

# شناسایی وظایف مدیران در سازمان‌های مالیاتی مدرن

مهدی محمدجواهری<sup>۱</sup>

امیرحسین امیرخانی<sup>۲</sup>

هادی همتیان<sup>۳</sup>

## چکیده

مهارت‌ها و وظایف مدیریتی از جمله مسائلی است که همواره مورد توجه بوده و صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریت به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته‌اند. هر یک از مدیران به‌منظور تحکیم جایگاه خود در حلقه مدیریتی سازمان‌هایی که در آنجا اشتغال دارند، باید وظایف مورد نیاز خود را بشناسند و ضمن فراگیری آنها، این وظایف را در صحنه عمل به کار بندند. هدف این پژوهش شناسایی وظایف فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری مدیران در ستاد مرکزی سازمان امور مالیاتی کشور و ادارات کل امور مالیاتی زیرمجموعه امور مالیاتی شهر و استان تهران است. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از لحاظ ماهیت پژوهش، کیفی-کمی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران و معاونان و کارشناسان ارشد شاغل در ادارات کل مذکور بوده که با روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و گلوله برفی، انتخاب شده و با توجه به اصل کفایت داده‌ها، در مجموع با ۱۵ نفر مصاحبه عمیق انجام شده و اطلاعات گردآوری گردید. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از روش تحلیل محتوا و برای بررسی اعتبار وظایف فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری استخراج شده، از روش دلفی استفاده شده است. وظایف فردی شامل مؤلفه‌های "شبکه ارتباطی"، "فعالیت‌های برنامه‌ریزی"، "اقدامات وابستگی" و "فعالیت‌های فرا وظیفه‌ای" بوده و وظایف اطلاعاتی نیز شامل مؤلفه‌های "ایجاد پایگاه اطلاعاتی"، "فعالیت‌های نظارتی"، "فعالیت‌های اشتراک‌گذاری"، "فعالیت‌های پایه‌ای" و همچنین وظایف تصمیم‌گیری از مؤلفه‌های "فعالیت‌های توسعه‌ای"، "فعالیت‌های کاری"، "فعالیت‌های مالی" و "فعالیت‌های مادی" است.

**واژه‌های کلیدی:** وظایف مدیران، تحلیل محتوا، سازمان امور مالیاتی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۵، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۷

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران، javaheri.fp@chmail.ir

۲. دانشیار دانشگاه پیام نور، واحد غرب تهران، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، amirhosseinamirkhani944@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران، hematian\_hadi@yahoo.com

## ۱- مقدمه

در عصر فرارقابتی سازمان‌ها، با محیطی پویا روبه‌رو هستیم که مشخصه آن افزایش پیچیدگی و جهانی شدن است و سازمان‌ها برای استمرار فعالیت و تداوم استقرار خود با چالش‌های نوینی مواجه‌اند که برون‌رفت از آنها مستلزم توجه بیشتر منابع انسانی به توسعه و تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های نوینی است که در وظایف مدیریتی صورت می‌گیرد و سازمان‌ها از آن‌ها برای بهبود عملکرد در دنیای رقابتی استفاده می‌کنند (Nikkilä et al, 2017:1). موضوع مهارت‌ها و وظایف مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است.

در دنیای مدرن وظایفی که مدیریت در راستای اهداف سازمانی پایه‌ریزی می‌کند، بیانگر نحوه انجام کارهای صحیح است. در این راستا این وظایف می‌توانند باعث بهبود عملکرد در سطوح فردی و سازمانی شوند و نتایجی چون بهبود عملکرد و وظایف کارکنان، توانمندسازی روان‌شناختی آن‌ها، کاهش هزینه‌ها و... را بدنبال دارند (Ma-hama & Cheng, 2013: 93). روش‌های انجام کار، ارتباط مستقیمی با عملکرد و اجرای وظایف توسط مدیر دارد و هنگامی که مدیر در جهت تحقق اهداف و نتایج مطلوب سازمان گام بر دارد، بهره‌وری کل سازمان افزایش می‌یابد (Alagheband, 2018:13-17). این افزایش بهره‌وری در صورتی که همراه با تفویض اختیار انجام برخی وظایف توسط مدیریت باشد، بیشتر مشاهده می‌شود (Bechtoldt, 2015: 483).

فرآیند به‌کارگیری منابع سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل را می‌توان مدیریت نامید (Nikkila et al, 2017:9). برخی از محققان مدیریت را فرآیند اداره و هماهنگی منابع به‌صورت اثربخش و کارآ و تلاش جهت رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. از جمله نقش‌هایی که امروزه مدیران به‌منظور انجام مؤثر وظایف و فعالیت‌ها ناگزیر به ایفای آن هستند می‌توان به نقش‌ها و وظایف؛ شریک استراتژیک، متخصص عملیاتی، حامی کارکنان و توسعه‌گر سرمایه‌های انسانی، اشاره نمود. در واقع این نقش‌ها مشخص می‌کنند که چه فعالیت‌ها و اقداماتی باید انجام گیرد، لیکن برای ایفای مؤثر نقش‌ها، شایستگی‌های نوینی نیاز است که مدیران باید از آن بهره‌مند باشند (Loung, 2017:259). از طرف دیگر عملکرد سازمانی در گرو مدیریت اثرگذار و استفاده از ابزارهای مدیریتی و روند بکارگیری این ابزارهاست، و قضاوت کارکنان سازمان نسبت به مدیریت را شکل می‌دهد (Bens, 2017:124). این قضاوت ممکن است با رضایت شغلی، روندهای مهم سازمانی و... سنجیده شود، اما به هر حال برای کارکنان، اقتصاد و مأموریت سازمان اهمیت دارد و این مسئله در سطح فردی و سازمانی سنجیده می‌شود (Shour et al, 2003:529 Howells et al, 2017: 1335). از طرفی نقش مدیر و مهارت‌ها و توانایی‌های وی که از جنبه‌های مختلف بر کارکنان تأثیر می‌گذارد، از جمله مواردی است که می‌بایست در نظر گرفته شود (Kieser & Child, 2003: 26).

سازمان امور مالیاتی کشور زیرمجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی است؛ مکانیزه کردن سیستم مالیاتی کشور و اصلاح و دگرگونی نظام مالیاتی و اجرای کامل مالیات بر ارزش افزوده از جمله وظایف این سازمان است. از این رو لزوم آشنایی مدیران با وظایف مدیریتی و بکارگیری مناسب آنها به گونه‌ای که منجر به اصلاح و کاهش زمان و هزینه فرآیندهای کاری و افزایش اثربخشی آنها، افزایش رضایت ارباب رجوع، افزایش درآمدهای مالیاتی و در نهایت کارآمدی و هوشمندسازی نظام مالیاتی شود بسیار مهم بوده و در صورتی که مدیران سازمان توانایی‌های لازم را نداشته باشند، موجبات کاهش اعتبار سازمان امور مالیاتی کشور را فراهم خواهند کرد. همچنین تحقق کامل درآمدهای مالیاتی و کاهش فرار مالیاتی منوط به توسعه بانک‌های اطلاعاتی بوده و استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات را در سازمان امور مالیاتی گریزناپذیر کرده و بنابراین مدیران نظام مالیاتی بایستی با شناخت جامع نسبت به شایستگی‌ها و وظایف مدیران و به کارگیری عملی آنها در صحنه مدیریت، نسبت به بازنگری وظایف سنتی، شناسایی وظایف جدید و در صورت لزوم اصلاح، تغییر و یا تقویت وظایف قبلی اقدام نمایند. مدیران سازمانی به منظور تحکیم جایگاه خود در حلقه مدیریتی سازمان‌ها، باید وظایف مورد نیاز خود را شناخته و آنها را به نحو مؤثری فراگرفته و در صحنه عمل به کار بندند. با توجه به محدود بودن تحقیقات در زمینه وظایف نوین مدیران به صورت عام و همچنین تعداد اندک این گونه تحقیقات، انجام این مطالعه اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. همچنین با توجه به عدم وجود الگوی مناسب برای وظایف مدیران در سازمان‌های دولتی کشورمان، تدوین و شناسایی یک مدل جامع از وظایف مدیران برای سازمان امور مالیاتی کشور حیاتی به نظر می‌رسد. در این راستا این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر است:

- ✓ مدیران سازمان امور مالیاتی کشور چه وظایف فردی دارند؟
- ✓ مدیران سازمان امور مالیاتی کشور چه وظایف اطلاعاتی دارند؟
- ✓ مدیران سازمان امور مالیاتی کشور چه وظایف تصمیم‌گیری دارند؟

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱- پیشینه نظری

تعاریف متفاوت از مدیریت ناشی از دیدگاه‌های مختلف پژوهشگرانی است که آن را تعریف کرده‌اند. برخی از محققان مدیریت را از دیدگاه علوم رفتاری، برخی از دیدگاه توسعه سازمانی، و برخی دیگر از دیدگاه مبتنی بر منبع تحلیل کرده‌اند. درهرحال، تعاریف اساسی مدیریت که توسط محققان پیشنهاد شده است بر این نکته توافق دارند که مدیریت در سطوح سازمانی و در حوزه منابع انسانی، مدیریت افرادی

است که در سازمان کار می‌کنند (Mondy & Noe, 2005: 143). مدیریت، وظیفه یکپارچه کردن فعالیت‌های انجام شده در سازمان را بر عهده دارد، همچنین مدیریت فرآیندی کلی از فعالیت‌های مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، انگیزش و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمان و با بکارگیری افراد و سایر منابع سازمانی انجام می‌شود (Tovmasyan, 2017: 20). مدیریت ابتکاراتی را مدیریت می‌کند که حول افراد سازمان (شامل مباحثی مانند نیروی بالقوه کارکنان، ویژگی‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های جمعیتی شناختی، سلامت، مشکلات، و انتظارات آنان از سازمان)، مشاغل افراد (شامل مباحثی مانند اینکه چگونه کارکنان کارهای خود را بر مبنای جریان کار و فرایند کاری انجام می‌دهند)، و سازمانی که در آن کار می‌کنند (شامل مباحثی مانند عملکردهای سازمانی، رشد سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم پاداش دهی و ...) شکل می‌گیرد (Lussier & Hendon, 2017: 74). مسئولیت مدیران در حوزه منابع انسانی، تدوین، توسعه، نگهداری و انتقال خط‌مشی‌های پرسنلی در سرتاسر سازمان می‌باشد و از این‌رو وظیفه کمک، مشاوره‌دهی و همفکری با اعضای سازمان را برعهده دارند (Bratton & Gold, 2017: 324). مدیران در سازمان، راهبردهای سازمانی را طراحی و تدوین می‌کنند و آن را برای اجرا به رده‌های پایین سازمانی ابلاغ می‌کنند. مدیران سپس اطلاعات و راهبردهای مربوط به این راهبردها را دریافت و در صورت نیاز اصلاح می‌کنند. مدیران در هنگام تغییرات نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند (Hermkens et al, 2020: 9). وظایف مدیر شامل انواع خاصی از رفتارهاست و شیوه انجام این رفتارهاست که موفقیت و یا عدم موفقیت مدیر را در پی خواهد داشت. زیرا مدیران وظایف مهمی در سازمان‌هایشان به عهده دارند (Bratton & Gold, 2017: 336). سه وظیفه کلی را به‌عنوان وظایف نوین مدیران در دنیای امروز در نظر گرفته که شامل وظایف فردی، وظایف اطلاعاتی و وظایف تصمیم‌گیری است (Mintzberg, 2004: 78). بنابراین شناسایی این وظایف بطور عام در سازمان‌های دولتی و بالخصوص در سازمان امور مالیاتی کشور که سازمانی حاکمیتی بوده و به منظور اجرای مناسب وظایف و مأموریت‌های خود در پی اصلاح فرآیندهای کاری، توسعه بانک‌های اطلاعاتی، ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان، و در نهایت افزایش بازدهی، ارتقاء شفافیت در روبه‌های کاری، حذف ممیزسالاری، کاهش ارتباط رو در روی مأموران و مؤدیان مالیاتی و تنقیح قوانین و مقررات می‌باشد، از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین اعتمادسازی و توسعه فرهنگ مالیاتی، ارتقاء تمکین داوطلبانه و بهبود فضای کسب‌وکار از دیگر اولویت‌های سازمان امور مالیاتی کشور در راستای مدرن‌سازی و هوشمندسازی نظام مالیاتی است که نیل به آن منوط به توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های مدیران این سازمان می‌باشد.

## ۲-۲- پیشینه تجربی

با بررسی پژوهش‌های انجام شده درباره وظایف مدیران سازمانی در سازمان‌های مالیاتی، پژوهشی که به بررسی این موضوع در این سازمان یا سازمان‌های مشابه آن اختصاص داشته باشد، یافت نشد. اکثر مطالعات نظری نیز به بررسی کلی وظایف مدیران پرداخته‌اند و به صورت موردی و خاص یک سازمان را مورد بررسی قرار نداده‌اند، در جدول شماره ۱ برخی از مطالعات تجربی مرتبط با این بحث ارائه شده‌اند.

## جدول (۱) - پیشینه تجربی

محقق (سال)	عنوان	روش پژوهش	نتایج
Hermkens (2020)	مطالعه اکتشافی نقش مدیر میانی در بهبود مستمر	کیفی - کمی	نتایج حاکی از آن است که چهار نقش شامل قهرمان‌سازی، ترکیب کننده، تسهیل کننده و اجرا کننده برای مدیران شناسایی شده است. همچنین نتایج نشان داد که چهار نقش با بهبود مستمر رابطه معناداری دارند.
Sousa (2017)	مدیران در سازمان‌های مدرن	توصیفی - تحلیلی	نتایج نشان داد که یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران استفاده مؤثر از دانش و تسهیم آن در سرتاسر سازمان است. مدیران باید با به‌کارگیری دانش و تسهیم آن با کارکنان، آنان را به خلاقیت و نوآوری سازمانی ترغیب نمایند.
زوار و همکاران (۱۳۹۸)	اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیریتی مدیران	کمی	نتایج نشان داد که مدیران در هر یک از مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، نیاز آموزشی دارند. اولویت اول در نیازهای آموزشی، مهارت‌های فنی و آخرین اولویت، مهارت‌های انسانی است.
نیک آئین و همکاران (۱۳۹۵)	رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی در سطوح گوناگون مدیریتی با ارزیابی عملکرد	کمی	نتایج نشان دادند که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران (فنی، انسانی و ادراکی) و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران در سطوح گوناگون سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.
ژیان‌پور (۱۳۹۴)	مروری تحلیلی بر ضرورت نیازهای مهارتی سه‌گانه مدیران	توصیفی - تحلیلی	نتایج پژوهش نشان داد که مهارت‌های مدیران در حوزه کسب‌وکار، خدمات و حوزه‌های فرهنگی متفاوت است.
یحیوی (۱۳۹۰)	بررسی مهارت‌های مورد نیاز مدیران شعب	توصیفی - تحلیلی	مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به صورت فنی، انسانی و ادراکی دسته‌بندی کرده است.

منبع: یافته‌های محقق

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع کیفی- کمی است. در این پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از نوعی کدگذاری استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در برگزیده کلیه مدیران ارشد، مدیران و معاونان سازمان امور مالیاتی بود و نمونه‌گیری تا حصول «کفایت نظری» ادامه یافت. کفایت نظری به وضعیتی اشاره دارد که در آن هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد (Rezapor Nasrabad, 2017:494). برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شد که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. بدین صورت که پس از انتخاب اولین نفر برای مصاحبه، نفر بعدی توسط نفر قبلی معرفی می‌شد. در این پژوهش، ۱۵ مصاحبه صورت گرفته که در فرایند مصاحبه از نفر ۱۳ تا ۱۵ هیچ کد جدیدی به دست نیامد و به همین دلیل محقق فرایند مصاحبه را با توجه به مفهوم کفایت نظری خاتمه داد. در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص‌های «تناسب» و «کاربردی بودن» استفاده شد. در شاخص تناسب، نتایج پژوهش باید برای مشارکت‌کنندگان قابل قبول باشد. در بعد کاربردی بودن نیز یافته‌های پژوهش باید هم به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بیفزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت عملی موقعیت‌های پیشرو در حوزه ذیربط استفاده کرد، برای این منظور، پس از اتمام پژوهش، برای بررسی اعتبار مدل از روش دلفی استفاده شد که در مرحله اول برای ۳۰ نفر از مدیران و معاونان سازمان امور مالیاتی و اساتید دانشگاه ارسال شد که ۲۳ مورد دریافت شد و پس از بررسی مرحله اول و انجام اصلاحات لازم در دور دوم دلفی، برای ۲۳ نفر ارسال شد که از ۱۸ نفر پاسخ دریافت گردید.

### ۴- مشخصات جمعیت شناختی جامعه آماری

از میان ۱۵ نفر مصاحبه شونده، ۱۰ نفر از آن‌ها مرد و ۵ نفر زن بوده‌اند. همچنین ۲ نفر از آن‌ها سن کمتر از ۴۰ سال، ۴ نفر بین ۴۱-۴۵ سال و ۵ نفر بین ۴۶-۵۰ سال بوده است. سایر اطلاعات در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۲)- مشخصات جمعیت شناختی

متغیر	نوع	تعداد	درصد	متغیر	نوع	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	۶۷	تأهل	متاهل	۱۳	۲
	زن	۵	۲۳		متاهل	۱۳	۸۷
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۵	۳۳	پست سازمانی	کارشناس ارشد	۵	۳۳
	دانشجوی دکتری	۴	۲۷		معاون مدیر	۶	۲۷
سن	دکتری	۶	۴۰	مدیر سازمان	۴	۴۰	
	زیر ۴۰	۲	۱۳	زیر ۱۲	۳	۶	
	۴۱-۴۵	۴	۲۷	۱۲-۱۵	۴	۲۷	
	۴۶-۵۰	۵	۳۴	۱۶-۲۰	۵	۳۱	
	۵۱-۵۵	۲	۱۳	بالتر از ۲۰	۳	۱۹	
	بالتر از ۵۵	۲	۱۳	-	-	-	

منبع: یافته‌های محقق

## ۵- یافته‌ها

داده‌های پژوهش برای وظایف فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری مدیران با استفاده از کدگذاری، بررسی و تحلیل شدند. در مرحله اول کدهای باز انتخاب شدند و در مرحله دوم این کدها دسته‌بندی شدند. برای وظایف فردی مدیران در سازمان امور مالیاتی، ۱۴ شاخص از مصاحبه‌ها استخراج گردید که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

## جدول (۳) - کدهای استخراج مرحله اول وظایف فردی

کدهای استخراج شده	گفتارهای کلیدی	کد افراد
احترام به کارکنان	مدیران در سازمان‌ها برای انجام وظایف خود لازم است که به کارکنان احترام بگذارند. احترام به یکدیگر در سازمان به‌عنوان یک رکن باید در اولویت قرار بگیرد. احترام به کارکنان باعث می‌شود که فرآیند انجام کارها تسهیل شود. مدیران باید از تحقیر دیگران پرهیز نموده و از بروز رفتارهای تحقیر آمیز در بین کارکنان ممانعت کنند.	P2, p7, p10, p15
قدرت تفکر	مدیران در سازمان‌ها همواره نیاز دارند در مورد مسائل مختلف تفکر نمایند. بنابراین آن‌ها بایستی قوه تفکر و مبانی دانشی خود را تقویت نمایند.	P2, p5, p9
قدرت پیش‌بینی	پیش‌بینی، یک وظیفه اصلی مدیران است، مدیران باید در مورد مسائل مختلف از قبل برنامه تهیه نموده و مسائل مختلف را پیش‌بینی نمایند. مدیران بایستی با آینده‌نگری نظام‌مند، خلاقانه و پویا، پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های آینده سازمان را متناسب با شرایط، تدوین و در صورت لزوم بهبود دهند.	P2, p6, p13
قدرت رهبری	سازمان‌ها علاوه بر اینکه نیاز دارند به مدیریت سازمان خود بپردازند، نیاز دارند که قدرت رهبری را در برخی از مسائل، خارج از اصول رسمی سازمان بکار گیرند. در بسیاری از موارد، قدرت رهبری مدیران، فرآیند انجام کارها را تسهیل می‌کند.	P3, p9, p14
رابط بین افراد و نقش‌ها	مدیران در سازمان امور مالیاتی علاوه بر وظایف رسمی و تعریف شده خود می‌توانند بین افراد در نقش‌های مختلف روابط دوستانه ایجاد نمایند و به آنان در مورد مسائل مختلف کمک نمایند.	P3, p8, p9
روابط درون سازمانی	مدیران با تشکیل شبکه یا شبکه‌های قوی از روابط در درون سازمان به‌سرعت از مسائل و مشکلاتی که در سازمان به وجود می‌آید، آگاه می‌شوند و از طریق این شبکه‌ها به دنبال یافتن راه‌حلی برای آن‌ها هستند.	P5, p13
تقویت همدلی بین اعضا	یک از وظایف مهم مدیران در سازمان امور مالیاتی تقویت همدلی بین اعضاست. تقویت همدلی بین اعضا با توجه به وابسته بودن مشاغل به همدیگر، باعث می‌شود که افراد در قبال وظایف افراد دیگر نیز خود را مسئول بدانند.	P5, p15

کدهای استخراج شده	گفتارهای کلیدی	کد افراد
افزایش تعهد اعضا	مدیران به‌عنوان یک وظیفه فردی باید به دنبال افزایش تعهد اعضا سازمان باشند. تصمیماتی که توسط مدیر گرفته خواهد شد و به بقیه اعضای تیم برای اجرا، ابلاغ می‌شود یا تصمیماتی که در یک فرآیند مشارکتی توسط تیم یا مدیر گرفته می‌شود و اجرا و مسؤلیت آن هم توسط اعضای تیم تعهد می‌شود، متفاوت بوده و بطور معمول تصمیمات تیمی به بهترین شکل ممکن انجام می‌شود.	P5, p14, p15
تشریفات سازمانی	معمولاً در فرآیندهای رسمی سازمان، توجهی به رعایت تشریفات سازمانی نمی‌شود و مدیران باید شخصاً پیگیر آن بوده و آن را به‌عنوان یک عرف در سازمان اجرا نمایند.	P6, p9, p15
مسئولیت اجتماعی	مسئولیت اجتماعی باعث خواهد شد تا شرایط بسیار مناسبی برای جامعه ایجاد شود، مشکلات بهتر و راحت‌تر رفع شده و جامعه به سمت توسعه حرکت کند. مسئولیت و تعهد اجتماعی در واقع یک عامل مهم در ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در جوامع است. در درون سازمان‌ها، علاوه بر اینکه افراد برای تحقق هدف‌های سازمانی تلاش می‌کنند، لازم است که سازمان به‌عنوان یک اجتماع در نظر گرفته شده و افراد به همدیگر و مسئولیت‌های اجتماعی خود در برابر دیگران، توجه داشته باشند.	P7, p12
ایجاد اعتماد سازمانی	اعتماد، از جمله مواردی است که نقش بسیار مهم و محوری در بخش‌های مختلف زندگی کاری و میزان مشارکت و کیفیت عملکرد کارکنان دارد. اعتماد به کارکنان نقش مهمی در ایجاد انگیزه در آنان از طریق بهبود تصویر ذهنی کارکنان از نقش و اهمیت خود در فرآیندهای کاری، مسیر شغلی و روابط با دیگران دارد.	P7, p9
مدیریت زمان فردی	مدیران با مدیریت کردن زمان خود در سازمان، می‌توانند برای برنامه‌های مختلف سازمانی برنامه‌ریزی و رسیدگی نمایند. مدیریت زمان این قدرت را به مدیران می‌دهد که با اولویت‌بندی فعالیت‌ها، علاوه بر اهداف سازمانی، به اهداف شخصی خود نیز رسیدگی نمایند.	P12, p13
برنامه‌ریزی فردی	برنامه‌ریزی فردی باعث توسعه مهارت‌های شخصی مدیر می‌شود. بهبود مهارت‌ها که با عنوان توسعه فردی شناخته شده است، به‌خودی‌خود اتفاق نمی‌افتد. چیزی که اهمیت دارد این است که توسعه فردی در مکان و زمان مناسب و با بهره‌وری از فرصت‌ها، رخ دهد و برنامه‌ریزی به این امر کمک می‌کند.	P13, p14
روابط برون سازمانی	مدیران در صورت تشکیل شبکه‌ای قوی از روابط برون سازمانی، به‌سرعت از مسائل و مشکلاتی که در محیط خارج از سازمان آگاه می‌شوند و متناسب با آن اقدام خواهند کرد.	P13, p15

همچنین برای وظایف اطلاعاتی مدیران در سازمان امور مالیاتی، ۱۰ شاخص از مصاحبه‌ها استخراج گردید که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

#### جدول (۴) - کدهای استخراج مرحله اول وظایف اطلاعاتی

کدهای استخراج شده	گفتارهای کلیدی	کد افراد
جمع‌آوری اطلاعات	مدیران در انجام وظایف اطلاعاتی لازم است که به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز خود بپردازند. حضور مدیران برخوردار از اطلاعات گسترده و طبقه‌بندی شده، احتمال موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی را افزایش می‌دهد.	P2, p3, p4, p5, p7, p11, p12, p15
تحلیل اطلاعات	یکی دیگر از وظایف اساسی که مدیران در انجام وظایف اطلاعاتی دارند، تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیازشان است. اطلاعات باید به نحو مطلوب و دقیق، تحلیل و ارزیابی شوند.	P2, p4
اشتراک‌گذاری اطلاعات درون سازمان	مدیران برای انجام بهینه وظایف خود لازم است که اطلاعات را بین اعضا به اشتراک بگذارند. اشتراک‌گذاری اطلاعات باعث می‌شود که همه اعضا در جریان مسائل مختلف قرار بگیرند.	P2, p3, p5, p6, p7, p10, p12, p15
به‌کارگیری اطلاعات	مدیران برای انجام وظایف خود نیاز دارند که از اطلاعات جمع‌آوری شده و تحلیل شده استفاده نمایند.	P4, p5, p12
تهیه زیرساخت‌های اطلاعاتی	مدیران برای دستیابی به اطلاعات و انجام وظایف مرتبط با اطلاعات لازم است که زیرساخت اطلاعاتی را تدوین و تهیه نمایند.	P4, p5, p11, p15
تهیه امکانات و ابزار تهیه اطلاعات	تهیه امکانات، ابزار و تجهیزات تهیه اطلاعات در واقع عاملی برای انجام صحیح وظایف اطلاعاتی است.	P5, p9, p13
بررسی نحوه تهیه اطلاعات	مدیران لازم است که نحوه تهیه اطلاعات را مورد کنکاش قرار دهند. کنکاش نحوه تهیه اطلاعات جزو وظایفی است که مدیران باید انجام دهند.	P6, p10, p14, p15
اشتراک‌گذاری اطلاعات به ذی‌نفعان بیرونی	مدیران به غیر اشتراک‌گذاری اطلاعات در درون سازمان، لازم است که اطلاعات مرتبط با ذی‌نفعان بیرونی را به اشتراک بگذارند تا آن‌ها در جریان نحوه انجام فعالیت‌های سازمان قرار بگیرند.	P6, p11, p14
مدیریت اطلاعات	داده‌ها و اطلاعات فراوانی در دسترس مدیران در بخش اطلاعاتی قرار می‌گیرد. اطلاعات زیاد باعث سردرگمی می‌شود بنابراین آن‌ها نیاز دارند که با مدیریت اطلاعات، این سردرگمی و ابهام را کاهش دهند.	P7, p10, p11, p14

کدهای استخراج شده	گفتارهای کلیدی	کد افراد
انتخاب افراد متخصص اطلاعاتی	مدیران در انجام وظایف اطلاعاتی لازم است که به دنبال به کارگیری و انتخاب افراد متخصصی باشند که در این حوزه بتوانند به آن‌ها کمک نمایند.	P8, p14

منبع: یافته‌های محقق

در نهایت برای وظایف تصمیم‌گیری مدیران در سازمان امور مالیاتی، ۱۴ شاخص از مصاحبه‌ها استخراج گردید که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

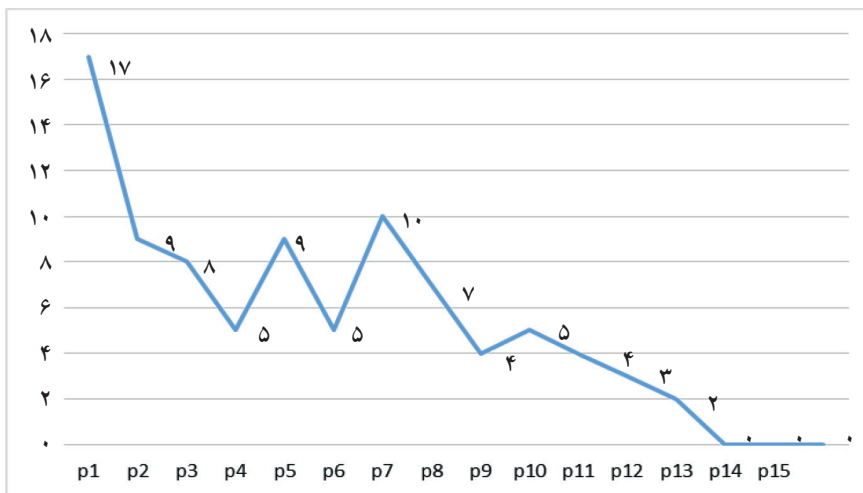
### جدول (۵) - کدهای استخراج مرحله اول وظایف تصمیم‌گیری

کدهای استخراج شده	گفتارهای کلیدی	کد افراد
تأمین منابع مالی	مدیران در سازمان‌های مالیاتی وظیفه دارند که در باره نحوه تأمین مالی تصمیم‌گیری نمایند. آن‌ها باید تصمیم بگیرند که از چه منابعی به تأمین مالی بپردازند.	P1, p12
هدایت مجموعه به سوی هدف	مدیران باید در باره نحوه هدایت مجموعه خود به سوی اهدافی که برای سازمان تعیین شده تصمیم‌گیری نمایند. راه‌های مختلفی برای رسیدن به اهداف سازمان وجود دارد، اینکه از چه راهی برای دستیابی به آن تلاش کنند، از وظایف مدیران است.	P2, p9
تخصیص منابع مادی	برای انجام وظایف باید منابع مادی و ابزار و تجهیزات لازم برای آن‌ها در نظر گرفته شود. مدیران باید تصمیم بگیرند که از چه راهی و چه منابعی را به آن‌ها اختصاص دهند.	P2, p6, p7, p15
به کارگیری افراد در جایگاه مناسب	افراد در صورتی که در جایگاه مربوط به خود قرار بگیرند بازدهی بهتری برای سازمان خواهند داشت. مدیران تعیین می‌کنند که افراد در چه جایگاهی قرار گیرند.	P2, p11, p14
تدوین آئین‌نامه‌های داخلی	برای فعالیت درون‌سازمانی، سازمان‌های مالیاتی نیازمند یک سری آئین‌نامه‌های داخلی هستند و مدیران باید این آئین‌نامه‌ها را تدوین و در اختیار اعضا قرار دهند.	P3, p11, p15
تدوین قوانین و مقررات	مقررات مربوط به سازمان‌های مالیاتی به صورت کلی تدوین می‌شود، اما مدیر یکی سری اختیاراتی دارد که باید در مورد نحوه انجام و ابلاغ آن‌ها تصمیم‌گیری نماید.	P3, p7, p9
اجرای قوانین	مدیران بعد از دریافت قوانین و مقررات باید پیگیر اجرای آن‌ها باشند و به بررسی آن‌ها بپردازند که چه قوانینی اجرا می‌شود و چه قوانینی نیازمند بررسی و اصلاح است.	P4, p8
شناسایی منابع مالی	معمولاً یکی از وظایف سازمان‌های مالیاتی گرفتن مالیات و افزایش درآمدهای سازمان است و مدیران وظیفه دارند که با بررسی منابع مختلف، به این هدف دست یابند.	P5, p10, p13
رسیدگی به اختلافات سازمانی	در حین انجام امور سازمانی بین واحدهای کاری یا بین سازمانی اختلافاتی به وجود خواهد آمد، مدیران وظیفه دارند به این اختلافات رسیدگی کنند و تصمیمات لازم را در این گونه موارد بگیرند.	P5, p6, p12, p15

کدهای استخراج شده	گفتارهای کلیدی	کد افراد
تسهیل در انجام امور	مدیران با ابلاغ آئین‌نامه‌ها به اجرا و انجام کارها کمک می‌کنند. مدیران می‌توانند با تصمیماتی که می‌گیرند، انجام امور را تسهیل نمایند.	P5, p12
ایجاد برنامه‌های توسعه کسب‌وکار	مدیران علاوه بر اجرای امور جاری و روتین سازمان، باید برنامه‌هایی را برای بهبود و توسعه امور جاری ارائه نمایند.	P6, p9, p12
تعریف پروژه‌های بهبود و تحول	گاهی لازم است که مدیران در انجام فعالیت‌های سازمان تحولاتی را ایجاد نمایند آن‌ها می‌توانند با تعریف پروژه‌هایی به بهبود و تحول امور سازمان کمک نمایند.	P6, p8, p14
نحوه تقسیم‌کار درون سازمانی	مدیران هر از چند گاهی ساختار سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهند و در باره نحوه تقسیم‌کار تصمیم‌گیری می‌کنند.	P11, 15
آموزش مرتبط با کار	مدیران با بررسی دوره‌ای مشاغل و وظایف در درون سازمان، آموزش‌هایی را برای ارتقاء عملکرد در نظر می‌گیرند.	P11, 12

منبع: یافته‌های محقق

برای بررسی اشباع نظری پژوهش، محقق پس از انجام هر مصاحبه بلافاصله آن را تحلیل کرده و کدها را استخراج نموده است و با استفاده از تحلیل‌های استخراج شده، مصاحبه‌های بعدی خود را غنا بخشیده است. همچنین در هر مصاحبه کدهایی استخراج گردید که برخی از این کدها تکراری و برخی دیگر جدید بودند و با ادامه مصاحبه‌ها از تعداد کدهای جدید کاسته شد و محقق به اشباع نظری رسید. این فرآیند در نمودار زیر نشان داده شده است.



نمودار ۱- کدهای جدید استخراج شده در هر مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری

منبع: یافته‌های محقق

پس از پایان مرحله کدگذاری، مقوله‌های استخراج شده برای وظایف فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری در مرحله اول در مؤلفه‌هایی دسته‌بندی شدند. برای وظایف فردی مقوله‌های استخراج شده در چهار مؤلفه شبکه ارتباطی، فعالیت‌های برنامه‌ریزی، اقدامات وابستگی و فعالیت‌های فراوظیفه‌ای دسته‌بندی شدند.

### جدول (۶) - نتایج کدگذاری مرحله دوم وظایف فردی

وظایف	کدهای سطح ۲	کدهای سطح ۱
		روابط درون‌سازمانی
	شبکه ارتباطی	روابط برون‌سازمانی
		رابط بین افراد و نقش‌ها
		قدرت پیش‌بینی
		مدیریت زمان فردی
	فعالیت‌های برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی فردی
		قدرت تفکر
فردی		ایجاد اعتماد سازمانی
		افزایش تعهد سازمانی
	اقدامات وابستگی	تقویت همدلی بین اعضا
		احترام به کارکنان
		قدرت رهبری
	فعالیت‌های فراوظیفه‌ای	تشریفات سازمانی
		مسئولیت اجتماعی

منبع: یافته‌های محقق

برای وظایف اطلاعاتی مقوله‌های استخراج شده در چهار مؤلفه ایجاد پایگاه اطلاعاتی، فعالیت‌های نظارتی، فعالیت‌های اشتراک‌گذاری و فعالیت‌های پایه‌ای دسته‌بندی شدند.

## جدول (۷) - نتایج کدگذاری مرحله دوم وظایف اطلاعاتی

وظایف	کدهای سطح ۲	کدهای سطح ۱
اطلاعاتی	ایجاد پایگاه اطلاعاتی	جمع‌آوری اطلاعات تحلیل اطلاعات به‌کارگیری اطلاعات
	فعالیت‌های نظارتی	بررسی نحوه تهیه اطلاعات مدیریت اطلاعات
	فعالیت‌های اشتراک‌گذاری	اشتراک‌گذاری اطلاعات درون‌سازمانی اشتراک‌گذاری اطلاعات به ذی‌نفعان بیرونی
	فعالیت‌های پایه‌ای	تهیه زیرساخت‌های اطلاعاتی تهیه امکانات و ابزار تهیه اطلاعات انتخاب افراد متخصص اطلاعاتی

منبع: یافته‌های محقق

برای وظایف تصمیم‌گیری مقوله‌های استخراج شده در سه مؤلفه فعالیت‌های توسعه‌ای، فعالیت‌های کاری و فعالیت‌های مالی و مادی دسته‌بندی شدند.

## جدول (۸) - نتایج کدگذاری مرحله دوم وظایف تصمیم‌گیری

وظایف	کدهای سطح ۲	کدهای سطح ۱
تصمیم‌گیری	فعالیت‌های توسعه‌ای	ایجاد برنامه‌های توسعه کسب‌وکار تعریف پروژه‌های بهبود و تحول نحوه تقسیم کار درون‌سازمانی آموزش‌های مرتبط با کار هدایت مجموعه به سوی هدف رسیدگی به اختلافات سازمانی به‌کارگیری افراد در جایگاه مناسب
	فعالیت‌های کاری	تدوین آئین‌نامه‌های داخلی تدوین قوانین و مقررات اجرای قوانین و مقررات شناسایی منابع مالی تأمین منابع مالی تخصیص منابع مادی
	فعالیت‌های مالی و مادی	

منبع: یافته‌های محقق

پس از پایان مرحله کدگذاری برای بررسی شاخص‌ها از روش دلفی استفاده گردید که پرسشنامه‌ای در مرحله اول طراحی و برای ۳۰ نفر از مدیران و معاونان ادارات کل امور مالیاتی شهر و استان تهران ارسال شد که ۲۳ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد بررسی قرار گرفت که با توجه به طیف لیکرت ۵ تایی معیار مورد نظر میانگین بالای ۳ و انحراف معیار کمتر از ۱ بود و کدهایی که میانگین آن‌ها ۳ و کمتر یا انحراف معیار آن‌ها بیشتر از ۱ بود برای دور دوم از پرسشنامه‌ها حذف شدند. نتایج آزمون رتبه‌های دبلیو کندال (ضریب توافق W) در جدول زیر آمده است. با توجه به آنکه مقدار آزمون کای دو که در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار است لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها معنی‌دار است. با توجه به اینکه ضریب توافق که ۰/۵۴ است نشان می‌دهد اتفاق نظر متوسط است. پس باید این آزمون مجدداً و با اصلاحاتی اجرا گردد.

#### جدول (۹) - نتایج آماری دور اول دلفی

N	۲۳
Kendalls	۰/۴۵
Chi-Square	۱۴۱/۴۵۰
Df	۱۱۴
Asymp. Sig	۰/۰۳۲

منبع: یافته‌های محقق

پس از تحلیل نتایج مرحله اول و در نظر گرفتن برخی از اصلاحات و مشورت با اساتید و خبرگان پرسشنامه مرحله دوم تدوین و ارسال گردید. نتایج آزمون رتبه‌های دبلیو کندال (ضریب توافق W) برای مرحله دوم در جدول زیر آمده است. با توجه به آنکه مقدار آزمون کای دو در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار است لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها معنی‌دار است. با توجه به اینکه ضریب توافق که ۰/۷۲ است، می‌توان نتیجه گرفت که اتفاق نظر زیادی میان اعضا وجود دارد.

#### جدول (۱۰) - نتایج آماری دور دوم دلفی

N	۱۸
Kendalls	۰/۷۲
Chi-Square	۱۳۱/۴۶۷
Df	۱۱۲
Asymp. Sig	۰/۰۰۲

منبع: یافته‌های محقق

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحولات سریع علوم و فناوری از یک سو متأثر از تحولات محیطی، تغییر و تحول در سازمان‌ها و رشد و توسعه افراد بوده و از سوی دیگر بر محیط، سازمان‌ها و کارکنان تأثیر می‌گذارند، فرایند تأثیرات متقابل، خود موجب ایجاد تغییرات جدیدی می‌شود و با هر پیشرفتی در یافته‌های علمی، می‌توان انتظار آشکار شدن سطحی از حقایق را داشت و مدیران می‌توانند از این گونه دستاوردها برای بهبود وضعیت سازمان و کارکنان خود بهره‌مند گردند. بدیهی است بهره‌برداری مناسب از یافته‌های نوین علمی، مستلزم توسعه قابلیت‌های فردی و شایستگی‌های مدیران است. در این پژوهش به بررسی وظایف نوین مدیران در سازمان امور مالیاتی پرداخته شده است. برای شناسایی وظایف و نقش‌های نوین مدیران در سازمان امور مالیاتی، سه بعد فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری در نظر گرفته شد. روش انجام پژوهش کیفی - کمی بود. در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده با مدیران، معاونان و مدیران ارشد و با استفاده از روش تحلیل محتوا، مقوله‌های مربوط به هر یک از وظایف نوین مدیران استخراج گردید. برای وظایف فردی، ۱۴ مقوله استخراج شد که مؤلفه شبکه ارتباطی (روابط درون سازمانی، روابط برون سازمانی، رابط بین افراد و نقش‌ها)، مؤلفه فعالیت‌های برنامه‌ریزی (قدرت پیش‌بینی، مدیریت زمان فردی، برنامه‌ریزی فردی، قدرت تفکر)، مؤلفه اقدامات وابستگی (ایجاد اعتماد سازمانی، افزایش تعهد سازمانی، تقویت همدلی بین اعضا، احترام به کارکنان) و مؤلفه فعالیت‌های فراوظیفه‌ای (قدرت رهبری، تشریفات سازمانی، مسئولیت اجتماعی) طبقه‌بندی گردید. برای وظایف اطلاعاتی نیز ۹ مقوله، که در ۴ مؤلفه؛ ایجاد پایگاه اطلاعاتی (جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل اطلاعات، به‌کارگیری اطلاعات)، فعالیت‌های نظارتی (بررسی نحوه تهیه اطلاعات، مدیریت اطلاعات)، فعالیت‌های اشتراک‌گذاری (اشتراک‌گذاری اطلاعات درون سازمانی، اشتراک‌گذاری اطلاعات به‌ذی‌نفعان بیرونی) و فعالیت‌های پایه‌ای (تهیه زیرساخت‌های اطلاعاتی، تهیه امکانات و ابزار تهیه اطلاعات) دسته‌بندی گردید. در نهایت وظایف تصمیم‌گیری دارای ۱۲ مقوله بود که در ۳ مؤلفه؛ فعالیت‌های توسعه‌ای (ایجاد برنامه‌های توسعه کسب‌وکار، تعریف پروژه‌های بهبود و تحول)، فعالیت‌های کاری (نحوه تقسیم کار درون سازمانی، آموزش‌های مرتبط با کار، هدایت مجموعه به سوی هدف، رسیدگی به اختلافات سازمانی، به‌کارگیری افراد در جایگاه مناسب، تدوین آئین‌نامه‌های داخلی، اجرای قوانین و مقررات) و فعالیت‌های مالی و مادی (شناسایی منابع مالی، تأمین منابع مالی، تخصیص منابع مادی) طبقه‌بندی گردید. در بخش کمی نیز برای تأیید وظایف و نقش‌های نوین مدیران در بخش‌های فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری از روش دلفی استفاده شد. پس از انجام مرحله اول روش دلفی و انجام برخی از اصلاحات و انجام دور دوم روش دلفی بین جامعه مورد بررسی، در مورد وظایف و نقش‌های نوین مدیران در سازمان امور مالیاتی توافق حاصل شد.

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به این قضیه اشاره کرد که پژوهش فعلی حوزه ستاد مرکزی سازمان امور

مالیاتی کشور و ادارات کل امور مالیاتی زیرمجموعه امور مالیاتی شهر و استان تهران را مورد بررسی قرار داده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، سایر واحدهای استانی سازمان مد نظر قرار گرفته یا این موضوع در سایر بخش‌های ایران انجام شود و نتایج آن با این پژوهش مقایسه گردد. وظایف مدیران در هر سازمانی با توجه به فعالیتی که آن سازمان دنبال می‌کند، یک موضوع منحصر به فرد است و هر سازمانی برای بهبود وضعیت مدیریت باید برنامه‌های منحصر به فرد خود را دنبال نماید. بنابراین در راستای بهبود مدیریت به مدیران و تصمیم‌گیران سازمان امور مالیاتی توصیه می‌شود به موارد زیر توجه بیشتری نمایند:

- مناسب‌تر آن است که مدیران در حوزه وظایف فردی:
- ✓ با تدوین یک سری اصول شفاف در درون سازمان، احترام به کارکنان و سایر مدیران را سرلوحه کار خود قرار داده و ضمن عدم تحقیر کارکنان و سایر مدیران، مانع از بروز رفتارهای تحقیر آمیز در بین آنان شوند.
- ✓ مدیران سازمان امور مالیاتی می‌بایستی تعهد کاری، مسئولیت پذیری و رعایت اخلاق حرفه‌ای را برای وصول مالیات حقه با رعایت اصول، قوانین و مقررات سرلوحه برنامه‌ها و اقدامات خود و همکاران قرار دهند.
- ✓ لازم است مدیران با تشکیل گروه‌ها و ارائه موضوعات گوناگون در بخش‌های مختلف سازمان با رویکرد آینده‌نگرانه، نظام‌مند، خلاق و پویا، قدرت تفکر و پیش‌بینی افراد و ظرفیت برنامه‌ریزی سازمان را ارتقاء دهند.
- ✓ با ایجاد شبکه‌ای از روابط و توسعه روابط دوستانه در سازمان، به روان‌سازی و تسهیل جریان امور (با رویکرد مؤدی محوری) کمک نمایند.
- ✓ با توسعه اطمینان و اعتماد در میان کارکنان، به تقویت ارتباط متقابل بین مدیریت و کارکنان بپردازند، زیرا مهم‌ترین فاکتور بخش مدیریت، مدیریت روابط است.
- ✓ با تشکیل شبکه‌ای قوی از روابط برون‌سازمانی، موانع و مشکلات فرا روی سازمان در محیط برون‌سازمانی را در اسرع وقت شناسایی کرده و برای بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها و کاهش تهدیدهای محیط بیرونی در جهت جلب حمایت بیشتر ذینفعان برون‌سازمانی از برنامه‌های سازمان اقدام نمایند.

- مناسب‌تر آن است که مدیران در حوزه وظایف اطلاعاتی:
- مدیران مالیاتی بایستی دستیابی و برخورداری از اطلاعات و داده‌های شفاف، دقیق، بهنگام و مربوط را به عنوان اولویت برنامه‌های کاری خود قرار داده و در این راستا از هیچ کوششی برای تقویت سازمان و نیروهای تحت امر خود در راستای وظایف اصلی سازمان دریغ نوزند.
- ✓ به مدیران مالیاتی پیشنهاد می‌شود که با کدبندی اطلاعات جمع‌آوری شده در حوزه مختلف، پایگاه منظم

- و قابل دسترسی از اطلاعات را برای به‌کارگیری در موارد مورد نیاز، به وجود آورند.
- ✓ با تشویق افراد در درون سازمان به اشتراک‌گذاری اطلاعات کمک نمایند و با تشکیل سیستمی خودکار به ارائه اطلاعات به ذی‌نفعان بیرونی بپردازند.
  - ✓ چارچوب مناسب و کارآمدی برای تجزیه، تحلیل و ارزیابی اطلاعات به نحو مطلوب و دقیق، ایجاد نمایند.
  - ✓ به‌منظور تسهیل جریان اطلاعات و مدیریت دقیق آن، بستری مناسبی از زیرساخت‌های نرم‌افزاری و اطلاعاتی یکپارچه و شبکه‌های اکسترانت و اینترانت را فراهم آورند.
  - ✓ هوشمندسازی و یکپارچه‌سازی سامانه‌های کسب‌وکار، ارائه خدمات دقیق‌تر، ارزان‌تر، سریع‌تر و با کیفیت‌تر به ذینفعان بیرونی را امکان‌پذیر ساخته و همزمان ابزاری برای ارزیابی مناسب عملکرد کارکنان فراهم می‌نماید، لذا به مدیران توصیه می‌شود که با افزایش همکاری‌های فیما بین و تدوین برنامه‌های مناسب در جهت هوشمندسازی و یکپارچه‌سازی نظام مالیاتی اقدام کنند.
- مناسب‌تر آن است که مدیران در حوزه وظایف تصمیم‌گیری:
- ✓ با انتخاب افراد متخصص، ارائه آموزش‌های کاربردی، به‌کارگیری افراد شایسته در جایگاه مناسب و تقسیم‌کار هوشمندانه بین کارکنان، فرایند بهبود و توسعه مستمر برنامه‌ها و اقدامات سازمان را مدیریت نموده و برنامه‌های تحولی سازمان را با نگاهی آینده‌نگرانه در راستای اهداف مصوب هدایت نمایند.
  - ✓ با استفاده از ابزارهای سازمانی و با رویکرد تغییر قواعد بازی و "انگیزه سازگار" کردن قوانین و مقررات، ضمن تعیین پاداش و اعمال تنبیه عادلانه و بدون تبعیض، میزان تعهد و انگیزه‌های کاری کارکنان را افزایش دهند و با دل‌بسته کردن آنان به سازمان، تعهد عاطفی آنان را نیز افزایش دهند.
  - ✓ به‌شناسایی و نحوه تأمین و تخصیص منابع مالی و مادی در حوزه‌های مختلف سازمان اهتمام داشته و با تعیین معیارها و استانداردهای مناسب، نحوه تأمین و تخصیص منابع را در صورت لزوم اصلاح و هدفمند نمایند.
  - ✓ با تدوین، ابلاغ و نظارت بر اجرای دقیق مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های داخلی، ضمن افزایش شفافیت امور و مشخص نمودن جایگاه وظایف و اختیارات، زیرساخت مناسبی برای کاهش تعارضات سازمانی و رسیدگی به اختلافات، فراهم کنند.

## فهرست منابع

1. Alagheband A., (2018). Public Management. Ravan Publication. Tehran. 20th edition. Second Edition, 13-17 (Persian).
2. Mahdianrad, A., A., Fazli, S. (2012). Review of Social Capital Effect on the Development of Knowledge Management, Tax Journal, 60: 291-321 (Persian).
3. Nik Aeen S., Taabodi M., Vares M., (2016). The Relationship Between the Three Managerial Skills at Different Levels of Management. By Evaluating Performance. A New Approach in Educational Management, Seventh year, (2). 75-94 (Persian).
4. Rezapour Nasrabad R. (2017). Criteria of Validity and Reliability in Qualitative Research. Journal of Qualitative Research in Health Sciences. 6(4), 493-494. (Persian)
5. Yahyavi. S., (2011). Assess the Required Skills of Branch Managers. <http://marandilar.blogfa.com/post/4> (Persian).
6. Zavar T., Malekpour A., Avarsin S., (2019). Prioritize the Training Needs of the Skills of Tabriz School Principals. Journal of School Management. 7(2), 236-250. (Persian)
7. Zhianpour H. (2018). An Analytical Review of the Necessity of the Three Skill Needs of Managers. Electronic Journal of Astan Quds Razavi Libraries, Museums and Documentation Org. 7(26 &27), 1-16 (Persian).
8. Bechtoldt, M. N. (2015). Wanted: Self-Doubting Employees—Managers Scoring Positively on Impostorism Favor Insecure Employees in Task Delegation. Personality and Individual Differences, 86, 482-486.
9. Bens, I. (2017). Facilitating with Ease!: Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers. John Wiley & Sons.
10. Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human Resource Management: Theory and Practice. Palgrave.
11. Hermkens, F. J., Romme, A. G. L., & Dolmans, S. A. (2020). An Exploratory Study of Middle Manager's Roles in Continuous Improvement. International Business Research, 13(5), 9-30.
12. Howells, A., Sauer, K., & Shanklin, C. (2017). Evaluating Clinical Nutrition Managers' Involvement in Key Management Functions. Journal of The Academy of Nutrition and Dietetics, 117(9), 1339-1348.
13. Kieser, A., & Child, J. (2003). Organization and Managerial Roles in British

- and West German Companies: An Examination of The Culture-free Thesis. in *Comparative Management*, 25-45, Routledge.
14. Long, C. S. (2017). Examining Human Resource Competencies and their Relationship to the Success Factors of HR Profession. *Journal of Service Science and Management*, 1(03), 259.
  15. Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Sage Publications.
  16. Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The Effect of Managers' Enabling Perceptions on Costing System Use, Psychological Empowerment, and Task Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
  17. Mintzberg, H. (2004). Managers, not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. Berrett-Koehler Publishers, 75-80.
  18. Mondy, R.W., & Noe, R.M. (2005). *Human Resource Management*. International Edition, 9th Edition, Prentice Hall.
  19. Nikkilä, S., Hurmelinna, P., Haapanen, L., & Daellenbach, U. (2017). Merging Functions for Innovation-Managers Challenged in Cross-Border M&As. in *ISPIM Innovation Symposium*, 1-9. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
  20. Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work Attitudes and Decisions as a Function of Manager Age and Employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529.
  21. Sousa, M, J (2017). *Management in Modern Organizations*. Publication. <https://www.researchgate.net/publication/313795587>.
  22. Tovmasyan, G. (2017). *The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects*.