

توصیف و سنجش عملکرد سازمان‌ها بر اساس مدل کارت‌امتیازی 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 امتیازی متوازن یک تکنیک مدیریتی است که بر پایه اندازه‌گیری بنا نهاده شده و پیش‌نیاز مدیریت استراتژیک است. هدف این پژوهش، توصیف و اندازه‌گیری عملکرد اداره کل امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷ بر اساس کارت امتیازی متوازن است. این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است. نمونه آماری پژوهش را، ۲۰ نفر از مدیران، ۱۰۰ تن از کارمندان و ۱۰۰ مورد از مؤدیان مالیاتی تشکیل داده‌اند. در پژوهش حاضر، از سه پرسشنامه 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 آن‌اند که اداره کل امور مالیاتی 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.

واژه‌های کلیدی: کارت امتیازی متوازن، اداره کل امور مالیاتی استان همدان، مدیریت استراتژیک، ارزیابی عملکرد

۱ - استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

۲ - دانشجوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

۳ - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

۴ - مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان

۱- مقدمه

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

در مورد روش‌های ارزیابی عملکرد 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 دمیگ، مالکوم بالدريج، برتری سازمانی، اسمارت، منشور عملکرد، کارت امتیازی متوازن و دیگر روش‌ها، بررسی شده، مزایا، قابلیت‌ها و مؤلفه‌های پیاده‌سازی 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) است که در آن، سازمان هم از جنبهٔ مالی و هم از جنبه‌های غیرمالی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۰).

روبرت کاپلان و دیوید نورتن^۲ 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 امتیازی متوازن را به عنوان یک ابزار مدیریتی نوین برای تدوین استراتژی و ارزیابی عملکرد معرفی نمودند (کاپلان، ۱۳۸۷). آنها پیشنهاد کردند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر را در یک کارت، جمع‌آوری نموده و به تحلیل آنها بپردازند. این چهار

1 - Balanced Scorecard

2- Roberts Kaplan & David Norton

منظر؛ شامل منظر مالی^۱، منظر مشتری^۲، منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار^۳ و منظر رشد و یادگیری سازمانی^۴ است (اندرسن و دیگران، ۲۰۰۶).

دیدگاه آینده (چشم‌انداز) سازمان، هسته اصلی فعالیت‌های BSC است (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۸). به عبارت دیگر BSC در عمل ابزاری برای ترجمه استراتژی بکار رفته و در واقع چارچوبی برای تبدیل شدن سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در چهار منظر (جنبه) است. اگرچه پژوهش‌های زیادی با موضوع استفاده از کارت امتیازی متوازن انجام شده است که در دنباله این نوشته، به پاره‌ای از آنها می‌پردازیم، اما نحوه پیاده‌سازی و توسعه و تأثیر استفاده از این ابزار در سازمان‌های مالی کشور هنوز از شفافیت بایسته برخوردار نبوده و از این رو برای پاسخ‌گویی به سؤالات و ابهامات موجود در زمینه امکان کاربرد این ساز و کار، در بستر سازمان‌های مالی کشور، ضرورت ایجاد کرد که این پژوهش انجام گیرد.

۳- اهداف پژوهش و فرضیه‌ها

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

- آیا شاخص‌های مالی برگرفته از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقق شده است؟
- آیا شاخص‌های مؤدیان مالیاتی برگرفته از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقق شده است؟

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

- آیا شاخص‌های فرآیندهای داخلی برگرفته از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقق شده است؟
 - آیا شاخص‌های رشد و یادگیری برگرفته از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقق شده است؟
- فرضیات پژوهش، برپایه پرسش‌های بالا پی‌ریزی شده است.

۴-مرور پیشینه پژوهش

صرفنظر از گستره سازمان‌های مالی که کمرهدف این چنین پژوهش‌هایی بوده‌اند؛ اما در کل، پژوهش‌هایی در زمینه استفاده از کارت امتیازی متوازن انجام شده است. بررسی پیشینه این مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از کارت امتیازی متوازن استفاده نموده‌اند توفیقاتی را در مدیریت به‌دست‌آورده‌اند (لارس گوران، ۲۰۰۱).

آهن^۱ (۲۰۰۱) بیان می‌کند که کارت امتیازی متوازن ابزاری نوین جهت تکمیل شاخص سنتی اندازه‌گیری عملکرد سازمان است. کارت امتیازی متوازن میان اهداف استراتژیک و معیارها، ارتباط برقرار کرده و برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و همسویی عوامل استراتژیک را برعهده دارد (آهن، ۲۰۰۱).

لارس گوران^۲ (۲۰۰۱) در پژوهشی، مشخصاً بر استفاده از کارت امتیازی متوازن در مدیریت سلامت تمرکز کرده 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 امتیازی متوازن تأثیر دارند اشاره می‌کند که کارت امتیازی متوازن اهداف غیرضروری و همچنین پیچیدگی کارها را کاهش می‌دهد و استراتژی‌ها و دیدگاه جدیدی را برای مدیریت حرفه‌ای و سیاست‌گذاری‌ها بوجود می‌آورد (لارس گوران، ۲۰۰۱).

مانوج آناند و ساهای^۳ (۲۰۰۵) پرسشنامه کارت امتیازی متوازن را به بیش از ۷۵ کمپانی جهانی هندی ارسال کردند. آنها دریافتند که استفاده از کارت امتیازی متوازن منجر به شناسایی و استفاده از فرصت‌ها،

1 -Ahn, H.

2 -Lars Goran Aidmark

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

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

یچینگ^۱ (۲۰۰۴) در یک بررسی که در آمریکا و کانادا انجام شد، نشان داد که اگرچه فراوانی استفاده از کارت امتیازی متوازن در آنها محدود است، اما اغلب، بخش‌های دولتی برای ارزیابی مالی، رضایت مشتری، کارایی فعالیت‌ها، تغییر و نوآوری و عملکرد کارمندان، اندازه‌گیری‌هایی را انجام می‌دادند. در کل، مدیران مورد تحقیق، به کیفیت این اندازه‌گیری‌ها و نیمی از گزارشات اعتماد داشتند. همچنین، این مدیران درک خوبی از کارت امتیازی متوازن داشتند و نظر رضایت‌بخشی درباره تجربه با این ابزار را بیان کردند (یچینگ، ۲۰۰۴).

هونگ یی وو و همکاران^۲ (۲۰۰۹) با استفاده از کارت‌امتیازی متوازن، عملکرد را در سه بانک مورد ارزیابی قرارداد 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 در آن، عملکرد اداره کل امور مالیاتی استان تهران را با استفاده از کارت‌امتیازی متوازن بررسی کردند 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 امتیازی متوازن براساس منطق فازی، به این نتیجه رسیدند که لحاظ کردن الگوی ذهنی در اندازه‌گیری شاخص‌های عملکرد BSC و اولویت‌بندی شاخص‌ها در دستیابی به اهداف با توجه به شرایط و محدودیت‌های کسب و کار می‌تواند توانایی‌های BSC را در ارزیابی عملکرد افزایش داده و در توسعه ظرفیت یادگیری استراتژیک و نهایتاً موفقیت مدیریت عملکرد، نقش مهمی را ایفا کند (آذر و درویشی، ۲۰۰۷).

۵- روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع توصیفی پیمایشی است. در این پژوهش به منظور توصیف و سنجش عملکرد اداره کل امور مالیاتی استان همدان، بر اساس کارت امتیازی متوازن، در ابتدا با مراجعه به اسناد و مدارک

1 - Yee-Ching Lilian Chan

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

موجود در سازمان امور مالیاتی کشور و اداره کل امور مالیاتی استان همدان و انجام مصاحبه با مدیران ارشد اداره کل، اهداف و استراتژی‌ها و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری اداره کل امور مالیاتی استان همدان تعیین شد. سپس لازم بود تا اهداف وضع شده و نیز میزان تحقق یافته آنها، برحسب شاخص‌های روش کارت امتیازی متوازن مشخص شود. میزان تحقق تعدادی از شاخص‌های عملکرد اداره کل امور مالیاتی استان همدان، با توجه به آمار و ارقام موجود که در گزارش‌های گوناگون، مورد استناد قرار گرفته، قابل استخراج بود. برای استخراج میزان تحقق سایر شاخص‌ها، از پرسشنامه 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 مؤذیان مالیاتی استان همدان، تشکیل می‌دادند. 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 (معادل جامعه آماری مدیران)، برای گروه کارکنان، ۱۰۰ نفر، و برای گروه مؤذیان نیز ۱۰۰ نفر در نظر گرفته شد. برای انتخاب کارکنان از بین ۳۶۰ نفر کارمند از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد و برای انتخاب مؤذیان مالیاتی نیز روش نمونه‌گیری آسان یا در دسترس، مبنا قرار گرفت. تعداد پرسشنامه‌های این تحقیق سه عدد بود که پرسشنامه شماره یک شامل ۱۷ سؤال، توسط مجموع مدیران، پرسشنامه شماره دو، شامل ۱۵ سؤال، توسط تعدادی از کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان همدان؛ و پرسشنامه شماره سه، شامل ۱۲ سؤال، توسط تعدادی از مؤذیان 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 طول زمان 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 کارکنان ۰/۷۹ و پرسشنامه مؤذیان مالیاتی ۰/۸۴ برآورد شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌های این پژوهش نیز با توجه به نظر مشورتی اساتید خبره تأیید شد.

در این پژوهش، کلیه شاخص‌های تنظیم‌شده بوسیله آزمون ناپارامتری دوجمله‌ای^۱ و همچنین درصد تحقق اهداف در نظر گرفته‌شده، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. 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 امتیازی متوازن، به تفکیک ارائه می‌شود:

۶-۱- منظر مالی

در راستای چشم انداز مالی که یکی از پرسش‌های این پژوهش را به شرح «آیا شاخص‌های مالی برگرفته از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقق شده است» بخود اختصاص می‌داد؛ و به منظور ارزیابی عملکرد منظر مالی اداره کل امور مالیاتی استان همدان با استفاده از کارت امتیازی متوازن، مقدار و درصد تحقق هدف شاخص‌های مالی در نظر گرفته‌شده در دو هدف 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
	مالیاتی	درآمدهای مالیاتی غیرمستقیم	۹۹۶۰۰۰۰۰۰۰۰	۱۰۱۳۰۳۳۶۶۰۰۰	۱۰۱
	کاهش هزینه‌های	نسبت هزینه‌های جاری به درآمدهای مالیاتی	۵/۳	۵/۳	۱۰۰
	وصول مالیات	نسبت کل هزینه‌های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی	۶/۲	۶/۲	۱۰۰

بر پایه جدول ۱، اداره کل امور مالیاتی استان همدان در شاخص‌های درآمدهای مالیاتی مستقیم به ۱۲۰ درصد، درآمدهای مالیاتی غیرمستقیم به ۱۰۱ درصد، نسبت هزینه‌های جاری به درآمدهای مالیاتی و نسبت کل هزینه‌های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی به ۱۰۰ درصد اهداف خود دست یافته است. به عبارت بهتر، میزان تحقق شاخص‌های مالی برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در مورد تمام شاخص‌های موردنظر، بزرگتر یا مساوی ۱۰۰ درصد بوده است. همچنین میانگین کلی تحقق شاخص‌ها نیز ۱۰۵/۲۵ درصد است.

۶-۲- منظر مشتری

پرسش دیگر پژوهش حاضر را «آیا شاخص‌های مؤدیان مالیاتی برگرفته از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقق شده است؟» پی‌می‌ریخت که به منظور ارزیابی عملکرد منظر مشتری اداره کل امور مالیاتی استان همدان با استفاده از کارت امتیازی متوازن، مقدار و درصد تحقق هدف شاخص در نظر گرفته شده، افزایش رضایت مؤدیان 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 مؤدیان مالیاتی	افزایش رضایت مؤدیان 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 مؤدیان 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 ناپارامتری دوجمله‌ای مربوط به پاسخ سؤالات منظر مؤدیان مالیاتی، در جدول ۳ ارائه شده است.

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	≤ 3	۴۰	۰/۴	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۶۰	۰/۶		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
ادب و احترام متقابل	گروه ۱	≤ 3	۶۸	۰/۷	۰/۶	۰/۰۶۲
	گروه ۲	> 3	۳۲	۰/۳		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
جلب رضایت ارباب رجوع	گروه ۱	≤ 3	۵۲	۰/۵	۰/۶	۰/۰۶۴
	گروه ۲	> 3	۴۸	۰/۵		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
رازداری	گروه ۱	≤ 3	۵۶	۰/۶	۰/۶	۰/۲۳۷
	گروه ۲	> 3	۴۴	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
بیطرفی در قضاوت و ارائه خدمات	گروه ۱	≤ 3	۶۵	۰/۶	۰/۶	۰/۱۷۹
	گروه ۲	> 3	۳۵	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
صداقت و درستکاری	گروه ۱	≤ 3	۵۲	۰/۵	۰/۶	۰/۰۶۴
	گروه ۲	> 3	۴۸	۰/۵		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
راهنمایی مؤدیان مالیاتی	گروه ۱	≤ 3	۵۱	۰/۵	۰/۶	۰/۰۴۲
	گروه ۲	> 3	۴۹	۰/۵		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
پوشش و آراستگی	گروه ۱	≤ 3	۶۴	۰/۶	۰/۶	۰/۲۳۹
	گروه ۲	> 3	۳۶	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
تدارک فضای اداری مناسب	گروه ۱	≤ 3	۷۰	۰/۷	۰/۶	۰/۰۲۵
	گروه ۲	> 3	۳۰	۰/۳		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		

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 فرضیه پژوهشی اقدام شده است.

$H_0: P \geq 0/6$ (رضایت بالا نیست)

$H_1: P < 0/6$ (رضایت بالا است)

علت مقایسه نسبت با عدد ۰/۶ آن است که نسبت ۳ گزینه به ۵ گزینه، معادل $3/5 = 0/6$ 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 مؤدیان 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.

۳-۶- منظر فرآیندهای داخلی

سومین پرسش این پژوهش، با واژه‌بندی «آیا شاخص‌های فرآیندهای داخلی برگرفته از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقق شده است؟» منظر دیگری از عملکرد اداره کل مالیاتی استان را جستجو می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد منظر فرآیندهای داخلی اداره کل امور مالیاتی استان همدان با استفاده از کارت امتیازی متوازن، مقدار و درصد تحقق هدف شاخص‌های در نظر گرفته شده، شامل اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها، تسهیل ارتباط بین ادارات، ارتقاء سلامت نظام اداری، تغییر و تحول سازمانی و بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان در جدول ۴ ارائه شده است.

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 فعالیتهای	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 اجرائیات	۱۳۸۰	۱۳۰۶	۹۴/۶	
		تعداد اوراق تشخیص مطرح شده در هیئت‌های حل اختلاف	۳۶۴۸	۴۵۸۳	۱۲۵/۶	
تسهیل ارتباط بین ادارات		تعداد اوراق تشخیص قطعی شده از طریق توافق	۷۱۶۴	۹۶۸۸	۱۳۵/۲	
		تبادل مهارت‌ها و نقطه نظرات بین ادارات زیر مجموعه	۵	۳/۱۵	۶۳/۰	
		تبادل اطلاعات مالیاتی مؤذیان خاص و نقطه نظرات بین ادارات	۵	۲/۹۵	۵۹/۰	

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 مؤذیان	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 مؤذیان		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 مؤذیان به خود اظهاری	۵	۴/۰۰	۸۰/۰	

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

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	≤ 3	۲۰	۱/۰	۰/۶	۰/۰۰۰
	جمع		۲۰	۱/۰		
زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی املاک و مستغلات	گروه ۱	≤ 3	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	> 3	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی شرکت‌ها	گروه ۱	≤ 3	۱۹	۱/۰	۰/۶	۰/۰۰۱
	گروه ۲	> 3	۱	۰/۰		
	جمع		۲۰	۱/۰		
زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیات بر ارث	گروه ۱	≤ 3	۱۳	۰/۶	۰/۶	۰/۴۱۶
	گروه ۲	> 3	۷	۰/۴		
	جمع		۲۰	۱/۰		
زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیات بر ارزش افزوده	گروه ۱	≤ 3	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	> 3	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
تشریفات اداری	گروه ۱	≤ 3	۶۳	۰/۶	۰/۶	۰/۳۰۷
	گروه ۲	> 3	۳۷	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
تبادل مهارت‌ها و نقطه نظرات بین ادارات زیر مجموعه	گروه ۱	≤ 3	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۲۵۰
	گروه ۲	> 3	۶	۰/۳		
	جمع		۲۰	۱/۰		
تبادل اطلاعات مالیاتی مؤذیان خاص و نقطه نظرات بین ادارات	گروه ۱	≤ 3	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	> 3	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
پایبندی به قوانین امور مالیاتی	گروه ۱	≤ 3	۵۶	۰/۶	۰/۶	۰/۲۳۷
	گروه ۲	> 3	۴۴	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
میزان دخالت عقاید شخصی در انجام وظایف	گروه ۱	≤ 3	۷۸	۰/۸	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۲۲	۰/۲		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		

شاخص	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت تست	Asymp. Sig. (1-tailed)
وقت شناسی	گروه ۱	≤ 3	۶۰	۰/۶	۰/۶	۰/۵۴۳
	گروه ۲	> 3	۴۰	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
سلامت اداری و مالی کارکنان	گروه ۱	≤ 3	۶	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۶
	گروه ۲	> 3	۱۴	۰/۷		
	جمع		۲۰	۱/۰		
شفافیت قوانین و رویه‌های امور مالیاتی	گروه ۱	≤ 3	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۲۵۰
	گروه ۲	> 3	۶	۰/۳		
	جمع		۲۰	۱/۰		
ضابطه‌مند بودن	گروه ۱	≤ 3	۶	۰/۳	۰/۶	۰/۰۰۶
	گروه ۲	> 3	۱۴	۰/۷		
	جمع		۲۰	۱/۰		
پاسخ‌گو و پیگیر خواسته‌ها و استعلامات مؤدیان	گروه ۱	≤ 3	۲۳	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۷۷	۰/۸		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
دوره‌های آموزشی مرتبط	گروه ۱	≤ 3	۸۶	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۱۴	۰/۱		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
تلاش در جهت افزایش سطح فرهنگ مالیاتی و کسب اعتماد مردم	گروه ۱	≤ 3	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	> 3	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
گرایش کارکنان به ادامه تحصیل	گروه ۱	≤ 3	۱۱	۰/۶	۰/۶	۰/۴۰۴
	گروه ۲	> 3	۹	۰/۴		
	جمع		۲۰	۱/۰		
اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی کارکنان	گروه ۱	≤ 3	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۲۵۰
	گروه ۲	> 3	۶	۰/۳		
	جمع		۲۰	۱/۰		
انجام پروژه‌های پژوهشی و اجرایی جهت بهبود و رفع مشکلات	گروه ۱	≤ 3	۱۱	۰/۶	۰/۶	۰/۴۰۴
	گروه ۲	> 3	۹	۰/۴		
	جمع		۲۰	۱/۰		
تشویق مؤدیان به خوداظهاری	گروه ۱	≤ 3	۵	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۲
	گروه ۲	> 3	۱۵	۰/۸		
	جمع		۲۰	۱/۰		

نتایج آزمون دوجمله‌ای مربوط به سؤالات عملکرد منظر فرآیندهای داخلی نشان می‌دهد که در مجموع بیست‌ویک شاخص، پاسخ‌دهندگان فقط از چهار شاخص به شرح شاخص‌های سلامت اداری و مالی کارکنان، ضابطه‌مند بودن، پاسخ‌گو و پیگیر خواسته‌ها و استعلامات مؤدیان بودن، و سرانجام از تشویق مؤدیان به خوداظهاری ابراز رضایت کرده و از سایر شاخص‌ها 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 فرآیندهای داخلی به ۶۳ درصد از اهداف تعیین شده دست پیدا کند.

۴-۶- منظر رشد و یادگیری

چهارمین منظر عملکرد سازمان با پرسش «آیا شاخص‌های رشد و یادگیری برگرفته از استراتژی امور مالیاتی استان همدان در سال ۱۳۸۷، محقق شده است؟» هدف بررسی قرار گرفت که به منظور ارزیابی کارکرد منظر رشد و یادگیری اداره کل امور مالیاتی استان همدان با استفاده از کارت امتیازی متوازن، مقدار و درصد تحقق هدف شاخص‌های در نظر گرفته شده شامل اعتلای فرهنگ سازمانی، افزایش رضایت کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی و توسعه فناوری اطلاعات (مکانیزاسیون) به تفکیک در جدول ۶ ارائه شده است.

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	
	افزایش رضایت کارکنان	مطالعه در خصوص قوانین مالیاتی	۵	۳/۵۰	۷۰/۰	
		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	
	توانمند سازی نیروی انسانی	رضایت از مسئول مستقیم	۵	۳/۱۲	۶۲/۴	
		نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات کار	۰/۱۳	۰/۷	۵۴	
	توسعه فناوری اطلاعات (مکانیزاسیون)	نسبت کارکنان دارای تحصیلات به کل کارکنان	۰/۶۸	۰/۷۵	۱۱۰	
		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 دو جمله‌ای مربوط به پاسخ سؤالات منظر رشد و یادگیری در جدول ۷ ارائه شده است.

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	≤ 3	۱۵	۰/۸	۰/۶	۰/۱۲۶
	گروه ۲	> 3	۵	۰/۲		
	جمع		۲۰	۱/۰		
استفاده از خلاقیت و ابتکار کارکنان	گروه ۱	≤ 3	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۲۵۰
	گروه ۲	> 3	۶	۰/۳		
	جمع		۲۰	۱/۰		
ریسک پذیری	گروه ۱	≤ 3	۸۲	۰/۸	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۱۸	۰/۲		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
کار تیمی	گروه ۱	≤ 3	۸۸	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۱۲	۰/۱		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
آشنایی با حقوق و تکالیف	گروه ۱	≤ 3	۶۰	۰/۶	۰/۶	۰/۵۴۳
	گروه ۲	> 3	۴۰	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات	گروه ۱	≤ 3	۶۵	۰/۶	۰/۶	۰/۱۷۹
	گروه ۲	> 3	۳۵	۰/۴		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
مطالعه در خصوص قوانین مالیاتی	گروه ۱	≤ 3	۴۷	۰/۵	۰/۶	۰/۰۰۶
	گروه ۲	> 3	۵۳	۰/۵		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
حقوق و مزایای شغلی	گروه ۱	≤ 3	۹۷	۱/۰	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۳	۰/۰		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
فرصت ارتقاء و پیشرفت	گروه ۱	≤ 3	۹۸	۱/۰	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۲	۰/۰		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
ماهیت و شرایط شغلی	گروه ۱	≤ 3	۹۳	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۷	۰/۱		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		

شاخص	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت تست	Asymp. Sig. (1-tailed)
رضایت از مسئول مستقیم	گروه ۱	≤ 3	۶۶	۰/۷	۰/۶	۰/۱۳۰
	گروه ۲	> 3	۳۴	۰/۳		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
میزان رشد سیستم‌های فناوری اطلاعات	گروه ۱	≤ 3	۸۰	۰/۸	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۲۰	۰/۲		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
میزان به‌کارگیری امکانات سخت افزاری و نرم‌افزاری	گروه ۱	≤ 3	۸۶	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	۱۴	۰/۱		
	جمع		۱۰۰	۱/۰		
میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات	گروه ۱	≤ 3	۹۱	۰/۹	۰/۶	۰/۰۰۰
	گروه ۲	> 3	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 کلی درصد تحقق 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 دست‌پیدا کند.

۷- بحث و نتیجه‌گیری

استراتژی‌های بکار رفته جهت نیل به اهداف در اداره کل امور مالیاتی 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 اداره کل امور مالیاتی استان همدان، نهایتاً مشخص شد که این اداره کل توانسته است از جنبه مالی به اهداف تعیین‌شده دست پیدا کند و حتی کمی جلوتر از اهداف مزبور گام بردارد؛ هرچند از منظر مشتری

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 مشخص نبودن کمیّت هدف شاخص‌های کیفی در واحد مربوطه، مقدار هدف، برای این شاخص‌ها، در بهترین حالت در نظر گرفته شده و برای ارزیابی نیز، مقدار واقعی این شاخص‌ها، با بهترین گزینه، مقایسه شده که با توجه به قراردادن اهداف یادشده در تراز آرمانی (و نه پایین‌ترین آن، که شاید به واقعیت 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، اما عملکرد اداره کل امور مالیاتی استان همدان را جمعاً می‌توان در وضعیت مطلوبی بشمار آورد.

نتایج این پژوهش می‌تواند با یافته‌های ونگ آن وینگ و همکاران^۱ (۲۰۰۶) که کاهش تعارضات در ارزیابی‌های کارت امتیازی متوازن 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 امتیازی متوازن در مراکز تأمین اجتماعی استان مازندران، توسط نیاز آذری (۱۳۸۷) انجام گرفته، که در گزارش آن، ضمن بیان مفهوم و چارچوب مدل کارت امتیازی متوازن، ابعاد و حوزه‌های آن در سازمان تأمین اجتماعی، به این نتیجه رسیده که مفاهیم چهارگانه مدل کارت امتیازی متوازن در تحقق اهداف سازمان تأمین اجتماعی نقش یکسانی ندارند (نیاز آذری و همکاران، ۱۳۸۷)، بار دیگر، در پژوهش حاضر، تکرار شده است.

در پژوهشی که توسط هونگ یی وو و همکاران (۲۰۰۹) انجام شد، با استفاده از کارت امتیازی متوازن، عملکرد سه بانک مورد ارزیابی قرار گرفت و نشان داده شد که استفاده از این ابزار مفید و مؤثر است؛ ولی در این پژوهش اولویت نسبی برای هیچیک از مناظر چهارگانه در مقایسه با یکدیگر در تأمین اهداف اداره کل مالیاتی استان همدان، مفروض نبود؛ لیکن در پژوهش‌هایی که بر پایه 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

شناسایی نمود و در پژوهشی مستقل، به ارزش و اهمیت نسبی این مناظر چهارگانه و مشارکت نسبی آنها در تئوری و درعمل در تأمین اهداف دستگاه مالیاتی پرداخت.

روی هم رفته و در همین حد نیز که کاربرد این مدل در قالب پژوهش حاضر امکان پذیر شده، وضعیت سازمان را در هر یک از حوزه‌ها تعیین و ارزیابی نموده است. نتایج حاصل می‌تواند بعنوان چارچوبی مهم جهت مدیریت بهتر عملکرد، مؤثر واقع شود. این دستاوردها می‌تواند به مدیران ارشد اداره کل امور مالیاتی استان همدان این امکان را بدهد که بطور علمی و همه جانبه، مجموعه سازمان را مورد ارزیابی قرار داده و با درک نارسایی‌ها و تکیه بر نقاط قوت، توازن واقعی را در ارزیابی بین اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، شاخص‌های اصلی و فرعی و بین عملکرد داخلی و خارجی ایجاد نمایند.

با توجه به نتیجه پژوهش حاضر می‌توان به مدیران این دستگاه، توصیه نمود تا به کلیه شاخص‌هایی که عدم رضایت در آنها مشهود بوده، توجه ویژه‌ای را مبذول نمایند. شاید باور امکان انجام ارزیابی عملکرد مقایسه‌ای سازمان امور مالیاتی کشور در استان‌های گوناگون با استفاده از این مدل را بتوان از دستاوردهای انجام این پژوهش قلمداد نمود.

فهرست منابع

۱. آذر، عادل و زهرا علیپور درویشی(۲۰۰۷)، بهبود سیستم کارت امتیازی 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 کارت‌امتیازی متوازن، فصلنامه تخصصی مالیات، شماره ۵۲، ۹-۳۰.
۵. کاپلان، رابرت اس(۱۳۸۷)، کارت‌امتیازی 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 امتیازی 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 management : 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.

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.

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.

