ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر تهران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

علی اکبر عرب مازار[۱]، میرزا حسن حسینی[۲]، زینب شفیعی[۳]

تاریخ دریافت : ۸۷/۸/۱۵ تاریخ پذیرش : ۸۸/۱/۲۶

چکیده:

همه سازمان ها، چه دولتی چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصهٔ رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرآیند و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان های کارا به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند بلکه از این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت ها و استراتژی های سازمان استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می پردازند. امور مالیاتی شهر تهران که یکی از مهمترین ارکان اجرایی سازمان امور مالیاتی کشور می باشد، می بایست با اجرای استراتژی های تدوین شده و ارزیابی عملکرد خود در راستای اهداف تعیین شده، خود را همگام با سایر بخش های سازمان امور مالیاتی کشور و همچنین همراه با ارتقاء سطح انتظارات ذینفعان توسعه دهد. این مقاله به چگونگی استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر می پردازد.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت استراتژیک، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن

مقدمه:

۱- استاد دانشگاه شهید بهشتی، رئیس کل سازمان امور مالیاتی کشور
۲- استادیار دانشگاه شهید بهشتی
۳- کارشناس ارشد MBA

امروزه مدیران در چنان محیط رقابتی و پیچیده ای فعالیت می کنند که ایجاد اهداف صحیح و درک چگونگی نیل به آنها به امری حیاتی تبدیل شـده اسـت. یکی از مهمترین علل موفقیت بیشتر سازمان های خصوصی نسـبت به سازمان های دولتی نزدیک تر بودن این سـازمان ها به سازمان های استراتژیک محور است. این سازمان ها شیوه جدیدی از مدیریت را برگزیده اند به نام مدیریت استراتژیک[1] (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۰).
با گذشـت زمان، برخی سازمان ها محدودیت سیسـتم حسابداری سنتی را در سنجش عملکرد سازمان درک کردند و دسـت به ایجاد سیسـتم هایی زدند که دارایی های نامشهود سازمان را که سیستم های حسابداری سـنتی قادر به اندازه گیری آنها نبودند، اندازه می گرفت. بسـیاری از سـازمان ها از این سیسـتم ها در کنار سیسـتم های حسابداری سنتی برای سـنجش عملکرد سازمان استفاده می کردند. اما بر طبق اظهارنظر اکثر نویسـندگان و مدیران سازمان ها، ترکیب این دو سیسـتم نیز نمی تواند به طور کامل تمامی ابعاد سازمان را اندازه گیری کند.

لذا سازمان ها به سیستمی نیاز خواهند داشت تا علاوه بر اندازه گیری تمامی ابعاد سازمان، میزان موفقیت سـازمان را نیز در دسـتیابی به رسالت و چشم انداز خود اندازه گیری نماید. این سیستم همچنین می تواند به مدیران سازمان در برنامه ریزی و تصمیم گیری های استراتژیک کمک شایانی نماید.

کارت امتیازی متوازن(BSC) [2] ابزاری نوین جهت تکمیل شـاخص های سـنتی اندازه گیری عملکرد سـازمان است. کارت امتیازی متوازن میان اهداف اسـتراتژیک و معیارها، ارتباط برقرار کرده و برنامه ریزی، تعیین اهدف و همسوئی عوامل استراتژیک را بر عهده دارد (آهن، ۲۰۰۱).

فرآیند مدیریت استراتژیک

سازمان ها از فرآیندهای متفاوتی برای تدوین و هدایت فعالیت های مدیریت استراتژیک استفاده می نمایند. یکی از رایج ترین الگوهای فرآیند مدیریت اسـتراتژیک[3] الگویی اسـت که توسـط «فرد آر دیوید» تدوین شده است.

بنا به نظر دیوید، فرآیند مدیریت اسـتراتژیک شـامل سـه مرحله می باشـد: تدوین اسـتراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل استراتژی (دیوید،۱۳۸۷).

1- Strategic Management
2- Balanced Scorecard
3- Strategic Management Process

۱- تدوین استراتژی

در مرحله تدوین اســتراتژی[1]، فرآیند چشــم انداز و مأموریت ســازمان تعیین می شود، عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را بوجود می آورند شناسایی می شوند، نقاط قوت و ضعف ســازمان شناسایی می گردند، اهداف بلندمدت تعیین شده و استراتژی های مختلف و انتخاب استراتژی های خاص جهت دستیابی به اهداف در نظر گرفته می شوند. مسئله هایی که در زمینهٔ تدوین استراتژی ها مطرح مــی شــوند عبارتند از: تعیین نوع فعالیتی که شــرکت می خواهد به آن بپــردازد، فعالیت هایی که می خواهد از آنها خارج شــود، شــیوهٔ تخصیص منابع، تصمیم گیری درباره گســترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت ها، تصمیم گیری در مورد ورود به بازارهای بین الملل، تعیین اینکه آیا شــرکت بر آن اســت که در شــرکت های دیگر ادغام شــود یا یک مشــارکت تشکیل دهد، و شــیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکت های رقیب که درصدد بلعیدن آن برمی آیند.

از آنجا که هیچ ســازمانی نمی تواند منابع نامحدود داشــته باشــد، استراتژیســت ها باید در این مورد که کدام یک از اســتراتژی های مختلف می توانند بیشــترین منفعت را به سازمان برسانند تصمیم گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تدوین اســتراتژی ها گرفته می شوند، سازمان را متعهد می سازند که برای یک دوره نســبتاً بلندمدت محصولات خاصی تولید کند، در بازارهای مشــخصی به فعالیت بپردازد و سرانجام از منابع و تکنولوژی شناخته شده ای استفاده کند. استراتژی ها مزایای رقابتی سازمان را در دوره های بلندمدت تعیین می نمایند. تصمیمات استراتژیک نتایج چندگانه (بد یا خوب) و آثار دیر پا بر سازمان می گذارند. مدیران ارشد برای درک جوانب گوناگون فرآیند تصمیمات مختلف دارای بهترین دیدگاه می باشند؛ آنها این قدرت یا اختیار را دارند که منابع موجود را برای اجرای تصمیمات مختلف به مصرف برسانند.

روش ها و مدل های تعیین اســتراتژی به تبع مدیریت استراتژیک، از یک تکنیک و دستورالعمل خاص پیروی نکرده، هر یک حاوی یک مفهوم و یک بینش هستند. در این راستا، مدل های برنامه ریزی استراتژیک بسیاری موجود می باشند که انتخاب آنها با توجه به ماهیت شرکت، وضعیت صنعت مربوطه و شرایط محیطی صورت می پذیرد. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که در هر شرکتی که مدیریت استراتژیک پیاده شده است، یک مدل برنامه ریزی استراتژیک منحصر به فرد به کار رفته است که در آن عملاً از یک یا چند مدل برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک استفاده شده است (تامسون و استریکلند، ۲۰۰۵).

1- Strategy Formulation

۲- اجرای استراتژی

اجرای استراتژی ها[1] دومین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک است که استراتژی های تدوین شده را به مرحله اجرا می گذارد و اغلب اجرای استراتژی ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نامند. اجرای استراتژی ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه را در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را بگونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا درآید. در این مرحله، کارکنان و مدیران سازمان باید بسیج شوند و استراتژی های تدوین شده را به مرحله عمل در آورند. اما بسترهای کارآمدی که مدیران بنا نهاده اند، بدون یک اجرای منظم و برنامه ریزی شده عملاً بی فایده است.

۳- ارزیابی و کنترل استراتژی

فرآیند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می شود که نتایجی مهم و بلندمدت به بار خواهد آمد. تصمیمات نادرست استراتژیک ممکن است ضربه های شدید و خسارت های جبران ناپذیری وارد کنند و سازمان را با دردسرهای زیادی روبرو سازند و در مواردی وضع به گونه ای در می آید که شرکت نمی تواند مسیر رفته را باز گردد یا روند امور را تغییر دهد. بنابراین، بیشتر استراتژیست ها در این مورد اتفاق نظر دارند که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، ارزیابی و کنترل استراتژی[2] اهمیت زیادی دارد. ارزیابی بهنگام می تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامنگیر شرکت خواهد شد، آگاه سازد یا شاید پیش از اینکه وضع وخیم شود، اقدامات اصلاحی به عمل آید. ارزیابی استراتژی شامل ۳ فعالیت اصولی می شود:

۱. بررسی مبانی اصلی استراتژی های سازمان
۲. مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی
۳. انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه های پیش بینی شده مطابقت دارند.

ارزیابی موفقیت آمیز استراتژی ها بر پایه این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورت مناسب ارائه گردد. ارزیابی استراتژی نمی تواند به هیچ وجه بهتر از اطلاعاتی باشد که بر آن اساس عمل شده است. اگر مقامات ارشد بر مدیران رده پایین فشار زیادی وارد آورند، احتمال این هست که آنها در اعداد و ارقام دست کاری کنند تا نتیجه کار به صورتی رضایت بخش درآید. ارزیابی استراتژی ها کاری بسیار

1- Strategy Implementation
2- Strategy Evaluation and Control

حساس و پیچیده است. تأکید بیش از حد بر ارزیابی استراتژی ها می تواند پر هزینه باشد و گاهی همانند یک ضد حمله عمل کند (دیوید، ۱۳۸۷).

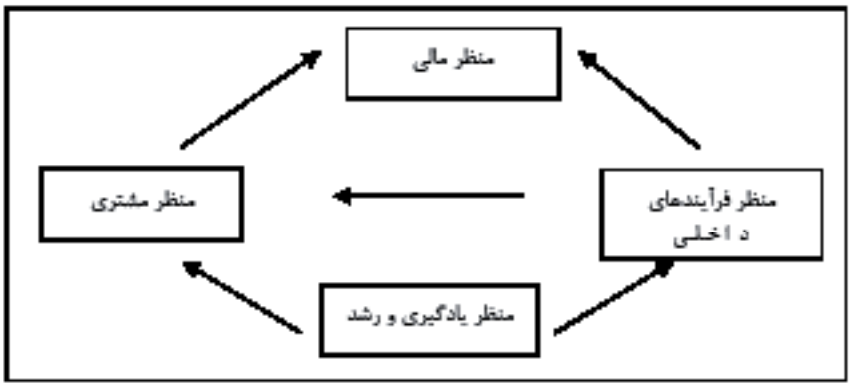
ساختار مدل کارت امتیازی متوازن:

در چارچوبی که نخستین بار در سال ۱۹۹۲ میلادی، توسط کاپلان و نورتون برای کارت امتیازی متوازن پیشنهاد شد، از چهار منظر (دیدگاه یا وجه) به نام های منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرآیندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری استفاده شده است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲).

شکل شماره (۱) این چارچوب را نمایش می دهد. منطق اصلی ارتباط بین منظرهای مختلف معمولاً به صورت زیر قابل تعریف است:

- به منظور موفقیت مالی، نیازمند کسب رضایت مشتریانمان هستیم تا محصولات ما را بخرند. همچنین برای کارآمدی بیشتر بایستی در زمینه فرآیندهای کلیدی و مهم، برتر باشیم.
- به منظور رضایت مشتریانمان، باید در فرآیندهای کلیدی آنقدر برتر باشیم که محصولاتمان نیازهای مشتریانمان را برآورده سازند.
- برای بهبود فرآیندها و همچنین برآورده سازی نیازهای مشتریانمان، بایستی مبانی و زیرساخت های لازم را یاد گرفته و توسعه دهیم.

شکل (۱) : چارچوب مدل کارت امتیازی متوازن



در برخی از سازمان ها به جای واژه منظر (دیدگاه یا جنبه) از واژه های کانون[۱] یا ناحیه تمرکز[۲] استفاده شده است. این واژه ها در معنی با واژه منظر تفاوت دارند. به عنوان مثال، منظر مشتری در خصوص وضعیت سازمان از دیدگاه مشتری است ولی کانون مشتری در مورد دیدگاه سازمان از مشتریان است. البته با وجود این تفاوت می توان آنها را به عنوان مفاهیم قابل تبدیل به یکدیگر در نظر گرفت که هر دو در عمل کاربرد دارند (الوه و شوستراند، ۲۰۰۲).

«رابرت سیمونز» معتقد است بسته به شرایط صنعت و استراتژی سازمان، این امکان وجود دارد که یک و یا چند منظر به منظرهای اصلی اضافه شود. در برخی از کشورها مانند سوئد، بیشتر سازمان ها کارت امتیازی متوازن خود را با افزودن منظر پنجم با عنوان کارکنان یا منابع انسانی به کار می گیرند. در برخی دیگر از سازمان ها نیز منظری با عنوان محیط کار یا شرکاء نیز به چارچوب اصلی اضافه شده است (سیمونز، ۲۰۰۰).

«الوه و شوستراند» معتقدند که اضافه نمودن منظرهای اضافی در پاره ای از موارد نشان دهندهٔ عدم درک کامل ایده اصلی کارت امتیازی متوازن بوده و می توان چنین مواردی (کارکنان یا شرکاء) را در منظرهای اصلی (به صورت ذینفعان) بررسی نمود (الوه و شوستراند، ۲۰۰۲).

تشریح کارت امتیازی متوازن:

کارت امتیازی متوازن، ترکیبی از معیارهای ارزیابی عملکرد است که شاخص های عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل شده و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهد. ضمن اینکه بینش و دید همه جانبه ای را به مدیران سازمان از آنچه در داخل و خارج سازمان در حال وقوع است ارائه می کند. در واقع کارت امتیازی متوازن، چارچوب اثبات شده ای است که استراتژی سازمان را تشریح و عملیاتی می کند. این سیستم از چهار مؤلفه به هم وابسته به شرح زیر تشکیل شده است:

۱. نقشه استراتژی، به عنوان شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن که اهداف استراتژیک[۳] را در ساختار روابط علی و معلولی توضیح می دهد. اگر این اهداف برآورده شوند، به معنای پیاده سازی موفق استراتژی است. کارکرد اصلی نقشه استراتژی این است که به صورت علّی نشان می دهد برای اجرای استراتژی، چگونه اهداف با یکدیگر همکاری می کنند.
۲. سنجه ها که برای ردگیری پیشروی اهداف استفاده می شوند.

1- Focus
2- Focus area
3- Objectives

۳. اهداف کمّی که برای سنجه ها تعیین می شوند.
۴. انتخاب و اجرای ابتکارات استراتژیک، برای اینکه عملکرد به اهداف کمّی متصل شود و در نهایت، اهداف استراتژیک تحقق پیدا کنند(کریلمن و ماخیجان، ۲۰۰۵).

روش تحقیق:

در این پژوهش، اطلاعات مورد نیاز جهت تبیین اهداف عملیاتی، استراتژی ها، شاخص ها و هدف گذاری های مربوطه از طریق مراجعه به اسناد و مدارک مرتبط به برنامه استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور، برنامه عملیاتی سال ۱۳۸۶ سازمان، مصاحبه نیمه ساخت یافته با مدیران ارشد امور مالیاتی شهر تهران و نیز مطالعات کتابخانه ای و اینترنت گردآوری و بر اساس متدولوژی کارت امتیازی متوازن دسته بندی و در ادامه شاخص های مربوطه سنجش و سؤالات مورد آزمون قرار می گیرند.

جهت سنجش استراتژی ها و شاخص های استخراج شده در ابتدا لازم است که مقادیر هدف و تحقق یافته این شاخص ها مشخص گردد. مقادیر واقعی تعدادی از شاخص های عملکرد امور مالیاتی شهر تهران با توجه به وجود آمار و ارقام کمّی مورد استناد قابل استخراج است. برای استخراج مقادیر سایر شاخص ها از پرسشنامه استفاده شده است. جهت سنجش پرسشنامه های تحقیق از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است.

تعداد پرسشنامه های این تحقیق سه عدد می باشد. پرسشنامهٔ شماره ۱ و ۳ شامل۲۰ سؤال و پرسشنامهٔ شماره ۲ شامل ۱۶ سؤال می باشد. پرسشنامه شماره ۱ توسط تعدادی از مدیران، پرسشنامه شماره ۲ توسط تعدادی از مؤدیان و پرسشنامه شماره ۳ توسط نمونه ای از کارکنان امور مالیاتی شهر تهران تکمیل شده اند. هر یک از سؤالات پرسشنامه های فوق به صورت پنج گزینه ای و بر اساس مقیاس لیکرت که به صورت ذیل امتیازبندی شده‌اند، می باشد:

خیلی زیاد= ۵ امتیاز زیاد= ۴ امتیاز متوسط= ۳ امتیاز کم= ۲ امتیاز خیلی کم= ۱ امتیاز

همچنین امتیاز شاخص های منفی بصورت معکوس می باشد:

خیلی کم= ۵ امتیاز کم= ۴ امتیاز متوسط= ۳ امتیاز زیاد= ۲ امتیاز خیلی زیاد= ۱ امتیاز

در این تحقیق برای سنجش پایایی پرسشنامه ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه های طراحی شده در یک مطالعه آزمایشی بین تعدادی از نمونه ها پخش و توسط آنها تکمیل شد و سپس داده ها وارد نرم افزار spss گردید و آلفای کرونباخ آنها محاسبه گردید. همانگونه که در جدول شماره (۱) نشان داده شده است، از آنجاییکه ضریب آلفای حاصله برای هر یک از پرسشنامه ها از عدد ۰/۷ بزرگتر است، لذا مشخص می‌گردد که پرسشنامه های مربوطه از پایایی مطلوب برخوردار می‌باشند.

جدول (۱) : آزمون پایایی پرسشنامه های تحقیق

پرسشنامه ها	تعداد سؤالات	ضریب
پرسشنامه شماره ۱ (مدیران)	۲۰	۰/۷۵
پرسشنامه شماره۲ (کارکنان)	۱۶	۰/۹۲
پرسشنامه شماره ۳ (مؤدیان)	۲۰	۰/۸۵

روایی محتوایی پرسشنامه های این تحقیق با توجه به نظر مشورتی اساتید محترم راهنما و مشاور، تایید شده است.

سؤالات تحقیق:

سؤال اصلی

آیا امور مالیاتی شهر تهران به اهداف نظام مدیریت استراتژیک خود در سال ۱۳۸۶ بر اساس مدلBSC دست یافته است؟

سؤالات فرعی

- آیا شاخص های مالی برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی شهر تهران در سال ۱۳۸۶ تحقق یافته‌اند؟
- آیا شاخص های مؤدیان برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی شهر تهران در سال ۱۳۸۶ تحقق یافته‌اند؟
- آیا شاخص های فرآیندهای داخلی برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی شهر تهران در سال ۱۳۸۶ تحقق یافته‌اند؟

- آیا شـاخص های رشـد و یادگیری برگرفته شـده از استراتژی امور مالیاتی شـهر تهران در سال ۱۳۸۶ تحقق یافته‌اند؟

استخراج مأموریت امور مالیاتی شهر تهران

مأموریت، اهداف بلندمدت و اسـتراتژی های فعلی سازمان ها معمولاً از طریق اسناد و مدارک قابل شناسایی هسـتند. گر چه در خصوص امور مالیاتی شـهر تهران هیچ نوع سند مدونی در خصوص مأموریت وجود ندارد ولی می توان با مراجعه به منابعی نظیر قانون، گزارشـات، شـرح وظایف تشـکیلات و مسـتندات مربوط به مأموریت سازمان امور مالیاتی کشور آن را استخراج و تدوین نمود.

به منظور تکمیل یافته های حاصل از مسـتندات، محقق با مراجعه به آراء مدیران ارشـد مأموریت نهایی امور مالیاتی شهر تهران را استخراج نموده است.

«امور مالیاتی شهر تهران به منظور تمرکز و انسجام کلیه امور مربوط به جمع آوری مالیات در شهر تهران ایجاد شده است. این مجموعه بر این اعتقاد است که می تواند با اجرای مطلوب قوانین مالیاتی و تحقق اهداف عالیه سـازمان امور مالیاتی کشـور نقش مؤثری در راستای دستیابی به اقتصادی سالم و پایدار در کشور ایفاء نماید و با بکارگیری مناسب ترین رویه ها و فناوری های موجود بر آن است تا نه تنها در چارچوب مقررات و موازین قانونی درآمدهای دولت را در شـهر تهران شناسـایی و وصول نماید بلکه با انجام مطالعات و پژوهش های مسـتمر و با مشـارکت در ارائه لوایح قانونی بستری مناسـب برای توسعه نظام مالیاتی فرآهم آورد. امور مالیاتی شهر تهران در گستره فعالیت های خود تلاش می کند تا همواره پاسخگوی انتظارات دولت، سازمان امور مالیاتی کشور، مؤدیان مالیاتی و کارکنان خود باشد. ما معتقدیم با بهبود مستمر در روش های اجرایی و نیز توسعه فرهنگ مالیاتی با تکیه بر اصل مؤدی مداری می توانیم رشد و بالندگی امور مالیاتی شهر تهران و سازمان امور مالیاتی کشور را تضمین نمائیم».

چشم انداز امور مالیاتی شهر تهران

چشم انداز سازمان بدین معنی است که سازمان در لوای مأموریت خود به کدام موقعیت مطلوب در آینده ای معین می خواهد دسـت یابد. اگر در مأموریت سـازمان سعی می شود به این پرسش پاسخ داده شود که: «ما مشـغول چه کاری هستیم؟»، در چشم انداز سـازمان به این پرسش پاسخ داده می شود که: «ما می خواهیم چه بشویم؟»

چشـــم انداز امور مالیاتی شـــهر تهران را می توان در اهداف ایجاد آن که در آیین نامه اجرایی آمده است جســـتجو کرد. امور مالیاتی شـــهر تهران باید بگونه ای عمل کند که منجر به اجرای مطلوب قوانین، نظارت مناسب، تحقق اهداف مالیاتی، افزایش کارایی و نهایتاً تحقق اهداف سازمان امور مالیاتی کشور شود.

«امور مالیاتی شهر تهران مجموعه ای است بالنده که در سایه دستیابی به نیروی انسانی توانمند و فناوری های روزآمد و جدیدترین روش های مالیاتی بر آن است تا به گونه ای عمل کند تا ضمن دستیابی به بالاترین سطح بهره وری ممکن همواره کاراترین و اثربخش ترین قسمت سازمان امور مالیاتی کشور شناخته شود.

استراتژی های امور مالیاتی شهر تهران

- کشف منابع جدید مالیاتی، بهینه سازی عملیات واحدیابی و شناسایی درآمدهای واقعی فعالان اقتصادی در شهر تهران
- ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری
- آموزش و بهسازی نیروی انسانی
- توسعه فن آوری اطلاعات
- اصلاح فرآیندها و روش های انجام کار و توسعه فناوری اداری
- بهبود سیستم های اطلاعات مدیریت
- اصلاح و تحول در نظام های مدیریتی
- رفع تبعیض و بی عدالتی در تعیین درآمدهای واقعی مؤدیان
- توسعه و ایجاد فضای مناسب و سالم کاری توأم با آرامش برای مراجعه مؤدیان
- توسعه ارتباط با دستگاه های اجرائی
- اجرای طرح جامع مالیاتی در شهر تهران
- ارتقاء فرهنگ مالیاتی
- تقویت اعتماد مؤدیان
- گسترش فرهنگ خوداظهاری و پرداخت مالیات
- گسترش برنامه های روابط عمومی و اطلاع رسانی در جهت ایجاد روابط سازنده با ذینفعان
- توانمندسازی نیروی انسانی
- نظام مند نمودن مسیر ارتقاء شغلی کارکنان

- استقرار سیستم مدیریت کیفیت
- اجرای برنامه های مرتبط با تحول سازمانی
- تسریع و تسهیل انجام امور و کاهش روابط متقابل مؤدیان و کارگزاران مالیاتی

استخراج اهداف عملیاتی امور مالیاتی شهر تهران

هــدف چگونگــی تحقق یک وجه اســتراتژیک را بیان می‌کند. بــه عبارت دیگر، آنچه را کــه برای موفقیت اســتراتژی حیاتی اســت مشــخص می‌ســازد. مجموعه ای از اهداف عملیاتی امور مالیاتی شهر تهران که در راســتای اهداف اســتراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور می باشــد، از چندین منبع از جمله برنامه استراتژیک ســازمان امور مالیاتی کشــور، برنامه عملیاتی ســال ۱۳۸۶ و همچنین یافته های مصاحبه های انجام شده با مدیران ارشد امور مالیاتی شهر تهران استخراج گردیده اند که به شرح ذیل می باشند:

- افزایش درآمدهای مالیاتی
- کاهش هزینه های وصول مالیات
- افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی
- اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت ها
- تسهیل ارتباط بین ادارات امور مالیاتی شهر تهران
- ارتقاء سلامت نظام اداری
- تغییر و تحول سازمانی
- بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان
- اعتلای فرهنگ سازمانی
- افزایش رضایت کارکنان
- توانمندسازی نیروی انسانی
- توسعه فناوری اطلاعات

شاخص های مرتبط با هریک از اهداف عملیاتی

معیار یا شــاخص مقداری قابل اندازه‌گیری اســت که چگونگی تحقق یک هــدف را بیان می‌کند. معیارهای مختلف در ســطوح مختلف سازمانی و با توجه به ماهیت های مختلف وظایف واقع می‌شوند. بر اساس برنامه

عملیاتی سال ۱۳۸۶ سازمان امور مالیاتی کشور، مطالعات میدانی و نیز یافته های حاصل از انجام مصاحبه، معیارها و یا شاخص های مرتبط با هریک از اهداف ذکر شده در قسمت قبل استخراج گردیده اند. لازم به ذکر است که محقق تعداد بیشتری شاخص مرتبط با هر یک از اهداف استخراج نموده بود که با توجه به عدم امکان پذیری محاسبه آنها، از آوردن آنها خودداری نموده است.

شاخص های افزایش درآمدهای مالیاتی

- درآمدهای مالیاتی مستقیم
- درآمدهای مالیاتی غیرمستقیم

شاخص های کاهش هزینه های وصول مالیات

- نسبت هزینه های جاری به درآمدهای مالیاتی
- نسبت هزینه های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی

شاخص های افزایش رضایت مؤدیاتی مالیاتی

- پاسخگویی
- همدلی
- ادب و اعتماد
- قابلیت اطمینان
- ملموسات

شاخص های اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت ها

- زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل
- زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مستغلات
- زمان کسب درآمد ازیک پرونده مالیاتی نقل و انتقال
- میزان تشریفات اداری

- تعداد اوراق تشخیص صادره مشمول
- تعداد اوراق قطعی صادره
- تعداد اوراق قطعی ارسال شده به اجراییات
- تعداد اوراق تشخیص مطرح شده در هیأت های حل اختلاف
- تعداد اوراق تشخیص قطعی شده از طریق توافق

شاخص های تسهیل ارتباط بین ادارات امور مالیاتی شهر تهران

- میزان اطلاع ادارات از عملکرد یکدیگر
- میزان تبادل مهارت ها و نقطه نظرات بین ادارت

شاخص های ارتقاء سلامت نظام اداری

- میزان تخلفات اداری
- شفافیت قوانین و رویه ها
- میزان ضابطه مند بودن امور مالیاتی شهر تهران

شاخص های تغییر و تحول سازمانی

- میزان دوره های آموزشی مرتبط
- میزان فرصت تحقیق و توسعه
- میزان گرایش کارکنان به ادامه تحصیل
- میزان اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی کارکنان

شاخص های بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان مالیاتی

- نسبت مالیات های خود اظهاری به کل مالیات های وصول شده
- نسبت تعدد اظهارنامه های دریافتی به پرونده های فعال مشمول و غیرمشمول

شاخص های اعتلای فرهنگ سازمانی

- کارگروهی

- ریسک پذیری
- خلاقیت فردی

شاخص های افزایش رضایت کارکنان

- حقوق و مزایای شغلی
- فرصت ارتقاء و پیشرفت
- ماهیت و شرایط شغل
- سرپرستی و مدیریت

شاخص های توانمندسازی نیروی انسانی

- نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات
- نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان

شاخص های توسعه فناوری اطلاعات

- روند رشد سیستم های فناوری اطلاعات
- میزان بکارگیری امکانات سخت افزاری و نرم افزاری
- میزان دوره های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات

دسته بندی اهداف عملیاتی در قالب مناظر چهارگانه BSC

همانطور که در قسمت های قبل اشاره گردید، کارت امتیازی متوازن شامل شاخص هائی از عملکرد مالی، روابط با مشتری، فرآیندهای کسب و کار داخلی و رشد و یادگیری سازمانی است که سازمان را از طریق این چهار منظر متفاوت اندازه گیری می کند.

اهداف عملیاتی ذکر شده در این پژوهش با وجوه چهارگانه کارت امتیازی متوازن به شرح جدول شماره (۲) مرتبط گردیده اند:

جدول (۲) : ارتباط اهداف عملیاتی با وجوه چهارگانه کارت امتیازی متوازن

منظر	هدف عملیاتی مرتبط
مالی	افزایش درآمدهای مالیاتی
	کاهش هزینه های وصول مالیات
مؤدیان (مشتریان)	افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی
فرآیندهای داخلی	اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت ها
	تسهیل ارتباط بین ادارات امور مالیاتی شهر تهران
	ارتقاء سلامت نظام اداری
	تغییر و تحول سازمانی
	بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان مالیاتی
رشد و یادگیری	اعتلای فرهنگ سازمانی
	افزایش رضایت کارکنان
	توانمندسازی نیروی انسانی
	توسعه فناوری اطلاعات

تشکیل کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی شهر تهران

پس از تبیین اهداف عملیاتی و شاخص های مرتبط با هر یک و نیز معین نمودن هدف گذاری های مربوطه و مقادیر واقعی آنها در سال ۱۳۸۶، کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی شهر تهران مطابق جدول ذیل تشکیل می‌گردد.

جدول (۳)

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۶	مقدار واقعی سال ۱۳۸۶	درصد تحقق شاخص
منظر مالی	افزایش درآمدهای مالیاتی	درآمدهای مالیاتی مستقیم	۸۳۷۰۹۳۶۱۰۰۰۰۰۰	۸۶۴۴۷۸۴۷۴۹۶۰۰۰	٪۱۰۳
		درآمدهای مالیاتی غیرمستقیم	۶۹۰۰۸۸۸۰۰۰۰۰۰	۱۲۰۵۵۲۰۵۸۰۵۰۰۰	٪۱۷۵
	کاهش هزینه های وصول مالیات	نسبت هزینه های جاری به درآمدهای مالیاتی	۰/۰۰۳۹	۰/۰۰۳۹	٪۱۰۰
		نسبت کل هزینه های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی	۰/۰۰۵۸	۰/۰۰۵۸	٪۱۰۰
منظر مؤدیان	افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی	پاسخگویی	۵	۲/۴۵	٪۴۹
		همدلی	۵	۲/۳۵	٪۴۷
		ادب و اعتماد	۵	۲/۲	٪۴۴
		قابلیت اطمینان	۵	۲/۴۵	٪۴۹
		ملموسات	۵	۲/۵	٪۵۱
فرآیندهای داخلی	اصلاح و بهبود فرآیندهاوفعالیت‌ها	زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل	۱	۳/۲۵	٪۳۵
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مستغلات	۱	۳/۶۵	٪۲۷
		زمان کسب درآمد ازیک پرونده مالیاتی نقل و انتقال	۱	۱/۶	٪۶۸
		میزان تشریفات اداری	۱	۳/۳	٪۳۴
		تعداد اوراق تشخیص صادره مشمول	۱۴۷۸۳۲۰	۶۱۶۲۷۸	٪۴۱
		تعداد اوراق قطعی صادره	۱۱۳۴۵۱۶	۴۴۵۵۹۰	٪۳۹
		تعداد اوراق قطعی ارسال شده به اجراییات	۸۲۹۴۸	۴۹۴۰۳	٪۵۹
		تعداد اوراق تشخیص مطرح شده در هیأت های حل اختلاف	۱۴۴۳۲۲	۱۱۲۹۴۵	٪۷۸
		تعداد اوراق تشخیص قطعی شده از طریق توافق	۳۱۵۱۱۲	۱۰۴۰۱۹	٪۳۳
	تسهیل ارتباط بین ادارات	میزا ن اطلاع ادارات از عملکرد یکدیگر	۵	۲/۱	٪۴۲
		میزان تبادل مهارت ها و نقطه نظرات بین ادارت	۵	۲/۱	٪۴۲

ادامه جدول (۳)

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۶	مقدار واقعی سال ۱۳۸۶	درصد تحقق شاخص
فرآیندهای داخلی	ارتقاء سلامت نظام اداری	میزان تخلفات اداری	۱	۲/۱	٪۶۰
		شفافیت قوانین و رویه ها	۵	۲/۱	٪۴۲
		میزان ضابطه مند بودن امور مالیاتی شهر تهران	۵	۲/۸۵	٪۵۷
	تغییر و تحول سازمانی	میزان دوره های آموزشی مرتبط	۵	۲/۳۵	٪۴۷
		میزان فرصت تحقیق و توسعه	۵	۱/۶۵	٪۳۳
		میزان گرایش کارکنان به ادامه تحصیل	۵	۳/۱۵	٪۶۳
		میزان اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی کارکنان	۵	۳/۱	٪۶۲
	بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان	نسبت مالیات های خود اظهاری به کل مالیات های وصول شده	۰/۶	۰/۳۱	٪۵۲
		نسبت تعداد اظهارنامه های دریافتی به پرونده های فعال مشمول و غیرمشمول	۰/۶	۰/۳۱	٪۵۲
منظر رشد و یادگیری	اعتلای فرهنگ سازمانی	کار گروهی	۵	۲/۵	٪۵۰
		ریسک پذیری	۵	۲/۰۵	٪۴۱
		خلاقیت فردی	۵	۲/۴۵	٪۴۹
	افزایش رضایت کارکنان	حقوق و مزایای شغلی	۵	۴/۰۵	٪۸۱
		فرصت ارتقاء و پیشرفت	۵	۳/۴۵	٪۶۹
		ماهیت و شرایط شغل	۵	۳/۱	٪۶۲
		سرپرستی و مدیریت	۵	۲/۹۵	٪۵۹
	توانمند سازی نیروی انسانی	نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات کار	۰/۰۰۰۵۴	۰/۰۱	٪۰/۵۴
		نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان	۰/۹	۰/۷	٪۷۸
	توسعه فناوری اطلاعات	روند رشد سیستم های فناوری اطلاعات	۵	۲/۴۵	٪۴۹
		میزان بکارگیری امکاناتسخت افزاری و نرم افزاری	۵	۲/۵	٪۵۰
		میزان دوره های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات	۵	۲/۳۵	٪۴۷

منظر مالی کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی شهر تهران:

همانطور که در جدول شماره (۴) مشاهده می شود میزان تحقق شاخص های مالی برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی شـــهر تهران در مورد تمام شـــاخص های مورد نظر بیشتر یا مساوی ۱۰۰ درصد است. همچنین میانگین کلی درصد تحقق شـــاخص ها نیز ۱۱۹/۵٪ می باشـــد که بزرگتر از ۷۰٪ اســـت و این نشان می دهد که این ســـازمان توانســـته است در بعد مالی به اهداف تعیین شده دست پیدا کند و حتی کمی جلوتر از اهداف تعیین شده گام بردارد.

جدول شماره (۴): منظر مالی کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی شهرتهران

منظر	اهدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۶	مقدار واقعی سال ۱۳۸۶	درصد تحقق شاخص
منظر مالی	افزایش درآمدهای مالیاتی	درآمدهای مالیاتی مستقیم	۸۳۷۰۹۳۶۱۰۰۰۰۰۰	۸۶۴۴۷۸۴۷۴۹۶۰۰۰	٪۱۰۳
		درآمدهای مالیاتی غیرمستقیم	۶۹۰۰۸۸۸۰۰۰۰۰۰	۱۲۰۵۵۲۰۵۸۰۵۰۰۰	٪۱۷۵
	کاهش هزینه های وصول مالیات	نسبت هزینه های جاری به درآمدهای مالیاتی	۰/۰۰۳۹	۰/۰۰۳۹	٪۱۰۰
		نسبت کل هزینه های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی	۰/۰۰۵۸	۰/۰۰۵۸	٪۱۰۰

منظر مؤدیان کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی شهر تهران:

همانطور که در جدول شماره (۵) مشاهده می شود میزان درصد تحقق شاخص های مؤدیان برگرفته شده از اســـتراتژی امور مالیاتی شـــهر تهران در مورد تمام شاخص های مورد نظر کمتر از ۱۰۰ درصد است و میانگین کلی درصد تحقق اهداف نیز ۴۸٪ می باشـــد که از مقدار تعیین شـــده (۷۰٪) کوچکتر است و این نشان می دهد که امور مالیاتی شهر تهران توانسته است به ۴۸٪ از اهداف تعیین شده دست پیدا کند.

جدول (۵)

منظر	اهدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۶	مقدار واقعی سال ۱۳۸۶	درصد تحقق شاخص
منظر مؤدیان	افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی	پاسخگویی	۵	۲/۴۵	٪۴۹
		همدلی	۵	۲/۳۵	٪۴۷
		ادب و اعتماد	۵	۲/۲	٪۴۴
		قابلیت اطمینان	۵	۲/۴۵	٪۴۹
		ملموسات	۵	۲/۵	٪۵۱

جدول (۶): منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی شهر تهران

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۶	مقدار واقعی سال ۱۳۸۶	درصدتحقق شاخص
فرآیندهای داخلی	اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت ها	زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل	۱	۳/۲۵	٪۳۵
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مستغلات	۱	۳/۶۵	٪۲۷
		زمان کسب درآمد ازیک پرونده مالیاتی نقل و انتقال	۱	۱/۶	٪۶۸
		میزان تشریفات اداری	۱	۳/۳	٪۳۴
		تعداد اوراق تشخیص صادره مشمول	۱۴۷۸۳۲۰	۶۱۶۲۷۸	٪۴۱
		تعداد اوراق قطعی صادره	۱۱۳۴۵۱۶	۴۴۵۵۹۰	٪۳۹
		تعداد اوراق قطعی ارسال شده به اجراییات	۸۲۹۴۸	۴۹۴۰۳	٪۵۹
		تعداد اوراق تشخیص مطرح شده در هیأت های حل اختلاف	۱۴۴۳۲۲	۱۱۲۹۴۵	٪۷۸
		تعداد اوراق تشخیص قطعی شده از طریق توافق	۳۱۵۱۱۲	۱۰۴۰۱۹	٪۳۳
	تسهیل ارتباط بین ادارات امور مالیاتی شهر تهران	میزا ن اطلاع ادارات زیرمجموعه ازعملکرد یکدیگر	۵	۲/۱	٪۴۲
		میزان تبادل مهارت ها و نقطه نظرات بین ادارات زیرمجموعه	۵	۲/۱	٪۴۲
	ارتقاء سلامت نظام اداری	میزان تخلفات اداری	۱	۲/۱	٪۶۰
		شفافیت قوانین و رویه ها	۵	۲/۱	٪۴۲
		میزان ضابطه مند بودن امور مالیاتی شهر تهران	۵	۲/۸۵	٪۵۷
	تغییر و تحول سازمانی	میزان دوره های آموزشی مرتبط	۵	۲/۳۵	٪۴۷
		میزان فرصت تحقیق و توسعه	۵	۱/۶۵	٪۳۳
		میزان گرایش کارکنان به ادامه تحصیل	۵	۳/۱۵	٪۶۳
		میزان اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی کارکنان	۵	۳/۱	٪۶۲
	بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان	نسبت مالیات های خود اظهاری به کل مالیات‌های وصول شده	۰/۶	۰/۳۱	٪۵۲
		نسبت‌تعداداظهارنامه‌های‌دریافتی‌به‌پرونده‌های‌فعال‌مشمول‌وغیرمشمول	۰/۶	۰/۳۱	٪۵۲

منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی شهر تهران:

همانطور که در جدول شـماره (۷) مشـاهده می شـود میزان درصد تحقق شاخص های رشد و یادگیری برگرفته شـده از اسـتراتژی امور مالیاتی شهر تهران در مورد تمام شاخص های مورد نظر کمتر از ۱۰۰ درصد است و میانگین کلی درصد تحقق اهداف نیز ۵۳٪ می باشد که ۷۰٪ کوچکتر است و این نشان می دهد که امور مالیاتی شهر تهران توانسته است به ۵۳٪ از اهداف تعیین شده در این بعد دست پیدا کند.

جدول شماره (۷): منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی شهر تهران

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۶	مقدار واقعی سال ۱۳۸۶	درصدتحقق شاخص
منظر رشد و یادگیری	اعتلای فرهنگ سازمانی	کار گروهی	۵	۲/۵	٪۵۰
		ریسک پذیری	۵	۲/۰۵	٪۴۱
		خلاقیت فردی	۵	۲/۴۵	٪۴۹
	افزایش رضایت کارکنان	حقوق و مزایای شغلی	۵	۴/۰۵	٪۸۱
		فرصت ارتقاء و پیشرفت	۵	۳/۴۵	٪۶۹
		ماهیت و شرایط شغل	۵	۳/۱	٪۶۲
		سرپرستی و مدیریت	۵	۲/۹۵	٪۵۹
	توانمند سازی نیروی انسانی	نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات کار	۰/۰۰۰۵۴	۰/۰۱	٪۰/۵۴
		نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان	۰/۹	۰/۷	٪۷۸
	توسعه فناوری اطلاعات	روند رشد سیستم های فناوری اطلاعات	۵	۲/۴۵	٪۴۹
		میزان بکارگیری امکانات سخت افزاری و نرم افزاری	۵	۲/۵	٪۵۰
		میزان دوره های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات	۵	۲/۳۵	٪۴۷

نتیجه گیری و جمع بندی:

در ابتدا به روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت تبیین اهداف عملیاتی سال ۱۳۸۶، شاخص ها و هدف گذاری های مربوطه از طریق انجام مصاحبه، بررسی اهداف استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور، پرسشنامه های طراحی شـــده و نیز مطالعات کتابخانه ای و اینترنت اشـــاره گردید. در ادامه، کارت امتیازی متوازن واحد مربوطه تشـــکیل و پس از مقایسهٔ مقادیر هدف گذاری شده شاخص های برنامه های عملیاتی نظام مدیریت استراتژیک امور مالیاتی شهر تهران با مقادیر واقعی آنها در سال ۱۳۸۶ از هر یک از چهار وجه کارت امتیازی متوازن، نهایتاً مشـــخص گردید که سؤال اصلی تحقیق با پاسخ منفی مواجه شده، پاسخ سؤال فرعی ۱ مثبت می باشد و پاسخ سؤالات فرعی دیگر نیز منفی می باشد.

لازم به ذکر اســـت که به علت مشـــخص نبودن مقدار هدف شـــاخص های کیفی در واحد مربوطه مقدار هدف این شـــاخص ها بهترین حالت در نظر گرفته شـــده است و مقدار واقعی این شاخص ها با بهترین گزینه مقایســـه گشته اســـت. با توجه به اینکه اهداف در نظر گرفته آرمانی می باشند، نتایج به دست آمده نشان می دهد که عملکرد امور مالیاتی شهر تهران در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

یکی از مهمترین نتایجی که در خلال تحقیق به دســـت آورده شـــد آگاهی از وجود تفکر اســـتراتژیک در مدیریت ارشد امور مالیاتی شهر تهران می باشد که با همکاری صمیمانه و مشتاقانه خود به سرانجام رسیدن این پژوهش کمک شایانی نمودند. وجود چنین تفکری پیش زمینه حرکت در راستای سازمان های استراتژی محور می باشد.

امور مالیاتی شهر تهران باید به پایش استراتژی ها و عملکرد فعلی خود بپردازد و با بروزآوری آنها عملکرد خود را در تمام زوایا بهبود بخشد.

فهرست منابع:

۱. دیوید، فرد آر، ۱۳۸۷، مدیریت اســـتراتژیک (ترجمه علی پارســـائیان و ســـیدمحمد اعرابی)، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوازدهم.

2. Kaplan, R.S & Norton, D.P., 2000, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment, First Edition, Harvard Business School Press, Massachusetts.
3. Ahn, H., 2001, Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. Journal of Long Range Planning.

4. Thompson, Arthur and Strickland, Jr, 2005, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw Hill, NY.
5. Kaplan, R. S., and Robin, c., 1998, Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance, Boston: Harvard Business School Press, N.P.
6. Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review.
7. Olve, N.G., Sjostrand, A., 2002, The Balanced Scorecard, Capstone Publishing, United Kingdom.
8. Simons, R., 2000, Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Prentice Hall Inc, United States of Americ
9. Creelman, James & Makhijani, Naresh, 2005, Mastering Business in Asia: Succession with Balanced Scorecard, John Wiley & Sons Asia.