

Impact of Policymaking and Decision-Making Techniques on Promoting Specialized Skills of Staff in Mazandaran Province Tax Affairs to Provide Model

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Alireza Karimpour¹,
Reza Yoosefi Saeed Abadi^{*2},
Saeed Saffarian Hamadani³

How to cite this article

Alireza Karimpour, Reza Yoosefi Saeed Abadi, Saeed Saffarian Hamadani, Impact of Policymaking and Decision-Making Techniques on Promoting Specialized Skills of Staff in Mazandaran Province Tax Affairs to Provide Model, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:3(5): 252-259.

1. PhD student, Department of Higher Education Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

* Correspondence:
Address:
Phone:
Email: rusefi@yahoo.com

Article History

Received: 2019/10/17
Accepted: 2020/02/19

ABSTRACT

Purpose: The overall purpose of the present study was to investigate the impact of managers' policy making and decision -making techniques on the promotion of specialized skills of the staff of the Mazandaran Province Tax Affairs Office to present the model.

Materials and Methods: This research was a purposeful, applied and descriptive method of survey. The statistical population was formed by the staff of the Mazandaran Province Tax Affairs Office of 1075, and according to Cochran formula, 283 people were selected by the random-sampling method. To collect data, a policy -making researcher -made questionnaire with 40 questions, decision -making technology researcher questionnaires with 50 questions and staff specialized skills questionnaires were used with 22 questions.

Findings: Structural equation tests were used to analyze the data. The formal and content validity of the tools was approved by the specialists and their reliability was calculated using Cronbach's alpha coefficient for a policy questionnaire of 0.89, 0.91 decision -making techniques and specialized staff skills of 0.93.

Conclusion: The results showed; The impact of policymaking and decision -making techniques on the specialized skills of employees in the General Directorate of Tax Affairs of Mazandaran Province is positive and significant and the model provided is suitable.

Keywords: Policy Making, Decision-Making Techniques, Staff Specialized Skills

تاثیر سیاستگذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران بر ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران به منظور ارائه مدل

علیرضا کریم پور^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

رضا یوسفی سعیدآبادی^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول).

سعید صفاریان همدانی^۳

استادیار، گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

چکیده

هدف: هدف کلی پژوهش حاضر، بررسی تاثیر سیاستگذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران بر ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران به منظور ارائه مدل بود.

مواد و روش‌ها: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری آن را کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران به تعداد ۱۰۷۵ نفر تشکیل دادند که بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۲۸۳ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته سیاستگذاری با ۴۰ سوال، پرسش‌نامه محقق ساخته فنون تصمیم‌گیری با ۵۰ سوال و پرسش‌نامه مهارت‌های تخصصی کارکنان با ۲۲ سوال استفاده شد.

یافته‌ها: جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. رویی صوری و محتوایی ابزارها به تایید متخصصان رسید و پایایی آن‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه سیاستگذاری ۰/۸۹، فنون تصمیم‌گیری ۰/۹۱ و مهارت‌های تخصصی کارکنان ۰/۹۳ محاسبه شد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد؛ تاثیر سیاستگذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران بر مهارت‌های تخصصی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران مثبت و معنادار می‌باشد و مدل ارائه شده دارای برآزش مناسب می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: سیاستگذاری، فنون تصمیم‌گیری، مهارت‌های تخصصی کارکنان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۳۰

*نویسنده مسئول: rusefi@yahoo.com

مقدمه

سیاستگذاری، فرایندی سیاسی، پویا و پیچیده است. تلاش برای تعریف سیاست به عنوان مفهومی که نه خاص و نه یک پدیده واقعی است، چالش برانگیز می‌باشد. رز (۱۹۶۹) بیان می‌کند که سیاستگذاری را می‌توان با توصیف آن به عنوان یک فرایند و نه به عنوان یک پدیده منفرد- یک تجویز برای همه اقدامات- بهتر درک کرد. این فرایند شامل مذاکرات، چانه‌زنی‌ها و سازگاری با نظرات، علائق و منافع گروه‌های مختلف می‌باشد و همین امر بدان رنگ و بوی سیاسی می‌بخشد. این تعاملات سیاسی در درون شبکه‌ای صورت می‌گیرد که در آن جریان‌های تصمیم‌ها و برنامه‌ها تدوین و اجرا شده و تقابلات و تعاملات درون سازمانی اتفاق می‌افتد. سیاست‌ها برای رویارویی با مشکلات اجتماعی شکل می‌گیرند و اغلب در واکنش به مشکلات و چالش‌های ناشی از سیاست‌هایی که در گذشته اتخاذ شده‌اند تغییر می‌یابند. بنابراین سیاست‌ها، در جریان و پویا می‌باشند. سیاست‌ها می‌توانند با اقدامی قابل توجه همراه باشند و یا برای حفظ تداوم وضع موجود، هیچ اقدامی صورت نگیرد که در اصلاح به آن وضعیت «بدون تصمیم‌گیری» گفته می‌شود و این حالت نیز خود یک سیاست می‌باشد. سیاست همچنین می‌تواند پیامد اقداماتی باشد که در طول یک دوره زمانی توسط نقش آفرینان سطوح مختلف یک سازمان انجام شده است (۱).

سیاستگذاری همانند یک چرخه است که در آن مشکلات ابتدا به عنوان یک مسئله مورد توجه قرار می‌گیرند، دوره‌های مختلف عمل بررسی می‌شود، سیاست‌ها تعیین می‌گردند، اجرا و ارزیابی شده و تغییر می‌یابند و در پایان بر مبنای موفقیت یا شکست آن به اتمام می‌رسد. از طرفی رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها، نتیجه تصمیمات مدیران آن سازمان‌ها است. در یک سازمان مدیران تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تعیین‌کننده موفقیت سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد. اگر چه تصمیمات استراتژیک برای سازمان سرنوشت ساز هستند، اما مدیران می‌بایست در مورد دیگر ابعاد سازمان مانند ساختار، سیستم‌های کنترل، عکس‌العمل به تغییرات محیط و تخصیص منابع انسانی نیز به تصمیم‌گیری بپردازند (۲).

سازمان بدون وجود مکانیسم تصمیم‌گیری فرو ریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند در می‌آید. تصمیم به عنوان یک نقطه شروع، در شناخت فرآیندهای سازمانی از اهمیت حیاتی برخوردار می‌شود. از آنجایی که تصمیم‌گیری جوهره اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد، انجام درست و مؤثر وظایف مدیریت بستگی کامل به آن دارد؛ پس بحث تصمیم‌گیری با ارزش و مهم تلقی می‌شود (۴).

سایمون تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف می‌داند و معتقد است که فعالیت و رفتار سازمانی شبکه پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم‌گیری است. منظور از تصمیم‌گیری تحت تاثیر قرار دادن رفتار و عملکرد افرادی است که اجرای عملیات سازمان را بر عهده دارند. لذا برای اینکه ساختار و روابط سازمانی را بشناسیم کافی است که نحوه کاربرد قدرت تصمیم‌گیری را در آن کشف کنیم و برای آگاهی از

می‌گیرند و اغلب در واکنش به مشکلات و چالش‌های ناشی از سیاست‌هایی که در گذشته اتخاذ شده‌اند تغییر می‌یابند. بنابراین سیاست‌ها، در جریان و پویا می‌باشند. سیاست‌ها می‌توانند با اقدامی قابل توجه همراه باشند و یا برای حفظ تداوم وضع موجود، هیچ اقدامی صورت نگیرد که در اصلاح به آن وضعیت «بدون تصمیم‌گیری» گفته می‌شود و این حالت نیز خود یک سیاست می‌باشد. سیاست همچنین می‌تواند پیامد اقداماتی باشد که در طول یک دوره زمانی توسط نقش آفرینان سطوح مختلف یک سازمان انجام شده است. اقدامات صورت گرفته توسط این افراد یا گروه‌ها ممکن است در راستای تصمیماتی نباشد که به طور رسمی توسط صاحب منصبان سطوح بالای سازمان اتخاذ شده است (۷).

سیاست‌گذاری همانند یک چرخه است که در آن مشکلات ابتدا به عنوان یک مسئله مورد توجه قرار می‌گیرند، دوره‌های مختلف عمل بررسی می‌شود، سیاست‌ها تعیین می‌گردند، اجرا و ارزیابی شده و تغییر می‌یابند و در پایان بر مبنای موفقیت یا شکست آن به اتمام می‌رسد (۲).

ب) تصمیم‌گیری

استونر (۱۹۸۳)، تصمیم‌گیری را فرایندی می‌داند که از طریق آن، راه‌حل مساله معینی انتخاب می‌گردد. به این ترتیب تصمیم‌گیری یعنی کوشش‌های سازمان‌یافته برای کار گروهی که سازمان را از خودمحوری مدیر نجات و تصمیم‌گیری گروهی و سازمانی را جایگزین آن می‌سازد (۷).

لاوسن و شن (۲۰۰۱)، تصمیم‌گیری را فرایند انتخاب از بین گزینه‌های مختلف، اجرای تصمیم و استفاده از اطلاعات به دست آمده بعدی به منظور شکل دادن به تصمیم‌های آتی مرتبط با تصمیم اولیه می‌داند (کرمر- آسف ۲۰۱۵). فرایند انتخاب از بین گزینه‌های مختلف تقریباً همیشه مستلزم ترکیبی از ارزیابی اطلاعات مربوط به راه‌حل‌ها، ارزش یا ارجحیت آن‌چه که برای افراد مهم است، انتظارات افراد یا پیش‌بینی اتفاقاتی که در آینده ممکن است روی دهد و همین‌طور علایم هیجانی افراد در مورد راه‌حل‌ها است (۸). به عقیده واگنر و هلنبرگ (۲۰۰۵)، تصمیم‌گیری به معنی فرایند جمع‌آوری داده‌ها برای ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب بهترین آنها برای حل مساله است. کرومر (۲۰۰۵)، تصمیم‌گیری را به معنای انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه و به منظور حصول به یک هدف یا دستاورد خاص با حداقل مخاطره و ریسک ممکن می‌داند (۹).

تصمیم‌گیری فرایندی است خاص شامل: انتخاب یک راه و روش از میان دو یا چند روش موجود. تصمیم به معنای انتخابی خودآگاه است که به فرد امکان می‌دهد تا بر اساس مجموعه‌ای از شرایط داده شده، نحوه رفتار و طرز فکر خاص آن مجموعه بررسی و سپس یک گزینه؛ مقبول واقع و بعد اجرا شود. تصمیم زمانی گرفته می‌شود که انتخاب انجام شده باشد. از تصمیم‌گیری نمی‌توان صرف نظر کرد زیرا امتناع ورزیدن از تصمیم، یک نوع تصمیم است (۱۰).

طرز کار سازمان، فنون تصمیم‌گیری آن را مورد مطالعه قرار دهیم؛ چرا که فنون تصمیم‌گیری مدیران نقش مهمی در ارتقاء عملکرد کارکنان و در نهایت عملکرد سازمان‌ها از جمله سازمان مالیات دارد (۴).

دانش و مهارت‌های تخصصی کارکنان از ضروری‌ترین نیاز آنها در سازمان است که هر نوع بی‌توجهی در به دست آوردن این مهارت‌ها، عدم موجودیت شغلی و حرفه‌ای او را به اثبات می‌رساند و خط بطلان روی مهارت او می‌کشد. لذا کارکنان سازمان‌ها از جمله سازمان‌های مالیاتی برای اینکه بتوانند در کار خودشان موفق عمل نمایند باید مهارت‌های تخصصی در آن زمینه را کسب نمایند تا بتوانند عملکرد خود و در نهایت عملکرد سازمان را ارتقاء دهند. یکی از عواملی که می‌تواند در این زمینه موثر و کارا باشد، سیاست‌گذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران است.

از طرفی مالیات به عنوان مهمترین منبع درآمدی دولت‌ها نقش ویژه‌ای در تأمین مالی دولت‌ها ایفا می‌کند. با وجود اینکه برخی کشورها همچون ایران، به دلیل دسترسی به منابع جایگزین مثل نفت، آنچنان که شایسته است به درآمدهای مالیاتی توجه نمی‌کنند، ولی به نقش اساسی مالیات در ساختار بودجه خود اذعان دارند و بدنبال بررسی و چگونگی افزایش ظرفیت‌های بالقوه مالیاتی خود هستند. علیرغم تلاش‌های صورت گرفته طی سال‌های اخیر در جهت توسعه نظام مالیاتی کشور، نظام مالیاتی کشور هنوز با چالش‌های بسیاری مواجه است (۵). بنابراین با توجه به مطالب ارائه شده، سوال اصلی پژوهش حاضر این است که: «مدل تأثیر سیاست‌گذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران بر ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران چگونه است؟».

مبانی نظری

الف) سیاست‌گذاری

سیاست روش کلی، رهنمود و تدبیر برای نیل به اهداف و اداره امور می‌باشد و چارچوبی ذهنی است که راهبرد (استراتژی) در قالب آن شکل می‌گیرد. سیاست‌ها اصولی هستند که به تصمیم‌ها، اقدام‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها جهت می‌دهند و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف و حل مشکلات تنظیم می‌نمایند (۶).

سیاست‌گذاری، فرایندی سیاسی، پویا و پیچیده است. رز (۱۹۶۹) چنین بیان می‌کند که سیاست‌گذاری را می‌توان با توصیف آن به عنوان یک فرایند و نه به عنوان یک پدیده منفرد- یک تجویز برای همه اقدامات- بهتر درک کرد. این فرایند شامل مذاکرات، چانه زنی‌ها و سازگاری با نظرات، علایق و منافع گروه‌های مختلف می‌باشد و همین امر بدان رنگ و بوی سیاسی می‌بخشد. این تعاملات سیاسی در درون شبکه‌ای صورت می‌گیرد که در آن جریانی از تصمیم‌ها و برنامه‌ها تدوین و اجرا شده و تقابلات و تعاملات درون سازمانی اتفاق می‌افتد. بر این اساس، نگاه به مفهوم سیاست به عنوان «جریان عمل»، «شبکه‌ای از تصمیم‌ها» یا «چارچوبی برای اقدام» نسبت به تصمیم قابل شناسایی منفرد مفید می‌باشد. سیاست‌ها برای رویارویی با مشکلات اجتماعی شکل

سازمانی را تعدیل می‌کند. همچنین سبک‌های تصمیم‌گیری (بصری و عقلانی) بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارند (۱۵).
فیتزجرالد و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «تفاوت در شیوه تصمیم‌گیری: تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری در روند تعارض در تیم‌های طراحی» نشان دادند که؛ سبک‌های تصمیم‌گیری بر روند تعارضات سازمان تأثیر دارد و سبک عقلانی (منطقی) موجب کاهش تعارضات شده است ولی سبک اجتنابی بر تعارضات سازمان تأثیر نداشت (۱۶).

وگنانی و وولپ (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «ویژگی‌های نوآوری و تصمیم‌گیری‌های مدیران در مورد پذیرش نوآوری در سازمان‌ها» نشان دادند که؛ مدیران در سازمان‌ها بیشتر از شیوه تصمیم‌گیری عقلانی استفاده می‌کردند؛ اولکوم و تیتراک (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس بر رضایت شغلی معلمان در مدارس ابتدایی استان ساکرای ترکیه» نشان دادند که؛ مدیران عمدتاً از سبک تصمیم‌گیری کاربردی و به ندرت از سبک تصمیم‌گیری اجتنابی استفاده می‌کنند (۱۷).
بنابراین با توجه به مطالب ارائه شده، سوال اصلی پژوهش حاضر این است که: «مدل تأثیر سیاستگذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران بر ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران چگونه است؟».

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری آن را کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان مازندران به تعداد ۱۰۷۵ تشکیل می‌دهند که بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۲۸۳ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای براساس جنسیت به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند (جدول ۱).

جنسیت	مرد	زن	جمع
جامعه	۷۷۳	۳۰۲	۱۰۷۵
نمونه	۲۰۳	۸۰	۲۸۳
نسبت	۰/۷۲	۰/۲۸	۱

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش عبارتند از:

- پرسش‌نامه محقق ساخته سیاستگذاری: این پرسش‌نامه دارای ۴۰ سوال و ۵ بعد «آینده‌نگری، چشم انداز استراتژیک، مدیریت دانش، برنامه ریزی و ساختار سازمان» می‌باشد که در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) طراحی و تنظیم شده و به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری می‌شود.
- پرسش‌نامه محقق ساخته فنون تصمیم‌گیری: این پرسش‌نامه دارای ۵۰ سوال و ۶ بعد «تحلیلی، عقلایی، خلاقانه، آینده‌نگر، مشارکتی و شهودی» می‌باشد که در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) طراحی و تنظیم شده و به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری می‌شود.

تصمیم‌گیری انتخاب بهترین راه‌حل ممکن، از میان راه‌حل‌های مختلف و موجود برای حل یک مساله است. متأسفانه بعضی تصمیم‌گیری را با مساله بای و انتخاب و حل مساله یکی می‌دانند، در حالی است که این سه مفهوم با یکدیگر متفاوت هستند. جورج هابر می‌گوید: «تصمیم‌گیری از انتخاب و حل مساله متفاوت است». به نظر وی انتخاب کردن جزئی از تصمیم‌گیری است که شامل انتخاب یک مورد از چند مورد حق انتخاب می‌گردد. حل مساله حدود انتخاب فعالیت‌ها را جهت اجرای راه کار و اصلاح شرایط نامطلوب در بر می‌گیرد. لذا نمی‌توان حل مساله و تصمیم‌گیری را به جای یکدیگر استفاده کرد.

ج) مهارت‌های حرفه‌ای (تخصصی)

دانش مجموعه‌ای از اطلاعات مفهومی، واقعی و نظام‌مند که می‌تواند مستقیماً در عمل کردن به وظایف به کاربرده شود. مهارت تسلط راحتی، آسانی، تبحر و زبردستی که از طریق کارآموزی یا تجربه به دست می‌آید. توانایی قدرت جسمی، روانی، مالی، و یا قانونی برای انجام دادن کاری است که به صورت طبیعی و یا به دست آمده از استعداد است. نگرش احساسات نسبتاً پایدار، باورها و گرایش رفتاری به سمت افراد خاص، گروه‌ها، ایده‌ها، مسائل، و یا اشیاء است که اغلب از سه قسمت تشکیل شده است: ۱- عاطفی، ۲- شناختی و ۳- رفتاری. ویژگی‌ها مجموعه رفتارها، انگیزه‌ها، صفات، نگرش و اعتماد به نفس است که یک فرد را قادر به موفقیت در انجام دادن کاری می‌کند (۱۱).

انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا (۲۰۱۵)، مهارت‌های تخصصی کارکنان را شامل مولفه‌های: مربیگری، مدیریت تغییر، بهبود عملکرد، طراحی آموزشی، آموزش دادن، فناوری یادگیری، مدیریت دانش، مدیریت برنامه‌های یادگیری، مدیریت استعداد یکپارچه، ارزیابی تأثیر یادگیری می‌دانند (۱۲).

از دیدگاه انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران (۱۳۹۴)، مهارت‌های تخصصی کارکنان شامل موارد زیر می‌باشد: طراحی و تدوین استراتژی‌های آموزش و توسعه، نیازسنجی و طراحی آموزشی، مدیریت و هدایت برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی و سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی، برنامه‌ریزی و توسعه مسیر شغلی کارکنان، مدیریت و توسعه دانش سازمانی، مربیگری و نظارت، توسعه رهبری (۱۳).

گامبیتی و گیوسبرتی (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «شخصیت، سبک تصمیم‌گیری و سرمایه‌گذاری» نشان دادند که؛ افراد مضطرب تمایل به صرفه جویی در پول و جلوگیری از سرمایه‌گذاری، درک ریسک‌های بالا و کنترل کم و بازده دارند، در حالی که افراد با برون‌گرایی بالا، استقلال و کنترل بیشتری در سرمایه‌گذاری دارند. سبک تصمیم‌گیری منطقی و اجتناب‌کننده، نقش مهمی در سرمایه‌گذاری را دارد. همچنین تفاوت‌های فردی نقش مهمی سبک تصمیم‌گیری افراد دارد (۱۴).

ایوبکر و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی» نشان دادند که؛ سبک تصمیم‌گیری (بصری و عقلانی) روابط بین ایجاد دانش و عملکرد

کارکنان ۰/۹۳ محاسبه شد که مورد تایید می‌باشند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌فزارهای SPSS21 و PLS استفاده شد.

یافته‌ها

بررسی توصیفی متغیرهای پژوهش: در جدول ۲ میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

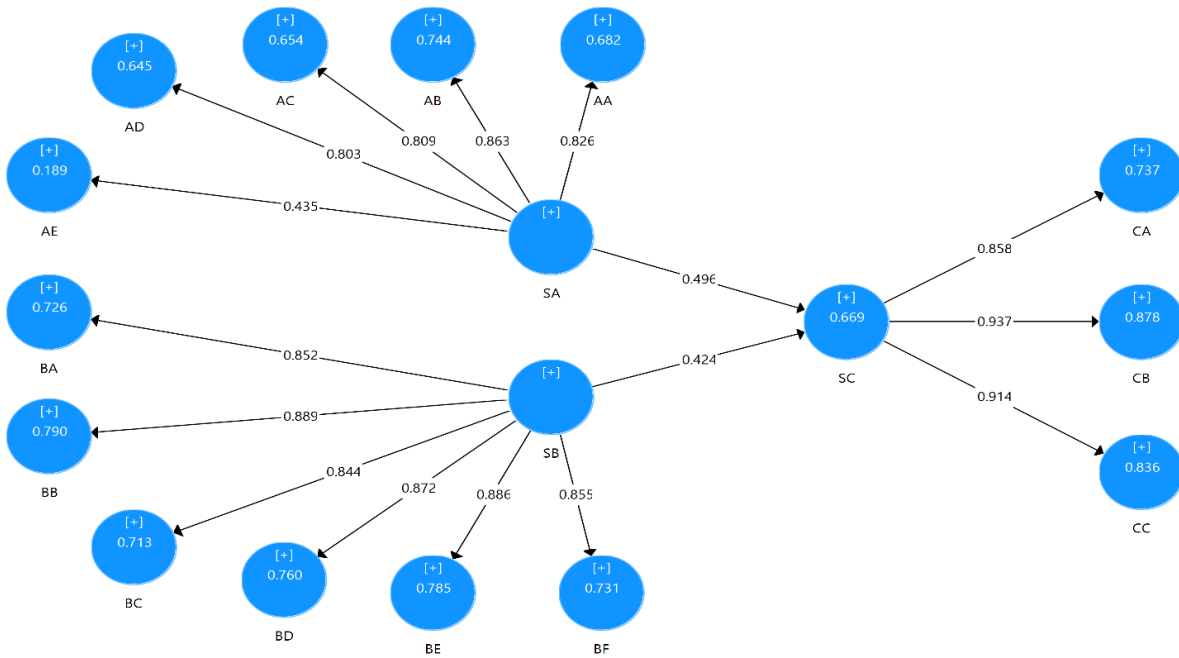
- پرسش‌نامه مهارت‌های تخصصی کارکنان: این پرسش‌نامه بر مبنای پرسش‌نامه شایستگی حرفه‌ای سبک‌رو و طالبی نسب (۱۳۹۷) و پرسش‌نامه شایستگی حرفه‌ای پناهی و همکاران (۱۳۹۷) ساخته شده است که دارای ۲۲ سوال و ۳ بعد «دانش مالیاتی، مهارت فنی و هوش مالیاتی» می‌باشد که در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) طراحی و تنظیم شده و به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری می‌شود. روایی صوری و محتوایی ابزارها به تایید متخصصان رسید و پایایی آن‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه سیاست‌گذاری ۰/۸۹، فنون تصمیم‌گیری ۰/۹۱ و مهارت‌های تخصصی

جدول ۲- بررسی توصیفی متغیرهای پژوهش

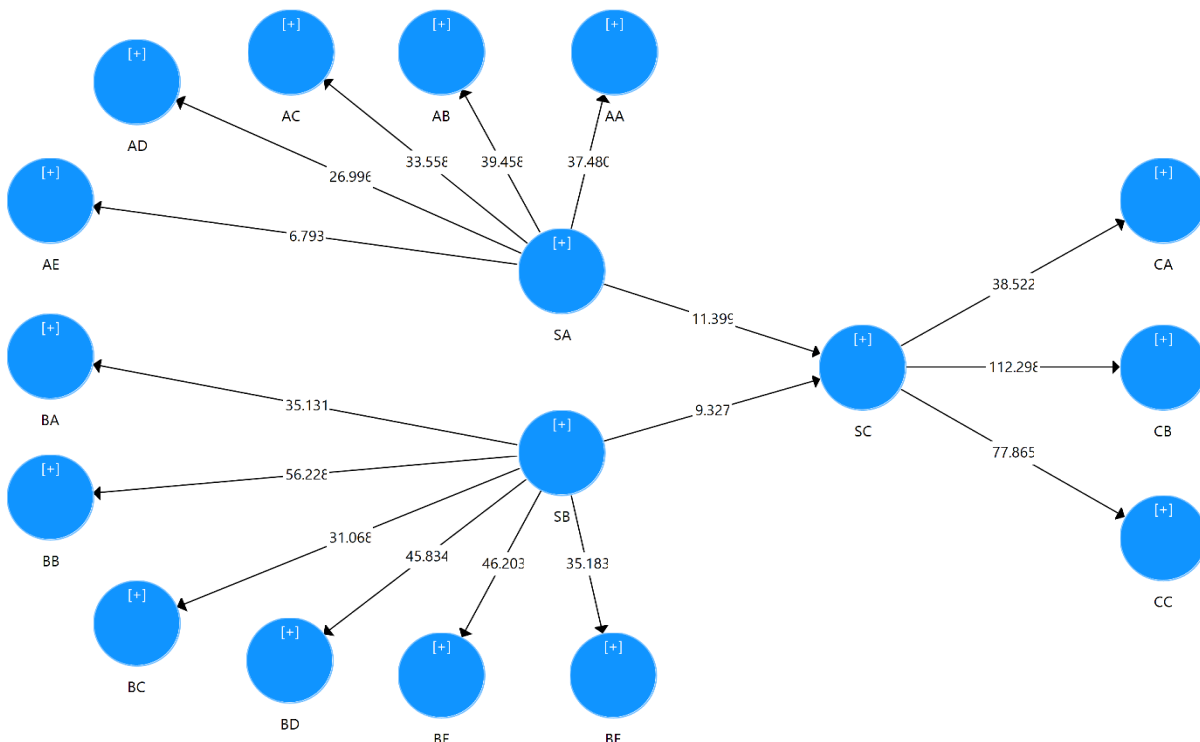
متغیر	کد متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
سیاست‌گذاری	SA	۲۸۳	۳/۶۱۹	۰/۶۱۷
آینده‌نگری	AA	۲۸۳	۳/۶۸۴	۰/۹۰۲
چشم‌انداز استراتژیک	AB	۲۸۳	۳/۶۹۵	۰/۷۳۹
مدیریت دانش	AC	۲۸۳	۳/۴۵۲	۰/۷۴۳
برنامه‌ریزی	AD	۲۸۳	۳/۵۹۲	۰/۸۰۲
ساختار سازمان	AE	۲۸۳	۳/۶۱۹	۰/۸۲۹
فنون تصمیم‌گیری	SB	۲۸۳	۳/۴۵۹	۰/۶۹۸
تحلیلی	BA	۲۸۳	۳/۳۹۶	۰/۸۰۵
عقلایی	BB	۲۸۳	۳/۴۴۷	۰/۷۵۱
خلاقانه	BC	۲۸۳	۳/۵۸۶	۰/۷۹۴
آینده‌نگر	BD	۲۸۳	۳/۴۹۳	۰/۸۷۲
مشارکتی	BE	۲۸۳	۳/۴۰۲	۰/۸۰۵
شهودی	BF	۲۸۳	۳/۳۹۰	۰/۷۷۹
مهارت‌های تخصصی کارکنان	SC	۲۸۳	۳/۵۲۷	۰/۸۲۲
دانش مالیاتی	CA	۲۸۳	۳/۵۲۷	۰/۸۹۹
مهارت فنی	CB	۲۸۳	۳/۶۲۰	۰/۹۸۴
هوش مالیاتی	CC	۲۸۳	۳/۴۲۱	۰/۸۲۸

یکپارچه و متعادل براساس روابط بین متغیرها از نرم‌افزار pls استفاده شد که نتایج در نمودارهای ۱ و ۲ و جدول ۳ ارائه شده است.

بررسی سوال پژوهش: برای بررسی میزان تأثیر سیاست‌گذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران بر ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان به همراه ارائه الگوی



نمودار ۱- مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد ضرایب مسیر



نمودار ۲- مدل ساختاری در حالت معنی داری ضرایب مسیر

جدول ۳. نتایج حاصل از یافته‌های تحلیل مسیر

متغیرها	آماره t	ضریب استاندارد
تأثیر سیاستگذاری بر ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان	۱۱/۳۹۹	۰/۴۹۶
تأثیر فنون تصمیم‌گیری مدیران بر ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان	۹/۳۲۷	۰/۴۲۴

تصمیم‌گیری است. وی معتقد است که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری می‌داند؛ زیرا که همیشه باید به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری را انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و اینکه چه کاری را، چه کسی، در چه موقع، کجا و چگونه انجام دهد؟ از طرفی تصمیم‌گیری، پایه و اساس تمام وظایفی است که مدیر در سازمان انجام می‌دهد. تصمیم‌گیری می‌تواند رفتار کارکنان را با اهداف سازمان منطبق و هماهنگ سازد. لذا می‌تواند در ارتقاء مهارت‌های کارکنان و کارایی هر سازمان نقش محوری داشته باشد.

در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش به مسئولان و مدیران نظام مالیاتی پیشنهاد می‌شود که با برنامه‌ریزی‌های علمی و منسجم نسبت به ارتقاء سیاستگذاری مالیاتی و فنون تصمیم‌گیری مدیران از جمله فن عقلایی در نظام مالیاتی همت گمارند تا از این طریق موجب ارتقاء مهارت‌های کارکنان و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان شوند. همچنین کارگاه‌های آموزشی به منظور آشنایی با فنون تصمیم‌گیری برای تمام مدیران در سطوح مختلف سازمان مالیاتی برگزار نمایند و در مورد افزایش آگاهی آنان نسبت به اهمیت فنون تصمیم‌گیری تأکید گردد.

References

1. Doshmangir, Leila and Stoic, Hamid. (2015). Theories and patterns of policy - making for the analysis of health system policies. *Journal of Hakim Health System Research*, 18 (1), 82-82.
2. Talebi, Behnam; Sayyid Mazari, Nair and Sadadi, Hara. (1396). Presentation of Policy Model in Iranian Education. *Rahaft Magazine*, 27 (65), 130-113.
3. Sarfarazi, Mehrzad; Sepahnia, Rosita and Kawsii, Ismail. (2010). The Impact of Creativity on Improving Decision Making "Case Study". *Journal of Initiative and Creativity in Science*, 1 (1), 120-127.
4. Porsadegh, Nasser. (2013). Investigating the relationship between decision -making styles and competitive advantage in small and medium -sized companies in West Azarbaijan Industrial Estates. *Industry and University Season*, 6 (19 and 20), 45-3.
5. Imani Barnagh, Muhammad; Aging, Parviz and Ghorbani, Tawfiq. (2016). Investigating Factors Affecting Tax Quality in Iran Using Hierarchical Approach.

نمودارهای ۱ و ۲ و نتایج جدول ۳ نشان می‌دهند که؛ بین متغیرهای مکنون برون‌زا (سیاستگذاری و فنون تصمیم‌گیری) با متغیر مکنون درون‌زا (مهارت‌های تخصصی کارکنان)، براساس ضرایب مسیر به ترتیب بارعاملی ۰/۴۹۶ و ۰/۴۲۴ برقرار است، همچنین با توجه به مقدار *t-value* برای دو رابطه (به ترتیب ۱۱/۳۹۹ و ۹/۳۲۷) که در خارج بازه (۲/۵۸ و -۲/۵۸) قرار دارند در سطح اطمینان ۹۹٪ تاثیر سیاستگذاری و فنون تصمیم‌گیری بر مهارت‌های تخصصی کارکنان معنی‌دار شده است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که؛ تاثیر سیاستگذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران بر مهارت‌های تخصصی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران مثبت و معنادار می‌باشد.

برای تعیین درجه تناسب مدل از شاخص *GOF* استفاده شد. این شاخص را با سه مقدار ۰/۰۱ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) مقایسه می‌نمایند.

$$0.764 GOF = \sqrt{C} \times R^2 =$$

مقدار شاخص *GOF*، ۰/۷۶۴ محاسبه شد. با توجه به اینکه این مقدار بالای ۰/۱۵ محاسبه شد، لذا مدل دارای برازش مناسب می‌باشد.

نتیجه‌گیری

سیاستگذاری همانند یک چرخه است که در آن مشکلات ابتدا به عنوان یک مسئله مورد توجه قرار می‌گیرند، دوره‌های مختلف عمل بررسی می‌شود، سیاست‌ها تعیین می‌گردند، اجرا و ارزیابی شده و تغییر می‌یابند و در پایان بر مبنای موفقیت یا شکست آن به اتمام می‌رسد. از طرفی رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها، نتیجه تصمیمات مدیران آن سازمان‌ها است. انتخاب نوع و فنون تصمیم‌گیری، جزء مهارت‌های مدیر در اخذ تصمیمات می‌باشد چرا که تصمیمات مدیران نقش مهمی در پیشرفت سازمان دارد. لذا مدیران سازمان‌ها از جمله سازمان امور مالیاتی باید از دانش و مهارت‌های لازم برخوردار باشند تا بتوانند تصمیمات درست و مناسبی را اتخاذ نمایند و موجب بهبود عملکرد سازمان شوند. بنابراین در این پژوهش، تاثیر سیاستگذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران بر مهارت‌های تخصصی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج این پژوهش نشان داد؛ تاثیر سیاستگذاری و فنون تصمیم‌گیری مدیران بر مهارت‌های تخصصی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان مازندران مثبت و معنادار می‌باشد. و سیاستگذاری بیشترین تاثیر را بر ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان دارد و مدل ارائه شده دارای برازش مناسب می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که؛ سیاست‌ها اصولی هستند که به تصمیمات و فعالیت‌های سازمان‌ها جهت می‌دهند و آنها را در مسیر تحقق اهداف و حل مشکلات یاری می‌نمایند. در حل هر مشکل اصولی از قبیل تشخیص مساله، شناسایی راه‌حل‌ها، انتخاب راه‌حل، بکارگیری راه‌حل و پایش نتایج رعایت می‌شود؛ لذا سیاستگذاری نقش مهمی در حل مشکلات سازمان‌ها و ارتقاء عملکرد سازمان دارد. از طرفی کونتز (۱۹۹۸)، معتقد است وجود طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی منوط به وجود

15. Azeska, A., Starc, J., & Kevereski, L. (2017). STYLES OF DECISION MAKING AND MANAGEMENT AND DIMENSIONS OF PERSONALITY OF SCHOOL PRINCIPALS. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 5(2), 47-56.
16. Ferris, T. (2015). Reflections on the Public Policy Process in Ireland. *Journal of Administration*, 62 (4), 87-106.
17. Chiheb, F., Boumahdi, F., & Bouarfa, H. (2019). A New Model for Integrating Big Data into Phases of Decision-Making Process. *Procedia Computer Science*, 151, 636-642.
- Experimental Accounting Research, 5 (20), 48-65.
6. Babaei, Sahar and Tavakoli, Gholamreza. (2015). Compilation of Policy Model Model in Government Organizations. *Journal of Public Policy*, 1 (3), 53-29.
7. Coveney, J. (2010). Analyzing Public Health Policy: Three Approaches. *Health Promotion Practice*, 11 (4).
8. Burns, M. (2008). The role of ethics in decision making by deans and division chairs of community colleges: University of Gonzaga.
9. Vagnani, G., & Volpe, L. (2017). Innovation attributes and managers' decisions about the adoption of innovations in organizations: A meta-analytical review. *International Journal of Innovation Studies*, 1, 107-133.
10. Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A., & Elci, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 104-114.
11. Gambetti, E., & Giusberti, F. (2019). Personality, decision-making styles and investments. *Journal of Behavioral and Experimental Economics (formerly The Journal of Socio-Economics)*, 80, 14-24.
12. Fitzgerald, D.R., Mohammed, S., Kremer, G.O. (2017). Differences in the way we decide: The effect of decision style diversity on process conflict in design teams. *Journal Personality and Individual Differences*, 6 (104), 339-344.
13. Buse, K., Mays, N., & Walt, G. (2012). *Making Health Policy*. McGraw- Hill International.
14. Torres, P., & Augusto, M. (2017). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2, 10-14.