



امارت اسلامی افغانستان
وزارت مالیه



Islamic Emirate of Afghanistan
Ministry of Finance

معینیت عواید و گمرکات
ریاست عمومی عواید



د افغانستان اسلامي امارت
د مالیې وزارت

۱۴۴۵/۱۲/۹ ۹۹۵۰۹۵
۹۰

ریاست خدمات حقوقی و پالیسی عواید
آمریت تهیه اسناد حقوقی و پالیسی عواید

گڼه: ۱۴۴۵ - ۷ - ۲
ضمیمه: (۳۸) پانې

د ارزښت درجه:

- محرم:
 عاجل:
 عاده:

موضوع: تکثیر طرزالعمل ارزیابی اداره و کارکنان ریاست عمومی عواید

به ریاست محترم خدمات مالیه دهندگان!

اینک ضم این نامه، طرزالعمل ارزیابی اداره و کارکنان ریاست عمومی عواید بعد از بازنگری و منظوری مقام ذیصلاح در قید (۳۸) ورق جهت آگاهی و اجراءات بعدی به شما ارسال است. یاداشت: از ریاست محترم انسجام و انکشاف عواید ولایات احترامانه خواهشمندیم تا این طرزالعمل را از طریق خویش به تمام ادارات مالیاتی ولایتی اخبار خواهند فرمود. از همکاری شما قبلاً اظهار سپاس.

با احترام

الحاج شیر محمد مشفق

رئیس عمومی عواید

کاپی ها:

- | | |
|---|--|
| ۹. آمریت محترم اطلاعات و آگاهی عامه؛ | ۱. ریاست محترم سینم عواید؛ |
| ۱۰. آمریت محترم اجرائیه ریاست عمومی عواید؛ | ۲. ریاست محترم بررسی عواید؛ |
| ۱۱. آمریت محترم رهنمود قانون؛ | ۳. ریاست محترم تنفیذ اطاعت پذیری مالیاتی؛ |
| ۱۲. آمریت محترم مالیات غیر مستقیم؛ | ۴. ریاست محترم تحقیق، پلان و نظارت عواید؛ |
| ۱۳. آمریت محترم اسناد حقوقی و پالیسی عواید؛ | ۵. ریاست محترم مالیه دهندگان کوچک مرکز؛ |
| ۱۴. آمریت محترم اسناد حقوقی و پالیسی عواید؛ | ۶. ریاست محترم رسیده گی به شکایات؛ |
| ۱۵. آمریت محترم اسناد حقوقی و پالیسی عواید؛ | ۷. ریاست محترم عمومی عواید؛ |
| ۱۶. شعبه مربوط. | ۸. ریاست محترم انسجام و انکشاف عواید ولایات؛ |

معینیت عواید و گمرکات، ریاست عمومی عواید، مدیریت اجرائیه، سرک عمومی کابل جلال آباد

شماره تماس: ۰۲۰۲۹۲۴۹۱۱ صفحه انترنتی <http://ard.gov.af>



امارت اسلامی افغانستان
وزارت مالیه



Islamic Emirate of Afghanistan
Ministry of Finance
معینیت عواید و گمرکات
ریاست عمومی عواید
ریاست خدمات حقوقی و پالیسی عواید
آمریت تهیه اسناد حقوقی و پالیسی عواید



د افغانستان اسلامي امارت
د ماليې وزارت

طرز العمل ارزیابی اداره و کارکنان ریاست عمومی عواید



تاریخ 1445/3/8

شماره: (۳۰)

مقدمه

از چندین سال گذشته در مراحل متخلف با هماهنگی نهاد های داخلی و خارجی بسته های اصلاحی در جهت بهبود و عملکرد درست اداره عواید، بلند بردن سطح عرضه خدمات، ایجاد اصلاحات در عرصه های مختلف اعم از اصلاح قوانین و پالیسی ها، سیستم سازی، اصلاح منابع بشری و تغییر تشکیلات اداری و ساختاری اجرا شده است که تطبیق این اصلاحات منجر به تغییرات قابل ملاحظه ای در جمع آوری عواید ملی و روش های عرضه خدمات برای مالیه دهندگان، بلند رفتن سطح اطاعت پذیری و غیره شده است. برای اینکه قوانین مالیاتی، پالیسی ها، سیستم ها و منابع بشری موظف در اداره طور مؤثر فعالیت نموده و از دوام مؤثریت کاری، کیفیت بالای عرضه خدمت اطمینان حاصل گردد و از طرف دیگر خلاء های قانونی، سیستم و سایر منابع دخیل در اداره عواید تشخیص و در نتیجه پیشنهادات مفید برای رفع خلا ها ارائه شده بتواند، ایجاب می نماید از روند کاری ادارات و همچنان کارکنان موظف برویت معیارات مشخص نظارت دایمی و نظامند صورت گیرد. در این طرح کوشش می گردد تا معیارات و روش های نظارتی را با استفاده از معیار های قبولی شده جهانی (TADAT) با توجه وضعیت حاکم در اداره تنظیم نموده و سفارشات جهت اجرای آن ارائه گردد.

برای رسیدن به هدف توضیح شده فوق، معیارات نظارت و ارزیابی اداره عواید و کارکنان آن با استفاده از معیارات مندرج TADAT، معیارات مندرج طرز العمل های خدمات ملکی و تجارب موجود در اداره تنظیم گردید است. توقع می رود تا این طرح از طرف رهبری ریاست عمومی عواید تصویب و از طرف مسئولین ذیربط تطبیق گردد.



فصل اول احکام عمومی

ماده اول

مبنی:

این طرز العمل به تاسی از حکم ماده یکصد و هشتم قانون مالیات بر عایدات منتشره جریده رسمی (976) مورخ 28 حوت 1387 و حکم ماده شصت و دوم قانون اداره امور مالیات منتشره جریده رسمی (1198) مورخ 27 عقرب 1394 وضع گردیده است.

ماده دوم

اهداف

این طرز العمل دارای اهداف ذیل می باشد:

1- اندازه گیری عملکرد اداره و کارکنان اداره بمنظور حصول اطمینان از مؤثریت و کیفیت اجراءات مطابق به پلان داده شده؛

2- حصول اطمینان از تأمین ارتباط میان پلان استراتژیک و عملیاتی؛

3- حصول اطمینان از رابطه سازمانی میان عملکرد فردی و اداره در راستای بدست آوردن اهداف اداره؛

4- شاخص های عملکرد باید مشخصات کمی، کیفی و به موقع بودن را دارا باشند؛

5- حصول اطمینان از اجراءات به موقع کارکنان اداره با د نظر داشت ظرفیت های مسلکی و ضوابط اداری در جهت بدست آوردن اهداف اداره؛

6- استفاده مؤثر از دانش و مهارت های نیروی انسانی در راستای رسیدن به اهداف اداره؛

7- ارائه آموزش های لازم به کارکنان اداره که نیاز به ارتقای ظرفیت های مسلکی داشته باشند.



ماده سوم

اصطلاحات

اصطلاحات آتی در این طرز العمل دارای مفاهم ذیل میباشد:

1- **منابع (Inputs):** منابع مصرف شده جهت رسیدن به هدف. به طور مثال: پول، کارمندان، وقت کارمند، تسهیلات، تجهیزات؛

2- **فعالیت ها (Activities):** استفاده از منابع دست داشته جهت رسیدن به هدف که شامل: تطبیق استراتژی ها، مهارت ها و انواع شیوه های کاری می باشد؛

3- **بازدهی (Outputs):** محصول نهائی فعالیت های یک برنامه می باشد که معمولاً از روی مقدار کار انجام شده اندازه گیری میگردد. مثلاً: تعداد نهاد های بررسی شده، شکایات حل شده، اقدامات تطبیقی غرض جمع آوری عواید و غیره؛

4- **نتایج (Outcomes):** مفیدیت و تغییرات برای یک فرد، اداره، جامعه و دولت بعد از تکمیل شدن فعالیت های یک برنامه می باشد؛

5- **ارزیابی (Appraisal):** پروسه که تحت آن عملکرد یک اداره و یا فرد بازنگری و ارزیابی میگردد؛

6- **پلان ارزیابی (Appraisal Plan):** سندیکه مشخص می کند چی ارقام جمع آوری گردد، توسط کی، غرض ارزیابی عملکرد به منظور بدست آوردن نتیجه مطلوب طی زمان مشخص.

7- **مدت ارزیابی (Appraisal Period):** مدت زمان معین اجرای ارزیابی که در پلان ارزیابی گردیده و می تواند به منظوری رئیس اداره تعدیل یا تمدید گردد؛

8- **عملکرد (Performance):** دست‌آورد های یک کارمند از وظایف که مطابق به لایحه وظایف همان بست
برایش سپرده شده است؛

9- **نمره دهی عملکرد (Performance Rating):** سند ارزیابی عملکرد یک کارمند در مقابل استاندارد ها که
در لایحه وظایف تذکره داده شده که حد اقل در مدت معینه باید انجام دهد؛

10- **شاخص های عملکرد (Performance Indicators):** مشخص کننده اندازه گیری معلومات مفید و مهم
در رابطه به عملکرد فعالیت های یک برنامه که به فیصدی، شاخص و نرخ نشان داده می شود. شاخص
عملکرد از اینکه فعالیت های یک برنامه توسط اداره مالیات تا چی حد موفقاته غرض رسیدن به اهداف انجام
شده کمک می نماید. شاخص عملکرد وسیله ای برای ارزیابی و نظارت مشخصه های ارائه خدمات، پروسه
ها و اجراءات عملیاتی در اداره مالیات می باشد. نیاز است تا آنها مرتبط با نتایج متوقعه فعالیت های برنامه و
اهداف آن قابل اندازه گیری، تشخیص و بدون نواقص باشد؛

11- **شاخص عملکرد کلیدی (KPI):** شاخص عملکرد کلیدی، از قبل مورد توافق قرار گرفته اند و عوامل حیاتی
موفقیت یک اداره را منعکس می کنند. هر شاخص عملکرد کلیدی که انتخاب میگردد باید اهداف اداره را
منعکس نماید که کلید موفقیت اداره باشد. و آنها باید در دراز مدت قابل اندازه گیری باشند؛

12- **استاندردها (Standards):** اهداف و چگونگی زمانه که یک اداره را قادر می سازد تا با استفاده از شاخص
عملکرد کلیدی در مورد عملکرد اعضا و کارکنان نماید.



فصل دوم

ارزیابی عمل کرد ریاست عمومی عواید (اداره مالیات)

ماده چهارم

ارزیابی عملکرد اداره

بهترین پالیسی مالیات در جهان اگر نتواند به صورت مؤثر تطبیق گردد، ارزش کمی خواهد داشت و طراحی پالیسی
مالیاتی باید ابعاد اداری مالیات را در نظر داشته و قابل تطبیق باشد، با تذکر این پیش درآمد، قابل تذکر است که
پالیسی مالیاتی و اداره مالیات در سه سطح متمایز ذیل با هم تعامل دارند:

1- ایجاد پالیسی و تدوین قوانین؛

2- کار شیوه های اداری و نهاد های مورد نیاز برای اجرای قوانین؛

3- اجرای واقعی سیستم مالیاتی.

اهمیت مدیریت مالیاتی خوب از دیرباز دغدغه بسیاری از ادارات مالیاتی می باشد. موضوع اداره مالیات هم برای
کسانی که به نقش کلیدی افزایش بازدهی مالیاتی در بازگرداندن تعادل اقتصاد کلان وهم برای کسانی که به

بالیسی مالیاتی و اثرات آن بر اقتصاد به طور کلی توجه دارند بسیار مهم است. نحوه اداره یک سیستم مالیاتی بر بازدهی و کارایی آن تأثیر می‌گذارد. با وجود آن که اداره مالیات پیچیده است، اما تأثیرات قابل توجه آن بر سیاست مالیاتی و اقتصادی، درک آن را مهمتر می‌سازد زیرا اداره مالیات بخشی از یک سیاست مالیاتی است. با توجه به نقش مهم اداره مالیاتی، اطمینان از اینکه سیستم مالیاتی به خوبی عمل می‌کند و به اهداف که تعیین شده دست می‌یابد نیز ضروری است. یکی از راه‌های پی‌بردن به اینکه آیا اداره امور مالیاتی به اهداف خود دست می‌یابد، اندازه‌گیری عملکرد اداره مالیاتی است که در ذیل به موارد مربوط به عملکرد اداره مالیات می‌پردازیم.

ماده پنجم

ویژگی‌های یک سیستم مالیاتی مؤثر

یک سیستم مالیاتی خوب باید پنج شرایط ابتدائی ذیل را دارا باشد:

- 1- عدالت و برابری:** این بدین معنا که هر نهاد و شخص باید سهم منصفانه از مالیات را پرداخت نمایند؛
- 2- کفایت و بستدگی:** این بدین معنا که مالیات باید مقدار کافی از عواید را فراهم نماید تا نیازهای ابتدائی جامعه برآورده گردد؛
- 3- ساده بودن:** یک سیستم مالیات ساده می‌تواند مالیه دهنده را بهتر کمک کند تا سیستم مالیات خویتر بفهمد و هزینه اطاعت پذیری را کاهش دهد؛
- 4- شفافیت:** دسترسی آسان مالیه دهنده گان و رهبران اداره و حکومت به معلومات در مورد سیستم مالیات و این که چگونه عواید که از طریق مالیات بدست می‌آید استفاده می‌شود؛
- 5- سهولت‌های اداری:** سیستم مالیات نباید بسیار پیچیده و معلق باشد که برای مالیه دهنده و ادارات مالیاتی پر هزینه باشد.



ماده ششم

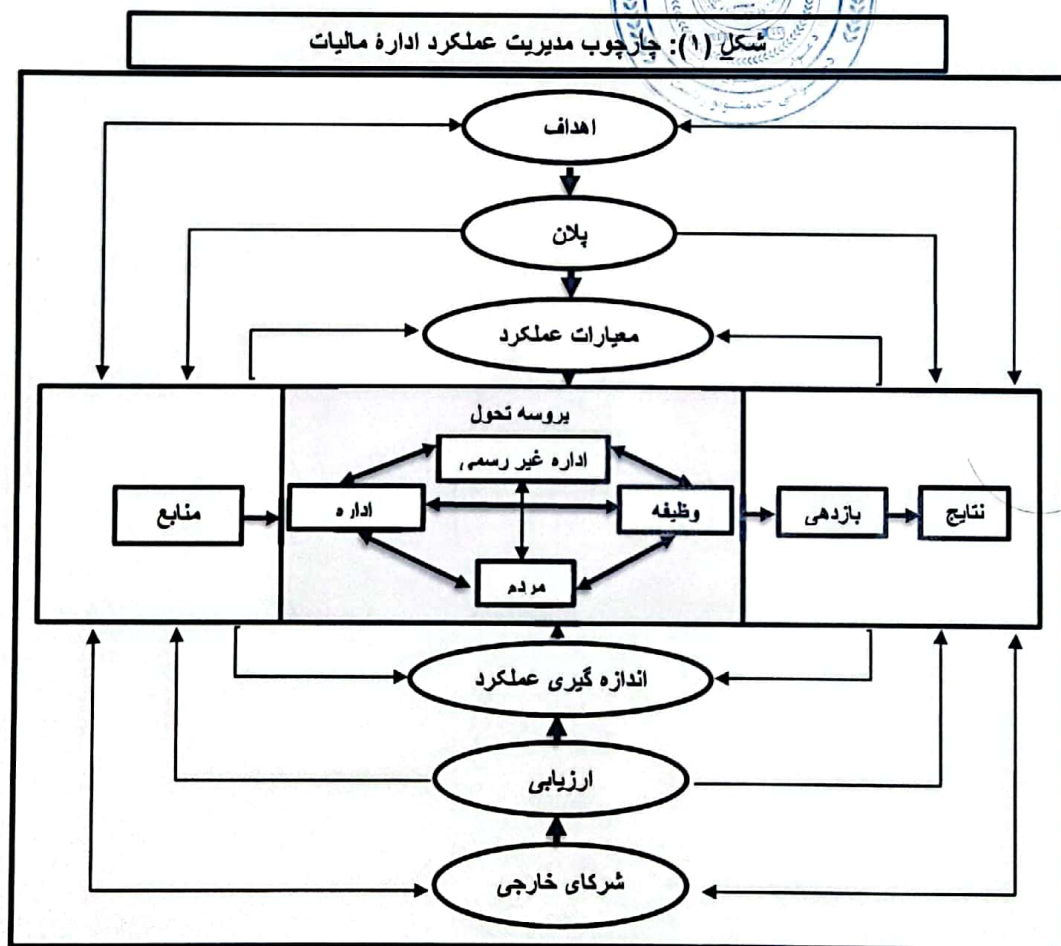
مدیریت ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یک پروسه دوامدار به منظور تشخیص دادن اینکه یک اداره برای رسیدن به اهداف خویش چی اندازه خوب و چی اندازه ضعیف عمل کرده است می‌باشد. که شامل جمع آوری مداوم معلومات از پیشرفت‌های انجام شده در این زمینه است. شاخص‌های عملکرد و معیارات ایجاد گردیده تا ارزیابی نماید که تا چی اندازه اهداف تعیین شده مطابق به استاندارد‌های مورد نظر بدست آمده است. استراتژی مدیریت عملکرد یک عنصر مثبت در تمامی برنامه‌های مدرن سازی بشمار میرود که با استفاده از ارزیابی عملکرد میتوان بهبود در مدیریت

اصلاحات، مؤثریت، شناخت هزینه ها و مثریت را به بار بیاورد. شفافیت و حسابدگی در سطح پالیسی اداره را همچنان بهبود ببخشد.

1- چارچوب مدیریت عملکرد در اداره مالیات

چارچوب مدیریت عملکرد در اداره مالیات که در شکل (1) به تصویر کشیده شده است، در مرکز عملیاتی پروسه تحول می باشد که اداره مالیات منابع را به مصرف می رساند تا بازدهی / نتایج تولید را مدیریت نماید. روند تحول در اداره مالیات دارای اجزای عمده می باشد مانند: وظایف، مردم، ترتیبات اداری رسمی و ترتیبات اداری غیر رسمی. چالش واقعی برای طراحی اداره مالیات انتخاب از میان طیف گزینه ها مناسب ترین راه برای ساختار اجزای اداره مالیات غرض ایجاد بازدهی مورد نیاز استراتژی است. برای انجام این کار، درک هر مؤلفه های اداره مالیات و ارتباط آن با سایر مؤلفه های ضروری است. بخش های ذیل در مورد مؤلفه های اداره مالیات بحث می نمایند.



- ترتیبات رسمی اداری:

اداره رسمی متشکل از ساختارها، سیستم ها و روند های کاری می باشد که افراد در آن دور هم آمده تا با استفاده از منابع و مدیریت به اهداف استراتژیک دستیابند. یکی از جنبه های هم ترتیبات رسمی اداری سیستم برنامه ریزی استراتژیک است. برنامه ریزی استراتژیک به عنوان تلاش منظم جهت اخذ تصمیم و اقدامات اساسی تعریف شده است که یک اداره چیست؟ آنچه انجام میدهد و چرا انجام می دهد؟ داشتن یک پلان استراتژیک برای اداره مالیات ضروری می باشد. با توجه به اینکه آینده اداره و استقامت کاری مشخص است، مدیریت همیشه نیاز به برنامه ریزی برای توسعه پروسیجرها و عملیات لازم برای مقابله با شرایط در حال تغییر دارد. برنامه ریزی دقیق به یکپارچگی و همکاری بیشتر در داخل اداره مالیات کمک می کند. جمع آوری عواید هدف اصلی تمام ادارات مالیاتی است. بنابراین، هر تصمیم که این روند را بهبود بخشد باید مورد بررسی قرار گیرد.

- ترتیبات غیر رسمی اداری:

فرهنگ اداری به عنوان مجموعه ای پیچیده از ارزش ها، باورها و فرضیات تعریف شده است که روش را که اداره در آن کار و فعالیت خود را انجام می دهد، تعریف می کند. رابطه بین فرهنگ اداری و عملکرد اداری امروزه مورد توجه خاص قرار گرفته است. در تحقیقات مدیریتی و اداری، فرهنگ به عنوان یک راه حل سریع برای مدیران که به دنبال بهبود جمع آوری عواید یا عملکرد اداره هستند، در نظر گرفته می شود. بنابراین ارزیابی نوع فرهنگ اداری که در یک اداره مالیاتی وجود دارد و اینکه چگونه این فرهنگ بر نحوه انجام وظایف اداره مالیات تأثیر می گذارد و در نتیجه بر عملکرد کلی اداره مالیات چه تأثیر دارد مهم است.

-2- وظایف

وظیفه، فعالیت تعیین کننده هر اداره است، یعنی وظایف اساسی و ذاتی که باید توسط اداره و بخشهای آن انجام شود. وظایف اصلی یک اداره مالیاتی که در ارزیابی نیاز به اصلاح، تجزیه و تحلیل دارند در جدول شماره (۱) شامل وظایف اداری، مدیریتی و عملیاتی می باشد.

جدول شماره (۱): وظایف اساسی اداره مالیات که نیاز به تحلیل و ارزیابی دارد

وظایف اداری و مدیریتی	وظایف عملیاتی
ایجاد استراتژی و پالیسی	ثبت مالیه دهنده گان

خدمات مالی دهنده گان:	پلانگذاری، بودجه سازی و تخصیص منابع
<ul style="list-style-type: none"> • آگاهی دهی مالی دهنده • کمک و همکاری مالی دهنده • تسهیل اطاعت پذیری دواطلبانه 	
اجرای اظهارنامه ها و پرداخت ها	نظارت و ارزیابی
نظارت از موضوعی کننده گان مالی و جمع آوری آن	هماهنگی
جمع آوری معلومات در رابطه به معاملات تابع مالی:	مدیریت مالی
<ul style="list-style-type: none"> • جمع آوری معلومات از شخص سوم • عملیات استخباراتی • تحقیق، تصرف و انجام سروی ها جهت بدست آوردن شواهد به منظور پیگیری فراه مالیاتی 	
تحلیل خطرات و انتخاب نهاد ها به بررسی	مدیریت منابع بشری
تحقیق و بررسی	مدیریت تکنالوژی معلوماتی
تعقیب مالی دهنده گان عدم اطاعت پذیر و تحصیل باقیات	مدیریت دارائی
موضوعات حقوقی:	کنترول داخلی
<ul style="list-style-type: none"> • قوانین • درخواست شکایات • پیگرد قانون 	
رعایت اصول اخلاقی، قواعد انضباطی، مراقبت و همکاری با ادارات بیرونی مبارزه با فساد	مبارزه با فساد
	روابط خارجی

3- مردم/ مالی دهنده

اساساً، یک سیستم جمع آوری عواید، ساختار تعاملی از افراد، تجهیزات، شیوه ها و کنترول است که برای ایجاد جریان اطلاعات و سوابق طراحی شده است که روند کار روزمره بخش های جمع آوری عواید را پشتیبانی می نماید. شناسایی ویژگی های برجسته افراد که مسؤلیت طیف وسیع از وظایف یک اداره را بر عهده دارند مهم است. این ویژگی ها شامل مهارت های است که در کار خود به ارمغان می آورند. نیازها و ترجیحات آنها از نظر پاداش های شخصی و مالی که انتظار دارند از کارشان بدست بیاورند. درک و انتظارات آنها در مورد رابطه خود با اداره و ارتباط این عوامل با کار آنها. مردم که وظایف اساسی را انجام میدهند البته از جمله عناصر مهم در اداره

مالیات محسوب می گردند که ارزیابی عملکرد افراد خیلی مهم و اساسی تلقی شده و قوت و ضعف اداره را تضمین می نماید.

4- اندازه گیری عملکرد و معیارات عملکرد

بخش اول خارج از روند تحول در چارچوب مدیریت عملکرد شامل دو عنصر است، اندازه گیری عملکرد و معیارات عملکرد که در آن وظایف در روند تحول با استاندارد های عملکرد و معیارات عملکرد مقایسه می شوند. در ایجاد شاخص ها برای اندازه گیری و سنجش عملکرد و مقایسه آنها با معیارات عملکرد، معیاری سازی وسیله مناسب برای ارزیابی عملکرد یک اداره مالیاتی محسوب میگردد. به عنوان مثال، استفاده از شاخص های عملکرد برای ارزیابی اداره مالیات و سپس مقایسه آن با معیارات بین المللی صورت گیرد. به طور نمونه می تواند از وسیله تشخیص و ارزیابی اداره مالیات (TADAT) به منظور ارزیابی اداره مالیات استفاده نمود که معیارات قبول شده بین المللی می باشند.

5- پلان اداری و ارزیابی

بخش دوم در چارچوب مدیریت عملکرد مدل کنترل است که دوزیر مجموعه (پلانگذاری و ارزیابی) را نشان میدهند. پلانگذاری را می توان به طور گسترده به عنوان تلاش برای تأثیرگذاری بر آینده از طریق ارزیابی اداره و محیط آن، تعیین اهداف و توسعه استراتژی برای دستیابی به این اهداف تعریف کرد. چون پلانگذاری به دلایل متعددی منجر به نتایج مثبت در اداره می شود. بنابراین برای اداره مالیات مهم است که یک پلان اداری جامع و قابل تطبیق ترتیب و طور منظم دست آورد های آن را ارزیابی و گزارش مفصل در مورد ارائه نماید.

6- اهداف و شرکای خارجی:

بخش بیرونی دوران چارچوب مدیریت عملکرد را رابطه بین شرکای خارجی و اداره مالیات را تکمیل می نماید. توقعات و انتظارات شرکای خارجی، محیط و محدودیت های کلی را اداره باید در عملیات خود تشخیص دهد، تعریف می کند. اهداف اداره نمایانگر مأموریت است که بیانگر پاسخ به توقعات و انتظارات شرکای اداره است.



ماده هفتم

مراحل مدیریت ارزیابی عملکرد

مدیریت ارزیابی عملکرد شامل مراحل ذیل می باشد:

1- پلانگذاری

پلانگذاری شامل مشخص نمودن اهداف فردی در محتوای پلان اداره بوده هر کارمند باید در قبال وظایف تعیین شده ارزیابی گردد. پلان باید مشخص، قابل اندازه گیری، واقعینانه، قابل دستیابی، مرتبط و دارای محدوده زمانی مشخص باشد.

2- بازنگری و ارزیابی عملکرد به صورت پیوسته

به منظور ارزیابی کارکرد ثابت فعالیت های اداره مطابق به اهداف تعیین شده، تعیین زمان جهت ارزیابی با در نظر داشت معیارات تعیین شده به صورت متداوم غرض شناسایی نقاط ضعف و دریافت راه کارها بمنظور بهبود اجراءات اداره.

3- ایجاد ظرفیت غرض بهبود عملکرد

در صورت که بعد از تکمیل شدن پروسه ارزیابی مشخص گردد که تعداد از کارمندان اداره در انجام فعالیت های خویش ضعیف عمل می نمایند، تدویر برنامه های آموزشی باید از طرف بخش ارزیابی کننده جهت بلند بردن ظرفیت کارمندان پیشنهاد گردد. ظرفیت سازی شامل روند رسمی و غیر رسمی طور ذیل می باشد:

- ظرفیت سازی رسمی شامل (برنامه های آموزشی پلان شده و کورس های آموزش خودی به خصوص برای کارمندان که کارهای کامپیوتری دارند)
- ظرفیت سازی غیر رسمی شامل آموزش در وقت استراحت استفاده مدیران با تجربه منجیث استاد، تبدیلی هاو سپردن یک وظیفه خاص می تواند مهم کارمند را نسبت به اداره بلند ببرد).

4- نمره دهی دوره ای عملکرد

نمره دهی کارمند بدین معنا که عملکرد آن در مقابل استندرها و معیارات تعیین شده ارزیابی می گردد. مسؤل نمره دهی عملکرد باید از تمام منابع ضروری ارقام و معلومات را جمع آوری نماید. یکی از شیوه های جمع آوری ارقام توصیه برای خود کارمند است تا دستاورد های خود را ثبت نماید.

5- میکانیزم مکافات و مجازات

یک اصل اساس مدیریت مؤثر این است که عملکرد تحت تاثیر پیامد های مثبت و منفی قرار می گیرد. پیامد های مثبت شامل: پاداش و تقدیر، ارتقاع و غیره می گردد. پیامد های منفی شامل: مشاوره، تخصیص مجدد، حذف کردن و تنزیل کردن کارمند می گردد. کارمندان که عملکرد فوق العاده دارند باید مورد تقدیر و پاداش قرار گیرند تا انگیزه مثبت در میان کارمندان ایجاد گردد و کارمندان که عملکرد ضعیف دارند باید اقدامات انضباطی ضروری مطابق به قانون صورت گیرد تا تفکیک بین عملکرد بهتر و ضعیف صورت گیرد.

فصل سوم

تطبيق مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک توسط اداره مالیات

ماده هشتم

تطبيق عملکرد

اجراآت در هر اداره به صورت گسترده در سه سطح قابل اندازی گیری می باشد:

1- تطبيق مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک توسط اداره مالیات

در این قسمت وضعیت سلامتی یک اداره در مقابل تعداد از شاخص های کلیدی در کل مورد ارزیابی قرار می گیرد مانند: عملکرد مالی، رضایت مالیه دهنده، مدیریت اداره، مهارت و شایستگی های کارمندان و تعهد و یکپارچگی. در اکثر ادارات مالیاتی عملکرد به اساس سطوح فوق اندازه گیری و ارزیابی می گردد و سطوح فوق به صورت روشن با همدیگر مرتبط می باشند. مثلاً شاخص های عملکرد برای مدیران باید نامتناقض و هماهنگ با اهداف عملکرد سطح عملیاتی باشد و بازدهی بخش عملیاتی در کل اهداف استراتژیک را در اداره حمایت نماید. در سطح استراتژیک اهداف باید متناسب و محدود تعیین گردد تا اداره مالیات بتواند روی اهداف مهم تمرکز نموده و اولویت ها را بدست بیاورد. اهداف سطح بالا بر نتایج سطح بالا متمرکز هستند و تمایل دارند تعداد محدود معیار ها یا شاخص های کمی با اهداف ارزیابی مدیران مؤثر بودن اداره در دستیابی به آن نتایج داشته باشند. هیچ شاخص واحدی اطلاعات کافی برای ارزیابی میزان موفقیت سازمان ارائه نمی دهد، بنابراین مجموعه ای از شاخص های مکمل ضروری است. موارد ذیل نمونه هایی از اهداف معمولی و معیارهای عملکرد مرتبط را در سطح استراتژیک نشان می دهد.



معیارات عملکرد:

- مجموع عواید جمع آوری شده نظر به انواع آن در مقایسه با عواید پیشینی شده؛
- مجموع مخارج در مقایسه با بودجه منظور شده؛
- تناسب مصرف نسبت به عواید جمع آوری شده؛
- نرخ اطاعت پذیری در رابطه به ارائه اظهارنامه و پرداخت ها؛
- گزارش اطاعت پذیری عواید از بخش بررسی؛
- ارزیابی کارمندان مطابق به پلان منظور شده؛
- و غیره معیارات.

اهداف استراتژیک:

- بهبود اطاعت پذیری با استفاده قوانین مالیاتی؛
- ایجاد محیط مناسب به جهت تقویت اطاعت پذیری؛
- سرمایه گذاری متداوم بالا نیروی بشری و تکنالوژی؛
- حصول اطمینان از اینکه مالیه دهنده از تمام وجایب مالیاتی خویش به درستی آگاه است؛
- حصول اطمینان از اینکه عواید کافی غرض تمویل پروژه های دولت موجود است؛
- حفاظت و تداوم اعتماد جامعه بالا اداره مالیات؛
- ایجاد یک تشکیل کارا و عملیاتی؛
- بهبود اطاعت پذیری آسان.

2- تطبیق مدیریت عملکرد در سطح عملیاتی توسط اداره مالیات

اهداف عمده که در سطح استراتژیک روی آن بحث گردید در این بخش به مقاصد کوچک تر و خاص عملیاتی با تفصیلات بیشتر جهت بدست آوردن اهداف که قبلاً ذکر شد تقسیم بندی می گردد. فعالیت ها و اقدامات وظایف مشخص هستند مانند: (افزایش اظهارنامه الکترونیکی و توسعه برنامه بررسی). هر مقصد معمولاً توسط چند فعالیت حمایت می گردد که به صورت جمعی نشان دهنده استراتژی جهت بدست آوردن مقصد/اهداف می باشد. عطف به توضیحات فوق، طوریکه بخش از استراتژی می باشد، اداره مالیات ضرورت دارد تا معیارات جامع برای عملکرد عملیاتی را تهیه و ترتیب نماید تا تمامی بخش های عملیاتی را احتوا نماید. معیارات انتخاب شده تا حد ممکن باید:

- ویژگی های کیفیت، کیفیت و به موقع بودن را در بر بگیرد؛
- قابلیت اندازه گیری را داشته باشد؛
- قابلیت تائیدی را داشته باشد.

معیارات می تواند در قدم نخست کیفی و یا کمی باشند. معیارات کمی می تواند شامل اقداماتی باشد که اداره مالیات روی دست می گیرد مثلاً: (تعداد بررسی های انجام شده، تعداد تحقق ابتدائی صادر شده) و درجه کارائی آن با اقدامات که انجام شده (تعداد تعارض های پاسخ داده شده، تعداد قضیه های حصول شده نظر به هر کارمند، اوسط مبلغ مالیات ارزیابی شده نظر به وقت مصرف شده بررسی). معیارات کیفی اندازه خدمات مالیه دهنده و تطبیق احکام تطبیقی را در مقابل استانداردهای تعیین شده که توسط اداره مالیات صورت می گیرد، ارزیابی می نماید.

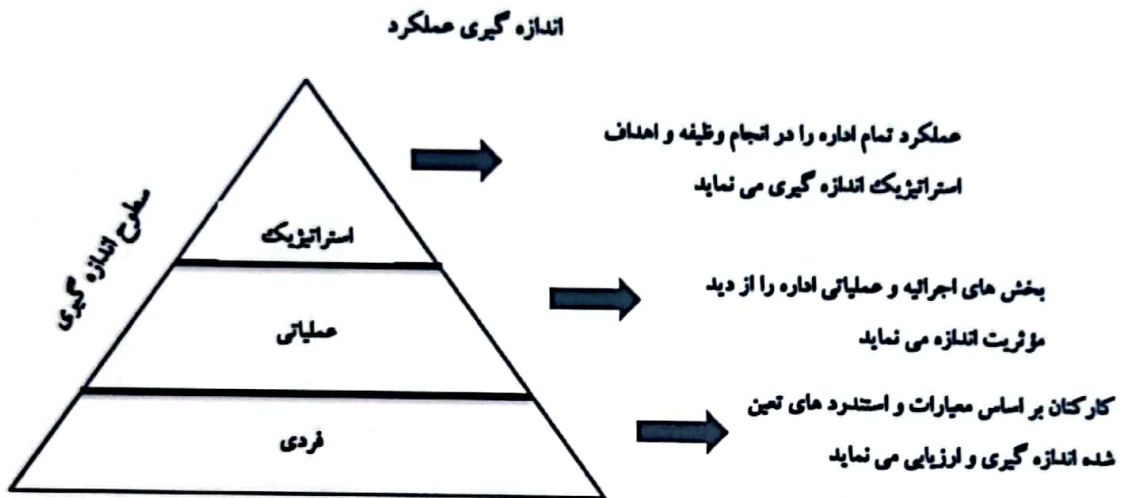
3- تطبیق مدیریت عملکرد در سطح فردی توسط اداره مالیات

در کل ترتیبات مدیریت عملکرد در یک اداره به چهارچوکات مدیریت عملکرد تعلق می گیرد. ترکیب اساسی هر چهارچوکات مدیریت عملکرد توانایی اندازه گیری عملکرد در هر دو سطح اداری و فردی می باشد. بهترین تمرین در اداره مالیات پیشنهاد می نماید که ارزیابی عملکرد فردی نیاز دارد تا همراه با سطح عملکرد اداره یکجا باشد. مفکوره این است که عملکرد فردی به طور منطقی با عملکرد اداره در ارتباط باشد. این رویکرد در بدست آوردن مسیر دید بین نتایج اداره و معیارات عملکرد فردی کمک می کند و در اندازه گیری سهم فردی بازدهی اداره را حمایت می نماید. یک بحث مهم در ایجاد شاخص های عملکرد افراد عبارت از انعکاس شاخص عملکرد اداره می باشد. با در نظر داشت موقف مشخص فرد مورد نظر، مثلاً یک هدف عمده اداره (بهبود اطاعت پذیری با قوانین مالیاتی).

به صورت خلاصه:

- عملکرد کارمند باید با اهداف استراتژیک اداره هماهنگ باشد!
 - اهداف عملکرد فرد باید به موقع، نامشافض و شفاف باشد!
 - شاخص عملکرد در سطح عملیاتی باید یک مسولیت پذیری فردی تلقی گردد!
 - اهداف عملکرد فردی باید در پلان ها بخش ها شامل گردد که با پلان عمومی هماهنگ باشد.
- شکل (۲)، نشان دهنده سطوح ارزیابی عملکرد می باشد:

شکل ۲: سطح اندازه گیری عملکرد



فصل چهارم

معیارات ارزیابی اداره مالیات



ماده نهم

ارزیابی اجراءات کارکنان

عبارت از پروسه است که با استفاده از آن اجراءات کارکنان تحت ارزیابی اداره مالیات بر اساس شاخصهای از قبل تعیین شده، طور حضوری مورد ارزیابی قرار می گیرد. جهت رسیدن به اهداف متوقعه تعیین معیارات کلیدی ارزیابی، تحلیل و گزارش از نتایج ارزیابی، و تعیین مسؤلیت های اداری برای چوکات کاری مدیریتی از مهمترین وظایف ادارات مالیاتی میباشد. بر علاوه، ایجاب مینماید تا شاخص های اندازه گیری و ارزیابی اجراءات کارکنان ادارات مالیاتی متماثل به اهداف استراتژیک اداره و در هماهنگی کامل با پالیسی مالی و اقتصاد بزرگ کشور تعیین گردیده باشد.

ماده دهم

شرایط ارزیابی

جهت تطبیق پروسه ارزیابی ایجاب مینماید که کارکنان مورد ارزیابی از طریق رقابت آزاد استخدام گردیده باشد. علاوه بر آن کارکنان مذکور میعاد معینه ارزیابی (دوره آزمایشی و سالانه) خویش را تکمیل کرده و ارزیابی اجراء آنها پیوسته و بصورت دوامدار باشد، در صورت کارکنان به اساس رقابت آزاد و با در نظر داشت شرایط بست ها استخدام نشده باشد، معیار های مناسب که بتواند از اثر ارزیابی کارکنان، سبب بهبود در عمل کرد و ارتقای ظرفیت کارکنان گردد. یا در صورت عدم تکمیل معیار ها یا در نهایت اگر کنان نتواند سفارشات که از اثر ارزیابی ارائه می گردد، تکمیل نماید به تبدیلی و تعویض آن در یک پروسه شفاف اقدام گردد.

ماده یازدهم

شاخصهای ارزیابی

مهمترین معیارهای ارزیابی که کمیسیون خدمات ملکی بصورت عموم در تمامی ادارات دولتی مدنظر دارد مشمول لایحه وظایف، پلان کاری و گزارش کاری میباشد. در حالیکه این سه معیار در شرایط فعلی به تنهایی نمی توانند بصورت مؤثر اهداف تمامی ادارات و به خصوص ادارت مالیاتی را بر آورده سازد. با در نظر داشت این مهم نکات ذیل میتوانند در ارزیابی اجراءات کارکنان بصورت مؤثر بحیث معیارات مشخص کارکنان اداره مالیات درست برای ارزیابی اجراءات کارکنان انتخاب گردند.



- 1- لایحه وظایف؛
- 2- پلان کاری معیاری؛
- 3- دانش و مهارت ها؛
- 4- دست آوردها؛
- 5- گزارش ربعوار و سالانه؛
- 6- پلان استراتژیک اداره؛
- 7- استراتژی انکشاف ملی؛
- 8- قوانین و مقررہ های مربوطه؛
- 9- کیفیت کار؛
- 10- حصول اهداف؛
- 11- سطح مؤثریت؛

12- ابتکار و انگیزه؛

13- کار تیمی و مهارت‌های رهبری؛

14- توانایی حل مشکلات؛

15- مهارت‌های ارتباطات؛

16- نظریات همکاران و مراجعین؛

17- ارزیابی اجراآت خودی.

ماده دوازدهم

فواید ارزیابی اجراات

از جمع آوری معلومات کلیدی در مورد اجراآت کارکنان تا بلند بردن ظرفیت و قناعت کارکنان، اهمیت قابل ملاحظه در ارزیابی اجراات کارکنان موجود میباشد. در صورتیکه کارکنان متوجه شوند که آمرین شان متوجه عملکرد و اجراات شان بطور متداوم استند، کارکنان سعی مینمایند که بیشتر متوجه اجراات خود گردند که این خود مفیدیت و مؤثریت کار را تقویت مینماید. مهمترین مزایای این پروسه را قرار ذیل می‌شماریم:



1- بلند بردن سطح مؤثریت کاری کارمند و اداره؛

2- تشخیص نقاط قوت و ضعف کارمند و اداره؛

3- حصول رضایت کارکنان؛

4- تأمین ارتباط مؤثر با کارمند؛

5- اقدامات اصلاحی برویت نتایج و سفارشات ارزیابی.

ماده سیزدهم

میکانیزم ارزیابی

روشهای مختلف برای ارزیابی اجراات کارکنان بشمول استفاده از نرم افزار، فورمه ها و وچک لست ها وجود دارد. در هر صورت، پروسه ارزیابی اجراات کارکنان ایجاب مینماید که این پروسه بشکل متداوم در طول سال باید انجام یابد تا دیدی جامع از فعالیت ها و پیشرفت ماهانه کارکنان ارائه داده بتواند. ولی قبل از آنکه پروسه ارزیابی اجراآت کارکنان شروع گردد، اقدامات ذیل لازمی میباشند:

1- **حصول اطمینان از تجدید لایحه وظایف:** تجدید لایحه وظایف امکان ارزیابی دقیق بر اساس مسئولیت های

فعلی کارمند را ارائه میدهد؛

2- **تجدید انتظارات از اجراات:** در نتیجه تجدید لایحه وظایف، مطابق به تشکیل نافذ اداره، انتظارات از اجراات

یک کارمند نیز باید تغییر کند، زیرا اجراات مختلف کاری نتایج متفاوتی دارند؛

3- **بررسی اهداف قبلی؛** دیده شود که آیا کارمند به اهداف تعیین شده، معیار اجراءات و اهداف ارزیابی قبلی خود رسیده است یا خیر. در صورت عدم اجراءات متوقعه، کارمند مذکور در جلسه ارزیابی خود درباره علت آن صحبت نماید.

یکی از بهترین روشها برای تعقیب و مدیریت اجراءات کارکنان از طریق نرم افزارهای مخصوص در این زمینه است. سافتویر مدیریت اجراءات (Performance Management Software) یک نکته مرکزی را فراهم می کند که در آن مسئولین اداره می توانند معلومات مربوط به اجراءات کارکنان را وارد و پیگیری کنند و در زمان بررسی به راحتی به آن دسترسی داشته باشند.

ماده چهاردهم

معیارات و فورم ارزیابی اجراءات کاری کارمندان

ارزیابی کاری کارمندان و اداره مالیات با در نظر داشت معیارات ارزیابی ضمیمه شماره (1) و فورم ارزیابی ضمیمه شماره (2) این طرز العمل صورت میگرد.

(الف) معیارات ارزیابی:

در ارزیابی اداره مالیات معیارات ضمیمه شماره (1) این طرز العمل در نظر گرفته شود.

(ب) فورم ارزیابی:

1- **بخش اول شهرت کارمندان:** در این بخش معلومات و شهرت مکمل کارمندان اداره که شامل اسم، اسم پدر، عنوان بست، ریاست یا اداره مربوطه درجه تحصیلی، تاریخ استخدام و نوعیت استخدام میباشد درج میگردد؛

2- **بخش دوم شاخص های ارزیابی:** این بخش شاخص های نمره دهی کارمندان میباشد که از سه بخش اداری، مهارت ها و دست آوردها میباشد.

- اداری: در این بخش ارزیابی کارمند مطابق به دست آورد های اداری خویش که شامل 10 مورد و 80 نمره مندرج فورم میباشد صورت، کمیته مؤظف میتواند مطابق به تفصیلات شاخص های اداری، کارمندان ارزیابی نمایند؛

- دانش و مهارت ها: در این بخش کارمند مطابق به دانش مسلکی و مهارت تخنیکی که دارد و از معیار 10 نمره مورد ارزیابی قرار میگردد؛

- دست آورد ها: در این بخش از دست آوردهای کارمند که در جریان کاری بدست آورده است و از معیار 10 نمره مورد ارزیابی قرار میگردد.

جمعاً نمره مجموع کارمند از 100 نمره بیشتر بوده نمیتواند.

3- **بخش سوم نتیجه ارزیابی:** در این بخش نتیجه ارزیابی کارمند مشخص میگردد؛

- در صورت که نتیجه ارزیابی بالاتر از 85 الی 100 نمره (عالی) باشد کارمند مستحق ارتقاء میباشد؛

- در صورت که نتیجه ارزیابی بالاتر از 70 الی 84 (خوب) نمره باشد کارمند مستحق تبدیل در بست مناسب میباشد؛

در صورت که نتیجه ارزیابی بالاتر از 60 الی 70 مناسب نمره باشد کارمند مستحق معرفی به آموزش میباشد؛

- در صورت که نتیجه ارزیابی کمتر از 50 (ضعیف) نمره باشد کارمند مستحق تنزیل بست میباشد.

4- **بخش چهارم شهرت اعضاء کمیته:** در این بخش کمیته مکلف است شهرت خویش را درج و فورم فوق ذکر را امضاء نمایند؛

5- **بخش پنجم تصدیق و منظوری:** این بخش شامل امضاء رئیس و منظوری رهبری اداره میگردد.

فصل پنجم احکام متفرقه

ماده پانزدهم

انفاذ:

این طرز العمل از تاریخ منظوری نافذ و تمام ادارات مالیاتی مکلف بر تطبیق آن می باشند.

با احترام



نور الله حبیب

آمر تهیه اسناد حقوقی و پالیسی عواید عمومی

نداء محمد صدیقی

رئیس خدمات حقوقی و پالیسی عواید

الحاج شیر محمد مشفق

رئیس عمومی عواید

عبدالولی نوری

معاون تخنیکي عواید

ملاحظه شد

منظور است

ملا عبدالقادر ادريس

معین عواید و امور عمومی

ضمیمه شماره (1) ماده چهاردهم طرز العمل ارزیابی کارمندان اداره مالیات

معیارات ارزیابی اداره مالیات

ضمیمه شماره (1) فورم ارزیابی اداره

شماره	معیار اصلی	نمره مجمومی	شماره	شاخصها	شماره	اجراءات قابل ارزیابی	نمره معیار	نمره درونی	بخش مربوطه	ملاحظات
1	حصول اطمینان از تکمیل بودن معلومات مالیة دهنده گان ثبت شده	20	1.1	معلومات دقیق و معتبر مالیة دهنده	1.1.1	<p>کافی بودن معلومات موجود در مورد مالیة دهنده گان ثبت شده تا حدیکه بتواند ارتباط متقابل و مؤثر را بین اداره مالیات و مالیة دهنده گان فراهم نماید.</p> <p>• آیا معلومات کافی در مورد مشخصات، مکلفیت های مالیاتی مالیة دهنده در دیتابیس و فورم ها آن موجود می باشد؟</p> <p>• آیا دیتابیس ثبت مالیة دهنده گان کمپیوتر می باشد؟</p> <p>• آیا در اداره مالیات صرف یک دیتابیس ثبت برای تمام مالیة دهنده گان موجود بوده و یا به صورت غیر متمرکز می باشد؟</p> <p>• آیا تمام مالیة دهنده گان دارای یک نمبر تشخیصیه واحد می باشد و یا خیر؟</p> <p>• آیا سیستم الکترونیکی اداره مالیات با سیستم های ادارات ذیربط وصل می باشد مثلاً: سیستم پرداخت ها، سیستم گمرکی، ادارات جواز دهی و غیره.</p>	5	سیستم های مورد نیاز که باید با سیستم اداره مالیات وصل شود، با مشوره ریاست سیستم تعیین گردد		
			1.1.2		1.1.2	<p>دقیق بودن معلومات مالیة دهنده گان موجود ثبت شده در سیستم هوائید.</p> <p>• آیا طرز العمل رسمی به منظور نگهداری و شناسایی مالیة دهنده گان فعال، غیر فعال، معلومات تکراری، نادرست و نامعتبر؟</p> <p>• آیا معلومات ثبت شده مالیة دهنده در سیستم دقیق می باشد؟</p> <p>• در صورت که طرز العمل متذکره فوق موجود نباشد، اداره در جهت تنظیم آن چی اقدامات روی دست دارد؟.</p>	10	سیستم عواید/ خدمات مالیة دهنده		



	ریاست تفید قانون/ استخبارات مالیاتی		5	میزان اقدامات اداره مالیات به منظور شناسایی مالیه دهنده گان که دارای شرایط ثبت می باشند اما تا اکنون ثبت نشده اند: • آیا اداره مالیه اقدامات را به منظور شناسائی فعالیت/ مالیه دهنده ثبت نشده روی دست میگیرد؟ به طور مثال: استفاده از معلومات شخص ثالث، بازدید غیر مترقبه از محلات تجارتنی به منظور شناسائی فعالیت های ثبت نشده؟ • در زمینه ثبت فعالیت ها/ مالیه دهنده گان تشخیص شده جدید از سیستم TAIS استفاده شده است؟ • اقدامات 6الی 12 ماه گذشته در این زمینه چی بوده و نتایج بدست آمده ملاحظه گردد.	1.2.1	معلومات پیرامون مالیه دهنده گان ثبت نا شده	1.2			
		0	20	مجموع نمرات						
توضیحات داده شود	تحلیل خطرات/ ریاست بررسی		5	میزان جمع آوری اطلاعات و تحقیق به منظور شناسائی خطرات اطاعت پذیری با در نظر داشتن قابلیت مالیاتی، مالیه دهنده گان را با اداره مالیات جمع آوری معلومات و اقدامات تحقیقی را به منظور شناسائی خطرات بالقوه در قسمت (ثبت، ارایه اظهارنامه، پرداخت، دقیق بودن اظهارنامه) به خصوص در بخش های ذیل انجام میدهد؟ • تحلیل های عوامل محیطی که بر رفتار مالیه دهنده تاثیر دارد؟ • تحلیل بیلاسن و اظهارنامه؟ • تحلیل نتیجه بررسی؟ • تحقیق در مورد فعالیت های اقتصادی پنهان؟ • تحلیل در قسمت Transfer Pricing جمع آوری و تحلیل معلومات از منابع ثالث؛	2.1.1	شناسائی، ارزیابی، درجه بندی و تعیین کمیت خطرات اطاعت پذیری مالیاتی.	2.1	35	2	مدیریت مؤثر خطر
	تحلیل خطرات		5	روش که جهت ارزیابی و درجه بندی اطاعت پذیری مالیه دهنده گان به کار میرود: • آیا اداره مالیات روش معیاری به منظور ارزیابی و درجه بندی خطرات مالیاتی را، دارد؟	2.1.2					

			<ul style="list-style-type: none"> • آیا اداره مالیات خطرات اطاعت پذیری را در بنگ فارمت مخصوص تست می نماید؟ • آیا اداره مالیات منابع تخصیصی مالیات پرداخت نشده را که به اثر عدم اطاعت پذیری مالیته دهنده گان بوجود آمده سنجش می نماید؟ 				
	تحلیل خطرات	5	<p>2.2.1</p> <p>اداره مالیات از طریق طرح بهبود اطاعت پذیری، خطرات موجود در سیستم مالیات را تا جی حد کاهش داده می تواند:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا اداره مالیات پلان بهبود اطاعت پذیری کوتاه مدت و بلند مدت به منظور کاهش خطرات دارد؟ • در صورت داشته باشد، نتیجه تطبیق دوره های قبلی آن چه می باشد؟ 	2.2	کاهش خطرات از طریق اجرای برنامه های بهبود اطاعت پذیری		
	تحلیل خطرات ریاست عواید	5	<p>2.3.1</p> <p>روند نظارت و ارزیابی از مؤثریت تطبیق برنامه بهبود اطاعت پذیری:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا اداره از تطبیق برنامه های اطاعت پذیری نظارت می نماید • آیا از طرف اداره مالیات در جریان یک الی دو سال اخیر نواقص و خلا های از قوانین و پالیسی های مالیاتی گزارش و راه حل پیشنهاد شده است؟ • آیا نواقص و خلا های دریافت شده مستند سازی و در پلان های بعدی اداره شامل می گردد؟ 	2.3	نظارت و ارزیابی فعالیت های کاهش خطرات اطاعت پذیری		
	تحلیل خطراتیخ ش های عملیاتی است عمومی	5	<p>2.4.1</p> <p>روند کاری جهت شناسایی، ارزیابی و کاهش خطرات عملیاتی: • آیا اداره مالیات یک روند منظم به منظور شناسایی، ارزیابی، پیش گیری، اولویت بندی و مستند سازی خطرات بخش عملیاتی دارد و آیا شامل پلان عملیاتی می باشد؟ • آیا اداره مالیات برنامه های آموزشی مدیریت خطرات جهت ارتقاء ظرفیت در بخش های عملیاتی دایر می نماید؟ • آیا اداره مالیات پلان و طرز العمل منظم به منظور برگرداندن</p>	2.4	مدیریت خطرات عملیاتی		



				<p>فعالیت های عملیاتی خویش به حالت اولی اش بعد از وقوع یک حادثه دارد؟ • آیا سطح رهبری از برنامه های کاهش خطرات عملیاتی اداره حمایت می نماید؟</p>					
<p>سطح رهبری در مورد تصمیم اتخاذ نماید که آیا باشد و یا خیر؟</p>	<p>ریاست عمومی پلان و ارزیابی منابع بشری</p>	5	<p>2.5.1 میزان ظرفیت و ساختار اداره مالیات جهت مدیریت خطرات منابع بشری. • کدام بخش از اداره مسولیت مدیریت منابع بشری را دارد؟ • آیا یک روند منظم و شفاف ارزیابی کارمندان موجود است؟ • آیا مدیریت منابع بشری ظرفیت شناسایی خطرات منابع بشری را در بخش های (توانائی، ظرفیت، اطاعت پذیری، مصارف و ارتباط) دارند؟ • آیا مدیران اداره مالیات در مورد کاهش خطرات منابع بشری معلومات دارند؟ • تا چی حدی کارمندان اداره مالیات در پروژه ارزیابی خطرات منابع بشری ذیدخل هستند؟ • ارزیابی خطرات منابع بشری توسط اداره مالیات صورت میگیرد و یا کدام بخش مستقل دیگر؟</p>	2.5	<p>مدیریت خطرات منابع بشری</p>				
	<p>ریاست عمومی پلان و ارزیابی منابع بشری</p>	5	<p>2.5.2 تا کدام حد اداره مالیات خطرات منابع بشری را ارزیابی و اقدامات لازم اتخاذ می نماید؟ • آیا اداره مالیات نتیجه ای ارزیابی خطرات منابع بشری را تحلیل می نماید؟ • آیا راهور سالانه عملیاتی در بر گیرنده ارزیابی خطرات منابع بشری می باشد؟ • تبدیلی ها و برکناری به اساس چی صورت میگیرد؟ • وضعیت امنیت شغلی چگونه است؟</p>						
		0	35					مجموع نمرات	



3	حمایت از اطاعت پذیری داوطلبانه	35	3.1	وسعت، قابل قبول بودن و دسترسی آسان به	3.1.1	کافی بودن معلومات و اسناد تهیه شده در مورد وجایب و مکلفیت های مایه دهنده گان در قسمت تمام انواع مالیات: • آیا اداره مالیات معلومات مرتبط و جامع را در دسترس مایه دهنده گان و به طور رایگان قرار میدهد؟	5	حقوقی آگاهی عامه	
					3.1.2	مطابقت معلومات موجود با قوانین مالیاتی و پالیسی های اداره: • آیا تمام معلومات موجود در مطابقت با قوانین و پالیسی های اداره مالیاتی بوده و بروز می باشد؟ • آیا کدام طرز العمل که مکلفیت بروز سازی معلومات و اسناد مرتبط را فراهم سازد موجود است؟ • مایه دهنده گان چگونه می توانند از تعدیلات قوانین مالیاتی و سایر معلومات بروز شده آگاهی حاصل نمایند؟ • آیا کدام بخش و یا تیم از طرف اداره مالیات موظف می باشد تا معلومات را بروز و تعدیلات را درج نماید؟	5	حقوقی آگاهی عامه	
					3.1.3	دسترسی مایه دهنده گان به معلومات و رهنمود های اداره مالیات: • مایه دهنده گان از کدام طریق (وب سایت، رهنمود، بروشر، ورکشاپ های آگاهی عامه، سیمینار ها، طرز العمل ها، تلفون، ایمیل، پیام کتبی، نامه ها و یا مستقیم از اداره مالیات) معلومات و رهنمود ها را دریافت می نمایند؟	5	حقوقی آگاهی عامه	



<p>خدمات مالیه بانک</p>	<p>5</p>	<p>بازرسی و نظارت بر صورت بانسیخ داخلی و معلومات مالییه دهنده گان با آرا در قانون ، طرز العمل خاص خود بازرسی در صورت حالت زمان بانسیخگاری و درخواست کتبی نامه دهنده گان برای معلومات ، ذکر نامه شده یا خیر ؟ * در صورت نرسیدن آنها نظارت صورت می گیرد ؟ چه اقدامات در حده نظیر از طرف اداره مالیات انجام می گردد ؟</p>	<p>3.3</p>	<p>بازرسی و نظارت صورت جهت بانسیخ دهی و معلومات مالیه دهنده گان</p>	<p>3.3</p>
<p>معلومات در حده</p>	<p>5</p>	<p>میزان اطلاعات فرضی کاهش مصارف اطاعت پذیری ، آ آ اظهارنامه ها با صورت حالت و روند کاری ساده و آسان برای مال دهنده گان با صورت آ آ نامه معلومات کتبی و سایر می به معلومات نامه شده به صورت آ آ نامه در صورت معلومات کتبی و سایر می به معلومات چگونگی آ آ نامه اظهارنامه های مالیاتی که مصارف خود را بروز سازی میگردند ؟ دیگر کدام خدمات به منظور کاهش مصارف اطاعت پذیری صورت میگیرد مانند پرداخت الکترونیکی ، ستر حرار العمل ها ، تبادل معلومات بین ادارات مرتبط ، خدمات تحلیلی و غیره .</p>	<p>3.3</p>	<p>میزان اطاعات فرضی کاهش مصارف اطاعت پذیری</p>	<p>3.3</p>
<p>خدمات مالیه بانک</p>	<p>5</p>	<p>اداره مالیات جهت جمع آوری نظریات مالیه دهنده گان در مورد عرضه خدمات خوش چند بار و از کدام روش استفاده می نمایند ؟ * از کدام روش ها (سروری رضایت مالیه دهنده ، جلسات با مراجع ذیربط ، پرسشنامه از طریق ایمیل ، تلپون و وب سایت) جهت دریافت نظریات مالیه دهنده گان در مورد عرضه خدمات استفاده صورت می گیرد ؟ * جمع آوری نظریات در چه مدت و چند بار صورت میگیرد ؟</p>	<p>3.4.1</p>	<p>دریافت نظریات مالیه دهنده گان در مورد عرضه خدمات</p>	<p>3.4</p>

				• آیا از روند فوق الذکر نظارت صورت می گیرد یا خیر؟						
	حقوقی آگاهی عامه		5	3.4.2 استفاده از نظریات مالیه دهنده گان در تدوین پروسه های اداری و عرضه خدمات: • آیا اداره مالیات نظریات مالیه دهنده گان را در وقت تدوین اسناد حقوقی، روند های کاری و عرضه خدمات در نظر می گیرد؟ • در صورت بلی، به کدام شکل و به چه اندازه؟						
		0	35	مجموع نمرات						
با تناسب فیصدی نسبت های نمره دهی صورت گیرد. PAYE/WHT در این جدول انواع مالیات موضوعی افاده شده است	تحلیل خطرات بخش های عملیاتی		10	4.1.1 تعداد اظهارنامه های ارائه شده CIT به وقت معین 100 تعداد اظهارنامه های مورد انتظار CIT ثبت شده/ تعداد تعداد اظهارنامه های ارائه شده PIT به وقت معین 100 تعداد اظهارنامه های مورد انتظار PIT ثبت شده تعداد اظهارنامه های ارائه شده PAYE/WHT به وقت معین 100 تعداد اظهارنامه های مورد انتظار PAYE/WHT	4.1	30	4.1	4.1	4	ارائه به موقع اظهارنامه های مالیاتی
	تحلیل خطرات بخش های عملیاتی		10	4.2.1 اقدامات به منظور پیگیری اظهارنامه های ارائه نشده: • آیا اداره مالیات روند الکترونیکی / اتوماتیک جهت شناسائی مالیه دهنده گانیکه اظهارنامه ارائه نکرده اند، دارد؟ • آیا اداره مالیات احکام تطبیقی را به منظور پی گیری انجام میدهد؟ • آیا اداره مالیات لس مالیه دهنده گانیکه اطاعت پذیری که اظهارنامه های خویش را به وقت معین ارائه می نمایند، دارد. تا به وقت پی گیری صورت گیرد؟ • آیا اداره مالیات دارای کارمندان مسلکی و آموزش دیده در قسمت ارتباط با	4.2	4.2	مدیریت مالیه دهنده گانیکه اظهارنامه ارائه نمی دارند			



			مشتریان دارد، تا از تخنیک های مذاکره در قسمت تطبیق احکام قوانین استفاده نمایند؟						
	تحلیل خطرات بخش های عملیاتی	10	<p>میزان ارائه اظهارنامه ها به شکل الکترونیکی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • برای کدام نوع مالیات تسهیلات ارائه اظهارنامه های الکترونیکی فراهم می باشد: مالیات بر عایدات، مالیات انتفاعی، مالیات موضوعی. • آیا اداره مالیات استفاده از ارائه اظهارنامه های الکترونیکی حمایت و تشویق می نماید؟ • آیا ارائه اظهارنامه های الکترونیکی برای تعداد مشخص از مالیه دهنده گان الزامی می باشد مثلاً مالیه دهنده گان بزرگ، متوسط و کوچک؟ • آیا اداره مالیات پلان به منظور توسعه اظهارنامه های الکترونیکی در میان مدت (۲ سال) و دراز مدت (۵ سال) دارد؟ 	4.3.1	استفاده از امکانات ارائه اظهارنامه های الکترونیکی	4.3			
		0	30	نمرات مجموعی					
	عرضه خدمات /مرکز مالیاتی	10	<p>میزان پرداخت ها به صورت الکترونیکی:</p> <p>کدام روش پرداخت الکترونیکی موجود است؟</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ اینترنت ○ کارتخوان ○ کد QR ○ تلفن همراه ○ ATM <p>پرداخت الکترونیکی شامل کدام بخش های می گردد؟</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PAYE/ ○ PIT ○ CIT ○ DOMESTIC EXCISE TAX ○ WHT ○ BRT/VAT <p>•پرداخت الکترونیکی شامل کدام مالیه دهنده گان می باشد؟</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ بزرگ ○ متوسط ○ کوچک <p>• آیا بازپرداخت ها به شکل الکترونیکی به مالیه دهنده انتقال می گردد؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا اداره مالیات پرداخت الکترونیکی را تشویق می نماید؟ • آیا اداره مالیات پلان به منظور توسعه پرداخت های الکترونیکی در میان مدت (۲ سال) و دراز مدت (۵ سال) دارد؟ 	5.1.1	استفاده از میتود های پرداخت الکترونیکی	5.1	60	5	پرداخت به موقع مالیات

اداره مربوطه	10	<p>میزان استفاده از سیستم های پرداخت مالیات موضوعی و پیش پرداخت ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا مالیه موضوعی برای بخش های ذیل موجود می باشد: <ul style="list-style-type: none"> ○ معاشات و دسمرز ها؟ ○ عواید بهره؟ ○ عواید مفاد سهم که توسط شرکت ها/ اشخاص حکمی به سایر اشخاص پرداخت می گردد؟ ○ دیگر انواع درآمد؟ • آیا از سیستم پیش پرداخت به منظور جمع آوری مالیات استفاده صورت می گیرد در صورت بلی شیوه و طریق قانونی پیش پرداخت چگونه است؟ 	5.2.1	استفاده از سیستم های مؤثر جمع آوری	5.2	
به هر اندازه که فیصدی کمی باشد نمره کمتر می گردد	10	<p>تعداد پرداخت های CIT در وقت معین قانونی</p> $100 \times \frac{\text{تعداد مجموع پرداخت های CIT}}{\text{تعداد پرداخت های CIT}}$	5.3.1	پرداخت به موقع	5.3	
به هر اندازه که فیصدی کمی باشد نمره کمتر می گردد	10	<p>ارزش پرداخت های CIT در وقت معین قانونی</p> $100 \times \frac{\text{ارزش مجموع پرداخت های CIT}}{\text{ارزش پرداخت های CIT}}$	5.3.2			
در صورتیکه فیصدی باقیات رقم هنگفت را نشان بدهد نمره کمتر اخذ می نماید	10	<p>ارزش مجموعی باقیات مالیات در ختم سال بر ارزش مجموع مالیات جمع آوری شده در ختم سال: به شکل نسبت.</p> $1 \times \frac{\text{ارزش مجموع باقیات مالیات در ختم سال}}{\text{ارزش مجموع مالیات جمع آوری شده در ختم سال}}$ <p>• نسبت باقیات مالیات به مجموع مالیات</p>	5.4.1	موجودی و جریان باقیات	5.4	



			سالانه، طور اوسط طی ۳ سال گذشته چند است؟						
		10	ارزش مجموعی باقیات قابل تحصیل در ختم سال مالی بر مجموع هراید جمع آوری شده مالیات در ختم سال مالی: نسبت باقیات اصلی قابل تحصیل بر هراید تحصیل شده در مدت یک سال، اوسط آن در ۳ سال؟	5.4.2					
			ارزش مجموعی باقیات قابل حصول مالیات در ختم سال مالی						
			100						
			ارزش مجموع مالیات جمع آوری شده در ختم سال مالی						
		0	60						مجموع نمرات
		10	ماهیت و وسعت برنامه های بررسی مالیاتی به منظور شناسائی و جلوگیری از گزارشات نادرست: • آیا اداره مالیات پلان سالانه بررسی دارد؟ • در صورت بلی: ○ تمام مالیات را شامل می گردد؟ ○ بخش های مهم مالیات دهنده گان را شناس می دهد؟ ○ پوشش بررسی بیشتر روی ساحات دارای خطر بالا می باشد؟ ○ آیا نهاد ها به صورت مرکزی و به اساس ارزیابی خطر انتخاب می گردد؟ ○ آیا انواع متعدد بررسی در نظر گرفته می شود؟ ○ آیا از شیوه های مستقیم و غیر مستقیم بررسی استفاده صورت می گیرد؟ ○ ارزیابی تاثیرات بررسی بالای اطاعت پذیری مالیه دهنده گان صورت می گیرد؟	6.1.1	اقدامات و وسعت رسیده گی اداره مالیات	6.1	70	6	گزارش دقیق در اظهارنامه مالیاتی
					گزارشات نادرست توسط مالیه دهنده				



			10	<p>معیارات تعیین شده محدوده فعالیت های بررسی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا تعلیمات نامه بررسی موجود است؟ • کدام برنامه های آموزشی برای بررسان دایر گردیده؟ • آیا تعلیماتنامه بررسی به صورت متواتر بروز سازی می گردد؟ • آیا تعلیماتنامه بررسی توسط بررسان به صورت بومیه تطبیق می گردد؟ • آیا تعلیماتنامه بررسی تمام نیاز های بررسی را احتوا می دارد؟ • آیا طرز العمل خاص به سکتور خاص در بررسی موجود است؟ 	6.1.2				
			10	<p>سطح نظارت از کیفیت بررسی مالیاتی:</p> <ul style="list-style-type: none"> آیا پروسه رسمی جهت نظارت از کیفیت بررسی موجود است؟ • کدام بخش و یا کمیته این صلاحیت را دارد؟ • آیا راپور کیفیت بررسی تهیه می گردد؟ • در صورت بلی توسط کی و برای کدام بخش ها/ مقامات؟ • چند بار این راپور نشر می گردد؟ • آیا تحلیل از چگونگی راپور فوق صورت میگیرد؟ • آیا اجراءات بررسی مطابق به تعلیماتنامه بررسی صورت می گیرد؟ 	6.1.3				



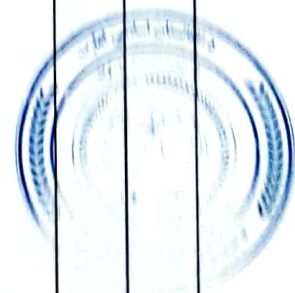
		<p>10 سطح نظارت اداره مالیات از مؤثریت برنامه بررسی مالیاتی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا سطح رهبری عواید به طور خاص مؤثریت برنامه بررسی مالیاتی را بازنگری می نمایند؟ • آیا این بازنگری به طور منظم صورت می گیرد؟ در صورت بلی، اغلباً چند مرتبه؟ • معیارات برای بازنگری برنامه بررسی مالیاتی چیست؟ • با استفاده از کدام گزارشات بازنگری بخش بررسی توسط رهبری اداره صورت می گیرد؟ • آیا از سیستم اتوماتیک/ الکترونیک گزارشات استفاده می شود؟ • کدام اقدامات در نتیجه بازنگری سطح رهبری بعد از ارزیابی صورت میگیرد؟ • اداره مالیات چگونه مسلکی و معیاری بودن اجراءات بررسی از دید مالیه دهنده گان و سایر مراجع ذیربط را اندازه گیری می نماید؟ اگر این اندازه گیری بوسیله سروی صورت میگیرد، اغلباً بعد از چه مدت؟ 	6.1.4		
		<p>10 6.2 استفاده از سیستم اتوماتیک الکترونیک چک مقایسه ای مقایسه ای اتوماتیک (Grosscheck) در مقیاس بزرگ برای تأیید معلومات گزارش شده در اظهارنامه های مالیاتی. آیا اداره مالیات به منظور چک مقایسه ای در مقیاس بزرگ، مبالغ گزارش شده در اظهارنامه های مالیاتی را با معلومات اشخاص سوم، از تکنالوژی استفاده می نماید؟ در صورت بلی با کدام اشخاص ذیل؟ <input type="checkbox"/> بانک ها <input type="checkbox"/> ادارات قرارداد دهنده غیر دولتی <input type="checkbox"/> کارمندان <input type="checkbox"/> ارگان های دولتی <input type="checkbox"/> راپور های رهنمای معاملات <input type="checkbox"/> مشتری های انترنی <input type="checkbox"/> کشور های دیگر <input type="checkbox"/> وغیره</p>	6.2	<p>استفاده از سیستم اتوماتیک الکترونیک چک مقایسه ای معلومات با مقیاس بزرگ به منظور شناسایی گزارشات نادرست</p>	

			10	<p>ماهیت و اندازه تدابیر وقاییری برای تشویق گزارش دقیق اظهارنامه ها:</p> <p>• آیا اداره مالیات تدابیر (بدون از بررسی) را به منظور تشویق گزارش دقیق اظهارنامه انجام داده است؟ به طور خاص:</p> <p>○ آیا رهنمود ها و طرز العمل های خاص به منظور آگاهی دهی بهتر مالیه دهنده از وجایب مالیاتی اش موجود است؟</p> <p>○ آیا اداره مالیات اقدامات مشترک اطاعت پذیری را انجام داده، که مالیه دهنده گان مطابق آن عمل نمایند؟</p> <p>○ تاثیر آن اقدامات چگونه می باشد؟</p>	6.3	تدابیر اتخاذ شده به منظور تشویق ارائه اظهارنامه دقیق	6.3			
			10	<p>سالم بودن شیوه های که اداره مالیات برای ارزیابی و نظارت گزارشات نادرست استفاده می نماید:</p> <p>• آیا اداره مالیات از اتلاف عواید که در نتیجه گزارشات نادرست در اظهارنامه ها بوجود می آید، نظارت می نماید؟ در صورت بلی کدام میتود های تحلیلی ذیل را انجام میدهد؟</p> <p>○ تخمین خلاء اطاعت پذیری مالیات بر عایدات در سطح بزرگ؟</p> <p>○ تخمین ضرر به اساس بررسی های اتفاقی؟</p> <p>○ تخمین ضرر در نتیجه چک مقایسوی معلومات از شخص ثالث؟</p>	6.4.1	نظارت از سطوح تفاوت معلومات در اظهارنامه ارائه شده	6.4			
		0	70						مجموع نمرات	



7	حل مؤثر منازعات مالیاتی	25	7.1	7.1 موجودی ت پروسه مسئل حل منازعات مالیاتی	7.1.1 موجودیت روند مستقل رسیدگی به منازعات مالیاتی: • رسیدگی مستقل تحت الزامات مالیات • رسیدگی مستقل توسط مورد حل منازعات مالیاتی • رسیدگی توسط محکمه مالیاتی مستقل • آیا میکانیزم اداری و قضایی برای تعام مالیه دهنده گان فراهم می باشد؟ • آیا از دید مالیه دهنده گان روند کاری مراجع حل منازعات مالیاتی قناعت بخش است؟	5		
			7.1	7.1.3	آیا معلومات روند حل منازعات مالیاتی منتشر می شود و مالیه دهنده صریحاً از آن با خبر می گردد: • آیا معلومات در پروسه حل منازعات مالیاتی منتشر می گردد؟ • آیا مالیه دهنده گان صریحاً از روند حل منازعات آگاه می شوند؟ به طور مشخص پیرامون موارد ذیل: دانشگاه تهران دانشکده اقتصاد گروه حسابداری • آیا مالیه دهنده گان حق اعتراض در مورد تصمیم آگاه می سازند؟ در مکتوب نتیجه بررسی شامل می باشد؟ • آیا موضوع داشتن حق اعتراض مالیه دهنده در دسترس عام قرار دارد؟	5		
		7.2	7.2.1	زمان تعیین شده برای حل منازعات مالیاتی	7.2.1 زمان تعیین شده برای اجراءات اداری حل منازعات مالیاتی • با اداره مالیات به صورت منظم زمان تعیین شده اجراءات اداری برای حل منازعات مالیاتی را نظارت می نماید؟ • چند فیصد از اجراءات اداری برای حل منازعات مالیاتی در وقت معین آن تکمیل گردیده است؟	5		

			5	میزان پاسخگویی اداره مالیات به نتایج حل منازعات مالیاتی * آیا اداره مالیات فیصله های حل منازعات مالیاتی را نظارت و در تدوین پالیسی های و پروسیجر های اداری خودی در نظر می گیرد؟ * آیا اداره مالیات از نتایج تطبیق فیصله منازعات مالیاتی نظارت و در روند تدوین پالیسی ها و طرز العمل های اداره مالیات در نظر می گیرد؟	7.3.1	اندازه تطبیق نتایج حل منازعات مالیاتی در ادارات مالیاتی	7.3			
مجموع نمرات										
			20	0						
			5	میزان مشارکت اداره مالیات در پیشینی و تضمین عواید مالیاتی* کدام بخش در ریاست عمومی عواید مسئول ارائه معلومات در قسمت پیشینی و تضمین عواید مالیاتی در بودجه ملی می باشد؟* تعامل اداره مالیات در تهیه پیشینی عواید مالیاتی با وزارت مالیه چگونه است؟ آیا در تضمین و پیشینی عواید تمامی منابع مالیاتی در نظر گرفته می شود؟* اداره مالیات چه نوع اقدام و تحلیل ها را در روند ساختن بودجه ملی فراهم می نماید؟* اداره مالیات چگونه بر روند جمع آوردن عواید مالیاتی نظارت می نماید؟* آیا اداره مالیات عواید نگه به دلیل تعاقب مالیات و دیگر موارد از دست میدهد تحلیل و نظارت می نماید؟* در صورت ملی چگونه صورت دیگری؟* آیا اداره مالیات تیم خبره های مالیاتی منتقل شده توسط مالیه و عده گان که ممکن است با عواید مالیاتی جبران شود را نظارت می کند؟ چگونه این کار انجام می شود؟	8.1.1	نقش اداره مالیات در پیشینی و تضمین عواید مالیاتی	8.1	20	مدیریت مزار عواید	8



	8.2	کفایت سیستم محاسباتی عواید مالیاتی	8.2.1	5	<p>کفایت سیستم محاسباتی اداره مالیات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا اداره مالیات دارای سیستم الکترونیکی محاسبات خود کار می باشد که استاندارد های محاسبات دولت را رعایت نماید؟ • آیا سیستم الکترونیکی اداره مالیات با سیستم محاسبات وزارت مالیه متصل می باشد؟ • به طور اوسط، چقدر زمان نیاز است تا یک پرداخت در حساب مالیاتی مالیه دهنده، ثبت گردد؟ • آیا طرز العمل برای بازنگری منظم و سیستماتیک حسابات مالیه دهنده گان برای تصحیح اشتباهات و حذف حسابات نادرست (مخصوصاً در مورد حسابات مالیه دهنده گانیکه بخش عمده از عواید مالیاتی اصلی را تشکیل می دهد) وجود دارد؟ • آیا مالیه دهنده گان دسترسی الکترونیکی به حسابات مالیاتی خویش دارند؟ • آیا سیستم الکترونیکی اداره مالیات جهت اطمینان از همسان بودن با قوانین مالیاتی بررسی می گردد؟
	8.3	پروسه بازپرداخت ت مالیات	8.3.1	5	<p>معیارات و شرایط بازپرداخت: آیا نهاد ها</p> <p>مقررات و دستورالعمل های لازم برای بازپرداخت مالیات درجه بندی شده بر عایدات مالیات دهنده ها و تسهیلاتی مجرای بازپرداخت مالیات دهنده ها باید مجرای صورت گیرد؟ اداره مالیات چگونه نمودارهای بازپرداخت را ارزیابی نموده، خطرات مطابق با معیارها مشخص شده از قبل مقایسه می گردد؟ آیا تدابیر مخصوص جهت مدیریت بازپرداخت برای نهاد های که بطور مکرر توریید دارند، وجود دارد و به چنین نهاد ها به اساس تاریخچه اطاعت پذیری و سطح خطر آن برخورد صورت می گیرد (به گونه که با نهاد های که اطاعت پذیری بیشتر و خطرات کمتر دارند مجرای باز پرداخت به</p>

				<p>سرعت صورت میگردا؟ آیا فیصدی درخواست های بازپرداخت و طی مراحل آن مطابق به طرز العمل مربوطه صورت گرفته است؟ به اشخاص که بازپرداخت اجرا شده است واحد شرایط دریافت آن بوده است؟ تناسب مبالغ بازپرداخت شده با بودجه پیشینی شده در زمینه و عواید مجموعی چگونه است؟</p>						
		5	8.3.2	<p>میعاد بازپرداخت:</p> <ul style="list-style-type: none"> • آیا از روند بازپرداخت طور منظم (ماهوار...) نظارت صورت می گیرد؟ • آیا گاهی شخص مستحق بازپرداخت شناخته شده و مبلغ قابل بازپرداخت تعیین اما بنابر دلایلی از قبیل عدم موجودیت بودجه یا دلایل دیگر پرداخت صورت نگرفته باشد؟ • آیا چند فیصد از درخواست های بازپرداخت و مبالغ تادیه شده آن در محدوده زمانی پیشینی شده اجراء شده است؟ 						
		0	20							مجموع نمرات






9	شفافیت و حسابداری	35	9.1	روشهای کاری تضمین داخلی	9.1.1	<p>تضمین ارائه شده توسط تفتیش داخلی / نظارت: آیا اداره مالیات دارای: ○ اداره تفتیش داخلی / نظارت است؟ در صورت بله، به کی راپور می دهند؟ مثلاً: به رهبری ریاست عمومی عواید؟ ○ آیا یک پلان مستند عملی تفتیش داخلی / نظارت وجود دارد؟ ○ چی تعداد کارمندان تفتیش داخلی / نظارت استخدام شده اند و دارای کدام مهارت های مسلکی می باشند؟ ○ تا چی حد از شفافیت تفتیش داخلی / نظارت استفاده می گیرد؟ - آیا فعالیت ها تفتیش داخلی / نظارت بطور مستقل مرور میگردد (بگونه مثال توسط مفتیشین رسمی)؟ - به چه اندازه سیستم کنترل داخلی اداره مالیات کافی و بسنده میباشد تا از سیستمهای اداره و از معلومات محرمانه مالیه دهنده گان در قسمت فقدان، خطا و تقلب حراست نماید؟ آیا در رابطه اقدامات ذیل اتخاذ گردیده است: - آیا اقدامات کنترل داخلی مستند سازی گردیده است - به گونه مثال چه پالیسی ها، پروسه ها و طرز العمل ها در رابطه موجود است؟ مسئول نگهداری اسناد کی هست - به گونه مثال این اجراءات واحد تفتیش داخلی / نظارت به پیش برده میشود؟ - آیا موارد کنترل داخلی سایر فعالیت های کلیدی اداره (ثبت، ارایه اظهارنامه ها، تادیه پرداخت، جمع آوری باقیات، بررسی مالیه دهنده و محاسبه مالیه) را تحت پوشش قرار میدهد.</p>	5		
---	----------------------	----	-----	----------------------------------	-------	---	---	--	--



			<p>- آیا کنترل داخلی موارد ذیل را نیز احتوا مینماید:- کنترل سیستم تکنالوژی معلوماتی بشمول کنترل به منظور شناسایی واقعات که محرمت و مکمل بودن معلومات اداره مالیاتی را تهدید مینماید؟ (این امر شامل موارد از قبیل تفتیش راهکار های دسترسی استفاده کننده گان (user access)، معلومات جمع آوری شده در طول مدت در رابطه به معاملات انجام شده با سیستم تکنالوژی معلوماتی، و نظارت موثر از جانب تفتیش داخلی/نظارت تا دسترسی غیر مجاز را شناسایی نماید، به شمول نظارت با استفاده از گزارشات تولید شده از سیستم و سایر روش های تفتیش).- تفکیک وظایف به اساس عملکرد؟- صلاحیت انجام اجراءات از طریق سیستم یا Authorization of transactions-تطبیق محاسبات؟- اقدامات امنیت فزیکي به منظور محافظت دارایی اداره مالیات، به شمول استفاده از میکانیزم های شناسایی استفاده غیر مجاز و نادرست؟- رهبری و نظارت از اجراءات؟</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--



ضمیمه شماره (2) ماده چهاردهم طرز العمل ارزیابی کارمندان اداره مالیات

		وزارت مالیه معینیت عواید و گمرکات ریاست عمومی عواید			
ضمیمه شماره (2) فورم ارزیابی کارکنان ریاست عمومی عواید					
ریاست عمومی عواید / وزارت مالیه					انبار
اول: معلومات کارکنان					
نام		درجه تحصیل		رست	
نام پدر		تاریخ استخدام		ریاست	
نوم: شخص های ارزیابی (انباری و مهارت و دست آوردها)					
شماره	تفصیلات شخص های اداری		موجودیت		نمره معیاری
1	لایحه وظائف		بلی	نخیر	5
2	پلان کاری معیاری		بلی	نخیر	10
3	گزارش ماهوار، ریموار و سالانه		بلی	نخیر	10
4	هماهنگی پلان کارمند با پلان استراتژیک اداره		بلی	نخیر	8
5	هماهنگی پلان عملیاتی کارمند با استراتژی انکشاف ملی		بلی	نخیر	8
6	اجراءات کارمند در مطابقت با قوانین، طرز العمل ها و مقررہ		بلی	نخیر	8
7	حصول اهداف تعیین شده		بلی	نخیر	10
8	مهارت های ارتباطات، حل مشکلات و سطح مؤثریت		بلی	نخیر	10
9	پابندی به وظیفه		بلی	نخیر	5
10	نظم و دسیپلین		بلی	نخیر	6
مجموع نمرات شخص های اداری					80
مجموع نمرات شخص های اداری					0
مهارت ها و دست آورد ها		تفصیلات		نمره معیاری	
11				10	
12				10	
مجموع نمرات مهارت ها و دست آوردها				20	
مجموع نمرات				100	
نوم: نتیجه ارزیابی					
نتایج متوقعه		<input type="checkbox"/> عالی (100-85) <input type="checkbox"/> خوب (70-84) <input type="checkbox"/> مناسب (50-69) <input type="checkbox"/> ضعیف (کمتر از 50)			
سفارشات هدایت نظارت		هیئت، بعد از ارزیابی استاد کارمند موصوف، به اتفاق تطبیق گزینه () را پیشنهاد می نماید.			
ف: ارتقاء داده شود <input type="checkbox"/>		ب: به آموزش معرفی گردد <input type="checkbox"/>		ج: در رست مناسب تجدید گردد <input type="checkbox"/>	
ج: تنزیل شود <input type="checkbox"/>					
چهارم: اسم و امضاء		تاریخ:			
اعضای کمیته ارزیابی					
پنجم: تصدیق و منظوری					
تصدیق رهس اداره مربوطه:			منظوری رهبری اداری:		