ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی در سازمان امور مالیاتی کشور

احمدعلی صادقی[۱]
محمدعلی حسینی[۲]
کامران محمد خانی[۳]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۹، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۵

چکیده

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، به عنوان یک ابزار قوی است که بر رفتارهای افراد تأکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک می‌کند. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی مدیران در سازمان امور مالیاتی کشور است. این تحقیق با روش ترکیبی انجام شده و به این منظور در بخش کمّی با استفاده از جدول مورگان ۳۵۶ نفر به روش تصادفی ساده و در بخش کیفی ۳۰ نفر به روش هدفمند از مدیران سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. داده‌های این پژوهش با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسش‌نامه جمع آوری گردید. در بخش کیفی از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمّی از نرم افزارهای SPSS و AMOS بهره گرفته شده است. با تحلیل داده‌های کیفی و مرور متون، پرسش‌نامه تدوین و پس از تأیید و تکمیل پرسش‌نامه‌ها، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مدل ارائه و صحت مدل مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به یافته‌های پژوهش، مدل از ابعاد سلامت فکری، کمال گرایی، ارتباطات، تعهد، توانایی فردی، سلامت روانی و اجتماعی، در حوزه شایستگی‌های عمومی، ابعاد شخصیت مدیریتی، ارتباطات مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی و رهبری در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، ابعاد هوش مالیاتی و دانش مالیاتی در حوزه مهارت‌های تخصصی تشکیل شده است.

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، مدل‌های شایستگی، شایستگی مدیران، سازمان امور مالیاتی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران، sadeghiahmadali@yahoo.com
۲. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم بهزیستی و توان بخشی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، mahmaimy2020@gmail.com
۳. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران، globecampus@gmail.com

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

۱- مقدمه

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 (Adiguzel, 2020:3). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، به عنوان یک ابزار قوی است که بر رفتارهای افراد تأکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک می‌کند. برای این که یک سازمان، رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کند. باید شایستگی‌ها تعیین شوند و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگی‌ها را توصیف کند (Cochran, 2009:4). سازمان امور مالیاتی به عنوان حیاتی‌ترین و منبع اصلی ایجاد درآمد مالیاتی باید 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 مؤثرتر تکلیف قانونی و اخذ عادلانه مالیات، جلب رضایت مردم، افزایش درآمدهای مالیاتی،کاهش هزینه‌های وصول مالیات و تحقق اهداف سازمانی نائل شوند. در تحقیقات متفاوت هر یک از محققان، ابعاد و مؤلفه‌های متفاوتی برای مدل شایستگی پیشنهادی خود شناسایی کرده‌اند اما 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 مدل مناسب شایستگی‌های مدیریتی در وضعیت فعلی سازمان امور مالیاتی کشور کدام است. لذا این پژوهش با معرفی ادبیات و پیشنه پژوهش و ارائه روش پژوهش و یافته‌ها و در انتها بحث و نتیجه‌گیری سعی به پاسخ به این پرسش دارد.

۲- مبانی و چهارچوب نظری تحقیق

۲-۱- مفهوم شایستگی

تاکنون محققان مختلف، تعاریف متفاوتی از شایستگی را ارائه کرده‌اند. باوجود روش‌های مختلف بیان، در این تعاریف، به‌طورکلی شایستگی به‌عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود (Chen & Jiang, 2019:6). تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه مورد بحث دارد (Traicoff, 2019:4). شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل‌مشاهده و قابل‌اندازه‌گیری است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و درنهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد. شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده‌تر همگام شوند و کارا باشند (Muller, 2017:20).

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

۲-۲- مدل شایستگی

یک مدل شایستگی یک نسخه‌ی مکتوب از شایستگی‌های موردنیاز به منظور عملکرد موفق یا نمونه در یک رسته‌ی شغلی، تیم کاری، واحد، بخش یا سازمان است. شناسایی و مدل‌سازی شایستگی می‌تواند نقطه آغازین برای طرح‌های استراتژیک مرتبط با نیازهای سازمانی و فردی باشد (Monajemi, 1397:12). الگوی شایستگی مجموعه‌ای از عوامل موفقیت دربرگیرنده رفتارهای کلیدی موردنیاز برای عملکرد عالی در یک شغل خاص است (بهراد، ۱۳۹۸). 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 (Russo, 2011:6). 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 تعریف‌شده، چه گروه‌های خاصی از شایستگی‌ها موردنیاز هستند (Kansal & Jain, 2019:18). در این پژوهش منظور از مدل شایستگی، ابعاد شایستگی به همراه مؤلفه‌های توسعه‌دهنده آنها است.

۳- پیشینه پژوهش

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 زمینه ای (مربیگری، خانواده، ارتباطات، مهارت‌های مدیریتی) تقسیم گردیده است.

مرزبان و اسداله‌زاده (۱۳۹۷) مدل شایستگی‌های حرفه ای 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، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری انجام گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد برای توسعه شایستگی مدیران می‌بایست پنج بعد، بیست مؤلفه و صد و سی و دو شاخص مورد توجه برنامه‌ریزان آموزشی قرار گیرد.

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

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 معمولا 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 زیرا 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، یکدلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی احصا گردید.

پژوهشی تحت عنوان "مدل حوزه شایستگی و ادراک مدیران مهندسی در ایالات‌متحده 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 تحصیل‌کرده‌های رشته مهندسی را لحاظ کرده است. نتایج پژوهش، ادراک مدیران را از اهمیت نسبی شایستگی‌ها با استفاده از روش AHP گزارش می‌دهد.

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

همچنین نتایج نشان داد که پاسخ‌دهندگان، شایستگی‌های "رهبری" و "میان فردی" را به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی‌های در نظر گرفتند. این پژوهش، سه حوزه شایستگی را عنوان کرده است و درنتیجه 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.

در تحقیقات متفاوت هر یک از محققان، ابعاد و مؤلفه‌های متفاوتی برای مدل شایستگی پیشنهادی خود شناسایی کرده‌اند اما 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 پرکردن خلاءهای مطرح شده باید مطالعه‌ای انجام شود تا به این سوال اساسی پاسخ دهد که مدل مناسب شایستگی‌های مدیریتی در وضعیت فعلی سازمان امور مالیاتی کشور کدام است.

۴- روش‌شناسی 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 خواهد شد. جامعه آماری در این پژوهش مدیران سازمان امور مالیاتی کشور که برابر با ۴۸۰۰ نفر و حجم نمونه، در بخش کیفی مبتنی بر اشباع داده‌ها بوده و در بخش کمی متناسب با حجم جامعه پژوهش بر مبنای جدول مورگان از بین مدیران سازمان امور مالیاتی کشور برابر با ۳۵۶ نفر خواهد بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی نمونه‌گیری به روش هدفمند و به صورت گلوله برفی و در بخش کمی تصادفی ساده است. در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات موردنیاز از روش مورد نیازهای زیر استفاده شده است:

- مطالعات کتابخانه‌ای، با هدف جمع‌آوری مبانی نظری و تحقیقات پیشین مربوطه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مختلف شایستگی مدیران.
- مصاحبه، محقق با ۳۰ نفر از خبرگان و صاحب نظران این حوزه مصاحبه انجام داده است. مدتزمان انجام مصاحبه نیز به‌طور متوسط ۳۵ دقیقه برای هر نفر است.
- مطالعه میدانی و تکمیل پرسش‌نامه، مهم‌ترین ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها شامل یک پرسش‌نامه محقق ساخته بوده است. این پرسش‌نامه تحقیق، دارای دو بخش بوده است. بخش اول مربوط به مشخصات فردی پاسخگویان بوده که در آن متغیرهایی هم‌چون سن، جنسیت، وضعیت

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

تأهل، مقطع تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه خدمت مطرح شده است. بخش دوم پرسش‌نامه به بررسی اهمیت شاخص‌های شایستگی با توجه به شاخص‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی و مرور متون می‌پردازد. این پرسش‌نامه شامل ۶۱ گویه (متناظر با شاخص‌های استخراج شده در بخش کیفی) است. پس از تعیین روایی با استفاده از نظرات خبرگان، پایایی این پرسش‌نامه با نظر ۳۰ تن انجام و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۵ بدست آمده و تأیید شد.

بعد از اجرای مرحله کیفی و استخراج کدهای شایستگی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این پژوهش مشارکت اختیاری بوده است. هم در زمان انجام مصاحبه‌ها و هم در زمان توزیع پرسش‌نامه‌ها، بر ماهیت داوطلبانه مشارکت تأکید شد. مشارکت‌کنندگان فرصت داشتند قبل از تصمیم خود برای شرکت در پژوهش، سوالات مصاحبه و پرسش‌نامه را بررسی کنند. شرکت در این پژوهش کاملاً داوطلبانه و ناشناس بوده است. شرکت‌کنندگانی که در این پژوهش شرکت داشتند، می‌توانستند در هر زمان به‌طور جزئی یا به‌طور کامل از پاسخ دادن انصراف بدهند یا از پاسخ دادن به هر سؤالی طبق نظر خودشان خودداری کنند. هیچگونه اجباری در پاسخ دادن و شرکت در پژوهش برای پاسخ‌دهندگان ایجاد نشد و آنها آگاهانه برای این مشارکت رضایت داشتند. حریم خصوصی شرکت‌کنندگان، محرمانه بودن اطلاعات ارائه‌شده توسط آنها و ناشناس بودن آنها نیز در نظر گرفته شد. محقق، با دقت، سعی در انتخاب افرادی داشت که دارای سوگیری در پاسخها نباشند. به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که هر نوع پاسخی که به سؤالات این پژوهش می‌دهند، هیچگونه ریسک و خطری را متوجه آنها نخواهد کرد و نتایج مصاحبه، تنها برای این پژوهش مورد استفاده خواهد بود.

۵-یافته‌های پژوهش

حاصل بررسی داده‌های بخش کیفی مطالعه و مفهوم یابی عبارات، در جدول ۱ درج گردیده است. در این جدول که خلاصه‌ای از تمامی کدهای اولیه‌ای مشاهده‌شده در پژوهش می‌باشد، 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.

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

جدول (۱)- کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها

ردیف	شایستگی	ردیف	شایستگی	ردیف	شایستگی
۱	آینده‌نگری و تفکر راهبردی	۱۷	کل‌نگری 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	مسئولیت‌پذیری
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 مسأله	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	بودجه‌بندی 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	اطلاعات 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 استخراج‌شده از ادبیات پژوهش، در جدول زیر آورده شده است.

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

جدول (۲)- کدهای استخراجی از ادبیات

شایستگی‌های عمومی	شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های اختصاصی
سلامت فردی، معنویت، شخصیت مالیاتی، تعهد شغلی، مربیگری، ارتباطات، مهارت‌های مدیریتی (Behrad,2019) توانایی دانشی، انتقادی و تعاملی، خلاقیت و نوآوری، رفتار خطرپذیر و درونی (Nouri,2015) تعهد سازمانی، 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 ارتباطی فردی، شایستگی‌های ارتباطی گروهی، شایستگی‌های ارتباطی سازمانی، انگیزش، هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، نظارت و ارزیابی، هدایت (Farhadi,2014) حل مسئله و تصمیم‌گیری، همکاری تیمی (zafariyan,1391) یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، تعادل کار و زندگی و خود تنظیمی، مهارت کلامی فردی، خودکارآمدی و نوآوری فردی، مهارت نوشتاری فردی و مدیریت زمان(Asheghi,1396) انتقادپذیری، انعطاف‌پذیری (Panahi,1395) یادگیری و خودتوسعه‌ای، تفکر آینده نگر (Marzban & Assadol-lah,1397) انگیزش، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی (Liikama,2015)	توجه به امور رفاهی کارکنان، توجه به نیازهای روان شناختی، کارکنان، توانمندسازی کارکنان، مدیریت امور پرسنلی، (Farhadi,2014) ایجاد روابط و همکاری‌های حرفه‌ای (zafariyan,1391) باور به ارزش و کرامت انسانی، باور به منافع مشترک سازمانی و فردی و انعطاف‌پذیری و سازگاری، رازداری و امانت‌داری، شایسته‌سالاری (Asheghi,1396) مسئولیت‌پذیری، مدیریت منابع مالی، نگرش سیستمی(Panahi,1395) شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریتی (Farhadi,2014) ارزیابی قابلیت افراد، جانشین پروری، مدیریت تعارض و بحران، قضاوت و داوری، انگیزه‌بخشی (Marzban & Assadollah,1397) مهارت رهبری در میانجیگری (مهارت اجتماعی)، شایستگی مدیریت استراتژیک، نوآوری، دانش سازمانی و عملیاتی (Allen,2018) پژوهش و توسعه و برنامه‌ریزی، کنترل و برنامه‌ریزی، مدیریت پروژه (El-Baz,2010)	اطلاعات مالیاتی، توان عملیاتی، هوش مالیاتی (آرمان بهراد و همکاران، ۱۳۹۸) شایستگی‌های حرفه‌ای تخصصی، شایستگی‌های حرفه‌ای عملیاتی (Farhadi,2014) 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 کسب‌وکار (zafariyan,1391) توانایی تحلیل مالی اقتصادی، شناخت حقوق کسب و کار، دانش مالی و مالیه عمومی، (Asheghi,1396) تشخیص و تعیین مالیات، محاسبات حسابداری، ارزشیابی مستندات، شناخت و تفسیر قوانین(Marzban & Assa-dollah,1397) آگاهی محیطی، قوانین و مقررات (El-Baz,2010)

منبع: یافته‌های پژوهش

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

بعد از ترکیب کدهای استخراجی با کدهای ادبیات، این کدها بر اساس مقوله‌ها و مضامین به بخش‌های متفاوتی تقسیم گردید. شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های تخصصی سه بخش اصلی می‌باشد. با ترکیب کدها در بخش مصاحبه و ادبیات در این سه بخش جدول زیر حاصل گردید.

جدول (۳)-کدهای نهایی

حوزه					
شایستگی‌های عمومی		شایستگی‌های مدیریتی		شایستگی‌های تخصصی	
مقوله	مفاهیم	مقوله	مفاهیم	مقوله	مفاهیم
سلامت فکری	صبر و بردباری	شخصیتی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی	دانش مالیاتی	بودجه‌بندی و مدیریت مالی
	همت و سخت‌کوشی		قاطعیت		اطلاعات مالیاتی
	چابکی ذهنی		نوجویی و تفکر خلاق		خبرگی در گزارش دهی
	مثبت‌اندیشی		تفکر تحلیلی و حل مسأله		توان عملیاتی
	اعتماد به نفس		مسئولیت‌پذیری		استفاده از رایانه و برنامه‌های مرتبط برای واردکردن و بازیابی اطلاعات
	تاب آوری	ارتباطات	کل نگری و نگرش فرایندی		مستندسازی اطلاعات
	صداقت و درستکاری		مهارت ارتباطی		محاسبات حسابداری
	تفکر آینده نگر		تعاون و همکاری		ارزشیابی مستندات
کمال گرایی	یادگیری مستمر		تیم و شبکه‌سازی	هوش مالیاتی	توانایی تحلیل مالی اقتصادی
	خوداگاهی	رهبری	قدرت مذاکره، متقاعدسازی		مودی مداری (درک متقابل)
	توسعه فردی		مدیریت تعارض		تشخیص و تعیین مالیات
ارتباطات	همکاری تیمی		درک سیاسی		اخلاق حرفه ای مالیاتی
	همدلی و ارتباط متقابل		رهبری و قدرت نفوذ		شناخت و تفسیر قوانین
	هوشیاری درون سازمانی		هدف‌گرایی،هدایت عملکرد		
	انصاف و عدالت‌جویی		هوشیاری محیطی		
تعهد	تعهد اخلاقی		توسعه دیگران		
	تعهد سازمانی	مهارت‌های مدیریتی	مدیریت عملکرد		
	پاسخگویی		برنامه‌ریزی و هماهنگی		
توانایی فردی	حل مسئله وتصمیم‌گیری		سازماندهی		
	خودکارآمدی و نوآوری		مدیریت منابع		
	مهارت کلامی فردی		نظارت و کنترل		
سلامت روانی، اجتماعی	خود کنترلی		مدیریت پروژه		
	دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان		مدیریت زمان		
	سازگاری و انعطاف‌پذیری		هوشیاری فناورانه		

منبع: یافته‌های پژوهش

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

در این مرحله باید تحلیل عامل تأییدی به صورت مجزا برای همه متغیرهایی که بیش از ۳ ایتم برای اندازه‌گیری آن‌ها در نظر گرفته شده بود، انجام گیرد. در بخش کمی مطالعه با انجام مطالعه میدانی و تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط ۳۵۶ تن از مدیران سازمان امور مالیاتی کشور یافته‌ها توسط نرم افزار AMOS بررسی و یافته‌های زیر حاصل شد:

تحلیل عامل تأییدی سلامت فکری:

سلامت فکری با ۸ آیتم در پرسش‌نامه، مورد تحلیل قرار گرفت. بارهای عاملی که در واقع وزنهای رگرسیونی هستند، نشاندهنده‌ی کوواریانس یا ضریب همبستگی بین متغیرهای آشکار (آیتمهای پرسش‌نامه) و متغیر پنهانی (سلامت فکری) است که بر آن بارشده است. حداقل بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی استاندارد) برای سلامت فکری، برابر با ۰/۵۸ است که بیش از ۰/۵ می‌باشد و نشان از اعتبار قابل قبول است و مقادیر محاسبه شده برای p نشان می‌دهد، مقادیر محاسبه شده برای هر پارامتر، دارای تفاوت معنادار با صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ است.

آیتم ۵ (تفکر آینده نگر) این متغیر دارای بار عاملی کمتر از ۵/ (وزن قابل قبول) بوده که بعد از بررسی آلفای کرونباخ در مجموعه گویه‌های این متغیر آیتم ۵ حذف گردیده و متغیر سلامت فکری با ۷ آیتم برازش شد. به منظور برازش مدل باید حداقل سه شاخص مقدار استاندارد را داشته باشند در این مدل شاخص‌ها نشان میدهند که متغیر سلامت فکری در این پژوهش، برازش شده است.

جدول (۴)- ضرایب معناداری متغیر سلامت فکری

Model	NPAR	CMIN	P	CMIN/DF
مدل سلامت فکری	۱۵	۲۲/۲۷۷	۰/۰۵۱	۱/۷۱۴

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول(۵)- شاخص‌های برازش مدل سلامت فکر

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
مدل سلامت فکری	۰/۰۳۵	۰/۹۱۴	۰/۸۱۶	۰/۴۲۵
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰		
مدل استقلال	۰/۰۶۹	۰/۷۷۱	۰/۶۹۵	۰/۵۷۸

نبع: یافته‌های پژوهش

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

مدل در بهترین حالت قرار دارد کای اسکوئر در حداقل قرار گرفته و میزان p>α است همچنین دیگر شاخص‌ها با توجه به استانداردهای برازش، در سطح قابل قبولی است. به طوری که شاخص AGFI از حداقل خود بالاتر است.

تحلیل عامل تأییدی ارتباطات:

ارتباطات با ۴ آیتم در پرسش‌نامه، مورد تحلیل قرار گرفت. حداقل بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی استاندارد) برای ارتباطات، برابر با ۰/۷۶ است که بیش از ۰/۵ می‌باشد و نشان از اعتبار قابل قبول است و مقادیر محاسبه شده برای pنشان می‌دهد، مقادیر محاسبه شده برای هر پارامتر، دارای تفاوت معنادار با صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ است.

متغیر ارتباطات با ۴ آیتم در پرسش‌نامه مورد سنجش قرار گرفت. بارهای عاملی با توجه به شکل بالاتر از ۵/. بوده و شاخص‌های برازش مدل با توجه به جدول یک در حد استاندارد می‌باشد و مدل به خوبی برازش می‌شود.

جدول (۶)- ضرایب معناداری متغیر ارتباطات

Model	NPAR	CMIN	P	CMIN/DF
مدل ارتباطات	۹	۲/۹۷۵	۰/۰۸۵	۲/۹۷۵

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۷)- شاخص‌های برازش مدل ارتباطات

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	NFI Delta1	CFI
مدل ارتباطات	۰/۰۱۱	۰/۹۹۵	۰/۹۵۵	۰/۱۰۰	۰/۹۶۳	۰/۹۷۳
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰			۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۰۵۲	۰/۸۸۶	۰/۸۱۰	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

به طوری که شاخص GFI از حداقل خود یعنی ۰/۹۵ بالاتر است. شاخص AGFI از حداقل خود بالاتر است. شاخص CFI از عدد ۰/۹۵ بالاتر است.

تحلیل عامل تأییدی رهبری:

رهبری با ۷ آیتم در پرسش‌نامه، مورد تحلیل قرار گرفت. حداقل بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی استاندارد) برای رهبری، برابر با ۰/۶۳ است که بیش از ۰/۵ می‌باشد و نشان از اعتبار قابل قبول است و مقادیر محاسبه

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

شده برای p نشان می‌دهد، مقادیر محاسبه شده برای هر پارامتر، دارای تفاوت معنادار با صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ است.

با توجه به جداول خروجی نرم‌افزار مقدار p وکای اسکوئر در حد استاندارد بوده و سایر شاخص‌های برازش مدل در حد مطلوب می‌باشند. به طوری که شاخص AGFI از حداقل خود بالاتر است.

جدول (۸)- ضرایب معناداری متغیر رهبری

Model	NPAR	CMIN	P	CMIN/DF
مدل رهبری	۱۶	۲۵/۲۷۷	۰/۰۶۲	۲/۱۰۲

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۹)- شاخص‌های برازش مدل رهبری

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
مدل رهبری	۰/۰۴۴	۰/۹۰۲	۰/۸۰۳	۰/۴۵۱
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰		
مدل استقلال	۰/۰۶۳	۰/۸۰۰	۰/۷۳۴	۰/۶۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

تحلیل عامل تأییدی شخصیت مدیریتی:

تحلیل عامل تأییدی برای شخصیت مدیریتی با ۵ متغیر نشان می‌دهد بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی) بالاتر از ۰/۵ است و نشان دهنده این است که گویه‌ها در پرسش‌نامه به درستی متغیر شخصیت مدیریتی را مورد سنجش قرار می‌دهند. شاخص‌های برازش مدل نیز با توجه به جدول ۱۱ استاندارد می‌باشد.

با توجه به جداول خروجی نرم افزار مقدار p و کای اسکوئر در حد استاندارد بوده و سایر شاخص‌های برازش مدل در حد مطلوب می‌باشند.

جدول (۱۰)- ضرایب معناداری متغیر شخصیت مدیریتی

Model	NPAR	CMIN	P	CMIN/DF
مدل شخصیت مدیریتی	۱۰	۱۳/۴۶۹	۰/۰۱۹	۲/۶۹۴

منبع: یافته‌های پژوهش

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

جدول (۱۱)- شاخص‌های برازش مدل شخصیت مدیریتی

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	CFI
مدل شخصیت مدیریتی	۰/۰۲۲	۰/۹۸۳	۰/۹۵۰	۰/۳۲۸	۰/۹۲۴
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰			۱/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۰۶۲	۰/۸۵۱	۰/۷۷۷	۰/۵۶۸	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

به طوری که شاخص GFI از حداقل خود یعنی ۰/۹۵ بالاتر و شاخص AGFI از حداقل خود بالاتر است.

تحلیل عامل تأییدی ارتباطات مدیریتی:

ارتباطات مدیریتی با ۴ آیتم در پرسش‌نامه، مورد تحلیل قرار گرفت. حداقل بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی استاندارد) برای رهبری، برابر با ۰/۶۷ است که بیش از ۰/۵ می‌باشد و نشان از اعتبار قابل قبول است و مقادیر محاسبه شده برای p نشان می‌دهد، مقادیر محاسبه شده برای هر پارامتر، دارای تفاوت معنادار با صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ است.

با توجه به جداول خروجی نرم افزار مقدار p وکای اسکوئر در حد استاندارد بوده و سایر شاخص‌های برازش مدل در حد مطلوب می‌باشند.

جدول (۱۲)- ضرایب معناداری متغیر ارتباطات مدیریتی

Model	NPAR	CMIN	P	CMIN/DF
مدل ارتباطات مدیریتی	۹	۲/۹۷۵	۰/۰۸۵	۲/۹۷۵

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۱۳)- شاخص‌های برازش مدل شخصیت مدیریتی

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	NFI	CFI
مدل ارتباطات مدیریتی	۰/۰۱۱	۰/۹۹۵	۰/۹۵۵	۰/۱۰۰	۰/۹۶۳	۰/۹۷۳
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰			۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۰۵۲	۰/۸۸۶	۰/۸۱۰	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

به طوری که شاخص GFI از حداقل خود یعنی ۰/۹۵ بالاتر است. شاخص AGFI از حداقل خود بالاتر است. شاخص CFI از عدد ۰/۹۵ بالاتر قرار گرفته است.

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

تحلیل عامل تأییدی مهارت‌های مدیریتی:

ارتباطات مدیریتی با ۸ آیتم در پرسش‌نامه، مورد تحلیل قرار گرفت. حداقل بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی استاندارد) برای رهبری، برابر با ۰/۵۶ است که بیش از ۰/۵ می‌باشد و نشان از اعتبار قابل قبول است و مقادیر محاسبه شده برای p نشان می‌دهد، مقادیر محاسبه شده برای هر پارامتر، دارای تفاوت معنادار با صفر در سطح اطمینان ۹۹٪ است.

شاخص‌ها نشان می‌دهند که متغیر مهارت مدیریتی در مدل مورد بررسی در این پژوهش، برازش شده یعنی باتوجه به جدول (۶) که دامنه قابل قبول شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد، مدل در بهترین حالت قرار دارد. کای اسکوئر در حداقل قرار گرفته و میزان $p>\alpha$ است. همچنین دیگر شاخص‌ها با توجه با استانداردهای برازش، در سطح قابل قبول است.

جدول(۱۴)- ضرایب معناداری متغیر مهارت‌های مدیریتی

Model	NPAR	CMIN	P	CMIN/DF
مدل مهارت مدیریتی	۳۲	۶/۲۱۸	۰/۱۸۳	۱/۵۵۵

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۱۵)- شاخص‌های برازش مدل مهارت‌های مدیریتی

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	NFI	TLI	CFI
مدل مهارت مدیریتی	۰/۰۱۳	۰/۹۹۵	۰/۹۵۶	۰/۱۱۱	۰/۹۸۱	۰/۹۴۹	۰/۹۹۳
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰			۱/۰۰۰		۱/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۰۶۵	۰/۷۷۹	۰/۷۱۶	۰/۶۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

تحلیل عامل تأییدی دانش مالیاتی:

دانش مالیاتی با ۸ آیتم در پرسش‌نامه، مورد تحلیل قرار گرفت. بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی) برای همه آیتم‌ها (بیشتر از ۰/۵) در سطح مطلوبی قرار دارند.

عملیات برازش مدل نشان داد مدل به خوبی برازش نمی‌شود و شاخص‌ها در سطح مطلوبی قرار ندارد. بنابراین از طریق شناسایی و حذف داده‌های دور افتاده (پرت) مدل اصلاح و برازش شد.

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

جدول (۱۶) - ضرایب معناداری متغیر دانش مالیاتی

Model	NPAR	CMIN	P	CMIN/DF
مدل دانش مالیاتی	۳۳	۶/۷۴۱	۰/۰۸۱	۲/۲۴۷

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۱۷) - شاخص‌های برازش مدل دانش مالیاتی

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	NFI Delta۱	TLI rho۲	CFI
مدل دانش مدیریتی	۰/۰۱۲	۰/۹۹۵	۰/۹۳۷	۰/۰۸۳	۰/۹۸۰	۰/۸۸۶	۰/۹۸۸
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰			۱/۰۰۰		۱/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۰۶۵	۰/۷۷۹	۰/۷۱۶	۰/۶۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

به طوری که شاخص GFI از حداقل خود یعنی ۰/۹۵ بالاتر است. شاخص AGFI از حداقل خود بالاتر است. شاخص CFI از عدد ۰/۹۵ بالاتر قرار گرفته است.

تحلیل عامل تأییدی هوش مالیاتی:

هوش مالیاتی با ۵ آیتم در پرسش‌نامه، مورد تحلیل قرار گرفت. بارهای عاملی (وزن‌های رگرسیونی) برای همه آیتم‌ها (بیشتر از ۰/۵) در سطح مطلوبی قرار دارند.

شاخص‌ها نشان می‌دهند که متغیر هوش مالیاتی در مدل مورد بررسی در این پژوهش، برازش شده یعنی باتوجه به جدول ۶ که دامنه قابل قبول شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد، مدل در بهترین حالت قرار دارد. کای اسکوئر در حداقل قرار گرفته و میزان $p>\alpha$ است. همچنین دیگر شاخص‌ها با توجه با استانداردهای برازش، در سطح قابل قبول است.

جدول (۱۸)- ضرایب معناداری متغیر هوش مالیاتی

Model	NPAR	CMIN	P	CMIN/DF
مدل هوش مالیاتی	۱۰	۱۳/۴۶۹	۰/۰۱۹	۲/۶۹۴

منبع: یافته‌های پژوهش

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

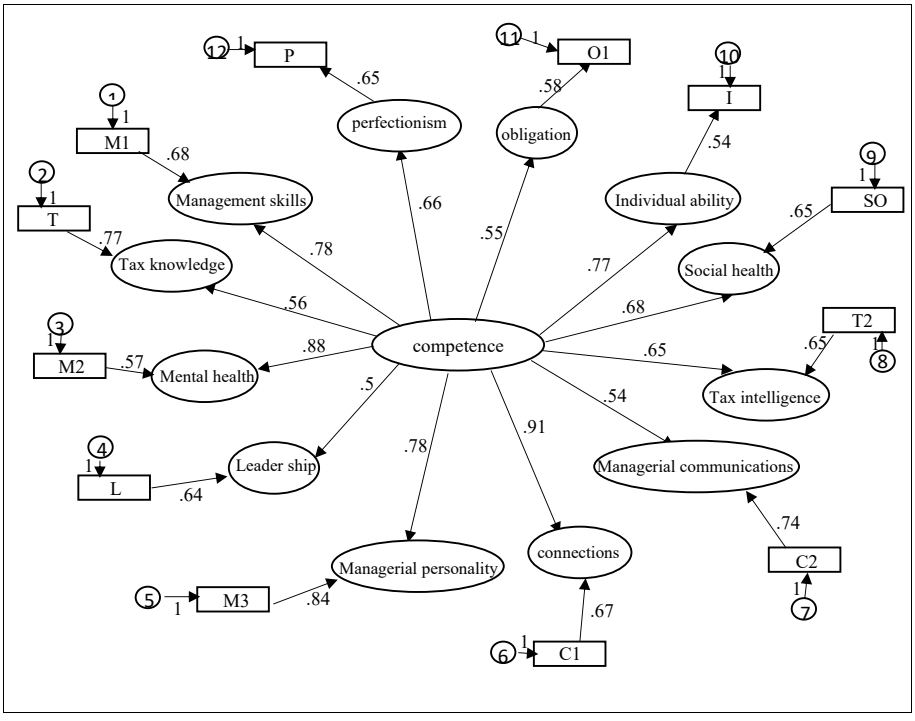
جدول (۱۹)- شاخص‌های برازش مدل هوش مالیاتی

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	CFI
مدل هوش مالیاتی	۰/۰۲۲	۰/۹۸۳	۰/۹۵۰	۰/۳۲۸	۰/۹۲۴
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰			۱/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۰۶۲	۰/۸۵۱	۰/۷۷۷	۰/۵۶۸	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

به طوری که شاخص GFI از حداقل خود یعنی ۰/۹۵ بالاتر است. شاخص AGFI از حداقل خود بالاتر است. بعد از تحلیل تأییدی، برای همه سازه‌ها، با بیش از سه گویه انجام شد. در این بخش به تحلیل ساختار عاملی این الگوی و اعتباریابی آن خواهیم پرداخت. در این مرحله، بررسی خواهیم کرد که آیا داده‌های کمّی برخاسته از یک جامعه آماری بزرگ (که مدل کیفی برای آنها تدوین شده است) مدل را تأیید می‌کنند. در اینجا از نرم‌افزار AMOS25 به این منظور استفاده می‌شود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در زیر نتایج مربوط به مدل ساختار عاملی بر اساس خروجی نرم‌افزار AMOS آمده است:

شکل (۱)- ساختار عاملی مدل



منبع: یافته‌های پژوهش

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

همانطور که ملاحظه می‌شود، ساختار عاملی مربوط مدل از لحاظ مدل‌یابی معادلات ساختاری و بارهای عاملی مورد تأیید قرار می‌گیرد. برای بررسی تناسب تک تک مؤلفه‌ها در مدل از بارهای عاملی استفاده می‌کنیم. در جدول زیر اطلاعات کامل مربوط به تمام بارهای عاملی آمده است. بارهای عاملی بالای ۰/۴ نشان دهنده ارتباط مناسب هر مؤلفه با مؤلفه زیر یا بعد زیربنایی خودش است:

جدول (۲۰)- بار عاملی هر مؤلفه

ردیف	مؤلفه	بار عاملی مؤلفه
۱	سلامت فکری	۰/۸۸
۲	کمال گرایی	۰/۶۵
۳	ارتباطات	۰/۹۱
۴	تعهد	۰/۵۸
۵	توانایی‌های فردی	۰/۵۴
۶	سلامت روانی	۰/۶۵
۷	شخصیتی	۰/۷۸
۸	ارتباطات مدیریتی	۰/۵۴
۹	رهبری	۰/۵
۱۰	مهارت مدیریتی	۰/۷۸
۱۱	دانش مالیاتی	۰/۵۸
۱۲	هوش مالیاتی	۰/۶۶

منبع: یافته‌های پژوهش

شاخص‌های برازش مدل به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول (۲۱) - شاخص‌های برازش مدل

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	CFI
مدل عاملی	۰/۰۵۲	۰/۹۵۳	۰/۹۳۰	۰/۳۱۸	۰/۹۰۴
مدل اشباع	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰			۱/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۰۶۲	۰/۸۵۱	۰/۷۷۷	۰/۵۶۸	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

از طرفی مقدار شاخص پایایی ترکیبی برای همه سازه‌ها، بالاتر از ۰/۷ بوده و نشان از پایایی مناسب

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-23]
[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

شاخص‌ها و سازه‌های مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران می‌باشد. میزان AVE هم برای همه مؤلفه‌ها بالاتر از مقدار ملاک که ۰/۵ است، می‌باشد و این نشان می‌دهد روایی همگرای مؤلفه‌ها در حد مناسبی است.

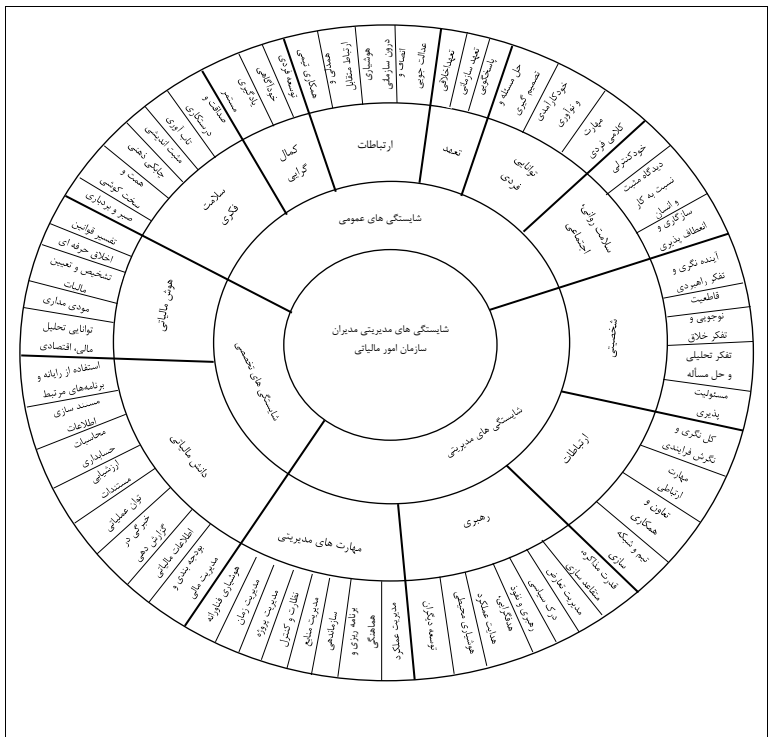
جدول (۲۲) - پایایی و روایی مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	سلامت فکری	کمال گرایی	ارتباطات	تعهد	توانایی فردی	سلامت روانی اجتماعی	شخصیت مدیریتی	ارتباطات مدیریتی	رهبری	مهارت‌های مدیریتی	دانش مالیاتی	هوش مالیاتی
میزان ضریب روایی همگرا (AVE)	۰/۶۰	۰/۵۵	۰/۹۹	۰/۶۱	۰/۵۷	۰/۶۲	۰/۵۵	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۶۴

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج تحلیل اکتشافی و تحلیل عاملی مدل پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

شکل (۲)- مدل شایستگی‌های مدیریتی مدیران سازمان امور مالیاتی



منبع: یافته‌های پژوهش

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

پس از استخراج و تعیین مؤلفه‌های مدل، در این مرحله بر اساس نظر خبرگان و متخصصان، پرسش‌نامه‌ای به منظور تعیین و سنجش تناسب مدل تدوین گردید و در اختیار ۲۵ نفر از خبرگان قرار گرفت. این پرسش‌نامه در ۲ حوزه «مبانی نظری»، «ابعاد و مؤلفه‌های مدل»، تناسب مدل را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. برای تحلیل این پرسش‌نامه و پاسخ به سوال تحقیق از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید. بدین منظور در جدول زیر نتایج آزمون t تک نمونه‌ای آمده است.

جدول (۲۳)- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای معیارهای تناسب مدل شایستگی‌های مدیران سازمان امور مالیاتی

	حد متوسط برابر با ۳ است				
نام معیار تناسب	میانگین	تفاوت با حد متوسط	مقدار آماره t	درجه آزادی	میزان معنی داری(sig.)
مبانی نظری	۴/۶۰	۱/۶۰	۱۳/۸۵۶	۲۴	۰/۰۰۰
ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل	۴/۴۰	۱/۴۰	۱۰/۸۴۴	۲۴	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود تفاوت میانگین با حد متوسط همه معیارهای تناسب مدل، مثبت است. این بدین معنی است که از نظر مقدار مطلق، همه معیارهای دارای میانگین بالای ۳ بودند (تفاوت عددی مثبت). از طرفی میزان معنی داری نشان داد که این معیارها، تفاوت معنی داری با مقدار متوسط دارند. به طوری که همه معیارها در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار هستند و این نشان از تناسب مدل از نظر تمام معیارهای تناسب است.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش مدل شایستگی‌های مدیران سازمان امور مالیاتی ارائه گردید. مدل این پژوهش از ابعاد سلامت فکری، کمال‌گرایی، ارتباطات، تعهد، توانایی فردی، سلامت روانی و اجتماعی، در حوزه شایستگی‌های عمومی، ابعاد شخصیت مدیریتی، ارتباطات مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی و رهبری در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، ابعاد هوش مالیاتی و دانش مالیاتی در حوزه مهارت‌های تخصصی تشکیل شده است. که در حوزه شایستگی‌های عمومی با پژوهش‌های نوری و همکاران (۱۳۹۴) (شایستگی‌های خودکارآمدی و نوآوری)، فرهادی‌نژاد (۱۳۹۱) (شایستگی‌های تعهد اخلاقی، تعهد سازمانی، دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان)، زعفریان و همکاران (۱۳۹۱) (شایستگی‌های همکاری تیمی، حل مسأله و تصمیم‌گیری)، عاشقی و همکاران

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-23]
[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

(۱۳۹۶) (شایستگی‌های یادگیری مستمر، توسعه فردی، مهارت کلامی فردی)، پناهی و همکاران (۱۳۹۵) (شایستگی‌های سازگاری و انعطاف پذیری)، مرزبان و اسداله زاده (۱۳۹۷) (شایستگی تفکر آینده نگر) و لکما (۲۰۱۵) (شایستگی‌های خودآگاهی)، در حوزه شایستگی‌های مدیریتی با پژوهش‌های فرهادی نژاد (۱۳۹۲) (توسعه دیگران)، مرزبان و اسداله‌زاده (۱۳۹۷) (مدیریت تعارض)، آلن و همکاران (۲۰۱۸) (شایستگی‌های رهبری و قدرت نفوذ) و الباز و السائق (۲۰۱۰) (شایستگی‌های برنامه‌ریزی و هماهنگی، نظارت و کنترل، مدیریت پروژه) و پناهی و همکاران (۱۳۹۵) (مسئولیت‌پذیری، مدیریت منابع)، در حوزه شایستگی‌های تخصصی با پژوهش‌های بهراد و همکاران (۱۳۹۸) (شایستگی‌های اطلاعات مالیاتی، توان عملیاتی)، زعفریان و همکاران (۱۳۹۶) (شایستگی‌های مستندسازی اطلاعات، استفاده از رایانه و برنامه‌های مرتبط برای واردکردن و بازیابی اطلاعات)، عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) (شایستگی توانایی تحلیل مالی اقتصادی)، مرزبان و اسداله‌زاده (۱۳۹۷) (محاسبات حسابداری، ارزشیابی مستندات، تشخیص و تعیین مالیات، شناخت و تفسیر قوانین) دارای شایستگی‌های مشترک است. از ۶۱ کد، ۴۶ کد آن از مصاحبه استخراج گردیده که حدود ۱۵ کد آن با ادبیات مشترک بوده است. همچنین با دستورالعمل ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ سازمان اداری و استخدامی کشور که حداقل شایستگی‌های عمومی مورد سنجش برای سطوح مدیران در آن عبارت است از: مسئولیت‌پذیری، تیم و شبکه‌سازی، رهبری، تفکر تحلیلی و حل مسأله، هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، تعهد و تعلق سازمانی، همت و سخت کوشی، مهارت‌های ارتباطی، نظارت و کنترل، تفکر سیستمی، کل‌نگری و نگرش فرآیندی و پاسخگویی همخوانی دارد. از آنجا که مصاحبه شوندگان از مدیران حرفه‌ای و با تجربه این سازمان بوده‌اند، نشان می‌دهد با گذشت زمان شایستگی‌هایی که سازمان نیازمند به آن است، تغییر یافته است. به عبارت دیگر نزدیک به ۵۰ درصد از شایستگی‌ها متفاوت از پژوهش‌های قبلی است. در این حالت دو فرض بوجود می‌آید: فرض اول آن است که این شایستگی‌ها نیاز یک مدیر و در تمام برهه‌ها بوده است و با گذشت زمان نقش پررنگ‌تری پیدا کرده‌اند. فرض دوم می‌تواند بر این اساس باشد که با گذشت زمان و پدید آمدن مسائل مختلف و عدم پاسخگویی مناسب مدیران، نیاز به احصاء شایستگی‌های جدید نمایان گردیده است. در ریشه‌یابی هر دو فرض ذکر شده سؤال اصلی که مطرح می‌گردد آن است که، "چه راهکاری برای ایجاد فرایندی مستمر وجود دارد تا شایستگی‌های مدیران در طول زمان به روز رسانی گردد " به طوری که این فرایند بتواند شایستگی‌های لازم را در مدیران در حال حاضر سازمان نیز ایجاد و هدایت نماید. راهکاری که در این پژوهش می‌توان ارائه داد کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران برای سازمان امور مالیاتی کشور است. مرجانی و عباسی (۱۳۹۹) در کتاب خود بیان می‌کنند: کانون‌های توسعه از روش‌هایی چون ارزیابی بر مبنای مدل شایستگی‌ها و توسط ارزیابان ماهر و نیز استفاده از آزمون‌ها و سرانجام ارائه بازخورد بهره می‌برند، مبنای معتبری برای

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود فرد است. کانون‌های توسعه از طریق ارزیابی بر مبنای مدل شایستگی‌های شغل، روشن می‌سازند که کدام شایستگی‌های فرد مناسب است و کدام شایستگی‌های وی نیاز به بهبود دارد. سپس فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای لازم را تعیین کرده و نیل به موفقیت را برای فرد و سازمان تضمین می‌کند (Marjani & Abbasi, 1399:250). بر این اساس ایجاد کانون توسعه می‌تواند فرایندی دائمی را برای سازمان ایجاد نماید تا در این حوزه شایستگی‌های لازم را به‌روز رسانی نماید و بتواند خود را ترمیم و مسائل روز و پیش‌بینی شده در آینده را در فرایند جذب و ارتقاء شغلی دخیل نماید.

با استناد به نتایج پژوهش، بهره‌مندی از رویکرد کانون ارزیابی و توسعه در سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان یکی از مؤثرترین راهکار توسعه‌ای برای توسعه شایستگی‌های مدیریتی مدیران در شرایط کنونی پیشنهاد و با توجه به حیطه مستقیم کاری محقق در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان، موضوع پیشنهاد گردید و با پیگیری و حمایت‌های مدیران محترم ارشد سازمان و تأیید صلاحیت توسط سازمان اداری و استخدامی کشور، مجوز استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی مدیران اخذ گردید تا در یک فرایند استاندارد با به روز رسانی مستمر منطبق با شرایط هر مدیر و در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و نیم رخ شایستگی‌های آن‌ها، نیازهای آموزشی احصاء و با روش‌های مؤثر آموزشی، اقدامات توسعه‌ای انجام پذیرد. مدل این پژوهش می‌تواند راه گشایی برای توسعه شایستگی‌های مدیران در این سازمان باشد. پیشنهادی که می‌توان به پژوهشگران دیگر داد این است که وضعیت فعلی سازمان امور مالیاتی کشور را بر اساس مدل ارائه شده سنجیده و مشخص نمایند که در حال حاضر این سازمان با توجه به نظرات مصاحبه شوندگانی که همه از مدیران این سازمان‌اند در چه وضعیتی قرار دارد. با توجه به اینکه نقش و وظایف نماینده کمیسیون و دادیار و دادیار مسئول نقش نظارتی بر عملکرد مأمورین تشخیص مالیاتی است لذا ناظر نه تنها باید تسلط کافی به امور مالیاتی و نحوه حسابرسی مالیاتی داشته باشد بلکه باید به نقش و وظایف اختصاصی نظارتی خویش نیز کاملاً واقف باشد و به عنوان پیشنهاد اختصاصی می‌توان در انتخاب و انتصاب مدیران پایه با پست‌های نماینده کمیسیون، دادیار مسئول و دادیار مدل خاص‌تری برای توسعه شایستگی‌های مدیریتی این گروه از مدیران که نقش نظارتی پر رنگ‌تری دارند پیش بینی و منطبق با شرح وظیفه تخصصی آن‌ها ارائه شود. از محدودیت‌هایی که این پژوهش با آن مواجه گردید می‌توان شیوع بیماری کرونا را ذکر کرد که در مراحل جمع‌آوری داده‌ها خلل موقتی ایجاد گردید.

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

فهرست منابع

1. Asheghi, H., Ghahremani, M., Gholi, N. (2017). Identifying and Explaining the Dimensions, Components and Indicators of Competency Development of Banking Industry Managers. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources. 4(14): 57-76 (Persian)
2. Behrad, A. (2019). Designing Competency Model for the Head of Tax groups at Iranian National Tax Administration Based on Qualitative Approach. Yazd university (Persian)
3. Panahi, M., Izadi, M., Ghorbanian, S. (2016). Identify and Prioritize the Competency Criteria of Creative Financial Managers Using MCDM Methods. National Conference on Creative Economics. http://ncce2017.wtiau.ac.ir/ (Persian)
4. Farhadi, N.M. (2014). Managerial Competencies for Effective Management in Iranian Governmental Organizations; Grounded Data Theory- Faculty of Administrative and Economic Sciences. Ferdowsi University of Mashhad (Persian)
5. Marjani, T., Abbasi, M. (2020). Human Resource Assessment and Development Center with a Special Focus on Assessing and Developing the Managers Competencies. University Jihad Publication(Persian)
6. Marzban, E., Assadollahzadeh, M. (2018). Designing the Model of Professional Competencies of Managers in the Tax Affairs Organization, 12th Iranian Conference on Fiscal and Tax Policies.Tehran. https://civilica.com/doc/876272 (Persian)
7. Monajemi, m., Reshadat, h., Jafari, p. (2017). Model of Competencies Required for the Department's Chairmanship of Islamic Azad University. Bimonthly of Applied Studies in Management and Development Sciences. 3(5): 29-40(Persian)
8. Nouri, S., Bunyadi, N.A., Mo'meni, R. (2015). Design and Explain the Model of Creative Behavioral Competencies in Executive Managers. Public Management Perspective. 6(4): 77-102 (Persian)
9. Zafarian, R., Mojab, F., & Shahriari, I. (2014). 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 p. 107 Tehran: Technical and Vocational Education Organization. (Persian)
10. Adiguzel, Z., Ozcinar, M., & Karadal, H. (2020). Does Servant Leadership Moderate the Link between Strategic Human Resource Management on Rule

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

Breaking and Job Satisfaction. European Research on Management and Business Economics. 26(2): 103-110

11. Allen, S., Williams, P., & Allen, D. (2018). Human Resource Professionals' Competencies for Pluralistic Workplaces. The International Journal of Management Education. 16(2): 309- 320.
12. Chen, X., Jiang, P. (2019). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management. Atlantis Press.
13. Cochran, G. (2009). Developing a Competency Model for a 21th Century Extension Organization, Ohio State University, A Doctor of Dissertation. December, Kuala Lumpur. Retrived from: at www.sciencedirect.com.
14. El-Baz, H. S., El-Sayegh, S. M. (2010). Competency Domain Model and the Perception of Engineering Managers in the United Arab Emirates. Engineering management journal. 22(1): 3-12
15. Kansal, J. Jain, N. (2019). Development of Competency Model and Mapping of Employees Competencies for Organizational Development: A New Approach.
16. Liikamaa, K. (2015). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. Procedia Manufacturing. 3: 681-687
17. Müller, F. L. C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2017). Introducing Competency Models as a Tool for Holistic Competency Development in Learning Factories: Challenges, Example and Future Application. Procedia Manufacturing. 9: 307-314
18. Russo, D. (2016). Competency Measurement Model'. In European Conference on Quality in Official Statistics. Madrid:1- 22
19. Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., & Ahrendts, J. J. V. (2019). Developing Standardized Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce.

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

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51]

[DOI: 10.52547/taxjournal.28.47.51] [Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-23]