

ارزیابی و اولویت بندی برونو سپاری فرآیندهای کاری مالیات ستانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد TOPSIS فازی

اکبر عالم تبریز^۱

رویا شایسته^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۶/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۳/۳۰

چکیده

دولتها برای اعمال تغییر مناسب در سازمانهای بخش دولتی ناگزیرند، خط مشی هایی را وضع کنند که ناظر بر تغییرات بنیادی یا اصلاحی یا هر دو آنها در سازمانها باشد. سازمان امور مالیاتی کشور نیز از این تغییر و تحولات در امان نبوده و ناگزیر برای دستیابی به اهداف سازمانی، نیازمند توجه به تغییرات است. برونو سپاری یکی از مباحث کلیدی و مهمی است که امروزه در بسیاری از سازمانها جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است و اهمیت به کارگیری آن روز به روز بیشتر می‌شود. با توجه به اهداف و سیاست‌های کلان دولتی و تحولات پیش‌روی سازمان، «خصوصی سازی و کوچک سازی بخش دولتی، قانون خدمات کشوری، اصل ۴۴ قانون اساسی و جهانی شدن» برونو سپاری فرآیندهای سازمان و تغییر و تحولات در این جهت منطبق با سیاست‌های بلند مدت، استراتژی و اهداف سازمان است. در این مقاله مدلی برای تصمیم‌گیری برونو سپاری و معیارهایی برای ارزیابی برونو سپاری فرآیندهای کاری در سازمان امور مالیاتی با استفاده از روش دلفی فازی و مدل تصمیم‌گیری TOPSIS ارائه می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مالیات، فرآیند مالیاتی، دلفی فازی، تصمیم‌گیری چند شاخصه (MADM)،
فازی TOPSIS

۱-دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی a-tabriz@sbu.ac.ir

۲-کارشناس ارشد اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک Roia_shayesteh@yahoo.com

۱- مقدمه

در سالهای اخیر برونسپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقای بهرهوری در قالب کوچکسازی مورد توجه مدیران و مسئولان سازمانها قرار گرفته و به صورتهای مختلف به اجرا درآمده است. همچنین به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز کاربردهای بیشتری پیدا کرده است. در بررسی کارهای انجام شده مرتبط با برونسپاری مشخص می‌شود که این موضوع عمدتاً در بخش تولیدی و صنایع مختلف از جمله صنایع خوروسازی، پوشک، فناوری اطلاعات، صنایع غذایی و ... مورد استفاده قرار گرفته و رو به گسترش است. اما در بخش خدمات و سازمانهای دولتی که عامل رقابت‌پذیری در آنها متنظر نیست، کمتر مورد توجه قرار گرفته شده است. با توجه به رشد بخش خدمات و اهمیت موضوعاتی مانند کارایی کیفیت، هزینه و ارزش افزوده، تکریم ارباب رجوع که در سازمانهای دولتی مطرح شده است برونسپاری فعالیتها در سازمانهای دولتی و بخش خدمات نیز مورد توجه واقع شده و در اولویت‌های کاری سازمانها قرار گرفته است. در این مقاله با توجه به پیچیدگی و تنوع فرآیندهای کاری در سازمان امور مالیاتی به بررسی قابلیت برونسپاری فعالیتها و فرآیندهای مالیات-ستانی می‌پردازیم.

۲- بیان مسأله

دولتها برای اعمال تغییر مناسب در سازمانهای بخش دولتی ناگزیرند، خط مشی‌هایی را وضع کنند که ناظر بر تغییرات بنیادی یا اصلاحی یا هر دو آنها در سازمانها باشد. این خط مشی‌ها را تحت عنوانی‌نی چون کوچکسازی، اندازه‌سازی، خصوصی‌سازی، بازآفرینی دولت و برونسپاری نام‌گذاری می‌کنند که هریک به نوعه خود معرف نوعی تغییر است. سازمان امور مالیاتی کشور نیز از این تغییر و تحولات در امان نبوده و ناگریز برای دستیابی به اهداف سازمانی نیازمند توجه به تغییرات است.

با توجه به تحولات پیش‌روی سازمان « برنامه چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛ طرح جامع مالیاتی، قانون خدمات کشوری، اصل ۴۴ قانون اساسی و جهانی شدن » برونسپاری فرآیندهای سازمان و تغییر و تحولات در این جهت منطبق با سیاست‌های بلندمدت و حرکت بر اساس چشم‌اندازهای استراتژی‌ها، اهداف سازمان است.

برونسپاری یا روش واگذاری بخشی از کارها به خارج از سازمان مانند هر روش دیگری همانطور که می‌تواند مفید باشد، اگر دارای شرایط و استانداردهای تعریف شده و شفاف با برنامه‌ای

هدفمند و منسجم، علمی و استراتژیک نباشد ممکن است ضرر و زیانهای بسیاری را به همراه داشته باشد.

بر این اساس اقدام برون سپاری زمانی استراتژیک خواهد شد که با استراتژی‌های بلند مدت سازمان هم راستا شود، منافع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار می‌شود و نتایج مثبت و یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد شد. برون سپاری یک تصمیم استراتژیک است و ابعاد مختلف یک سازمان را در بر می‌گیرد و به تبع آن تعییرات و تحولات اساسی در سازمان ایجاد می‌کند. بر این مبنای پرسش اساسی این است که چگونه باید برون سپاری استراتژیک را با موفقیت به انجام رساند؟ و پاسخ به این پرسش منوط به پاسخ به سؤالات زیر است:

۱. آیا سازمان باید استراتژی برون سپاری را انتخاب کند؟ یا نه؟ منافع و ریسک‌های آن چیست؟
۲. سازمان باید چه فعالیت‌هایی را برون سپاری نماید؟
۳. سازمان فعالیتهای انتخاب شده برای برون سپاری را باید به چه ارائه دهنده‌گان خدمتی واگذار نماید؟
۴. سازمان پس از برون سپاری فعالیتها چگونه باید اداره شود؟

۳- ادبیات موضوع

۳-۱- برون سپاری

برون سپاری یک پدیده جدید مدیریتی است که سازمان‌ها و شرکت‌ها برای انجام برخی خدمات یا تولید برخی کالاهای از یک شرکت یا سازمان دیگر که می‌تواند خدمات یا کالاهای را به شکل بهتری به آنها ارائه دهد، استفاده می‌کنند.

برون سپاری مانند هر روش دیگری همانطور که می‌تواند مفید باشد، اگر دارای شرایط و استانداردهای تعریف شده و شفاف با برنامه‌ای هدفمند و منسجم، علمی و استراتژیک نباشد ممکن است ضرر و زیانهای بسیاری را به همراه داشته باشد. بر اساس آمار بیش از ۹۰٪ شرکتها حداقل یکی از فعالیتهای خود را برون سپاری می‌کنند و براساس آخرین گزارشات حدود ۳۰٪ آنها پس از دو سال از برون سپاری خود ابراز نارضایتی کرده‌اند. علیرغم انجام مطالعات گسترده در ارتباط با بحث برون سپاری، در ادبیات موضوع کماکان یک رویه مدون و جامع برای این تصمیم‌گیری ارائه نشده است.

وینکینگ و کایرمن تأکید می‌کنند که در تصمیم‌گیری در خصوص برونسپاری سه مورد باید مشخص شود. اولاً هدف برونسپاری مشخص شود. ثانیاً یک چهارچوب مشخص برای این تصمیم-گیری ایجاد شود. ثالثاً اینکه اثبات شود این چهارچوب در تصمیم‌گیری‌های واقعی قابل استفاده است.

۳-۲-سازمان امور مالیاتی

مالیات به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی دولت همواره در برنامه‌های توسعه کشور، جایگاه ویژه‌ای داشته است. طرح جامع مالیاتی یکی از ضرورت‌های اصلاح نظام مالیاتی در قانون برنامه سوم توسعه پیش‌بینی شد. این طرح با هدف تهیه زیرساختی مناسب و ضروری به منظور گردآوری اطلاعات، یکپارچه کردن شبکه اطلاعاتی، بهنگام شدن اطلاعات مالیاتی، جلوگیری از فساد مأموران و کارگزاران مالیاتی، حل تنافضات مربوط به احکام، سرعت گردش اطلاعات و تسهیل روش خود اظهاری پریزی شده است) گزارش عملیاتی سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۸۴). مأموریت اصلی سازمان امور مالیاتی کشور (که از این به بعد به آن سازمان گفته می‌شود)، انجام عملیات اداری تمامی امور مالیاتی و اجرای قوانین و آیین نامه‌های مربوط است. اهداف راهبردی نظام مالیاتی در اجرای طرح جامع مالیاتی عبارتند از:

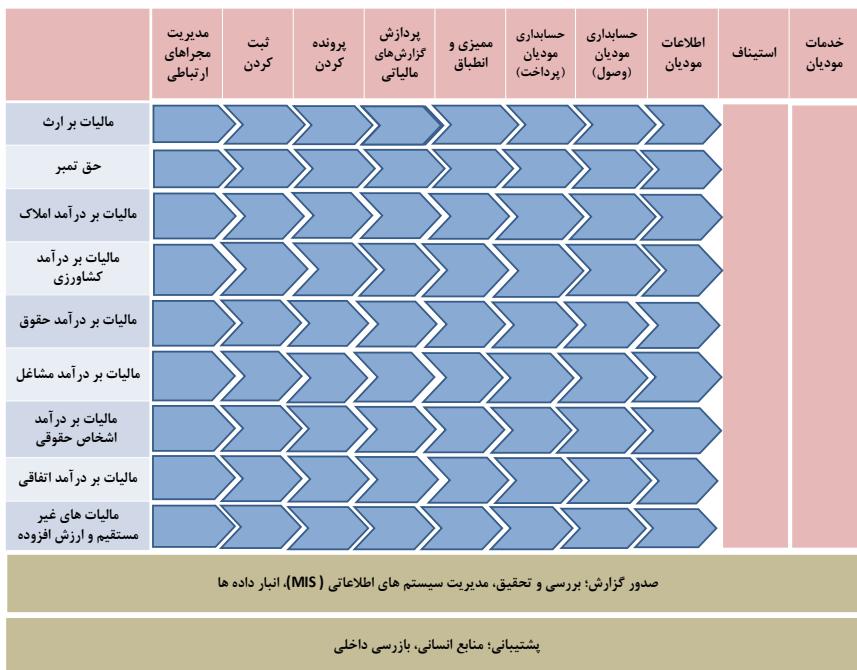
- افزایش میزان رضایتمندی صاحبان منافع با مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان؛
- اجرای آسان، سریع، دقیق، یکپارچه و گسترده امور مالیاتی در جهت افزایش رضایت، اعتماد و تکریم مؤدیان در چارچوب قانون؛
- اجرایی کردن سیستم‌های نوین در سازمان؛
- رفع نیازهای سازمان در قالب دولت الکترونیکی که از طریق همراهی با تحولات نوین فناوری اطلاعات، بهبود کارایی خدمات مراجعان، حسابداری مالیاتی، ممیزی و تمکین مؤدیان به کمک آن تأکید و تضمین می‌شود؛
- افزایش درآمدهای (خالص) مالیاتی؛
- ثبت فعالیتهای اقتصادی مهم نقش‌آفرینان اقتصادی از طریق ایجاد شبکه‌ای یکپارچه از معاملات مهم در سراسر کشور؛
- افزایش منابع مالیاتی و بازنگری ضرایب و معافیت‌های مالیاتی؛
- کاهش هزینه‌های اجرایی دوایر مالیاتی؛

► افزایش تمکین داوطلبانه از طریق تسهیل رابطه مؤدیان با سازمان و کاهش هزینه‌های وصول(گزارش عملیاتی سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۸۴).

۲-۳-۱- فرآیندهای مالیات ستانی در سازمان امور مالیاتی

فرآیندهای مالیات ستانی در سازمان امور مالیاتی به دو صورت کلی نگاشت مالیات- فرآیند و تفکیک وظایف طبقه بندی می‌شوند که در زیر به آن پرداخته شده است.

در نگاشت مالیات- فرآیند، فرآیندهای مالیاتی براساس مدل ارائه شده در گزارش وضعیت مطلوب شرکت Deloitte به تفکیک انواع مالیات براساس مستندات و قوانین مالیاتی کشور صورت گرفته است. هرچند مراحل طی شده برای دریافت انواع مالیات برای وصول آنها، با توجه به ماهیت و نوع آنها با یکدیگر متفاوت است، لیکن بعضی گام‌ها به صورت عمومی در همه آنها به نوعی مطرح است. این فرآیندها به تفکیک عاملان انجام هر یک از گام‌های فرآیند در مدل نگاشت مالیات - فرآیند شکل زیر نشان داده شده اند(پروژه طرح روابط با ذینفعان سازمان امور مالیاتی SRP ، ۱۳۸۸).



شکل(۱)- مدل نگاشت مالیات- فرآیند

همانطورکه در شکل فوق ملاحظه می‌شود، فرآیندهای مالیاتی در ستون‌ها و انواع مالیات در سطرها قرار گرفته‌اند. ترتیب فرآیندهای مالیاتی بر اساس توالی آنها از چپ به راست مرتب شده و جهت شکل‌ها برای هر کدام از انواع مالیات، بیان گر فرآیندهای مالیاتی موجود در هریک از انواع مالیات است.

فرآیندهایی هم وجود دارد که به نوع مالیات وابسته نیستند، مانند فرآیندهای استیناف و خدمات مؤدیان، همچنین فرآیندهای گزارش‌گیری و پشتیبانی به عنوان فرآیندهای ستادی و غیرعملیاتی در نظر گرفته شده‌اند. ضمناً مالیات‌های حق تمبر و غیرمستقیم به دلیل ماهیت خود، برخی از فرآیندهای فوق، مانند پرونده کردن، پردازش گزارش‌های مالیاتی، رسیدگی و موافقت و حسابداری مؤدیان(پرداخت) را شامل نمی‌شود.

در طبقه‌بندی فرآیندهای مالیاتی بر اساس منابع مالیاتی مستقیم و غیرمستقیم که در شکل(۱) آمده است، طبقات حاصل از طبقه‌بندی سطح اول به این ترتیب عبارتند از: مالیات حقوق، مالیات عملکرد مشاغل، مالیات بر درآمد املاک، اشخاص حقوقی و مالیات بر ارث. شایان ذکر است، که برخی از زیر

مجموعه‌ها همچون مالیات بر حق تمبر و یا مالیات بر درآمد کشاورزی، در عمل تأثیر و نمودی در فرآیندهای مالیاتی ندارند. در سطح دوم، تقسیم‌بندی به زیرفرآیندها صورت می‌گیرد، به عنوان مثال فرآیند مالیات بر اشخاص حقیقی به مالیات بر مشاغل بند الف) بر طبق تقسیم‌بندی ماده ۹۵ قانون مالیاتهای مستقیم) مالیات بر مشاغل بند ب، مالیات بر مشاغل بند ج تقسیم می‌شوند.

۲-۲-۳- تفکیک وظایف مالیاتی

به منظور اجرای فرآیندها، بر اساس نوع وظیفه مالیاتی تفکیک می‌شوند. در نظام مالیاتی ۳ دسته وظیفه (تشخیص مالیاتی، خدمات مؤدیان، مدیریت مالیاتی) مشخص و تفکیک شده قابل شناسایی است که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است. در مدل کلان و یکپارچه فرآیندهای مالیاتی شکل(۲) این تفکیک وظایف به صورت مستطیل‌هایی در سمت چپ مدل نمایش داده شده است.

الف- تشخیص مالیاتی

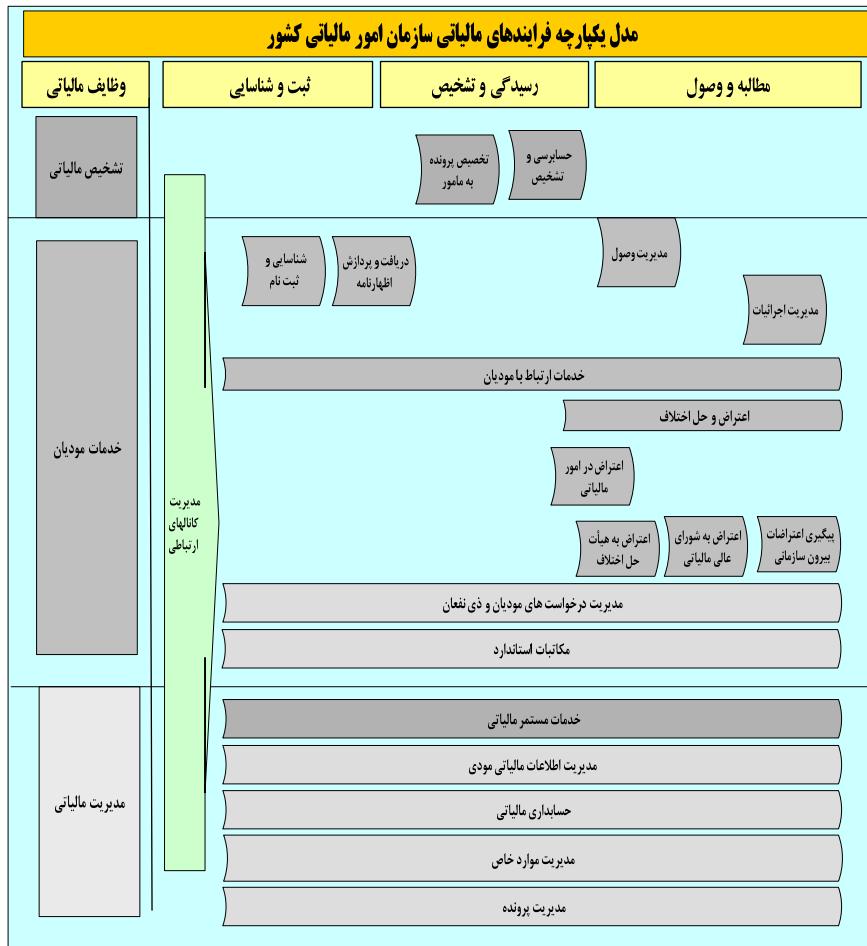
تشخیص مالیاتی در بر گیرنده کلیه وظایف مرتبط با صحبت‌سنجدی خود اظهاری مؤدیان شامل برنامه‌ریزی و انجام این صحبت‌سنجدی‌ها از طریق ممیزی و رسیدگی است.

ب- خدمات مؤدیان

خدمات مؤدیان در بر گیرنده کلیه وظایف مرتبط با پیگیری انجام وظایف قانونی توسط مؤدیان و پاسخ‌گویی به مراجعات مالیاتی و درخواست‌های مؤدیان است. مواردی از قبیل اعتراض و شکایت، اجرائیات، پرداخت‌های مؤدیان، دریافت مدارک از آنان در این دسته قرار می‌گیرند.

ج- مدیریت مالیاتی

مدیریت مالیاتی در بر گیرنده کلیه وظایف مرتبط با مدیریت اطلاعات شامل جمع آوری، ذخیره‌سازی، پالیش، بازخوانی و گزارش‌گیری از اطلاعات مالیاتی و اطلاعات مؤدیان به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان مختلف در درون سازمان و بیرون از آن می‌باشد(پروژه استاندارد سازی فرایندها).
PST (۱۳۸۸)



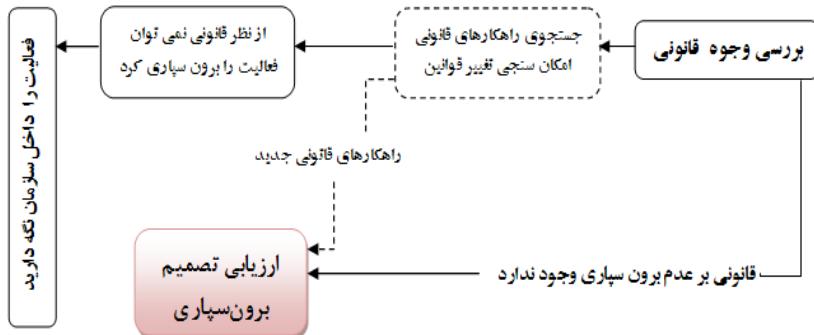
شکل(۲)- مدل یکپارچه فرآیندهای

در این مقاله با توجه به پیچیدگی و تنوع فرآیندهای کاری در سازمان امور مالیاتی به بررسی قابلیت بروونسپاری چند فعالیت در حوزه فعالیت خدمات مؤدیان (ابلاغ، دریافت اظهارنامه، ثبت نام مؤدیان، وصول-پرداخت) می پردازیم.

۳-۲-۳- انتخاب فرآیندهای مالیاتی جهت بروونسپاری

نخستین گام در تصمیم بروونسپاری یک فعالیت، عبور آن از غربال امکان‌سنجی از لحاظ قوانین جهت بروونسپاری فعالیت است. فعالیت‌هایی که از لحاظ قوانین بنا به ویژگی‌های خاص خود قابل

واگذاری نیستند و جزء فعالیت‌های کلیدی محسوب می‌شوند از این غربال خارج می‌شوند. اما در حالتی که فعالیت غیرکلیدی تشخیص داده شود باید ارزیابی تصمیم برون‌سپاری با استفاده از شاخص‌ها صورت پذیرد. در شکل زیر مدل تصمیم‌گیری برای بررسی وجود قانونی آورده شده است.

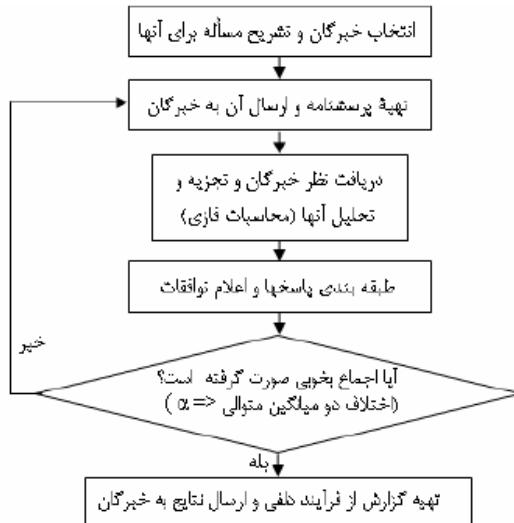


شکل(۳) - الگوریتم انتخاب فرآیندها

۳-۳- مروری بر روش دلفی فازی

روش دلفی یکی از روش‌های موفق است که در زمینه به دست آوردن توافق عام تعدادی از خبرگان از طریق پرسشنامه در مورد یک موضوع مشخص بکار می‌رود. روش دلفی یک فرآیند تکراری برای جمع‌آوری قضاوت‌های بی‌نام افراد خبره است (زارعی). از آنجایی که ارزیابی‌های خبرگان متکی بر شایستگی افراد بوده و ذهنی هستند، بهتر است به جای اعداد قطعی از اعداد فازی استفاده شود. روش دلفی فازی توسط کافمن و گوپتا^۱ (۱۹۸۸) معرفی شده است. استفاده از این روش به منظور تصمیم‌گیری و اجماع بر مسائلی که اهداف و پارامترها به صراحة شخص نیستند، منجر به نتایج خوبی می‌شود. ویژگی مهم این روش، ارائه چارچوبی انعطاف پذیر است که بسیاری از موانع مربوط به عدم دقیق و صراحة را تحت پوشش قرار می‌دهد. مراحل اجرایی روش دلفی فازی در واقع ترکیبی از اجرای روش دلفی و انجام تحلیل‌ها بر روی اطلاعات با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است. الگوریتم اجرای روش دلفی فازی در ذیل آمده است.

1-Kufman & Gupta



شکل(۴)- الگوریتم اجرای روش دلفی فازی(جعفری و منتظر ، ۱۳۸۷)

۱-۳-۳- مرافق دلفی فازی

- انتخاب خبرگان و تشریح مسئله برای آنها
- تهییه پرسشنامه و ارسال آن برای خبرگان

دریافت نظر خبرگان و تجزیه و تحلیل آنها : در این مرحله پرسشنامه به اعضای گروه خبره ارسال شده و میزان موافقت آنها با هر کدام از مؤلفه‌ها اخذ شده و نقطه نظرات پیشنهادی و اصلاحی جمع‌بندی می‌شود. با توجه به سوالات پرسشنامه و متغیرهای زبانی تعریف شده در پرسشنامه، میانگین فازی هر کدام از مؤلفه‌ها با توجه به روابط زیر محاسبه می‌شود.

$$A^i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}, a_4^{(i)}) \quad , i = 1, 2, 3, \dots n \quad (1)$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3, m_4) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_4^{(i)} \right) \quad (2)$$

خبرگان است دیدگاه‌های میانگین بیانگر A_{ave} رابطه در و ام خبره دیدگاه بیانگر ، A^i رابطه ۱ در نیز نشانگر عدد فازی ذوزنقه‌ای هستند.

- در این گام نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با میانگین دیدگاه سایرین به همراه پرسشنامه دور بعدی مجدداً برای خبرگان ارسال می‌شود.
- پس از اجرای نظرسنجی دور جدید، با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آنها با نتایج دور جدید، چنانچه اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه α ($\alpha \leq 0.02$) باشد، فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. حد آستانه از رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$S(A_{m2}, A_{m1}) = \left| \frac{1}{4} [(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23} + a_{m24}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13} + a_{m14})] \right| \quad (3)$$

- اگر اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه بیشتر باشد، مجدداً به گام 4 باز می‌گردیم. اگر اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه کمتر بود، فرآیند دلفی فازی خاتمه می‌یابد. برای تبدیل اعداد فازی آخرين پرسشنامه دلفی به اعداد قطعی از روش میانگین که توسط لی و لی^۱ ارایه شده است، بهره می‌بریم. این روش مبتنی بر میانگین و انحراف معیار است. برای اعداد فازی ذوزنقه‌ای میانگین و انحراف معیار به صورت زیر قابل محاسبه است:

$$\bar{X}(M) = (-\alpha_1^2 - \alpha_2^2 + \alpha_3^2 + \alpha_4^2 - \alpha_1\alpha_2 + \alpha_3\alpha_4) / [3(-\alpha_1 - \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4)] \quad (4)$$

(خان محمدی و همکاران، بیست و پنجمین کنفرانس بین المللی برق)

۴-۳-مراحل روش TOPSIS فازی

چن و هوانگ مراحل استفاده از روش شباهت به گزینه ایده آل فازی را در یک مسئله تصمیم‌گیری چند معیاره با n معیار و m گزینه به شرح زیر ارائه کرده است:

مرحله ۱: تشکیل ماتریس تصمیم

با توجه به تعداد معیارها، تعداد گزینه‌ها برای معیارهای مختلف، ماتریس تصمیم به صورت زیر تشکیل می‌شود:

$$\tilde{D} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \cdots & \tilde{x}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_{m1} & \cdots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix} \quad (i=1,2,\dots,m) \quad (j=1,2,\dots,n) \quad (5)$$

X_{ij} ها گزینه‌های تصمیم‌گیری هستند که تصمیم‌گیرنده می‌خواهد بهترین آنها معیارهای تصمیم‌گیری بوده که عملکرد هر C_1, C_2, \dots, C_n را انتخاب و یا رتبه‌بندی کند. w_j و C_j نسبت به معیار A_i ، رتبه گزینه x_{ij} گزینه نسبت به آنها سنجش می‌شود.

در صورتی که از اعداد فازی ذوزنقه‌ای استفاده شود، $\tilde{x}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}, d_{ij})$ عملکرد i گزینه در رابطه با j ($i=1,2,\dots,m$) ($j=1,2,\dots,n$) معیار می‌باشد.

اگر کمیته تصمیم‌گیرنده دارای K عضو باشد و رتبه بندی فازی K امین تصمیم‌گیرنده $\tilde{x}_{ijk} = (a_{ijk}, b_{ijk}, c_{ijk}, d_{ijk})$ (عدد فازی ذوزنقه‌ای) به ازای $i=1,2,\dots,m$ و $j=1,2,\dots,n$ باشد، رتبه‌بندی فازی ترکیبی $\tilde{x}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}, d_{ij})$ گزینه را با توجه به معیارها می‌توان از روابط زیر به دست آورد:

$$a_{ij} = \text{Min}\{a_{ijk}\}; \quad b_{ij} = \sum^k b_{ijk} / k; \quad c_{ij} = \sum^k c_{ijk} / k; \quad d_{ij} = \text{Min}\{d_{ijk}\} \quad (6)$$

مرحله ۲: تعیین ماتریس وزن معیارها

در این مرحله ضریب اهمیت معیارها در تصمیم‌گیری به صورت ذیل تعریف می‌شود:

$$\tilde{w} = [\tilde{w}_1, \tilde{w}_2, \dots, \tilde{w}_n]$$

که در صورتیکه از اعداد فازی ذوزنقه‌ای استفاده شود، هر یک از مؤلفه‌های w_j (وزن هر معیار) به صورت $\tilde{w}_j = (w_{j1}, w_{j2}, w_{j3})$ تعریف خواهد شد.

$$w_{j1} = \underset{K}{\operatorname{Min}} \{ w_{ij1} \} ; \quad w_{j2} = \sum_{K=1}^k w_{ij2} / k ; \quad w_{j3} = \sum_{K=1}^k w_{ij3} / k ; \quad w_{j4} = \underset{K}{\operatorname{Min}} \{ w_{ij4} \} \quad (7)$$

بعد از تعیین وزن معیارها توسط گروه تصمیم‌گیری و خبرگان نوبت گام بعدی ارزیابی گزینه‌ها بر اساس معیارها است. معیارها به دو دسته می‌شوند: معیارهای هدف (objective) یا معیارهای کمی و معیارهای کیفی (subjective). نتیجه ارزیابی هر گزینه به طور جداگانه بر اساس معیارهای کیفی و کمی سنجش می‌شوند.

مرحله ۳: بی‌مقیاس کردن ماتریس تصمیم فازی

زمانی که x_{ij} ها به صورت فازی هستند، مسلمًا r_{ij} ها نیز فازی خواهند بود. برای بی‌مقیاس کردن به جای محاسبات پیچیده در روش شباهت به گزینه ایده‌آل کلاسیک، در این مرحله از تغییر مقیاس خطی برای تبدیل مقیاس معیارهای مختلف به مقیاس قابل مقایسه استفاده می‌شود. اگر اعداد فازی به صورت مثلثی باشند، درایه‌های ماتریس تصمیم بی‌مقیاس برای معیارهای مثبت و منفی در صورتیکه اعداد فازی ذوزنقه استفاده شود به ترتیب از روابط زیر محاسبه می‌شود:

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{a_{ij}}{d_j^*}, \frac{b_{ij}}{d_j^*}, \frac{c_{ij}}{d_j^*}, \frac{d_{ij}}{d_j^*} \right) \quad d_j^* = \operatorname{Max} d_{ij} \quad ; \quad i \quad (8)$$

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{a_j^-}{d_{ij}}, \frac{a_j^-}{c_{ij}}, \frac{a_j^-}{b_{ij}}, \frac{a_j^-}{a_{ij}} \right) \quad a_j^- = \operatorname{Min} a_{ij} \quad ; \quad i$$

بنابراین ماتریس تصمیم فازی بی‌مقیاس شده (\mathbf{R}) به صورت زیر به دست می‌آید:

$$\mathbf{R} = \begin{bmatrix} \tilde{r}_{ij} \end{bmatrix}_{mn} \quad \begin{array}{l} i=1,2,\dots,m \\ \vdots \\ i=m \end{array} \quad ; \quad \begin{array}{l} j=1,2,\dots,n \\ \vdots \\ j=n \end{array} \quad (9)$$

$$\mathbf{R} = \begin{bmatrix} \tilde{r}_{11} & \cdots & \tilde{r}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{r}_{m1} & \cdots & \tilde{r}_{mn} \end{bmatrix}$$

که m بیانگر تعداد گزینه‌ها و n بیانگر تعداد معیارها است.

مرحله ۴: تعیین ماتریس تصمیم فازی وزن دار

با توجه به وزن معیارهای مختلف، ماتریس تصمیم فازی وزن دار از ضرب کردن ضریب اهمیت مربوط به هر معیار در ماتریس بمقیاس شده فازی و به صورت زیر به دست می‌آید:

$$V_{ij} = \tilde{r}_{ij} \cdot \tilde{w}_{ij} \quad (10)$$

که \tilde{w}_j بیان کننده ضریب اهمیت معیار C_j می‌باشد.

$$\mathbf{V} = [\tilde{v}_{ij}]_{mn} \quad i=1,2,\dots,m \quad ; \quad j=1,2,\dots,n$$

مرحله ۵: یافتن حل ایدهآل فازی $(FPIS, A^*)$ و حل ایدهآل فازی $(FNIS, A^*)$

حل ایدهآل فازی و حل ضد ایدهآل فازی به ترتیب به صورت زیر تعریف می‌شوند:

$$A^* = \{\tilde{v}_1^*, \tilde{v}_2^*, \dots, \tilde{v}_n^*\} \quad (11)$$

$$A^- = \{\tilde{v}_1^-, \tilde{v}_2^-, \dots, \tilde{v}_n^-\}$$

که \tilde{v}_i^* بهترین مقدار معیار i از بین تمام گزینه‌ها و \tilde{v}_i^- بدترین مقدار معیار i از بین تمام گزینه‌ها است. این مقادیر از روابط زیر به دست می‌آیند:

$$\tilde{v}_i^* = \max\{\tilde{v}_{ij}\} \quad i=1,2,\dots,m \quad ; \quad (12)$$

$$\tilde{v}_i^- = \min\{\tilde{v}_{ij}\} \quad i=1,2,\dots,m \quad ; \quad j=1,2,\dots,n$$

گزینه‌هایی که در A^* و A^- قرار می‌گیرند، به ترتیب نشان دهنده گزینه‌های کاملاً بهتر و کاملاً بدتر هستند.

-
1. Fuzzy positive Ideal Solution = FPIS
 2. Fuzzy Negetive Ideal Solution = FNIS

مرحله ۶ : محاسبه فاصله از حل ایدهآل و ضد ایدهآل فازی

فاصله هر گزینه از حل ایدهآل و ضد ایدهآل فازی به ترتیب از روابط زیر قابل محاسبه است:

$$S_i^* = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij}, \tilde{v}_j^*) , \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (13)$$

$$S_i^- = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij}, \tilde{v}_j^-) , \quad i = 1, 2, \dots, m$$

همچنین اگر (a_1, b_1, c_1, d_1) و (a_2, b_2, c_2, d_2) دو عدد فازی ذوزنقه‌ای باشد، فاصله دو عدد برابر

است با :

$$d_v(\hat{M}_1, \hat{M}_2) = \sqrt{\frac{1}{4}[(a_1 - a_2)^2 + (b_1 - b_2)^2 + (c_1 - c_2)^2 + (d_1 - d_2)^2]} \quad (14)$$

قابل ذکر است که $d(\tilde{v}_{ij}, \tilde{v}_j^*)$ و $d(\tilde{v}_{ij}, \tilde{v}_j^-)$ اعداد قطعی هستند.

مرحله ۷ : محاسبه شاخص شباهت

شاخص شباهت از رابطه زیر محاسبه می شود:

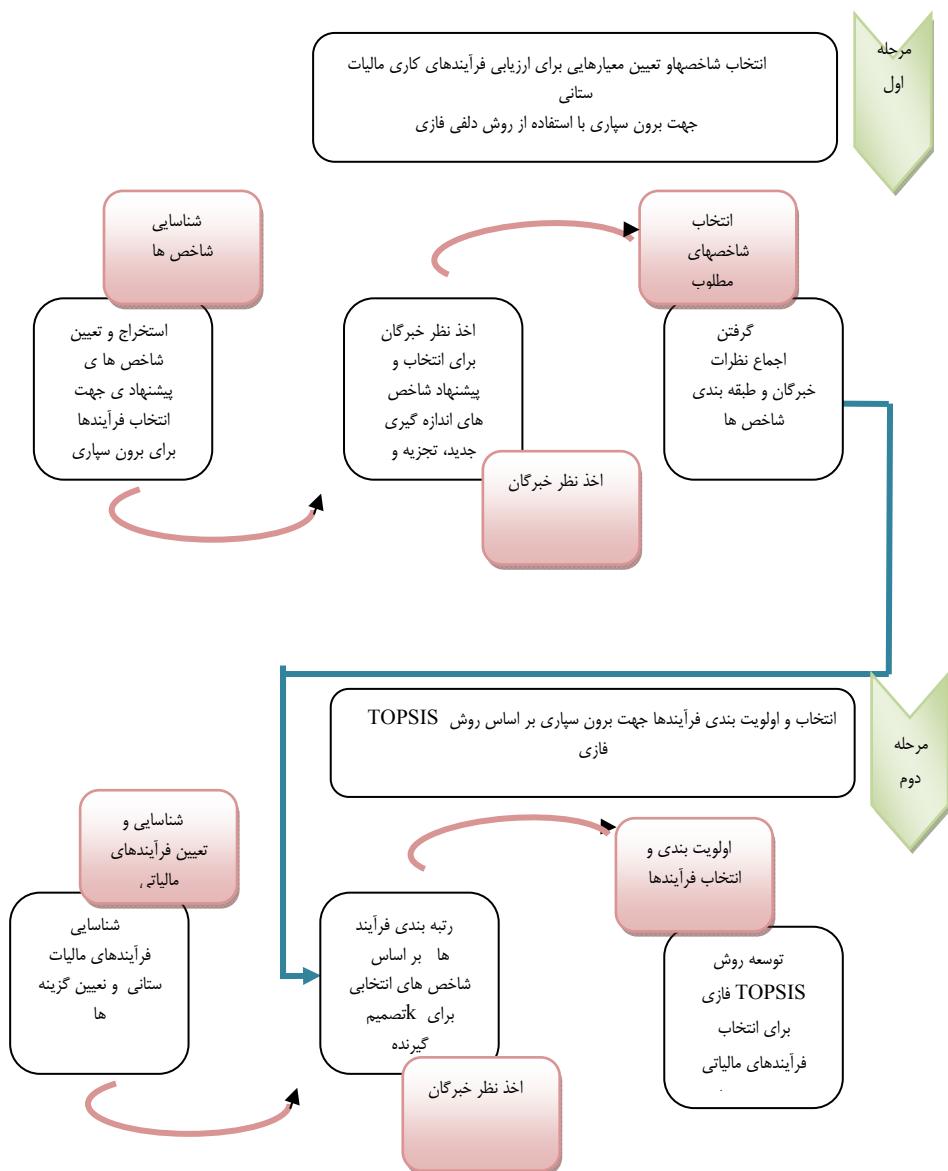
$$CC_i = \frac{s_i^-}{s_i^* + s_i^-} , \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (15)$$

مرحله ۸ : رتبه‌بندی گزینه‌ها

در این مرحله با توجه به میزان شاخص شباهت، گزینه‌ها رتبه‌بندی می‌شوند به طوری که گزینه‌های با شاخص شباهت بیشتر در اولویت قرار دارند(عطائی، ۱۳۸۹).

۴- روش تحقیق

در این تحقیق ابتدا شاخص‌ها بر اساس مدل‌های برون‌سپاری و نظریه متخصصان شناسایی شده است. از روش دلفی برای تصمیم‌گیری گروهی و از نظریه فازی برای مدل‌سازی متغیرهای زبانی و عدم قطعیت موجود در نظریات خبرگان جهت تعیین شاخص‌ها استفاده شده است. در مرحله بعد فرآیندهای



شکل(۵) - الگوریتم اجرای روش

کسب و کار در اخذ مالیات معرفی و بر اساس روش TOPSIS فازی به اولویت بندی فرآیندها جهت برون سپاری پرداخته شده است. روش گردآوری اطلاعات از طریق مطالعات میدانی، پرسشنامه‌ها و مستندات حوزه برون سپاری و جامعه آماری از مدیران ارشد و خبرگان و مشاوران مالیاتی است. در این مقاله، درصد بالایی از داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌های مختلف جمع آوری که به تشریح این پرسشنامه‌ها از جوانب مختلف (مراحل طراحی پرسشنامه‌ها، محتوى و مقیاس اندازه‌گیری پرسشنامه‌ها) پرداخته شده است.

۵- اجرای روش

۱-۵ - اجرای روش دلفی فازی در تعیین شاخص‌های برون سپاری فرآیندهای مالیات ستانی

در این قسمت گامهای عملیاتی روش دلفی فازی و نتایج اجرای این روش برای انتخاب شاخص‌هایی در ارزیابی فرآیندهای مالیات ستانی جهت تصمیم برون سپاری یا تأمین داخلی یک فعالیت ارائه شده است .

۱-۱-۵ - انتخاب خبرگان

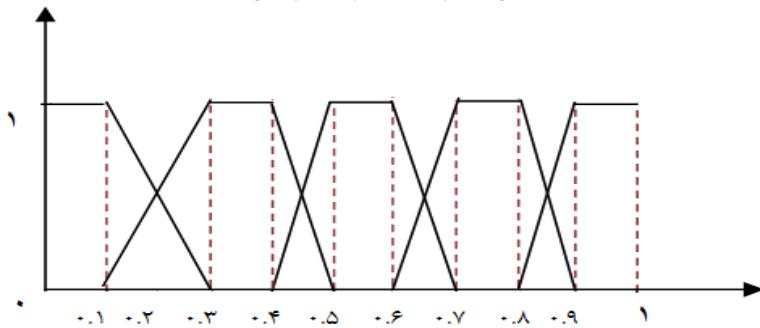
برخی از ویژگیهای اصلی برای انتخاب خبرگان عبارتند از اینکه با مسئله مورد بحث سروکار داشته، پیوسته از اطلاعات مرتبط برای همکاری برخوردار باشند، برای شرکت در فرآیند دلفی انگیزه داشته باشند و احساس کنند اطلاعات حاصل از این توافق گروهی برای خود آنها نیز ارزشمند خواهد بود(صغریپور، ۱۳۸۲).

از این رو در این تحقیق، جامعه آماری شامل ۲۶ نفر از خبرگان سازمان امور مالیاتی است و تعداد ۲۴ نفر آنها به پرسشنامه‌های ارسالی پاسخ دادند . با توجه به سطح کلان مسئله، گروههای متعددی در حل این مسئله ذینفع هستند ، لذا تا حد امکان خبرگان باید بگونه‌ای انتخاب شوند که نماینده خوبی از صاحبان منافع باشند. ویژگی دیگر خبرگان منتخب، لزوم داشتن نگرشی جامع از ابعاد مختلف تخصصی و در جایگاه قانون‌گذاری و تصمیم‌گیری نسبت به سیاستهای مالیاتی هستند .

۱-۵-۲- تعریف متغیر زبانی

از آنجایی که عوامل متعددی بر بروز سپاری یک فرآیند مؤثر است، لذا استفاده از متغیرهایی با ارزش قطعی، خبرگان را در اظهار نظر دچار مشکل خواهد کرد به همین دلیل واضح است که متغیرهای کیفی، آزادی عمل بیشتری به پاسخدهندگان خواهد داد. در این مرحله از خبرگان خواسته شد تا از طریق متغیرهای کلامی نظیر "کم، متوسط و زیاد"، میزان موافقت خود را با عبارات مندرج در پرسشنامه ابراز نمایند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال‌ها پاسخ داده اند. این متغیرها با اعداد فازی ذوزنقه‌ای تعریف شده اند. در شکل ۳، اجزای درجه اهمیت شاخص آمده است. همچنین در جدول ۱، اعداد فازی ذوزنقه‌ای و متغیرهای کلامی آن آمده اند.

شکل (۶)- تابع عضویت متغیرهای زبانی



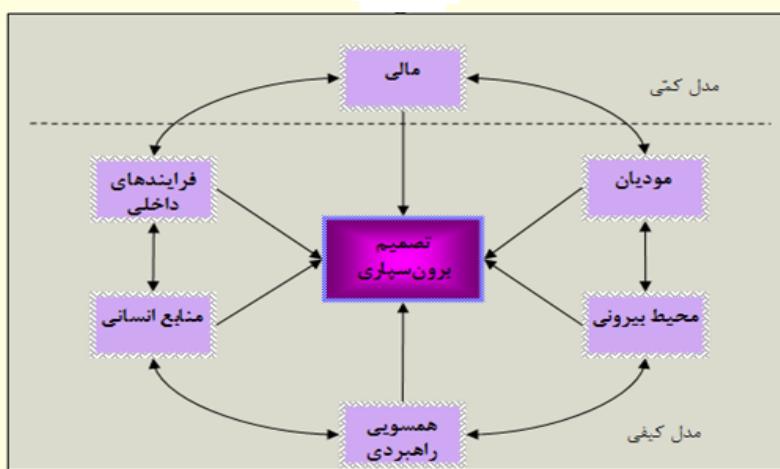
جدول (۱)- اعداد فازی ذوزنقه‌ای و متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی ذوزنقه‌ای
بسیار کم	(۰,۰,۰.۱,۰.۳)
کم	(۰.۱,۰.۳,۰.۴,۰.۵)
متوسط	(۰.۴,۰.۵,۰.۶,۰.۷)
زیاد	(۰.۶,۰.۷,۰.۸,۰.۹)
بسیار زیاد	(۰.۸,۰.۹,۱,۱)

۱-۳-۳- استخراج و تبیین شاخص‌های پیشنهادی و طراحی پرسش‌نامه دلفی

تصمیم برون سپاری یا تأمین داخلی یک فعالیت، یکی از پیچیده‌ترین تصمیمات سازمانی به شمار می‌رود. اتخاذ این تصمیم، به عنوان بخش نخست فرآیند برون سپاری، مستلزم شناسایی کلیه عوامل تاثیرگذار است. منافع برون سپاری از یک سو و خطرپذیری‌ها و موانع موجود از سوی دیگر بررسی همه جانبه و دقیق این تصمیم را اجتناب ناپذیر ساخته است. در زیر ملاک‌هایی جهت برون سپاری فعالیتها در شش وجه آورده شده است (باقر زاده، ۱۳۸۷).

شکل (۴)- مدل مفهومی برون سپاری



(۱) مؤدیان مالیاتی: اطمینان و تمکین مؤدی یکی از مهمترین اهداف سازمانی در بحث مالیات، ایجاد فرهنگ مالیاتی و کاهش هزینه‌های وصول است. بنابراین در این وجه، بر منافع و خواسته‌های مؤدیان تأکید شده است.

(۲) فرآیندهای داخلی: این وجه بر چگونگی انجام داخلی فعالیت مرکز است. نوع فناوری یا تجهیزات مورد استفاده و میزان وابستگی فعالیت مورد نظر با سایر فعالیت‌های سازمان در این وجه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

(۳) منابع انسانی: این وجه بر عوامل مرتبط به کارکنان همچون روحیه، انگیزه و آموزش آنها تمرکز دارد.

- (۴) مالی: در این وجه به مقایسه هزینه تأمین داخلی فعالیت در مقابل هزینه بروونسپاری آن پرداخته می‌شود. هر قدر منافع حاصل از بروونسپاری فعالیت بیشتر باشد، تمایل به بروونسپاری بیشتر است.
- (۵) همسویی راهبردی: این وجه به تمرکز بر توانمندی‌های محوری و میزان همسویی انجام فعالیت با مأموریت و اهداف راهبردی سازمان می‌پردازد.
- (۶) محیط بیرونی: این وجه بر بازار تأمین‌کنندگان خدمت و عوامل قانونی مؤثر تمرکز است.

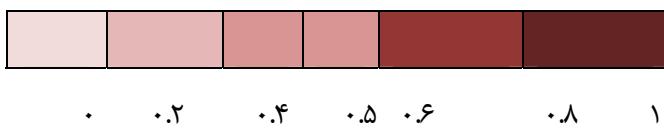
۱-۴-۵- تعیین شاخص‌ها

با توجه به عوامل مؤثر در بروونسپاری که در بالا ذکر شد در اولین گام شاخص‌های پیشنهادی در قالب پرسشنامه بر اساس شش بعد و ۳۰ شاخص پیشنهادی ارائه شده در مدل جهت کسب نظر خبرگان مالیاتی بر اساس متغیرهای فازی طراحی شده است. از خبرگان خواسته می‌شود تا علاوه بر تعیین درجه اهمیت شاخص‌ها، شاخص‌های پیشنهادی خود را در پرسشنامه (مطابق با جدول ۲) قید نمایند. در پرسشنامه درجه اهمیت شاخص‌های پیشنهادی با متغیرهای بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد قید شده است (بخش ۱-۳-۲). لیکن با توجه به ابهام موجود در مفاهیم کاربردی، پرسشنامه مذکور بر اساس متغیرهای فازی طراحی شده است. پس از دریافت پاسخ و بررسی دیدگاه‌های خبرگان، پیشنهادهای مشابه و یا نزدیک به هم، در یکدیگر ادغام شد و مجدداً پرسشنامه جدید با ۳۲ شاخص پیشنهادی در اختیار خبرگان قرار گرفت.

در این مقاله از روش دلفی فازی در سه مرحله استفاده شده است. با توجه به جدول (۲) اختلاف نظر هر یک از خبرگان از میانگین مطابق با رابطه (۱) بخش ۱-۳-۲ محاسبه شد و پرسشنامه دیگری تنظیم شد که در آن اختلاف محاسبه شده مربوط به هر فرد خبره ثبت شده است. در این صورت براساس ارزیابی مجدد هر خبره از نظر قبلی خود، می‌توان نتایج جدیدی را بدست آورد. نتایج حاصل از پرسشنامه جدید (دوم) در جدول (۳) قید شده است. در گام بعد اختلاف میانگین‌های دو مرحله اول و دوم (پرسشنامه اول و دوم) با استفاده از روابط فاصله میان اعداد فازی و بر اساس رابطه (۲) بخش ۱-۳-۲ محاسبه شده و در جدول (۳) در ستون آخر قید شده است. چنانچه این اختلاف میانگین از حد آستانه کم (مثلاً ۰۰۲) کمتر شود، فرآیند متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین بیشتر از ۰۰۲ است، لذا پرسشنامه جدیدی طراحی و برای خبرگان ارسال می‌شود. نتایج مرحله سوم نظرسنجی حاصل از این پرسشنامه بررسی و در جدول (۴) ارائه شده است.

اختلاف میانگین‌های دو مرحله دوم و سوم (پرسشنامه دوم و سوم) با استفاده از رابطه (۳) بخش ۱-۳-۲ محاسبه و در ستون آخر جدول(۳) پیوست مقاله آورده شده است . همچنانکه ملاحظه می‌شود اختلاف میانگین‌ها در جدول کمتر از حد آستانه(۰۰۰۲) است لذا فرایند دلفی فازی متوقف می‌شود . به عبارت دیگر در این مرحله توافق بین خبرگان صورت گرفته است. با توجه به جدول (۴) پیوست هیچ یک از شاخص‌های پیشنهادی در ارتباط با برون‌سپاری فرآیندهای مالیاتی در محدوده بسیار کم قرار نمی‌گیرد و لذا قابل حذف نیستند. بنابراین شاخص‌های پیشنهادی را در شش وجه و ۳۲ شاخص جهت ارزیابی و اولویت‌بندی فرآیندهای مالیاتی می‌توان در نظر گرفت.

برای تبدیل اعداد فازی پرسشنامه دلفی سوم به اعداد قطعی از روش میانگین در رابطه (۴) مندرج در بخش ۱-۳-۲ بهره می‌بریم. هر کدام که میانگین بزرگتری داشته باشد، آن عدد فازی بزرگتر است، در مقایسه اعداد درجه اهمیت شاخص‌ها با استفاده از رابطه زیر برآورد می‌شود:



شاخص‌هایی که در ارتباط با برون‌سپاری فرآیندهای مالیاتی عدد فازی بزرگتری دارند در درجه اهمیت بیشتری قرار می‌گیرند. میزان اهمیت هر شاخص بین صفر(فاقد اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) محاسبه می‌شود.

جدول (۲) - نتایج شمارش پاسخهای پرسشنامه اول و میانگین نظرات خبرگان

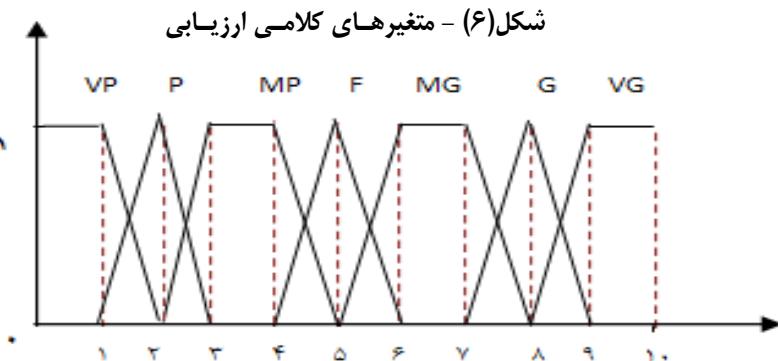
۵-۲- توسعه روش TOPSIS فازی برای اولویت‌بندی فرآیندهای مالیاتی جهت

برون سپاری

مرحله ۱: تشکیل ماتریس تصمیم

معیارهای ارزیابی برای انتخاب فرآیندهای مالیات‌ستانی جهت برون سپاری بر اساس روش دلفی فازی در بخش (۱-۴) انجام گرفته است که ۳۲ شاخص تعیین شد. همچنین با توجه به مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان در این تحقیق گزینه‌های انتخابی چهار فرآیند حوزه فعالیت خدمات مؤدیان شامل ابلاغ ، دریافت اظهارنامه ، ثبت نام مؤدیان، وصول(پرداخت) است. کمیته تصمیم گیرنده شامل ۱۰ نفر از خبرگان مالیاتی است. برای تعریف متغیرها از اعداد فازی ذوزنقه‌ای که دارای کاربرد بیشتری هستند، استفاده شده است. تصمیم گیرندگان از متغیرهای زبانی شکل زیر برای ارزیابی اهمیت گزینه‌ها استفاده کرده اند:

متغیرهای کلامی	عدد فازی ذوزنقه‌ای
خیلی کم (VP)	(۰,۰,۱,۲)
کم (P)	(۱,۲,۲,۳)
تاخودی کم (MP)	(۲,۳,۴,۵)
متوسط (F)	(۴,۵,۵,۶)
تاخودی زیاد (MG)	(۵,۶,۷,۸)
زیاد (G)	(۷,۸,۸,۹)
خیلی زیاد (VG)	(۸,۹,۱۰,۱۰)



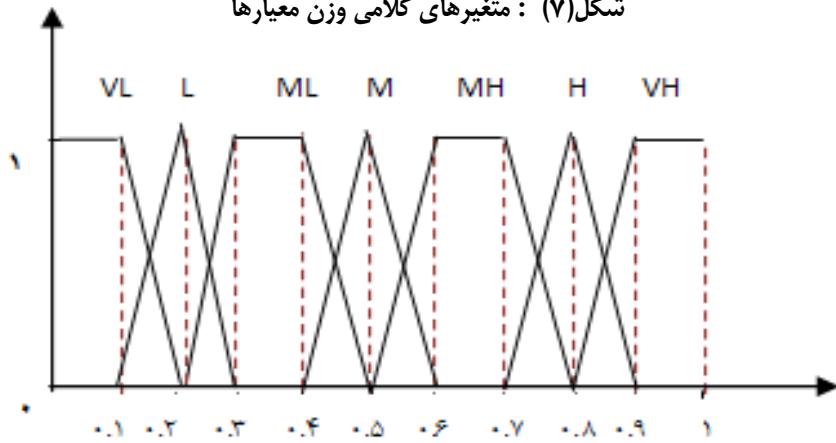
مرحله ۲ : تعیین ماتریس وزن معیارها

برای ارزیابی اهمیت معیارها متغیرهای کلامی با استفاده از اعداد فازی ذوزنقه برای اهمیت معیارها

به صورت زیر تعریف می شود :

متغیرهای کلامی	عدد فازی ذوزنقه‌ای
خیلی ضعیف (VL)	(۰,۰,۰۱,۰۲)
ضعیف (L)	(۰۱,۰۲,۰۲,۰۳)
متوسط- ضعیف (ML)	(۰۲,۰۳,۰۴,۰۵)
متوسط (M)	(۰۴,۰۵,۰۵,۰۶)
متوسط – خوب (MH)	(۰۵,۰۶,۰۷,۰۸)
خوب (H)	(۰۷,۰۸,۰۸,۰۹)
خیلی خوب (VH)	(۰۸,۰۹,۱۰,۱۰)

شکل(۷) : متغیرهای کلامی وزن معیارها



با توجه به تعداد معیارها و گزینه‌ها، ماتریس تصمیم برای ارزیابی همه گزینه‌ها با معیارهای مختلف به صورت جدول(۷) تشکیل می‌شود .

در این مرحله ضریب اهمیت شاخص‌های مختلف که با استفاده از نتایج نظر خبرگان در بخش (۱-۴) حاصل شده است بر اساس اعداد فازی تعیین شده، در جدول (۶) به همراه نوع شاخص‌ها درج شده است .

بعد از تعیین وزن معیارها توسط گروههای تصمیم‌گیری در بخش‌های مختلف (کارشناسان و خبرگان مالیاتی در بخش‌های متفاوت) در گام بعدی در این مرحله نوع معیارها از جنبه مثبت و منفی بودن معیار و کمی و کیفی بودن آن مشخص شده است. در اینجا شاخص‌های ۱۲، ۱۴، ۱۵ و ۱۶ در وجه محیط داخلی و شاخص‌های ۱۹ و ۲۰ در وجه مالی (جدول ۶)، کمی و بقیه شاخص‌ها کیفی هستند. نوع شاخص براساس تأثیر شاخص (مثبت و منفی) بر برون سپاری فرآیند تعیین شده که در جدول زیر ارائه شده است .

جدول (۶): اهمیت شاخص‌ها بر اساس متغیرهای کلامی

ردیف	شاخص	نوع شاخص	درجه اهمیت شاخص	شاخص (C)	ردیف	شاخص	نوع شاخص	درجه اهمیت شاخص	شاخص (C)	ردیف	شاخص	نوع شاخص	درجه اهمیت شاخص	شاخص (C)
۱۸	بهبود کنترل هزینه‌های فرآیند	منفی	مشتبه	MH	۱	حساسیت و تکمین مودی در ارائه خدمات یا فعالیت	منفی	ML	مورد نظر توسط سازمان	۲	میزان شکست اختتمی تأمین کننده در ارائه خدمات	منفی	ML	۲
۱۹	کاهش هزینه دریافت مالیات با بروز سپاری	منفی	مشتبه	H	۲	خدمت، برتسکین و اعتماد مودی	منفی	H	کیفیت فرهنگ سازی مالیاتی در بروز سپاری	۳	راحتی دسترسی مودیان در بروز سپاری فعالیت	منفی	VH	۴
۲۰	هزینه تامین داخلی فعالیت در مقابل هزینه بروز سپاری	مشتبه	مشتبه	H	۴	مسایل امنیتی و محرومی اطلاعات فعالیت	منفی	M	میزان راحتی و استقبال مودیان در مراجعه به	۵	هزایه از حمله دولت الکترونیک ...	منفی	H	۶
۲۱	میزان کاهش وفاداری و انگیزه کارکنان با بروز سپاری فعالیت	مشتبه	منفی	ML	۶	میزان راحتی با تجهیزات مود استفاده مهد و	منفی	ML	چاچی برای اعلام این فعالیت در داخل سازمان	۷	میزان قذایی با تجهیزات مود استفاده مهد و	منفی	ML	۷
۲۲	با بروز سپاری فعالیت، تا چه حد امکان است کارکنان برای کار در بخش‌های جدیدی آموزش بینند؟	منفی	مشتبه	H	۷	میزان وابستگی این فعالیت با سایر فعالیت‌های سازمان	منفی	H	استاندارد بودن و قابل تکرار بودن فرایندهای	۸	میزان پیچیدگی‌های فرآیند های فعالیت	منفی	H	۹
۲۳	کسبود منابع انسانی	مشتبه	مشتبه	H	۸	فعالیت	منفی	H	اعمال کنترل سازمان بر انجام فعالیت پس از بروز	۱۰	میزان توانمندی و صلاحیت تامین کنندگان بالقوه در انجام آن فعالیت (نوع فناوری با تجهیزات، نبروی انسانی	منفی	VH	۱۰
۲۴	میزان مهارت نبروی انسانی برای انجام این فعالیت در داخل سازمان	منفی	مشتبه	ML	۱۰	سیاری	منفی	H	امکان سنجی بروز سپاری فعالیت از لحاظ قوانین و مقررات	۱۱	امال کنترل سازمان بر انجام فعالیت پس از بروز	منفی	M	۱۱
۲۵	میزان آزادسازی منابع انسانی و استفاده در سایر فعالیت‌های سازمان	منفی	مشتبه	H	۱۱	نحوه رشد و پیداگوژی به بروزه با بروز سپاری فرآیند	منفی	H	کاهش میزان دوباره کاری در بروز سپاری فرآیند	۱۲	سرعت انجام فرآیند با بروز سپاری فرآیند	منفی	MH	۱۲
۲۶	تعداد تامین کننده بالقوه برای انجام این فعالیت	منفی	مشتبه	ML	۱۲	سرعت زمان موصول با بروز سپاری فرآیند	منفی	H	سرعت زمان کاری با ارزش افزوده به زمانهای غیر	۱۴	کاهش میزان ارتباط فعالیت با حقوق معنوی با داشتن تخصصی در	منفی	H	۱۳
۲۷	میزان توانمندی و صلاحیت تامین کنندگان بالقوه در انجام آن فعالیت (نوع فناوری با تجهیزات، نبروی انسانی	منفی	مشتبه	M	۱۴	ارزش افزوده با بروز سپاری فرآیند	منفی	H	نسبت زمان کاری با ارزش افزوده به زمانهای غیر	۱۵	کاهش متوسط زمان وصول با بروز سپاری فرآیند	منفی	H	۱۵
۲۸	امکان سنجی بروز سپاری فعالیت از لحاظ قوانین و مقررات	منفی	مشتبه	VH	۱۵	ارزش افزوده با بروز سپاری فرآیند	منفی	H	ارزش افزوده با بروز سپاری فرآیند	۱۶	کمیبد منابع سرمایه‌ای	منفی	ML	۱۷
۲۹	ارتباط فرآیند با ذینفعان بیرونی سازمان	منفی	مشتبه	VH	۱۶		منفی	H		۱۷		منفی		
۳۰	میزان ارتباط فعالیت با حقوق معنوی با داشتن تخصصی در سازمان	منفی	مشتبه	H	۱۷		منفی	H		۱۸		منفی		
۳۱	میزان ضرورت فعالیت برای به انجام رساندن ماموریت	منفی	مشتبه	VH	۱۸		منفی	H		۱۹		منفی		
۳۲	بررسی محروری بودن شایستگی فعالیت (میزان ارتباط این فعالیت با توانمندی‌های محروری سازمان)	منفی	مشتبه	H	۱۹		منفی	H		۲۰		منفی		

برای ارزیابی همه گزینه‌ها با معیارهای مختلف با توجه به تعداد معیارها (۳۲ معیار) و گزینه‌ها (۴ گزینه) ماتریس تصمیم فازی تشکیل داده شد. برای تعیین درایه‌های ماتریس تصمیم فازی از نظر ارزیابی خبرگان در کمیته تصمیم‌گیری استفاده شده است که در این راستا برای هر گزینه (فرآیند) پرسشنامه‌ای تنظیم شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۷) نمایش داده شده است.

$$\begin{array}{ll}
 C_i & \text{معیار} \quad i=1,2,\dots,32 \\
 A_j & \text{گزینه} \quad j=1,2,3,4 \\
 \end{array}
 \quad
 \begin{array}{ll}
 D_i & \text{تصمیم گیرندها} \quad i=1,2,\dots,10 \\
 A1 & (\text{ثبت نام مؤدى}) ; \quad A2 \quad (\text{ابلاغ}) ; \quad A3 \quad (\text{دریافت اظهارنامه}) ; \quad A4 \quad (\text{وصول - پرداخت}) \\
 \end{array}$$

جدول (۷): ماتریس وزن معیارها

A4	A3	A2	A1	وزن شاخص	شاخصها
(۱ ,۰.۷ ,۰.۱ ,۰)	(۱ ,۰.۳ ,۰.۶ ,۰)	(۱ ,۰.۴ ,۰.۸ ,۰.۳)	(۰.۶ ,۰.۶ ,۰.۹ ,۰.۹)	(۰.۲ ,۰.۳ ,۰.۴ ,۰.۵)	C1
(۱ ,۰.۸ ,۰.۱ ,۰)	(۱ ,۰.۲ ,۰.۴ ,۰)	(۱ ,۰.۵ ,۰.۳ ,۰.۳)	(۰.۶ ,۰.۶ ,۰.۵ ,۰.۹)	(۰.۲ ,۰.۳ ,۰.۴ ,۰.۵)	C2
(۰.۶ ,۰.۷ ,۰.۴ ,۰.۱)	(۰.۵ ,۰.۶ ,۰.۴ ,۰.۱)	(۰.۶ ,۰.۷ ,۰.۴ ,۰.۱)	(۰.۴ ,۰.۶ ,۰.۴ ,۰.۸)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C3
(۰.۷ ,۰.۵ ,۰.۲ ,۰.۱)	(۰.۵ ,۰.۹ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۸ ,۰.۴ ,۰.۸ ,۰.۱)	(۰.۳ ,۰.۳ ,۰.۵ ,۰.۹)	(۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C4
(۰.۳ ,۰.۷ ,۰.۴ ,۰.۶)	(۰.۲ ,۰.۵ ,۰.۴ ,۰.۹)	(۰.۲ ,۰.۹ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۲ ,۰.۱ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C5
(۰.۶ ,۰.۷ ,۰.۹ ,۰.۹)	(۰.۵ ,۰.۲ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۶ ,۰.۱ ,۰.۱)	(۰.۶ ,۰.۷ ,۰.۹ ,۰.۹)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C6
(۰.۴ ,۰.۳ ,۰.۸ ,۰.۸)	(۰.۱ ,۰.۳ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۳ ,۰.۲ ,۰.۵ ,۰.۳)	(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۸ ,۰.۸)	(۰.۲ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C7
(۰.۱ ,۰.۸ ,۰.۶ ,۰.۱)	(۰.۱ ,۰.۸ ,۰.۶ ,۰.۱)	(۰.۴ ,۰.۲ ,۰.۹ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۸ ,۰.۶ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C8
(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۶ ,۰.۶)	(۰.۵ ,۰.۲ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۱ ,۰.۷ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۰ ,۰.۹ ,۰.۱ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C9
(۰.۵ ,۰.۸ ,۰.۲ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۴ ,۰.۸ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۴ ,۰.۸ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۸ ,۰.۲ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C10
(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۹ ,۰.۹)	(۰.۱ ,۰.۷ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۵ ,۰.۷ ,۰.۸ ,۰.۱)	(۰.۱ ,۰.۳ ,۰.۴ ,۰.۸)	(۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C11
(۰.۰ ,۰.۳ ,۰.۹ ,۰.۶)	(۰.۱ ,۰.۳ ,۰.۶ ,۰.۶)	(۰.۱ ,۰.۹ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۰ ,۰.۵ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C12
(۰.۰ ,۰.۲ ,۰.۳ ,۰.۹)	(۰.۴ ,۰.۷ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۴ ,۰.۷ ,۰.۱ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۹ ,۰.۲ ,۰.۵)	(۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C13
(۰.۱ ,۰.۶ ,۰.۱ ,۰.۹)	(۰.۵ ,۰.۷ ,۰.۳ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۴ ,۰.۸ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۳ ,۰.۴ ,۰.۶)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C14
(۰.۰ ,۰.۳ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۲ ,۰.۴ ,۰.۳ ,۰.۸)	(۰.۱ ,۰.۵ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۰ ,۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۵)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C15
(۰.۱ ,۰.۳ ,۰.۶ ,۰.۸)	(۰.۴ ,۰.۶ ,۰.۷ ,۰.۹)	(۰.۴ ,۰.۶ ,۰.۷ ,۰.۹)	(۰.۰ ,۰.۹ ,۰.۲ ,۰.۵)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C16
(۰.۲ ,۰.۱ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۲ ,۰.۲ ,۰.۵ ,۰.۹)	(۰.۲ ,۰.۲ ,۰.۵ ,۰.۹)	(۰.۰ ,۰.۱ ,۰.۱ ,۰.۳)	(۰.۲ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C17
(۰.۰ ,۰.۵ ,۰.۳ ,۰.۱)	(۰.۲ ,۰.۸ ,۰.۳ ,۰.۱)	(۰.۲ ,۰.۸ ,۰.۳ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۱ ,۰.۲ ,۰.۵)	(۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C18
(۰.۰ ,۰.۳ ,۰.۴ ,۰.۶)	(۰.۴ ,۰.۷ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۴ ,۰.۷ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۳ ,۰.۴ ,۰.۶)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C19
(۰.۰ ,۰.۲ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۲ ,۰.۵ ,۰.۶ ,۰.۹)	(۰.۲ ,۰.۵ ,۰.۶ ,۰.۹)	(۰.۰ ,۰.۹ ,۰.۲ ,۰.۵)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C20
(۰.۱ ,۰.۸ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۱ ,۰.۳ ,۰.۶ ,۰.۶)	(۰.۱ ,۰.۲ ,۰.۴ ,۰.۶)	(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۴ ,۰.۸)	(۰.۲ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C21
(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۹ ,۰.۸)	(۰.۱ ,۰.۲ ,۰.۶ ,۰.۶)	(۰.۱ ,۰.۶ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۰ ,۰.۲ ,۰.۱ ,۰.۶)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C22
(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۴ ,۰.۸)	(۰.۲ ,۰.۱ ,۰.۵ ,۰.۹)	(۰.۴ ,۰.۲ ,۰.۵ ,۰.۹)	(۰.۰ ,۰.۳ ,۰.۶ ,۰.۶)	(۰.۷ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C23
(۰.۲ ,۰.۸ ,۰.۳ ,۰.۱)	(۰.۱ ,۰.۵ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۴ ,۰.۷ ,۰.۵ ,۰.۱)	(۰.۱ ,۰.۷ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۲ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C24
(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۲ ,۰.۸)	(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۱ ,۰.۸)	(۰.۱ ,۰.۲ ,۰.۶ ,۰.۶)	(۰.۴ ,۰.۳ ,۰.۷ ,۰.۹)	(۰.۰ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C25
(۰.۲ ,۰.۶ ,۰.۱ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۸ ,۰.۱ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۸ ,۰.۱ ,۰.۱)	(۰.۲ ,۰.۱ ,۰.۶ ,۰.۶)	(۰.۲ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C26
(۰.۰ ,۰.۶ ,۰.۸ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۸ ,۰.۹ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۷ ,۰.۹ ,۰.۱)	(۰.۲ ,۰.۶ ,۰.۸ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C27
(۰.۰ ,۰.۵ ,۰.۹ ,۰.۹)	(۰.۵ ,۰.۷ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۷ ,۰.۸ ,۰.۹ ,۰.۱)	(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۴ ,۰.۷)	(۰.۰ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C28
(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۹ ,۰.۹)	(۰.۱ ,۰.۲ ,۰.۳ ,۰.۶)	(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۲ ,۰.۳)	(۰.۴ ,۰.۷ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C29
(۰.۲ ,۰.۷ ,۰.۱ ,۰.۹)	(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۲ ,۰.۶)	(۰.۱ ,۰.۴ ,۰.۲ ,۰.۶)	(۰.۳ ,۰.۷ ,۰.۶ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C30
(۰.۴ ,۰.۶ ,۰.۶ ,۰.۹)	(۰.۲ ,۰.۵ ,۰.۶ ,۰.۸)	(۰.۰ ,۰.۱ ,۰.۲ ,۰.۵)	(۰.۴ ,۰.۷ ,۰.۷ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C31
(۰.۲ ,۰.۲ ,۰.۷ ,۰.۹)	(۰.۱ ,۰.۳ ,۰.۴ ,۰.۸)	(۰.۱ ,۰.۲ ,۰.۴ ,۰.۳)	(۰.۰ ,۰.۲ ,۰.۹ ,۰.۱)	(۰.۰ ,۰.۰ .۰.۰ .۰.۰ .۰.۰)	C32

با توجه به نظرات خبرگان رتبه بندی فازی ترکیبی گزینه‌ها با استفاده از رابطه (۷) برای شاخص‌های کیفی (در جدول بالا) محاسبه شده است. شاخص‌های کمی با استفاده از نمونه‌گیری در منابع مختلف مالیاتی و تعیین میانگین محاسبه می‌شوند. پس از محاسبه شاخص‌های کمی برای تعیین درایه‌های شاخص‌های کمی باید اعداد به اعداد فازی ذوزنقه‌ای تبدیل شوند. در اینجا با استفاده از نظر خبرگان شاخص‌های کمی محاسبه و به صورت اعداد فازی تعیین شده است.

مرحله ۳: بی مقیاس کردن ماتریس تصمیم فازی

در این مرحله، از تغییر مقیاس خطی، برای تبدیل مقیاس معیارهای مختلف به مقیاس قابل مقایسه استفاده می‌شود.

مرحله ۴: تعیین ماتریس تصمیم فازی وزن دار

با توجه به وزن معیارهای مختلف، با ضرب ضریب اهمیت مربوط به هر معیار در ماتریس بی مقیاس شده فازی ماتریس تصمیم فازی وزن دار (جدول ۷) به دست می‌آید.

مرحله ۵: یافتن حل ایدهآل فازی^۱ ($FPIS, A^*$) و حل ایدهآل فازی^۲ ($FNIS, A^-$) و محاسبه فاصله از حل ایدهآل و ضد ایدهآل فازی

حل ایدهآل فازی و حل ضد ایدهآل فازی از جدول ۶ بدست می‌آید:

$$F^+ = \{(0.56, 0.56, 0.56, 0.56) (0.17, 0.17, 0.17, 0.17) (0.9, 0.9, 0.9, 0.9) (1, 1, 1, 1) (1, 1, 1, 1) (1, 1, 1, 1) \dots\}$$

$$F^- = \{(-0.05, -0.05, -0.05, -0.05) (-0.14, -0.14, -0.14, -0.14) (-0.16, -0.16, -0.16, -0.16) (-0.2, -0.2, -0.2, -0.2) \dots\}$$

باتوجه به حل ایدهآل فازی و حل ضد ایدهآل فازی بدست آمده فاصله از حل ایدهآل فازی مثبت و منفی محاسبه شده است که در جدول ۱۰ پیوست نشان داده شده است.

مرحله ۶: محاسبه شاخص شباهت

در این مرحله با توجه به میزان شاخص شباهت، گزینه‌ها رتبه‌بندی می‌شوند.

۴A	۳A	۲A	۱A	
۱۳.۹۷	۱۸.۷۵	۱۸.۸۵	۹.۰۷	ایدهآل منفی
۲۰.۸۳	13.07	۱۱.۳۲	۲۲.۸۶	ایدهآل مثبت
۰.۴۰	۰.۵۹	۰.۶۲	۰.۲۸	شاخص شباهت

1. Fuzzy positive Ideal Solution = FPIS

2. Fuzzy Negetive Ideal Solution = FNIS

با توجه به میزان شاخص شباهت بدست آمده برای گزینه‌های انتخابی رتبه‌بندی اولویتهای برون سپاری را می‌توان به ترتیب زیر مشخص نمود:

$$A1 < A4 < A3 < A2$$

مرحله ۷: رتبه‌بندی گزینه‌ها

با توجه به محاسبات فوق گزینه‌های با شاخص شباهت بیشتر در اولویت قرار دارند. **A2** (فرآیند ابلاغ اوراق مالیاتی) اولویت اول سازمان در بین گزینه‌های انتخابی جهت برون‌سپاری است. رتبه‌بندی گزینه‌ها بر اساس شاخص شباهت جهت برون‌سپاری به صورت زیر خواهد بود: شاخص شباهت گزینه‌ها عددی بین صفر تا یک است. مقدار این شاخص مطابق با شکل زیر توصیه به برون‌سپاری یا تأمین داخلی می‌کند.



ناحیه قرمز رنگ توصیه به تأمین داخلی و ناحیه آبی رنگ توصیه به برون‌سپاری دارد. محدوده خاکستری رنگ میانی با دامنه به مفهوم عدم قطعیت برای تصمیم‌گیری است. فرآیند ابلاغ و وصول (پرداخت) توصیه به برون‌سپاری و فرآیند ثبت نام در ناحیه تأمین داخلی و فرآیند دریافت اظهارنامه در محدوده خاکستری قرار می‌گیرد.

۶- نتایج پژوهش

یکی از اهداف سازمانها در دنیای کنونی، حرکت به سمت کوچک شدن است و برون‌سپاری یکی از استراتژی‌های رسیدن به این هدف است. با توجه به سیاستهای کلان دولتی و تحولات پیش‌روی سازمان امور مالیاتی برون‌سپاری فرآیندهای سازمان و تغییر و تحولات در این جهت منطبق با سیاستهای بلندمدت، استراتژی و اهداف سازمان است. انتخاب فرآیندهای مناسب برای برون‌سپاری بویژه در سازمانهایی که دارای حساسیتهای فراوان اجتماعی و اقتصادی است، یکی از مسائل مهم در برون‌سپاری به شمار می‌رود. برای تعیین راهبردی این که چه بخش‌هایی از کار باید برون‌سپاری شود باید برنامه و روشی اجرایی با در نظر داشتن چشم‌اندازها و مأموریتها و محورهای اصلی دستیابی سازمان تدوین شود. شیوه ارائه شده در این تحقیق به دلیل روشنمندی ریاضی و استفاده از مفهوم نزدیکی

گزینه منتخب به حل ایده‌آل مثبت و دوری آن از حل ایده‌آل منفی از پذیرش بسیار خوبی جهت تصمیم‌گیری‌های گروهی جهت انتخاب و رتبه‌بندی گزینه‌ها، در میان صاحب نظران برخوردار است.

نتایج حاصل از این پژوهش شامل دو بخش به شرح زیر است :

(۱) شناسایی معیارهایی جهت ارزیابی برونو سپاری فرآیندهای مالیاتی

معیارهای ارزیابی در شش وجه(مالی، مؤدیان، محیط داخلی، منابع انسانی، محیط بیرونی، همسوی راهبردی) تدوین و بر اساس روش دلفی فازی و تصمیم‌گیری گروهی مشاوران و خبرگان مالیاتی، سازمان امور مالیاتی تعیین شده‌اند. با استفاده از دیدگاه‌های حدود ۲۴ نفر از خبرگان منتخب در زمینه مالیات، ۳۲ شاخص جهت ارزیابی فرآیندهای مالیاتی حاصل شد. همچنین وزن معیارها با استفاده از نتایج روش دلفی فازی با توجه به ارتباط فرآیند با برونو سپاری مشخص و اعمال شد.

(۲) توسعه مدل TOPSIS فازی

همانطور که عنوان شد این مقاله بخشی از یک تحقیق وسیعتر در مورد اولویت‌بندی فرآیندهای مالیاتی می‌باشد. با توجه به گستردگی فرآیندهای مالیاتی (با نظر خبرگان) چهار فرآیند از وظایف خدمات مؤدیان (ثبت نام، دریافت اطلاع‌نامه، وصول-پرداخت، ابلاغ) برای توسعه مدل انتخاب شد. با توجه به اینکه از ۳۲ شاخص، ۲۶ شاخص دارای ماهیتی کیفی هستند و اهمیت معیارها، از دیدگاه خبرگان در زمینه‌های تخصص آنها متغیر است. از رویکرد فازی برای تعیین وزن و رتبه معیارها استفاده شده است. در نتیجه نهایی اجرای این روش با توجه به انعکاس نظر مجموعه‌ای از مدیران و کارشناسان برای تعیین وزن و فازی‌سازی مدل رتبه‌بندی گزینه‌ها با استفاده از معیارهای تعیین شده حاصل می‌شود. در رتبه‌بندی گزینه‌ها فرآیندهایی که شاخص شباهت پایینی دارند و در حد قابل قبولی نیستند توصیه به برونو سپاری نمی‌شوند که در اینجا فرآیند ابلاغ به عنوان یکی از اولویتهای سازمان جهت برونو سپاری تعیین شد، فرآیند وصول-پرداخت جزء اولویت بعدی سازمان نشان داده شده است.

برای بهبود در روش‌های ارزیابی معیارهای کمی مراحل زیر پیشنهاد می‌شود:

- تعیین معیارهای کمی و قیمت توسط کمیته‌ای متشکل از کارشناسان خبره مالی و فنی؛

- انتخاب مشاوران متخصص برای ارزیابی و تعیین معیارهای فرآیند داخلی؛

- با توجه به نتایج تحقیق فرآیند ابلاغ و فرآیند وصول با توجه به ماهیتی که دارند یکی از کارکردهای مورد نیاز سازمان است ولی فاصله زیادی از حوزه کاری سازمان دارد، توصیه به برونو سپاری می‌شوند.

فهرست منابع

- ۱- آذر، عادل و حجت فرجی(۱۳۸۱)، علم مدیریت فازی، مرکز مطالعات و بهره وری ایران ، انتشارات اجتماع.
- ۲- اصغر پور، محمد جواد(۱۳۸۲)، تصمیم گیری گروهی و نظریه بازیها با نگرش تحقیق در عملیات ، دانشگاه تهران ، موسسه انتشارات و چاپ.
- ۳- الوانی، مهدی(۱۳۸۳)، برون سپاری(راهنمایی برای تصمیم‌گیری مدیران در برون سپاری خدمات ، ناشر: قصیده سرا.
- ۴- باقرزاده، محمد و همکاران(۱۳۸۷)، طرح برون سپاری فرآیندهای بانکی.
- ۵- جعفری، نیلوفر و غلامعلی منتظر(۱۳۸۶)، « استفاده از روش دلفی فازی برای تعیین سیاستهای مالیاتی کشور ».
- ۶- چشم براه، محسن(۱۳۸۶)، مدیریت برون سپاری اثربخش ، ناشر: موسسه کتاب مهرaban نشر.
- ۷- خان محمدی سهراب و همکاران ، « بکارگیری روش دلفی فازی برای انتخاب یک گروه از آلامهای سیستم قدرت بر مبنای مدل تخمین ریسک جهت اولویت‌بندی آنها » ، بیست و پنجمین کنفرانس بین المللی برق.
- ۸- رزمی، جعفر، محسن صادق عمل نیک و مهدی هاشمی(۱۳۸۷)، « انتخاب تأمین کننده با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکهای فازی » نشریه دانشکده فنی، دوره ۴۲ ، شماره ۷، بهمن ماه.
- ۹- سازمان امور مالیاتی کشور، معاونت برنامه‌ریزی و پژوهشی، طرح برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمان امور مالیاتی کشور ۱۳۸۴ .
- ۱۰- لاجوردی سید جلیل، علیرضا بوالهری، « ارایه مدلی جهت شناسایی فرآیندهای کاندیدای برون- سپاری در سازمان بر مبنای رویکرد کارت امتیاز متوازن و ماتریس استراتژی های برون سپاری »؛ نشریه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران دوره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۸۹ شماره ۵.
- ۱۱- عطائی ، محمد(۱۳۸۹)، تصمیم‌گیری‌های چند معیاره فازی، دانشگاه شاهروд.
- ۱۲- مستندات پروژه‌های طرح جامع، مستندات پروژه استانداردسازی فرایندها PST ، مستندات پروژه طرح روابط با ذینفعان سازمان امور مالیاتی SRP .
- ۱۳- مؤمنی، منصور(۱۳۸۵)، « مباحث نوین تحقیق در عملیات »، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

- 14- Baykal, Ismail Ozgur (2005), "Application of Multiple Criteria Decision Making Methods to the Personnel Selection Problem". Master,s Thesis, Industrial Engineering Department, Galatasarary Univercity, Istanbul, Turkey.
- 15- Hsuan-Shih, Lee and Wang Yu-Jie (2007), "Generalizing TOPSIS for Fuzzy Multiple Criteria Group Decision Making", An International Journal Mathematical and Computer Modeling, 53, 1762-1772.
- 16- The application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection Yu-Lung Hsu a , Cheng-Haw Lee a, V.B. Kreng Expert Systems with Applications 37 (2010) 419–425
- 17- Zarei ,Abalfazl, Maleki Rad, Babak, (2009), “ Using Fuzzy Delphi Method in Analytic Hierarchy Process to Select Optimum Maintenance Strategy”,