12, PC3	آگاهی و آموزش مالیات‌دهندگان توسط سازمان	PA33, PE5	نگهداری سوابق به صورت دیجیتال	PA54, PL5
۲۰	ساخت مکانیسم‌های حل اختلاف	PA13, PM4	آموزش مالیاتی آکادمیک	PA34, PB12	پیشگیری از پولشویی	PA55, PF10
۲۱	تعامل با جامعه مدنی	PA14, PE9	ارزیابی عملکرد	PA35, PJ9	ترویج برابری جنسیتی	PA56, PM11
۲۲	مشاوره مالیاتی	PA57, PI8	طراحی مکانیسم حفاظت از افشاگران	PA59, PI10	خوداظهاری	PA61, PJ7
۲۳	وکالت مودیان برای نمایندگی	PA58, PI9	مشوق‌های مالیاتی	PA60, PJ11	شناخت مودیان مشمول مالیات	PA62, PE12

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این مرحله مضامین پایه، سازمان‌دهنده هر یک از لایه‌ها شناسایی شده و در جدول ۴ قرار گرفته است.

جدول ۴. ابعاد حکمرانی خوب با تأکید بر سرمایه اجتماعی

Table 4. Dimensions of Good Governance with Emphasis on Social Capital

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
۱	حکمرانی مشارکتی، شفاف و پاسخ‌گو	حکمرانی شفاف و مشارکتی	شفافیت، مشارکت، مکانیسم‌های بازخورد و اصلاح، تدوین قوانین و مقررات، رعایت صداقت و اخلاق حرفه‌ای، مبارزه با فساد، رسیدگی به شکایات،

محافظت از داده‌ها و حریم خصوصی، طراحی پلتفرم‌های دیجیتال برای مودیان، ساخت مکانیسم‌های حل اختلاف، تعامل با جامعه مدنی، مدیریت تعارض		
شفافیت و اعتمادسازی	پاسخگویی و انصاف، کارایی در ممیزی مالیاتی، حسابرسی مستقل	
۲ کارایی، انطباق و به‌روزرسانی فرآیندهای مالیاتی	کارایی و انطباق مالیاتی	همکاری و همراهی ذی‌نفعان، همسویی سیاست‌ها با نیازهای مالیات‌دهندگان، تجزیه و تحلیل و مدیریت داده‌ها، تدوین راهکارهای جلوگیری از تقلب و فرار مالیاتی، توجه به نیازهای مالیاتی و آموزش بخش‌های حاشیه‌نشین، حمایت از کارآفرینان کوچک، استفاده از سیستم‌های الکترونیکی برای ساده‌سازی فرآیندها، راهکارهایی جهت جلوگیری از فرار مالیاتی، بررسی ریسک برای مدیریت انطباق، نقش رسانه‌های اجتماعی، شناخت مودیان متعهد، گواهی تمکین مالیاتی، اتخاذ روش‌های ساده در حسابرسی
مدیریت و بهبود فرایندها	کارایی و به‌موقع بودن در مدل حکمرانی، چالش‌های فرامرزی	
۳ آموزش، آگاهی‌بخشی و توانمندسازی انسانی	آموزش و آگاهی مالیاتی	برنامه‌های آموزشی برای کارکنان، آگاهی و آموزش مالیات‌دهندگان توسط سازمان، آموزش مالیاتی آکادمیک
مدیریت عملکرد سازمانی	ارزیابی عملکرد، یادگیری مستمر، رهبری قوی سازمانی، توجه به معیارهای عملکردی و انگیزشی	
۴ عدالت، حمایت اجتماعی و پایداری در نظام مالیاتی	توسعه پایدار و نوآوری حفاظت از منافع مالیاتی	توسعه فناوری، نوآوری و سازگاری در حکمرانی، توجه به اثرات و مسئولیت اجتماعی، پایداری زیست‌محیطی پیشگیری از سرقت هویت، جلوگیری از سوءاستفاده از قیمت‌گذاری انتقالی، جلوگیری از فرسایش پایه مالیاتی، پیشگیری از سوءاستفاده از مجازات‌های بیش از حد
عدالت مالیاتی و توجه به نیازهای مختلف	شمولیت و احترام، توزیع عادلانه مالیات، توجه به مناطق محروم و آسیب‌پذیر	
۵ سهولت، حمایت از کسب‌وکار و حقوق مودیان	سهولت در اقدامات مالیاتی و حمایت از کسب‌وکارها	کاربرپسندی خدمات، بررسی نیازهای شرکت‌های کوچک و متوسط، توجه به مالیات‌ستانی برای رقابت‌پذیری
حقوق و محرمانگی مودیان مالیاتی	حمایت از مودیان مالیاتی آسیب‌پذیر، اعتماد متقابل، حفظ حقوق مودیان مالیاتی، نگهداری سوابق به صورت دیجیتال، پیشگیری از پولشویی، ترویج برابری جنسیتی، مشاوره مالیاتی، وکالت مودیان برای نمایندگی، طراحی مکانیسم حفاظت از افشاگران	

تشویق و تحریک به پرداخت	مشوق‌های مالیاتی، خوداظهاری، شناخت مودیان
مالیات	مشمول مالیات

در ادامه به تفسیر هر یک از مضامین فراگیر و سازمان دهنده مدل حکمرانی خوب در سازمان امور مالیاتی پرداخته می‌شود (شکل ۱ الگوی حکمرانی خوب با رویکرد سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد). سازمان امور مالیاتی، در قامت یکی از حساسترین و اثرگذارترین نهادهای حکومتی، نه صرفاً یک ماشین اداری برای دریافت وجوه، که آئینه‌ای تمام‌نما از کیفیت رابطه دولت و ملت است. این سازمان، هر روز با طیف گسترده‌ای از شهروندان، از نانوائی محله تا کارخانه‌های چندملیتی، در تعامل است. همین گستردگی، سازمان را به یکی از محوری‌ترین بازیگران عرصه «سرمایه اجتماعی» تبدیل کرده است. سرمایه اجتماعی، به عنوان مجموعه‌ای از اعتماد، هنجارهای همکاری، شبکه‌های ارتباطی و وجدان جمعی، نه یک متغیر حاشیه‌ای، که شرط لازم و کافی برای موفقیت هر نظام مالیاتی محسوب می‌شود. نظامی که در آن اعتماد حاکم باشد، تمکین داوطلبانه، کم‌هزینه و پایدار است و نظامی که در آن بی‌اعتمادی ریشه دوانده باشد، فرار مالیاتی، اختلافات حقوقی و هزینه‌های نظارتی سرسام‌آوری، به سراغش می‌آید.

برای دستیابی به این سرمایه ارزشمند و تبدیل آن به موتور محرکه توسعه، مدل حکمرانی خوب در سازمان مالیاتی، ناگزیر از پیمودن مسیری پنج مرحله‌ای است. این مسیر، از مشروعیت و مقبولیت آغاز می‌شود، به کارایی و چابکی عملیاتی می‌رسد، از بستر توانمندسازی و آگاهی عبور می‌کند، در عمق عدالت و پایداری ریشه می‌دواند و نهایتاً با کرامت، حمایت و سهولت به نقطه تماس نهایی و ملموس خود با زندگی شهروندان می‌رسد. این پنج مضمون، حلقه‌های یک زنجیره علی-معلولی هستند که هرکدام، بدون دیگری، ناقص و ناپایدار می‌ماند.



شکل ۱. الگوی حکمرانی خوب با رویکرد سرمایه اجتماعی (خروجی نرم افزار MAXQDA)

Figure 1. The Good Governance Model with Social Capital Approach (MAXQDA Software Output)

مضمون اول: حکمرانی مشارکتی، شفاف و پاسخگو

حکمرانی مشارکتی، شفاف و پاسخگو به مجموعه‌ای از رویه‌ها و سازوکارهای نهادی اشاره دارد که از طریق شفاف‌سازی اطلاعات، پاسخ‌گویی مدیران، مشارکت ذی‌نفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، مبارزه با فساد و ایجاد مکانیسم‌های حل اختلاف، زمینه اعتماد نهادی و سرمایه اجتماعی پایدار را فراهم می‌آورد. این مضمون، خاستگاه اصلی اعتماد میان سازمان و مودیان محسوب می‌شود و به عنوان نقطه آغازین زنجیره علی-معلولی مدل حکمرانی خوب عمل می‌کند. گویه‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که خبرگان، شفافیت را پایه‌ای‌ترین شرط برای اعتمادسازی (PA7) و مشارکت را راهی برای تبدیل مالیات از تحمیل به همکاری (PE12) معرفی کرده‌اند.

هر بنای مستحکمی، به شالوده‌ای نیاز دارد و شالوده نظام مالیاتی مطلوب، «اعتماد نهادی» است. این اعتماد، از کجا زاده می‌شود؟ پاسخ در یک کلمه خلاصه می‌شود: «شفافیت». اما شفافیت در اینجا، مفهومی چندلایه است. لایه اول، شفافیت رویه‌ای است؛ یعنی مودی بداند که سازمان، مالیات او را بر اساس چه فرمول‌ها، بخشنامه‌ها و رویه‌هایی محاسبه می‌کند و اگر اعتراضی داشته باشد، سازمان چه مسیری برای اصلاح خطاها در نظر گرفته است. این لایه، نیازمند آن است که آیین‌نامه‌های پیچیده و ده‌جلدی، به زبان ساده و در دسترس عموم ترجمه شوند و به جای انحصار در نزد کارشناسان، در قالب راهنماهای تصویری، فیلم‌های آموزشی و سامانه‌های پرسش و پاسخ هوشمند در اختیار همگان قرار گیرند. لایه دوم، شفافیت عملکردی است. سازمان مالیاتی شفاف، گزارش‌های مالی خود را به طور منظم منتشر می‌کند، از محل هزینه‌کرد درآمدهای مالیاتی سخن می‌گوید و دستاوردها و حتی ناکامی‌های خود را در معرض قضاوت عمومی قرار می‌دهد. وقتی مودی می‌بیند که سازمان، یک نهاد بسته و غیرقابل نظارت نیست، بلکه سیستمی پاسخگوست که عملکرد خود را به نمایش می‌گذارد، انگیزه همکاری داوطلبانه در او به شدت تقویت می‌شود. اینجا نقطه آغازین سرمایه اجتماعی است؛ جایی که سازمان، دیگر یک غریبه مطالبه‌گر نیست، بلکه یک شریک پاسخگو دیده می‌شود. اما شفافیت، به تنهایی کافی نیست. حکمرانی «مشارکتی» نیز لازم است. مشارکت، نقطه مقابل حکمرانی دستوری و یک‌جانبه است. سازمان مالیاتی مشارکتی، مودیان، تشکلهای صنفی، اتاق‌های بازرگانی و جامعه مدنی را در فرآیندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری اثرگذار بر خود، وارد می‌کند. این مشارکت، می‌تواند از طریق مشاوره‌های عمومی، نظرسنجی‌های دوره‌ای، جلسات هماندیشی با نمایندگان صنوف و یا سکوه‌های دیجیتال تعاملی صورت پذیرد. چرا مشارکت برای سرمایه اجتماعی حیاتی است؟ زیرا انسان‌ها در برابر قوانینی که خود در تدوین آنها نقش داشته‌اند، احساس تعلق، مسئولیت و تعهد بیشتری نشان می‌دهند. صاحب یک کارگاه تولیدی، وقتی نظرش را درباره نحوه محاسبه مالیات بر ارزش افزوده می‌پرسند، مالیات را نه یک تحمیل بیرونی، که بخشی از یک پروژه جمعی می‌بیند که خود در شکل‌دهی به آن سهیم بوده است. در این میان، دو بال اصلی اعتماد، یعنی «قوانین روشن» و «اخلاق حرفه‌ای» نیز باید به کار گرفته شوند. هیچ اعتمادی در فضایی که قوانین مبهم، متغیر یا تفسیرپذیر باشند، شکل نمی‌گیرد. مودیانی که با بخشنامه‌های متضاد و تغییرات مکرر رویه‌ها مواجه‌اند، در حالت عدم اطمینان دائمی به سر می‌برند و این عدم اطمینان، به تدریج به گریز از تمکین داوطلبانه منجر می‌شود. در کنار قانون، اخلاق حرفه‌ای کارکنان، ضامن اجرای عادلانه و درست قوانین است. یک رفتار غیراخلاقی یا قضاوت ناعادلانه از سوی یک کارمند، می‌تواند زنجیره‌ای از بی‌اعتمادی را در شبکه گسترده مودیان ایجاد کند و سرمایه اجتماعی انباشته‌شده را یکباره تخریب کند. نکته کلیدی دیگر، «مبارزه با فساد» است. فساد مالیاتی، یعنی هرگونه رفتار فراقانونی که منجر به تضییع حقوق عمومی و خصوصی شود. از دریافت رشوه برای کاهش مالیات یک شرکت بزرگ گرفته تا تبانی برای دستکاری اظهارنامه‌ها، همگی مصادیقی از فساد هستند که نه تنها به درآمد دولت آسیب می‌زنند، بلکه بنیان‌های سرمایه اجتماعی را به شدت متزلزل می‌سازند. وقتی مودیان احساس کنند که برخی از رقبایشان از طریق رابطه یا پرداخت غیررسمی از زیر بار مالیات شانه خالی می‌کنند، عدالت مالیاتی زیر سؤال می‌رود و این احساس نابرابری، به سرعت به کاهش تمایل به تمکین تبدیل می‌شود. «سازوکارهای بازخورد و حل اختلاف» نیز تکمیل‌کننده این زنجیره‌اند. سازمان پاسخگو، خود را از نقد و

بازخورد مودیان جدا نمی‌بیند و با ایجاد دفاتر رسیدگی به شکایات، سامانه‌های نظرسنجی و کمیته‌های حل اختلاف تخصصی، به مودیان اطمینان می‌دهد که صدایشان شنیده می‌شود و در صورت بروز تعارض، مسیری بی‌طرفانه و کم‌هزینه برای اعتراض در پیش است. در نهایت، «پاسخگویی و حسابرسی مستقل»، تضمین نهایی این مضمون است. حسابرسی مستقل، یعنی عملکرد سازمان توسط نهادهایی خارج از ساختار اجرایی آن، مورد ارزیابی بی‌طرفانه قرار گیرد تا ضمن افزایش شفافیت، از بروز انحرافات احتمالی جلوگیری شود و اعتماد مودیان را به صحت محاسبات و انصاف رویه‌ها، دوچندان کند. نتیجه همه اینها، ایجاد یک «اعتماد سه‌سویه» است: اعتماد مودیان به سازمان، اعتماد سازمان به مودیان و اعتماد جامعه به نظام مالیاتی؛ که خود بستری برای کاهش هزینه‌های وصول و افزایش مشروعیت حکمرانی است.

یافته‌های این مضمون با پژوهش‌های بین‌المللی (Zaitul & et al, 2023) که بر شش اصل کلیدی حکمرانی شامل انصاف، جامعیت، مشروعیت، مشارکت، عملکرد و شفافیت تأکید داشتند، هم‌سو است. همچنین با مطالعه (Sabnur, Usman & Dasila, 2025) که نشان دادند اجرای اصول حکمرانی خوب تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مدیریت مالی دارد، همخوانی دارد. در سطح داخلی، این یافته با پژوهش مرتضوی و همکاران (۱۴۰۲) در حوزه حکمرانی نظام وقف که بر نقش شفافیت، مشارکت و پاسخگویی به عنوان ارکان کلیدی حکمرانی مؤثر تأکید داشتند، هم‌سو است. با این حال، پژوهش حاضر از این جهت نوآورانه است که برای نخستین بار در نظام مالیاتی استان سیستان و بلوچستان، شفافیت و مشارکت را به عنوان خاستگاه سرمایه اجتماعی نهادی معرفی می‌کند، در حالی که در پژوهش مرتضوی و همکاران، سرمایه اجتماعی به عنوان یک متغیر حاشیه‌ای و نه محوری مورد توجه قرار گرفته است.

مضمون دوم: کارایی، انطباق و به‌روزرسانی فرآیندها

کارایی، انطباق و به‌روزرسانی فرآیندهای مالیاتی به مجموعه‌ای از اقدامات و سازوکارهای عملیاتی اشاره دارد که هدف آن‌ها ساده‌سازی، دیجیتال‌سازی، کاهش هزینه‌های مودیان، همسویی با نیازهای اقتصادی روز و پیش‌گیری از فرار مالیاتی از طریق تحلیل داده و مدیریت ریسک است. این مضمون، پل ارتباطی میان مشروعیت نهادی و تجربه عملی مودیان محسوب می‌شود و تضمین‌کننده آن است که اصول حکمرانی خوب، در عمل و در زیست‌جهان اقتصادی امروز، قابلیت اجرا داشته باشند. خبرگان بر این باور بودند که «سازمانی که فرآیندهایش زمان‌بر و پیچیده است، اعتماد انباشته‌شده را هدر می‌دهد (PC8) و دیجیتال‌سازی و مدیریت ریسک، دو بال اصلی کارایی مالیاتی هستند. (PL10)

اگر مضمون اول به «چرایی» اعتماد و مشروعیت پرداخت، مضمون دوم به «چگونگی» اجرای کارآمد و متناسب با زیست‌جهان اقتصادی امروز می‌پردازد. سازمان مالیاتی، هرچقدر هم شفاف و مشارکتی باشد، اگر فرآیندهایش زمان‌بر، پیچیده، ناهماهنگ و دور از واقعیت‌های عینی جامعه اقتصادی باشد، سرمایه اجتماعی انباشته‌شده را به مرور هدر خواهد داد. چرا که مودیان، نه تنها به «نیت» سازمان، که به «عملکرد عملیاتی» آن به شدت حساس هستند. نخستین گام در این مسیر، «همکاری و همراهی

ذی‌نفعان» به جای انزوای سازمانی است. سازمانی که بدون تعامل با ذی‌نفعان کلیدی به تدوین رویه‌ها بپردازد، ناگزیر از واقعیت‌های عینی جامعه دور می‌ماند و فرآیندهایی طراحی می‌کند که یا غیرقابل اجرا هستند و یا هزینه‌های پنهان سنگینی به مودیان تحمیل می‌کنند. همراهی ذی‌نفعان، کیفیت تصمیمات را بالا می‌برد و حس مالکیت و مسئولیت جمعی را در میان فعالان اقتصادی تقویت می‌کند؛ به طوری که یک حسابدار رسمی که در تدوین دستورالعمل جدید مشارکت داشته، خود به سفیری برای ترویج آن در میان موکلانش تبدیل می‌شود. دومین گام، «همسویی با نیازهای مودیان» است. سازمان کارآمد، بر اساس داده‌های آماری دقیق و تحلیل رفتار مودیان، سیاست‌هایش را طراحی می‌کند و می‌داند که یک فروشنده دوره‌گرد میوه، به فرآیندی ساده و قابل انجام با تلفن همراه نیاز دارد، در حالی که یک شرکت چندملیتی، به سیستم‌های پیچیده‌تری برای گزارش‌دهی و مدیریت ریسک نیازمند است. این نوع‌شناسی، رضایت مودیان را افزایش داده و هزینه‌های اجرایی سازمان را نیز کاهش می‌دهد. اما قلب تپنده این مضمون، «تحلیل داده و مدیریت ریسک» است. دوران حکمرانی مالیاتی سنتی، مبتنی بر واکنش پس از وقوع به تخلفات بود. اما سازمان کارآمد، از داده‌های انبوه خود برای «پیش‌بینی» رفتار مودیان استفاده می‌کند. تحلیل داده‌ها به سازمان امکان می‌دهد که الگوهای پنهان را شناسایی کند، مودیان پرریسک را تشخیص دهد و اقدامات پیشگیرانه را به جای تنبیه‌های دیر هنگام به کار گیرد. برای مثال، سازمان می‌تواند با تحلیل سوابق مالیاتی، گروه‌هایی را که احتمال فرار یا اشتباه سیستماتیک دارند شناسایی کرده و با ارسال هشدارهای به موقع و مشاوره‌های اختصاصی، از بروز تخلف جلوگیری کند. این رویکرد مبتنی بر ریسک، هم به نفع سازمان و هم به نفع مودیان است. «ساده‌سازی و دیجیتال‌سازی»، انقلاب آرامی در تجربه مودیان ایجاد می‌کند. ساده‌سازی، یعنی کاهش مراحل غیرضروری، حذف مدارک زائد و جایگزینی روش‌های کاغذی با الکترونیکی. دیجیتال‌سازی، بستری برای شفافیت بیشتر و کاهش دخالت‌های انسانی است. مودیان دیگر نیازی به مراجعه حضوری و اتلاف وقت در صف‌های طولانی ندارند و وقت و انرژی آنها برای فعالیت‌های مولد اقتصادی آزاد می‌شود. در حوزه مقابله با تخلف، رویکرد «پیشگیری از فرار و تقلب» به جای تنبیه صرف، بر طراحی سازوکارهایی متمرکز است که هزینه تمکین را به مراتب کمتر از هزینه فرار کند. این پیشگیری، از مسیر ساده‌سازی فرآیندها، اطلاع‌رسانی گسترده درباره عواقب فرار، طراحی سیستم‌های هوشمند تشخیص تقلب و ایجاد انگیزه‌های مثبت برای تمکین صورت می‌پذیرد. در نهایت، «به‌روزرسانی مستمر» و «مدیریت چالش‌های فرامرزی و زمانی»، پویایی سازمان را تضمین می‌کند. جهانی که مدل‌های کسب‌وکار نوین، ارزشهای دیجیتال، تجارت الکترونیک فرامرزی و هوش مصنوعی، هر روز شکل جدیدی به خود می‌گیرند، سازمانی را می‌طلبد که در قوانین و رویه‌های خود انعطاف‌پذیر باشد. سازمانی که در سال ۲۰۲۶ هنوز بر اساس فرمول‌های دهه ۱۳۹۰ عمل کند، نه تنها قادر به شناسایی درآمدهای اقتصاد دیجیتال نیست، بلکه اعتماد فعالان این حوزه را نیز از دست می‌دهد. از سوی دیگر، کارایی زمانی، یعنی کوتاه کردن طول فرآیندهای رسیدگی و ممیزی، هزینه‌های پنهان مودیان را کاهش می‌دهد و آنها را به تعامل بلندمدت با سازمان ترغیب می‌کند.

این یافته با مدل حکمرانی تطبیقی (Ortega & et al, 2023) که بر تقویت شفافیت، استقلال کارکنان و مدیریت پورتفولیو تأکید داشت و نشان داد که حکمرانی چابک نیازمند انعطاف‌پذیری نهادی و مشارکت

فعال ذی‌نفعان است، هم‌سو است. در سطح داخلی، با پژوهش (Rezaei Lori & et al, 2022) که بر پیوندگرایی دانشی و مسئولیت‌پذیری جامع‌گرا در مدل حکمرانی صنعت و معدن تأکید داشتند، همخوانی دارد. همچنین، این یافته با پژوهش (Hosseini & et al, 2022) در زمینه حکمرانی هوشمند که دریافتند زیرساخت هوشمند و تعامل هوشمند از بالاترین اهمیت در استقرار حکمرانی نوین برخوردارند، هم‌سو است. وجه تمایز پژوهش حاضر، تأکید بر دیجیتال‌سازی و مدیریت ریسک به عنوان ابزارهای کلیدی کارایی مالیاتی در بستر استان سیستان و بلوچستان است که در پژوهش‌های پیشین کمتر به آن پرداخته شده است.

مضمون سوم: آموزش، آگاهی‌بخشی و توانمندسازی انسانی

آموزش، آگاهی‌بخشی و توانمندسازی انسانی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های توسعه سرمایه‌های انسانی در دو سمت عرضه (کارکنان سازمان) و تقاضا (مودیان و جامعه) اشاره دارد که از طریق ارتقای دانش مالیاتی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ مالیاتی و رهبری تحول‌آفرین، زمینه تعامل سازنده و پایدار میان سازمان و جامعه را فراهم می‌آورد. این مضمون، از یک سو توانمندساز کارکنان برای ایفای نقش مشاوره‌ای و همدلانه، و از سوی دیگر آگاهی‌بخش به مودیان برای درک فلسفه مالیات‌ستانی است. خبرگان تأکید داشتند که کارمند آگاه، سفیر اعتماد است (PH15) و مودی آگاه، داوطلبانه‌ترین همکار نظام مالیاتی است (PK22).

حکمرانی خوب، بدون نیروی انسانی آگاه، متخصص و متعهد، و بدون مودیانی که از حقوق و تکالیف خود شناخت کافی دارند، به مثابه ساختمانی است بر شالوده‌ای سست. این مضمون، بر «قابلیت‌ها و ظرفیت‌های انسانی» تمرکز دارد و سرمایه اجتماعی را از دو سو تقویت می‌کند: از یک سو، کارکنانی که توانمند و دانش‌ورز هستند، با مودیان با درکی عمیق‌تر، احترامی بیشتر و دقتی بالاتر برخورد می‌کنند؛ و از سوی دیگر، مودیانی که از فلسفه وجودی نظام مالیاتی آگاه هستند، با بصیرت و رضایت بیشتری به وظایف خود عمل می‌کنند.

«توانمندسازی کارکنان»، سرمایه‌گذاری بر گرانبهاترین دارایی سازمان است. کارمندی که در خط مقدم تعامل با مودیان قرار دارد، اگر از دانش کافی، مهارت‌های ارتباطی مناسب و درکی عمیق از فلسفه مالیات‌ستانی برخوردار نباشد، هرگونه تلاش برای بهبود حکمرانی با شکست مواجه خواهد شد. برنامه‌های آموزشی کارکنان، باید فراتر از دوره‌های صرفاً حقوقی و حسابداری، شامل روانشناسی تعامل، مدیریت تعارض، اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی و آشنایی با فناوری‌های نوین و تحلیل داده باشد. کارمندی که درک عمیقی از سرمایه اجتماعی داشته باشد، می‌داند که هر رفتار او، می‌تواند یک حلقه اعتماد را مستحکم یا سست کند. در سمت دیگر میز، «آگاهی‌بخشی به مودیان» قرار دارد. بسیاری از مودیان، نه از روی لجاجت یا قصد فرار، بلکه از روی ناآگاهی صرف، در انجام تکالیف خود دچار اشتباه یا کوتاهی می‌شوند. سازمان مالیاتی متعهد، به جای آنکه مودیان را در تاریکی اطلاعاتی رها کند و سپس آنها را به

خاطر اشتباهاتشان مؤاخذه کند، با برنامه‌های آگاهی‌بخشی گسترده، آنها را برای ایفای نقش خود آماده می‌سازد. وقتی مودیان نظام مالیاتی را درک می‌کنند، از آن نمی‌هراسند و در برابر آن موضع دفاعی نمی‌گیرند؛ بلکه مالیات را به مثابه یک پروژه جمعی می‌بینند که خود، بخشی از آن هستند. این تغییر نگرش، از ناآگاهی به آگاهی و از آگاهی به تعهد، عمیق‌ترین مسیر تقویت سرمایه اجتماعی است. اما این آگاهی، نباید به دوران بزرگسالی موكول شود. «آموزش مالیاتی آکادمیک» از دوران کودکی و در بستر نظام آموزشی رسمی، فرهنگ مالیاتی را در نسل آینده نهادینه می‌کند. دانش‌آموزی که در دبیرستان با مفهوم مالیات به عنوان یکی از منابع اصلی تأمین هزینه‌های عمومی آشنا می‌شود، در آینده به عنوان یک شهروند، درک عمیق‌تری از فلسفه مالیات‌ستانی خواهد داشت. برای حفظ پویایی، «ارزیابی عملکرد» به عنوان آیینی برای دیدن خود سازمان و کارکنان عمل می‌کند. این ارزیابی، نباید صرفاً معطوف به کمیت باشد، بلکه باید بر کیفیت تعاملات، سطح رضایت مودیان، دقت اجرا و میزان انطباق با اخلاق حرفه‌ای نیز تمرکز کند. «یادگیری مستمر» نیز در دنیایی که قوانین و فناوری‌ها با سرعتی بی‌سابقه تغییر می‌کنند، دیگر یک انتخاب که یک ضرورت حیاتی است. سازمان یادگیرنده، از اشتباهات خود درس می‌گیرد و از تجارب موفق دیگران الگوبرداری می‌کند. در نهایت، «رهبری قوی و تحول‌آفرین» و «نظام انگیزشی منصفانه» سکنداری این کشتی را بر عهده دارند. رهبر تحول‌آفرین، چشم‌اندازی روشن از آینده ترسیم می‌کند و با ایجاد فضای اعتماد و امنیت روانی، کارکنان را به ایده‌پردازی و خلاقیت تشویق می‌کند. نظام انگیزشی نیز، باید فراتر از پاداش‌های مالی، شامل تقدیر عمومی، فرصت‌های رشد شغلی و اعطای گواهی‌های تخصصی باشد تا کارکنان را برای تعالی و بهبود مستمر، برانگیزد.

این یافته با پژوهش (Abolhasani-Ranjbar & et al, 2018) که بر اهمیت مشارکت اجتماعی در فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری عمومی تأکید داشتند، هم‌سو است. همچنین با مطالعه (Mirzaei, 2024) که به بررسی نقش اعتماد و مشارکت اجتماعی در ثبات حکمرانی سیاسی پرداخت و دریافت که اعتماد و مشارکت اجتماعی، ارکان کلیدی ثبات حکمرانی محسوب می‌شوند، همخوانی دارد. در سطح بین‌المللی، این یافته با پژوهش (Liu & et al, 2024) که رابطه مثبت بین سرمایه اجتماعی محله و مشارکت سیاسی در پکن را نشان دادند، هم‌سو است، با این تفاوت که پژوهش حاضر بر مشارکت مالیاتی و تمکین داوطلبانه به عنوان یکی از مصادیق مشارکت مدنی در نظام مالیاتی تأکید دارد. همچنین، با پژوهش (Rusmane & Kudinska, 2023) در مورد نقش سرمایه اجتماعی در حاکمیت ورزش همگانی کشورهای بالتیک که تأثیر قوی سرمایه اجتماعی بر کارآمدی حاکمیت را تأیید کردند، همخوانی دارد.

مضمون چهارم: عدالت، حمایت اجتماعی و پایداری

تعریف مفهومی مضمون چهارم: عدالت، حمایت اجتماعی و پایداری به مجموعه‌ای از اصول و رویه‌ها اشاره دارد که هدف آن‌ها تضمین توزیع عادلانه بار مالیاتی، حمایت از اقشار آسیب‌پذیر و مناطق محروم، پیشگیری از فرسایش پایه مالیاتی، و توجه به پیامدهای زیست‌محیطی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در نظام مالیاتی است. این مضمون، جوهره اخلاقی و انسجام‌بخش نظام مالیاتی محسوب می‌شود و احساس عدالت و همبستگی اجتماعی را در میان مودیان تقویت می‌کند. خبرگان بر این باور بودند که «عدالت

مالیاتی، سرمایه اجتماعی را بیمه می‌کند (PF21) و حمایت از کسب‌وکارهای کوچک، نشانه بلوغ نظام مالیاتی است (PM16).

سه مضمون پیشین، به ترتیب، از مشروعیت، کارایی و قابلیت‌های انسانی سخن گفتند. اما همه اینها، اگر در خدمت «عدالت» نباشند، نه تنها سرمایه اجتماعی را تقویت نمی‌کنند، که ممکن است به بی‌عدالتی نظام‌مند و در نتیجه، به فروپاشی اعتماد عمومی بینجامند. مضمون عدالت، حمایت اجتماعی و پایداری، به عمیق‌ترین و حساسترین لایه‌های حکمرانی خوب می‌پردازد. عدالت مالیاتی یعنی هر کس به اندازه توانایی‌اش مالیات بدهد و به اندازه نیازش از خدمات عمومی بهره‌مند شود. حمایت اجتماعی یعنی نظام مالیاتی، نه تنها یک سیستم اخذ، که یک سیستم حمایت از اقشار آسیب‌پذیر و کسب‌وکارهای نوپا باشد. و پایداری یعنی مالیات‌ستانی امروز، نه تنها به نسل امروز، که به نسل‌های آینده و به محیط زیست آنها نیز بیندیشد. «شمولیت و احترام»، نخستین گام به سوی عدالت رویه‌ای است. یک نظام مالیاتی عادلانه، با همه مودیان، فارغ از جنسیت، قومیت، موقعیت اجتماعی و قدرت اقتصادی، به گونه‌ای برابر و محترمانه رفتار می‌کند. شمولیت، به معنای طراحی رویه‌هایی است که نیازهای گروه‌های مختلف را در نظر بگیرد. برای مثال، یک مودی روستایی که دسترسی محدودی به اینترنت دارد، نباید با همان سامانه‌ای مواجه شود که یک مودی شهری آشنا به فناوری از آن استفاده می‌کند. احترام واقعی، یعنی سازمان وقت کافی برای شنیدن سخن مودی بگذارد، به نیازهای او گوش دهد و در چارچوب قانون، بهترین راه حل ممکن را ارائه دهد. این کرامت‌بخشی، یکی از مهم‌ترین ارکان سرمایه اجتماعی پایدار است.

اما عدالت رویه‌ای کافی نیست. «توزیع عادلانه بار مالیاتی»، سنگ محک عدالت توزیعی است. اصل عدالت عمودی یعنی کسانی که توانایی مالی بیشتری دارند، سهم بیشتری از مالیات را متقبل شوند و اصل عدالت افقی یعنی افرادی که شرایط اقتصادی مشابهی دارند، مالیات مشابهی بپردازند. سازمان مالیاتی عادلانه، با به کارگیری داده‌های دقیق، نظام‌های پیشرفته شناسایی درآمد و شفاف‌سازی معافیت‌ها، می‌کوشد تا توزیع مالیات را به عدالت واقعی نزدیک‌تر کند و با اطلاع‌رسانی شفاف درباره هزینه‌کرد مالیات‌ها، احساس عدالت توزیعی را تقویت نماید. در سطحی وسیع‌تر، «حمایت از مناطق محروم و اقشار آسیب‌پذیر» به معنای جبران نابرابری‌های ساختاری است. اعطای معافیت‌ها و تخفیف‌های هدفمند، ارائه مشاوره رایگان مالیاتی و طراحی سامانه‌های ساده‌شده برای مودیان کم‌سواد، از مصادیق این حمایت هستند. برای مثال، یک کارآفرین کوچک در یک منطقه محروم، اگر با معافیت مالیاتی پنج‌ساله و مشاوره رایگان مواجه شود، نه تنها از زیر بار فشار مالیاتی رها می‌شود، بلکه فرصت می‌یابد تا کسب‌وکار خود را گسترش دهد و به یک مودی توانمند تبدیل شود. این رویکرد، پیام روشنی به جامعه دارد که نظام مالیاتی، فقط به فکر دریافت نیست؛ به فکر توسعه و توانمندسازی همه اقشار نیز هست. در افق بلندمدت، «پایداری زیست‌محیطی» به کمک مالیات سبز، صنایع آلاینده را به کاهش آلودگی تشویق می‌کند و از فعالیت‌های زیست‌محیطی پاک، با تخفیف‌ها و معافیت‌های هدفمند حمایت می‌نماید. درآمد حاصل از این مالیات‌ها می‌تواند صرف پروژه‌های احیای جنگل‌ها، توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر و آموزش عمومی زیست‌محیطی شود. همچنین،

«مسئولیت اجتماعی و توسعه متوازن» سازمان را فراتر از یک نهاد دریافت‌کننده، به بخشی از نظام مسئولیت اجتماعی کشور تبدیل می‌کند که در بحران‌های اقتصادی یا طبیعی، با ارائه تخفیف‌ها و تعویق پرداخت‌ها، به یاری کسب‌وکارها و خانواده‌های آسیب‌دیده می‌شتابد. در نهایت، «پیشگیری از فرسایش پایه مالیاتی و سوءاستفاده‌ها» که از طریق قیمت‌گذاری انتقالی، سوءاستفاده از معافیت‌ها و پولشویی صورت می‌گیرد، پاسداری از عدالت است. این کار، هم از طریق نظارت‌های پیشرفته و تبادل اطلاعات با سایر کشورها، و هم از طریق شفاف‌سازی قوانین و ارائه مشوق‌هایی برای خوداظهاری صحیح، انجام می‌شود. «نوآوری و سازگاری در حکمرانی عادلانه» نیز به سازمان اجازه می‌دهد تا خود را با تحولات جدید مانند اقتصاد دیجیتال تطبیق دهد و عدالت را در شرایط نوین، بازتعریف کند. این مضمون، با تقویت همبستگی اجتماعی و اشتراک ارزش‌های آینده‌نگر، مالیات را به یک «پیمان اجتماعی» برای ساختن جامعه‌ای عادلانه و پایدار تبدیل می‌کند.

یافته‌های این مضمون با پژوهش (Gunawan Prayitno & et al, 2026) که نشان داد سرمایه اجتماعی به‌ویژه از طریق شبکه‌های اعتماد و مشارکت فعال جامعه محلی، نقش کلیدی در افزایش انطباق‌پذیری حکمرانی محلی ایفا می‌کند، هم‌سو است. همچنین با مطالعه (Panday, 2026) که چارچوب «اعتماد جبرانی» را در دولت‌های محلی بنگلادش ارائه داد و نشان داد اعتماد عاطفی-رابطه‌ای به دلیل حرفه‌گرایی کارکنان دولتی و پیوندهای اجتماعی متراکم می‌تواند به عنوان مکانیسم جبرانی از فروپاشی کامل اعتماد عمومی جلوگیری کند، همخوانی دارد. در سطح داخلی، با پژوهش (Abbaszadeh & et al, 2025) که نشان دادند سرمایه اجتماعی می‌تواند رابطه میان حکمرانی خوب و کیفیت زندگی شهری را تقویت کند، هم‌سو است. پژوهش حاضر از این جهت نوآورانه است که برای نخستین بار به نقش عدالت مالیاتی و حمایت از اقشار آسیب‌پذیر به عنوان جوهره اخلاقی و انسجام‌بخش نظام مالیاتی در بستر استان سیستان و بلوچستان پرداخته است.

مضمون پنجم: سهولت، حمایت از کسب و کار و حقوق مودیان

سهولت، حمایت از کسب‌وکار و حقوق مودیان به مجموعه‌ای از اقدامات و سازوکارها اشاره دارد که هدف آن‌ها تسهیل تعامل مودیان با نظام مالیاتی، کاهش موانع اداری، حمایت از کارآفرینی و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، و تضمین مجموعه‌ای از حقوق بنیادین برای مودیان (از جمله حق آگاهی، حق اعتراض، حق حریم خصوصی و حق وکالت) است. این مضمون، نقطه تماس نهایی و ملموس سازمان با زندگی شهروندان محسوب می‌شود و تجربه زیسته مودیان را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. خبرگان تأکید داشتند که «اگر مودی در مواجهه عملی با سازمان احساس سختی کند، تمام زحمات شفافیت و عدالت بی‌اثر می‌شود» (PJ36) و حقوق مودیان، خط قرمز حکمرانی خوب است (PI31).

به آخرین حلقه از زنجیره رسیدیم؛ حلقه‌ای که اگرچه در ترتیب نگارش پنجم است، اما در «تجربه زیسته مودیان»، اغلب نخستین و ملموس‌ترین نقطه تماس آنها با سازمان مالیاتی محسوب می‌شود. این مضمون، پل ارتباطی میان همه اصول پیشین با زندگی روزمره مودیان است. هرچه قدر هم سازمان شفاف، کارآمد،

توانمند و عادلانه باشد، اگر مودی در مواجهه عملی با آن، احساس سختی، بی‌حمایتی یا تضییع حقوق خود کند، تمام آن زحمات بی‌اثر خواهد شد. «کاربرپسندی خدمات»، نخستین گام در مسیر سهولت است. کاربرپسندی، یعنی سازمان خود را به جای مودی بگذارد و مسیر تعامل را از چشم او ببیند. این نگاه همدلانه، منجر به طراحی سامانه‌ها و فرآیندهایی می‌شود که نه تنها کارشناسان مالیاتی، که یک شهروند معمولی با سواد متوسط دیجیتال نیز بتواند به سادگی از آن استفاده کند. فرم‌های اظهارنامه با زبان ساده طراحی می‌شوند، راهنماهای تصویری و ویدئویی در دسترس قرار می‌گیرند و سامانه، خطاهای رایج را پیش‌بینی کرده و با پیام‌های راهنما، مودی را هدایت می‌کند. «توجه ویژه به کسب و کارهای کوچک و متوسط»، به عنوان موتورهای محرکه اقتصاد، از اهمیت مضاعفی برخوردار است. این کسب‌وکارها که اغلب با محدودیت‌های جدی در دسترسی به منابع مالی و دانش حقوقی مواجه‌اند، با برنامه‌های ویژه‌ای مانند معافیت‌های هدفمند، تسهیلات پرداخت اقساطی، مشاوره رایگان و سامانه‌های ساده‌شده، مورد حمایت قرار می‌گیرند. این حمایت هوشمندانه، نه تنها به بقا و رشد آنها کمک می‌کند، بلکه اعتماد آنها را به نظام مالیاتی جلب کرده و رابطه برد-برد را ایجاد می‌نماید. در سطح کلان، «مالیات‌ستانی رقابت‌پذیر» به جای تضعیف، به توانمندسازی کسب‌وکارها از طریق مشوق‌های تحقیق و توسعه، صادرات و سرمایه‌گذاری در مناطق کم‌برخوردار می‌پردازد. اما جوهره این مضمون، «حقوق مودیان» است؛ مجموعه‌ای از حقوق شامل حق آگاهی، حق اعتراض، حق رسیدگی منصفانه، حق حریم خصوصی، حق محرمانگی اطلاعات، حق وکالت و حق برخورداری از خدمات برابر. سازمانی که این حقوق را به عنوان یک اصل بنیادین می‌پذیرد، پیش از هر اقدام اجرایی، به طور کامل به مودی اطلاع‌رسانی می‌کند، فرصت کافی برای دفاع به او می‌دهد و حریم خصوصی‌اش را به شدت محترم می‌دارد. در کنار حقوق، «مشاوره و راهنمایی» به جای تنبیه ناآگاهان، از طریق خط تلفن رایگان، سامانه پرسش و پاسخ آنلاین و وبینارهای آموزشی، از وقوع خطاهای پرهزینه جلوگیری می‌کند. دو مکانیسم حیاتی، یعنی «حفاظت از افشاگران» که به کارکنان و مودیان اجازه می‌دهد با امنیت خاطر، موارد تخلف و فساد را گزارش کنند، و «وکالت مودیان» که به آنها اجازه می‌دهد توسط یک نماینده حقوقی متخصص همراهی شوند، تضمین‌کننده اجرای عدالت و سلامت اداری هستند. در نهایت، «مشوق‌ها و خوداظهاری» با پاداش دادن به تمکین داوطلبانه و «شناخت مودیان متعهد» که به سازمان امکان می‌دهد منابع نظارتی خود را بر مودیان پریسک متمرکز کند، هنجار همکاری را در جامعه تقویت کرده و به یکی از مهم‌ترین موتورهای سرمایه اجتماعی هنجاری تبدیل می‌شود.

این پنج مضمون، در کنار یکدیگر، یک سیستم به هم پیوسته و ارگانیک را تشکیل می‌دهند که در آن، شفافیت و مشارکت، «اعتماد نهادی» را ایجاد می‌کند؛ کارایی و به‌روزرسانی، «تجربه عملی مثبت» را تضمین می‌نماید؛ آموزش و توانمندسازی، «ظرفیت‌های انسانی» را برای تعامل سازنده بالا می‌برد؛ عدالت و پایداری، «انسجام اجتماعی و اعتماد اخلاقی» را استحکام می‌بخشد؛ و سهولت و حمایت از حقوق، «کرامت، امنیت و انگیزه همکاری داوطلبانه» را نهادینه می‌سازد. حاصل این هم‌افزایی، چیزی نیست جز «سرمایه اجتماعی پایدار»؛ سرمایه‌ای که در قالب اعتماد دوسویه، هنجارهای همکاری، شبکه‌های تعامل

مثبت و احساس تعلق جمعی به نظام مالیاتی، ظهور و بروز می‌یابد. این سرمایه، به نوبه خود، هزینه‌های وصول را کاهش داده، تمکین داوطلبانه را افزایش داده، مشروعیت نظام را در افکار عمومی تثبیت می‌کند و در نهایت، به توسعه اقتصادی، عدالت اجتماعی و پایداری ملی می‌انجامد. در این افق، مالیات از یک بار تحمیلی، به یک «پروژه جمعی» برای ساختن آینده‌ای بهتر تبدیل می‌شود؛ پروژه‌ای که هر شهروند آگاه و هر کارمند توانمند، در ساخت آن سهیم است و از ثمرات آن، یعنی توسعه، عدالت و پیشرفت ملی، بهره‌مند می‌گردد. این، دقیقاً همان چشم‌اندازی است که حکمرانی خوب، با تأکید بر سرمایه اجتماعی، در افق خود ترسیم می‌کند.

این یافته با پژوهش (Bahadur, 2024) که بر اهمیت سرمایه اجتماعی به عنوان پیش‌نیاز اجرای موفق سیاست‌های حکمرانی تأکید داشت، هم‌سو است. همچنین با مطالعه (Daliri, 2025) که نشان داد سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت حکمرانی در کشورهای با درآمد پایین‌تر دارد و این تأثیر در کشورهای با درآمد بالاتر پایدارتر است، همخوانی دارد. با این حال، پژوهش حاضر با تمرکز بر یک سازمان دولتی خاص (اداره کل امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان) و با رویکرد کیفی عمیق، به دنبال ارائه مدلی بومی و عملیاتی در سطح سازمانی است. در سطح بین‌المللی، این یافته با پژوهش (Zhang & Gu, 2022) که تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر کارایی حکمرانی محیطی در چین را نشان دادند، در تأکید بر نقش شبکه‌های همکاری اجتماعی در بهبود عملکرد نهادهای حکمرانی اشتراک دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل حکمرانی خوب با تأکید بر سرمایه اجتماعی در سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان و با بهره‌گیری از رویکرد کیفی تحلیل مضمون انجام شد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با ۱۳ نفر از خبرگان، مدیران، متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه، نشان داد که تحقق حکمرانی خوب در نظام مالیاتی استان نیازمند توجه هم‌زمان به مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و اجتماعی است. نتایج تحلیل مضمون به استخراج ۶۳ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و در نهایت ۵ مضمون فراگیر منجر شد.

پنج مضمون فراگیر شناسایی شده عبارتند از: (۱) حکمرانی مشارکتی، شفاف و پاسخگو (۲) کارایی، انطباق و به‌روزرسانی فرآیندهای مالیاتی (۳) آموزش، آگاهی‌بخشی و توانمندسازی انسانی (۴) عدالت، حمایت اجتماعی و پایداری در نظام مالیاتی و (۵) سهولت، حمایت از کسب‌وکار و حقوق مودیان. این مضامین در یک توالی منطقی، از مشروعیت و مقبولیت آغاز شده، به کارایی و چابکی عملیاتی می‌رسند، از بستر توانمندسازی و آگاهی عبور می‌کنند، در عمق عدالت و پایداری ریشه می‌دانند و نهایتاً با کرامت، حمایت و سهولت به نقطه تماس نهایی با زندگی شهروندان می‌رسند. حاصل این هم‌افزایی، سرمایه اجتماعی پایدار در قالب اعتماد دوسویه، هنجارهای همکاری، شبکه‌های تعامل مثبت و احساس تعلق جمعی به نظام مالیاتی است.

پژوهش حاضر از حیث نوآوری، گامی فراتر از مطالعات پیشین برداشته است؛ چراکه برای نخستین بار مدلی تلفیقی و بومی از حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی را در نظام مالیاتی استان سیستان و بلوچستان

ارائه می‌دهد و سرمایه اجتماعی را نه به‌عنوان یک متغیر حاشیه‌ای، بلکه به‌عنوان خروجی اصلی و هدف غایی حکمرانی خوب در نظر می‌گیرد. همچنین، این پژوهش با تأکید بر ارزش‌های ایرانی-اسلامی نظیر عدالت، کرامت انسانی و حمایت از اقشار آسیب‌پذیر، به بومی‌سازی مدل‌های حکمرانی در بستر فرهنگی و نهادی ایران پرداخته است. این ویژگی، مدل ارائه‌شده را از رویکردهای صرفاً فنی و مدیریتی متمایز می‌سازد و آن را به چارچوبی عملیاتی برای اصلاح نظام مالیاتی در سطح استان تبدیل می‌کند.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با وجود تلاش برای رعایت دقیق اصول روش‌شناختی، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که اشاره به آنها نه‌تنها به شفافیت علمی کمک می‌کند، بلکه مسیر را برای پژوهش‌های آینده هموار می‌سازد:

(۱) ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) موجب می‌شود که تعمیم‌پذیری یافته‌ها به کل جامعه با احتیاط صورت گیرد. هرچند انتخاب خبرگان با دقت و بر اساس معیارهای مشخص انجام شده است، اما نتایج بیشتر ناظر بر درک عمیق پدیده در بستر مورد مطالعه است تا تعمیم آماری آن به سایر سازمان‌ها و مناطق.

(۲) داده‌های پژوهش بر اساس مصاحبه‌های عمیق با خبرگان گردآوری شده است که ممکن است تحت تأثیر تفاسیر ذهنی، تجربیات شخصی، باورهای فردی و برداشت‌های خاص آنان قرار داشته باشد. اگرچه برای کاهش این تأثیر از راهبردهای اعتباریابی نظیر تطبیق توسط اعضا و بررسی همکار استفاده شده است، اما نمی‌توان تأثیر کامل زمینه‌های فکری و فرهنگی مشارکت‌کنندگان را نادیده گرفت.

(۳) دسترسی به برخی از خبرگان کلیدی در نظام مالیاتی استان، به دلیل حساسیت‌های شغلی، محدودیت‌های زمانی یا ملاحظات اداری، با دشواری همراه بود. این امر ممکن است بر جامعیت دیدگاه‌ها و تنوع تجارب گردآوری‌شده تأثیر گذاشته باشد و برخی از زوایای پنهان موضوع را از دسترس پژوهش خارج کرده باشد.

(۴) تمرکز پژوهش بر سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان به‌عنوان یک بستر خاص نهادی، جغرافیایی و فرهنگی، اگرچه به غنای داده‌ها و بومی‌سازی مدل انجامیده است، اما ممکن است موجب شود که برخی از یافته‌ها در سایر استان‌ها یا نظام‌های مالیاتی با شرایط متفاوت (از نظر ساختار اقتصادی، ترکیب قومی، سطح توسعه‌یافتگی و فرهنگ سازمانی) کاربرد محدودتری داشته باشد.

(۵) قلمرو زمانی پژوهش به سال‌های ۱۴۰۳-۱۴۰۴ محدود شده است. با توجه به پویایی قوانین مالیاتی، تغییرات فناورانه و تحولات اقتصادی، امکان تغییر در اولویت‌ها و مؤلفه‌های حکمرانی خوب در بازه‌های زمانی مختلف وجود دارد و یافته‌های این پژوهش تصویری مقطعی از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای اجرایی زیر برای سازمان امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان و سیاست‌گذاران اقتصادی ارائه می‌شود:

۱) توسعه پلتفرم شفافیت مالیاتی مبتنی بر مشارکت عمومی: یکی از راهکارهای نوآورانه در راستای ارتقای حکمرانی خوب در نظام مالیاتی، توسعه یک پلتفرم یکپارچه شفافیت مالیاتی با تأکید بر مشارکت عمومی است. تجربه کشورهایمانند سوئد نشان می‌دهد که شفاف‌سازی اطلاعات مالیاتی و نحوه هزینه‌کرد منابع عمومی، نقش بسزایی در افزایش اعتماد عمومی و کاهش فرار مالیاتی ایفا می‌کند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در نظام مالیاتی استان سیستان و بلوچستان، بستری دیجیتال طراحی گردد که در آن اطلاعات مرتبط با درآمدهای مالیاتی و نحوه تخصیص آن‌ها به‌صورت قابل فهم، شفاف و قابل دسترس برای عموم شهروندان ارائه شود. این پلتفرم می‌تواند با بهره‌گیری از ابزارهای نوین بصری‌سازی داده‌ها، گزارش‌های ساده و قابل درک از محل مصرف مالیات‌ها ارائه داده و همچنین امکان دریافت بازخورد و نظرات شهروندان را فراهم سازد. چنین رویکردی نه‌تنها به افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی منجر می‌شود، بلکه با تقویت حس تعلق و مشارکت اجتماعی، زمینه ارتقای سرمایه اجتماعی و مشروعیت نظام مالیاتی را فراهم می‌آورد.

۲) استقرار نظام اعتبارسنجی اجتماعی مودیان مالیاتی: راهکار دیگر، طراحی و استقرار نظام «اعتبارسنجی اجتماعی مودیان مالیاتی» با الهام از تجارب موفق کشورهای نظیر استونی و کره جنوبی است. در این رویکرد، به جای تأکید صرف بر ابزارهای کنترلی و تنبیهی، تلاش می‌شود با استفاده از سازوکارهای تشویقی، رفتارهای مطلوب مالیاتی تقویت گردد. بر این اساس، مودیانی که از نظر شفافیت، خوش‌حسابی و همکاری با نظام مالیاتی عملکرد مطلوبی دارند، امتیازاتی در قالب «اعتبار مالیاتی» دریافت می‌کنند. این اعتبار می‌تواند به مزایایی نظیر تسهیل در ارائه خدمات دولتی، کاهش فرآیندهای دیوان‌سالارانه، یا اولویت در بهره‌مندی از برخی تسهیلات اقتصادی منجر شود. چنین سیستمی، با تبدیل رفتار مالیاتی به یک دارایی اجتماعی، موجب افزایش انگیزه‌های درونی برای تمکین مالیاتی شده و به‌طور هم‌زمان، اعتماد متقابل میان دولت و شهروندان را تقویت می‌کند.

۳) طراحی «بودجه‌ریزی مشارکتی مالیاتی» در سطح محلی: یکی از رویکردهای نوآورانه برای تقویت پیوند میان شهروندان و نظام مالیاتی، استقرار سازوکار «بودجه‌ریزی مشارکتی مالیاتی» در سطوح محلی است. تجربه کشورهایمانند برزیل (به‌ویژه در شهر پورتو آلگره) نشان داده است که مشارکت مستقیم شهروندان در تصمیم‌گیری درباره نحوه تخصیص منابع عمومی، به‌طور معناداری اعتماد عمومی و تمکین مالیاتی را افزایش می‌دهد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود بخشی از درآمدهای مالیاتی در سطح استان سیستان و بلوچستان، از طریق فرآیندهای مشارکتی و با حضور شهروندان، نخبگان محلی و نمایندگان جامعه مدنی تخصیص یابد. در این چارچوب، شهروندان می‌توانند در تعیین اولویت‌های هزینه‌ای (مانند زیرساخت‌های شهری، آموزش یا بهداشت) نقش‌آفرینی کنند و نتایج این تصمیمات به‌صورت شفاف اطلاع‌رسانی شود.

۴) استقرار «دستیار هوشمند مالیاتی» برای تعامل شخصی‌سازی‌شده با مودیان: در راستای ارتقای کارآمدی نهادی و بهبود تجربه مودیان، طراحی و استقرار یک «دستیار هوشمند مالیاتی» مبتنی بر فناوری‌های نوین دیجیتال می‌تواند به‌عنوان یک راهکار تحول‌آفرین مطرح شود. تجربه کشورهایمانند

سنگاپور نشان می‌دهد که استفاده از سامانه‌های هوشمند و خدمات دولت الکترونیک، نقش مهمی در کاهش پیچیدگی‌های اداری و افزایش رضایت شهروندان ایفا می‌کند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود یک پلتفرم هوشمند طراحی گردد که به صورت تعاملی و شخصی‌سازی شده، خدماتی مانند راهنمایی در تکمیل اظهارنامه، پاسخ‌گویی به سؤالات، یادآوری زمان‌بندی‌ها و ارائه توصیه‌های مالیاتی را به مودیان ارائه دهد.

پیشنهادهای پژوهشی برای آینده

۱. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، الگوی ارائه شده در این تحقیق با استفاده از روش‌های کمی و ابزارهای سنجش معتبر مورد آزمون تجربی قرار گیرد تا میزان اعتبار و قابلیت تعمیم آن بررسی شود.

۲. انجام مطالعات تطبیقی بین نظام مالیاتی استان سیستان و بلوچستان و سایر استان‌های کشور می‌تواند به شناسایی ابعاد مشترک و متمایز حکمرانی خوب مبتنی بر سرمایه اجتماعی کمک نماید و زمینه ارتقای مدل‌های بومی را فراهم سازد.

۳. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، دیدگاه سایر ذی‌نفعان نظام مالیاتی از جمله مودیان، کارکنان اجرایی و سیاست‌گذاران نیز مورد بررسی قرار گیرد تا تصویری جامع‌تر از ابعاد حکمرانی خوب در این حوزه حاصل شود.

۴. بررسی نقش متغیرهای زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی، اعتماد عمومی و فناوری‌های نوین (مانند دولت الکترونیک) در تقویت حکمرانی خوب در نظام مالیاتی، می‌تواند مسیرهای جدیدی را برای تحقیقات آتی فراهم آورد.

تعارض منافع: نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ گونه تعارض منافی در ارتباط با ارائه مطالب و نگارش این مقاله وجود ندارد. همچنین، هیچ گونه کمک مالی از هیچ فرد، نهاد و سازمانی دریافت نشده است و نتایج و دستاوردهای این مقاله به نفع یا ضرر سازمان یا فردی خاص نخواهد بود. حضور نویسندگان در این پژوهش به عنوان شاهدی بی‌طرف ولی متخصص بوده است.

Reference

- Abbaszadeh, M., Alizadeh Aghdam, M. B., Hayati, S., & Hosseinpour Randi, E. (2025). A sociological study of the interventionist role of social capital in influencing good governance on the perception of the right to the city (case study of citizens over 20 years of age in Maku city). *Social Sciences (Ferdowsi University of Mashhad)*, 21(4). <https://doi.org/10.22067/social.2024.90065.1564> (In Persian)
- Abolhasani-Ranjbar, A., Daneshfard, K., & Faghihi, A. (2018). Agenda of administrative system reform policies in Iran based on the role of think tanks and social networks. *Public Management Perspective*, 9(34), 15–42. (In Persian)
- Bahadur, F. (2024). Social capital and governance: The role of trust in public policy making. *Proceedings of the 9th International Conference on Management, Accounting, Economics and Social Sciences*, Hamadan, Iran. (In Persian)
- Bidoki, M. (2025). Social capital and tax resistance in Iran's tax system. *Journal of Social Policy*, 18(1), 33–55. (In Persian)

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Creswell, J. W. (2000). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications.
- Daliri, M. (2025). The reciprocal effects between social capital and good governance: A comparative analysis of income groups of countries. *Journal of Economic Policy*, 17(33), 45-68. (In Persian)
- De Groot, M., Mihalache, O., & Elfring, T. (2022). Enhancing enterprise family social capital through family governance: An identity perspective. *Family Business Review*, 35(3), 306-328. <https://doi.org/10.1177/08944865221134783>
- Durante, R., Mastroiocco, N., Minale, L., & Snyder, J. M. (2025). Unpacking social capital. *The Economic Journal*, 135(667), 773-807. <https://doi.org/10.1093/ej/ueae085>
- Gunawan Prayitno, G., Sari, S. P., & Rahman, A. (2026). Social capital and adaptive governance: Pathways to sustainability in Indonesian tourism villages. *Journal of Rural Studies*, 58(2), 112-130.
- Higgins, E. T., Kruglanski, A. W., & Pierro, A. (2019). Peer review in qualitative research. *Journal of Mixed Methods Research*, 13(3), 312-334.
- Honarkar Ashena, M., Ghasemi, M., & Pourshabai, F. (2026a). Redesigning good governance with a focus on social capital. *Journal of Public Administration Research*, 18(1), 1-25. (In Persian)
- Honarkar Ashena, M., Ghasemi, M., & Pourshabai, F. (2026b). Designing an integrated model of good governance and social capital in Iran's tax system. *Iranian Journal of Tax Policy*, 12(2), 1-27. (In Persian)
- Hosseini, S. A., Ghasemi, M., Yaghoubi, N. M., & Salarzehi, H. (2022). Identifying and explaining the antecedents and consequences of smart governance using the fuzzy Delphi method. *Public Management Perspective*, 13(2), 91-115. <https://doi.org/10.52547/JPAP.2021.222712.1081> (In Persian)
- Liu, Z., Yang, L., & Wang, X. (2024). Neighbourhood social capital and political participation in neighbourhood governance: The case of Beijing, China. *Transactions in Planning and Urban Research*, 3(1-2), 82-96. <https://doi.org/10.1177/27541223241245262>
- Mirzaei, R. (2024). Improving trust and increasing social capital in political governance by improving governance and satisfaction with the performance of urban management. *Journal of Political Sociology*, 12(2), 87-110. (In Persian)
- Mortazavi, M., Mohammadidoost, H., & Dashti, R. (2023). Designing a governance model for the endowment system in Iran (with emphasis on the role of trustees). *Journal of Endowment and Charity Studies*, 1(1), 171-192. <https://doi.org/10.22108/ecs.2023.135396.1030> (In Persian)
- Nutakor, J. A., Zhou, L., Larnyo, E., Addai-Danso, S., & Tripura, D. (2023). Socioeconomic status and quality of life: An assessment of the mediating effect of social capital. *Healthcare*, 11(5), Article 749. <https://doi.org/10.3390/healthcare11050749>
- Ortega, J. A., Pedreira, O., & Piattini, M. (2023). Adaptive governance model with a sociotechnical approach. *Journal of Organizational Management*, 15(3), 45-72.
- Panday, P. K. (2026). Why does citizen trust persist despite governance inefficiency? A compensatory trust framework for subnational governance. *Journal of Public Administration and Policy*, 12(4), 98-125.

- Pierre, J., & Peters, B. G. (2020). Governance, politics and the state. Macmillan International Higher Education.
- Portes, A. (2024). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. In *New critical writings in political sociology* (pp. 53–76). Routledge.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon & Schuster.
- Rashidi, M., & Seyed Naghavi, M. A. (2025). Pathology of human resource management model for stagnant employees: Performance evaluation, control, and reward and compensation functions. *Journal of Public Organizations Management*, 13(2), 177–192. (In Persian)
- Rezaei Lori, G., Selajqeh, S., Madadhian, S., & Nikpour, A. (2022). Designing a good governance model in industry and mining towards sustainable development with an innovative actions approach. *Innovation Management in Defense Organizations*, 5(1), 35–58. <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2021.310857.1454> (In Persian)
- Rusmane, S., & Kudinska, M. (2023). The presence of social capital within public sport governance: The cases of the Baltic States. In *Scientific Programme Committee* (p. 143).
- Sabnur, A. I., Usman, H., & Dasila, R. A. (2025). The effect of the implementation of good governance and internal control on the performance of local government financial management in Palopo City. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 4(4), 664–677. <https://doi.org/10.54408/jabter.v4i4.550>
- Shamurzaeva, A., & Usonova, T. (2024). Good governance measurement using Rotberg's output-based approach for Kyrgyzstan. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 17(33), 97–112.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2014). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.). Sage Publications.
- Taherpor Kalantari, H. (2023). Tax governance and social capital in developing countries. *Journal of Public Economics*, 45(2), 112–130. (In Persian)
- Tarighi, H. (2022). Institutional trust and tax compliance in Iran. *Iranian Economic Review*, 26(3), 45–68. (In Persian)
- UNDP. (1997). Governance for sustainable human development. United Nations Development Programme.
- World Bank. (2017). World development report 2017: Governance and the law. World Bank Group.
- Zaitul, Z., Ilona, D., & Novianti, N. (2023). Good governance in rural local administration. *Administrative Sciences*, 13(1), Article 19. <https://doi.org/10.3390/admsci13010019>
- Zhang, S., & Gu, Z. (2022). Impact of social capital on environmental governance efficiency: Behavior of Guangdong, China. *Frontiers in Energy Research*, 9, 781657. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2021.781657>