

# ارزیابی شاخص‌های برنامه راهبردی با رویکرد کارت امتیازی متوازن و روش سلسله مراتبی AHP (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)

محسن حمیدیان<sup>۱</sup>

نگار خسروی پور<sup>۲</sup>

محمد رضا عبدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۵/۳۰، تاریخ پذیرش: ۹۶/۷/۱۲

## چکیده

در سال‌های اخیر استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن به منظور تدوین شاخص و ارزیابی عملکرد برنامه‌های استراتژیک سازمان‌ها همواره یکی از موضوعات اصلی تحقیقات علمی و مدیریتی بوده است. در گذشته برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد، بعد مالی مورد توجه قرار می‌گرفته است، اما امروزه دیگر نمی‌توان به مدل‌های سنتی و قدیمی اکتفا کرد و باید از مدل‌های به‌روز برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری و عملکرد استفاده کرد. استفاده از کارت امتیازی متوازن یکی از معروف‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد، جاری‌سازی استراتژی‌ها و تبیین شاخص‌های اصلی بر اساس چهار منظر مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرآیند می‌باشد. در این مقاله، تجربه سازمان امور مالیاتی کشور در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین شاخص‌های کلیدی و ارزیابی آن‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن بررسی می‌شود. هدف از این پژوهش، تعیین شاخص‌های کلیدی و ضریب تأثیر هر یک از شاخص‌ها بر عملکرد کلی سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان کلیدی‌ترین سازمان تأمین بودجه کشور است. با توجه به تقسیم‌بندی پژوهش‌های علمی، این پژوهش از نظر روش، توصیفی و از نوع مطالعه موردی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز پرسشنامه و مطالعه اسناد و مدارک موجود در سازمان است؛ با استفاده از روش SWOT و QSPM استراتژی‌های سازمان امور مالیاتی کشور شناسایی شدند، سپس به وسیله چهار منظر کارت امتیازی متوازن و با روش طوفان فکری، شاخص‌های عملکردی استخراج شده و میزان ضریب تأثیر هر یک از شاخص‌ها به وسیله روش سلسله مراتبی AHP و با استفاده از نرم‌افزار کاربردی Expert Choice تعیین شدند. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌طور کاربردی برای برنامه‌ریزی و بهبود عملکرد سازمان‌های خدماتی مورد استفاده قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، روش سلسله مراتبی AHP، طوفان فکری، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

۱. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب (نویسنده مسئول) hamidian\_2002@yahoo.com

۲. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز N-khosravipour@yahoo.com

۳. دانشجوی دکترای حسابداری، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب Mabdireza@yahoo.com

## ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیطی عظیم و پرشتابی روبرو هستند که فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و سازمان‌ها در جهت تداوم و بقای خود ناگزیر به واکنش به این تحولات هستند. از سوی دیگر، انتظارات شهروندان و دریافت‌کنندگان خدمات روزبه‌روز افزایش یافته و تنوع پیدا می‌کند. سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند فقط با اتکا بر قدرت داخلی در فضای کسب‌وکار رقابتی خود به موفقیت دست یابند. موفقیت سازمان‌ها درگرو شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و واکنش نشان دادن مناسب به این فرصت‌ها و تهدیدات، با استفاده از نقاط قوت و ضعف است.

این امر مستلزم وجود تفکر استراتژیک در مدیران و روی آوردن به برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها است. اکنون برنامه‌ریزی استراتژیک نه یک انتخاب بلکه یک الزام است. دولت‌ها و به‌تبع آن، سازمان‌های دولتی ملزم به تدوین سند راهبردی جهت رویارویی با آینده هستند. داشتن سند راهبردی به‌مثابه نقشه راهی است که تمامی دستگاه‌های دولتی را در رسیدن به اهداف کلان خود و نهایتاً تحقق اهداف ملی هدایت می‌کند. از سوی دیگر، در طول تاریخ هیچ گزارشی یافت نشده است که نشان دهد واژه‌های روی کاغذ یک شرکت را متحول کرده باشند. برای آنکه نیات استراتژیک تبدیل به نتایج استراتژیک شود، راهی بس طولانی و پیچیده پیشروی هر سازمانی است (لشگر بلوکی ۱۳۹۵). هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. در واقع، ارزیابی شرط لازم مدیریت است. اگر چیزی را نتوان ارزیابی نمود، نمی‌توان آن را مدیریت کرد. تاکنون، روش‌های متعددی به‌منظور ارزیابی عملکرد برنامه‌های هر سازمان تبیین شده است که روش کارت امتیازی متوازن از معروف‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد است که از سوی نورتن و کاپلان ارائه شده است.

در پژوهش پیش رو، نحوه انتخاب و تبیین برنامه‌های استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور به‌عنوان یکی از دستگاه‌های دولتی ایران مورد بررسی قرار گرفته است. از سوی دیگر، برای به‌سنجی و انتخاب درست هر یک از شاخص‌های عملکردی به‌منظور نیل به استراتژی‌های تعیین‌شده از روش کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. در ادامه، ضمن مرور ادبیات تحقیق به روش حل مسئله و نتایج محاسباتی آن اشاره می‌شود و در پایان نتیجه‌گیری و پیشنهادات تحقیق بیان می‌شود.

## ۲- مبانی نظری

در این قسمت مبانی نظری روش‌های استفاده شده در این پژوهش بیان می‌شود. روش اول استفاده شده،

رویکرد کارت امتیازی متوازن و روش استفاده شده دوم تحلیل سلسله مراتبی است.

### استراتژی

استراتژی عبارت است از تعریف حوزه رقابتی سازمان در قالب مجموعه‌ای منسجم از مقاصد، نیات و جهت‌گیری‌های مؤسسه، هدف‌های بنیادی، سیاست‌ها و زنجیره اقدام‌ها و برنامه‌های لازم و برقراری تعامل میان تهدیدها و فرصت‌های بیرونی و نقاط ضعف و قوت داخلی برای دستیابی به برتری پایدار رقابتی. با افزایش سطح جهانی‌شدن و رقابت بین‌المللی، مدیران با تصمیمات استراتژیک پیچیده‌تری روبه‌رو گردیده‌اند (ببیر، ۲۰۰۷).

### ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup>

ارزیابی عملکرد عبارت است از: فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی. از مهم‌ترین دلایل شکست برنامه‌ریزی استراتژیک در اکثر سازمان‌ها، نبود یک سیستم ارزیابی مناسب، هنگام پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک و پس از پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک است. سازمان‌ها برای اندازه‌گیری و سنجش دستیابی به موفقیت در نیل به آرمان‌ها و اهداف خود نیاز به مدل‌هایی دارند تا به کمک این مدل‌ها، با مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب، تصویری واقعی از وضعیت خود، در مقایسه با ایده‌آل به دست آورند (ویهینین، ۲۰۱۲).

### کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup>

کارت امتیازی متوازن یک الگو و یا به عبارتی یک چارچوب مفهومی برای تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در جهت اهداف استراتژیک است و در اولین گام آن می‌بایست دیدگاه آتی سازمان مشخص شود. سپس با توجه به دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک تدوین می‌شوند و یا می‌بایست تدوین شده باشند. با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان، عوامل حیاتی موفقیت مشخص می‌شوند. به همین ترتیب معیارهای استراتژیک تبیین و در نهایت برنامه اقدام تدوین می‌شود. قابل ذکر است الگوی کارت امتیازی متوازن، یکی از موفق‌ترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد قلمداد می‌شود. کارت امتیازی متوازن، شیوه مدیریت استراتژیک را در قالب پنج مؤلفه کلی زیر تبیین می‌کند:

۱. انجام تغییر از طریق راهبری اجرایی

۲. تبدیل استراتژی به واژه‌های عملیاتی

1. performance Evaluation
2. Balanced Scorecard (BSC)

۳. تنظیم سازمان بر مبنای استراتژی

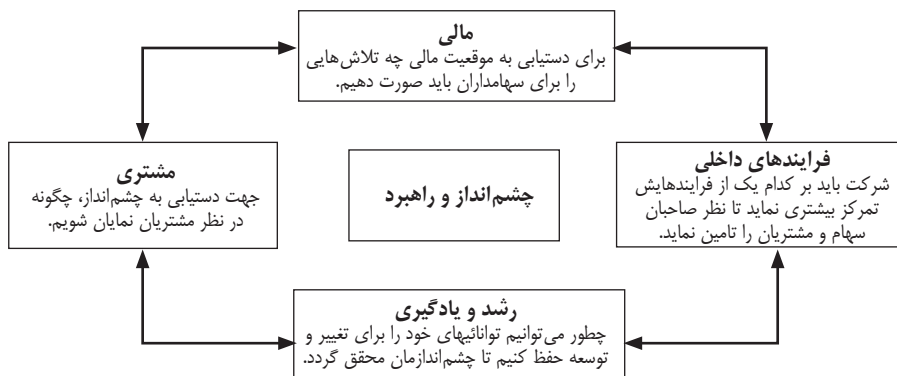
۴. ایجاد انگیزه برای تنظیم استراتژی در تمام مشاغل

۵. تبعیت از استراتژی‌های تنظیم شده به عنوان یک فرآیند مستمر

متدولوژی کارت امتیازدهی متوازن بر محور برخی از مفاهیم کلیدی عقاید مدیریتی پیش از خود مانند مدیریت بر مبنای ارزش و مدیریت کیفیت جامع بنا شده است. این مدل بر اساس چهار مؤلفه مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد، به اندازه‌گیری عملکرد کسب‌وکار می‌پردازد و تلاش می‌کند مابین تمامی ذینفعان کلیدی یکپارچگی ایجاد کند و از طرف دیگر در راستای بهبود مستمر عملکرد راهبردی و نتایج آن به ارائه بازخوردی توأم از کسب‌وکار داخلی و بروندادهای کسب‌وکار بپردازد.

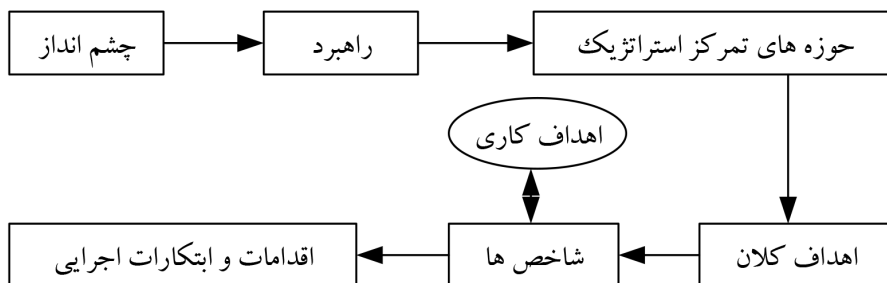
از بین روش‌های مختلفی که تاکنون برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها مطرح شده است، مدل کارت امتیازی متوازن نه تنها یک روش اندازه‌گیری عملکرد فراگیر و یکپارچه، بلکه یک سیستم مدیریتی با رویکرد جدید مدیریت استراتژیک می‌باشد که در دهه نود میلادی توسط کاپلان و نورتون معرفی شد. همچنین، مفهوم کارت امتیازی متوازن را می‌توان جهت سنجش، ارزشیابی و هدایت فعالیت‌ها در حوزه‌های کارکردی خاص یک کسب‌وکار و حتی در سطح پروژه‌ای منفرد به کار برد (کلینتون و همکاران، ۲۰۰۲). هسته کارت امتیازی متوازن توسط چشم‌انداز و راهبرد شکل می‌گیرد و این دو، در واقع پایه‌ای جهت تشکیل چهار جنبه از این روش هستند. نتایج مالی در کارت امتیازی متوازن زمانی به دست می‌آیند که تلاش‌های سازمان در سه حوزه دیگر به‌خوبی هدایت شود (استوارت و محمد، ۲۰۰۱). مناظر کارت امتیازی متوازن در شکل (۱) نمایش داده شده است. چشم‌انداز در سازمان توسط راهبردها تحقق می‌یابد که این راهبردها خود توسط کارت امتیازی متوازن مشخص می‌گردند. این اتفاق زمانی به‌طور موفق صورت می‌پذیرد که شاخص‌ها و حوزه‌های تمرکز استراتژیک با هر یک از چهار جنبه کارت امتیازی متوازن مرتبط باشند و هر شاخص دارای یک هدف کمی است (میلیس و مرکن، ۲۰۰۴). این رویه در شکل (۲) نمایش داده شده است.

شکل (۱) - تبدیل چشم‌انداز و استراتژی به چهار جنبه BSC



منبع: استوارت و محمد، ۲۰۰۱

شکل (۲) - شماتیک ساده متدولوژی BSC



منبع: میلیس و مرکن، ۲۰۰۴

### روش SWOT

SWOT سرواژه عبارات قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است. گام اول در مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین رسالت، اهداف و مأموریت‌های سازمان است و پس از آن می‌توان از طریق تحلیل SWOT که یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است، برای سازمان استراتژی طراحی کرد که متناسب با محیط آن باشد. با استفاده از این تحلیل این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته؛ و ثانیاً تصمیمات استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد. در واقع، تکنیک SWOT تکنیکی است که نقاط قوت، ضعف، موقعیت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و به تحلیل شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان می‌پردازد (ماهیت قوت و ضعف

1. Strength, Weakness, Opportunities, Threats

به درون سازمان و فرصت و تهدید معمولاً به محیط خارجی مربوط می‌شود. در این الگو، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات در چهارچوب کلی SWOT پیوند داده می‌شود و گزینه استراتژی بین آن‌ها انتخاب می‌شود. در این تحلیل چهار استراتژی پیشنهاد می‌شود:

#### استراتژی‌های SO:

در قالب این استراتژی‌ها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های ST، WO، و WT استفاده می‌کنند تا بدان جا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند. به‌عنوان مثال استفاده شرکت بنز از استراتژی تمایز (نوآوری، منحصر به فرد بودن، توانمندی‌های تکنولوژیکی) برای ورود و افزایش سهم در بازار خودروهای لوکس.

#### استراتژی‌های WO:

هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. در این حالت سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌های به‌دست‌آمده بهره‌برداری نماید. لذا لازم است استراتژی‌هایی نظیر استفاده از تکنولوژی‌های جدید و غیره بکار گرفته شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت‌ها استفاده مناسب گردد.

#### استراتژی‌های ST:

شرکت‌ها با اجرای این استراتژی‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده یا آن‌ها را از بین ببرند.

#### استراتژی‌های WT:

سازمان‌هایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای بقا از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلام ورشکستگی کند و یا سرانجام منحل شود.

به‌طور کلی تجزیه و تحلیل SWOT در هنگام برنامه‌ریزی راهبردی و یا هنگام بودجه‌ریزی تجاری در سازمان معمولاً در انتهای سال مالی صورت می‌پذیرد.

اما باید توجه داشت که تجزیه و تحلیل SWOT منحصر به پایان سال مالی نیست و باید هرکجا و هر زمان که عدم انطباق با اهداف وجود داشته باشد و یا هنگامی که استراتژی جدیدی مدنظر است انجام بگیرد

(جکسون و همکاران، ۲۰۰۳).

### روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM<sup>۱</sup>

کیفیت آنالیز SWOT صورت گرفته، بسیار وابسته به ورودی‌های ماتریس SWOT است؛ لازم است در تعیین عوامل قوت و ضعف، فرصت و تهدید، از جوانب مختلف به محیط داخلی و خارجی سازمان نگریسته شود تا بتوان ورودی‌های صحیحی را در ماتریس SWOT و یا آن چیزی که به پروفایل SWOT شناخته می‌شود، داشته باشیم. تحلیل SWOT ابزاری بسیار مفید خصوصاً برای کسب‌وکارهای کوچک است و در دنیا نیز بسیار از آن بهره گرفته می‌شود؛ اما برخی منتقدان اعتقاد دارند در برخی موارد بیش از اندازه در شناخت محیط با استفاده از این روش ساده‌انگاری می‌شود. آنان معتقدند تفسیر جریان‌ات محیط داخلی و خارجی به یکی از عوامل SWOT قدری دور از واقعیت خواهد بود، هرچند اکثر کارشناسان، SWOT را با تمام فرض‌هایش به‌عنوان روشی کارآمد می‌شناسند. QSPM یک روش تحلیلی است که به‌وسیله آن جذابیت نسبی و اولویت استراتژی‌های شناسایی شده توسط تحلیل SWOT مشخص می‌شود. با این روش، می‌توان به‌صورت عینی استراتژی‌های گوناگونی را که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند، مشخص نمود. برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، از نتیجه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک استفاده می‌شود (داوید، ۱۹۸۶).

### روش سلسله مراتبی AHP

روش ارزیابی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، جزء روش‌های چند معیاری است که با شناسایی و اولویت‌بندی عناصر تصمیم‌گیری شروع می‌شود. این عناصر شامل هدف، معیارها یا مشخصه‌ها و گزینه‌های احتمالی می‌باشند. در این راستا اولین قدم در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، تشکیل درختچه سلسله مراتبی است که این عناصر در آن مشخص باشند و در ادامه محاسبه وزن معیارها و زیر معیارها، محاسبه وزن گزینه‌ها، محاسبه امتیاز نهایی گزینه‌ها و بررسی سازگاری منطقی قضاوت‌ها می‌باشد.

این روش، هنگامی که تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبه‌رو است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. معیارهای مطرح‌شده می‌توانند کمی و کیفی باشند. اساس این روش، تصمیم‌گیری بر مقایسه‌های زوجی نهفته است. تصمیم‌گیری با فراهم آوردن درخت سلسله‌مراتب تصمیم آغاز می‌شود.

### مراحل اجرای تکنیک AHP

۱. تعیین شاخص‌های تأثیرگذار در تصمیم

۲. ایجاد ماتریس مقایسه دو دویی (زوجی) از طریق فرم مربوطه

1. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

۳. محاسبه وزن ماتریس با یکی از روش‌های حداقل مربعات معمولی، حداقل مربعات لگاریتمی، روش بردار ویژه و روش‌های تقریبی

۴. محاسبه نرخ سازگاری ماتریس (گنگور، ۲۰۰۹).

### تدوین استراتژی

تدوین استراتژی، فرآیندی است سازمانی برای تعریف راهبرد و دورنمای سازمان؛ و نیز تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می‌گیرد.

این فرآیند، افراد و منابع را نیز شامل می‌شود، برای آنکه سازمان بدانند به کجا خواهد رفت، باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به‌درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرآیند را برنامه راهبردی سازمان یا تدوین استراتژی می‌نامند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۰).

با توجه به توضیحات فوق، کارآمدترین روش برای ارزیابی شاخص‌های برنامه راهبردی سازمان‌های دولتی و خدماتی، روش کارت امتیازی متوازن می‌باشد، چراکه رویکردهای غیرمالی در ارزیابی سازمان امور مالیاتی کشور از اهمیت بسیاری برخوردار است، لذا با توجه به پوشش کامل این روش در سازمان مورد توجه قرار گرفته است.

### ۳- پیشینه پژوهش

ایبراهیم (۲۰۱۵) به این موضوع اشاره کرده است که از روش کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد، علاوه بر شاخص‌های مالی از شاخص‌هایی غیرمالی در سه منظر مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد برای ارزیابی متوازن سازمان‌ها و صنایع نیز استفاده می‌شود. وی در مطالعه خود به بررسی عملکرد بانک‌های نیجریه از چهار منظر روش ارزیابی متوازن استفاده نمود.

شکری و راملی (۲۰۱۵) در مقاله خود سعی نمودند به بررسی حد و حدود رابطه علت و معلولی موجود در بین چهار حوزه ارزیابی پیشنهادی (مالی، مشتری، فرآیند کسب‌وکار داخلی و چشم‌اندازهای یادگیری و رشد) بپردازد. سپس بررسی نمودند که آیا کارت امتیازی متوازن قادر است استراتژی را به متریک‌های عملیاتی مرتبط کند که مدیران بتوانند آن را درک کنند و بر آن تأثیرگذار باشند.

یچینگ (۲۰۰۵)، در مقاله خود که در آمریکا و کانادا انجام شد، نشان داد اگرچه فراوانی استفاده از کارت امتیازی متوازن در آن‌ها محدود است، اما اغلب بخش‌های دولتی برای ارزیابی مالی، رضایت مشتری، کارایی فعالیت‌ها، تغییر و نوآوری و عملکرد کارمندان اندازه‌گیری‌هایی انجام می‌دادند. در کل مدیران مورد

تحقیق، به کیفیت این گزارش‌ها و این اندازه‌گیری‌ها اعتماد داشتند.

کاپلان و نورتن (۱۹۹۶) روشی را به‌منظور ارزیابی عملکرد ارائه نمودند که چارچوبی جامع برای مدیران است و به کمک آن استراتژی شرکت به مجموعه منسجمی از معیارهای عملکردی ترجمه می‌شود. عادل آذر و همکاران در مقاله «رویکردی ترکیبی برای اجرای کارت امتیازی متوازن در محیط فازی»، کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان مدل چندبعدی ارزیابی عملکرد سازمانی با مزیت ایجاد توازن میان معیارهای مالی و غیرمالی، معیارهای قابل اندازه‌گیری و غیرقابل اندازه‌گیری و محرک‌های عملکرد و نتایج مورد مطالعه قرار داده‌اند. ایشان با اشاره به نادیده گرفته شدن وجود روابط پویا میان ابعاد کارت امتیازی متوازن، دو روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و تحلیل شبکه‌ای (ANP) را به‌منظور ارزیابی عملکرد نظام بانکی مورد استفاده قرار داده‌اند تا از این طریق نتایج حاصل از تأثیرات وابستگی بین معیارهای عملکرد بررسی شود.

خاتمی فیروزآبادی و ایزد خواه (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل راهبردی ارزیابی عملکرد در شرکت‌های ساختمانی با ترکیب روش‌های BSC و AHP»، به منظور رفع ایراد متوازن بودن منظرها و اهداف، از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی به منظور وزن دهی استفاده نموده‌اند. در این تحقیق، روش AHP به منظور کاهش میزان سلیقه‌ای بودن وزن‌دهی اهداف مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین وزن‌هایی که در این تحقیق برای منظرهای مالی، بازار، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری استخراج شده، تفاوت فراوانی دارند و این موضوع بر لزوم وزن دهی در مدل کارت امتیازی متوازن تأکید دارد.

ثریایی و همکاران (۱۳۹۲)، در مقاله خود با استفاده از تکنیک «تاپ سیس» به ارزیابی و سپس رتبه‌بندی بخش‌های مختلف مالیات‌ستانی سازمان مالیاتی استان مازندران بر اساس شاخص‌های درآمد مالیاتی تحقق‌یافته، درصد رشد درآمد و درصد درآمد تحقق‌یافته نسبت به درآمد مصوب، پرداخته‌اند. نتایج حاکی از این بود که ردیف درآمدی مالیات بر کالاها و خدمات طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۸۹، دارای بهترین عملکرد مالی و ردیف درآمدی مالیات بر ثروت، ضعیف‌ترین عملکرد را داشته است.

اعرابی و شیرخانی (۱۳۸۸) در مقاله خود با عنوان تدوین استراتژی‌های مناسب مالیاتی بر اساس مدل SWOT در اداره مالیات بر کالا و خدمات بیان داشتند که تدوین استراتژی‌های مناسب یک سازمان، نتیجه انجام فرآیند مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک آن سازمان است. این نوع برنامه‌ریزی اولین مرحله از مراحل سه‌گانه مدیریت استراتژیک می‌باشد. مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می‌باشد: تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها. اغلب تدوین استراتژی را مرحله تئوری و برنامه‌ریزی

و اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی و سومین مرحله، یعنی ارزیابی استراتژی‌ها را مرحله کنترل مدیریت استراتژیک می‌نامند.

تدوین استراتژی‌های مناسب برای یک سازمان نیاز به شناخت آن سازمان دارد که این امر درگرو انجام فرآیند صحیح برنامه‌ریزی استراتژیک است.

جانبازی و موسوی (۱۳۹۳)، در مقاله خود با عنوان «تعیین موقعیت اداره امور مالیاتی استان مازندران با رویکرد استراتژیک و ماتریس تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی»، نشان دادند معاونت مالیات بر ارزش افزوده استان در قسمت عوامل خارجی با میانگین امتیاز ۲,۱۲ کمتر از حد قابل قبول قرار گرفته است. در قسمت عوامل داخلی، معاونت مالیات بر ارزش افزوده استان در وضعیت مناسب قرار گرفته است و با میانگین ۲,۹۱ بالاتر از حد میانگین می‌باشد. در نهایت با تعیین این نتایج جایگاه معاونت مالیات بر ارزش افزوده استان در ماتریس در منطقه ۵ (منطقه حفظ و نگهداری) تعیین شده است.

خاصوانی و همکاران (۱۳۹۳)، در مقاله خود با عنوان «سنجش سطح عملکرد بر پایه مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) مطالعه موردی: شهرداری ایلخچی»، بیان داشتند که شهرداری ایلخچی از نظر ابعاد و معیارهای مالی، مشتری و فرآیندهای داخلی در سطح بالای متوسط و در بعد رشد و یادگیری کمتر از متوسط می‌باشد و نمره عملکرد شهرداری در طیف لیکرت با بازه ۱ تا ۵، نمره ۳,۳۱ می‌باشد.

اسماعیل‌زاده و همکاران (۱۳۹۲)، در مقاله خود با عنوان «تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد اداره امور مالیاتی استان آذربایجان غربی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP»، هشت عامل، ارث، مشاغل، اجرائیات، مستغلات، کمیسیون‌ها، شرکت‌ها، خدمات مالیاتی و حقوق را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی ارزیابی عملکرد اداره امور مالیاتی و هشت عامل مشاغل بند الف، مشاغل بند ب، مشاغل بند ج، اجاره و املاک، نقل و انتقال املاک، شناسایی، رسیدگی، مطالبه و وصول را نیز به‌عنوان عوامل فرعی انتخاب نمودند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که در بین عوامل اصلی، عامل مشاغل با ۱۷٪ به‌عنوان مؤثرترین عامل و در بین عوامل فرعی نیز مشاغل بند الف با ۴۵,۶٪، رسیدگی با ۴۳٪ و نقل و انتقال با ۶۲٪ به‌عنوان تأثیرگذارترین عوامل شناسایی شدند و در ارزیابی کلی نیز مرکز استان با ۷۸٪ دارای بهترین عملکرد در بین سایر مراکز بود.

عالم تبریز و همکاران (۱۳۸۷)، در مقاله خود با عنوان «ارائه روشی در ارزیابی عملکرد ادارات مالیاتی با به‌کارگیری تحلیل مؤلفه‌های اصلی و تحلیل خوشه‌ای»، به ارائه روشی جهت ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی ادارات امور مالیاتی برحسب شاخص‌های استخراجی با الهام از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) در چهار

دسته کلی (شاخص یادگیری و رشد، فرآیند داخلی، شاخص ذی‌نفعان / مؤدی، شاخص توسعه، شاخص درآمد) پرداختند. این شاخص‌ها با استفاده از روش PCA مستقل از هم گردیده و این شاخص‌های مستقل، با استفاده از روش Cluster Analyses خوشه‌بندی شدند. سپس با استفاده از روش AHP با توجه به اولویت‌های مورد نظر برحسب منابع مالیاتی اولویت‌دهی شده و مجدداً رتبه‌بندی شده‌اند.

عرب مازار و همکاران (۱۳۸۶) بر اساس معیارهای کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های واحد امور مالیاتی شهر تهران را تعیین نمودند. در این پژوهش از روش پرسشنامه‌ای استفاده شده است و در نهایت عملکرد کلی واحد شهر تهران سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس چهار منظر سنجیده شده است.

در هیچ‌یک از مطالعات صورت گرفته که مربوط به نهادهای دولتی بوده است، توجهی به وزن و اولویت شاخص‌ها نشده است، چراکه اثربخشی هر شاخص با شاخص دیگر متفاوت خواهد بود.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

##### ۴-۱- مساله تحقیق

سازمان امور مالیاتی کشور به‌عنوان یکی از ارکان اساسی تأمین بودجه کشور نیازمند یک سند استراتژیک و نقشه راه مدون و منظم بوده، لذا پس از مطالعه وضع موجود و وضع مطلوب سازمان امور مالیاتی کشور، تحلیل شکاف بین آن دو، با هدف تدوین برنامه راهبردی مالیاتی، صورت پذیرفت. اهم شکاف‌های شناسایی شده بین وضع موجود و وضع مطلوب در زمان مطالعه به شرح جدول زیر می‌باشد:

#### جدول (۱) - چالش‌ها و شکاف‌های پیش روی سازمان امور مالیاتی در تدوین برنامه راهبردی

##### سازمان

توصیه‌های وضعیت مطلوب	شکاف‌های کلیدی
انتخاب حسابرسی بر مبنای ریسک	<ul style="list-style-type: none"> <li>فقدان اطلاعات جهت انجام حسابرسی بر مبنای ریسک</li> <li>نداشتن تجربه در زمینه تحلیل ریسک در سازمان مالیاتی</li> </ul>
ارتقای تمکین داوطلبانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>نبود انگیزه در اظهار داوطلبانه به دلیل بی‌اعتمادی به سازمان مالیاتی، اطلاعات محدود در مورد مزایای پرداخت مالیات،</li> </ul>
زیرساخت قوی فناوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>فقدان استراتژی فناوری اطلاعات مستند شده و زیر ساخت‌های کافی برای حمایت از اجرای (سامانه نرم افزاری یکپارچه مالیاتی (ITS)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تطابق نقش‌ها، فعالیت‌های کاری و مسئولیت‌ها</li> <li>• سازمان‌دهی بر اساس نوع مالیات و مناطق جغرافیایی با فرآیندهای پراکنده و ناکارآمد</li> </ul>	ساختار سازمانی وظیفه‌ای
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فقدان زیرساخت‌ها و مراکز ورود داده برای تجمیع داده‌ها در یک محل</li> </ul>	پردازش مرکزی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وحدت رویه در اجرای فرآیندها و قوانین مالیاتی در سراسر سازمان مالیاتی</li> <li>• افزایش خطای انسانی به دلیل میزان بالای پردازش‌های دستی</li> </ul>	فرآیندهای استاندارد شده
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم حمایت‌های درونی و بیرونی از اجرای پروژه (شماره اقتصادی) و TIN</li> <li>• عدم امکان مدیریت (شماره اقتصادی) TIN به دلیل فرآیندهای ناهماهنگ و غیراستاندارد در سازمان مالیاتی</li> </ul>	شناسه منحصر به فرد مؤدی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بی‌اعتمادی و عدم تمایل به پرداخت مالیات</li> <li>• نیاز به بهبود اساسی در روابط با اغلب نهادهای دولتی</li> </ul>	بهبود ارتباطات با ذی‌نفعان
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فقدان استراتژی منابع انسانی، مهارت و تجربه لازم جهت حمایت از طرح‌های استراتژیک منابع انسانی</li> </ul>	استراتژی یکپارچه منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباطات کم و یا عدم وجود ارتباط با گروه‌های ذینفعان و سایر سازمان‌ها</li> <li>• سیاست‌ها و قوانین ناهمسو</li> </ul>	یکپارچگی قوانین

برای نیل به مأموریت سازمان، نیاز به شاخص‌های سنجش عملکرد وجود دارد که با پایش دوره‌ای این شاخص‌ها می‌توان عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار داد. از آنجایی که سازمان امور مالیاتی کشور مشتری محور است، لذا نمی‌توان تمام تمرکز را بر روی مسائل مالی و شاخص‌های مالی قرار داد. لذا تبیین شاخص‌ها با معیارهای کارت امتیازی متوازن صورت گرفت. از سویی دیگر، با توجه به این نکته که ضریب تأثیر هر یک از شاخص‌ها یکسان نیست، برای تعیین اولویت از روش AHP استفاده شده می‌شود.

#### ۴-۲- اهداف تحقیق

با توجه به موارد مذکور اهداف تحقیق به شرح زیر است:

- ۱- تعیین استراتژی‌های سازمان امور مالیاتی کشور
  - ۲- تعیین شاخص‌های عملکردی بر مبنای کارت امتیازی متوازن
  - ۳- تعیین ضریب اهمیت هر یک از شاخص‌ها بر اساس روش AHP
- بدین منظور هشت معیار برای اولویت‌بندی اهداف سند و برنامه راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن، شناسایی شدند و میزان ضریب تأثیر هر یک از شاخص‌های کلیدی برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌وسیله روش سلسله مراتبی AHP تعیین شدند.

#### ۴-۳- روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است، زیرا یافته‌های آن می‌تواند امکان تخصیص بهینه منابع را برای مدیران در جاری‌سازی استراتژی‌ها و پیاده‌سازی برنامه‌های بلندمدت سازمان فراهم آورد. همچنین پژوهش حاضر از لحاظ روش، از نوع توصیفی است زیرا به وضعیت آنچه رخ داده است، توجه دارد و ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز مصاحبه، پرسشنامه و مطالعه اسناد و مدارک موجود در سازمان است. به‌طور کلی روش‌شناسی پژوهش که در این مقاله استفاده شده است شامل چند مرحله است:

۱. استخراج استراتژی‌های سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس روش SWOT و بهره‌گیری از روش QSPM برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها
۲. استخراج شاخص‌های سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس چهار منظر کارت امتیازی متوازن
۳. تعیین میزان اوزان هر یک از ۴ منظر و شاخص‌های سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس روش AHP

جامعه آماری در این پژوهش مدیران و کارکنان و کارشناسان سازمان امور مالیاتی کشور است که همگی از خبرگان این حوزه و با تحصیلات کارشناسی و بالاتر هستند. در ابتدا فهرست عوامل خارجی پیش روی سازمان پس از برگزاری جلسات طوفان فکری با حضور ۷۸ خبره استخراج شد و سپس پرسشنامه مقایسات زوجی برای استخراج وزن معیارها بین ۲۱ نفر از خبرگان توزیع شد.

## ۵- یافته‌های تحقیق

## ۵-۱- استخراج استراتژی‌های سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس روش SWOT

برای استخراج استراتژی‌های سازمان امور مالیاتی کشور با روش SWOT ابتدا باید عوامل، نقاط ضعف و قوت داخلی و تهدیدها و فرصت‌های خارجی استخراج شود، سپس به هریک از این عوامل، وزنی اختصاص داده و بر اساس این، نقاط ضعف و قوت و به وسیله ماتریس SWOT موقعیت استراتژیک و استراتژی‌های مطلوب شناسایی شده و در انتها به وسیله ماتریس QSPM اولویت هر استراتژی مشخص می‌شود.

ابتدا فهرست عوامل خارجی پیش روی سازمان در بازه زمانی ۱۳۹۹-۱۳۹۵ توسط جلسات طوفان فکری با حضور خبرگان و مدیران ارشد سازمان امور مالیاتی کشور شامل مدیران ۴۴ اداره کل اجرایی و ۳۰ مدیر ستادی به همراه ۴ تن از معاونین و رئیس کل سازمان استخراج شد و سپس به هر یک از این عوامل وزنی اختصاص یافت. فرآیند وزن دهی از طریق مصاحبه‌ای ساختاریافته حاوی مضامینی در ارتباط با عوامل داخلی و خارجی مربوط به سازمان، با خبرگان انجام گرفت. برای انجام محاسبات، پس از کمی نمودن نظرات جمع‌آوری شده، این اطلاعات توسط نرم‌افزار Excel وارد رایانه شده و سپس در مورد هریک از عوامل داخلی و خارجی، میانگین نظرات کارشناسان محاسبه گردید که همان وزن عامل تلقی می‌گردد. در نهایت از بین عوامل داخلی و خارجی، تعدادی از عواملی که دارای بالاترین رتبه بودند، انتخاب شده و به‌عنوان اساسی‌ترین نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها فرا روی سازمان در نظر گرفته شدند.

## جدول (۲) - نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت منتخب

امتیاز	ردیف	نقاط قوت	نقاط ضعف
۰,۲۰	۱	وجود نیروهای با انگیزه و ماهر	
۰,۱۷	۲	اعتقاد مدیریت ارشد به پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک	
۰,۱۶	۳	اشراف تخصصی مدیران به مسائل مالیاتی	
۰,۰۸	۴	جذب نیروهای متخصص با تحصیلات دانشگاهی در ادامه کار	
۰,۲	۱	عدم تکمیل و پیاده‌سازی به‌موقع طرح جامع مالیاتی	
۰,۰۶	۲	عدم اهتمام به تحقیق و توسعه هدفمند در حیطه سیستم مالیاتی	
۰,۱۱	۳	بهره‌وری پایین دوره‌های آموزشی ارائه‌شده	

۰,۱۳	کمیود منابع مالی و بودجه	۴	فرصت‌ها
۰,۱۵	الزام قانونی به پیاده‌سازی بستر تبادل اطلاعات هویتی، عملکردی، اقتصادی فعالان اقتصادی	۱	
۰,۱۴	اهتمام دولت به اجرای طرح جامع مالیاتی	۲	
۰,۱۰	حذف تحریم‌ها، ارتباط سازنده با کشورها و بهبود رشد اقتصادی	۳	
۰,۰۴	امکان اعمال تغییر و بهبود در قوانین و مقررات مالیاتی	۴	
۰,۰۶	در دسترس بودن تجارب نظام مالیاتی سایر کشورها	۵	تهدیدها
۰,۰۸	عدم وجود پایگاه اطلاعات اقتصادی و مالی	۱	
۰,۰۷	نگرش منفی مؤدیان نسبت به سازمان مالیاتی	۲	
۰,۱۱	ضعف ضمانت‌های اجرایی قوانین مالیاتی	۳	
۰,۰۸	اثربخشی پایین برخی از مشوق‌های مالیاتی	۴	
۰,۱۰	پیچیدگی قوانین و مقررات مالیاتی	۵	
۰,۰۷	تعدد مراکز و مراجع سیاست‌گذار	۶	

با استفاده از ماتریس فوق، ماتریس ارزیابی نقاط ضعف و قوت ناشی از عوامل داخلی و خارجی به شرح جداول ۳ و ۴ تهیه و رتبه‌های آن از طریق انجام مصاحبه با کارشناسان سازمان امور مالیاتی کشور تعیین شد.

### جدول (۳) - ماتریس ارزیابی نقاط ضعف و قوت ناشی از عوامل داخلی (IFE)

نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل	
۰,۶۰	۳	۰,۲۰	۱. وجود نیروهای بانگیزه و ماهر	نقاط قوت
۰,۵۱	۳	۰,۱۷	۲. اعتقاد مدیریت ارشد به پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک (درون‌سازمانی)	
۰,۳۲	۲	۰,۱۶	۳. اشراف تخصصی مدیران به مسائل مالیاتی	

۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۴. جذب نیروهای متخصص با تحصیلات دانشگاهی	
۰,۳۹	۳	۰,۱۳	۱. کمبود منابع مالی و بودجه	نقاط ضعف
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۲. بهره‌وری پایین دوره‌های آموزشی ارائه‌شده	
۰,۱۱	۱	۰,۱۱	۳. عدم اهتمام به تحقیق و توسعه هدفمند در حیطه سیستم مالیاتی	
۰,۶	۳	۰,۲	۴. عدم تکمیل و پیاده‌سازی به‌موقع طرح جامع مالیاتی	
۲,۶۷	۱۶	۱	جمع کل نقاط قوت و ضعف	

امتیاز عوامل داخلی ۶۷,۲ محاسبه‌شده، کمتر از ۳ است و به معنی ضعف داخلی در سازمان امور مالیاتی است که خود از عمده عوامل مؤثر در عدم موفقیت آن محسوب می‌شود.

#### جدول (۴) - ماتریس ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از عوامل خارجی (EFE)

نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل	
۰,۴۵	۳	۰,۱۵	۱. اهتمام دولت به اجرای طرح جامع مالیاتی	فرصت‌ها
۰,۱۴	۱	۰,۱۴	۲. در دسترس بودن تجارب نظام مالیاتی سایر کشورها	
۰,۲۰	۲	۰,۱۰	۳. الزام قانونی به تبادل اطلاعات بین دستگاه‌های ذی‌ربط	
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۴. حذف تحریم‌ها و بهبود رشد اقتصادی	
۱۸,۰	۳	۰,۰۶	۵. امکان اعمال تغییر و بهبود در قوانین و مقررات مالیاتی	
۰,۳۲	۴	۰,۰۸	۱. عدم وجود پایگاه اطلاعات اقتصادی و مالی (برون‌سازمانی)	تهدیدها

۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۲. اثربخشی پایین برخی از مشوق‌های مالیاتی
۰,۴۴	۴	۰,۱۱	۳. پیچیدگی قوانین و مقررات مالیاتی
۰,۲۴	۳	۰,۰۸	۴. ضعف ضمانت‌های اجرایی قوانین مالیاتی
۰,۳۰	۳	۰,۱۰	۵. نگرش منفی مؤدیان نسبت به سازمان مالیاتی
۰,۲۱	۳	۰,۰۷	۶. تعدد مراکز و مراجع سیاست‌گذار
۲,۶۶	۲۹	۱	جمع کل فرصت‌ها و تهدیدها

امتیاز عوامل خارجی ۶۶,۲ محاسبه شده که کمتر از ۳ است و این نتیجه، مبین وجود شرایط نامطلوب و ضعف سازمان در بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت رفع تهدیدها است.

#### تعیین موقعیت استراتژیک سازمان بر اساس تحلیل SWOT

با استناد به نمره‌های حاصل از عوامل داخلی و خارجی در مدل SWOT و با توجه به بزرگ‌ترین عدد تعیین شده، می‌توان نوع استراتژی آن را مشخص نمود. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) برای تعیین موقعیت استراتژیک سازمان به کار می‌رود، به عبارت دیگر یک سازمان می‌تواند با استفاده از این ماتریس ترکیب و تکلیف استراتژی‌های خود را تعیین کند. برای ایجاد این ماتریس، امتیازاتی را که در ماتریس‌های بررسی عوامل داخلی و خارجی به دست آمده است در ابعاد افقی و عمودی یک ماتریس جدید قرار می‌دهیم. در این صورت با قرار گرفتن سازمان در یکی از خانه‌های این ماتریس، استراتژی مربوط به آن مشخص می‌شود.

به منظور تعیین موقعیت سازمان و انتخاب استراتژی از تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی با استناد به ماتریس ۹ خانه عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود. در ماتریس ۹ خانه‌ای چنانچه موقعیت سازمان از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در یکی از خانه‌های I,II,III و یا VI قرار گیرد، اتخاذ استراتژی رشد و توسعه برای آن توصیه می‌شود، اگر در یکی از خانه‌های I, V, VII و یا IX قرار گیرد، استراتژی حفظ و نگهداری یا ثبات توصیه می‌شود و اگر در یکی از خانه‌های IV, VII, VIII یا IX قرار گیرد، استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری یا انحلال توصیه می‌شود. ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک سازمان با استفاده از تحلیل SWOT در شکل ۳ ارائه شده است.

## شکل (۳) - ماتریس تعیین استراتژی در سازمان با استفاده از تحلیل SWOT

۲,۶۶

۱	۲	۳	۴	
حفظ و نگهداری	رشد و توسعه فعالیت	رشد و توسعه فعالیت	۴	
حذف بخشی از فعالیت‌ها	حفظ و نگهداری	رشد و توسعه فعالیت	۳	۲,۶۶
حذف بخشی از فعالیت‌ها	حذف بخشی از فعالیت‌ها	حفظ و نگهداری	۲	
				۱

باتوجه به امتیازات ماتریس عوامل داخلی و خارجی، استراتژی از نوع «حفظ و نگهداری» است. لذا سازمان از لحاظ عوامل خارجی و عوامل داخلی با ضعف کمتری مواجه است و در این حالت حفظ و نگهداری و کاهش هزینه‌ها، رویکردهای بهتری برای پیشبرد سازمان هستند. با توجه به این وضعیت، کاملاً واضح است که در جهت نیل به اهداف و سرآمدی، سازمان باید مدیریت تغییر را شروع نماید.

تدوین استراتژی‌های ناشی از تحلیل SWOT در سازمان امور مالیاتی کشور بهترین استراتژی‌ها در سطح سازمان، آن‌هایی هستند که موجب رشد و بهبود عملکرد سازمانی و بالا رفتن سطح کارایی آن

می‌گردد. در این راستا استراتژی‌های اصلی وجود دارد که بر روی حفظ شرایط موجود و ایجاد تنوع از طریق استفاده از سایر راهکارهای موجود متمرکز می‌شود. باتوجه به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده و همچنین تعیین موقعیت استراتژیک سازمان، بندهای منطبق با اقتصاد مقاومتی مرتبط با عملکرد سازمان مالیاتی و استفاده از نظرات خبرگان، ماتریس SWOT تدوین می‌گردد.

لذا با توجه به نتایج حاصله، استراتژی‌های به‌دست‌آمده برای سازمان امور مالیاتی عبارت‌اند از:

## جدول (۵) - استراتژی‌های به‌دست‌آمده برای سازمان امور مالیاتی

۱.۱. ایجاد نظام یکپارچه مالیات	۱۵. گسترش پایه‌ها و بهینه نمودن نرخ‌های مالیاتی
۲. توسعه کاربرد روش‌ها و فناوری‌های نوین	۱۶. توانمندسازی و تقویت نظام‌های انگیزشی و بهبود مدیریت دانش

۱۷. بهبود و پایش مداوم شاخص‌های عملکردی سازمان	۳. ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی منسجم
۱۸. جذب و نگهداشت نیروهای متخصص و دانشگاهی	۴. واحدیابی هوشمند
۱۹. زمینه‌سازی و تأثیرگذاری در امر اصلاح و تنقیح قوانین و مقررات مالی	۵. استانداردسازی و مکانیزاسیون فرآیندها
۲۰. جلب مشارکت ذینفعان در تحقق مأموریت‌های سازمان	۶. توسعه زیرساخت‌های ارتباطی سازمان
۲۱. نهادینه‌سازی نظام مدیریت عملکرد	۷. به‌کارگیری روش‌های مؤثر برای ارتقای تمکین مالیاتی
۲۲. توسعه نگرش استراتژیک در سطوح مدیریتی سازمان	۸. توسعه فرهنگ مالیاتی و بهبود نگرش جامعه نسبت به سازمان امور مالیاتی کشور
۲۳. ساماندهی معافیت‌های مالیاتی	۹. اصلاحات ساختاری در جهت استفاده مناسب از منابع سازمان
۲۴. استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی	۱۰. توسعه و تعمیق روابط با صاحبان منافع
۲۵. بهره‌گیری از دیدگاه‌های مراجع دینی و مذهبی	۱۱. توسعه روابط با مجامع حرفه‌ای بین‌المللی
۲۶. شناسایی، ارائه مجوز و معرفی مشاوران حقیقی و حقوقی مالیاتی به مؤدیان	۱۲. افزایش تعداد مأموران مالیاتی متناسب با مقیاس‌های جهانی
۲۷. بهبود وضعیت آموزش کارکنان با استفاده از روش‌های نوین آموزشی	۱۳. به‌کارگیری نظام‌های انگیزشی و کنترلی در جهت کاهش وقفه‌های مالیاتی
	۱۴. بهره‌گیری از حداکثر ظرفیت قوانین و مقررات مالیاتی

### ۵-۲- اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین‌شده در سازمان امور مالیاتی با استفاده از QSPM

ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک، یک روش تحلیلی است که به وسیله آن جذابیت نسبی و اولویت مشخص می‌شود. با استفاده از این ماتریس، به صورت عینی جذابیت نسبی و اولویت‌های استراتژی‌های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی‌ها شناسایی شدند، مشخص می‌شود. ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی در بازه ۱۳۹۹-۱۳۹۵ بر اساس هریک از سیاست‌های چهارگانه (استراتژی‌ها WT-SO-ST-WO) اولویت‌بندی شده‌اند.

بنابراین ترتیب و اولویت استراتژی‌های WT شناسایی‌شده بر اساس ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) به‌قرار زیر است:

۱. بهره‌گیری از حداکثر ظرفیت قوانین و مقررات مالیاتی	۲. زمینه‌سازی و تأثیرگذاری در امر اصلاح و تنقیح قوانین و مقررات مالی
--	--

### اولویت‌بندی استراتژی‌های برتر SO سازمان امور مالیاتی

۱. ایجاد نظام یکپارچه مالیاتی	۶. گسترش پایه‌ها و بهینه نمودن نرخ‌های مالیاتی
۲. واحدیابی هوشمند	۷. جذب و نگهداشت نیروهای متخصص و دانشگاهی
۳. استانداردسازی و مکانیزاسیون فرایندها	۸. ساماندهی معافیت‌های مالیاتی
۴. توسعه و تعمیق روابط با صاحبان منافع	۹. استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی
۵. توسعه روابط با مجامع حرفه‌ای بین‌المللی و استفاده از تجارب نظام‌های مالیاتی سایر کشورها	۱۰. بهره‌گیری از دیدگاه‌های مراجع دینی و مذهبی

### اولویت‌بندی استراتژی‌های برتر ST سازمان امور مالیاتی

۱. توسعه کاربرد روش‌ها و فناوری‌های نوین	۳. توسعه فرهنگ مالیاتی و بهبود مستمر نگرش جامعه نسبت به سازمان امور مالیاتی کشور
۲. به‌کارگیری روش‌های مؤثر برای ارتقای تمکین مالیاتی	۴. جلب مشارکت ذینفعان در تحقق مأموریت‌های سازمان

### اولویت‌بندی استراتژی‌های برتر WO سازمان امور مالیاتی

۱. ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی منسجم	۷. توانمندسازی و تقویت نظام‌های انگیزشی و بهبود مدیریت دانش
۲. توسعه زیرساخت‌های ارتباطی سازمان	۸. بهبود و پایش مداوم شاخص‌های عملکردی سازمان
۳. اصلاحات ساختاری در جهت استفاده مناسب از منابع سازمان	۹. نهادینه‌سازی نظام مدیریت عملکرد
۴. افزایش تعداد مأموران مالیاتی متناسب با مقیاس‌های جهانی	۱۰. توسعه نگرش استراتژیک در سطوح مدیریتی سازمان
۵. به‌کارگیری نظام‌های انگیزشی و کنترلی در جهت کاهش وقفه‌های مالیاتی	۱۱. شناسایی، ارائه مجوز و معرفی مشاوران حقیقی و حقوقی مالیاتی به مؤدیان
۶. بهبود وضعیت آموزش کارکنان با استفاده از روش‌های نوین آموزشی	

### ۵-۳- استخراج شاخص‌های سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس چهار منظر کارت امتیازی متوازن

بر اساس چهار منظر کارت امتیازی متوازن، ۲۷ شاخص شناسایی شدند و به منظور تحلیل بهتر و ارزیابی بهینه و همچنین تقسیم وظایف بین واحدهای متفاوت سازمان، این شاخص‌ها در هشت اولویت متفاوت قرار گرفتند.

### تعیین میزان اوزان هر یک از چهار منظر و شاخص‌های سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس روش وزن دهی AHP

در این بخش اطلاعات گردآوری‌شده به روش تصمیم‌گیری چند معیاره تحلیل خواهند شد. بدین منظور برای «اولویت‌بندی اهداف سند و برنامه راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، با استفاده از نظرات کارشناسان معاونت برنامه‌ریزی سازمان دایره PMO، شامل ۱۲ تن از کارشناسان ارشد مهندسی صنایع و ۹ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مالیات، معیارهایی شناسایی شده و سپس از طریق مصاحبه با متخصصان کارشناسان سازمان، خبرگان و صاحب‌نظران در این زمینه، وزن هر

یک از این معیارها ثبت گردید. سپس اطلاعات مربوطه را در قالب جدولی تنظیم نموده که این اطلاعات، ماتریس تصمیم را برای اجرای روش AHP توسط نرم افزار Expert Choice جهت اولویت بندی اهداف سند و برنامه راهبردی سازمان امور مالیاتی تشکیل می دهند. به این منظور هشت معیار برای اولویت بندی اهداف سند و برنامه راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن، شناسایی شد (معیار A: تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکاء بودجه دولت به درآمد نفتی، معیار B: مشارکت فعال و مؤثر در سیاست گذاری و قانون گذاری، معیار C: افزایش توان ثروت آفرینی کشور، معیار D: تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی - اداری، معیار E: توسعه هدفمند سرمایه های انسانی و سازمانی، معیار F: ارتقاء هم افزایی درون سازمانی و همکاری فرا سازمانی، معیار G: ایجاد و یکپارچه سازی سامانه های اطلاعات مدیریتی و عملیاتی و هدف راهبردی مستقل). با توجه به مدل مفهومی پژوهش، پس از تعیین سلسله مراتب معیارها، برای تعیین وزن معیارها، گام های ذیل طی شدند.

جدول (۶) - کمیت‌های توصیفی معیارها

عوامل	مد	میانگین	انحراف معیار
معیار A	۲	۱/۷۸	۰,۵۱۵
معیار B	۳	۲/۲۵	۰,۴۸۰
معیار C	۱	۲/۲۱	۰,۵۳۰
معیار D	۲	۲/۲۷	۰,۶۵۵
معیار E	۳	۳/۹۲	۰,۴۴۱
معیار F	۴	۴/۲۸	۰,۸۵۹
معیار G	۳	۳/۴۴	۰,۶۱۶
معیار H	۴	۴/۴۶	۰,۷۵۱

$$\begin{array}{llllllll}
 \frac{A}{A} = 1.00 & \frac{B}{B} = 1.00 & \frac{C}{C} = 1.00 & \frac{D}{D} = 1.00 & \frac{E}{E} = 1.00 & \frac{F}{F} = 1.00 & \frac{G}{G} = 1.00 & \frac{H}{H} = 1.00 \\
 \frac{A}{B} = 0.79 & \frac{B}{C} = 1.01 & \frac{C}{D} = 0.97 & \frac{D}{E} = 0.57 & \frac{E}{F} = 0.91 & \frac{F}{G} = 1.24 & \frac{G}{H} = 0.77 & \\
 \frac{A}{C} = 0.80 & \frac{B}{D} = 0.99 & \frac{C}{E} = 0.56 & \frac{D}{F} = 0.53 & \frac{E}{G} = 1.13 & \frac{F}{H} = 0.95 & & \\
 \frac{A}{D} = 0.78 & \frac{B}{E} = 0.57 & \frac{C}{F} = 0.51 & \frac{D}{G} = 0.65 & \frac{E}{H} = 0.87 & & & \\
 \frac{A}{E} = 0.45 & \frac{B}{F} = 0.52 & \frac{C}{G} = 0.64 & \frac{D}{H} = 0.50 & & & & \\
 \frac{A}{F} = 0.41 & \frac{B}{G} = 0.65 & \frac{C}{H} = 0.49 & & & & & \\
 \frac{A}{G} = 0.51 & \frac{B}{H} = 0.50 & & & & & & \\
 \frac{A}{H} = 0.39 & & & & & & & 
 \end{array}$$

ماتریس مقایسات زوجی معیارهای شناسایی شده، بر اساس نتایج حاصل از نظرات کارشناسان سازمان، خبرگان و صاحب‌نظران در این زمینه، به صورت زیر محاسبه شده است.

$$\text{ماتریس مقایسات زوجی عوامل} = \begin{bmatrix} * & A & B & C & D & E & F & G & H \\ A & 1.00 & 1.26 & 1.25 & 1.28 & 2.22 & 2.43 & 1.96 & 2.56 \\ B & 0.79 & 1.00 & 0.99 & 1.01 & 1.75 & 1.92 & 1.53 & 2.00 \\ C & 0.80 & 1.01 & 1.00 & 1.03 & 1.78 & 1.96 & 1.56 & 2.04 \\ D & 0.78 & 0.99 & 0.97 & 1.00 & 1.75 & 1.88 & 1.53 & 2.00 \\ E & 0.45 & 0.57 & 0.56 & 0.57 & 1.00 & 1.09 & 0.88 & 1.14 \\ F & 0.41 & 0.52 & 0.51 & 0.53 & 0.91 & 1.00 & 0.80 & 1.05 \\ G & 0.51 & 0.65 & 0.64 & 0.65 & 1.13 & 1.24 & 1.00 & 1.29 \\ H & 0.39 & 0.50 & 0.49 & 0.50 & 0.87 & 0.95 & 0.77 & 1.00 \end{bmatrix}$$

در ادامه برای داشتن مقایسات معنادارتر، قضاوت‌های اخیر را با یکدیگر تلفیق می‌نماییم. در این راستا مجموع ستونی هر یک از معیارها بر اساس نتایج حاصل از ماتریس مقایسات زوجی، به صورت زیر محاسبه شده است.

$$\sum = [5.13 \quad 6.50 \quad 6.41 \quad 6.57 \quad 11.41 \quad 12.47 \quad 10.33 \quad 13.08]$$

ماتریس بهنجار معیارها بر اساس نتایج حاصل از مجموع ستونی هر یک از معیارها، به صورت زیر محاسبه شده است.

$$\text{ماتریس بهنجار عوامل} = \begin{bmatrix} * & A & B & C & D & E & F & G & H \\ A & 0.19 & 0.19 & 0.20 & 0.19 & 0.19 & 0.19 & 0.20 & 0.20 \\ B & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 \\ C & 0.16 & 0.16 & 0.16 & 0.16 & 0.16 & 0.16 & 0.16 & 0.16 \\ D & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 & 0.15 \\ E & 0.09 & 0.09 & 0.09 & 0.09 & 0.09 & 0.09 & 0.09 & 0.19 \\ F & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 \\ G & 0.10 & 0.10 & 0.10 & 0.10 & 0.10 & 0.10 & 0.10 & 0.10 \\ H & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 & 0.08 \end{bmatrix}$$

لذا درصد ارجحیت نسبی هر معیار بر اساس نتایج حاصل از ماتریس بهنجار معیارها، به صورت زیر محاسبه شده است.

$\sum$	Mean	Rank
1.56	0.19	1
1.23	0.15	3
1.25	0.16	2
1.22	0.15	3
0.70	0.09	5
0.64	0.08	6
0.79	0.10	4
0.61	0.08	6
$\sum = 8$	$\sum = 1.00$	

قضاوت بر اساس ارجحیت نسبی هر معیار گویای آن است که ترتیب ارجحیت معیارها عبارت است از: «تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمد نفتی»، «مشارکت فعال و مؤثر در سیاست گذاری و قانون گذاری»، «افزایش توان ثروت آفرینی کشور»، «تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی-اداری»، «توسعه

هدفمند سرمایه‌های انسانی و سازمانی»، «ارتقاء هم‌افزایی درون‌سازمانی و همکاری فرا سازمانی»، «ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعات مدیریتی و عملیاتی» و «هدف راهبردی مستقل». در ادامه به منظور تعیین معیاری جهت تعیین میزان صحت نتایج حاصل از اولویت‌بندی، شاخص ناسازگاری را محاسبه نمودیم که ۰۰۰,۱ به دست آمد که این مقدار کمتر از ارزش تصادفی شاخص ناسازگاری برای  $n = 8$  یعنی عدد ۰,۱۴۱ است و سازگاری خوبی را می‌رساند، شایان ذکر است که نرخ ناسازگاری نیز ۰,۱۰۰ به دست آمده که آن نیز مطلوب و مورد تأیید است. در ادامه اولویت‌بندی هر یک از ۴ منظر و ۲۷ شاخص به ترتیب فوق انجام می‌شود.

### ۶- نتایج محاسباتی

در این بخش به منظور پایش سالانه شاخص‌ها و به همین ترتیب عملکرد کلی سازمان امور مالیاتی کشور اقدامات زیر انجام می‌شود.

$\frac{\text{عملکرد}}{\text{هدف}} = \text{درصد تحقق شاخص}$	محاسبه درصد تحقق هر یک از شاخص‌ها بر اساس فرمول
درصد تحقق شاخص * ضریب شاخص = درصد تحقق الویت	محاسبه درصد تحقق هر یک از اولویت‌ها بر اساس فرمول
درصد تحقق الویت * ضریب الویت = درصد تحقق منظر	محاسبه درصد تحقق هر یک از منظرها بر اساس فرمول
درصد تحقق منظر * ضریب منظر = درصد تحقق سازمان	محاسبه درصد تحقق کلی سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس فرمول

لذا محاسبات زیر بر اساس هر یک از مناظر مشخص شده است.

### الف) منظر مالی با وزن ۰,۳۹

تنها اولویت منظر مالی تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکاء بودجه دولت به درآمد نفتی است.

ردیف	هدف راهبردی کمی	ضریب وزنی در اولویت	ضریب وزنی اولویت	فرمول محاسبه	۱۳۹۵ درصد تحقق	عملکرد وزنی	عملکرد اولویت
۱	افزایش میزان تحقق درآمدهای مالیاتی	۰,۲۲	۱	نسبت عملکرد درآمد مالیات‌های مستقیم و کالا و خدمات به مالیات مصوب بودجه	۹۵,۵٪	۲۱	۹۴
۲	افزایش شناسایی مؤدیان جدید	۰,۱۹	۱	تعداد مؤدیان جدید شناسایی شده نسبت به کل مؤدیان	۱۱٪	۱۲۱	۲۳
۳	افزایش سهم مالیات از تولید ناخالص داخلی	۰,۱۸	۱	نسبت درآمد مالیات‌های مستقیم و کالا و خدمات به تولید ناخالص داخلی	۹,۳۰٪	۷۹	۱۴
۴	افزایش نسبت مالیات از هزینه‌های جاری دولت	۰,۱۱	۱	نسبت کل درآمدهای مالیاتی با احتساب مالیات بر واردات به هزینه جاری دولت	۶۳٪	۹۳	۱۰
۵	افزایش نسبت مالیات از هزینه‌های عمومی دولت	۰,۱۱	۱	نسبت کل درآمدهای مالیاتی با احتساب مالیات بر واردات به منابع بودجه عمومی دولت	۴۸٪	۱۰۱	۱۱

۶	گسترش دامنه شمول قانون مالیات بر ارزش افزوده	۰,۱	۱	نسبت فراخوان‌های انجام شده به کل فراخوان‌های برنامه ریزی شده	۹۳٪	۱۰۷	۱۱
۷	افزایش وصول مطالبات مالیاتی معوق	۰,۰۹	۱	نسبت مالیات معوقه به درآمد مالیات‌های مستقیم و کالا و خدمات	۱۵٪	۴۵,۴۵	۴

عملکرد منظر مالی برابر است با: ۹۴ درصد است که با ضریب وزنی ۰,۳۹ تأثیر این عملکرد بر روی عملکرد کلی سازمان ۳۶,۶۶ درصد است.

### ب) منظر رشد و یادگیری با وزن ۰,۱۹

این منظر از یک اولویت توسعه هدفمند سرمایه‌های انسانی و سازمانی تشکیل شده است:

ردیف	هدف راهبردی کمی	ضریب وزنی در اولویت	ضریب وزنی اولویت	فرمول محاسبه ۱۳۹۵	درصد تحقق	عملکرد وزنی	عملکرد اولویت
۱	افزایش واحدهای متناسب با نظام جامع مالیاتی	۰,۳۴	۱	نسبت ادارات امور مالیاتی که ITS در آن اجرا شده است	۱۰۰٪	۴۰	۱۰۷
۲	افزایش وصول مالیات‌های مشاغل و شرکت‌ها	۰,۳۳	۱	سهم مالیات مشاغل و شرکت‌ها از کل درآمد مالیاتی	۲۶٪	۱۰۷	۳۵

				مجموع امتیازات اعلام شده توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور	۱	۰,۳۲	بهبود امتیاز شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد	۳
--	--	--	--	---	---	------	--	---

عملکرد منظر رشد و یادگیری برابر است با ۱۰۷ درصد که با ضریب تأثیر ۰,۱۹ بر روی عملکرد کلی ۲۰ درصد است.

### ج) منظر فرآیند با وزن ۰,۱۵

این منظر شامل چهار اولویت ارتقاء هم‌افزایی درون‌سازمانی و همکاری فرا سازمانی (فرا وزارتی)، اولویت راهبردی مستقل، ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعات مدیریتی و عملیاتی و مشارکت فعال و مؤثر در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری است.

#### • ارتقاء هم‌افزایی درون‌سازمانی و همکاری فرا سازمانی (فرا وزارتی)

ردیف	هدف راهبردی کمی	ضریب وزنی در اولویت	ضریب وزنی	فرمول محاسبه	درصد تحقق	عملکرد وزنی	عملکرد اولویت
۱	افزایش دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی	۱	۰,۲۲	نسبت دستگاه‌هایی که پایگاه‌های اطلاعاتی خود را با سازمان مالیاتی به اشتراک گذاشته‌اند.	۱۰۰٪	۱۸	۴

• اولویت راهبردی مستقل

ردیف	هدف راهبردی کمی	ضریب وزنی در اولویت	ضریب وزنی	فرمول محاسبه	۱۳۹۵	درصد تحقق	عملکرد وزنی	عملکرد اولویت
۱	پیشرفت و استقرار طرح نظام جامع مالیاتی	۱	۰,۲	درصد پیشرفت واقعی طرح نظام جامع مالیاتی	۱۳۹۵	۱۰۰٪	۸۱	۱۶

• ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعات مدیریتی و عملیاتی

ردیف	هدف راهبردی کمی	ضریب وزنی در اولویت	ضریب وزنی	فرمول محاسبه	۱۳۹۵	درصد تحقق	عملکرد وزنی	عملکرد اولویت
۱	افزایش پیشرفت پیاده‌سازی سامانه نرم‌افزار یکپارچه مالیاتی	۰,۴۸	۰,۲	نسبت فرآیندهای مکانیزه شده به کل فرآیندها	۱۳۹۵	۱۰۰٪	۴۶	۱۹,۶
۲	توسعه پایگاه اطلاعاتی مؤدیان مالیاتی	۰,۲۷	۰,۲	تعداد موارد (رکوردهای) اطلاعات موجود در پایگاه‌ها	۴,۵ میلیون رکورد	۱۰۰	۲۷	

				تعداد اظهارنامه‌های الکترونیکی دریافتی نسبت به کل اظهارنامه‌ها با امضای الکترونیکی (جایگزینی کامل اظهارنامه کاغذی)	۰,۲	۰,۲۵	افزایش تعاملات الکترونیکی و کاهش مراجعات حضوری	۳
	۲۵	۹۹,۶۲	٪۱۰۰					

• مشارکت فعال و مؤثر در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری

ردیف	هدف راهبردی کمی	ضریب وزنی در اولویت	ضریب وزنی	فرمول محاسبه	۱۳۹۵	درصد تحقق	عملکرد وزنی	عملکرد اولویت
۱	وجود قانون مصوب و روزآمد مالیات ارزش افزوده	۰,۴۴	۰,۳۹	تصویب اصلاحیه قانون مالیات بر ارزش افزوده=۱	۱	۰	۰	۲۲
۲	وجود قانون اصلاح شده مالیات‌های مستقیم	۰,۵۶	۰,۳۹	تصویب اصلاحیه قانون مالیات‌های مستقیم=۱	۱	۱۰۰	۵۶	

عملکرد منظر فرآیند برابر است با: ۶۱,۶ است که با ضریب تأثیر ۰,۱۵ بر عملکرد کلی ۹,۲۴ درصد است.

(د) منظر مشتری با وزن ۰,۲۵

این منظر شامل دو اولویت افزایش توان ثروت آفرینی کشور، تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی-اداری است.

• تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی - اداری

ردیف	هدف راهبردی کمی	ضریب وزنی در اولویت	ضریب وزنی	فرمول محاسبه	۱۳۹۵	درصد تحقق	عملکرد وزنی	عملکرد اولویت
۱	ارتقاء شاخص سلامت اداری	۰,۳۲	۰,۵	درصد ادارات کل دارای واحد خدمات مؤدیان	۱۰۰٪	۹۸	۳۲	۵۰,۳
۲	افزایش خدمات الکترونیکی و غیر حضوری	۰,۳۱	۰,۵	نسبت خدمات الکترونیکی و غیر حضوری به خدمات قابل ارائه (به صورت الکترونیکی و غیر حضوری)	۱۰۰٪	۱۰۰	۳۱	
۳	افزایش میزان سلامت مالیاتی (مبارزه با فساد مالیاتی)	۰,۲	۰,۵	میزان سلامت ادراک شده توسط مؤدیان بر اساس پرسشنامه استاندارد	۷۷٪	۱۰۳	۲۱	
۴	بهبود عدالت مالیاتی ادراک شده توسط مؤدیان	۰,۱۷	۰,۵	میزان عدالت ادراک شده توسط مؤدیان بر اساس پرسشنامه استاندارد	۷۹	۹۷,۶۶	۱۶,۶	

## • افزایش توان ثروت آفرینی کشور

ردیف	هدف راهبردی کمی	ضریب وزنی در اولویت	ضریب وزنی	فرمول محاسبه	۱۳۹۵	درصد تحقق	عملکرد وزنی	عملکرد اولویت
۱	افزایش آگاهی مؤدیان مالیاتی از حقوق و تکالیف مالیاتی	۰,۱۹	۰,۵	دقیقه برنامه تلویزیونی در شبکه‌های تلویزیونی و رادیویی سراسر	۱۴۰۰	۱۳۵	۲۶	۶۷
۲	افزایش برون سپاری فعالیت‌های تصدی‌گری	۰,۱۸	۰,۵	تعداد خدمات برون سپاری شده از طریق دفاتر پست و پیشخوان	۵	۵۰	۹	
۳	سهولت انجام امور مالیاتی مؤدیان در نظام مالیاتی (اشخاص حقوقی)	۰,۱۸	۰,۵	متوسط تعداد پرداخت مودی به نظام مالیاتی در سال	۱۲	۲۱۶	۳۹	
۴	سرعت بخشی انجام امور مالیاتی	۰,۱۸	۰,۵	متوسط مدت زمان پرداخت	۲۳۵	۱۷۵	۳۲	
۵	افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی از شفافیت، سلامت و کرامت مؤدیان نظام مالیاتی	۰,۱۶	۰,۵	میزان رضایت مؤدیان بر اساس پرسشنامه استاندارد	۱۰۰	۷۷	۱۲,۳۲	

۶	کاهش زمان بازپرداخت مالیات بر ارزش افزوده	۰,۱۱	۰,۵	زمان استرداد به موذی منهای زمان تأیید گمرک	۱۵	۱۰۰	۱۱
---	---	------	-----	--	----	-----	----

عملکرد منظر مشتری برابر است با ۱۱۷,۳ درصد است که با ضریب تأثیر ۰,۲۵ درصد ۲۹,۳۲ درصد است. عملکرد کلی سازمان امور مالیاتی کشور برابر ۹۵,۲۲ درصد در سال ۱۳۹۵ است.

#### ۷- تجزیه و تحلیل و پیشنهادها

در پژوهش صورت گرفته، به وسیله متدولوژی SWOT و بر اساس عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های سازمان امور مالیاتی کشور در جلسات طوفان فکری با حضور مدیران ارشد و خبرگان سازمان امور مالیاتی کشور، استخراج شد. در این میان به منظور نیل به این استراتژی‌ها ضروری بود شاخص‌هایی تعریف شوند. از آنجایی که سازمان امور مالیاتی کشور یک نهاد مهم کشوری در تأمین بودجه است، بنابراین شاخص‌های مالی از اهمیت بسیاری برخوردار هستند، از سویی دیگر همان‌طور که در بخش‌های پیش به آن اشاره شده است، امروزه نمی‌توان صرفاً با تکیه بر عوامل و شاخص‌های مالی به پیشبرد اهداف هر واحد و سازمانی امید داشت، لذا در این پژوهش شاخص‌های سازمان امور مالیاتی کشور بر اساس چهار منظر کارت امتیازی متوازن شامل مسائل مالی، مشتری، فرآیند و رشد و یادگیری تدوین شده‌اند. چراکه با افزایش جنبه‌های رشد و یادگیری، فرآیندهای سازمان به منظور وصول بهینه مالیات از نوآوری برخوردار خواهند بود و مشتریان با رضایت بیشتری روبرو می‌شوند و در نتیجه بعد مالی که تأمین بودجه است به راحتی فراهم خواهد شد. از آنجایی که هریک از شاخص‌ها از اولویت یکسانی برخوردار نبودند و همچنین چهار منظر فوق نیز درجه اهمیت یکسانی نداشتند به وسیله روش سلسله مراتبی AHP و نرم‌افزار کاربردی Expert choice اولویت و ضریب اهمیتی هریک از شاخص‌ها تعیین شد. در همین راستا نرخ سازگاری نظرات به منظور تعیین میزان سازگاری آن‌ها محاسبه شد که عدد یک به دست آمد و از آنجایی که این عدد کوچک‌تر از ۱,۴۴ است، لذا نظرات خبرگان از سازگاری مطلوبی برخوردار است. بر این اساس تأثیر منظر مالی بر روی عملکرد کلی سازمان ۰,۳۹ درصد، تأثیر منظر مشتری ۰,۲۵ درصد، تأثیر منظر رشد و یادگیری ۰,۱۹ درصد، تأثیر منظر فرایند ۰,۱۵ درصد است. در ادامه برای هر یک از گروه شاخص‌ها به منظور تسهیل در امور پایش و رصد، اولویت‌هایی مشخص گردید که هریک از این ۸ اولویت در زیرمجموعه چهار منظر کارت امتیازی متوازن قرار گرفتند. در نهایت ضریب اهمیت هریک از شاخص‌ها و اولویت‌ها تعیین گردید.

۱. منظر مالی (با تأثیر ۳۶,۶۶ درصدی)

تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکاء بودجه دولت به درآمد نفتی

۲. منظر مشتری (با تأثیر ۲۹,۳۲ درصدی)

الف) افزایش توان ثروت آفرینی کشور، ب). تقویت انضباط، سلامت و شفافیت مالی- اداری

۳. منظر رشد و یادگیری (با تأثیر ۲۰ درصدی)

توسعه هدفمند سرمایه‌های انسانی و سازمانی

۴. منظر فرآیند (با تأثیر ۹,۲۴ درصدی)

الف) ارتقاء هم‌افزایی درون‌سازمانی و همکاری فرا سازمانی (فرا وزارت)، ب) اولویت ایجاد راهبردی مستقل، ج) یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعات مدیریتی و عملیاتی د) مشارکت فعال و مؤثر در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری.

باتوجه به ضریب تأثیرگذاری بالاتر منظر مالی و منظر مشتری بر عملکرد سازمان، تمرکز بر روی این دو منظر به منظور بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی توصیه می‌شود.

بر اساس پایش سالانه و به‌وسیله نرم‌افزار برنامه‌ریزی استراتژیک، پایش سال ۱۳۹۵ صورت پذیرفت که بر این اساس تحقق منظر مالی ۹۴ درصد، تحقق منظر مشتری ۱۱۷,۳ درصد، تحقق منظر فرآیند ۶۱,۶ درصد و تحقق منظر رشد و یادگیری ۱۰۷ درصد است که با توجه به ضرایب اهمیت ۹۵,۲۲ درصد است که بیانگر عملکرد مطلوب این سازمان در سال ۱۳۹۵ است. لذا آنچه باید مورد توجه قرار گیرد این است که عدم پایبندی به جاری‌سازی استراتژی‌ها از طریق سیستم‌های مکانیزه ضمن نقض اهداف کلان برنامه‌ریزی استراتژیک، هزینه زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند و باعث انحراف منابع از محل اصلی خود می‌شود. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند نوید این را بدهد که با اجراء، تعمیق و جاری‌سازی استراتژی‌ها در سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از ابزار کارت امتیازی متوازن اهداف سازمان تحقق می‌یابد و از بی‌ثباتی بودجه دولت کاسته می‌شود و یکی از مشکلات اساسی اقتصاد ایران تخفیف می‌یابد. ضمن این که نتایج و استراتژی‌های استخراج شده از این پژوهش به عنوان الگویی برای سایر سازمان‌های دولتی قرار گرفته است و در جایزه دولت هوشمند الکترونیک مورد اقبال قرار گرفته است.

با توجه به این که روش ارزیابی متوازن به‌تمامی قسمت‌های واحد مربوطه به‌صورت متوازن و هماهنگ می‌نگرد، ضروری است که در تحقیقات آینده، شاخص‌های عمده دیگری علاوه بر شاخص‌های ارائه‌شده در این تحقیق ارائه و به برنامه استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور اضافه شوند. انجام تحقیقاتی در زمینه اولویت‌های منظر مشتری و منظر مالی مانند پژوهش در حوزه ارتقاء شاخص سلامت اداری، افزایش

خدمات الکترونیکی و غیرحضوری سازمان امور مالیاتی و ارائه راهکارهایی در زمینه افزایش میزان تحقق درآمدهای مالیاتی با توجه به اهمیت این وجوه با استناد به نتایج این پژوهش، ضروری به نظر می‌رسد. در همین راستا پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی در ذیل آمده است:

۱. ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی سازمان‌های دولتی با استفاده از ابزار منشور عملکرد<sup>۱</sup>
۲. ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی سازمان‌های دولتی با استفاده از ابزار هرم عملکرد<sup>۲</sup>
۳. ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل تعالی سازمانی (EFQM)
۴. تحلیل استراتژی‌های تکامل دانش و عملکرد سازمانی با استفاده از ابزار BSC و روش AHP
۵. تکنیک‌های پیشرفته برای مدیریت دانش و دسترسی به اطلاعات استراتژیک
۶. بررسی نقش مدیریت دانش بر استراتژی‌های سازمان امور مالیاتی کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن
۷. تحلیل و بررسی تأثیرات متقابل مدیریت دانش، برنامه‌های راهبردی سازمان و فرهنگ سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن

## فهرست منابع

۱. آذر، عادل. شربتی، راحیل. خداداد حسینی، سید حمید. «رویکردی ترکیبی برای اجرای کارت امتیازی متوازن (BSC) در محیط فازی».
۲. اسماعیل‌زاده، اسد؛ عبدالله محمودی؛ مسعود قهرمانی و وحید حاجیلو (۱۳۹۲). «تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد اداره امور مالیاتی استان آذربایجان غربی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)»، اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)، رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۳. باقر زاده خواجه، مجید؛ فرشته برهان‌زاده و مرتضی مهرفر (۱۳۹۴). «بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء سلامت اداری در نظام مالیاتی کشور»، مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی آذربایجان شرقی، کنفرانس بین‌المللی جهت‌گیری‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی آذربایجان شرقی.
۴. ثریایی، علی؛ بهناز یوسفی و علی نوروزی جویباری (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد مالی ردیف‌های درآمدی، مصوب اداره کل امور مالیاتی استان مازندران با استفاده از تکنیک تاپ‌سیس»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
۵. جانبازی، روح‌الله و حسن موسوی (۱۳۹۳). «تعیین موقعیت اداره امور مالیاتی استان مازندران با رویکرد استراتژیک و ماتریس تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی»، سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نارکیش.
۶. خاتمی فیروزآبادی، علی؛ ایزد خواه، محمدمهدی. «طراحی مدل راهبردی ارزیابی عملکرد در شرکت‌های ساختمانی با ترکیب روش‌های BSC و AHP، و مدیریت فرهنگ سازمانی».
۷. رجبی خاصوانی، احمد (۱۳۹۳). «سنجش سطح عملکرد بر پایه مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)»، مطالعه موردی شهرداری ایلخچی، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب‌وکار، تبریز، دانشگاه تبریز و سازمان مدیریت صنعتی.
۸. لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۳). «جاری‌سازی استراتژی»، چاپ سوم، آریانا قلم، تهران.
۹. عالم تبریز، اکبر، شایسته، رؤیا؛ شایسته زهرا (۱۳۸۷). «ارائه روشی در ارزیابی عملکرد ادارات مالیاتی با به‌کارگیری تحلیل مؤلفه‌های اصلی و تحلیل خوشه‌ای»، پژوهشنامه مالیات.
۱۰. اعرابی، سیدمحمد؛ شیرخانی، فریبا (۱۳۸۸). «تدوین استراتژی‌های مناسب مالیاتی بر اساس مدل

SWOT در اداره مالیات بر کالا و خدمات».

۱۱. عرب مازار، علی اکبر؛ حسینی، میرزاحسن، شفیع، زینب (۱۳۸۸). «ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر تهران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن»، فصلنامه تخصصی مالیات.

12. Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29.

13. Bentes, A. V. Carneiro, J. da Silva, J. F. & Kimura, H. (2012). Multidimensional Assessment of Organizational Performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65(12), 1790-1799.

14. Clinton, B. D. Webber, S. A. & Hassel, J. M. (2002). Implementing the Balanced Scorecard using the Analytic Hierarchy Process. *Management Accounting Quarterly*, 3(3), 1-11.

15. David, F. R. (1986). The Strategic Planning Matrix—a Quantitative Approach. *Long Range Planning*, 19(5), 102-107.

16. Eltony, N. (2002). Measuring Tax Effort in Arab Countries. *Economic Research Forum for the Arab Countries, Iran & Turkey*.

17. Güngör, Z. Serhadlıoğlu, G. & Kesen, S. E. (2009). A Fuzzy AHP Approach to Personnel Selection Problem. *Applied Soft Computing*, 9(2), 641-646.

18. Ibrahim, M. (2015). Investigating the use of the Four Perspectives of Balanced Scorecard (BSC) as Technique for Assessing Performance by Nigerian Banks. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(4), 62.

19. Jackson, S. E. Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.

20. Kaplan, R. & Norton, D. (1996). "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 74 (1).

21. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused Organization: How

- Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment. Harvard Business Press.
22. Lee, A. H. Chen, W. C. & Chang, C. J. (2008). A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Department in the Manufacturing Industry in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 96-107.
23. Milis, K. & Mercken, R. (2004). The Use of the Balanced Scorecard for the Evaluation of Information and Communication Technology Projects. *International Journal of Project Management*, 22(2), 87-97.
24. Papalexandris, A. Ioannou, G. & Prastacos, G. P. (2004). Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366.
25. Shukri, N. F. M. & Ramli, A. (2015). Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 28, 202-212.
26. Stewart, R. A. & Mohamed, S. (2001). Utilizing the Balanced Scorecard for IT/IS Performance Evaluation in Construction. *Construction Innovation*, 1(3), 147-163.
27. Tanzi, V. (1987). Quantitative Characteristics of the Tax System of Developing Countries. *the Theory of Taxation for Developing Countries*, New York: Oxford University Press.
28. Vihinen, M. (2012). How to Evaluate Performance of Prediction Methods? Measures and their Interpretation in Variation Effect Analysis. *BMC Genomics*, 13(4), S2.
29. Wu, H. Y. Tzeng, G. H. & Chen, Y. H. (2009). A Fuzzy MCDM Approach for Evaluating Banking Performance based on Balanced Scorecard. *Expert Systems with Applications*, 36(6), 10135-10147.
30. Yee-Ching Lilian Chan, (2004), Performance Measurement and Adoption of Bal-

anced Scorecards, A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 17 No. 3, pp. 204-221.

31. Yüksel, İ. & Dağdeviren, M. (2010). Using the Fuzzy Analytic Network Process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A Case Study for a Manufacturing Firm. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1270-1278.

