

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

فرهاد حکیمی<sup>۱</sup>

مهرداد مهرکام<sup>۲</sup>

حمیدرضا کریمی<sup>۳</sup>

علی اکرم میرزایی<sup>۴</sup>

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

## چکیده

طرح تحول اقتصادی به عنوان 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 به عنوان 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 نرم افزار Eris در اداره کل امور مالیاتی جنوب شهر تهران، چهارگام طوفان فکری، محدود کردن گزینه‌ها، اولویت بندی و تحلیل آنها انجام شده است. در این تحقیق معلوم شد مشکلاتی از قبیل کُند بودن نرم افزار، ناکافی و به روز نبودن آموزش‌ها، عدم وجود تجهیزات مناسب و به روز رایانه‌ای و ..... باعث بروز مشکلات عدیده در اجرای نرم افزار 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

## 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 به حساب 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 پیاده‌سازی 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.

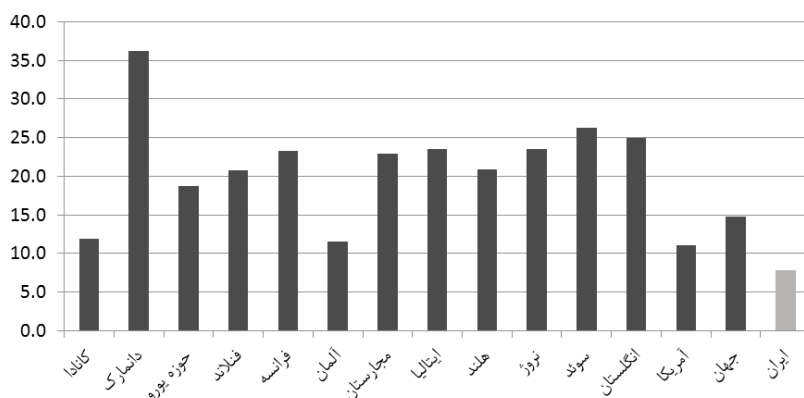
## ۲- مبانی نظری

## ۲-۱- بیان موضوع

مالیات در بیشتر کشورهای توسعه یافته جهان مهم ترین منبع درآمد دولت را تشکیل می دهد. بررسی روند تغییرات نقش مالیات در اقتصاد نشان می دهد که این متغیر همواره بر تمام افراد جامعه تأثیرگذار بوده و به مرور این تأثیرات گسترده تر نیز شده است. هدف از وضع و اخذ مالیات در گذشته تأمین مالی دولت ها 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 سیکل های تجاری. هنگام رکود اقتصادی دولت با کاهش مالیات، از فشار اقتصادی ناشی از رکود می کاهد و نیز امکان بازایی مجدد را برای فعالان اقتصادی فراهم می کند. ناگفته پیداست که هر قدر مالیات در اقتصاد دارای نسبت بزرگتری باشد، کارایی سیاست های مالیاتی بیشتر است (طیبنیا، ۱۳۸۳).

در کشورهای پیشرفته، مالیات اهرمی قوی برای اعمال سیاست های مالی محسوب می شود. در این کشورها سهم درآمدهای مالیاتی از کل درآمدهای دولت بیش از سایر درآمدهاست. نمودار (۱) به خوبی سهم بالای درآمدهای مالیاتی را در اقتصاد کشورهای پیشرفته نشان می دهد. 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 پائین تری است.

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

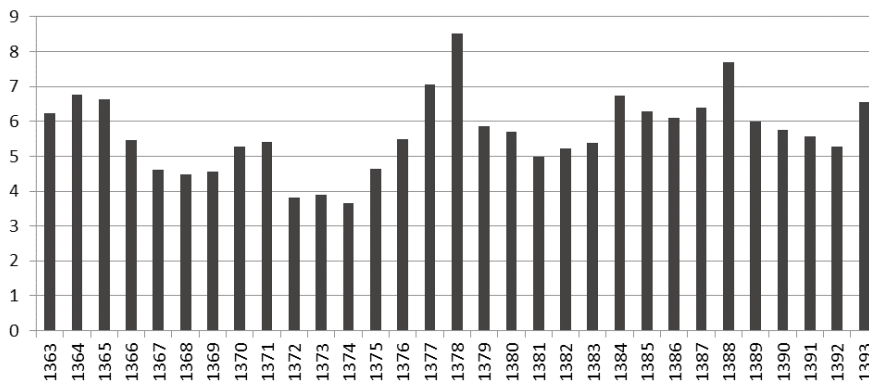


منبع: نماگرهای اقتصادی بانک جهانی

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

می‌شود به همین 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.

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 بحبوحه 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).

بی‌شک، 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 بی‌پایان بهره می‌برند (سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۲).

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

وظایف و اجرای تعهدات خود نیازمند منابع مالی هستند و مالیات به عنوان یک راهبرد می تواند اتکای درآمدهای کشور را به درآمدهای نفتی کاهش دهد، چرا که تأمین مالی آن به وسیله خود افراد جامعه و مالیات های پرداختی آن ها است که موجب عدم نیاز مالی دولت به منابع دیگر و استحکام پایه های آن می شود. در واقع مالیات می تواند به عنوان کلیدی ترین منبع درآمدی دولت، نقش به سزایی در شکوفایی اقتصاد مقاومتی ایفاء می نماید.

در راستای تحقق اهداف سند چشم انداز بیست ساله کشور و همچنین اهداف برنامه های توسعه ای پنج ساله و در چارچوب طرح تحول اقتصادی دولت، طرح جامع مالیاتی به عنوان مبنای اصلی تحقق عدالت اقتصادی به ویژه در حوزه مالیات، و محور اصلی طرح تحول اقتصادی، برنامه ریزی شده و در حال اجرا می باشد.

با مطالعه سوابق کشورهای مختلف در زمینه طرح های جامع مالیاتی در می یابیم کشورهای انگشت شماری طرح هایی با وسعت و گستره قابل ملاحظه و همچنین انقلابی همچون کشورمان اجرا نموده اند. بیشتر کشورهای توسعه یافته به دلیل وجود زیرساخت ها، امکانات و فناوری های مناسب و همچنین سوابق طولانی در اخذ مالیات به تدریج طرح های خود را به سطح کنونی رسانده و طرح تحولی این چنین انقلابی ندارند. به عنوان مثال کشورهای اروپایی بر مبنای استانداردهای اتحادیه اروپا قوانین مالیاتی خود را تبیین نموده اند و همین استانداردها زیرساخت های لازم را فراهم می نمایند. کشور آمریکا 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 سیستم های مالیاتی نوین و پیشرفته در کشورهای توسعه یافته و با کمک و مشاوره شرکت های پیشتاز در این زمینه، تغییر و تحول سیستم های مالیاتی خود را به صورت اساسی و ریشه ای برنامه ریزی نموده اند. با بررسی گزارشات و مطالعه اسناد موجود، ابتدا سابقه برخی کشورها که طرح تحول یکپارچه در سیستم مالیاتی خود را اجرا نموده اند مرور خواهند شد، سپس به پیشینه اجرای طرح جامع مالیاتی در ایران پرداخته می شود. در پایان نیز ویژگی های نرم افزار به کار گرفته شده در طرح جامع مالیاتی بر شمرده خواهد شد.

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

یکی از رویکردهای توسعه دستگاه مالیاتی، اصلاح سیستم ها و روش ها است. اگرچه استفاده از فناوری اطلاعات در دستگاه مالیاتی، بخش مهمی از فرآیند اصلاحات است، اما لازمه موفقیت برنامه های اصلاحی در این بخش، انجام اصلاحات در سیاست های مالیاتی و دستگاه مالیاتی است. این اصلاحات به عنوان پیش نیاز اصلاح دستگاه مالیاتی و مدرنیزاسیون آن قلمداد می شود و بدون تردید، الکترونیکی کردن فرایندهای مالیاتی بدون انجام اصلاحات در سایر بخش ها اثر بخش نخواهد بود.

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

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. به همین 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 پیتز برنارد و همکاران در آلبانی، بلغارستان، رومانی و برخی دیگر از کشورهای 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 زمان بندی اصلاحات بین سازمان مالیات و سازمان های اجتماعی.
- اطمینان از تعهد سیاسی برای اصلاحات و دخالت شرکای اجتماعی در افزایش درک عمومی جهت پشتیبانی از اصلاحات.
- تعیین زمان بندی مناسب اصلاحات، از جمله اقدامات هماهنگ سیاست و مدیریت به عنوان بخشی از روند اجرای آن.
- اطمینان از توجه فوق العاده به نیازهای اطلاعاتی سازمان های مختلف با توجه به طراحی سیستم ها و روش های یکپارچه سازی.
- حصول اطمینان از اجرای مناسب و ظرفیت مدیریت پروژه در سازمان های درگیر و در دسترس بودن منابع مالی داخلی و خارجی و کمک های فنی خارجی برای حمایت از اصلاحات.
- تشویق و هماهنگی با قدرت یکپارچه سازی.
- پیاده سازی تکنیک های مدیریت ریسک برای کنترل هزینه ها در طول تغییرات (باراند، راس، هاریسون، ۲۰۰۴).

### ۲-۲-۲- ترکیه

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

ارتباط می توان به برخی از اقدامات انجام شده در راستای الکترونیکی کردن فرآیندها اشاره کرد: ارائه خدمات اطلاع رسانی از طریق ایمیل؛ پیام کوتاه و شبکه های اجتماعی؛ دفاتر خدمات مالیات الکترونیکی؛ اخبار و بولتن های خبری، قوانین مالیاتی ترکیه و آمارهای درآمدی، فرم ها، بروشورها و سوالات 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٪ اظهارنامه ها به صورت الکترونیکی ارائه می شوند؛ 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).

### ۲-۳-۳- فیلیپین

فیلیپینی ها در سال ۱۹۹۱ فرآیند ایجاد ساختاری مدرن و غیرمتمرکز را شروع کردند. هدف طرح، ایجاد بخش های منطقه ای و محلی<sup>۱</sup> بود که با منابع درآمدی مناسب (مخصوصاً مالیات املاک و مستغلات و مالیات بر جواز کسب) تجهیز شده بود.

فیلیپینی ها با همکاری شرکت آلمانی<sup>۲</sup> GTZ، در فوریه سال ۲۰۰۷، نرم افزار خود را توسعه دادند. اما با همه این مشکلات عدیده، با تجهیز زیرساخت ها، آموزش نیروی انسانی، همکاری بین سازمانی و تطبیق با قوانین مالیاتی محلی پیشرفت های خوبی داشتند. همچنین در نهایت این اقدامات مرحله اول این پروژه در سال ۲۰۰۹ به پایان رسید (ایشیورن، ۲۰۱۰).

### ۲-۴-۲- موزامبیک

سازمان مالیات موزامبیک<sup>۳</sup> از ادغام سازمان مالیات داخلی<sup>۴</sup> و سازمان گمرک<sup>۵</sup> 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 مدرن سازی خدمات است.

سیستم مالیات و مدیریت قوانین<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۹ به عنوان مجری و شرکت اسکوپیل<sup>۷</sup> به عنوان 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

شرکت مشاوره آلمانی استخدام شدند.

ارزیابی نتایج دوره‌های گذشته در سال ۲۰۱۱ شروع شد و نهایتاً در سال ۲۰۱۳ اولین مازول 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<sup>۱</sup>، 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<sup>۲</sup> 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<sup>۳</sup>، نرم‌افزار<sup>۴</sup> را برای به‌روزرسانی نظام مالیاتی خود تهیه کردند.

نارضایتی بالای سیستم به دلایل ذیل است:

- استحکام بیش از حد
- عدم انعطاف‌پذیری 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)



## ۳-۲- طرح جامع مالیاتی

طرح تحول اقتصادی به عنوان 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 به عنوان یکی از محورهای هفت 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 شد (همایش تخصصی تبیین طرح جامع مالیاتی و برنامه اجرایی آن، ۱۳۸۸).

سیستم یکپارچه اطلاعات مالیاتی به عنوان 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 ناراضایتی مؤدیان، عدم تمکین آنان، فرار مالیاتی و کاهش درآمدهای مالیاتی را در پی خواهد داشت.

در بند ۵۹ قانون برنامه سوم توسعه، وزارت امور اقتصادی و دارایی موظف 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<sup>۱</sup> 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

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

### جدول (۱) - فهرست پروژه های محورهای پنج گانه طرح جامع مالیاتی

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

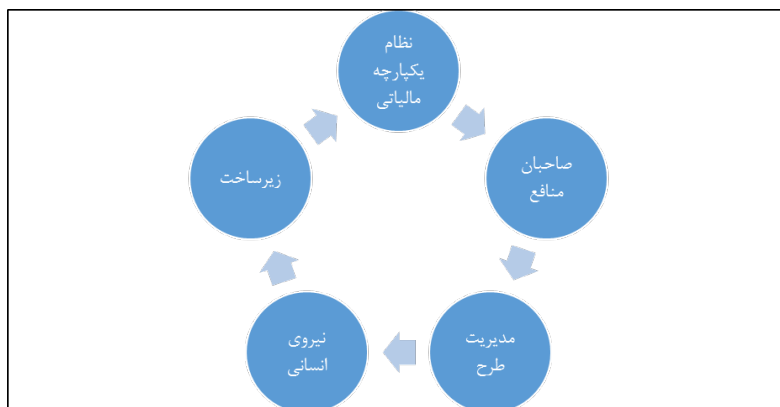
| ردیف         | پروژه                                                                                                                  |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| زیرساخت      | ITD: Information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

| پروژه                                                      |                                                             | ردیف |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------|
| SRP: Stakeholder Relationship Study and Plan               | طرح ریزی روابط با صاحبان منافع                              | ۱    |
| TPR: Tax Policy Review and Refinement                      | بازنگری و اصلاح سیاست های مالیاتی                           |      |
| TSI: Taxpayer Service Definition and Implementation        | تعریف و پیاده سازی خدمات مؤدیان مالیاتی                     |      |
| LRM: Tax Law, Rules and Regulation Review and Modification | بازنگری و بهبود قوانین، مقررات و آیین نامه های امور مالیاتی |      |
| THC: Governmental Committee Formation                      | طراحی و ایجاد شورای عالی اطلاعات مالیاتی                    |      |
| TES: Tax Evasion Study and Prevention Program              | تدوین برنامه جلوگیری از فرار مالیاتی                        |      |
| SND: Supply Network Development                            | توسعه شبکه تأمین                                            | ۲    |
| PMO: Program Management Office                             | راه اندازی و اجرای دفتر مدیریت برنامه                       |      |
| CMO: Change Management Office                              | راه اندازی و اجرای دفتر مدیریت تغییر                        |      |

منبع: سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۱

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

### نمودار (۳) - محورهای پنج گانه طرح جامع مالیاتی



#### ۲-۳-۱ - پیمانکار اجرای سامانه یکپارچه مالیات

پیمانکار اصلی این پروژه؛ گروه بول<sup>۱</sup>، در سال ۱۹۳۱ به عنوان H.W. Egli - Bull تأسیس شد و مقر آن در حومه 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<sup>۲</sup>:

✓ سخت افزار از قبیل ابر رایانه‌ها، سرورهای بزرگ، تلفن‌های همراه هوشمند<sup>۳</sup>

✓ نرم افزار و خدمات از قبیل سیستم‌های یکپارچه سازی، 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<sup>۴</sup> بزرگترین شرکت خدمات حرفه‌ای در جهان است، که در کنار شرکت‌های پرایس واتر هاوس کوپرز<sup>۵</sup>، ارنست اند یانگ<sup>۶</sup> و کی‌پی‌ام‌جی<sup>۷</sup>

1. Bull SAS

2. <https://bull.com/fr>

3. Hoox

4. Deloitte Touche Tohmatsu Limited

5. PricewaterhouseCoopers (PwC)

6. Ernest&Young

7. KPMG

به عنوان یکی از چهار مؤسسه بزرگ حسابرسی در جهان شناخته می شود که به عنوان همکار در کنار شرکت بول در اجرای پروژه فعالیت می نماید.

در واقع این چهار مؤسسه، بزرگ ترین شبکه های خدمات حرفه ای بین المللی در حسابداری هستند و اکثر قریب به اتفاق حسابرسی های شرکت های پذیرفته شده در بورس ها و همچنین بسیاری از حسابرسی های شرکت های خصوصی را انجام می دهند، و عملاً یک انحصار در حسابرسی شرکت های بزرگ پدید آورده اند. این چهار شرکت ۹۹ شرکت بزرگ از ۱۰۰ شرکت تشکیل دهنده شاخص فوتسی ۱۰۰ و ۲۴۰ شرکت از ۲۵۰ شرکت تشکیل دهنده شاخص فوتسی ۲۵۰ را حسابرسی می کنند. درآمد این چهار مؤسسه بزرگ همراه بر حسب میلیارد دلار در جدول زیر نشان داده شده اند:

جدول (۲) - درآمد چهار شرکت بزرگ (بر حسب میلیارد دلار)

| نام مؤسسه            | دفتر مرکزی | ۲۰۰۹ | ۲۰۱۰ | ۲۰۱۱ | ۲۰۱۲ | ۲۰۱۳ | ۲۰۱۴ | تعداد کارکنان |
|----------------------|------------|------|------|------|------|------|------|---------------|
| پرایس واترهاوس 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        |
| ارنست اند یانگ       | بریتانیا   | ۲۱/۴ | ۲۱/۲ | ۲۲/۹ | ۲۴/۴ | ۲۵/۸ | ۲۷/۴ | ۱۶۷۰۰۰        |
| کی پی ام جی          | 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 شرکت ها ارائه می کند، براساس قوانین اجرایی هر کشور بومی سازی می شود. این خدمات به شرح زیر است:

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

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

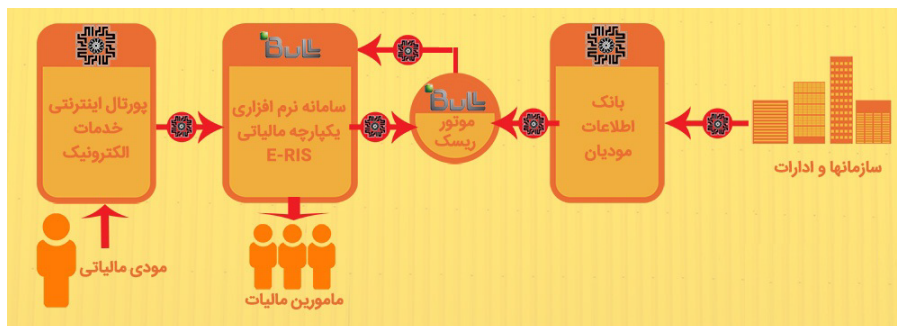
۳. مشاوره مالی (۹٪): ارائه خدمات مالی حقوقی به مشتریان، از جمله اختلاف، ورشکستگی شخصی و تجاری، قانونی، جستجوی الکترونیکی، بررسی سند، مشاوره، مشاوره پروژه های سرمایه و خدمات ارزیابی.

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<sup>۱</sup>.

۲-۳-۲- ایریس،<sup>۲</sup>

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<sup>۳</sup> 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 کدبگیر نیز در این بانک اطلاعات وارد می‌شود، زیرا مؤدیان با یکدیگر معامله می‌کنند.

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

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

پورتال خدمات الکترونیکی و بانک اطلاعات مؤدیان توسط سازمان راه اندازی شده است. همچنین سامانه نرم افزاری یکپارچه مالیاتی (نرم افزار ایریس<sup>۱)</sup> و موتور ریسک توسط پیمانکار (شرکت BULL) تهیه شده است. ایریس، نرم افزار مدیریت فرآیندهای درون سازمانی در طرح جامع مالیاتی است. سال ۸۹ تا سال ۹۴ اجرای قرارداد برای تولید نرم افزار مدیریت فرآیندهای درون سازمانی صورت گرفت. سازمان باید مرتباً قواعد را به صورت به روز به موتور ریسک ارائه کند.

نرم افزار طرح جامع مالیاتی دارای ۱۴ ماژول است: ماژول های ثبت نام، پردازش اظهارنامه، حسابرسی، اعتراضات، حسابداری، خدمات مؤدیان، بایگانی، شکایات، دسته خدمات مؤدیان، اجرائیات، دسته بایگانی، مؤدیانی که اظهارنامه آنها در این نرم افزار بارگذاری می شود، یا مشمول تأیید اظهارنامه از سوی سازمان امور مالیاتی می شوند یا اطلاعات اظهارنامه آنها با بانک اطلاعاتی سازمان مغایرت دارد، در درجه بالای ریسک طبقه بندی می شود.

### ۳- روش تحقیق

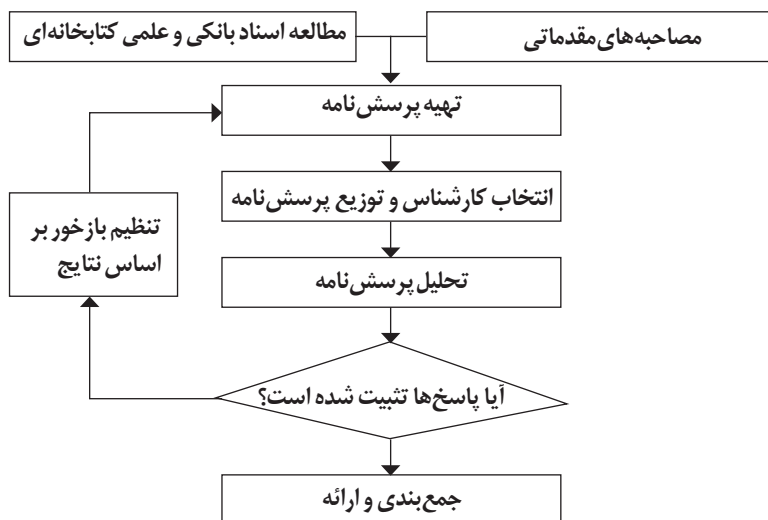
این پژوهش با استفاده از استراتژی پژوهشی دلفی، به جمع آوری و تحلیل داده ها می پردازد. روش دلفی به منظور برقراری یک تعامل صحیح بین نظرات واقعی افراد طراحی شده است. دلفی از جمع آوری نظرات کارشناسان در دفعات متعدد با استفاده متوالی از پرسشنامه ها به دست می آید و برای نمایاندن همگرایی نظرات و تشخیص اختلاف عقیده ها یا واگرایی آرا به کار می رود. هر تکرار، یک دوره را تشکیل می دهد. در روش دلفی، با بی اثر ساختن سخنوری افراد همه نظرات غیر معمول برای تحلیل بعدی به طور یکسان به اعضای گروه برگردانده می شود. دلفی روشی کیفی است که با یک رویکرد تیمی به تصمیم گیری می پردازد و با تعریف مسأله مورد مطالعه، آغاز و سپس با آماده سازی دو یا سه پرسشنامه اجرایی و در نهایت با تحلیل پاسخ ها ادامه می یابد. رمز موفقیت یک محقق با روش دلفی، در انتخاب شرکت کنندگان و تنظیم پرسشنامه و تعداد دفعات توزیع آن می باشد. در این پژوهش با استفاده از موردکاوی، بررسی اسناد و استفاده از پرسشنامه های متفاوت، داده ها و اطلاعات کیفی جمع آوری شد. مراحل روش دلفی در نمودار ۵ ارائه می گردد (آذر و مومنی، ۱۳۸۷).

روش دلفی به عنوان ابزاری برای حل مسأله از طریق خبرگان در موارد متعدد و در تحقیقات مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. انواعی از این روش ها، برای گونه های خاصی از مسائل و اهداف طراحی شده اند و روش دلفی



یکی از انواع این روش هاست و کاربرد گسترده ای یافته است. دلفی برای «اولویت بندی» در جهت دستیابی به توافق گروهی درباره اهمیت نسبی موضوعات است (هال ساپل، جاشی، ۲۰۰۲).

### نمودار (۵) - مراحل دلفی



منبع: یافته های محقق

### ۳-۱- دلایل انتخاب روش دلفی

- این تحقیق به شناسایی مشکلات کاربران در پیاده سازی نرم افزار Eris می پردازد. این مسأله پیچیده، مستلزم دانش افرادی است که مسائل مالیاتی را می فهمند و با نرم افزار کار کرده باشند، در نتیجه سختی ها و مشکلات جاری کار با نرم افزار را می شناسند. از این رو، روش دلفی به سؤالات تحقیق به گونه ای مناسب تر پاسخ می گوید.

- تحقیق دسته جمعی به مناسب ترین نحو به سؤالات تحقیق پاسخ می دهد تا پاسخ های فردی خبرگان. دلفی یک روش گروهی مناسب است. روش دلفی در میان دیگر روش های 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 نمی کند، چون ممکن است برای آنها غیر عملی باشد. از این رو، تأثیر منفی ناشی از فشار اجتماعی (نفوذ شخصیت، غلبه شخصی، دغدغه های منطقی) بر تصمیمات یکدیگر نمی گذارند 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، سخت گیرانه نیست و با افراد محدودی قابل اجرا می باشد.

- روش تحقیق دلفی از نظر طرح آن منعطف است و قابل اصلاح می باشد. این امر، امکان جمع آوری داده های

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 گران‌بهای باشد ضروری است. در مطالعات آماری مانند نظرخواهی‌های عمومی، شرکت کنندگان به‌عنوان نماینده یک جمعیت بزرگ محسوب می‌شوند، در صورتی 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 (دانایی فرد، 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

فرایند اجرای تحقیق دلفی در اداره کل امور مالیاتی جنوب شهر تهران با توجه به استراتژی‌ها شامل چهار گام 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 با توجه 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

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 با توجه 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 زمینه 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 به عنوان 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 گروه‌هایی است که در آنها تعامل مستقیم میان اعضا وجود دارد.

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

#### ۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بر اساس پاسخ‌های دریافتی از پرسش حوزه اول، اولویت مشکلات به ترتیب ذیل رتبه‌بندی 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 به ذکر 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 به وجود می‌آورد.

رتبه‌بندی 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         |

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

یکی از موارد مهم در این حوزه عدم اطلاع مدیران از طرح و نرم افزار است که به تعارضات میان همکاران (علی الخصوص در میزان کارایی و سنجش کارکنان) منجر می شود. همچنین تفکر سنتی حاکم بر سازمان به دلیل مقاومت در برابر تغییر باعث بروز مشکلات عدیده ای (از قبیل عدم همکاری در تخصیص نیروی انسانی و تجهیزات مورد نیاز) می شود.

رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه چهارم

جدول (۶) - رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه چهارم

| مشکل                                           | میانگین | تعداد پاسخ ها | 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 رایانه ای                    | ۳/۷۱    | ۲۴            | ۱/۶۹    | ۱/۳۰         |

نه تنها این نرم افزار نیازمند تجهیزات رایانه ای به روز و نیروهای توانمند است بلکه باتوجه به این نکته که ماژول های مختلفی در این نرم افزار در نظر گرفته شده است، فضای وسیعی جهت استقرار نیروها و تجهیزات مورد نیاز آنها لازم است.

رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه پنجم

جدول (۷) - رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه پنجم

| مشکل                                       | میانگین | تعداد پاسخ ها | واریانس | انحراف معیار |
|--------------------------------------------|---------|---------------|---------|--------------|
| جابه جایی نیروهای آموزش دیده               | ۴/۶۴    | ۲۵            | ۰/۴۹    | ۰/۷۰         |
| برگزاری کلاس های فرمایشی بدون نتیجه        | ۴/۲۸    | ۲۵            | ۰/۶۳    | ۰/۷۹         |
| روزآمد نبودن آموزش ها با تغییرات نرم افزار | ۴/۱۲    | ۲۵            | ۰/۶۱    | ۰/۷۸         |

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

از نحوه آموزش نرم افزار رضایت کافی نداشته اند. باتوجه به پاسخ های خبرگان، بیشتر آموزش ها به صورت استاد شاگردی بوده است. مشکل دیگری که به چشم می آید، عدم آموزش تغییرات نرم افزار است. با تمام این توصیفات، نیروهایی که پس از کسب تجربه به نرم افزار مسلط می شوند در بخش های مختلف جابه جا می شوند. یکی از مشکلات اساسی مرتبط با نرم افزار، عدم اطلاع رسانی همگانی است. عدم آشنایی ذی نفعان برون سازمانی و تعدد مراجع پاسخگویی به مؤدیان باعث سردرگمی و افزایش ناراضایتی آنها می شود. به دلیل عدم وجود دبیرخانه سنتی در این نرم افزار امکان ارسال یا مبادله نامه با دیگر نهادها وجود ندارد.

رتبه بندی موضوعات مربوطه به حوزه هفتم

#### جدول (۸) - رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه هفتم

| نقطه قوت                                       | میانگین | تعداد پاسخ ها | واریانس | انحراف معیار |
|------------------------------------------------|---------|---------------|---------|--------------|
| یکپارچه بودن نرم افزار                         | 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 نرم افزار، یکپارچه بودن آن است. هرچند این نرم افزار به صورت کامل اجرا نشده است، ولی یکپارچگی آن باعث افزایش رضایت کاربران شده است. از دیگر مزایای نرم افزار کاهش رفتار سلیقه ای در رسیدگی به پرونده هاست.

رتبه بندی موضوعات مربوطه به حوزه هشتم

#### جدول (۹) - رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه هشتم

| راهکار                                   | میانگین | تعداد پاسخ ها | واریانس | انحراف معیار |
|------------------------------------------|---------|---------------|---------|--------------|
| ارتقای زیرساخت ها                        | ۴/۴۴    | ۲۷            | ۱/۲۶    | ۱/۱۲         |
| آموزش مستمر                              | ۴/۴۱    | ۲۷            | ۰/۸۷    | ۰/۹۳         |
| اجرای طرح بدون قواعد فرمایشی و ظاهر سازی | ۴/۱۵    | ۲۷            | ۱/۱۳    | ۱/۰۶         |

همانطور که در بالا به آن اشاره شد مشکلاتی از قبیل کند بودن نرم افزار، ناکافی و به روز نبودن آموزش ها، عدم وجود تجهیزات مناسب و به روز رایانه ای و ..... باعث بروز مشکلات عدیده در اجرای نرم افزار می شود.

در همین خصوص توجه به ارتقای زیرساخت ها برای کاهش مشکلات مرتبط با اجرای درست نرم افزار درخور توجه است. همچنین با استمرار آموزش ها نیروی های توانمند برای اجرای هرچه بهتر نرم افزار تربیت می شوند در نهایت روبه رو شدن با واقعیات و مشکلات اجرای نرم افزار و پرهیز از آمارسازی و گزارش های نادرست باعث بهبود کاستی های نرم افزار و ارتقای آن می شود. موارد زیر پیشنهادات مفیدی است که ارائه می شود:

الف - تسریع در راه اندازی بانک اطلاعاتی مؤدیان و موتور ریسک سامانه یکپارچه مالیاتی نتایج حاصل از نظرسنجی نیز مؤید این مطلب است که تأخیر در راه اندازی بانک اطلاعاتی مؤدیان و موتور ریسک منجر به تحمیل هزینه های 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 می رسد 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 پیچیدگی های موجود خواهد شد و از طرف دیگر بر تعداد مؤدیان قابل رسیدگی با ریسک بالا خواهد افزود. لذا در این مجال پیشنهاد می شود که ابتدا مسئولان این عوامل را به موارد بسیار ساده و حداقل ممکن برسانند تا برای مؤدیان و مأموران مالیاتی اجرای این روش هرچه ساده تر، شدنی تر و قابل فهم تر بشود به گونه ای که عملاً با حداقل مؤدیان لازم رسیدگی مواجه شویم تا با سهولت و فراغت زمانی بیشتر، امور رسیدگی عملی شود و قاطبه مؤدیان با قطعی سازی 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 کار خواهد افتاد و هم با گذشت زمان می توان بر پیچیدگی و قابلیت های آن افزود که طبعاً برای مأموران و مؤدیان مالیاتی امکان پذیرتر خواهد بود و به نوبه خود باعث کاهش مشکلات نیز خواهد شد.

ب- افزایش سرعت و پهنای باند اینترنت و آموزش های تخصصی به عنوان عوامل کمکی می توانند در بهبود عملکرد هر دو سیستم، به ویژه سیستم یکپارچه نقش مؤثری داشته باشند.

شایان ذکر است علاوه بر نکته اخیر به نظر می رسد از نقطه نظر فنی و برنامه نویسی، برنامه حاضر به شدت سنگین شده و به کرات بررسی های دوباره و چند باره داشته و یا برای جستجو و یا هر عمل دیگری راه های پریچ و خم گاه غیر ضروری را می پیماید که به سنگینی بار وارده به سیستم افزوده و از طرفی منجر به کند شدن زائد الوصف برنامه می شود که طبعاً نیازمند کارشناسی های دوباره یا چند باره می باشد که باعث سبک شدن برنامه و اجرای میان برهه ای ممکن خواهد شد. البته لازم به یادآوری است که در این جهت گاه اقداماتی انجام شده که منتج به نتیجه های مثبتی هم شده و لزوماً باعث سرعت اجرای برنامه نیز شده است. کل مطالب اخیر را می توان این گونه جمع بندی نمود که معماری برنامه حاضر، نیازمند یک بازنگری اساسی جدید می باشد تا بدین وسیله بتوانیم سرعت

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 هیچ گونه 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 کرات به وجود 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 به طور شایسته و بایسته وجود ندارد و در این خصوص می‌توان گفت وفاق و همدلی سازمانی لازم، مشاهده نمی‌شود و گاه‌آنان 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 مذاقه هرچه بیشتر و دقیق‌تری قرار دهند. که این گونه تحقیقات طبعاً به مراتب بیشتر مسائل و مشکلات روبه‌روی اجرای Eris و طرح جامع را حل و فصل خواهد نمود.



## فهرست منابع

۱. ابلاغیه مقام معظم رهبری در مورد سیاست های 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 دانشگاه ها (سمت).
۳. دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی، آذر، عادل (۱۳۸۳). روش شناسی 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 روش های دستیابی به اطلاعات مالی مؤدیان مالیاتی در کشورهای مختلف.
۷. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۱). معرفی پروژه های طرح جامع مالیاتی.
۸. طیب نیا، 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). آسیب شناسی نظام مالیاتی ایران، فصلنامه سیاست های 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

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](http://www.Big4.com).