

## ارائه الگوی شایستگی‌های کارشناسان مالیاتی در سازمان امور مالیاتی ایران: پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

آرمان بهراد<sup>1</sup>، مهدی سبک‌رو<sup>2\*</sup>، سید محمد طباطبائی‌نسب<sup>3</sup>

- 1- دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، پردیس آزادی، یزد، ایران.
- 2- استادیار، بخش مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
- 3- دانشیار، بخش مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

دریافت: 1398/04/08 پذیرش: 1398/09/12

### چکیده

به نظر می‌رسد سازمان‌هایی که قادر به ایجاد تخصص خاص، ارزشمند و منحصر به فرد بوده‌اند، برای نظام شایستگی‌ها اهمیت لازم را قائل شده‌اند، زیرا که می‌دانند شایستگی‌هاست که در محیط کسب و کار پویا، آنها را قادر می‌سازد تا موفق‌تر باشند. سازمان امور مالیاتی کشور هم می‌تواند برای نیل به اهداف چشم‌انداز خود، از رویکرد شایستگی‌ها منتفع شود. این پژوهش به دنبال طراحی مدل شایستگی‌های کارشناسان مالیاتی در این سازمان است. پارادایم پژوهش، تفسیری و استراتژی آن، داده‌بنیاد است. از منظر هدف، پژوهشی اکتشافی، از منظر نتیجه، پژوهشی توسعه‌ای و از منظر نوع داده‌ها نیز در زمره پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. از ابزارهای مطالعات آرشویی، مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است. برای استخراج اطلاعات از داده‌های حاصل از مصاحبه، از تحلیل محتوا و از روش‌های کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. مدیران بخش ستاد سازمان، خبرگان موضوعی، کارشناسان و مدیران عملیاتی استان‌ها، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. نمونه‌گیری هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله برفی 10 نفر از میان جامعه آماری انتخاب شدند. در طراحی

E-mail: [msabokro@yazd.ac.ir](mailto:msabokro@yazd.ac.ir)

\* نویسنده مسئول مقاله:



مدل، فرایند برنامه‌ریزی مقدماتی، انجام مصاحبه‌ها و تدوین فهرست اولیه شایستگی‌ها، مقایسه فهرست به‌دست‌آمده با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود، ارائه تعریف از مفاهیم شایستگی و تدوین فهرست تلفیقی، ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها به‌وسیله گروه خبرگان با استفاده از دلفی فازی و درنهایت طراحی مدل شایستگی‌ها طی شد. در پایان، سه حوزه شایستگی‌های کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای با 37 مفهوم شایستگی در قالب نه مقوله شناسایی شده و مدل این شایستگی‌ها ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی<sup>1</sup>، کارشناس مالیاتی، مدل شایستگی<sup>2</sup>، سازمان امور مالیاتی کشور<sup>3</sup>.

## 1- مقدمه

محیط کار امروزی با ویژگی‌هایی نظیر رقابت شدید و توسعه سریع فناوری مشخص می‌شود. در نتیجه رقابت جهانی، تقاضا برای کارکنان واجد شرایط افزایش پیدا کرده است، بنابراین افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان برای ایجاد بازده بالقوه از راه افزایش تولید و عملکرد کسب‌وکار موردنیاز خواهد بود. در واقع کارکنان شایسته با مواجهه مؤثر با چالش‌های کاری، خلاقیت و نوآوری و داشتن مهارت‌های منحصربه‌فرد، سطح کارایی بالا را به‌دست خواهند آورد [1]. شایستگی‌ها در زمینه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، توسعه فردی، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود [2]. از آنجایی‌که شایستگی‌ها پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد و موفقیت کارکنان محسوب می‌شوند، سازمان‌ها و شرکت‌ها خواستار شایستگی کارکنان در مجموعه گسترده‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های ضروری به‌شمار می‌آیند [3]. سازمان امور مالیاتی هم از این قاعده مستثنا نخواهد بود و می‌تواند یکی از این سازمان‌ها باشد و از این رویکرد منتفع شود، زیرا که استفاده از رویکرد شایستگی، یکی از الزام‌های موفقیت سازمان‌های پیشرو شده است. این سازمان با پیاده‌سازی نظام یکپارچه مالیاتی، بیش از هر زمان دیگری، نیازمند همراهی و همسویی نظام مدیریت منابع انسانی در

1. Competency
2. Competency Model
3. Iranian National Tax Administration

مقاله مستخرج از رساله دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است.



پیشبرد اهداف طرح خواهد بود. استفاده از رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی‌ها ابزاری مفید در به ثمر رساندن اهداف منابع انسانی و در پی آن نایل آمدن به اهداف طرح جامع مالیاتی و غلبه بر چالش‌ها و محدودیت‌ها خواهد بود. این سازمان با آغاز طرح نظام یکپارچه مالیاتی و نیاز سازمان به منابع انسانی جدید و کارا در سال‌های اخیر، اقدام به جذب وسیع نیروی انسانی کرده است و به‌طور طبیعی بیشتر نیروهای تازه استخدام از میان افرادی محسوب می‌شوند که برای کسب مهارت و تخصص موردنیاز در دانشگاه‌ها به تحصیل پرداخته و دانش‌آموخته شده‌اند. فهرست‌های متنوع و گسترده‌ای از شایستگی‌های موردنیاز برای دانش‌آموختگان دانشگاهی در سطح جهانی منتشر شده است تا افراد ضمن برخورداری از این شایستگی‌ها بتوانند در محیط‌های کاری قرن بیست‌ویکم بهتر جذب شده و مؤثرتر عمل کنند. بررسی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که دانش‌آموختگان دانشگاهی مهارت‌های ضروری موردنیاز کسب‌وکار را کسب نکرده‌اند. در این راستا مشخص است که دانش و تخصص فنی یک توانایی ضروری به‌شمار می‌رود ولی به‌تنهایی کافی نیست [3]؛ بنابراین می‌توان چنین استنباط کرد که شاید اغلب کارکنان سازمان امور مالیاتی هم در بدو استخدام از مهارت‌های موردنیاز این سازمان به اندازه کافی بهره‌مند نباشند.

از سوی دیگر اگر به نحوه توزیع نیروی انسانی در سازمان توجه شود، مشاهده می‌شود که به‌دلیل ماهیت تخصصی مشاغل در این سازمان، بیش‌ترین تعداد کارکنان در بخش‌های تخصصی توزیع شده‌اند، به‌گونه‌ای که در سال 1397، از 30490 نفر کارکنان رسمی و پیمانی، 71 درصد در قسمت مالیاتی و 29 درصد در بخش غیر مالیاتی فعالیت دارند. بیشتر نیروهای تازه استخدام در بدو ورود به سازمان در رده شغلی کارشناس مالیاتی مشغول به فعالیت شده‌اند. در آغاز سال 1397 تعداد 4459 نفر در رده شغلی کارشناس مالیاتی قرار داشته‌اند که پس از رده کارشناس ارشد مالیاتی بیشترین فراوانی توزیع در رده‌های شغلی را دارند. 30 درصد از کارکنان سازمان در بازه کمتر از 5 سال سابقه خدمت مشغول فعالیت هستند و 57 درصد از کارکنان در بازه سنی 21 تا 40 سال قرار دارند [4].

این ویژگی‌ها چالش‌هایی را متوجه مدیریت منابع انسانی در سازمان خواهد کرد که از جمله آنها می‌توان به نحوه انتصاب و به‌کارگیری صحیح کارکنان، برنامه‌ریزی مناسب برای آموزش اثربخش و توانمندسازی آنان، برنامه‌ریزی به‌منظور انتقال تجارب از خبرگان به



نیروهای جدید، نظام ارتقای کارا و توانمند به‌منظور افزایش انگیزه کارکنان و جلوگیری از یأس و سرخوردگی آنها، همگام‌سازی نیروها با فرهنگ سازمان و همچنین برنامه‌ریزی مناسب برای خروج این کارکنان از سازمان اشاره کرد [4]. موفقیت در این چالش‌ها، توجه ویژه مدیران به کارایی فرایندهای منابع انسانی را می‌طلبد. استفاده از رویکرد شایستگی‌ها و مدیریت مبتنی بر شایستگی‌ها عبور از این چالش‌ها را با حداقل هزینه و حداکثر موفقیت ممکن خواهد ساخت. این نحوه توزیع کارکنان در سازمان و شکاف مهارت‌های موردنیاز و مهارت‌های کارشناسان مالیاتی، به‌همراه لزوم انتفاع از مزایای استفاده از رویکرد شایستگی‌ها به‌منظور نایل شدن بر چالش‌های پیشرو، دلایل تدوین شاخص‌های شایستگی در سطح کارشناس مالیاتی را نشان می‌دهد. در این پژوهش به‌دنبال پاسخ‌گویی به این دو سؤال اصلی بوده‌ایم: چه چیزی باعث موفقیت یک کارشناس مالیاتی می‌شود؟ (ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی کارشناس مالیاتی کدامند؟) و اینکه کدام شایستگی‌ها، بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد او می‌گذارد؟

## 2- ادبیات پژوهش

**شایستگی:** ریشه‌های مفهومی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در کار روانشناس دیوید مک کللند (1973) مطرح شده است. به اعتقاد مک کللند به‌جای توانایی‌های فردی، شاخص‌های قوی‌تری نظیر مهارت‌های ارتباطی، صبر، تنظیم اهداف متعادل و توسعه فردی (ابتکار عمل) بهتر می‌توانند متغیرهای شخصیتی یا شایستگی‌های نتایج زندگی<sup>1</sup> را بسنجند. نتایج آزمون این شاخص‌ها برای کارفرمایان بسیار مفیدتر از نتایج آزمایش‌های سنتی هوش خواهد بود [5]. تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه<sup>2</sup> موردبحث دارد [6]. هر شایستگی باید با فرایندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی‌ها که انجام‌دهنده آن فرایندها هستند، مرتبط باشد [7]. شایستگی توانایی ادغام مجموعه خاصی از دانش، مهارت، اخلاق و نگرش‌ها است که وجود همه آنها با هم، باعث متمایز شدن فرد موفق در شغل می‌شود [8]. شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی به‌شمار می‌آیند که می‌توانند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که

1. Competencies of Life Outcomes.  
2. Context



عملکرد پایین‌تری دارند، متمایز سازند [9]. در این پژوهش ما تعریفی از شایستگی را در نظر می‌گیریم که شایستگی را به اهداف سازمان مرتبط بداند. براساس این تعریف، شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌هایی است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد.

**مدل شایستگی:** مدل‌سازی شایستگی‌ها به یک مبحث اصلی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و در طول زمان هم در واکنش به تغییرات در سازمان‌ها و هم در پاسخ به نیازهای افراد به استفاده از این مدل‌ها برای رسیدگی به نیازهای خاص در سازمان، روش‌شناسی آن تکامل یافته است [10]. 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 است [11]. مدل شایستگی‌ها ابزاری است که شایستگی‌های موردنیاز افراد برای محدود کردن چالش‌هایی موجود و حمایت از توسعه پایدار را تعیین می‌کند [12]. در این پژوهش منظور از مدل شایستگی، ابعاد شایستگی به همراه مؤلفه‌های توسعه‌دهنده آنها است. نکته با اهمیت موجود این است که مدل‌های شایستگی باید همیشه در زمینه محیط کسب‌وکار دیده شده و تنها باید به‌عنوان یک چارچوب راهنما در نظر گرفته شود و نه یک هدف [13]. در پژوهش‌های متفاوت، هریک از پژوهشگران ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی متفاوتی شناسایی کرده‌اند، برای مثال مفتی (2016)، سهم راهبردی، دانش کسب‌وکار، اعتبار شخصی، فناوری [14]، وسلینک و دیگران (2015)، تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و بینا رشته‌ای، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت راهبردی [15]، لیکاما (2015)، انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی [16] را به‌عنوان ابعاد یا مؤلفه‌های شایستگی برای جامعه موردبررسی خود بیان کرده‌اند.

### 3- روش پژوهش

دو رویکرد رایج در پژوهش‌های اجتماعی وجود دارد: اثبات‌گرایی و تفسیری [18]. به‌نظر می‌رسد این پژوهش با اصول پارادایم تفسیری قرابت بیشتری داشته باشد. استراتژی



مورد استفاده این پژوهش، استراتژی داده‌بنیاد است. به اعتقاد گلازر و اشتراوس (1967) در این روش، چارچوب نظری از پیش تعیین شده و مفروضی وجود ندارد [19]. پژوهش حاضر از منظر هدف، اکتشافی، از منظر نتیجه، توسعه‌ای و از منظر نوع داده‌های نیز در زمره پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. برای استخراج اطلاعات از داده‌های حاصل از مصاحبه از تحلیل محتوا و از روش‌های کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. سه رویکرد «ستی»، «هدایت شده» و «تلخیصی» برای کاربرد تحلیل محتوا مطرح است [20]. رویکرد سستی تحلیل محتوا، مورد استفاده قرار گرفت.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران بخش ستاد سازمان، خبرگان موضوعی، کارشناسان و مدیران عملیاتی استان‌ها بوده است. نمونه‌گیری در این قسمت هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله برفی 10 نفر از میان جامعه آماری انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرد که پژوهشگر به اشباع نظری در موضوع رسید. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از ابزارهای مطالعات آرشیوی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. قبل از جلسه مصاحبه، به صورت تلفنی و در برخی موارد به‌طور حضوری، مقدمه‌ای راجع به بحث شایستگی، تعریف شایستگی و محورهای مصاحبه برای گروه خبرگان توضیح داده شد. از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بدون ساختار، استفاده شده و مدت زمان انجام مصاحبه نیز به‌طور متوسط 35 دقیقه برای هر نفر بود. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، پژوهشگر با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دا<sup>1</sup> نسخه 10 به استخراج کدهای اولیه پرداخت.

کوربین و اشتراوس (2008) با به‌کارگیری معیار روایی و پایایی برای پژوهش‌های کیفی مخالفت کردند و به‌جای آن معیار مقبولیت<sup>2</sup> را پیشنهاد دادند و برای ارزیابی آن 10 شاخص تناسب، کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها، مفاهیم، زمینه مفاهیم، منطق، عمق، انحراف، بداعت، حساسیت و استناد به یادداشت‌ها را معرفی کرده‌اند. مقبولیت به این معنا است که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است [21]. با توجه به اینکه در این پژوهش الف) یافته‌ها به وسیله خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی ارزیابی، پالایش و تأیید شده‌اند؛ ب) یافته‌ها می‌توانند

1. Maxqda 10  
2. Credibility



برای افزایش بیش و درک مدیران از رفتارهای کارکنان قابل استفاده و مورد استناد گیرند؛ ج) پژوهشگر در حوزه پژوهش‌های کیفی مطالعه کرده و سعی کرده است با انواع و نحوه مفهوم‌پردازی‌ها آشنا شود؛ د) یافته‌ها از تجارب، وقایع و رویدادهای مربوط به شایستگی در بستر سازمان امور مالیاتی اتخاذ شده است؛ ه) واژگان، عبارت و اصطلاحات مناسب، ادبی و جذاب مورد استفاده قرار گرفته است؛ و) سعی در رفع ابهام از مفاهیم شده و از اقدام‌های روش‌شناختی شفاف استفاده شده است؛ ز) تا حد امکان یافته‌های پژوهش به‌طور مبسوط ارائه شده است؛ ح) در میان داده‌ها، موارد متعددی یافت شده است که همسو با شایستگی‌های کارشناس مالیاتی نبوده‌اند؛ ط) در یافته‌ها به جنبه نوآوری آن توجه شده است؛ ی) تلاش شده تا موضوع مورد مطالعه را مهم دانسته و در انجام آن جدیت وجود داشته باشد و ک) در فرایند طراحی مدل برحسب لزوم به یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها استناد شده است، معیارهای مذکور تا حد امکان رعایت شده و پژوهش از روایی برخوردار خواهد بود.

#### 4- تشریح فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها

در طراحی الگوهای شایستگی، سه رویکرد اقتباسی، اقتباسی طراحی و طراحی وجود دارد [22]. در این پژوهش از رویکرد طراحی استفاده شده است. در این طرح، فرایند طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های کارشناسان مالیاتی و اعتبار سنجی آنها، مراحل زیر را طی کرده است.

#### 4-1- برنامه‌ریزی مقدماتی

در این گام نسبت به تعریف شایستگی، رویکردها، کاربردها و اجزای الگو و... تصمیم‌گیری شد.



## 4-2- تدوین فهرست اولیه شایستگی‌ها با تشکیل گروه‌های کانونی یا انجام

### مصاحبه‌های فردی

پس از انجام مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا نسبت به شناسایی شایستگی‌ها اقدام و فهرست کدهای اولیه شایستگی‌ها تدوین شد. فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز شده و از راه یک فرایند رفت و برگشت بین نمونه‌گیری نظری و تطبیق پیوسته داده‌ها در میان درون مقوله‌های استخراج‌شده دنبال می‌شود. در تحلیل محتوای استقرایی استفاده شده در این پژوهش، نخست پژوهشگر تمام داده‌ها را به صورت متن درآورده و به هر کدام از داده‌های معنایی یک کد یا برچسب اختصاص داده و بعد از کدگذاری تمام داده‌ها، آنها را براساس اشتراکاتی که با یکدیگر دارند، تحت یک مقوله (طبقه) واحد درآورده است. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول 1 آمده است.

جدول 1. داده‌های توصیفی مصاحبه‌شوندگان

رشته تحصیلی	تحصیلات	جنسیت	سابقه مدیریت	سابقه کاری	سن	تعداد کد استخراج‌شده	مشخصات مصاحبه‌شونده - سمت
نامشخص	نامشخص	مرد	19	23	50	16	معاون تخلیفات اداری
نامشخص	کارشناسی	مرد	8	26	49	35	از مسئولان گزینش ستاد تهران
منابع انسانی	دانشجوی دکتری	مرد	9	14	39	15	رئیس اداره ارزیابی عملکرد سازمان
حقوق	دانشجوی ارشد	مرد	14	20	48	35	معاون دادستانی مالیاتی کل کشور
اقتصاد	دانشجوی دکتری	مرد	4	7	35	20	کارشناس گروه پژوهش و امور جهانی
حسابداری	کارشناسی ارشد	مرد	17	27	51	30	معاون درآمدهای مالیاتی چهارمحال و بختیاری
اقتصاد	کارشناسی ارشد	مرد	18	23	47	18	رئیس امور مالیاتی اصفهان





رشته تحصیلی	تحصیلات	جنسیت	سابقه مدیریت	سابقه کاری	سن	تعداد کد استخراج شده	مشخصات مصاحبه‌شونده - سمت
منابع انسانی	دکتری	مرد	4	7	34	34	حسابرس ارشد مالیاتی
نامشخص	کارشناسی	مرد	18	26	50	42	رئیس امور مالیاتی - چهارمحال و بختیاری
حسابداری	دانشجوی دکتری	مرد	15	23	45	32	معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی چهارمحال و بختیاری

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، 163 کد توصیفی به‌دست آمد (فهرست شماره 1).

#### 4-3- مقایسه فهرست به‌دست‌آمده، با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود

فرم‌های ارزشیابی مأموران مالیاتی، آگهی استخدام و شرح شغل‌های تعریف‌شده به‌عنوان سه منبع اصلی و شایستگی‌های موجود در ادبیات پژوهش به‌عنوان منبع عمومی شایستگی‌ها شناسایی شدند. همانند فرایند انجام شده در بخش مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوا، نسبت به استخراج کدهای موجود در آنها اقدام شد و فهرست شماره 2 کدهای توصیفی تدوین شدند.

#### 4-4- ارائه تعریف از مفاهیم شایستگی و تدوین فهرست شماره 3

در این مرحله، پیش‌نویس شماره 3 فهرست شایستگی‌ها از راه تلفیق یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و سایر منبع تدوین شد. کدهای شایستگی شناسایی شده با توجه به قرابت مفهومی در قالب مفاهیم شایستگی دسته‌بندی شدند.



#### 4-5-1- ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها به‌وسیله گروه خبرگان

به‌منظور روایی‌سنجی کدها، مفاهیم و اطمینان پژوهشگر از اینکه با اضافه کردن شایستگی‌ها از سایر منابع، اعتبار داده‌ها حفظ شده است، پرسش‌نامه‌هایی حاوی مفاهیم به‌دست‌آمده برای اجرای تکنیک دلفی فازی در اختیار گروه خبرگان پژوهش قرار گرفت.

#### 4-5-1-1- مرحله اول نظرسنجی

براساس داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و سایر منابع، 52 مفهوم شایستگی به‌عنوان شاخص‌های پیشنهادی پرسشنامه شماره 1 طراحی و به گروه خبرگان پژوهش ارائه شد. این پرسشنامه حاوی یک سؤال اصلی با عنوان «به نظر شما شایستگی‌های زیر تا چه اندازه در عملکرد موفق یک کارشناس مالیاتی تأثیر دارند؟» بود و پاسخ‌ها از «بیشترین تأثیر منفی» با ارزش منفی 5 تا «بیشترین تأثیر مثبت» با ارزش مثبت 5 ارزش‌گذاری شده بودند. همچنین ردیفی با این عنوان که «چنانچه به نظر شما شاخص شایستگی دیگری به غیر از موارد بالا برای یک کارشناس مالیاتی موفق وجود دارد، بیان بفرمایید» در پرسش‌نامه گنجانده شد که در هیچ‌کدام از مراحل، شاخصی به‌وسیله خبرگان اضافه نشد. بعد از اجرای مرحله اول مشخص شد که تمامی پاسخ‌ها در محدوده تأثیر «خیلی کم مثبت» تا «خیلی زیاد مثبت» بوده و به همین دلیل سایر گزینه‌ها که به‌وسیله خبرگان انتخاب نشده بودند، حذف شدند.

#### 4-5-2- شناسایی طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات کلامی

پس از انتخاب یا توسعه طیف فازی مناسب، نظرات کارشناسان جمع‌آوری و فازی‌سازی شد. در این پروژه از میانگین هندسی برای محاسبه میانگین اعداد فازی استفاده شده است.

#### 4-5-3- مرحله دوم نظرسنجی، محاسبه اختلاف‌نظر هر یک از خبرگان

به این منظور دوباره پرسشنامه‌ای حاوی شاخص‌های شایستگی به‌علاوه میانگین قطعی (عدد فازی‌زدایی شده) سایر پاسخ‌ها، نظر قبلی و اختلاف‌نظر خبره با سایر خبرگان، طراحی و به



پانل دلفی فرستاده شد. هر یک از خبرگان باتوجه به ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرهای جدیدی را اعلام کردند.

#### 4-5-4- محاسبه اختلاف میانگین نظرات خبرگان

بعد از انجام مراحل نظرسنجی مرحله دوم و محاسبه میانگین نظرات خبرگان، میزان اختلاف میانگین نظرات خبرگان (تفاوت میانگین نظرات فازی‌زدایی شده خبرگان راند اول و دوم) برای سطح کارشناس مالیاتی در جدول بیان شده است.

جدول 2. اختلاف میانگین نظرات خبرگان مرحله اول و دوم - سطح کارشناس

ردیف	شایستگی شاخص	مجموعه شاخص نظرات خبرگان اول	مجموعه شاخص نظرات خبرگان دوم	میانگین نظرات خبرگان اول	میانگین نظرات خبرگان دوم	تفاوت میانگین نظرات خبرگان (اول - دوم)	شایستگی شاخص	ردیف
1	توسعه‌دهنده حرفه‌ای	0/0809	0/0903	0/0094	0/7866	-0/0191	مدیریت پیش‌بین	27
2	داشتن تفکر چندوجهی	0/0809	0/0980	0/0170	0/1032	0/00915	مدیریت پیش‌رو	28
3	داشتن هوش چندوجهی	0/0786	0/0914	0/0127	0/4533	-0/0006	مدیریت تیزبین	29
4	چابکی فکری	0/0684	0/0878	0/0193	0/8671	0	مدیریت سامان‌گر	30
5	هوش عملیاتی	0/0725	0/0914	0/0188	0/9344	0	مدیریت مقتدایی	31
6	قدرت تجزیه و تحلیل	0/0684	0/0853	0/0168	0/9344	0	مدیریت هدف‌گزار	32
7	مهارت‌های فردی	0/0596	0/0796	0/0199	0/6518	-0/0040	پایشگری زیرمجموعه	33
8	دانش عملیاتی	0/0676	0/0676	0	0/9113	0/01536	ممیزی فرایند	34
9	دانش تخصصی شغلی	0/5004	0/4820	0/0183	0/9344	0	ارتباط تام	35
10	آگاهی سیاسی و سازمانی	0/6633	0/6633	0	0/0878	0/00348	برون‌گرایی ارتباطی	36



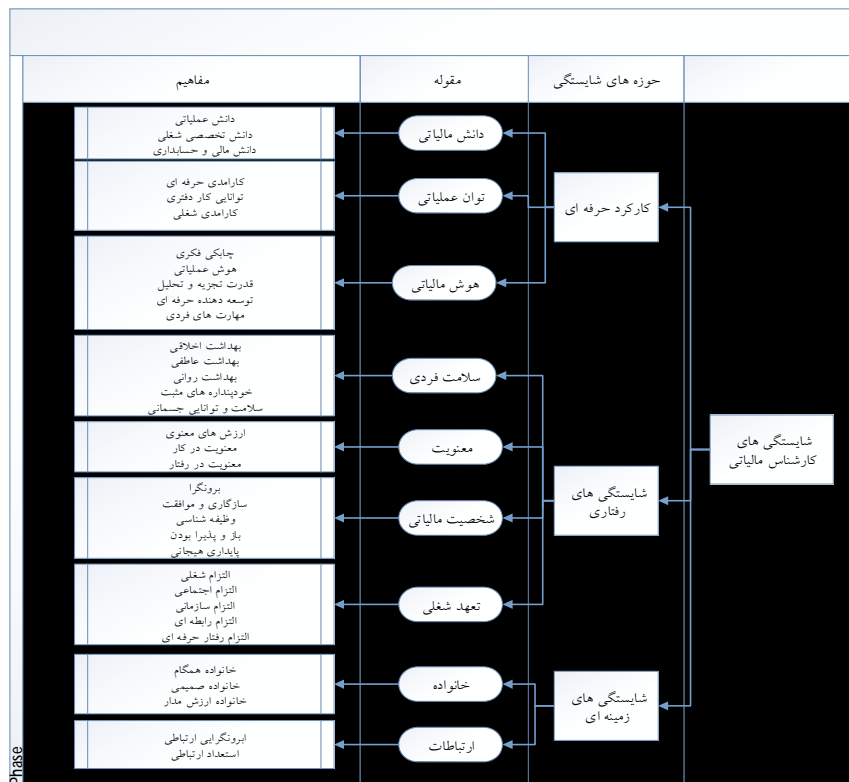
ردیف	نام شاخص	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	سال ششم	سال هفتم	سال هشتم	سال نهم
11	دانش و آگاهی‌های مکمل	0/1099	0/1158	0/0059	37	استعداد ارتباطی	0/6790	0/6790	0	استعداد ارتباطی
12	دانش مالی و حسابداری	0/7920	0/8058	0/0137	38	خانواده همگام	0/6115	0/6115	0	خانواده همگام
13	بهداشت اخلاقی	0/7731	0/7866	0/0134	39	خانواده صمیمی	0/6115	0/6115	0	خانواده صمیمی
14	بهداشت عاطفی	0/6034	0/6034	0	40	خانواده ارزش‌مدار	0/6258	0/6258	0	خانواده ارزش‌مدار
15	بهداشت روانی	0/7731	0/7680	-0/0051	41	التزام شغلی	0/8176	0/8316	0/0140	التزام شغلی
16	خودپنداره‌های مثبت	0/6296	0/6115	-0/0181	42	التزام اجتماعی	0/7842	0/7977	0/0135	التزام اجتماعی
17	سلامت و توانایی جسمانی	0/6833	0/6909	0/0076	43	التزام سازمانی	0/7653	0/7731	0/0077	التزام سازمانی
18	ارزش‌های معنوی	0/8058	0/7866	-0/0191	44	التزام رابطه‌ای	0/8176	0/8176	0	التزام رابطه‌ای
19	معنویت در کار	0/8058	0/8058	0	45	التزام رفتار حرفه‌ای	0/7977	0/7977	0	التزام رفتار حرفه‌ای
20	معنویت در رفتار	0/7680	0/7680	0	46	مهارت‌های معلمی	0/0631	0/0657	0/0026	مهارت‌های معلمی
21	برون‌گرایی	0/7920	0/7866	-0/0054	47	مهارت‌های تسهیل‌کنندگی	0/0596	0/0742	0/0146	مهارت‌های تسهیل‌کنندگی
22	سازگاری و موافقت	0/6518	0/6633	0/0114	48	مهارت‌های منابع انسانی	0/0596	0/0764	0/0168	مهارت‌های منابع انسانی
23	وظیفه‌شناسی	0/8959	0/9113	0/0153	49	مهارت‌های تعاملی	0/0596	0/0713	0/0117	مهارت‌های تعاملی
24	باز و پذیرا بودن	0/9344	0/9344	0	50	توانایی کار دفتری	0/8460	0/8460	0	توانایی کار دفتری
25	پایداری هیجانی	0/6518	0/6518	0	51	کارآمدی حرفه‌ای	0/8316	0/8460	0/0143	کارآمدی حرفه‌ای
26	مدیریت پرشعور	0/0777	0/2753	0/0055	52	کارآمدی شغلی	0/8316	0/8316	0	کارآمدی شغلی



باتوجه به جدول 5، خبرگان در پایان مرحله دوم به اجماع بسیار خوبی رسیده‌اند و اختلاف میانگین نظرات در تمامی شاخص‌ها کمتر از 0,2 به دست آمده است. در بعضی از شاخص‌ها هم اختلاف میانگین در حد صفر است. بنابراین فرایند دلفی فازی در این مرحله متوقف می‌شود. همان‌طور که دیده می‌شود، مفاهیم مهارت‌های معلمی، مهارت‌های تسهیل‌کنندگی، مهارت‌های منابع انسانی، مهارت‌های تعاملی، مدیریت پرشمول، مدیریت پیش‌بین، مدیریت پیشرو، مدیریت تیزبین، مدیریت سامان‌گر، مدیریت مقتدایی، مدیریت هدف‌گزار، پایشگری زیرمجموعه، ممیزی فرایند، ارتباط تام، دانش و آگاهی‌های مکمل، آگاهی سیاسی و سازمانی، داشتن هوش چندوجهی و داشتن تفکر چندوجهی تأثیری کمتر از حد متوسط داشته و از مدل خارج می‌شوند.

#### 4-6- تدوین الگوی اولیه شایستگی‌ها

پس از خروج مفاهیمی که از نظر خبرگان، تأثیرگذاری لازم را در موفقیت کارشناسان مالیاتی نداشتند، مفاهیم باتوجه به سنخیت و تقارب با سایر مفاهیم کشف‌شده در ذیل یک مفهوم کلان‌تر به عنوان مقوله قرار گرفتند. مقولات به وجود آمده نیز براساس منطق مقایسه مستمر در سطح انتزاعی‌تر حوزه با یکدیگر تلفیق شدند. مدل حاصل از این دسته‌بندی‌ها در نمودار 1 آورده شده است.



نمودار 1. مدل شایستگی‌های کارشناس مالیاتی

برای رتبه‌بندی مقوله‌های شایستگی از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>1</sup> استفاده شده است. به این منظور ماتریس مقایسات زوجی اهمیت مقوله‌های استخراجی تشکیل شده و با استفاده از میانگین ساده نظرات خبرگان مقایسه زوجی انجام پذیرفت شد (جدول 3).

### 1. Analytical Hierarchy Process(AHP)

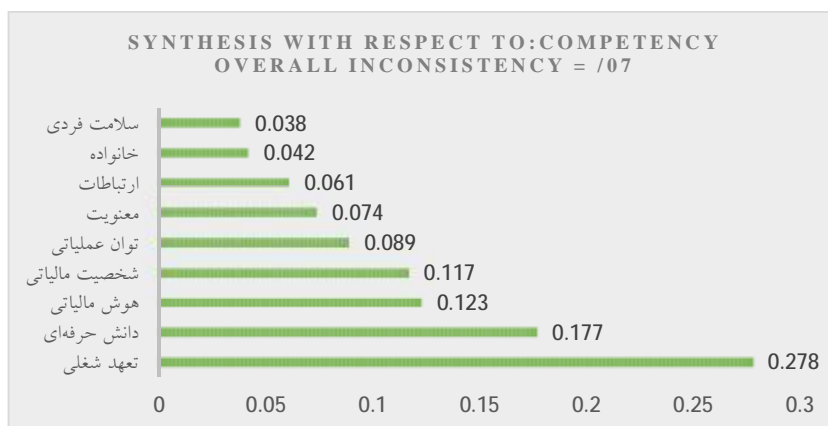


جدول 3. ماتریس مقایسات زوجی اهمیت مقوله‌های شایستگی

(میزان اهمیت عنصر هر سطح نسبت به هر ستون)

	هوش مالیاتی فردی	دانش حرفه‌ای	سلامت فردی	معنویت	ارتباطات	خانواده	تعهد شغلی	توان عملیاتی	شخصیت مالیاتی
هوش مالیاتی	1	1/2	3	2	2	3	1/4	2	2
دانش حرفه‌ای		1	3	4	3	3	1/3	3	2
سلامت فردی			1	1/3	1/3	1/2	1/4	1/2	1/2
معنویت				1	2	2	1/2	1/2	1/3
ارتباطات					1	3	1/4	1/3	1/3
خانواده						1	1/4	1/3	1/3
تعهد شغلی							1	4	2
شخصیت									1

داده‌های به‌دست‌آمده از نظرات خبرگان با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس نسخه<sup>11</sup> تجزیه و تحلیل شدند که نتایج به‌دست آمده در نمودار نشان داده شده است.



نمودار 2. رتبه‌بندی اهمیت مقوله‌های شایستگی

1. Expert Choice 11



همان‌طور که مشاهده می‌شود مقوله‌های تعهد شغلی، دانش حرفه‌ای و هوش مالیاتی حایز بیشترین اهمیت شده‌اند. با توجه ضریب ناسازگاری<sup>1</sup> (0/07)، مدل استخراجی قابل قبول خواهد بود.

## 5- یافته‌های پژوهش

سطح اول مدل شایستگی کارشناسان مالیاتی، در سه حوزه «کارکرد حرفه‌ای»، «رفتاری» و «زمینه‌ای» دسته‌بندی شدند. در سطح دوم مدل، نه مقوله جای گرفته‌اند. دانش حرفه‌ای، توان عملیاتی و هوش مالیاتی در حوزه کارکرد حرفه‌ای، تعهد شغلی، معنویت، سلامت فردی و شخصیت مالیاتی در حوزه شایستگی‌های رفتاری و ارتباطات و خانواده در حوزه شایستگی‌های زمینه‌ای جای گرفته‌اند. در این سطح بیشترین اهمیت را موضوع تعهد شغلی و کمترین اهمیت را بحث سلامت فردی به خود اختصاص داده است. در سطح سوم نیز سی‌وهفت مفهوم شایستگی شناسایی شد. با خروج مقوله‌های مربیگری و مهارت‌های مدیریت از مدل، کفه ترازوی شایستگی‌ها در سمت مهارت‌های عملیاتی سنگین‌تر شده و مهارت‌های مدیریتی نقش بسیار کمتری به خود اختصاص داده‌اند.

- مقوله **تعهد** از نظر میانگین اهمیت در بالاترین جایگاه قرار گرفته است. تعهد سازمانی به‌عنوان یک ارتباط هیجانی قوی کارکنان با سازمان تعریف می‌شود. پیوند روشن بین تعهد سازمانی و نتایج شغلی در ادبیات به‌خوبی مستند شده است [23]. در این طرح، مقوله تعهد شغلی در پنج عبارت التزام شغلی، التزام اجتماعی، التزام سازمانی، التزام رابطه‌ای و التزام رفتار حرفه‌ای مفهوم‌سازی شده است. همانند اعتماد، تعهد، همکاری و محبت را تسهیل کرده، عملکرد را افزایش داده و فرصت‌طلبی را خفه می‌کند [24]. پژوهش‌های علمی درمورد تعهد سازمانی، رابطه مثبت بین وفاداری و تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. افراد با سطوح بالای تعهد شغلی، مشخصه‌هایی نظیر اعتقاد قوی و پذیرش اهداف، تمایل به اعمال تلاش‌های قابل توجه برای شغل و تمایل زیاد برای حفظ عضویت در حرفه می‌باشند و تلاش زیادی برای گسترش مهارت و دانش خود نیز دارند. چنین افرادی در ارتباط با وظایف و مسئولیت‌های شغلی، حتی

1. Overall Inconsistency





در یک محیط کاری مملو از سیاسی‌کاری و بی‌اعتمادی، هرگز نمی‌توانند دانش خود را پنهان کنند [25]. کارمندانی که نسبت به سازمان خود تعهد دارند ممکن است دیدگاه خوش بینانه تری نسبت به سازمان خود داشته باشند و قصد بیشتری برای ماندن در سازمان از خود نشان دهند [26].

- مقوله شایستگی‌های دانشی دارای چهار مفهوم دانش عملیاتی، دانش تخصصی و شغلی، دانش و آگاهی‌های مکمل و دانش مالی و حسابداری است. مفهوم دانش عملیاتی به توان استفاده عملی از ابزار کار اشاره دارد. دانش تخصصی شغلی یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های لازم مأموران مالیاتی است زیرا که لازم است مأموران مالیاتی تا حد امکان در موضوعات تخصصی مرتبط با شغل خود دانش و اطلاعات لازم را کسب کرده و سطح آن را افزایش دهند. مفهوم دانش و آگاهی‌های مکمل به اطلاعات عمومی یک مأمور مالیاتی در خصوص موارد مرتبط با شغل خود اشاره می‌کند. کارشناس مالیاتی به سبب نوع کار خود باید از حرفه‌ها، مشاغل و فعالیت‌های متنوعی که در سطح جامعه وجود دارد، حداقل اطلاعات را داشته باشد. آگاهی از دانش حسابداری هم در رسیدگی به پرونده‌های مالیاتی نقشی اساسی و غیرقابل تردید دارد. کمابیش بیشتر خبرگان به نوعی به لزوم وجود این دانش و آگاهی در مأموران مالیاتی تأکید کرده‌اند.

- یکی از نظریه‌های مرتبط با هوش‌های چندگانه، نظریه هوش‌های چندگانه گاردنر است که برای انسان هوش‌های متفاوتی قائل است. ترکیب این هوش‌ها منجر به تفاوت‌های فردی می‌شود. براساس این نظریه، انسان حداقل هشت نوع هوش موسیقی، بصری، کلامی، منطقی، ذهنی، بین فردی، درون فردی و طبیعی دارد [27]. شایستگی‌های هوشی یکی دیگر از شایستگی‌های شناسایی‌شده برای کارشناس مالیاتی موفق بوده و در قالب عبارت‌های هوش چندوجهی، چابکی فکری، هوش عملیاتی، قدرت تجزیه و تحلیل، توسعه‌دهنده حرفه‌ای و مهارت‌های فردی مفهوم‌سازی شده‌اند.

- تقسیم‌بندی یک نظریه روانشناسی معتبر، مبنای شناسایی مفاهیم در مقوله شایستگی **شخصیت مالیاتی** قرار گرفته است. مدل پنج عامل بزرگ شخصیت<sup>1</sup> که به‌وسیله مک کری و

1. Five-Factor Model or FFM



کاستا (1993) طرح شده است، پنج بعد اساسی را برای شخصیت معرفی می‌کند و هر بعد دربرگیرنده تعدادی از صفات خاصی است که مجموع آن صفات، مدل پنج عامل شخصیتی را تشکیل می‌دهند [28]. مفاهیم شایستگی شخصیتی برون‌گرایی، باز و پذیرا بودن، سازگاری و موافقت، وظیفه‌شناسی و پایداری هیجانی در این مقوله جای گرفته‌اند.

- شایستگی‌های مربوط به **توان عملیاتی**، سه مفهوم توانایی کار دفتری، کارآمدی حرفه‌ای و کارآمدی شغلی دارند. توانایی کار دفتری به مهارت‌های لازم برای امور روزمره اداری نظیر نگهداری و بایگانی اوراق و پرونده‌ها، دسته‌بندی سوابق مالیاتی و غیر مالیاتی افراد و ... مرتبط می‌شود. منظور از کارآمدی حرفه‌ای، توان کاری ویژه مأموران مالیاتی است. منظور از کارآمدی شغلی مأموران مالیاتی، کارآمدی در امور عمومی شغل مالیاتی است. افرادی که کارآمدی شغلی بالایی از خود بروز به نمایش می‌گذارند، در انجام امور عمومی شغل مالیاتی، از پس وظایف محول شده و فرایندهای شغلی نظیر تولید گزارش‌ها، جمع‌آوری داده‌های مالیاتی و ... در کمترین زمان ممکن و به راحتی برمی‌آیند و نسبت به دیگران عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

- مقوله **معنویت** مفاهیمی چون ارزش‌های معنوی، معنویت در کار و معنویت در رفتار دارد. در دو دهه گذشته، علاقه به دین و معنویت در محیط کار بیشتر مورد توجه قرار گرفته است [29]. معنویت در کار پیامدهای قابل توجهی برای ارتقای نوآوری‌های سازمانی دارد [30]. معنویت به طور قابل توجهی بر سطوح استرس، سلامت و رفاه کارکنان نیز تأثیر می‌گذارد. بنابراین معنویت برای سازمان‌ها یک واقعیت است و نه به طور صرف یک مد زودگذر. معنویت در سطح فردی می‌تواند از راه ارتقای عزت نفس، تقویت خودتوانمندسازی و تضمین تعادل کار و زندگی فردی و دستیابی به اهداف شخصی، پیشرفت شخصی و اثربخشی را ارتقا بخشد [31]. معنویت در رفتار نشانگر، پیروی از هنجارها و ارزش‌های معنوی در رفتار فردی است و این نگرش به طور قطع در رفتار سازمانی هم تأثیر خواهد گذاشت. اخلاقی بودن یا نبودن رفتارها می‌تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان شود. سلامت اداری می‌تواند به عنوان یکی از پیامدهای مثبت و فساد اداری به عنوان یکی از پیامدهای منفی انگاشته شود.



- ارتباطات تام، برون‌گرایی ارتباطی و استعداد ارتباطی مفاهیمی بودند که در بحث ارتباطات جای گرفته‌اند. منظور از ارتباط تام انواع مهارت‌های ارتباطی نظیر مهارت‌های ارتباطاتی کلامی، نوشتاری و... می‌باشد. بدون وجود این مهارت‌های ارتباطی، امکان بروز سوءتفاهم‌ها و مشکلات همواره وجود خواهد داشت. البته افراد از نظر تمایل به برقراری ارتباط با دیگران در مراتب مختلفی قرار دارند. برون‌گرایی ارتباطی مفهومی به معنای داشتن تمایل به برقراری ارتباط‌های سازمانی و غیرسازمانی است. فردی که از اهمیت برقراری ارتباط آگاه بوده و برای برقراری آن هم تمایل دارد، چنانچه بدون داشتن توان و استعداد، اقدام به برقراری ارتباطات کند، به احتمال زیاد با شکست روبه‌رو شده و چه‌بسا که این ارتباط ایجاد شده باعث بروز مشکلات عدیده هم برای وی شود. بنابراین برای ایجاد ارتباط به استعداد، توان و مهارت‌های لازم نیز نیاز خواهد بود.

- وجود خواسته‌ها و فشارهای شرکت در نقش‌های کاری و خانوادگی ممکن است مانع انجام وظایف هر دو نقش در حد مطلوب شود، این عدم توانایی انجام نقش‌ها در حد مناسب، منجر به فشارهای روانی خواهد شد و این فشارها می‌تواند از کار به خانواده و برعکس منتقل شود [32]. بنابراین نقش خانواده در موفقیت کارشناس مالیاتی را نمی‌توان نادیده گرفت. در بحث شایستگی‌های مرتبط با خانواده، سه مفهوم خانواده همگام، خانواده صمیمی و خانواده ارزش‌مدار جای گرفته‌اند. خانواده‌هایی که انتظارات بالایی دارند، فشار مضاعفی بر فکر و روان کارمندان وارد کرده و این فشارها در بهترین حالت باعث فرسودگی شغلی و در بدترین حالت زمینه‌ساز فسادهای کلان خواهد شد. خانواده صمیمی در کاهش اضطراب کارکنان و در ساختن محیطی آرامش‌بخش برای کارشناس مالیاتی نقشی اساسی خواهند داشت. افراد، هنجارها و ارزش‌های خود را اولین بار از خانواده خود کسب می‌کنند. تأثیری که خانواده بر شکل‌گیری ذهنیت و تفکر فرد دارد، غیرقابل‌انکار است. افرادی که در خانواده‌هایی با سطح بالای فرهنگی و ارزشی زندگی کرده و رشد کرده‌اند، نمایانگر همان ارزش‌ها در سازمان می‌شوند.

- در محیط کاری امروز، افزایش روزافزون رقابت‌ها، نتایج اجتماعی و سلامتی را در داخل و خارج از محل کار به وجود می‌آورد و به همین دلیل بیشتر کارکنان سطح بالای استرس



شغلی را تجربه می‌کنند [33]. بنابراین سلامت فردی کارکنان اهمیت پیدا خواهد کرد. بهداشت اخلاقی، بهداشت عاطفی، بهداشت روانی، خودپنداره‌های مثبت و سلامت و توانایی جسمی، مفاهیم شایستگی شناسایی شده در بحث شایستگی سلامت فردی محسوب می‌شوند. بهداشت اخلاقی، مفهومی است که در دل خود معنای پیشگیری از رذیله‌های اخلاقی را جای داده است. سلامت عاطفی، یعنی افراد در مسیر صحیح و پیشرفت‌کننده در زندگی قرار داشته باشند و با مسائل مختلف هم به‌درستی برخورد کند. سلامت روانی به‌طور کلی برای اطلاق به کسی به‌کار می‌رود که در سطح بالایی از سازگاری و انطباق رفتاری و هیجانی قرار دارد، نه به‌طور صرف کسی که بیمار روانی نیست [34]. خودپنداره شامل نگرش‌ها، احساسات و دانش ما درباره توانایی، مهارت و قابلیت پذیرش اجتماعی است. واکنش دیگران، نقش‌های اجتماعی و همانندسازی از عوامل مؤثر در رشد خودپنداره به حساب می‌آید [35]. کارشناس مالیاتی که می‌تواند مؤلفه‌های سلامت فردی را رعایت کند، از بسیاری از مشکلاتی که در پی عدم رعایت آن خواهد آمد، مصون است و این مصونیت راه را برای موفقیت هموارتر خواهد ساخت.

با بررسی پیشینه پژوهش، موارد متعددی وجود دارند که شایستگی‌ها را در حوزه‌هایی کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای یا اسامی مشابه جای داده‌اند، برای مثال اکاترینی (2011) [34]، زوپیانیس (2010) [36]، بومن (2010) [37]، پاتاناکول و میلوسویک (2008) [38]، انیس (2008) [39]، هوشیار و رحیم‌نیا (2013) [22] یکی از حوزه‌های شایستگی که معرفی کرده‌اند، شایستگی‌های فنی است. همچنین بومن (2010) [37]، رضایت و دیگران (1390) [40] شایستگی‌های اخلاقی را شناسایی کرده‌اند و تنها هوشیار و رحیم‌نیا (2013) [22] شایستگی‌های زمینه‌ای (محیطی) را ذکر کرده‌اند.

همان‌طور که بیان شد، تعهد شغلی به‌عنوان مهم‌ترین مقوله شایستگی کارشناس مالیاتی شناخته شد. زمانی که یک سازمان به‌عنوان سازمانی با فرایندهای باز، شفاف و منصفانه درک می‌شود، اعتماد کردن ساده‌تر می‌شود، بنابراین سطح تعهد افزایش پیدا می‌کند [41]. اگر سطح تعهد شغلی در کارکنان افزایش پیدا کند، حتی ممکن است کارکنان بسیاری از مسائل، به‌ویژه حقوق و مزایا را فراتر از کنترل سازمان در نظر گرفته و سازمان را به‌طور مستقیم مسئول ندانند



[41]. این موضوع، کلیدی‌ترین شایستگی شناسایی شده بوده و لزوم توجه به آن در پژوهش‌های متعدد مورد تأکید قرار گرفته است.

## 6- پیشنهادها

- 1- پیشنهاد می‌شود سازمان معیارهای شایستگی کارکنان آینده خود را برای هر سطح شغلی تعیین کند و در فرایند استخدام و ارتقا، هر فرد را با توجه به میزان انطباق شایستگی‌های خود با سطوح شایستگی تعریف شده بسنجد؛
- 2- بخش منابع انسانی سازمان می‌تواند به وسیله مدل، مهارت‌های درخواستی و مهارت‌های ضروری هر سطح شغلی را از تعیین کرده تا در زمان انجام مصاحبه‌ها هر فرد را با پروفایل شایستگی و سطوح آن مقایسه کنند. به این ترتیب ابزار و روند استخدام کارآمدتر شده و مدیران رده بالاتر، زمان کمتری صرف بررسی رزومه‌ها و مصاحبه‌های بی‌نتیجه می‌کنند؛
- 3- با توجه به اینکه مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل بسیار زیاد نیستند، می‌توانند به عنوان معیار ارزیابی در کنار دیگر معیارهای ارزیابی عملکرد مأموران مالیاتی قرار گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدل به عنوان معیاری برای خودارزیابی مأموران مالیاتی کنونی استفاده شود؛
- 4- سازمان امور مالیاتی می‌تواند با استفاده از مدل ارائه شده در این پژوهش و لحاظ کردن این شایستگی‌ها در برگه‌های ارزشیابی سالیانه مأموران مالیاتی، فرایندهای انتخاب، ارزیابی، آموزش و توسعه نیروی انسانی خود را تسهیل و هدفمند سازد؛
- 5- گردآوری و ساخت مدل با فراهم کردن بستر و الگوی کشف شایستگی‌های محوری، سازمان را در شناسایی، نگهداری و تقویت شایستگی‌های محوری خود یاری می‌کند. در اینجا پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان با توجه به دید وسیع‌تری که نسبت به تعریف فرایندهای این سطوح شغلی به وسیله مدل‌های شایستگی پیدا خواهد کرد، فعالیت‌های غیرضروری و کلیدی را تمیز داده و فرایندهایی را که به شایستگی، تخصص و تبحر محوری نیاز ندارد، برون‌سپاری کند.



با معرفی و توسعه مفهوم شایستگی، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها از مدل‌های شایستگی در استخدام، ارتقا، ارزیابی عملکرد و سایر جنبه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان خود استفاده کرده [42] و از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند. سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند با استفاده از این مدل، خود را به‌عنوان سازمانی پیشرو در استفاده از سامانه‌های نوین منابع انسانی معرفی کند و از مزایای منحصربه‌فرد آن منتفع شود.

## 7- منابع

- [1] Elbaz, Ahmed Mohamed, Mohamed Yacine Haddoud, and Yasser Moustafa Shehawy. "Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: a dual multivariate and qualitative comparative analysis approach." *Tourism Management* 67 (2018): 3-16.
- [2] Skorková, Zuzana. "Competency models in public sector." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 226-234.
- [3] مطهری‌نژاد، حسین «جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (1396)، 9: 21-50.
- [4] سالنامه آماری تحلیلی منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور، 1397.
- [5] Gigliotti Ralph A. "ed. *Competencies for Effective Leadership: A Framework for Assessment, Education, and Research*", Emerald Publishing Limited. (2019):5
- [6] Traicoff, Denise, Alice Pope, Peter Bloland, Dharmesh Lal, Jhilmil Bahl, Steven Stewart, Tove Ryman et al. "Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce." *Vaccine* 37, no. 11 (2019): 1428-1435.
- [7] Russo Dario, "Competency measurement model, In European Conference on Quality in Official Statistics, Madrid, (Q2016), pp. 1-22.
- [8] Haruta, Junji, Kazue Yoshida, Michiko Goto, Hisashi Yoshimoto, Shuhei Ichikawa, Youhei Mori, Kenji Yoshimi, and Mariko Otsuka. "Development of an interprofessional competency framework for collaborative practice in Japan." *Journal of interprofessional care* 32, no. 4 (2018): 436-443.
- [9] Misra, Yogesh, and Vandna Sharma. "An exploratory study on business strategy, competency and firm performance." *SUMEDHA Journal of Management* 6, no. 2 (2017).



- [10] Sanghi, Seema. The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE publications India, 2016.
- [11] Kansal J., Jain N. "Development of competency model and mapping of employees competencies for organizational development: A New Approach." (2019).
- [12] Sern, Lai Chee, Hamisu Mohammed Adamu, and Kahirol Mohd Salleh. "Development of Competency Framework for Nigerian TVET Teachers in Tertiary TVET Institutions." Journal of Technical Education and Training 11, no. 1 (2019).
- [13] Esser, Anke, Marion Kahrens, Yusra Mouzugi, and Ester Eomois. "A female leadership competency framework from the perspective of male leaders." Gender in Management: An International Journal (2018).
- [14] Mufti, Owais, Gohar Saleem Parvaiz, Mohammad Wahab, and Marium Durrani. "Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan." Journal of Managerial Sciences 10, no. 1 (2016).
- [15] Wesselink, Renate, Vincent Blok, Sebastiaan van Leur, Thomas Lans, and Domenico Dentoni. "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices." Journal of Cleaner Production 106 (2015): 497-506.
- [16] Liikamaa, Kirsi. "Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies." Procedia Manufacturing 3 (2015): 681-687.
- [17] Asumeng, Maxwell. "Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain model." Journal of Management Research 6, no. 4 (2014): 1-21.
- [18] Sangka, K. "A competency model for operations managers in Indonesian Third-Party Logistics (3PL) providers." (2016).
- [19] اعرابی سید محمد، فیاضی مرجان، «استراتژی پژوهش کیفی در حوزه مدیریت»، مجله راهبرد، 54: (بهار 1389)، 225 - 242.
- [20] Graneheim, Ulla H., and Berit Lundman. "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness." Nurse education today 24, no. 2 (2004): 105-112.
- [21] Corbin Juliet, Strauss A. "Techniques and procedures for developing grounded theory", *Basics of Qualitative Research*, 3rd ed; Sage: Thousand Oaks, CA, USA . (2008).



- [22] هوشیار وجیهه، رحیم‌نیا فریبرز «ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، (13): (1392)، 55-68.
- [23] Labrague, Leodoro J., Denise M. McEnroe-Petite, Konstantinos Tsaras, Jonas P. Cruz, Paolo C. Colet, and Donna S. Gloe. "Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management." *International Journal of Nursing Sciences* 5, no. 4 (2018): 403-408.
- [24] Brown, James R., Jody L. Crosno, and Pui Ying Tong. "Is the theory of trust and commitment in marketing relationships incomplete?." *Industrial Marketing Management* 77 (2019): 155-169.
- [25] Yao, Tang, Qi Qiu, and Yigang Wei. "Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees", *International Journal of Hospitality Management*, 76 (2019): 1-8.
- [26] Redditt, Jennifer, Amy M. Gregory, and Heejung Ro. "An examination of organizational commitment and intention to stay in the timeshare industry: variations across generations in the workplace." *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 20, no. 2 (2019): 206-225.
- [27] Al-Kalbani, Muna Saif, and Suad Saleh Al-Wahaibi. "Testing the multiple intelligences theory in Oman." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 190 (2015): 575-581.
- [28] Pervin L A., John O. B. Personality psychology theory and research, Translation: Javadi M.J. & Kadivar, P. Tehran: Publication Aeesh, (Persian). (2002) .
- [29] Allen, Stuart, Peter Williams, and Danielle Allen. "Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces." *The International Journal of Management Education* 16, no. 2 (2018): 309-320.
- [30] Pandey, Ashish, Vishal Gupta, and Rajen K. Gupta. "Spirituality and innovative behaviour in teams: Examining the mediating role of team learning." *IIMB Management Review* 31, no. 2 (2019): 116-126.
- [32] Masuda, Aline D., Florencia M. Sortheix, Barbara Beham, and Loren J. Naidoo. "Cultural value orientations and work-family conflict: The mediating role of work and family demands." *Journal of Vocational Behavior* 112 (2019): 294-310.
- [33] Kim, Minjung, Amy Chan Hyung Kim, Joshua I. Newman, Gerald R. Ferris, and Pamela L. Perrewé. "The antecedents and consequences of





positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations." *Sport Management Review* 22, no. 1 (2019): 108-125.

[34] آرتور اس. ربر، فرهنگ توصیفی روان‌شناسی (توصیفی)، ترجمه یوسف کریمی و همکاران، تهران: انتشارات رشد، (1390)، صص 544.

[35] حسن‌زاده رمضان، حسینی سیدحمزه، مرادی ذبیده «بررسی رابطه بین خودپنداره کلی دانش‌آموزان و عملکرد تحصیلی آنها»، فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی، 7 (24)، (1384).

[36] Zopiatis, Anastasios. "Is it art or science? Chef's competencies for success." *International Journal of Hospitality Management* 29, no. 3 (2010): 459-467.

[37] Bowman, James S., Jonathan P. West, and Marcia A. Beck. *Achieving Competencies in Public Service: The Professional Edge: The Professional Edge*. Routledge, 2014.

[38] Patanakul, Peerasit, and Dragan Milosevic. "A competency model for effectiveness in managing multiple projects." *The Journal of High Technology Management Research* 18, no. 2 (2008): 118-131.

[39] Ennis, Michelle R. *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)*. Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor, 2008.

[40] رضایت غلامحسین، یمنی دوزی سرخابی محمد، کیامنش علی‌رضا، نوه‌ابراهیم عبدالرحیم «طراحی الگوی شایستگی‌های روسای دانشگاه‌های دولتی ایران»، دو فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره اول، پاییز و زمستان، (1390).

[41] Lambert, Eric G., Linda D. Keena, Matthew Leone, David May, and Stacy H. Haynes. "The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff." *The Social Science Journal* (2019).

[42] Chen, Xiaoyu, and Pengfei Jiang. "Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design." In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)*. Atlantis Press, 2019.