

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

فرهاد حکیمی<sup>۱</sup>

مهرداد مهر کام<sup>۲</sup>

حمیدرضا کریمی<sup>۳</sup>

علی اکرم میرزایی<sup>۴</sup>

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

### چکیده

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

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

۱. رئیس امور حسابرسی مالیاتی جنوب تهران، مسئول گروه تحقیق جنوب تهران (نویسنده مسئول)، Farhad.Hakimi49@Gmail.Com

۲. مدیرکل امور مالیاتی جنوب تهران، Mehrkam88@Gmail.Com

۳. کارشناس حسابرسی مالیاتی جنوب تهران، Mr-Hamidrezakarimi@Yahoo.Com

۴. کارشناس حسابرسی مالیاتی جنوب تهران، Ali.Mirzaee88@Gmail.Com

## ۱- مقدمه

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

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

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

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

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

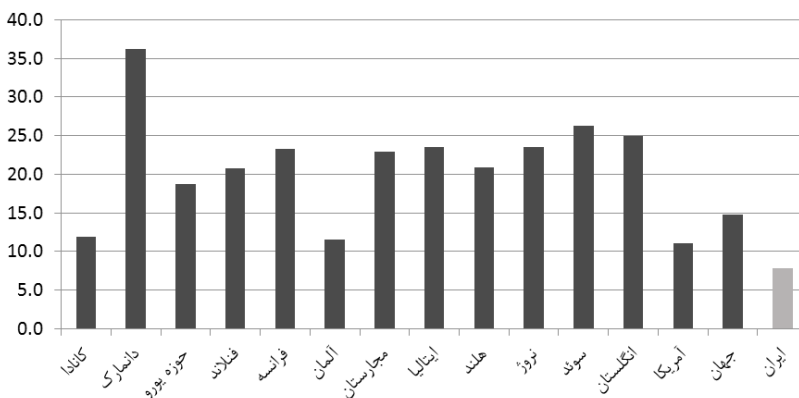
## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- بیان موضوع

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

در کشورهای پیشرفته، مالیات اهرمی قوی برای اعمال سیاست های مالی محسوب می شود. در این کشورها سهم درآمدهای مالیاتی از کل درآمدهای دولت بیش از سایر درآمدهاست. نمودار (۱) به خوبی سهم بالای درآمدهای مالیاتی را در اقتصاد کشورهای پیشرفته نشان می دهد. مقایسه ارقام جدول نمایانگر سهم درآمدهای مالیاتی از تولید ناخالص داخلی کشورهای مختلف است. ایران در مقایسه با متوسط جهانی دارای نسبت مالیات به تولید ناخالص داخلی بسیار پائین تری است.

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

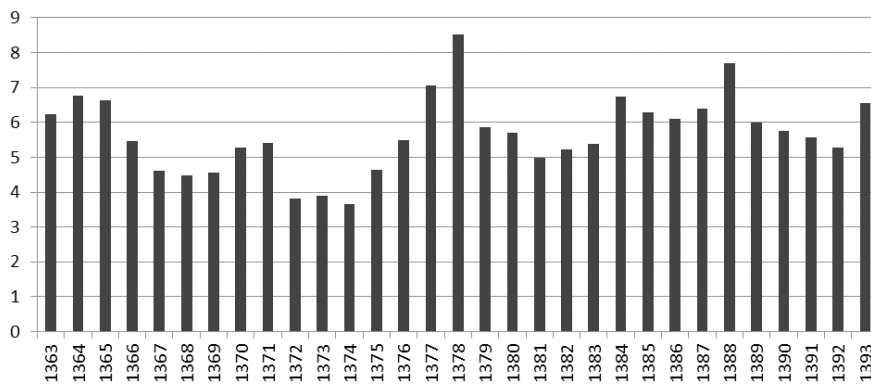


منبع: نماگرهای اقتصادی بانک جهانی

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

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

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



منبع: نماگرهای اقتصادی بانک مرکزی ج.ا.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ۲-۲-۱- کشورهای اروپای مرکزی و شرقی

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

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

### ۲-۲-۲- ترکیه

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

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

### ۲-۲-۳- فیلیپین

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

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

### ۲-۲-۴- موزامبیک

سازمان مالیات موزامبیک<sup>۳</sup> از ادغام سازمان مالیات داخلی<sup>۴</sup> و سازمان گمرک<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۶ تشکیل شد. یکی از اهداف این موضوع مهندسی مجدد و کاهش هزینه انطباق مؤدیان است. از دیگر اهداف پروژه افزایش پایه مالیاتی و افزایش قابل توجه درآمد از طریق مدرن سازی خدمات است.

سیستم مالیات و مدیریت قوانین<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۹ به عنوان مجری و شرکت اسکوپیل<sup>۷</sup> به عنوان شریک داخلی پروژه انتخاب شد. پس از این مرحله، هیچ فعالیتی در راستای پروژه انجام نشد. در انتهای سال ۲۰۱۰، به دلیل عدم پیشرفت، پروژه مستقیماً زیر نظر سازمان مالیات موزامبیک قرار گرفت. برای تکمیل پروژه دو مشاور نیمه وقت از

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

شرکت مشاوره آلمانی استخدام شدند.

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

#### ۲-۲-۵- پرو

سازمان مالیات پرو با استفاده از متخصصان داخلی، مدرن سازی فرآیندها را در سال ۱۹۹۳ شروع کرد. سیستم قدیمی سیرات<sup>۱</sup>، پس از بیست سال، به دلیل عمر بالا، معماری نرم‌افزار، سرعت سیستم پایین، اضافه بار سیستم و مشکلات زیاد، در سال ۲۰۰۲ نوسازی شد و نام آن به آر سیرات<sup>۲</sup> تغییر یافت.

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

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

#### ۲-۲-۶- سنگال

سازمان مالیاتی سنگال به‌همراه شرکت سی آر سی سوجما<sup>۳</sup>، نرم‌افزار<sup>۴</sup> را برای به‌روزرسانی نظام مالیاتی خود تهیه کردند.

نارضایتی بالای سیستم به دلایل ذیل است:

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

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



## ۲-۳- طرح جامع مالیاتی

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

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

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

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

در بند ماده ۵۹ قانون برنامه سوم توسعه، وزارت امور اقتصادی و دارایی موظف شد نسبت به طراحی و راه‌اندازی نظام جامع اطلاعات مالیاتی کشور اقدام نماید. اقدامات متعددی طی سال‌های اجرای برنامه سوم توسعه در راستای اجرای بند مذکور انجام پذیرفت و در نهایت با برگزاری مناقصه بین‌المللی از میان شرکت‌های مجرب در زمینه طراحی نظام جامع اطلاعات مالیاتی شرکت دیلویت<sup>۱</sup> کانادا عهده‌دار انجام مطالعات در این زمینه شد. نتیجه مطالعات دیلویت نقشه راه برای رسیدن به وضعیت مطلوب با کمترین ریسک ممکن بود. این نقشه راه شامل ۳۲ پروژه است و به لحاظ موضوعی در ۵ محور اصلی شامل نیروی انسانی، زیرساخت، مدیریت طرح، صاحبان منافع

1. Deloitte

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

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

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

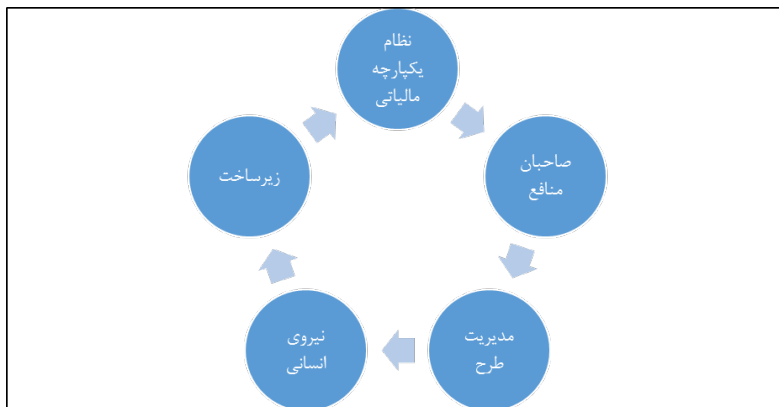
پروژه		مجموعه
ITD: Information Technology Development	تدوین استراتژی فناوری اطلاعات	زیر ساخت
LWT: LAN, WAN, Telecommunications Upgrades	ارتقای شبکه محلی و گسترده و ارتباطات راه دور	
FSC: Feasibility Study Centralized Processing and Data Center	مطالعه امکان سنجی کانون های پردازش مرکزی و مراکز داده	
ISD: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

پروژه		ردیف
SRP: Stakeholder Relationship Study and Plan	طرح ریزی روابط با صاحبان منافع	۱
TPR: Tax Policy Review and Refinement	بازنگری و اصلاح سیاست های مالیاتی	
TSI: Taxpayer Service Definition and Implementation	تعریف و پیاده سازی خدمات مؤدیان مالیاتی	
LRM: Tax Law, Rules and Regulation Review and Modification	بازنگری و بهبود قوانین، مقررات و آیین نامه های امور مالیاتی	
THC: Governmental Committee Formation	طراحی و ایجاد شورای عالی اطلاعات مالیاتی	
TES: Tax Evasion Study and Prevention Program	تدوین برنامه جلوگیری از فرار مالیاتی	
SND: Supply Network Development	توسعه شبکه تأمین	
PMO: Program Management Office	راه اندازی و اجرای دفتر مدیریت برنامه	۲
CMO: Change Management Office	راه اندازی و اجرای دفتر مدیریت تغییر	۳

منبع: سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۱

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

نمودار (۳) - محورهای پنج گانه طرح جامع مالیاتی



۲-۳-۱ - پیمانکار اجرای سامانه یکپارچه مالیات

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

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

محصولات و خدمات گروه بول<sup>۲</sup>:

- ✓ سخت افزار از قبیل ابر رایانه‌ها، سرورهای بزرگ، تلفن‌های همراه هوشمند<sup>۳</sup>
- ✓ نرم افزار و خدمات از قبیل سیستم‌های یکپارچه سازی، خدمات مدیریت و میزبانی وب و ...
- ✓ امنیت اطلاعات از قبیل راه حل امضای الکترونیکی، سیستم‌های نظارتی شبکه و ...

همکار شرکت بول و مشاور اصلی طرح جامع مالیاتی، شرکت دیلویت است. دیلویت<sup>۴</sup> بزرگترین شرکت خدمات حرفه‌ای در جهان است، که در کنار شرکت‌های پرایس واتر هاوس کوپرز<sup>۵</sup>، ارنست اند یانگ<sup>۶</sup> و کی‌پی‌ام‌جی<sup>۷</sup>

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

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

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

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

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

منبع: The 2014 Big Four Firm Performance Analysis, 2015

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

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

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

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

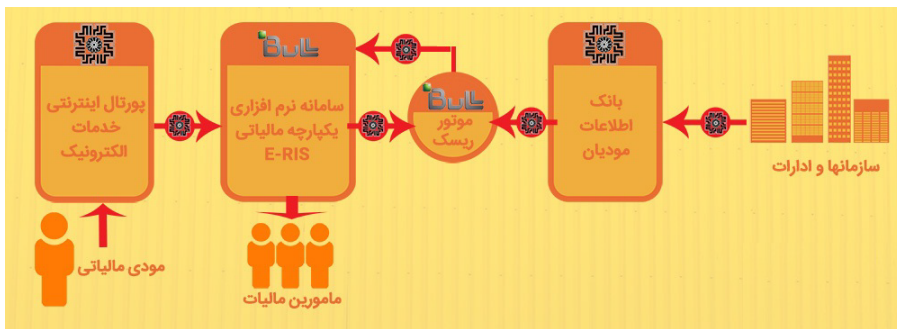
۴. مشاوره ریسک (۱۱٪): ارائه مدیریت ریسک شرکت، امنیت اطلاعات و حریم خصوصی، کیفیت و جامعیت داده، ریسک پروژه و مدیریت تداوم کسب و کار.

۵. مالیات و حقوقی (۱۹٪): کمک به مشتریان جهت افزایش ارزش خالص دارایی، قیمت گذاری انتقال و فعالیت‌های مالیاتی بین‌المللی از شرکت‌های چند ملیتی، به حداقل رساندن بدهی مالیاتی، پیاده سازی سیستم‌های کامپیوتری مالیاتی، و مشاوره مسائل مالیاتی از تصمیم‌گیری‌های مختلف کسب و کار.<sup>۱</sup>

### ۲-۳-۲- ایریس<sup>۲</sup>

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

### نمودار (۴) - تعاملات دوسویه دستگاه مالیاتی و مؤدیان



منبع: یافته‌های محقق

مؤدی از طریق پورتال اینترنتی خدمات الکترونیکی<sup>۲</sup> هم اطلاعات می‌دهد و هم خدمات دریافت می‌کند. اظهارنامه مؤدی بعد از طی فرآیندهایی در سامانه نرم‌افزاری یکپارچه مالیاتی بارگذاری می‌شود.

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

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

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

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

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

### ۳- روش تحقیق

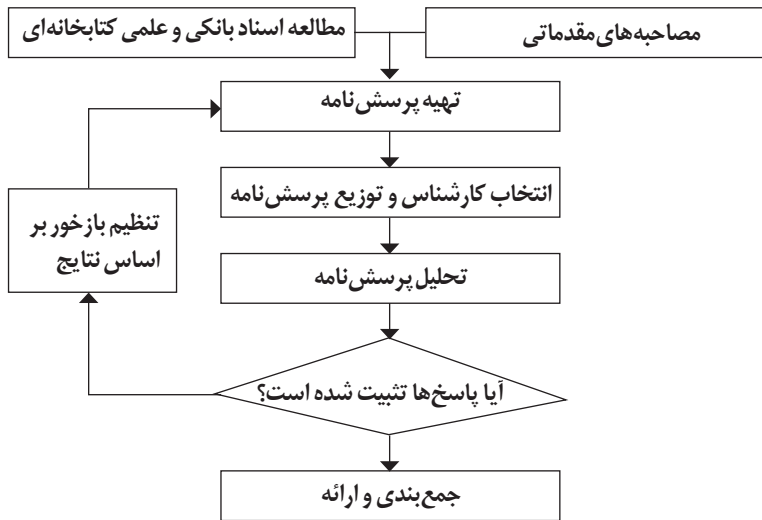
این پژوهش با استفاده از استراتژی پژوهشی دلفی، به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. روش دلفی به منظور برقراری یک تعامل صحیح بین نظرات واقعی افراد طراحی شده است. دلفی از جمع‌آوری نظرات کارشناسان در دفعات متعدد با استفاده متوالی از پرسشنامه‌ها به دست می‌آید و برای نمایاندن همگرایی نظرات و تشخیص اختلاف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

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



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

### نمودار (۵) - مراحل دلفی



منبع: یافته‌های محقق

### ۳-۱- دلایل انتخاب روش دلفی

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

- تحقیق دسته جمعی به مناسب ترین نحو به سؤالات تحقیق پاسخ می دهد تا پاسخ‌های فردی خبرگان. دلفی یک روش گروهی مناسب است. روش دلفی در میان دیگر روش‌های تحلیل تصمیمات گروهی کارآمد (از قبیل روش گروه اسمی و تحلیل قضاوت اجتماعی) ترجیح دارد؛ چرا که این روش خبرگان را ملزم به ملاقات فیزیکی نمی کند، چون ممکن است برای آنها غیر عملی باشد. از این رو، تأثیر منفی ناشی از فشار اجتماعی (نفوذ شخصیت، غلبه شخصی، دغدغه‌های منطقی) بر تصمیمات یکدیگر نمی گذارند و از نقد شدن ترسی ندارند.

- اگرچه ممکن است تعداد نسبتاً محدودی از خبرگان با دانش مربوط به سؤالات و الزامات دقیق تحقیق وجود داشته باشد، الزامات دلفی از نظر اندازه مجموعه افراد، سخت گیرانه نیست و با افراد محدودی قابل اجرا می باشد.

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

غنی‌تری را فراهم کرده و منجر به درک عمیق‌تر سؤالات اساسی تحقیق می‌شود.  
 - دلفی روشی برای کندوکاو در معادن دانشی خبرگان می‌باشد. این روش، بعد از آشکارسازی دانش نهفته، به مستندسازی آن می‌پردازد.

- در روش دلفی بازخورد کنترل شده وجود دارد که غنای تصمیمات را افزایش می‌دهد.

### ۳-۲- رویه انتخاب خبرگان

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

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

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

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

### ۳-۳- فرایند اجرای تحقیق دلفی

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

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

### ۳-۴- یافته‌های تحقیق

گام اول: طوفان فکری برای تعیین لیستی از مشکلات

پرسشنامه اول: جمع‌آوری اولیه مشکلات کاربران

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

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

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

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

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

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

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

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

۸. جهت بهبود نرم‌افزار Eris چه پیشنهادهای دارید؟

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

گام دوم: محدود کردن مشکلات

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

گام سوم: رتبه بندی مشکلات کاربران

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

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

#### ۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

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

##### جدول (۳) - رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه اول

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

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

رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه دوم

##### جدول (۴) - رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه دوم

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

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

رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه سوم

##### جدول (۵) - رتبه‌بندی مشکلات مربوطه به حوزه سوم

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

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

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

رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه چهارم

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

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

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

رتبه بندی مشکلات مربوطه به حوزه پنجم

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

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

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

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

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

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

یکی از بزرگترین محاسن نرم افزار، یکپارچه بودن آن است. هرچند این نرم افزار به صورت کامل اجرا نشده است، ولی یکپارچگی آن باعث افزایش رضایت کاربران شده است. از دیگر مزایای نرم افزار کاهش رفتار سلیقه ای در رسیدگی به پرونده هاست.

رتبه بندی موضوعات مربوطه به حوزه هشتم

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

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

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

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

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

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

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

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

سیستم را هرچه بیشتر تقویت نماییم.

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

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

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

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

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



فهرست منابع

۱. ابلاغیه مقام معظم رهبری در مورد سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی به تاریخ ۱۳۹۲/۱۲/۲۹.
۲. آذر، عادل، مؤمنی، منصور (۱۳۸۷). آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)، جلد دوم، چاپ یازدهم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۳. دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی، آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، صفار اشراقی، چاپ اول، تهران.
۴. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۳). راهبردهای اصلاح نظام مالیاتی کشور.
۵. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۲). بررسی تطبیقی نظام‌های مالیاتی برخی از کشورهای منتخب.
۶. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۲). بررسی روش‌های دستیابی به اطلاعات مالی مؤدیان مالیاتی در کشورهای مختلف.
۷. سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۹۱). معرفی پروژه‌های طرح جامع مالیاتی.
۸. طیب‌نیا، علی (۱۳۸۳). تحلیلی بر عملکرد نظام مالیاتی موجود و پیشنهاد یک الگوی مالیات ستانی غیرمستقیم، معاونت پژوهشی دانشگاه تهران.
۹. نظری، علیرضا، فدایی، ایمان (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی نظام مالیاتی ایران، فصلنامه سیاست‌های مالی و اقتصادی، سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲.
۱۰. نماگرهای اقتصادی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران در تارنمای <http://www.cbi.ir/section/1378.aspx>.
۱۱. نماگرهای اقتصادی بانک جهانی در تارنمای [/https://data.worldbank.org](https://data.worldbank.org).
۱۲. همایش تخصصی تبیین طرح جامع مالیاتی و برنامه اجرایی آن (۱۳۸۸). معرفی طرح جامع مالیاتی.
13. C. W. Holsapple, K. D. Joshi (2002). Knowledge Manipulation Activities: Results of a Delphi Study, Information and Management.
14. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH; Eschborn; (2010). Benefits of a Computerized Integrated System for Taxation: E-tax Case Study.
15. <https://bull.com/fr>.
16. <https://www2.deloitte.com/us/en.html>.
17. KfW Development Bank (2015). Information Technology in Tax Administration in

Developing Countries.

18. Peter Barrant, Stanford Ross, and Graham Harrison (2004). Integrating a Unified Revenue Administration for Tax and Social Contribution Collections: Experiences of Central and Eastern European Countries.
19. The 2014 Big Four Firm Performance Analysis (2015). on: [www.Big4.com](http://www.Big4.com).