-- Special Issuance of Tax Research --
Conference on Tax and Financial Policies in Iran,
May 10, 2025, 231-265
taxjournal.ir
DOI:/10.61882/taxjournal.0.229

Iranian National Tax Administration

Designing a Model for Tax Service Outsourcing and Regulating TSPs Relationships in a Smart and Data-Driven Tax System in the Digital Age

Seyed Mohammad Hadi Sobhanian Department of Bank, Insurance, and Customs Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Ashkan Harati* Department of Public Administration, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

Todays, outsourcing public services and utilizing the capacity of the private sector in providing public services are effective strategies in saving costs and improving the quality of public services. A prominent example of such measures is outsourcing tax services to capable individuals.

The landscape of providing tax services, which was traditionally carried out by tax consultants, accountants and other tax professionals, is changing. The expansion of the Internet, social media, mobile platforms, cloud computing and big data technologies and advanced data analytics all create opportunities and options for businesses. New developments in the modern digital world create challenges for tax administrations in the traditional way of interacting with taxpayers and other stakeholders, but on the other hand, they provide new opportunities for tax administrations in the field of tax collection, support for taxpayers and increase compliance levels through new technologies and tools (BRITACOM, 2021: 2).

Tax administrations are looking for a secure and sophisticated digital identity to access an increasing range of taxpayer services, including registration, electronic invoicing, filing and refunding tax returns, and paying taxes (OECD, 2022: 10).

* Corresponding Author: ashkan_tax@yahoo.com

How to Cite: Sobhanian, S. M. H., & Harati, A. (2025). Designing a Model for Tax Service Outsourcing and Regulating TSPs Relationships in a Smart and Data-Driven Tax System in the Digital Age. *Conference on Tax and Financial Policies in Iran, Special Issuance of Tax Research,* 231-265.

Original Research
Accepted: 01/09/2025
Received: 13/08/2025
p-ISSN: 2251-64-84
e-ISSN: 2717-1817

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]
[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

Todays, the use of ICT is not a choice for tax administrations, but a necessity. Technological changes are affecting organizational structures, business processes, and human resource policies. True digitalization of the tax authority requires a comprehensive legal and institutional transformation that goes beyond the mere adoption of new tools and technologies. This transformation includes all the necessary adjustments to traditional operating models in order to achieve long-term and sustainable efficiency, provide new and improved services to taxpayers, and develop new capabilities (Junquera-Varela et al., 2022: 10).

In the digital age, technological developments and the emergence of new tax service solutions based on these developments have greatly affected the relationships between tax administrations, tax service providers and taxpayers and how they work together. These developments promise a bright future, especially for small and medium-sized businesses, which have traditionally faced relatively high tax compliance costs and can now receive better tax services at lower costs. Tax administrations also have a valuable opportunity to integrate taxes into business processes, thereby increasing taxpayer compliance and significantly reducing their costs by adopting a systems and data-driven approach instead of a traditional approach (OECD, 2016). With the increasing role that technology plays in everyday life, taxpayers' expectations of tax services also seem to be increasing. For tax administrations and service providers, this requires a review of their respective strategies. A smart tax system is based on innovation in taxation, and within this framework, long-term perspectives should be explained (Novianto et al., 2024).

One of the important points in the use of TSPs is the strategies for regulating their relationships, and these strategies vary depending on the context and requirements in different societies. One of the fundamental questions raised in this area, which is the main issue of this research, is: Given the dimensions and contextual factors governing the country's tax system, what strategies for managing outsourcing services and monitoring TSPs lead to the highest efficiency?

In this study, the development of new technologies of the digital age in the field of providing tax services, such as cloud computing and mobile phones, big data, and advanced analytics, has been examined, and while explaining the role and nature of TSPs in the Iranian tax system, systemic approaches to outsourcing tax services and network strategies for regulating TSP relationships and their various dimensions have been examined. Finally, while analyzing the data and opinions collected through the Delphi method and using questionnaires and interviews, by identifying the contextual factors affecting the outsourcing of tax services, appropriate strategies in this area have been drawn and introduced in the form of strategic models based on contextual factors for the country's tax system based on factor correlation analysis.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

Methods and Materials

This research is applied in terms of purpose and is a Delphi expert method in terms of type. The Delphi technique is used to "identify" and "screen" the most important decision-making indicators that can be used, which is based on the opinions of experts in the research field, and in this research, it has been used to screen contextual factors and reach an agreement on the importance of variables affecting tax service outsourcing strategies (Helmer, 1977). The sampling method is purposive, and in this framework, experts in the field of tax service outsourcing were first selected from among the CEOs of trusted tax service providers (16 people) and tax experts (5 people from the INTA senior managers). In this regard, the research topic and problem were first explained during the distribution of a researcher-made questionnaire (with simple content validity and confirmed reliability with Cronbach's alpha of 0.89) and structured interviews for the experts, and the views and data were collected in the form of the aforementioned tools in three stages. Irrelevant content was removed and common views were summarized. The analysis of the findings was based on the quantitative average of the opinions and the conclusion was reached based on the final consensus of the experts. Finally, in the analysis of the collected data, the correlation test was used to determine the relationship between the identified contextual variables and the types of outsourcing strategies appropriate to those variables.

Results and Discussion

The Iranian National Tax Administration (INTA) has adopted a hybrid closed network strategy in its approach to TSPs, level of cooperation with them, distribution of power, value proposition for taxpayers, new products and services, and regulations governing TSPs, and a controlled network strategy in the dimensions of information infrastructure and data and information sharing (Table 1).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

Table 1. Strategic Position of INTA in the Dimensions of Tax Service Outsourcing

Dimensions	Current Conditions	Network Strategy for TSPs
Strategy towards TSPs	INTA considers itself responsible and takes steps to regulate the TSPs	Hybrid Closed Network
collaboration with TSPs	Medium level of cooperation	Hybrid Closed Network
Power distribution	INTA sets the rules, and TSPs do not play a significant role in developing standards, rules, and designing new tax services	Hybrid Closed Network
Value proposition for taxpayers	The provided services are less transparent to taxpayers, but receiving these services with some customization capabilities has provided a moderate level of comfort and convenience for taxpayers	Hybrid Closed Network
New products and services (generic or (custom solutions	The ability of TSPs to offer new products and services is relatively limited	Hybrid Closed Network
Regulations governing TSPs	The regulations governing TSPs are based on professional standards within a specific regulatory framework, and TSPs have a limited level of authority and self-regulation	Hybrid Closed Network
Information infrastructure	completely centralized within the INTA and without the connection and participation of TSPs	Controlled Network
Scope of Data and information sharing	Low level of data sharing with TSPs in information systems and moderate use of data generated by TSPs	Controlled Network

Source: Research finding.

Based on the findings of this study and based on feedback from TSP CEOs and tax experts, the Tax Administration can adopt supportive policies as follows to support the business of TSPs:

a) Creating a separate, facilitating path for TSP services (including a dedicated

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

path for sending electronic invoices) compared to other unlicensed tax service providers.

b) Increasing deadlines for completing tax duties (for example, the deadline for sending electronic invoices) and facilitating tax compliance for taxpayers covered by TSPs compared to other taxpayers and unlicensed intermediary suppliers.

c) Outsourcing the other tax services that can be outsourced by the INTA to TSP.

Conclusion

The Contextual factors affecting the provision of tax services, including the size and scope of taxpayers, the life cycle and professional maturity of TSPs and their number, as well as data security and information confidentiality, can have a significant impact on the adoption of interactive strategies by the Tax Administration with TSPs. As the size and scope of the target population of tax services (taxpayers) and the professional maturity of the TSPs increase, the organization can, within the framework of an adaptive approach by changing its supervisory approaches, take broad support for innovative solutions of trusted companies and delegate other non-governmental matters to them.

On the other hand, with the increasing number of TSPs and the importance of maintaining data security and confidentiality, monitoring approaches and information infrastructures that are fully centralized within the tax administration with minimal sharing of that information are recommended.

Acknowledgment

Finally, we would like to thank and appreciate the sincere cooperation of the respected CEOs of trusted tax service providers, as well as the experts at the INTA, who helped us conduct this research by their effective participation in answering the questions in the questionnaires and interviews.

Keywords: Digital Age, Outsourcing Services, Tax Services Outsourcing Strategy, Tax Service Provider (TSP), Tax Service Regulation.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]
[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

-- مجله علمی، ویژه‌نامه --
همایش سیاست‌های مالی و مالیاتی ایران،
اردیبهشت ۱۴۰۴، ۲۶۵-۲۳۱
taxjournal.ir
DOI:/10.61882/taxjournal.0.229

سازمان امور مالیاتی کشور

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۲
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰
p-ISSN: ۲۲۵۱-۶۴-۸۴
e-ISSN: ۲۷۱۷-۱۸۱۷

طراحی مدل برون‌سپاری خدمات مالیاتی و تنظیم‌گری روابط TSPها در نظام مالیاتی هوشمند و داده محور عصر دیجیتال

سید محمد هادی سبحانیان گروه مدیریت بانک، بیمه و گمرک، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

اشکان هراتی* گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.ایران.

چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل راهبردی برون‌سپاری خدمات مالیاتی و شناسایی راهبردهایی برای مدیریت کارآمد برون‌سپاری خدمات و نظارت بر ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی[1] با توجه به ابعاد و عوامل زمینه‌ای حاکم بر نظام مالیاتی کشور است. پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است و برای نخستین بار ضمن شناسایی عوامل زمینه‌ای برون‌سپاری خدمات مالیاتی، مدلی را به منظور مدیریت و تنظیم‌گری روابط ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی طراحی نموده است. به منظور انجام این تحقیق، نظرسنجی خبرگانی در روش دلفی با استفاده از ابزار پرسشنامه از ۱۶ مدیر عامل شرکت معتمد ارائه‌کننده خدمات مالیاتی و مصاحبه ساختاریافته با ۵ خبره مالیاتی از میان مدیران ارشد سازمان امور مالیاتی کشور صورت گرفته است. در نهایت از آزمون همبستگی به منظور تعیین رابطه میان متغیرهای زمینه‌ای شناسایی شده و رویکردهای برون‌سپاری خدمات مالیاتی استفاده شده است. اتخاذ رویکرد برون‌سپاری مناسب وابسته به عوامل و ابعاد متعددی است و راه‌حل درست اغلب یک راهبرد واحد نیست. اندازه و گستردگی مؤدیان، چرخه عمر و بلوغ حرفه‌ای و تعداد ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی و میزان اهمیت امنیت و محرمانگی اطلاعات از جمله عوامل زمینه‌ای مؤثر در انتخاب راهبردهای برون‌سپاری خدمات مالیاتی هستند. بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق، هر اندازه جمعیت و گستردگی جامعه هدف (مؤدیان) و همچنین بلوغ حرفه‌ای ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی افزایش یابد، استفاده از راه‌حل‌های نوآورانه و سفارشی در رویکرد باز سیستمی و بازار محور با نقش گسترده ارائه‌کنندگان خدمات مورد توجه است. اما با افزایش تعداد ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی و اهمیت حفظ امنیت و محرمانگی اطلاعات، رویکردهای نظارتی و زیرساخت‌های اطلاعاتی کاملاً متمرکز در سازمان و با حداقل اشتراک‌گذاری اطلاعات توصیه می‌شود.

کلیدواژه‌ها: ارائه‌کننده خدمات مالیاتی (TSP)، برون‌سپاری خدمات، تنظیم‌گری خدمات مالیاتی، راهبرد برون‌سپاری خدمات مالیاتی، عصر دیجیتال.

* نویسنده مسئول: ashkan_tax@yahoo.com

1. Tax Service Providers (TSPs)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

مقدمه

امروزه برون‌سپاری خدمات سازمان‌های دولتی و استفاده از ظرفیت بخش خصوصی توانمند و متخصص در ارائه خدمات عمومی از جمله راهبردهای مؤثر در صرفه‌جویی هزینه و همچنین ارتقای کیفیت خدمات دولتی است. از نمونه‌های بارز این گونه اقدامات برون‌سپاری خدمات مالیاتی به اشخاص توانمند این حوزه است.

دورنمای ارائه خدمات مالیاتی که به طور سنتی توسط مشاوران مالیاتی، حسابداران و سایر متخصصان مالیاتی انجام می‌گرفت، در حال تغییر است. گسترش اینترنت، رسانه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های تلفن همراه، رایانش ابری و فناوری‌های کلان داده و تجزیه و تحلیل پیشرفته اطلاعات، همگی فرصت‌ها و گزینه‌هایی را برای کسب‌وکارها ایجاد می‌کنند. توسعه‌های جدید در دنیای دیجیتال مدرن، چالش‌هایی را برای سازمان‌های مالیاتی در شیوه سنتی تعامل با مؤدیان و سایر ذی‌نفعان ایجاد می‌کند، اما از سوی دیگر فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌های مالیاتی در زمینه وصول مالیات، حمایت از مؤدیان و افزایش سطح تمکین از طریق فناوری‌ها و ابزارهای جدید فراهم می‌آورد (BRITACOM, 2021: 2).

سازمان‌های مالیاتی به دنبال هویت دیجیتالی امن و پیچیده مورد نیاز برای دسترسی به طیف وسیعی از خدمات مؤدیان، از جمله ثبت‌نام، صدور صورت‌حساب الکترونیکی، تکمیل و استرداد اظهارنامه‌های مالیاتی و پرداخت مالیات هستند (OECD, 2022: 10).

امروزه استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای سازمان‌های مالیاتی یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است. تغییرات فناورانه بر ساختار سازمانی، فرآیندهای کسب‌وکاری و سیاست‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. دیجیتالی شدن واقعی سازمان مالیاتی فراتر از پذیرش صرف ابزارها و فناوری‌های نوین، مستلزم یک تحول حقوقی و نهادی جامع است. این تحول شامل تمام تنظیمات لازم برای مدل‌های عملیاتی سنتی به منظور دستیابی به کارایی بلندمدت و پایدار، ارائه خدمات جدید و بهبود یافته به مؤدیان و توسعه قابلیت‌های جدید است (Junquera-Varela et al., 2022: 10).

در عصر دیجیتال، تحولات و پیشرفت‌های فناورانه و ظهور راه‌حل‌های خدمات مالیاتی نوین که بر اساس این پیشرفت‌ها حاصل شده است، به شدت روابط میان سازمان‌های مالیاتی، ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی (TSPها) و مؤدیان و نحوه همکاری آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. این تحولات نویددهنده آینده‌ای روشن به ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک و

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

متوسط است که به طور سنتی با هزینه‌های تمکین مالیاتی نسبتاً بالایی مواجه بوده‌اند و در چارچوب این تحولات نوین می‌توانند خدمات مالیاتی بهتری را با هزینه کمتر دریافت کنند. سازمان‌های مالیاتی نیز فرصت ارزشمندی را برای ادغام مالیات در فرآیندهای کسب‌وکاری و در نتیجه افزایش سطح تمکین مالیاتی مؤدیان بدست می‌آورند و با اتخاذ یک رویکرد سیستمی و داده محور به جای رویکرد سنتی، هزینه‌های خود را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهند (OECD, 2016).

با نقش قابل توجهی که فناوری در زندگی روزمره ایفا می‌کند، به نظر می‌رسد انتظارات مؤدیان از خدمات مالیاتی ارائه شده نیز در حال افزایش است. برای سازمان‌های مالیاتی و واسطه‌های ارائه‌کننده خدمت، این امر مستلزم بازنگری در راهبردهای مرتبط با آن‌ها است. نظام مالیاتی هوشمند مبتنی بر نوآوری در مالیات‌ستانی است و در این چارچوب می‌بایست چشم‌اندازهای بلندمدت مناسب تبیین شوند (Novianto et al., 2024).

یکی از نکات حائز اهمیت در به‌کارگیری TSPها، راهبردهای تنظیم‌گری روابط آن‌هاست و این راهبردها با عنایت به شرایط زمینه‌ای و اقتضائات در جوامع گوناگون متفاوت است. یکی از پرسش‌های اساسی مطرح در این حوزه که به عنوان مسأله اصلی این تحقیق مطرح می‌باشد، این است که: با توجه به ابعاد و عوامل زمینه‌ای حاکم بر نظام مالیاتی کشور چه راهبردهایی برای مدیریت برون‌سپاری خدمات و نظارت بر TSPها بالاترین کارایی را به دنبال دارند؟

در این مطالعه ابتدا به بررسی توسعه فناوری‌های نوین عصر دیجیتال در زمینه ارائه خدمات مالیاتی ذیل بسترهایی چون رایانش ابری و تلفن همراه، اینترنت اشیاء، کلان داده و تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته پرداخته شده است و ضمن تبیین نقش و ماهیت TSPها در نظام مالیاتی ایران، رویکردهای سیستمی برون‌سپاری خدمات مالیاتی و راهبردهای شبکه‌ای تنظیم روابط TSPها و ابعاد گوناگون این راهبردها مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت ضمن تحلیل داده‌ها و نظرات جمع‌آوری شده از طریق روش دلفی و با ابزار پرسشنامه و مصاحبه، با شناسایی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر برون‌سپاری خدمات مالیاتی، راهبردهای مناسب این حوزه بر اساس تحلیل همبستگی عوامل، در قالب مدل‌های راهبردی مبتنی بر عوامل زمینه‌ای برای نظام مالیاتی کشور ترسیم و معرفی شده است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

ضرورت و اهمیت تحقیق

بهره‌گیری از خدمات TSPها در ایران به صورت رسمی از سال ۱۴۰۱ در زمینه صدور و ارسال صورت‌حساب‌های الکترونیکی آغاز شده است، اگرچه برون‌سپاری خدمات مالیاتی پیش از ظهور شرکت‌های مذکور به سایر ارائه‌کنندگان خدمات در زمینه‌هایی همچون مالیات بر خودرو نیز انجام گرفته است. علی‌رغم سابقه مورد اشاره، ساختار منسجم و علمی در خصوص اتخاذ رویکرد منطبق با شرایط و عوامل زمینه‌ای حاکم بر این عرصه در نظام مالیاتی کشور احصاء نشده و مدیریت در این زمینه مبتنی بر رویکردهای تجربی و تعاملات میان مؤدیان و ارائه‌کنندگان خدمات شکل گرفته است.

یکی از مباحث مهم و اثرگذار بر عملکرد مطلوب برون‌سپاری خدمات و استفاده از TSPها، شناخت نظام تنظیم‌گری مطلوب و مدیریت برون‌سپاری خدمات مالیاتی متناسب با زیرساخت‌ها و عوامل زمینه‌ای مؤثر در این عرصه است. لذا انجام یک پژوهش علمی به منظور شناسایی عوامل زمینه‌ای و همچنین اتخاذ رویکردهای مطلوب در حوزه تنظیم‌گری و مدیریت خدمات TSPها می‌تواند به عنوان چراغ راه تصمیم‌گیرندگان در زمینه برون‌سپاری خدمات مالیاتی، کمک شایان توجهی را به تحقق اهداف مورد نظر در این زمینه نموده و ضرورت و اهمیت انجام این پژوهش را خاطرنشان سازد.

پیشینه پژوهش

مطلوبیت برون‌سپاری ارائه خدمات دولتی به ویژگی‌های آن‌ها و شرایط بازار بستگی دارد. تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری ارائه خدمات دولتی یک اقدام چند وجهی و وابسته به زمینه است. چنانچه این اقدام در مسیر صحیح هدایت شود، باعث کاهش هزینه‌ها، صرفه‌جویی در نیروی کار دولتی و افزایش کارایی می‌شود (Poutvaara and Jordahl, 2020).

جان اولونی[1] (۱۹۹۸) در کتاب خود با عنوان «برون‌سپاری خدمات دولت ایالتی و محلی»، تصمیم‌گیری در زمینه برون‌سپاری خدمات دولتی را شبیه به شرکتی توصیف می‌کند که در نظر دارد کسب‌وکارهای جانبی را برای تمرکز بهتر بر شایستگی‌های اصلی خود واگذار نماید. اما بر خلاف بخش خصوصی، فارغ از نتیجه نهایی، ملاحظات سیاسی و فرهنگی، ایدئولوژی و توجه به ارزش‌ها بر تصمیم‌گیری بخش دولتی در زمینه برون‌سپاری تأثیر می‌گذارند. به زعم اولونی،

1. John O'Looney

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

یک مدیر استراتژیک دولتی در عرصه برون‌سپاری خدمات می‌بایست ملاحظاتی همچون نظارت شفاف بر معیارهای عملکردی خدمات برون‌سپاری شده، میزان اهمیت و ضرورت خدمت برون‌سپاری شده، تعداد ارائه‌کنندگان بالقوه خدمات و هزینه‌ها و منافع اقتصادی برون‌سپاری خدمات را مدنظر قرار دهد.

بر اساس گزارش بانک جهانی در سال ۲۰۲۴ نکاتی ضروی در پاسخ به این پرسش وجود دارد که؛ آیا برون‌سپاریِ وظایف سازمان‌ها اثربخش و کارآمد است یا خیر؟ این امر به ویژه در مورد سازمان‌های مالیاتی، به دلیل نقش حیاتی آن‌ها در وصول درآمد پایدار و تأمین مالی خدمات عمومی، بسیار حائز اهمیت است. بر اساس نتایج مطالعات مزبور، به منظور دستیابی به حداکثر بهره‌وری از طریق برون‌سپاری خدمات مالیاتی، لازم است ملاحظات زیر به شکل ویژه مورد توجه قرار گیرند (Junquera-Varela and Lucas-Mas, 2024):

- سازمان مالیاتی باید اهداف و منافع مورد انتظار از برون‌سپاری را تعریف کند.
- TSPها نباید به اطلاعات محرمانه دسترسی داشته باشند.
- روابط پیمانکار و سازمان می‌بایست در چارچوب یک قرارداد قوی معین شود.
- با توجه به تغییرات فناوری و شرایط، قرارداد برون‌سپاری باید انعطاف‌پذیر باشند.

ایسیپ[1] (۲۰۲۴) بر این باور است که دیجیتالی‌شدن می‌تواند تبادل الکترونیکی داده‌ها، ارتباطات فوری و پردازش خودکار داده‌ها را تسهیل نماید. در این راستا، تصمیمات مربوط به منبع‌یابی، برون‌سپاری یا همکاری مشترک خدمات حسابداری به میزان دستیابی به متخصصان داخلی و خارجی، هزینه‌های آن‌ها، نیاز به اطلاعات و آمادگی فناورانه بستگی دارد.

ادبیی[2] (۲۰۲۳)، مالیات‌ستانی در عصر دیجیتال را مستلزم بازنگری در سیستم‌های متعارف و سنتی می‌داند. مدل مالیاتی جدید در پاسخ به عصر دیجیتال ظاهر می‌شود و در این چارچوب تمرکز بر خدمات مبتنی بر فناوری اطلاعات در عصر دیجیتال که قابل برون‌سپاری به متخصصان حرفه‌ای این حوزه است، جایگاه ویژه‌ای در تحقق اهداف نظام‌های مالیاتی هوشمند و داده‌محور دارند.

با نگاهی متفاوت به نظریه مالیه عمومی، مالیات‌ستانی در عصر دیجیتال فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را به دنبال دارد (Agrawal and Fox, 2021). به منظور تطابق با فعالیت‌های اقتصادی در عصر دیجیتال، نظریه مالیه عمومی نیز می‌بایست اصلاح شود تا فضایی

1. Isip
2. Adebiyi

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]
[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

برای واقعیت جدید خلق شود و نهادهای حاکمیتی در زیرساخت دیجیتال نیز سرمایه‌گذاری کنند. یک اصل اساسی نظریه مالیه عمومی، اجرای منسجم و عادلانه طرح‌های مالیاتی است. در نتیجه، استنباط می‌شود که اجرای قوانین مالیاتی در عصر دیجیتال می‌تواند با چالش‌های قابل توجهی مواجه شود (Fiorentino and Bartolucci, 2021).

به زعم وانگ[1] (۲۰۲۲)، موج دیجیتالی کلان داده‌ها و رایانش ابری تغییرات مستمری را در مدیریت مالیات ایجاد کرده است. مالیات‌ستانی هوشمند یک مرحله پیشرفته‌تر از دیجیتالی کردن مالیات‌ستانی است که به طور خاص از طریق فاز چهارم سیستم‌های اطلاعاتی مالیاتی تحقق پیدا می‌کند. نظام مالیاتی هوشمند نه تنها منجر به تسهیل وظایف و آسودگی کسب‌وکارها می‌شود بلکه نظارت بر رفتار مؤدیان را نیز ممکن ساخته و الزامات بالاتری را برای اقدامات قانونی کسب‌وکارها و برون‌سپاری خدمات مطرح می‌نماید.

جانکوئرا- وارلا[2] و همکاران (۲۰۲۲)، استفاده از فناوری اطلاعات و دیجیتالی شدن را به عنوان ضرورتی برای سازمان‌های مالیاتی مطرح می‌کنند و دیجیتالی شدن و هوشمندسازی سازمان مالیاتی را مستلزم یک تحول حقوقی و نهادی جامع می‌دانند.

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی[3] (۲۰۱۶)، چهار راهبرد اساسی شبکه‌ای در برون‌سپاری خدمات مالیاتی را مبتنی بر هشت بعد اساسی معرفی کرده است. این راهبردها را می‌توان از راهبردهای بسته‌تر (با نگاهی به فرآیندهای مالیاتی) تا بازتر (با نگاهی به فرآیندهای تجاری گسترده‌تر) طبقه‌بندی کرد. همچنین این راهبردها می‌توانند «دولت‌محورتر» یا «بازارمحورتر» باشند. از آنجایی که بسیاری از سازمان‌های مالیاتی در حال حاضر در قالب شبکه‌ها و در اتحاد با سایر ذی‌نفعان عمل می‌کنند، اغلب سازمان‌ها بسته به شرایط خاص، ترکیبی از این راهبردها را اتخاذ می‌نمایند.

سبحانیان و هراتی[4] (۲۰۲۵)، خدمات مالیاتی را عنصری مهم در پیشگیری از ریسک‌های عدم تمکین مالیاتی معرفی می‌کنند که تأثیری قابل توجه بر روندهای تمکین مالیاتی دارد. بر این اساس تسهیل تمکین مالیاتی، مستلزم ارتقای هر دو جنبه کارایی و کیفیت خدمات مؤدیان است. ارتباط میان بهبود خدمات مالیاتی و تمکین مالیاتی به عنوان عنصری محوری در برنامه‌های اصلاحات مالیاتی مطرح شده است. در این راستا در برخی موارد، سازمان‌های

1. Wang
2. Junquera-Varela
3. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)
4. Sobhanian and Harati

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]
[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

مالیاتی به برون‌سپاری برخی از وظایف خود به شرکت‌های خارج از سازمان روی می‌آورند. این امر به دلایل مختلف از جمله کنترل بهتر هزینه‌ها و مزایا، توسعه فرآیندهای جدید با هزینه کمتر، تسهیل دسترسی به فناوری اطلاعات و روش‌های نوین به شکلی مقرون‌به‌صرفه، در زمینه‌های خاص انجام می‌شود.

حسینی صفا[1] و همکاران (۲۰۲۵) با اشاره به عدم قطعیت در آینده کسب‌وکار TSPها در ایران، مدل کسب‌وکاری را متناسب با سناریوهای محتمل برای شرکت‌های مزبور پیشنهاد داده‌اند. بر اساس نتایج تحقیق مزبور با بینش حاصل از آینده‌نگاری در طراحی مدل کسب‌وکار، علاوه بر در نظر گرفتن آینده‌های بدیل و سیر تحول به سمت وضع مطلوب، می‌توان با ساخت چشم‌انداز راهبردی، کسب‌وکار TSPها را آینده‌گرا نمود.

همچنین سبحانیان و هراتی (۲۰۲۴)، ضمن تبیین نقش TSPها در استقرار مطلوب نظام پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان در زمینه صورت‌حساب‌های الکترونیکی، بر این باورند که به منظور حمایت از مؤدیان و کاهش بار اجرایی نظام صورت‌حساب الکترونیکی بر ایشان می‌بایست با عنایت به ظرفیت مؤدیان نسبت به به‌کارگیری تعدادی متناسب از TSPهای توانمند در زمینه صدور و ارسال صورت‌حساب‌های الکترونیکی و همچنین تأمین هزینه تعرفه ارائه خدمات این شرکت‌ها از محل درآمدهای مالیاتی اقدام کرد. در این مطالعه صورت‌حساب الکترونیکی به عنوان یک سند معتبر و قابل استناد مطرح شده و دلیل بهره‌گیری از آن، مدیریت تمکین و ارائه خدمات مالیاتی در چارچوب نظام مالیاتی هوشمند عنوان شده است.

در جمع‌بندی پیشینه موضوع تحقیق حاضر، این نکته بسیار حائز اهمیت است که: علی‌رغم انجام مطالعات گوناگون در زمینه برون‌سپاری خدمات مالیاتی از جمله راهبردها و ابعاد تعاملی این عرصه، تا کنون مطالعه مشخصی در زمینه شناخت عوامل زمینه‌ای و رویکردهای اقتضایی متناسب با آن‌ها در زمینه برون‌سپاری خدمات مالیاتی در نظام مالیاتی ایران صورت نگرفته است. انجام این پژوهش به منظور شناسایی عوامل زمینه‌ای مزبور و راهبردهای حمایتی و تنظیم‌گری در تعامل با TSPها در چارچوب استانداردها و سیاست‌های نظام مالیاتی کشور انجام گرفته است.

1. Hosseini Safa

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

مبانی نظری طراحی مدل تحقیق

خدمات مالیاتی در عصر دیجیتال

چشم‌انداز خدمات مالیاتی برای مؤدیان در حال تغییر است و امروزه خدمات جدید TSPها در حال ظهور است که از تمکین مالیاتی حمایت و راه‌حل‌های مالیاتی با کیفیت بالا را ارائه می‌کند و هزینه مؤدیان را کاهش می‌دهد. سازمان‌های مالیاتی راهبردهای جدیدی را اتخاذ می‌کنند که بر مداخلات بالادستی و رویکردهای مشارکتی بیشتر تمرکز داشته و تمکین مالیاتی را ارتقای می‌دهند. محرک‌های اصلی این تغییرات، توسعه فناوری‌های نوین است. این تحولات بر نحوه عملکرد مؤدیان تأثیر می‌گذارند، منجر به نوآوری خدمات TSPها می‌شوند و می‌توانند راهبردهای تمکینی سازمان‌های مالیاتی را تغییر دهند. مهمترین فناوری‌های حوزه خدمات مالیاتی در عصر دیجیتال که امروزه به طور گسترده توسط TSPها و نظام‌های مالیاتی هوشمند و داده محور مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از رایانش ابری[1]، رایانش تلفن همراه[2]، اینترنت اشیاء[3] و کلان داده و تجزیه و تحلیل پیشرفته[4] (Meiryani et al., 2022; Ionescu and Andronie, 2021; OECD, 2016).

پیشرفت‌های تکنولوژیکی مذکور محیطی را که مؤدیان در آن فعالیت می‌کنند تغییر می‌دهند و همچنین بر چشم‌انداز خدمات مالیاتی تأثیر می‌گذارند. نوآوری‌های فناوری فرصت‌هایی را برای توسعه خدمات هدفمند به منظور کمک به تمکین مالیاتی مؤدیان فراهم می‌آورند. تأثیر و ریسک فناوری‌های مذکور برای مؤدیان، TSPها و سازمان‌های مالیاتی به طور خلاصه در جدول (۱) نشان داده شده است.

1. Cloud Computing
2. Mobile Computing
3. Internet of Thing (IOT)
4. Big Data & Advanced Analytics

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

جدول ۱. تأثیر و ریسک فناوری‌های نوین بر مؤدیان، TSPها و سازمان مالیاتی

فناوری	تأثیر بر مؤدیان	تأثیر بر TSPها	تأثیر بر سازمان‌های مالیاتی
رایانش تلفن همراه	• اشتراک‌گذاری (بلادرنگ) اطلاعات با ذی‌نفعان • افزایش تراکنش‌ها از طریق بسترهای موبایلی • ورود دستی کمتر داده‌ها • ریسک‌ها: حریم خصوصی و امنیت	• امکان ارائه راه‌حل‌های مالیاتی سفارشی • ورود TSPهای جدید در نظام مالیاتی، کنترل بسترهای تلفن همراه • ریسک‌ها: حریم خصوصی، امنیت و کیفیت داده‌ها	• افزایش فرصت‌های تمکین با ادغام معاملات تجاری • توسعه دیدگاه مؤدیان • افزایش ارائه خدمات بلادرنگ توسط TSPها • ریسک‌ها: حریم خصوصی، امنیت و کیفیت داده‌ها
اینترنت اشیاء	• همسویی کسب‌وکارها • انتقال داده‌های بلادرنگ از طریق اشخاص ثالث • کاهش هزینه‌های تمکین • ریسک‌ها: حریم خصوصی و امنیت، مالکیت و کیفیت داده‌ها و استانداردسازی	• کاهش زمان انتقال داده‌ها • تعاملات جدید با مؤدیان • ریسک‌ها: حریم خصوصی و امنیت، مالکیت و کیفیت داده‌ها و استانداردسازی (قابلیت اتصال سیستم‌ها)	• افزایش راهکارهای دیجیتالی • بهبود اشتراک اطلاعات • افزایش پردازش داده‌ها بین TSP ها، مؤدیان و سازمان • ریسک‌ها: حریم خصوصی و امنیت، مالکیت داده‌ها، کیفیت داده‌ها و استانداردسازی
رایانش ابری	• گزارش‌دهی بلادرنگ • افزاش قابلیت‌های تمکین • کاهش هزینه‌های تمکین • ریسک‌ها: امنیت، حریم خصوصی و مالکیت داده‌ها، نگرانی در زمینه خروج اطلاعات به بیرون از شرکت در سرور شخص ثالث	• توسعه نرم‌افزارهای تجاری جدید • تغییر نقش از حسابدار به مشاور تجاری آینده‌نگر • تعاملات جدید با مشتری • ظهور شبکه‌های ابری و استفاده از APIها • ریسک‌ها: حریم خصوصی، امنیت، مالکیت و کیفیت داده‌ها	• خدمات بهبود یافته برای مؤدیان در کاهش بار تمکین • انتقال یکپارچه داده از سایر منابع خارجی • خودکارسازی گردش کار • ساده‌سازی تعاملات با TSPها و یا مؤدیان • ریسک‌ها: حریم خصوصی و امنیت، کیفیت داده‌ها و دشواری کشف تقلب
کلان داده و تجزیه و تحلیل پیشرفته	• تحلیل‌های آینده‌نگر • تأیید داده‌ها • کاهش هزینه تمکین • خدمات مالیاتی سفارشی و متناسب • ریسک‌ها: امنیت، حریم خصوصی و مالکیت داده‌ها	• راه‌حل‌های مالیاتی سفارشی و مناسب • تعاملات جدید با مشتری • تغییر نقش از حسابدار به مشاور تجاری آینده‌نگر • ریسک‌ها: امنیت، حریم خصوصی و مالکیت داده‌ها	• بینش بهتر در رفتار تمکینی با نظارت بر اقدامات بلادرنگ • مداخلات «سفارشی» مؤثر • بهبود منابع • ریسک‌ها: امنیت، حریم خصوصی، مالکیت داده‌ها، افزایش انتظارات امنیتی عمومی از سازمان مالیاتی

منبع: (OECD, 2016).

نقش و ماهیت ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی در ایران

در اغلب نظام‌های مالیاتی TSPها نقش مهمی در کمک به مؤدیان در زمینه رعایت قوانین مالیاتی دارند. همچنین نقش مؤثری در تمکین مالیاتی، رقابت‌پذیری و رشد اقتصادی دارند و

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

کاهش به‌کارگیری خدمات این شرکت‌ها می‌تواند منجر به افزایش اجتناب مالیاتی شود (Hos-seini Safa et al., 2024). در نظام مالیاتی ایران، از جمله مباحث مهم و کلیدی در حوزه صدور صورت‌حساب‌های الکترونیکی و ارسال آن‌ها به سامانه مؤدیان و ارائه آموزش و مشاوره در این زمینه، نقش TSPها است. این شرکت‌ها، اشخاص حقوقی دارای پروانه از سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشند که حسب ضوابط و دستورالعمل‌های ابلاغی سازمان، نسبت به ارائه خدمات به مؤدیان در نظام مزبور با سازمان همکاری می‌کنند (Sobhanian and Harati, 2024). شرایط، نحوه انتخاب، چگونگی ارتباط با سازمان و مؤدیان، تعیین تعرفه‌ها و سایر مقررات مربوط به شرکت‌های معتمد در ایران بر اساس قوانین مربوطه به موجب آیین‌نامه موضوع ماده (۲۶) قانون پایانه‌های فروشگاهی و سامانه مؤدیان است.

نوع خدمات TSPها در نظام‌های مالیاتی ممکن است متفاوت باشد و بازارها طیف گسترده‌ای از خدمات مالیاتی را توسط انواع مختلفی از این شرکت‌ها در بر می‌گیرند. سه دسته اصلی از خدمات شرکت‌های مزبور که می‌توان آن‌ها را متمایز کرد عبارتند از:

۱. انجام تکالیف و تعهدات قانونی: اقدامات تمکینی که بر صدور صورت‌حساب‌های الکترونیکی، ارائه اظهارنامه مالیاتی یا سایر گزارش‌های قانونی متمرکز هستند.

۲. آموزش: ارائه آموزش لازم به مؤدیان به منظور توانمندسازی ایشان برای اجرای قانون.

۳. مشاوره و خدمات حسابداری: ارائه مشاوره مالیاتی و نمایندگی مؤدیان در امور مالیاتی و ارائه خدمات حسابداری، حقوق و دستمزد و تهیه صورت‌های مالی (INTA, 2022).

در سایر نظام‌های مالیاتی نیز TSPها بر یکی از این فعالیت‌ها تمرکز می‌کنند یا مجموعه وسیع‌تری از آن‌ها را ارائه می‌دهند. به ویژه برای مؤدیان کوچک و متوسط، TSPها اغلب به عنوان مشاور اصلی کسب وکار عمل می‌کنند و طیف کاملی از خدمات، از جمله صدور صورت‌حساب‌های الکترونیکی، آموزش و مشاوره مالی و مالیاتی گسترده‌تر را ارائه می‌دهند.

علاوه بر این، سازمان امور مالیاتی کشور به موجب مقررات آیین نامه اجرایی تبصره (۲) ماده (۲۱۹) قانون مالیات‌های مستقیم مصوب سال ۱۴۰۲، فعالیت‌های قابل واگذاری را به «بخش غیر دولتی» واگذار می‌کند. با عنایت به تعریف ارائه شده از «بخش غیردولتی» و نوع خدمات قابل واگذاری، امکان واگذاری هر یک از خدمات مورد نظر آیین‌نامه مزبور به TSPها نیز وجود داشته و بهره‌گیری از این امکان می‌تواند گامی مؤثر در جهت ایجاد یکپارچگی و تمرکز به منظور نظارت و کنترل مؤثر و ارتقای کیفیت خدمات مالیاتی باشد.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

رویکردهای سیستمی برون‌سپاری خدمات مالیاتی

دو رویکرد سیستمی مطرح در زمینه تمکین مالیاتی و ترسیم نقش سازمان مالیاتی، تأمین‌کنندگان خدمات و مؤدیان عبارتند از «رویکرد زنجیره امن» و «رویکرد داده متمرکز» (OECD, 2016).

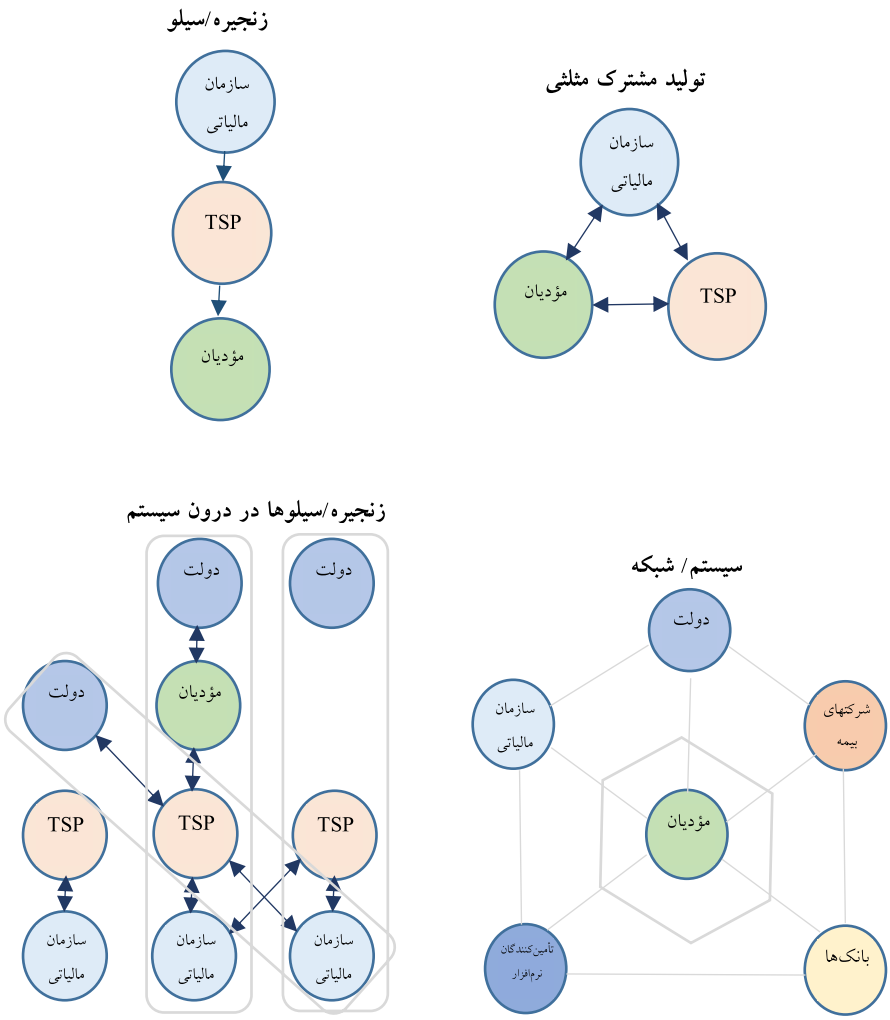
ایده اصلی «رویکرد زنجیره امن» ایجاد یک جریان امن اطلاعات از ثبت معاملات تجاری تا تعیین نهایی میزان دقیق مالیات پرداختی است. در این روش، الزامات تمکین مالیاتی در سامانه‌ها و فرآیندهای فناورانه مؤدیان تعبیه شده است. سامانه‌ها در این سناریو به گونه‌ای طراحی شده‌اند که دستکاری یا پاک کردن اطلاعات غیرممکن یا بسیار دشوار است و TSPها ملزم به رعایت استانداردهای کیفی و اخذ مجوز هستند.

ایده زیربنایی «رویکرد داده متمرکز» این است که سازمان مالیاتی خود می‌تواند تا حد امکان بسیاری از معاملات تجاری را از منبع دریافت کند تا با حداقل اطلاعات مؤدیان، میزان دقیق مالیات پرداختی ایشان را تعیین نماید. الزامات تمکین مالیاتی در سامانه‌ها و فرآیندهای فناوری اطلاعات که توسط مؤدیان استفاده می‌شود تعبیه شده است اما نه به روش «رویکرد زنجیره امن». اطلاعات جمع‌آوری شده توسط سازمان مالیاتی می‌تواند به سایر مؤدیان ارائه شود و سپس توسط آن‌ها برای انجام تکالیف و تعهدات مالیاتی استفاده شود.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

نمودار ۱. دیدگاه زنجیره‌ای در مقابل دیدگاه سیستمی در زمینه تمکین مالیاتی



منبع: یافته‌های پژوهش.

همان‌گونه در نمودار (۱) نشان داده شده است، می‌توان دیدگاه‌های متفاوتی را برای نقش ذی‌نفعان مختلف در چشم‌انداز خدمات مالیاتی در نظر گرفت. در نمونه‌ای از دیدگاه زنجیره‌ای، تمرکز بر رابطه خطی بین سازمان مالیاتی، TSP و مؤدیان است (تصویر بالا چپ). این رابطه خطی مورد بحث و انتقاد قرار گرفته است و تحلیلگران بر این باورند که سازمان‌های مالیاتی، TSPها و مؤدیان اغلب در یک رابطه مثلثی‌تر کار می‌کنند (تصویر بالا راست).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

در دیدگاه سیستمی، تمرکز بر سیستم به عنوان یک کل است که در آن بسیاری از ذی‌نفعان نقش ایفا می‌کنند و با یکدیگر رابطه دارند. تغییرات تکنولوژیکی و تحولات تجاری متعاقباً و به طور غیر مستقیم بر همه ذی‌نفعان و همه روابط درون سیستم تأثیر می‌گذارد. این دیدگاه سیستمی امکان شناسایی تا چندین «زنجیره» از ذی‌نفعان را فراهم می‌آورد (تصویر پایین چپ)، همچنین می‌توان کل شبکه را به عنوان نقطه مرجعی در نظر گرفت که در آن همه ذی‌نفعان به هم متصل هستند (تصویر پایین راست). ساختار شبکه‌ها در هر دو حالت یکسان است و تفاوت اساسی ناشی از تغییر دیدگاه در گسترش دامنه، و آگاهی (و متعاقباً ایجاد) بسیاری از پیوندها با سایر ذی‌نفعان مانند تأمین‌کنندگان نرم‌افزار و بانک‌ها است (OECD, 2016).

ابعاد راهبردی مدیریت برون‌سپاری خدمات مالیاتی

بر اساس نتایج مطالعات سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۱۶) سازمان‌های مالیاتی می‌توانند انواع مختلفی از رویکردها را جهت تنظیم روابط و همکاری با TSPها اتخاذ کنند. سازمان مالیاتی در برخورد با TSPها می‌تواند راهبردهای مختلفی را بر اساس دو بعد اساسی اتخاذ نماید.

بعد اول «سطح باز بودن» است، بدین معنی که سازمان مالیاتی تا چه اندازه می‌تواند و می‌خواهد در محیط کسب‌وکار مؤدیان وارد شود و مداخله نماید تا از تمکین و رعایت مقررات مالیاتی توسط آن‌ها اطمینان حاصل کند. در یک جهت‌گیری بسته‌تر که می‌توان آن را «رویکرد سیلو[1]» نیز نامید، تمرکز سازمان مالیاتی در درجه اول بر تدارک فرآیندهای مالیاتی از جمله ثبت‌نام، تسلیم اظهارنامه، چرخه رسیدگی، حسابرسی و وصول مالیات است. در یک جهت‌گیری بازتر سازمان مالیاتی بیشتر بر محیط کسب‌وکار گسترده‌تر مؤدیان تمرکز می‌کند و به دنبال ترتیباتی است که برای مؤدیان ایجاد ارزش کند و تمکین مالیاتی را تضمین نماید. اتخاذ چنین رویکردی به معنای باز بودن روابط برای گروه وسیعی از TSPها و سایر ذی‌نفعان است.

بعد دوم «حاکمیت» و مربوط به نقشی است که سازمان‌های مالیاتی برای خود در چشم‌انداز خدمات مالیاتی می‌بینند، اینکه آن‌ها در رویکرد بازار محور توسعه خدمات مالیاتی را فرآیندی می‌دانند که در درجه اول باید توسط بازار هدایت شود یا در رویکردی دولت محور می‌خواهند خودشان در ارائه یا تنظیم چنین خدماتی نقش آغازگر و پیشرو داشته باشند. در رویکرد مبتنی

1. Silo

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

بر بازار، سازمان مالیاتی فعالان بازار را تشویق می‌کند تا خدمات مالیاتی را به عنوان بخشی از خدمات خود به مؤدیان ارائه کنند. این اقدام می‌تواند TSPهای موجود یا تازه وارد به بازار را تحریک نماید تا خدمات جدیدی را توسعه دهند و راه‌حل‌های نوآورانه‌ای را برای پشتیبانی از مؤدیان ارائه کنند. پیروی از رویکرد دولت محور به این معنی نیست که TSPها هیچ نقشی در فرآیندهای مالیاتی ندارند، بلکه به این معنی است که نقش آن‌ها عمدتاً توسط سازمان (دولت) تعریف، تأیید و نظارت می‌شود.

مهم است که چنین رویکردهایی با راهبردهای کلان سازمان مالیاتی همسو باشد و با محیط قانونی، فناوری و فرهنگی ویژه نظام مالیاتی کشور مطابقت نماید.

انواع راهبردهای شبکه‌ای تنظیم روابط با TSPها

دو بعد «باز بودن» و «حاکمیت» ساده‌سازیهای مفهومی هستند و اغلب نظام‌های مالیاتی در عمل، ترکیبی از دیدگاه‌های کم و بیش باز نسبت به سیستم و همچنین تحریک کم و بیش ابتکارات TSPها در رویکرد بازار محور را اتخاذ می‌کنند. اکثر سازمان‌های مالیاتی در حال حاضر در شبکه‌ها فعالیت می‌کنند. این شبکه‌ها از نظر میزان باز بودن و نوع حاکمیت متفاوت هستند. با استفاده از این دو بعد، می‌توان چهار راهبرد شبکه‌ای را به شکل متمایز، مطابق جدول (۲)، در نظر گرفت.

راهبردهای شبکه‌ای می‌توانند به سازمان مالیاتی در تعیین روابط خود با TSPها و در نتیجه به طور غیر مستقیم در روابط با مؤدیان، کمک نمایند. انتخاب راهبرد بستگی به این دارد که دولت چگونه به تغییرات فناورانه و کسب‌وکاری مؤدیان پاسخ دهد و همچنین بستگی به امکانات و روابطی دارد که سازمان با توجه به نقش، سطح سازمانی و ارزش خلق شده TSPها، برای همکاری با آن‌ها در نظر می‌گیرد (OECD, 2016).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

جدول ۲. راهبردهای شبکه‌ای حاکم بر روابط میان سازمان‌های مالیاتی، TSPها و سایر ذی‌نفعان

حاکمیت / قلمرو سازمان مالیاتی	دولت محور دولت کنترل بیشتری بر خدمات و داده‌ها و جریان‌های اطلاعاتی دارد.	بازار محور دولت از خدمات، داده‌ها و جریان اطلاعاتی بازار استفاده می‌کند.
چشم‌انداز بسته «سیلو» سازمان مالیاتی در رابطه با سیستم گسترده‌تر بسته است و بر فرآیندهای مالیاتی اصلی تمرکز دارد.	شبکه کنترل شده سازمان مالیاتی نقش نظارتی‌تری را در شبکه انتخاب می‌کند و عمدتاً بر نقاط قوت و قابلیت‌های خود تأکید دارد. دولت خود مسئول اصلی افزایش سطح تمکین مؤدیان است و راه‌حل‌هایی را برای این موضوع در درون سازمان توسعه می‌دهد. نقش TSPها و ذی‌نفعان محدود است.	شبکه بسته ترکیبی سازمان مالیاتی به خدمات ارائه شده توسط TSPهای منتخب خود وابسته است و صلاحیت آن‌ها از طریق استانداردها و طرح‌های صدور مجوز فعالیت تعیین می‌شود. TSPهای موجود و جدید و سایر ذی‌نفعان در افزایش سطح تمکین مؤدیان نقش دارند، اما نقش آن‌ها از قبل به خوبی تنظیم شده است.
چشم‌انداز باز «سیستم» سازمان مالیاتی نسبت به سیستم گسترده‌تر بازتر است و با گروه گسترده‌تری از سهامداران پیرامون مؤدیان در تعامل است.	شبکه باز ترکیبی از تعداد بی‌شماری از بازیگران در سیستم استفاده می‌شود، اما رویکرد «کنترلی» بیشتری برای ارائه مجوز به انواع TSPها اتخاذ می‌شود. دولت مسئول افزایش سطح تمکین مؤدیان است و انجام تکالیف را برای مؤدیان تسهیل می‌کند. خدمات و اطلاعات را می‌توان تحت کنترل سازمان از سایر ذی‌نفعان دریافت کرد. TSPها ممکن است در همه امور نقش داشته باشند، اما سازمان نقش‌ها را به شدت سازماندهی می‌کند.	شبکه تطبیقی TSPها با سطح بلوغ معین، در موقعیت نسبتاً بهتری برای ارائه خدمات یکپارچه به مؤدیان قرار دارند و ارائه خدمات با کیفیت بالا به مؤدیان به عنوان یک مسئولیت مشترک در نظر گرفته می‌شود. TSPهای موجود و جدید و سایر ذی‌نفعان تشویق می‌شوند تا به سمت راه‌حل‌های نوآورانه‌ای که منجر به افزایش سطح تمکین و تسهیل کسب‌وکار مؤدیان می‌شوند، حرکت کنند.

منبع: یافته‌های پژوهش.

اتخاذ راهبرد مناسب وابسته به ابعاد و عوامل متعددی است و اغلب یک راهبرد درست واحد برای تمام نظام‌های مالیاتی وجود ندارد. از آنجایی که عوامل زمینه‌ای و شرایط اقتضایی می‌توانند برای بخش‌های مختلف صنایع یا مؤدیان گوناگون و همچنین TSPها متفاوت باشند و با توجه به اینکه سازمان‌های مالیاتی نیز در شبکه‌های موجود فعالیت می‌کنند، ترکیبی از راهبردهای شبکه‌ای می‌تواند مؤثر و کارآمد واقع شود. این به آن معنا نیست که سازمان‌ها در تعامل با TSPها دارای رویکردی نامشخص یا غیرمنسجم هستند زیرا ماهیت و دامنه تعاملات مختلف می‌تواند استفاده بیش از یک راهبرد را توجیه کند.

در انتخاب هر یک از راهبردهای برون‌سپاری خدمات مالیاتی مورد اشاره، می‌بایست ابعاد

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

گوناگون برون‌سپاری خدمات، مدنظر سیاست‌گذاران این عرصه قرار گیرند. در جدول (۳) رویکرد هر یک از راهبردهای شبکه‌ای در برابر ابعاد مزبور به طور خلاصه تشریح شده است (OECD, 2016).

جدول ۳. موقعیت سازمان‌های مالیاتی در رویکردهای شبکه‌ای

راهبرد / ابعاد	شبکه کنترل شده	شبکه‌تطبیقی	شبکه بازترکیبی	شبکه‌بسته‌ترکیبی
رویکرد نسبت به TSPها	«ما بهتر می‌دانیم»: سازمان مالیاتی رأساً اقدام می‌کند و زنجیره وصول مالیات را توسعه می‌دهد.	«ما می‌توانیم»: سازمان مالیاتی تنوع را تحریک می‌کند. نوآوری و سفارشی‌سازی تشویق می‌شود.	«ما سیستم را می‌شناسیم»: سازمان مالیاتی سیستم را سازماندهی می‌کند و در صورت نیاز کمک می‌کند.	«ما مسئولیم»: سازمان مالیاتی بازار TSPها را تنظیم‌گری می‌کند.
سطح همکاری با TSPها	پایین	متفاوت است	بالا	متوسط
توزیع قدرت	سازمان مالیاتی قواعد را تعیین می‌کند.	متعادل‌تر	متعادل‌تر	سازمان مالیاتی قواعد را تعیین می‌کند.
ارزش پیشنهادی برای مؤدیان	شفاف اما با راحتی کمتر. یک اندازه برای همه مناسب است (بدون سفارشی‌سازی).	شفافیت کمتر، اما راحت‌تر. همراه با راه‌حل‌های سفارشی.	شفافیت کمتر، اما راحت‌تر. اغلب یک اندازه برای همه مناسب است (مقداری سفارشی‌سازی)	شفاف اما با راحتی کمتر. وجود مقداری سفارشی‌سازی.
محصولات و خدمات جدید (راه‌حل‌های عمومی یا سفارشی)	سازمان مالیاتی در مورد محصولات و خدمات جدید تصمیم می‌گیرد (به طور مستقیم با تمکین مالیاتی مرتبط است). راه‌حل‌های عمومی‌تر.	TSPهای موجود و جدید محصولات و خدمات جدیدی را ایجاد می‌کنند. وجود تعصب شدید نسبت به راه‌حل‌های شفارشی شده.	تولید مشترک. سازمان مالیاتی به عنوان نگهبان محصولات و خدمات جدید توسط TSP ها. مقداری فضا برای راه‌حل‌های سفارشی.	تولید مشترک. TSP های موجود عمدتاً محصولات و خدمات جدید را در بازار تنظیم شده پیشنهاد می‌کنند. مقداری فضا برای راه‌حل‌های سفارشی.
مقررات حاکم بر TSPها	بسته به نقشی که TSP ها در سیستم دارند متفاوت است. سازمان تنظیم‌گری می‌کند در حالی که TSPها نقش رسمی دارند.	ترکیبی از مقررات نرم محصولات و خدمات و خود تنظیمی TSP ها.	تنظیم‌گری از طریق استانداردهای اجباری برای استفاده در حوزه عمومی دیجیتال و خود تنظیمی TSPها.	تنظیم‌گری حرفه‌های TSP و ایفای نقش آن‌ها همراه با اشکالی از خود تنظیمی.
زیرساخت اطلاعاتی	متمرکز، سیستم‌های سفارشی سازمان مالیاتی.	زنجیره امن (بازار تعریف شده). انواع اتصال (جفت‌سازی) و اشتراک‌گذاری.	زنجیره امن (اما تعریف شده توسط سازمان مالیاتی). اتصال (جفت‌سازی) و به اشتراک‌گذاری دولت محور.	عمدتاً متمرکز. مقداری فضای اتصال (جفت‌سازی) و اشتراک‌گذاری مرتبط با فرآیندهای اصلی سازمان مالیاتی.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

راهبرد / ابعاد	شبکه کنترل شده	شبکه تطبیقی	شبکه بازترکیبی	شبکه بسته ترکیبی
قلمرو اشتراک‌گذاری داده و اطلاعات	تعریف شده توسط سازمان مالیاتی. اشتراک‌گذاری کمتر. استفاده متوسط از داده‌های تولید شده توسط TSPها و مجموعه گسترده‌تری از ذی‌نفعان.	فضایی برای ابتکارات بازار. استفاده زیاد از داده‌های تولید شده توسط سازمان مالیاتی، TSPها و مجموعه گسترده‌تری از ذی‌نفعان.	موقعیت اطلاعات اشتراک‌گذاری شده برای سازمان، TSP ها و ذی‌نفعان. اعتماد حائز اهمیت است. استفاده زیاد از داده‌های تولید شده توسط سازمان مالیاتی، TSPها و مجموعه گسترده‌تری از ذی‌نفعان.	موقعیت اطلاعات اشتراک‌گذاری شده برای سازمان، TSP ها و ذی‌نفعان. اعتماد حائز اهمیت است. استفاده متوسط از داده‌های تولید شده توسط سازمان مالیاتی، TSPها و مجموعه گسترده‌تری از ذی‌نفعان.

منبع: یافته‌های پژوهش.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع روش خبرگانی «دلفی[1]» است. تکنیک دلفی برای «شناسایی» و «غربال» مهمترین شاخص‌های تصمیم‌گیری قابل استفاده است که بر اساس نظرات کارشناسان و خبرگان حوزه پژوهشی انجام می‌گیرد و در این پژوهش برای غربال عوامل زمینه‌ای و رسیدن به یک توافق در زمینه اهمیت متغیرهای زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای برون‌سپاری خدمات مالیاتی استفاده شده است (Helmer, 1977). روش نمونه‌گیری هدفمند است و در این چارچوب ابتدا کارشناسان و خبرگان حوزه برون‌سپاری خدمات مالیاتی از میان مدیران عامل TSPها (۱۶ نفر) و خبرگان مالیاتی (۵ نفر از مدیران ارشد سازمان) انتخاب شدند. در این راستا، ابتدا موضوع و مسأله پژوهش در جریان توزیع پرسشنامه محقق ساخته (با روایی محتوایی ساده و پایایی مورد تأیید با آلفای کرونباخ ۸۹ .۰) و مصاحبه‌های ساختار یافته برای خبرگان تبیین و نقطه‌نظرات و داده‌ها در قالب ابزارهای مزبور طی سه مرحله جمع‌آوری شده است. مطالب نامرتبط حذف و دیدگاه‌های مشترک جمع‌بندی شدند. تجزیه و تحلیل‌ها یافته‌ها مبتنی بر میانگین کمی نظرات انجام گرفته و نتیجه‌گیری بر اساس اجماع نهایی خبرگانی حاصل گردیده است. در نهایت در روش تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون همبستگی به منظور تعیین رابطه میان متغیرهای زمینه‌ای شناسایی شده و انواع راهبردهای برون‌سپاری خدمات متناسب با آن متغیرها استفاده شده است.

1. Correlational stud

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

یافته‌ها

موقعیت راهبردی برون‌سپاری خدمات سازمان امور مالیاتی کشور

بر اساس یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل نظرات مدیران عامل TSPهای مجاز (در قالب پرسشنامه‌های محقق ساخته) و همچنین نقطه‌نظرات خبرگان نظام مالیاتی کشور (در قالب مصاحبه‌های ساختاریافته)، موقعیت راهبردی برون‌سپاری خدمات سازمان امور مالیاتی کشور در تعامل و تنظیم‌گری روابط با TSPها در هر یک از ابعاد به شرح جدول زیر شناسایی شده است:

- وضعیت سازمان مالیاتی در رویکرد نسبت به TSPها

در ارائه خدمات و به‌کارگیری TSPها، سازمان امور مالیاتی کشور نسبت به تنظیم‌گری بازار TSPها تا سطح معینی اقدام می‌نماید. برخی از بخش‌های فرآیند تمکین مالیاتی توسط TSPها دنبال می‌شود. از این منظر، راهبرد اتخاذ شده مشارکتی است، اگرچه شرایط و چگونگی مشارکت TSPها به خوبی تنظیم‌گری شده است. در این چارچوب فضای کمتری برای ارائه راه‌حل‌های نوآورانه توسط دیگر بازیگران خلاقی که به طور سنتی نقشی در تمکین مالیاتی ایفا نمی‌کنند، وجود دارد.

- سطح همکاری و توزیع قدرت

مقامات مالیاتی با سطح همکاری نسبی، قواعدی را تعریف می‌کنند که TSPها تحت آن قواعد می‌توانند در سیستم نقش‌آفرینی کنند. TSPها به طور ویژه در بازار مؤدیان، اغلب خدمات گسترده‌ای را ارائه می‌دهند و در چنین شرایطی دسترسی آزاد و روابط خوب و مؤثر با سازمان مالیاتی حیاتی است. در زمینه توزیع قدرت، این سازمان امور مالیاتی کشور است که قواعد را تعیین می‌کند و TSP نقش قابل‌توجهی در تدوین استانداردها، قواعد و طراحی خدمات مالیاتی جدید ندارند.

- ارزش پیشنهادی برای مؤدیان و محصولات و خدمات جدید

خدمات ارائه شده توسط TSPها کمتر برای مؤدیان شفاف و قابل درک است، اما دریافت این خدمات با قابلیت سفارشی‌سازی نسبی، سطح متوسطی از آسودگی و راحتی را برای مؤدیان

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

فراهم می‌آورد. همچنین امکان ارائه پیشنهاد محصولات و خدمات جدید توسط TSPها و ارائه راه‌حل‌های سفارشی به شکل محدود وجود دارد.

- مقررات حاکم بر TSPها

تنظیم‌گری دسترسی به بازارها و تعیین استانداردهای حرفه‌ای بسیار رایج است. این تنظیم‌گری برای TSPهای مجاز اعمال می‌شود. بازار فعلی TSPها بسیار پویا است و بازیگران جدیدی از صنایع مختلف همچون توسعه‌دهندگان نرم‌افزار، ارائه‌کنندگان خدمات سیستم‌های نظام پرداخت (POS) یا نظام بانکی برای تمکین، مشاوره و خدمات حسابداری وارد این بازار می‌شوند. بسیاری از این بازیگران جدید هیچ‌گونه سابقه فعالیت مالیاتی ندارند، اما انواع خدمات کاملاً جدید را با استفاده از مدل‌های کسب‌وکاری مختلف معرفی می‌کنند و با TSPهای مجاز موجود به رقابت می‌پردازند. در این بعد راهبردی مقررات حاکم بر TSPها در چارچوب یک تنظیم‌گری مشخص مبتنی بر استانداردهای حرفه‌ای سازمان امور مالیاتی کشور بوده و TSPها از سطح محدودی از اختیارات و خود تنظیمی برخوردارند.

- زیرساخت و قلمرو اشتراک‌گذاری داده و اطلاعات

زیرساخت‌های اطلاعاتی به شکل کاملاً متمرکز در درون سازمان امور مالیاتی کشور و بدون اتصال و مشارکت TSPها شکل گرفته است و سطح پایینی از اشتراک‌گذاری داده‌ها و اطلاعات با TSPها در سامانه‌های اطلاعاتی وجود دارد، اما از داده‌های تولید شده توسط TSPها در چارچوب صورت‌حساب‌های الکترونیکی صادر و ارسال شده به سامانه مؤدیان استفاده می‌شود.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

جدول ۴. موقعیت راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور در ابعاد برون‌سپاری خدمات مالیاتی

ابعاد	شرایط موجود	راهبرد شبکه‌ای حاکم بر روابط با TSPها
رویکرد سازمان نسبت به TSPها	سازمان امور مالیاتی کشور خود را مسئول دانسته و نسبت به تنظیم‌گری بازار TSPها تا سطح معینی اقدام می‌نماید.	شبکه‌بسته‌ترکیبی
سطح همکاری با TSPها	سطح همکاری متوسط	شبکه‌بسته‌ترکیبی
توزیع قدرت	سازمان امور مالیاتی کشور قواعد را تعیین می‌کند و TSP نقش قابل‌توجهی در تدوین استانداردها، قواعد و طراحی خدمات مالیاتی جدید ندارند.	شبکه‌بسته‌ترکیبی
ارزش پیشنهادی برای مؤدیان	خدمات ارائه شده کمتر برای مؤدیان شفاف است، اما دریافت این خدمات با قابلیت مقداری سفارشی‌سازی، سطح متوسطی از آسودگی و راحتی را برای مؤدیان فراهم آورده است.	شبکه‌بسته‌ترکیبی
محصولات و خدمات جدید (راه‌حل‌های عمومی یا سفارشی)	امکان ارائه پیشنهاد محصولات و خدمات جدید توسط TSPها نسبتاً محدود است.	شبکه‌بسته‌ترکیبی
مقررات حاکم بر TSPها	مقررات حاکم بر TSPها در چارچوب یک تنظیم‌گری مشخص مبتنی بر استانداردهای حرفه‌ای است و TSPها از سطح محدودی از اختیارات و خودتنظیمی برخوردارند.	شبکه‌بسته‌ترکیبی
زیرساخت اطلاعاتی	کاملاً متمرکز درون سازمان و بدون اتصال و مشارکت TSPها شکل گرفته است.	شبکه کنترل شده
قلمرو اشتراک‌گذاری داده و اطلاعات	سطح پایین اشتراک‌گذاری داده‌ها با TSPها در سامانه‌های اطلاعاتی و استفاده متوسط از داده‌های تولید شده TSPها	شبکه کنترل شده

منبع: یافته‌های پژوهش.

همان‌گونه که در جدول (۴) نشان داده شده است، سازمان امور مالیاتی کشور در رویکرد خود نسبت به TSPها، سطح همکاری با آن‌ها، توزیع قدرت، ارزش پیشنهادی برای مؤدیان، محصولات و خدمات جدید و مقررات حاکم بر TSPها، راهبرد شبکه‌ای بسته ترکیبی و در ابعاد زیرساخت اطلاعاتی و اشتراک‌گذاری داده و اطلاعات راهبرد شبکه‌ای کنترل شده را اتخاذ نموده است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

متغیرهای زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای برون‌سپاری خدمات مالیاتی

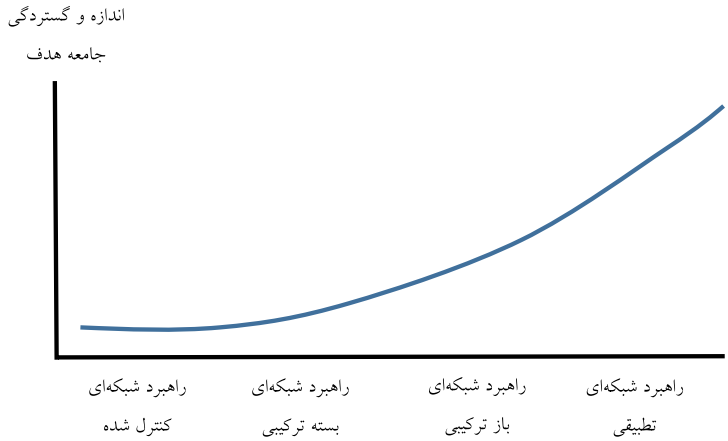
عوامل زمینه‌ای در ارائه خدمات مالیاتی می‌توانند با عنایت به انواع کسب‌وکارها، TSPها و سایر ذیفنعان متفاوت باشند و با توجه به فعالیت سازمان در قالب شبکه‌ها، ترکیبی از راهبردهای شبکه‌ای در زمینه تعامل و تنظیم‌گری با TSPها می‌تواند مؤثر و کارآمد واقع شود. بر اساس یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل نظرات خبرگانی و آزمون همبستگی روابط متغیرهای شناسایی شده، متغیرهای زمینه‌ای به شرح زیر بر نوع راهبردهای شبکه‌ای انتخابی در زمینه برون‌سپاری خدمات مالیاتی اثر می‌گذارند.

الف) اندازه و گستردگی جامعه هدف متقاضی دریافت خدمات مالیاتی: منظور از جامعه هدف متقاضی دریافت خدمات مالیاتی، مؤدیانی هستند که به هر دلیل خواستار بهره‌مندی از خدمات ارائه شده توسط TSPها هستند. اکثریت جامعه هدف این بخش، شامل مؤدیان کوچک و متوسط می‌باشند که از زیرساخت و امکانات لازم برای انجام تکالیف و تعهدات مالیاتی خود برخوردار نبوده و یا استفاده از خدمات TSPها جهت انجام تعهدات مالیاتی، منافع قابل توجهی را ازحیث صرفه‌جویی در هزینه و امکانات برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد. در توصیف این متغیر زمینه‌ای، این نکته بسیار حائز اهمیت است که با گسترش اندازه و همچنین پراکندگی جامعه هدف خدمات مالیاتی، بهره‌گیری از راهبردهای بازتر و تطبیقی، پررنگ‌تر خواهند شد به این مفهوم که سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند با سازماندهی مشخص از نقش تعداد بالایی از TSPهای بالغ در برون‌سپاری سایر امور و خدمات غیرحاکمیتی استفاده نماید و از راه‌حل‌های نوآورانه ارائه شده توسط TSPها و سایر بازیگران و ذی‌نفعان عرصه ارائه خدمات مالیاتی استفاده کند (نمودار ۲).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

نمودار ۲. تغییرات راهبردی برون‌سپاری خدمات مالیاتی در برابر اندازه و گستردگی جامعه هدف



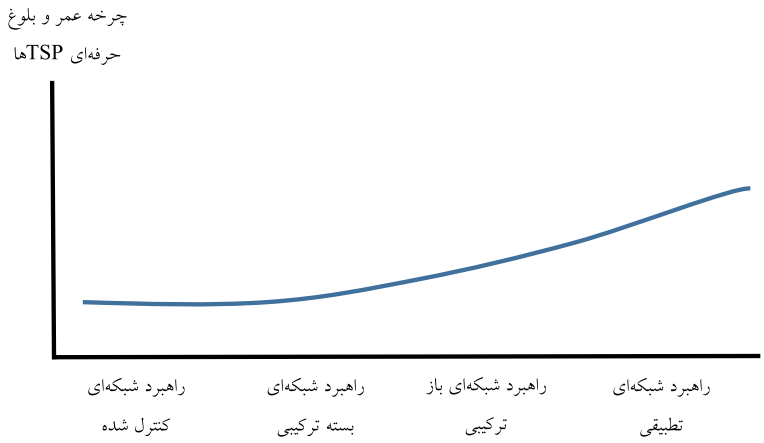
منبع: یافته‌های پژوهش.

ب) چرخه عمر و بلوغ حرفه‌ای TSPها: سطح بلوغ حرفه‌ای TSPها در زمینه شناخت کامل بازار خدمات مالیاتی و تأمین تجهیزات زیرساختی منطبق با نیاز بازار و همچنین تعامل سازنده با سایر رقبا در حوزه ارائه خدمات مالیاتی در مراحل تکامل چرخه عمر آن‌ها، اثر قابل توجهی بر اتخاذ انواع راهبرد برون‌سپاری خدمات مالیاتی توسط سازمان امور مالیاتی کشور دارد. با افزایش سطح بلوغ TSPها در این حوزه، سازمان می‌تواند با اتخاذ رویکردهای تطبیقی‌تر، ارائه کلیه خدمات مالیاتی به مؤدیان را به عنوان یک مسئولیت مشترک به TSPها واگذار نموده و امکان ارائه راه‌حل‌های نوآورانه را در کلیه امور و خدمات مالیاتی برای TSPها فراهم آورد (نمودار ۳).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

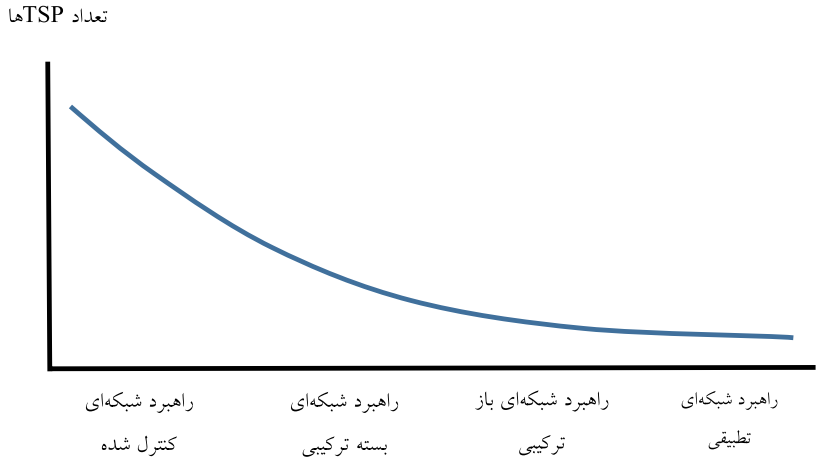
نمودار ۳. تغییرات راهبردی برون‌سپاری خدمات مالیاتی در برابر چرخه عمر و سطح بلوغ TSPها



منبع: یافته‌های پژوهش.

پ) تعداد TSPها: با افزایش تعداد TSPها به ویژه در مراحل ابتدایی چرخه عمر آن‌ها، ضرورت کنترل، نظارت و تنظیم‌گری روابط و کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط آن‌ها دو چندان خواهد شد، از این رو، در این شرایط راهبردهای بسته‌تر و بازارمحور و با نظارت و کنترل بیشتر بر TSPها حائز اهمیت خواهد بود. تنظیم‌گری و تغییر قواعد و استانداردهای منطبق با شرایط بازار خدمات مالیاتی در این موقعیت برای ارائه خدمات با کیفیت بسیار حائز اهمیت خواهد بود (نمودار ۴).

نمودار ۴. تغییرات راهبردی برون‌سپاری خدمات مالیاتی در برابر تعداد TSPها



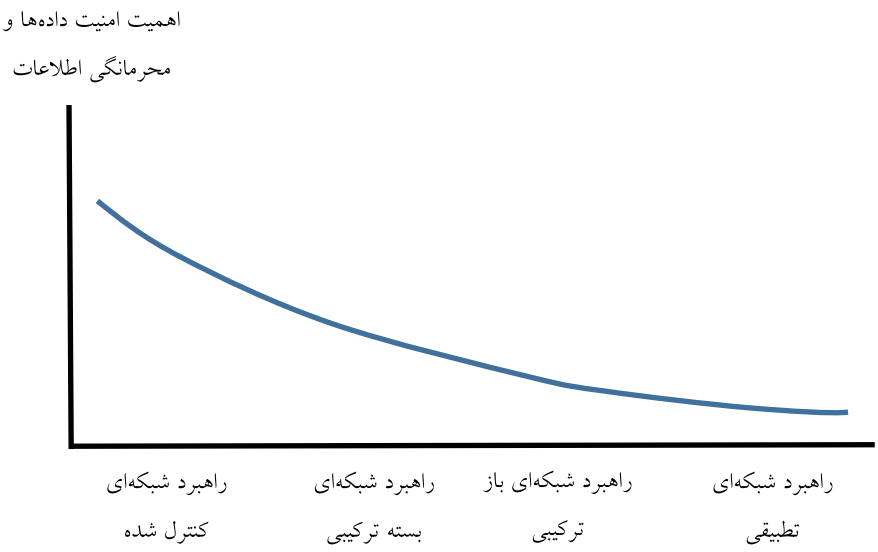
منبع: یافته‌های پژوهش.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

ت) اهمیت امنیت داده‌ها و محرمانگی اطلاعات خدمات برون‌سپاری شده: حفظ امنیت و محرمانگی اطلاعات مؤدیان و سامانه‌های اطلاعاتی سازمان، از مهمترین ملاحظاتی است که همواره در زمینه برون‌سپاری خدمات مورد توجه سازمان‌های مالیاتی بوده است. در این راستا، در خصوص خدماتی که در ارائه و تأمین آن‌ها، داده‌ها و اطلاعات حائز اهمیت و یا لزوم حفظ امنیت و محرمانگی بالا مطرح است، راهبردهای شبکه‌ای کنترل‌شده به همراه سیستم‌های اطلاعاتی متمرکز در درون سازمان و اشتراک‌گذاری حداقلی داده‌ها با سایر ذی‌نفعان مورد توجه خواهند بود (نمودار ۵).

نمودار ۵. تغییرات راهبردی برون‌سپاری خدمات مالیاتی در برابر امنیت داده‌ها و محرمانگی اطلاعات



منبع: یافته‌های پژوهش.

راه‌کارهای حمایتی سازمان مالیاتی از TSPها

بر اساس یافته‌های این پژوهش و مبتنی بر بازخوردهای حاصل از مدیران عامل TSPها و خبرگان مالیاتی، سازمان امور مالیاتی کشور به منظور پشتیبانی از کسب‌وکار شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات مالیاتی می‌تواند سیاست‌های حمایتی را به شرح زیر اتخاذ نماید:

الف) ایجاد مسیر جداگانه تسهیل‌گرانه ارائه خدمات TSPها (از جمله مسیر اختصاصی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]
[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

ارسال صورت‌حساب‌های الکترونیکی) نسبت به سایر ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی فاقد مجوز.

ب) افزایش مهلت‌های زمانی انجام تکالیف مالیاتی (برای مثال، مهلت ارسال صورت‌حساب الکترونیکی) و تسهیل تمکین مالیاتی برای مؤدیان تحت پوشش TSPها نسبت به سایر مؤدیان و تأمین‌کنندگان واسط فاقد مجوز.

پ) واگذاری سایر خدمات مالیاتی قابل برون‌سپاری سازمان مالیاتی به TSPها.

بحث و نتیجه‌گیری

شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات مالیاتی نقش کلیدی در حمایت از انجام تعهدات و تکالیف و تمکین مالیاتی مؤدیان ایفا می‌کنند. پیشرفت‌های فناورانه و کسب‌وکاری همچون رایانش ابری و تلفن همراه، اینترنت اشیاء و کلان داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته منجر به ارائه خدمات و راه‌حل‌های جدیدی شده است که در عصر تکنولوژی به طور فزاینده توسط TSPها به مؤدیان ارائه می‌شود. این تحولات، بازار خدمات مالیاتی را تغییر می‌دهد و TSPها را به سمت مدرن‌سازی خدمات هدایت می‌کند. مشارکت TSPها در ارائه خدمات مالیاتی می‌تواند خدمات بهتر و باکیفیت‌تری را برای مؤدیان فراهم آورد، تمکین مالیاتی را بهبود بخشد و هزینه‌های تمکین و وصول مالیات را نیز کاهش دهد. در این چارچوب TSPها خواستار برخورداری از اقدامات حمایتی سازمان امور مالیاتی کشور و ایجاد مزیت‌های رقابتی در مقابل سایر رقبا همچون ایجاد مسیرهای تسهیل‌گرانه ارائه خدمات، افزایش مهلت‌های زمانی انجام تکالیف و تعهدات مالیاتی مؤدیان تحت پوشش و واگذاری سایر خدمات مالیاتی قابل برون‌سپاری به آن شرکت‌ها هستند.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در چارچوب این پژوهش، سازمان امور مالیاتی کشور در رویکرد خود نسبت به TSPها ضمن حفظ رابطه مشارکتی و حمایت از آن‌ها در برابر سایر ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی فاقد مجوز فعالیت از سازمان، نسبت به تنظیم‌گری دقیق روابط TSPها از طریق استانداردها و قواعد مصوب اقدام می‌کند. TSPها بعضاً با ارائه برخی راه‌حل‌های سفارشی به مؤدیان تحت پوشش خود، به آن‌ها در تسهیل انجام تکالیف قانونی کمک می‌کنند و ارائه این راه‌حل‌ها در سایه همکاری، نظارت و تنظیم‌گری سازمان امور مالیاتی کشور رقم می‌خورد. با توجه به اهمیت اطلاعات مالیاتی و لزوم حفظ محرمانگی اطلاعات مؤدیان، زیرساخت‌های اطلاعاتی به طور کامل در درون سازمان متمرکز

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

است، اگر چه از داده‌های تولید شده توسط TSPها به منظور تکمیل زیرساخت‌های اطلاعاتی در قالب صورت‌حساب‌های الکترونیکی سامانه مؤدیان استفاده می‌شود. به طور کلی سازمان امور مالیاتی کشور در قلمرو سازمانی خود بر فرآیندهای اصلی مالیاتی تمرکز داشته و کنترل و نظارت خود را بر خدمات و داده‌ها و جریان‌های اطلاعاتی اعمال می‌نماید.

عوامل زمینه‌ای مؤثر در ارائه خدمات مالیاتی از جمله اندازه و گستردگی مؤدیان، چرخه عمر و بلوغ حرفه‌ای شرکت‌های معتمد و تعداد آن‌ها و همچنین امنیت داده‌ها و محرمانگی اطلاعات می‌تواند تأثیر قابل توجهی در اتخاذ راهبردهای تعاملی سازمان امور مالیاتی کشور با TSPها داشته باشد. به گونه‌ای که هر اندازه جمعیت و گستردگی جامعه هدف خدمات مالیاتی (مؤدیان) و همچنین بلوغ حرفه‌ای TSPها افزایش یابد، سازمان می‌تواند در چارچوب یک رویکرد تطبیقی با تغییر رویکردهای نظارتی خود، نسبت به حمایت گسترده از راه‌حل‌های نوآورانه TSPها و واگذاری سایر امور غیر حاکمیتی به آن‌ها اقدام نماید. از سوی دیگر، با افزایش تعداد TSPها و اهمیت حفظ امنیت و محرمانگی اطلاعات، رویکردهای نظارتی و زیرساخت‌های اطلاعاتی کاملاً متمرکز در سازمان با اشتراک حداقلی آن اطلاعات توصیه می‌شود.

پیشنهاد می‌شود تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران در حوزه برون‌سپاری خدمات مالیاتی در تعامل و رویکرد خود با ارائه‌کنندگان خدمات مالیاتی ضمن توجه به عوامل زمینه‌ای و شرایط حاکم بر نظام مالیاتی کشور، از قواعد تنظیم‌گری به صورت اقتصایی استفاده نماید. به طور کلی نمی‌توان یک نسخه تنظیم‌گری واحد را برای هر شرایطی در حوزه برون‌سپاری خدمات مناسب دانست، بلکه اتخاذ رویکرد در این زمینه می‌بایست با توجه به عوامل زمینه‌ای و محیطی ناظر بر خدمات مالیاتی صورت گیرد.

به سایر پژوهشگران علاقمند به مطالعه و پژوهش در عرصه برون‌سپاری خدمات مالیاتی پیشنهاد می‌شود تحقیقی را به منظور شناسایی عوامل محیطی و اقتصادی حاکم بر نظام برون‌سپاری خدمات مالیاتی انجام دهند، چرا که این عوامل نیز می‌توانند منجر به تغییر رویکردها و راهبردهای مناسب برون‌سپاری گردند و شناخت و آگاهی از عوامل مزبور از دیگر الزامات تصمیم‌گیری هوشمندانه در زمینه برون‌سپاری خدمات مالیاتی کارآمد است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

سپاسگزاری

از همکاری صمیمانه مدیران عامل محترم شرکت‌های معتمد ارائه‌کننده خدمات مالیاتی و همچنین خبرگان در سازمان امور مالیاتی کشور که با مشارکت مؤثر خود در پاسخگویی به سوألات پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها، ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

ORCID

Seyed Mohammad Hadi Sobhanian https://orcid.org/0000-0002-2010-7863

Ashkan Harati https://orcid.org/0000-0002-8663-8202

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

References

1. Adebiyi, O. O. (2023). Taxation in the Digital Age: An Examination of the Necessity, Feasibility, and Implications of Taxing Virtual Infrastructures. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 23*(23), 13-35.
2. Adrian, I. (2024). Outsourcing of Accounting Services in Digital Age. *Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS), 10*(2), 43-61.
3. Agrawal, D. R., & Fox, W. F. (2021). Taxing Goods and Services in a Digital Era. *National Tax Journal, 74*(1), 257-301.
4. BRITACOM. (2021). Digitalizing Tax Administration (Wuzhen Action Plan 2019-2021 Final Report. Retrieved from https: //www.britacom.org/ gkzljxz/Documents/202109/t20210927_1121522.html
5. Executive Regulations on the Subject of Note (2) of Article (219) of the Direct Taxes Act. (2023). [In Persian]
6. Fiorentino, S., & Bartolucci, S. (2021). Blockchain-Based Smart Contracts as New Governance Tools for the Sharing Economy. *Cities, 117*, 103325.
7. Helmer, O. (1977). Problems in Futures Research: Delphi and Causal Cross-Impact Analysis. *Futures, 9*(1), 17-31.
8. Nassiri Aghdam, A. (2024*).* Foresight the Business Model of Tax Services Providers. *Journal of Tax Research, 32*(62), 133-180. [In Persian]
9. Iranian National Tax Administration (INTA). (2022). Conditions for Obtaining the Principal Approval of a Trusted Company Providing Tax Services. [In Persian]
10. Isip, A. (2024). Outsourcing of Accounting Services in Digital Age. *Eastern European Journal of Regional Studies, 10*(2), 43-61.
11. Ionescu, L., & Andronie, M. (2021). Big Data Management and Cloud Computing: Financial Implications in the Digital World. *SHS Web of Conference, 92*, 05010.
12. Jung, K. (2020). Taxation Challenges in the Digital Age. *Tax Policy Review, 18*(3), 165-179.
13. Junquera-Varela, R. F., & Lucas-Mas, C. Ó. (2024). *Revenue Administration Handbook*. Washington, DC: World Bank.
14. Junquera-Varela, R. F., Lucas-Mas, C. Ó., Krsul, I., Calderón, V., & Arce, P. (2022). *Digital Transformation of Tax and Customs Administrations*. Washington, DC: World Bank.
15. Meiryani, M., Aliffiyah, L., Fahevi, M., Yadiati, W., Purnomo, A., & Winoto, A. (2022). The Use of Big Data and Cloud Computing on Accounting. *Proceedings of the 2022 4th International Conference on E-Business and E-Commerce Engineering* (100-106). New York: ACM.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]

16. NIGP. (2013). Outsourcing in the Public Sector (Examining the role of the Chief Procurement Officer in the outsourcing decision and process. Retrieved from https: //www.nigp.org/resource/position-papers/Outsourcing%20 in%20the%20Public%20Sector%20Position%20Paper.pdf
17. Novianto, S., Gamayanto, I., Moro Sundjaja, A., & Mailangkay A. B. L. (2024). Smart Tax- The Concept of Gamification, Board Game & Metaverse inside Tax Profiling to Make Taxpayers Comfortable. *Media Jurnal Informatika, 16*(2), 162-171.
18. O'Looney, J. (1998). *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-Making Strategies and Management Methods*. Westport, CT: Quorum Books.
19. OECD. (2022). *Tax Administration 3.0 and Connecting with Natural Systems: Initial findings.* Paris: OECD Publishing. Retrieved from https: //www.oecd.org/tax/forum-on-taxadministration/ publications-and-products/.
20. OECD. (2016). *Rethinking Tax Services: The Changing Role of Tax Service Providers in SME Tax Compliance*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from http: //dx.doi.org/10.1787/9789264256200-en.
21. Poutvaara, P., & Jordahl, H. (2020). *Public Sector Outsourcing*. Retrieved from IZA World of Labor.
22. Regulations on the subject of Article (26) of the Point of Sales and Taxpayers System Act. (2023). [In Persian]
23. Sobhanian, S. M. H., & Harati, A. (2025). *Principles and foundations of tax policymaking*. Tehran: Kiumars Publications. [In Persian]
24. Sobhanian, S. M. H., & Harati, A. (2024). Systematic Review of the Role of E-invoices in the Effective Management of the Iranian Tax System and Identifying the Challenges and Executive Solutions. Journal of Tax Research, Retrieved from https: //doi.org/10.61186/taxjournal.0.3
25. Wang, T. (2022). Analysis of the Impact of Smart Taxation on Enterprises Based on the Fourth Golden Tax Information System. *Proceedings of the 2022 3rd International Conference on Modern Education and Information Management (ICMEIM2022)* (135-139). Paris: Atlantis Press.

استناد به این مقاله: سبحانیان، سید محمدهادی، و هراتی، اشکان. (۱۴۰۴). طراحی مدل برون‌سپاری خدمات مالیاتی و تنظیم‌گری روابط TSPها در نظام مالیاتی هوشمند و داده محور عصر دیجیتال. پژوهشنامه مالیات، ویژه‌نامه همایش سیاست‌های مالی و مالیاتی ایران، ۲۳۱ - ۲۶۵.

Journal of Tax Research is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial4.0 International License.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-02-18]

[DOI: 10.61882/taxjournal.0.229]