Quarterly Journal of Fiscal and Economic Policies ***Vol. 14, No. 53, Spring 2026***

Organizational Diagnosis and Organizational Health Assessment in Tax Affairs Offices: Evidence from Weisbord's Six-Box Model

Mohammad Amin Ojaghi
Assistant Professor, Department of Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran.
Ojaghi@pnu.ac.ir
Fatemeh Malchi
Instructor, Department of Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran
)Corresponding Author(
FatemehMalchi@pnu.ac.ir
Ali Saad
Head of Audit Group, Dezful County Tax Affairs Administration, Iran
Alisaad.dez@gmail.com

This study aimed to examine organizational conditions and organizational health based on Weisbord's Six-Box Model in the tax affairs offices of Northern Khuzestan. The study was conducted using a quantitative, cross-sectional, descriptive-correlational survey design. The statistical population consisted of 178 employees of the tax affairs offices of Dezful, Andimeshk, and Shush, of whom 123 employees were selected through simple random sampling based on Morgan's sampling table. Data were collected using Preziosi's Organizational Diagnosis Questionnaire (ODQ), based on Weisbord's Six-Box Model, and Hoy, Tarter, and Kottkamp's Organizational Health Inventory (OHI). The data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation, multiple linear regression, and MANOVA/ANOVA. The findings showed a positive and statistically significant association between the overall organizational diagnosis scores and organizational health. Among the six dimensions of Weisbord's model, motivation and rewards and leadership showed significant associations with organizational health and were the only significant predictors in the multiple regression model. Motivation and rewards also had the lowest mean score among the six dimensions. All six dimensions of Weisbord's model showed positive and statistically significant associations with organizational health. In the multiple regression model, however, only motivation and rewards and leadership had statistically significant regression coefficients. Given the cross-sectional design and the geographically limited sample, the findings should be interpreted as associations within the studied offices rather than evidence of causal relationships or direct generalization to the entire Iranian Taxation Organization.

JEL Classification: H83, M12, M54, L22.
Keywords: Organizational Diagnosis; Motivation and Rewards; Organizational Health; Weisbord Six-Box Model.

Reccived: 2026/03/25 Accepted: 2026/06/10

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

نشریه علمی (فصلنامه) سیاست‌های مالی و اقتصادی
سال ۱۴، شماره ۵۳، بهار ۱۴۰۵، صفحه ۲۴۳ - ۲۰۸

آسیب شناسی و سلامت سازمانی در ادارات امور مالیاتی: شواهدی از مدل شش‌بعدی وایزبورد

محمدامین اجاقی
استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
Ojaghi@pnu.ac.ir
فاطمه مالچی
مربی، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
FatemehMalchi@pnu.ac.ir
علی سعد
رئیس گروه حسابرسی، اداره امورمالیاتی شهرستان دزفول، ایران
Alisaad.dez@gmail.com

این پژوهش با هدف بررسی وضعیت سازمانی و سلامت سازمانی بر پایه مدل شش‌بعدی وایزبورد در ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان (دزفول، اندیمشک و شوش) انجام شده است. این تحقیق با رویکردی کمی، مقطعی و توصیفی-همبستگی روی ۱۲۳ نفر از کارکنان (منتخب از جامعه ۱۷۸ نفری با جدول مورگان) اجرا شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه آسیب‌شناسی سازمانی پریزیوزی (ODQ) و فهرست سلامت سازمانی هوی و همکاران (OHI) بود که با آزمون‌های آماری پیرسون، رگرسیون، ANOVA و MANOVA تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد بین تشخیص سازمانی (و تمام شش بُعد آن) با سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در مدل رگرسیون چندگانه، تنها دو بُعد «انگیزش و پاداش» و «رهبری» دارای ضریب معنادار بودند. همچنین مشخص شد «انگیزش و پاداش» پایین‌ترین میانگین را در میان ابعاد شش‌گانه دارد و میان سه اداره در زمینه‌های اهداف، ساختار و انگیزش و پاداش تفاوت معنادار دیده می‌شود. در مجموع، سلامت سازمانی ادارات در وضعیت مطلوبی ارزیابی شد، اما نظام پاداش به‌عنوان مهم‌ترین حوزه نیازمند بهبود شناخته شد. با توجه به مقطعی بودن و محدودیت نمونه، نتایج صرفاً روابط آماری در ادارات مورد مطالعه را نشان می‌دهد و قابل تعمیم مستقیم به کل کشور یا تفسیر علّی نیست.

طبقه‌بندی JEL: H83, M12, M54, L22
واژگان کلیدی: آسیب‌شناسی سازمانی؛ انگیزش و پاداش؛ سلامت سازمانی؛ مدل وایزبورد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵ / ۱ / ۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵ / ۳ / ۲۰

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]
[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

۱.مقدمه

در دهه‌های اخیر، ادبیات مدیریت سازمانی با تحولی بنیادین روبه‌رو شده است؛ سازمان‌ها دیگر نه صرفاً ابزاری برای تحقق اهداف اقتصادی، بلکه به‌مثابه موجوداتی زنده با هویت، فرهنگ و شخصیتی مستقل از اعضای خود تلقی می‌شوند (Seyyed Javadi et al,2010). این دیدگاه سیستمی بر آن است که سازمان‌ها همانند موجودات زیستی می‌توانند سالم یا بیمارباشند؛ و این وضعیت با رفتار، انگیزش و عملکرد کارکنان ارتباط دارد و می‌تواند در تبیین تفاوت‌های مشاهده‌شده در این پیامدهای سازمانی نقش داشته باشد (Alaqehband,2002). پژوهش‌های معاصر (McKinsey & Company,2024) نشان می‌دهند که سلامت سازمانی نه‌تنها با عملکرد بلندمدت همبستگی دارد، و با سطوح بالاتر عملکرد سازمانی همراه است.؛ به‌طوری که سازمان‌های واقع در چارک اول شاخص سلامت سازمانی (OHI)، به‌طور قابل‌توجهی عملکرد بهتری در ابعاد رضایت ذی‌نفعان، کیفیت خدمات و بهره‌وری مالی دارند.

مفهوم سلامت سازمانی نخستین‌بار توسط میلز (1969) به‌عنوان توانایی سازمان در دوام و بقا در محیط، سازگاری با تغییرات و ارتقای ظرفیت‌های خودتعریف شد. این مفهوم در دهه‌های اخیر گسترش یافته و ابعاد نوینی از جمله تاب‌آوری، چابکی، فراگیری و تجربه کارکنان را دربرگرفته است (McKinsey OHI Update,2023). پژوهش‌های اخیر بر نقش محوری برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی و ابزارهای ارزیابی در ارتقای عملکرد سازمانی بخش عمومی تأکید می‌کنند و نشان می‌دهند که غفلت از این ابعاد، به ناکارآمدی ساختاری و کاهش کیفیت خدمات منجر می‌شود(Wongsin et al,2025).

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند بهره‌گیری از مفاهیم علوم رفتاری برای توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌های افزایش اثربخشی آن‌ها است (Harrison,1998). پژوهش‌های نوین حاکی از آنند که عوامل گوناگونی سلامت سازمانی را تهدید می‌کنند. انتصاب نامناسب، بهره‌برداری ناکارآمد از مهارت‌ها و فقدان فضای مناسب برای شکوفایی خلاقیت از یک‌سو، و ابهام در اهداف، ضعف در ارتباطات سازمانی چندجانبه و نبود اعتماد بین‌بخشی از سوی دیگر، از مهم‌ترین منشأهای اختلال در سلامت سازمانی به‌شمار می‌روند(Drucker,2001). بررسی‌های صندوق بین‌المللی پول در مورد سازمان‌های مالیاتی نشان می‌دهند که تداخل خطوط فرماندهی، تجزیه افقی بین حوزه‌های عملیاتی وابهام در تفویض اختیار از آسیب‌های ساختاری شایع در این سازمان‌ها است که بهره‌وری و انسجام درون‌سازمانی را کاهش می‌دهند(IMF ,2024).

شناسایی نقاط آسیب‌دیده سازمانی مستلزم بهره‌گیری از مدل‌های تشخیصی نظام‌مند است. وایزبورد (۱۹۷۶) مدل شش‌بُعدی خود را به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی جامع سازمان‌ها در شش حوزه اهداف، ساختار، رهبری، روابط، پاداش و سازوکارهای یاری‌رسان ارائه داد. این مدل که کاربرد خود را در ادارات دولتی، دانشگاه‌ها، مراکز درمانی و بنگاه‌های صنعتی ثابت کرده است، اخیراً در پژوهش‌های نوین نیز مورد تأیید قرار گرفته است. پژوهش آمورین (۲۰۲۴) و پژوهش مطالعه توسعه نهادی (۲۰۲۳) هر دو این مدل را ابزاری معتبر برای تشخیص آسیب‌های ساختاری، انگیزشی و رهبری در سازمان‌های عمومی معرفی کرده‌اند. مدل وایزبورد با تمرکز همزمان بر سیستم‌های رسمی و غیررسمی سازمانی، امکان ترسیم نقشه شناختی سازمان را فراهم می‌سازد و از این رهگذر، برنامه‌ریزی

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

بهبود کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را تسهیل می‌کند (Strategic Management Insight,2025).

سازمان امور مالیاتی، به‌عنوان یکی از نهادهای راهبردی حکومت، نقشی محوری در تأمین درآمدهای عمومی، برقراری عدالت مالیاتی و تقویت اعتماد شهروندان به نظام حاکمیتی ایفا می‌کند. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در گزارش سازمان مالیاتی تصریح می‌کند که فرهنگ سازمانی، پاسخگویی و یکپارچگی از ارکان حیاتی نظام مالیاتی کارآمد هستند و ضعف در این ابعاد مستقیماً به کاهش انطباق مالیاتی و افت اعتماد عمومی منجر می‌شود.گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز نشان می‌دهد که سازمان‌های مالیاتی، نهادهای اصلی وصول درآمد دولتی در سه‌چهارم کشورهای جهان هستند و به‌طور میانگین ۶۳ درصد از کل درآمد دولتی را وصول می‌کنند؛ عددی که در دهه گذشته ۸ واحد درصد افزایش یافته است. این اهمیت استراتژیک، ضرورت توجه به سلامت درونی این سازمان‌ها را دوچندان می‌کند(OECD,2024).

شواهد تجربی از همبستگی مثبت بین سلامت سازمانی و عملکرد بخش عمومی حکایت دارد. بررسی‌های مک‌کینزی بر اساس بیش از یک دهه داده‌های شاخص سلامت سازمانی (OHI) نشان می‌دهند که سازمان‌های دولتی که نمره شاخص سلامت سازمانی خود را ۱۳ تا ۳۰ امتیاز بهبود دادند، پیشرفت‌های معناداری در رضایت شهروندان، کیفیت ارائه خدمات، بهره‌وری عملیاتی و اعتماد عمومی ثبت کردند. همچنین پژوهش کمپ و همکاران (2024) با بررسی ۲۸۰۷ کارمند بخش عمومی تأکید می‌کند که سلامت سازمانی یکی از کنترل‌پذیرترین محرک‌های عملکرد در سازمان‌های دولتی است؛ در حالی‌که بسیاری از این سازمان‌ها همچنان به شاخص‌های سنتی عملکرد تکیه می‌کنند و از

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

ظرفیت‌های بهبود درونی غافل می‌مانند(Camp et al ,2024؛ McKinsey & Company,2024).

یکی از ابعاد کلیدی مدل وایزبورد که در ادبیات روز بر اهمیت آن تأکید فراوان می‌شود، سیستم پاداش است. مرور نظام‌مند پژوهش‌های پیشین نشان داده است که مدیریت پاداش با انگیزش کارکنان، رضایت شغلی، اشتراک‌گذاری دانش و بهره‌وری سازمانی ارتباط دارد. احساس احترام و به‌رسمیت شناخته‌شدن در محیط کار، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی بهزیستی شغلی کارکنان شناخته شده و عدم توجه به آن، یکی از عوامل اصلی فرسودگی و ترک سازمان معرفی شده است. در سازمان‌های دولتی، از جمله ادارات مالیاتی، که ساختارهای پاداش اغلب انعطاف‌پذیری محدودی دارند، این آسیب به‌ویژه شایع است (Amorin,2024).

با وجود اهمیت نظری و عملی مفهوم سلامت سازمانی، پژوهش‌های داخلی درباره پیوند میان تشخیص سازمانی مبتنی بر مدل وایزبورد و سلامت سازمانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه ادارات امور مالیاتی، محدود است. مطالعات موجود در سازمان امور مالیاتی عمدتاً بر موضوعاتی مانند آموزش و یادگیری سازمانی، سیاست‌گذاری و توسعه منابع انسانی تمرکز داشته‌اند و کمتر به بررسی همزمان ابعاد تشخیص سازمانی و سلامت سازمانی پرداخته‌اند (محمدی و همکاران، ۱۴۰۲؛ قنبری و همکاران، ۱۴۰۳). از این رو، بررسی تجربی پیوند میان این دو مفهوم در بستر ادارات امور مالیاتی می‌تواند شواهدی برای شناخت حوزه‌های نیازمند بهبود فراهم کند.

مبنای نظری پژوهش حاضر بر این دیدگاه استوار است که سلامت سازمانی می‌تواند بازتابی از وضعیت حوزه‌های کلیدی سازمان باشد. مدل وایزبورد سازمان را در شش حوزه

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

اهداف، ساختار، روابط، پاداش، رهبری و سازوکارهای یاری‌رسان مورد بررسی قرار می‌دهد (Weisbord, 1976). هر یک از این حوزه‌ها بخشی از شرایط رسمی و غیررسمی سازمان را منعکس می‌کنند و ضعف یا اختلال در آنها می‌تواند با کاهش ظرفیت سازمان برای هماهنگی، سازگاری، حل مسئله و دستیابی به اهداف همراه باشد. در مقابل، سلامت سازمانی بر توانایی سازمان برای حفظ کارکرد مؤثر، سازگاری با محیط و تداوم عملکرد تأکید دارد (Miles, 1969). از این منظر، انتظار می‌رود وضعیت مطلوب‌تر حوزه‌های ششگانه تشخیص سازمانی با سطح بالاتری از سلامت سازمانی همراه باشد.

این انتظار نظری را می‌توان در مورد هر یک از ابعاد مدل وایزبورد نیز مطرح کرد. شفافیت اهداف، جهت مشترکی برای فعالیت کارکنان فراهم می‌کند؛ ساختار مناسب، مسئولیت‌ها و اختیارات را با مأموریت سازمان هماهنگ می‌سازد؛ روابط و ارتباطات اثربخش، هماهنگی و حل تعارض را تسهیل می‌کند؛نظام پاداش با انگیزش و ادراک کارکنان از عدالت و ارزشمندی فعالیت آنان ارتباط دارد؛ رهبری نیز با هماهنگی و جهت‌دهی سازمانی و کارکرد سازمان ارتباط دارد؛ و سازوکارهای یاری‌رسان از طریق فراهم کردن فرایندها، اطلاعات و منابع مورد نیاز، دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند (Weisbord, 1976; Harrison, 1998; Amorin, 2024).

با وجود مبانی نظری و شواهد تجربی موجود درباره اهمیت سلامت سازمانی و نقش تشخیص سازمانی در شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها، شواهد پژوهشی درباره رابطه میان ابعاد مدل وایزبورد و سلامت سازمانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه ادارات امور مالیاتی، همچنان محدود است. این خلأ پژوهشی در شرایطی اهمیت بیشتری می‌یابد که سازمان‌های امور مالیاتی، به دلیل نقش اساسی خود در تأمین درآمدهای عمومی، اجرای

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

سیاست‌های مالیاتی و برقراری عدالت مالیاتی، به سطح بالایی از هماهنگی، پاسخگویی، کارآمدی و سلامت سازمانی نیاز دارند.

از این رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که آیا وضعیت ابعاد ششگانه مدل تشخیص سازمانی وایزبورد با سلامت سازمانی در ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان ارتباط دارد و در صورت وجود این ارتباط، این رابطه در هر یک از ابعاد اهداف، ساختار، رهبری، روابط، پاداش و سازوکارهای یاری‌رسان چگونه است؟

بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه میان ابعاد ششگانه مدل وایزبورد و سلامت سازمانی در ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان انجام شده است. در این پژوهش، به جای تمرکز صرف بر توصیف وضعیت موجود، تلاش می‌شود با استفاده از شواهد تجربی، ارتباط میان وضعیت حوزه‌های مختلف سازمانی و سطح سلامت سازمانی بررسی شود. با توجه به ماهیت مقطعی و همبستگی پژوهش، روابط مورد بررسی در قالب فرضیه‌های پژوهش و بر مبنای مبانی نظری و پیشینه تجربی تدوین و آزمون خواهند شد.

۲. ادبیات موضوع

۲-۱. آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی سازمانی یکی از رویکردهای بنیادین در توسعه سازمانی است که ریشه در علوم رفتاری دارد. هریسون (Harrison,1998) آن رافرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری به‌منظور توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌هاتعریف می‌کند. این فرایند نقطه آغازین و حساس‌ترین جزء استقرار بهبود سازمانی (OD) به‌شمار می‌رود، زیرا هرگونه مداخله بهبودی که بدون شناخت دقیق وضع

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

موجود صورت گیرد، محکوم به شکست است. از منظر نظری، آسیب‌شناسی سازمانی بر دو پایه استوار است: نخست، تمایز میان سیستم‌های رسمی (آنچه سازمان ادعا می‌کند انجام می‌دهد) و سیستم‌های غیررسمی (آنچه در عمل رخ می‌دهد). دوم، ارزیابی برازش سازمان با محیط خود. هرچه شکاف میان این دو سیستم و بین سازمان و محیطش بیشتر باشد، سازمان ناکارآمدتر عمل خواهد کرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تشخیص سازمانی جامع، پایه‌ای مستحکم برای اصلاح ساختار، بهبود فرهنگ و ارتقای عملکرد سازمان فراهم می‌کند (Weisbord, 1976; Strtegic Management Insight, 2025; Amorin, 2024).

۲-۲. مدل شش‌بعدی وایزبورد

مدل شش‌بعدی وایزبورد که توسط وایزبورد (۱۹۷۶) در مقاله‌ای[1] معرفی شد، یکی از پراستنادترین چارچوب‌های تشخیصی در مدیریت سازمانی است. این مدل، متخصصان توسعه سازمانی را قادر می‌سازد بدون داشتن نظریه‌ای واحد و از پیش تعیین‌شده، وضعیت سازمان را در شش حوزه کلیدی ارزیابی کنند(Amorin,2024). مدل وایزبورد مبتنی بر رویکرد سیستمی است و سازمان را به‌مثابه سیستمی باز در نظر می‌گیرد که با محیط در تعامل است. منطق اصلی مدل برهمسویی استوار است: عملکرد سازمانی به میزان هماهنگی و تقویت متقابل شش حوزه بستگی دارد. ضعف یا ناهماهنگی در هر یک از حوزه‌ها می‌تواند کارایی کل سیستم را مختل کند. این ویژگی مدل را از رویکردهای تک‌بعدی متمایز می‌سازد و آن را برای تشخیص مسائل پیچیده سازمانی مناسب می‌نماید(Weisbord1976). ابعاد شش‌گانه مدل وایزبورد به شرح زیر است:

[1] Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

جدول۱. مدل شش‌بعدی وایزبورد

بُعد	محتوا و سؤالات کلیدی
اهداف	آیا اعضای سازمان در مأموریت و اهداف سازمان توافق دارند؟ آیا اهداف شفاف، مشخص و قابل‌اندازه‌گیری هستند؟
ساختار	آیا ساختار سازمانی با اهداف تطابق دارد؟ آیا وظایف، اختیارات و مسئولیت‌ها به‌درستی تعریف شده‌اند؟
رهبری	آیا مدیران وظیفه هماهنگ‌سازی میان بخش‌ها را به‌خوبی انجام می‌دهند؟ آیا رهبری انگیزه‌بخش است؟
روابط	آیا روابط بین افراد، واحدها و تکنولوژی مثمرثمر است؟ آیا تعارضات به‌شکل سازنده مدیریت می‌شوند؟
پاداش	آیا سیستم پاداش با اهداف و ارزش‌های سازمان همخوانی دارد؟ آیا کارکنان احساس ارزشمندی می‌کنند؟
سازوکارهای یاری‌رسان	آیا فرایندها، ابزارها و سیستم‌های اطلاعاتی موجود، دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کنند؟

مأخذ: یافته‌های پژوهش

ویژگی برجسته مدل وایزبورد در آن است که هر بُعد را در دو سطح رسمی (اسناد، سیاست‌ها و نمودارهای سازمانی) و غیررسمی (رفتارهای واقعی و پنهان) بررسی می‌کند. (Toolshero,2025 ; SM Insight,2025). پژوهش Amorin (2024) در دانشگاه‌های دولتی فیلیپین نشان داد که این مدل می‌تواند شکاف‌های اساسی بین اهداف رسمی و عملکرد واقعی را آشکار سازد. همچنین پژوهش وی تأیید کرد که پاداش‌دهی نامناسب یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های دولتی است.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

۲-۳. سلامت سازمانی: مفهوم، ابعاد و مدل‌های نظری

مفهوم سلامت سازمانی نخستین بار توسط Bennis (1962) به‌عنوان روشی برای سنجش عملکرد سازمانی مطرح شد. Miles (1969) سلامت سازمانی را به‌عنوان توانایی سازمان نه‌تنها برای دوام و بقا، بلکه برای رشد، بهبود سازوکارهای مقابله‌ای و نشان‌دادن کارایی سازمانی تعریف کرد. این تعریف بنیادین که بقا، سازگاری و رشد را با هم پوشش می‌دهد، هنوز در ادبیات نوین مدیریت مرجع است. Miles (1969) ده ویژگی برای سازمان سالم شناسایی کرد که عبارتند از: تمرکز بر هدف، ارتباطات کافی، برابری بهینه قدرت، بهره‌گیری از منابع، انسجام، روحیه، نوآوری، استقلال، سازگاری و حل مسئله. ویژگی های ده‌گانه میلز، پایه نظری اکثر پرسشنامه‌های سلامت سازمانی را تشکیل می‌دهد و در پژوهش‌های متعددی در سازمان‌های دولتی ایران مورد استفاده قرار گرفته است. (Nanotechnology Perceptions,2024 ; Encyclopedia MDPI,2023).

در ادبیات نوین، Camp et al(2024) سلامت سازمانی را به‌عنوان میزان اثربخشی مدیران در اداره سازمان تعریف می‌کنند که سه مؤلفه اصلی دارد: (۱) همسویی کل سازمان با اهداف مشترک؛ (۲) توانایی اجرا؛ و (۳) ظرفیت نوسازی و تحول. این تعریف با بینش میلز (۱۹۶۹) هم‌راستاست اما بُعدتاب‌آوری وچابکی را که پس از بحران COVID-19 اهمیت یافته، به آن می‌افزاید. پژوهش (Frontiers,2025) با توسعه شاخص رفتاری سلامت سازمانی (OHBI) نشان داد که سلامت سازمانی شامل هشت بُعد به‌هم‌پیوسته است: آگاهی، روابط، قدردانی، ارتباطات درونی، مشارکت، شخصیت‌نمای کارمند، فرهنگ سازمانی و صدای کارمندان. این ابعاد در سه سطح نیاز سازمانی (پایه، شرکتی، راهبردی) جای می گیرند و نشان می‌دهند که سلامت سازمانی پدیده‌ای چندلایه و پویاست. از دیدگاه

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

Soehartono et al(2023) سلامت سازمانی توانایی مدیریت تنش‌های ناشی از ارزش‌های متنوع و رقیب است. پیشایندهای کلیدی سلامت سازمانی شامل تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و رهبری تحول‌آفرین هستند و پیامدهای آن به عملکرد برتر و موفقیت مالی منجر می‌شود.

۲-۴. رابطه نظری میان ابعاد مدل وایزبورد و سلامت سازمانی

مدل شش‌بعدی وایزبورد و مفهوم سلامت سازمانی، اگرچه دو چارچوب متفاوت برای مطالعه سازمان هستند، از منظر رویکرد سیستمی قابلیت پیوند نظری دارند. مدل وایزبورد بر تشخیص وضعیت سازمان در شش حوزه کلیدی تمرکز دارد، در حالی که سلامت سازمانی بر ظرفیت سازمان برای حفظ کارکرد مؤثر، سازگاری، حل مسئله و تداوم عملکرد تأکید می‌کند (Weisbord, 1976; Miles, 1969). بنابراین، در پژوهش حاضر، ابعاد شش‌گانه وایزبورد به‌عنوان حوزه‌های اصلی وضعیت و کارکرد سازمان و سلامت سازمانی به‌عنوان یکی از شاخص‌های وضعیت سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

اهداف و سلامت سازمانی: اهداف روشن و مورد توافق، جهت مشترکی برای فعالیت اعضای سازمان ایجاد می‌کنند و امکان هماهنگی تلاش‌ها را افزایش می‌دهند. از دیدگاه وایزبورد، نبود توافق درباره اهداف یا ابهام در مأموریت می‌تواند موجب پراکندگی فعالیت‌ها و کاهش اثربخشی سازمان شود (Weisbord, 1976). از این رو انتظار می‌رود وضعیت مطلوب‌تر اهداف با سلامت سازمانی بالاتر همراه باشد.

ساختار و سلامت سازمانی: ساختار سازمانی مشخص می‌کند مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط رسمی چگونه توزیع می‌شوند. هماهنگی ساختار با اهداف سازمان می‌تواند از ابهام

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

نقش و تعارض مسئولیت‌ها جلوگیری کرده و ظرفیت سازمان برای اجرای مأموریت را تقویت کند (Harrison, 1998; Weisbord, 1976). بنابراین انتظار می‌رود ساختار مناسب‌تر با سلامت سازمانی مطلوب‌تر همراه باشد.

رهبری و سلامت سازمانی: رهبری از طریق ایجاد هماهنگی، جهت‌دهی و ایجاد انگیزش می‌تواند بر نحوه پاسخ سازمان به مسائل و تغییرات اثرگذار باشد. در مدل وایزبورد، رهبری یکی از حوزه‌های اصلی تشخیص سازمانی است و نقش آن در هماهنگ‌سازی سایر بخش‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد (Weisbord, 1976). مطالعات جدید نیز اهمیت رهبری را در سلامت سازمانی مورد تأکید قرار داده‌اند (Camp et al., 2024; Amorin, 2024). بنابراین انتظار می‌رود وضعیت مطلوب‌تر رهبری با سلامت سازمانی بالاتر همراه باشد.

روابط و سلامت سازمانی: ارتباطات و روابط اثربخش میان افراد و واحدها، جریان اطلاعات و هماهنگی سازمانی را تسهیل می‌کند. از منظر تشخیص سازمانی، روابط نامناسب و تعارضات حل‌نشده می‌توانند ظرفیت سازمان برای حل مسئله و دستیابی به اهداف را کاهش دهند (Harrison, 1998). بنابراین انتظار می‌رود کیفیت بهتر روابط سازمانی با سلامت سازمانی بالاتر همراه باشد.

انگیزش و پاداش و سلامت سازمانی: نظام پاداش یکی از حوزه‌های اصلی مدل وایزبورد است و میزان انطباق پاداش با اهداف و انتظارات سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد (Weisbord, 1976). پاداش‌های منصفانه و متناسب می‌توانند انگیزش، رضایت و احساس ارزشمندی کارکنان را تقویت کنند. شواهد پژوهشی نیز بر اهمیت نظام‌های پاداش در پیامدهای سازمانی تأکید کرده‌اند (Amorin, 2024). بنابراین انتظار می‌رود وضعیت مطلوب‌تر انگیزش و پاداش با سلامت سازمانی بالاتر همراه باشد.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

سازوکارهای یاری‌رسان و سلامت سازمانی: سازوکارهای یاری‌رسان شامل فرایندها، ابزارها، اطلاعات و نظام‌هایی هستند که فعالیت سازمان را پشتیبانی می‌کنند. در صورت ناکارآمدی این سازوکارها، حتی وجود اهداف و ساختار مناسب نیز ممکن است به عملکرد مطلوب منجر نشود. از این منظر، کارآمدی سازوکارهای پشتیبان می‌تواند ظرفیت سازمان برای اجرای تصمیمات و حل مسائل را افزایش دهد (Weisbord, 1976; Harrison, 1998).

بنابراین انتظار می‌رود وضعیت مطلوب‌تر سازوکارهای یاری‌رسان با سلامت سازمانی بالاتر همراه باشد. بنابراین، منطق نظری پژوهش حاضر بر این مبناست که ابعاد ششگانه مدل وایزبورد حوزه‌های متفاوت اما مرتبط وضعیت سازمان را پوشش می‌دهند و هر یک می‌توانند با جنبه‌هایی از سلامت سازمانی ارتباط داشته باشند. با این حال، این چارچوب به معنای فرض رابطه علّی نیست؛ بلکه با توجه به طرح مقطعی پژوهش، انتظار می‌رود میان این متغیرها روابط آماری معناداری مشاهده شود.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

جدول ۲. خلاصه پژوهش های خارجی و داخلی پیرامون موضوع پژوهش

پژوهشگر (سال)	موضوع پژوهش	روش و جامعه	یافته‌های اصلی
Amorin (2024)	تشخیص سازمانی در دانشگاه‌های دولتی فیلیپین از منظر روسای دانشکده‌ها بر اساس مدل وایزبورد	توصیفی-همبستگی؛ دانشگاه‌های دولتی فیلیپین	اهداف کارکنان با اهداف سازمانی همسو نیستند؛ ساختار سازمانی همکاری بین واحدها را تضمین نمی‌کند؛ پاداش با مسئولیت‌ها متناسب نیست.
McKinsey & Company (2025)	رابطه سلامت سازمانی و عملکرد بخش عمومی	تحلیل داده‌های OHI؛ بیش از یک دهه داده	بهبود ۱۳–۳۰ امتیازی OHI با بهبود رضایت شهروندان، کیفیت خدمات، بهره‌وری عملیاتی و اعتماد عمومی همراه است.
Frontiers in Psychology (2025)	توسعه و اعتبارسنجی شاخص رفتاری سلامت سازمانی (OHBI)	آمیخته؛ ۷۵۴۸ کارمند از بخش‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی عربستان سعودی	آگاهی، قدردانی و رضایت از ارتباطات پیش‌بینی‌کننده معنادار مشارکت کارکنان هستند؛ OHBI ابزاری معتبر برای سنجش سلامت سازمانی است.
محمدی و همکاران (پژوهشنامه مالیات، ۱۴۰۲)	یادگیری مادام‌العمر و آموزش مداوم در سازمان امور مالیاتی کشور	پیمایشی؛ کارکنان سازمان امور مالیاتی	ضعف در آموزش مستمر و یادگیری سازمانی از چالش‌های اصلی سازمان امور مالیاتی در ارتقای کارایی است.
قنبری و همکاران (پژوهشنامه مالیات، ۱۴۰۳)	تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی در سازمان امور مالیاتی	کیفی (تئوری داده‌بنیاد)؛ خبرگان و مدیران سازمان امور مالیاتی	مدل پارادایمی توسعه HRM الکترونیک شناسایی شد؛ بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی در گرو یکپارچگی سیستم‌های منابع انسانی دیجیتال است.

مأخذ: یافته‌های پژوهش

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

فرضیه اصلی

بین وضعیت کلی ابعاد ششگانه مدل وایزبورد و سلامت سازمانی در ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. بین اهداف و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۲. بین ساختار و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۳. بین رهبری و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۴. بین روابط و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۵. بین انگیزش و پاداش و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۶. بین سازوکارهای یاری‌رسان و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بر این اساس، پژوهش حاضر به جای طرح پرسش‌های صرفاً توصیفی، به دنبال آزمون تجربی روابط نظری میان ابعاد مدل وایزبورد و سلامت سازمانی در ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان است.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کمی و از نظر طرح پژوهش، مقطعی، پیمایشی و توصیفی ـ همبستگی است. هدف پژوهش، بررسی وضعیت ابعاد شش‌گانه مدل وایزبورد و بررسی رابطه آماری میان این ابعاد و سلامت سازمانی در ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان است. با توجه به مقطعی و غیرآزمایشی بودن طرح پژوهش، داده‌ها در یک مقطع زمانی مشخص گردآوری شده‌اند و یافته‌های حاصل صرفاً بیانگر روابط آماری میان

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

متغیرهای مورد مطالعه هستند؛ بنابراین، از نتایج پژوهش نمی‌توان روابط علّی یا علت و معلولی استنباط کرد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۷۸ نفر از کارکنان ادارات امور مالیاتی شهرستان‌های دزفول، اندیمشک و شوش بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۱۲۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه تشخیص سازمانی پریزیوسی (ODQ) مبتنی بر مدل شش‌بعدی وایزبورد و پرسشنامه سلامت سازمانی هوی، تارتر و کوتکمپ (OHI) گردآوری شد. در این پژوهش، نمرات حاصل از این پرسشنامه به‌عنوان شاخص وضعیت سازمانی مبتنی بر مدل شش‌بعدی وایزبورد در نظر گرفته شد.

برای تحلیل داده‌ها، ابتدا از آمار توصیفی شامل فراوانی، میانگین و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و وضعیت متغیرهای پژوهش استفاده شد. سپس، به‌منظور بررسی رابطه آماری بین ابعاد شش‌گانه مدل وایزبورد و سلامت سازمانی، ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. همچنین، رگرسیون خطی چندگانه به‌منظور بررسی سهم آماری ابعاد شش‌گانه مدل وایزبورد در تبیین و پیش‌بینی آماری سلامت سازمانی به کار گرفته شد. ضرایب رگرسیونی در پژوهش حاضر به‌عنوان شاخصی از ارتباط و قدرت تبیین آماری متغیرها تفسیر شده‌اند و نه به‌عنوان شواهدی برای اثبات رابطه علّی.

به‌منظور بررسی تفاوت میانگین متغیرهای پژوهش در میان سه اداره امور مالیاتی مورد مطالعه، از تحلیل واریانس چندمتغیره (MANOVA) و در موارد لازم از تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) استفاده شد. پیش از اجرای تحلیل‌های رگرسیون خطی چندگانه و MANOVA، پیش‌فرض‌های لازم برای اجرای این آزمون‌ها بررسی شد. در تحلیل رگرسیون، هم‌خطی چندگانه با استفاده از شاخص‌های تحمل (Tolerance) و عامل تورم

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

واریانس(VIF) ، استقلال خطاها با آماره دوربین–واتسون، همسانی واریانس خطاها و خطی بودن روابط با بررسی نمودارهای باقیمانده‌های استانداردشده در برابر مقادیر پیش‌بینی‌شده و وضعیت داده‌های پرت و مشاهدات اثرگذار با استفاده از باقیمانده‌های استانداردشده و آماره فاصله کوک بررسی شد. همچنین، وضعیت توزیع باقیمانده‌ها از نظر نرمال بودن مورد بررسی قرار گرفت. در تحلیل MANOVA نیز پیش‌فرض‌های استقلال مشاهدات، نرمال بودن چندمتغیره، همگنی ماتریس‌های واریانس ـ کوواریانس و همگنی واریانس متغیرهای وابسته بررسی شد. برای بررسی همگنی ماتریس‌های واریانس ـ کوواریانس از آزمون Box's Mو برای بررسی همگنی واریانس متغیرهای وابسته از آزمون Levene استفاده شد. همچنین، داده‌ها از نظر وجود مشاهدات پرت چندمتغیره مورد بررسی قرار گرفتند. سطح معناداری آزمون‌ها ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. در تمامی تحلیل‌ها، با توجه به مقطعی و غیرآزمایشی بودن طرح پژوهش، نتایج در چارچوب ارتباط آماری میان متغیرها تفسیر شده و از به‌کارگیری تعابیر ناظر بر تأثیر علّی یا رابطه علت و معلولی اجتناب شد.

جدول ۳. توزیع جامعه آماری و حجم نمونه به تفکیک ادارات

ردیف	اداره امور مالیاتی	نرخ بازگشت(درصد)	جامعه (نفر)	نمونه (نفر)
۱	دزفول	۱۰۰	۹۸	۶۸
۲	اندیمشک	۱۰۰	۴۵	۳۱
۳	شوش	۱۰۰	۳۵	۲۴
—	جمع	۱۰۰	۱۷۸	۱۲۳

مأخذ: یافته‌های پژوهش

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

ابزارهای اندازه‌گیری

در پژوهش حاضر از دو ابزار برای اندازه‌گیری متغیرهای اصلی استفاده شد.

الف) فهرست سلامت سازمانی :(OHI) سلامت سازمانی با استفاده از نسخه ۴۴ گویه‌ای فهرست سلامت سازمانی هوی، تارتر و کاتکمپ (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) اندازه‌گیری شد. این ابزار در اصل در مطالعات مربوط به سازمان‌های آموزشی توسعه یافته است و ابعادی مانند یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی، پشتیبانی منابع، روحیه و تأکید علمی را پوشش می‌دهد. با توجه به اینکه برخی مؤلفه‌های اولیه OHI به‌طور خاص با محیط مدارس مرتبط هستند، استفاده از آن در محیط ادارات امور مالیاتی مستلزم انطباق مفهومی و زبانی گویه‌ها با زمینه سازمان مورد مطالعه بود. در این پژوهش، پیش از توزیع پرسشنامه، گویه‌های ابزار از نظر تناسب مفهومی با محیط ادارات امور مالیاتی، وضوح عبارت‌ها و قابلیت پاسخ‌گویی کارکنان بررسی شد. گویه‌هایی که نیازمند انطباق با زمینه سازمانی بودند، بدون تغییر سازه مورد سنجش، از نظر واژگان و مصادیق سازمانی با محیط ادارات امور مالیاتی منطبق شدند. سپس نسخه انطباق‌یافته در اختیار متخصصان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی قرار گرفت و تناسب محتوایی گویه‌ها با سازه سلامت سازمانی و محیط مورد مطالعه بررسی شد. بنابراین، نتایج این پژوهش بر استفاده از OHI به‌عنوان ابزاری انطباق‌یافته با زمینه پژوهش استوار است و نباید اعتبار اولیه ابزار در محیط آموزشی را بدون بررسی به محیط سازمان امور مالیاتی تعمیم داد.

ب) پرسشنامه تشخیص سازمانی(ODQ): برای سنجش وضعیت سازمانی بر اساس مدل شش‌بعدی وایزبورد از پرسشنامه ۳۰ گویه‌ای Preziosi (1980) استفاده شد. این ابزار شش

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

حوزه اهداف، ساختار، رهبری، روابط، انگیزش و پاداش و سازوکارهای یاری‌رسان را پوشش می‌دهد و هر بُعد با پنج گویه و در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت سنجیده شد.

جدول ۴. توزیع گویه‌های پرسشنامه آسیب‌شناسی سازمانی (ODQ)

ردیف	بُعد (مدل وایزبورد)	گویه‌ها	محور سنجش
۱	اهداف سازمانی	۱–۵	وضوح و توافق بر مأموریت و اهداف
۲	ساختار سازمانی	۶–۱۰	تناسب ساختار، وظایف و اختیارات
۳	رهبری	۱۱–۱۵	اثربخشی رهبری و هماهنگی بین‌بخشی
۴	ارتباطات	۱۶–۲۰	کیفیت جریان ارتباطات درون‌سازمانی
۵	انگیزش و پاداش	۲۱–۲۵	همسویی پاداش با اهداف و انتظارات
۶	سازوکارهای یاری‌رسان	۲۶–۳۰	فرایندها و سیستم‌های حمایتی

مأخذ: Preziosi (1980)؛ بر پایه Weisbord (1976)

روایی و پایایی ابزارها

برای بررسی روایی محتوایی، هر دو ابزار در اختیار متخصصان مرتبط با حوزه مدیریت و رفتار سازمانی قرار گرفت و گویه‌ها از نظر تناسب با سازه مورد سنجش، وضوح و ارتباط با زمینه سازمان امور مالیاتی بررسی شدند. همچنین در موردOHI ، به دلیل خاستگاه آموزشی ابزار، انطباق محتوایی و زبانی گویه‌ها با محیط سازمانی مورد مطالعه به‌طور ویژه بررسی شد.

در نسخه اولیه پژوهش، برای بررسی روایی همگرا از ضرایب همبستگی استفاده شده بود؛ با این حال، از آنجا که صرف گزارش یک ضریب همبستگی به‌تنهایی برای احراز روایی سازه کافی نیست، این شاخص به‌عنوان تنها دلیل اعتبار سازه تفسیر نمی‌شود. اعتبار ابزارها در پژوهش حاضر بر مجموعه شواهد روایی محتوایی، انطباق مفهومی ابزار با زمینه

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

پژوهش و پایایی درونی گویه‌ها استوار است. پایایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و روش تنصیف بررسی شد. ضرایب آلفای کرونباخ برای سلامت سازمانی و آسیب‌های سازمانی به‌ترتیب ۰/۸۸۳ و ۰/۹۳۰ به دست آمد و ضرایب ابعاد ششگانه نیز در محدوده قابل‌قبول قرار داشتند. این نتایج نشان‌دهنده همسانی درونی مناسب گویه‌های ابزارها در نمونه مورد مطالعه است.

جدول ۵. ضرایب پایایی پرسشنامه‌های پژوهش

متغیر / مؤلفه	آلفای کرونباخ	تنصیف	ارزیابی
سلامت سازمانی (کل)	۰/۸۸۳	۰/۷۷۷	عالی
آسیب‌های سازمانی (کل)	۰/۹۳۰	۰/۸۶۲	عالی
بعد اهداف	۰/۸۱۴	۰/۷۵۲	خوب
بعد ساختار	۰/۸۹۴	۰/۸۲۷	عالی
بعد رهبری	۰/۸۷۴	۰/۸۴۵	عالی
بعد ارتباطات	۰/۷۰۰	۰/۶۸۹	قابل‌قبول
بعد انگیزش و پاداش	۰/۸۲۱	۰/۸۳۱	خوب
بعد سازوکارهای یاری‌رسان	۰/۷۰۱	۰/۶۱۷	قابل‌قبول

مأخذ: یافته‌های پژوهش

۴.یافته های پژوهش

۴-۱. آمار توصیفی

نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲۳ نفر از کارکنان ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان بود. از نظر جنسیت، ۸۵/۴ درصد (۱۰۵ نفر) مرد و ۱۴/۶ درصد (۱۸ نفر) زن بودند. بیشترین سهم تحصیلی با ۷۶/۴ درصد مربوط به مقطع کارشناسی بود. از نظر سنی، گروه ۴۱ تا ۵۰

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

سال با ۴۹/۶ درصد بیشترین فراوانی را داشت. از نظر سمت سازمانی، ۸۳/۷ درصد از آزمودنی‌ها در رده کارشناس و کارشناس ارشد مالیاتی بودند.

جدول ۶. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر / مؤلفه	تعداد گویه	n	میانگین	انحراف معیار	دامنه نمرات
سلامت سازمانی	۴۴	۱۲۳	۱۶۱/۸۸	۱۶/۶	۲۰۷ – ۱۱۵
آسیب‌های سازمانی	۳۰	۱۲۳	۱۱۴/۶۲	۱۴/۶	۱۳۴ – ۷۷
اهداف	۵	۱۲۳	۲۰/۹۸	۲/۸	۲۵ – ۹
رهبری	۵	۱۲۳	۲۰/۲۶	۳/۳	۲۴ – ۵
ارتباطات	۵	۱۲۳	۱۹/۴۷	۱/۸	۲۴ – ۱۰
سازوکارهای یاری‌رسان	۵	۱۲۳	۱۸/۹۴	۲/۹	۲۳ – ۱۱
ساختار	۵	۱۲۳	۱۸/۷۳	۴/۱	۲۵ – ۱۱
انگیزش و پاداش	۵	۱۲۳	۱۶/۲۲	۳/۶	۲۳ – ۷

مأخذ: یافته‌های پژوهش (ترتیب مؤلفه‌ها بر اساس میانگین نزولی)

بر اساس جدول ۶، میانگین سلامت سازمانی (۱۶۱/۸۸) در مقایسه با حد مطلوب ابزار شاخص سلامت سازمانی (نمره ۱۳۲ به بالا) نشان‌دهنده وضعیت مطلوب است. در میان ابعاد ششگانه آسیب‌های سازمانی، بعد اهداف (۲۰/۹۸) بالاترین میانگین و بعد انگیزش و پاداش (۱۶/۲۲) پایین‌ترین میانگین را داشت؛ وضعیتی که بیانگر چالش جدی در حوزه نظام پاداش‌دهی است.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

جدول ۷. وضعیت کیفی ابعاد آسیب‌های سازمانی در ادارات امور مالیاتی

بُعد (مدل وایزبورد)	وضعیت غالب	درصد خوب	درصد متوسط	درصد ضعیف	درصد متوسط
اهداف	خوب	۸۰/۵	۱۸/۷	۰/۸	۱۸/۷
ارتباطات	خوب	۷۷/۲	۲۲	۰/۸	۲۲
رهبری	خوب	۷۴/۸	۲۳/۶	۱/۶	۲۳/۶
سازوکارهای یاری‌رسان	خوب	۵۹/۳	۳۹/۸	۰/۸	۳۹/۸
ساختار	خوب	۴۸/۸	۶۳/۳	۴/۹	۴۶/۳
انگیزش و پاداش	متوسط	۱۹/۵	۶۶/۷	۱۳/۸	۶۶/۷
سلامت سازمانی (کل)	بسیار خوب	۹۵/۹	¼	۰/۰	¼

مأخذ: یافته‌های پژوهش

پیش از آزمون فرضیه‌ها، نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد. نتایج در جدول ۸ نشان می‌دهد که سطح معناداری هر دو متغیر از ۰/۰۵ بیشتر است، بنابراین فرض نرمال بودن توزیع تأیید می‌شود و استفاده از آزمون‌های پارامتریک مجاز است.

جدول ۸. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	آماره Z	سطح معناداری (p)
سلامت سازمانی	۰/۸۹۳	۰/۴۰ (نرمال)
آسیب‌های سازمانی	۱/۳۰۰	۰/۰۷ (نرمال)

مأخذ: یافته‌های پژوهش

۲-۴. یافته های آمار استنباطی: آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: رابطه آسیب‌های سازمانی با سلامت سازمانی

نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۹ نشان می‌دهد بین وضعیت سازمانی مبتنی بر مدل وایزبورد و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. نتایج آزمون

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

همبستگی پیرسون در جدول ۹ نشان می‌دهد که بین وضعیت کلی ابعاد ششگانه مدل وایزبورد و سلامت سازمانی در ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (p <۰/۰۰۱ r=۰/۶۲۳). این یافته با فرضیه اصلی پژوهش سازگار است و نشان می‌دهد کارکنانی که وضعیت سازمانی را در ابعاد ششگانه مطلوب‌تر ارزیابی کرده‌اند، به‌طور همزمان سطح بالاتری از سلامت سازمانی را نیز گزارش کرده‌اند. با توجه به مقطعی و همبستگی بودن طرح پژوهش، این نتیجه بیانگر رابطه آماری است و نمی‌توان از آن رابطه علّی استنباط کرد. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۹. ماتریس همبستگی بین ابعاد وضعیت سازمانی مبتنی بر مدل وایزبورد و سلامت سازمانی

فرضیه / متغیر مستقل	r پیرسون	سطح معناداری	n	نتیجه
آسیب‌های سازمانی (کل) ← سلامت	۰/۶۲۳	۰.۰۰۱ >	۱۲۳	تأیید
اهداف ← سلامت سازمانی	۰/۴۲۶	۰.۰۰۱ >	۱۲۳	تأیید
ساختار ← سلامت سازمانی	۰/۴۸۳	۰.۰۰۱ >	۱۲۳	تأیید
ارتباطات ← سلامت سازمانی	۰/۳۶۱	۰.۰۰۱ >	۱۲۳	تأیید
انگیزش و پاداش ← سلامت سازمانی	۰/۵۹۴	۰.۰۰۱ >	۱۲۳	تأیید
رهبری ← سلامت سازمانی	۰/۵۶۵	۰.۰۰۱ >	۱۲۳	تأیید
سازوکارهای یاری‌رسان ← سلامت	۰/۴۵۵	۰.۰۰۱ >	۱۲۳	تأیید

مأخذ: یافته‌های پژوهش

از میان شش بُعد، انگیزش و پاداش (r = ۰/۵۹۴) و رهبری (r = ۰/۵۶۵) بیشترین همبستگی را با سلامت سازمانی داشتند. کمترین همبستگی مربوط به بُعد ارتباطات (r = ۰/۳۶۱) بود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های Amorin(2024) و صفارانی و همکاران (۱۳۹۱) که پاداش‌دهی و رهبری را مهم‌ترین عوامل آسیب‌زا معرفی کردند، همخوانی دارد. برای تعیین سهم هر یک از ابعاد آسیب سازمانی در پیش‌بینی سلامت سازمانی،

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

رگرسیون خطی چندمتغیره به دو روش ورود[1] و مرحله‌ای[2] اجرا شد. نتایج در جداول ۱۰ و ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۱۰. نتایج رگرسیون چندمتغیره (روش Enter) — پیش‌بینی سلامت سازمانی

متغیر پیش‌بین	B	t	p	β	R	R^2
مدل کلی	—	F=۱۵/۲۱	۰/۰۰۱ >	—	۰/۶۶۴	۰/۴۴۰
رهبری	۱/۳۱۱	۲/۲۵۰	۰/۰۲۶	۰/۲۶۵	—	—
انگیزش و پاداش	۱/۶۵۰	۳/۷۶۴	۰/۰۰۱ >	۰/۳۵۸	—	—
ساختار	۰/۱۰۴	۰/۲۰۲	(ns) ۰/۸۴۰	۰/۰۲۶	—	—
ارتباطات	۰/۴۵۴	۰/۶۲۹	(ns) ۰/۵۳۱	۰/۰۵۱	—	—
سازوکارهای یاری‌رسان	۰/۳۴۵	۰/۵۸۷	(ns) ۰/۵۵۹	۰/۰۶۱	—	—
اهداف	۰/۴۷۷	۰/۵۴۶	(ns) ۰/۵۸۶	۰/۰۸۳	—	—

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در تحلیل رگرسیونEnter ، انگیزش و پاداش β=۰/۳۵۸ و رهبری β =۰/۲۶۵ تنها متغیرهای دارای ضرایب رگرسیونی معنادار بودند. برای بررسی سهم نسبی متغیرهای مستقل در تبیین سلامت سازمانی و تعیین ترتیب ورود متغیرها، رگرسیون مرحله‌ای (Stepwise) نیز اجرا شد. نتایج تحلیل Stepwise نشان داد که رهبری نخستین متغیر واردشده به مدل بود و با ورود انگیزش و پاداش در گام دوم، قدرت تبیین آماری مدل از ۹/۳۱ درصد به ۶/۴۲ درصد افزایش یافت.

جدول ۱۱. نتایج رگرسیون مرحله‌ای (Stepwise) برای تبیین آماری سلامت سازمانی

گام	متغیر واردشده	R	R^2	F مدل	β	p
اول	رهبری	۰/۵۶۵	۰/۳۱۹	F=۲۶/۵۶	۰/۵۶۵	۰.۰۰۱ >
دوم	رهبری+ انگیزش و پاداش	۰/۶۵۲	۰/۴۲۶	F=۴۴/۴۴	۰/۳۶۸	۰.۰۰۱ >

مأخذ: یافته‌های پژوهش

[1]Enter
[2] Stepwise

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]
[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

نتایج رگرسیون مرحله‌ای نشان داد که در گام نخست، متغیر رهبری وارد مدل شد و ۳۱/۹ درصد از واریانس سلامت سازمانی را تبیین کرد (R=۰/۵۶۵، R^2=۰/۳۱۹، p<۰/۰۰۱). در گام دوم، متغیر انگیزش و پاداش نیز وارد مدل شد و ضریب همبستگی چندگانه به ۰/۶۵۲ و ضریب تعیین به ۰/۴۲۶ افزایش یافت (p<۰/۰۰۱). بنابراین، با ورود انگیزش و پاداش، قدرت تبیین آماری مدل از ۳۱/۹ درصد به ۴۲/۶ درصد افزایش یافت.

یافته های مربوط به فرضیه های فرعی پژوهش

مؤلفه های عارضه های سازمانی(رهبری، انگیزه و پاداش، ساختار، ارتباطات، مکانیزم های یاری رسان، اهداف) وسلامت سازمانی در ادارات امور مالیاتی شهرهای دزفول، اندیمشک، شوش تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۲. نتایج MANOVA عوارض سازمانی و سلامت سازمانی در ادارات مالیاتی سه شهرستان

نام آزمون	مقدار	آزمونF	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	سطح معناداری	Eta^2	توان آزمون
اثر پیلایی	۰/۳۵۲	۳/۵۰۴**	۱۴	۲۳۰	۰/۰۰۱	۰/۱۷۶	۰/۹۹۹
آزمون لامبدای ویلکز	۰/۶۷۷	۳/۵۰۱**	۱۴	۲۲۸	۰/۰۰۱	۰/۱۷۷	۰/۹۹۹
آزمون اثر هلتینگ	۰/۴۳۳	۳/۴۹۹**	۱۴	۲۲۶	۰/۰۰۱	۰/۱۷۸	۰/۹۹۹
آزمون بزرگترین ریشه روی	۰/۲۸۲	۴/۶۲۷**	۷	۱۱۵	۰/۰۰۱	۰/۲۲۰	۰/۹۹۲

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول ۱۲ نشان می‌دهد که بین ادارات امور مالیاتی دزفول، اندیمشک و شوش، از نظر ترکیب نمرات عوارض سازمانی و مؤلفه‌های آن و سلامت سازمانی تفاوت معناداری

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

وجود دارد (Wilks' Lambda=۰/۶۷۷، F=۳/۵۰۱، p<۰/۰۰۱). برای تعیین منشأ این تفاوت و شناسایی متغیرهای دارای تفاوت معنادار بین سه اداره، تحلیل واریانس یک‌راهه (ANOVA)در چارچوب MANOVA انجام شد.

۳-۴. مقایسه بین ادارات سه شهرستان (MANOVA و ANOVA)

نتایج تحلیل‌های تک‌متغیره ANOVA برای متغیرهای مورد بررسی در جدول ۱۳ ارائه شده است.

جدول ۱۳. نتایج تحلیل واریانس یک‌راهه (ANOVA) ابعاد سازمانی و سلامت سازمانی در سه شهرستان

متغیر	F	سطح معناداری	Eta^2	نتیجه
سلامت سازمانی	۰/۸۲۲	(ns) ۰/۴۴۲	۰/۰۱۴	بدون تفاوت
آسیب‌های سازمانی	۳/۰۵۰	(ns) ۰/۰۵۱	۰/۰۴۸	بدون تفاوت
رهبری	۱/۰۴۶	(ns) ۰/۳۵۵	۰/۰۱۷	بدون تفاوت
انگیزش و پاداش	۵/۹۲۸	۰/۰۰۴	۰/۰۹۰	تفاوت معنادار
ساختار	۷/۸۳۲	۰/۰۰۱	۰/۱۱۵	تفاوت معنادار
ارتباطات	۰/۳۲۷	(ns)۰/۷۲۲	۰/۰۰۵	بدون تفاوت
یاری‌رسان	۲/۷۹۶	(ns)۰/۰۶۵	۰/۰۴۵	بدون تفاوت
اهداف	۷/۱۵۱	۰/۰۰۱	۰/۱۰۶	تفاوت معنادار

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل ANOVA نشان داد که میانگین نمرات سه مؤلفه انگیزش و پاداش، ساختار و اهداف در ادارات امور مالیاتی دزفول، اندیمشک و شوش تفاوت معناداری دارد. ازاین‌رو، برای تعیین محل دقیق این تفاوت‌ها، آزمون تعقیبی دانکن انجام شد که نتایج آن در جدول ۱۴ ارائه شده است. در مقابل، بین سه اداره از نظر مؤلفه‌های رهبری، ارتباطات، مکانیزم‌های یاری‌رسان و سلامت سازمانی تفاوت معناداری مشاهده نشد.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

جدول ۱۴. نتایج آزمون تعقیبی دانکن برای مقایسه مؤلفه‌های سازمانی بین ادارات

مولفه	شهرستان	تعداد	میانگین	گروه همگن دانکن
انگیزش و پاداش	شوش	۲۴	۱۵/۲۵۰	۱
	دزفول	۶۸	۱۵/۷۳۵	۱
	اندیمشک	۳۱	۱۸/۰۶۵	۲
ساختار	شوش	۲۴	۱۶/۳۷۵	۱
	اندیمشک	۳۱	۱۸/۰۰۰	۲
	دزفول	۶۸	۱۹/۸۹۷	۲
اهداف	شوش	۲۴	۱۹/۶۲۵	۱
	اندیمشک	۳۱	۲۰/۲۲۶	۱
	دزفول	۶۸	۲۱/۸۰۹	۲

مأخذ: یافته‌های پژوهش

آزمون تعقیبی دانکن نشان داد که میانگین بُعد انگیزش و پاداشِ وضعیت سازمانی در ادارات امور مالیاتی سه شهرستان متفاوت است. در مؤلفه ساختار، اداره شوش (۱۶/۳۸) در گروه همگن متفاوتی از دزفول (۱۹/۹۰) و اندیمشک (۱۸/۰۰) قرار گرفت؛ بنابراین، تفاوت معنادار بین شوش و دو اداره دیگر مشاهده شد، درحالی‌که تفاوت دزفول و اندیمشک معنادار نبود. در مؤلفه اهداف نیز میانگین دزفول (۲۱/۸۱) در گروه متفاوتی از اندیمشک (۲۰/۲۳) و شوش (۱۹/۶۳) قرار گرفت که بیانگر تفاوت معنادار دزفول با دو اداره دیگر است. در مقابل، بر اساس نتایج ANOVA ، بین سه شهرستان از نظر سلامت سازمانی و مؤلفه‌های رهبری، ارتباطات و سازوکارهای یاری‌رسان تفاوت معناداری مشاهده نشد.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

جدول ۱۳. خلاصه یافته‌های کلیدی

ردیف	دلالت عملی	یافته کلیدی
۱	تأکید بر ارتباط وضعیت سازمانی مطلوب‌تر با سلامت سازمانی	رابطه مستقیم و معنادار بین آسیب‌های سازمانی و سلامت سازمانی (r = ۰/۶۲۳)
۲	توجه بیشتر به وضعیت نظام پاداش و انگیزش	انگیزش و پاداش، ضریب بتای استانداردشده بالاتری در مدل Enter داشت (β = ۰/۳۵۸)
۳	توجه به نقش ارتباط آماری رهبری با سلامت سازمانی	رهبری دومین ضریب بتای معنادار در مدل Enter را داشت (β = ۰/۲۶۵) و در گام اول مدل Stepwise وارد شد
۴	نشان‌دهنده قدرت تبیین آماری مدل در نمونه مورد مطالعه	مدل شش‌بعدی وایزبورد ۴۴ درصد از واریانس سلامت سازمانی را تبیین کرد
۵	توجه به تفاوت‌های سازمانی میان ادارات	سه بُعد ساختار، انگیزش و پاداش و اهداف بین سه شهرستان تفاوت معنادار داشتند

مأخذ: یافته‌های پژوهش

۵. بحث و نتیجه‌گیری

۵-۱. بحث یافته‌ها

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه میان وضعیت سازمانی بر اساس مدل شش‌بعدی وایزبورد و سلامت سازمانی در ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان انجام شد. یافته اصلی پژوهش نشان داد که وضعیت سازمانی مبتنی بر مدل شش‌بعدی وایزبورد با سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشت. این یافته با منطق نظری مدل وایزبورد سازگار است؛ زیرا این مدل بر اهمیت هماهنگی میان اهداف، ساختار، رهبری، روابط، پاداش و سازوکارهای یاری‌رسان در عملکرد سازمان تأکید دارد (Weisbord, 1976). همچنین با دیدگاه Miles (۱۹۶۹) درباره سلامت سازمانی، که بر توانایی سازمان برای بقا، سازگاری، حل مسئله و رشد تأکید می‌کند، همخوانی دارد.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

یافته حاضر با نتایج Amorin (2024) نیز در زمینه اهمیت ابعاد مدل وایزبورد در تشخیص مسائل سازمانی همسو است. در مطالعه وی، ناهماهنگی اهداف، ساختار و نظام پاداش از جمله مسائل مهم سازمانی گزارش شد. همچنین یافته‌های حاضر با مطالعاتی که بر اهمیت شرایط سازمانی و مدیریتی در سلامت سازمانی تأکید دارند، سازگاری دارد (Camp et al, 2024).

در میان ابعاد ششگانه، انگیزش و پاداش بالاترین همبستگی را با سلامت سازمانی نشان داد و در مدل رگرسیون چندگانه نیز یکی از دو متغیر معنادار بود. این یافته با نتایج Amorin (2024) درباره اهمیت نظام پاداش در سازمان‌های دولتی سازگار است. در محیط سازمان امور مالیاتی، که بخشی از نظام‌های جبران خدمات و پاداش تحت تأثیر مقررات و محدودیت‌های سازمانی قرار دارد، ادراک کارکنان از تناسب میان تلاش، عملکرد و پاداش می‌تواند اهمیت ویژه‌ای داشته باشد. بنابراین، پایین‌تر بودن میانگین این بُعد در مقایسه با سایر ابعاد را می‌توان به‌عنوان یک حوزه مهم برای بررسی و مداخله مدیریتی در نظر گرفت.

رهبری نیز دومین بُعد معنادار در مدل رگرسیون بود. این یافته با جایگاه رهبری در مدل وایزبورد سازگار است؛ زیرا رهبری در این مدل صرفاً به مدیریت رسمی محدود نمی‌شود، بلکه نقش هماهنگ‌کننده میان سایر ابعاد سازمان را نیز ایفا می‌کند (Weisbord, 1976). همچنین مطالعات جدید درباره سلامت سازمانی بر اهمیت ظرفیت مدیریتی، همسویی و توانایی اجرای تصمیمات در سازمان‌ها تأکید کرده‌اند (Camp et al, 2024).

از سوی دیگر، معنادار نبودن برخی ابعاد در مدل رگرسیون به معنای بی‌اهمیت بودن آنها نیست. این نتیجه صرفاً نشان می‌دهد که پس از ورود همزمان ابعاد ششگانه به مدل، سهم آماری مستقل آنها در تبیین سلامت سازمانی در نمونه مورد مطالعه به سطح معناداری

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

نرسیده است. بنابراین، نمی‌توان بر اساس این یافته نتیجه گرفت که اهداف، ساختار، روابط یا سازوکارهای یاری‌رسان فاقد اهمیت سازمانی هستند.

نتایج مقایسه سه اداره نیز نشان داد که در ابعاد اهداف، ساختار و انگیزش و پاداش تفاوت‌هایی میان شهرستان‌ها وجود دارد، در حالی که سلامت سازمانی کلی و برخی ابعاد دیگر تفاوت معناداری نشان ندادند. این یافته نشان می‌دهد که حتی در یک سازمان دولتی واحد، شرایط زمینه‌ای و نحوه اجرای فرایندهای مدیریتی می‌تواند میان واحدهای مختلف متفاوت باشد. بنابراین، مداخلات اصلاحی ممکن است نیازمند توجه به ویژگی‌های هر اداره باشد.

۲-۵. نتیجه‌گیری

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل شش‌بعدی وایزبورد می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب تشخیصی برای بررسی وضعیت سازمانی در ادارات امور مالیاتی مورد استفاده قرار گیرد و ابعاد مختلف آن با سلامت سازمانی ارتباط آماری دارند. با این حال، شواهد این پژوهش برای ادعای گسترش نظری مدل وایزبورد کافی نیست. نوآوری اصلی پژوهش حاضر در کاربرد تجربی مدل شش‌بعدی وایزبورد در بستر ادارات امور مالیاتی شمال خوزستان و بررسی همزمان رابطه ابعاد آن با سلامت سازمانی است، نه ارائه یا توسعه یک نظریه جدید درباره مدل وایزبورد.

از نظر کاربردی، یافته‌ها نشان می‌دهد که نظام انگیزش و پاداش و کیفیت رهبری از مهم‌ترین حوزه‌هایی هستند که در نمونه مورد مطالعه با سلامت سازمانی ارتباط دارند. بنابراین، مدیران ادارات مورد مطالعه می‌توانند در طراحی برنامه‌های بهبود سازمانی، اصلاح نظام‌های انگیزشی، افزایش شفافیت معیارهای پاداش، تقویت بازخورد عملکرد و توسعه

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

مهارت‌های رهبری را در اولویت قرار دهند. این پیشنهادها باید متناسب با مقررات و محدودیت‌های سازمان امور مالیاتی و بر اساس شواهد تکمیلی سازمانی اجرا شوند.

همچنین نتایج تفاوت میان شهرستان‌ها نشان می‌دهد که سیاست‌های بهبود سازمانی الزاماً نباید به‌صورت کاملاً یکسان در تمام واحدها اجرا شوند. بررسی دقیق‌تر دلایل تفاوت در اهداف، ساختار و انگیزش و پاداش می‌تواند به طراحی مداخلات متناسب با شرایط هر اداره کمک کند.

۳-۵. محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش با چند محدودیت مواجه است. نخست، داده‌ها به‌صورت مقطعی و از طریق پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شده‌اند؛ بنابراین امکان استنتاج روابط علّی از یافته‌ها وجود ندارد. دوم، نمونه پژوهش شامل ۱۲۳ نفر از کارکنان سه اداره مالیاتی در شهرستان‌های دزفول، اندیمشک و شوش بوده است؛ از این رو تعمیم مستقیم یافته‌ها به کل سازمان امور مالیاتی کشور باید با احتیاط انجام شود.

سوم، فهرست سلامت سازمانی OHI در اصل در زمینه سازمان‌های آموزشی توسعه یافته است و استفاده از آن در محیط ادارات امور مالیاتی مستلزم انطباق محتوایی و زبانی با زمینه سازمانی بوده است. بنابراین، اعتبار نتایج باید در چارچوب نسخه انطباق‌یافته ابزار و نمونه مورد مطالعه تفسیر شود. چهارم، متغیرهای مورد مطالعه بر اساس ادراک کارکنان سنجیده شده‌اند و ممکن است با شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی تفاوت داشته باشند. در نهایت، پژوهش حاضر در سه اداره مالیاتی یک منطقه انجام شده و عوامل محیطی، مدیریتی و نهادی دیگری که ممکن است بر سلامت سازمانی اثرگذار باشند، در مدل لحاظ نشده‌اند.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از نمونه‌های بزرگ‌تر و شامل ادارات مالیاتی مناطق مختلف کشور، طرح‌های طولی و داده‌های چندمنبعی، رابطه میان ابعاد مدل وایزبورد و سلامت سازمانی را با دقت بیشتری بررسی کنند. همچنین استفاده از روش‌های تحلیل عاملی و مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌تواند در پژوهش‌های آتی برای بررسی ساختار سازه‌ها و روابط میان آنها مفید باشد.

۴-۵. توصیه‌های کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای ادارات مورد مطالعه ارائه می‌شود:

۱. بازنگری در معیارهای ارزیابی عملکرد و پاداش با هدف افزایش شفافیت و تناسب میان عملکرد و پاداش.

۲. تقویت مهارت‌های رهبری و هماهنگی مدیران، به‌ویژه در زمینه ارتباطات، بازخورد و حل تعارض.

۳. بررسی علل تفاوت میان ادارات شهرستان‌ها در ابعاد اهداف، ساختار و انگیزش و پاداش.

۴. استقرار ارزیابی دوره‌ای وضعیت سازمانی بر اساس ابعاد مدل وایزبورد برای شناسایی زودهنگام حوزه‌های نیازمند بهبود.

۵. استفاده از نتایج ارزیابی سازمانی در کنار شاخص‌های عملکردی موجود، بدون جایگزین کردن آنها با شاخص‌های عینی عملکرد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

منابع

اسدپور، حمزه؛ امیرکبیری، علیرضا و محمدرضا ربیعی مندرجین (۱۴۰۱). «طراحی و تبیین مدل مبتنی بر خط‌مشی‌گذاری سیستمی (با تأکید بر مدل آلموند) در سازمان امور مالیاتی کشور». *پژوهشنامه مالیات*، دوره ۳۰، شماره ۵۳، صص ۷–۴۴ .

صفارانی، سمانه؛ عرب، محمد؛ رحیمی، عباس؛ آهنگر، علی و احمد فیاض‌بخش (۱۳۹۱). «تحلیل محیط درونی بر اساس مدل وایزبورد در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران». *مجله پیاورد سلامت*، دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۰۱–۱۰۹.

قنبری، آرزو؛ مردانی، ساده و زین‌العابدین امینی (۱۴۰۳). «تدوین الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک در راستای بهبود عملکرد سازمانی و تحقق عدالت مالیاتی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور). *پژوهشنامه مالیات*، (۶۱)۳۲، صص ۱۳۳-۱۶۹.

کیایی، مجتبی؛ بهزادی موزری، سعید و صمد بارانی بناب (۱۴۰۳). «ارائه مدل حاکمیت داده در سازمان امور مالیاتی کشور: مطالعه‌ای در نظام مالیاتی هوشمند». *پژوهشنامه مالیات*، دوره ۳۲، شماره ۶۱، صص ۸۵–۵۵ .

محمدی، علی‌رضا؛ مهرعلیزاده، یداله؛ پارسا، عبداله؛ شاهی، سکینه و حجت‌اله درفش (۱۴۰۲). «شناسایی وضعیت آموزش مداوم در سازمان امور مالیاتی کشور». *پژوهشنامه مالیات*، دوره ۳۱، شماره ۶۰، صص ۸–۳۹.

Amorin R. (2024). “Organizational Diagnosis in State Universities and Colleges (SUCs): Academic Deans' Perspectives through the Lens of Weisbord's Six-Box Model”. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 6(9), 129–143. https://doi.org/10.32996/jhsss.2024.6.9.15.

Asadpour, Hamzeh; Amirkabiri, Alireza and Rabiei Mandarjin, Mohammadreza (1401). “Design and explanation of a model based on systemic policy-making (with emphasis on the Almond model) in the Iranian

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

Tax Affairs Organization". Tax Research Journal, Volume 30, Number 53, pp. 7–44. [In Persian]

Camp A., Gast A., Goldstein D. & B. Weddle (2024, February 12). Organizational health is (still) the key to long-term performance. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com

Camp A. et al. (2025, January). A fitness agenda for government: Cultivating organizational health in the US public sector. McKinsey.org. https://www.mckinsey.org

Crandall W., Gavin E., Kidd M. & A. Masters (2024). Revenue Authorities and Their Boards of Management: Recent Developments. IMF Technical Notes and Manuals, 2024/05. International Monetary Fund.

Ghanbari Arezoo, Mardani Sadeh and Amini Zain al-Abidin (1403). "Developing a model for developing electronic human resources management in order to improve organizational performance and achieve tax justice based on the declaration of the second step of the Islamic Revolution (case study: the Iranian Taxation Organization)". *Tax Research Journal,* 133-169(61)32. [In Persian]

Harrison M. I. (1998). Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes (3rd ed.). Sage Publications.

Kiai Mojtaba; Behzadi Mozari Saeed and Barani Bonab Samad. (1403). "Presenting a data governance model in the Iranian Taxation Organization: A study in a smart tax system". *Tax Research Journal*, Volume 32, Issue 61, pp. 55–85. [In Persian]

McKinsey & Company (2024). The link between organizational health and public sector performance. https://www.mckinsey.com/industries/public-sector.

Mohammadi, Alireza; Mehralizadeh, Yadoleh; Parsa, Abdollah; Shahi, Sakineh and Darfash, Hojjatollah. (1402). "Identifying the status of continuing education in the Iranian Taxation Organization". *Tax Research Journal*, Volume 31, Issue 60, pp. 8–39. [In Persian]

OECD. (2024). Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/2d5fba9c-en

OECD. (2025). Tax Administration 2025: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/cc015ce8-en

Organisational Structure Dysfunction in Tax Administration. (n.d.). In: Improving Tax Administration in Developing Countries (Chapter 10). IMF eLibrary. https://www.elibrary.imf.org.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]

Safarani, Samaneh; Arab, Mohammad; Rahimi, Abbas; Ahangar, Ali; and Fayyazbakhsh, Ahmad. (2012). Internal environment analysis based on the Wiseboard model in hospitals of Tehran University of Medical Sciences. Payavard Health Journal, Volume 6, Number 2, pp. 101–109. [In Persian]

Springer Nature – Journal of the Knowledge Economy. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-

Strategic Management Insight. (2025). Weisbord's Six Box Model Explained in Depth.
https://strategicmanagementinsight.com/tools/weisbords-six-box-model/

Weisbord M. R. (1976). "Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory". Group & Organization Studies, 1(4), 430–447. https://doi.org/10.1177/105960117600100405

Weisbord M. R. (1978). *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Addison-Wesley.

Wongsin P. et al. (2025). *Strategic planning and organizational performance in public health sector: a scoping review*. BMC Health Services Research, 25, 1017. https://doi.org/10.1186/s12913-025.

[Downloaded from qjfep.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.66224/qjfep.14.53.208]