

طراحی الگوی راهبردی بهبود فرآیندهای سازمان امور مالیاتی

سید حسین سیادت*، محمدرضا حمیدی زاده**، سارا شفاهی***، سارا ذولفقاری****

چکیده

در این مقاله به بررسی چالش‌ها و نقاط ضعف و قدرت سازمان امور مالیاتی در فرآیند دریافت مالیات مستقیم از مشاغل پرداخته می‌شود. ضمن بررسی تهدیدها و فرصت‌های موجود برای سازمان، راهکارهای راهبردی در چارچوب به‌روشنی‌ها در جهت بهبود انجام فرآیند ارائه شده است. به‌روشنی‌های استفاده شده عبارت‌اند از: جابه‌جایی کنترل، کنترل اضافی، مدیر موردی، خودکارسازی کارها، فن‌آوری و برون‌سپاری. هدف اصلی مقاله، بررسی تأثیر به‌روشنی‌ها بر عملکرد سازمانی است. برای انجام این کار، ابتدا فرآیند مورد نظر مدل‌سازی و سپس با استفاده از روش پرسشنامه و مصاحبه به‌بررسی به‌روشنی‌های موجود پرداخته شده است. در نهایت با توجه به نتایج، مدل ایده‌آل فرآیند بازطراحی شده است. نتایج نشان داد که استفاده از تمامی به‌روشنی‌های مطرح‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین با توجه به نتایج، استفاده بیشتر از فن‌آوری و فن‌آوری اطلاعات در سازمان و همچنین آموزش آن به کارمندان و مودیان، بهترین راهکار برای بهبود انجام امور است. در انتها با توجه به به‌روشنی‌های معرفی‌شده، راهکارهای عملیاتی ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: به‌روشنی‌ها؛ مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار؛ فن‌آوری اطلاعات؛ سازمان امور مالیاتی؛ عملکرد سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۱۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۲/۲۷

* استادیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: siadat.hossein@gmail.com

** استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه شهید بهشتی.

**** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه شهید بهشتی.

۱. مقدمه

سازمان‌ها برای زنده و پویا ماندن در دنیای رقابتی امروز، بهبود و اصلاح را باید سرلوحه کار خود قرار دهند. این امر از طریق اعمال مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار^۱ قابل اجرا است. تحولات دنیای امروز موجب شده است تا مفاهیمی همچون جلب رضایت ارباب رجوع، بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و کاهش زمان، افزایش بهره‌وری و غیره در سازمان‌های غیردولتی و دولتی مطرح شوند و سازمان‌ها را به بازنگری در عملکردها وادار کند. مهندسی مجدد از دریچه کاملاً جدیدی به سازمان‌ها می‌نگرد. براساس این رویکرد، مردم یا مشتریان در نهایت، بهای خدمات و محصولات تولیدی سازمان‌ها و سود صاحبان آن‌ها را پرداخت می‌کنند؛ بنابراین اصلی‌ترین ذی‌نفع سازمان‌ها مردم یا مشتریان هستند.

در این پژوهش سازمان امور مالیاتی، به‌منظور اعمال مهندسی مجدد و تاثیر آن در فرآیند اخذ مالیات از مودیان مالیاتی، جهت تحقق اهدافی همچون افزایش سهم درآمدهای مالیاتی در بودجه عمومی، افزایش سطح رضایت مودیان و کاهش هزینه‌ها و... انتخاب شده است. سازمان امور مالیاتی یکی از زیرمجموعه‌های وزارت امور اقتصادی و دارایی است که به امر وصول مالیات به‌منظور تامین بخشی از بودجه دولت برای تامین هزینه‌های کشور می‌پردازد. سازمان امور مالیاتی در جهت اهداف دولت جمهوری اسلامی و تحول نظام مالیاتی کشور، طرح جامع مالیاتی را راه‌اندازی و مدیریت می‌کند [۷].

بررسی شواهد آماری موجود در نظام مالیاتی و مقایسه نسبی آن با سایر کشورها به‌خوبی نشان می‌دهد که شکافی میان وضعیت موجود نظام مالیاتی در اقتصاد ایران با شرایط مطلوب آن وجود دارد. این انحراف از شرایط بهینه، با شناسایی مشکلات حاکم در این نظام و ریشه‌های آن و سپس تلاش در جهت رفع هر یک، قابل حذف است. بدین ترتیب، ضروری است ابتدا به‌بررسی دقیق مشکلات حاکم در نظام مالیاتی پرداخته شود. طبق بررسی‌های به‌عمل‌آمده، اهم این مشکلات عبارت‌اند از: سهم اندک درآمدهای مالیاتی در تولید ناخالص داخلی، سهم اندک درآمدهای مالیاتی در تأمین هزینه‌های دولت، سهم اندک پایه مالیات بر ثروت با وجود نقل و انتقال‌های گسترده دارایی‌ها در طول سال، بالا بودن نسبت هزینه‌های جمع‌آوری به نسبت درآمدهای وصولی و همچنین سهم اندک شرکت‌های غیردولتی در درآمدهای مالیاتی دولت در مقایسه با شرکت‌های دولتی.

مهمترین علل ایجاد این مشکلات شامل موارد زیر است:

- قوانین و مقررات ناهمسو؛
- فرآیندهای غیر استاندارد؛
- عدم استفاده از فن‌آوری‌های روز؛
- ارتباط مستقیم بین مأموران مالیاتی و مؤدیان؛
- فرار مالیاتی زیاد به خصوص در قسمت‌های بالای درآمدی جامعه؛
- ناهمسویی یا عدم استفاده از اهرم مالیات برای کنترل اقتصاد؛
- پایین بودن فرهنگ مالیاتی در جامعه؛
- گستردگی معافیت‌ها در قوانین مالیاتی؛
- نارسایی‌های اجرایی در مرحله وصول مالیات؛
- عدم کارایی نظام تنبیه و تشویق؛
- وجود وقفه‌های مالیاتی.

این موارد از جمله مهم‌ترین عللی است که زمینه‌ساز ناکارآمدی در نظام مالیاتی است و باید به لحاظ قانونی و عملیاتی رفع شوند؛ لذا در این پژوهش برای رسیدن به برخی اهداف ذکر شده، به استانداردسازی فرآیند دریافت مالیات مستقیم از مشاغل از طریق اعمال مهندسی مجدد پرداخته می‌شود. مشکلات موجود در سازمان بررسی و برای رفع آن‌ها راه‌حلی‌هایی در قالب به‌روش‌ها ارائه می‌شود.

به‌روش‌ها در واقع بهترین راهکارهایی هستند که در سازمان‌های دیگر و در شرایط مشابه منجر به بهبود فرایندهای کسب‌وکار شده‌اند [۱۳، ۱۴]. از آنجاکه سازمان‌ها و فرایندهای آن‌ها شرایط و ویژگی‌های مخصوص به خود دارند؛ بنابراین قبل از اعمال به‌روش‌ها، باید به بررسی و اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته شود.

در ادامه این پژوهش، ابتدا به بررسی به‌روش‌های موجود در مبانی نظری پرداخته می‌شود؛ سپس با استفاده از پرسش‌نامه و مصاحبه، به ارزیابی آن‌ها در سازمان امور مالیاتی و در فرآیند دریافت مالیات مستقیم از مشاغل پرداخته می‌شود. هدف نهایی بررسی تاثیر به‌روش‌ها بر عوامل عملکرد سازمانی است. در نتیجه، با توجه به عوامل مناسب زمان، هزینه و کیفیت، به اولویت‌بندی به‌روش‌ها پرداخته می‌شود. در نهایت، به‌روش‌های مناسب اعمال شده‌اند و آن‌هایی که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمانی دارند و در جهت رفع مشکلات بر می‌آیند، معرفی خواهند شد.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

برای انجام این پژوهش در ابتدا مقالات متعددی در مبانی نظری تحقیق مطالعه شده است تا با مفهوم مهندسی مجدد و ضرورت اجرای آن در سازمان‌ها آشنا شویم. بازمهندسی یا مهندسی مجدد را بازنمایی بنیادین و ریشه‌ای در فرآیندهای کسب‌وکار برای رسیدن به بهبودی شگفت‌انگیز در معیارهایی نظیر هزینه، سرعت و کیفیت انجام فرآیند، تعریف کرده‌اند [۹].

فرآیند گردش اطلاعات سازمان‌های بزرگ همواره با کاستی‌ها و مشکلاتی مواجه است. برای دستیابی به اهداف راهبردی توسعه یک سازمان لازم است نظام گردش اطلاعاتی شفاف صریح و تهي از اشتباه باشد. به دلیل نقش حساس این فرآیند در سایر فرآیندها، هرگونه تغییر در آن می‌تواند تغییرات عمیقی را در پارامترهای توسعه‌ای آن سازمان داشته باشد و روش بازمهندسی فرآیندهای کسب‌وکار با رویکرد فرآیندی به فعالیت‌ها و به‌کارگیری ابزار فن‌آوری اطلاعات می‌تواند جهش مورد نظر را در افزایش کارایی و توانمندی فراهم کند. با این وجود در خلال انجام مراحل مهندسی مجدد نباید فعالیت‌های جاری سازمان متوقف یا با اختلال انجام پذیرد؛ بنابراین در سازمان‌های بزرگ نمی‌توان تمام فرآیندهای جاری را تحت تاثیر مهندسی مجدد قرار داد [۲].

یکی از روش‌های جدید و کارآمد برای انجام تغییرات اساسی، استفاده از به‌روش‌ها است. به‌روش‌ها در واقع راهکارهایی هستند که از تجربه‌های شرکت‌های بزرگ یا سایر افرادی که در یک زمینه خاص فعالیت کرده‌اند به‌دست آمده‌اند. به عبارت دیگر، استفاده از این راهکارها در موارد مشابه منجر به بهبود فرآیندها و افزایش بهره‌وری شده است [۱۳، ۱۴].

در ادامه، ضمن مطالعه و بررسی به‌روش‌های^۱ موجود، تعدادی از آن‌ها برای فرآیند مورد نظر انتخاب شده‌اند که به‌صورت زیر هستند. در بخش‌های بعدی دلایل انتخاب این به‌روش‌ها و کاربرد آن‌ها در فرآیند مورد نظر ذکر شده است.

به‌روش جابه‌جایی کنترل^۲ به این منظور است که بررسی‌های مختلف و تطبیق عملیات که بخشی از یک فرآیند کسب‌وکار است، به مشتریان واگذار می‌شود.

1. Best Practice

2. Control Relocation

به‌روش کنترل اضافی^۱ برای کنترل صحت و تمامیت مواد ورودی و کنترل خروجی‌ها قبل از این‌که به دست مشتری برسد، می‌باشد که ممکن است موجب افزایش کیفیت انجام کار و در نتیجه عدم نیاز به کار بیشتر شود.

به‌روش مدیر موردی^۲ به‌منظور به‌کارگماری یک شخص مسئول برای پیشبرد هر نوع سفارش است که این شخص لزوماً تنها منبع انجام کار نیست. هدف اصلی این بهترین راهکار بهبود کیفیت داخلی یک فرایند کسب‌وکار است.

به‌روش خودکارسازی کارها^۳ موجب افزایش سرعت در انجام سفارش‌ها با هزینه پایین و نتیجه بهتر می‌شود.

به‌روش فن‌آوری^۴ به‌منظور تلاش در جهت مرتفع نمودن محدودیت‌های فیزیکی در یک فرایند با فن‌آوری‌های جدید است.

به‌روش برون‌سپاری^۵ به معنی برون‌سپاری بخشی یا کل یک فرایند کسب‌وکار است. در مهندسی مجدد، مدیر منابع انسانی مسئول این است که دیدگاه انسانی به افراد را در نظر گرفته و ضمن تعامل با کارکنان سازمان، لزوم ایجاد تغییرات را گوشزد نماید و فرصت‌های کافی و مشوق‌هایی را در نظر بگیرد تا انگیزه‌های لازم در افراد برای تطبیق با شرایط جدید ایجاد شود [۱۰]. به‌روش‌ها در بسیاری از حوزه‌ها از جمله در بانکداری [۱۹]، شهرداری [۴]، بخش سلامت [۱۶] و سازمان‌های مشاوره‌ای مورد استفاده قرار گرفته‌اند و باعث بهبود فرایندهای کسب‌وکار شده‌اند. همچنین یکی از موفقیت‌های مهندسی مجدد که در کتاب هم‌و چمپی^۶ آمده است، داستان موفقیت شرکت فورد در کاهش تعداد کارکنان در واحد حساب‌های پرداختی است. این شرکت موفق شد تا با اصلاح فرآیندهای کاری و استفاده از فن‌آوری اطلاعات، تعداد کارکنان خود را در این واحد از ۵۰۰ نفر به ۱۳۵ نفر کاهش دهد. نمونه موفق دیگر شرکت بیمه NBL است. اصلاح فرآیندهای

-
1. Control addition
 2. Case Manager
 3. Task automation
 4. Technology
 5. Outsourcing
 6. Hammer and Champy

کاری شرکت از طریق به کارگیری مدیر موردی موجب بهبود عملکرد و کارایی شرکت شده است. در اینجا عوامل متعدد دیگری غیر از اصلاح و مهندسی فرآیند موجب این موفقیت بوده است. برای مثال، اینکه شرکت با مسئله کاهش نیروی کار یا اخراج آن‌ها چگونه مواجه شده است؛ یا چگونه کارکنان از ساختار ذهنی و عملکردی خود در محیط وظیفه محور دست کشیده‌اند و فعالیت‌های متفاوتی را پذیرفته‌اند.

با مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق و به‌روشنی‌های مطرح‌شده، فرضیه‌های تحقیق به‌صورت زیر پیشنهاد و عنوان می‌شوند:

- فرضیه ۱: جابه‌جایی کنترل در سازمان امور مالیاتی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲: کنترل اضافی در سازمان امور مالیاتی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۳: مدیر موردی در سازمان امور مالیاتی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۴: خودکارسازی کارها در سازمان امور مالیاتی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۵: استفاده از فن‌آوری در سازمان امور مالیاتی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۶: برون‌سپاری در سازمان امور مالیاتی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش از روش توصیفی پیمایشی استفاده شده است و از نظر هدف از نوع کاربردی است. سازمان امور مالیاتی شهرستان لاهیجان، جهت مطالعه موردی و فرآیند دریافت مالیات از مودیان جهت بازمهندسی و بهبود انتخاب شده است. این پژوهش از این جهت توصیفی است که در پی توصیف وضعیت فعلی متغیرها و روابط میان آن‌ها در سازمان امور مالیاتی است. متغیرهای مستقل در واقع به‌روشنی‌های جابه‌جایی کنترل، کنترل اضافی، مدیر موردی، خودکارسازی کارها، استفاده از فن‌آوری و برون‌سپاری هستند و متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. پس از اندازه‌گیری متغیرها، با استفاده از تحلیل همبستگی و رگرسیون، به بررسی روابط میان متغیرها و آزمون فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

در نهایت، ۳۰ پرسشنامه برای بررسی و ارزیابی به‌روشنی‌ها در سازمان امور مالیاتی شهرستان لاهیجان پخش شد. ۲۰ پرسشنامه را کارکنان اداره و ۱۰ پرسشنامه را مودیان پاسخ دادند. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه طراحی‌شده از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار پایایی کل پرسش‌نامه برابر عدد آلفای ۰/۹۵ است که پایایی قابل قبولی را نشان می‌دهد (مقداری بیشتر از

۷۰ درصد را دارا است). آلفای کرونباخ محاسبه شده برای متغیرهای پژوهش در جدول ۱ مشاهده می شود.

جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
جابجایی کنترل	۳	۰/۹۲
کنترل اضافی	۴	۰/۹۰
مدیر موردی	۳	۰/۹۴
خودکارسازی کارها	۴	۰/۹۶
فن آوری	۴	۰/۹۰
برون سپاری	۳	۰/۸۹
عملکرد سامانی	۴	۰/۸۸

در جدول ۲ دلایل انتخاب فرآیند دریافت مالیات در سازمان امور مالیاتی به صورت خلاصه ذکر شده است. به منظور مهندسی مجدد فرایند انتخاب شده، از به روش های مناسب استفاده شده است. جهت جمع آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه ای، پرسش نامه و مصاحبه استفاده شده است. برای جمع آوری اطلاعات در وهله اول با تعدادی از کارکنان اداره دارایی شهرستان لاهیجان مصاحبه شده است و چند نمونه از پرونده های مالیاتی بررسی شد تا ضمن آشنایی بیشتر با سازمان، از مشکلات موجود در آن آگاه شویم. با مطالعه این موارد، مدل جاری فرایند با استاندارد مدل سازی BPMN و با نرم افزار visual paradigm ترسیم شده است (شکل ۱). در انتها با توجه به نتایج پرسشنامه ها مدل نهایی فرآیند مورد نظر ترسیم شد (شکل ۲).

جدول ۲. دلایل انتخاب فرآیند دریافت مالیات

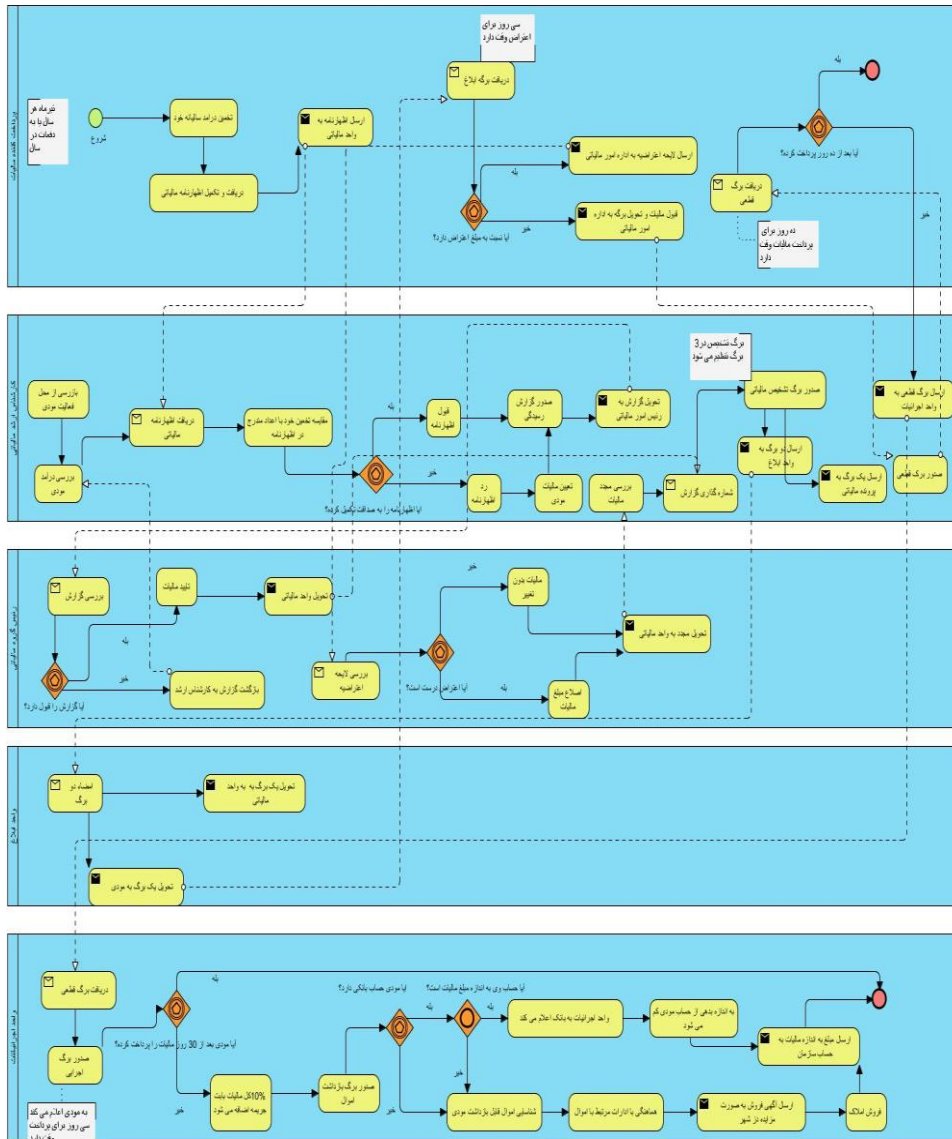
داشتن تعامل بیشتر با افراد خارج از سازمان (افراد جامعه)
عدم درک درست افراد جامعه از پرداخت مالیات و ضرورت آن
امکان بروز تبعیض مالیاتی بین کسب و کارهای کوچک و بزرگ
احتمال وجود تقلب و رشوه گیری

فرآیند انتخابی: مراحل دریافت مالیات مشاغل

کارشناس ارشد مالیاتی با بررسی وضعیت پرونده مالیاتی برای مثال در رسته مشاغل با بازرسی و رسیدگی و بازدید از محل فعالیت مودی (پرداخت‌کننده مالیات)، مالیات وی را رسیدگی و تعیین می‌کند. هر شخص برای فعالیت خود در تیرماه هر سال باید اظهارنامه مالیاتی شخص مربوط به سال قبل را تنظیم و تحویل واحد مالیاتی دهد.

کارشناس ارشد مالیاتی اظهارنامه وی را مورد رسیدگی قرار می‌دهد، اگر مودی اظهارنامه را صادقانه تکمیل کند و مالیات خود را براساس واقعیت تنظیم کرده باشد و اعداد و ارقام آن مورد قبول کارشناس باشد، مالیات وی را وصول می‌کند؛ ولی اگر اعداد مندرج در اظهارنامه واقعی نباشد، می‌تواند اظهارنامه وی را رد کند و مالیات را براساس رسیدگی و بررسی میزان خرید و فروش وی به طریقه علی‌الرس با در نظر گرفتن قرائن و ضرایب مالیاتی، مالیات وی را تعیین می‌کند و گزارش رسیدگی را صادر می‌کند؛ سپس گزارش رسیدگی را امضا می‌کند و تحویل رئیس گروه مالیاتی می‌دهد و چنانچه مالیات را قبول داشته باشد آن را تایید و تحویل واحد مالیاتی می‌دهد و در واحد مالیاتی کارشناس مالیاتی گزارش را شماره‌گذاری و برگ تشخیص مالیاتی را صادر و امضا می‌کند.

برگ تشخیص در ۳ برگ تنظیم شده است و یک برگ در پرونده بایگانی و دو برگ آن جهت ابلاغ به واحد ابلاغ ارسال می‌شود. مامور ابلاغ موظف است برگ تشخیص مالیاتی را به مودی ابلاغ کند. برگ اول را امضا و تحویل مودی می‌دهد و در نسخه دوم از مودی یا از بستگان وی امضا گرفته می‌شود و امضا وی را گواهی نموده و تحویل واحد مالیاتی می‌دهد. مودی پس از ابلاغ برگ تشخیص ۳۰ روز فرصت دارد، چنانچه نسبت به مبلغ مندرج اعتراض داشته باشد، طی لایحه‌ای مراتب را به اداره امور مالیاتی اعلام می‌نماید.



شکل ۱. نمودار BPMN قبل از اعمال به روشها

لایحه اعتراضیه مودی توسط رئیس امور مالیاتی مورد رسیدگی قرار می‌گیرد و می‌تواند پرونده را از واحد مالیاتی اخذ کند و مورد بازبینی قرار دهد و چنانچه صلاح بداند با دلائل و مستندات تسلیمی

مودی درآمد مشمول مالیات و مبلغ مالیات را کاهش و تحویل واحد مالیاتی دهد. واحد مالیاتی با درآمد مشمول مالیات که توسط رئیس امور مالیاتی تعیین می‌شود، پس از کسر معافیت مالیاتی سالیانه که هر ساله توسط سازمان امور مالیاتی تعیین می‌شود، مالیات مودی را محاسبه می‌کند و در صورت قبول مودی، نسبت به صدور برگ قطعی اقدام می‌کند و برگ قطعی را صادر و به مودی ابلاغ می‌نماید.

مودی پس از ابلاغ برگ قطعی ۱۰ روز فرصت دارد تا مبلغ مالیات را پرداخت کند. چنانچه ظرف مدت ۱۰ روز ترتیب پرداخت مالیات را ندهد، واحد مالیاتی باید برگ قطعی ابلاغ شده را به واحد اجرائیات ارسال کند. واحد اجرائیات نیز با صدور برگ اجرائی به مودی اعلام می‌کند که ظرف مدت ۳۰ روز مالیات را پرداخت کند. چنانچه مودی در مدت ۳۰ روز مالیات را پرداخت نکند، واحد اجرائیات موظف است برگ بازداشت اموال برای وی صادر نماید. با صدور برگ بازداشت اموال ۱۰٪ کل مالیات بابت جریمه اضافه می‌شود.

با صدور برگ بازداشت اموال، واحد اجرائیات موظف است رسیدگی کند و چنانچه مودی اموالی داشته باشد که قابل بازداشت باشد، شناسائی می‌کند و با هماهنگی ادارات مرتبط با آن اموال برای مثال، اگر ملک زمین سنددار باشد، با اداره ثبت اسناد و املاک هماهنگی کرده و با دادن آگهی فروش در سطح شهر اعلام نموده و ملک را به صورت مزایده به فروش می‌رساند و مالیات مورد مطالبه را وصول و به حساب سازمان امور مالیاتی واریز می‌کنند. چنانچه مودی حساب بانکی داشته باشد، واحد اجرائیات با اعلام به بانک می‌تواند به اندازه بدهی مودی از موجودی بانکی وی برداشت و به حساب سازمان امور مالیاتی واریز کند. برابر با ماده ۲۰۲ قانون مالیات‌های مستقیم وزارت امور اقتصادی و دارائی می‌تواند افرادی که دارای بدهی قطعی شده به مبلغ ۱۰۰۰۰۰۰۰ ریال به بالاتر باشند را از خروج آن‌ها از کشور جلوگیری کند. روند انجام مراحل فوق را با استاندارد مدل‌سازی BPMN ترسیم شده است و در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

با نتایج مصاحبه، مدل جاری فرایند و مطالعه کتاب قانون مالیات‌های مستقیم، روش بررسی و تحلیل SWOT انجام گرفت. تعدادی از نقاط ضعف و قدرت در داخل سازمان و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها در خارج از سازمان به دست آمده‌اند که در جدول ۳ مشاهده می‌شوند.

جدول ۳. متریس SWOT

ضعف:	قوت:
<ul style="list-style-type: none"> - عدم دریافت اطلاعات به صورت خوداظهاری توسط مودی - عدم کفایت امکانات اداری جهت انجام ماموریت محوله - عدم یکپارچگی بین مالیات‌های متنوع اخذ شده - عدم اطلاع‌رسانی مناسب به مودیان - استفاده ناکافی از IT 	<ul style="list-style-type: none"> - آگاه بودن مدیران به قوانین - وجود نیروهای تحصیل کرده و مجرب در این زمینه - شناسایی مودیان بزرگ - مشاوره به مودیان - استفاده از سیستم‌های کامپیوتری (نرم‌افزاری، سخت‌افزار)
تهدید:	فرصت:
<ul style="list-style-type: none"> - فرار مالیاتی - عدم آشنایی مودیان با قوانین مالی - عدم کفایت ایجاد هماهنگی با سایر سازمان‌ها - عدم بهبود دیدگاه افراد جامعه نسبت به پرداخت مالیات - افزایش نرخ تورم 	<ul style="list-style-type: none"> - امکان تبلیغات از طریق رسانه گروهی - امکان برگزاری سمینار و کارگاه آموزشی - امکان روش سهل و ساده پرداخت به صورت خوداظهاری - به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات برای تشویق مودیان - وضع پایه مالیات متناسب با درآمد واحدهای کسب‌وکار برای تشویق آن‌ها به پرداخت

پس از آشنایی کامل با مراحل انجام این فرآیند متوجه مشکلات زیادی در اجرای آن شدیم که در جدول ۴ به تعدادی از آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۴. برخی مشکلات فرایند دریافت مالیات مشاغل

تعداد زیاد واحدهای درگیر در فرآیند
طولانی بودن زمان اجرای فرآیند
ضعف در مدیریت فرآیند
عدم تمایل مردم به پرداخت مالیات
عدم وجود دید یکپارچه از مودی مالیاتی
عدم وجود استانداردهای تعیین دقیق مالیات
ضعف در استفاده از فن‌آوری ارتباطی و الکترونیکی

با آشنایی بیشتر با سازمان و مطالعه فرآیند انتخابی، تعدادی از عوامل موفقیت سازمان (CSF)^۱ و شاخص‌های کلیدی اندازه‌گیری آن‌ها (KPI)^۲ مشخص شد که در جدول ۵ و ۶ ملاحظه می‌شوند.

جدول ۵. CSF

تناسب پرداخت‌ها در حد امکان با توان نسبی اشخاص حقیقی و حقوقی
مقادیر مالیات قابل پرداخت، مشخص و قانونمند باشد
مشخص بودن زمان و میزان پرداخت مالیات برای پرداخت‌کنندگان
زمان اخذ مالیات و روال دریافت آن به شیوه‌ای باشد که برای پرداخت‌کننده مالیات کمترین میزان فشار وجود داشته باشد
آنچه به صورت مالیات جمع‌آوری می‌شود به‌طور کامل در اختیار دولت قرار گیرد
هزینه گردآوری مالیات تا حد امکان پایین نگه داشته شود
تمایل مردم به پرداخت مالیات
عقلایی کردن نظام مالیاتی

جدول ۶. KPI

تعداد شکایات مودیان
تعداد قوانین تغییر داده شده
میزان کاهش زمان پرداخت‌ها
تعداد فرار مالیاتی
تعداد تخلفات اداری و رشوه‌گیری

۴. تحلیل داده‌ها

۳۰ عدد پرسشنامه جمع‌آوری شد که حاوی ۲۱ سوال است و ۲۰ عدد در سازمان و ۱۰ عدد بین مودیان از مشاغل مختلف توزیع شد. میانگین سنی کارکنان بین ۳۰ تا ۵۰ سال است و سطح تحصیلات آن‌ها، لیسانس (۶۳٪) و فوق‌لیسانس (۲۱٪) است. میانگین سنی مودیان ۲۵ تا ۵۵ سال است و سطح تحصیلات آن‌ها دیپلم (۵۶٪) و لیسانس (۳۲٪) هستند. با توجه به تحلیل‌های انجام شده، نتیجه می‌شود که افراد با سن کمتر و تحصیلات بیشتر، توافقی بیشتری با اعمال مهندسی مجدد دارند. با توجه به این که اکثر پاسخ‌دهندگان آقایان بودند (به عبارتی ۸۱٪ مرد و ۱۹٪ زن)؛ اما تفاوت محسوسی بین پاسخ‌ها از نظر جنسیت مشاهده نشد.

1. Critical Success Factor
2. Key Performance Indicators

یافته‌های حاصل از این پرسشنامه به همراه شاخص سوال‌ها، میانگین پاسخ‌ها و انحراف معیار در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شوند.

جدول ۷. شاخص سوال‌ها، میانگین و انحراف معیار

انحراف معیار	میانگین پاسخ‌ها	شاخص سوال‌ها
۱/۴۷	۲/۵۰	ظاهر سازمان در پرداخت مالیات
۱/۶۳	۳/۷۰	اطلاع‌رسانی موعدهای پرداخت مالیات از طریق پیامک و ایمیل
۱/۲۹	۳/۵۶	تاثیر برگزاری سمینار و دوره آموزشی در بهبود کیفیت خدمات
۱/۲۶	۳/۲۶	استفاده از صفحه شخصی برای هر مودی در سایت سازمان
۱/۲۷	۳	تاثیر استفاده از سیستم‌های اتوماتیک اطلاعاتی در کاهش مراحل اداری
۱/۶۷	۳/۸۳	تاثیر برنامه‌های فرهنگ‌سازی در کاهش فرار مالیاتی
۱/۵۱	۳/۲۶	تاثیر اجرای طرح تکریم ارباب رجوع در کاهش لایحه‌های اعتراضی
۱/۳۷	۳/۴۳	تاثیر اجرای عدالت مالیاتی در کاهش فرار مالیاتی
۱/۹۴	۴/۰۳	تاثیر نصب صندوق‌های دیجیتالی در کیفیت تعیین مالیات
۱/۵۷	۳/۶۶	تاثیر صندوق‌های دیجیتالی در کاهش زمان تشکیل پرونده
۱/۸۸	۳/۹۶	تاثیر صندوق‌های دیجیتالی در کاهش تخلفات اداری
۱/۷	۳/۵۳	تاثیر ارسال خودکار تراکنش‌های ثبت شده در صندوق‌های دیجیتالی در شفاف‌سازی مراحل گردش اسناد
۱/۸۳	۳/۸۳	تاثیر ارسال اقدامات انجام شده روی پرونده مودیان به صورت الکترونیکی در کاهش هزینه
۱/۴۵	۲/۷۳	سپردن بخشی از مسئولیت واحد اجرایی به سازمان‌های دیگر و تاثیر در بهبود انجام امور
۱/۳۴	۳/۲۶	تاثیر سپردن بخشی از مسئولیت واحد اجرایی به سازمان‌های دیگر در کاهش سرمایه‌گذاری
۲/۰۲	۳/۸۰	تاثیر انجام بخشی از مسئولیت واحد اجرایی توسط نهادهای دیگر در افزایش هزینه نیاز به سازماندهی
۲/۰۶	۴/۱۰	وجود شخص برای رسیدگی به شکایات مودیان و تاثیر در کاهش اعتراض مجدد مودی
۱/۴۹	۲/۹۶	تاثیر بررسی مجدد قبل از ابلاغ مالیات به مشتری در کاهش اعتراض
۱/۳۷	۳/۲۶	تاثیر بررسی مجدد قبل از ابلاغ مالیات به مشتری در افزایش زمان
۲/۳۱	۴/۲۶	وجود شخص برای رسیدگی به شکایات و تاثیر در افزایش سرعت روندهای اداری
۱/۴۶	۲/۸۰	تاثیر اعتماد به مودیان برای تکمیل کردن سادقانه اظهارنامه در کاهش هزینه

میانگین پاسخها و انحراف معیارها در مورد اجرای هریک از بهروشها در جدول ۸ مشاهده می‌شود. بیشترین میانگین مربوط به بهروشهای استفاده از فن‌آوری (۳/۶۹) و خودکارسازی کارها (۳/۴۱) هستند و جابه‌جایی کنترل، دارای کمترین میانگین (۲/۶۵) است. از جهت انحراف معیار، نتایج نشان می‌دهند که اختلاف چندانی میان پاسخها وجود ندارند؛ البته انحراف معیار در مورد جابه‌جایی کنترل (۱/۶۲) است که در ادامه تشریح می‌شوند.

جدول ۸. ارزیابی میانگین و انحراف معیار برای بهروشها

انحراف معیار	میانگین نظرات نسبت به بهروشها	بهروشها
۱/۶۲	۲/۶۵	جابه‌جایی کنترل
۰/۹۶	۳/۲۶	کنترل اضافی
۰/۹۲	۳/۱۸	مدیر موردی
۱/۱۷	۳/۴۱	خودکارسازی کارها
۱/۰۳	۳/۶۹	فن‌آوری
۰/۸۹	۳/۲۶	برون‌سپاری

علی‌رغم مزایای استفاده‌شده از فن‌آوری، عده‌ای نظر مثبت نسبت به این به روش نداشتند. آن‌ها معتقد بودند که استفاده از فن‌آوری هزینه‌های گزافی را برای سازمان در پی دارد و همچنین نیاز به آموزش آن برای کارمندان و مودیان احساس می‌شود. تعدادی از مودیان اظهار داشتند که تابحال از اینترنت و رایانه استفاده نکرده‌اند و علاقه‌ای به یادگیری و استفاده از آن‌ها ندارند و معتقد بودند که یادگیری و استفاده از این فن‌آوری‌ها به زمان و هزینه زیادی احتیاج دارد.

به روش دیگری که نسبت به سایر بهروشها بیشتر مورد استقبال قرار گرفت، بهروش خودکارسازی کارها بود. عده‌ای از کارمندان و مودیان معتقد بودند که استفاده از صندوق‌های دیجیتالی باعث کاهش زمان و هزینه‌های مربوط به رفت‌وآمد و بررسی درآمد مودی می‌شود و همچنین باعث می‌شود تخلفات مالیاتی از جمله فرارهای مالیاتی و رشوه‌گیری کاهش یابد؛ اما عده‌ای معتقد بودند که ممکن است با استفاده از این فن‌آوری کار خود را از دست بدهند و همچنین تهیه این صندوق‌ها و نصب آن‌ها هزینه زیادی را برای سازمان رقم می‌زند.

در مورد بهروش جابه‌جایی کنترل، نظرات متفاوتی وجود داشت. اکثر کارمندان با آن مخالف و مودیان با آن موافق بودند. کارمندان معتقد بودند که در هیچ شرایطی نمی‌توان به‌طور کامل به

مودیان اعتماد کرد و آن‌ها درآمد و مالیات خود را صادقانه تخمین نمی‌زنند و این امر قبل از اجرا شدن نیاز به فرهنگ‌سازی عمیق و بنیادی در سطح کشور دارد.

تحلیل همبستگی. برای به‌دست آوردن روابط میان متغیرهای مستقل (به‌روش‌های جابجایی کنترل، کنترل اضافی، مدیر موردی، خودکارسازی کارها، فن‌آوری و برون‌سپاری) و متغیر وابسته (عملکرد سازمانی)، از تحلیل همبستگی استفاده شده است. نتایج این تحلیل در جدول شماره ۹ آورده شده است. نتایج نشان می‌دهد که تمامی ضرایب همبستگی بین متغیرها در سطح $0/001$ مثبت و معنادار هستند. برای مثال، ضریب همبستگی بین خودکارسازی کارها و استفاده از فن‌آوری $0/23$ و بین مدیر موردی و کنترل اضافی $0/14$ است؛ البته در اینجا تحلیل همبستگی فقط وجود رابطه بین متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۹. همبستگی بین عملکرد سازمانی و به‌روش‌ها

متغیرهای اصلی	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)
۱. عملکرد سازمانی	۱						
۲. جابجایی کنترل	۰/۰۴	۱					
۳. کنترل اضافی	۰/۱۶	۰/۱۵	۱				
۴. مدیر موردی	۰/۰۸	۰/۲۲	۰/۱۴	۱			
۵. خودکارسازی کارها	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۱	۰/۰۱	۱		
۶. فن‌آوری	۰/۱۳	۰/۳۵	۰/۰۴	۰/۰۶	۰/۲۳	۱	
۷. برون‌سپاری	۰/۱۳	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۱۴	۰/۱۸	۰/۲۵	۱

تحلیل رگرسیون. برای نشان دادن تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از تحلیل رگرسیون استفاده شده است. نتایج تحلیل رگرسیون برای متغیرهای تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی در جدول ۱۰ نشان داده شده است. ضریب همبستگی پیرسون برای جابجایی کنترل ($r=0/355$ و $p=0/0001$)، کنترل اضافی ($r=0/356$ و $p=0/0001$)، مدیر موردی ($r=0/384$ و $p=0/0001$)، خودکارسازی کارها ($r=0/557$ و $p=0/0001$)، فن‌آوری ($r=0/612$ و $p=0/0001$)، و برون‌سپاری ($r=0/423$ و $p=0/0001$) نشان داده شده است.

جدول ۱۰. خلاصه تحلیل رگرسیون برای متغیرهای تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی

متغیر	R	R ²	خطای استاندارد	t	سطح معناداری
جابجایی کنترل	۰/۳۵۵	۰/۱۳	۰/۰۱	۲/۰۱	۰/۰۰۰۱
کنترل اضافی	۰/۳۵۶	۰/۱۳	۰/۰۲	۲/۰۲	۰/۰۰۰۱
مدیر موردی	۰/۳۸۴	۰/۱۵	۰/۰۰	۲/۲۰	۰/۰۰۰۱
خودکارسازی کارها	۰/۵۵۷	۰/۳۱	۰/۰۳	۳/۵۵	۰/۰۰۰۱
فن‌آوری	۰/۶۱۲	۰/۳۷	۰/۰۱	۴/۰۸	۰/۰۰۰۱
برون‌سپاری	۰/۴۲۳	۰/۱۸	۰/۰۲	۲/۴۷	۰/۰۰۰۱

P<0.001

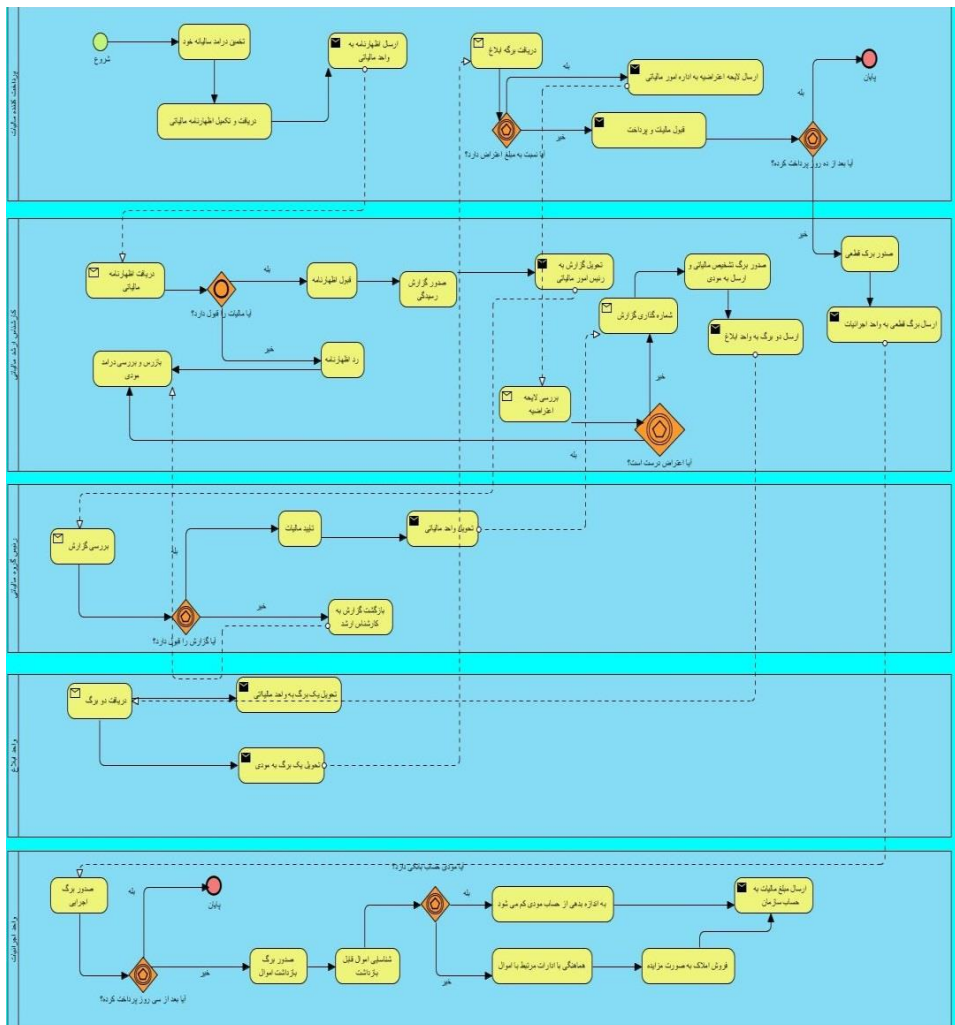
با توجه به نتایج، در این تحقیق کلیه فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. برای مثال، ضریب همبستگی پیرسون ($r = ۰/۶۱۲$) وجود رابطه بین استفاده از فن‌آوری و عملکرد سازمانی را در سازمان امور مالیاتی تأیید می‌کند و این رابطه مثبت و معنادار است؛ بنابراین فرضیه ۵ مورد تأیید است. در واقع برای یک واحد تغییر در استفاده از فن‌آوری در سازمان امور مالیاتی، می‌توان شاهد $۰/۶۱۲$ تغییر در بهبود عملکرد سازمان بود. سایر فرضیه‌ها به صورت مشابه مورد تأیید هستند.

اعمال به‌روشی‌ها. با توجه به نتایج پرسشنامه‌ها، در این قسمت به اعمال به‌روشی‌ها در فرایند مورد نظر پرداخته می‌شود. همچنین با بررسی چند نمونه از شکایات مودیان و فرارهای مالیاتی، برای رفع آن‌ها تعدادی از به‌روشی‌ها در بخش‌های مختلف انجام فرآیند ارائه شده‌اند. این به‌روشی‌ها به همراه دلایل انتخاب آن‌ها و تاثیراتی که بر انجام فرآیند می‌گذارند در جدول ۱۱ مشاهده می‌شوند.

جدول ۱۱. به‌روشن‌های اعمال‌شده و تاثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمانی

تاثیرات به‌روشن‌ها بر عملکرد سازمانی	دلیل انتخاب به‌روشن‌ها	به‌روشن‌ها
- کاهش زمان تعیین مالیات - کاهش هزینه رفت و آمد مسئول مربوط - کاهش کیفیت می‌شود به دلیل افزایش امکان تقلب	اعتماد کردن به مشتری و عدم حضور در محل کار وی برای بررسی صحت حرف‌های او	جابه‌جایی کنترل
- افزایش کیفیت در تعیین مالیات - کاهش زمان - کاهش هزینه برای بررسی‌های مجدد در صورت اعتراض مودی	قبل از رسیدن برگه ابلاغ به دست مشتری بررسی مجدد برای صحت مبلغ مالیات انجام شود تا احتمال اعتراض مشتری را کاهش دهد.	کنترل اضافی
- افزایش کیفیت در بررسی شکایات - کاهش زمان - افزایش هزینه	به‌کارگیری شخصی مسئول برای بررسی شکایات	مدیر موردی
- کاهش هزینه بازرسی و رفت و آمد مامور مالیاتی به محل کار مودی - کاهش زمان به دلیل بازرسی و رفت و آمد مامور مالیاتی به محل کار مودی - افزایش کیفیت در تعیین مالیات به دلیل کاهش امکان تقلب	به‌کارگیری صندوق‌های فروش دارای نرم‌افزار فروشگاهی جهت ثبت اطلاعات خرید و فروش روزانه به‌منظور ارسال الکترونیکی صورت حساب و درآمد مودی به اداره مالیاتی	خودکارسازی کارها
- کاهش هزینه - کاهش زمان - افزایش کیفیت - افزایش انعطاف	قبل از اعمال جریمه به مودی SMS یا Email ارسال شود تا در جریان جریمه و مهلت پرداخت آن باشد. با استفاده از یک شناسه، هر مودی یک صفحه داشته باشد تا همه بدهی‌ها و پرداخت‌ها در آنجا ثبت شود تا همیشه در جریان امور باشد. پرداخت جریمه‌ها و مالیات‌ها به‌صورت اینترنتی انجام شود تا از تشکیل صف‌های طولانی جلوگیری شود.	استفاده از فن‌آوری
- کاهش هزینه رفت و آمد و ... - کاهش زمان - افزایش کیفیت	کلیه مراحل امور اجرایی به ادارات مربوط به املاک مودی محول شود.	برون‌سپاری

بر اساس شکل ۱، فرآیند مورد مطالعه بسیار پیچیده، زمان‌گیر و هزینه‌بر است و نیاز به استانداردسازی دارد؛ بنابراین به‌روشن‌های اعمال‌شده تا این فرآیند با صرف زمان و هزینه کمتر و همچنین انعطاف و کیفیت بیشتر اجرا شود. شکل ۲، تصویر نهایی این فرآیند را بعد از اعمال به‌روشن‌ها نشان می‌دهد.



شکل ۲. نمودار BPMN بعد از اعمال به روش‌ها

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به بررسی‌هایی که انجام شد و همچنین نتایج پرسشنامه، نتیجه می‌شود که نقاط ضعف سازمان غالباً ریشه در ضعف فن‌آوری‌های به‌کار گرفته‌شده درون سازمان دارد. فقدان فن‌آوری جامع باعث استفاده اندک و غیرکارآمد از فن‌آوری شده است، ابزارهای فن‌آوری ضعیف جهت تحلیل و تهیه

گزارش‌های مدیریتی کافی نیستند و زیرساخت‌های فنی ناکافی باعث شده است تا برقراری ارتباط بین واحدهای مختلف مالیاتی دشوار شود؛ بنابراین با استفاده از فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌توان آن‌ها را بهبود بخشید و سازمان را در دستیابی به اهداف کمک کرد.

با توجه به مطالعات انجام‌شده، اعمال به‌روشن فن‌آوری و استفاده از فن‌آوری اطلاعات در سازمان ضمن بهبود فرآیند انتخابی، باعث بهبود مدیریت ارتباطات و انتقال اطلاعات در سازمان و همچنین کمک به مدیریت در جمع‌آوری گزارش‌ها و ارائه آموزش‌های لازم می‌شود. ضمن تاثیر استفاده از فن‌آوری اطلاعات در داخل سازمان، با توجه به نتایج پرسشنامه، تعدادی از مودیان نیز نظر مثبتی نسبت به این به‌روشن داشتند.

به‌طور کلی مزایای حاصل از فن‌آوری هم برای سازمان و هم برای مودیان عبارت‌اند از:

- تعامل مودیات از طریق پست الکترونیک و کاتالوگ‌های برخط؛
- پشتیبانی و خدمت‌رسانی برخط به مودیان؛
- تشکیل پرونده اطلاعات شخصی برای مودیان؛
- ارتباط مستمر و یکپارچه بین سازمان و مودیان؛
- یکپارچگی کامل با استفاده از اینترنت هم در داخل سازمان و هم خارج سازمان؛
- کاهش هزینه ارتباطات از راه دور.

با توجه به نتایج، در انتها تعدادی از راهکارهای عملیاتی با استفاده از به‌روشن‌ها برای بهبود جریان فرآیند دریافت مالیات ارائه شده است:

راهکارهای عملیاتی

- طرح ایجاد پایگاه اطلاعات پایه و عملیات مالی مؤدیان با استفاده از به‌روشن فن‌آوری: این پروژه می‌تواند با هدف ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی پایه درخصوص مؤدیان، هماهنگ‌سازی فایل‌های اطلاعاتی به اجرا برسد. در اجرای این پروژه لازم است ابتدا به شناسایی و ثبت‌نام اشخاص حقیقی و حقوقی و ایجاد پایگاه شماره شناسایی مؤدی و پرونده پرداخته شود.

- طرح اصلاح فرآیندها و سامانه‌های عملیاتی با استفاده از به‌روشن خودکارسازی فعالیت‌ها: در اجرای این طرح لازم است به انجام اصلاحات در نظام مشاغل، نظام حسابداری مالیاتی، نظام نقل و انتقال املاک، نظام سیبا، نظام هیأت‌های حل اختلاف، نظام حقوق، سیستم وصول و اجراء و نظام اشخاص حقوقی پرداخته شود و سپس نرم‌افزارهای عملیاتی تحت یکپارچه‌سازی قرار گیرند. با اجرای این

پروژه، فرآیندهای وصول مالیات اصلاح می‌شود و همچنین کارایی وصول مالیات در سیستم‌های مرتبط به حداکثر خواهد رسید .

- طرح اصلاح ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی با استفاده از به‌روش اختیار دادن و کنترل اضافی؛ این طرح با هدف اصلاح و بازطراحی نظام مالیاتی تعریف شده است و طی آن به انجام اصلاحات در ساختار سازمانی امور مالیاتی پرداخته خواهد شد و از طریق افزایش کنترل در تعیین مالیات‌ها می‌توان باعث کاهش شکایات مودیان شد. همچنین، در این پروژه به استانداردسازی ساختار و تشکیلات ادارات امور مالیاتی و سپس بازطراحی ساختار و عملیات هیأت‌های حل اختلاف مالیاتی و وصول و اجرا، نیز پرداخته می‌شود و با اختیار دادن بیشتر به کارکنان می‌توان باعث افزایش تعهد آنان نسبت به انجام امور شد.

- طرح اصلاح قوانین و مقررات با استفاده از به‌روش‌های معرفی‌شده: طی این پروژه با هدف سازگاری در قوانین مالیاتی می‌توان سیاست‌ها، قوانین و مقررات مالیاتی را مورد بازنگری قرار داد و سپس به تدوین و تصویب مجدد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مرتبط پرداخته شود.

اجرای پروژه‌های یادشده، در صورت کارایی در عملکرد، قطعاً زمینه‌ساز شرایطی خواهد بود که طی آن نظام مالیاتی کشور با تحول در بازدهی مواجه شود و شکاف وضعیت موجود آن با شرایط مطلوب به حداقل ممکن برسد.

منابع

۱. بستانچی، م. (۲۰۰۷). روش مناسب مهندسی مجدد در ایران. ماهنامه تدبیر، ۱۸(۱۸۳).
۲. رضایی، ک. و استادی، ب. (۱۳۸۷). تجربه پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها برای دگرگونی فرایندهای گردش اطلاعات در دانشگاه. اولین کنفرانس مهندسی مجدد فرایندها و طراحی ساختار. ۱-۱۳.
۳. زارعی، ب. و فرکیش، س. (۱۳۸۴). بررسی تجربیات مهندسی مجدد در ایران. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع. ۱-۱۳.
۴. سیادت، س. ج.، مظاهری، ا. (۱۳۹۳). کاربرد راهکارهای برتر در بازمهندسی فرایند نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری متروی تهران، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی.
۵. منصور، ج. (۱۳۹۲). کتاب قانون مالیات‌های مستقیم. تهران: موسسه انتشاراتی دیدار-دوران.
۶. محمودی، ج. و احمدی، ف. (۱۳۸۷). تعیین عوامل کلیدی موفقیت ERP در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۱۳، ۶۷-۸۸.
۷. موسوی، س.، حبیبی بدرآبادی، م. (۱۳۸۷). نقش فناوری اطلاعات در بهسازی فرایندهای سازمان با رویکرد دانش محور. اولین کنفرانس مهندسی مجدد فرایندها و طراحی ساختار. ۱-۱۸.
8. Aloini, D & Dulmin, R. & Mininno, V. (2012). Risk assessment in ERP projects .SciVerseScienceDirect, Information Systems, 183-199.
9. Guimaraes, T. & Paranjape, K. (2013). Testing success factors for manufacturing BPR project phases .Int J Adv Manuf Technol, 1-11.
10. Jansen - Vullers, M.H. and Reijers, H.A. (2007). Business process redesign in healthcare: towards a structured approach, *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 41(4): 173-119.
11. Goel, S. & Chen, V. (2008). Can business process reengineering lead to security vulnerabilities: Analyzing the reengineered process. *ELSEVIER, International Journal of Production Economics*, 104-112.
12. Jurisch, M. & Ikas, C. & Palka, W. (2012). Petra Wolf A Review of Success Factors and Challenges of Public Sector BPR Implementations. 45th Hawaii, *International Conference on System Sciences*, 1-10.
13. Limam Mansar, S., & Reijers, H. A. (2005). Best practices in business process redesign: Validation of a redesign framework. *Computers in Industry*, 56(5), 457-471.
14. Limam Mansar, S., & Reijers, H. A. (2007). Best practices in business process redesign: Use and impact. *Business Process Management Journal*, 13(2), 193-213.
15. Limam Mansar, S., Reijers, H. A., & Ounnar, F. (2006). BPR implementation: A decision-making strategy. In Proceedings of the BPM'05, lecture notes in computer science, (3812), 421-431.
16. Netjes M. Mans, R.S. Reijers, H.A. van der Aalst, W.M.P. Vanwersch, R. J. B. (2010). BPR Best Practices for the Healthcare Domain. *Springer Berlin Heidelberg*.
17. Reijers, H.A. Liman Mansar, S. (2005). Best Practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *Omega the International Journal of Management Science*, 33, 283-306.

18. Selma LimamMansar, Hajo A. Reijers, Fouzia Ounnar, (2009). Development of a decision making strategy to improve the efficiency of BPR. *Expert Syst. Appl.* 36(2): 3248-3262.
19. Siadat, S. H., Hemati, R. (2014). Improving business processes by best practices (a case study of bank commercial civil partnership process). *Management and Administrative Sciences*, 3(5).
20. Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. ScienceDirect, *International Journal of Information Management*, 125-134.