

# ارائه مدل پارادایمی معماری سازمانی امور مالیاتی برپایه حاکمیت فناوری اطلاعات با روش داده بنیاد (مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور)

مهسا نوش ناب<sup>۱</sup>

فرشاد حاج علیان<sup>۲</sup>

مجید جهانگیر فرد<sup>۳</sup>

## چکیده

امروزه مدرن سازی و هوشمندسازی نظام مالیاتی هم درآمدهای مالیاتی کشور را افزایش می دهد و هم اقتصاد کشور را به سمت شفافیت و عدالت مالیاتی سوق می دهد. در همین راستا هدف از این مقاله ارائه مدل پارادایمی معماری سازمانی امور مالیاتی برپایه حاکمیت فناوری اطلاعات با روش داده بنیاد می باشد. روش تحقیق کیفی مبتنی بر نظریه برخاسته از داده بنیاد (شامل مراحل کد گذاری باز محوری و انتخابی) با بهره گیری از رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین است. برای جمع آوری داده ها از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته با استفاده از نمونه گیری هدفمند به روش گلوله برفی با تعداد ۱۵ مصاحبه (به مرحله اشباع) از مدیران و کارشناسان خبره سازمان امور مالیاتی انجام گردید. برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده ها و تفسیرها (روایی داده های کیفی) از شاخص های اعتمادپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان، تأیید پذیری و عمومیت، راستی، تطابق و فهم پذیری و برای پایایی از کرونباخ استفاده شد. نتایج این مقاله در جهت ارائه مدل پارادایمی معماری سازمانی برپایه حاکمیت فناوری اطلاعات به عنوان زیرساخت هوشمندسازی امور مالیاتی کشور با شناسایی ۱۵۱ مقوله فرعی که به ۲۴ مقوله اصلی در جهت تغییرات شیوه ها و فرایندهای سنتی به فرایندهای مدرن در حوزه مالیات با رویکرد کاهش زمینه و بستر بروز فساد و افزایش درآمد امور مالیاتی تدوین گردیده است.

**واژه های کلیدی:** معماری سازمانی، فناوری اطلاعات، سازمان امور مالیاتی، استراتژی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۹

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم انسانی، واحد فیروزکوه، ایران، (نویسنده مسئول)، mahnaabb@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم انسانی، واحد فیروزکوه، ایران، f.hajalian@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم انسانی، واحد فیروزکوه، ایران، Dr.jahangirfard@gmail.com

## مقدمه

در کشورهای در حال توسعه مهم‌ترین هدف دولت‌ها شامل رشد اقتصادی، اشتغال، توزیع عادلانه درآمد و کاهش تورم و افزایش رفاه اجتماعی می‌باشد و مالیات‌ها به عنوان معمول‌ترین و مهم‌ترین منبع مالی برای تأمین درآمدهای عمومی و یکی از مؤثرترین ابزارهای سیاست‌های مالی دولت به شمار می‌روند. دولت می‌تواند به واسطه مالیات بسیاری از خدمات اجتماعی و رفاهی را به مردم ارائه دهد و به بسیاری از فعالیت‌ها و جریان‌های اقتصادی و اجتماعی سمت و سوی لازم بخشد [35] (Wawire, 2019:39).

مالیات به عنوان مهم‌ترین منبع درآمدی نقش ویژه‌ای در تأمین مالی دولت‌ها در کشورهای مختلف جهان به ویژه کشورهای توسعه یافته دارد، به طوری که سهم مالیات در ترکیب منابع درآمدی دولت در برخی کشورهای توسعه یافته به بیش از ۹۰ درصد می‌رسد. درآمدهای مالیاتی از مهم‌ترین منابع تأمین مالی دولت‌ها است و یکی از دلایلی که باعث می‌شود درآمد مالیاتی تحقق یافته از مقدار مورد انتظار آن کمتر باشد، فرار مالیاتی است. فرار مالیاتی به صورت رفتار یا فعالیت‌های غیر قانونی و عمدی برای نقض مستقیم قانون مالیات به صورت فرار از پرداخت مالیات و ارائه گزارش‌های مالیاتی غیرصادقانه مانند گزارش درآمد، سود و منافع عایدی کمتر نسبت به درآمدهای واقعی یا اعلام مالیات کسر شده بیش از حد واقعی آن است. کاهش درآمدهای عمومی ناشی از فرار مالیاتی، می‌تواند توسعه اقتصادی را با مشکل جدی مواجه نماید [7] (Heydarzadi et al, 2022).

امروزه بهبود مدیریت سازمان امور مالیاتی کشور مدتهاست که موضوعی مورد توجه و نگران‌کننده به خصوص در کشورهای در حال توسعه است. علاوه بر این، نظام مالیاتی یکی از واسطه‌های اصلی بین شهروندان و دولت در هر کشوری است؛ بنابراین نحوه اداره امور مالیاتی نه تنها بر آینده سیاسی دولت تأثیر می‌گذارد، بلکه اساساً اعتماد عمومی به دولت را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد [21] (Imani Brandagh, 2016).

یکی از موضوعات مهم اخذ مالیات عادلانه است که یکی از عوامل استفاده از سامانه‌های نرم افزاری در حوزه فرایندهای امور مالیاتی در دسترس مؤدیان مالیاتی است. در همین راستا اخذ مالیات از طریق سامانه‌ها در صورت اجرای صحیح، به کاهش فرار مالیاتی و اخذ عادلانه‌تر مالیات‌ها کمک خواهد کرد. میزان اثرگذاری این سامانه‌ها برای کنترل تورم و افزایش درآمدهای دولت می‌باشد. با افزایش درآمدهای مالیاتی حاصل از کاهش فرار مالیاتی، سامانه مؤدیان به تورم کمک می‌کند و جلوی هدر رفت‌ها را گرفته و تا حدودی می‌تواند تورم را کنترل کند [4] (Tootoonchi et al, 2020).

نظام مالیاتی ایران در دو دهه اخیر شاهد تحولات عمده‌ای در فرایندها و خط مشی گذاری‌های مالیاتی بوده است. این سازمان هزینه‌های فراوان و زمان زیادی را صرف تهیه، تدوین و اجرای استراتژی‌هایی می‌نماید تا بتواند به اهداف بلندمدت و چشم اندازهای سازمان خود دست یابد [1] (Asadpour et al, 2022).

با توجه به اینکه سازمان‌های امور مالیاتی می‌توانند در ایجاد اعتماد عمومی نقش بسزایی داشته باشند، بایستی تمرکز دائمی بر رویه‌های عملیاتی امور مالیاتی داشته تا اطمینان حاصل نمایند که هم در اخذ مالیات و هم در بخش استفاده از منابع در اختیار خود، بهترین اثربخشی و کارایی را دارند و با اجرای این امور است که دستگاه‌های مالیاتی پیشرو و موفق در جهان، چهره خود را نزد مردم بهبود بخشیده و سازماندهی اجرایی فرایندهای کاری خود را بهینه می‌سازند. در همین راستا برای ایجاد و برخورداری از یک سازمان مالیاتی مطلوب، بایستی فرایندهای عملیاتی این سازمان به خوبی شناسائی و به بهترین شکل به اجرا گذاشته شوند [2] (Irandoust and Maddah, 2018). امروزه حجم وسیعی از تحولات عصر جدید ناشی از فناوری اطلاعات و ارتباطات شمرده می‌شود. سازمان‌ها نیازمند آنند که چپستی خویش را حول مفاهیم و واژگان عصر جدید باز تعریف کنند و معماری جدیدی بر پایه فناوری اطلاعات و ارتباطات بنا نهند. معماری سازمانی یک نقشه سازمانی است که ساختار مأموریت و مطالعات مورد نیاز سازمان و فناوری‌های لازم برای پشتیبانی از آنها را تشریح و فرایند گذار برای پیاده سازی این فناوری‌ها را تعریف می‌کند [17] (Mohtarami and Pourdehzar 2016). معماری سازمان چارچوبی برای تبیین، هماهنگ‌سازی و همسوسازی همه فعالیت‌ها و عناصر سازمان در نیل به اهداف راهبردی سازمان است. معماری سازمانی همانند سایر معماری‌ها با بخش‌های مختلف سیستم درگیر می‌شود؛ اما برخلاف معماری‌های دیگر، معمار با سازمانی مواجه است که اجزای آن اغلب غیرفیزیکی، لمس ناشدنی و معمولی هستند و روابط حاکم بر آنها منبعث از روابط و فرهنگ کاری یا انسانی است. برای توصیف چنین سیستمی، معمار نمی‌تواند از روش‌های رایج برای معماری‌های دیگر استفاده کند بلکه نیاز به استفاده از مدل‌ها و روش‌های مختلف دارد [23] (Banger, D. R, 2019:22).

فناوری اطلاعات به عنوان یکی از عوامل زیربنایی در کنار مواد خام، سرمایه، نیروی انسانی و مدیریت در اغلب سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود، که نبود هر کدام از این عوامل مانع از هرگونه فعالیت ارزش‌افزا خواهد شد بنابراین مدیران باید استفاده درست و ارزش‌افزا از فناوری اطلاعات را مدنظر داشته و برای دستیابی به مزایای آن تلاش نمایند که البته این مزایا، هزینه بالا و اجتناب ناپذیری نیز به دنبال خواهد داشت [26] (David, Bau-ernhansl, 2021).

برای کاهش هزینه و ریسک و افزایش کارایی و سود در فناوری اطلاعات، نیاز به برنامه‌ریزی و در نظر گرفتن اهداف دور اندیشانه و واقع بینانه است. این اهداف در برنامه بلند مدتی که طرح جامع فناوری اطلاعات نام دارد، گنجانده می‌شود. در حال حاضر، رویکرد غالب برای تدوین طرح جامع فناوری اطلاعات، معماری فناوری اطلاعات در سازمان یا به اختصار معماری سازمانی است. [9] (Zargarantaj and Shams 2006). هیچ چارچوب معماری سازمانی نمی‌تواند یک اکسیر برای پشتیبانی از همه معیارها و نیازمندی‌های یک سازمان در

بخش معماری سازمانی باشد. همه سازمان‌ها ضعف‌ها و قوت‌هایی دارند و مکمل یکدیگرند. درکل می‌توان گفت چارچوبهای استاندارد برای معماری سازمانی دولت الکترونیک، چارچوب نسبتاً خوبی است. با وجود ضعف‌هایی که در برخی جنبه‌ها دارد ولی ضروری است که در هر سازمانی، مدل‌های استاندارد، بومی و نهادینه شوند تا الگوی تعیین شده در معماری سازمانی کارایی لازم را داشته باشد [30] (Lankhorst, M, 2020:25).

امروزه معماری سازمانی نقشه راه جامعی را در سطح سازمان برای تحقق مأموریت‌های سازمان به واسطه کارکرد بهینه فرآیندهای اصلی آن در محیط کارای فناوری اطلاعات ایجاد می‌نماید. معماری سازمانی نقشه‌ای برای تعریف وضعیت جاری و همچنین وضعیت مطلوب سازمان است. معماری سازمانی برای تکامل سیستم‌های اطلاعاتی جاری و شکل‌گیری سیستم‌های جدید در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان ضروری است [12] (Davarpanah et al, 2017). معماری سازمانی در قالب اصطلاحات سازمانی از جمله مأموریت، فرآیندهای کسب و کار، جریان‌های اطلاعاتی و محیط سازمان و همچنین در قالب اصطلاحات فنی از جمله نرم‌افزار، سخت‌افزار و ارتباطات تعریف شده و برنامه انتقالی را برای حرکت از وضعیت جاری به سمت وضعیت مطلوب ارائه می‌کند. در صورتی که نقشه‌ها و مدل‌های معماری سازمانی به خوبی تعریف شده، به صورت مستمر مورد بازنگری قرارگرفته، نگهداری و پیاده‌سازی شوند، ارتباط بین عملیات کسب و کار و زیرساخت‌ها و کاربردهای فناوری اطلاعات به صورت بهینه‌ای شکل خواهد گرفت و بدون وجود یک معماری سازمانی مناسب خطر ایجاد و نگهداری سیستم‌های اطلاعاتی ناسازگار، غیرضروری و تکراری وجود خواهد داشت. در مسیر حرکت به سمت تعریف، پیاده‌سازی و نگهداری معماری سازمانی توجه به اصول ذیل ضروری است [18] (Mansouri, 2013). از آنجایی که برای ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی سازمان نیاز به یک معماری داریم یک معماری سازمانی می‌تواند به عنوان یک طرح به منظور تحول سازمان و نوسازی IT دیده شود. معماری سازمانی شامل تصویر لحظه‌ای حالت جاری سازمان، محیط فنی و عملیاتی است و هدفش یک نقشه راه سرمایه‌گذاری برای انتقال از حالت جاری به محیط هدف است [27] (GAO, 2010: 12).

از آنجایی که فلسفه وجودی سازمان امور مالیاتی کشور وصول کارا و عادلانه درآمدهای مالیاتی کشور وفق قوانین و مقررات از طریق طراحی و استقرار نظام مالیاتی هوشمند و ارتقا تمکین داوطلبانه مؤدیان است و از طرفی با توجه به تحریم‌های ظالمانه آمریکا و جلوگیری از صادرات نفت در سال‌های اخیر؛ مالیات به عنوان شاخص‌ترین منبع درآمد دولت در نظر گرفته شده است اما از آنجایی که راه‌های فرار مالیات متعددند، باید کمک کرد که از این اقدام جلوگیری شود تا آثار مثبت آن به صورت‌های مختلف در جامعه نمود پیدا کند. دولت‌ها از اخذ مالیات از جامعه اهداف متعدد و عمده‌ای را دنبال می‌کنند در واقع شهروندان با پرداخت بخشی از درآمد خود به دولت‌ها در قالب مالیات به دولت اختیار می‌دهند برای اداره امور کشور، اجرای سیاست‌های مالی، تأمین کالاها و خدمات

عمومی و ضروری، تضمین امنیت، اجرای برنامه‌های توسعه و عمرانی کشور، از آن استفاده کند. از جمله اهداف دولت می‌توان به تأمین بخشی از هزینه‌های عمومی جامعه، توزیع عادلانه درآمد عمومی جامعه و کنترل واردات و صادرات و کنترل تورم و رکود اشاره کرد. بدین ترتیب پرداخت مالیات از مهمترین عوامل رشد و توسعه جامعه محسوب می‌شود و موجب رونق اقتصادی، تحقق عدالت اجتماعی، افزایش خدمات و عمران و آبادانی کشور می‌شود.

این سازمان به عنوان متولی وصول مالیات در جهت تأمین بخشی از بودجه دولت برای تأمین هزینه‌های کشور ایفای نقش می‌کند و همچنین برای تحقق اهداف دولت جمهوری اسلامی و تحول نظام مالیاتی کشور، طرح جامع مالیاتی را راه‌اندازی و مدیریت می‌کند. در کشور عموماً درآمدها و مخارج دولت در دو بخش اصلی مالیات و نفت تأمین می‌شود اما در چند سال اخیر به دلیل تحریم‌های ظالمانه آمریکا فروش نفت به پایین‌ترین حد خود رسیده است بنابراین دولت ناچار است که برای جبران این کسری به طرف نظام مالیاتی کارآمد پیش برود تا وابستگی خود به درآمدهای نفتی را کاهش دهد اما باید توجه داشت که فرار مالیاتی در تمامی کشورها از جمله ایران دیده می‌شود که مهم است به آن پرداخته شود. کشورها با توجه به وضع قوانین سعی می‌کنند تا با در نظر گرفتن جریمه‌های مختلف، افراد را به تمکین در این زمینه وادار کنند. از آنجایی که راه‌های فرار مالیات متعدد هستند، باید راه کارهای پیشگیری از فرار مالیاتی را شناخت و به آن عمل کرد. مهم‌ترین قانونی که برای برخورد در این زمینه وجود دارد، قانون مالیات‌های مستقیم است. این قانون در سال ۱۳۴۵ خورشیدی تصویب شد که متناسب با ساختار داخلی اقتصادی کشور بود. در این قانون فرار مالیاتی به عنوان یک جرم تلقی می‌شود. البته دولت دوازدهم به منظور اجرای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی و با هدف تحول در نظام مالیاتی کشور، بازنگری در قانون مالیات بر ارزش افزوده و اصلاح قانون مالیات‌های مستقیم را در صدر اولویت‌های خود قرار داد تا بتواند از این مهم به عنوان ابزار کارآمد مدیریت اقتصادی و برقراری ضمانت‌های اجرایی بهره‌برد و پاسخگوی مطالبات عمومی و بهبود توزیع درآمدها باشد.

به هر حال برای جلوگیری از فرار مالیاتی بهتر است ابتدا فرهنگ‌سازی‌های مختلف در زمینه مالیات انجام شود. شناخت بهتر مالیات و فواید آن برای کسب و کارها و دولت این امکان را به افراد می‌دهد که خودشان در اسرع وقت برای پرداخت مالیات اقدام کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که نظام مالیاتی و مقایسه نسبی آن با سایر کشورها شامل شکاف بین نظام موجود مالیاتی در اقتصاد ایران با شرایط مطلوب آن وجود دارد. این شکاف بیشتر در بخش فرایندها و سیستم‌های نرم افزاری و آنلاین این سازمان برای بخشی از ذی‌نفعان شامل مؤدیان می‌باشد. که از جمله این عوامل همچون؛ ابعاد بزرگ، پیچیدگی زیاد، نیازمندی خاص، انعطاف پذیری در برابر تغییرات برخوردار است که این عوامل ضرورت وجود توصیف فنی که نشان دهنده ساختار اجزاء، ارتباط بین آنها و اصول

و قواعد حاکم بر طراحی و تکامل آنها در گذر زمان باشد، را ایجاد می‌نماید. از سوی دیگر دغدغه سازمانی جهت بهره‌برداری بهتر از فناوری اطلاعات جهت تحقق اهداف سازمان و کسب و کار (سازمان امور مالیاتی هوشمند) باعث شده است تا کنترل و نظارت، جزء لاینفک مدیریت فناوری اطلاعات در سازمانها باشد و رویکرد "حاکمیت فناوری اطلاعات" به صورت جدی مورد توجه قرار گیرد تا به تمامی مباحث در این حوزه از نگاه کنترلی پرداخته شود. با این رویکرد پرسش اصلی این مقاله که بیانگر نیاز به آگاهی درباره یک وضعیت مبهم ذهنی یا عینی و یا فاصله‌ای است میان آنچه هست و آنچه باید باشد این است که "مدل پارادایمی معماری سازمانی برپایه حاکمیت فناوری اطلاعات سازمان امور مالیاتی کشور با روش داده بنیاد چگونه خواهد بود؟"

در این مقاله پس از مقدمه و بیان مسأله، موضوع که یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار در تغییر نظام مالیاتی سنتی به نظام مالیاتی الکترونیکی، توجه به ساختار و ماهیت معماری سازمانی و داده‌ها و اطلاعات با رویکرد حاکمیت فناوری پرداخته و سپس مبانی نظری و بررسی مطالعات محققان و تجارب مدیران در کشورهای پیشرفته بیانگر آن است که اصلاح و بازنگری معماری سازمان امور مالیاتی با توجه به پیشرفت علوم و فناوریهای روز دنیا امری اجتناب ناپذیر است، چرا که در غیر این صورت سیستم، پاسخگوی نیازهای رو به رشد مؤدیان مالیاتی نبوده و محکوم به زوال خواهد بود و در نهایت به روش تحقیق و نحوه اعتبار سنجی آن پرداخته و به توصیه‌های سیاستی در این خصوص پرداخته است.

### مبانی نظری

معماری یک بخش حیاتی فرایند طراحی محسوب می‌شود. معماری توصیفی از یک مجموعه از مولفه‌ها و ارتباطات بین آن‌هاست. در علم کامپیوتر، معماری‌های سخت افزار، معماری‌های شبکه، معماری‌های اطلاعات و معماری‌های سازمانی وجود دارد. زکمن، معماری سازمانی را اینطور تعریف نمود: مجموعه‌ای از ارائه‌های توصیفی (مدل‌ها) در ارتباط با تشریح یک سازمان چندان که بتواند منطبق بر نیازمندی‌های مدیریت (کیفیت)، تولید شده باشد و در دوره حیات مفیدش قابل نگهداشت باشد (تغییر کند). [3] (Aghamohammadi, 2018)

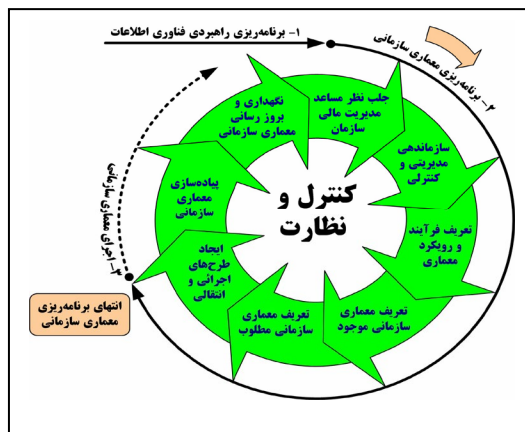
معماری سازمانی رویکردی است یکپارچه و جامع که جنبه‌ها و عناصر مختلف سازمان (سیستم) را با نگاه مهندسی تفکیک و تحلیل می‌نماید و شامل مجموعه مستندات، مدل‌ها، استانداردها و اقدامات اجرایی برای تحول از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب با محوریت فناوری اطلاعات است که در قالب یک طرح مشخص اجرا شده و سپس به صورت مداوم توسعه و بروزرسانی می‌شود. [22] (A.I. Khan, et al, 2020:35)

## تأثیر فرآیند معماری سازمانی بر نظام مالیاتی

هدف از فرآیند معماری سازمانی ایجاد و اجرای معماری و ارائه خروجی‌های معماری در سازمان است. این فرآیند در کنار دیگر فرآیندهای اصلی سازمان قرار گرفته و به صورت پیوسته اجرا می‌شود. به طور کلی، این فرآیند شامل سه مرحله اصلی است که عبارتند از: مرحله اول: برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات، مرحله دوم: برنامه‌ریزی معماری سازمانی، مرحله سوم: اجرای معماری سازمانی. [30] (Lankhorst, M., 2020, 65)

درواقع، برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات پایه‌ای برای برنامه‌ریزی معماری سازمانی است. برنامه‌ریزی معماری سازمانی، عبارتست از فرآیندی که به منظور تعریف معماری‌های لازم و برنامه‌ریزی جهت پیاده‌سازی معماری‌های فوق انجام شده و هدف از آن فراهم ساختن زمینه‌های استفاده مؤثر از اطلاعات جهت پشتیبانی از مأموریت‌های سازمانی است. این برنامه‌ریزی بر روی سه نوع معماری انجام می‌شود که عبارتند از: معماری وضع موجود، معماری گذار و معماری وضع مطلوب. به همراه تعریف معماری‌ها، برنامه اجرایی نیز برای اجرای آن ارائه خواهد شد تا معماری را به شکل عملی تبدیل نماید. اولین کاری که باید قبل از شروع مراحل «برنامه‌ریزی معماری سازمانی» انجام شود، تعیین مواردی چون چشم‌انداز، اهداف و اصول معماری سازمانی است. به عبارت بهتر، باید منظور معماری سازمانی بیان شود که همان خروجی‌های مرحله برنامه‌ریزی راهبردی فناوری اطلاعات را تشکیل می‌دهند. همچنین، باید در نظر داشت که این فرآیند باید با همکاری تمام قسمت‌های سازمان انجام شود، بنابراین مستلزم حمایت مدیریت و اختصاص به موقع منابع و همکاری مدیران قسمت‌های مختلف سازمان است. مجموعه وظایف برنامه‌ریزی معماری سازمانی ارائه شده توسط مجمع مدیران فناوری اطلاعات آمریکا در شکل زیر ارائه می‌گردد. [19] (Ranjbarfard, Mirsalari, 2019)

شکل (۱) - فرآیند معماری سازمانی بر نظام مالیاتی



منبع: [19] (Mirsalari, Ranjbarfard, 2019)

با توجه به بررسی فرایند معماری سازمانی که منجر به حکمرانی خوب سازمانی هم می‌گردد، عوامل مؤثر بر فرایند معماری سازمانی بر نظام امور مالیاتی عبارتند از:

- فرایند امور مالیاتی با رویکرد فناوری
- نظارت بر فرایندها و اقدامات
- مقابله با عدم تمکین مالیاتی

یکی از عوامل مؤثر بر نظام امور مالیاتی جهت حکمرانی خوب سازمانی فرایند امور مالیاتی با رویکرد فناوری اطلاعات است که برای اداره امور مالیاتی و در رابطه با اطلاعات است تا پول سازمان امور مالیاتی خوب (حکمرانی خوب سازمانی)، باید اطلاعات را به گونه‌ای جمع‌آوری و استفاده کند تا درآمدهایی که در قانون تعیین شده‌اند را به بهترین و مؤثرترین شکل موجود دریافت کنند. شگفت‌آور نیست که تلاش‌های اخیر برای بهبود مدیریت نظام مالیاتی در کشورهای در حال توسعه به میزان قابل توجهی در به‌کارگیری سامانه‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات جدید است. اگر نظام مالیاتی در کشورهای در حال توسعه بخواهد از هسته مرکزی موجود مالیات دهندگان بزرگ به سمت باقی مانده مؤدیان از پایه مالیاتی بالقوه گسترش یابد، شماره شناسایی قابل اعتماد برای مؤدیان ضروری است. [31] (Nzotta, 2018:69)

وظایف اصلی مدیریت نظام مالیاتی شامل شناسایی مؤدیان مالیاتی، تشخیص و وصول مالیات است. وظیفه اداره امور مالیاتی نیز نظارت بر تمکین و اعمال محرومیت‌های مندرج در قانون در مورد مجرمین است. [28] (Kirchler, 2018:29)

### سه نوع معماری سازمانی مؤثر بر حکمرانی مالیات الکترونیکی

با توجه به این‌که سه نوع معماری سازمانی در جهت حاکمیت امور مالیاتی الکترونیکی وجود دارد این سه نوع معماری سازمانی به شرح ذیل ارائه می‌گردند:

#### ۱. معماری سازمانی با محوریت فناوری اطلاعات: در معماری سازمانی با محوریت فناوری اطلاعات

هدف از معماری سازمانی هم‌راستا نمودن فناوری اطلاعات با کسب و کار جهت بهبود کارایی و بازدهی است. یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی و مؤثر بودن زیرساخت‌های فناوری در این رهیافت مورد تأکید قرار می‌گیرد. این رهیافت معمولاً با ساختاری چند لایه از زیر معماری‌های حرفه، اطلاعات، سیستم، داده و فناوری نمایش داده می‌شود. هر لایه نیازهای خود را به لایه پایین‌تر منتقل می‌کند و از طرفی دیگر مسئول برآورده سازی نیازهای لایه‌های بالاتر خود است.

#### ۲. معماری سازمانی فرآیند محور: این نوع معماری سازمانی با هدف مدیریت و بهبود فرآیندها صورت

می‌پذیرد. ابتدا فرآیندها بهینه سازی می‌شوند و سپس هر فعالیت به یک نقش یا سیستم اطلاعاتی اختصاص

داده می‌شود. بهینه سازی فرآیندها بدون در نظر گرفتن فناوری اطلاعات انجام می‌شود، اما نتیجه کار در مرحله بعد به فناوری اطلاعات سازمان متصل می‌شود.

۳. **معماری سازمانی دولت محور:** در این رهیافت که مخصوص سازمان‌های ستادی است، هماهنگی و هدایت بین اجزاء و حوزه‌هایی که خود نوعی سازمان محسوب می‌شوند، مورد توجه است. در این نوع معماری نتیجه فعالیت‌های داخلی هر حوزه در قالب شاخص‌های کارائی و جهت‌گیری‌های رقابتی با دیگر حوزه‌ها هماهنگ و هم‌راستا می‌شود. لذا مدیریت و بهبود فرآیندهای داخلی هر حوزه یا طراحی و یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی خارج از موضوع معماری سازمانی دولت محور بوده و مربوط به معماری داخلی هر حوزه می‌شود [10] (Iranian Organization of Information Technology, 2012).

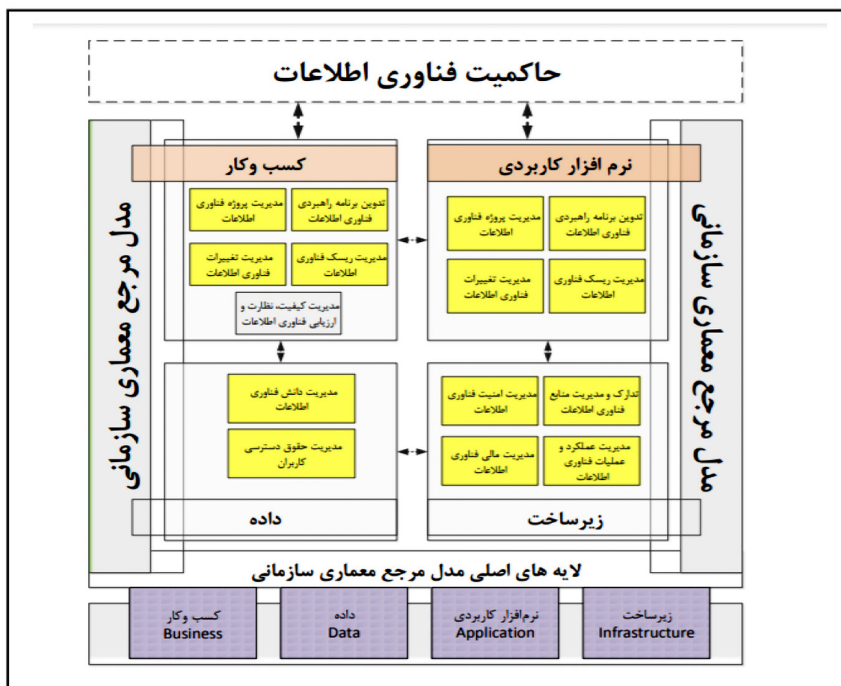
۴. **حاکمیت فناوری اطلاعات و معماری سازمانی:** حاکمیت فناوری اطلاعات به چارچوبی برای حق تصمیم‌گیری و پاسخگویی جهت تشویق رفتار شایسته در استفاده از فناوری اطلاعات اشاره دارد. بنابراین شامل دو بخش می‌شود: بخش اول ساختارهای تصمیم‌گیری است و بخش دوم مکانیسم‌های اجرای تصمیم است. ساختارهای تصمیم‌گیری مشخص می‌کند چه کسی حق تصمیم‌گیری در برنامه‌های کاربردی مختلف فناوری اطلاعات را در اختیار دارد. حاکمیت فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> ابزارها و چارچوب‌هایی ارائه می‌کند که پشتیبانی فناوری اطلاعات از اهداف کسب و کار را تضمین می‌نماید. همچنین کارایی سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات را حداکثر می‌سازد. این حوزه یکی از زیرمجموعه‌های حاکمیت است که بر فناوری اطلاعات، عملکرد سازمانی و مدیریت ریسک نظارت دارد [29] (Korac, N. & Kaka- badse, A, 2019:74).

لزوم **معماری سازمانی** را می‌توان در ظهور سازمان‌های بزرگ، نیاز به طراحی و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده، ظهور سیستم‌های اطلاعاتی با منظورهای خاص و اهمیت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در برابر فشارهای بیرونی نظیر تغییر کسب و کار، تغییر مأموریت‌ها و ساختارهای سازمانی و تغییرات سریع فناوری ارزیابی کرد. در حال حاضر، یکی از برترین راه‌حل‌های توسعه و استفاده بهینه از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، استفاده از **معماری سازمانی فناوری اطلاعات** است. تأثیر **معماری سازمانی** تا بدانجا است که عدم استفاده از آن در سازمان‌های تابعه به منزله ناتوانی سازمان در مدیریت بهینه فناوری اطلاعات محسوب می‌شود [5] (Hajmohammadhasani, Mohammadpour, 2020).

مطمئناً سازمانی که نتواند بصورت بهینه از منابع فناوری اطلاعات خود استفاده کند، نمی‌تواند جایگاهی را در شرایط رقابتی آینده برای خود تصور نماید [15] (Ghanbarishowi and Enayati, 2015). در تصویر

کلی، حاکمیت فناوری اطلاعات بخشی جدایی ناپذیر از حاکمیت کلی سازمانی است. حاکمیت فناوری اطلاعات با بهره‌گیری از اطلاعات و از طریق به کارگیری فناوری، عامل مهم موفقیت در دستیابی به اهداف شناخته شده است. تحلیل ناکامی‌های زیانبار نوآوری‌های فناوری اطلاعات، نشان‌دهنده حاکمیت ضعیف و بهره‌نبردن از الگوی مناسب افرادی است که مسئولیت کنترل ریسک همراه با دستیابی به منافع و ارزش ایجاد شده ناشی از سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات را برعهده دارند در شکل زیر نقش حاکمیت فناوری در مدل معماری سازمانی را نشان می‌دهد. [13] (Tabatabaei and Chaharsoughi, 2015)

شکل (۲) - الگوی حاکمیت فناوری سازمانی [13] (Tabatabaei and Chaharsoughi, 2015)



منبع: یافته‌های تحقیق

### نقش معماری سازمانی با رویکرد حکمرانی فناوری در نظام مالیاتی

استفاده از فناوری اطلاعات به طور کلی فرایند ارائه خدمات، الگوهای تجاری و انتظارات مردم از کیفیت و کارایی اطلاعات را تغییر داده است. تامست (۲۰۱۸)، این دیدگاه حمایت می‌کند که سیستم مالیاتی باید برای مالیات دهندگان قابل قبول، ساده و کارآمد باشد [25] (Connolly et.al, 2019:41).

تفاوت بین سیستم‌های بوروکراتیک سنتی و سیستم مالیات الکترونیکی (E-tax) نشان می‌دهد که رویه‌های مالیاتی از طریق فناوری رشد بسزایی داشته و طبق تعریف تات-کی هو (۲۰۱۷) «پارادایم‌های جدید حرکت را به سمت پارادایم مالیات الکترونیکی سوق می‌دهند، که بر ایجاد شبکه هماهنگ، همکاری خارجی و خدمات به مالیات‌دهندگان تأکید دارد». سالمروود (۲۰۱۶) خاطر نشان کرد که طراحی یک سیستم مالیاتی بهینه نه تنها به تغییرات در فناوری جمع‌آوری مالیات توجه می‌کند، بلکه بر دگرگونی محیط اقتصادی توسط فناوری تأکید می‌کند. سیاست‌گذاران باید تأثیر تغییرات فناوری در طراحی مالیات‌های خاص و استفاده نسبی از ابزارهای مالیاتی مختلف در افزایش درآمد را در نظر گیرند [32] (Shirzadi, Namamian, 2015:23).

ادارات مالیاتی برای ایجاد شفافیت در کارها، کارآیی بیشتر و پاسخگویی به نیازهای دولت و مؤدیان به فناوری‌های جدید نیاز دارند [24] (Bett, B.K., Yudah, 2017).

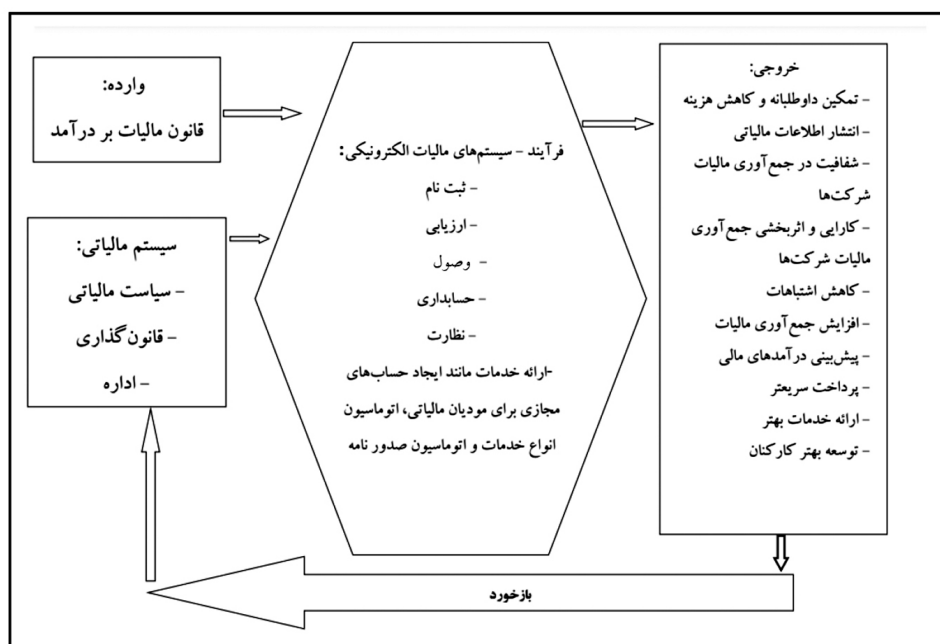
در دو دهه گذشته، روش‌های متفاوتی وجود داشته است که اداره امور مالیاتی از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) برای بهبود عملکرد استفاده کرده است، برخی از این موارد عبارتند از: دسترسی به سوابق مالیاتی، کاهش اشتباهات، زمان پردازش و هزینه‌ها؛ به منظور بهبود و ارتقاء تمکین داوطلبانه و در نتیجه افزایش جمع‌آوری درآمد می‌باشد. [34] (Tat Kei Ho, A. 2017).

برخی از ادارات امور مالیاتی فقط برای انجام وظایف اصلی خود از قبیل: ثبت نام، پردازش، پرداخت و حسابداری، هدفگذاری حسابرسی و جمع‌آوری مطالبات از فناوری‌های نوین استفاده می‌کنند. با این حال، به طور گسترده‌تر، نمونه‌هایی از ابزارهای فناوری اطلاعات که ممکن است توسط مقامات مالیاتی مورد استفاده قرار گیرد عبارتند از: تشکیل پرونده الکترونیکی، اظهارنامه مالیاتی، پرداخت الکترونیکی، به اشتراک‌گذاری داده و بانک اطلاعاتی، درگاه‌های کمک به مؤدیان مالیاتی و درگاه‌های پاسخگویی به سؤالات فنی و همچنین یکپارچه‌سازی نرم‌افزارهای موجود در سامانه‌های امور مالیاتی. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی مزایای فناوری اطلاعات جهت استفاده در ادارات مالیاتی را برجسته کرده و توجه زیادی به نقش کلان داده‌ها و تکنیک‌های پیشرفته تحلیلی داده‌ها برای امور مالیاتی دارد. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی با اشاره به جمع‌آوری کلان داده‌ها از منابع اشخاص ثالث که می‌تواند با داده‌های مالیاتی همراه باشد، تأکید می‌کند که چگونه این امر به سازمان‌های درآمدی امکان توسعه و ایجاد خدمات الکترونیکی متناسب با نیازهای خاص مالیات‌دهندگان شخصی و تجاری را می‌دهد. ادارات مالیاتی از طریق پیاده‌سازی چندین کلان داده برای ذخیره اطلاعات، تجزیه و تحلیل در طی چندین دوره، انطباق، کنترل و فعالیت‌های مدیریت ریسک، شناسایی و ردیابی تغییرات در تواناییها و عملکرد مالیات‌دهندگان، با به اشتراک گذاشتن بینش‌ها و اطلاعات به صورت مؤثرتر و به موقع وظایف خود را انجام دهند. (انجمن ادارات امور مالیاتی اروپا، ۲۰۱۸)

### معماری سازمانی در سیستم مالیات الکترونیکی

بر اساس نگرش سیستمی سازمان امور مالیاتی، در حکم یک سیستم باز، با جهان پیرامون خود در ارتباط است و عوامل بیرونی و محیطی بر رفتار آن تأثیر می‌گذارد و همانند همه سیستم‌های باز دارای ورودی، واحد پردازش فرایندها و خروجی است [20] (Mirmahmadi and Jannati, 2016) سیستم مالیات الکترونیکی یک برنامه مهم است که فرایندهای مربوط به مالیات را به منظور بهبود کارایی در ارزیابی و جمع‌آوری اطلاعات مالیاتی، خودکار می‌کند.

### شکل (۳) - فرایند الکترونیکی امور مالیاتی



منبع: یافته‌های تحقیق

مالیات الکترونیکی یک سرویس جدید است که توسط دولت فراهم شده است تا شهروندان، به ویژه مالیات‌دهندگان، فرم‌های الکترونیکی تشکیل پرونده مالیات و جزئیات پرداخت لازم را از طریق اینترنت تکمیل کنند. [25] (Connolly et.al, 2019:41).

## پیشینه تحقیق

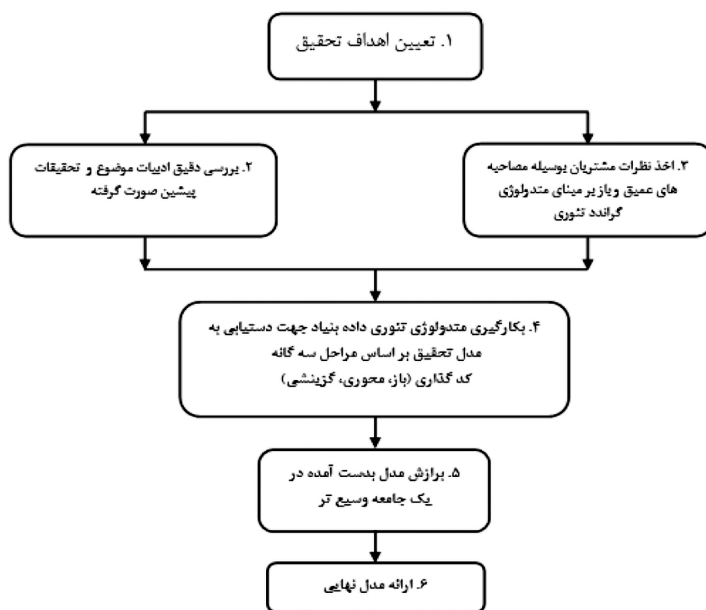
با توجه به جدید بودن این موضوع تحقیقات اندکی در ایران و خارج از آن با موضوع این مقاله انجام شده که نمونه آن مقاله حاج محمدحسینی و محمدپور در سال (۱۳۹۹) مقاله‌ای با موضوع «تکامل معماری سازمانی در عصر تحول دیجیتال» است. معماری سازمانی می‌تواند به عنوان ابزاری در تحقق تحول دیجیتال مورد استفاده قرار گیرد و در جهت تکامل معماری سازمانی در نظر گرفت و در تحقیق داداش‌نیا کاسمانی و حقیقت منفرد طباطبائی (۱۳۹۸) پژوهشی با موضوع «طراحی مدل زمینه‌ای معماری سازمانی برپایه حاکمیت فناوری اطلاعات با استفاده از شیوه‌های مشاهده و سندکاوی» و همچنین مصاحبه‌های باز و عمیق در حوزه مدیریت و حاکمیت فناوری اطلاعات انجام که منجر به ظهور ۷۸۰ مفهوم و ۴۸ مقوله فرعی گردید. فیانی زاده (۱۳۹۷) با موضوعی تحت عنوان «واکاوی جایگاه بعد دانشی در الگوهای معماری سازمانی سازمانهای امنیتی» نتایج نشان می‌دهد که در این سازمان بعددانشی به عنوان جزئی از الگوهای معماری سازمانی هم طراز چارچوبهای رایج معماری سازمانی بوده و از مؤلفه‌های مبانی و مفاهیم، کارکردها، الزامات، محصولات و جهت‌سازها تشکیل می‌شود. فهم مشترک در حوزه مبانی و مفاهیم اهمیت بالاتری از سایر مؤلفه‌ها دارد. بر اساس مطالعات اسنادی و تحلیل محتوا؛ یافته‌های حاصل در قالب ۱۲ جزء مفهوم ۲ بعد مقوله و ۱۱ مضمون قضیه سازماندهی شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش تعدادی از ابعاد حاکمیت خوب فناوری اطلاعات شامل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه فناوری اطلاعات، کارائی بیشتر و مشارکت هم راستایی کسب و کار و فناوری اطلاعات، ایجاد قابلیت اعتماد و همسان سازی، کسب و کار و رقابت هوشمند می‌باشد.

در مقاله گورزیگا و بائرنهانس (۲۰۲۱) به معماری‌های سازمانی برای تحول دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته شده است. معماری‌های سازمانی در حال حاضر روش‌های مناسبی برای حمایت از هماهنگی چشم انداز IT داخلی ارائه می‌دهند که نیازمند روش‌ها و رویکردهای جدید است. این مقاله پایه و اولین گام با هدف توسعه یک روش برای برنامه‌ریزی جامع تحول دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط مهندسی مکانیک است. امروزه معماری سازمانی یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین راهکارهای سازمانی برای هم‌راستایی استراتژیک فناوری اطلاعات با کسب و کار سازمان و ابزار قدرتمندی برای ساماندهی به سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده می‌باشد.

## روش شناسی پژوهش

هدف اصلی این مقاله ارائه مدل پارادایمی معماری سازمانی برپایه حاکمیت فناوری اطلاعات سازمان امور مالیاتی با استفاده از روش داده بنیاد می باشد. پژوهش حاضر بر حسب هدف، از نوع تحقیقات اکتشافی- کاربردی است. این تحقیق با استفاده از روش تحقیق کیفی و نظریه زمینه‌ای (گراندد تئوری) انجام شده است. با توجه به انحصار اطلاعات به مصاحبه‌ها و پراکندگی آن و از طرفی دارا بودن مقولات زیاد باید برای تجزیه و تحلیل این داده‌ها و تبدیل آن‌ها به اطلاعات قابل استفاده در مدل، از روشی استفاده شود که درعین جامع بودن توانایی مانور و انعطاف بالایی نیز داشته باشد، بنابراین نظریه زمینه‌ای نظریه مناسبی می باشد. لذا به سه دلیل این تحقیق از راهبرد داده بنیاد (نظریه زمینه‌ای یا گراندد تئوری) تبعیت کرده است سؤالات این تحقیق از نوع چپستی و به دنبال مفهوم سازی است. تحقیق حاضر، داده‌های کیفی و اولیه را از مصاحبه شونده‌گان کسب می کند. محقق با بررسی پیشینه پژوهش به این مهم دست یافت که مدل معماری سازمانی برپایه حاکمیت فناوری برای سازمان امور مالیاتی با این رویکرد وجود ندارد. مسیر فلوجارت زیر را طی خواهد کرد تا به سرانجام خود که ارائه طراحی مدل معماری سازمانی بر پایه حاکمیت فناوری اطلاعات سازمان امور مالیاتی کشور است نائل گردد:

## شکل (۴) - فرایند انجام تحقیق



منبع: یافته‌های تحقیق

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. به گونه‌ای که مصاحبه‌شوندگان جهت طراحی مدل براساس متدولوژی تئوری داده بنیاد، از بین خبرگان حوزه معماری سازمانی بر مبنای معیارهایی به شرح ذیل شناسایی و انتخاب شدند:

- ✓ داشتن دانش و مهارت معماری سازمانی (سابقه مشاوره و اجرای معماری سازمانی)
- ✓ داشتن پست سازمانی تأثیر گذار (ویژگی پست سازمانی) (از جمله مدیران تصمیم‌گیر یا تصمیم‌ساز در حوزه مالیاتی)
- ✓ داشتن تجربه علمی یا عملی در حوزه معماری سازمانی و فناوری
- ✓ داشتن تجربه در استقرار پروژه معماری سازمانی امور مالیاتی
- ✓ داشتن تخصص در مالیات ستانی و هوشمندسازی نظام مالیاتی و قوانین حاکم بر امور مالیاتی
- ✓ داشتن علاقه و تمایل به مشارکت
- ✓ داشتن تجربه کاری در حوزه‌های مختلف سازمان امور مالیاتی
- ✓ داشتن تخصص در بحث فناوری اطلاعات
- ✓ طی کردن کارهای اجرایی و ستادی در سازمان امور مالیاتی

در پژوهش حاضر از ادبیات و پیشینه تحقیق در فرایند تبدیل پرسش محوری به پرسش‌های نظری و سپس پرسش‌های عملیاتی استفاده شده است. گفتنی است پروتکل پس از هر مصاحبه دستخوش تغییر و دگرگونی می‌شود و دلیل آن نیز استفاده مستمر از منطق حساسیت نظری است. نمونه برداری نظری یعنی باتوجه به داده‌های موجود در مرحله بعد چه سؤالی و از چه کسی پرسیده شود. نمونه‌گیری تا آنجا ادامه پیدا کرده است که محقق به کفایت نظری و یا اشباع در ظهور داده‌های جدید دست یابد. باتوجه به حجم وسیع داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و با لحاظ نمودن معیار سادگی و کارآمدی تأثیری در کیفیت تحلیل کیفی خواهد داشت. در این روش مشارکت‌کننده جدید در مصاحبه از طریق مشارکت کنندگان قبلی انتخاب می‌شوند و نمونه‌گیری نظری شناسایی شدند. با توجه به نوع روش تحقیق مصاحبه‌ها آنقدر انجام شد و تا زمانی که به مرحله اشباع (۱۵ نفر خبره) رسیدیم و مشخصات کامل اعضا مشارکت کنندگان در مصاحبه به شرح ذیل می‌باشد:

## جدول (۱) - مشخصات کامل مدیران و کارشناسان سازمان امور مالیاتی شرکت کننده در مصاحبه

ردیف	جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	شغل
۱	مرد	دکترا	مدیریت فناوری	مدیر امور مالیاتی غرب
۲	مرد	دکترا	مدیریت مالی	معاون امور مالیاتی غرب
۳	مرد	دکترا	حسابداری	رییس امور مالیاتی غرب
۴	مرد	دکترا	مدیریت فناوری	مدیرعامل شرکت نرم افزاری سازمان امور مالیاتی
۵	مرد	دکترا	تصمیم گیری و سیاست گذاری	مدیرفنی امور مالیاتی مرکزی
۶	مرد	کارشناسی ارشد	حسابداری	رییس امور مالیاتی مرکزی
۷	مرد	دانشجوی دکترا	حسابداری	رییس گروه مالیاتی ستادی
۸	مرد	دکترا	مدیریت مالی	رییس امور مالیاتی شمیرانات
۹	مرد	دکترا	مدیریت فناوری	مدیر بخش تحلیل سیستم فناوری ستاد امور مالیاتی
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	فوق لیسانس کامپیوتر	کارشناس ارشد سیستم‌های نرم افزای امور مالیاتی
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	حسابداری	معاون مدیرکل امور مالیاتی
۱۲	مرد	دکترا	مدیریت مالی	معاون امور مالیاتی شرق
۱۳	زن	دانشجوی ارشد	مدیریت مالی	مدیرکل امور مالیاتی ستادی
۱۴	زن	دانشجوی دکترا	حسابداری	معاون مدیرکل اداره ممیزی ستادی
۱۵	زن	کارشناسی ارشد	حسابداری	معاون امور محاسبات مالیاتی

منبع: یافته‌های تحقیق

در این تحقیق، پژوهشگر با گردآوری نظام‌مند داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق برای الگوسازی معماری سازمانی با رویکرد حاکمیت فناوری اطلاعات استفاده کرده و تجزیه و تحلیل اطلاعات براساس رویکرد نظام مند نظریه‌ای استراوس و کوربین درسه گام اصلی؛ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی مبتنی بر مقایسه مداوم صورت پذیرفت. برای افزایش دقت و درستی تجزیه و تحلیل داده‌ها، تمام مصاحبه‌ها ضبط، و سپس هر مصاحبه به طور جداگانه تایپ شد و مفاهیمی که به ذهن محقق می‌رسید یادداشت و کدگذاری شده و سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این مرحله، نخستین مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها در گراندد تئوری است که به آن کدگذاری می‌گویند. برای کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شده و مفاهیم اصلی استخراج و به صورت کد ثبت شد و سپس کدهای مشابه در دسته‌هایی قرار گرفتند. در کدگذاری محوری، طبقات به طبقات محوری خود

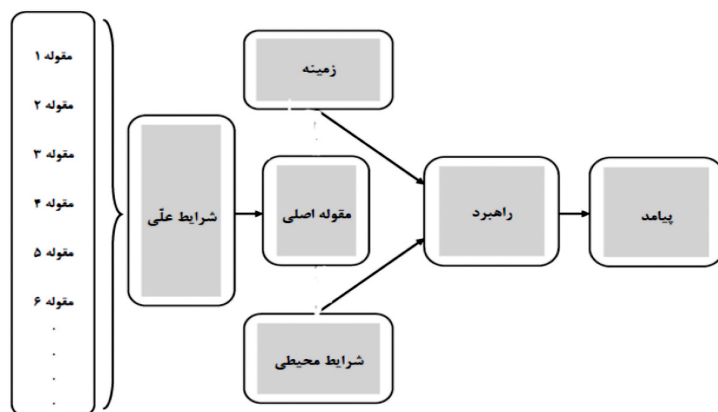
رابطه داده شدند تا تبیین‌های دقیق‌تر و کامل‌تری درباره پدیده ارائه شد. همچنین در کدگذاری محوری دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز تشکیل شده بودند باهم مقایسه و آنهایی که باهم شباهت داشتند حول محور مشترکی قرار گرفتند. در نهایت در کدگذاری انتخابی یکپارچه سازی و پالایش مقوله‌ها انجام شد و یک مقوله به عنوان مقوله مرکزی انتخاب شد و بر محور مقوله مرکزی مدل موردنظر طراحی شد. این مراحل بصورت گام به گام در ادامه تشریح و تبیین می‌گردد.

### تجزیه و تحلیل

تحلیل عبارت است از تقابل میان ذهن پژوهشگر و داده‌ها. بنابراین تحلیل را می‌توان هم علم دانست و هم هنر. از این بعد که پژوهشگر با گذاشتن پایه‌ی تحلیل در داده‌های به دست آمده، حدی از انضباط را حفظ میکند، آن را علم می‌دانند. و از بعد دیگر که خود را در توانایی پژوهشگر در مقوله پردازی، پرسیدن سؤال‌های برانگیزنده، مقایسه و استخراج یک طرح نو، منسجم و واقع بینانه از انبوه داده‌های خام و سازمان نیافته نشان می‌دهد، آن را هنر می‌دانند. این نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها، روبه‌هایی را برای طبقه بندی فراهم می‌کند (کدگذاری باز). طبقات را به یکدیگر مرتبط می‌کند (کدگذاری محوری) و داستانی را شکل می‌دهد که طبقات را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (کدگذاری گزینشی) و در پایان مجموعه‌ای از استدلال‌های تئوریک و گزاره‌ها را ارائه می‌دهد [33] (Strauss, A., & Corbin, J. M, 1997:23).

در این تحقیق با استفاده از متدولوژی تئوری داده بنیاد به دنبال مدل سازی معماری سازمانی بر پایه حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان امور مالیاتی مطابق شکل (۷) می‌باشیم.

شکل (۵) - الگوی مدل پارادایمی / داده بنیاد (بازرگان، ۱۳۸۷)



منبع: یافته‌های تحقیق

### یافته‌های تحقیق

نتایج آمار توصیفی از مصاحبه ۱۵ نفر از افراد خبره که شامل متغیرهای دموگرافیک: جنسیت شامل مرد (۸۰ درصد) و زن (۲۰ درصد) بوده‌اند. تحصیلات پاسخ دهندگان نشان می‌دهد که در بین خبرگان ۱۳ درصد کارشناسی، ۲۶ درصد کارشناسی ارشد و ۶۱ درصد دکترا بوده‌اند که بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان به گروه دکترا اختصاص دارد و در ادامه اجرای مدل پارادایمی (داده بنیاد) که در فرایند تحلیل نظریه داده‌های متن مصاحبه کدبندی می‌شوند. کدبندی اطلاعات شامل سه مرحله است:

✓ کدگذاری باز (کدبندی اولیه و کدبندی ثانویه)

✓ کدگذاری محوری

✓ کدگذاری گزینشی یا انتخابی

### گام اول (کدگذاری باز)

اولین گام از مرحله تجزیه و تحلیل شناسایی و به دست آوردن مفاهیم از متن مصاحبه است. کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، پس از احصای هر نکته کلیدی، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. بر مبنای این گام، در پایان هر مصاحبه با کاوش چندباره در متن پیاده‌سازی شده مفاهیم موجود در آن را استخراج کرده و کدگذاری و در نهایت این رمزها در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی می‌شود در این مرحله، داده‌ها به کوچکترین واحد خود شکسته می‌شوند. در مجموع با ۱۵ نفر از خبرگان در حوزه معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور مصاحبه شده است.

### گام دوم (کدگذاری محوری)

هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله، سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مقوله‌ها" ایجاد گردد و مفاهیم مشترک و هم راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. در این مرحله دسته‌بندی مقوله‌های فرعی به مقوله اصلی صورت می‌گیرد مقوله‌هایی که در یک راستا بوده‌اند دسته‌بندی شده که ۱۵۱ مقوله فرعی به ۲۴ مقوله اصلی دسته‌بندی شده است.

### گام سوم: کدگذاری انتخابی / گزینشی

کدگذاری انتخابی: پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری با این سؤال

اصلی همراه است که داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ مقوله محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای است که اساس و محور فراگرد است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برچسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد. استراوس (۱۹۸۷) ویژگی‌های انتخاب مقوله محوری شامل: کدگذاری باز، مقوله‌ها و مضامین اصلی پیرامون پدیده مورد مطالعه می‌باشند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به‌طور نظام‌مند بهبود یافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند. در نهایت از طریق، کدگذاری گزینشی، الگوی پارادایمی پژوهش ارائه می‌شود. یک مدل پارادایمی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها می‌باشد. استخراج ابعاد مدل داده بنیاد در این بخش جهت اعتبار بخشی به مقوله‌ها، بعد از ذکر هر مقوله نمونه‌ای از صحبت‌های اشخاص مشارکت کننده نیز آورده شده است.

برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد یافته‌ها از سه فن مرسوم زیر استفاده شد:

۱. کنترل و اعتباریابی توسط اعضا: در این قسمت از شرکت کنندگان خواسته شد یافته‌های کلی را ارزیابی کرده و درباره صحت آن نظر بدهند.
۲. مقایسه‌های تحلیلی: در این روش به داده‌های خام رجوع شد تا ساخت بندی نظریه با داده‌های خام مقایسه و ارزیابی شود.
۳. استفاده از فن ممیزی: در این زمینه سه متخصص در حوزه گراندد تئوری بر مراحل مختلف کدگذاری و مفهوم‌سازی و استخراج مقولات نظارت داشتند.

در کل در تحلیل اول پژوهشگر، ۲۳۶ مقوله و ۵۷ مقوله اصلی شناسایی گردید و برای اعتبار دهی ابتدا از روش ممیزی استفاده شد که استفاده از فن ممیزی در این روش از استاد مشاور و دو متخصص از مدیران سازمان امور مالیاتی که در مراحل کدگذاری و مفهوم‌سازی و استخراج مقولات نظارت داشتند کمک گرفته شد. طبق نظر ممیزان شاخص‌ها مرتب و دسته‌بندی و فراوانی هر یک از آنها مشخص گردید و شاخصی که کمتر از ۲ فراوانی داشتند را حذف و در نهایت به ۱۸۰ مقوله فرعی کدگذاری و فراوانی هر مقوله ۴۳ گردید. در مرحله بعدی استفاده از روش مقایسه‌های تحلیلی و رجوع به داده‌های خام منجر به حذف برخی از مقوله‌های فرعی و اصلی شده که شامل ۱۶۷ مقوله فرعی و ۳۹ مقوله اصلی تبدیل گردید. و سپس در مرحله آخر از فن کنترل و اعتباریابی توسط اعضا خبرگان استفاده شد که به ۱۵۱ مقوله فرعی و ۲۴ مقوله اصلی تبدیل گردید که نتایج به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

## جدول (۲) - مقوله فرعی و مقوله اصلی و مدل داده بنیاد

عوامل	مقوله اصلی	مقوله های فرعی	
وجود حکمرانی خوب فناوری سازمانی (۱)	فناوری سازمانی (۱)	۱. شناسایی و اولویت بندی ذی نفعان بخش فناوری (مدیریت ذی نفعان)	
		۲. تدوین ارکان جهت ساز استراتژی سازمانی با رویکرد فناوری	
		۳. رهبری و کنترل در سازمان، نظام راهبری معماری سازمانی	
		۴. شفافیت در تصمیم گیری و سیاست گذاری فناوری در سازمان	
		۵. تدوین سند تعاملی RICICHART (نحوه پاسخگویی نقش ها و مسئولیت ها)	
		۶. تدوین الگوی فرآیندی APQC حاکمیتی همراه با فرایندهای اصلی امور مالیاتی	
		۷. تدوین شناسنامه فرایندهای فناوری اطلاعات سازمان امور مالیاتی	
		۸. همراستایی چشم انداز / مأموریت / اهداف سازمانی امور مالیاتی با رویکرد فناوری	
		۹. منشور فناوری اطلاعات جهت جاری سازی امور مالیاتی	
		۱۰. تبیین سیاست های تعاملی فناوری با واحد استراتژی سازمان امور مالیاتی	
		۱۱. جاری سازی و تسریع اهداف فناوری اطلاعات در اهداف کلان سازمان	
همراستایی استراتژی فناوری اطلاعات و سازمان (۲)	فناوری اطلاعات و سازمان (۲)	۱۲. یکسان سازی و همراستایی خط مشی سازمانی با خط مشی فناوری اطلاعات بر مبنای ISO27001	
		۱۳. شناسایی و بررسی تمامی قوانین و مقررات ذی نفعان اصلی سازمان	
		۱۴. رعایت قوانین و مقرراتی جهت حوزه تحول دیجیتالی در کشور	
		۱۵. رعایت اصول قوانین و الزامات محیطی	
		۱۶. همراستایی اهداف سازمان امور مالیاتی با سند راهبردی وزارت اقتصاد و دارایی	
		۱۷. مستندات / مدلها / استانداردهای فناوری و امنیت اطلاعات مورد تأیید دستگاه های نظارتی	
		۱۸. بررسی نقشه راه کلان دستگاه های اجرایی در برنامه ششم توسعه	
		۱۹. بررسی سند راهبردی دیجیتالی دستگاه های دولت	
		۲۰. استقرار سیستم های یکپارچه فناوری اطلاعات با سیستم های مدیریتی سازمان	
		۲۱. یکسان سازی فرایندهای مالیاتی با رویکرد خدمت محوری	
		۲۲. تدوین راهنمای مسئولیت ها و نقش های رابطین اجرایی فرایندها	
شرایط علی	همراستایی با سیاست های کلان دولتی (سازمان های بالا دستی) (۳)	۲۳. تجزیه و تحلیل و متوازن سازی استانداردهای فناوری اطلاعات	
		۲۴. اطلاع رسانی و آگاه سازی ذی نفعان درون سازمانی	
		۲۵. رفع پیچیدگی های فرایندهای امور مالیاتی با رویکرد ساده سازی عملیاتی	
		۲۶. بررسی ساختار سازمانی و نیازهای حال و آینده	
		۲۷. تأمین زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری پایدار	
		۲۸. وجود سرعت و امنیت فناوری برای بهره گیری از سامانه ها	
		۲۹. وجود تبادل مؤثر اطلاعات درون و برون سازمانی	
		۳۰. شناسایی زیرساخت های مناسب سخت افزاری و نرم افزاری با رویکرد آینده نگری	
		تعامل و مشارکت در اجرا و نهادینه شدن فرایندهای امور مالیاتی (۴)	تأمین پایدار زیر ساخت های فاوا (۵)

عوامل	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
<b>شرایط دیجیتالی (۱)</b>  <b>ارتقا فرهنگ درون سازمانی و برون سازمانی (۲)</b>  <b>شرایط زمینه‌ای</b>  <b>ایجاد آمادگی تغییرپذیری سیستم‌های فناوری (۳)</b>  <b>افزایش توانمندسازی مدیران فناوری اطلاعات (۴)</b>		۳۱. سرعت تغییرات سیاست‌های امنیتی و فناوری ۳۲. آهنگ تغییرات نسبت به فرصت‌ها و تهدیدهای عصر دیجیتال ۳۳. سرعت تغییرات الزامات استانداردها در حوزه نرم افزارها ۳۴. تغییر در الگوهای ارزش آفرینی ۳۵. اثرپذیری تغییرات دیجیتالی بر فرآیندهای سازمانی ۳۶. توانمندی در ایمن‌سازی داده‌های سازمانی ۳۷. جامعه پذیری اکوسیستم‌های مبتنی بر ابر ۳۸. پارادایم‌های تجاری فناوری اطلاعات
		۳۹. ایجاد اعتمادسازی برای مؤدیان برای تکمیل صادقانه اظهارنامه ۴۰. ایجاد عدالت مالیاتی در بین مؤدیان ۴۱. اطلاع رسانی و آگاه سازی از فرایندهای دیجیتالی مالیات ۴۲. آموزش و فرهنگ سازی در خصوص سواد دیجیتالی ۴۳. ارزیابی بایسته معماری شبکه ها ۴۴. اطلاع رسانی سریع و به موقع به ذی نفعان از تغییرات ۴۵. ایجاد امنیت روانی و اجتماعی و سلامت روان ۴۶. فرهنگ پذیرش سیستم‌های جدید در بین کارکنان
		۴۷. شناسایی محدودیتها و آمادگی سازمان در تغییرات پیش روز ساخت‌های فناورانه ۴۸. وجود مکانیزم رصد و توسعه مستمر فرایندهای عملیاتی مؤثر سازمان ۴۹. ایجاد مدل‌سازی از جریان ایجاد و توسعه سیستم ۵۰. نیازسنجی فناوری اطلاعات واحدهای سازمانی ۵۱. تدوین سیاست‌های انطباقی برای سیستم‌های اطلاعاتی، ۵۲. وجود برنامه‌ریزی سیستم‌های حرفه
		۵۳. آموزش مدیریت اثربخش در ذخیره و بازیابی و انتقال داده‌ها ۵۴. آموزش ایجاد توازن در مشارکت و تعامل بین فرایندی ۵۵. ارتقا و بهبود سنجه‌ها و ابزارهای کنترل ۵۶. مدیریت توسعه و نگهداشت سیستم‌های یکپارچه ۵۷. نهادینه سازی رویکرد توسعه پایدار در سیاست‌ها ۵۸. آموزش تخصیص بهینه منابع ۵۹. وجود یاد گیری سازمانی در ایجاد ارزش در زنجیره تأمین و توزیع ۶۰. استقرار سیستم مدیریت ریسک ISO۳۱۰۰۰

عوامل	مقوله اصلی	مقوله های فرعی
شرایط مداخله گر/ محیطی	وجود گستردگی مدل های معماری سازمانی (۱)	۶۱. مدل مرجع فنی معماری سازمانی دولت فدرال
		۶۲. مدل مرجع فنی وزارت دفاع آمریکا
		۶۳. مدل مرجع فنی چارچوب معماری گروه باز توگف
		۶۴. طرح جامع توسعه فاوا
		۶۵. مدل مرجع فنی بخش دولتی فناوری اطلاعات و ارتباطات
		۶۶. انواع مدل های مرجع فناوری اطلاعات و ارتباطات
	تحلیل و کنترل محیط بیرونی سازمان امور مالیات (۲)	۶۷. نوسانات اقتصادی، تأثیر نوسانات نرخ ارز
		۶۸. تغییرات بازار (کسب و کار)
		۶۹. تغییرات تکنولوژی و اجتماعی
		۷۰. تغییر در اولویت ها و نیازهای مؤدیان
وجود عوامل انسجام دهنده معماری سازمانی (۳)	۷۱. تغییرات سیاست های دولت در حوزه فناوری اثرات قوانین سازمان های نظارتی	
	۷۲. عدم همراستایی قوانین و مقررات با تغییرات محیط کسب و کار	
	۷۳. وجود تیم متخصص و علاقه مند در اجرای راهبری معماری سازمانی	
	۷۴. همکاری و حمایت مدیران ارشد، در نظر گرفتن حق و حقوق منافع مؤدیان در مالیات	
	۷۵. بازیابی استراتژی ها در صورت تغییرات احتمالی	
	۷۶. وجود شفافیت در سند حدود اختیارات و مسئولیت ها	
	۷۷. وجود مستندنگاری تجربه های موفق و ناموفق فناوری	
	۷۸. وجود بلوغ فرایندی در سازمان امور مالیاتی	
وجود کفایت دانشی در مهندسی فرآیند اجرایی معماری سازمانی (۴)	۷۹. وجود دانش فنی مشاوران در حوزه تخصصی	
	۸۰. وجود تخصص های به غیر از فناوری اطلاعات در تیم مشاوران و پیمانکاران	
	۸۱. تدوین شرح خدمات شفاف و دقیق از فاز اجرا و تا فاز انتها با جزییات	
	۸۲. ایجاد انتقال دانش معماری سازمانی در بین مشاوران و پیمانکاران	
	۸۳. شناسایی نیازهای عملیاتی	
	۸۴. ایجاد مهندسی ارزشی در فرایند معماری سازمانی	
همسوسازی و وحدت بخشی در حکمرانی سازمانی (۱)	۸۵. وجود سند یکپارچه ارکان جهت ساز استراتژی سازمانی و فناوری اطلاعات	
	۸۶. وحدت رویه در سیاست ها، اصول و ارزش های سازمان با فناوری اطلاعات	
	۸۷. وجود سیاست های شفافیت و پاسخ گویی	
	۸۸. ایجاد سیستم مسئولیت پذیری اجتماعی نسبت به ذی نفعان سازمان	
	۸۹. تعیین نیازمندی های راهبردی	
	۹۰. تهیه سند راهبردی فناوری اطلاعات	

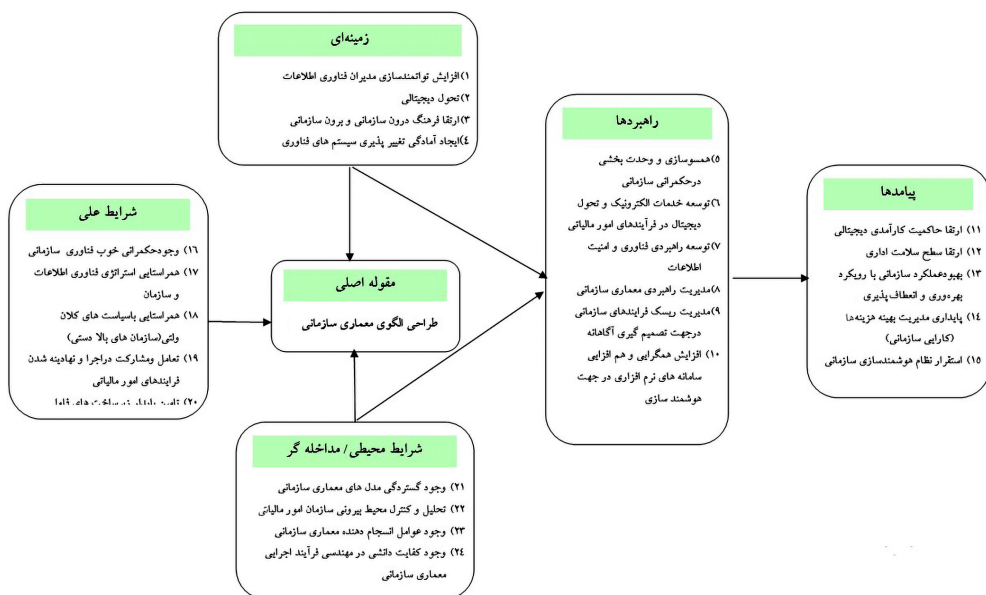
عوامل	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
راهبردها	توسعه خدمات الکترونیک و تحول دیجیتال در فرآیندهای امور مالیاتی (۲)	۹۱. ایجاد پلتفرم زیرساخت خدمات دریافت اطلاعات مؤدیان
		۹۲. وجود معماری خدمتگرا و مبتنی بر اجزاء
		۹۳. تدوین شناسنامه موجودیتهای اطلاعاتی
		۹۴. استقرار استاندارد ITIL
		۹۵. تهیه مشوق‌های برای مؤدیان در جهت فراگیری در خدمات الکترونیکی
		۹۶. فرایند الکترونیکی به رسیدگی به شکایات
		۹۷. ایجاد خلق ارزش افزوده فضای کسب و کار
	توسعه راهبردی فناوری و امنیت اطلاعات با تمرکز بر دیجیتال سازی (۳)	۹۸. توان مدیریت تغییر و نوآوری در سازمان، برنامه ریزی راهبردی فناوری اطلاعات
		۹۹. سند افزایش بهره‌وری و چابکی فرایندهای سازمانی (BPMN)
		۱۰۰. وجود حفظ امنیت داده‌ها
		۱۰۱. برنامه‌ریزی جهت استفاده از بلاکچین در جهت بستر دولت الکترونیک
	مدیریت راهبردی معماری سازمانی (۴)	۱۰۲. افزایش کارآمدی در فساد زدایی
		۱۰۳. ایجاد حمایت مدیریت عالی
		۱۰۴. سازماندهی مدیریتی
		۱۰۵. تدوین سند معماری اطلاعات و داده وضعیت موجود و مطلوب
		۱۰۶. ارزیابی و به‌روزرسانی معماری سازمانی و طرحهای انتقالی
		۱۰۷. تخصیص منابع مالی مناسب برای اجرا
	مدیریت ریسک فرایندهای سازمانی در جهت تصمیم‌گیری آگاهانه (۵)	۱۰۸. شناسایی فرصت‌ها و تحلیل کمبودها
		۱۰۹. ایجاد طرح‌های انتقالی
		۱۱۰. برنامه اجرای معماری اطلاعاتی سازمان
۱۱۱. طراحی و تحلیل گزینه‌های انتقال		
۱۱۲. زنجیره ارزش فرآیندی		
افزایش همگرایی و هم‌افزایی سامانه‌های نرم‌افزاری در جهت هوشمند سازی (۶)	۱۱۳. متوازن سازی ریسک فناوری و ابزارهای پایش	
	۱۱۴. یادگیری از تجارب سازمان‌های پیشرو و موفق ایرانی و خارجی	
	۱۱۵. ایجاد ماتریس کارکرد و نرم‌افزارهای کاربردی	
	۱۱۶. بستر تکنیکی - عملکرد - امنیت	
	۱۱۷. کاهش ریسک‌های فناوری یکپارچه سازی	
۱۱۸. وجود بهینه‌سازی منابع اطلاعاتی فناوری اطلاعات		
۱۱۹. افزایش کارآمدی سامانه‌ها از طریق دیتا ورهاس و دیتا اطلاعات		
۱۲۰. شناسایی نیازمندیهای یکپارچگی داده		

عوامل	مقوله اصلی	مقوله های فرعی
پیامدها	ارتقا حاکمیت کارآمدی دیجیتال (۱)	۱۲۱. وجود شفافیت سازمانی (درون سازمانی و برون سازمانی)
		۱۲۲. ارتقای بلوغ دیجیتالی
		۱۲۳. وجود کیفیت ارائه خدمات به ذی نفعان
		۱۲۴. ارتقا مشارکت ذینفعان
		۱۲۵. پشتیبانی از مدیریت و توسعه دانش
	ارتقا سطح سلامت اداری (۲)	۱۲۶. رفع موانع هوشمندسازی نظام های یکپارچه
		۱۲۷. وجود آینده پژوهی ریسک های احتمالی
		۱۲۸. وجود روابط شفاف و پاسخ گویی به موقع با ذینفعان
		۱۲۹. ایجاد رویکرد مسئولیت پذیری کارکنان
		۱۳۰. کاهش گلوگاه فساد در فرایندها
	بهبود عملکرد سازمانی یا رویکرد بهره وری و انعطاف پذیری (۳)	۱۳۱. بهبود فرهنگ عمومی و تقویت نظارت مردمی
		۱۳۲. بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت ارزشهای دینی و اخلاقی در رفتار سازمانی و شغلی کارکنان
		۱۳۳. افزایش مهارت و دانش مدیریت سرمایه های انسانی
		۱۳۴. افزایش سازگاری و توافق اجزای سازمان
		۱۳۵. پرداخت آنلاین مالیات و ارزش افزوده
پایداری مدیریت بهینه هزینه ها (کارایی سازمانی) (۴)	۱۳۶. ایجاد زیست بوم معماری سازمانی	
	۱۳۷. مهندسی فرایندهای خدمت گرا در سازمان	
	۱۳۸. توازن و یکپارچگی و کنترل سیستم های اطلاعات	
	۱۳۹. ارتقا مدیریت دارایی های سازمانی	
	۱۴۰. ارتقا سطح مدیریت دانش	
استقرار نظام هوشمندسازی سازمانی (۵)	۱۴۱. کاهش ریسک تغییرات سازمانی	
	۱۴۲. بهینه شدن هزینه های فناوری اطلاعات	
	۱۴۳. افزایش کارایی فرایند خدمت رسانی به ذی نفعان اصلی	
	۱۴۴. نظارت و مدیریت برنامه ها و پروژه ها	
	۱۴۵. کاهش بروکراسی اداری	
		۱۴۶. ایجاد داشبورد مدیریتی، کنترل آنلاین فرایندهای سازمانی
		۱۴۷. اجرا و بهسازی سیستم های مدیریتی
		۱۴۸. ایجاد تعالی سازمانی
		۱۴۹. ایجاد شبکه اطلاعاتی فراگیر مکانیزه
		۱۵۰. ایجاد سامانه های عیب یابی در سامانه ها
		۱۵۱. ایجاد سرعت در تصمیم ساز و تصمیم گیر به همراه پایگاه دانش.

منبع: یافته های تحقیق

در این مرحله از تجزیه و تحلیل، اقدام اصلی نشانیدن (جایابی) مقوله‌های شناسایی شده بر روی مدل پارادایمی بود. ساختار کلی مدل پارادایمی در شکل (۸) قابل مشاهده می‌باشد:

شکل (۶) - ارائه مدل پارادایمی معماری سازمانی برپایه حاکمیت فناوری اطلاعات  
سازمان امور مالیاتی کشور



منبع: یافته‌های تحقیق

### اعتبارسنجی داده‌های کیفی (بخش مصاحبه)

مهم‌ترین بخش فعالیت تحقیق، اعتبارسنجی مقولات مطرح شده در تحقیق و یافتن شبکه روابط آنها و یکپارچه ساختن این مقولات می‌باشد لذا برای دستیابی به این هدف، داده‌ها باید قابل اعتماد و معتبر باشند. محقق باید ارتباط منظم میان مقولات و یکپارچه‌سازی آنها و چگونگی اکتشاف شبکه معنایی و مدل نظری و سازگاری آن با خود جهان اجتماعی مورد تحقیق را به صورت رضایت‌بخش توضیح دهد [14] (Farastkhah, 2019:200). از نظر کرسول و پوس (۲۰۱۶) پژوهشگران کیفی به منظور افزایش اعتبار پژوهش‌های خود باید در هر پژوهش از راهبردهای متفاوتی استفاده کنند. بر همین اساس به منظور اعتبارسنجی این پژوهش معیارهای متفاوتی به کار گرفته شد.

### روایی داده‌های کیفی (بخش مصاحبه)

در این مقاله برای روایی از ۳ معیار که شامل (لینکلن و گوبا (۱۹۸۸)، فلینت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) و کرسول (۲۰۱۶)) استفاده شده است که به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

◀ **اولین معیار:** توسط لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) به شرح ذیل ارائه می‌گردد: [8] (Hariri, 2011: 64-74). **اعتبارپذیری:** میزانی است که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه اندازه نماینده داده‌های تحقیق هستند. به عبارت دیگر، اعتبارپذیری را می‌توان با ایجاد همخوانی میان واقعیت‌های مورد نظر شرکت‌کنندگان و واقعیت‌های ارائه شده توسط پژوهشگر مرتبط دانست. به منظور تحقق این امر محقق مصاحبه‌های پیاده شده را چندین بار مورد ارزیابی شخصی قرار داد؛ سپس تفسیرهای خود از مصاحبه‌ها را به چند تن از مصاحبه‌شوندگان بازگرداند و بازخورد آن‌ها را دریافت نمود که در کل می‌توان گفت که نتایج تفسیرها مورد قبول مصاحبه‌شوندگان واقع شد و اصلاحات بسیار جزئی روی آن‌ها انجام شد.

**انتقال‌پذیری:** انتقال‌پذیری، توانایی و قابلیت به‌کارگیری یافته‌های حاصل از یک تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد. این پژوهش نیز شرایط انتقال‌پذیری را دارد و لذا پس از اتمام این پژوهش می‌توان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را ارزیابی نمود و تعمیم داد، زیرا موضوع حاکمیت فناوری یک موضوع اساسی در حیطه معماری سازمانی است که در تمامی سازمان‌ها و سمت‌ها ملموس و اثرات آن قابل درک است. بر همین اساس مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها شامل خبرگان امور مالیاتی با تجربه مدیریت در سطوح مختلف بخش مالیاتی و سامانه‌های قابل استفاده در سازمان صاحب نظر و متخصص و دارای تجربه علمی و عملی در معماری سازمانی می‌باشند و در مصاحبه‌ها سعی گردیده تمامی ابعاد و چالش‌های موضوع تحقیق ارزیابی گردد.

**قابلیت اطمینان:** جایگزین مفهوم پایایی در پژوهش کمی است و میزان منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد. برای افزایش قابلیت اطمینان، توصیه می‌شود که پژوهشگر به شرایط متغیر طرح پژوهش، تغییرات پدیده‌های تحت مطالعه و به طور کلی به زمینه در حال تغییر پژوهش توجه کند و این تغییرات را به طور دقیق توصیف نماید. در این تحقیق طی مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد چگونگی مدلی برای معماری سازمانی با حاکمیت فناوری عنوان کردند و در نتیجه صرف نظر از زمان وقوع به تجربیات آنها پی برده شد.

**تأییدپذیری:** تأییدپذیری معادل مفهوم عینیت در پژوهش‌های کمی است. تأییدپذیری نشان می‌دهد که تا چه حد تفسیرهای صورت‌گرفته برآمده از نظرات مصاحبه‌کنندگان است و تحت تأثیر سوگیری‌های محقق نیست.

ملاک تأیید پذیری در پژوهش کیفی این اطمینان را تأمین می‌کند که داده‌ها، تفسیرها و نتایج را می‌توان تا منابعشان ردگیری کرد. به منظور رسیدن به این هدف، محقق با ارائه خلاصه‌ای کلی از مدل صورت‌بندی شده به چند نفر از افراد با سابقه در حوزه معماری سازمانی در سازمان امور مالیاتی، نظرات آنها را جهت اصلاح و تعدیل به‌کار گرفت و همچنین در انتها مدل توسط چند نفر از اساتید و مصاحبه‌شوندگان رؤیت شد و اصلاحاتی روی آن انجام گرفت.

◀ **دومین معیار:** فلینت و همکاران (۲۰۰۲) علاوه بر موارد بالا موارد زیر را نیز برای سنجش اعتبار و روایی تحقیق کیفی مد نظر قرار داده‌اند:

**عمومیت:** میزانی است که نشان می‌دهد یافته‌ها تا چه میزان ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده‌اند. بدین منظور انجام ۱۵ مصاحبه عمقی با افراد خبره و بازبینی مکرر سؤال‌ها به منظور رسیدن به این امر انجام گرفت.

**راستی:** میزانی است که نشان می‌دهد تفسیرها تا چه حد تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته‌اند. بدین منظور کلیه مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای و در فضایی دوستانه و به میل خود مصاحبه‌شوندگان و به دور از هر گونه فشار انجام گرفت؛ و هیچ‌گونه شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.

**تطابق:** نشان می‌دهد که یافته‌ها تا چه حد با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارند. که این امر از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتماد پذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری محقق شد. تطابق باعث می‌شود تا مقوله‌ها پالایش شوند و کمک می‌کند تا نظریه‌ها از روابط علی-معلولی مستقیم فاصله بگیرند و به سمت نظریه‌های با ماهیت پویا سوق داده شوند.

**فهم پذیری:** نشان می‌دهد که نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است. بدین منظور یافته‌های تحقیق طبق نظر محقق و بر اساس تعداد اعضای نمونه در اختیار ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد که مشخص شد برای هر ۵ نفر قابل فهم می‌باشد.

◀ **سومین معیار:** کرسول (۲۰۱۶) به منظور اطمینان از روایی پژوهش می‌توان از تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و کثرت‌گرایی استفاده نمود.

**تطبیق توسط اعضا:** در این روش پژوهشگر تلاش می‌کند جهت برقرارساختن اطمینان‌پذیری یافته‌ها و تفاسیر از دیدگاه مشارکت‌کنندگان استفاده نماید که در این پژوهش سه نفر از خبرگان سازمان امور مالیاتی شرکت‌کننده در پژوهش، فرایند تحلیل مقوله‌های بدست‌آمده را بازبینی کردند و پیشنهادات آنها اعمال گردید.

**بررسی همکار<sup>۱</sup>:** در واقع کنترل بیرونی فرآیند پژوهش است. در واقع همکار نقش «منتقد مدافع<sup>۲</sup>» را دارد که با پژوهشگر صادق است و سؤالهای چالش برانگیزی در مورد روش‌ها، معانی و تفاسیر می‌پرسد. در این پژوهش از خبرگان و افرادی که در حوزه معماری سازمانی در بحث علمی و اجرا فرایند کدگذاری را بررسی نمودند و نظرات ایشان نیز در تدوین مدل مورد استفاده قرار گرفت.

**کثرت گرایی<sup>۳</sup>:** در این روش، پژوهشگران از مآخذ، روش‌ها، پژوهشگران و نظریه‌های چندگانه و متفاوت برای فراهم کردن شواهد تقویت کننده استفاده می‌کنند. در این پژوهش کثرت گرایی شامل تکثر مکانی به مفهوم مصاحبه با کارکنان شعب مختلف و تکثر مشارکت کنندگان به مفهوم مصاحبه با کارکنان در سطوح مختلف سازمان امور مالیاتی می‌باشد.

### پایایی داده‌های کیفی / مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه

به منظور محاسبه سازگاری یافته‌های (پایایی) پژوهش از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده گردید.

### محاسبه پایایی باز آزمون

برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌ها، چند مصاحبه به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب می‌گردد و هر کدام در فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شود و کدها با یکدیگر مقایسه می‌گردند (Kvale, S, 1996:15).

در هر صاحب کدهای مشابه در دو فاصله زمانی به عنوان "توافق" و کدهای غیر مشابه به عنوان "عدم توافق" مشخص می‌گردند. پایایی بین کدگذاری در دو فاصله زمانی از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد.

**رابطه (۱)**  $۱۰۰\% * \frac{\text{تعداد کل کدها}}{\text{تعداد توافقات}} * ۲ = \text{درصد پایایی}$

برای محاسبه پایایی باز آزمون این پژوهش، سه مصاحبه انتخاب، و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی هفت روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه گردیده است. لازم به ذکر است تعداد توافقات به صورت کدهای جفتی می‌باشد.

- 
1. Peer Debriefing
  2. Devil's Advocate
  3. Triangulation

جدول (۳) - محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	پایایی آزمون
۱	۳	۲۷	۱۲	۳	٪۸۹
۲	۱۰	۱۳	۶	۱	٪۹۲
۳	۱۵	۲۴	۱۱	۲	٪۹۱
	کل	۶۴	۲۹	۶	٪۹۰

منبع: یافته‌های تحقیق

یافته‌ها نشان می‌دهد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی در فاصله هفت روزه برابر با ۶۴، تعداد کل توافقات در بین سه مصاحبه برابر ۲۹ جفت (۵۸ کد) و تعداد کل عدم توافق برابر با ۸ کد می‌باشد که با جایگزینی در فرمول پایایی بازآزمون برابر با ۹۰ درصد می‌باشد که پایایی بیش از ۶۰ درصد قابل قبول است و می‌توان نتیجه گرفت که کد گذاریها دارای پایایی مناسب می‌باشند.

### محاسبه پایایی بین دو کد گذار

جهت محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دوکد گذار، از یکی از استادان و مشاوران حوزه معماری سازمانی درخواست شد تا به عنوان کد گذار دوم در پژوهش مشارکت کند و سه مصاحبه را کد گذاری نماید سپس درصد توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول به شرح جدول زیر محاسبه گردید.

رابطه (۲)  $۱۰۰\% * \text{تعداد کل کدها} / \text{تعداد توافقات} * ۲ = \text{درصد توافق درون موضوعی}$

جدول (۴) - محاسبه پایایی بین دو کد گذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها (دو کد گذار)	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	پایایی آزمون
۱	۳	۴۵	۱۹	۷	٪۸۴
۲	۱۰	۲۸	۱۳	۲	٪۹۳
۳	۱۵	۴۳	۱۷	۹	٪۷۹
	کل	۱۱۶	۴۹	۱۸	٪۸۲

یافته‌های جدول نشان می‌دهد که تعداد کل کدهای ثبت شده توسط پژوهشگر و همکار برابر با ۱۱۶ و تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۹ جفت (۹۸) و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با ۱۸ کد است. بر اساس فرمول، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۸۲ درصد است و بیش از ۶۰ درصد قابل قبول می‌باشد بنابراین کد گذاریها از پایایی مناسبی برخوردار است.

## نتیجه گیری

نبود فرهنگ مالیاتی مناسب در جامعه، نبود سیستم نظارت و پیگیری مناسب، تأخیر در وصول مالیات، عدم شناخت مؤدیان و مستند نبودن میزان درآمد آن‌ها و وجود معافیت‌های وسیع و متنوع، از متداول‌ترین زمینه‌های پیدایش فرار مالیاتی در ایران است. از جمله راهکارهای این معضل می‌توان به وضع قوانین خوب، قابل درک و کارا برای شفافیت نظام مالیاتی اشاره کرد. تدوین معماری سازمانی فرآیندهای مالیاتی کارآمد برای تسهیل دریافت مالیات، به کارگیری منابع انسانی ماهر به ترغیب مردم به پرداخت مالیات و هر چه بهتر اجرا کردن فرآیندهای مالیاتی از دیگر راهکارهای پیشنهادی در این مقاله می‌باشد، چرا که استفاده از ابزار معماری سازمان و سامانه‌ها در دستورکار دولت‌ها و سازمان‌های کسب و کار قرار گرفته است. اهداف عمده چارچوب‌های معماری سازمان و سامانه‌ها ایجاد سازوکار الزام برای یکپارچگی سازمانی و مدیریت اطلاعات امور مالیاتی برای کسب موفقیت، مزیت رقابتی با کاهش هزینه‌ها و بهره‌برداری بهتر از منابع است. با توجه به اهمیت فناوری اطلاعات، حاکمیت فناوری اطلاعات با بهره‌گیری از اطلاعات و از طریق به‌کارگیری فناوری، به عنوان عامل مهم موفقیت در دستیابی به اهداف سازمان شناخته شده، به عبارتی باید حاکمیت خوبی در حوزه فناوری اطلاعات صورت بگیرد تا استفاده اثربخشی از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها حاصل آید. در راستای اهداف و مأموریت سازمان و برای تبیین الگوی معماری سازمانی امور مالیاتی با رویکرد حاکمیت فناوری در سازمان امور مالیاتی کشور از طریق داده بنیاد، الگویی جهت معماری سازمانی برای سازمان امور مالیاتی تدوین شده است. که در این تحلیل نشان داده شده که (۱۵۱ مقوله فرعی و ۱۸ مقوله اصلی) شناسایی شده‌اند که مقوله‌های اصلی شرایط علی شامل «حکمرانی خوب فناوری سازمانی، همراستایی استراتژی فناوری اطلاعات و سازمان، همراستایی با سیاست‌های کلان دولتی (سازمان‌های بالادستی)، تعامل و مشارکت در اجرا و نهادینه شدن فرآیندهای سازمانی و تأمین پایدار زیر ساخت‌های فاوا» می‌باشد. مقوله‌های اصلی شرایط زمینه‌ای که شامل: «شرایط تحول دیجیتالی، ارتقا فرهنگ درون سازمانی و برون سازمانی، ایجاد آمادگی تغییرپذیری سیستم‌های فناوری و افزایش توانمندسازی مدیران فناوری اطلاعات» می‌باشد.

شرایط زمینه‌ای عناصر و متغیرهایی را دربرمی‌گیرد که جنبه پشتیبان در اجرای معماری سازمانی بر مبنای حاکمیت فناوری در سازمان امور مالیاتی داشته باشند. اگر تمام شرایط فعلی برای پیاده‌سازی استراتژی معماری سازمانی بر اساس حاکمیت فناوری اطلاعات وجود داشته باشد اما شرایط زمینه‌ای مهیا نباشد، پیاده‌سازی و اجرای معماری سازمانی با رویکرد حاکمیت فناوری در سازمان امور مالیاتی دشوار بتواند موفقیت‌آمیز باشد. نکته حائز اهمیت ایجاد تعادل در تمامی بخش‌های شرایط زمینه‌ای است چراکه عدم فرهنگ سازمانی و عدم پذیرش درون سازمانی و برون سازمانی (ذی نفعان) و همچنین عدم وجود زیرساخت و آمادگی تحول دیجیتالی

سبب ایجاد اختلال و مشکل در پیاده‌سازی و اجرای معماری سازمانی با محوریت حاکمیت فناوری می‌شود. مقوله‌های اصلی شرایط مداخله‌گر شامل «وجود گستردگی مدل‌های معماری سازمانی، تحلیل و کنترل محیط بیرونی سازمان امور مالیاتی، وجود عوامل انسجام دهنده معماری سازمانی، وجود کفایت دانشی در مهندسی فرآیند اجرایی معماری سازمانی» می‌باشد. این شرایط، زمینه‌ای عام هستند که بر استراتژیهای سازمانی مؤثرند. تأثیر این عوامل در اجرای معماری سازمانی به قدری است که توانایی محدود کردن مقیاس و محدوده موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی‌های آن در حاکمیت فناوری اطلاعات را دارد. این عوامل به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از: وجود گستردگی مدل‌های معماری سازمانی، تحلیل و کنترل محیط بیرونی سازمان امور مالیاتی، وجود عوامل انسجام دهنده معماری سازمانی و وجود کفایت دانشی در مهندسی فرآیند اجرایی معماری سازمانی که به عنوان شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردهای فرآیند معماری سازمانی با رویکرد حاکمیت فناوری تأثیر می‌گذارند. مقوله‌های اصلی راهبردها شامل «همسوسازی و وحدت بخشی در حکمرانی سازمانی، توسعه خدمات الکترونیک و تحول دیجیتال در فرآیندهای امور مالیاتی، مدیریت توسعه راهبردی فناوری و امنیت اطلاعات با تمرکز بر دیجیتالی‌سازی، مدیریت راهبردی معماری سازمانی، مدیریت ریسک فرایندهای سازمانی در جهت تصمیم‌گیری آگاهانه و افزایش همگرایی و هم‌افزایی سامانه‌های نرم‌افزاری در جهت هوشمندسازی» می‌باشد. راهبردها کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی از پدیده محوری که فرآیند معماری سازمانی با رویکرد حاکمیت فناوری را بیان می‌کند که این راهبردها عمل و یا عکس‌العمل از پدیده محوری نتیجه‌گیری می‌شود به بیان دیگر در این گام اقدامات هدف محوری با طراحی الگوی معماری سازمانی با حاکمیت فناوری تبیین گردیده است. مقوله‌های اصلی محور پیامدها شامل «ارتقا حاکمیت کارآمدی دیجیتالی، ارتقا سطح سلامت اداری، بهبود عملکرد سازمانی با رویکرد بهره‌وری و انعطاف‌پذیری، پایداری مدیریت بهینه هزینه‌ها (کارایی سازمانی)، استقرار نظام هوشمندسازی سازمانی» می‌باشد. پس از به‌کارگیری راهبردهای عملی، شاهد خروجی‌هایی هستیم که به آنها پیامد گفته می‌شود. این پیامدها به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در اثر استفاده از راهبردهای عملی ایجاد می‌شوند. در سازمان امور مالیاتی با استفاده از معماری سازمانی با حاکمیت فناوری اطلاعات موجب افزایش میزان جمع‌آوری مالیات بر درآمد مؤدیان می‌گردد.

استفاده از فناوری اطلاعات موجب افزایش تمکین مالیاتی مؤدیان و کاهش هزینه‌های تمکین مالیاتی می‌گردد. پیشنهاد می‌شود سازمان امور مالیاتی کشور با به‌کارگیری بهینه و مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطات تمهیدات لازم جهت بهبود دسترسی به اطلاعات مالیاتی مؤدیان را فراهم نماید. شفافیت جمع‌آوری مالیات بر درآمدها بر تمکین مؤدیان بسیار تأثیرگذار است. پیشنهاد می‌شود که سازمان امور مالیاتی و دولت با اجرای معماری سازمانی امور مالیاتی مقدمات فرآیند مالیات الکترونیکی و هوشمندسازی درآمد امور مالیاتی را برای بهبود کارایی

و کاهش میزان پولشویی (که در بیشتر موارد وقتی درآمد حاصل از پولشویی تحت مالیات قرار می‌گیرد، قانونی می‌شوند و آماده توزیع در اقتصاد هستند) را فراهم کنند. توصیه‌های سیاستی برای اجرای مدل معماری سازمانی با حاکمیت فناوری داده‌ها در سازمان امور مالیاتی کشور به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

### توصیه‌های سیاستی عوامل علی

- مدیریت ارتباطات با ذی نفعان (شناسایی و تحلیل ذی نفعان سازمان و اولویت‌بندی ذی نفعان)
- استقرار حکمرانی سازمانی (شفافیت تصمیمات مدیران ارشد سازمان، کمیته انتصابات، حسابرسی داخلی، تدوین برنامه‌های راهبردی، پایش اثربخشی تصمیمات مدیران ارشد سازمان)
- تدوین سند استراتژی فناوری (نقشه استراتژی، شناسایی نقاط ضعف و قوت فناوری سازمان، ماتریس سوات فناوری و تعیین استراتژی‌ها و اهداف)
- مدل‌سازی فرآیند کسب و کار BPMN، تدوین سند پایداری فناوری امور مالیاتی کشور
- تدوین سندی از نیازسنجی استانداردها (استقرار سیستم مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ و ایزو ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۴ سیستم مدیریت رضایت و شکایت و...)
- استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری (اندازه‌گیری، بهبود و برنامه‌ها)
- استقرار نظام هوشمندسازی امور مالیاتی
- توصیه‌های سیاستی برای عوامل زمینه‌ای
- تدوین مدل ارزیابی بلوف دیجیتال بومی برای سازمان امور مالیاتی با رویکرد مدل ارزیابی بلوغ تحول دیجیتال<sup>۱</sup> ۲۰۲۰.
- استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری (اندازه‌گیری، بهبود و برنامه‌ها)
- استقرار نظام هوشمندسازی امور مالیاتی
- تدوین نظام‌نامه ارزیابی بایسته<sup>۲</sup>
- دستورالعمل پایش و رصد رضایت مؤدیان (قبل و بعد از اجرای سیاست)
- تدوین گزارش پایداری سازمان امور مالیاتی (از عملکرد شفاف و ایجاد اعتماد عمومی) براساس الزامات GRI ۲۰۲۰
- تدوین سند کارشایسته جهت ایجاد رویکرد مسئولیت‌پذیری سازمان امور مالیاتی به کارکنان (با رویکرد ایجاد تعهد و تعلق سازمانی)

1. Digital Transformation Business Model

2. Due Diligence

- توصیه‌های سیاستی برای عوامل محیطی / مداخله‌گر
  - تدوین نظام نامه بومی مدل معماری سازمانی امور مالیاتی کشور
  - تدوین سازو کارهای لازم جهت همسوسازی / همگن‌سازی قوانین و مقررات ابلاغی با مقررات و قوانین سازمان امور مالیاتی
  - تدوین سیاست‌های همسوسازی با مدیریت هویت دیجیتال و صنعت امور مالیاتی
  - تدوین برنامه‌های اقتصاد دیجیتال و مالیاتی
  - تدوین سیاست‌های محاسبه هزینه‌های ریسک‌های فناوری
  - توصیه‌های سیاستی برای راهبردهای معماری سازمانی
  - تدوین مانیفست فناوری اطلاعات و حکمرانی سازمانی
  - تدوین سیاست‌های شفافیت و پاسخ‌گویی برای خدمات الکترونیکی
  - تدوین نقشه راهبردهای فناوری مالیات الکترونیکی با تکنولوژی روز دنیا
  - تدوین نقشه راه سامانه‌های مورد استفاده سازمان امور مالیاتی
  - تدوین برنامه سلامت اداری
  - تدوین نظام‌نامه عملکرد راهبردها و شاخص‌های کلیدی عملکردی و نتیجه‌ای KPI و KPR
  - برنامه‌ریزی جهت استفاده از بلاکچین در جهت بستر مالیات ستانی الکترونیکی
- در بخش پیامدهای معماری سازمانی با رویکرد حاکمیت فناوری برای سازمان امور مالیاتی می‌توان اینچنین مطرح کرد که امروزه، در پرتو مطالعات نوین مالی و اقتصادی، مالیات به عنوان رکن اصلی درآمدهای دولت‌ها محسوب گردیده و ثبات و پایداری این نوع از درآمدها در برابر درآمدهای ناپایدار دستیابی به یک نظام مالیاتی با رویکرد هوشمندسازی را برای کشور ضروری ساخته است. اجرای معماری سازمانی با رویکرد حاکمیت فناوری در امور مالیاتی کشور می‌تواند تأثیر زیادی بر جمع‌آوری مالیات بر درآمد با توجه به انواع مختلفی که در نظام مالیاتی وجود دارد بگذارد و با توجه به مدل مفهومی داده بنیاد عوامل علی و محیطی و زمینه‌ای و راهبردهای لازم در این بخش شناسایی و پیشنهادهای سیاستی و برنامه‌های اجرایی برای سازمان امور مالیاتی مشخص گردیده است و در نتیجه پیامدهایی از جمله ارتقا حاکمیت کارآمدی دیجیتال، ارتقا سطح سلامت اداری، بهبود عملکرد سازمانی با رویکرد بهره‌وری و انعطاف‌پذیری، پایداری مدیریت بهینه هزینه‌ها (کارایی سازمانی) و استقرار نظام هوشمندسازی سازمانی می‌باشد.

## فهرست منابع

1. Asadpour. Hamzeh, AmirKabiri. Alireza, Rabiei Mondarejin. Mohammadreza, (2022). Design and Explanation of a Model based on Systematic Policy Making Focusing on Almon Model in National Tax Affairs Organization, Tax Research Quarterly, No. 53, Spring of 2021, (Persian).
2. Irandoust. Mojgan, Maddah. Majid, (2018). Different Patterns of the Government's Income and Outcome in Selected MENA Member Countries with Focus on Iran, Strategic and Immense Policies Quarterly, Year 6, No. 22, (Persian).
3. Aghamohammadi. Davood, (2018). Comparative Study of Frameworks and Methods of Enterprise Architecture, NAJA Strategic-scientific Studies Quarterly, 3(8).
4. Tootoonchi. M. Saeed, Mousavi. J. Yeganeh, Mehrar. Mohsen, (2020). Evaluation of Affecting Elements of Tax Incomes in Iran's Economy.
5. Hajmohammadhassani. Motahareh, Mohammadpour. Parimah, (2020). Evolution of Enterprise Architecture in the Digital Transformation, The 4th National Conference on Enterprise Architecture Advances, (Persian).
6. Hariri. N., (2011). Principles and Methods of Qualitative Research, 2nd Ed., Islamic Azad University Science and Research Branch Publishing House, Tehran, 372 .
7. Heydarzadi. Hossein, Khodapanah. Masoud, Montazerhojjat. Amirhossein, (2022). Study of Tax Evasion Determinant Factors in Iran's Economy with Bayesian Econometric Approach, Tax Research Quarterly, No. 53, Spring , (Persian).
8. Ronaghi. M. Hossein, Mahmoudi. Jafar (2015). The Relation of IT's Dominance and Corporate Dominance among Government Organizations in IT Field, Journal of Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, 7(3).
9. Zargarantaj. S. Mahdi, Shams. Fereydoon, (2006). Planning the enterprise information technology architecture style, the twelfth International Iran Computer Association Conference, Tehran.
10. Iranian Organization of Information Technology (2012). Guidelines for enterprise information technology architecture laws for all executive organs, Tehran: Enterprise Architecture Projects Management Reference Laboratory.

11. The country's High Executive Council of Information Technology (2012). Commission of developing electronic government, Studying the framework and methodology of Iranian enterprise architecture, Publications of the management of the affairs of the structure reformation and development of the electronic government, Organization of affairs.
12. Shahraki. Payam, Alavi. Mahboubeh. S., Yazdkhasti, Davarpanah. J. Somayyeh, (2017). The Role of Information Technology in Enterprise Architecture, International Engineering and Information Technology Conference.
13. Tabatabaei. S. Ahmad, Chaharsoughi. S. Kamal, (2015). Presentation of a pattern for evaluating information technology services based on a method lying on information technology dominance models, Iranian Journal of Information and Communication Technology, 7(23-24).
14. Farstakhah. M., (2019). Qualitative Research Method in Social Sciences Focusing on "Grounded Theory" (grounded theory GTM), 9th Ed., Agah Publications, Tehran: 226.
15. Ghanbarishowi. Hamideh, Enayati. Gholamreza, (2015). Examination of the Role of Enterprise Architecture in the Development of Technological Information of the Organization, the 5th Modern Management Sciences National Conference, Gorgan.
16. Keshavarzzadeh. Somayyeh, Abdi. Behnam, (2015). Presentation of the Architecture Pattern of Good Dominance of Information Technology based on Zackman's Enterprise Architecture Framework, the 1st International Conference on New Paradigms of Business and Organizational Intelligence Management, Tehran.
17. Mohtarami. Ali, Pourdehzar. Mehrzad, (2016). National framework and methodology of architecture of micro and macro systems, Institute of Strategic Studies of Technology Studies, Tehran, Presidency, 3rd Ed.
18. Mansouri. Ardeshir, (2013). The Impact of Information Technology Enterprise Architecture on Electronic Intermediation, National Conference of Computer Engineering and Information Technology Management.
19. Mirsalari. S. Reyhaneh, Ranjbarfard. Mina, (2019). Study of the Role of Enterprise Architecture in Enabling Information Technology, the 4th National Conference on Advances in Enterprise Architecture, Tehran.

20. Mirmohammadi. S. Mohammad, Jannati. Nader, (2016). Priorities of Reforming the Tax System of Iran Focusing on Tourism Activities, Structural Interpretive Modeling Approach (Tourism and Development), 152-177.
21. Imani Brandagh. Mohammad, Piri. Parviz, Ghorbani. Tofigh, (2016). Investigating Factors Affecting Tax Quality in Iran with a Hierarchical Approach, Accounting Experimental Research Quarterly, 5(4).
22. A.I. Khan, et al (2020) In Their Own Words: CIO Visions about the e\_Future in House IT Organizations, The Database for Advances in Information Systems, 34(34):18-31.
23. Banger, D. R. (2019). Maturity Assessment for the Enterprise Architecture (EA) Function, White Knight Management Ltd (UK): 8- 21. (www.whiteknight.it)
24. Bett, B.K., Yudah, O.A. (2017). Contribution of E-tax System as a Strategy for Revenue Collection at Kenya Revenue Authority, Rift Valley Region, Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications.
25. Connolly, R., Bannister, F., Kearney, A. (2019). Government Website Service Quality: A Study of the Irish Revenue Online Service. European Journal of Information Systems, 19(6): 649-667.
26. David Goerziga, , Thomas Bauernhansl (2021). Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises, Science Direct, Procedia CIRP 67: 40 – 545.
27. GAO (2010). Organizational Transformation, A Framework for Assessing and Improving Enterprise Architecture Management.
28. Kirchler, E. (2018). The Economic Psychology of Tax Behaviour. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
29. Korac, N. & Kakabadse, A. (2019). IS/IT governance: Need for an Integrated Model, Corporate Governance, 11(4): 9-11.
30. Lankhorst, M. (2020). Enterprise Architecture at Work-Modeling, Communication and analysis, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, © Printed in Germany: 74.
31. Nzotta, S. M. (2018). Tax Evasion Problems in Nigeria: A Critique. Nigeria Account.
32. Shirzadi, M.; Namamian, F. (2018). Investigating the Effect of Implementing the Comprehensive Tax Plan on Promoting the Voluntary Obedience of Taxpayers in the Iranian National Tax Administration. First International Conference on

Accounting, Management and Innovation in Business, Gilan.

33. Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded Theory in Practice*. Sage Publications.
34. Tat Kei Ho, A. (2017). Reinventing Local Governments and the E- government Initiative. *Public Administration Review*, 4(26): 434-444.
35. Wawire, N.H. (2019). Determinants of VAT Revenue in Kenya, A Paper Presented at the CSAE Conference held from 20 to 22 March 2011, at St Catherine's College.