

# تلاش برای پیاده‌سازی پروژه نرم افزار مدیریت استراتژیک BSC Master به‌عنوان یکی از تکنیک‌های حسابداری مدیریت استراتژیک در سازمان امور مالیاتی کشور

غلامرضا کردستانی

استاد دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

قادر فرهودی

دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی، کارشناس مالیاتی دفتر خدمات مؤدیان،  
farhodyghader@google.com

## چکیده

حسابداری مدیریت استراتژیک (SMA: strategic management accounting) تجربه‌ی به‌رویه‌هایی که حین استراتژیک کردن اتفاق می‌افتد، توجه کافی ندارد. هم‌چنین تحقیقات حسابداری مدیریت استراتژیک اهمیت استراتژی در بخش عمومی و محدودیت‌های آن را نادیده گرفته است. محتوای استراتژی در بخش عمومی دربرگیرنده دانش تکنیک‌های موجودی است که حسابداری مدیریت استراتژیک می‌تواند آن‌ها را، ایجاد کند. این روش توسط رویکرد استراتژی در عمل (strategy - as - practice) که به‌طور فزاینده‌ای در تحقیق استراتژیک متبلور شده است، بیان می‌شود. نتایج تکنیک‌های خاص حسابداری مدیریت استراتژیک کردن را می‌توان در مؤسسات بخش عمومی استفاده نمود و یک فن ترکیبی مفید با محوریت بخش خصوصی را که تا کنون متولی تحقیق حسابداری مدیریت استراتژیک بوده فراهم کرد. مقاله حاضر نقش رویکرد استراتژی کارت ارزیابی متوازن (BSC) را به‌عنوان یکی از تکنیک‌های حسابداری مدیریت در رویه‌های سازمان امور مالیاتی کشور از طریق استراتژی وضع شده نشان می‌دهد. این تحقیق تکنیکی را فراتر از عملکردهای تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری، برای حسابداری مدیریت در یک نهاد دولتی شناسایی می‌کند. کمک عمده تحقیق، بیان مشروح روش‌ها و رویه‌های خاصی است که حسابداری مدیریت، از طریق آن، استراتژی موردنظر در سازمان امور مالیاتی را می‌سازد.

## ۱- مقدمه

ادبیات یک تحقیق حسابداری مدیریت وسیع، در سطح مشترکی از استراتژی مطرح می‌شود. در محدوده این ادبیات، دو روش متداول برای انجام تحقیقات اصلی وجود دارد: (۱) ادبیاتی که با کاربرد عنوان خاص "حسابداری مدیریت استراتژیک"<sup>۱</sup> موضوعاتی با محوریت حسابداری مدیریت استراتژیک را بررسی می‌کند. و (۲) تحقیقی که روابط داخلی فیما بین استراتژی و "سیستم‌های کنترل مدیریتی"<sup>۲</sup> را آزمون می‌کند. این مقاله مربوطه به اولین روش است.

این مقاله، از طریق روش‌های استراتژی وضع شده، نقش تکنیک BSC حسابداری مدیریت (jarzabkowski, 2003, 2004) را در رویه‌های سازمان امور مالیاتی کشور آزمون می‌کند. این کار از طریق مطالعه موردی طولی سازمان که به‌عنوان بنگاه بخش عمومی است انجام می‌پذیرد. تحقیقات SMA تجربی قبلی عمدتاً بر روی آزمون استفاده از تکنیک‌های SMA در سازمان‌ها و همپیشگان آن‌ها تمرکز نموده بود (Guilding et al., 2000, Roslender and Hart, 2003, Cadez and Guilding, 2008, Ma and Tayles, 2009) و به رویه‌هایی که حین استراتژیک کردن به کار می‌رود، توجه کم‌تری پرداخته بود (Bhimani and Langfield - Smith, 2007). این تحقیق علاوه بر تمرکز بر استفاده از یکی از تکنیک‌های SMA در یک سازمان دولتی، به رویه‌هایی که حین استراتژیک کردن به کار می‌رود نیز توجه نموده است.

مطالعات کم‌تری از نوع SMA چگونگی استراتژیک کردن را آزمون کرده‌اند (Bhimani and Langfield - Smith, 2007, Cadez and Guilding, 2008) و به‌طور کلی فرض نموده‌اند که فرآیندهای استراتژیک، یک بعدی هستند و می‌توانند به صورت‌های رسمی و ساختار و یا غیر رسمی و ساختار نیافته باشد.

با وجود این موضوع، ادبیات استراتژی، با مصطلح کردن رویکرد "استراتژی در عمل Strategy - as - practice" به‌طور فزاینده‌ای به رویه‌های وضع شده استراتژی پرداخته (Jarzabkowski and Spee, 2009) و عقب‌نشینی از رویه‌های استراتژی رسمی تعیین شده (Mintzberg, 1994) را بعید می‌شمارد. با توجه به رویکرد استراتژی در عمل، هدف اولیه مطالعه ما، بررسی نقش حسابداری مدیریت در استراتژیک کردن از طریق رویه‌های سازمانی (۱) برنامه‌ریزی و تعیین راهنما، (۲) تخصیص منبع و (۳) نظارت و کنترل است.

1- SMA: strategic management accounting

2- MCS: management control systems

از سوی دیگر فشار برای اصلاحات مختلف، به عنوان مدیریت عمومی جدید ظاهر شده‌اند (Hood, 1995, Olson et al, 1998) و اهمیت استراتژی در بخش عمومی را افزایش داده‌اند (Llewellyn and Tappin, 2003). همچنین مشخصه‌های محتوای بخش عمومی، مشخص نمود که تکنیک‌ها و فرآیندهای توسعه یافته برای سازمان‌های بخش خصوصی نمی‌توانند به سادگی برای بنگاه‌های بخش عمومی<sup>۱</sup> (PSA) به کار گرفته شوند. با ملحوظ نظر قرار دادن موقعیت انحصاری تعداد زیادی از بنگاه‌های بخش عمومی و نبود یک سودآوری الزامی، تکنیک‌های SMA تعریف شده عمومی همانند حسابداری بخش رقابتی و حسابداری مشتری (Cadez & Guilding, 2008) در صورتی که نامربوط نباشند، می‌توانند جزو عوامل محیطی استراتژیک نمودن بنگاه‌های بخش عمومی به شمار آیند. این گونه خصوصیات بخش عمومی، درخصوص دانش فعلی تکنیک‌های حسابداری مدیریتی مورد استفاده در استراتژیک کردن سازمانی، مشکل ساز گشته‌اند. هنوز، آزمون‌های اندکی درخصوص نقش حسابداری در تصمیم‌گیری استراتژیک بخش عمومی انجام شده است (Modell et al, 2001, Kurunmaki and Miller 2011).

مطالعه موردی طولی ما شامل سازمان امور مالیاتی کشور است که یک سازمان اجرایی قانونی در سطح ملی است که وظیفه‌اش وصول مالیات است. در طی دوره مطالعه، سازمان در پاسخ به چالش‌های سازمانی خاص و همچنین استانداردسازی فرآیندهای مالیاتی و اخذ و تمدید گواهینامه کیفیت ISO، یک استراتژی جدید انتخاب کرد. به عنوان قسمتی از این کار، سازمان باید شکل رویه‌های سازمانی را برای ایجاد اطمینان از این که استراتژی جدید تصویب می‌شود، تغییر بدهد و قسمت‌های زیادی از این تغییر را نیز انجام داده است.

## ۲- تحقیق SMA و پیچیدگی‌های بخش عمومی

"SMA" به عنوان یک اصطلاح خاص اغلب به تحقیقات (Simmonds 1981, 26) بر می‌گردد که به عنوان "تحلیل داده‌های حسابداری مدیریت درباره یک شرکت و رقبای آن

۱- ما از اصطلاح (Public Sector Agency) PSA به ویژه برای ایجاد تمایز بین نوع مؤسسه‌ای درخصوص آن تحقیق کرده‌ایم از جمله برای متمایز نمودن سازمان امور مالیاتی کشور با "شرکت‌های با مالکیت دولتی" یا "مؤسسات تجاری دولتی" که به صورت خصوصی و فارغ از مقررات خاص دولتی فعالیت می‌کنند، استفاده می‌کنیم.

برای استفاده در توسعه استراتژی تجاری و نظارت بر اجرای آن تعریف می‌شود". این کار با تمرکز SMA در فراهم نمودن اطلاعات مربوط به ارزیابی موقعیت رقابتی یک شرکت در یک صنعت با تأکید بر مشتریان و رقبا به‌عنوان اهداف خارجی تحقیقات حسابداری مدیریت انجام می‌شود (Bromwich, 1990). برخی محققان SMA به اتصال میان حسابداری و بازاریابی (Roslender and Hart, 2003) و برخی دیگر بر پیوندهای SMA با استراتژی تأکید می‌کنند (MA and Tayler, 2003) لذا هیچ توافق عام پذیرفته شده‌ای روی تعریف یک SMA وجود ندارد.

انجام تحقیقات تجربی بر روی SMA علی‌رغم مزیت مهمشان، محدود باقی مانده است. (Gudez and Guilding, 2002) بیش‌تر کارهای تجربی، به بررسی استفاده از یک مجموعه از تکنیک‌های SMA متمرکز شده است. یکی از جدیدترین مطالعات توسط Guilding et al (2000) انجام شده است، ایشان متوجه شد که روش‌های حسابداری رقابتی و قیمت‌گذاری استراتژیک، اغلب در تکنیک‌های SMA و با استفاده تکنیک‌های هزینه‌یابی استراتژیک به کار گرفته شده است. در مقابل، Roslender and Hart (2003) استفاده از سودآوری مشتری، محک‌زنی (benchmarking)، تکنیک‌های هزینه‌یابی استراتژیک و هدف و رویه‌های ارزیابی نام تجاری را مشاهده کرده‌اند. تفکر SMA با گذر زمان به جای مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، به‌عنوان یک ساختار چند بعد پیشنهاد و مطرح شده است. (Gudez and Guilding 2008) یک مشارکت مهم در این‌باره داشته‌اند. این نویسندگان، با مقایسه ۵ گروه: (۱) تکنیک‌های هزینه‌یابی شهرت (با نشان: attribute)، چرخه عمر، کیفیت، هزینه‌یابی زنجیره ارزش و هدف، (۲) برنامه‌ریزی، کنترل و تکنیک‌های محک‌زنی اندازه‌گیری عملکرد و اندازه‌گیری عملکرد یکپارچه، (۳) تکنیک‌های هزینه‌یابی استراتژیک در تصمیم‌گیری استراتژیک، قیمت‌گذاری استراتژیک و ارزیابی برند، (۴) تکنیک‌های حسابداری رقابتی در هزینه‌یابی رقابت‌محور و (۵) تکنیک‌های تحلیل سودآوری مشتری در حسابداری مشتری و تحلیل سودآوری مشتری دائمی و ارزیابی مشتریان به‌عنوان دارایی‌ها، حمایت‌های تجربی از SMA را به انجام رسانیده‌اند. هم‌چنین Bhimani and Langfield - Smith (2007) با بررسی عوامل تأثیرگذار بر استفاده از SMA دریافتند که فعالیت‌های توسعه استراتژی و اجرای آن، با تأکید زیاد بر اطلاعات مالی در مراحل اجرایی و بدون هیچ اختلافی در نوع اطلاعات استفاده شده در مراحل توسعه استراتژی، گرایش به سمت سازماندهی و رسمی شدن دارد، اما (Gudez and Guilding 2008) دریافتند که اندازه شرکت، انتخاب استراتژی

اکتشافی و مشارکت حسابداران در فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک مسلماً بر کاربرد SMA تأثیر می‌گذارد و همچنین فرآیند تنظیم استراتژی، هماهنگی ضعیفی با کاربرد استراتژی دارد. (Ma and Tayler, 2009) در سازمان تحت مطالعه موردی خود، انتخاب SMA را به فشار بازار و اقداماتی برای تقلید از رقبا و منافع مشارکت‌کننده‌های سازمانی داخلی پیوند دادند.

ادبیات SMA به دو دلیل اصلی ناکارا است و این موضوع از جنبه‌های زیادی اهمیت دارد. اولین محدودیت این است که تحقیقات امروزی به‌طور وسیعی بر روی بررسی سطوح کاربرد و عوامل تأثیرگذار بر کاربرد تمرکز کرده است و به عبارتی دیگر ادبیات موجود به اصطلاح "نور کمی بر چگونگی اجرا و استفاده از رویه‌های عملی مورد استفاده SMA می‌اندازد" (Tillman and Goddard, 2008, p. 81). بدین معنی که مطالعات SMA از تمرکز بر رویه‌های سازمانی سازنده استراتژیک، یعنی بررسی چگونگی فرآیندهای استراتژیک و مفاهیم SMA جز در برخی موارد اندک (Bhimani and Langfield - Smith, 2007, Cadez and Guilding, 2008) جدا مانده است. همان‌طور که Cadez and Guilding (2008, p845) مدعی شده "سازمان‌هایی که عمداً یک فلسفه مدیریت استراتژیک را به‌طور پیوسته مطرح می‌کنند، برای اطلاعات استراتژی محوری که یک سیستم SMA می‌تواند فراهم کند، درخواست بیش‌تری را پیشنهاد می‌کنند". با این حال هر دوی این مطالعات، رویه‌های استراتژیکی را به صورت تک بعدی توصیف می‌کنند؛ و در جستجوی این هستند که این موارد را بر روی طیفی از حالت‌های رسمی و ساختار یافته تا غیر رسمی و ساختار نیافته مشخص کنند. برعکس، ادبیات استراتژی توجه به درک رویه‌های سازمانی مختلف به‌عنوان عناصر تشکیل دهنده استراتژیک کردن را تجویز می‌نماید (Jazarbowski and Fenton, 2006, Whittington, 2003, Jazarbowski and Spee, 2009). بخش ۳ مقاله، رویکرد استراتژی در عمل و مطالعات حسابداری تجربی معدودی را که صراحتاً رویکرد مبتنی بر استراتژیک کردن را انتخاب نموده‌اند را مرور می‌کند (Jorgensen and Messner, 2010).

دومین محدودیت SMA این است که از ویژگی‌های مهم بخش عمومی چشم‌پوشی کرده است؛ این ویژگی‌ها به‌طور فزاینده‌ای به موضوعاتی می‌پردازد که اولین موضوع، مربوط به استراتژی و حسابداری است که روابط درون یک PSA، استراتژی و سیستم کنترل مدیریت (MCS) (Kober et al, 2007)؛ و اثرات ابزارهای حسابداری بر استراتژی

(Skaerbek and Tryggestad, 2010) را آزمون می‌کند و دومین موضوع به ابتکارها و تلاش‌هایی می‌پردازد که به قصد مدیریت فرآیندهای دولت انجام شده و اغلب به‌عنوان "مدیریت عمومی جدید" مصطلح شده‌اند (Hood, 1995, Broabent and Guthrie, 1998) و رویه‌های حسابداری و برنامه‌ریزی استراتژیک را در رأس اصلاحات قرار داده است. (Brysol et al, 2010)

با این حال محتوای PSA کاملاً متفاوت از بنگاه بخش خصوصی هست. هدف PSAها اغلب توسط دولت مشخص شده و در قانون یا سیاست دولت توصیف شده است (Pablo et al, 2007). همین‌طور موضوعات استراتژی رقابتی و جذب مشتریانی دور از تأمین‌کنندگان مشابه نیز به‌عنوان هدف اصلی PSAها نمی‌باشد. در واقع تعداد زیادی از PSAها در یک موقعیت تک قطبی عمل می‌کنند، و در ارتباط با مشتریان، "مشکل بخش عمومی، مازاد تقاضا بوده است نه کمبود آن (Llewellyn and Tappin, 2003, p 960). با توجه به این، بسیاری از تکنیک‌های SMA که بر ادبیات بخش خصوصی، متمرکز شده بودند - برای مثال حسابداری مشتری، حسابداری رقابتی، هم‌چنین احتمالاً محک‌زنی - الزاماً از طریق محتوای بخش عمومی تفسیر نمی‌شوند.

در حالی که امکان به‌کارگیری برخی از تکنیک‌های SMA در مورد PSA ممکن نیست، لیکن جنبه‌هایی از بخش عمومی، الزامات استراتژیک خاصی را برای اطلاعات حسابداری مدیریت موجب شده است. به ویژه در صورتی که بخش عمومی، به‌طور فزاینده‌ای با انجام پیوسته خدماتی که به صورت عادی در آمده‌اند، به صورت شبکه‌ای از خدمات درآمدی باشد (Agranoff and Mcguire, 2001). برای حل مشکلات رام نشدنی یا اصطلاحاً "Wicked"، رویکردهای یکپارچه به‌طور فزاینده‌ای توسط بخش‌های مختلف دولتی مختلف که شامل چندین PSA است مورد درخواست واقع می‌شود (Dawes et al, 2009). از این رو احتمالاً PSA جزء شبکه‌هایی باشد که ممکن است در انجام کارهای خود احتیاط کم‌تری نموده و لازم بدانند که با هدف تولید پیامدهای سیاسی مشترک، تشریک مساعی و تعامل نماید. با شناخت این مورد، تحقیقات حسابداری اصطلاح "دو رگه‌های تنظیم‌کننده Regulatory Hybrids" را برای توصیف این پدیده پیشنهاد داده و درخصوص چگونگی این همکاری درون سازمانی که در دامنه مدیریت عمومی است درخواست بررسی بیش‌تری را نموده است (Kurunmaki and Miller, 2011).

موضوعاتی که به طور بالقوه برای استراتژیک کردن و حسابداری مدیریت در چنین موقعیت‌های تحویل خدمات پیوسته و مشارکتی مطرح می‌شوند شامل چگونگی درک نقش مشارکت‌کننده‌ها در شبکه، بسیج اجزای خاص شبکه برای اقدام در زمان‌های خاص و تثبیت شبکه هستند (Agranoff and Mcguire, 2001, Berry et al, 2004, perry, 2006) Mcguire, 2006, Thomson and عملی که برای هدف این مطالعه انتخاب کرده‌ایم را مرور می‌کند.

### ۳- چشم انداز استراتژی در عمل

تمرکز آخرین دهه تحقیقات استراتژی بیش‌تر بر روی "انجام استراتژی" (doing of strategy) (اصطلاحاً استراتژی در عمل Strategy - as - Practice) می‌باشد که به معنی انجام چه چیز، چگونه و توسط چه کسی، می‌باشد (Johnson et al, 2007, Whittington, 2003). این تمرکز به طرق گوناگون بر انجام استراتژی روی (۱) افرادی که استراتژیک نمودن را انجام می‌دهند (یعنی مشارکت‌کنندگان Practitioners)، (۲) ابزارهای اجتماعی، نمادین و مادی استفاده شده (یعنی شیوه‌ها Practices) و الگوی سراسری فعالیت‌ها که شامل انجام استراتژی می‌شوند (یعنی رویه‌ها Praxis) مطالعه می‌کند (Jarzabkowski and Spee, 2009).

در این چارچوب، برای تجسم ترکیبات استراتژیک کردن، یک رابطه نزدیک میان کاربرد رویه‌های معمول مختلف و رویکرد استراتژیک کلی وجود دارد، چرا که استفاده از رویه‌های معمول، عنصر سازنده بعدی هست. بدین معنی که شیوه‌های مورد استفاده در سراسر آنچه که در حال استراتژیک کردن اتفاق می‌افتد، به عنوان "شالوده Infrastructure" کار عمل می‌کنند (Jarzabkowski, 2003). هم‌چنین برای آزمون شیوه‌های رسمی تعیین راهنما، تخصیص منبع، و شیوه‌های نظارتی و کنترلی، توجه خاصی معطوف شده است (Jarzabkowski, 2003, 2004).

رویه‌ها، علاوه بر این که به عنوان یک ترکیب تحلیلی تکنیکی هستند که به تنظیم و هماهنگی منابع با اهمیت گرایش دارند، طرح‌واره‌های ادراکی نیز هستند که به استراتژیست‌ها کمک می‌کنند تا با توجه به محیط اطراف، معانی را تولید نموده و اعمال کنند (Jarzabkowski, 2004, p546). یک جزء اساسی سازنده رویه سازمانی، شیوه‌هایی است که یا توان تجسم مفاهیم به اشتراک گذاشته شده توسط ذینفعان اصلی را دارند و یا یک اثر تعدیل کننده بر تفسیرهای مختلف ارائه شده توسط ذینفعان را دارا می‌باشند.

رویکرد انتخابی با قصد فراهم کردن یک چارچوب اشتراکی و یک "زبان مشترک" و شکل دادن به اطلاعات خاص "دارای اهمیت استراتژیک" به کار می‌رود، بدین معنی که به تصمیم‌گیری روی موضوعات مفروض "استراتژیک" (Jarzabkowski, 2003) وابسته است. بنابراین "اگر ما اقدامات استراتژیک را به‌عنوان رویه‌های عملیاتی اصلی شناسایی کنیم، این امکان وجود دارد که از طریق آن چه که فعالیت استراتژیک ایجاد نموده است، نه فقط حالت‌های رسمی را بلکه عادت‌ها و حالت‌های فعالیت اجتماعی را به تسخیر خود درآوریم" (Jarzabkowski, 2003, p26).

در حسابداری، مطالعاتی که استراتژیک کردن را صراحتاً آزمون می‌کنند، نادر هستند. (Ahrens and Chapman, 2007)، (Jorgensen and Messner, 2010) با طراحی تئوری در عمل، تعاملات فیما بین حسابداری در عمل و استراتژیک کردن را در محتوای توسعه محصول جدید آزمون کردند. (Jorgensen and Messner, 2010) به تفصیل شرح می‌دهد که چگونه در نقاط بحرانی از زمان، اطلاعات حسابداری مدیریت از طریق‌های قوانین خاص الزام آور و فراهم نمودن درک عمومی از اهمیت سودآوری، در شکل‌گیری تلاش‌های استراتژیک کردن مستمر، تأثیرگذار بوده است (در مطالعه موردی ایشان، ورودی‌های این مرحله از استراتژیک کردن بر فرآیند توسعه محصول تأکید دارد). هم‌چنین چگونگی تکمیل حسابداری در طی فرآیند نوآوری از طریق بحث استراتژی مشاهده شده است. بنابراین حسابداری و فرآیند استراتژیک کردن مستمر، هر دو از طریق شیوه ساختاری متقابل، پیشرفت کردند.

مطالعه ما بر نتایج تحقیق (Jorgensen and Messer, 2010) بنا نهاده شود. رویکرد استراتژی در عملی که انتخاب کرده‌ایم به‌طور وسیعی با کار Jorgensen and Messer (2010) سازگار است و "مفهوم استراتژیک" را با بسیج نمودن و به کارگیری این مفهوم در رویه‌های سازمانی، در آنچه که استراتژی بدان عمل نموده، ایجاد کرده است.

#### ۴- سازمان مطالعه موردی و روش تحقیق

مطالعات موردی طولی در دامنه SMA، به‌عنوان ابزاری برای افشای نقش‌های خاصی که حسابداری مدیریت در سازمان‌ها بازی می‌کند، درخواست می‌شوند (Bhimani and Langfield-Smith, 2007, Chau, 2007). این مقاله یافته‌هایی از مطالعه



طولی حسابداری مدیریت و شیوه‌های استراتژی را در یک سازمان اجرایی دولتی ارائه می‌دهد.

نمونه‌گیری تحقیق شامل دفاتر ستادی سازمان امور مالیاتی هستند. یعنی نمونه‌گیری تئوریک با انتخاب یک مورد (CASE) به اجرا درآمده است که به معنی انتخاب یک نمونه در زمینه‌هایی است که برخی از ویژگی‌های استراتژیک ایجاد کننده مزیت خاص را دارا هستند. به عبارت دیگر نمونه‌گیری تئوریک، شامل انتخاب یک مورد (CASE) هست به خاطر این که "این روش مخصوصاً برای روشن تر کردن و گسترش روابط فیما بین مناسب هست".

همان‌طور که می‌دانیم هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۰.۰۶.۰۴ بنا به پیشنهاد مشترک شماره ۰۳.۰۰۳ س ۱۰۵.۲۵۴۱۰- مورخ ۱۳۸۰.۰۳.۱۳ وزارت امور اقتصادی و دارایی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و به استناد بند (الف) ماده (۵۹) قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۷۹، تشکیلات سازمان امور مالیاتی کشور (به اختصار سازمان) و آیین نامه اجرایی بند (الف) ماده‌یاد شده را در ۱۳ ماده تصویب نمود که برخی از آن مواد به شرح ذیل می‌باشند:

ماده ۱- فراهم نمودن موجبات اجرای مطلوب کلیه برنامه‌ها و تکالیف مربوط به وصول مالیات و نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات مالیاتی و ایجاد بستر مناسب جهت تحقق اهداف مالیاتی کشور و افزایش کارایی نظام مالیاتی و تمرکز کلیه امور مربوط به اخذ مالیات در سازمانی واحد.

ماده ۷- ستاد مرکزی سازمان عهده دار تنظیم سیاست‌ها و خط مشی‌های اجرایی اخذ مالیات، برنامه‌ریزی، نظارت، ارزیابی عملکرد و نیز تهیه و تنظیم آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم، انجام تحقیق، مطالعه و بررسی‌های مربوط می‌باشد. سایر وظایف و فعالیت‌های اجرایی توسط واحدهای اجرایی (استان‌ها، شهرستان‌ها و بخش‌ها) انجام می‌شود.

ماده ۹- وظایف و اختیارات سازمان به شرح زیر می‌باشد:

الف - تصدی کلیه امور راجع به اجرای مقررات انواع مالیات‌های مستقیم و غیرمستقیم و سایر مالیات‌ها و تمام مراحل مربوط اعم از شناسایی مؤدیان، تشکیل پرونده و تنظیم شناسنامه‌های مالیاتی، تشخیص و مطالبه مالیات و حل اختلاف مالیاتی و وصول مالیات به طرق معمول یا از طریق عملیات اجرایی و سایر موارد مربوط به مالیات‌ها در چهارچوب قوانین مالیاتی و سایر قوانین جاری کشور.

- ب - مطالعه، بررسی و شناخت موانع موجود نظام مالیاتی و برنامه‌ریزی جهت رفع آنها.
- پ - اظهارنظر و رایاه پیشنهادهای لازم در زمینه تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مالیاتی در اجرای وظایف قانونی مربوط.
- ت - تنظیم سیاست‌های اجرایی برای اخذ مالیات در کشور و تلاش مستمر به منظور نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های مصوب.
- ث - اتخاذ تدابیر لازم در خصوص چگونگی اجرای قوانین و مقررات مالیاتی از طریق تهیه و تنظیم آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم و طراحی‌نظام‌ها و روش‌های اجرایی برای تشخیص و وصول مالیات.
- ج - اجرای دقیق و کامل و رایاه پیشنهادهای اصلاحی مورد نیاز در خصوص قوانین و مقررات مالیاتی کشور و نظارت بر حسن اجرای آنها.
- چ - طراحی، تدوین و اجرای پروژه‌های پژوهشی و اجرایی جهت بهبود وضع نظام مالیاتی کشور در زمینه‌هایی از قبیل اصلاح ساختار مالیاتی، ثبت‌نام و راهنمایی مؤدیان، گسترش خود اظهاری، انجام ممیزی‌های مؤثر، حسابداری مالیاتی، وصول و اجرا برای تسریع و تدقیق عملیات مالیاتی.
- ح - مطالعه، بررسی و پژوهش مداوم در زمینه قوانین و مقررات مالیاتی و رایاه پیشنهاد یا انجام اقدامات لازم برای اصلاح و تکمیل آنها از طریق مراجع قانونی ذیربط.
- خ - مطالعه تطبیقی، بررسی و پژوهش مستمر در نظام‌های پیشرو مالیاتی کشورهای منتخب برای بهبود سیستم مالیاتی کشور.
- د - مطالعه، بررسی به منظور یافتن راه کارهای مناسب شناسایی منابع مالیاتی و افزایش و توسعه ظرفیت‌های مالیاتی کشور و پیشنهاد آن به وزیر امور اقتصادی و دارایی.
- ذ - گردآوری و پردازش اطلاعات و به کارگیری شماره‌های اقتصادی و ملی و کدپستی برای شناسایی واحدها و منابع مالیاتی و مشمولان قوانین و مقررات مالیاتی به منظور دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده در قانون و اجرای عدالت مالیاتی.
- ر - انجام مطالعات، بررسی، بهسازی و اصلاح ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی شاغل در امور مالیاتی برای اجرای وظایف محول شده و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز.
- ز - طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی لازم برای ارتقای کیفیت نیروی انسانی سازمان براساس نیازهای تعیین شده.

- ژ - طراحی، اجرا و بهسازی نظام جامع اطلاعات مالیاتی کشور و ایجاد شبکه اطلاعاتی فراگیر مکانیزه و استفاده از روش‌های نوین و ابزارهای پیشرفته برای تحقق درآمدهای مالیاتی.
- س - برنامه‌ریزی و تهیه طرح‌های لازم برای افزایش بهره‌وری و کیفیت فعالیت‌های مالیاتی و کاهش هرچه بیش‌تر هزینه‌های مؤدیان در پرداخت مالیات.
- ش - انجام مطالعات و بررسی‌های لازم و ارزشیابی مداوم عملکرد واحدهای مالیاتی و نیروی انسانی مربوط و هدایت و ارشاد آنها.
- ص - آموزش و آرایه انواع خدمات به مؤدیان مالیاتی برای آشنایی آنان با تکالیف مربوط، انجام وظایف قانونی و پرداخت مالیات.
- ض - نظارت و بازرسی در جهات اخلاقی، اعمال و رفتار مأموران مالیاتی، کشف تخلفات و تقصیرات اداری آنان، تعقیب متخلفان و حصول اطمینان از عدالت مالیاتی، سلامت و شفافیت در انجام این امور با رعایت قوانین و مقررات مربوط.
- ط - اظهارنظر در خصوص پیش نویس طرح‌ها، لوایح و تصویب نامه‌های طرح شده مربوط به امور مالیاتی برای وزیر امور اقتصادی و دارایی و سایر مراجع قانونی ذیربط.
- ظ - مطالعه و بررسی در جهت یافتن روش‌های مناسب هدایت و سیاست‌گذاری در امور دعای حقوقی، قضایی و کیفری مربوط به امور مالیاتی.
- ع - انجام مطالعات اقتصادی مرتبط با مالیات و آرایه گزارش‌های تحلیلی و آماری مربوط به درآمدهای مالیاتی برای وزیر امور اقتصادی و دارایی و سایر مراجع قانونی ذیربط و همچنین استفاده از تحلیل‌های انجام شده در جهت بهبود رفع نظام مالیاتی در کشور.
- غ - همکاری با مؤسسات داخلی و بین‌المللی در جهت تحقق مأموریت‌ها در چهارچوب مقررات موضوعه.
- ف - برنامه‌ریزی به منظور برقراری روابط مطلوب و مناسب بین عوامل وصول مالیات و مؤدیان و تعیین موازین خاص اخلاقی و رفتاری برای مأموران مالیاتی.
- ق - تهیه آیین نامه‌های مورد نیاز پیش بینی شده در قوانین و مقررات موضوعه برای تصویب در مراجع ذیصلاح.
- ک - برآورد درآمدهای مالیاتی مربوط به هر سال و آرایه آن به وزیر امور اقتصادی و دارایی برای درج در لایحه بودجه.
- گ - انجام سایر اقدامات ضروری و مورد نیاز برای تحقق اهداف سازمان.

<http://rc.majlis.ir/fa/law/show/121584>

سازمان امور مالیاتی برای رسیدن به هدف، عملیات‌های جمع‌آوری - اطلاعاتی و تحقیقاتی را به عهده گرفته است. سازمان امور مالیاتی هم‌چنین با محیطی پیچیده مواجه بود که یک سری از چالش‌ها را در بر داشت که می‌بایست استراتژی جدیدی را انتخاب نموده و تغییراتی را در رویه‌های استراتژیک پیاده سازی کند.

باور عمومی بر این است که افراد موفق پیش از عمل، ابتدا فکر می‌کنند و بعد تصمیم می‌گیرند. استفاده از تفکر استراتژیک راهکاری است که ما را در تصمیم‌گیری صحیح یاری می‌دهد. امروزه بر این نکته تاکید فراوان می‌شود که مدیران ارشد، برای کارآمد شدن، باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند. این ابزار در نگاه اول برای بسیاری از مدیران ابهام برانگیز است برای آنکه این ابزار را بتوان به صورت آگاهانه ارتقاء داد، باید در شناخت آن کوشید. برنامه‌ریزی استراتژیک برای همه سازمان‌ها (در اندازه‌های مختلف) که در جستجوی روش‌های جدیدی در زمینه مدیریت آینده نگر هستند هم‌چون چراغ هدایت به شمار می‌آید. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که طی آن مدیران ارشد و مدیران عملیاتی سازمان برنامه استراتژیک را طراحی، اجرا، ارزیابی و کنترل می‌نمایند. مهم‌ترین ویژگی این فرآیند در ماهیت کارگروهی آن نهفته است زیرا در قالب چنین فرآیند و کارگروهی است که اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرآیند احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می‌کنند. به علاوه چنین فرآیندی باعث تسهیل مرحله اجرای استراتژی و تحقق نتایج مشخص و برنامه‌ریزی شده سازمان می‌گردد.

سازمان امور مالیاتی کشور خرسند است در چارچوب اسناد بالادستی و بر اساس تجربیات گذشته سازمان در تدوین برنامه‌های راهبردی، تجربیات سایر کشورها در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک و وضعیت موجود و افق‌های پیش‌روی سازمان و کشور سومین برنامه راهبردی سازمان را برای دستیابی به چشم‌انداز و اهداف کلان خود برای سال‌های ۱۳۹۲ لغایت ۱۳۹۶ تدوین نموده و به مرحله اجرا گذارد. برنامه راهبردی حاضر در راستای اولویت‌های راهبردی هفت‌گانه وزارت امور اقتصادی و دارایی تنظیم و پس از تأیید وزیر محترم امور اقتصادی و دارایی به معاونت‌ها و ادارات کل تابعه ابلاغ گردیده است. در حال حاضر ۲۱ هدف راهبردی کمی پیش‌بینی و اقدامات راهبردی متناظر آن تدوین گردیده است. امید است این برنامه مبنای عمل همه مدیران و برنامه‌های عملیاتی سالانه سازمان قرار گیرد تا با اجرا، ارزیابی و نظارت بر آن بتوان به

صورت منسجم و حساب شده در مسیر تعالی گام برداشت و چشم انداز ترسیم شده را محقق نمود (پیام رئیس کل سازمان امور مالیاتی کشور)

### هدف گذاری فرآیندهای ستادی

پایش و اندازه گیری فرآیندهای انجام کار در ستاد سازمان، در قالب جداول ارزیابی شاخص های پایش و اندازه گیری فرآیندهای ستادی در کتاب برنامه عملیاتی سازمان امور مالیاتی کشور درج می شود تا به عنوان یکی از وظائف اصلی واحدهای ستادی مد نظر قرار گیرد. کلیه مالکین فرآیندها موظفند مطابق با روال گذشته در بازه زمانی مشخص شده که در جداول مربوط به تفکیک دفاتر و معاونت های سازمان تدوین شده، گزارش پایش و اندازه گیری فرآیندهای خود را در قالب فرم پایش و اندازه گیری فرآیندها، وفرم تجزیه و تحلیل داده ها، ثبت و برای دفتر پژوهش و برنامه ریزی ارسال نمایند. مسئولیت نظارت بر حسن انجام این کار، به عهده مدیران واحدها می باشد. ذکر این نکته ضروری به نظر می رسد که اعداد درج شده در ستون "اهداف سه ماهه" حداقل اهداف پیش بینی شده (نمره قابل کسب بوده) و در صورتی که هر یک از فرایندها به اهداف پیش بینی شده دست نیابند می بایست فرم اقدام اصلاحی و پیشگیرانه را با ذکر دلایل عدم دستیابی به هدف پیش بینی شده، تکمیل و برای طرح در کمیته سیستم مدیریت کیفیت و شناسایی راه حل های رفع آن ارسال نمایند. بدیهی است عدم انجام موارد فوق الذکر در زمان مشخص شده توسط ممیزین خارجی سازمان از شرکت های گواهی دهنده، شناسایی و مغایرت اعلام خواهد شد که می تواند موجب ابطال گواهینامه سازمان امور مالیاتی گردد (برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۴ سازمان امور مالیاتی، ۲۲۷).

همچنین اولویت های راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور طبق جداول ذیل تعیین شده است.



سند راهبردی سازمان امور مالیاتی - اهداف کمی راهبردی

ردیف	اولویت راهبردی	هدف راهبردی کمی	حزب و روش	فرمول محاسبه	واحد	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	منطق تعیین هدف	پیوست و ملاقات	تأیید و تایید	منبع جمع آوری اطلاعات	شده جمع آوری اطلاعات
۱	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمد نفتی	افزایش میزان تحقق درآمدهای مالیاتی	۲۰	نسبت عملکرد درآمد مالیات های مستقیم و ۷۷ و خدمات به مالیات محسوب بودجه	درصد	۹۱٪	۹۰٪	۹۰٪	۹۰٪	۹۰٪	تحقق رقم مقبول بودجه سالانه	سه ماهه	معاونت مالیات های مستقیم (دفتر حسابداری و وصول) - خزانه	گزارش گیری	
۲	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمد نفتی	افزایش شناسایی مودیان جدید	۲۰	تعداد مودیان جدید شناسایی شده نسبت به کل مودیان	درصد	۸٪	۹٪	۱۰٪	۱۱٪	۱۲٪	افزایش سالانه یک درصد - جلوگیری از فرار مالیاتی	شش ماهه	معاونت مالیات های مستقیم (دفتر خدمات مودیان) - معاونت مالیات بر ارزش افزوده	گزارش گیری	
۳	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمد نفتی	افزایش سهم مالیات از تولید ناخالص داخلی	۲۰	نسبت درآمد مالیات های مستقیم و ۷۷ و خدمات به تولید ناخالص داخلی	درصد	۶،۱۳٪	۶،۸۰٪	۸،۳۰٪	۹،۳۰٪	۱۰،۳۰٪	تحقق اهداف کمی برنامه های پنج و ششم توسعه	سالانه	معاونت مالیات های مستقیم (دفتر حسابداری و وصول) - معاونت پژوهش، برنامه ریزی و امور بین الملل - بانک مرکزی	گزارش گیری	
۴	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمد نفتی	افزایش نسبت مالیات از هزینه های جاری دولت	۱۰	نسبت کل درآمدهای مالیاتی یا احتساب مالیات بر واردات به هزینه جاری دولت	درصد	۴۴٪	۴۷٪	۵۰٪	۶۳٪	۷۳٪	تحقق اهداف کمی برنامه های پنجم و ششم توسعه به شرح: مانعین رشد سالانه درآمدهای مالیاتی ۲۳ درصد با فرض افزایش هزینه های جاری دولت به میزان کمتر از ۲ درصد - نرخ تورم (شماره ۱۱۷۵۸۵)	سالانه	سازمان مالیات های مستقیم (دفتر حسابداری و وصول) - معاونت پژوهش، برنامه ریزی و امور بین الملل - گزارش مالی دولت	گزارش گیری	
۵	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمد نفتی	افزایش نسبت مالیات از هزینه های عمومی دولت	۱۰	نسبت کل درآمدهای مالیاتی یا احتساب مالیات بر واردات به منابع بودجه عمومی دولت	درصد	۳۴٪	۳۶٪	۴۰٪	۴۸٪	۵۸٪	تحقق اهداف کمی برنامه های پنجم و ششم توسعه به شرح: مانعین رشد سالانه درآمدهای مالیاتی ۲۳ درصد با فرض افزایش هزینه های جاری دولت به میزان کمتر از ۲ درصد - نرخ تورم (شماره ۱۱۷۵۸۵)	سالانه	معاونت پژوهش، برنامه ریزی و امور بین الملل - گزارش مالی دولت	گزارش گیری	
۶	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمد نفتی	گسترش دامنه شمول قانون مالیات بر ارزش افزوده	۱۰	نسبت فراخوان های انجام شده به کل فراخوان های برنامه ریزی شده	درصد	۶۴٪	۷۱٪	۸۶٪	۹۲٪	۱۰۰٪	پوشش کامل مودیان مالیات بر ارزش افزوده	سه ماهه	معاونت مالیات بر ارزش افزوده	گزارش گیری	
۷	تأمین مالی پایدار دولت و کاهش اتکا بودجه دولت به درآمد نفتی	افزایش وصول مطالبات مالیاتی معوق	۱۰	نسبت مطالبات معوق به درآمد مالیات های مستقیم و ۷۷ و خدمات	درصد	۳۰٪	۲۵٪	۲۰٪	۱۵٪	۱۰٪	به روز رسانی معوقات مالیاتی	کاهش سالانه پنج درصد	معاونت مالیات های مستقیم (دفتر حسابداری و وصول)	گزارش گیری	
۸	افزایش توان لایحه آفرینی کشور	افزایش آگاهی مودیان مالیاتی از حقوق و تکالیف مالیاتی	۲۰	بسیج برنامه نظریه پردازی در شبکه های نظریه پردازی و راهبردی سرمایه	دقیقه	۱۱۰۸	۱۲۰۰	۱۳۰۰	۱۴۰۰	۱۵۰۰	جلوگیری از تشییع حقوق دولت و سودی	شش ماهه	روابط عمومی	گزارش گیری	
۹	افزایش توان لایحه آفرینی کشور	افزایش برون سیاری فعالیت های تخصصی گری	۲۰	تعداد خدمات برون سیاری شده از طریق دکانتراست و پیشگواران	تعداد	۲	۳	۴	۵	۶	استفاده از ظرفیتهای بخش خصوصی در راستای اصل ۴۴	شش ماهه	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات - دفتر پژوهش و برنامه ریزی	گزارش گیری	
۱۰	افزایش توان لایحه آفرینی کشور	سهرت انجام امور مالیاتی مودیان در نظام مالیاتی (اشخاص حقوقی)	۱۰	شوسط تعداد پرداخت سودی به نظام مالیاتی در سال	تعداد دفعات پرداخت	۲۰	۱۸	۱۶	۱۲	۸	بهبود شاخص کسب و کار در بخش مالیات	سه ماهه	معاونت مالیات های مستقیم - معاونت مالیات بر ارزش افزوده	گزارش گیری	
۱۱	افزایش توان لایحه آفرینی کشور	سرعت بخش انجام امور مالیاتی	۱۰	شوسط مدت زمان پرداخت	ساعت	۳۴۴	۳۲۴	۲۹۰	۲۳۵	۱۸۰	بهبود شاخص کسب و کار در بخش مالیات	شش ماهه	سازمان مالیات های مستقیم - معاونت مالیات بر ارزش افزوده	گزارش گیری	
۱۲	افزایش توان لایحه آفرینی کشور	افزایش رشایت مودیان مالیاتی از شفافیت، سلامت و کرامت مودیان نظام مالیاتی	۱۰	میزان رشایت مودیان بر اساس پرسشنامه استاندارد	درصد	-	=	=	=	=	توجه به حقوق مودیان و تکریم ارباب رجوع	سه ماهه	معاونت مالیات بر ارزش افزوده - روابط عمومی	پرسشنامه	

ردیف	اولویت راهبردی	هدف راهبردی کمی	حریب وزی	فرمول محاسبه	واحد	۱۳۶۲	۱۳۶۳	۱۳۶۴	۱۳۶۵	۱۳۶۶	مناطق تعیین هدف	پیوست و ملاحظات	تایید و یا پیش	منبع جمع آوری اطلاعات	شبهه جمع آوری اطلاعات
۱۳	افزایش توان لرویت افش کشور	کاهش زمان بازپرداخت مالیات بر ارزش افزوده	۳۰	زمان استرداد به مودی شمای زمان تأیید کرد	روز	۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	۹۰	افزایش اتماد مودیان به تمام مالیات	سه ماهه	معاونت مالیات بر ارزش افزوده (دفتر رسیدگی و استرداد)	گزارش گیری	
۱۴	مشارکت فعال و موثر در سیاست گذاری و قانون گذاری	وجود قانون مناسب و روزآمد مالیات بر ارزش افزوده	۵۰	تصویب اصلاحیه قانون مالیات بر ارزش افزوده-۱	صفر و یک	۰	۱	۱	۱	۱	روانمد نمودن قوانین و مقررات	تصویب قانون ۱ ماهه	شش ماهه	معاونت مالیات بر ارزش افزوده	گزارش گیری
۱۵	مشارکت فعال و موثر در سیاست گذاری و قانون گذاری	وجود قانون اصلاح شده مالیات های مستقیم	۵۰	تصویب اصلاحیه قانون مالیات های مستقیم-۱	صفر و یک	۰	۱	۱	۱	۱	روانمد نمودن قوانین و مقررات	تصویب قانون ۱ ماهه	شش ماهه	معاونت پژوهش، برنامه ریزی و امور بین الملل	گزارش گیری
۱۶	تقویت انشیا، سلامت و شفافیت مالی- اداری	ارتقاء شاخص سلامت اداری	۲۵	درصد ادارات کل دارای واحد خدمات مودیان	درصد	۹٪	۵۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	توجه به حقوق مودیان و تکمیل آرایاب رجوع	تصویب دستورالعمل	شش ماهه	دفتر خدمات مودیان- دفتر توسعه و تحول اداری	گزارش گیری
۱۷	تقویت انشیا، سلامت و شفافیت مالی- اداری	افزایش خدمات الکترونیکی و غیر حضوری	۲۵	نسبت خدمات الکترونیکی و غیر حضوری به خدمات قابل ارائه (به صورت الکترونیکی و غیر حضوری)	درصد	۵۰٪	۷۵٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	بهبود شاخص کسب و کار در بخش مالیات	تصویب دستورالعمل	شش ماهه	طرح جامع مالیات- مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات	گزارش گیری
۱۸	تقویت انشیا، سلامت و شفافیت مالی- اداری	افزایش میزان سلامت مالیاتی (سازره یا فساد مالیاتی)	۲۵	میزان سلامت ادراک شده مودیان بر اساس پرسشنامه استاندارد	درصد	۶۷٪	۶۷٪	۷۳٪	۷۷٪	۸۲٪	توجه به حقوق مودیان و تکمیل آرایاب رجوع، رشد سلامت و رواند مودمد	تصویب دستورالعمل	شش ماهه	معاونت امور اقتصادی - دفتر بهبود محیط کسب و کار	پرسشنامه
۱۹	تقویت انشیا، سلامت و شفافیت مالی- اداری	بهبود عدالت مالیاتی ادراک شده توسط مودیان	۲۵	میزان عدالت ادراک شده توسط مودیان بر اساس پرسشنامه استاندارد	درصد	-	-	-	-	-	افزایش اتماد مودیان به تمام مالیات	تصویب دستورالعمل	سه ماهه	معاونت مالیات بر ارزش افزوده- روابط عمومی	پرسشنامه
۲۰	ارتقاء هم افزایی درون سازمانی و همکاری فراسازمانی (فرانچایز)	افزایش دسترس به پایگاه های اطلاعاتی درون سازمانی و برون سازمانی	۱۰۰	نسبت دستگاه های که پایگاه های اطلاعاتی خود را با سازمان مالیاتی به اشتراک گذاشته اند	درصد	۵٪	۵۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	رامش آزمایش اظهارات مودیان از طریق مقایسه با سایر پایگاه های اطلاعاتی	تصویب دستورالعمل	شش ماهه	معاونت مالیات های مستقیم و معاونت مالیات بر ارزش افزوده	گزارش گیری
۲۱	ایجاد و یکپارچه سازی شبکه های اطلاعات مدیریت و مالیاتی	افزایش پیشرفت یاده سازی سامانه نرم افزار یکپارچه مالیاتی	۴۰	نسبت فرایندهای تکمیل شده به کل فرایندها	درصد	۳٪	۵۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	کارآمد کردن تمام مالیات	تصویب دستورالعمل	شش ماهه	طرح جامع مالیات	گزارش گیری
۲۲	ایجاد و یکپارچه سازی شبکه های اطلاعات مدیریت و مالیاتی	توسعه پایگاه اطلاعات مودیان مالیاتی	۴۰	تعداد سارد (زگوده های) اطلاعات موجود در پایگاه ها	تعداد میلیون رکورد	۳۰	۳۰	۳۰	۴۰	۵۰	اجرای ماده ۱۲۰ قانون برنامه پنجم توسعه	تصویب دستورالعمل	شش ماهه	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات	گزارش گیری
۲۳	ایجاد و یکپارچه سازی شبکه های اطلاعات مدیریت و مالیاتی	افزایش تعاملات الکترونیکی و کاهش مزاحمت حضوری	۲۰	نسبت اظهارنامه های الکترونیکی در مجموع کل اظهارنامه ها با اعتبار الکترونیکی (بهترین عامل پذیرفته شده)	درصد	۶۰٪	۹۵٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	بازگویی از فساد اداری و بهبود شاخص های سهولت کسب و کار	تصویب دستورالعمل	سالانه	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات	گزارش گیری
۲۴	توسعه هدفمند سرمایه های انسانی و سازمانی	افزایش واحدهای متناسب با نظام جامع مالیاتی	۴۰	نسبت ادارات امور مالیاتی که FTS در آن اجرا شده است	درصد	۵٪	۴۵٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	پارک سازی سازمان	تصویب دستورالعمل	سه ماهه	طرح جامع مالیات	گزارش گیری
۲۵	توسعه هدفمند سرمایه های انسانی و سازمانی	افزایش وصول مالیات های مشاغل و شرکتها	۴۰	نسبت مالیات مشاغل و شرکتها از کل درآمد مالیاتی	درصد	۳۰٪	۴۳٪	۴۶٪	۴۸٪	۴۸٪	افزایش آرایاب سازمان	تصویب دستورالعمل	سه ماهه	معاونت مامان های مستقیم اداری و وصول	گزارش گیری
۲۶	توسعه هدفمند سرمایه های انسانی و سازمانی	بهبود احتیاز شاخص های عمومی	۲۰	مجموع امتیازات اعلام شده توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور	امتیاز	-	۸۰۰	۸۵۰	۹۰۰	۱۰۰۰	تحقق اقدامات اصلاح نظام اداری و نقش دولت الکترونیکی	تصویب دستورالعمل	سالانه	دفتر آرایاب عملکرد وزارت شمع	استعلام
۲۷	هدف راهبردی مستقل	پیشرفت و استقرار طرح نظام جامع مالیاتی	۱۰۰	درصد پیشرفت واقع طرح نظام جامع مالیاتی	درصد	۶۴٪	۸۲٪	۱۰۰٪	-	-	روانمد سازی و توین سازی تمام مالیات	تصویب دستورالعمل	سه ماهه	طرح جامع مالیات	گزارش گیری





در طول دوره تحقیق از سازمان امور مالیاتی از چندین منبع استفاده شد. اولین منبع شامل مکاتبات معاونت پژوهش و فناوری اطلاعات بود. این مکاتبات در اولین مرحله از دفاتر ستادی انجام شد که شامل فرم‌های پژوهشی و راهنمای تکمیل آن‌ها بود. این مرحله دوره زمانی بود که استراتژی جدید انتخاب شد و رویه‌های استراتژیک رسمی مجدداً طبقه‌بندی شدند. طراحی فرم‌های موصوف مبنی بر چالش‌های محیطی بود که سازمان امور مالیاتی با آن روبرو بود، توانایی دفاتر ستادی سازمان امور مالیاتی برای پاسخگویی به این چالش‌های محیطی و نقش و اثرات تمهیدات سازمانی شامل شیوه‌های استراتژیک و SMA بود. جزئیات اضافی در قسمت‌های بعدی مقاله آورده شده است.

دومین مرحله جمع‌آوری و تحلیل جداول بود. تمرکز جداول روی استخراج تجارب تکمیل‌کنندگان در شیوه‌های استراتژیکی مورد نظر تحقیقمان بود. علی‌الاصول تکمیل‌کنندگان فرم‌ها شامل مدیران ارشد مسوول حوزه‌هایی بودند که توانایی‌های بررسی و اطلاعاتی خاص و هم‌چنین استراتژیک، برنامه‌ریزی و حاکمیتی را نگهداری می‌کردند و هم‌چنین شامل مدیران میانی و متخصصان مسئول "برنامه‌های کاری استراتژیک" برای انجام امور محوله بودند. جزئیات اضافی در قسمت‌های بعدی مقاله آورده شده است.

دومین منبع داده‌ها آرشیوهای با اهمیت شامل گزارشات سالانه، اسناد برنامه‌ریزی داخلی و اسناد ارتباطات و گزارشگری خارجی سازمان امور مالیاتی بود. به‌طور کلی استفاده از چندین منبع داده‌ها در روشی که بحث شد، مزیت‌های بررسی چند زاویه‌ای (Triangulation) را فراهم نمود و هر دوی مقایسه و اعتباردهی را ممکن ساخت (Yin, 2003).

تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شد. یک چارچوب کدبندی شده اولیه در قالب جداول اکسلی برای هدایت طبقه‌بندی داده‌ها در مواجهه با چالش‌های محیطی، و مرحله بعد پاسخ‌های سازمانی (شامل فرآیندها و رویه‌های مرتبط استراتژیکی و رویه‌ها و ترکیبات حسابداری مدیریتی) توسعه‌یافت. نتایج این فرآیند تحلیلی در بخش بعدی ارائه شده است. در ادامه ابتدا راهنمای تکمیل جداول اکسلی ارسالی به دفاتر ستادی سازمان ارائه گردیده است /

**راهنمای تکمیل جدول:**

نرم افزار BSC\_Master سیستمی نرم افزاری است که به منظور پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها بر اساس روش کارت امتیازی متوازن تولید شده است. سازمان با استفاده از این سیستم می‌تواند شاخص‌های ارزیابی را در دوره‌های مختلف تعریف، محاسبه و پایش نماید و میزان تحقق اهداف در هر یک از بخش‌ها و در نهایت در کل سازمان را کنترل کند.

جهت تکمیل ارقام اطلاعاتی مورد نیاز، جدول پیوست طراحی و ارایه گردید. در جدول مذکور برخی موارد با توجه به اطلاعات دریافتی فرآیندها و شاخص‌های مورد تأیید دفاتر و چاپ شده در کتاب برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۴ تکمیل گردیده است.

**- نحوه محاسبات**

در این فیلد نحوه محاسبه شاخص و روش به‌دست آوردن رقم اطلاعات برای آن ذکر می‌گردد.

**- جهت (افزایشی، کاهشی)**

در برخی شاخص‌ها، کسب مقادیر بیش‌تر شاخص‌ها دارای مطلوبیت است و در برخی شاخص‌ها کسب مقدار کم‌تر مطلوب است. به‌عنوان مثال درآمد بیش‌تر مطلوب است در حالی که هزینه کم‌تر مطلوب می‌باشد. برای هر شاخص افزایشی مرز مطلوب بیش‌تر از مرز هشدار است ولی در شاخص‌های کاهشی مرز مطلوب کم‌تر از مرز هشدار است.

**- عنوان بلند**

عنوان بلند شاخص / فرآیند در این بخش وارد می‌شود. که متضمن مأموریت و توضیح کامل شاخص / فرآیند می‌باشد.

**- مرز مطلوب**

برای هر شاخص باید تعیین شود که بازای هر دوره ارزیابی شاخص در چه عددی مطلوبیت مورد نیاز واحد تأمین خواهد شد.

نکته: در صورتی که مقدار عملکرد شاخص بین مرز مطلوب و مرز هشدار قرار بگیرد به رنگ زرد نمایش داده می‌شود. منطقه بین اهداف و مرز مطلوب سبز رنگ می‌باشد.

**- مرز هشدار**

برای هر شاخص باید تعیین شود که بازای هر دوره ارزیابی، شاخص در چه عددی مرز هشدار است. از این شاخص به‌عنوان خطر الفعل یاد می‌کند و لازم است اصلاحاتی برای بهبود شاخص انجام پذیرد. در شاخص‌های افزایشی در صورتی که عدد شاخص از این مرز کوچک‌تر باشند قرمز نمایش داده می‌شوند. و در شاخص‌های کاهش‌ی در صورتی که عدد شاخص از این مرز بزرگ‌تر باشند قرمز نمایش داده می‌شوند. و تأمین داده‌های مرز هشدار اهمیت زیادی دارد.

نکته: در صورتی که مقدار عمکرد شاخص بین مرز مطلوب و مرز هشدار قرار بگیرد به رنگ زرد نمایش داده می‌شود.

**- وزن**

این کمیت یک مقدار اعشاری است و نشان دهنده اهمیت شاخص جاری در قبال شاخص‌های برادر برای محاسبه فرمول شاخص پدر است. مهم نیست اعداد تعیین شده در چه محدوده‌ای باشند و در زمان محاسبه شاخص پدر نرمال می‌شوند. بنابراین فقط کافی است عددی را تعیین کنید که نشان‌دهنده اهمیت شاخص نیست به اوزان شاخص‌های برادر است.

**نکته:** وزن فرآیند، مقایسه وزنی فرآیندها نسبت به هم می‌باشد و وزن شاخص مقایسه وزنی شاخص‌های یک فرآیند نسبت به هم است.

**نکته:** وقتی شاخصی برادر ندارد و تنها فرزند است عدد ۱۰۰٪ در این قسمت تکمیل می‌گردد.

**- کاربرد ورود داده**

در این قسمت پیشنهاد می‌گردد رابطان ایزو به‌عنوان کاربری که ورود اطلاعات را بر طبق دوره‌های اندازه‌گیری انجام می‌دهد معرفی گردد.

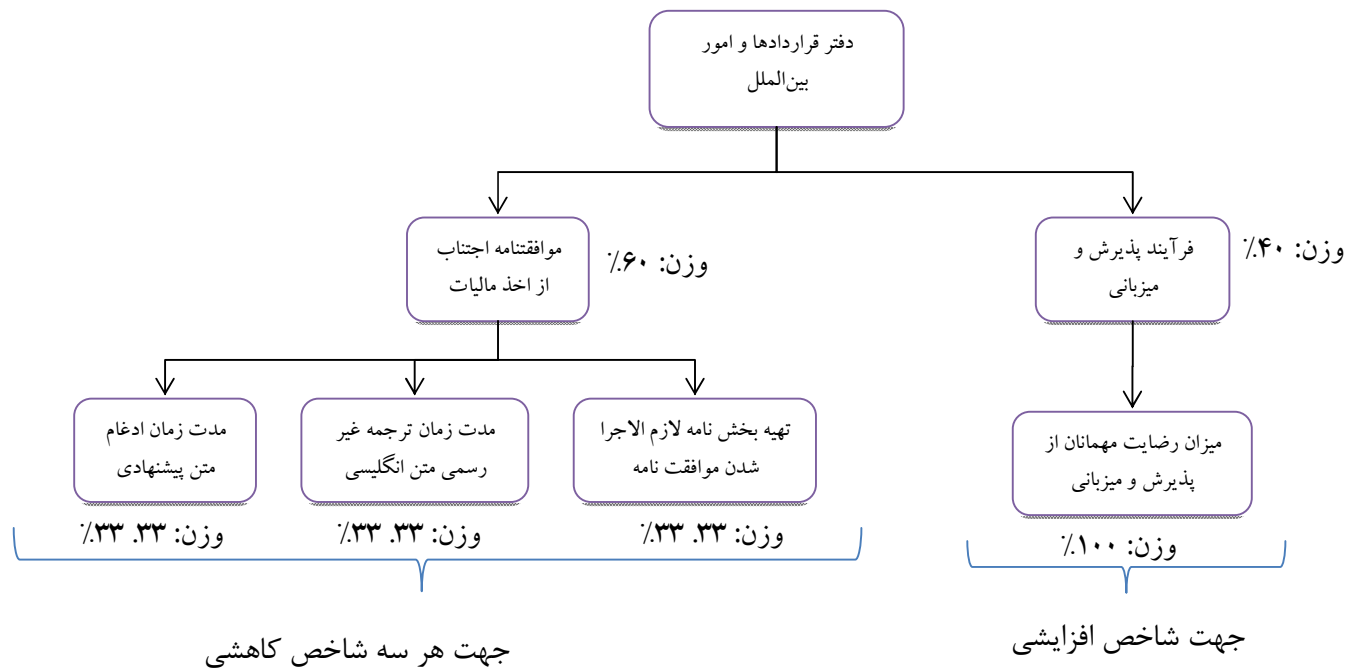
**- ناظر داده**

ناظر داده شخصی است که وظیفه تأیید و تصدیق صحت اطلاعات را بر عهده دارد. در این قسمت مدیر کل / معاون مدیر کل وظیفه این امر را به عهده دارند. اطلاعات درخواستی در مواردی که می‌تواند موجب ابهام در تکمیل اطلاعات گردد لذا اطلاعات دفتر قراردادهای و امور بین‌الملل جهت سهولت در تکمیل اطلاعات سایر دفاتر برای نمونه به شرح ذیل تکمیل گردیده است:

نام واحد	نام فرایند	وزن فرآیند	شاخص	وزن شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره‌های سه ماهه)				نحوه محاسبه شاخص	جهت		عنوان بلند فرآیند/ شاخص	حدود اهمیت		کاربر ورود داده	ناظر داده				
								اول	دوم	سوم	چهارم		افزایشی	کاهشی		حد مطلوب	حد هشدار						
																				میانگین ارزشیابی	پرسشنامه‌ها		
دفتر قراردادها و امور بین‌الملل	موافقتنامه اجتناب از اخذ مالیات مضاعف	٪۶۰	مدت زمان ادغام متن پیشنهادی طرفین	٪۳.۳۳	روز	سالیانه	۲۱	۳۰				متوسط مدت زمان تهیه متن	✓	*	۳۰	۴۵	مدیرکل/معاون مدیرکل (با ذکر نام)	رابط ایزو(با ذکر نام)					
								۳۰											متوسط مدت زمان ترجمه	✓	*	۳۰	۴۵
								۳۰															
	٪۸۰	٪۸۰	٪۷۲	شش ماهه	درصد	٪۱۰۰	میزان رضایت میهمانان از پذیرش و میزبانی	٪۴۰	فرایند پذیرش و میزبانی														
											✓	*	٪۷۵	٪۶۰									

\* این قسمت شرح فرآیند/ شاخص به پیوست جدول ارسال گردد. بهتر است این توضیحات حداکثر ده خط باشد.

گراف متناظر با دفتر قراردادها و امور بین الملل به شکل زیر می باشد:



همان گونه که در تصویر فوق مشاهده می گردد دفتر قراردادها و امور بین الملل دارای دو فرآیند اصلی (فرزند) است که سهم اهمیتی و وزن این دو فرآیند با یکدیگر متفاوت می باشد. یکی دارای وزن ۶۰٪ و دیگری ۴۰٪ می باشد.

فرآیند موافقتنامه اجتناب از اخذ مالیات دارای سه شاخص (سه فرزند) برای اندازه گیری و پایش می باشد. این سه شاخص دارای ضریب اهمیتی یا وزنی مساوی با یکدیگر می باشند. لذا وزن هر یک ۳۳.۳۳٪ درج می گردد.

فرآیند پذیرش و میزبانی دارای یک شاخص (فرزند) می باشد. لذا وزن ۱۰۰ درصد برای آن منظور می گردد.

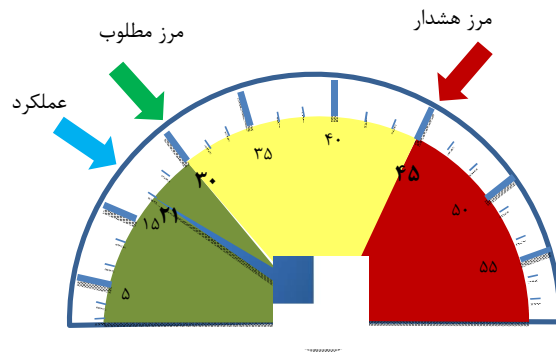
جهت شاخص های تهیه بخش نامه لازم الاجرا شدن موافقت نامه، مدت زمان ترجمه غیر رسمی متن انگلیسی پاراف شده و مدت زمان ادغام متن پیشنهادی طرفین هر سه کاهش می باشد به این مفهوم که کاهش زمان (واحد اندازه گیری شاخص مربوطه) مطلوب می باشد.

جهت شاخص میزان رضایت مهمانان از پذیرش و میزبانی افزایشی می باشد به این مفهوم که هرچه درصد (واحد اندازه گیری شاخص) بیش تری از مهمانان از پذیرایی و میزبانی رضایت داشته باشند. مطلوب می باشد.

### حدود اهمیت

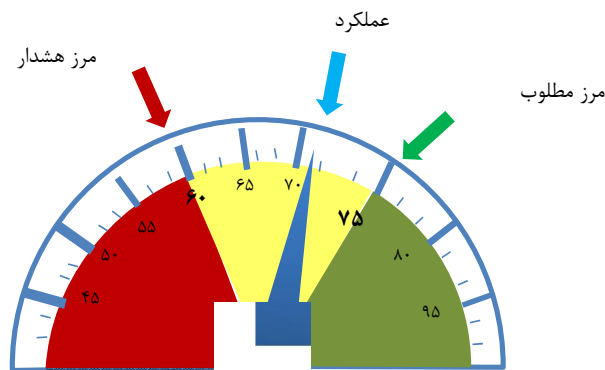
تعیین درست و دقیق حدود اهمیت در ترسیم بردار سنجش که بیانگر وضعیت عملکردی می باشد بسیار مهم است.

نمودار سنجش (gauge) متناظر با حدود هشدار و مطلوب تعریف شده برای شاخص مدت زمان ادغام متن پیشنهادی طرفین در دفتر قرارداد و امور بین الملل به شکل ذیل می باشد:



همان‌طور که در نمودار فوق مشهود است به دلیل کاهشی بودن شاخص قسمت سبز نمودار در سمت چپ قرار می‌گیرد و قسمت هشدار و بحرانی قرمز رنگ در سمت راست قرار می‌گیرد. متوسط عملکرد دوره قبل ۲۱ بود که در قسمت مطلوب قرار دارد و نمایشگر نمودار بر روی عدد ۲۱ قرار گرفته است.

در شاخص میزان رضایت مهمانان از پذیرش و میزبانی به دلیل افزایشی بودن شاخص چیدمان رنگها از قرمز به سبز است همان‌گونه که مشاهده می‌گردد مرز هشدار ۶۰ و مرز مطلوب ۷۵ معرفی شده است. متوسط دوره قبل ۷۲٪ است که نمایشگر نمودار به آن اشاره می‌کند.



## ۵- نتایج

### ۵-۱- پیش‌زمینه: فشار برای استراتژیک کردن

سازمان امور مالیاتی ایجاد شد تا به‌طور کلی به امر وصول مالیات و بهبود فرآیندهای مالیات ستانی اقدام کند. به‌عنوان قسمتی از سبد فعالیت‌های دولت که شامل توجه به مفاهیمی هم‌چون تأمین منابع بود، سازمان امور مالیاتی ملزم بود تا در کنار دیگران فعالیت کند و با ترکیبی از: (۱) سایر سازمان‌های قانون گذار با همان نگرش‌های محلی یا ملی، (۲) سایر سازمان‌های دولتی با یک عملکرد و علاقه تحقیقاتی خاص (برای مثال فروش نفت، اخذ تعرفه‌های گمرکی، اخذ عوارض شهرداری) و (۳) سازمان‌هایی با علاقه مندی سیاسی مرتبط (برای مثال توجه به جنبش‌های اجتماعی، و رصد جابجایی‌های پول) همکاری کند. بنابراین سازمان امور مالیاتی قسمتی از یک شبکه وسیع‌تری از مؤسسات بود (که از این به بعد "شرکای شبکه: network partners"



نامیده می‌شوند) که سطوح ملی و محلی را با مصلحت مختلفی در خصوص مسئله وصول مالیات پوشش داده‌اند.

تعداد و تنوع شرکای شبکه که سازمان امور مالیاتی باید با آن‌ها هماهنگ باشد و همکاری کند، یک پیچیدگی را برای سازمان ایجاد کرده است. سازمان امور مالیاتی باید اطلاعات، خبرهای اطلاعاتی و منابع را با سازمان‌های زیاد و متنوعی که به‌عنوان قسمتی از اقدام برای وصول حقوق دولتی هستند به اشتراک بگذارد.

هم‌چنین درون شبکه، شفافیت نقش و ارزشی که سازمان برای سایر نهادها فراهم نموده، یا مستقیماً نسبت به امر وصول مالیات اقدام نموده، یا با یک علاقه‌مندی سیاسی مرتبط، در حال تحول و تثبیت شدن است. به‌عنوان یک سازمان نسبتاً جدید، سازمان امور مالیاتی با تأکید بر مفهوم شراکت می‌بایست به دنبال شفاف نمودن موقعیتش در میان شبکه پیچیده‌ای باشد که در آن عمل می‌کند. با این حال بسیاری از شرکای شبکه‌ای آن که از قبل درگیر شده بودند، در درون مرزهای خود با مسائل زیادی مواجه هستند. ضمناً سطوح مختلفی از پذیرش درباره "ارزشی: Value" که سازمان امور مالیاتی فراهم نموده بود وجود دارد. توانایی سازمان امور مالیاتی برای انجام وظیفه، کاملاً متکی به همه ذینفعانی هست که از آن حمایت کرده و آن را به‌عنوان جزء مهمی از ارائه خدماتشان می‌بینند. مواردی وجود دارند که به‌عنوان سدی عمل کرده و فرآیند بالا را مشکل می‌نمایند. حقیقت این هست که احتمالاً سایر ذینفعان، سازمان امور مالیاتی را به‌عنوان یک سازمان منحصر به فرد در نظر نمی‌گیرند.

به‌عنوان یک نتیجه برنامه‌ریزی و عملکردهای مالی، سازمان کار را با مدیران برنامه‌های کاری استراتژیک موجود و مدیران ارشد هر یک حوزه‌های کاری‌اش آغاز کرد. خروجی این کار جداولی است که زنجیره ارزش فعالیت‌های سازمان امور مالیاتی را نشان می‌دهد و به شرح ذیل است:

حوزه ریاست

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
دفتر مدیریت عملکرد	تدوین و بازنگری شاخص های اختصاصی	تدوین و بازنگری شاخص های اختصاصی سازمان در مدت معین	روز	سالانه	۲۰	۲۰			
	تدوین شاخص های عمومی سازمان امور مالیاتی	تهیه و ارسال گزارش در مدت معین	روز	چهار ماهه	۵.۳	۵.۳			
	تهیه استانداردهای شاخص های اختصاصی سازمان امور مالیاتی	بررسی و ارسال شاخص های اختصاصی به وزارت متبوع و ادارات کل امور مالیاتی در مدت معین	روز	سالانه	۲۰	۲۰			
	ارزشیابی کارکنان سازمان امور مالیاتی	ارسال دستورالعمل و فرم های ارزیابی برای ادارات کل امور مالیاتی و واحدهای ستادی (برحسب تعداد اداره کل - اداره - دفاتر ستادی) بررسی فرم های ارزیابی طبق برنامه زمان بندی (برحسب تعداد اداره کل - اداره - دفاتر ستادی)	تعداد	سالانه	۵۵	۵۵			
					۴	۵۰			
	رسیدگی به شکایات ارزشیابی کارکنان	تعداد شکواییه های بررسی شده نسبت به شکواییه های واصله	درصد	سالانه	فاقد سابقه	%۱۰۰			
	بازرسی ادواری	نسبت بازرسی های صورت گرفته به بازرسی های پیش بینی شده	درصد	شش ماهه	%۱۰۰	%۱۰۰			
	بازرسی موردی	نسبت بازرسی های صورت گرفته به تعداد موارد ارجاع داده شده جهت بازرسی	درصد	شش ماهه	%۱۰۰	%۱۰۰		%۱۰۰	
						نسبت گزارشات تهیه شده به بازرسی های صورت گرفته		%۱۰۰	
	پاسخگویی به شکایات	نسبت پاسخ های تهیه شده به شکواییه های واصله	درصد	شش ماهه	%۹۹	%۱۰۰			

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	هدف (دوره های سه ماهه)				
					متوسط دوره قبل	اول	دوم	سوم	چهارم
شورای عالی مالیاتی	پاسخگویی به واخواهی در شورای عالی مالیاتی	میانگین زمان صدور رای	روز	سه ماهه	۳۸	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰
	ورود، ثبت، پردازش و پاسخ درخواست های کارشناسی، مشاوره و پژوهش	میانگین زمان پاسخگویی	روز	سه ماهه	۱۸	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵
	تعیین خسارت وارده به دولت در اجرای بند ۲ ماده ۲۷۰ قانون مالیات های مستقیم	میانگین زمان از زمان ورود پرونده تا ارسال پاسخ دادستانی	روز	سه ماهه	شاخص جدید	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
اختلاف مالیاتی دادستانی انتظامی مالیاتی دفتر نظارت بر عملکرد هیات های حل اختلاف مالیاتی	نظارت بر هیات های حل اختلاف مالیاتی	متوسط زمان تهیه گزارش	روز	شش ماهه	۱۶	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵
		نسبت بازدیدهای انجام شده به ادارات کل امور مالیاتی	درصد	سالانه	٪۸۷	٪۹۰	٪۹۰	٪۹۰	٪۹۰
	مراحل انتصاب نمایندگان سازمان در هیات های حل اختلاف مالیاتی	متوسط زمان دریافت پیشنهاد انتصاب تا اعلام نظر گروه	روز	شش ماهه	۱۱	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
	رسیدگی به شکایات مؤدیان مالیاتی/کارکنان سازمان	متوسط زمان بررسی و انجام شکواییه ها به کل شکواییه های واصله	روز	سالانه	٪۹۳	۲۴	۲۴	۲۴	۲۴
	تأیید درخواست انتصاب کارکنان	متوسط زمان دریافت درخواست تا ارسال تأییدیه	روز	سالانه	٪۹۵	٪۹۵	٪۹۵	٪۹۵	٪۹۵
		نسبت تأییدیه های صلاحیت پذیرفته شده در هیات عالی تعداد مأمورین که صلاحیت آنها مورد تأیید دادستانی قرار نگرفته	درصد	سالانه	٪۹۵	۱	۱	۱	۱
	ممنوع الخروجی	متوسط زمان صدور نامه به ممنوع الخروجی به تعداد پیشنهادات قانونی ممنوع الخروجی	روز	سالانه	٪۱۰۰	۵	۵	۵	۵

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	هدف (دوره های سه ماهه)			
					متوسط دوره قبل	اول	دوم	سوم
رئیس دفتر حوزه	رفع ممنوع الخروجی	متوسط زمان صدور نامه رفع ممنوع الخروجی به تعداد پیشنهادات رفع ممنوع الخروجی	روز	سالانه	٪۱۰۰	۵		
	فرآیند بررسی تخلف دفاتر اسناد رسمی در دادستانی	متوسط زمان رسیدگی و اقدام به گزارشات دریافتی به کل گزارشات	روز	سالانه	شاخص جدید	۲۴		
	فرآیند بررسی پرونده دفاتر اسناد رسمی در دادستانی	متوسط زمان صدور اعلام وضعیت بدهی	روز	سالانه	شاخص جدید	۳۶		
	پیگیری امحاء	متوسط زمان ارسال نامه تا دریافت پاسخ نهایی	روز	سالانه	۲۰	۲۰		
هیأت عالی انتظامی مالیات	رسیدگی در هیأت عالی انتظامی مالیاتی	درصد رسیدگی به ادعای نامه	درصد	شش ماهه	٪۷۸	٪۸۰	٪۸۰	٪۸۰
		درصد رسیدگی به بند پ ماده ۲۶۵ (قرار منع تعقیب)	درصد	شش ماهه	٪۶۴	٪۸۵	٪۸۵	٪۸۵
روابط عمومی و مالیتس	اطلاع رسانی مالیاتی	میانگین زمان رسیدگی به اعتراض مأمورین مالیاتی (بند ج ماده ۲۶۲)				۳۰	۲۹	
	فرهنگ سازی مالیاتی	ارزیابی اثر بخشی پیامهای مالیاتی در ارتقاء سطح آگاهی مؤدیان از تکالیف قانونی و مقررات مالیاتی	درصد	سالانه	فاقد سابقه	٪۱۰۰		
		میزان پوشش مؤلفه های فرهنگ مالیاتی (دانش و نگرش عمومی به مالیات و نظام مالیاتی) در پیام های تولید شده توسط دفتر روابط عمومی	درصد	سالانه	فاقد سابقه	٪۷۰		

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه‌گیری	دوره اندازه‌گیری	هدف (دوره‌های سه ماهه)				
					متوسط دوره قبل	اول	دوم	سوم	چهارم
نرم افزار	امکان سنجی و طراحی و تهیه سیستم نرم افزاری	رضایت واحدهای ستادی و اجرایی از خدمات نرم افزاری	درصد	۶ ماهه	فاقد سابقه	%۷۲		%۷۲	
		میزان انحراف از زمان بندی پروژه	روز	۶ ماهه	فاقد سابقه	۲۵		۳۰	
		درصد تطابق سیستم با شرح خدمات قرارداد	درصد	۶ ماهه	فاقد سابقه	%۹۵		%۹۵	
سخت افزار و شبکه	پشتیبانی ارایه خدمات کامپیوتری و پشتیبانی شبکه	رضایت واحدهای ستادی و اجرایی از خدمات ارایه شده	درصد	۶ ماهه	فاقد سابقه	%۸۰		%۸۷	
		میزان اشکالات اتصال به شبکه و سرویس‌های مربوط به کل کامپیوترها	درصد	۳ ماهه	فاقد سابقه	%۱۰	%۱۰	%۱۰	%۱۰
	طراحی و استقرار شبکه محلی و برق	نسبت ساختمان‌های دارای شبکه محلی منطبق با استانداردهای فاوا به کل ساختمان‌ها	درصد	۶ ماهه	فاقد سابقه	%۹۵		%۹۵	
		نسبت تعداد ساختمان‌های دارای برق مجزا جهت استفاده شبکه محلی طبق استاندارد به کل ساختمان‌ها	درصد	سالانه	فاقد سابقه	%۸۵			
		نسبت ساختمان دارای زیرساخت WAN به کل ساختمان‌های سازمان	درصد	سالانه	فاقد سابقه	%۱۰۰			
مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات	زیرساخت و ارتباطات شبکه نگهداری و پشتیبانی زیر ساخت فیزیکی مرکز داده	نسبت تعداد مشکلات اصلاح شده به کل رخدادهای	درصد	۶ ماهه	%۶۶	%۷۵		%۸۰	
		مرکز داده							

معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و امور بین‌الملل

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه‌گیری	دوره اندازه‌گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره‌های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
دفتر حقوقی	اقدام نسبت به استعلامات قوانین و مقررات، طرح‌ها و پیش نویس لوایح و آیین نامه‌ها و بخشنامه	میانگین زمان اظهار نظر پس از دریافت اسناد و مدارک و دلایل مربوطه با تأیید مدیر کل دفتر حقوقی	روز	سالانه	۸	۱۲			
	اقدام نسبت به پرونده‌های دیوان عدالت اداری	نسبت دادنامه‌های رد شکایت مؤدیان مالیاتی نسبت به کل دادنامه‌های ابلاغ شده	درصد	شش ماهه	۸۵	۷۰	۷۰	۷۰	
	تهیه و تنظیم یا تأیید قرار دادها	میانگین زمان اظهار نظر پس از دریافت اسناد و مدارک مرتبط	روز	شش ماهه	۱۴	۱۵	۱۵	۱۵	

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	هدف (دوره های سه ماهه)					
					متوسط دوره قبل	اول	دوم	سوم	چهارم	
دفتر پژوهش و برنامه ریزی	برنامه ریزی	فرایند بازنگری مدیریت	درصد	سالانه	٪۹۱.۶۷	٪۹۲				
		فرایند ممیزی داخلی	درصد	سالانه	٪۹۰.۸۳	٪۹۱				
		اقدام اصلاحی و پیشگیرانه	درصد	سالانه	٪۹۵.۷۱	٪۹۶				
		برنامه ریزی عملیاتی	کاهش دوره تدوین کتاب	درصد	سالانه	٪۵	٪۴			
			کاهش دوره پیش بینی شاخص های کمی	درصد	سالانه	٪۵	٪۴			
		پیش بینی درآمدهای مالیاتی	کاهش مدت زمان پیش بینی درآمدهای مالیاتی نسبت به دوره قبل	درصد	سالانه	٪۷	٪۶			
			کاهش دوره توزیع درآمدهای مالیاتی نسبت به دوره قبل	درصد	سالانه	٪۵	٪۵			
	مدیریت و کنترل پروژه	روز	شش ماهه	۸	۱۵	۱۵				
	پژوهشی و	تصویب و اجرای طرح های پژوهشی سازمان	تعداد طرح نامه های مصوب	تعداد	سالانه	۱۳	۵			
			تعداد طرح نامه های دریافتی	تعداد	سالانه	۶۶	۴۰			
فرایند تحقیق، پژوهش داخلی و اظهار نظر کارشناسی		پژوهش های انجام شده به پژوهشگران	تعداد	شش ماهه	۳	۵.۲	۵.۲			
		مدت زمان لازم جهت پاسخگویی و اظهار نظر	روز	شش ماهه	جدید	۵	۵			

هدف(دوره‌های سه ماهه)				متوسط دوره قبل	دوره اندازه‌گیری	واحد اندازه‌گیری	شاخص	نام فرایند	نام واحد
اول	دوم	سوم	چهارم						
							کارشناسی	تحقیق و پژوهش قوانین مالیاتی و اظهارنظر کارشناسی	
۱/۳	۱/۲	۱/۱۵	شش ماهه	تعداد	تعداد گزارش‌های پژوهشی تهیه شده به تعداد پژوهشگران				
۳/۳	۳/۲۵	۱۳	سالانه	تعداد	تعداد اظهارنظرهای کارشناسی انجام شده به تعداد پژوهشگران				
	٪۲۰	٪۵.۱۹	سالانه	درصد	کاهش تعداد استعلامات نسبت به دوره قبل		ارزش گذاری مالیاتی	خدمات مالیاتی	
	٪۱۰	٪۵.۹	سالانه	درصد	کاهش تعداد ابهامات ادارات کل نسبت به دوره قبل				
	٪۱۵	٪۱۱	سالانه	درصد	کاهش تعداد استعلامات دریافتی نسبت به سال قبل		تعیین ضرایب مالیاتی		



نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
دفتر آموزش	آموزش	دوره های آموزشی برگزار شده به کل دوره های برنامه ریزی شده	درصد	شش ماه	%۲۰	%۸۷	%۸۸		
		دوره های آموزشی جدید الاستخدامی برگزار شده به کل دوره های برنامه ریزی شده	درصد	شش ماه	%۸۵	%۸۷	%۸۸		
		تعداد کارگاه برگزار شده به برنامه ریزی شده	درصد	سالانه	%۷۰	% ۸۰			
		ارزیابی شاخص های چهارگانه دوره های آموزشی برگزار شده (ساماندهی طراحی، اجرایی، محتوایی و ارزیابی استاد	درصد	شش ماه	%۷۳	% ۷۴	% ۷۴		
		ارزیابی شاخص های سه گانه کارگاه های آموزشی برگزار شده (ارزیابی سخنرانی ها، سازماندهی اجرایی و محتوای آموزشی)	درصد	سالانه	%۷۸	% ۷۹			
		ارزیابی شاخص های سه گانه آزمون جامع کارکنان جدید الاستخدام برگزار شده (ساماندهی کلی آزمون، سازماندهی محتوایی و سازماندهی اجرایی)	درصد	شش ماه	%۶۷	%۶۷		%۶۷	
		ارزیابی سرانه آموزشی مدیران	نفر ساعت	سالانه	۸۸ .۲۸	۶۰			
		ارزیابی سرانه آموزشی کارمندان	نفر ساعت	سالانه	۰۴ .۴۲	۴۰			
		اثربخشی دوره های آموزشی برگزار شده	درصد	شش ماه	%۶۵	%۷۰	%۷۰		

نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	هدف (دوره های سه ماهه)				نام واحد
				متوسط دوره قبل	اول	دوم	سوم	
	(صدور گواهینامه قبولی به کل شرکت کنندگان)							
ارتقاء و انتصاب	متوسط زمان پاسخگویی	روز	شش ماه	۱۵	۱۴	۱۴	۱۴	
برگزاری آزمون های تعیین سطح	ارزیابی شاخص های سه گانه سازماندهی برنامه ریزی آزمون، محتوایی و اجرایی (مالیاتی)	درصد	یکساله	۴۳.۵۶٪	۶۰٪			
تکمیل و بروز رسانی شناسنامه آموزشی	نسبت گواهینامه های ثبت شده در شناسنامه به کل گواهینامه های صادر شده (حجم نمونه حداقل ۳ درصد از گواهینامه های صادر شده کنترل گردد)	درصد	شش ماه	۸۳٪	۷۷٪	۷۸٪		
برگزاری دوره های بلند مدت دانشگاه علمی - کاربردی	میانگین امتیاز کسب شده طبق فرم های نظرسنجی (پرسشنامه استاندارد دانشگاه علمی - کاربردی)	درصد	شش ماه	۸۳٪	۸۴٪	۸۵٪		

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
دفتر قراردادها و امور بین الملل	موافقتنامه اجتناب از اخذ مالیات مضاعف	مدت زمان ادغام متن پیشنهادی طرفین	روز	سالانه	۲۱/۵	۳۰			
		مدت زمان ترجمه غیر رسمی متن انگلیسی پاراف شده	روز	سالانه	۲۲	۳۰			
		تهیه بخشنامه لازم الاجرا شدن موافقت نامه	روز	سالانه	۲۶	۳۰			
	فرایند پذیرش و میزبانی	درصد	شش ماهه	%۷۲	%۸۰	%۸۰			

معاونت توسعه مدیریت و منابع

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
اداره کل امور مالی	دریافت وجه از خزانه	قانون بودجه	درصد	ماهانه	%۸۴.۹۲	%۹۰	%۹۰	%۹۵	%۱۰۰
	پرداخت	قانون بودجه	درصد	ماهانه	%۷۸.۸۵	%۹۰	%۹۰	%۹۵	%۱۰۰

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
اداره کل امور پشتیبانی	تعمیرات	کاهش میانگین زمان تعمیرات	روز	شش ماهه	۵.۲	۳	۲		
		مطابقت پیشرفت فیزیکی کار با برنامه زمان بندی	درصد	شش ماهه	۵.۹۲	۹۰٪	۹۵٪		
	خدمات پشتیبانی	درصد تأمین خدمات پشتیبانی بر اساس دستور تأمین	درصد	سه ماهه	۵.۹۷	۹۵٪	۹۵٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
		درصد تأمین خدمات پشتیبانی بر اساس مناقصه	درصد	سه ماهه	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
	تأمین کالا و خدمات	کاهش زمان تأمین کالا از انبار	روز	سه ماهه	۲	۲	۲	۲	۲
		کاهش زمان تأمین کالا (معاملات کوچک)	روز	سه ماهه	۲.۸	۱۰	۸	۸	۷
		کاهش زمان تأمین کالا (معاملات متوسط)	روز	سه ماهه	۱۸	۲۰	۱۸	۱۷	۱۷
		کاهش زمان تأمین کالا از طریق مناقصه	روز	سه ماهه	۹۹	۱۲۰	۱۰۰	۹۸	۷۸
	ساخت	نسبت عملیات برنامه ریزی شده به طرح ریزی شده	درصد	سه ماهه	۵.۸۷	۸۵٪	۸۵٪	۹۰٪	۹۰٪
	نگهداری	نسبت عملیات برنامه ریزی شده به طرح ریزی شده	درصد	سه ماهه	۹۵٪	۹۵٪	۹۵٪	۹۵٪	۹۵٪

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
نوسازی و تحول اداری	نمودار سازمانی	ایجاد ادارات امور مالیاتی در سطح کشور	تعداد	شش ماهه	۸	۱۱	۶		
		ارتقاء سطح ادارات امور مالیاتی در سطح کشور	تعداد	شش ماهه	۳۰	۲۰	۸		
		حذف و بررسی ایجاد پست های سازمانی مورد نیاز ادارات امور مالیاتی	تعداد	سه ماهه	۲۵۰۰	۱۰۰۰	۲۰۰۰	-	۱۵۰
		تهیه شرح وظایف واحدها و پست های ستادی و اجرایی	درصد	سالانه	۵۰	۱۰	۱۵	۱۵	۱۰
	بودجه ریزی	تهیه مجموعه آماری پست های سازمانی مصوب و تعداد شاغلین در هر ماه	تعداد	سه ماهه	۱۶	۴	۴	۴	۴
		درصد انحراف از بودجه اعتبارات هزینه ای	درصد	سه ماهه	۰	۰	۰	۰	۰
		درصد انحراف از بودجه اعتبارات اختصاصی	درصد	سه ماهه	۰	۰	۰	۰	۰
		درصد انحراف از بودجه اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای	درصد	سه ماهه	۰	۰	۰	۰	۰
	ثبت پیشنهادات	نسبت پیشنهادات اجرا شده به مصوب	درصد	سه ماهه	۶۰	۱۰	۱۵	۲۰	۲۰
		نسبت پیشنهادات ارائه شده به کل پرسنل	درصد	شش ماهه	۲۵	۱۵	۲۰	۲۵	۲۰
	مستند سازی روش های عمومی	روش های احصاء شده	تعداد	شش ماهه	۱۴	۵	۰	۰	۰
		روش های تدوین شده	تعداد	شش ماهه	۱۴	۵	۰	۰	۰
	اصلاح روش های عمومی	روش های اصلاح شده	تعداد	شش ماهه	۱	۰	۰	۰	۰
	شورای راهبری توسعه مدیریت	میزان عملیاتی شدن تصمیمات متخذه	درصد	شش ماهه	فاقد سابقه	۸۰			

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	هدف (دوره های سه ماهه)				
					متوسط دوره قبل	اول	دوم	سوم	چهارم
آماره کل منابع انسانی و رفاه	انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران	میانگین زمانی صدور حکم	روز	سه ماهه	۱۴	۱۴	۱۴	۱۴	۱۴
	بازنشستگی	نسبت بازنشستگان به کل واجدین شرایط	درصد	سالانه	۷۳	٪۷۵			
	اخذ وام و تسهیلات	تعداد افراد معرفی شده به بانک	نفر	شش ماهه	۲۰۰	۲۵۰		۲۵۰	

معاونت مالیات های مستقیم

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	هدف (دوره های سه ماهه)				
					متوسط دوره قبل	اول	دوم	سوم	چهارم
مسئله داری و وصول مالیات	تهیه آمارهای وصولی و خاص با نیازهای مقطعی مدیران عالی سازمان و وزارتخانه	میانگین زمانی آمار	روز	سالانه	۵.۱	۵.۱			
	فرایند بررسی تقاضای تقسیط بدهی و بخشودگی جرایم	متوسط زمان پاسخ به درخواستها	روز	شش ماهه	فاقد سابقه	۴۵		۴۵	

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)				
						اول	دوم	سوم	چهارم	
دفتر اطلاعات مالیاتی و مبارزه با پولشویی	امور کدها و ثبت اظهار نامه های ارث	متوسط زمان صدور نامه دوبله ارث به ادارات کل نسبت به تاریخ ایجاد اظهار نامه دوبله طی مدت ۳ روز	روز	۳ ماهه	شاخص جدید	۳	۳	۳	۳	
	بانک های اطلاعاتی و نظارت بر بهره برداری از اطلاعات	تعداد بازدیدهای انجام شده از ادارات کل امور مالیاتی نسبت به کل ادارات کل امور مالیاتی	درصد	۶ ماهه	%۵۰	%۵۰				
	گروه ۱۸۱	تعداد درخواست های اجرا شده به کل درخواست های مورد تحقیق و شناسایی	درصد	شاخص جدید	%۱۰۰					
		تعداد ارسال اسناد و مدارک به ادارات به تعداد درخواست های اجرا شده	درصد	%۱۰۰	%۸۰					
	طرح و برنامه مبارزه با پولشویی	تعداد کارگاه های آموزشی برگزار شده	روز	شاخص جدید	۳					
	نظارت و بازرسی مبارزه با پولشویی	تعداد بازرسی های انجام شده	روز	شاخص جدید	۵					
	مبارزه با پولشویی	متوسط زمان پاسخ دهی به استعلام ها	روز	شاخص جدید	۴.۵					

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
خدمات مشاوره ای	خدمات مشاوره ای	افزایش میزان رضایت از واحدهای مشاوره	درصد	سالانه	%۸۰	%۸۱			
	طراحی و تدوین فرم های مالیاتی	میانگین زمان ارجاع درخواست فرم تا زمان تأیید نهایی	روز	شش ماهه	۶۰روز	۵۹روز			

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
فنی و حسابرسی مالیاتی	دستورالعمل های توافقی و تفاهم خوداظهاری مالیات مشاغل	تهیه پیش نویس دستورالعمل های توافقی و خوداظهاری در موعد مقرر (تا ۱۵ خرداد هر سال)	روز	سالانه	۰	۱۵			
	نظارت بر عملکرد حسابداران رسمی در اجرای ماده ۲۷۲ ق.م.م	متوسط زمان ابلاغ صلاحیت حسابداران رسمی در تنظیم گزارش حسابرسی مالیاتی پس از دریافت نظر جامعه حسابداران رسمی در خصوص موضوع (۱۵ روز)	روز	سالانه	۱۰	۱۵			
		متوسط زمان دریافت پرونده تا زمان تشکیل جلسه هیأت هماهنگی	روز	سالانه	۱۴	۴۵			
	فرآیند نظارت بر عملکرد حسابرسان موضوع بند (۳) ماده ۹۷ ق.م.م	نسبت تعداد پرونده های کنترل شده به تعداد کل پرونده های دریافتی	درصد	سالانه	شاخص جدید	۰.۰۱			
	فرآیند انتخاب و انتصاب حسابرسان موضوع بند ۳ ماده ۹۷ ق.م.م	متوسط زمان صدور پیش نویس احکام معرفی شدگان پس از دریافت کامل مدارک و پاسخ استعلامات	درصد	سالانه	شاخص جدید	۳۰			
	پاسخگویی به سوالات و ابهامات مالیاتی	نسبت پاسخ های صادره به سوالات وارده	درصد	سالانه	۰.۹۴۱۴	۰/۸۵			

معاونت مالیات بر ارزش افزوده



نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه‌گیری	دوره اندازه‌گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره‌های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
دفتر توسعه سامانه‌ها	تحلیل و طراحی فرآیندها	پیشرفت تحلیل و طراحی فرآیندها	درصد	۳ ماهه	شاخص جدید		۹۵	۹۹	۹۹
	تولید نرم افزار	پیشرفت زمانی پروژه	درصد	۳ ماهه	شاخص جدید		۶۴/۵	۱۰۰	۹۸/۵
	تست و اصلاح نرم افزار	پیشرفت زمانی پروژه (فاز اجرای نهایی)	درصد	۳ ماهه	شاخص جدید		۸۳	۱۰۰	۹۶/۵
	پشتیبانی سخت افزار، نرم افزار و شبکه	پیشرفت پروژه‌های در دست اقدام و مشکلات برطرف شده	درصد	۳ ماهه	شاخص جدید		۹۷	۱۰۰	۹۵
	پاسخگویی	افزایش میزان پاسخگویی	درصد	۳ ماهه	شاخص جدید		۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه‌گیری	دوره اندازه‌گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره‌های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
دفتر رسیدگی و استرداد	فرآیند پاسخگویی به درخواست‌ها	تعداد نامه‌های صادره به وارده	عدد	سه ماهه	۴۰	۵۰	۵۰	۵۰	۵۰
	فرآیند هیات هماهنگی	نسبت درخواست به صدور رای	جلسه	سه ماهه	۳	۴	۴	۴	۴
	فرآیند استاندارد سازی	تعداد گزارش	درصد	سه ماهه	۲	۲	۲	۲	۲

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
دفتر فنی و اعتراضات مؤبدیان	فرآیند پاسخگویی به استعلامات و اعتراضات	نسبت استعلامات وارده به صادره	درصد	فصلی	شاخص جدید	%۹۰	%۹۳	%۹۱	%۹۰
	فرآیند اعتراضات تبصره ۱ ماده ۳۸	تهیه و تفکیک فهرست سالیانه	زمان	سالیانه	%۱۰۰	%۱۰۰			
		ابلاغ فهرست حذف یا اضافات	تعداد	فصلی	%۹۵	%۹۵	%۹۵	%۹۵	%۹۵
	فرآیند تهیه و تنظیم جداول ارزشگذاری خودرو	تهیه فهرست خودروها تا آخر آذر ماه سال مربوطه	درصد	سالیانه	%۱۰۰	%۱۰۰			
اعلام مواردی که در فهرست منظور نشده است		درصد	سالیانه	%۹۷	%۱۰۰				

نام واحد	نام فرایند	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره اندازه گیری	متوسط دوره قبل	هدف (دوره های سه ماهه)			
						اول	دوم	سوم	چهارم
دوره: ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۱	فرآیند شناسایی و ثبت نام مودیان مالیات بر ارزش افزوده	درصد تحقق ثبت نام مودیان	درصد	سه ماهه	شاخص جدید	٪۷۰	٪۷۵	٪۸۰	٪۹۰
	فرآیند بخشودگی جرایم و تقسیط بدهی	تعداد فرم های درخواست بخشودگی جرائم و تقسیط بدهی اقدام شده به تعداد درخواست های بخشودگی جرائم و تقسیط دریافتی	درصد	سه ماهه	شاخص جدید	٪۹۰	٪۹۰	٪۹۰	٪۹۰
	فرآیند آموزش به مودیان مالیات بر ارزش افزوده	درصد تحقق آموزش مودیان	نفر	سه ماهه	شاخص جدید	٪۱۵	٪۴۵	٪۷۵	٪۹۵
	فرآیند مکاتبه با شرکت های نفتی و توانیر و وصولی مالیات و عوارض موضوع حلقه آخر	درصد تحقق وصولی بر اساس پیش بینی و توزیع مالیات و عوارض تا پایان ماه بعد	درصد	سه ماهه	شاخص جدید	٪۷۰	٪۹۰	٪۸۰	٪۹۰
	فرآیند وصول و توزیع عوارض خروج از کشور	توزیع وجوه وصولی تا پایان ماه بعد	درصد	سه ماهه	شاخص جدید	٪۱۱۰	٪۱۰۵	٪۹۰	٪۱۰۵
	فرآیند وصول و توزیع مالیات و عوارض گمرک	درصد تحقق وصولی بر اساس پیش بینی و توزیع مالیات و عوارض وصولی هرماه تا پایان ماه بعد	درصد	سه ماهه	شاخص جدید	٪۷۰	٪۱۱۵	٪۹۵	٪۱۰۵
	فرآیند خرید	واحد کالا و خدمات	درصد	سه ماهه	شاخص جدید	٪۲۰	٪۴۵	٪۷۰	٪۱۰۰
	فرآیند بازرسی دوره ای	بازرسی های صورت گرفته	درصد	سالانه	شاخص جدید	٪۳۰	٪۶۰	٪۸۰	٪۱۰۰
	فرآیند بازرسی موردی	بازرسی های صورت گرفته	درصد	سالانه	شاخص جدید	٪۳۰	٪۶۰	٪۸۰	٪۱۰۰
	فرآیند کد فروشان	تعداد مودیان راستی آزمایی شده	درصد	سالانه	شاخص جدید	٪۲۰	٪۳۰	٪۴۰	٪۵۰

#### ۵-۴- فعالیت‌های تخصیص منبع در استراتژیک کردن

برنامه‌های کاری استراتژیک تأیید شده توسط مدیریت ارشد سازمان شامل جزئیاتی درباره اجزای محیط وصول مالیات است که سازمان با آن‌ها گلاویز می‌شود. آنچه که به‌عنوان یک نتیجه مورد انتظار می‌باشد این است که "چگونه" به مدیران برنامه‌های کاری استراتژیک اجازه داده می‌شود که از طریق فعالیت‌های فردی اوضاع را اداره کنند. در حالی که عملیات‌های فردی از لحاظ مقیاس متغیرند و بالغ بر میلیون‌ها تومان اهمیت دارند و می‌توانند طی چندین سال در منابع سازمان حفظ شوند. این برنامه‌ها برای سازمان شامل برنامه‌های عملیات فردی است که مشخص می‌نماید که برنامه‌های کاری استراتژیک چگونه می‌توانند انجام شوند مدیران برنامه کاری استراتژیک ملزم هستند تا برنامه‌های عملیات دفاترشان را، که قابلیت تعریف و اندازه‌گیری با شخص را دارد به دفتر پژوهش و برنامه‌ریزی ارایه دهند. در این صورت با در نظر گرفتن برنامه‌های کاری استراتژیک، دفتر فوق مشخص می‌نماید که منابع هر مرحله زنجیره ارزش سازمان چگونه در واقعیت به عملیات‌های دفاتری که برنامه کاری شامل آن است تخصیص خواهد یافت.

این فعالیت برنامه‌ریزی با جزئیات بیشتر توسط مدیران برنامه‌های کاری استراتژیک و مدیران حوزه‌های مهارتی پایین تر (همراه با گزارشات مستقیم آن‌ها) آغاز شده که روی اهداف خاص عملیات و چگونگی دنبال کردن این موضوع در حوزه مهارت بحث می‌شود. از طریق این تعامل، یک توافق نسبت به منابع انسانی و کمیت و کیفیت کارهایی که روی عملیات کار خواهند کرد به دست می‌آید. از این رو مدیر برنامه کاری استراتژیک باید یک برنامه عملیاتی را توسعه و ارایه دهد که شامل اهدافی قابل دستیابی است. بنابراین هر برنامه عملیاتی، یک "زنجیره ارزش" مربوط به حوزه‌های مهارتی را پیشنهاد داده که درگیر انجام کار هستند.

در تصمیم‌گیری ما با انواعی از پرسش‌ها روبرو هستیم: "شاخص به چه چیز مربوط است؟"، "از چه چیز باید خارج شویم؟"، "مسأله چگونه وجود دارد؟"، "آن ارزش است؟" "چگونه ارزش را از آن دریافت خواهیم کرد؟". برای حمایت از ساختار برای عملیات‌های اولویت‌دار سازمان و آماده نمودن آن، بخش برنامه‌ریزی سازمان عهده‌دار یک بازطراحی از پیش‌فرض‌های برنامه عملیاتی هست. یک جنبه با اهمیت این موضوع

شامل حسابداری اثر آتی عملیات‌ها است. مخصوصاً یک ماتریس اولویت‌بندی مشروح که مدیر برنامه کاری استراتژیک را ملزم می‌کند تا ارزش هر فعالیت را تخمین بزند.

#### ۵-۵- فعالیت‌های نظارت و کنترل و ایجاد شبکه‌ها

استراتژی بر نظارت و کنترل تأکید می‌کند. برای فراهم نمودن امکان تأثیر حسابداری سازمان روی شرکای شبکه آن، بررسی تعامل ذینفعان به‌طور سالانه برنامه‌ریزی و پروژه تحلیل ذینفعان تعریف و اجرا شد. فرآیند بودجه‌بندی از سوی مجلس، سازمان را ملزم کرده تا یک سری از شاخص‌های عملکرد را به‌عنوان بخشی از تأمین‌کننده و دریافت‌کننده بودجه تخصیصی تصریح کند. در سنوات اخیر سازمان به‌عنوان قسمتی از استراتژی جدیدش، شاخص‌های عملکرد تازه‌ای را در نظر گرفته و انتخاب کرد تا ادراکات را اندازه گرفته و با توجه به ارزش‌های تعیین شده اش گزارش کند. این اندازه‌ها به حسابداری تأثیر و ارزش شرکای سازمان نیز کمک می‌کنند.

با این حال برای بررسی تأثیر سازمان روی وصولی مالیات، از لحاظ حسابداری چالش‌هایی باقی ماند. تغییرات سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری پیامدهای بلندمدت داشته و اغلب چندین مدخل دارند. سازمان هم‌چنین با چالش‌هایی در توانایی‌اش جهت نشان دادن این اثرات با یک روش کمی مواجه هست. این‌ها حکایت از این می‌کند که چگونه سازمان ارزش را برای مشتریان و شرکایش فراهم نموده و سپس آن را به صورت داخلی و خارجی توسط تیم اندازه‌گیری عملکرد تلفیق و گزارش کرده است.

#### ۶- بحث

این تحقیق نقش حسابداری مدیریت را از طریق مطالعه رویه‌های خاصی که در سرتاسر فرآیند استراتژیک کردن اتفاق می‌افتد آزمون کرد. تحقیق هم‌چنین به شکل‌هایی از حسابداری مدیریت که ممکن است در محیط بخش عمومی وجود داشته باشد و دستورات استراتژیک کردن خاصی که با این تکنیک‌ها در ارتباط هستند می‌پردازد. هر یک از زیربخش‌های ذیل، در رابطه با یافته‌های تحقیق در هر یک از این طرح‌ها و این که آن‌ها چگونه تحقیقات قبلی را گسترش دادند، بحث می‌کند.

#### ۶-۱- حسابداری مدیریت و استراتژیک کردن

ادبیات SMA به‌طور گسترده‌ای فرض کرده که ساختار استراتژی، یک فرآیند رسمی و ساختار یافته است و محققان برجسته درخواست بررسی SMA را به‌عنوان

قسمتی از فرآیندها و رویکردهای استراتژیک کرده‌اند (Bhimani and Langfield\_Smith, 2007). Jogensen and Messner (2010) دریافتند که حسابداری، شکلی از درک عمومی از اهمیت سودآوری و همچنین قوانین خاصی برای استفاده در چارچوب‌بندی استراتژی است. لذا حسابداری به‌عنوان واسطه منافع استراتژیک متنوع قرار گرفته است؛ همان‌طور که دیگران نیز به آن اشاره کرده‌اند (Millerand, Oleary, 2007).

یافته‌های این مطالعه بر پایه ادبیات فوق ساخته شد و دانش موجود را درباره نقش‌های خاصی که حسابداری مدیریت در استراتژیک کردن بازی می‌کند توسعه داد. حسابداری مدیریت به‌عنوان شکلی از ارائه و محاسبه (Miller, 1992, Robson, 1992) با اثرات خاص احتمالی از استراتژیک کردن، درک مشترک و منافع متنوع واسطه راه، در روش‌های استراتژیک و فیما بین آن‌ها، منتشر کرد. به عبارت بیشتر در حالی که اغلب در ادبیات SMA پیشنهاد می‌شود که فرآیندهای استراتژیک مربوط به آن چیزی که اطلاعات حسابداری مدیریت را الزامی نموده را مشخص کرده است، در تحقیق و و نیز تحقیق محققان (Jogensen and Messner 2010) تمایل به این داشتیم تا با برجسته کردن روش‌هایی که حسابداری مدیریت نیز جزئی از عناصر سازنده استراتژیک کردن آن روش‌ها است، این روش‌ها را توسعه داده و بیازماییم.

مدیریت اجرایی سازمان، حسابداری مدیریت را به خدمت گرفته است تا نگرانی‌هایش را درباره منابع و توانایی سازمانی نشان دهد و به وسیله متخصصان استراتژیک کردن آن را به رویه‌های برنامه‌ریزی انتقال دهد. بنابراین هر دوی حسابداری مدیریت و متخصصان، اثرات سازنده‌ای بر استراتژیک کردن داشتند.

مقایسه‌های شاخص‌های زنجیره ارزش واقعی با تخصیص‌های تأیید شده دفتر پژوهش و بهبود فرآیندها، در ایجاد تغییرات استراتژیک کردن از طریق رویه‌های تخصیص منبع، مهم هستند. استراتژیک کردن به‌طور فزاینده‌ای به این می‌پردازد که چگونه ارزش از طریق عملیات‌ها تولید شده است. حسابداری مدیریت نه فقط به فرآیندهای استراتژیکی که اطلاعات حسابداری بر مبنای استراتژی را الزامی کرده پاسخ می‌دهد (Guiding, 2008 Bhimani and Langfield\_Smith, 2007, Cadez and) بلکه در پیکربندی مجدد رویه‌های استراتژی و افزایش شکل‌های جدید حسابداری مدیریت نیز فعال هست.

جداول تکمیل شده اکسلی جدید، مدیران برنامه کاری استراتژیک جدید را ملزم کرده که نه فقط ارزش و تأثیر آتی عملیات‌های پیشنهادی را حساب کنند بلکه

همچنین موقعیت استراتژیک سازمان را نشان دهند. ماتریس، تعاریف مشروح بیش‌تری از آنچه که "ارزش" معنی می‌دهد را ترکیب کرده است چنان‌که حسابداری می‌تواند "کم‌تر به‌طور ذهنی" عمل نماید.

با این روش‌ها اطلاعات حسابداری جهت تعیین موضوعات استراتژیک خاصی استفاده شده است که توسط بازیگران مختلفی در تیم تصمیم‌گیری بیان می‌شود. بنابراین ما چندین اثر سازنده حسابداری را روی استراتژیک کردن نشان دادیم و اینجا رویه خاصی از تخصیص منبع را اعمال کردیم. فرم‌های مربوطه نه فقط با پیکربندی مجدد تغییر یافت بلکه همچنین با بحث‌هایی راجع به ارزش، به چگونگی استمرار و ثبات بحث‌ها در آینده، جانی تازه داد (هم‌چنین ببینید Jarzabkowski, 2003).

در پایان، باید به سمت نظارت و کنترل رویه‌ها حرکت کرد. در طول دوره مورد مطالعه این مقاله، حسابداری مدیریت در تحول دائمی مشاهده شد. در طول زمان یک ارائه مقداری از ادراکات شرکای شبکه از طریق بررسی تعامل ذینفعان پدیدار شد، و آنچه که شرکای شبکه ("ذینفعان" برای سازمان) در حال انجام آن بودند و مفاهیم آن برای سازمان به‌طور پیوسته مورد بحث قرار گرفت. در این جا حسابداری یک نقش "عینی" را برای استراتژی بازی کرد (که به این موضوع می‌پرداخت که "نظریه اندازه‌گیری عملکرد، مفهوم امکان پاسخگویی مدیریت را می‌رساند") (Power, 2004, 770).

همان‌طور که حسابداری با یک عقلانیتی که از طریق "اعتماد در افراد" ایجاد می‌شود، در موضوعات مربوط به ارزش نیز رسوخ کرده (Porter, 1995, Power, 2004) و به‌نوبه خود مشاهدات جدید و استراتژیک کردن را امکان‌پذیر و قابل مشاهده می‌کند. در سازمان استراتژیک کردن درباره شرکای شبکه جهت ایجاد تغییر متمرکز بیش‌تر روی چگونگی تغییر مراودات و تعاملات سازمان با سطوح پایین‌تر سازمان‌های شریک آغاز شده است.

با این حال "ایجاد اعتماد در افراد" که به عینیت تأثیر سازمان روی وصول مالیات درون شرکای شبکه آن، منجر شود، تا عملی شدن فاصله دارد. احتمالات زیادی مابین آنچه که سازمان انجام داده و میزان افزایش در میزان وصول مالیات وجود داشت؛ شرکا باید برون دادهای سازمان را به‌عنوان موارد با ارزش در نظر بگیرند، هم‌چنین در اولویت‌های یکسانی سهیم شوند، تا خودشان را از محدودیت‌های منبع آزاد کنند. تأثیرات شرایط تغییرات سیاست و مقررات که آسیب‌پذیری‌های اجتماعی - اقتصادی را

کاهش داد، زمان زیادی می‌برد تا ظاهر شود، در نتیجه مقاومت منافع سازمان در توانایی تخمین تأثیر یک مبنای دوره‌ای، به‌عنوان یک "مشکل علم اندازه‌گیری" بود (Power, 2004). لذا سازمان باید نسبت به توسعه ابزارهایی برای استاندارد کردن، اندازه‌گیری نمودن و با دقت عینی کردن اقدام نماید.

به‌طور خلاصه نتایج تحقیق بر روی سازمان به ما اجازه می‌دهد تا روش‌های خاصی را شناسایی کنیم که حسابداری مدیریت با بهره‌گیری از رویه‌های سازمانی مخصوص در استراتژیک کردن انجام می‌دهد. علی‌الخصوص حسابداری مدیریت از طریق رویه‌ها و متخصصان استراتژیک، با عینی کردن، بسیج کردن و ایجاد ارتباط با موضوعات استراتژیک، درک مشترکی را ایجاد کرد. حسابداری مدیریت هم‌چنین بین منافع استراتژیک متنوع (اما به همان اندازه مهم) میانجی‌گری کرده و رویه‌های استراتژیک را از طریق شکل دادن به روابط مابین رویه‌های استراتژیک به‌عنوان جانشین بالقوه، به‌جای الحاق، تجدید طبقه‌بندی کرد. به‌طور وسیع‌تر حسابداری مدیریت نشان داد که رویه‌های استراتژیک را به‌طور فعالانه‌تری دوباره خواهد ساخت و برای استراتژیک کردن، فرم‌های جدیدی از حسابداری مدیریت را با ایجاد کردن هر دو تغییر به‌طور مستمر به وجود می‌آورد.

#### ۶-۲- نشانه‌های حسابداری مدیریت در بخش عمومی

بخش عمومی مزیت مهم و نو شده‌ای را در موضوعات استراتژی تجربه کرد (Llewellyn and Taooin, 2003). بخش عمومی هم‌چنین ویژگی‌های مهمی دارد که بر فرایند استراتژیک کردن تأثیر می‌گذارد (Jazarbowski and Fenton, 2006). تا آن زمان تحقیقات قبلی SMA در نظر نگرفته که چگونه تکنیک‌های حسابداری مدیریت در PSAها به‌عنوان قسمتی از استراتژیک کردن استفاده شده است. حتی این موضوع پیشنهاد هم نشده که تعدادی ویژگی ذاتی نیز برای در نظر گرفتن دائمی این تکنیک‌ها به‌عنوان "استراتژیک" وجود دارد. در عوض نکته‌ای که در اینجا باید بدان توجه داشت این است که این احتمال وجود دارد که برخی ضرورت‌های استراتژیک کردن که خاص زمینه بخش عمومی هستند، به نوبه خود شرایط احتمالی را برای شکل‌های خاصی از حسابداری مدیریت ایجاد کنند.



در مطالعه موردی سازمان، تکنیک‌های حسابداری رقیب و حسابداری مشتری مرتبط نبودند. یافته‌ای که با بحث‌های دیگران درباره غیبت یک رقابت گسترده در بخش عمومی سازگار هست (Pablo et al, 2007)، و این که تعاملات فیما بین PSAها و مشتریان، برای اهدافی به جز ارزش اقتصادی اتفاق می‌افتد (Llewellyn and Tappin, 2007) لذا از تکنیک کارت امتیازی متوازن استفاده شد تا ظرفیت سازمان را به ترتیب برای انجام کار در برنامه‌ریزی وسیع و رویه‌های تخصیص منبع ارائه دهد.

با این همه، رواج این تکنیک‌ها نشان دهنده فشار مداوم بر روی PSAها است به نحوی که ارزش و برون‌دادهای بیش‌تری را برای مؤسسان آنها تولید می‌کند در حالی که همچنان "بازده‌ها" و صرفه‌جویی‌هایی را در هزینه ایجاد می‌کند. در حالی که این موضوع ممکن است شامل ایجاد فرآیندهای عملیاتی مؤثری باشد، همچنین شامل جزئی از استراتژیک کردن نسبت به تصمیم‌گیری درخصوص مواردی است که برنامه‌های کاری استراتژیک آنها را هدایت می‌کند و ترکیباتی که این برنامه‌ها و زمان آن را اولویت‌بندی می‌کنند.

به همان نسبت، ضرورت محاسبه ارزش همچنان که در سازمان وجود داشت، برای شرکای شبکه نیز ایجاد شده است. به دست آوردن ساختار کمی (quantitative) از طریق بررسی تعامل سالانه ذینفعان و اندازه‌گیری‌های ادراکات و رضایت شرکای شبکه ممکن می‌گردد. چالش‌های بیش‌تری برای سازمان برای بررسی تأثیر آن روی وصول مالیات از طریق شبکه‌ای که به آن تعلق داشت تخمین زده می‌شود. این مورد اهمیت داشت که قسمت‌هایی را در نظر بگیریم که به‌طور نمونه تحت تأثیر قرار گرفته باشند، و سازمان چگونگی لحاظ قسمت‌های فوق را به شکل رسمی درون این سیستم‌های مالیاتی مد نظر قرار داده است. با این حال در تحقیقات حسابداری دیگر بخش عمومی (که تأثیر برون‌داده‌ها و مخصوصاً موارد مشکل را اندازه می‌گیرد) یک ساختار کمی‌تری از نمایش این تأثیر به‌عنوان یک امر مطلوب قابل حصول مورد تأیید قرار گرفت (Cuganesan and Lacey, 2011).

علاقه‌مندی علمی در حال افزایشی درباره موضوع اندازه‌گیری برون‌دادهای مشترک یا شبکه‌ای در بخش عمومی وجود دارد (Rogers and Weber, 2010)؛ و یک برنامه تحقیق SMA متمایل به بخش عمومی که می‌تواند در آزمون PSAها مفید باشد تلاش دارد تا میزان برون‌دادهای بلاواسطه و بلندمدت را اندازه‌گیری کند و بر همکاری‌های مربوطه تأثیر بگذارد.

مشاهدات چگونگی دخیل بودن حسابداری در استراتژیک کردن شبکه‌ها، هم‌چنین به افزایش ادبیات نقش حسابداری در مدیریت روابط جانبی در میان سازمان‌ها کمک می‌کند. به‌طور خاص ما نشان دادیم که چگونه عناصر سلسله مراتبی (تخصیص‌های زنجیره ارزش توسط دفتر پژوهش و بهبود فرآیندها) در مذاکرات شامل کارمندان عملیاتی و دفاتر ستادی سازمان مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

مشاهدات تلاش‌های سازمان برای اندازه‌گیری عملکرد خود، توضیح می‌داد که چگونه حسابداری به هنر مرزبندی‌های درون سازمانی جدید در مدیریت عمومی تبدیل شده است. به‌طور خاص ما مایل هستیم که از طریق فراهم کردن یک زبان مشترک از هر دوی ظرفیت و ارزش (که البته به‌طور بالقوه بحث انگیز است) فرصت‌های حسابداری را در ترسیم مجدد محدوده‌ها و مرزهای حرف‌های برجسته کنیم.

#### ۷- نتیجه‌گیری

سهم اصلی این مقاله تفصیل و تشریح نقش‌هایی است که حسابداری مدیریت در رویه‌های استراتژیک خاص بازی می‌کند از طریق آنچه که در استراتژیک کردن اتفاق می‌افتد. این یافته‌ها فراتر از چیزهایی هم‌چون تأثیر تصمیم طراحی شده خوب، عملیات‌های برقرار شده تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری خوب و مؤثر بر تصمیم‌گیری، تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری SMA و تا حدی ارائه تصویر منفعلی از SMA درون فعالیت استراتژیک، توسعه یافت. این کار بر بنای منافع جدید ایجاد شد (Jorgensen and Messner, 2010) روی این که چگونه حسابداری استراتژیک کردن را تشکیل می‌دهد و راه‌هایی که می‌تواند اتفاق بیفتد را نشان می‌دهد. یافته‌های تکنیک‌های حسابداری مدیریت خاص برای استراتژیک کردن توسط مؤسسات بخش عمومی استفاده شده که هم‌چنین برای مقابله با تمایل وسیع بخش خصوصی که تا کنون بر تحقیق SMA غالب آمده است مفید هستند. در نتیجه ما راهنمای‌های خاصی را پیشنهاد می‌کنیم که یک دستور کاری تحقیق SMA متوازن شده می‌تواند در بر داشته باشد.

در پایان، نیاز است که محدودیت‌های این مطالعه تصریح شود. اگرچه سازمان داده‌ها و نگرش‌های قوی درون عملیات حسابداری مدیریتی استراتژیکی را فراهم می‌کند، نیاز است که این‌ها به‌طور موازی با قبول محدودیت‌های یک مطالعه موردی، با توجه به قابلیت تعمیم به کل آن درک شوند. مطالعات موردی مقایسه‌ای در میان

چندین سازمان به منظور تعیین اینکه آیا این الگو در شیوه‌های گسترده‌تری انجام می‌شود یا خیر، مورد نیاز است. همچنین ماهیت الزام قانونی سازمان و نیاز برای حمایت از وصول مالیات و تسهیل فرآیند مالیات ستانی به این معنی است که برخی بحث‌های استراتژیک کردن به‌طور مستقیم مشاهده نشده‌اند. یک مورد خاص که باید اشاره شود عدم توانایی جهت دسترسی به بحث‌های فیما بین دفتر پژوهش و برنامه‌ریزی سازمان با دفاتر ستادی بود که برنامه‌های کاری استراتژیک را برای آن سال به تأیید رسانده بودند. این مسأله مقداری با کسب بروزآوری‌های مستمر از نماینده‌های دفاتر ستادی سازمان که مسئول پدید آوردن مدل عملیاتی جدید و اجرای رویه‌های استراتژیکی جدید بودند و با کمک کتاب‌های مستند برنامه‌های عملیاتی و راهبردی سازمان، کاهش یافت. نهایتاً تکنیک‌های حسابداری مدیریت خاص موضوعات داغی در سازمان هستند. همچنان که متخصصان استراتژی به گلاویز شدن با مشکلات ادامه می‌دهند، همیشه محتمل است که شکل‌های جدید از SMA پدیدار شود با اطمینان از این که سازمان استراتژی را به انجام می‌رساند.

### فهرست منابع

- برنامه عملیاتی سازمان امور مالیاتی کشور  
 برنامه راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور  
 سایت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
- Ahrens, T., Chapman, C., 2007. Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society* 32 (1-2), 1-27.
- Agranoff, R., McGuire, M., 2001. Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11, 295-326.
- Barney, J. B., 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* 9 (4), 49-61.
- Berry, F. S., Brower, R. S., Choi, S. O., Goa, W. X., Jang, H., Kwon, M., Word, J., 2004. Three traditions of network research: what the public management research agenda can learn from other research communities. *Public Administration Review* 64, 539-552.
- Bhimani, A., Langfield-Smith, K., 2007. Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy

- development and implementation. *Management Accounting Research* 18, 3–31.
- Broadbent, J., Guthrie, J., 1998. Changes in the public sector: a review of recent ‘alternative’ accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 5 (2), 3–31.
- Bromwich, M., 1990. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society* 15, 27–46.
- Bryson, J. M., Berry, F. S., Yang, K., 2010. The state of public strategic management research: a selective literature review and set of future directions. *The American Review of Public Administration* 40, 495–521.
- Cadez, S., Guilding, C., 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society* 33, 836–863.
- Chen, E. L., Katila, R., McDonald, R., Eisenhardt, K. M., 2010. Life in the fast lane: origins of competitive interaction in new vs. established markets. *Strategic Management Journal* 31, 1527–1547.
- Chenhall, R. H., 2003. Management control system design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28, 127–168.
- Chua, W. F., 2007. Accounting, measuring, reporting and strategizing-reusing verbs: a review essay. *Accounting, Organizations and Society* 32, 487–494.
- Cuganesan, S., Lacey, D., 2011. Developments in public sector performance measurement: a project on producing return on investment metrics for law enforcement. *Financial Accountability and Management* 27, 458–479.
- Dawes, S. S., Cresswell, A. M., Pardo, T. A., 2009. From need to know to need to share: tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks. *Public Administration Review* 69, 392–402.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50, 25–32.
- Guilding, C., Cravens, K. S., Tayles, M., 2000. An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research* 11, 113–135.
- Hood, C., 1995. The ‘new public management’ in the 1980: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society* 20 (2–3), 93–109.

- Hodgkinson, G., Whittington, R., Johnson, G., Swartz, M., 2006. The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning* 39, 479–496.
- Jarzabkowski, P., 2003. Strategy practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies* 40,23–55.
- Jarzabkowski, P., 2004. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies* 25, 529–560.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., 2009. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* 11, 69–95.
- Jarzabkowski, P., Fenton, E., 2006. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning* 39, 631–648.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R., 2007. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Jorgensen, B., Messner, M., 2010. Accounting and strategising: a case study from new product development. *Accounting, Organizations and Society* 35, 184–204.
- Kober, R., Ng, J., Paul, B. J., 2007. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research* 18, 425–452.
- Kurunmaki, L., Miller, P., 2011. Regulatory hybrids: partnerships, budgeting and modernising government. *Management Accounting Research* 22, 220–241.
- Langfield-Smith, K., 2006. A review of quantitative research in management control systems and strategy. In: Chapman, C. S., Hopwood, A. G., Shields, M. D. (Eds. ), *Handbook of Management Accounting*, vol. 2. Elsevier, Oxford, pp. 753–784.
- Langfield-Smith, K., 2008. Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 21, 204–228.
- Llewellyn, S., 1993. Managing the boundary: how accounting is implicated in maintaining the organization. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 7, 4–23.
- Llewellyn, S., Tappin, E., 2003. Strategy in the public sector: management in the wilderness. *Journal of Management Studies* 40, 955–982.

- Mahmood, I. P., Zhu, H., Zajac, E. J., 2011. Where can capabilities come from?  
Network ties and capability acquisition in business groups. *Strategic Management Journal* 32, 820–848.
- Ma, Y., Tayles, M., 2009. On the emergence of strategic management accounting: an institutional perspective. *Accounting and Business Research* 39, 473–495.
- McGuire, M., 2006. Collaborative public management: assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review* 66, 33–43.
- Miller, P., 1992. Accounting and objectivity: the invention of calculating selves and calculating spaces. In: Megill, A. (Ed. ), *Annals of Scholarship*, vol. 9(1–2), pp. 61–86.
- Miller, P., O’Leary, T., 2007. Mediating instruments and making markets: capital budgeting, science and the economy. *Accounting, Organizations and Society* 32, 701–734.
- Mintzberg, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York, NY.
- Modell, S., Jacobs, K., Wiesel, F., 2007. A process (re)turn? Path dependencies, institutions and performance management in Swedish central government. *Management Accounting Research* 18 (4), 453–475.
- Olson, O., Guthrie, J., Humphrey, C., 1998. *Global Warning: Debating New Developments in New Public Management*. Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., Casebeer, A. L., 2007. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies* 44, 687–708.
- Porter, M., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* 57, 137–145.
- Porter, T. M., 1995. *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Power, M., 2004. Counting, control and calculation: reflections on measuring and management. *Human Relations* 57, 765–783.
- Robson, K., 1992. Accounting numbers as inscription: action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society* 17 (7), 685–708.

- Rogers, E., Weber, E., 2010. Thinking harder about outcomes for collaborative governance arrangements. *The American Journal of Public Administration* 40, 546–567.
- Roslender, R., Hart, S., 2003. In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research* 14, 255–279.
- Simmonds, K., 1981. Strategic management accounting. *Management Accounting* 59, 26–29.
- Skaerbek, P., Tryggestad, K., 2010. The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society* 35, 108–124.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., 2006. Collaboration processes: inside the black box. *Public Administration Review* 66, 20–32.
- Tillman, K., Goddard, A., 2008. Strategic management accounting and sense making in a multinational company. *Management Accounting Research* 19, 80–102.
- United Nations Secretary General, 2004. Report of the High-level Panel on Threats, Challenges and Change: A More Secure World, Our Shared Responsibility. United Nations Department of Public Information, Geneva.
- van der Meer-Kooistra, J., Scapens, R. W., 2008. The governance of lateral relations between and within organisations. *Management Accounting Research* 19, 365–384.
- Whittington, R., 2003. The work of strategising and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization* 1, 119–127.
- Whittington, R., Cailluet, L., 2008. The crafts of strategy. *Long Range Planning* 41, 241–247.
- Yin, R. K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.