بررسی مشکلات کاربران در پیاده سازی نرم‌افزار Eris با استفاده از روش دلفی در اداره کل امور مالیاتی جنوب شهر تهران

فرهاد حکیمی[۱]
مهرداد مهرکام[۲]
حمیدرضا کریمی[۳]
علی اکرم میرزایی[۴]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۸/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۳

چکیده

طرح تحول اقتصادی به‌عنوان برنامه‌ای جامع برای رفع مشکلات و تحقق سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و برنامه پنجم توسعه مطرح شد. با توجه به تداوم شکاف بین مالیات‌های بالقوه و بالفعل، درآمدهای مالیاتی در نظام اقتصادی و مالی دولت هنوز در جایگاه واقعی خود قرار نگرفته است. در راستای رفع این معضل و نیز با عنایت به اهمیت مالیات در توسعه اقتصاد، نظام مالیاتی به عنوان یکی از محورهای ۷ گانه طرح تحول اقتصادی برگزیده شد. طرح تحول نظام مالیاتی در قالب سه محور اصلی شامل اصلاح قوانین و مقررات مالیاتی، اجرای طرح جامع مالیاتی و استقرار کامل نظام مالیات بر ارزش افزوده برنامه‌ریزی گردید. یکی از اهداف طرح جامع مالیاتی این است که تمام تعاملات دو سویه مردم با دستگاه مالیاتی غیرحضوری و الکترونیکی شود. روش دلفی به‌عنوان ابزاری برای حل مساله از طریق خبرگان در موارد متعدد و در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. دلفی روشی برای «اولویت بندی» در جهت دستیابی به توافق گروهی درباره اهمیت نسبی موضوعات است. بنابراین در مراحل تحقیق به روش دلفی در مورد اجرای نرم‌افزار Eris در اداره کل امور مالیاتی جنوب شهر تهران، چهارگام طوفان فکری، محدود کردن گزینه‌ها، اولویت‌بندی و تحلیل آنها انجام شده است. در این تحقیق معلوم شد مشکلاتی از قبیل کُند بودن نرم‌افزار، ناکافی و به‌روز نبودن آموزش‌ها، عدم وجود تجهیزات مناسب و به‌روز رایانه‌ای و ..... باعث بروز مشکلات عدیده در اجرای نرم‌افزار Eris می‌شود.

واژه‌های کلیدی: طرح جامع مالیاتی، Eris، سامانه یکپارچه، روش دلفی، موتور ریسک

۱. رئیس امور حسابرسی مالیاتی جنوب تهران، مسئول گروه تحقیق جنوب تهران (نویسنده مسئول)، Farhad.Hakimi49@Gmail.Com
۲. مدیرکل امور مالیاتی جنوب تهران، Mehrkam88@Gmail.Com
۳. کارشناس حسابرسی مالیاتی جنوب تهران، Mr-Hamidrezakarimi@Yahoo.Com
۴. کارشناس حسابرسی مالیاتی جنوب تهران، Ali.Mirzaee88@Gmail.Com

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

۱- مقدمه

اهمیت و نقش مالیات در دستیابی به رشد مستمر و پایدار اقتصادی، تنظیم اقتصاد و کاهش تورم، ثبات سطح عمومی قیمت‌ها، ایجاد امنیت و توزیع عادلانه درآمد و ثروت بر هیچ یک از متخصصین و خبرگان حوزه اقتصاد و سیاست پوشیده نیست. امروزه در اقتصادهای مدرن، مالیات یکی از مؤثرترین ابزارها جهت دستیابی به اهداف اقتصادی دولت‌ها و اجرای سیاست‌های اقتصادی می‌باشد.

اصولاً انجام هر اقدام اصلاحی، بدون بهره‌گیری از یک نگاه آسیب شناسانه به مسأله مورد نظر به نتایج مفیدی منتهی نخواهد شد. اصلاح نظام مالیاتی نیز از این امر مستثنی نیست، به‌ویژه نگاه مزبور در ارتباط با نظام مالیاتی به دلیل اثرگذاری آن بر دیگر نظام‌ها به‌ویژه نظام‌های اجتماعی از اهمیت بسزایی برخوردار است (نظری و فدایی، ۱۳۹۲). بررسی‌ها نشان داده است که عدم کارایی نظام مالیاتی در مواردی از قبیل عدم مبادله کامل اطلاعات و نبود سیستم جامع و یکپارچه مالیات‌ستانی، سرعت پایین و هزینه‌های عملیاتی بالا، عدم استفاده درست از تجهیزات و امکانات، سیستم کنونی مالیات را در وصول مؤثر و کارآمد مالیات‌ها با مشکل مواجه کرده است. بنابراین با توجه به نقاط ضعف و کاستی‌های نظام مالیاتی کشور، تحول نظام مالیاتی و توسعه زیرساخت‌های مالیات‌ستانی یک ضرورت به‌حساب می‌آید. در حال حاضر تحول نظام مالیاتی در قالب اجرای طرح جامع مالیاتی به‌عنوان یکی از محورهای اصلی طرح تحول اقتصادی دولت جمهوری اسلامی ایران اعلام و در حال اجرا است.

نرم‌افزار محوری پیش‌بینی شده در این طرح تحول، نرم‌افزار Eris است. در این راستا سازمان امور مالیاتی کشور در حال پیاده‌سازی این نرم‌افزار است که بدون شک به‌عنوان یک سیستم نوپا در کشور، اجرای صحیح آن نیازمند مطالعات گسترده و بسترسازی‌های لازم در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است.

نرم‌افزار Eris در واقع بازوی اجرایی سازمان مالیاتی کشور در مطالبه منابع مختلف مالیاتی است و با توجه به ۷۵ سال سابقه مطالبه مالیات به‌صورت سنتی و تجارب حاصل از آن، ارزیابی سیستم مذکور و آشنایی با نقاط قوت و ضعف آن می‌تواند در بهبود طرح جامع مالیاتی بسیار مؤثر باشد.

این تحقیق بر آن است تا مشکلات کاربران در پیاده سازی نرم‌افزار Eris را شناسایی و تحلیل نماید و در راستای توسعه نرم‌افزار Eris تلاش کند تا به توسعه و کارآمدی نظام مالیاتی کشور منجر شود.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

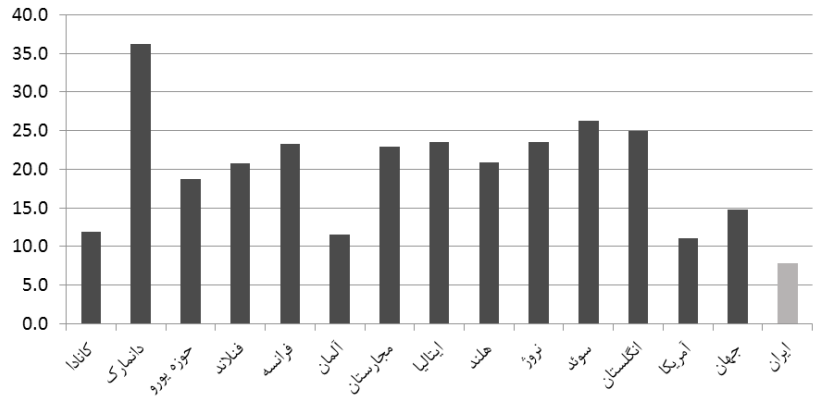
۲- مبانی نظری

۲-۱- بیان موضوع

مالیات در بیشتر کشورهای توسعه یافته جهان مهم‌ترین منبع درآمد دولت را تشکیل می‌دهد. بررسی روند تغییرات نقش مالیات در اقتصاد نشان می‌دهد که این متغیر همواره بر تمام افراد جامعه تأثیرگذار بوده و به مرور این تأثیرات گسترده‌تر نیز شده است. هدف از وضع و اخذ مالیات در گذشته تأمین مالی دولت‌ها بوده است، اما مالیات دو کارکرد اساسی دیگر نیز دارد، اول توزیع مجدد درآمد در سطح جامعه و برقراری عدالت اقتصادی و دوم تثبیت رشد اقتصادی و ابزار ضد سیکل‌های تجاری. هنگام رکود اقتصادی دولت با کاهش مالیات، از فشار اقتصادی ناشی از رکود می‌کاهد و نیز امکان بازیابی مجدد را برای فعالان اقتصادی فراهم می‌کند. ناگفته پیداست که هرقدر مالیات در اقتصاد دارای نسبت بزرگتری باشد، کارایی سیاست‌های مالیاتی بیشتر است (طیب‌نیا، ۱۳۸۳).

در کشورهای پیشرفته، مالیات اهرمی قوی برای اعمال سیاست‌های مالی محسوب می‌شود. در این کشورها سهم درآمدهای مالیاتی از کل درآمدهای دولت بیش از سایر درآمدهاست. نمودار (۱) به‌خوبی سهم بالای درآمدهای مالیاتی را در اقتصاد کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد. مقایسه ارقام جدول نمایانگر سهم درآمدهای مالیاتی از تولید ناخالص داخلی کشورهای مختلف است. ایران در مقایسه با متوسط جهانی دارای نسبت مالیات به تولید ناخالص داخلی بسیار پائین‌تری است.

نمودار (۱)- سهم مالیات از تولید ناخالص داخلی در سال ۲۰۱۴ (درصد)



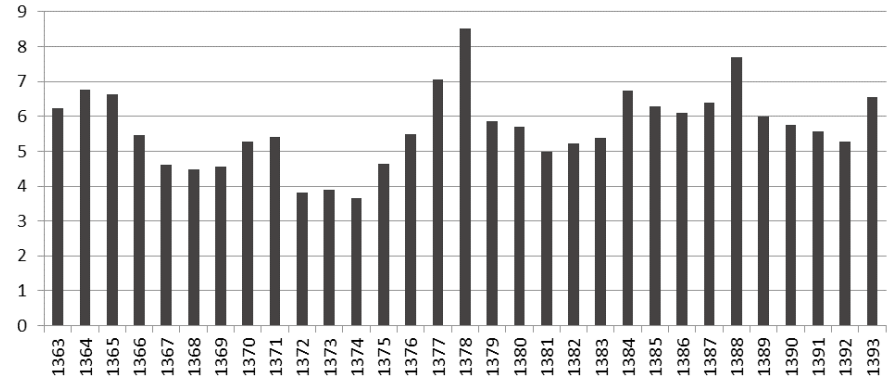
منبع: نماگرهای اقتصادی بانک جهانی

افزایش سهم مالیات در تأمین مخارج دولت‌ها باعث کاهش آثار نامطلوب نوسانات اقتصادی در آن جامعه

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

می‌شود به‌همین خاطر قوانین و سیستم‌های مالیاتی در تغییر و تحول بوده و سیر تکاملی طی نموده است.

نمودار (۲)- نسبت مالیات به تولید ناخالص داخلی ایران



منبع: نماگرهای اقتصادی بانک مرکزی ج.ا.ا

نمودار (۲) نسبت مالیات به تولید ناخالص داخلی ایران را در طول سالیان گذشته نشان می‌دهد. در این بازه زمانی سهم مالیات از تولید ناخالص داخلی همواره پائین‌تر از ۹ درصد بوده است. در بُحبوحه حوادث پس از انقلاب، جنگ و دوران پس از جنگ فرصتی برای ساماندهی نظام مالی و مالیاتی به‌وجود نیامد، همین امر موجب شد تا فرآیند تکامل نظام اقتصادی با وقفه مواجه شود. در این دوران، اتکای بیشتر و بیشتر به درآمدهای بادآورده نفتی سبب شد دولت‌ها به منظور تأمین هزینه‌های خود نیاز کمتری به درآمدهای پاک مالیاتی احساس کنند.

تجربه نوسانات قیمت جهانی نفت، بحران‌های اقتصادی جهانی و تحریم‌ها نشان داده است که با افزایش وابستگی به کشورهای دیگر، ریسک‌های ناشی از نوسانات و تحریم‌ها بیشتر می‌شود (سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۳). اقتصاد مقاومتی از جمله راهکارهای کاهش آسیب دیدگی از این اتفاقات است که طی چند سال گذشته توسط مقام معظم رهبری مطرح شد. یکی از محورهای اصلی سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی که در بند ۱۷ این سیاست‌ها مورد اشاره قرار گرفته است، اصلاح نظام درآمدی دولت و افزایش سهم درآمدهای مالیاتی است (ابلاغیه مقام معظم رهبری انقلاب، ۱۳۹۲).

بی شک، درآمدهای مالیاتی یکی از پایدارترین و در عین حال یکی از مطمئن‌ترین منابع درآمدی دولت‌ها جهت نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی در جامعه به‌شمار می‌رود. کشورهای توسعه یافته به دلیل اتکاء به همین منابع مالیاتی در اقتصادشان از دهه‌های گذشته، به صورت نظام‌مند و هدفمند از این ظرفیت بی پایان بهره می‌برند (سازمان امور مالیاتی کشور،۱۳۹۲).

بی‌تردید، نظام مالیاتی پویا می‌تواند تمامی نیازهای یک اقتصاد مقاومتی را تأمین نماید، زیرا دولت‌ها برای انجام

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

وظایف و اجرای تعهدات خود نیازمند منابع مالی هستند و مالیات به‌عنوان یک راهبرد می‌تواند اتکای درآمدهای کشور را به درآمدهای نفتی کاهش دهد، چرا که تأمین مالی آن به وسیله خود افراد جامعه و مالیات‌های پرداختی آن‌ها است که موجب عدم نیاز مالی دولت به منابع دیگر و استحکام پایه‌های آن می‌شود. در واقع مالیات می‌تواند به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع درآمدی دولت، نقش به‌سزایی در شکوفایی اقتصاد مقاومتی ایفاء می‌نماید.

در راستای تحقق اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و همچنین اهداف برنامه‌های توسعه‌ای پنج ساله و در چارچوب طرح تحول اقتصادی دولت، طرح جامع مالیاتی به‌عنوان مبنای اصلی تحقق عدالت اقتصادی به‌ویژه در حوزه مالیات، و محور اصلی طرح تحول اقتصادی، برنامه‌ریزی شده و در حال اجرا می‌باشد.

با مطالعه سوابق کشورهای مختلف در زمینه طرح‌های جامع مالیاتی درمی‌یابیم کشورهای انگشت شماری طرح‌هایی با وسعت و گستره قابل ملاحظه و همچنین انقلابی همچون کشورمان اجرا نموده‌اند. بیشتر کشورهای توسعه یافته به دلیل وجود زیرساخت‌ها، امکانات و فناوری‌های مناسب و همچنین سوابق طولانی در اخذ مالیات به‌تدریج طرح‌های خود را به سطح کنونی رسانده و طرح تحولی این‌چنین انقلابی ندارند. به‌عنوان مثال کشورهای اروپایی بر مبنای استانداردهای اتحادیه اروپا قوانین مالیاتی خود را تبیین نموده‌اند و همین استانداردها زیرساخت‌های لازم را فراهم می‌نمایند. کشور امریکا نیز پس از تصویب متمم شانزدهم قانون اساسی در سال ۱۹۱۳ و اصلاحات تدریجی آن به این بلوغ مالیاتی فعلی رسیده است (سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۲).

برخی کشورهای در حال توسعه با مشاهده نتایج سیستم‌های مالیاتی نوین و پیشرفته در کشورهای توسعه‌یافته و با کمک و مشاوره شرکت‌های پیشتاز در این زمینه، تغییر و تحول سیستم‌های مالیاتی خود را به صورت اساسی و ریشه‌ای برنامه‌ریزی نموده‌اند. با بررسی گزارشات و مطالعه اسناد موجود، ابتدا سابقه برخی کشورها که طرح تحول یکپارچه در سیستم مالیاتی خود را اجرا نموده‌اند مرور خواهند شد، سپس به پیشینه اجرای طرح جامع مالیاتی در ایران پرداخته می‌شود. در پایان نیز ویژگی‌های نرم‌افزار به کار گرفته شده در طرح جامع مالیاتی برشمرده خواهد شد.

۲-۲- تجربه اجرای طرح جامع مالیاتی در کشورهای دیگر

یکی از رویکردهای توسعه دستگاه مالیاتی، اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها است. اگرچه استفاده از فناوری اطلاعات در دستگاه مالیاتی، بخش مهمی از فرآیند اصلاحات است، اما لازمه موفقیت برنامه‌های اصلاحی در این بخش، انجام اصلاحات در سیاست‌های مالیاتی و دستگاه مالیاتی است. این اصلاحات به‌عنوان پیش نیاز اصلاح دستگاه مالیاتی و مدرنیزاسیون آن قلمداد می‌شود و بدون تردید، الکترونیکی کردن فرایندهای مالیاتی بدون انجام اصلاحات در سایر بخش‌ها اثر بخش نخواهد بود.

مکانیزاسیون فرایندهای مالیاتی علاوه بر افزایش کارایی کلی دستگاه مالیاتی، چشم‌انداز، ساختار و تصور مردم

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

نسبت به سازمان وصول مالیات را تغییر می‌دهد. توسعه محصولاتی نظیر خدمات تعاملی تحت وب برای مؤدیان مالیاتی یا یک سیستم تبادل الکترونیکی داده‌ها با سایر نهادهای دولتی بایستی از مؤلفه‌های اصلی این برنامه اصلاحی باشد.

فناوری اطلاعات و ارتباطات عملاً منجر به بهبود پیشرفت سازمان مالیاتی در زمینه‌های مدیریت حسابرسی، تشخیص، وصول مالیات و مدیریت سایر فرآیندهای مالیاتی گردیده است. به‌همین دلیل امروزه کشورهای زیادی در حال مدرنیزاسیون دستگاه مالیاتی خود هستند. با این حال بایستی به این نکته توجه کرد که نسخه واحدی برای اصلاح نظام مالیاتی وجود ندارد و برنامه اصلاح مالیاتی که در یک کشور موفق است لزوماً ممکن است در کشور دیگر موفق نباشد. در ادامه تجربه برخی از کشورها در اصلاح و مدرنیزاسیون دستگاه مالیاتی مرور می‌شود:

۲-۲-۱- کشورهای اروپای مرکزی و شرقی

در تحقیقی که پیتر برنارد و همکاران در آلبانی، بلغارستان، رومانی و برخی دیگر از کشوهای اروپای مرکزی و شرقی انجام داده‌اند، مشکلات نوسازی و طرح تحول سازمان مالیات، تجارب حاصله و راهکار برون رفت از آن را به صورت ذیل بر شمرده‌اند:

- اتخاذ دیدگاهی معتدل جهت اصلاحات سازمانی، برای یکپارچه سازی و زمان‌بندی اصلاحات بین سازمان مالیات و سازمان‌های اجتماعی.
- اطمینان از تعهد سیاسی برای اصلاحات و دخالت شرکای اجتماعی در افزایش درک عمومی جهت پشتیبانی از اصلاحات.
- تعیین زمان‌بندی مناسب اصلاحات، از جمله اقدامات هماهنگ سیاست و مدیریت به عنوان بخشی از روند اجرای آن.
- اطمینان از توجه فوق‌العاده به نیازهای اطلاعاتی سازمان‌های مختلف با توجه به طراحی سیستم‌ها و روش‌های یکپارچه سازی.
- حصول اطمینان از اجرای مناسب و ظرفیت مدیریت پروژه در سازمان‌های درگیر و در دسترس بودن منابع مالی داخلی و خارجی و کمک‌های فنی خارجی برای حمایت از اصلاحات.
- تشویق و هماهنگی با قدرت یکپارچه سازی.
- پیاده‌سازی تکنیک‌های مدیریت ریسک برای کنترل هزینه‌ها در طول تغییرات (باراند، راس، هاریسون، ۲۰۰۴).

۲-۲-۲- ترکیه

در این کشور بیشتر برنامه‌های توسعه نظام مالیاتی در راستای ارائه خدمات الکترونیکی به مؤدیان است. در این

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

ارتباط می‌توان به برخی از اقدامات انجام شده در راستای الکترونیکی کردن فرآیندها اشاره کرد: ارائه خدمات اطلاع‌رسانی از طریق ایمیل؛ پیام کوتاه و شبکه‌های اجتماعی؛ دفاتر خدمات مالیات الکترونیکی؛ اخبار و بولتن‌های خبری، قوانین مالیاتی ترکیه و آمارهای درآمدی، فرم‌ها، بروشورها و سؤالات پر تکرار؛ تنظیم الکترونیکی اظهارنامه (که ابتدا در سال ۲۰۰۴ معرفی شد، در اول ژانویه ۲۰۰۵ برای برخی مؤدیان اجباری شد و در حال حاضر ۹۹٪ اظهارنامه‌ها به‌صورت الکترونیکی ارائه می‌شوند؛ کسب اطلاعات در مورد شماره شناسایی مؤدی، تأیید ثبت نام الکترونیکی؛ محاسبات مالیاتی و پرداخت؛ فاکتورهای الکترونیکی و دفاتر حسابداری الکترونیکی؛ تسلیم اسناد ضروری فهرست فاکتورها و غیره برای مطالبه مالیات بر ارزش افزوده (سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۲).

۲-۲-۳- فیلیپین

فیلیپینی‌ها در سال ۱۹۹۱ فرآیند ایجاد ساختاری مدرن و غیرمتمرکز را شروع کردند. هدف طرح، ایجاد بخش‌های منطقه‌ای و محلی[1] بود که با منابع درآمدی مناسب (مخصوصاً مالیات املاک و مستغلات و مالیات بر جواز کسب) تجهیز شده بود.

فیلیپینی‌ها با همکاری شرکت آلمانی[2] GTZ، در فوریه سال ۲۰۰۷ ، نرم‌افزار خود را توسعه دادند. اما با همه این مشکلات عدیده، با تجهیز زیرساخت‌ها، آموزش نیروی انسانی، همکاری بین سازمانی و تطبیق با قوانین مالیاتی محلی پیشرفت‌های خوبی داشتند. همچنین در نهایت این اقدامات مرحله اول این پروژه در سال ۲۰۰۹ به پایان رسید (ایشبورن، ۲۰۱۰).

۲-۲-۴- موزامبیک

سازمان مالیات موزامبیک[3] از ادغام سازمان مالیات داخلی[4] و سازمان گمرک[5] در سال ۲۰۰۶ تشکیل شد. یکی از اهداف این موضوع مهندسی مجدد و کاهش هزینه انطباق مؤدیان است. از دیگر اهداف پروژه افزایش پایه مالیاتی و افزایش قابل توجه درآمد از طریق مدرن‌سازی خدمات است.

سیستم مالیات و مدیریت قوانین اُراکل[6] در سال ۲۰۰۹ به‌عنوان مجری و شرکت اِسکوپیل[7] به‌عنوان شریک داخلی پروژه انتخاب شد. پس از این مرحله، هیچ فعالیتی در راستای پروژه انجام نشد. در انتهای سال ۲۰۱۰، به دلیل عدم پیشرفت، پروژه مستقیماً زیر نظر سازمان مالیات موزامبیک قرار گرفت. برای تکمیل پروژه دو مشاور نیمه وقت از

1. Local Government Units (LGUs)
2. Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
3. Autoridade Tributária de Moçambique (AT)
4. Domestic Tax Administration (DTA)
5. Customs Department Administration (CDA)
6. Oracle's Enterprise Taxation and Policy Management System (ETPM)
7. Escopil

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

شرکت مشاوره آلمانی استخدام شدند.

ارزیابی نتایج دوره‌های گذشته در سال ۲۰۱۱ شروع شد و نهایتاً در سال ۲۰۱۳ اولین ماژول برای ثبت نام و اطلاعات مورد نیاز مؤدیان ارائه شد. اما مشاهدات و نتایج حاکی از این است که همچنان کنترل یکپارچه‌ای وجود ندارد و تعامل بین واحدهای پروژه به سختی امکان‌پذیر است (بانک توسعه کی اف دبلیو، ۲۰۱۵).

۲-۲-۵- پرو

سازمان مالیات پرو با استفاده از متخصصان داخلی، مدرن سازی فرآیندها را در سال ۱۹۹۳ شروع کرد. سیستم قدیمی سیرات[1]، پس از بیست سال، به دلیل عمر بالا، معماری نرم‌افزار، سرعت سیستم پایین، اضافه بار سیستم و مشکلات زیاد، در سال ۲۰۰۲ نوسازی شد و نام آن به آر سیرات[2] تغییر یافت.

متخصصین از نتایج حاصله از ITAS رضایت داشتند، با این حال فهمیدند که برای دستیابی به اهداف راهبردی و ITAS مدرن‌تر و جدیدتر، باید فرآیندها را ساده و عملیاتی نمایند.

طرح راهبردی فناوری برای بازتاب تغییرات قانونی لحظه به لحظه به‌روزرسانی می‌شد. بودجه پروژه IT از ابتدا مشخص نبود ولی در ارزیابی‌های اولیه ۲۰ تا ۳۰ میلیون دلار برآورد شده بود. برای دستیابی به اهداف بلندمدت، سازمان مالیات پرو، پروژه‌های کوچک‌تری ایجاد کرد که متخصصین در سطح سازمان اجرا می‌کردند. مهم‌ترین مزیت این پروژه‌ها، آماده‌سازی نیروی انسانی ماهر و متخصص بود که به تنهایی توان انجام پروژه‌ها را داشتند (همان منبع).

۲-۲-۶- سنگال

سازمان مالیاتی سنگال به‌همراه شرکت سی آر سی سوجما[3]، نرم‌افزار[4] را برای به روزآوری نظام مالیاتی خود تهیه کردند.

نارضایتی بالای سیستم به دلایل ذیل است:

- استحکام بیش از حد
- عدم انعطاف پذیری برای انطباق با شرایط محلی
- هزینه‌های بالای خرید و نگه‌داری
- پشتیبانی و امکانات دولتی کم
- زمان‌بر بودن خرید و نصب و تجهیز امکانات (همان منبع).

1. Sirat
2. Rsirat
3. CRC Sogema
4. Standard Integrated Government Tax Administration System (SIGTAS)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

۲-۳- طرح جامع مالیاتی

طرح تحول اقتصادی به‌عنوان برنامه‌ای جامع برای رفع مشکلات و تحقق سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و برنامه پنجم توسعه مطرح شد، زیرا دستیابی به اهداف اقتصادی و متعالی اسناد مذکور همچون قرار گرفتن ایران در جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، توزیع مناسب درآمد و ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه، دستیابی به اشتغال کامل و غیره با ساختار فعلی اقتصاد کشور ممکن نیست.

با توجه به تداوم شکاف بین مالیات‌های بالقوه و بالفعل، درآمدهای مالیاتی در نظام اقتصادی و مالی دولت هنوز در جایگاه واقعی خود قرار نگرفته است. در راستای رفع این معضل و نیز با عنایت به اهمیت مالیات در توسعه اقتصاد، نظام مالیاتی به‌عنوان یکی از محورهای هفت‌گانه طرح تحول اقتصادی برگزیده شد.

طرح تحول نظام مالیاتی در قالب سه محور اصلی شامل اصلاح قوانین و مقررات مالیاتی، اجرای طرح جامع مالیاتی و استقرار کامل نظام مالیات بر ارزش افزوده برنامه‌ریزی شد (همایش تخصصی تبیین طرح جامع مالیاتی و برنامه اجرایی آن، ۱۳۸۸).

سیستم یکپارچه اطلاعات مالیاتی به‌عنوان هسته مرکزی نظام مالیاتی محسوب می‌شود و بدون شک موفقیت آن در گرو میزان توسعه سیستم اطلاعات مالیاتی می‌باشد. تنوع در روابط و فعالیت‌های اقتصادی افزایش مبادلات اقتصادی و استفاده از تکنولوژی‌های جدید در انجام این مبادلات، نظام‌های مالیاتی را در شناسایی دقیق منابع و صاحبان درآمد یا ثروت و نوع و میزان این منابع با مشکل مواجه ساخته است و دیگر نمی‌توان با تکیه بر روش‌های سنتی این اطلاعات را در دنیای امروز رهگیری کرد و همچنین نظام مالیاتی در فضای عدم وجود نگاه یکپارچه به منابع مالیاتی، ضعف اطلاعات مالیاتی و فقدان اشراف اطلاعاتی بر مؤدیان قادر به انجام صحیح وظایف قانونی محوله و نیز ارائه خدمات مناسب به مؤدیان مالیاتی نبوده که این امر به نوبه خود مسائلی چون نارضایتی مؤدیان، عدم تمکین آنان، فرار مالیاتی و کاهش درآمدهای مالیاتی را در پی خواهد داشت.

در بند ب ماده ۵۹ قانون برنامه سوم توسعه، وزارت امور اقتصادی و دارایی مؤظف شد نسبت به طراحی و راه‌اندازی نظام جامع اطلاعات مالیاتی کشور اقدام نماید. اقدامات متعددی طی سال‌های اجرای برنامه سوم توسعه در راستای اجرای بند مذکور انجام پذیرفت و در نهایت با برگزاری مناقصه بین‌المللی از میان شرکت‌های مجرب در زمینه طراحی نظام جامع اطلاعات مالیاتی شرکت دیلویت[1] کانادا عهده‌دار انجام مطالعات در این زمینه شد. نتیجه مطالعات دیلویت نقشه راه برای رسیدن به وضعیت مطلوب با کمترین ریسک ممکن بود. این نقشه راه شامل ۳۲ پروژه است و به لحاظ موضوعی در ۵ محور اصلی شامل نیروی انسانی، زیرساخت، مدیریت طرح، صاحبان منافع

1. Deloitte

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

و نظام یکپارچه مالیاتی است که به شرح ذیل می باشد.

جدول (۱)- فهرست پروژه های محورهای پنج‌گانه طرح جامع مالیاتی

محور	پروژه	
نرم افزار و نظام یکپارچه مالیاتی	طراحی و اجرای آزمایشی نرم افزار سیستم یکپارچه مالیاتی	ITS: Integrated Tax System
	شماره شناسایی مؤدیان مالیاتی	TIN: Tax Identification Number
	انتخاب حسابرسی بر مبنای ریسک (کوتاه مدت)	RAS: Risk-based Audit Selection
	استانداردسازی فرآیندها	PSD: Process Standardization
	شناسایی و آماده‌سازی (تبدیل و انتقال) داده‌ها	DCT: Data Identification and Preparation
	تدارک، نصب و تحویل سخت‌افزار نظام یکپارچه مالیاتی	HPI: Hardware Procurement and Implementation
	مهندسی مجدد فرآیندهای کاری	BPR: Business Process Re-engineering
	پیاده‌سازی ملی نرم‌افزار سیستم یکپارچه مالیاتی	NIT: National Implementation Tax
	انتخاب حسابرسی بر مبنای ریسک (بلندمدت)	RAL: Risk-based Audit Selection
	طرح خدمات پشتیبانی و نگهداری	MSP: Maintenance and Support Plan

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

محور	پروژه	
زیرساخت	تدوین استراتژی فناوری اطلاعات	ITD: Information Technology Development
	ارتقای شبکه محلی و گسترده و ارتباطات راه دور	LWT: LAN, WAN, Telecommunications Upgrades
	مطالعه امکان‌سنجی کانون‌های پردازش مرکزی و مراکز داده	FSC: Feasibility Study Centralized Processing and Data Center
	ایجاد و توسعه استانداردهای فناوری اطلاعات	ISD: IT Standards Development
	ایجاد و توسعه کانون‌های پردازش مرکزی	CPI: Centralized Processing Implementation
	تجهیز مراکز داده	DCI: Data Center Implementation
	پیاده سازی و اتوماسیون امور ستادی	BOA: Back Office Automation
منابع انسانی	تدوین استراتژی منابع انسانی و مدل ارائه خدمات آن	HRS: Develop HR Strategy and Service Delivery Model
	مطالعه و طراحی ساختار امور مالیاتی	ORG: Organization Design
	تدوین استراتژی آموزشی و برنامه‌ریزی اجرای آن	TSP: Training Strategy and Plan Development
	اصلاح و همسوسازی خدمات منابع انسانی	RAH: Refinement and Alignment of HR Service
	پیاده سازی و اجرای ساختار سازمان امور مالیاتی	ORI: Organizational Implementation
	اجرای آموزش طرح جامع مالیاتی	TTE: TARA Training Execution

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

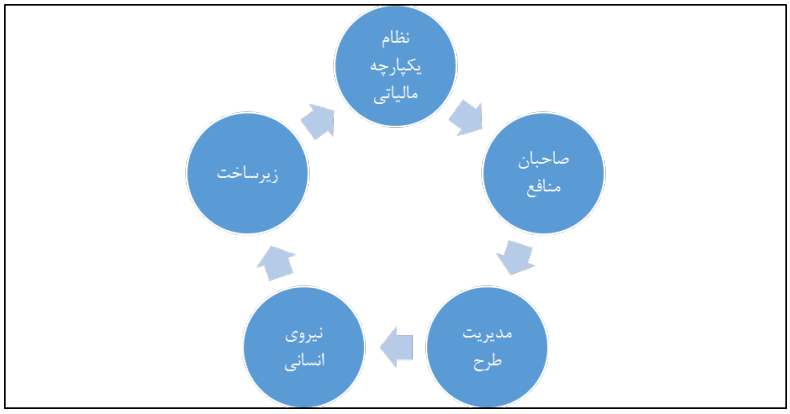
محور	پروژه	
صاحبان منافع	طرح‌ریزی روابط با صاحبان منافع	SRP: Stakeholder Relationship Study and Plan
	بازنگری و اصلاح سیاست های مالیاتی	TPR: Tax Policy Review and Refinement
	تعریف و پیاده‌سازی خدمات مؤدیان مالیاتی	TSI: Taxpayer Service Definition and Implementation
	بازنگری و بهبود قوانین، مقررات و آیین نامه های امور مالیاتی	LRM: Tax Law, Rules and Regulation Review and Modification
	طراحی و ایجاد شورای عالی اطلاعات مالیاتی	THC: Governmental Committee Formation
	تدوین برنامه جلوگیری از فرار مالیاتی	TES: Tax Evasion Study and Prevention Program
	توسعه شبکه تأمین	SND: Supply Network Development
مدیریت طرح	راه اندازی و اجرای دفتر مدیریت برنامه	PMO: Program Management Office
	راه‌اندازی و اجرای دفتر مدیریت تغییر	CMO: Change Management Office

منبع: سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۱

این پنج محور در قالب یک چرخه به یکدیگر متصل هستند و یکی از پروژه‌های محوری مهم معرفی شده توسط شرکت دیلویت، پروژه اجرای آزمایشی سامانه یکپارچه مالیات است که به نوعی می‌توان آنرا هم جزء پروژه‌های پایه و هم پروژه‌های محوری قلمداد نمود، به‌طوری‌که در مراحل اولیه و پیش از اجرا به‌عنوان پروژه پایه و در مراحل اجرای آزمایشی به‌عنوان پروژه محوری خواهد بود. در حال حاضر، مرحله اول این پروژه به‌طور کامل انجام شده و در مرحله دوم نیز مستندسازی وضعیت مطلوب در حال انجام است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

نمودار (۳)- محورهای پنج‌گانه طرح جامع مالیاتی



۲-۳-۱- پیمانکار اجرای سامانه یکپارچه مالیات

پیمانکار اصلی این پروژه؛ گروه بول[1]، در سال ۱۹۳۱به عنوان H.W. Egli - Bull تأسیس شد و مقر آن درحومه غربی پاریس است.

این شرکت در بیش از ۱۰۰ کشور و در صنایع دفاعی، امور مالی، مراقبت‌های بهداشتی، تولید، بخش‌های دولتی و ارتباط از راه دور فعالیت دارد و در سال ۲۰۱۴ تولید اولین گوشی‌های هوشمند یکپارچه امنیتی اروپا را آغاز کرده است.

محصولات و خدمات گروه بول[2]:

- ✓ سخت افزار از قبیل ابر رایانه‌ها، سرورهای بزرگ، تلفن‌های همراه هوشمند[3]
- ✓ نرم‌افزار و خدمات از قبیل سیستم‌های یکپارچه‌سازی، خدمات مدیریت و میزبانی وب و...
- ✓ امنیت اطلاعات از قبیل راه حل امضای الکترونیکی، سیستم‌های نظارتی شبکه و ...

همکار شرکت بول و مشاور اصلی طرح جامع مالیاتی، شرکت دیلویت است. دیلویت[4] بزرگترین شرکت خدمات حرفه‌ای در جهان است، که در کنار شرکت‌های پرایس واتر هاوس کوپرز[5]، ارنست‌اند یانگ[6] و کی‌پی‌ام‌جی[7]

1. Bull SAS
2. https://bull.com/fr
3. Hoox
4. Deloitte Touche Tohmatsu Limited
5. PricewaterhouseCoopers (PwC)
6. Ernest&Young
7. KPMG

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

به‌عنوان یکی از چهار مؤسسه بزرگ حسابرسی در جهان شناخته می‌شود که به عنوان همکار در کنار شرکت بول در اجرای پروژه فعالیت می‌نماید.

در واقع این چهار مؤسسه، بزرگ‌ترین شبکه‌های خدمات حرفه‌ای بین‌المللی در حسابداری هستند و اکثر قریب به اتفاق حسابرسی‌های شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس‌ها و همچنین بسیاری از حسابرسی‌های شرکت‌های خصوصی را انجام می‌دهند، و عملاً یک انحصار در حسابرسی شرکت‌های بزرگ پدید آورده‌اند. این چهار شرکت ۹۹ شرکت بزرگ از ۱۰۰ شرکت تشکیل‌دهنده شاخص فوتسی ۱۰۰[1] و ۲۴۰ شرکت از ۲۵۰ شرکت تشکیل‌دهنده شاخص فوتسی ۲۵۰ را حسابرسی می‌کنند. درآمد این چهار مؤسسه بزرگ همراه بر حسب میلیارد دلار در جدول زیر نشان داده شده‌اند:

جدول (۲)- درآمد چهار شرکت بزرگ (برحسب میلیارد دلار)

نام مؤسسه	دفتر مرکزی	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴	تعداد کارکنان
پرایس‌واترهاوس کوپرز	بریتانیا	۲۶/۲	۲۶/۶	۲۹/۲	۳۱/۵	۳۲/۱	۳۴/۰	۱۸۵۰۰۰
دیلویت	آمریکا	۲۶/۱	۲۶/۶	۲۸/۸	۳۱/۳	۳۲/۴	۳۴/۲	۱۹۳۰۰۰
ارنست‌اند یانگ	بریتانیا	۲۱/۴	۲۱/۲	۲۲/۹	۲۴/۴	۲۵/۸	۲۷/۴	۱۶۷۰۰۰
کی‌پی‌ام‌جی	هلند	۲۰/۱	۲۰/۷	۲۲/۷	۲۳/۰	۲۳/۴	۲۴/۸	۱۵۲۰۰۰

منبع: The 2014 Big Four Firm Performance Analysis, 2015

خدماتی که دیلویت به شرکت‌ها ارائه می‌کند، براساس قوانین اجرایی هر کشور بومی‌سازی می‌شود. این خدمات به شرح زیر است:

۱. حسابرسی (۲۷٪): ارائه خدمات حسابداری و حسابرسی سنتی سازمان و همچنین حسابرسی داخلی و تضمین کنترل‌الکترونیکی.

۲. مشاوره‌ای (۳۶٪): کمک به مشتریان با ارائه خدمات در زمینه برنامه‌های سازمانی، ادغام فناوری، استراتژی و عملیات، سرمایه انسانی و برون سپاری کوتاه مدت.

۳. مشاوره مالی (۹٪): ارائه خدمات مالی حقوقی به مشتریان، از جمله اختلاف، ورشکستگی شخصی و تجاری، قانونی، جستجوی الکترونیکی، بررسی سند، مشاوره، مشاوره پروژه‌های سرمایه و خدمات ارزیابی.

1. Financial Times Stock Exchange

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

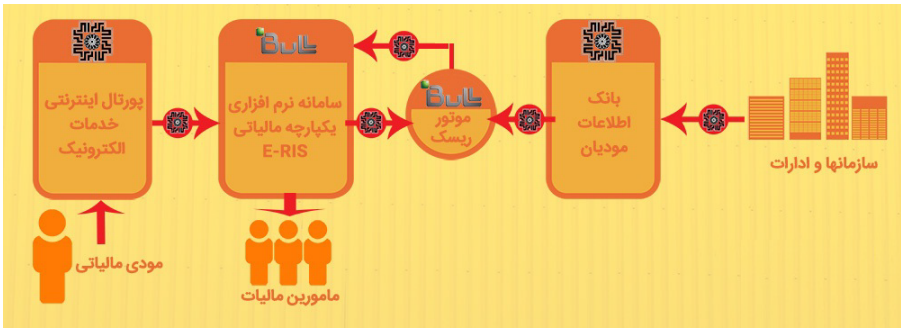
۴. مشاوره ریسک (۱۱٪): ارائه مدیریت ریسک شرکت، امنیت اطلاعات و حریم خصوصی، کیفیت و جامعیت داده، ریسک پروژه و مدیریت تداوم کسب و کار.

۵. مالیات و حقوقی (۱۹٪): کمک به مشتریان جهت افزایش ارزش خالص دارایی، قیمت گذاری انتقال و فعالیت‌های مالیاتی بین‌المللی از شرکت‌های چند ملیتی، به حداقل رساندن بدهی مالیاتی، پیاده سازی سیستم‌های کامپیوتری مالیاتی، و مشاوره مسائل مالیاتی از تصمیم‌گیری‌های مختلف کسب و کار[1].

۲-۳-۲- ایریس[2]

یکی از اهداف طرح جامع مالیاتی این است که تمام تعاملات دوسویه مردم با دستگاه مالیاتی غیرحضوری و الکترونیکی شود، به این معنا که دیگر لازم نیست مردم برای استفاده از خدمات مالیاتی به اداره‌های مالیاتی رجوع کنند. مؤدیان مالیاتی از طریق پورتال اینترنتی خدمات الکترونیک تمام خدمات مالیاتی را دریافت می‌کنند (سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۲). تعاملات مذکور در چارچوب زیر برنامه‌ریزی شده‌اند:

نمودار (۴)- تعاملات دو سویه دستگاه مالیاتی و مؤدیان



منبع: یافته‌های محقق

مؤدی از طریق پورتال اینترنتی خدمات الکترونیکی[3] هم اطلاعات می‌دهد و هم خدمات دریافت می‌کند. اظهارنامه مؤدی بعد از طی فرآیندهایی در سامانه نرم‌افزاری یکپارچه مالیاتی بارگذاری می‌شود.

از طرف دیگر اطلاعات دستگاه‌ها و اشخاص ثالث وارد بانک اطلاعات مؤدیان می‌شود. لازم به ذکر است که قانون‌گذار در ماده ۱۲۰ برنامه پنجم توسعه و ماده ۱۶۹ مکرر اصلاحیه اخیر قانون مالیات‌های مستقیم مشخص کرده است که سازمان مالیاتی از چه منابعی اطلاعات دریافت می‌کند. همچنین اطلاعات خود مؤدیان درباره یکدیگر نیز در این بانک اطلاعاتی وارد می‌شود، زیرا مؤدیان با یکدیگر معامله می‌کنند.

1. https://www2.deloitte.com/us/en.html
2. Eris
3. http://www.tax.gov.ir

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

یک موتور ریسک بین بانک اطلاعات مؤدیان و سامانه مالیاتی وجود دارد که اطلاعات را از بانک اطلاعات مؤدیان و سامانه نرم‌افزاری یکپارچه مالیاتی دریافت می‌کند و تعیین می‌کند که کدام پرونده باید حسابرسی شود. در افق این طرح، تنها ده درصد از مؤدیان برای رسیدگی انتخاب می‌شوند و نود درصد مؤدیان بعد از ارائه اظهارنامه مالیاتی به سرعت تأیید می‌شوند و کارهای اضافی برای مؤدی کاهش پیدا می‌کند.

پورتال خدمات الکترونیکی و بانک اطلاعات مؤدیان توسط سازمان راه‌اندازی شده است. هم‌چنین سامانه نرم‌افزاری یکپارچه مالیاتی (نرم‌افزار ایریس[1]) و موتور ریسک توسط پیمانکار (شرکت BULL) تهیه شده است.

ایریس، نرم‌افزار مدیریت فرآیندهای درون سازمانی در طرح جامع مالیاتی است. سال ۸۹ تا سال ۹۴ اجرای قرارداد برای تولید نرم‌افزار مدیریت فرآیندهای درون سازمانی صورت گرفت. سازمان باید مرتباً قواعد را به صورت به‌روز به موتور ریسک ارائه کند.

نرم‌افزار طرح جامع مالیاتی دارای ۱۴ ماژول است: ماژول‌های ثبت نام، پردازش اظهارنامه، حسابرسی، اعتراضات، حسابداری، خدمات مؤدیان، بایگانی، شکایات، دسته خدمات مؤدیان، اجرائیات، دسته بایگانی. مؤدیانی که اظهارنامه آنها در این نرم‌افزار بارگذاری می‌شود، یا مشمول تأیید اظهارنامه از سوی سازمان امور مالیاتی می‌شوند یا اطلاعات اظهارنامه آنها با بانک اطلاعاتی سازمان مغایرت دارد، در درجه بالای ریسک طبقه‌بندی می‌شود.

۳- روش تحقیق

این پژوهش با استفاده از استراتژی پژوهشی دلفی، به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. روش دلفی به منظور برقراری یک تعامل صحیح بین نظرات واقعی افراد طراحی شده است. دلفی از جمع‌آوری نظرات کارشناسان در دفعات متعدد با استفاده متوالی از پرسشنامه‌ها به دست می‌آید و برای نمایاندن همگرایی نظرات و تشخیص اختلاف عقیده‌ها یا واگرایی آرا به کار می‌رود. هر تکرار، یک دوره را تشکیل می‌دهد. در روش دلفی، با بی اثر ساختن سخنوری افراد همه نظرات غیرمعمول برای تحلیل بعدی به‌طور یکسان به اعضای گروه برگردانده می‌شود. دلفی روشی کیفی است که با یک رویکرد تیمی به تصمیم‌گیری می‌پردازد و با تعریف مسأله مورد مطالعه، آغاز و سپس با آماده‌سازی دو یا سه پرسشنامه اجرایی و در نهایت با تحلیل پاسخ‌ها ادامه می‌یابد. رمز موفقیت یک محقق با روش دلفی، در انتخاب شرکت‌کنندگان و تنظیم پرسشنامه و تعداد دفعات توزیع آن می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از موردکاوی، بررسی اسناد و استفاده از پرسشنامه‌های متفاوت، داده‌ها و اطلاعات کیفی جمع‌آوری شد. مراحل روش دلفی در نمودار ۵ ارائه می‌گردد (آذر و مومنی، ۱۳۸۷).

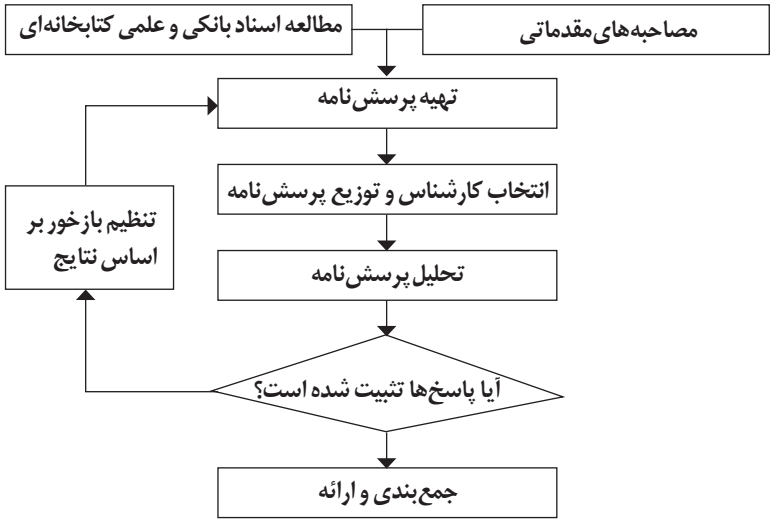
روش دلفی به‌عنوان ابزاری برای حل مسأله از طریق خبرگان در موارد متعدد و در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. انواعی از این روش‌ها، برای گونه‌های خاصی از مسائل و اهداف طراحی شده‌اند و روش دلفی

1. Eris

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

یکی از انواع این روش‌هاست وکاربرد گسترده‌ای یافته است. دلفی برای «اولویت بندی» در جهت دستیابی به توافق گروهی درباره اهمیت نسبی موضوعات است (هال‌ساپل، جاشی، ۲۰۰۲).

نمودار (۵)- مراحل دلفی



منبع: یافته‌های محقق

۳-۱- دلایل انتخاب روش دلفی

- این تحقیق به شناسایی مشکلات کاربران در پیاده سازی نرم‌افزار Eris می‌پردازد. این مسأله پیچیده، مستلزم دانش افرادی است که مسائل مالیاتی را می فهمند و با نرم‌افزار کار کرده باشند، در نتیجه سختی‌ها و مشکلات جاری کار با نرم‌افزار را می‌شناسند. از این‌رو، روش دلفی به سؤالات تحقیق به گونه‌ای مناسب‌تر پاسخ می‌گوید.
- تحقیق دسته جمعی به مناسب‌ترین نحو به سؤالات تحقیق پاسخ می‌دهد تا پاسخ‌های فردی خبرگان. دلفی یک روش گروهی مناسب است. روش دلفی در میان دیگر روش‌های تحلیل تصمیمات گروهی کارآمد (از قبیل روش گروه اسمی و تحلیل قضاوت اجتماعی) ترجیح دارد؛ چرا که این روش خبرگان را ملزم به ملاقات فیزیکی نمی‌کند، چون ممکن است برای آنها غیر عملی باشد. از این‌رو، تأثیر منفی ناشی از فشار اجتماعی (نفوذ شخصیت، غلبه شخصی، دغدغه‌های منطقی) بر تصمیمات یکدیگر نمی‌گذارند و از نقد شدن ترسی ندارند.
- اگرچه ممکن است تعداد نسبتاً محدودی از خبرگان با دانش مربوط به سؤالات و الزامات دقیق تحقیق وجود داشته باشد، الزامات دلفی از نظر اندازه مجموعه افراد، سخت‌گیرانه نیست و با افراد محدودی قابل اجرا می‌باشد.
- روش تحقیق دلفی از نظر طرح آن منعطف است و قابل اصلاح می‌باشد. این امر، امکان جمع‌آوری داده‌های

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

غنی‌تری را فراهم کرده و منجر به درک عمیق‌تر سؤالات اساسی تحقیق می‌شود.

– دلفی روشی برای کندوکاو در معادن دانشی خبرگان می‌باشد. این روش، بعد از آشکارسازی دانش نهفته، به مستندسازی آن می‌پردازد.

– در روش دلفی بازخور کنترل شده وجود دارد که غنای تصمیمات را افزایش می‌دهد.

۳-۲- رویه انتخاب خبرگان

رمز موفقیت یک دلفی، در انتخاب شرکت کنندگان آن می‌باشد. از آنجایی که نتایج دلفی به دانش و معلومات اعضای گروه وابسته است، شرکت اشخاصی که احتمال می‌رود دارای نظریات گران‌بهایی باشند ضروری است. در مطالعات آماری مانند نظرخواهی‌های عمومی، شرکت کنندگان به‌عنوان نماینده یک جمعیت بزرگ محسوب می‌شوند، درصورتی که در مطالعات دلفی اشخاصی که انتخاب می‌شوند، نماینده جمعیت نیستند بلکه افرادی آگاه محسوب می‌شوند. بنابراین، اولین مسأله در یک مطالعه دلفی انتخاب شرکت کنندگان با استعداد می‌باشد خبرگانی که دارای دانشی عمیق و مرتبط در باره موضوع تحقیق باشند (دانایی‌فرد، الوانی و آذر ، ۱۳۸۳).

لازم به ذکر است که در تحقیق حاضر اعضای پانل دلفی دارای یک یا چند ویژگی زیر بوده‌اند:

- کاربر نرم‌افزار Eris در حوزه‌های مالیاتی با عناوین شغلی کارشناس و کارشناس ارشد حسابرسی مالیاتی
- عضو تیم اجرایی و پشتیبانی نرم‌افزار Eris با عناوین شغلی کارشناس نرم‌افزار
- مدیران یا رؤسای امور حوزه‌های مالیاتی با عناوین شغلی رئیس گروه، رئیس امور و معاون کل امور حسابرسی مالیاتی که نرم‌افزار Eris در آن ادارات اجرایی شده است.

همچنین گفتنی است که در این تحقیق، تعداد اعضا ۲۸ نفرند که همگی در اداره کل امور مالیاتی جنوب تهران در بخش Eris فعالیت داشته‌اند و عمدتاً در چهار امور مالیاتی این اداره کل و در چهار ساختمان مختلف آن مستقر هستند و در واقع خزانه پرسنلی و اطلاعات اجرایی Eris آن می‌باشند.

۳-۳-فرایند اجرای تحقیق دلفی

فرآیند اجرای تحقیق دلفی در اداره کل امور مالیاتی جنوب شهر تهران باتوجه به استراتژی‌ها شامل چهارگام طوفان فکری، محدود کردن گزینه‌ها، اولویت‌بندی و تحلیل آنها می‌باشد. طوفان فکری برای تعیین لیستی از مشکلات کاربران است. پرسشنامه اولیه دلفی در این گام دربردارنده درخواستی باز برای طرح ایده‌ها است. در این پرسشنامه باتوجه به حوزه‌های مطرح در اجرای نرم‌افزار، هشت سؤال مطرح می‌شود. در گام دوم، لیست‌ها محدود می‌شود. هدف از این گام، آسان‌سازی برای رتبه‌بندی می‌باشد. در گام سوم، مشکلات کاربران رتبه‌بندی می‌شود. هدف از این گام، رسیدن به یک اتفاق نظر در رتبه‌بندی مشکلات کاربران می‌باشد. مطالعات به طور هماهنگ به این نتیجه

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

رسیده‌اند که رسیدن به این اتفاق نظر در گروه‌های دلفی بسیار مشکل‌تر از توافق نظر در گروه‌هایی است که در آنها تعامل مستقیم میان اعضا وجود دارد. در گام چهارم، مشکلات رتبه‌بندی شده توسط خبرگان، تحلیل می‌شوند. در این پژوهش از روش‌های میانگین و اولویت بندی مشکلات برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

۳-۴- یافته‌های تحقیق

گام اول: طوفان فکری برای تعیین لیستی از مشکلات

پرسشنامه اول: جمع‌آوری اولیه مشکلات کاربران

پرسشنامه اولیه دلفی، دربردارنده یک درخواست باز برای طرح ایده‌ها می‌باشد. در این پرسشنامه باتوجه به هشت حوزه مطرح در اجرای نرم‌افزار، هشت سؤال باز مطرح شد که عبارتند از:

۱. از نظر شما، چه مشکلاتی در اجرای قانون مالیات‌ها در نرم‌افزار Eris وجود دارد؟

۲. از نظر شما، چه مشکلاتی در اجرای نرم‌افزار Eris وجود دارد؟

۳. از نظر شما، چه مشکلاتی در دیدگاه و تعهد مدیریتی در ارتباط با نرم‌افزار Eris وجود دارد؟

۴. از نظر شما، مشکلات موجود در زمینهٔ امکانات اجرایی، سخت‌افزاری و فضاهای کاری در اجرای نرم‌افزار Eris وجود دارد؟

۵. از نظر شما، موانع موجود در توانمندسازی نیروی انسانی و آموزش‌های کافی در اجرای نرم‌افزار Eris چیست؟

۶. تاثیر دیدگاه و ارتباط مؤدیان و ذینفعان برون سازمانی (اتحادیه‌ها، شهرداری و.....) در نرم‌افزار Eris چگونه است؟

۷. به نظر شما، نقاط قوت نرم‌افزار Eris چیست؟

۸. جهت بهبود نرم‌افزار Eris چه پیشنهاداتی دارید؟

با تجزیه و تحلیل پاسخ‌های پرسشنامه اولیه، مشکلات کاربران در هر حوزه طبقه‌بندی شد.

گام دوم: محدود کردن مشکلات

در این فاز، دیدگاه‌های خبرگان را محدود نموده و سپس برای رسیدن به اتفاق نظر تسهیل می‌کنیم. هدف از محدود کردن لیست‌ها در این گام آسان‌سازی برای رتبه‌بندی می‌باشد. از هر خبره خواسته خواهد شد تا دست کم شش مشکل در هر حوزه از لیست را که به‌عنوان مشکلات برتر برشمرده می‌شود، «انتخاب» و رتبه‌بندی کند.

گام سوم: رتبه بندی مشکلات کاربران

هدف از این گام، رسیدن به یک اتفاق نظر در رتبه‌بندی مشکلات کاربران می‌باشد. مطالعات به طور هماهنگ به این نتیجه رسیده‌اند که دستیابی به این اتفاق نظر در گروه‌های دلفی بسیار مشکل‌تر از توافق نظر در گروه هایی است که در آنها تعامل مستقیم میان اعضا وجود دارد.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

با تجزیه و تحلیل پاسخ‌های پرسشنامه گام سوم مشکلات کاربران اولویت‌بندی شدند.

۴- نتیجه گیری و پیشنهادات

بر اساس پاسخ‌های دریافتی از پرسش حوزه اول، اولویت مشکلات به ترتیب ذیل رتبه بندی شده‌اند:

جدول(۳)- رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه اول

مشکل	میانگین	تعداد پاسخ‌ها	واریانس	انحراف معیار
عدم توانایی در اجرای تبصره ۱ ماده ۱۰۱ ق.م.م در صورت تعدد شرکا	۴/۶۳	۲۴	۰/۷۷	۰/۸۸
عدم توانایی در اجرای م ۸۲ ق.م.م (مالیات حقوق)	۴/۵۴	۲۸	۰/۸۵	۰/۹۲
ضرورت توجه به ابلاغ الکترونیکی در قانون مالیات	۴/۱۵	۲۷	۱/۶۷	۱/۲۹

لازم به‌ذکر است که در همین حوزه، یکی از مشکلات که در طی دوره تحقیق حل شد؛ مربوط به عدم طراحی موضوع ماده ۱۶۹ ق .م.م است که جدیداً در سیستم طراحی و ملاحظه شده است.

رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه دوم

جدول (۴)- رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه دوم

مشکل	میانگین	تعداد پاسخ‌ها	واریانس	انحراف معیار
عدم استفاده از امضای الکترونیک	۴/۸۲	۲۸	۰/۳۷	۰/۶۱
عدم ارتباط با بانک‌های اطلاعاتی	۴/۸۰	۲۵	۰/۱۷	۰/۴۱
بستر نامناسب شبکه	۴/۶۰	۲۵	۰/۸۳	۰/۹۱

در همین ارتباط، به دلیل عدم استفاده از امضای الکترونیک هر فرآیند زمان‌بر بوده و در برخی اوقات با مصرف زیاد کاغذ همراه است که نارضایتی‌های بسیاری را به‌وجود می‌آورد.

رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه سوم

جدول (۵)- رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه سوم

مشکل	میانگین	تعداد پاسخ‌ها	واریانس	انحراف معیار
عدم تأمین نیروی انسانی آموزش دیده	۴/۵۶	۲۵	۰/۵۱	۰/۷۱

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

تفکر سنتی حاکم بر سازمان	۴/۵۲	۲۵	۰/۴۳	۰/۶۵
عدم اطلاع مدیران از طرح و نرم‌افزار	۴/۴۴	۲۵	۰/۵۱	۰/۷۱

یکی از موارد مهم در این حوزه عدم اطلاع مدیران از طرح و نرم‌افزار است که به تعارضات میان همکاران (علی‌الخصوص در میزان کارایی و سنجش کارکنان) منجر می‌شود. همچنین تفکر سنتی حاکم بر سازمان به دلیل مقاومت در برابر تغییر باعث بروز مشکلات عدیده‌ای (از قبیل عدم همکاری در تخصیص نیروی انسانی و تجهیزات مورد نیاز) می‌شود.

رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه چهارم

جدول (۶)- رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه چهارم

مشکل	میانگین	تعداد پاسخ‌ها	واریانس	انحراف معیار
عدم تناسب حجم کار و پرونده با نیروهای در دسترس	۴/۷۶	۲۵	۰/۳۶	۰/۶۰
عدم تناسب چیدمان و وسایل با احتیاجات سیستم	۴/۳۶	۲۵	۱/۰۷	۱/۰۴
عدم تناسب تجهیزات رایانه‌ای	۳/۷۱	۲۴	۱/۶۹	۱/۳۰

نه تنها این نرم‌افزار نیازمند تجهیزات رایانه‌ای به‌روز و نیروهای توانمند است بلکه باتوجه به این نکته که ماژول‌های مختلفی در این نرم‌افزار در نظر گرفته شده است، فضای وسیعی جهت استقرار نیروها و تجهیزات مورد نیاز آنها لازم است.

رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه پنجم

جدول (۷)- رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه پنجم

مشکل	میانگین	تعداد پاسخ‌ها	واریانس	انحراف معیار
جابه‌جایی نیروهای آموزش دیده	۴/۶۴	۲۵	۰/۴۹	۰/۷۰
برگزاری کلاس‌های فرمایشی بدون نتیجه	۴/۲۸	۲۵	۰/۶۳	۰/۷۹
روزآمد نبودن آموزش‌ها با تغییرات نرم‌افزار	۴/۱۲	۲۵	۰/۶۱	۰/۷۸

یکی از بزرگترین مشکلات موجود در اجرای نرم‌افزار، بحث کمبود نیروی آموزش دیده است. بیشتر کارشناسان

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

از نحوه آموزش نرم‌افزار رضایت کافی نداشته‌اند. باتوجه به پاسخ‌های خبرگان، بیشتر آموزش‌ها به صورت استاد شاگردی بوده است. مشکل دیگری که به چشم می‌آید، عدم آموزش تغییرات نرم‌افزار است. با تمام این توصیفات، نیروهایی که پس از کسب تجربه به نرم‌افزار مسلط می‌شوند در بخش‌های مختلف جابه‌جا می‌شوند.

یکی از مشکلات اساسی مرتبط با نرم‌افزار، عدم اطلاع‌رسانی همگانی است. عدم آشنایی ذی‌نفعان برون سازمانی و تعدد مراجع پاسخگویی به مؤدیان باعث سردرگمی و افزایش نارضایتی آنها می‌شود. به دلیل عدم وجود دبیرخانه سنتی در این نرم‌افزار امکان ارسال یا مبادله نامه با دیگر نهادها وجود ندارد.

رتبه بندی موضوعات مربوطه به حوزه هفتم

جدول (۸)- رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه هفتم

نقطه قوت	میانگین	تعداد پاسخ‌ها	واریانس	انحراف معیار
یکپارچه بودن نرم‌افزار	۳/۷۸	۲۷	۱/۱۸	۱/۰۹
کاهش مسئولیت به دلیل نبود پرونده فیزیکی	۳/۶۳	۲۷	۱/۵۵	۱/۲۴
عدم دخالت نظر و سلیقه ممیز به دلیل سیستمی بودن	۳/۵۲	۲۷	۱/۴۹	۱/۲۲

یکی از بزرگترین محاسن نرم‌افزار، یکپارچه بودن آن است. هرچند این نرم‌افزار به صورت کامل اجرا نشده است، ولی یکپارچگی آن باعث افزایش رضایت کاربران شده است. از دیگر مزایای نرم‌افزار کاهش رفتار سلیقه‌ای در رسیدگی به پرونده‌هاست.

رتبه‌بندی موضوعات مربوطه به حوزه هشتم

جدول (۹)- رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه هشتم

راهکار	میانگین	تعداد پاسخ‌ها	واریانس	انحراف معیار
ارتقای زیرساخت‌ها	۴/۴۴	۲۷	۱/۲۶	۱/۱۲
آموزش مستمر	۴/۴۱	۲۷	۰/۸۷	۰/۹۳
اجرای طرح بدون قواعد فرمایشی و ظاهرسازی	۴/۱۵	۲۷	۱/۱۳	۱/۰۶

همانطور که در بالا به آن اشاره شد مشکلاتی از قبیل کند بودن نرم‌افزار، ناکافی و به‌روز نبودن آموزش‌ها، عدم وجود تجهیزات مناسب و به‌روز رایانه‌ای و ..... باعث بروز مشکلات عدیده در اجرای نرم‌افزار می‌شود.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

در همین خصوص توجه به ارتقای زیرساخت‌ها برای کاهش مشکلات مرتبط با اجرای درست نرم‌افزار درخور توجه است. همچنین با استمرار آموزش‌ها نیروی‌های توانمند برای اجرای هرچه بهتر نرم‌افزار تربیت می‌شوند در نهایت روبه‌رو شدن با واقعیات و مشکلات اجرای نرم‌افزار و پرهیز از آمارسازی و گزارش‌های نادرست باعث بهبود کاستی‌های نرم‌افزار و ارتقای آن می‌شود. موارد زیر پیشنهادات مفیدی است که ارائه می‌شود:

الف – تسریع در راه‌اندازی بانک اطلاعاتی مؤدیان و موتور ریسک سامانه یکپارچه مالیاتی

نتایج حاصل از نظرسنجی نیز مؤید این مطلب است که تأخیر در راه‌اندازی بانک اطلاعاتی مؤدیان و موتور ریسک منجر به تحمیل هزینه‌های ناشی از اجرای ناقص این سیستم است. زیرا بدون حضور اجزای حیاتی این سیستم، عملکرد به مراتب بدتری نسبت به سیستم سنتی خواهد داشت.

اما نکته مهم در این مقطع این است که به نظر می‌رسد متغیرها و فاکتورهایی که مسئولان در خصوص تشخیص مؤدیان با ریسک بالا، متوسط و پایین در موتور جستجو ریسک مدّ نظر دارند، علاوه بر زمان زیاد سپری شده برای آن، بسیار پرتعداد و پیچیده بوده و به ناچار این خود منجر به مشکلات و پیچیدگی‌های موجود خواهد شد و از طرف دیگر بر تعداد مؤدیان قابل رسیدگی با ریسک بالا خواهد افزود. لذا در این مجال پیشنهاد می‌شود که ابتدا مسئولان این عوامل را به موارد بسیار ساده و حداقل ممکن برسانند تا برای مؤدیان و مأموران مالیاتی اجرای این روش هرچه ساده‌تر، شدنی‌تر و قابل فهم‌تر بشود به گونه‌ای که عملاً با حداقل مؤدیان لازم الرسیدگی مواجه شویم تا با سهولت و فراغت زمانی بیشتر، امور رسیدگی عملی شود و قاطبه مؤدیان با قطعی‌سازی اظهارنامه مواجه شوند که این خود علاوه بر بسط و گسترش فرهنگ مالیاتی، حل عمده مشکلات اجرای طرح جامع و Eris را به همراه خواهد داشت. به عبارت دیگر بدین وسیله هم زودتر موتور جستجو به کارخواهد افتاد و هم با گذشت زمان می‌توان بر پیچیدگی و قابلیت‌های آن افزود که طبعاً برای مأموران و مؤدیان مالیاتی امکان‌پذیرتر خواهد بود و به نوبه خود باعث کاهش مشکلات نیز خواهد شد.

ب–افزایش سرعت و پهنای باند اینترنت و آموزش‌های تخصصی به‌عنوان عوامل کمکی می‌توانند‌در بهبود عملکرد هر دو سیستم، به ویژه سیستم یکپارچه نقش مؤثری داشته باشند.

شایان ذکر است علاوه بر نکته اخیر به نظر می‌رسد از نقطه نظر فنی و برنامه‌نویسی، برنامه حاضر به شدت سنگین شده و به کرّات بررسی‌های دوباره و چند باره داشته و یا برای جستجو و یا هر عمل دیگری راه‌های پرپیچ و خم گاهاً غیر ضروری را می‌پیماید که به سنگینی بار وارده به سیستم افزوده و از طرفی منجر به کُند شدن زائد الوصف برنامه می‌شود که طبعاً نیازمند کارشناسی‌های دوباره یا چند باره می‌باشد که باعث سبک شدن برنامه و اجرای میان برهه‌ای ممکن خواهد شد. البته لازم به یادآوری است که در این جهت گاهاً اقداماتی انجام شده که منتج به نتیجه‌های مثبتی هم شده و لزوماً باعث سرعت اجرای برنامه نیز شده است. کل مطالب اخیر را می‌توان این‌گونه جمع‌بندی نمود که معماری برنامه حاضر، نیازمند یک بازنگری اساسی جدید می‌باشد تا بدین وسیله بتوانیم سرعت

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

سیستم را هرچه بیشتر تقویت نماییم.

ج – تسریع در اضافه نمودن منابع مالیاتی دیگر جهت تحقق یکپارچگی سیستم جامع مالیاتی

چنانچه قرار باشد طرح جامع عملی شود، لزوماً بایستی کل سیستم اجرا شود تا بتوان با یک نگرش سیستمی بر مسایل و مشکلات آن فائق آمد. لذا اجرای کل منابع مالیاتی در دراز مدت باعث یکپارچگی و جامع بودن برنامه خواهد شد.

د – مورد مهم دیگر بحث نیروی انسانی و مدیریت آن است

علاوه بر فقدان یک برنامه آموزشی جامع برای پرسنل شاغل در این بخش، بایستی عنوان نمود که هنوز هیچ‌گونه چارت سازمانی متناسب با پرونده‌های مالیاتی و نوع منبع مالیاتی آنها ابلاغ نشده و حتی نیروی‌های آن نیز به دقت مشخص نشده و آموزش هم ندیده‌اند و لذا امکان جابه‌جایی نیروهای شاغل در این بخش که تجربه مفید نیز دارند به سایر بخش‌ها به کرّات به‌وجود می‌آید و شخصی هم پیگیر جلوگیری از آن نیست و این خود بر مشکلات پرسنلی آن می‌افزاید.

علاوه بر موارد اخیرالذکر به نظر می‌رسد در بحث مدیریت تغییر هم برای مدیران و مسئولان و هم برای کارکنان، ضعف‌های اساسی وجود دارد و هنوز ناهماهنگی‌های بسیار بین عوامل انسانی وجود دارد و لذا اعتقاد راسخ در جهت عملیاتی کردن طرح جامع و Eris به‌طور شایسته و بایسته وجود ندارد و در این خصوص می‌توان گفت وفاق و همدلی سازمانی لازم، مشاهده نمی‌شود و گاهاً آنان با این تغییرات مخالفت‌های عملی می‌نمایند. لذا پیشنهاد می‌گردد تا در جهت اجرای این تغییرات که لازمه پیشرفت بخش مالیاتی کشور است به بحث مدیریت تغییر به عنوان یک مؤلفه فرهنگ‌ساز برای سازمان مالیاتی نگریسته شده و برای آن برنامه‌های خاص آن را اجرایی نمایند تا کل عوامل از مدیران و مسئولان تا کارکنان، آماده اجرای طرح جامع از صمیم قلب به عنوان یک رسالت سازمانی گردند.

با توجه به جمیع مطالب ارائه شده و با توجه به این که این مقاله به نوعی جزء اولین مطالعات علمی و دانشگاهی انجام شده در این زمینه می‌باشد، لذا جهت توسعه و تبیین بیش از پیش مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد داوطلبان دیگری در زمینه‌های خاص مشکلات پرسنلی Eris چه در سطح مدیران و چه در سطح کارکنان تحقیقات توسعه یافته‌تری را انجام دهند و یا روش‌های اجرایی برنامه Eris اعم از روش‌های پایلوت و یا طرح‌های توسعه آن را مورد بررسی و مداقه هرچه بیشتر و دقیق‌تری قرار دهند. که این‌گونه تحقیقات طبعاً به مراتب بیشتر مسائل و مشکلات روبه‌روی اجرای Eris و طرح جامع را حل و فصل خواهد نمود.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

فهرست منابع

۱. ابلاغیه مقام معظم رهبری در مورد سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی به تاریخ ۱۳۹۲/۱۲/۲۹.

۲. آذر، عادل، مؤمنی، منصور (۱۳۸۷). آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)، جلد دوم، چاپ یازدهم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

۳. دانایی‌فرد، حسن، الوانی، مهدی، آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، صفار اشراقی، چاپ اول، تهران.

۴. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۳). راهبردهای اصلاح نظام مالیاتی کشور.

۵. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۲). بررسی تطبیقی نظام های مالیاتی برخی از کشورهای منتخب.

۶. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۲). بررسی روش‌های دستیابی به اطلاعات مالی مؤدیان مالیاتی در کشورهای مختلف.

۷. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۱). معرفی پروژه های طرح جامع مالیاتی.

۸. طیب‌نیا، علی (۱۳۸۳). تحلیلی بر عملکرد نظام مالیاتی موجود و پیشنهاد یک الگوی مالیات ستانی غیرمستقیم، معاونت پژوهشی دانشگاه تهران.

۹. نظری، علیرضا، فدایی، ایمان (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی نظام مالیاتی ایران، فصلنامه سیاست‌های مالی و اقتصادی، سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲.

۱۰. نماگرهای اقتصادی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران در تارنمای http://www.cbi.ir/section/1378.aspx.

۱۱. نماگرهای اقتصادی بانک جهانی در تارنمای https://data.worldbank.org/.

۱۲. همایش تخصصی تبیین طرح جامع مالیاتی و برنامه اجرایی آن (۱۳۸۸). معرفی طرح جامع مالیاتی.

13. C. W. Holsapple, K. D. Joshi (2002). Knowledge Manipulation Activities: Results of a Delphi Study, Information and Management.

14. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH; Eschborn; (2010). Benefits of a Computerized Integrated System for Taxation: E-tax Case Study.

15. https://bull.com/fr.

16. https://www2.deloitte.com/us/en.html.

17. KfW Development Bank (2015).Information Technology in Tax Administration in

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]

Developing Countries.

18. Peter Barrand, Stanford Ross, and Graham Harrison (2004). Integrating a Unified Revenue Administration for Tax and Social Contribution Collections: Experiences of Central and Eastern European Countries.

19. The 2014 Big Four Firm Performance Analysis (2015). on: www.Big4.com.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-12]