

بِسْمِ تَعَالَى

# برنامه ریزی استراتژیک

بخش اول

هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۸۵

# بخش اول: تعیین ورودی های برنامه

• مدیریت استراتژیک

تعاریف صاحب‌نظران

• پیرس و رابینسون: طراحی و اجرای استراتژی برای دستیابی به اهداف

• هریسون و جان: تحلیل محیط داخلی و خارجی، تعیین مسیر استراتژیک و خلق استراتژی برای رسیدن به اهداف و اجرای آن.

• جانسون و شولز: تجزیه و تحلیل استراتژیک، گزینش استراتژی و اجرای استراتژی.

• دیوید: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی.

## • هدف مدیریت استراتژیک

– انجام وظایف مدیریت با گرایش به

محیط و دید بلند مدت

– شناسایی عوامل داخلی:

• قوت‌ها (Strengths) و

• ضعف‌ها (Weaknesses)

– شناسایی عوامل خارجی:

• فرصت‌ها (Opportunities)

• تهدیدها (Threatens)

– بهره‌برداری از فرصت‌ها، دوری از تهدیدها و از بین بردن ضعف‌ها با تکیه بر قوت‌ها.



## • اهمیت مدیریت استراتژیک



– افزایش تغییرات و پیچیدگی محیطی

– نیاز به توجه بیشتر به محیط و ذینفعان

– نیاز به داشتن دید بلند مدت در سازمان

– افزایش تاثیر عوامل محیطی و نیاز به جلب رضایت ذینفعان

– نیاز به تشخیص بموقع و بهره‌گیری از فرصتها و ...

# ویژگیهای مدیریت استراتژیک



مدیریت استراتژیک:

- یک وظیفه مدیریتی ( پایه )
- معطوف به آینده بوده و به هدفهای بلند
- نگرش سیستمی به
- دیدن سازمان به صورت سیستم باز
- یکپارچه‌سازی اهداف سازمان با منافع جامعه
- راهنمایی دیران پایین
- تخصیص بسیار

# • روند تاریخی مدیریت استراتژیک

– مرحله یک – برنامه ریزی مالی

**1950 (Basic Financial Planning)**

– مرحله دو – برنامه ریزی بر مبنای پیش بینی

**1960 (Forecast - based planning)**

– مرحله سه – برنامه ریزی با توجه به محیط خارجی

**1970 (Externally Oriented Planning)**

– مرحله چهار – مدیریت استراتژیک

**1980 (Strategic Management)**

– مرحله پنج – تفکر استراتژیک

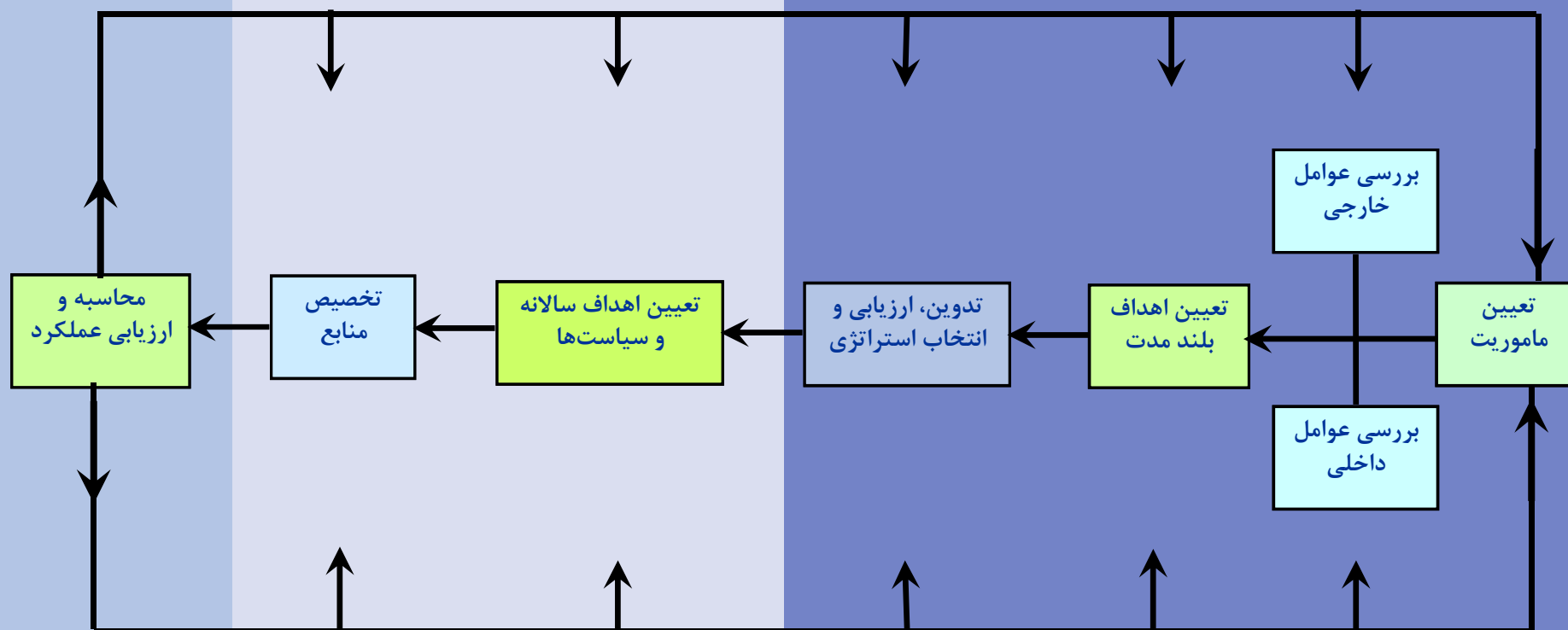
**1990 (Strategic thinking)**

# مدل مدیریت استراتژیک دیوید (David)

مرحله ارزیابی

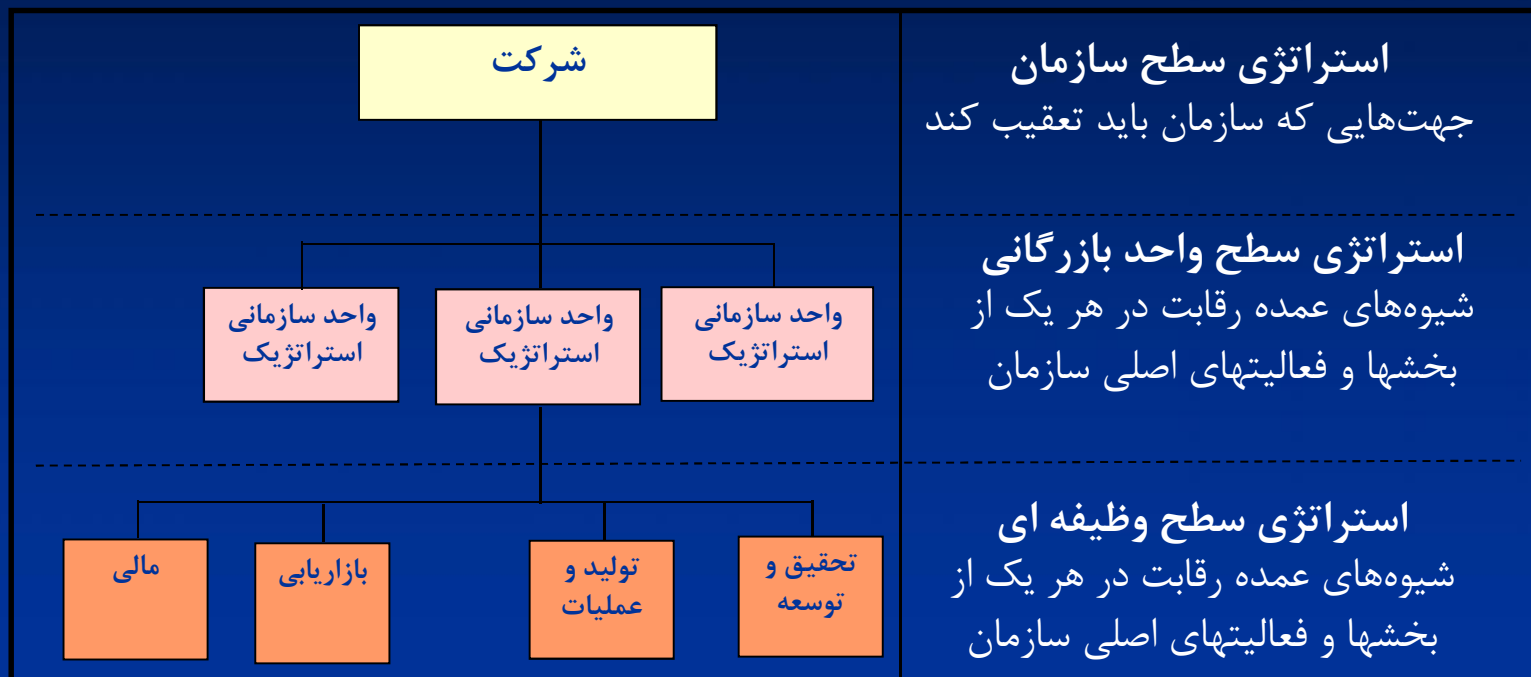
مرحله اجرا

مرحله تدوین



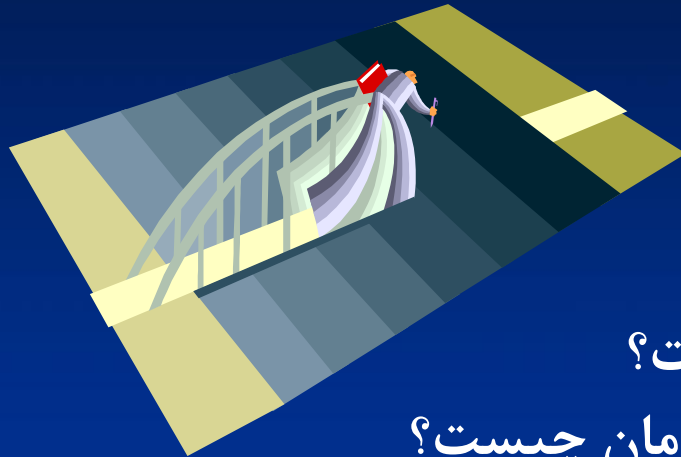
منبع: دیوید فرد آر. (۱۳۸۰)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه دکتر علی پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

# سطوح مدیریت استراتژیک



Adapted from Robert H.Hayes and Steven C. Wheel Wright, Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing, P.28 : مأخذ

# تدوین استراتژی



## • ماموریت سازمان

### ماهیت ماموریت سازمان

- کار یا فعالیت سازمان چیست؟
- علت یا فلسفه وجودی سازمان چیست؟
- بیانگر نگرش، دیدگاهها و نیازهای گوناگون گروههای ذینفعان (Stakeholders)
- نزدیک کننده دیدگاههای مخالف به هم
- توجه به مشتری
- اعلان کننده سیاست اجتماعی سازمان

## اهمیت ماموریت سازمان

- تأیید جمعی هدف سازمان
- تخصیص بهینه منابع سازمان
- ایجاد جوی شناخته شده در سازمان
- هدایتگر مجموعه سازمانی

وضعیت مطلوب یا مجموعه اهداف دراز مدتی است که دستیابی به آنها در آینده ای نزدیک، غیر محتمل می باشد ولی امکان حرکت به سوی آن برای سازمان میسر است. این اهداف مانند چراغ روشنی در فاصله ای دور راهنمای سمت و جهت حرکت سازمان می باشند.

آرمان می تواند در موضوعات مربوط به درون سازمان، موقعیت سازمان در بیرون و محصول سازمان تنظیم شود

. هدفهای بلند پروازانه هدفهای عادی نیستند، بلند پروازانه و جسورانه اند، با عقل و دور اندیشی منافات دارند، لذا باید نیرویی قوی در پس آن دائماً نهیب زند که ما قادر به رسیدن به این هدفها هستیم.

( کتاب ساختن برای ماندن )

# ارزشها ( فلسفه / جهانی )

فلسفه سازمان منعکس کننده باورها ، اولویتهای و ارزشهای اساسی سازمان است . این ارزشها راهنمای تصمیم گیری مدیریت و همچنین هدایت رفتار در سازمان می باشند .

درستی ارزشها اصل نیست بلکه موضوع مهم داشتن آنهاست به طوری که راهنمای کارکنان شرکت باشد .

# مجموعه اجزای بیانیه های ماموریت چشم انداز وارزشهای سازمان

- خدمت گیرندگان
- کالا / خدمات
- بازارهای فعالیت
- تکنولوژی مورد استفاده
- فلسفه سازمان
- مزیت رقابتی و ویژگی متمایز سازمان
- توجه به کارکنان
- توجه به تصور عموم
- توجه به بقاء، رشد و سودآوری

## بیانیه ماموریت گمرک جمهوری اسلامی ایران

اعمال حاکمیت دولت در امور گمرکی، حراست از مرز های اقتصادی کشور و صیانت از فرهنگ و محیط جامعه که با بهره گیری از پیشرفته ترین فن اوری ها، خدمات متنوعی را به خدمت گیرندگان در کلیه نقاط کشور ارائه میدهد و به نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین سرمایه توجه کرده و بهبود مستمر را در تمام زمینه ها سرلوحه کار خود قرار میدهد.

## بیانیه ماموریت سازمان امور مالیاتی کشور

سازمان امور مالیاتی کشور تنها سازمان دولتی است که به منظور افزایش کارایی نظام مالیاتی کشور و تمرکز کلیه امور مربوط به جمع آوری درآمدهای حاصل از مالیاتهای مستقیم و غیرمستقیم دولت ایجاد شده است. سازمان بر این اعتقاد است که می تواند با اجرای مطلوب قوانین مالیاتی و تحقق اهداف مالیاتی دولت نقش مؤثری در راستای دستیابی به اقتصادی سالم و پایدار در کشور ایفاء نماید. این سازمان با بکارگیری مناسب ترین رویه ها، فن آوری ها و روش های اجرایی مالیاتی بر آن است تا نه تنها در چارچوب مقررات و موازین قانونی درآمدهای مالیاتی دولت را شناسایی و وصول نماید بلکه با انجام مطالعات و پژوهش های مستمر و با پیشنهاد لوایح قانونی بستری مناسب برای توسعه نظام مالیاتی کشور فراهم آورد.

سازمان مالیاتی کشور در گستره فعالیت های خود تلاش می کند تا همواره پاسخگوی انتظارات جامعه، دولت، مؤدیان مالیاتی و کارکنان خود باشد.

ما معتقدیم با بهبود مستمر در سه حوزه سازماندهی، روشهای اجرایی و قوانین مالیاتی و همچنین توسعه فرهنگ مالیاتی در ایران، می توانیم رشد و بالندگی سازمان و نظام مالیاتی کشور را تضمین نماییم. سازمان با ایجاد ارتباط سازنده با سازمانهای پیشرو و در سایه همت مدیران و متخصصان خود همواره بر آن است تا در جهت پوشش قلمرو وسیع فعالیت خود مناسبترین فناوری ها و بویژه سیستم های اطلاعاتی را بکار گیرد.

## بیانیه چشم انداز سازمان امور مالیاتی کشور

سازمان امور مالیاتی کشور سازمانی است بالنده که در سایه دستیابی به نیروی انسانی توانمند، فناوری های روزآمد و جدیدترین روشهای مالیاتی بر آن است بگونه ای عمل کند تا نه تنها کلیه هزینه های جاری دولت از محل درآمدهای مالیاتی تامین شود بلکه کشور از نظر درآمدهای مالیاتی سرآمد کشورهای در حال توسعه باشد و سازمان نیز به عنوان کارا ترین و اثر بخش ترین دستگاه دولتی شناخته

## ارزش های سازمان مالیاتی کشور

- ما به شفافیت در فعالیت هایمان معتقدیم و همواره تلاش میکنیم تا در انجام ماموریت خود صادق باشیم.
- امانت داری یکی از مهمترین ارزشهای سازمانی ماست و در این سازمان احترام به منافع ذینفعان از جایگاه والایی برخوردار است.
- ما همواره در تلاش هستیم تا روحیه همکاری، هماهنگی و انضباط در امور نه تنها در سازمان بلکه در ارتباط با سایر سازمانها نیز گسترش یابد.
- رعایت ارزشهای دینی و موازین قانونی جزء لاینفک کلیه فعالیت های ماست.

## اهداف بلند مدت سازمان

### ماهیت اهداف بلند مدت سازمان



- تعیین اهداف یک سازمان از مهمترین وظایف مدیریت آن است.
- راهنمای مدیران برای حرکت در مسیر درست است.
- مأموریت سازمان را عملی می کند.
- ارائه رهنمودی به سازمان برای تحقق اهداف بالاتر یعنی مأموریت و چشم انداز
- بیانگر نتیجه های مورد انتظار از اجرای استراتژیهای مشخص می باشد.
- چارچوب زمانی اهداف بلندمدت معمولاً بین ۲ تا ۵ سال می باشد.

## معیارهای سنجش عملکرد در سطوح سازمانی

سطح سازمانی	معیار سنجش عملکرد
کل شرکت	۷۵٪ بر اساس هدف های بلند مدت ۲۵٪ بر اساس هدف های سالانه
بخش ها	۵۰٪ بر اساس هدف های بلند مدت ۵۰٪ بر اساس هدف های سالانه
واحدهای وظیفه ای	۲۵٪ بر اساس هدف های بلند مدت ۷۵٪ بر اساس هدف های سالانه

## ویژگی‌های اهداف بلند مدت سازمان



- قابل قبول
- انعطاف پذیر
- قابل اندازه گیری
- برانگیزاننده
- مناسب
- قابل فهم
- دست یافتنی
- هماهنگ با سایر اهداف سازمان

## اهداف بلند مدت سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۸۵ الی ۱۳۸۸)

ردیف	هدف	معیار سنجش
۱	افزایش کارایی نظام مالیاتی	درصد هزینه های جمع آوری مالیات به کل مالیات
۲	رضایت مودیان مالیاتی کشور	افزایش درصد رضایت مودیان
۳	گسترش فرهنگ پرداخت مالیات	درصد خود اظهاری
۴	استقلال کامل سازمان	تمرکز کل نظام مالیاتی کشور در سازمان
۵	تامین کل هزینه های جاری دولت	برابری درآمدهای مالیاتی با هزینه های جاری دولت
۶	شناسایی درآمدهای مالیاتی دولت	درصد رشد ظرفیت های مالیاتی
۷	دستیابی به طرح جامع مالیاتی	استقرار طرح جامع مالیاتی
۸	دستیابی به یک سیستم اطلاعاتی جامع	استقرار سیستم اطلاعاتی مکانیزه
۹	وصول بهنگام درآمدهای مالیاتی	درصد تحقق هدف سالیانه جمع آوری درآمدهای مالیاتی
۱۰	توانمند سازی نیروی انسانی	افزایش نفر ساعت آموزش

# بررسی عوامل محیطی

(فرصت‌ها و تهدیدها)



## Assessing External Factors

(Opportunities & Threats)

# الگوی بررسی محیط خارجی



منبع: هانگر و ویلن (۱۳۸۱)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر اعرابی و ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۶۷

## محیط خارجی

### • محیط عمومی (General Environment)

- مجموع عوامل موثر بر سازمان
- خارج از حیطه کنترل درونی سازمان
- نیروهای کلان
- بطور مستقیم بر فعالیت های کوتاه مدت سازمان اثر نمی گذارند
- اغلب بر تصمیم های بلند مدت آن تاثیر دارند

# محیط خارجی

## • محیط عمومی (General Environment)



مهمترین عناصر عبارتند از :

- عوامل اقتصادی
- عوامل اجتماعی - فرهنگی
- عوامل تکنولوژیکی
- عوامل سیاسی - قانونی / حقوقی
- عواملی جهانی

## محیط خارجی

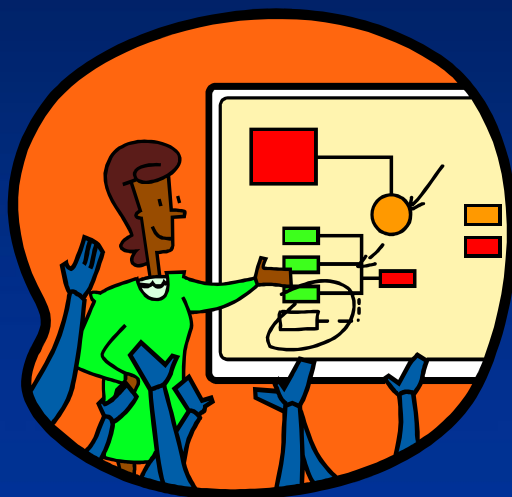
### محیط تخصصی (Task Environment)

- مجموع عناصر یا گروه‌هایی با تاثیرگذاری و تاثیر پذیری مستقیم بر سازمان
- گروه‌ها (ذینفعان) عبارتند از:
  - دولت
  - مردم یا اجتماع
  - نهاد ها یا دستگاه های دولتی و عمومی
- محیط تخصصی همان فضایی است که سازمان در آن فعالیت می کند.



## محیط تخصصی (Task Environment)

– مهمترین عناصر:



- سازمان های همجوار
- خدمت گیرندگان
- سازمان های مشابه
- کالاها و خدمات جانشین
- کارکنان
- نهادهای دولتی
- گروهها و اتحادیهها
- واسطه های مالی و تجاری و ...

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

### (EFE) (External Factors Evaluation Matrix)

- ارزیابی و امتیازبندی عوامل استراتژیک شناسایی شده ( شامل فرصتها و تهدیدهای کلیدی سازمان در محیط)
- تعیین وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از فرصتها یا تهدیدها

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM)

توضیحات	نمره (۰-۴)	رتبه (۱-۴)	ضریب (۰-۱)	عوامل خارجی
اگر جمع کل نمره ماتریس بیشتر از ۵/۲ باشد، فرصت‌های محیطی سازمان بیش از تهدیدهای آن است.				فرصت‌ها . . .
اگر جمع کل نمره ماتریس کمتر از ۵/۲ باشد، تهدیدهای محیطی سازمان بیش از فرصت‌های آن است.				تهدیدها . . .
میانگین نمره = ۵/۲				جمع

منبع: دیوید (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۲۶۶

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گمرک ایران (EFEM)

نمره (۰-۴)	رتبه (۱-۴)	ضریب (۰-۱)	عوامل خارجی
			<p><b>فرصت ها</b></p> <p>محیط تکنولوژیک</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• در دسترس بودن امکانات و تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری مورد نیاز در کشور</li> <li>• وجود متخصصین مجرب در زمینه های سخت افزاری و نرم افزاری در کشور</li> <li>• توجه و حمایت سیاستگذاری کلان از مسایل مرتبط با تکنولوژی ارتباطات</li> </ul>

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گمرک ایران (EFEM)

نمره (۰-۴)	رتبه (۱-۴)	ضریب (۰-۱)	عوامل خارجی
			<p>محیط بین الملل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• امکان استفاده از سیستم ارزشگذاری کالا (موافقتنامه ۷ گات)</li> <li>• امکان پیوستن به کنوانسیونهای مختلف و استفاده از تسهیلات ناشی از پیوستن به هر یک از آنها</li> <li>• .....</li> </ul> <p>محیط اقتصادی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فراوانی نیروی کار متخصص در بازار کار</li> <li>• وجود شرکت های تبلیغاتی قوی در کشور</li> </ul> <p>محیط اجتماعی و فرهنگی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• پراکندگی فارغ التحصیلان دانشگاهی از نظر حوزه جغرافیایی در کشور</li> </ul>

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گمرک ایران (EFEM)

نمبره (۰-۴)	رتبه (۱-۴)	ضریب (۰-۱)	عوامل خارجی
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود اساتید خبره در در زمینه های مختلف در کشور سازمانهای همجوار</li> <li>• افزایش تعداد تیر پارک ها و توقفگاههای مجاز در مسیرهای ترانزیتی توسط سازمان حمل و نقل و امور پایانه های کشور</li> <li>• امکان استفاده از سیستم مکان یابی جهانی (سیستم ردیابی الکترونیکی کامیون های ترانزیتی)</li> <li>• .....</li> </ul>

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گمرک ایران (EFEM)

نمره (۰ - ۴)	رتبه (۱ - ۴)	ضریب (۰ - ۱)	عوامل خارجی
			<p><b>تهدیدها</b></p> <p>محیط سیاسی و حقوقی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شفاف نبودن برخی از قوانین نظیر قوانین مربوط به قاچاق کالا و قوانین صادرات و واردات</li> <li>• طولانی بودن زمان رسیدگی به دعاوی حقوقی توسط خدمت گیرندگان</li> </ul> <p>محیط تکنولوژیک</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فقدان بستر مناسب اطلاعاتی برای انتقال اطلاعات به صورت الکترونیکی</li> <li>• فقدان بسترهای مناسب تکنولوژیکی در سازمان های مجاور</li> </ul>

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گمرک ایران (EFEM)

نمره (۰-۴)	رتبه (۱-۴)	ضریب (۰-۱)	عوامل خارجی
			<p>محیط بین الملل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نیاز به حرفه ای شدن کارکنان گمرکات اجرایی در صورت پیوستن به سازمان جهانی تجارت</li> </ul> <p>محیط اقتصادی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>کسری بودجه دولت</li> <li>وجود فقر اقتصادی در برخی از مناطق مرزنشین کشور</li> </ul> <p>محیط اجتماعی و فرهنگی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نگرش منفی خدمت گیرندگان به گمرک</li> </ul>

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گمرک ایران (EFEM)

عوامل خارجی	ضریب (۰ - ۱)	رتبه (۱ - ۴)	نمره (۰ - ۴)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرهنگ عدم پرداخت مالیات و عوارض در خدمت گیرندگان مسافری</li> <li>• نارضایتی خدمت گیرندگان از گمرک به دلیل اقدامات نامناسب سایر سازمان ها در گمرکات اجرایی سازمان های همجوار</li> <li>• فقدان بسترهای لازم و کافی جهت تسهیل امور مربوط به ترانزیت کالا در کشور توسط سازمان حمل و نقل و امور پایانه ها</li> </ul>			

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گمرک ایران (EFEM)

عوامل خارجی	ضریب (۰-۱)	رتبه (۱-۴)	نمره (۰-۴)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعداد مبادی ورودی و خروجی در مبادی بنادر</li> <li>• .....</li> <li>• حق العمل کاران</li> <li>• سطح پایین تحصیلات و تخصص برخی از حق العمل کاران</li> <li>• اعطای حق وکالت به افراد دیگر از سوی حق العمل کاران</li> </ul>			

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی گمرک ایران (EFEM)

عوامل خارجی	ضریب (۰-۱)	رتبه (۱-۴)	نمره (۰-۴)
<p>بازارچه های مرزی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سیاستگذاری نامناسب در مورد مقررات بازارچه های مرزی توسط ارگان های مستقر</li> <li>تداخل وظایف و ناهماهنگی در مدیریت بازارچه ها</li> </ul> <p>مناطق آزاد</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اشکال در نحوه اجرای قوانین ورود و خروج کالا</li> <li>تردد غیر مجاز پرسنل سایر ارگان ها</li> </ul>	۱	۱	۳.۱۸۹
<b>جمع</b>			

## بررسی اجزای محیط خارجی سازمان امور مالیاتی کشور

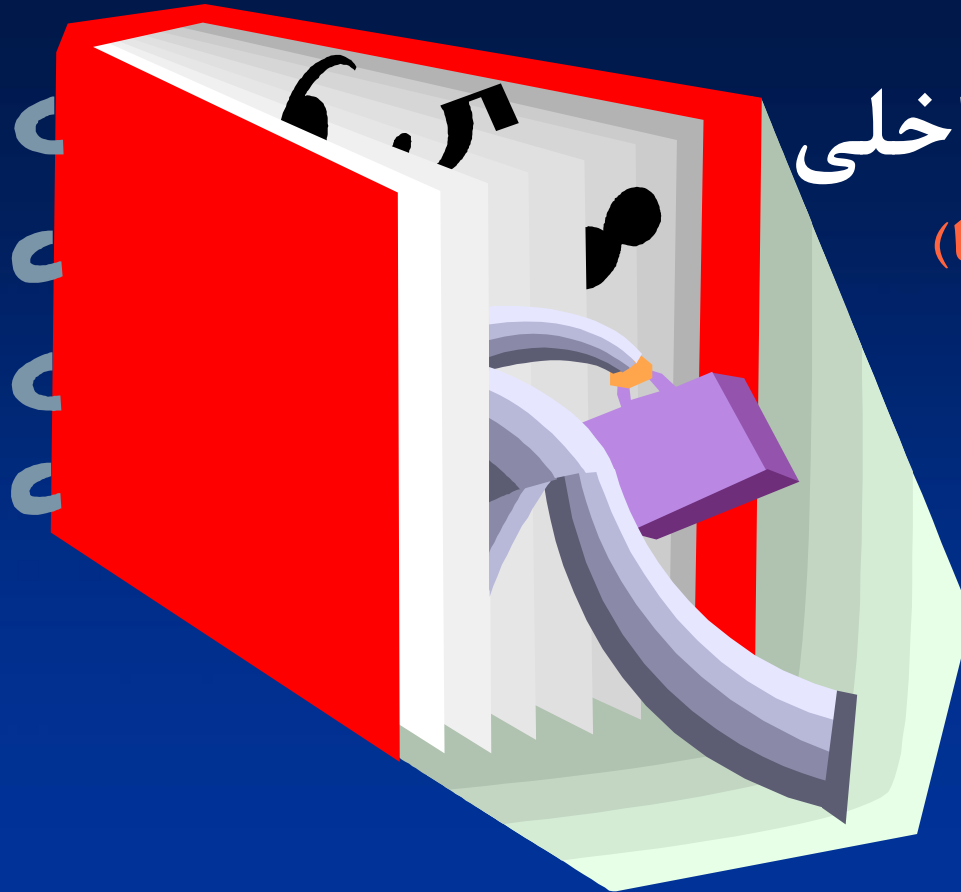
امتیاز	ضریب اهمیت	اجزای محیط	ردیف
2.87	0.28	محیط اقتصادی	1
2.68	0.19	محیط اجتماعی و فرهنگی	2
2.68	0.2	محیط سیاسی و حقوقی	3
3.15	0.1	محیط تکنولوژیک	4
3.07	0.09	محیط بین الملل	5
3.48	0.14	محیط تخصصی	6

## مهمترین فرصت های سازمان امور مالیاتی کشور

- رشد تولید ناخالص داخلی
- گسترش نگرش مردم به سازمان امور مالیاتی کشور
- توسعه فرهنگ پرداخت مالیات
- افزایش درآمد سرانه
- امکان تغییر در قوانین مالیاتی
- کارایی فزاینده رویه ها و سیاست های اجرایی اخذ مالیات
- گسترش اختیارات داده شده به سازمان امور مالیاتی
- گسترش هماهنگی با سایر دستگاه های دولتی
- افزایش تعداد و تنوع مالیات های قابل وصول
- افزایش تعداد مودیان مالیاتی

## مهمترین تهدید های سازمان امور مالیاتی کشور

- شفاف نبودن برخی از قوانین مالیاتی
- افزایش نرخ تورم
- افزایش فقر اقتصادی
- کاهش کسری بودجه دولت
- بحران دانش هسته ای کشور
- افزایش نرخ بهره بانکی
- توسعه مناطق آزاد تجاری
- کاهش روند نقل و انتقالات اسنادی
- افزایش نرخ ارز
- گسترش نگرش به پس انداز



# بررسی عوامل داخلی

(قوتها و ضعفها)

**Assessing Internal Factors  
(Strengths & Weaknesses)**

## بررسی عوامل داخلی

- ماهیت

– مربوط به درون سازمان

– تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان

– شامل قوت و ضعف مرتبط با فرصت‌های مورد نظر سازمان  
در محیط رقابتی حال و آینده

# الگوی بررسی محیط داخلی



منبع: هانگر و ویلن (۱۳۸۱)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر اعرابی و ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۶۷

# رویکردهای بررسی عوامل داخلی

## رویکرد زنجیره ارزش (Value Chain Approach)

- مایکل پورتر (Michael Porter)  
کتاب مزیت‌های رقابتی (Competitive Advantages)

## رویکرد وظیفه‌ای (Functional Approach)

- فعالیت‌های سازمان و مدیریت در قالب وظایف واحدهای:

مدیریت

بازاریابی

مالی / حسابداری

تولید و ...



# رویکردهای بررسی عوامل داخلی

## رویکرد زنجیره ارزش (Value Chain Approach)

فعالیت‌های پشت‌پایی	زیرساخت‌های سازمان				
	مدیریت منابع انسانی				
	پیشرفت تکنولوژی				
	خرید				
فعالیت‌های اصلی	لجستیک درونداد	عملیات	لجستیک برون‌داد	بازاریابی و فروش	خدمات
	فعالیت‌ها اصلی				

منبع: پیرس و رابینسون (۱۳۸۰)، «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، ۲۳۴

## ابزار بررسی داخل سازمان

**IFE** (Internal Factors Evaluation Matrix) **ماتریس ارزیابی عوامل داخلی**

- ارزیابی و امتیازبندی عوامل استراتژیک شناسایی شده (قوتها و ضعفهای کلیدی) سازمان
- مشخص شدن وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از قوتها و ضعفهای داخلی

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFEM)

عوامل داخلی	ضریب (۰-۱)	رتبه (۱-۴)	نمره (۰-۴)	توضیحات
قوت‌ها . . .				اگر جمع کل نمره ماتریس بیشتر از ۵/۲ باشد، قوت‌های داخلی سازمان بیش از ضعف‌های آن است.
ضعف‌ها . . .				اگر جمع کل نمره ماتریس کمتر از ۵/۲ باشد، ضعف‌های داخلی سازمان بیش از قوت‌های آن است.
جمع				میانگین نمره = ۵/۲

منبع: دیوید (۱۳۸۰)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۲۶۶

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گمرک ایران (IFEM)

عوامل داخلی	ضریب (۰ - ۱)	رتبه (۱ - ۴)	نمره (۰ - ۴)
<p><b>نقاط قوت</b></p> <p><i>روابط عمومی</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• واگذاری برخی از امور مربوط به روابط عمومی به خارج از سازمان به طور مطلوب و به جا</li> </ul> <p><i>وضعیت مالی</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفیق در انجام امور محوله در خصوص وصول عوارض گمرکی مورد انتظار دولت</li> </ul> <p><i>وضعیت تکنولوژیک</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش روند ساده سازی فرآیندهای گمرکی و مکانیزه کردن آنها طی پروژه آسیکوارا</li> <li>• وجود هماهنگی بین سیستم های مکانیزه طراحی شده</li> </ul>			

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گمرک ایران (IFEM)

عوامل داخلی	ضریب (۰ - ۱)	رتبه (۱ - ۴)	نمره (۰ - ۴)
<p>برای فرآیندها با شیوه ها و سیستم های بین المللی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.....</li> <li><b>فرآیندهای مدیریت</b></li> <li>وجود نگرش سیستمی و استراتژیک مدیریت ارشد سازمان نسبت به عوامل حیاتی موفقیت نظیر تجدید ساختار، آموزش کارکنان، رعایت اصل شایسته سالاری، امور فاهی کارکنان</li> <li>اجرای سیستم مدیریت مشارکتی (نظیر شوراهای متعدد)</li> </ul>			

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گمرک ایران (IFEM)

عوامل داخلی	ضریب (۰-۱)	رتبه (۱-۴)	نمره (۰-۴)
<p>ساختار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وجود کمیته هایی برای ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف در گمرک</li> <li>بالا بردن پست های فنی و تخصصی و گاهش پست های پشتیبانی و خدماتی</li> </ul> <p>نیروی انسانی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>بالا بودن سطح توانایی ها و مهارت های نیروهای با تجربه در گمرک</li> <li>جذب نیروهای تحصیل کرده دانشگاهی در سال های اخیر</li> <li>....</li> </ul>			

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گمرک ایران (IFEM)

نمره (۰-۴)	رتبه (۱-۴)	ضریب (۰-۱)	عوامل داخلی
			<p>فرآیندهای گمرکی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود خدمات ویژه به صادر کنندگان جهت تسهیل فرآیند صادرات</li> <li>• همکاری با سازمانهای همجوار در جهت تسهیل صادرات کالا</li> <li>• .....</li> </ul> <p>نقاط ضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• روابط عمومی نامناسب بودن روابط بین گمرک و سازمانهای همجوار</li> <li>• وجود برخی دوباره کاری ها در امور مربوط به روابط عمومی در ستاد و گمرکات اجرایی</li> <li>• .....</li> </ul>

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گمرک ایران (IFEM)

عوامل داخلی	ضریب (۰ - ۱)	رتبه (۱ - ۴)	نمره (۰ - ۴)
<p><b>وضعیت مالی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف سیستم مالی در بازپرداخت مبالغی که توسط گمرک از خدمات گیرندگان به اشتباه صورت گرفته است</li> <li>عدم آشنایی برخی از مدیران اجرایی با قوانین و مقررات مالی</li> <li>....</li> </ul> <p><b>وضعیت قانونی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>به روز نبودن قانون امور گمرکی در پذیرش تغییرات به وجود آمده در بخش تجارت جهانی و مقررات تجاری داخل کشور</li> </ul>			

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گمرک ایران (IFEM)

عوامل داخلی	ضریب (۰-۱)	رتبه (۱-۴)	نمره (۰-۴)
<p><b>وضعیت تکنولوژیک</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تفاوت در نوع نرم افزارها و زبان مبادله اطلاعات در بخش های مختلف سازمان</li> <li>• ناهماهنگی سیستم های اطلاعاتی داخلی سازمان با سیستم های طراحی شده توسط پروژه آسیکوارا</li> <li>• .....</li> </ul> <p><b>فرآیندهای مدیریت</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فقدان نظام جایگزینی مدیریت در گمرک</li> <li>• فقدان نظام برنامه ریزی کارآمد در گمرک</li> <li>• .....</li> </ul>			

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گمرک ایران (IFEM)

عوامل داخلی	ضریب (۰ - ۱)	رتبه (۱ - ۴)	نمره (۰ - ۴)
<p>ساختار و تشکیلات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم انطباق ساختار گمرک با تغییرات تکنولوژیکی و محیطی</li> <li>• راکندگی واحدهای رسیدگی به امور مربوط به نیروی انسانی</li> <li>• .....</li> </ul> <p>ادامه ساختار و تشکیلات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود واحد متولی ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف گمرک در ستاد مرکزی</li> <li>• فقدان واحد مستقل برای رسیدگی به امور ژوهش و تحقیقات گمرک</li> </ul>			

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گمرک ایران (IFEM)

نمره (۰-۴)	رتبه (۱-۴)	ضریب (۰-۱)	عوامل داخلی
			<p>نیروی انسانی</p> <p>بازنشسته شدن نیروهای باتجربه در سا لهای اخیر</p> <p>نارضایتی کارکنان غیر بومی گمرکات اجرایی مناطق محروم</p> <p>.....</p> <p>فرآیندهای گمرکی</p> <p>ناکارآمدی سیستم ارزشگذاری در گمرک</p> <p>تشریفات اداری دست و پاگیر در فرآیند واردات</p> <p>.....</p>
۲.۴۴۲	۱	۱	جمع

## بررسی اجزای محیط داخلی سازمان امور مالیاتی کشور

امتیاز	ضریب اهمیت	اجزای محیط	ردیف
2.470	0.192	فرایندهای مدیریتی	1
1.980	0.146	وضعیت مالی سازمان	2
1.420	0.124	وضعیت تکنولوژی	3
2.330	0.134	وضعیت ساختار و تشکیلات	4
2.120	0.176	نیروی انسانی	5
2.040	0.092	روابط عمومی	6
1.840	0.136	فرایندهای مالیاتی	7

## مهمترین قوت های سازمان امور مالیاتی کشور

- روند ساده سازی فرآیندهای مالیاتی و مکانیزه کردن آنها
- وجود نگرش سیستمی و استراتژیک در سطح مدیریت ارشد سازمان
- نظام برنامه ریزی کارآمد در سازمان
- نظام ارزیابی عملکرد مدیران
- آگاه بودن مدیران به مسائل مالیاتی
- میزان دسترسی سازمان به امکانات نرم افزاری و سخت افزاری
- وضعیت پست های مدیریتی و سرپرستی در ساختار
- سطح توانایی و مهارت های نیروهای با تجربه
- جذب نیروهای تحصیل کرده دانشگاهی
- توزیع کارکنان بین ستاد و دوایر وابسته

## مهمترین ضعف های سازمان امور مالیاتی کشور

- فرآیند پیشگیری تخلفات مالیاتی مودیان
- وجود سیستمهای کنترل کیفیت برای کنترل رویه ها
- میزان توانایی نگهداری نیروهای کارآمد در سازمان
- وضعیت فعالیت های رفاهی و انگیزشی نیروی انسانی
- وضعیت تحقیق و توسعه در امور مالیاتی
- میزان خود اظهاری مالیاتی نسبت به حجم کل مالیات کشور
- جذابیت فوق العاده بعضی از مشاغل و پستهای سازمانی میان کارکنان
- وضعیت سیستم های ارزیابی عملکرد کارکنان
- وضعیت جبران خدمت نیروی انسانی
- تعداد نیروی کار (کمبود)

# تعیین جایگاه رقابتی / استراتژیک سازمان



# پایان بخش اول