

## شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه ها و شاخص های شایستگی های مدیران و

### مقایسه با وضعیت موجود سازمان امور مالیاتی کشور<sup>۱</sup>

احمد علی صادقی<sup>۲</sup>

محمد علی حسینی\*<sup>۳</sup>

کامران محمد خانی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰)

#### چکیده

در عصر حاضر، سازمان ها و شرکت ها خواستار شایستگی کارکنان در مجموعه گسترده ای از دانش، مهارت ها و نگرش های ضروری هستند زیرا شایستگی ها به عنوان پیش بینی کننده های مهم عملکرد و موفقیت کارکنان مطرح می شوند. هدف پژوهش حاضر ارائه ی شایستگی های مدیریتی مدیران در سازمان امور مالیاتی کشور و مقایسه آن با وضعیت موجود این شایستگی ها است. این تحقیق با روش ترکیبی انجام شده و به این منظور جامعه آماری در بخش کیفی مدیران میانی بالای ۱۵ سال سابقه و بیش از ۳۵ سال سن و در بخش کمی مدیران حرفه ای سازمان امور مالیاتی (رییس اداره/گروه، رییس امور مالیاتی، معاون مدیر کل مالیاتی، مدیر کل مالیاتی و معاون رییس کل سازمان امور مالیاتی و رییس کل سازمان امور مالیاتی کشور) است. مشارکت کنندگان مورد مطالعه در بخش کیفی پژوهش، پس از ۳۰ مصاحبه به اشباع رسید. در بخش کمی با توجه به این موضوع که جامعه آماری (مدیران سازمان امور مالیاتی کشور) در حدود ۴۸۰۰ نفر می باشند، با استفاده از جدول مورگان حجم مشارکت کنندگان برابر با ۳۵۶ نفر از مدیران سازمان امور مالیاتی در سطح کشور بدست آمد. داده های این پژوهش با استفاده از مطالعات کتابخانه ای، مصاحبه و پرسش نامه جمع آوری گردید. در بخش کیفی از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی از نرم افزار SPSS بهره گرفته شده است. با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها، برای تحلیل داده های پرسش نامه از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد. با توجه به یافته های پژوهش، ابعاد سلامت فکری، کمال گرایی، ارتباطات، تعهد، توانایی فردی، سلامت روانی و اجتماعی، در حوزه شایستگی های عمومی، ابعاد شخصیت مدیریتی، ارتباطات مدیریتی، مهارت های مدیریتی و رهبری در حوزه شایستگی های مدیریتی، ابعاد هوش مالیاتی و دانش مالیاتی در حوزه مهارت های تخصصی احصا گردید. از کل مولفه ها ۴۸ درصد نامطلوب و ۵۲ درصد مطلوب بوده اند. به عبارت دیگر ۴۲ درصد مربوط به شایستگی های عمومی، ۴۱ درصد مربوط به شایستگی های مدیریتی و ۱۷ درصد مربوط به شایستگی های تخصصی می باشد.

**واژه های کلیدی:** منابع انسانی، مدل های شایستگی، شایستگی مدیران، سازمان مالیاتی

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> دانشیار، دانشکده علوم بهزیستی و توان بخشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: mahmamy2020@gmail.com)

<sup>۴</sup> دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

### مقدمه

مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، توسعه فردی، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی استراتژیک زمینه‌هایی هستند که در آن شایستگی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (۵). در فضای رقابتی و دنیای جهانی امروز که در اثر توسعه مداوم ارتباطات و فناوری، مرزها از بین رفته‌اند، نگرش‌ها و رفتارهای کارمندان در سازمان‌های آن‌ها اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (۱). سازمان‌ها و شرکت‌ها خواستار شایستگی کارکنان در مجموعه گسترده‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های ضروری هستند زیرا شایستگی‌ها به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد و موفقیت کارکنان مطرح می‌شوند (۱۴). فقدان مدل‌های شایستگی تأثیر زیادی بر توسعه نیروی کار دارد. برای سنجش افراد، بدون وجود استانداردها، نیازها و اهداف آموزشی نمی‌تواند به درستی شناسایی شود، شکاف‌های عملکردی نمی‌تواند اندازه‌گیری شود و برنامه‌های آموزشی ممکن است به طور مناسب پاسخگوی نیازهای عملکرد واقعی نباشد. (۱۹). در سازمان‌های آینده و پیش‌رو منبع قدرت نه نیروی کار، نه دارایی و منابع فیزیکی، نه تکنولوژی، بلکه مدیران و رهبران شایسته خواهند بود (۹). سازمان امور مالیاتی کشور با مدیریت و پیاده‌سازی طرح جامع مالیاتی و یکپارچه نظام مالیاتی بیش از هر زمان دیگری نیازمند همراهی و هم‌سویی نظام مدیریت منابع انسانی در پیشبرد اهداف طرح و مدیریت هدفمند و کارآمد سرمایه‌های انسانی و اجتماعی سازمان است؛ به عبارت دیگر جذب و توسعه و ایجاد انگیزه مؤثر در مجموعه نیروی انسانی سازمان به عنوان مهم‌ترین رکن سازمان امور مالیاتی کشور و ایفای نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی می‌تواند مسیر دگرگونی و تحول را هموارتر و آینده مطلوب‌تر و راهبردی را برای سازمان به ارمغان آورد (۴). تاکنون محققان مختلف، تعاریف متفاوتی از شایستگی را ارائه کرده‌اند. باوجود روش‌های مختلف بیان، در این تعاریف، به‌طور کلی شایستگی به عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود (۶). تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه مورد بحث دارد (۱۹). شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد. شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده‌تر همگام شوند و کارا باشند (۱۱).

یک مدل شایستگی یک نسخه‌ی مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز به منظور عملکرد موفق یا نمونه در یک رشته‌ی شغلی، تیم کاری، واحد، بخش یا سازمان است. شناسایی و مدل‌سازی شایستگی می‌تواند نقطه‌ی آغازین برای طرح‌های استراتژیک مرتبط

با نیازهای سازمانی و فردی باشد (۱۳). الگوی شایستگی مجموعه‌ای از عوامل موفقیت دربرگیرنده رفتارهای کلیدی موردنیاز برای عملکرد عالی در یک شغل خاص است (۵). شایستگی‌ها سازه‌های مدل‌های شایستگی هستند. هر شایستگی در مدل با استفاده از توصیفگرهای رفتاری تعریف می‌شود. این توصیفگرها می‌توانند با تعیین بالاترین و کمترین سطوح مهارت شناختی تعریف شوند (۱۸). مدل شایستگی یک ابزار توصیفی است که شایستگی‌ها یا مهارت‌های موردنیاز برای یک کار خاص در یک شغل یا سازمان را مشخص می‌کند و همچنین پیشنهاد می‌کند که در هر سازمان برای دستیابی به دیدگاه و مأموریت تعریف شده، چه گروه‌های خاصی از شایستگی‌ها موردنیاز هستند (۱۰). برخی از مطالعات و پژوهش‌های مشابه به شرح زیر شناسایی شدند:

پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های رؤسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور توسط بهراد و همکاران (۱۳۹۸) انجام گرفت. در این پژوهش، برای طراحی مدل، شایستگی‌ها به سه بخش شایستگی‌های حرفه‌ای (دانش مالیاتی، توان عملیاتی، هوش مالیاتی)، شایستگی‌های رفتاری (سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی، تعهد شغلی)، شایستگی‌های زمینه‌ای (مربوگری، خانواده، ارتباطات، مهارت‌های مدیریتی) تقسیم گردیده است.

مرزبان و اسداله زاده (۱۳۹۷) مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در سازمان امور مالیاتی کشور را در پژوهش خود طراحی نمودند. در این پژوهش مدل شایستگی به دو بخش مدیران پایه و مدیران میانی تقسیم گردیده است که برای هر یک سه بخش شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های رفتاری در نظر گرفته‌اند.

پژوهشی توسط عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری انجام گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد برای توسعه شایستگی مدیران می‌بایست پنج بعد، بیست مولفه و صد و سی و دو شاخص مورد توجه برنامه ریزان آموزشی قرار گیرد.

نتایج پژوهش پناهی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که معیارهای مهارت فردی، مدیریت، تخصص فنی و نگرش سیستمی مهم‌ترین معیارهای اثرگذار در شایستگی مدیران مالی هستند. نوری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود شایستگی‌های دانشی، انتقادی و تعاملی، خلاقیت و نوآوری، اجتماعی، رفتار خطرپذیر و درونی را احصا نمودند.

فرهادی نژاد (۱۳۹۲) در پژوهش خود شایستگی‌های فردی (تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای، تعهد اخلاقی، دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان، شایستگی‌های شخصیتی ذاتی، شایستگی‌های شخصیتی اکتسابی، شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های فکری و تحلیلی، رفتارهای شغلی، رفتارهای فردی، تفکر معنوی، معنویت در کار)، شایستگی‌های تعاملی (شایستگی‌های ارتباطی فردی، شایستگی‌های ارتباطی

گروهی، شایستگی‌های ارتباطی سازمانی، انگیزش، هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، نظارت و ارزیابی، هدایت) و شایستگی‌های سازمانی (توجه به امور رفاهی کارکنان، توجه به نیازهای روان‌شناختی، کارکنان، توانمندسازی کارکنان، مدیریت امور پرسنلی، شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریتی، شایستگی‌های حرفه‌ای تخصصی، شایستگی‌های حرفه‌ای عملیاتی) را معرفی نمود.

تریاکوف و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه تعاریف شایستگی‌ها دریافتند ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک قسمت قابل مشاهده و یک قسمت نامرئی تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است، چراکه مشاهده، درک، اندازه‌گیری، آموزش و توسعه و بهبود آن‌ها ساده‌تر است. قسمت خارجی معمولاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، در حالی که قسمت داخلی در مورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است و فرایند آموزش آن نیز پیچیده است.

آلن و همکاران (۲۰۱۸) در یک پژوهش با عنوان صلاحیت‌های منابع انسانی در محافل کاری در امریکا، شایستگی‌های زیر مشخص نمودند: آشنایی با فرهنگ و مذاهب (دانش فرهنگی و مذهبی)، دانش حقوقی، دانش سازمانی و عملیاتی، مهارت رهبری در میانجی‌گری (مهارت اجتماعی)، شایستگی مدیریت استراتژیک، نوآوری، مهارت رفتار بین فردی.

در پژوهش لیکاما (۲۰۱۵) شایستگی‌های انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یک دلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی احصا گردید.

پژوهشی تحت عنوان "مدل حوزه شایستگی و ادراک مدیران مهندسی در ایالات متحده عربی" توسط ال باز و ال سائق (۲۰۱۰) انجام شد. در این پژوهش یک مدل جامع شایستگی برای مدیران معرفی شده است. این مدل، نظرات محققان گذشته، نظرات متخصصان باتجربه و تحصیل کرده‌های رشته مهندسی را لحاظ کرده است. نتایج پژوهش، ادراک مدیران را از اهمیت نسبی شایستگی‌ها با استفاده از روش **AHP** گزارش می‌دهد. همچنین نتایج نشان داد که پاسخ‌دهندگان، شایستگی‌های "رهبری" و "میان فردی" را به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی‌ها در نظر گرفتند. این پژوهش، سه حوزه شایستگی را عنوان کرده است و در نتیجه ابعاد شایستگی را بر اساس آن سه حوزه عنوان کرده است: افراد، محیط، کسب‌وکار. شایستگی‌های "رهبری" و "میان فردی" مربوط به افراد می‌شود. شایستگی‌های "جهانی" و "حرفه‌ای" به محیط ربط دارد. شایستگی‌های "سازمان" و "محصول" نیز به کسب‌وکار مربوط می‌شود.

با توجه به آنچه در بالا عنوان شد، با توجه به تغییر در فرایندهای مالیات ستانی با توجه به استقرار نظام یکپارچه مالیاتی و لزوم جایگزینی درآمدهای پایدار مالیاتی به جای درآمدهای غیر پایدار از جمله نفت که در شرایط تحریم نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار گشته است سازمان امور مالیاتی به عنوان حیاتی‌ترین و منبع اصلی ایجاد این درآمد نیاز به تربیت مدیرانی توسعه یافته، یادگیرنده، پویا و بروز دارد تا نه تنها از تکالیف قانونی قبلی جا نمانند بلکه تحت یک مدل توسعه‌ای و آموزشی متناسب نسبت به توسعه شایستگی‌های مدیریتی خویش اقدام و با اجرای مطلوب نظام جامع مالیاتی یکپارچه جدید بتوانند به

ایفای موثرتر تکلیف قانونی و اخذ عادلانه مالیات، جلب رضایت مردم، افزایش درآمدهای مالیاتی، کاهش هزینه‌های وصول مالیات و تحقق اهداف سازمانی نائل شوند. بنابراین با توجه به شرایط گذار از مالیات ستانی سنتی به مدرن و با توجه به تغییر در نقش‌های عوامل انسانی، ساختاری، فناوری، فرایندها و فعالیت‌های مالیاتی و لزوم در نظر گرفتن اولویت‌های برنامه‌ای به جای انجام کارهای پراکنده و به منظور پر کردن خلاءهای مطرح شده باید مطالعه‌ای انجام شود تا به این سوال اساسی پاسخ دهد که شایستگی‌های لازم برای مدیریت چیست و وضعیت موجود شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است

### روش شناسایی پژوهش

این پژوهش از نظر روش، پژوهش ترکیبی، از نظر هدف، از انواع پژوهش‌های کاربردی است. که در این تحقیق از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد.

#### • در بخش کیفی

مشارکت کنندگان، مدیران میانی خبره و زبده سازمان که همگی دارای تجربه کارشناسی، اجرایی و مدیریتی بیش از ۱۵ سال و بالاتر از ۳۵ سال سن و دارای تحصیلات دانشگاهی و خدمات موثر و رضایت بخش است. از ابتدای شروع مصاحبه‌ها، تعداد افراد مصاحبه شونده مشخص نبوده است. به این دلیل که بر اساس اشباع نظری باید تا اشباع داده‌ها نمونه گیری ادامه پیدا کند. در نهایت پس از شروع مصاحبه‌ها، داده‌ها و مولفه‌های تحقیق پس از ۳۰ مصاحبه به اشباع رسید و لذا حجم نهایی مشارکت کنندگان ۳۰ نفر شد. در این بخش نمونه گیری به روش هدفمند و به صورت گلوله برفی است. در این بخش، محقق با استفاده از مصاحبه، تجارب و دیدگاه خبرگان و صاحب نظران این حوزه را در مورد ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده جویا شد. مدت‌زمان انجام مصاحبه به‌طور متوسط ۳۵ دقیقه برای هر نفر در نظر گرفته شد. پس از پیاده‌سازی متن‌های مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دا نسخه ۱۰ به استخراج کدهای اولیه پرداخته شد.

#### • در بخش کمی

جامعه مشارکت کنندگان، مدیران حرفه‌ای سازمان امور مالیاتی (رییس اداره/گروه، رییس امور مالیاتی، معاون مدیر کل مالیاتی، مدیر کل مالیاتی و معاون رییس کل سازمان امور مالیاتی و رییس کل سازمان امور مالیاتی کشور) است. با توجه به این موضوع که جامعه مشارکت کنندگان در حدود ۴۸۰۰ نفر می‌باشند، با استفاده از جدول مورگان حجم مشارکت کنندگان برابر با ۳۵۶ نفر از مدیران سازمان امور مالیاتی در سطح کشور است. در این بخش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده است. در این بخش با استفاده از پرسشنامه به بررسی وضعیت موجود شاخص‌های شایستگی با توجه به شاخص‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی و مرور متون پرداخته شد. پس از تعیین روایی با استفاده از

نظرات خبرگان، پایایی این پرسشنامه با نظر ۳۰ تن و با استفاده از آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۵ بدست آمد.

برای بررسی نوع توزیع داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. باتوجه به سطح معناداری ۰/۲ داده ها نرمال و برای تحلیل داده‌های پرسش نامه از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد.

### یافته های پژوهش

حاصل بررسی داده‌ها و مفهوم یابی عبارات، در جدول ۱ درج گردیده است. در این جدول که خلاصه‌ای از تمامی کدهای اولیه‌ای مشاهده شده در پژوهش می باشد، از ثبت کدهای تکراری و درج کدهایی که بسیار شبیه هم بوده‌اند، خودداری شده است. در پژوهش حاضر پس از انجام ۳۰ مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسید و مصاحبه‌ها متوقف شدند. بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها ۴۶ کد توصیفی از داده‌های حاصل از مصاحبه به دست آمد.

جدول ۱- کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها

ردیف	شایستگی	ردیف	شایستگی	ردیف	شایستگی
۱	آینده‌نگری و تفکر راهبردی	۱۷	کل نگر و نگرش فرایندی	۳۳	یادگیری مستمر
۲	صبر و بردباری	۱۸	سازگاری و انعطاف پذیری	۳۴	مثبت‌اندیشی
۳	همت و سخت‌کوشی	۱۹	چابکی ذهنی	۳۵	قاطعیت
۴	اعتماد به نفس	۲۰	تاب آوری	۳۶	خودآگاهی
۵	خود کنترلی	۲۱	توسعه فردی	۳۷	مسئولیت پذیری
۶	مهارت ارتباطی	۲۲	تعاون و همکاری	۳۸	تیم و شبکه‌سازی
۷	قدرت مذاکره و متقاعدسازی	۲۳	مدیریت تعارض	۳۹	همدلی و ارتباط متقابل
۸	نوجویی و تفکر خلاق	۲۴	تفکر تحلیلی و حل مساله	۴۰	درک سیاسی
۹	هوشیاری محیطی	۲۵	رهبری و قدرت نفوذ	۴۱	هدف‌گرایی و هدایت عملکرد
۱۰	برنامه‌ریزی و هماهنگی	۲۶	هوشیاری درون سازمانی	۴۲	سازماندهی
۱۱	مدیریت منابع	۲۷	نظارت و کنترل	۴۳	مدیریت پروژه
۱۲	مدیریت زمان	۲۸	مدیریت عملکرد	۴۴	بودجه بندی و مدیریت مالی
۱۳	توسعه دیگران	۲۹	هوشیاری فناورانه	۴۵	انصاف و عدالت‌جویی
۱۴	صداقت و درستکاری	۳۰	پاسخگویی	۴۶	تعهد و تعلق سازمانی
۱۵	مودی مداری (درک متقابل)	۳۱	دانش مالیاتی		
۱۶	اخلاق حرفه ای مالیاتی	۳۲	خبرگی در گزارش دهی		

منبع: یافته‌های پژوهش

کدهای موجود در قسمت ادبیات پژوهش، به عنوان منبع دیگری از منابع شایستگی‌ها، مورد توجه قرار گرفت. سایر کدهایی که در بخش ادبیات پژوهش به آن‌ها اشاره شده ولی در ارتباط مستقیم و یا غیرمستقیم با مشاغل خاص متفرقه بوده‌اند، از این لیست حذف شده‌اند. کدهای عمومی استخراج شده از ادبیات پژوهش در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۲- کدهای استخراجی از ادبیات

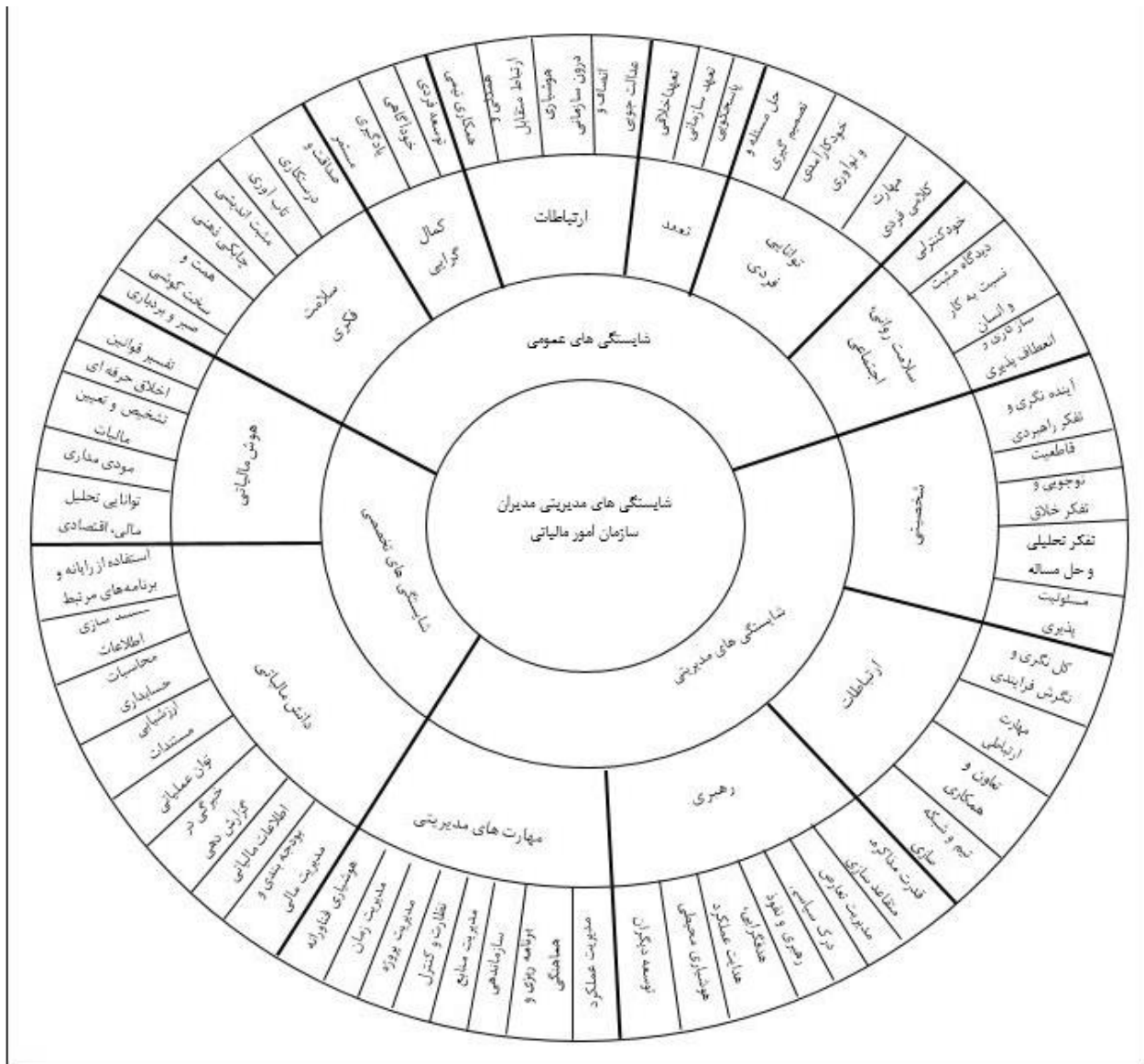
شایستگی های عمومی	شایستگی های مدیریتی	شایستگی های اختصاصی
سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی، تعهد شغلی، مربیگری، ارتباطات، مهارت های مدیریتی (۵) توانایی دانشی، انتقادی و تعاملی، خلاقیت و نوآوری، رفتار خطرپذیر و درونی (۱۵)، تعهد سازمانی، تعهد اخلاقی، دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان، شایستگی های شخصیتی ذاتی، شایستگی های شخصیتی اکتسابی، شایستگی های هوشی، شایستگی های فکری و تحلیلی، رفتارهای شغلی، رفتارهای فردی، تفکر معنوی، معنویت در کار، شایستگی های ارتباطی فردی، شایستگی های ارتباطی گروهی، شایستگی های ارتباطی سازمانی، انگیزش، هدفگذاری، تصمیم گیری، نظارت و ارزیابی، هدایت (۸)، حل مسئله و تصمیم گیری، همکاری تیمی (۲۰) یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه ای، تعادل کار و زندگی و خودتنظیمی، مهارت کلامی فردی، خودکارآمدی و نوآوری فردی، مهارت نوشتاری فردی و مدیریت زمان (۳) انتقادپذیری، انعطاف پذیری (پناهی و همکاران،	توجه به امور رفاهی کارکنان، توجه به نیازهای روان شناختی، کارکنان، توانمندسازی کارکنان، مدیریت امور پرسنلی (۸)، ایجاد روابط و همکاری‌های حرفه‌ای (۲۰)، باور به ارزش و کرامت انسانی، باور به منافع مشترک سازمانی و فردی و انعطاف‌پذیری و سازگاری، رازداری و امانتداری، شایسته سالاری (۳) مسئولیت پذیری، مدیریت منابع مالی، نگرش سیستمی (۱۷) شایستگی های حرفه ای مدیریتی (۸) ارزیابی قابلیت افراد، جانشین پروری، مدیریت تعارض و بحران، قضاوت و داوری، انگیزه بخشی (۱۲) مهارت رهبری در میانجیگری (مهارت اجتماعی)، شایستگی مدیریت استراتژیک، نوآوری، دانش سازمانی و عملیاتی (۲) پژوهش و توسعه و برنامه‌ریزی، کنترل و برنامه‌ریزی، مدیریت پروژه (۷)	دانش مالیاتی، توان عملیاتی، هوش مالیاتی (۵) شایستگی های حرفه ای تخصصی، شایستگی های حرفه ای عملیاتی (۸) ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و خلاقانه، استفاده از رایانه و برنامه‌های مرتبط برای واردکردن و بازیابی اطلاعات، مستندسازی اطلاعات، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، کار با فناوری، آشنایی با اصول کسب و کار (۲۰) توانایی تحلیل مالی اقتصادی، شناخت حقوق کسب و کار، دانش مالی و مالیه عمومی (۳) تشخیص و تعیین مالیات، محاسبات حسابداری، ارزشیابی مستندات، شناخت و تفسیر قوانین (۱۲) آگاهی محیطی، قوانین و مقررات (۷)

شایستگی های اختصاصی	شایستگی های مدیریتی	شایستگی های عمومی
		۱۳۹۵) یادگیری و خودتوسعه ای، تفکر آینده نگر (۱۲) انگیزش، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی (۱۶)

منبع: یافته‌های پژوهش



بعد از ترکیب کدهای استخراجی با کدهای ادبیات، این کدها بر اساس مقوله ها و مضامین به بخش های متفاوتی تقسیم گردید. شایستگی های عمومی، شایستگی های مدیریتی و شایستگی های تخصصی سه بخش اصلی می باشد. با ترکیب کدها در بخش مصاحبه و ادبیات در این سه بخش شکل زیر حاصل گردید.



شکل ۱- شایستگی های مدیریتی مدیران سازمان امور مالیاتی. منبع: یافته های پژوهش

نتایج مربوط به ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه که در بین ۳۵۶ نفر از مدیران کل و معاونین سازمان امور مالیاتی در سطح کشور است، قرار گرفت و توسط نرم افزار SPSS محاسبه گردیده، و بالاتر از ۰/۷۵ بدست آمد. بنابراین پایایی این پرسشنامه نیز مورد تایید قرار گرفت. در جدول زیر نتایج مربوط به آلفای کرونباخ آمده است.

جدول ۴- پارامترهای پایایی پرسشنامه

مؤلفه ها	آلفای کرونباخ
سلامت فکری	۰/۹۲۷
کمال گرایی	۰/۷۴۵
ارتباطات	۰/۹۲۹
تعهد	۰/۸۸۴
توانایی فردی	۰/۷۶۷
سلامت روانی، اجتماعی	۰/۸۴۲
شخصیت مدیریتی	۰/۸۸۷
ارتباطات مدیریتی	۰/۹۲۹
رهبری	۰/۹۲۳
مهارت های مدیریتی	۰/۹۳۳
دانش مالیاتی	۰/۹۵۲
هوش مالیاتی	۰/۸۴۹

منبع: یافته‌های پژوهش

همانطور که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، مقدار همه مؤلفه‌ها بالاتر از ۰/۷ بوده این نشان می‌دهد که مدل از نظر آلفای کرونباخ پایایی مناسبی دارد. جهت تعیین نوع آزمون آماری (پارامتریک یا ناپارامتری) باید تعیین کنیم داده‌های جمع آوری شده از توزیع نرمال برخوردارند یا غیر نرمال، در این خصوص برای بررسی نوع توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می‌کنیم. برای آزمون نرمالیته فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

$H_0$ : توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال است.

$H_1$ : توزیع داده‌های مربوط به متغیرها نرمال نیست.

نتایج این آزمون در نرم افزار به شرح جدول زیر می باشد:

جدول ۵- نرمال بودن داده ها

ردیف	عامل	سطح معناداری	مقدار خطا	نتیجه گیری
۱	متغیرها	۰/۲۰	۰/۰۵	نرمال

منبع: یافته های پژوهش

اگر آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰/۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده ها نرمال است. با توجه به نتایج و آماره آزمون فرض صفر تایید و داده ها نرمال است. برای داده های نرمال از آزمون تی تک نمونه ای استفاده می شود. در این آزمون فرضیه ها به شکل زیر می باشد:

$$H_0: \mu =$$

$$H_1: \mu \neq$$

فرض صفر: میانگین اختلاف معناداری با مقدار آزمون ندارد.

فرض مقابل: میانگین اختلاف معناداری با مقدار آزمون دارد.

تحلیل آزمون تی تک نمونه ای در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۶- نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای مولفه های سلامت فکری (وضعیت موجود)

بعد	مولفه	میانگین	آماره t	تفاوت میانگین	درجه آزادی	میزان معنی داری	نتیجه
سلامت فکری	صبر و بردباری	2/27	-	-۰/۷۳	299	/000	نامطلوب
	همت و سخت کوشی	۴	۲۷/۴۸۷	+۱	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	چابکی ذهنی	۱/۹۱	-۲۳/۲۸۴	-۱/۹	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	مثبت اندیشی	۲/۵۴	-۹/۱۴۷	-۰/۴۶	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	اعتماد به نفس	۴	۶/۵۹۷	+۱	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	تاب آوری	۲/۱۹	-۲۱/۴۲۸	-۰/۸۱	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	صداقت و درستکاری	۳/۱۶	۲/۶۵۷	+۰/۱۶	۲۹۹	۰/۰۰۸	مطلوب
	تفکر آینده نگر	۱/۷۶	-۳۹/۱۸۴	-۱/۲۴	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۷- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های کمال گرایی (وضعیت موجود)

نتیجه	میزان معنی داری	درجه آزادی	تفاوت میانگین	آماره t	میانگین	مولفه	بعد
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۰۸	-۱۴/۸۵۶	۱/۹۲	یادگیری مستمر	کمال گرایی
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۰/۲۵	۳/۵۴۹	۳/۲۵	خودآگاهی	
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۳۸	-۴۴/۹۱۴	۱/۶۲	توسعه فردی	

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۸- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های ارتباطات (وضعیت موجود)

نتیجه	میزان معنی داری	درجه آزادی	تفاوت میانگین	آماره t	میانگین	مولفه	بعد
مطلوب	۰/۰۰۳	۲۹۹	+۰/۱۷	۳/۰۳	۳/۱۷	همکاری تیمی	ارتباطات
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۰/۳۲	۵/۷۹۱	۳/۳۲	همدلی و ارتباط متقابل	
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۰/۲	۳/۸۱۷	۳/۲	هوشیاری درون سازمانی	
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۰۸	-۲۱/۳۴۷	۱/۸۲	انصاف و عدالت‌جویی	

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۹- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های تعهد (وضعیت موجود)

نتیجه	میزان معنی داری	درجه آزادی	تفاوت میانگین	آماره t	میانگین	مولفه	بعد
مطلوب	۰/۰۰۲	۲۹۹	+۰/۱۴	۳/۱۲۴	۳/۱۴	تعهد اخلاقی	تعهد
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۱/۱۵	۲۸/۴۹۵	۴/۱۵	تعهد سازمانی	
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۲	-۲۵/۶۴	۱/۸	پاسخگویی	

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۰- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های توانایی فردی (وضعیت موجود)

بعد	مولفه	میانگین	آماره t	تفاوت میانگین	درجه آزادی	میزان معنی داری	نتیجه
توانایی فردی	حل مسئله و تصمیم‌گیری	۳/۳۷	۶/۷۷۴	+۰/۳۷	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	خودکارآمدی و نوآوری	۱/۴۴	-۵۰/۱۲۴	-۱/۵۶	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	مهارت کلامی فردی	۱/۹۱	-۲۷/۱۴۵	-۱/۰۹	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۱- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های سلامت روانی، اجتماعی (وضعیت

موجود)

بعد	مولفه	میانگین	آماره t	تفاوت میانگین	درجه آزادی	میزان معنی داری	نتیجه
سلامت روانی، اجتماعی	خودکنترلی	۲/۵۱	-۹/۵۴۶	-۰/۴۹	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان	۳/۳۲	۶/۰۷۱	+۰/۳۲	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	سازگاری و انعطاف پذیری	۳/۲	۲/۵۱۱	+۰/۲	۲۹۹	۰/۰۱۳	مطلوب

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۲- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های شخصیتی (وضعیت موجود)

بعد	مولفه	میانگین	آماره t	تفاوت میانگین	درجه آزادی	میزان معنی داری	نتیجه
شخصیتی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی	۳/۳۶	۵/۶۷۴	+۰/۳۶	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	قاطعیت	۴/۴	۳۵/۶۹۳	+۱/۴	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	نوجویی و تفکر خلاق	۱/۵۸	-۴۲/۵۹۷	-۱/۴۲	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	تفکر تحلیلی و حل مساله	۲/۰۶	-۲۲/۴۷۴	-۰/۹۴	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	مسئولیت پذیری	۴/۴	۳۵/۶۹۳	+۱/۴	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۳- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های ارتباطات مدیریتی (وضعیت موجود)

نتیجه	میزان معنی داری	درجه آزادی	تفاوت میانگین	آماره t	میانگین	مولفه	بعد
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۲	-۲۸/۰۳۷	۱/۸	کل نگرش و نگرش فرایندی	ارتباطات مدیریتی
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۰/۱۸	۴/۱۰۳	۳/۱۸	مهارت ارتباطی	
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۰/۳	۶/۷۲۲	۳/۳	تعاون و همکاری	
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۰/۴۶	۹/۱۴۹	۳/۴۶	تیم و شبکه‌سازی	

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۴- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های رهبری (وضعیت موجود)

نتیجه	میزان معنی داری	درجه آزادی	تفاوت میانگین	آماره t	میانگین	مولفه	بعد
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۲۶	-۳۲/۱۲۸	۱/۷۴	قدرت مذاکره و متقاعدسازی	رهبری
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۳۲	-۳۵/۰۰۴	۱/۶۸	مدیریت تعارض	
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۱/۴۶	۴۲/۵۳۲	۴/۴۶	درک سیاسی	
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۲۳	-۳۲/۷۱۲	۱/۷۷	رهبری و قدرت نفوذ	
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۳۵	-۳۷/۴۵۷	۱/۶۵	هدف‌گرایی و هدایت عملکرد	
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۴۴	-۴۴/۵۰۲	۱/۵۶	هوشیاری محیطی	
نامطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	-۱/۳۱	-۳۴/۹۲۹	۱/۶۹	توسعه دیگران	

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۵- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های مهارت‌های مدیریتی (وضعیت موجود)

نتیجه	میزان معنی داری	درجه آزادی	تفاوت میانگین	آماره t	میانگین	مولفه	بعد
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۰/۳۸	۵۹/۱۳۸	۳/۳۸	مدیریت عملکرد	مهارت‌های مدیریتی
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۰/۶	۵۶/۳۵۸	۳/۶	برنامه‌ریزی و هماهنگی	
مطلوب	۰/۰۰۰	۲۹۹	+۰/۴۹	۵۶/۸۷۹	۳/۴۹	سازماندهی	

مدیریت منابع	۳/۵۵	۵۹/۷۳۱	+۰/۵۵	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
نظارت و کنترل	۱/۸۷	-۳۹/۹۵۵	-۱/۱۳	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
مدیریت پروژه	۲/۱۲	-۴۵/۱۶	-۰/۸۸	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
مدیریت زمان	۲/۰۷	-۴۳/۸۶۶	-۰/۹۳	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
هوشیاری فناورانه	۳/۴۷	۵۹/۸۳۵	+۰/۴۷	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب

منبع: یافته‌های پژوهش

## جدول ۱۶- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های دانش مالیاتی (وضعیت موجود)

بعد	مولفه	میانگین	آماره t	تفاوت میانگین	درجه آزادی	میزان معنی داری	نتیجه
دانش مالیاتی	بودجه بندی و مدیریت مالی	۳/۵۱	۵۹/۳۵۱	+۰/۵۱	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	دانش مالیاتی	۴/۱۱	۱۰۲/۰۹۴	+۱/۱۱	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	خبرگی در گزارش دهی	۳/۴۵	۵۹/۶۳۱	+۰/۴۵	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	توان عملیاتی	۴/۰۶	۹۷/۰۷	+۱/۰۶	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	استفاده از رایانه و برنامه‌های مرتبط برای واردکردن و بازبایی اطلاعات	۲/۰۴	-۵۱/۶۴۱	-۰/۹۶	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	مستندسازی اطلاعات	۲/۱۲	-۵۴/۴۴	-۰/۸۸	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	محاسبات حسابداری	۴/۰۹	۹۷/۷۲۱	+۱/۰۹	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	ارزشیابی مستندات	۲/۰۶	۵۲/۷۲۷	-۰/۹۴	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب

منبع: یافته‌های پژوهش

## جدول ۱۷- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مولفه‌های هوش مالیاتی (وضعیت موجود)

بعد	مولفه	میانگین	آماره t	تفاوت میانگین	درجه آزادی	میزان معنی داری	نتیجه
هوش مالیاتی	توانایی تحلیل مالی اقتصادی	۳/۴۱	۵۹/۳۰۴	+۰/۴۱	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	مودی مداری (درک متقابل)	۱/۷۸	-۴۸/۵۷۲	-۱/۲۲	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	تشخیص و تعیین مالیات	۳/۳	۶۰/۹۶	+۰/۳	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب
	اخلاق حرفه ای مالیاتی	۱/۹۲	-۴۹/۷۷	-۱/۰۸	۲۹۹	۰/۰۰۰	نامطلوب
	شناخت و تفسیر قوانین	۴/۱۷	۱۰۱/۵۸۴	+۱/۱۷	۲۹۹	۰/۰۰۰	مطلوب

منبع: یافته‌های پژوهش

در بعد سلامت فکری از ابعاد شایستگی‌های مدیران، مولفه صبر و بردباری تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است و میزان عدم وجود این شایستگی‌ها را نشان می‌دهد. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه همت و سخت کوشی از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وجود شایستگی‌ها را در این شاخص‌ها نشان می‌دهد.

در مولفه چابکی ذهنی تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در مولفه‌های مثبت اندیشی، تاب آوری و تفکر آینده نگر تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه‌ها از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه‌ها نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه‌های اعتماد به نفس و صداقت و درستکاری از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و می‌توان گفت وضعیت مطلوبی دارند.

در بعد کمال گرایی، مولفه یادگیری مستمر و توسعه فردی تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه‌ها از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه خودآگاهی از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و می‌توان گفت وضعیت مطلوبی دارند.

در بعد ارتباطات، مولفه انصاف و عدالت جویی تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه‌های همکاری تیمی، همدلی و ارتباط متقابل و هوشیاری و درون سازمانی از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و مطلوب بودن وضعیت را در این مولفه نشان می‌دهد.

در بعد تعهد، مولفه پاسخگویی تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد



متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه‌های تعهد اخلاقی و تعهد سازمانی از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وضعیت مطلوب را در این مولفه نشان می‌دهد.

در بعد توانایی فردی، میانگین مشاهده شده مولفه‌های خودکارآمدی و نوآوری و مهارت کلامی فردی تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در مولفه حل مساله و تصمیم گیری میانگین مشاهده شده از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وضعیت مطلوب را در این مولفه نشان می‌دهد.

در بعد سلامت روانی و اجتماعی، مولفه خودکنترلی تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه‌ها از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه‌ها نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه‌های دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان، سازگاری و انعطاف پذیری از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وضعیت مطلوب را در این مولفه نشان می‌دهد.

در بعد شخصیت مدیریتی، میانگین مشاهده شده مولفه‌های نوجویی و تفکر خلاق، تفکر تحلیلی و حل مساله تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه‌ها از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه‌ها نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه‌های آینده نگری و تفکر راهبردی، قاطعیت، مسئولیت پذیری از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وضعیت مطلوب را در این مولفه نشان می‌دهد.

در بعد ارتباطات مدیریتی، مولفه کل نگری و نگرش فرایندی تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه‌ها از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه‌های مهارت ارتباطی، تعاون و همکاری، تیم و شبکه سازی از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وضعیت مطلوب را در این مولفه نشان می‌دهد.

در بعد رهبری، برای مولفه‌های قدرت مذاکره و متقاعد سازی، مدیریت تعارض، رهبری و قدرت نفوذ، هدف گرایی و هدایت عملکرد، هوشیاری محیطی، توسعه دیگران تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه‌ها از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت

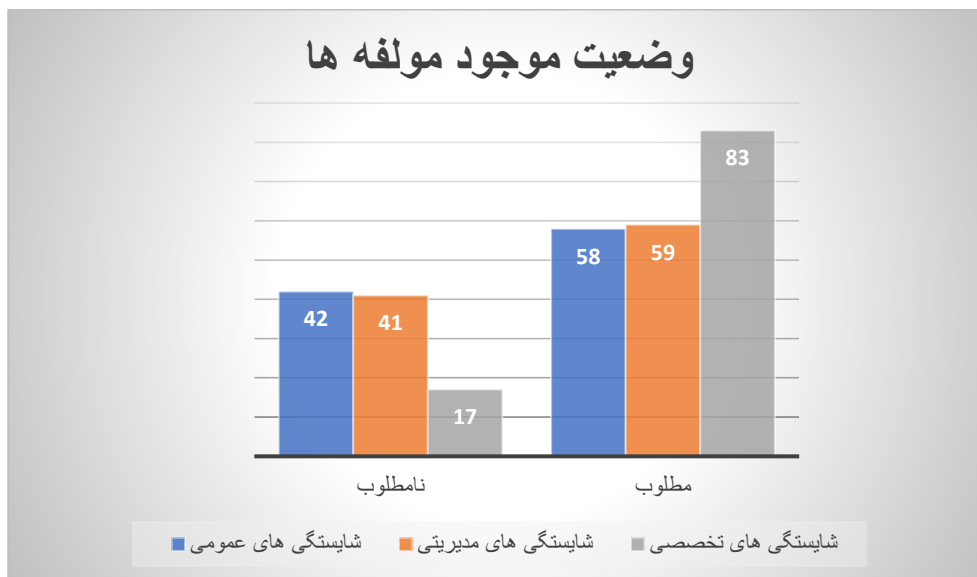
موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه درک سیاسی از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وضعیت مطلوب را در این مولفه نشان می‌دهد.

در بعد مهارت‌های مدیریتی، برای مولفه‌های نظارت و کنترل، مدیریت پروژه، مدیریت زمان تفاوت معنی داری بین میانگین نمونه و میانگین مورد انتظار وجود دارد. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده این مولفه از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه‌های مدیریت عملکرد، برنامه ریزی و هماهنگی، سازماندهی، مدیریت منابع، هوشیاری فناوریانه از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وضعیت مطلوب را در این مولفه نشان می‌دهد.

در بعد دانش مالیاتی، میانگین مشاهده شده برای مولفه‌های استفاده از رایانه و برنامه‌های مرتبط برای وارد کردن و بازیابی اطلاعات، مستندسازی اطلاعات، ارزشیابی مستندات از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه‌های بودجه بندی و مدیریت مالی، دانش مالیاتی، خبرگی در گزارش دهی، توان عملیاتی و محاسبات حسابداری از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وضعیت مطلوب را در این مولفه نشان می‌دهد.

در بعد هوش مالیاتی، میانگین مشاهده شده برای مولفه‌های مودی مداری (درک متقابل)، اخلاق حرفه ای مالیاتی از میانگین موردانتظار (۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین‌ها منفی است)، بنابراین بنا به نظر پاسخ دهندگان، وضعیت موجود این مولفه نامطلوب و از حد متوسط کمتر است. در حالی که میانگین مشاهده شده مولفه‌های توانایی تحلیل مالی اقتصادی، تشخیص و تعیین مالیات، شناخت و تفسیر قوانین از میانگین موردانتظار (۳) بزرگتر است و وضعیت مطلوب را در این مولفه نشان می‌دهد.

با توجه به جداول ۶ الی ۱۷، در هر سه حوزه شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های تخصصی مولفه‌هایی وجود دارد که در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. با استفاده از اطلاعات بدست آمده نمودار زیر احصا می‌گردد:



نمودار ۱- وضعیت مطلوب و نامطلوب کل مولفه‌ها

#### بحث و نتیجه گیری

از کل مولفه‌ها ۴۸ درصد نامطلوب و ۵۲ درصد مطلوب بوده‌اند. به عبارت دیگر از ۶۱ شایستگی در سه حوزه حدود ۲۹ مولفه در وضعیت مطلوب قرار ندارند. از این ۲۹ مولفه ۱۲ مولفه مربوط به شایستگی‌های عمومی، ۱۲ مولفه مربوط به شایستگی‌های مدیریتی و ۵ مولفه مربوط به شایستگی‌های تخصصی می‌باشد. به عبارت دیگر ۴۲ درصد مربوط به شایستگی‌های عمومی، ۴۱ درصد مربوط به شایستگی‌های مدیریتی و ۱۷ درصد مربوط به شایستگی‌های تخصصی می‌باشد. در حوزه شایستگی‌های عمومی ۵۰ درصد مطلوب و ۵۰ درصد نامطلوب، در شایستگی‌های مدیریتی ۵۰ درصد مطلوب و ۵۰ درصد نامطلوب و در شایستگی‌های تخصصی ۳۸ درصد نامطلوب و ۶۲ درصد مطلوب بوده است. از این اطلاعات می‌توان به این نتیجه رسید که در حوزه تخصصی وضعیت مطلوب وزن بیشتری نسبت به نامطلوب داشته و مدیران در حوزه تخصصی دارای بیشترین شایستگی‌های ممکن بوده‌اند. اما در حوزه‌های شایستگی‌های عمومی و مدیریتی وزن برابری در هر دو وضعیت وجود داشته است. این دو شایستگی می‌توانند از تجربه فرد نیز اثر بگیرند. تجربه‌های درست و نادرستی که شکل کلی این شایستگی‌ها را در فرد بوجود آورده‌اند. به عنوان مثال در شایستگی شخصیت مدیریتی و مولفه نوجویی و تفکر خلاق که وضعیت مطلوبی در سازمان نداشته است می‌تواند از میزان فرار مدیر از تغییر نشأت بگیرد و مدیر به دنبال حفظ وضع موجود باشد تا با کمترین چالش ممکن مواجه گردد. در رابطه با مولفه‌های حوزه شایستگی‌های مدیریتی می‌توان با ایجاد کانون ارزیابی و دوره‌های آموزشی سطح این شایستگی‌ها را ارتقا داد. راهکارهای اصلی که می‌توان برای ارتقا کلی وضعیت موجود ترسیم کرد توسعه سیستم آموزش،

کانون ارزیابی، باز طراحی مصاحبه‌های استخدامی و... می‌باشد. به عبارت دیگر در مولفه‌های موجود در حوزه شایستگی‌های عمومی با بازطراحی مراحل و فرایند استخدامی باید بررسی گردد که فرد متقاضی دارای چه میزان از این شایستگی‌ها است و نحوه احراز این شایستگی در این فرایند چگونه است. در طول خدمت نیز با برگزاری دوره‌های آموزشی و بررسی مستمر توسط مشاوران سازمان، می‌توان فرد را در مسیر ارتقا خود قرار داد. به عبارت دیگر اگر شایستگی‌ها را به دو دسته اکتسابی و ذاتی تقسیم نماییم باید شایستگی‌های اکتسابی را با آموزش ارتقا دهیم و شایستگی‌هایی که به طوری دارای شرایط ذاتی هستند به دنبال ارتقای غیر مستقیم آن باشیم. به عنوان مثال برای مولفه صبر و بردباری که می‌توان یک شایستگی ذاتی نیز باشد باید فرایندی طراحی گردد که بتواند آن را در درجه اول به یک شایستگی اکتسابی تبدیل نمود و در درجه دوم با راهکارهای غیر مستقیم باعث ارتقای آن شد. دلایل وجود نامطلوبی در این مولفه‌ها خود نیازمند پژوهش دیگری است که به پژوهشگران دیگر پیشنهاد می‌گردد با بررسی رابطه بین این شایستگی‌ها و یافتن متغیرهای تعدیل گر، مداخله گر و... مدلی را طراحی نمایند که مشخص گردد دلایل نامطلوب بودن این شایستگی‌ها در سازمان امور مالیاتی چیست و بر اساس آن مدل راهکارهای لازم را ارائه دهند. از مشکلاتی که این پژوهش با آن مواجه بوده است می‌توان شیوع بیماری کرونا را نام برد که وقفه ای در جمع آوری داده‌های پژوهش ایجاد نمود و همچنین تراکم کاری مدیران در سازمان امور مالیاتی کشور مانع از تشکیل جلسات موثرتر انتقال تجربیات مدیریتی با هدف کاربست آن‌ها در انجام امور پژوهشی می‌گردید. از محدودیت‌هایی که این پژوهش با آن مواجه بوده است امکان وجود عدم صداقت در پاسخ دهی به سوالات پرسشنامه‌ها و نگرانی آنها از کاهش اختیاراتشان در موضوع انتصابات بوده که خارج از کنترل پژوهشگر بوده است.

## منابع

- [1] Adiguzel Z, Ozcinar M, Karadal H. Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction. *European Research on Management and Business Economics*. 2020; 26(2): 103-110
- [2] Allen S, Williams P, Allen D. Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. *The International Journal of Management Education*. 2018; 16(2): 309- 320
- [3] Asheghi H, Ghahremani M, Gholi N. Identifying and explaining the dimensions, components and indicators of competency development of banking industry managers. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. 2017; 4(14): 57-76
- [4] Askari A. *Statistical Analytical Yearbook of Human Resources, Tax Affairs Organization*. 2015
- [۵] Behrad A. *Designing Competency Model for the Head of Tax groups at Iranian National Tax Administration Based on Qualitative Approach*. 2019. Yazd university
- [۶] Chen X, Jiang P. Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management*. 2019. Atlantis Press
- [7] El-Baz H, El-Sayegh S. Competency domain model and the perception of engineering managers in the United Arab Emirates. *Engineering management journal*. 2010; 22(1):3-12
- [8] Farhadi N.M. *Managerial Competencies for Effective Management in Iranian Governmental Organizations; Grounded Data Theory- Faculty of Administrative and Economic Sciences*. 2014. Ferdowsi University of Mashhad
- [9] Ghonji M, Chizari M, Sedighi H, Rabiee A. Designing the Management Competency Model with Emphasis on the Postmodern Change Management. *journal of development evolution management*. 2015; 16: 11-22
- [10] Kansal J, Jain N. *Development of Competency Model and Mapping of employees Competencies for Organizational Development: A New Approach*. 2019
- [11] Müller F.L.C, Aymans S.C, Bargmann C, Kauffeld S, Herrmann C. Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Procedia Manufacturing*. 2017; 9:307-314
- [12] Marzban E, Assadollahzadeh M. Designing the Model of Professional Competencies of Managers in the Tax Affairs Organization, 12th Iranian Conference on Fiscal and Tax Policies. Tehran. 2018. <https://civilica.com/doc/876272>
- [13] Monajemi m, Reshadat h, Jafari p. Model of competencies required for the department's chairmanship of Islamic Azad University. *Bimonthly of Applied Studies in Management and Development Sciences*. 2017; 3(5): 29-40
- [14] Motahhari n.h. Competence-Based Employment of Human Resource. *journal of research in Human resource management*. 2017; (1) 9: 21-50
- [15] Nouri S, Bunyadi N.A, Mo'meni R. (2015)- Design and explain the model of creative behavioral competencies in executive managers. *Public Management Perspective*. 2015; 6(4): 77-102
- [16] Liikamaa K. Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*. 2015; 3:681-687
- [17] Panahi M, Izadi M, ghorbanian S. Identify and prioritize the competency criteria of creative financial managers using MCDM methods. *National Conference on Creative Economics*. 2016. <http://ncce2017.wtiau.ac.ir/>

- [18] Russo D. Competency Measurement Model'. In European Conference on Quality in Official Statistics. Madrid. 2016:1 -22
- [19] Traicoff D. Pope A. Bloland P. Lal D. Bahl J. Stewart S. Ahrendts J.J.V. Developing Standardized Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce. Vaccine journal. 2019; 37(11): 1428–1435
- [20] Zafarian R. Mojab F. Shahriari I. Skills training of IT students in the labor market with a competencies approach. Abstracts of the First Conference on Skills Training and Employment in Iran, Tehran: Technical and Vocational Education Organization.