

تدوین استراتژی‌های مناسب مالیاتی بر اساس مدل SWOT

در اداره مالیات بر کالا و خدمات

دکتر سید محمد اعرابی* و فریبا شیرخانی**

* استاد بخش مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

چکیده

تدوین استراتژی‌های مناسب یک سازمان، نتیجه انجام فرایند مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک آن سازمان است. این نوع برنامه‌ریزی اولین مرحله از مراحل سه‌گانه مدیریت استراتژیک می‌باشد. براین اساس مدیریت استراتژیک را می‌توان هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را به هدف‌های خود نایل می‌سازد، تعریف نمود. 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 در گرو انجام فرایند صحیح برنامه‌ریزی استراتژیک است. بدین معنا که در ابتدا اهداف، وظایف و ماموریت آن سازمان مشخص می‌شود پس از آن، عوامل داخلی و خارجی سازمان بررسی خواهد شد، سپس این عوامل مورد مقایسه قرار گرفته و در نهایت استراتژی مناسب سازمان و اولویت آنها تدوین می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استراتژیک^۱، برنامه‌ریزی استراتژیک^۲، استراتژی عوامل خارجی، عوامل داخلی^۳، ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف داخلی^۴، ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژی^۵

^۱ -Strategic management

^۲ -Strategic planning

^۳ -External factors

^۴ -Strengths – weakness – opportunities – threats matrix (SWOT)

^۵ - Quantitative strategic planning matrix (QSPM)

مقدمه

در قرن بیست و یکم مدیران با چالش‌هایی با ابعاد گسترده روبه‌رو هستند. گرایش به سمت جهانی‌شدن، افزایش تغییر و تحولات تکنولوژی، مشتری‌مداری، کاهش عمر محصول و... شدت و تنوع رقابت بین سازمان‌ها را افزایش داده است.

یک مدیر امروزه نه تنها باید بازارهای داخلی را بشناسد بلکه باید در بازارهای خارجی و در برابر رقیبان ناآشنا نیز آمادگی انجام کار داشته باشد. افزایش گرایش به سمت جهانی‌شدن از قدرت بسیار زیاد تکنولوژی ریشه می‌گیرد، که صنایع را شکل‌دهی مجدد نموده و عمیقاً روش‌های رقابت کردن را تحت تأثیر قرار داده است. این دو نیرو یعنی جهانی‌شدن و تکنولوژی به همراه چالش جدید مشتری‌مداری شکل جدیدی از رهبری را می‌طلبد^۱، به گونه‌ای که مدیران آمادگی اداره تغییرات در محیط پویا و متغیر را داشته باشند و سازمان‌ها نیز برای ایجاد تغییر باید در جهت بهبود کارها فشار وارد آورند؛ در غیر این صورت موجودیت و بقای خود را دستخوش تهدید و نابودی قرار می‌دهند

امروزه بیش از هر زمان دیگری موجودیت سازمان‌ها دستخوش تهدید قرار گرفته است، زیرا تغییرات بسیار سریع انجام می‌شود؛ بنابراین، برای این‌که سازمان‌ها بتوانند از این گرداب جان سالم بدر ببرند باید پیوسته با امواجی سهمگین از تغییرات دائمی روبه‌رو گردند و مدیریت استراتژیک بهترین ابزار برای تمام سازمان‌هایی است که درصدد هستند بدون تسلیم در برابر تغییر، حضوری آگاهانه در بازار داشته باشند.

مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل‌دادن آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه برنامه‌ریزی باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای انجام شود که اعمال نفوذ نماید (نه این‌که تنها در برابر کنش‌ها واکنش نشان

بدهد) و بدین‌گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

اهمیت بیان شده در مقدمه فوق و مشکلات موجود در نظام مالیاتی کشور به خصوص مالیات غیرمستقیم موجب شد که موضوع پژوهش برنامه‌ریزی استراتژیک در اداره مالیات بر کالا و خدمات انتخاب شود. براین اساس، در این مقاله پس از ارائه کلیات پژوهش در خصوص مسائل مالیاتی و سئوالات پژوهش، مدلی جامع در کالبد رویکرد مدیریت استراتژیک ارائه گردیده است. درگفتار سوم از این مقاله، آشنا نمودن خواننده با مالیات بر کالا و خدمات، پیش از پرداختن به کاربرد مدل SWOT و QSPM برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات با هدف ارائه پیشنهادهایی در بند پایانی، ضروری می‌باشد.

۱. کلیات**الف. بیان مسائل و اهمیت تحقیق**

تغییرات شگرف امروزی که همه سازمان‌ها و نظام‌های آن‌ها را حتی از جمله نظام مالیاتی کشورها را تحت الشعاع خود قرار داده است تغییرات انفجارآمیز تکنولوژی است. ارتباطات و اطلاع‌رسانی در واقع جهانی واحد پدید آورده است. شدت تغییرات محیطی امروز به گونه‌ای است که سازمان‌ها برای بقا باید در نبرد دائمی به سر برند و در این عرصه، ارائه خدمات با بهترین کیفیت نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. در چنین شرایطی برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب برای سازمان‌ها به عنوان ابزار رویارویی با چالش‌های فوق مطرح شده و اهمیت خاصی پیدا کرده است.

تدوین استراتژی یکی از مراحل مهم مدیریت استراتژیک می‌باشد و از نظر سازمانی یعنی الگوی متغیر کسب و کار، اهداف اجتماعی شرکت، فلسفه وجودی و مقاصد خط‌مشی‌های اجرایی لازم برای دستیابی به اهداف منتخب آن سازمان می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک روش سیستماتیکی است که فرایند مدیریت استراتژیک را پشتیبانی می‌کند و متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی‌های مناسب برای

¹ - Hardwick, C.T. and B.F. "Land gut Administrative Strategy and Decision Making" south western pub. Co, Cincinnati, 1966. page 5.

برای اداره مالیات کالا و خدمات یک ضرورت است.

ب- اهداف و سؤالات پژوهش

با توجه به ضرورت تدوین استراتژی‌های مناسب مالیاتی در اداره مالیات بر کالا و خدمات براساس مدل SWOT اهداف پژوهش عبارت‌اند از:

- شناسایی نقاط قوت و ضعف براساس عوامل داخلی اداره مالیات بر کالا و خدمات؛
- شناسایی فرصت‌ها براساس عوامل خارجی اداره مالیات بر کالا و خدمات؛
- شناسایی تهدیدها براساس عوامل خارجی اداره مالیات بر کالا و خدمات؛
- تعیین جدول SWOT و تجزیه و تحلیل آن؛
- تعیین استراتژی یا استراتژی‌های مناسب برای اداره مذکور.

سؤالات اصلی پژوهش عبارت‌اند از:

- نقاط قوت در اداره مالیات بر کالا و خدمات کدام‌اند؟
- نقاط ضعف در اداره مالیات بر کالا و خدمات کدام‌اند؟
- تهدیدات در اداره مالیات بر کالا و خدمات کدام‌اند؟
- فرصت‌ها در اداره مالیات بر کالا و خدمات کدام‌اند؟
- استراتژی یا استراتژی‌های مناسب در اداره مالیات بر کالا و خدمات کدام‌اند؟
- اولویت استراتژی‌های مناسب تعیین شده در اداره مالیات بر کالا و خدمات کدام‌اند؟

۲. الگوی جامع مدیریت استراتژیک

الف. چارچوب نظری (مدل مفهومی پژوهش)

به منظور رسیدن به الگوی جامع و کاربردی، پس از بررسی و تحقیق در کتاب‌ها، مقالات، تحقیقات و پایان‌نامه‌های موجود، در نهایت مدل تدوین استراتژی «فرد. آر. دیوید» برای موضوع تحقیق انتخاب شد. علت گزینش این مدل علاوه بر جامعیت، سهولت کاربرد و دقت در استخراج نتایج حاصله از آن بوده است. به عبارتی مدل مفهومی این پژوهش، الگوی مدیریت استراتژیک و

دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می‌شود.^۱

اندیشمندان دلایل متعددی را در خصوص ضرورت اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها برشمردند از جمله:

- تغییر و تحولات جهان امروز؛
- ریسک رو به افزایش خطاها؛
- هزینه بالای اشتباهات؛
- معضلات اقتصادی؛
- کمبود منابع؛
- نیازمندی دولت‌ها به افزایش منابع درآمدی
- کاهش وابستگی به درآمدهای حاصل از صادرات مواد اولیه مانند نفت.

در ایران هم به دلیل مشکلات فوق‌الذکر در سازمان‌ها از دهه ۱۳۷۰ برنامه‌ریزی استراتژیک جایگاه خاصی در حل مشکلات اداری، صنعتی و برنامه‌های عمرانی کشور پیدا کرده است، به گونه‌ای که در سازمان‌های مختلف دولتی و غیردولتی این برنامه‌ریزی تدوین و برخی در حال اجرا می‌باشد.^۲ لذا اهمیت ذکر شده موجب شد مدل SWOT که از روش‌های متداول در مرحله تدوین استراتژیک است در خصوص سیستم مالیات بر کالا و خدمات که یکی از انواع مالیات‌های غیرمستقیم (مالیات بر مصرف) است، تهیه و تجزیه و تحلیل شود تا با استفاده از استراتژی‌های مناسب، اداره کالا و خدمات در راه رسیدن به اهدافش به شیوه مناسب یاری گردد. هر سازمانی در هر زمانی می‌تواند از این نوع برنامه‌ریزی استفاده کند، اما به طور یقین تدوین برنامه‌ریزی در سال‌های اولیه شروع کار سازمان می‌تواند مثرتر باشد. به همین دلیل تعیین استراتژی‌های مناسب در برنامه‌ریزی

۱. شمس، عبدالحمید، «مدیریت استراتژیک و استراتژی‌های صنعتی و تجاری»، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۲، ص ۸-۶.

۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا، «برنامه‌ریزی استراتژیک» ناشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهی (سمت)، چاپ دوم، ۱۳۸۲، ص ۴۲

ب- فرایند تدوین برنامه استراتژیک و مراحل آن
در این قسمت فرآیند تدوین استراتژی در چهار مرحله و هفت گام به ترتیب زیر به عنوان ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی می‌گردد.

(جدول شماره ۱). فرآیند تدوین استراتژی

ردیف	مرحله	توضیح گام‌ها
۱	مرحله شروع	شناسایی مأموریت‌ها، ویژگی‌ها و اجزاء آن
		شناسایی اهداف و شاخصه‌های آن
۲	ورودی	بررسی عوامل خارجی
		بررسی عوامل داخلی
۳	مقایسه	تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)
۴	تصمیم‌گیری	اولویت‌بندی استراتژی‌ها، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

منبع: جدول فوق براساس اطلاعات حاصل از منبع اصلی مدل دیوید به صورت دستی تدوین شده است

۳. آشنایی با مالیات کالا و خدمات

انواع درآمدهای مالیاتی

مالیات‌های مستقیم: مالیاتی است که از درآمد یا سرمایه اشخاص اخذ خواهد شد. مانند:
- مالیات بر حقوق؛ مالیات بر شرکت‌ها؛ مالیات بر مشاغل؛ مالیات بر مستغلات مالیات بر ارث و غیره
مالیات‌های غیرمستقیم: مالیاتی است که بار آن‌ها به مصرف‌کننده کالا منتقل می‌شود. مانند:
- مالیات بر تجارت خارجی (مالیات بر واردات)؛
- مالیات بر مصرف و فروش^۲.

انواع مالیات بر مصرف و فروش

مالیات فروش سنتی بر کالاهای خاص به ازاء واحد کالا؛
مالیات فروش گسترده براساس ارزش کالاها؛

۲. بررسی مالیات بر مصرف در ایران به منظور بسط پایه مالیاتی، مریم گرامی، دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران، ۱۳۷۶، ص ۱۵.

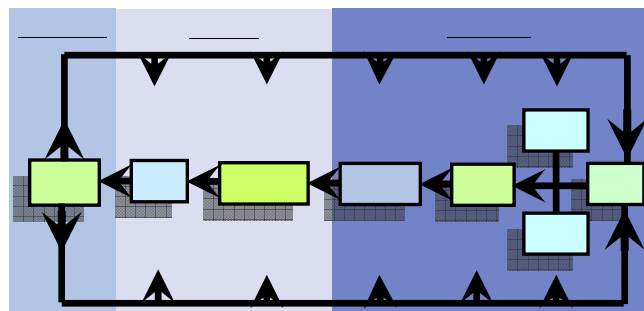
برنامه‌ریزی فرد. آر. دیوید می‌باشد.^۱

فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به عنوان فرایندی از یک تصمیم‌گیری ویژه و یا حل مشکل تصور نمود. به این ترتیب که مدیریت استراتژیک هم‌چنان‌که در فرآیند تصمیم‌گیری است، با یک نگرش کلی از مراحل برنامه‌ریزی تا اجراء و ارزشیابی تشکیل می‌شود. به طور منطقی آغاز فرایند را، تثبیت اهداف و توسعه استراتژی‌های مناسب تشکیل می‌دهد، سپس اجرای آن‌ها با کنترل نتایج ارزشیابی‌شان صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر فرآیند مدیریت استراتژیک در چارچوب و الگوی متداول و قابل قبول به شرح زیر ارائه می‌گردد. این الگو شامل سه بخش اصلی ذیل می‌باشد.

- (۱) تدوین استراتژی‌ها؛
- (۲) اجرای استراتژی‌ها؛
- (۳) ارزیابی استراتژی‌ها.

بنابراین موضوع، در این پژوهش فقط به بخش اول یعنی تدوین استراتژی یا برنامه‌ریزی استراتژیک خواهیم پرداخت.

(نمودار شماره ۱). الگوی جامع مدیریت استراتژیک



Fred R. David, "How Companies Define Their Mission Long Range Planning", (June 1988) p.40

به آن جهت که موضوع این پژوهش تدوین برنامه استراتژیک اداره مالیات بر کالا و خدمات می‌باشد، تنها به بررسی بخش اول این الگو پرداخته می‌شود و فرایند آن، در ذیل توضیح داده خواهد شد.

۱. برای اطلاعات بیشتر به منبع ذیل مراجعه شود
فرد. آر. دیوید، «مدیریت استراتژیک» ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹.

تحلیل این اطلاعات نیز به دو قسمت (توصیفی و دلفی) تقسیم شده است. در این راستا از نرم افزارهای کمکی مانند SPSS 11 و EXCLE XP بهره‌گیری به عمل آمده است.

برای انجام تجزیه و تحلیل آماری از هر دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده، بدین ترتیب که سوالات عمومی را که امکان طبقه‌بندی و استفاده از جدول و نمودار برای پاسخ‌ها وجود داشت به صورت توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و برای پاسخ به سوالات پژوهش و شناسایی عوامل محیطی تأثیرگذار از توزیع فراوانی و میانگین استفاده گردید که نتیجه آن تعیین عوامل کلیدی و رتبه‌بندی آن‌ها است. در پایان برای تدوین استراتژی‌های مناسب و اولویت‌بندی آن‌ها از تکنیک دلفی استفاده شده است.

نتایج حاصل از پردازش پرسشنامه‌ها در اختیار گروه دلفی قرار داده شد، سپس بر اساس اطلاعات فوق جداول ضرایب اهمیت جدول SWOT و جدول QSPM بوسیله این گروه تکمیل شد. پس از آن داده‌های جداول فوق با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و EXCLE مورد پردازش قرار گرفت.

لازم به یادآوری است که به منظور پیشبرد این پژوهش، جامعه مورد بررسی، کارکنان ستاد وصف اداره مالیات بر کالا و خدمات می‌باشد که تعداد آن‌ها ۱۸۰ نفر می‌باشد، که تمامی آن‌ها به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته و پرسش‌نامه‌ها بین آنان توزیع شد که از این تعداد ۱۵۹ عدد پرسشنامه عودت داده شده نرخ بازگشت پرسش‌نامه به حدود ۸۸ تقلیل یافت.

نا گفته نماند که اداره مالیات بر کالا و خدمات از سال‌های قبل تاکنون در امر جمع‌آوری مالیات بر مصرف و فروش فعالیت داشته و از سال ۱۳۸۲ به بعد این نوع مالیات به قانون تجمیع عوارض تغییر نام داده است. لذا در بررسی‌ها، پیشینه اخیر این اداره و وضعیت حاضر آن در کسب اطلاعات و آمار لازم به منظور آگاهی از روند حرکت و توان آن اداره مورد توجه می‌باشد. از آن‌جا که استراتژی‌ها ناظر به آینده می‌باشند، پژوهش فوق نیز با نگاهی به افق برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی یعنی سال‌های ۸۹-۸۴ مورد نظر قرار گرفته است. در پایان اشاره می‌شود که پرسشنامه نهایی این پژوهش به منظور انجام روایی مورد مشاهده و بررسی ۱۳ نفر از مدیران، معاونین و ممیزین کل، رؤسای گروه اداره مالیات بر کالا و خدمات واقع شد و به منظور تعیین اعتبار

مالیات مصرف بر چرخه کالا و خدمات (مالیات بر ارزش افزوده)؛

مالیات بر مصرف و فروش در ایران

مالیات بر مصرف و فروش در ایران به مجموعه‌ای از منابع مالیاتی اطلاق می‌شود که با نرخ‌های متفاوت و نیز براساس مأخذ متفاوت مانند مقدار تولید فیزیکی، تعداد فروش یا بهای فروش مشمول مالیات می‌شوند.

منابع مالیات‌های مصرف و فروش موجود در نظام مالیاتی کشور علاوه بر ویژگی‌های برشمرده شده از نظر نوع کالاها و خدمات نیز دارای ماهیت خاصی هستند. برخی از آن‌ها در واقع کالاهای انحصاری دولت در دهه‌های قبل هستند (مانند دخانیات و الکل)، و برخی از آن با عنوان کالاهای لوکس شناخته می‌شوند (مانند خاویار)، تعداد دیگری از کالاها مشمول نیز از نوع مواد اولیه صنعتی مانند فولاد و مس هستند. البته در طی سال‌ها منابع این مالیات تغییر و برخی مواقع نیز افزایش یافته اما اهم این تغییرات در سال ۱۳۸۲ انجام شد به طوری که از ابتدای ۱۳۸۲ قانون جدیدی تحت عنوان «تجمیع عوارض» جایگزین مالیات‌های غیرمستقیم شده، که در حال حاضر این بخش از درآمدهای مالیاتی به موجب این قانون وصول می‌شود.^۱

لازم به ذکر است با توجه به اهمیت مالیات بر مصرف و فروش که سیستم پیشرفته‌تر آن مالیات بر ارزش افزوده می‌باشد. (مالیات بر ارزش افزوده به زودی در ایران اجراء خواهد شد و جایگزین مالیات بر کالا و خدمات می‌شود)، لذا شناسایی مزایا و کاستی‌های آن اداره و تدوین استراتژی‌های مناسب برای آن، جهت اجرای قانون تجمیع عوارض و ایجاد آمادگی به منظور پیاده‌سازی دیگر مالیات‌های مصرف و فروش ضروری است.

۴. کاربرد مدل SWOT به منظور جمع‌آوری و

تحلیل اطلاعات

الف. جمع‌آوری اطلاعات

با توجه به این‌که در این پژوهش اطلاعات، به‌طور عمده، از طریق پرسشنامه‌های (باز، نیمه باز و بسته) و همچنین از طریق روش دلفی جمع‌آوری شده، به همین جهت روش

۱. سازمان امور مالیاتی، دفتر خدمات مؤدیان، قانون تجمیع عوارض، ۱۳۸۲، ص ۳.

نقاط ضعف

- عدم تخصیص کافی منابع مالی به اداره مالیات بر کالا و خدمات؛
- عدم امکانات کافی رفاهی وانگیزی به اداره مالیات بر کالا و خدمات؛
- عدم کفایت امکانات اداری جهت انجام مأموریت محوله؛
- عدم وجود سیستم مناسب پرداخت حقوق و مزایا؛
- ساختار نامناسب پست‌های فنی و تخصصی؛
- کمبود تعداد نیروی کار؛
- عدم آموزش مناسب نیروی انسانی؛
- عدم اطلاع رسانی به مودیان؛
- عدم شفافیت قانون تجمیع عوارض؛
- عدم ضمانت اجرای قانون تجمیع عوارض؛
- عدم رویه یکسان در اجرای قانون تجمیع عوارض؛
- عدم کفایت ایجاد هماهنگی با سایر سازمانها؛
- استفاده ناکافی از فن آوری IT.

فرصت‌ها

- امکان تبلیغات از طریق رسانه‌های گروهی؛
- ارتباط با طرح جامع؛
- تصویب مالیات بر ارزش افزوده؛
- همکاری با مجامع رسمی و غیررسمی و بالعکس؛
- ارتباط با سازمان امور مالیاتی با اداره کالا و خدمات؛
- امکان برپایی سمینار و کارگاه‌های آموزشی.

تهدیدها

- فرار مالیاتی؛
- عدم آموزش مودیان؛
- وجود فعالیتهای موازی با سایر سازمانها؛
- عدم آشنایی مودیان با قانون تجمیع عوارض؛
- عدم آشنایی با قوانین و مقررات مالی؛
- عدم هماهنگی با سایر وزارتخانه‌ها، اتحادیه‌ها، سندیکاها و شوراها با اداره کالا و خدمات؛
- عدم دسترسی به اطلاعات مورد نیاز.

تحلیل اطلاعات از طریق روش دلفی

به منظور پاسخ به دوبرسش آخر پژوهش یعنی تعیین استراتژی‌های مناسب اداره مالیات بر کالا و خدمات و اولویت بندی آنها که مهمترین مرحله برنامه ریزی

پرسشنامه پژوهش، ابتدا ۲۰ عدد از پرسشنامه فوق را بین کارکنان توزیع و سپس از نرم‌افزار SPSS جهت سنجش قابلیت اعتبار استفاده گردید. نتایج حاصل از آلفای کرونباخ محاسبه شده به شرح ذیل می‌باشد.

(جدول شماره ۲-۳). بررسی اعتبار پرسشنامه پژوهش

شرح	تعداد سؤال	آلفای اولیه	آلفای نهایی
مأموریت	۷	۰/۹۰۲۱	۰/۸۴۵۹
اهداف	۱۱	۰/۸۹۸۶	۰/۹۰۳۰
نقاط قوت و ضعف	۲۱	۰/۹۰۲۳	۰/۹۱۱۹
نقاط فرصت و تهدید	۱۴	۰/۸۱۴۰	۰/۸۱۹۳

بنابراین، عوامل قید شده در پرسشنامه مذکور از نظر قابلیت اعتبار دارای ضریب مناسبی است، چرا که ضریب پایایی اکثر عوامل بیش از ۷۰٪ است.

ب. تحلیل اطلاعات (داده‌ها)

با توجه به این که در این پژوهش از دو روش جمع‌آوری اطلاعات یعنی از طریق پرسشنامه‌های (باز، نیمه باز و بسته) و همچنین از طریق روش دلفی استفاده شده است، تحلیل این اطلاعات به دو قسمت (توصیفی و دلفی) تقسیم می‌شود.

تحلیل اطلاعات از طریق توصیفی (بررسی پرسشنامه‌ها)

تحلیل اطلاعات از طریق فوق منجر به تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید اداره مالیات بر کالا و خدمات شد و در اختیار گروه دلفی قرار گرفت. نتایج حاصل از آن به شرح ذیل می‌باشد:

نقاط قوت

- وجود نگرش سیستمی در مدیریت؛
- وجود برنامه‌ریزی عملیاتی؛
- اجرا و کنترل برنامه‌ریزی عملیاتی؛
- آگاه بودن مدیران به قوانین؛
- وجود نیروهای تحصیلکرده و مجرب؛
- پست‌های مناسب مدیریتی و سرپرستی؛
- شناسایی مودیان بزرگ؛
- مشاوره به مودیان.

نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها تهدیدات (SWOT) را تعیین کردند. بر این اساس استراتژی‌های این اداره تدوین شد.

استراتژیک می‌باشد، از طریق روش دلفی انجام شد. بدین منظور، گروهی از خبرگان اداره مالیات بر کالا و خدمات با عنوان گروه دلفی انتخاب شدند و پس از نشست‌های مختلف و با استفاده از اطلاعات حاصل از مرحله قبل ماتریس

<p>نقاط ضعف - W</p> <p>نقاط ضعف را فهرست کنید</p> <ul style="list-style-type: none"> - ساختار نامناسب پست‌های فنی و تخصصی - عدم استفاده از فن‌آوری IT - عدم امکانات مناسب رفاهی و انگیزشی - عدم کفایت امکانات اداری جهت انجام مأموریت محوله - عدم ضمانت اجرایی قانون تجمیع عوارض - عدم آموزش مناسب نیروی انسانی - عدم وجود سیستم مناسب پرداخت حقوق و مزایا - کمبود تعداد نیروی کار - عدم اطلاع‌رسانی مناسب به مؤدیان - عدم شفافیت قانون تجمیع عوارض - عدم هماهنگی با سایر سازمان‌ها و واحدهای ذی‌ربط - عدم رویه یکسان در اجرای قانون تجمیع عوارض - عدم تخصیص منابع مالی به اداره کالا و خدمات 	<p>نقاط قوت - S</p> <p>نقاط قوت را فهرست کنید</p> <ul style="list-style-type: none"> • نگرش سیستمی در مدیریت • وجود برنامه‌ریزی عملیاتی • اجرا و کنترل برنامه‌ریزی عملیاتی • آگاه بودن مدیران به قوانین • وجود نیروهای تحصیل‌کرده و مجرب • پست‌های مناسب مدیریتی و سرپرستی • شناسایی مؤدیان بزرگ • مشاوره به مؤدیان 	
<p>(۱) افزایش اعتبارات متناسب با اهداف و استراتژی‌های این اداره</p> <p>(۲) ایجاد وحدت رویه و رفع ابهام سازی در اجرای قوانین</p> <p>(۳) اصلاح ساختار سازمانی اداره کالا و خدمات متناسب با وظایف محوله</p> <p>(۴) تعامل و هماهنگی با سایر سازمان‌ها و واحدهای ذی‌ربط مانند شهرداری‌ها و...</p>	<p>۱. توسعه فرهنگ مالیات بر مصرف و فروش جهت بهبود نگرش مؤدیان</p> <p>۲. زمینه‌سازی جهت اجرای نظام مالیات بر ارزش افزوده</p> <p>۳. توسعه روابط و تعامل اثربخش با نهادها و سازمان‌های هم‌جوار دولتی و غیردولتی</p>	<p>فرصت‌ها - O</p> <p>فرصت‌ها را فهرست کنید</p> <ul style="list-style-type: none"> - تبلیغات از طریق رسانه‌های گروهی - ارتباط با طرح جامع - تصویب مالیات بر ارزش افزوده - دیدگاه‌های مثبت اتحادیه‌ها و سازمان‌های اخذ خدمت - همکاری با مجامع رسمی و غیررسمی و بالعکس - ارتباط با سازمان امور مالیاتی با اداره کالا و خدمات - برپایی سمینار و کارگاه‌های آموزشی
<ul style="list-style-type: none"> • کنترل فرار مالیاتی با استفاده از فناوری اطلاعات و سیستم‌های مکانیزه و اطلاعاتی نوین • آموزش نیروی انسانی متناسب با فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی نوین جهت دسترسی به منابع صحیح اطلاعاتی • حذف فعالیت‌های موازی جهت ایجاد هماهنگی با سایر سازمان‌ها و واحدهای ذی‌ربط <p>اصلاح شیوه اطلاع‌رسانی به مؤدیان جهت افزایش آگاهی آن‌ها با قوانین مالی و قانون تجمیع عوارض</p>	<p>۱. توسعه نگرش سیستمی جهت بکارگیری مدیریت استراتژیک در سه سطح برنامه‌ریزی، اجراء و کنترل</p> <p>۲. ایجاد مرکز مشاوره مؤدیان مجهز به سیستم‌های اطلاعاتی نوین جهت افزایش سطح آگاهی مؤدیان مالیاتی</p>	<p>تهدیدات - T</p> <p>تهدیدات را فهرست کنید</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ فرار مالیاتی ➤ عدم آموزش مؤدیان ➤ وجود فعالیتهای موازی با سایر سازمان‌ها ➤ عدم آشنایی مؤدیان با قانون تجمیع ➤ عدم آشنایی با قوانین و مقررات مالی ➤ عدم هماهنگی با سایر وزارتخانه‌ها، اتحادیه‌ها، سندیکاها و شوراها با اداره کالا و خدمات عدم دسترسی به اطلاعات مورد نیاز

(شکل شماره ۴). ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)

اولویت	شرح استراتژی	کد استراتژی
۱	توسعه روابط اثر بخش با نهادها و سازمان‌های همجوار دولتی و غیردولتی	SO7
۲	توسعه نگرش سیستمی جهت به کارگیری مدیریت استراتژیک در سه سطح برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل	ST2
۳	انجام فعالیت‌های مناسب زمینه‌ای جهت اجرای نظام مالیات بر ارزش افزوده	SO3
۴	افزایش اعتبارات متناسب با اهداف و استراتژی اداره مالیات بر کالا و خدمات	WO1
۵	ایجاد وحدت رویه و رفع ابهام و شفاف‌سازی در اجرای قوانین	WO7
۶	ایجاد مرکز مشاوره مؤدیان مجهز به سیستم‌های اطلاعاتی نوین جهت افزایش سطح آگاهی آنان	ST7
۷	کنترل فرار مالیاتی	WT2
۸	توسعه فرهنگ مالیات بر مصرف و فروش جهت بهبود نگرش مؤدیان	SO1
۹	ایجاد هماهنگی با سایر سازمان‌ها و واحدهای ذی ربط مانند شهرداری‌ها وغیره	WO6
۱۰	اصلاح شیوه اطلاع رسانی به مؤدیان جهت افزایش آگاهی آنها با قوانین مالی وقانون تجمیع عوارض	WT8

(شکل شماره ۴). استراتژی‌های مناسب اداره مالیات بر کالا و خدمات بر اساس اولویت بندی از طریق ماتریس (QSPM)

۴. جمع بندی و پیشنهادها

سازمان‌ها خواه تجاری، آموزشی، صنعتی و یا خدماتی برای پاسخگویی به نیازهای محیطی شکل می‌گیرند و سازمان‌هایی موفق هستند که با توجه به این تغییرات سریع بتوانند نیازهای محیط را تأمین کنند و این امر میسر نیست مگر این‌که فنون مدیریت استراتژیک به کار گرفته و اعمال شود. الگوی جامع مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی می‌باشد که در این

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

در این مرحله استراتژی‌های پیشنهادی گروه خبرگان بوسیله آنان و طی فرایندی اولویت‌بندی شدند. بدین منظور این گروه از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده نموده است. ماتریس فوق به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که با توجه به عوامل موفقیت آمیز داخلی و خارجی که پیش از این شناسایی شده‌اند، به صورتی عینی انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند. همانند سایر روش‌های تحلیلی که برای تدوین استراتژی به کار می‌روند، به هنگام کاربرد ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی باید از قضاوت شهودی استفاده کرد.

ابتدا فرصت‌ها، تهدیدات خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی را در ستون سمت راست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی قرار داده و استراتژی‌های استخراج شده از مرحله قبل در بالای ستون نوشته و سپس به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند و در ستون سمت راست ذکر شده وزن یا ضریب داده می‌شود، سپس از گروه خبرگان درخواست می‌شود تا به هر عامل با توجه به استراتژی مورد نظر که در سطر بالا ماتریس نوشته شده نمره جذابیت داده شود بدین معنی که، عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت یا عدم موفقیت استراتژی نقش دارند با عدد نشان داده شود. این اعداد که از یک تا چهار می‌باشد. جمع ضرایب برای هر استراتژی حاوی ۲۰۰ و براساس جمع امتیاز موزون هر استراتژی، آن‌ها اولویت‌بندی می‌شوند. چنان‌چه عاملی هیچ نقش مهمی (از نظر موفقیت استراتژی) ندارد در آن صورت نباید به این عامل نمره داده شود.

پس از تعیین نمره جذابیت به وسیله اعضای گروه دلفی، نمره‌های تعیین شده در ضریب عامل مربوطه ضرب سپس نمره‌های جذابیت هر ستون جمع زده می‌شود و هر استراتژی که بیش‌ترین نمره جذابیت را به خود کسب کند در اولویت قرار خواهد گرفت. پس از جمع‌آوری جداول QSPM داده‌های حاصل از آن جداول با استفاده از نرم افزار Excel مورد پردازش قرار گرفت و اولویت‌بندی استراتژی‌ها به شرح ذیل انجام شد.

- مدیران اداره مالیات بر کالا و خدمات جهت تأمین نیازهای مادی، رفاهی و انگیزشی کارکنان و انجام مناسب مأموریت‌های محوله و همچنین اقدامات لازم در راستای انجام استراتژی‌های تعیین شده بایستی مسئولین مالی رده‌های بالاتر را به منظور افزایش اعتبارات متناسب با استراتژی‌های ذکر شده توجیه نمایند و آن‌ها را در زمینه‌های یاد شده به طور مناسب تخصیص دهند.

- جهت استفاده از تجربیات مدیران و سرپرستان و به منظور افزایش سطح آگاهی مؤدیان مرکز مشاوره مجهز به سیستم‌های اطلاعاتی نوین تشکیل شود.

- استفاده از سیستم‌های مکانیزه و اطلاعات نوین و به عبارتی به کارگیری فن‌آوری اطلاعات جهت مکانیزه نمودن سیستم اخذ مالیات. این امر هم موجب وحدت رویه در استفاده از قوانین می‌شود و هم؛ توجه به دسترسی بهتر به اطلاعات موجب کاهش فرار مالیاتی می‌گردد. از سوی دیگر همان‌گونه که ذکر شد به کارگیری سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات می‌تواند موجب افزایش آگاهی ذی‌نفعان نیز شود.

- استفاده از تبلیغات در صدا و سیما و دیگر وسایل ارتباط جمعی، امکان ایجاد و توسعه فرهنگ مالیات بر مصرف و فروش، جهت بهینه کردن سیستم مالیاتی کشور و بهبود نگرش مؤدیان بسیار ضروری و لازم است.

فهرست منابع الف - فارسی

- احمدی، حسین، "برنامه‌ریزی و کنترل پروژه"، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سال ۱۳۷۲.
- اعرابی، سید محمد، "برنامه‌ریزی استراتژیک در گمرک جمهوری اسلامی ایران"، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۴.
- ایگورانسف و جی، ادوارد، مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، تهران، سمت، ۱۳۷۵.
- بست، جان، روش‌های پژوهش در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه: حسن پاشا شریفی، نرگس

پژوهش به مرحله اول آن یعنی تدوین برنامه استراتژیک در اداره مالیات بر کالا و خدمات جهت پاسخ به پرسش‌های اصلی پژوهش پرداخته شده است.

به منظور پاسخگویی به چهار پرسش اصلی پژوهش، یعنی تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید اداره مالیات بر کالا و خدمات، ابتدا پرسش نامه‌های باز، نیمه باز و بسته در سه مرحله توزیع و جمع‌آوری شد که براساس اطلاعات اخذ شده و با استفاده از نرم افزار SPSS عوامل داخلی و خارجی یعنی همان نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید اداره مذکور (تحلیل پرسشنامه باز و نیمه باز) همچنین رتبه (تحلیل پرسشنامه بسته) این عوامل تعیین شد. همچنین جهت پاسخگویی به دو پرسش اصلی دیگر پژوهش یعنی تدوین استراتژی‌های مناسب اداره مالیات بر کالا و خدمات و اولویت‌بندی آن‌ها گروهی از مدیران ارشد و میانی آن اداره به عنوان خبرگان تعیین شدند و طی نشست‌هایی به طریق روش دلفی به دو سؤال فوق پاسخ داده شد. بدین ترتیب استراتژی‌های مناسب آن اداره تعیین و اولویت بندی شد. براین اساس پیشنهادهای به مسئولین این اداره جهت رشد و توسعه و همگام شدن با تغییرات سریع جهانی در ذیل ارائه می‌شود.

پیشنهادها

- گسترش نگرش سیستمی جهت ایجاد بستر مناسب انجام مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل که این امر منجر به دسترسی بیشتر به اطلاعات، جهت شناسایی مؤدیان، افزایش آگاهی مؤدیان و در نتیجه کاهش فرار مالیاتی می‌شود. از سوی دیگر این امر زمینه ایجاد هماهنگی با دیگر سازمان‌ها را نیز به وجود می‌آورد.

- به منظور استفاده از تجربیات مدیران و سرپرستان آگاه، در جهت ارتقاء سطح نگرش سیستمی و مهیا سازی بستر نظام جدید مالیاتی یعنی مالیات بر ارزش افزوده، گارگاه‌های آموزشی با حضور مدیران و سرپرستان مذکور برگزار گردد.

- طالقانی، نشر رشد، تهران سال ۱۳۶۹.
- حاضر، منوچهر، تصمیم‌گیری در مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران سال ۱۳۷۳.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا، برنامه‌ریزی استراتژیک، ناشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهی (سمت)، چاپ دوم، ۱۳۸۲.
- خاکی، غلامرضا، روش پژوهش بار رویکرد پایان‌نامه‌نویسی، مرکز پژوهش‌های علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشارات درایت، تهران، سال ۱۳۷۸.
- دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده حسابداری و مدیریت "ارائه استراتژی مناسب برای صنعت کاشی در ایران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، حمیدرضا قهرمانی، سال ۱۳۸۱.
- دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده حسابداری و مدیریت، "استراتژی صنعت الکترونیک از دیدگاه خبرگان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، محمدرضا مشایخ، سال ۱۳۸۱.
- دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده حسابداری و مدیریت، "استراتژی صنعت لاستیک از دیدگاه خبرگان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گیتا یعقوبی به سال ۸۲-۱۳۸۱.
- دانشگاه امام صادق، "طراحی برنامه بهینه استراتژیک بازرگانی برای شرکت صنعتی کاوه"، علی نریمان، ۱۳۸۲.
- دانشگاه تهران، دانشکده اقتصاد، "بررسی مالیات بر مصرف در ایران به منظور بسط پایه مالیاتی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته اقتصاد، مریم گرامی، سال ۱۳۷۶.
- سازمان امور مالیاتی، دفتر خدمات مؤدیان، "قانون تجمیع عوارض" سال ۱۳۸۲.
- سرمد، زهره و دیگران، روش‌های پژوهش در علوم رفتاری، تهران، نشر آگاه، سال ۱۳۸۳.
- شمس، عبدالحمید، مدیریت استراتژیک و استراتژی‌های صنعتی و تجاری، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، سال ۱۳۸۲.
- عجمی، محمود، سیری در ادبیات برنامه‌ریزی، وزارت نیرو، سال ۱۳۷۰.
- فرد آر، دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، سال ۱۳۷۹.
- کلارک، استیو، مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی، ترجمه: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۲.
- کوبین، جیمز براین و دیگران، مدیریت استراتژیک (فرآیند) «استراتژی»، ترجمه: دکتر محمد صائبی، ناشر: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت در برنامه‌ریزی، چاپ سوم، ۱۳۸۲.
- وزارت امور اقتصادی و دارایی، معاونت امور اقتصادی، "ارتباط مالیات بر مصرف و فروش با مالیات بر ارزش افزوده"، مجله اقتصادی، دوره دوم، سال دوم، شماره ۲۰-۱۹، اردیبهشت و خرداد ۱۳۸۲.
- ویلیام اف، گلوک، لارنس. آر، جاج، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: شورینی، انتشارات سال ۱۳۷۴.
- مرکز آموزش مدیریت دولتی، "برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، شهاب حسینی، ۱۳۸۱.
- مرکز آموزش مدیریت دولتی، "نقش سیستم‌های اطلاعات مدیریت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک" (صنعت خودروسازی) کشور، توران خسروی، ۱۳۸۲.
- هانگر، جی، دیوید، ویلن، توماس ال، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه: سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱.

Through the Wilds of Dstrategic Management. Prentice-Hall, 1998.

- Pearce II, Johan A. and Robinson Jr. Richard B. *Strategic Management. US, IR VIN. Third Edition, 1994.*

- Proter, Michael. E. *Competitive Strategy. NewYork, Free Press, 1980.*

- Smith, A. and Walsh, J.E. *Strategies in Business, NewYork: Toohnwily, 1978.*

- Stacey, Ralph. *Strategic Management, N.Y. McGraw- Hill, 2001.*

- Steiner, G.A. *Top Management Planning. The McMillan Co. NewYork. 1969.*

- Stoner, James A.& Freeman Edward. *Management. 5 the Edition, N.J.Prentice. Hall, U.S.A 1995.*

- Yoginder, S. Verna. *University Management and Administration. India, New Dehli-110027 Deep Pyblication, 1990.*

پایگاه اطلاعاتی در اینترنت

- www.Strategicacademy.Ir
- [www/en,Wikipedia.org/wiki/ Strategic Management.](http://www/en,Wikipedia.org/wiki/ Strategic Management)
- www.quickmba.com/strategic/
- www.Cuschico.edu/mgmt/strategy
- www.hs-augburg/seifart/srategic_management/lecture

ب . انگلیسی

- Jones Inwin Inc... Homewood, ILLinois", 1980.

- Chandler, A.D. *Strategy and Structuer, Yhe MIT Press. Cambridge, 1962.*

- Christensen, Learned, Anderws and Guth. *Business Policy: Text and Cass. Richard D.Irwin Inc. Homewood III, 1989.*

- Daft, Richard. L., *Management. 8 thed. N.Y.: West Publishing Company, 2000*

- David, Free R. *Strategic Management, 4 the edition, NewYork: McMillan Publishing Company, 1993.*

- Eern, Erol. *Strategic and Management. Third Edition, Istanbul University Management Eaculty Publishing, 1990.*

- Fred R.David,. *How companies define their Mission . Long Range planning 22, no.3, June 1988.*

- Hard wick, C.T. and B.F.Land gut *Administrative strategy and Decision making. South western pub. Co. Cinciati, 1966.*

- Handerson, Bruce. D. *Harward Business Review. November, 1989.*

- Harrison, Jefferys and John, Caron H.St. *Strategic Management of Organization. N.J: Prentice – Hall International. Inc. 1998.*

- Miles, Raymond E. and Snow Charle. *Organizational Strategy, Structure and Process, N.Y: McGraw-Hill Book Company, 1978.*

- Mintzberg, Henry, Bruce Anstrand & Joseph Lample. *Strategy Safari: A guided*