

صلى الله عليه وسلم



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت- گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: " تحول "

عنوان:

بررسی نقش و تاثیر توسعه مدیران بر اثربخشی سازمانی در

امور مالیاتی شهر تهران

استاد راهنما:

دکتر زهره دهدشتی شاهرخ

پژوهشگر:

مرتضی عنبری

زمستان ۱۳۹۳

## تقدیر و تشکر :

«من لم یشکرالمخلوق لم یشکر الخالق».

برخود لازم می دانم از کلیه کسانی که بنده را در تدوین و نگارش این پایان نامه یاری نمودند سپاسگذاری نمایم. به خصوص از استاد فرزانه سرکار خانم دکتر زهره دهدشتی شاهرخ که در کلیه مراحل انجام این پژوهش با خوشروئی، یاری و راهنمایی ام نمودند صمیمانه تشکر و قدردانی می نمایم.

**تقدیم به :**

پدر دلسوز و مادر فداکار که هر آنچه داشته اند برای موفقیت من دریغ نکرده اند

**تقدیم به :**

همسر و فرزندم که با حمایت و پشتیبانی از اینجانب موجب پیشرفت روزافزون در زندگی و به نتیجه رسیدن این رساله گشته اند

## فهرست مطالب

۱	چکیده
۲	فصل اول: کلیات تحقیق
۳	مقدمه
۴	۱-۱- بیان مسأله تحقیق
۶	۲-۱- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن
۷	۳-۱- اهداف تحقیق
۸	۴-۱- سوال و فرضیه های تحقیق
۸	۵-۱- چهارچوب نظری تحقیق
۱۰	۶-۱- مدل تحقیق
۱۰	۷-۱- روش تحقیق
۱۱	۸-۱- قلمرو تحقیق
۱۱	۹-۱- روش گردآوری اطلاعات
۱۱	۱۰-۱- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۲	۱۱-۱- متغیرها و واژه های کلیدی
۱۴	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق
۱۵	۱-۲- مقدمه
۱۶	۲-۲- مهارت های مدیران
۱۶	۱-۲-۲- مهارت های مدیریتی
۱۶	۱-۱-۲-۲- مقدمه
۱۷	۲-۱-۲-۲- مهارت های مدیریتی
۱۷	۳-۱-۲-۲- تعریف مهارت
۱۸	۴-۱-۲-۲- اهمیت و ضرورت توجه به مهارت ها
۱۹	۵-۱-۲-۲- توسعه مهارت های مدیریتی
۱۹	۶-۱-۲-۲- راه کارهای توسعه مهارت های مدیریت
۲۱	۷-۱-۲-۲- معرفی انواع مهارت های مدیریت
۲۲	۸-۱-۲-۲- تفاوت مدیریت با رهبری
۲۳	۲-۲-۲- مهارت های ادراکی
۲۵	۳-۲-۲- مهارت های ارتباطی
۲۷	۱-۳-۲-۲- روش های آموزش مهارت های ارتباطی
۲۹	۴-۲-۲- ویژگی های شخصیتی
۲۹	۱-۴-۲-۲- تعاریف شخصیت
۳۱	۳-۲- توسعه مدیران
۳۱	۱-۳-۲- مقدمه
۳۱	۲-۳-۲- تعاریف توسعه مدیریت

۳۲	..... توسعه مدیریت
۳۴	..... الزامات توسعه مدیریت
۳۴	..... فرایندهای توسعه مدیریت
۳۵	..... اهداف توسعه مدیریت
۳۶	..... مفاهیم نوین در توسعه مدیریت
۳۸	..... نقش ها و قابلیت های مدیریتی
۳۹	..... رابطه بین نقش ها و شایستگی های مدیریتی
۴۰	..... تشریح نقش ها
۴۱	..... اهمیت تئوری نقش در تحلیل نقش های مدیریتی
۴۳	..... چارچوب شایستگی مدیریتی و تحلیل نقش های مدیریتی
۴۴	..... نقد رویکرد مبتنی بر شایستگی
۴۵	..... شایستگی ها و صلاحیت های عمومی و خاص
۴۶	..... معرفی نقش های مدیریت
۴۷	..... تاریخچه توسعه مدیران در جهان
۴۸	..... اثر بخشی سازمانی
۴۸	..... مقدمه
۴۹	..... تعریف اثر بخشی از دیدگاه صاحب نظران و محققین
۵۱	..... گونه‌شناسی شاخص‌های اثر بخشی
۵۱	..... بررسی تاریخی مؤلفه‌های اثر بخشی
۵۳	..... بررسی نظریه های اثر بخشی سازمانی
۵۴	..... مدل های اثر بخشی
۵۵	..... مدل سنتی سنجش اثر بخشی
۵۶	..... مدل لیکرت
۵۶	..... مدل کمپل
۵۸	..... مدل چندگانه اثر بخشی سازمانی با تأکید بر فرهنگ سازمانی
۵۹	..... رویکرد سیستمی در عمل
۶۱	..... مدل ها
۶۵	..... رابطه توسعه مدیران با اثر بخشی سازمانی
۶۵	..... مقدمه
۶۶	..... مدیران موفق
۶۶	..... مدیران اثربخش
۶۷	..... مدلی برای تحلیل میزان اثر بخشی و موفقیت مدیران
۶۷	..... الگوی رفتاری مدیران موفق
۶۹	..... الگوی رفتاری مدیران اثر بخش
۷۰	..... راهکارهایی برای دستیابی به اثر بخشی مدیریت

۷۱	۶-۲- پیشینه تحقیق.....
۷۴	۷-۲- معرفی سازمان امور مالیاتی کشور.....
۷۴	۱-۷-۲- مقدمه.....
۸۳	فصل سوم: روش شناسی تحقیق.....
۸۴	مقدمه.....
۸۴	۱-۳- روش تحقیق.....
۸۵	۲-۳- جامعه آماری و نمونه آماری.....
۸۵	۳-۳- ابزار جمع آوری اطلاعات.....
۸۶	۴-۳- مشخصات پرسشنامه.....
۸۶	۵-۳- پایایی و روایی پرسشنامه.....
۸۷	۶-۳- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
۸۹	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۹۰	مقدمه.....
۹۱	۱-۴- آمار توصیفی.....
۹۶	۲-۴- نمره ساختارهای متغیرهای پژوهش.....
۹۷	۳-۴- آمار استنباطی.....
۹۷	۴-۴- بررسی فرضیه های پژوهش.....
۱۱۱	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات.....
۱۱۲	مقدمه.....
۱۱۲	۱-۵- نتایج داده های تحقیق.....
۱۱۲	۱-۱-۵- فرضیه اصلی.....
۱۱۳	۲-۱-۵- فرضیات فرعی.....
۱۱۳	۱-۲-۱-۵- فرضیه فرعی اول.....
۱۱۴	۲-۲-۱-۵- فرضیه فرعی دوم.....
۱۱۴	۳-۲-۱-۵- فرضیه فرعی سوم.....
۱۱۵	۴-۲-۱-۵- فرضیه فرعی چهارم.....
۱۱۵	۵-۲-۱-۵- فرضیه فرعی پنجم.....
۱۱۶	۳-۱-۵- سایر نتایج به دست آمده.....
۱۱۶	۱-۳-۱-۵- ارتباط بین تحصیلات و ابعاد چهارگانه توسعه مدیران.....
۱۱۸	۲-۳-۱-۵- بررسی تفاوت بین سابقه خدمت و ابعاد چهارگانه توسعه مدیران.....
۱۱۹	۳-۳-۱-۵- اثر بخشی سازمانی.....
۱۲۰	۴-۳-۱-۵- اولویت بندی شاخص های موثر در ابعاد توسعه مدیران از دید پاسخ دهندگان.....
۱۲۱	۲-۵- پیشنهادات.....
۱۲۱	۱-۲-۵- پیشنهادات کاربردی.....
۱۲۲	۲-۲-۵- پیشنهاد برای تحقیقات آینده.....

۱۲۷	..... پیوست ها و ضمائم
۱۲۳	..... منابع و ماخذ
۱۳۵	..... چکیده لاتین



## فهرست جداول

- جدول ۱-۲- اهداف، فرایندها و الزامات توسعه مدیریت ..... ۳۳
- جدول ۲-۲- مهارت های لازم برای مدیران ..... ۳۶
- جدول ۳-۲- وجوه اشتراك و افتراق در توسعه مدیریت ..... ۳۷
- جدول ۴-۲- بررسی تاریخی اثر بخشی سازمان ..... ۵۲
- جدول ۵-۲- فراوانی معیارهای ارزیابی در ۱۷ مطالعه اثربخشی سازمانی ..... ۶۳
- جدول ۱-۳- نحوه توزیع سوالات پرسشنامه ..... ۸۶
- جدول ۱-۴- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن ..... ۹۱
- جدول ۲-۴- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت ..... ۹۲
- جدول ۳-۴- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب رشته تحصیلی ..... ۹۳
- جدول ۴-۴- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات ..... ۹۴
- جدول ۵-۴- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت ..... ۹۵
- جدول ۶-۴- جدول متغیر های توصیفی متغیرهای پژوهش ..... ۹۶
- جدول ۷-۴- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرهای تحقیق ..... ۹۷
- جدول ۸-۴- مدل رگرسیون برای متغیرها ..... ۹۸
- جدول ۹-۴- آنالیز واریانس برای کلیه متغیرها ..... ۹۸
- جدول ۱۰-۴- ضرایب رگرسیون کلیه متغیرها ..... ۹۹
- جدول ۱۱-۴- تحلیل رگرسیون مهارتهای رهبری مدیران بر اثربخشی سازمانی ..... ۱۰۰
- جدول ۱۲-۴- همبستگی مهارتهای رهبری مدیران و اثربخشی سازمانی ..... ۱۰۱
- جدول ۱۳-۴- تحلیل رگرسیون مهارتهای ادراکی مدیران بر اثربخشی سازمانی ..... ۱۰۱
- جدول ۱۴-۴- همبستگی مهارتهای ادراکی مدیران و اثربخشی سازمانی ..... ۱۰۲
- جدول ۱۵-۴- تحلیل رگرسیون مهارتهای ارتباطی فردی مدیران بر اثربخشی سازمانی ..... ۱۰۳
- جدول ۱۶-۴- همبستگی مهارتهای ارتباطی فردی مدیران و اثربخشی سازمانی ..... ۱۰۳
- جدول ۱۷-۴- تحلیل رگرسیون ویژگیهای شخصیتی اخلاقی مدیران بر اثربخشی سازمانی ..... ۱۰۴
- جدول ۱۸-۴- همبستگی ویژگیهای شخصیتی اخلاقی مدیران و اثربخشی سازمانی ..... ۱۰۴
- جدول ۱۹-۴- آزمون فریدمن ابعاد رفتاری توسعه مدیران ..... ۱۰۶
- جدول ۲۰-۴- آزمون تی تک نمونه ای رضایتمندی ارباب رجوع ..... ۱۰۷
- جدول ۲۱-۴- آزمون تحلیل واریانس تحصیلات و اثربخشی سازمانی ..... ۱۰۸
- جدول ۲۲-۴- آزمون تحلیل واریانس سابقه خدمت و اثربخشی سازمانی ..... ۱۱۰
- جدول ۱-۵- آزمون فریدمن ابعاد رفتاری توسعه مدیران ..... ۱۱۵
- جدول ۲-۵- آزمون تحلیل واریانس تحصیلات و اثربخشی سازمانی ..... ۱۱۶
- جدول ۳-۵- آزمون تحلیل واریانس سابقه خدمت و اثربخشی سازمانی ..... ۱۱۷
- جدول ۴-۵- آزمون تی تک نمونه ای رضایتمندی ارباب رجوع ..... ۱۱۸
- جدول ۵-۵- اولویت بندی شاخص های موثر در ابعاد توسعه مدیران از دید پاسخ دهندگان ..... ۱۲۰

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۴ نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن..... ۹۱
- نمودار ۲-۴ نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت..... ۹۲
- نمودار ۳-۴ نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب رشته تحصیلی..... ۹۳
- نمودار ۴-۴ نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات..... ۹۴
- نمودار ۵-۴ نمودار توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت..... ۹۵

فهرست شکل ها

- شکل ۱-۱- مدل مفهومی تحقیق ..... ۱۰
- شکل ۱-۲- نمایش میزان اهمیت مهارت ادراکی در سطوح سازمان ..... ۲۴
- شکل ۲-۲- ارتباط میان متغیرهای علی، میانجی و بازدهی ..... ۵۶

## چکیده

رویکرد دنیای پیشرفته به سمت پویایی محیط، توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریتی و سعی در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین بوده است. در این رویکرد شناسایی افراد مستعد برای قبول مسئولیت‌های بالاتر و سپس تجهیز و تواناسازی آنها با برنامه‌های آموزشی، تربیتی و آگاه ساختن آنها از آخرین دستاوردهای علمی و فنون و مهارت‌های مدیریت مورد تأکید قرار گرفته است.

بنیادی‌ترین چالش در سده بیست و یکم چالش مدیریت است. چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیشتاز و رهبر در دگرگونی نماید و جهان در آینده، نه بر پایه نیروی کار، مواد خام، و انرژی، بلکه بر محور دانایی خواهد چرخید. پس از این "دانش" و "دانایی"، کلید حل مشکلات است. شاید از این جهت است که اتحادیه اروپایی در نشست آغاز قرن، سده جدید را "قرن دانایی" نام گذاری کرده است. ارزش و ثروت ملل بیش از پیش به دانش و مهارت افراد بستگی پیدا می‌کند. آموزش و پرورش با کیفیت مطلوب اهمیت ویژه دارد.

# فصل اول کلیات تحقیق

## مقدمه

دنیای فراروی سازمان‌ها، دنیای پرچالش و صعب‌العبوری است. روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری ایجاب می‌کند که مدیران سازمان‌ها به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر از امروز باشند. به‌علاوه دنیای سازمانی آینده به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است.

رویکرد دنیای پیشرفته به سمت پویایی محیط، توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریتی و سعی در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین بوده است. در این رویکرد شناسایی افراد مستعد برای قبول مسئولیت‌های بالاتر و سپس تجهیز و تواناسازی آنها با برنامه‌های آموزشی، تربیتی و آگاه ساختن آنها از آخرین دستاوردهای علمی و فنون و مهارت‌های مدیریتی مورد تأکید قرار گرفته است.

بنیادی‌ترین چالش در سده بیست و یکم چالش مدیریت است. چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیش‌تاز و رهبر در دگرگونی نماید و جهان در آینده، نه بر پایه نیروی کار، مواد خام، و انرژی، بلکه بر محور دانایی خواهد چرخید. پس از این "دانش" و "دانایی"، کلید حل مشکلات است. شاید از این جهت است که اتحادیه اروپایی در نشست آغاز قرن، سده جدید را "قرن دانایی" نام‌گذاری کرده است. ارزش و ثروت ملل بیش از پیش به دانش و مهارت افراد بستگی پیدا می‌کند. آموزش و پرورش با کیفیت مطلوب اهمیت ویژه دارد.

با این سبب جوامع در طول زمان تغییر می‌کنند و جایگاه آنها را از یکدیگر متمایز می‌سازد. این فرایند مستمر تاریخ ساز، نشانه‌های بارزی از شایستگی‌های مدیریتی را به همراه دارد. "پیتر دراگر" با شناخت چنین فضایی گفته‌اند: "شما مدیر تربیت کنید، همه چیز خودش می‌آید."

برای همگرایی با پدیده جهانی شدن نه به عنوان یک اختیار، بلکه به عنوان یک اجبار ضرورت و پرورش مدیران، به گونه‌ای که قادر باشند سازمان خود را با اثر بخشی در کلاس جهانی اداره کنند، یکی از اصلی‌ترین عوامل مزیت رقابتی است. "توسعه مدیران" از مهمترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها و افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است.

## ۱-۱- بیان مسأله تحقیق

«يك سازمان اگر نتواند مديران خود را توليد كند، خواهد مرد. به طور كلي، توانايي يك سازمان براي توليد مديران، مهم تر از توانايي توليد کالا يا خدمات به صورت كارا و ارزان است» (دراكر، ۱۹۶۴). مديران و رهبران نقش تعيين‌كننده و جايگزين‌ناپذيري در توفيق يا شكست سازمان‌ها دارند. هيچ سازماني را نمي‌توان يافت كه رشدي مستمر و موفقيتي پايدار را تجربه کرده باشد، مگر آن كه توسط مدير يا تيمي از مديران و رهبران شايسته و كارآمد اداره و هدايت شده باشد (ابطحی، ۱۳۸۹). مديران توسعه يافته نيروي انساني سازمان‌ها را توسعه مي دهند و باعث افزايش اثر بخشي سازماني مي‌شوند. اين مطلب قانون نانوشته شركت‌ها و سازمان‌هاي پيشرو در سطح جهان است. سرعت جهاني شدن رقابت ميان شركت‌ها و سازمان‌ها را شتاب بخشيده است و آنان كه خواهان مطرح شدن و توسعه يافتن، ماندگار ماندن هستند بايد از اين قانون تبعيت كنند (اصفهانی و ديگران، ۱۳۹۰: ۳۷).

ماليات يكي از بهترين و توانمندترين ابزار اقتصادي با كاركردهاي گوناگون است كه باعث تنظيم اقتصاد جامعه مي شود (مارتيك و همكاران، ۲۰۰۸). دستيابي به اهدافي نظير بهبود توزيع درآمد، حمايت از اقشار آسيب پذير، ارائه خدمات عمومي بيشتري از طرف دولت بهبود زيرساخت‌ها براي فعاليت بخش خصوصي از طريق ماليات امكان پذير است. با توجه به اين اصل كه تكامل و تعالي هر سيستمي متاثر از پيشرفت، توسعه و تكامل اجزای آن است پژوهشگران توسعه مديران را به عنوان يكي از راه‌كارهاي پيشنهاده نموده اند كه بتوان بدان وسيله اثر بخشي سازمان‌ها را بهبود بخشيد (بوزنجانی، ۱۳۸۹).

مديريت منابع انساني در هر كشوري به فعاليت‌هايي اطلاق مي‌شود كه براي جذب و هماهنگي نيروي انساني در آن كشور طراحي شده است. منابع انساني در هر كشور و حكومتي از مهم‌ترين سرمايه‌هاي آن كشور و حكومت است. اهميت اين منابع تا حدی است كه امروزه بسياري از كشورها در برنامه‌ريزي‌هاي خويش براي آينده آن را در صدر همه امور قرار مي دهند. مديران منابع انساني در كشورهاي مختلف با بهره مندي از نيروي انساني در جهت رسيدن به اهداف آتي بر اساس نظام ارزشي حاكم، كشورها را هدايت مي نمايند.

تمرکز اصلي برنامه‌هاي اصلاح نظام مالياتي تقريباً در كلية كشورهاي جهان در سال‌هاي اخير بر ماليات بر ارزش افزوده متمرکز شده است. بر اساس آخرين اطلاعات موجود در سال ۲۰۰۲ ماليات بر ارزش افزوده در بيش از ۱۲۰ كشور جهان با جمعيت حدود ۴ ميليارد نفر (۷۰ درصد جمعيت جهان) اجرا شده است. هم‌چنين اين ماليات توانسته است در سال ۲۰۰۱ معادل ۱۸۰۰۰ ميليارد دلار درآمد براي دولت‌ها ايجاد كند كه اين رقم حدود ۲۵ درصد كل درآمدهاي دولت در اين كشورها بوده است.

در این دهه با توجه به سیاست‌های اقتصادی نقش "مالیات" به عنوان تنها راه چاره تأمین منابع مالی دولت، جهت اجرای طرح‌های ملی عمرانی به عنوان ارائه گردش ساز و کار اقتصادی کشور، اهمیتی خاص و اولویتی اساسی یافته است. روند توسعه کشورها، نمایانگر این نکته است که نقش دولت‌ها در مؤسسات اقتصادی و نهادهای صنعتی کشور، به وسیله مالیات بیش از پیش افزایش یافته است، به طوری که نرخ متوسط مالیات در کشوری مانند ایالات متحده آمریکا، به رقمی حدود چهل درصد بالغ می‌شود. به نظر می‌رسد در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران بدون این که به اهمیت واقعی حسابداری، مدیریت و مالیات و نقش آن در توسعه اقتصادی توجه شود، اطلاعات و به تبع آن حسابداری و مدیریت را عاملی کم‌تأثیر دانسته و یا این که این تصور وجود دارد که حسابداری در فرآیند توسعه به تدریج و به خودی خود نظم لازم را می‌یابد.

در حالی که نمی‌توان این واقعیت را کتمان کرد که در این کشورها استقرار سیستم‌های مناسب مالی و حسابداری در سطح حسابداری خرد و کلان می‌توان بخشی از زیرساخت لازم برای رسیدن به اهداف توسعه اقتصادی فراهم کرد و دارای اهمیت ویژه‌ای است.

در چند دهه اخیر به فرهنگ مالیاتی توجه ویژه‌ای شده است. علت افزایش توجه به فرهنگ مالیاتی در سال‌های اخیر را می‌توان وجود نارسایی در نظام مالیاتی کشورها دانست. این نارسایی‌ها را می‌توان در سه گروه مشکلات فرهنگی، مشکلات قوانین مالیاتی و مشکلات اجرایی، طبقه‌بندی کرد (راداو وادیم، ۲۰۰۱). فرهنگ مالیاتی خاص یک کشور را می‌توان به عنوان تمامی مؤسسات رسمی و غیررسمی مرتبط با سیستم مالیاتی و عملکرد آن شامل وابستگی‌ها و روابط ایجاد شده توسط تعاملات مداوم در نظر گرفت که از گروه‌ها و عواملی مانند مسئولین مالیاتی، مالیات‌دهندگان، سیاست‌گذاران، کارشناسان مالیاتی و دانشگاهیان تشکیل شده است (بیرگر، ۲۰۰۱).

امروزه سازمان‌ها نیازمند مدیرانی دانشی، متعهد، فکور و توانمند هستند تا بتوانند با بهره‌گیری از ایشان به رشد و تعالی دست یافته و در عرصه تحول و دگرگونی موفق و سر بلند گردند، و بتوانند با استانداردهای کمی و کیفی بالاتری مأموریت‌ها را عملی سازند و این مقدر نخواهد شد مگر با تلاش در جهت توسعه مدیران که در ابعاد سه‌گانه رفتاری، عملکردی و سازمانی در سازمانها مطرح گردیده است (بوزنجانی، ۱۳۸۹). امور مالیاتی شهر تهران نیز از این قاعده مستثنی نیست. با توجه به تهدیدات موجود مرتبط با فروش نفت خام و کاهش درآمد کشور، یکی از عمده‌ترین درآمدهای کشور عزیزمان ایران مالیاتهای اخذ شده از مردم می‌باشد. ساماندهی، رهبری، اتخاذ سیاستهای مناسب جهت اخذ مالیات و... همگی نیازمند داشتن یک تیم مدیریتی قوی، متعهد و کارآمد در راس امور مالیاتی شهر تهران می‌باشد که این امر با گسترش و تلاش در جهت توسعه مدیران امکانپذیر خواهد بود.



مساله اصلی این پژوهش در این است که چگونگی ارتباط بین ابعاد رفتاری توسعه مدیران و اثر بخشی سازمانی را به دست آورده و نسبت به ارائه راهکارهای توسعه مدیران و اثربخشی سازمانی اقدام نماید.

## ۱-۲- اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن

سازمان های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی يك سازمان را تشکیل می دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. در جهان امروز، دستیابی به مدیران کارساز و تحول آفرین، دغدغه اصلی سازمان های صنعتی، حکومتی و نظامی است.

چنین رویکردی از این واقعیت ناشی می شود که مدیران اثر بخش، مهم ترین وجه امتیاز سازمان ها در صحنه های رقابتی به شمار می آیند. در اختیار داشتن چنین مدیرانی یکی از چالشهای بزرگ سازمانها به شمار می رود (ابطحی، ۱۳۷۵). از طرف دیگر به گفته بیل گیتس: «سرعت تحولات و تغییرات در سال به گونه‌ای است که در سال ۱۹۷۰ حجم دانش بشری هر ۵۰ سال یکبار، دوبرابر شده و پیش‌بینی می‌شود که در سال ۲۰۲۰ هر ۷۰ روز یکبار حجم دانش بشری دو برابر شود.» این بدان معنی است که بقا و دوام سازمان‌ها در گرو تعادل بین توسعه منابع انسانی سازمان با تغییرات و تحولات و نوآوری‌های فراسازمانی است و این موضوع اهمیت و پیچیدگی بحث پرورش مدیران آینده را دوچندان می‌کند.

استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف های سازمان، مدیریت موثر این منابع باارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی های مدیران و کارکنان مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است.

همان گونه که سازمان ها به مقابله با چالش های سازمانی بر می‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد مدیران و کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود. مدیران باید دارای چه نوع دانش، مهارت، توانایی و ... باشند تا نقش ها و وظایف و فعالیت های خود را به نحو احسن ایفا نمایند؟ از طرفی دیگر ارائه تصویری روشن از وضعیت مدیران امور مالیاتی شهر تهران از جهت مولفه های مورد نظر در توسعه مدیران و

تدقیق موضوع با مدیریت منابع انسانی و همچنین اهمیت مالیات بعنوان یکی از اصلی ترین منابع درآمد دولت ضرورت انجام این تحقیق را فرا روی محقق قرار داده است.

لذا تحقیق حاضر در پی مطالعه رابطه توسعه مدیران با اثر بخشی سازمانی در امور مالیاتی شهر تهران بوده و سعی در ارائه پیشنهادهایی جهت رفع برخی از مشکلات موجود و بهبود اثر بخشی دارد.

### ۳-۱- هدفهای تحقیق :

هدف اصلی: هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر توسعه مدیران بر اثر بخشی سازمانی است.  
اهداف فرعی تحقیق عبارتند از:

تعیین تاثیر مهارتهای رهبری مدیران بر اثر بخشی سازمانی  
تعیین تاثیر مهارتهای ادراکی مدیران بر اثر بخشی سازمانی  
تعیین تاثیر مهارتهای ارتباطی مدیران بر اثر بخشی سازمانی  
تعیین تاثیر ویژگیهای اخلاقی مدیران بر اثر بخشی سازمانی  
الویت بندی (رتبه بندی) ابعاد چهار گانه توسعه مدیران

### ۴-۱- سوال و فرضیه های تحقیق:

سوال تحقیق: آیا عوامل ومولفه های مرتبط با توسعه مدیران بر اثر بخشی سازمانی در امور مالیاتی شهر تهران تاثیر دارد؟

#### فرضیه های تحقیق:

فرضیه اصلی:

ابعاد رفتاری توسعه مدیران بر اثر بخشی سازمانی تاثیر می گذارد.

فرضیه های فرعی :

مهارتهای رهبری مدیران بر اثر بخشی سازمانی تاثیر می گذارد.

مهارتهای ادراکی مدیران بر اثر بخشی سازمانی تاثیر می گذارد.

مهارتهای ارتباطی فردی مدیران بر اثر بخشی سازمانی تاثیر می گذارد.

ویژگیهای شخصیتی اخلاقی مدیران بر اثر بخشی سازمانی تاثیر می گذارد.

### ۵-۱- چهارچوب نظری تحقیق :

چار چوب نظری یک الگوی مفهومی است، و روابط تئوریک میان عواملی را که در مورد مساله پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند مشخص می کند. این چار چوب از پیوند های درونی میان متغیرهایی که سر انجام در پویایی موقعیت مورد بررسی نقش دارند گفت و گو می

کند . پدید آوردن چنین چارچوب مفهومی به محقق کمک می کند تا روابط خاصی را در نظر بگیرد و آنها را بیازماید و درک خود را در زمینه پویایی های موقعیتی که قرار است پژوهش در آن صورت می گیرد بهبود بخشد. (سکاران ، ۱۳۸۱) یکی از متغیرهای تحقیق حاضر ، توسعه مدیران ، است . برای بررسی آن از مدل تعدیل یافته مدیران آینده سود جسته شده است. این مدل توسط سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در برخی از شرکتهای تحت پوشش مثل ایران خودرو ، سایپا، واگن پارس و تراکتورسازی تبریز... به اجرا درآمده است.

متغیر دیگر اثر بخشی سازمانی است که برای بررسی آن مدل رابینز ، رضایتمندی گروه های ذینفع ، برای سنجش و اثر بخشی سازمانی استفاده شده است.

بعد رفتاری مدل توسعه مدیران شامل چهار مولفه به شرح زیر می باشد .

الف- توسعه مهارت های رهبری که عبارت است از تنظیم ساختار و محیط کار و برانگیختن کارکنان بطوری که بین اهداف و نیازهای سازمان با اهداف و نیازهای کارکنان تعادل برقرار نماید. (ابوالعالایی و غفاری ۱۳۸۵)

ب- توسعه مهارت های ادراکی که داشتن دیدگاه تحلیلی موضوعات از ابعاد مختلف و توان تفکر و عمل به طرق بدیع و داشتن رویکردی سیستمی در امور و توجه به پویای اجزا را شامل می شود. (ابوالعالایی و غفاری ۱۳۸۵)

ج- توسعه مهارت های ارتباطی که عبارت است از تبادل اطلاعات (کلامی و نوشتاری) با تاکید به فرآیندهای نامه نگاری ، گزارش نویسی، گزارش خوانی و..... متمرکز است.

د- توسعه ویژگی های اخلاقی مدیران که شامل توسعه مدیران از جهت ویژگیهای شخصیتی عملگرایی، اجتماعی، عاطفی، احساسی، ویژگیها و صفات فردی و شیوه تفکر و اندیشه است. (مکری، ۱۳۶۰، ص ۷۶)

اثر بخشی سازمانی با مدل رضایت مندی ذینفعان استراتژیک رابینز بررسی گردیده که ابعاد این مدل با توجه به ویژگیهای خاص قلمرو مکانی تحقیق که امور مالیاتی شهر تهران می باشد به شکل زیر تعدیل یافته است :

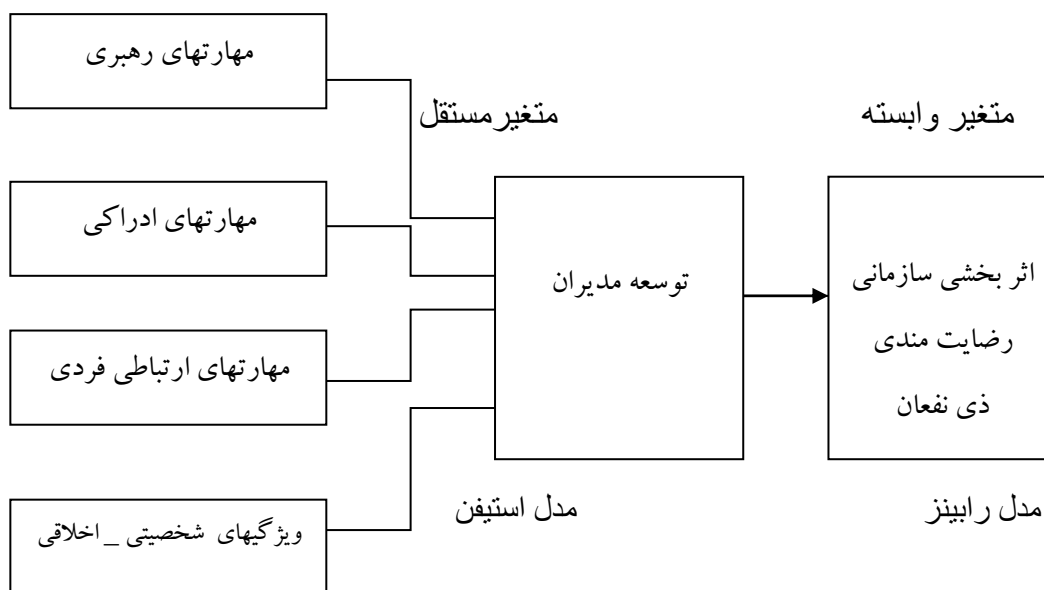
رضایت مندی ارباب رجوع، رضایت مندی کارکنان و رضایت مندی مدیران بالا (رابینز، استیفن، ترجمه الوانی ۱۳۸۷، ص ۴۱) طبق این مدل مدیران مجموعه اهدافی را دنبال می کنند که این مجموعه اهداف انتخابی، خواسته های همه ذینفع هایی که منابع مورد نیاز ، جهت بقاء سازمان را کنترل می کنند ، در بردارد.

می توان بیان کرد که مدیران توسعه یافته تر نقش موثر تری در اثر بخشی سازمانی ایفا نمایند و در امور مالیاتی شهر تهران انتظار می رود که ؛ مدیرانی با مهارت های رهبری بالاتر ،

مهارت‌های ارتباطی مناسب و مهارت‌های ادراکی قوی خدماتی با کیفیت بهتر عرضه نمایند که آن نیز رضایت ارباب رجوع، کارکنان و مدیران مافوق را در پی خواهد داشت.

### ۱-۶- مدل تحقیق :

مؤلفه های توسعه مدیران



شکل شماره ۱-۱ مدل تحقیق (رابینز، استیفن، ۱۹۹۱)

### ۱-۷- روش تحقیق :

پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی می باشد. زیرا روابط بین متغیرها را در شرایط واقعی بررسی می‌نمایم، این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده ها ، میدانی است.

### ۱-۸- قلمرو تحقیق:

قلمرو موضوعی: مدیریت منابع انسانی

قلمرو زمانی: از آذر ماه سال ۱۳۹۲ به مدت ۶ ماه یعنی تا آخر خرداد ماه سال ۱۳۹۳ و زمان شروع پرسشنامه اول خرداد ماه و پایان تکمیل آن پایان خرداد ماه می باشد.

قلمرو مکانی: امور مالیاتی شهر تهران