توصیف و سنجش عملکرد سازمان‌ها بر اساس مدل کارت‌امتیازیِ متوازن (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی استان همدان)

جمشید امانی[۱]
حسین نجفی[۲]
عادل فاطمی[۳]
مهدی مجلسی[۴]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۶/۱۵ تاریخ پذیرش:۱۳۹۰/۱۰/۲۸

چکیده

کارت امتیازیِ متوازن یک تکنیک مدیریتی است که بر پایهٔ اندازه‌گیری بنا نهاده شده و پیش‌نیاز مدیریت استراتژیک است. هدف این پژوهش، توصیف و اندازه‌گیری عملکرد اداره‌کلّ امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷ بر اساس کارت امتیازیِ متوازن است. این پژوهش از نوع توصیفیِ پیمایشی است. نمونهٔ آماریِ پژوهش را، ۲۰ نفر از مدیران، ۱۰۰ تن از کارمندان و ۱۰۰ مورد از مؤدیان مالیاتی تشکیل‌داده‌اند. در پژوهش حاضر، از سه پرسشنامهٔ پیشترساخته شده که دارای روایی و پایایی لازم بوده‌اند استفاده شده است. نتایج مربوط به آزمون دوجمله‌ای نشان می‌دهد که در اکثر شاخص‌ها، عملکرد دستگاه یادشده، رضایت‌بخش نبوده است($\alpha<0/05$). علاوه بر آن یافته‌ها حاکی از آن‌اندکه اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان از منظر مالی، به ۱۰۵/۲۵ درصد ، از منظر مؤدیان به ۶۷ درصد، از منظر فرآیندهای داخلی به ۶۳ درصد و سرانجام، از منظر رشد و یادگیری به ۵۹ درصد از اهداف، رسیده است.

واژه های کلیدی: کارت امتیازی متوازن، اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان، مدیریت استراتژیک، ارزیابی عملکرد

---

۱ – استادیار دانشگاه علّامه طباطبایی
۲ – دانشجوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
۳ – استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
۴ – مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

۱-مقدمه

امروزه همهٔ سازمانها چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصهٔ رقابت، به نوعی سیستم ارزیابیِ اثربخش از عملکرد نیاز دارند(امانوئل، ۱۹۹۵)؛ که در قالب آن بتوانند کارایی و کارآمدیِ برنامه‌های سازمان، فرایندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قراردهند. به عبارت دیگر امروزه سازمانها، به جای ارزیابی عملکرد، به مدیریت عملکرد می‌پردازند(کریلمان و ماخیجانی، ۲۰۰۵).

در مورد روش‌های ارزیابی عملکردِ کارکنان و فرآیندهای یک سازمان، از طریق اندازه‌گیری، کنترل و مدیریت؛ به منظور هدایت برنامه‌ها و اهداف سازمانی در راستای حفظ و افزایش مشتریان، افزایش کیفیت در خدمات و محصولات و باقی‌ماندن در بازار رقابت جهانی و در یک جمله تغییر و بهبود، بسیار گفته شده است؛ و در این ارتباط، روش‌هایی چون جایزهٔ دمینگ، مالکوم بالدریج، برتری سازمانی، اسمارت، منشور عملکرد، کارت امتیازیِ متوازن و دیگر روش‌ها، بررسی‌شده، مزایا، قابلیت‌ها و مؤلفه‌های پیاده‌سازیِ آنها بیان شده است(سالمانی، ۲۰۱۰).

۲-مبانی نظری

۲-۱- روش کارت امتیازی متوازن

استراتژی‌های بکارگرفته برای نیل به اهداف در سازمان، همواره نیاز به بررسی و ارزیابی دارند، تا عملکردی مطابق با آنچه که از تدوین و اجرای آنها پیش‌بینی شده، داشته باشند(پاپالکزاندریس و دیگران، ۲۰۰۵). یکی از روش‌ها و ابزارهای نوین ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن(BSC)[1] است که درآن، سازمان هم از جنبهٔ مالی و هم از جنبه‌های غیرمالی موردارزیابی قرارمی‌گیرد(کاپلان و نورتن، ۲۰۰۰).

روبرت کاپلان و دیوید نورتن[2] با درک محدودیت‌های ارزیابی عملکرد با شاخص‌های مالی و این که باید سایر فعالیت‌های شرکت مانند ارتباط با مشتری، نوآوری، فرآیندها و آموزش کارکنان را نیز در تدوین استراتژی‌ها دخالت داد، در سال ۱۹۹۲، روش کارت امتیازیِ متوازن را به عنوان یک ابزار مدیریتیِ نوین برای تدوین استراتژی و ارزیابی عملکرد معرفی‌نمودند(کاپلان، ۱۳۸۷). آنها پیشنهاد کردند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر را در یک کارت، جمع‌آوری‌نموده و به تحلیل آنها بپردازند. این چهار

1 -Balanced Scorecard

2- Roberts Kaplan & David Norton

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

منظر؛ شامل منظر مالی[1]، منظر مشتری[2] ، منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار[3] و منظر رشد و یادگیری سازمانی[4] است(اندرسن و دیگران، ۲۰۰۶).

دیدگاه آیندهٔ(چشم‌انداز) سازمان، هسته اصلی فعالیت‌های BSC است(کاپلان و نورتن، ۲۰۰۸). به عبارت دیگر BSC در عمل ابزاری برای ترجمهٔ استراتژی بکار رفته و در واقع چارچوبی برای تبدیل شدنِ سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در چهار منظر(جنبه) است.

اگرچه پژوهش‌های زیادی با موضوع استفاده از کارت امتیازیِ متوازن انجام شده است که در دنبالهٔ این نوشته، به پاره‌ای از آنها می‌پردازیم، امّا نحوهٔ پیاده‌سازی و توسعه و تأثیر استفاده از این ابزار در سازمان-های مالیِ کشور هنوز از شفّافیّتِ بایسته برخوردارنبوده و ازاین‌رو برای پاسخ‌گویی به سؤالات و ابهامات موجود در زمینهٔ امکان کاربرد این ساز و کار، در بستر سازمان‌های مالیِ کشور، ضرورت ایجاب کرد که این پژوهش انجام‌گیرد.

۳-اهداف پژوهش و فرضیّه‌ها

هدف اصلی این پژوهش، توصیف و سنجش عملکرد اداره‌کلّ امور مالیاتی استان همدان، بر اساس مدل کارت امتیازیِ متوازن است. بر اساس این هدف، سؤال‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- آیا شاخص‌های مالیِ برگرفته از استراتژی امور مالیاتیِ استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقَّق شده است؟
- آیا شاخص‌های مؤدّیان مالیاتیِ برگرفته از استراتژی امور مالیاتیِ استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقَّق شده است؟

1- Financial Perspective
2 -Customer Perspective
3 -Internal Processes Perspective
4 -Learning & Growth Perspective

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

• آیا شاخص‌های فرآیندهای داخلیِ برگرفته از استراتژی امور مالیاتیِ استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقّق شده است؟

• آیا شاخص‌های رشد و یادگیریِ برگرفته از استراتژی امور مالیاتیِ استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقّق شده است؟

فرضیات پژوهش، برپایهٔ پرسش‌های بالا پی‌ریزی شده است.

۴-مرور پیشینهٔ پژوهش

صرفنظر از گسترهٔ سازمان‌های مالی که کمترهدفِ این چنین پژوهش‌هایی بوده‌اند؛ امّا درکلّ، پژوهش-هایی درزمینهٔ استفاده از کارت امتیازیِ متوازن انجام شده است. بررسی پیشینهٔ این مطالعات نشان می-دهد سازمان‌هایی که از کارت امتیازیِ متوازن استفاده نموده‌اند توفیقاتی را در مدیریت به‌دست‌آورده-اند(لارس گوران، ۲۰۰۱).

آهن[1] (۲۰۰۱) بیان می‌کند که کارت امتیازیِ متوازن ابزاری نوین جهت تکمیل شاخص سنتی اندازه-گیری عملکرد سازمان است. کارت امتیازیِ متوازن میان اهداف استراتژیک و معیارها، ارتباط برقرار کرده و برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و همسویی عوامل استراتژیک را برعهده دارد(آهن، ۲۰۰۱).

لارس گوران[2] (۲۰۰۱) در پژوهشی، مشخّصاً بر استفاده از کارت امتیازیِ متوازن در مدیریت سلامت تمرکزکرده و چگونگی تأثیر و ارتباط متقابل بین سلسله مراتب و کنترل افراد در سازماندهی را بررسی نموده است. وی ضمن بیان این مطلب که عوامل مدیریتی و سیاست‌گذاری‌ها بر استفاده از کارت امتیازیِ متوازن تأثیردارند اشاره می‌کند که کارت امتیازیِ متوازن اهداف غیرضروری و همچنین پیچیدگی کارها را کاهش می‌دهد و استراتژی‌ها و دیدگاه جدیدی را برای مدیریت حرفه‌ای و سیاست گذاری‌ها بوجود می‌آورد(لارس گوران، ۲۰۰۱).

مانوج آناند و ساهای[3] (۲۰۰۵) پرسشنامهٔ کارت امتیازیِ متوازن را به بیش از ۷۵ کمپانی جهانی هندی ارسال کردند. آنها دریافتند که استفاده از کارت امتیازیِ متوازن منجر به شناسایی و استفاده از فرصت‌ها،

1 -Ahn, H.

2 -Lars Goran Aidmark

3-Manoj Anand, B S Sahay, and Subhashish Saha

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

کاهش در هزینه‌ها و در نتیجه بهبود عملکرد مالی سازمان در پایان سال مالی شده است(مانوج آناند و ساهای، ۲۰۰۵).

یچینگ[1](۲۰۰۴) در یک بررسی که در آمریکا و کانادا انجام‌شد، نشان داد که اگرچه فراوانیِ استفاده از کارت امتیازیِ متوازن در آنها محدود است، اما اغلب، بخش‌های دولتی برای ارزیابی مالی، رضایت مشتری، کارایی فعالیّت‌ها، تغییر و نوآوری و عملکرد کارمندان، اندازه‌گیری‌هایی را انجام می‌دادند. درکلّ، مدیران موردتحقیق، به کیفیت این اندازه‌گیری‌ها و نیمی از گزارشات اعتماد داشتند. همچنین، این مدیران درک خوبی از کارت امتیازیِ متوازن داشتند و نظر رضایت‌بخشی درباره تجربه با این ابزار را بیان کردند(یچینگ، ۲۰۰۴).

هونگ یی وو و همکاران[2](۲۰۰۹) با استفاده از کارت‌امتیازیِ متوازن، عملکرد را در سه بانک مورد ارزیابی قرارداده و به این وسیله نشان دادند که استفاده از این ابزار، مفید و مؤثر است(هونگ یی وو و همکاران، ۲۰۰۹).

عرب‌مازار و همکاران(۱۳۸۸) در پژوهشی که درآن، عملکرد اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان تهران را با استفاده از کارت‌امتیازیِ متوازن بررسی‌کردند به این نتیجه رسیدند که تفکر استراتژیک در مدیریت ارشد امور مالیاتی تهران وجود دارد(عرب‌مازار، ۱۳۸۸).

آذر و درویشی(۲۰۰۷) با انجام پژوهشی با عنوان بهبود سیستم کارت امتیازیِ متوازن براساس منطق فازی، به این نتیجه رسیدند که لحاظ‌کردن الگوی ذهنی در اندازه‌گیری شاخص‌های عملکرد BSC و اولویت‌بندی شاخص‌ها در دستیابی به اهداف با توجه به شرایط و محدودیت-های کسب‌وکار می‌تواند توانایی‌های BSC را در ارزیابی عملکرد افزایش‌داده و در توسعه ظرفیت یادگیری استراتژیک و نهایتاً موفقیت مدیریت عملکرد، نقش مهمی را ایفاکند(آذر و درویشی، ۲۰۰۷).

۵-روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع توصیفیِ پیمایشی است. در این‌پژوهش به منظور توصیف و سنجش عملکرد اداره‌کلّ امور مالیاتی استان همدان، بر اساس کارت امتیازیِ متوازن، در ابتدا با مراجعه به اسناد و مدارک

1 -Yee-Ching Lilian Chan

2 - Hung-Yi Wu, Gwo-Hshiung Tzeng, Yi-Hsuan Chen,

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

موجود در سازمان امور مالیاتی کشور و اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان و انجام مصاحبه با مدیران ارشدِ اداره‌کلّ، اهداف و استراتژی‌ها و شاخص‌های قابل‌اندازه‌گیریِ اداره‌کلّ امور مالیاتی استان همدان تعیین شد. سپس لازم بود تا اهداف وضع‌شده و نیز میزان تحقق‌یافتهٔ آنها، برحسب شاخص‌های روش کارت امتیازیِ متوازن مشخص‌شود. میزان تحقّقِ تعدادی از شاخص‌های عملکردِ اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان، با توجه به آمار و ارقامِ موجود که در گزارش‌های گوناگون، مورد استناد قرارگرفته، قابل استخراج بود. برای استخراج میزان تحقّق سایر شاخص‌ها، از پرسشنامهٔ ساخته شده توسط محقق استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران، به تعداد ۲۰ نفر و کارکنان ادارات امور مالیاتی به تعداد ۳۶۰ نفر و مؤدّیان مالیاتی استان همدان، تشکیل‌می‌دادند. با توجه به مطالب ارائه شده در کتاب‌های آمار و روش تحقیق، حجم نمونه در تحقیقات توصیفی حداقل ۱۰۰ نفر باید در نظر گرفته شود(دلاور، ۱۳۸۸). در این تحقیق حجم نمونه، برای گروه مدیران ۲۰ نفر(معادلِ جامعهٔ آماریِ مدیران)، برای گروه کارکنان، ۱۰۰ نفر، و برای گروه مؤدّیان نیز ۱۰۰ نفر درنظرگرفته شد. برای انتخاب کارکنان از بین ۳۶۰ نفر کارمند از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد و برای انتخاب مؤدّیان مالیاتی نیز روش نمونه‌گیری آسان یا در دسترس، مبنا قرارگرفت. تعداد پرسشنامه‌های این‌تحقیق سه عدد بود که پرسشنامهٔ شماره یک شامل ۱۷ سؤال، توسط مجموع مدیران، پرسشنامه شماره دو، شامل ۱۵ سؤال، توسط تعدادی از کارکنانِ اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان؛ و پرسشنامه شماره سه، شامل ۱۲ سؤال، توسط تعدادی از مؤدّیان تکمیل شد(اعرابی و چگینی، ۱۳۸۶). هریک از سؤالات پرسشنامه‌های فوق به صورت پنج گزینه‌ای و بر اساس مقیاس لیکرت به صورت زیر امتیازبندی شدند.

خیلی زیاد= ۵ امتیاز زیاد= ۴ امتیاز متوسط= ۳ امتیاز کم= ۲ امتیاز خیلی کم= ۱ امتیاز

امتیاز شاخص‌های منفی، مانند طولِ زمانِ کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل نیز، به صورت معکوس و اینگونه محاسبه شد:

خیلی کم= ۵ امتیاز کم= ۴ امتیاز متوسط= ۳ امتیاز زیاد= ۲ امتیاز خیلی زیاد= ۱ امتیاز

برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیران ۰/۸۰، پرسشنامه کارکنان۰/۷۹ و پرسشنامه مؤدیان مالیاتی ۰/۸۴ برآورد شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌های این پژوهش‌نیز با توجه به نظر مشورتی اساتید خبره تأیید شد.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

در این پژوهش، کلیه شاخص‌های تنظیم‌شده بوسیله آزمون ناپارامتری دوجمله‌ای[1] و همچنین درصد تحقق اهداف درنظرگرفته‌شده، مورد بررسی و تحلیل قرارگرفتند. لازم به ذکر است در تمام آزمونهای آماری $\alpha=0/05$ بوده است.

۶- یافته‌ها

یافته‌های پژوهش، در این بخش، مناظر چهارگانه در روش کارت امتیازیِ متوازن، به‌تفکیک ارائه می‌شود:

۶-۱- منظر مالی

در راستای چشم انداز مالی که یکی از پرسش‌های این پژوهش را به شرح «آیا شاخص‌های مالیِ برگرفته از استراتژی امور مالیاتیِ استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقَّق شده است» بخود اختصاص می‌داد؛ و به منظور ارزیابی عملکرد منظر مالیِ اداره کلّ امور مالیاتیِ استان همدان با استفاده از کارت امتیازیِ متوازن، مقدار و درصد تحقق هدف شاخص‌های مالیِ درنظرگرفته‌شده در دو هدفِ افزایش درآمدهای مالیاتی، و کاهش هزینه‌های وصول مالیات، به تفکیک در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول (۱)- درصد تحقق شاخص‌های منظر مالی

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۷	مقدار واقعی سال ۱۳۸۷	درصد تحقق شاخص
منظر مالی	افزایش درآمدهای مالیاتی	درآمدهای مالیاتی مستقیم	۵۷۴۱۰۰۰۰۰۰۰	۶۸۹۹۴۷۱۰۱۰۰۰	۱۲۰
		درآمدهای مالیاتی غیرمستقیم	۹۹۶۰۰۰۰۰۰۰	۱۰۱۳۰۲۳۶۶۰۰۰	۱۰۱
	کاهش هزینه‌های وصول مالیات	نسبت هزینه‌های جاری به درآمدهای مالیاتی	۵/۳	۵/۳	۱۰۰
		نسبت کل هزینه‌های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی	۶/۲	۶/۲	۱۰۰

1- Binomial Test

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

بر پایهٔ جدول ۱، اداره کلّ امور مالیاتی استان همدان در شاخص‌های درآمدهای مالیاتیِ مستقیم به ۱۲۰ درصد، درآمدهای مالیاتی غیرمستقیم به ۱۰۱ درصد، نسبت هزینه‌های جاری بـه درآمـدهای مالیـاتی و نسبت کل هزینه‌های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی به ۱۰۰ درصدِ اهداف خود دست یافتـه اسـت. به عبارت بهتر، میزان تحقق شاخص‌های مالی برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتیِ استان همـدان در مورد تمام شاخص‌های موردنظر، بزرگتر یا مساوی ۱۰۰ درصد بوده است. همچنین میانگین کلّیِ تحقـق شاخص‌ها نیز ۱۰۵/۲۵ درصد است .

۶-۲- منظر مشتری

پرسش دیگر پژوهش حاضر را «آیا شاخص‌های مؤدّیان مالیاتیِ برگرفته از استراتژی امـور مالیـاتیِ استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقّق شده است؟» پی‌می‌ریخت که به منظور ارزیابی عملکرد منظر مشتری اداره کلّ امور مالیاتیِ استان همدان با استفاده از کارت امتیازیِ متوازن، مقـدار و درصـد تحقّـق هدف شاخصِ درنظرگرفته‌شده، افزایش رضایت مؤدّیان مالیاتی، به تفکیک در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول (۲)- جدول درصد تحقق شاخص‌های منظر مشتری

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۷	مقدار واقعی سال ۱۳۸۷	درصد تحقق شاخص	میانگین درصد تحقق
منظر مؤدّیان	افزایش رضایت مؤدّیان مالیاتی	فروتنی	۵	۳/۶۲	۷۲/۴	۶۷/۰۴
		ادب و احترام متقابل	۵	۳/۲۳	۶۴/۶	
		جلب رضایت ارباب رجوع	۵	۳/۴۶	۶۹/۲	
		رازداری	۵	۳/۴۱	۶۸/۲	
		بیطرفی در قضاوت و ارائه خدمات	۵	۳/۲۷	۶۵/۲	
		صداقت و درستکاری	۵	۳/۴۲	۶۸/۴	
		راهنمایی مؤدّیان مالیاتی	۵	۳/۴۰	۶۸/۰	
		پوشش و آراستگی	۵	۳/۳۰	۶۶/۰	
		تدارک فضای اداری مناسب	۵	۳/۰۷	۶۱/۴	

نتایج آزمون ناپارامتریِ دوجمله‌ای مربوط به پاسخ سؤالات منظر مؤدیان مالیاتی، در جدول ۳ ارائه شـده است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

جدول (۳)- نتایج آزمون دوجمله‌ای برای منظر مؤدیان مالیاتی

شاخص	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت تست	Asymp. Sig. (1-tailed)
فروتنی	گروه ۱	≤۳	۴۰	۰/۴	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۶۰	۰/۶		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
ادب و احترام متقابل	گروه ۱	≤۳	۶۸	۰/۷	۰/۶	۰/۰۶۲
	گروه ۲	>۳	۳۲	۰/۳		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
جلب رضایت ارباب رجوع	گروه ۱	≤۳	۵۲	۰/۵	۰/۶	۰/۰۶۴
	گروه ۲	>۳	۴۸	۰/۵		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
رازداری	گروه ۱	≤۳	۵۶	۰/۶	۰/۶	۰/۲۳۷
	گروه ۲	>۳	۴۴	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
بیطرفی در قضاوت و ارائه خدمات	گروه ۱	≤۳	۶۵	۰/۶	۰/۶	۰/۱۷۹
	گروه ۲	>۳	۳۵	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
صداقت و درستکاری	گروه ۱	≤۳	۵۲	۰/۵	۰/۶	۰/۰۶۴
	گروه ۲	>۳	۴۸	۰/۵		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
راهنمایی مؤدیان مالیاتی	گروه ۱	≤۳	۵۱	۰/۵	۰/۶	۰/۰۴۲
	گروه ۲	>۳	۴۹	۰/۵		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
پوشش و آراستگی	گروه ۱	≤۳	۶۴	۰/۶	۰/۶	۰/۲۳۹
	گروه ۲	>۳	۳۶	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
تدارک فضای اداری مناسب	گروه ۱	≤۳	۷۰	۰/۷	۰/۶	۰/۰۲۵
	گروه ۲	>۳	۳۰	۰/۳		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، جهت سنجش سؤالات پرسشنامه‌های پژوهش، از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. بدین منظور، فرضیه‌های پژوهش، به صورت زیر تنظیم شده و نسبت به رد و یا تأیید فرضیهٔ پژوهشی اقدام شده است.

$H_0: P \geq ۰/۶$ (رضایت بالا نیست)

$H_1: P < ۰/۶$ (رضایت بالا است)

علت مقایسهٔ نسبت با عدد ۰/۶ آن است که نسبت ۳ گزینه به ۵ گزینه، معادل ۰/۶=۳/۵ می‌شود. هرچقدر این نسبت از ۰/۶ کمتر باشد تعداد افرادی که رضایت بالایی دارند افزایش می‌یابد. در ابتدای تحلیل چنانچه Asymp. Sig. (1-tailed) کمتر از ۵ درصد باشد، فرض H_0 رد می‌شود. در صورتی که فرض H_1 تأیید شود برای هرمتغیر باید بررسی شود که آیا نسبت مشاهده شده از ۰/۶ بزرگتر است یا کوچکتر. در صورتی که مقدار مشاهده شده در گروه اول از ۰/۶ کمتر باشد رضایت از آن متغیر بالا است و در صورتی که از ۰/۶ بیشتر باشد رضایت بالا نخواهد بود(مؤمنی، ۱۳۸۶).

نتایج آزمون دوجمله‌ای مربوط به سؤالات منظر مؤدیان مالیاتی نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان فقط از شاخص‌های فروتنی و راهنمایی مؤدیان ابراز رضایت کرده‌اند و از سایر شاخص‌ها ناراضی بوده‌اند. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود میزان تحقق شاخص‌های مؤدّیان برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در مورد تمام شاخص‌های مورد نظر کمتر از ۱۰۰ درصد است. همچنین میانگین کلی درصد تحقق شاخص‌ها نیز ۶۷/۰۴ است و این نشان می‌دهد که این سازمان توانسته است در منظر مشتری به ۶۷ درصد از اهداف تعیین شده دست پیدا کند.

۶-۳- منظر فرآیندهای داخلی

سومین پرسش این پژوهش، با واژه‌بندیِ «آیا شاخص‌های فرآیندهای داخلیِ برگرفته از استراتژی امور مالیاتیِ استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقّق شده است؟» منظری دیگر از عملکرد اداره کل مالیاتی استان را جستجو می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد منظر فرآیندهای داخلی اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان با استفاده از کارت امتیازیِ متوازن، مقدار و درصد تحقق هدف شاخص‌های درنظرگرفته‌شده، شامل اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها، تسهیل ارتباط بین ادارات، ارتقاء سلامت نظام اداری، تغییر و تحول سازمانی و بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدّیان در جدول ۴ ارائه شده است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

جدول(۴)- جدول درصد تحقق شاخص‌های منظر فرآیندهای داخلی

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۷	مقدار واقعی سال ۱۳۸۷	درصد تحقق شاخص	میانگین درصد تحقق
منظر فرآیندهای داخلی	اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها	زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل	۱	۲/۴۵	۵۱	۶۳/۲۸
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی املاک و مستغلات	۱	۲/۴۰	۵۲	
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی شرکت‌ها	۱	۲/۴۵	۵۱	
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیات بر ارث	۱	۲/۷۵	۴۵	
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیات بر ارزش افزوده	۱	۳/۰۰	۴۰	
		تشریفات اداری	۱	۳/۱۸	۳۶/۴	
		تعداد اوراق تشخیص صادره مشمول	۱۴۰۴۰	۴۷۵۶	۳۳/۸	
		تعداد اوراق قطعی صادره	۳۱۵۷۲	۲۵۳۳۸	۸۰/۲	
		تعداد اوراق قطعی ارسال شده به اجراییات	۱۳۸۰	۱۳۰۶	۹۴/۶	
		تعداد اوراق تشخیص مطرح شده در هیئت‌های حل اختلاف	۳۶۴۸	۴۵۸۳	۱۲۵/۶	
		تعداد اوراق تشخیص قطعی شده از طریق توافق	۷۱۶۴	۹۶۸۸	۱۳۵/۲	
	تسهیل ارتباط بین ادارات	تبادل مهارت‌ها و نقطه نظرات بین ادارات زیر مجموعه	۵	۳/۱۵	۶۳/۰	
		تبادل اطلاعات مالیاتی مؤدّیان خاص و نقطه نظرات بین ادارات	۵	۲/۹۵	۵۹/۰	

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۷	مقدار واقعی سال ۱۳۸۷	درصد تحقق شاخص	میانگین درصد تحقق
	ارتقاء سلامت نظام اداری	پایبندی به قوانین امور مالیاتی	۵	۳/۳۷	۶۷/۴	
		میزان دخالت عقاید شخصی در انجام وظایف	۱	۲/۹۱	۴۱/۸	
		وقت شناسی	۵	۳/۳۵	۶۷/۰	
		سلامت اداری و مالی کارکنان	۵	۳/۷۰	۷۴/۰	
		شفافیت قوانین و رویه‌های امور مالیاتی	۵	۲/۹۵	۵۹/۰	
		ضابطه مند بودن	۵	۳/۷۰	۷۴/۰	
		پاسخ‌گو و پیگیر خواسته‌ها و استعلامات مؤدّیان	۵	۳/۹۹	۷۹/۸	
	تغییر و تحول سازمانی	دوره‌های آموزشی مرتبط	۵	۲/۰۳	۴۰/۶	
		تلاش در جهت افزایش سطح فرهنگ مالیاتی و کسب اعتماد مردم	۵	۳/۰۵	۶۱/۰	
		گرایش کارکنان به ادامه تحصیل	۵	۳/۲۵	۶۵/۰	
		اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی کارکنان	۵	۳/۱۰	۶۲/۰	
		انجام پروژه‌های پژوهشی و اجرایی جهت بهبود و رفع مشکلات	۵	۳/۲۵	۶۵/۰	
	بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدّیان	نسبت مالیات‌های خوداظهاری به کل مالیات‌های وصول شده	۰/۲	۰/۰۸۳	۴۱/۵	
		نسبت تعداد اظهار نامه‌های دریافتی به پرونده‌های فعال مشمول و غیر مشمول	۰/۳	۰/۰۸۱	۲۷	
		تشویق مؤدّیان به خود اظهاری	۵	۴/۰۰	۸۰/۰	

نتایج آزمون ناپارامتری دوجمله‌ای مربوط به پاسخ سؤالات منظر فرآیندهای داخلی در جدول ۵ ارائه شده است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

جدول(۵)- نتایج آزمون دوجمله‌ای برای منظر فرآیندهای داخلی

شاخص	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت تست	Asymp. Sig. (1-tailed)
زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل	گروه ۱	≤۳	۲۰	۱/۰	۰/۶	۰/۰۰۰
	جمع		۲۰	۱/۰		
زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی املاک و مستغلات	گروه ۱	≤۳	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	>۳	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی شرکت‌ها	گروه ۱	≤۳	۱۹	۱/۰	۰/۶	۰/۰۰۱
	گروه ۲	>۳	۱	۰/۰		
	جمع		۲۰	۱/۰		
زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیات بر ارث	گروه ۱	≤۳	۱۳	۰/۶	۰/۶	۰/۴۱۶
	گروه ۲	>۳	۷	۰/۴		
	جمع		۲۰	۱/۰		
زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیات بر ارزش افزوده	گروه ۱	≤۳	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	>۳	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
تشریفات اداری	گروه ۱	≤۳	۶۳	۰/۶	۰/۶	۰/۳۰۷
	گروه ۲	>۳	۳۷	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
تبادل مهارت‌ها و نقطه نظرات بین ادارات زیر مجموعه	گروه ۱	≤۳	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۲۵۰
	گروه ۲	>۳	۶	۰/۳		
	جمع		۲۰	۱/۰		
تبادل اطلاعات مالیاتی مؤدّیان خاص و نقطه نظرات بین ادارات	گروه ۱	≤۳	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	>۳	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
پایبندی به قوانین امور مالیاتی	گروه ۱	≤۳	۵۶	۰/۶	۰/۶	۰/۲۳۷
	گروه ۲	>۳	۴۴	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
میزان دخالت عقاید شخصی در انجام وظایف	گروه ۱	≤۳	۷۸	۰/۸	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۲۲	۰/۲		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

شاخص	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت تست	Asymp. Sig. (1-tailed)
وقت شناسی	گروه ۱	≤۳	۶۰	۰/۶	۰/۶	۰/۵۴۳
	گروه ۲	>۳	۴۰	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
سلامت اداری و مالی کارکنان	گروه ۱	≤۳	۶	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۶
	گروه ۲	>۳	۱۴	۰/۷		
	جمع		۲۰	۱/۰		
شفافیت قوانین و رویه‌های امور مالیاتی	گروه ۱	≤۳	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۲۵۰
	گروه ۲	>۳	۶	۰/۳		
	جمع		۲۰	۱/۰		
ضابطه‌مند بودن	گروه ۱	≤۳	۶	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۶
	گروه ۲	>۳	۱۴	۰/۷		
	جمع		۲۰	۱/۰		
پاسخ‌گو و پیگیر خواسته‌ها و استعلامات مؤدیان	گروه ۱	≤۳	۲۳	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۷۷	۰/۸		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
دوره‌های آموزشی مرتبط	گروه ۱	≤۳	۸۶	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۱۴	۰/۱		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
تلاش در جهت افزایش سطح فرهنگ مالیاتی و کسب اعتماد مردم	گروه ۱	≤۳	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	>۳	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
گرایش کارکنان به ادامه تحصیل	گروه ۱	≤۳	۱۱	۰/۶	۰/۶	۰/۴۰۴
	گروه ۲	>۳	۹	۰/۴		
	جمع		۲۰	۱/۰		
اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی کارکنان	گروه ۱	≤۳	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۲۵۰
	گروه ۲	>۳	۶	۰/۳		
	جمع		۲۰	۱/۰		
انجام پروژه‌های پژوهشی و اجرایی جهت بهبود و رفع مشکلات	گروه ۱	≤۳	۱۱	۰/۶	۰/۶	۰/۴۰۴
	گروه ۲	>۳	۹	۰/۴		
	جمع		۲۰	۱/۰		
تشویق مؤدیان به خوداظهاری	گروه ۱	≤۳	۵	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۲
	گروه ۲	>۳	۱۵	۰/۸		
	جمع		۲۰	۱/۰		

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

نتایج آزمون دوجمله‌ای مربوط به سؤالات عملکرد منظر فرآیندهای داخلی نشان می‌دهد که در مجموع بیست‌ویک شاخص، پاسخ‌دهندگان فقط از چهار شاخص به شرحِ شاخص‌های سلامت اداری و مالی کارکنان، ضابطه‌مندبودن، پاسخ‌گو و پیگیر خواسته‌ها و استعلامات مؤدیان بودن، و سرانجام از تشویق مؤدیان به خوداظهاری ابراز رضایت کرده و از سایرشاخص‌ها ناراضی بوده‌اند. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود میزان تحقق شاخص‌های فرآیندهای داخلی برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در مورد تمام شاخص‌های مورد نظر بجز دو مورد، کمتر از ۱۰۰ درصد است. میانگین کلی درصد تحقق شاخص‌ها نیز ۶۳/۲۸ است و این نشان می‌دهد که سازمان، توانسته است در منظر فرایندهای داخلی به ۶۳ درصد از اهداف تعیین‌شده دست پیداکند.

۶-۴- منظر رشد و یادگیری

چهارمین منظر عملکرد سازمان با پرسش «آیا شاخص‌های رشد و یادگیریِ برگرفته از استراتژی امور مالیاتیِ استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقّق شده است؟» هدف بررسی قرارگرفت که به منظور ارزیابی کارکرد منظر رشد و یادگیری اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان با استفاده از کارت امتیازیِ متوازن، مقدار و درصد تحقق هدف شاخص‌های درنظرگرفته‌شده شامل اعتلای فرهنگ سازمانی، افزایش رضایت کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی و توسعه فناوری اطلاعات(مکانیزاسیون) به تفکیک در جدول ۶ ارائه شده است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

جدول(۶)- جدول درصد تحقق شاخص‌های منظر رشد و یادگیری

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۷	مقدار واقعی سال ۱۳۸۷	درصد تحقق شاخص	میانگین درصد تحقق
منظر رشد و یادگیری	اعتلای فرهنگ سازمانی	آموزش پذیری کارکنان	۵	۳/۲۵	۶۵/۰	۵۹/۳۵
		استفاده از خلاقیت و ابتکار کارکنان	۵	۲/۹۵	۵۹/۰	
		ریسک پذیری	۵	۲/۲۶	۴۵/۲	
		کار تیمی	۵	۲/۴۳	۴۸/۶	
		آشنایی با حقوق و تکالیف	۵	۳/۲۳	۶۴/۶	
		بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات	۵	۳/۲۲	۶۴/۴	
		مطالعه در خصوص قوانین مالیاتی	۵	۳/۵۰	۷۰/۰	
	افزایش رضایت کارکنان	حقوق و مزایای شغلی	۵	۲/۱۷	۴۳/۴	
		فرصت ارتقاء و پیشرفت	۵	۲/۲۹	۴۵/۸	
		ماهیت و شرایط شغلی	۵	۲/۴۴	۴۸/۸	
		رضایت از مسئول مستقیم	۵	۳/۱۲	۶۲/۴	
	توانمند سازی نیروی انسانی	نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات کار	۰/۱۳	۰/۷	۵۴	
		نسبت کارکنان دارای تحصیلات به کل کارکنان	۰/۶۸	۰/۷۵	۱۱۰	
	توسعه فناوری اطلاعات (مکانیزاسیون)	میزان رشد سیستم‌های فناوری اطلاعات	۵	۳/۰۰	۶۰/۰	
		میزان به‌کارگیری امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	۵	۲/۸۶	۵۷/۲	
		میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات	۵	۲/۵۶	۵۱/۲	

نتایج آزمون ناپارامتری دوجمله‌ای مربوط به پاسخ سؤالات منظر رشد و یادگیری در جدول ۷ ارائه شـده است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

جدول(۷)- نتایج آزمون دوجمله‌ای برای منظر رشد و یادگیری

شاخص	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت تست	Asymp. Sig. (1-tailed)
آموزش پذیری کارکنان	گروه ۱	≤۳	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	>۳	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
استفاده از خلاقیت و ابتکار کارکنان	گروه ۱	≤۳	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۲۵۰
	گروه ۲	>۳	۶	۰/۳		
	جمع		۲۰	۱/۰		
ریسک پذیری	گروه ۱	≤۳	۸۲	۰/۸	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۱۸	۰/۲		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
کار تیمی	گروه ۱	≤۳	۸۸	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۱۲	۰/۱		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
آشنایی با حقوق و تکالیف	گروه ۱	≤۳	۶۰	۰/۶	۰/۶	۰/۵۴۳
	گروه ۲	>۳	۴۰	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات	گروه ۱	≤۳	۶۵	۰/۶	۰/۶	۰/۱۷۹
	گروه ۲	>۳	۳۵	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
مطالعه در خصوص قوانین مالیاتی	گروه ۱	≤۳	۴۷	۰/۵	۰/۶	۰/۰۰۶
	گروه ۲	>۳	۵۳	۰/۵		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
حقوق و مزایای شغلی	گروه ۱	≤۳	۹۷	۱/۰	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۳	۰/۰		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
فرصت ارتقاء و پیشرفت	گروه ۱	≤۳	۹۸	۱/۰	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۲	۰/۰		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
ماهیت و شرایط شغلی	گروه ۱	≤۳	۹۳	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۷	۰/۱		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

شاخص	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت تست	Asymp. Sig. (1-tailed)
رضایت از مسئول مستقیم	گروه ۱	≤۳	۶۶	۰/۷	۰/۶	۰/۱۳۰
	گروه ۲	>۳	۳۴	۰/۳		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
میزان رشد سیستم‌های فناوری اطلاعات	گروه ۱	≤۳	۸۰	۰/۸	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۲۰	۰/۲		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
میزان به‌کارگیری امکانات سخت افزاری و نرم‌افزاری	گروه ۱	≤۳	۸۶	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۱۴	۰/۱		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات	گروه ۱	≤۳	۹۱	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	>۳	۹	۰/۱		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		

نتایج آزمون دوجمله‌ای مربوط به سؤالات منظر رشد و یادگیری نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان فقط از شاخص مطالعه در خصوص قوانین مالیاتی ابراز رضایت کرده‌اند و از سایر شاخص‌ها ناراضی بوده‌اند. همانطور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود میزان تحقق شاخص‌های رشد و یادگیری برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در مورد تمام شاخص‌های مورد نظر بجز یک مورد، کمتر از ۱۰۰ درصد است. همچنین میانگین کلّی درصد تحقّق شاخص‌ها نیز ۵۹/۳۵ است و این نشان می‌دهد که این سازمان توانسته است در منظر رشد و یادگیری به ۵۹ درصد از اهداف تعیین شده دست‌پیداکند.

۷-بحث و نتیجه‌گیری

استراتژی‌های بکار رفته جهت نیل به اهداف در اداره کلّ امور مالیاتیِ استان همدان، همواره نیاز به بررسی و ارزیابی دارند، تا دستگاه یادشده بتواند عملکردی مطابق با آنچه که از تدوین و اجرای استراتژی‌ها پیش‌بینی شده، داشته باشند. پس از ارزیابی برنامه‌های عملیاتی نظام مدیریت استراتژیک اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان، نهایتاً مشخص شد که این اداره کلّ توانسته است از جنبه مالی به اهداف تعیین‌شده دست پیدا کند و حتّی کمی جلوتر از اهداف مزبور گام بردارد؛ هرچند از منظر مشتری

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

تنها به ۶۷ درصد، از منظر فرآیندهای داخلی تنها به ۶۳ درصد و از منظر رشد و یادگیری تنها به ۵۹ درصد از اهداف تعیین شده دست یافته است.

لازم به ذکر است که به علت مشخص‌نبودن کمیّتِ هدفِ شاخص‌های کیفی در واحد مربوطه، مقدار هدف، برای این‌شاخص‌ها، در بهترین حالت درنظرگرفته‌شده و برای ارزیابی نیز، مقدار واقعی این شاخص‌ها، با بهترین‌گزینه، مقایسه شده که باتوجه به قرارداشتنِ اهداف یادشده در تراز آرمانی(و نه پایین‌ترین آن، که شاید به واقعیّت نیز نزدیک‌تر باشد) لذا نتایج بدست‌آمده از سه منظر یادشده، اگرچه با نتایج مابه‌الزاء آنها از منظر مالی قابل مقایسه نبوده و از آن پایین‌تر است، امّا عملکرد اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان را جمعاً می‌توان در وضعیت مطلوبی بشمار آورد.

نتایج این پژوهش می‌تواند با یافته‌های ونگ آن وینگ و همکاران[1](۲۰۰۶) که کاهش تعارضات در ارزیابی‌های کارت امتیازیِ متوارن را مورد بررسی قرار داده بود همخوانی داشته باشد. آنها نتایج منفی مانند تنش‌های شغلی و عدم اعتماد به سرپرستان بر اثر تمرکز خاص بر شاخص‌های سنتی عملکرد مالی را گزارش کرده بودند(برنارد، ۲۰۰۶).

گویی الگوی نتایج پژوهش دیگری که پیشتر با عنوان ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس کارت امتیازیِ متوازن در مراکز تأمین اجتماعی استان مازندران، توسط نیاز آذری(۱۳۸۷) انجام گرفته، که درگزارش آن، ضمن بیان مفهوم و چارچوب مدل کارتِ امتیازی متوازن، ابعاد و حوزه‌های آن در سازمان تأمین اجتماعی، به این نتیجه رسیده که مفاهیم چهارگانهٔ مدل کارت امتیازیِ متوازن در تحقق اهداف سازمان تأمین اجتماعی نقش یکسانی ندارند(نیاز آذری و همکاران، ۱۳۸۷)، بارِ دیگر، در پژوهش حاضر، تکرار شده است.

در پژوهشی که توسط هونگ یی وو و همکاران(۲۰۰۹) انجام شد، با استفاده از کارت امتیازیِ متوازن، عملکرد سه بانک مورد ارزیابی قرارگرفت و نشان داده شد که استفاده از این ابزار مفید و مؤثر است؛ ولی در این پژوهش اولویّت نسبی برای هیچیک از مناظر چهارگانه در مقایسه با یکدیگر در تأمین اهداف اداره کلّ مالیاتیِ استان همدان، مفروض نبود؛ لیکن در پژوهش‌هایی که بر پایهٔ دستاوردهای این پژوهش و در آینده شکل خواهد گرفت، شاید بتوان مانند پژوهش هونگ یی وو و همکاران(۲۰۰۹)، منظرهای دارای اولویت، به ترتیب شامل منظر مشتری، مالی، فرآیند داخلی و سپس رشد و یادگیری را

[1] - Wong-On-Wing Bernard, Lan Guo, Wei Li. Dan Yang

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

شناسایی نمود و در پژوهشی مستقلّ، به ارزش و اهمیّت نسبیِ این مناظر چهارگانـه و مشـارکت نسـبیِ آنها در تئوری و درعمل در تأمین اهداف دستگاه مالیاتی پرداخت.

روی‌هم‌رفته و در همین حدّ نیز که کاربرد این مدل در قالب پژوهش حاضـر امکـان‌پذیرشـده، وضـعیت سازمان را در هر یک از حوزه‌ها تعیین و ارزیابی نموده است. نتایج حاصل می‌تواند بعنوانِ چارچوبی مهم جهت مدیریت بهترِ عملکرد، مؤثر واقع شود. این‌دستاوردها می‌تواند به مدیران ارشد اداره‌کلّ امور مالیاتیِ استان همدان این امکان را بدهد که بطور علمی و همه جانبه، مجموعهٔ سازمان را مورد ارزیابی قرار داده و با درک نارسایی‌ها و تکیه بر نقاط قوت، توازن واقعی را در ارزیابی بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمـدت، شاخص‌های اصلی و فرعی و بین عملکرد داخلی و خارجی ایجاد نمایند.

با توجه به نتیجهٔ پژوهش حاضر می‌توان به مدیران این دستگاه، توصیه نمود تا به کلیهٔ شاخص‌هایی که عدم‌رضایت در آنها مشهود بوده، توجه ویژه‌ای را مبذول نماینـد. شـاید بـاور امکـان انجـام ارزیـابی عملکرد مقایسه‌ای سازمان امور مالیاتی کشور در استان‌های گوناگون با استفاده از این مـدل را بتـوان از دستاوردهای انجام این پژوهش قلمداد نمود.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

فهرست منابع

۱. آذر، عادل و زهرا علیپور درویشی(۲۰۰۷)، بهبود سیستم کارت امتیازیِ متوازن بر اساس منطق فازی، سومین کنفرانس ملی مدیریت، تهران.

۲. اعرابی، سید محمد، هوشنگ نظامی‌وند چگینی(۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور. سازمان امور مالیاتی کشور، تهران.

۳. دلاور، علی(۱۳۸۸)، روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، نشر ویرایش، تهران.

۴. عرب‌مازار، علی اکبر، میرزا حسن حسینی و زینب شفیعی(۱۳۸۸)، ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر تهران بر اساس مدل کارت‌امتیازیِ متوازن، فصلنامه تخصصی مالیات، شماره ۵۲، ۹-۳۰.

۵. کاپلان، رابرت اس(۱۳۸۷)، کارت‌امتیازیِ متوازن، وحیده دل بهاری و حیدر امیران، نشر چنار، همدان.

۶. مؤمنی، منصور(۱۳۸۶)، تحلیل داده‌های آماری با استفاده از SPSS، نشر کتاب نو، تهران.

۷. نیاز آذری، کیومرث، محمد صالحی و سلیمه خلیلی(۱۳۸۷)، ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس کارت امتیازیِ متوازن در مراکز تامین اجتماعی استان مازندران، مجله مدیریت صنعتی، شماره ۶

8. Ahn, H., (2001), Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. Journal of Long range planning. 29(2), 239–252.

9. Andersen, Bjqrn, Bjornar Henriksen and Wenche Aarseth. (2006), Professional practice holistic performance managemen : an integrated framework. International journal productivity and performance management. Vol.55, no.1. pp.61-78.

10. Bessire, Dominique, C. Richard Baker. (2005), The French tableau de bord and the American Balanced scorecard : a critical analysis. Critical perspectives on accounting. 16645-664.

11. Creelman james & Naresh Makhijani. (2005), Mastering Business in Asia: Succession with Balanced Scorecard, John Wiley & Sons Asia.

12. Creelman jemes & Naresh Makhijani (2008), How Leading Organizations Successfully Implement Corporate Strategy With The Balanced Scorecard, OTI Journal. Vol.1, 3-22.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

13. Emmanuel, C and Otley, D (1995), Readings in Accounting for Management Control, London: Chapman and Hall.
14. George W.L., Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti, Groesbeck and Eileen Van Aken Grado. (2006), Conceptual design of performance measurement and management systems using a structured engineering approach. International journal productivity and performance management , vol 54 No5/6.
15. Hung-Yi Wu, Gwo-Hshiung Tzeng, Yi-Hsuan Chen, (2009), A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard, Expert Systems with Applications 36. 10135–10147.
16. Kaplan, R. and Norton, D. (2000), The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press.
17. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Publishing Corp., Boston, MA.
18. Kaplan, Roberts and David Norton, (2008), Execution Premium Harvard Business School Press.
19. Lars Goran Aidmark, (2001), The meaning of balanced scorecards in the Health care organization. Financial Accounting & management, 17(1). 23-30.
20. Lee, Amy H.I., Wen-Chin Chen, Ching-jan Chang. (2006), A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating industry in Taiwan. Expert Systems with Applications.
21. Manoj Anand, B S Sahay, and Subhashish Saha, (2005), Balanced Scorecard in Indian Companies. VIKALPA , Vo. 30, No. 2 .
22. Papalexandris, Alexandroz, George Ioannou , Gregory Prastacos, Klas eric soderquist. (2005), An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action . European management journal. (4),723-732.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

23. Salmani, R.,(2010), Balanced Scorecard. Retrieved at 2010/2/02, from: http://www.iie.ir.
24. Wehmeier, Stefan, (2006), Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations, Public Relations Review .Volume 32, Issue 3, 213-220.
25. Wong-On-Wing Bernard, Lan Guo, Wei Li. Dan Yang. (2006), Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. Organizations and Society, 15 ,482–490.
26. Yee-Ching Lilian Chan, (2004), Performance measurement and adoption of balanced scorecards , A survey of municipal governments in the USA and Canada, The International Journal of Public Sector Management Vol. 17 No. 3, pp. 204-221.
27. Yeo, Roland. (2003), The tangibles and intangibles of organizational performance. Team performance Management. Volume 9. 778.. pp. 199-204.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-09]