

عنوان مقاله: ارزیابی عملکرد امور مالیاتی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن

عادل صلواتی، حاجی ویسی، بیژن خزدوزی و کاوه حسنی

دریافت: ۹۰/۱۱/۱

پذیرش: ۹۱/۳/۲۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۲ روز نزد پدیدآوران بوده است

چکیده:

راز موفقیت شرکت‌های عصر اطلاعات در سرمایه‌گذاری و مدیریت بر روی دارایی‌های معنوی است. از این‌رو، روش ارزیابی متوازن (BSC) ابزاری موثر و تایید شده در پاسخ به نیاز ما با به عرصه گذاشتن تا با ترجمه‌ی دارایی‌های نامشهود به ارزش واقعی برای همه افراد ذی‌نفع یک سازمان، به سازمان‌ها اجازه دهد تا راهبردهای متمایزکننده خود را با موفقیت پیاده کنند. هدف از این پژوهش ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر سنندج بر اساس کارت امتیازی بود. در این پژوهش مدلی^۲ مبتنی بر نقشه راهبردی کاپلان و نورتون^۳ در سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی طراحی شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با توجه به روش اجرا، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش، برای تحلیل میزان رعایت هر یک از چهار منظر سیستم کارت امتیازی متوازن در امور مالیاتی شهر سنندج، با توجه به مستندات، آمار واقعی و همچنین از پرسش‌نامه در قالب مقیاس پنج رتبه‌ای لیکرت^۴ استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های هر چهار فرضیه نشان داد که فرضیه اول (منظر مالی) و فرضیه دوم (منظر مودیان) مورد تایید قرار گرفتند و فرضیه سوم (منظر فرایندهای داخلی) و فرضیه چهارم (منظر رشد و یادگیری) تایید نشد.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، دارایی‌های نامشهود، شاخص^۵

1. Balanced Score Card
2. model
3. Kaplan and Norton
4. Likert
5. Index

۱. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
 ۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش مالی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
 ۳. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
 ۴. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
- kaveh.hhh@gmail.com

گسترش و پیچیدگی روزافزون و شتاب‌آمیز واحدهای انتفاعی و غیرانتفاعی در جهان پیشرفته امروز فشارهای ناشی از کمبود منابع و افزایش رقابت، وجود انواع مخاطرات در زمینه‌های مالی، اداری و تجاری که هدف‌ها و سیاست‌های سازمانی، آن‌ها را از درون و برون به شدت تهدید می‌کند، سبب شده است که کنترل و ارزیابی عملکرد این‌گونه واحدها به صورت منطقی انجام گیرد و نیاز به یک سیستم سنجش عملکردی کامل‌تر از آنچه که قبلاً موجود بود، به وجود آید (شاهمرادی، ۱۳۸۳). ارزیابی عملکرد، فرایندی است که برای ارزیابی پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف تعیین شده، مشتمل بر اطلاعاتی در مورد کارایی تبدیل محصولات و خدمات ارائه شده و میزان رضایت‌مندی مشتریان، دستاوردها و اثربخشی فعالیت‌ها در راستای اهداف مشخص آن‌ها می‌باشد (ستاری‌فرد، ۱۳۸۳). ارزیابی عملکرد از جمله بهترین راه‌های به دست آوردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری در سازمان‌هاست، به همین جهت همواره در هر دوره زمانی، نیاز به اندازه‌گیری عملکرد سازمان در مدیران حس می‌شده است (Kaplan, 2001). برای انجام فعالیت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها در قدم اول باید شناخت کافی از سازمان داشته باشیم یعنی فعالیت‌های مختلف در سازمان انتخاب شده مورد بررسی قرار گیرد. در مرحله دوم مدل و انواع سیستم‌های ارزیابی عملکرد، کاربردهای ویژه در سازمان، انواع روش‌های تدوین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد کارکنان، نظام‌های انگیزشی را باید مورد بررسی و پژوهش قرار دهیم. سپس ارزیابی و مقایسه بین روش‌شناسی‌های مختلف و در نهایت انتخاب بهترین روش را در دستور کار قرار دهیم. در قدم سوم شاخص‌های ارزیابی عملکرد را تدوین می‌کنیم که در این مرحله پس از تأیید نظام اولیه، شاخص‌های مورد نیاز جهت ارزیابی عملکرد تهیه خواهد شد. سپس ارتباط بین شاخص‌ها در سازمان مورد بررسی قرار گرفته، شناسنامه‌هایی جهت شاخص‌ها تهیه می‌شود (همتی، ۱۳۸۶). در عصر حاضر، ارزیابی دارایی‌های نامشهود و قابلیت‌های رقابتی بلندمدت سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا وجود این دارایی‌ها برای موفقیت سازمان بسیار حیاتی‌تر از دارایی‌های مشهود و فیزیکی به شمار می‌روند (ستاری‌فرد، ۱۳۸۳). نظام‌های سنجش عملکرد سنتی و مبتنی بر حسابداری باقی مانده از عصر صنعتی، نتوانسته است عملکرد واقعی سازمان‌ها را نشان دهد، زیرا آن‌ها فقط بر بعد مالی سازمان تأکید

می‌کردند که این بعد در دنیای کنونی هرگز مزایای رقابتی پایداری برای سازمان ایجاد نمی‌کند (چهار سوقی، ۱۳۸۵). لذا سازمان‌ها به نظامی نیاز خواهند داشت تا علاوه بر اندازه‌گیری تمامی ابعاد سازمان، میزان موفقیت سازمان را نیز در دستیابی به رسالت و چشم‌انداز خود اندازه‌گیری کند. این نظام باید همچنین بتواند مدیران سازمان را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی یاری کند (ساجدی‌نژاد، ۱۳۸۵). در این پژوهش کارت امتیازی متوازن^۱ به عنوان سیستم سنجش عملکردی که می‌تواند این خواسته سازمان‌ها را فراهم کند، معرفی می‌شود. کارت امتیازی متوازن با نمایش سطح عملکرد سازمان‌ها، مدیران را در راستای بهبود عملکرد واحد مربوط یاری می‌رساند، رویکرد BSC در تعیین جایگاه سازمان این امکان را فراهم می‌آورد تا بتوان از این ابزار برای عارضه‌یابی سازمان‌ها بهره‌گرفت. در این جهت تنها باید سعی کرد تا معیارهای مناسبی برای اندازه‌گیری عملکرد تعریف و به کار گرفته شود (کریمی، ۱۳۸۷). روش ارزیابی متوازن توسط دو نفر یعنی رابرت کاپلان استاد دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون از مشاوران برجسته مدیریت، معرفی شد. در سال ۱۹۹۰، کاپلان و نورتون ۱۲ شرکت معتبر را برای یافتن روش‌های جدید ارزیابی مورد مطالعه قرار دادند. انگیزه این مطالعه، این بود که سنجه‌های مالی^۲ عملکرد برای موسسات کسب و کار مدرن، اثربخشی کافی ندارند. شرکت‌های مورد مطالعه به همراه کاپلان و نورتون متقاعد شدند که اتکا به سنجه‌های مالی، توانایی آن‌ها را در جهت ایجاد ارزش، تحت تاثیر قرار داده است. گروه مطالعاتی، در مورد ایده ارزیابی متوازن به توافق رسیدند که مشخصه آن سنجه‌های عملکردی بود که سر تا سر سازمان را پوشش می‌داد. کاپلان و نورتون این ابزار جدید را روش ارزیابی متوازن نامیدند. و بعداً این مفهوم را در اولین مقاله از سه مقاله خود در نشریه پژوهشی دانشگاه هاروارد تحت عنوان «روش ارزیابی متوازن، سنجه‌هایی که محرک عملکرد هستند» خلاصه کردند (Kaplan, 2004). عبارت متوازن در کارت امتیازی متوازن به تعادل یا توازنی اشاره دارد که این نگرش بین اهداف مالی از یک سو و اهداف غیر مالی از سوی دیگر، اهداف کوتاه مدت از یک سو و اهداف بلندمدت از سوی دیگر، اهداف داخلی از یک سو و اهداف خارجی از سوی دیگر برقرار می‌کند. این دیدگاه چارچوبی جامع است که اهداف راهبردی و ماموریت سازمان را به رده معیارهای عملکردی تبدیل می‌کند. هدف (BSC) ایجاد دیدی جامع برای مدیران است تا بر نواحی‌ای که راهبرد یک سازمان را پیش می‌برد، تمرکز کنند. (BSC) چارچوبی شامل یک رده معیارهای مالی و غیر مالی است، معیارهایی که برای کمک به سازمان جهت به کارگیری عوامل کلیدی موفقیت در چشم‌انداز راهبردی آن، انتخاب

1. Balanced Scorecard
2. Indices of financial

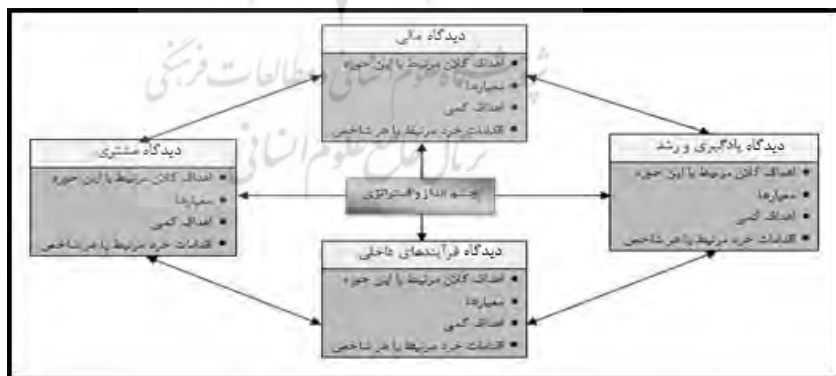
شده‌اند (Wendy, 2001). بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده است که کارت امتیازی متوازن، روش مناسبی جهت تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد. هوک و جیمز^۱ در سال ۲۰۰۰ پژوهشی را در شرکت‌های تولیدی استرالیا انجام دادند و به کارگیری معیارهای مرسوم ارزیابی متوازن را در این شرکت‌ها مورد بررسی قرار دادند. هدف این پژوهش بررسی رابطه کارگیری ارزیابی متوازن با اندازه سازمان، چرخه عمر محصول، اقتدار بازار و عملکرد سازمانی بود. نتایج پژوهش آنان حاکی از ارتباط مثبت بین کاربرد معیارهای مرسوم ارزیابی متوازن و عملکرد بهتر بود. گرچه بر اساس پژوهش آنان، معیارهای عملکرد غیر مالی نقش بیشتری در بهبود شرکت‌ها داشت. زیگنفس^۲ در سال ۲۰۰۰ استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن را جهت انتخاب شاخص‌های عملکرد در حوزه‌های بازرسی ممیزی داخلی نشان داده است. مالنا و سلتو^۳ در سال ۲۰۰۱ اثربخشی ارزیابی متوازن در انتقال اهداف راهبرد را ارزیابی کردند، بر اساس پژوهش آنان، به کارگیری کارت امتیازی متوازن به بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شده است. روس، پاتریل، راین^۴، در سال ۲۰۰۲ ابزارهای تحلیلی عملکرد و چارچوب‌های مورد استفاده برای پشتیبانی مدیریت تغییر در قسمت تعمیرات و نگهداری هواپیما را به وسیله روش کارت امتیازی متوازن شرح دادند. اینتر و همکارانش^۵ در ۲۰۰۳ نتایج متفاوت با سه پژوهش ذکر شده را گزارش کردند و مدعی شدند میان به کارگیری ارزیابی متوازن و عملکرد مالی، رابطه منفی وجود دارد. این مطالعه در مورد صنعت خدمات مالی انجام گرفته بود. همچنین در پژوهش آنان، بیش از ۷۵ درصد شرکت‌ها اعلام کرده بودند که به روش‌های ارزیابی غیر مالی اعتماد ندارند. اسپکیچر و بیسچوف و پفیفر^۶ در سال ۲۰۰۳ پژوهش‌های اصولی را بر اساس مدارک موجود بر پایه مفهوم کارت امتیازی، در کشورهای آلمانی زبان تهیه و ارائه کرده‌اند. دیویس و آلبرایت^۷ در سال ۲۰۰۴ پژوهشی با موضوع تاثیر پیاده‌سازی ارزیابی متوازن بر عملکرد شرکت‌ها در یک بانک آمریکایی انجام دادند. آنان ارزیابی متوازن را در چهار شعبه از بانک پیاده کردند و پس از دو سال نتایج شاخص‌های این چهار شعبه را با چهار شعبه‌ای که هنوز برای ارزیابی عملکرد، روش‌های سنتی را به کار می‌بردند، مقایسه کردند. آنان دریافتند که بین پیاده‌سازی و به کارگیری ارزیابی متوازن و بهبود عملکرد این شعبه‌ها رابطه معناداری وجود دارد. در پژوهشی که

1. Hoque and James , 2000
2. Ziegenfuss , 2000
3. Malina and Setlo , 2001
4. Rouse and putteril and Ryan , 2002
5. Itnner & et al , 2003
6. Speckpacher , Bischof , Pfeiffer , 2003
7. Davis and Albright , 2004

در سال ۲۰۰۹ توسط هوانگ^۱ انجام شد یک سیستم هوشمند مبتنی بر دانش، جهت برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شد تا راهبردهای ثابت را بر مبنای چشم‌انداز BSC پایه‌گذاری و یا انتخاب کند. در پژوهش حاضر هدف، ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر سنندج بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن است که سعی می‌شود تا با بهره‌گیری از سیستم جامع ارزیابی عملکرد متوازن، مطابق با فرایند پیشنهادی آقایان نورتون و کاپلان و روند مدیریت استراتژیک (مدیریت راهبردی)، بر پایه راهبردهای امور مالیاتی شهر سنندج، این سازمان را به سوی چشم‌اندازهایش هدایت نماید. علاوه بر آن سازمان را در یک مسیر منطقی مشخص در تدوین برنامه‌های راهبردی خود یاری دهد و میزان دستیابی به اهداف را به صورت کمی و همراه با تجزیه و تحلیل، در عین حال تمامی جوانب وزوایای سازمان را پوشش و مد نظر قرار دهد. بر این اساس، سوالی که مطرح می‌شود این است که: سیستم و نحوه ارزیابی عملکرد به روش کارت امتیازی متوازن در اداره امور مالیاتی شهر سنندج چگونه است؟ آیا اندازه‌گیری عملکرد بر اساس کارت امتیازی متوازن می‌تواند عملکرد کلی و جامعی از مدیریت واحدهای مختلف سازمان در رسیدن به اهداف راهبردی از پیش تعیین شده را ارائه کند؟

ساختار مدل کارت امتیازی متوازن

در چارچوبی که نخستین بار در سال ۱۹۹۲ میلادی، توسط کاپلان و نورتون برای کارت امتیازی متوازن پیشنهاد شد، از چهار منظر یا دیدگاه به نام‌های دیدگاه مالی، دیدگاه مشتری، دیدگاه فرآیندهای داخلی و دیدگاه یادگیری و رشد استفاده شده است (Kaplan & Norton, 1992).



شکل ۱. چارچوب کارت امتیازی متوازن
(منبع: کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)

1. Huang, 2009

دیدگاه مالی: ارزیابی متوازن، دیدگاه مالی و به حداکثر رساندن سود را به عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرد. منظور از معیارهای مالی آن دسته از معیارهایی هستند که از دید سهام‌داران و به طور کلی افراد ذی‌نفع سازمان به عنوان معیار تعیین عملکرد م نظر قرار می‌گیرند (Kaplan & Norton, 1996). در بعد مالی به شیوه‌های هزینه کردن منابع مالی سازمان توجه می‌شود که از طریق اندازه‌گیری میزان سود، جریان نقدینگی، بازگشت سرمایه صرف شده، ارزش افزوده اقتصادی، بازده مجموع دارایی‌ها و نسبت‌های مالی به دست می‌آید (Millis & Mercken, 2004).

دیدگاه مشتری: در راهبرد کسب و کار، چگونگی ایجاد تمایز یک سازمان از رقبایش جهت جذب، حفظ و تعمیق روابط با مشتریان مورد نظر اهمیت بسیاری دارد (Kaplan & Norton, 2004). در مدل کارت امتیاز متوازن، توجه به مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به مواردی چون میزان رضایت مشتریان از محصولات، توجه و رسیدگی به شکایات، تحویل به موقع محصولات به مشتریان و کاهش شکایت آنان اشاره می‌کند (Wongrassam & simmons, 2003).

دیدگاه فرآیند داخلی: منظور آن دسته از معیارهایی هستند که باید برای ایجاد رضایت افراد ذی‌نفع و مشتریان، در فرآیند داخلی شرکت وجود داشته باشند (Kaplan & Norton, 1996). این بعد، موجب تقویت دو بعد قبلی می‌شود و به مواردی چون نسبت درآمد کسب شده به هزینه‌های بازاریابی، نسبت سود خالص به تعداد پرسنل تمام وقت، درآمد کل به تعداد پرسنل، زمان چرخه تبدیل ایده به محصول و رشد هزینه طی سال اشاره می‌کند (Wongrassam & simmons, 2003).

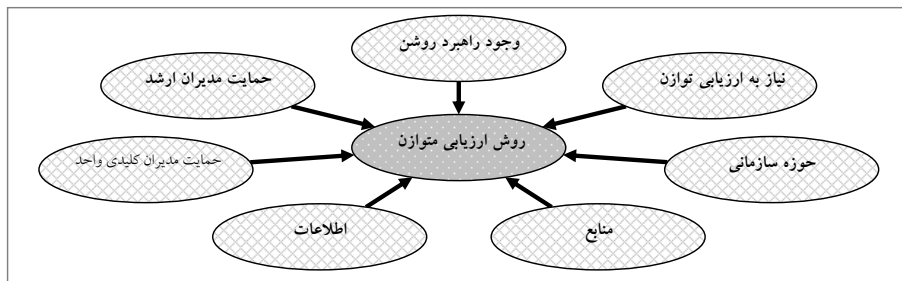
دیدگاه رشد و یادگیری: منظور از این معیار، آن دسته اقداماتی است که باید در رشد، یادگیری و آموزش کارکنان به کار گرفته شود تا از این راه، وضعیت مطلوب از نظر افراد ذی‌نفع و مشتریان تحقق پیدا کند (Kaplan & Norton, 1996). معیار رشد و یادگیری، بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان، چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می‌پردازد (Wongrassam & simmons, 2003).

شرایط پیاده‌سازی BSC

پس از بررسی مطالعات موضوعی در زمینه سازمان‌هایی که سیستم‌های ارزیابی عملکرد را پیاده‌سازی می‌کنند، این مطرح شد که آیا سازمان فوق‌آمادگی اجرای چنین نظامی را دارا است یا خیر؟ قبل از اینکه نتیجه‌گیری کنیم که یک نظام ارزیابی عملکرد متوازن در بالاترین سطح، بهترین گزینه برای شماست، باید معیارهایی را برای این تصمیم مهم مورد نظر قرار دهیم. عناصر متعددی به انتخاب یک واحد سازمانی مناسب برای اولین نظام ارزیابی متوازن کمک می‌کنند. این

معیارها در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲: هفت معیار برای انتخاب واحد سازمانی جهت آغاز کار توسعه‌ای ارزیابی متوازن



(منبع: بختیاری، ۱۳۸۶)

از نظر ارائه‌کنندگان رویکرد کارت امتیازی، این کارت ابزاری جهت شفاف کردن راهبرد و چشم‌انداز سازمان و همین‌طور انتقال آن به کارکنان سطوح مختلف، ایجاد تفاهم و هم‌سویی بین مدیران واحدها و سطوح‌های مختلف بر استراتژی سازمان محسوب می‌شود. هدف‌های به کار گرفته در سنجش و ارزیابی عملکردهای مختلف باید بیانگر راهبرد و چشم‌انداز واحد سازمان باشند (بختیاری، ۱۳۸۶). بر مبنای این روش به منظور شناخت آمادگی برای پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان، نتایج زیر به دست آمد: آشنایی اعضای سازمان با این طرح، تمایل قابل توجه مدیریت در ارزیابی عملکرد سازمان، همکاری‌های آتی آن‌ها در جهت پیشرفت این طرح، بدین ترتیب امور مالیاتی شهر سنندج برای موردکاوی پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد متوازن برگزیده شد.

طرح راهبرد اداره کل امور مالیاتی شهر سنندج

در این بخش به نتایج طرح راهبرد که مبنای ارزیابی‌های نظام سنجش عملکرد متوازن است و ابتدا به بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و بیان استراتژی‌های امور مالیاتی شهر سنندج می‌پردازیم.

بیانیه مأموریت امور مالیاتی شهر سنندج

مأموریت، اهداف بلندمدت و راهبردهای فعلی سازمان‌ها معمولاً از طریق اسناد و مدارک قابل شناسایی هستند. اگر چه در خصوص امور مالیاتی شهر سنندج هیچ نوع سند مدونی وجود ندارد، می‌توان با مراجعه به منابعی نظیر قانون، گزارش‌ها، شرح وظایف تشکیلات و مستندات مربوط به

ماموریت سازمان امور مالیاتی کشور، آن را استخراج کرد. امور مالیاتی شهر سنندج به منظور تمرکز و انسجام کلیه امور مربوط به جمع‌آوری مالیات در شهر سنندج ایجاد شده است. این مجموعه بر این اعتقاد استوار است که می‌تواند با اجرای مطلوب قوانین مالیاتی و تحقق اهداف عالی سازمان امور مالیاتی کشور، نقش موثری در راستای دستیابی به اقتصاد سالم و پایدار در کشور ایفا کند و با به‌کارگیری مناسب‌ترین رویه‌ها و فناوری‌های موجود بر آن است تا نه تنها در چارچوب مقررات و موازین قانونی درآمدهای دولت را در شهر سنندج شناسایی و وصول کند بلکه با انجام مطالعات و پژوهش‌های مستمر و با مشارکت در ارائه لوایح قانونی، بستری مناسب برای توسعه نظام مالیاتی فراهم آورد. امور مالیاتی شهر سنندج در گستره فعالیت‌های خود تلاش می‌کند تا همواره پاسخگوی انتظارات دولت، سازمان امور مالیاتی کشور، مؤدیان مالیاتی و کارکنان خود باشد. ما معتقدیم با بهبود مستمر در روش‌های اجرایی و نیز توسعه فرهنگ مالیاتی با تکیه بر اصل مؤدی‌مداری می‌توانیم رشد و بالندگی امور مالیاتی شهر سنندج و سازمان امور مالیاتی کشور را تضمین کنیم.

چشم‌انداز امور مالیاتی شهر سنندج

چشم‌انداز سازمان بدین معنی است که سازمان در لوای موقعیت خود به کدام موقعیت مطلوب در آینده‌ای معین می‌خواهد دست یابد. اگر در موقعیت سازمان سعی می‌شود به این پرسش پاسخ داده شود که: ما مشغول چه کاری هستیم؟، در چشم‌انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده شود که: ما می‌خواهیم به کدام سو برویم؟، امور مالیاتی شهر سنندج باید به گونه‌ای عمل کند که منجر به اجرای مطلوب قوانین نظارت مناسب تحقق اهداف مالیاتی، افزایش کارایی و نهایتاً تحقق اهداف سازمان امور مالیاتی شود. امور مالیاتی شهر سنندج مجموعه‌ای است بالنده که در سایه دستیابی به نیروی انسانی توانمند، فناوری‌های روزآمد و جدیدترین روش‌های مالیاتی بر آن است تا به گونه‌ای عمل کند تا ضمن دستیابی به بالاترین سطح بهره‌وری ممکن، همواره کاراترین و اثربخش‌ترین قسمت سازمان امور مالیاتی کشور شناخته شود.

استخراج اهداف عملیاتی امور مالیاتی شهر سنندج

هدف، چگونگی تحقق یک وجه راهبرد و به عبارت دیگر، آن چه را برای موفقیت راهبرد حیاتی است، مشخص می‌سازد. مجموعه‌ای از اهداف عملیاتی امور مالیاتی شهر سنندج که در جهت اهداف راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور است، از چندین منبع از جمله برنامه راهبرد سازمان امور مالیاتی کشور، برنامه عملیاتی سال ۱۳۸۸ و همچنین مصاحبه‌های انجام شده با مدیران ارشد امور مالیاتی شهر سنندج استخراج شده‌اند که در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱: استخراج اهداف عملیاتی و شاخص‌های مرتبط با بهر یک از اهداف امور مالیاتی شهر سنندج

اهداف عملیاتی و شاخص‌های مرتبط با هر یک از اهداف امور مالیاتی شهر سنندج

افزایش درآمد های مالیاتی <ul style="list-style-type: none">• درآمدهای مالیاتی مستقیم• درآمدهای مالیاتی غیرمستقیم	تغییر و تحول سازمانی <ul style="list-style-type: none">• میزان دوره‌های آموزشی مرتبط• میزان فرصت پژوهش و توسعه• میزان گرایش کارکنان به ادامه تحصیل• میزان اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی
کاهش هزینه‌های وصول مالیات <ul style="list-style-type: none">• نسبت هزینه‌های جاری به درآمدهای مالیاتی• نسبت هزینه‌های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی وصول شده• نسبت تعداد اظهارنامه‌های دریافتی به پرونده‌های فعال مشمول و غیرمشمول	بهبود فرآیندهای ارتباط بامؤدیان مالیاتی <ul style="list-style-type: none">• نسبت مالیات‌های خود اظهاری به کل مالیات‌های• نسبت تعداد اظهارنامه‌های دریافتی به پرونده‌های فعال مشمول و غیرمشمول
افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی <ul style="list-style-type: none">• پاسخگویی ادب و اعتماد• همدمی قابلیت اطمینان• ملموسات	اعتلای فرهنگ سازمانی <ul style="list-style-type: none">• کارگروهي• خطرپذیری• خلاقیت فردی
اصلاح و بهبود فرایندها و فعالیت‌ها <ul style="list-style-type: none">• زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل• زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مستغلات• زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی نقل و انتقال• میزان تشریفات اداری• تعداد اوراق تشخیص صادره مشمول• تعداد اوراق قطعی صادره• تعداد اوراق قطعی ارسال شده به اجرائیات• تعداد اوراق قطعی تشخیص مطرح شده در• هیات‌های حل اختلاف• تعداد اوراق تشخیص قطعی شده از طریق توافق	افزایش رضایت کارکنان <ul style="list-style-type: none">• حقوق و مزایای شغلی• فرصت ارتقا و پیشرفت• ماهیت و شرایط شغل• سرپرستی و مدیریت
تسهیل ارتباط بین ادارات امور مالیاتی استان کردستان <ul style="list-style-type: none">• میزان اطلاع ادارات از عملکرد یکدیگر• میزان تبادل مهارت‌ها و نقطه نظرات بین ادارات	توانمندسازی نیروی انسانی <ul style="list-style-type: none">• نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات• نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان
ارتقاء سلامت نظام اداری <ul style="list-style-type: none">• میزان تخلفات اداری• شفافیت قوانین و رویه‌ها• میزان ضابطه‌مند بودن امور مالیاتی شهر سنندج	توسعه فناوری اطلاعات <ul style="list-style-type: none">• روند رشد نظام‌های فناوری اطلاعات• میزان بکارگیری امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری• میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات

با توجه به اهداف و وظایف تعریف شده برای سازمان امور مالیاتی کشور

(منبع: عرب مازار، حسینی، شفیعی ۱۳۸۸)

فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اول: شاخص‌های مالی برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.
- فرضیه دوم: شاخص‌های مودیان برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.
- فرضیه سوم: شاخص‌های فرایندهای داخلی برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.
- فرضیه چهارم: شاخص‌های رشد و یادگیری برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

روش‌شناسی

در این پژوهش از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شده که از نظر هدف کاربردی و روش جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای - میدانی بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰۸ نفر پرسنل امور مالیاتی شهر سنندج و همچنین مودیان مالیاتی شهر سنندج که از منظر آماری نامحدود می‌باشد را شامل می‌شود. حجم نمونه پس از برآورد آماری برابر ۶۳ نفر محاسبه شد و با توجه به حجم جامعه آماری برای تعداد نامحدود مودیان حجم نمونه را با استفاده از فرمول $n = \frac{Z^2 \frac{pq}{d^2}}$ محاسبه کردیم که این رقم برای مودیان ۱۴۸ نفر محاسبه شد. از میان ۶۳ پرسشنامه توزیع شده میان کارکنان، ۶۰ پرسشنامه برگشت داده شد و از میان ۱۴۸ پرسشنامه توزیع شده در میان مودیان ۱۳۰ پرسشنامه تحویل گرفته شد. اهداف عملیاتی و شاخص‌های مرتبط به هر یک از اهداف امور مالیاتی شهر سنندج در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. در ضمن جهت سنجش شاخص‌های استخراج شده در ابتدا لازم است که مقادیر هدف و تحقق یافته این شاخص‌ها مشخص گردد. مقادیر واقعی تعدادی از شاخص‌های عملکرد امور مالیاتی شهر سنندج با توجه به وجود آمار و ارقام کمی مورد استناد قابل استخراج بود. اما برای استخراج مقادیر سایر شاخص‌ها از ۲ پرسشنامه محقق استفاده شد. پرسشنامه اول این پژوهش شامل ۵ سوال که با توجه به شاخص‌های منظر مودیان که عبارت بود از (افزایش رضایت مودیان مالیاتی) طراحی شد، و پرسشنامه دوم این پژوهش شامل ۲۳ سوال است که با توجه به شاخص‌های منظر فرایندهای داخلی که عبارت بودند از (اصلاح و بهبود فرایندها و فعالیت‌ها، تسهیل ارتباط بین ادارات، ارتقا

سلامت نظام اداری، تغییر و تحول سازمانی، بهبود فرایندهای ارتباط با مودیان، شاخص‌های منظر رشد و یادگیری که عبارت بودند از (اعتلای فرهنگ سازمانی، افزایش رضایت کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه فناوری اطلاعات). در ضمن شاخص‌های منظر مالی عبارتند از (افزایش درآمدهای مالیاتی و کاهش هزینه‌های وصول مالیات)، طراحی شده است. با توجه به این که پرسش‌نامه محقق ساخته بود از ۱۵ نفر از اساتید رشته مدیریت و اقتصاد نظرخواهی شد که پس از اصلاحات در نظر گرفته شده آنان، پرسش‌نامه تدوین گردید. برای محاسبه پایایی درونی سؤالات پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ^۱ استفاده شد که آلفای بدست آمده برای پرسش‌نامه (دیدگاه مودیان) برابر ۰/۸۲۲ و برای پرسش‌نامه (دیدگاه داخلی) و (دیدگاه رشد و یادگیری) برابر ۰/۸۱۲ بود. برای پردازش داده‌ها، ترکیبی از روش‌های توصیفی و استنباطی در آمار تحلیلی، مورد استفاده قرار گرفت که در بخش اول و در قالب آمار توصیفی، جداول توزیع فراوانی مربوط به جنسیت، سن. میزان تحصیلات کارکنان سازمان نشان داده شد و در بخش آمار استنباطی نیز ابتدا از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۲ جهت تایید عادی بودن داده‌ها استفاده شد، سپس از آزمون T تست جهت رد یا قبول فرضیه‌ها استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

توصیف داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری

اطلاعات توصیفی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه این پژوهش، از نظر جنسیت، سطح تحصیلات و سن در این سازمان، در جدول شماره ۲ تبیین شده است.

جدول ۲: توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

جنسیت		سن		تحصیلات	
سطوح	درصدها	سطوح	درصدها	سطوح	درصدها
زیر ۲۵	۲۵٪	زیر ۲۵	۵/۱	دیپلم	۱۵/۰
۲۵-۳۵	۲۵٪	۳۵-۴۵	۴۵/۸	فوق دیپلم	۲۳/۳
۳۶-۴۵	۷۵٪	۴۶-۵۵	۲۶	کارشناسی	۵۳/۴
مرد	۷۵٪	۴۶-۵۵	۲۳/۱	کارشناسی ارشد	۸/۳
جمع	۱۰۰	جمع	۱۰۰	جمع	۱۰۰

تعداد کل نمونه (کارکنان سازمان): ۶۰

منبع: یافته‌های پژوهش

1. Cronbach alpha
2. Kolmogorov - Smirnov

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

آزمون عادی بودن داده‌ها

جهت بررسی فرضیه عادی بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. در اینجا با توجه به اینکه پرسش‌نامه‌ها برای بررسی ۳ فرضیه طراحی شده است. مقدار آماره را برای سئوالات هر پرسش‌نامه به صورت جداگانه به دست آوردیم.

جدول ۳: بررسی عادی بودن با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

نتیجه	مقدار احتمال P.Value	مقدار آماره کولموگروف- اسمیرنوف	تعداد پرسش‌شوندگان	پرسش‌نامه‌ها
عادی است	۰/۰۶۸	۱/۲۹۹	۱۳۰	اول
عادی است	۰/۹۶۰	۰/۵۰۶	۶۰	دوم

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف از مقدار $0.5/0$ بزرگتر است، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه‌ها دارای توزیع نرمال هست و می‌توان از آزمون T استفاده کرد.

تشکیل کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی شهر سنندج

پس از تبیین اهداف عملیاتی و شاخص‌های مرتبط با هر یک از دیدگاه‌ها، معین کردن هدف‌گذاری‌های مربوط و مقادیر واقعی آنها در سال ۱۳۸۸، کارت امتیازی متوازن شهر سنندج مطابق جدول ذیل تشکیل گردید.

جدول ۴: تشکیل کارت ارزیابی متوازن امور مالیاتی شهر سنندج

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال مقدار واقعی سال درصد تحقق			
			۱۳۸۸	۱۳۸۷		
منظر مالی	افزایش درآمدهای مالیاتی	درآمدهای مالیاتی مستقیم	۵۷۸۲۵۰۰۰۰۰۰۰	۵۷۸۸۰۴۶۶۸۸۷۴	۱۰۰٪	
		درآمدهای مالیاتی غیرمستقیم	۱۵۲۷۰۰۰۰۰۰۰۰۰	۹۷۱۶۱۲۳۱۱۳۶	۶۳٪	
	کاهش هزینه‌های وصول مالیات	نسبت هزینه‌های جاری به درآمدهای مالیاتی	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۱۰۰٪	
		نسبت کل هزینه‌های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی	۰/۰۲۰	۰/۰۲۱	۱۰۵٪	
منظر مودیان	افزایش رضایت مودیان مالیاتی	پاسخ‌گویی	۵	۳/۳۱	۶۶٪	
		همدلی	۵	۳/۳۹	۶۷٪	
		ادب و احترام	۵	۳/۴۹	۶۹٪	
		قابلیت اطمینان	۵	۳/۴۷	۷۰٪	
		ملموسات	۵	۳/۳۹	۶۷٪	
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل	۱	۳/۰۰	۳۳٪	
فرایندهای داخلی	اصلاح و بهبود فرایندها و فعالیت‌ها	زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مستغلات	۱	۲/۷۷	۳۶٪	
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی نقل و انتقال	۱	۳/۶۱	۲۷٪	
		میزان تشریفات اداری	۱	۲/۹۱	۳۴٪	
		تعداد اوراق تشخیص صادره مشمول	۶۰۰۰۰	۲۳۴۰۱	۳۸٪	
		تعداد اوراق قطعی صادره	۵۷۸۹۰	۱۷۹۰۰	۳۰٪	
		تعداد اوراق قطعی ارسال شده به اجرائیات	۹۰۰	۲۳۶	۲۶٪	
		تعداد اوراق تشخیص مطرح شده در هیئت‌های حل اختلاف	۲۱۵۰	۱۰۵۰	۴۸٪	
		تعداد اوراق تشخیص قطعی شده از طریق توافق	۱۵۷۰۰	۵۵۵۲	۳۵٪	
		تسهیل ارتباط بین ادارات	میزان اطلاع ادارات از عملکرد یکدیگر	۵	۲/۳۵	۴۷٪
			میزان تبادل مهارت‌ها و نقطه نظرات بین ادارات	۵	۲/۵۵	۵۱٪

ادامه جدول ۴: تشکیل کارت ارزیابی متوازن امور مالیاتی شهر سنندج

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری مقدار واقعی درصد تحقق		
			سال ۱۳۸۸	سال ۱۳۸۸	شاخص
فرآیندهای داخلی	ارتقا سلامت نظام اداری	میزان تخلفات اداری	۱	۲/۶۰	۰/۳۸
		شفافیت قوانین و رویه‌ها	۵	۲/۴۶	۰/۴۹
	تغییر و تحول سازمانی	میزان ضابطه‌مند بودن امور مالیاتی شهر تهران	۵	۳/۳۱	۰/۶۶
		میزان دوره‌های آموزشی مرتبط	۵	۲/۶۸	۰/۵۳
		میزان فرصت پژوهش و توسعه	۵	۲/۳۶	۰/۴۵
		میزان گرایش کارکنان به ادامه تحصیل	۵	۲/۹۳	۰/۵۸
		میزان اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی کارکنان	۵	۲/۱۵	۰/۴۳
		نسبت مالیات‌های خود اظهاری به کل مالیات‌های وصول شده	۰/۷	۰/۵۱	۰/۷۲
	ارتباط با مودیان	نسبت تعداد اظهارنامه‌های دریافتی به پرونده‌های فعال مشمول و غیر مشمول	۰/۷	۰/۵۶	۰/۸۰
		کار گروهی	۵	۲/۴۸	۰/۵۰
منظر رشد و یادگیری	اعتلای فرهنگ سازمانی	خطرپذیری	۵	۲/۳۵	۰/۴۸
		خلاقیت فردی	۵	۲/۱۳	۰/۴۲
	افزایش رضایت کارکنان	حقوق و مزایای شغلی	۵	۱/۸۳	۰/۳۶
		فرصت ارتقا و پیشرفت ماهیت و شرایط شغل	۵	۲/۰۰	۰/۴۰
توان‌مندسازی نیروی انسانی	سرپرستی و مدیریت	نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات کار	۰/۰۰۴	۰/۰۲	٪۰۵
		نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان	۰/۹	۰/۸۳	٪۹۲
	توسعه	رشد رشد سیستم‌های فناوری اطلاعات	۵	۲/۶۸	۰/۵۳
		میزان بکارگیری امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	۵	۲/۸۰	۰/۵۶
		میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات	۵	۲/۴۳	٪۴۸

فرآیندهای داخلی

دوره ۲۵ - پاییز ۹۱ - شماره ۳ - پیاپی ۸۱

منبع: یافته‌های پژوهش

آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: شاخص‌های مالی برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

چون برای شاخص‌های مالی مقادیر عددی طبق آمار مشخص بوده لذا برای سنجش آنها از پرسش‌نامه استفاده نشده، برای آزمون فرضیه آن، به بررسی درصد تحقق آن می‌پردازیم. لذا میانگین ۸۴ نتیجه متوسط حداقل امتیاز ۶۳ و حداکثر ۱۰۵ امتیاز است که از ۴ سوال در مورد فرضیه اول بیان شده بدست آمده است: $\mu_0 = \frac{63 + 105}{2} = 84$ همچنین میانگین درصد تحقق را برای شاخص‌ها به صورت زیر بدست می‌آوریم: $Mean = \frac{100 + 63 + 105 + 105}{4} = 92$ همانطور که ملاحظه می‌شود، میانگین به دست آمده از مقدار μ_0 بیشتر است یعنی $mean \geq 84$ لذا می‌توان گفت که فرض محقق پذیرفته می‌شود. یعنی شاخص‌های مالی برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

فرضیه دوم: شاخص‌های مودیان برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

فرض H_0 : شاخص‌های مودیان برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق نیافته است.

فرض H_1 : شاخص‌های مودیان برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

ب) آماره آزمون:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

میانگین ۳ نتیجه متوسط حداقل امتیاز ۱ و حداکثر امتیاز ۵، بر اساس طیف لیکرت^۱ به دست آمده است.

جدول ۵: نتایج حاصل از انجام آزمون T

مفهوم	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
فرضیه ۲	۱۳۰	۳/۱۳۸۵	۰/۹۷۰۵۳	۰/۸۵۱۲

منبع: یافته‌های پژوهش

1. Likert spectrum

جدول ۶: نتایج حاصل از آزمون یک نمونه‌ای T

مفهوم	T	درجه آزادی	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی اختلاف			
			اختلاف میانگین	سطح معناداری	حد بالا	حد پایین
فرضیه ۲	۱/۶۲۷	۱۲۹	۰/۱۰۶	۰/۱۳۸۴۶	-۰/۳۰۰	۰/۳۰۶۹

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه آزمون شامل دو خروجی است. خروجی اول شاخص‌های توصیفی متغیر را نشان می‌دهد که شامل تعداد پاسخ‌دهندگان، میانگین و انحراف معیار است. خروجی دوم نیز نتایج آزمون میانگین را نشان می‌دهد. ستون اول از سمت چپ مفهوم را نشان می‌دهد. ستون دوم آماره T، ستون سوم درجه آزادی و ستون چهارم نیز معناداری آزمون (sig) را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار sig بیشتر از ۰/۰۵ است پس فرض H_0 رد می‌شود. جدول بالا نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده از آزمون T برای آزمون شاخص مشتریان در کارت امتیازی متوازن برابر ۳/۱۳ است که از ۳، بیشتر است. پس در سطح خطای ۵ درصد می‌توان گفت فرض H_0 رد می‌شود. یعنی شاخص‌های مودیان برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

فرضیه سوم: شاخص‌های فرایندهای داخلی برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

فرض H_0 : شاخص‌های فرایندهای داخلی برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق نیافته است.

فرض H_1 : شاخص‌های فرایندهای داخلی برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

ب) آماره آزمون:

در این فرضیه برای تعدادی از شاخص‌ها، مقدار واقعی مشخص است که برای سنجش آنها از پرسش‌نامه استفاده نشده است، لذا برای آزمون این فرضیه دو حالت را در نظر می‌گیریم:

حالت اول برای شاخص‌هایی است که مقدار آنها واقعی و معلومند که عبارتند از:

تعداد اوراق تشخیص صادره، تعداد اوراق قطعی صادره، تعداد اوراق قطعی ارسال شده به اجرائیات، تعداد اوراق تشخیص مطرح شده در هیئت‌های حل اختلاف، تعداد اوراق تشخیص قطعی شده از طریق توافق، نسبت مالیات‌های خود اظهاری به کل مالیات‌های وصول شده، نسبت تعداد اظهارنامه‌های دریافتی به پرونده‌های فعال مشمول و غیر مشمول، آماره آزمون برای این حالت

به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 53 \\ H_1: \mu > 53 \end{cases}$$

میانگین ۵۳ نتیجه متوسط حداقل امتیاز ۲۶ و حداکثر ۸۰ امتیاز که از ۷ سوال که در مورد فرض سوم بیان شده، به دست آمده است. مقدار میانگین نیز به این صورت محاسبه می‌شود $\frac{38+30+26+48+35+72+80}{7} = 47$ چون میانگین بدست آمده از مقدار μ_0 کمتر است یعنی $47 \leq 53$ لذا در ناحیه قبول H_0 قرار می‌گیرد. پس با توجه به این دسته از شاخص‌ها، فرایندهای داخلی برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی تحقق نیافته است.

حالت دوم برای بقیه شاخص‌هاست که از طریق پرسش‌نامه سنجیده شده‌اند و آماره آزمون برای این دسته از شاخص‌ها به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

میانگین ۳ نتیجه متوسط حداقل امتیاز ۱ و حداکثر ۵ است که برای طیف لیکرت در نظر گرفته‌ایم.

جدول ۷: نتایج حاصل از انجام آزمون T

مفهوم	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
فرضیه ۳	۶۰	۲/۷۸۹۶	۰/۵۶۹۸۳	۰/۰۷۳۵۶

منبع: یافته‌های پژوهشی

جدول ۸: نتایج حاصل از آزمون یک نمونه‌ای T

مفهوم	T	درجه آزادی	اختلاف میانگین		فاصله اطمینان ۹۵ درصدی اختلاف	
			سطح معناداری	حد پایین	حد بالا	
فرضیه ۳	-۲/۸۶۰	۵۹	۰/۰۰۶	-۲/۱۰۳۸	-۰/۳۵۷۶	-۰/۰۶۳۲

منبع: یافته‌های پژوهشی

جدول بالا نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده از آزمون T برای آزمون فرایندهای داخلی در کارت امتیازی متوازن، برابر ۲/۷۸۹۶ است که از ۳، کمتر می‌باشد. ضریب معناداری $\text{Sig} < 0/006 = 0/05$ است پس فرض H_0 رد نمی‌شود. پس می‌توان گفت که شاخص‌های فرایند

داخلی برگرفته از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج هم برای شاخص‌هایی که مقدار آنها معلوم است و هم برای شاخص‌هایی که به وسیله پرسش‌نامه سنجیده شده‌اند، تحقق نیافته است.

فرضیه چهارم: شاخص‌های رشد و یادگیری برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

فرض H_0 : شاخص‌های رشد و یادگیری برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق نیافته است.

فرض H_1 : شاخص‌های رشد و یادگیری برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است.

ب) آماره آزمون:

در این فرضیه برای تعدادی از شاخص‌ها، مقداری واقعی مشخص است که برای سنجش آن‌ها از پرسش‌نامه استفاده نشده است، لذا برای آزمون این فرضیه دو حالت را در نظر می‌گیریم. حالت اول برای شاخص‌هایی است که مقدار آن‌ها واقعی و معلومند که عبارتند از: نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات کار و نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان. برای حالت اول چون کمترین مقدار برای ساعت آموزش کارکنان و نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان صفر و بیشترین مقدار ۱۰۰ است، لذا مقدار $\mu_0 = 50$ خواهد شد.

آماره آزمون برای این حالت به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 50 \\ H_1: \mu > 50 \end{cases}$$

مقدار میانگین نیز به این صورت است: $mean = \frac{5 + 92}{2} = 48.5$ چون میانگین به دست آمده از مقدار μ_0 کمتر است یعنی $48.5 \leq 50$ لذا در ناحیه قبول H_0 قرار می‌گیرد، پس با توجه به این دسته از شاخص‌ها، فرض H_1 رد می‌شود.

حالت دوم برای بقیه شاخص‌هاست که از طریق پرسش‌نامه سنجیده شده‌اند که آماره آزمون برای این دسته از شاخص‌ها به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

میانگین ۳ نتیجه متوسط حداقل امتیاز ۱ و حداکثر ۵ است که برای طیف لیکرت در نظر گرفته‌ایم.

جدول ۹: نتایج حاصل از انجام آزمون T

مفهوم	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
فرضیه ۴	۶۰	۲/۴۹۵۰	۰/۷۴۵۲۵	۰/۹۶۲۱

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۰: نتایج حاصل از آزمون یک نمونه‌ای T

مفهوم	T	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی اختلاف	
					حد بالا	حد پایین
فرضیه ۴	-۵/۲۴۹	۵۹	۰/۰۰۰	-۰/۵۰۵۰۰	-۰/۶۹۷۵	-۰/۳۱۲۵

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول بالا نشان می‌دهد که میانگین به دست آمده از آزمون T برای آزمون شاخص رشد و یادگیری در کارت امتیازی متوازن، برابر ۲/۴۹۵۰ و از ۳، کمتر است. ضریب معناداری نیز در سطح خطای آزمون کمتر از ۰/۰۵ است یعنی ($\text{Sig} = ۰/۰۰۰ < ۰/۰۵$). میانگین و همچنین آماره آزمون $T = -۵/۲۴۹$ در ناحیه H_0 قرار می‌گیرد. بنابراین در سطح ۹۵ درصد می‌توان گفت که مشاهدات، دلالت کافی بر تایید H_1 ندارد و در سطح خطای ۵ درصد، شواهد دال بر این است که فرض H_0 پذیرفته می‌شود. پس می‌توان گفت که شاخص رشد و یادگیری برگرفته از راهبرد امور مالیاتی سندج هم برای شاخص‌هایی که مقدار واقعی آنها معلوم است و هم برای شاخص‌هایی که به وسیله پرسش‌نامه سنجیده شده‌اند، تحقق نیافته است.

نتیجه‌گیری

در این پژوهش بررسی ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر سندج، با استفاده از کارت امتیازی متوازن بوده است. برای بررسی این موضوع عواملی را به عنوان مهم‌ترین شاخص موثر بر نقش ارزیابی عملکرد در نظر گرفته‌ایم و آنها را مورد آزمون قرار داده‌ایم. با توجه به اینکه در ادبیات موضوع به صراحت ذکر شده که روش ارزیابی متوازن برای هر سازمان و شرکتی نتیجه‌بخش است، اما شاخص‌های استاندارد زیادی برای سازمان‌هایی که هدف اصلی آنها ملاحظات مالی نیست، وجود ندارد. یکی دیگر از دلایل این امر می‌تواند فزونی سازمان‌هایی باشد که هدف اصلی آنها به دست آوردن سود بیشتر است. در این میان با توجه به اینکه بازگشت سرمایه و به دست آوردن سود بیشتر، در زمان نسبتاً کوتاه‌تری قابل ارزیابی است و اصولاً سرمایه‌گذاری

هدف‌های مالی، بازده سریع‌تری دارد، روش ارزیابی عملکرد متوازن برای اهداف مالی، سریع‌تر قابل اعتبارسنجی است. اما هدف‌های کیفی مانند موثرترین و یا بهترین روش در ارائه خدمات، به راحتی قابل اندازه‌گیری نیستند و قابل طرح و تعقیب می‌باشند. بنابراین برای به دست آوردن این شاخص‌ها، به همکاری افراد سازمان نیاز فراوان وجود دارد. به این منظور پرسش‌هایی را جداگانه برای هر دیدگاه به آزمون گذاشته و میزان تاثیرگذاری آنها را مورد بررسی قرار دادیم. با توجه به نتایج فرضیه اول در دیدگاه مالی، چون برای شاخص‌های مالی مقادیر عددی، طبق آمار و مستندات مشخص بوده لذا برای سنجش آنها از پرسش‌نامه استفاده نشده است. سنجش‌های مالی یکی از اجزای مهم روش ارزیابی متوازن به ویژه در عرصه کسب و کار و خدمات هستند. هدف نهایی سازمان، تحقق مأموریت و برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. در شاخص‌های مالی، سازمان مورد بررسی به ویژه در جذب درآمدهای مالیاتی عملکرد بسیار موفقی داشته است. میانگین کلی درصد تحقق شاخص‌ها در این دیدگاه ۹۲ درصد می‌باشد. این نشان می‌دهد سازمان توانسته در بعد مالی به اهداف تعیین شده، دست پیدا کند. امور مالیاتی شهر سنندج با توجه به دیدگاه مالی و راهبردها در این دیدگاه که در برگزیده افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها است، توانسته موفق عمل کند. نتایج بدست آمده از فرضیه دوم (دیدگاه مشتری) نشان می‌دهد که از ۶ سوال در حدود ۶۷/۸ درصد پاسخ‌دهندگان امتیاز بالای ۳ را داده‌اند که با استفاده از آزمون T امتیازی در حدود ۳/۱۳ بیش از میانگین‌ها فرضی جامعه را داشتند. در این دیدگاه سازمان به نحو خوبی عمل کرده است. میزان درصد تحقق شاخص‌ها مودیان برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج در مورد تمام شاخص‌ها کمتر از ۱۰۰ درصد است و میانگین کلی درصد تحقق اهداف نیز ۶۷/۸ درصد می‌باشد، این نشان می‌دهد سازمان توانسته در این دیدگاه به ۶۷/۸ درصد اهداف تعیین شده دست پیدا کند، یعنی در کل می‌توان گفت شاخص‌های مودیان برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق یافته است. نتایج بدست آمده از فرضیه سوم (دیدگاه فرایندهای داخلی) نشان می‌دهد از ۲۰ شاخص مربوط به فرضیه سوم حاکی از آن است که حدود ۵۴ درصد امتیازی کمتر از ۳ به دیدگاه فرایندهای داخلی داده‌اند. از بررسی فرضیه سوم به این نتیجه رسیده‌ایم که در دیدگاه فرایندهای داخلی امور مالیاتی شهر سنندج، فرایندهایی که برتری یافتن در آنها بتواند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و نهایتاً جهت‌گیری ستادی خود را فراهم سازد، به مجموعه‌ای از شاخص‌ها دست نیافته‌اند و سازوکارهای داخلی سازمان، هم‌گام با راهبردها، جهت برتری در اهداف عملیاتی نبوده است. در کل در این منظر یا دیدگاه سازمان توانسته به ۴۵/۴ درصد اهداف خود دست پیدا کند. این منظر از کارت ارزیابی متوازن بر فرایندهایی تاکید دارد که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهبود روابط با

مشتریان و دستیابی به اهداف مالی سازمان دارند که امور مالیاتی، نتوانسته در این دیدگاه موفق عمل کند. یعنی شاخص‌های فرایندهای داخلی برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق نیافته است. نتایج بدست آمده از فرضیه چهارم (دیدگاه رشد و یادگیری) نشان می‌دهد از ۱۲ شاخص مربوط، حدود ۵۳/۵۴ درصد امتیازی کمتر از ۳ به دیدگاه رشد و یادگیری داده‌اند. از بررسی فرضیه چهارم به این نتیجه رسیدیم که از دیدگاه رشد و یادگیری، در کارت امتیازی متوازن، اهداف بلند پروازانه‌ای تعیین شده است که در دیدگاه‌های دیگر کارت امتیازی متوازن از جمله فرایندهای داخلی، مالی و مشتری نهفته است. این دیدگاه چون توانمندساز و جلو برنده سه منظر دیگر است، زیربنا یا اساس ارزیابی عملکرد در امور مالیاتی می‌باشد. ذکر این نکته که در جهت پر کردن و پوشاندن شکاف‌ها و فاصله‌ها در پیشرفت سریع دنیای کنونی شاخص‌های منظر رشد و یادگیری کنترل‌کننده مناسبی است. لذا جهت همگامی با پیشرفت دنیای کنونی، رشد و یادگیری کارکنان باید به روزرسانی شود، نیازهای آموزشی، امکانات و پایگاه‌های جدید شناسایی شود و سازمان به سازمانی یادگیرنده تبدیل شود. در کل در این دیدگاه سازمان نتوانسته به ۴۶/۴۱ درصد اهداف خود دست پیدا کند، یعنی شاخص‌های دیدگاه رشد و یادگیری برگرفته شده از راهبرد امور مالیاتی شهر سنندج تحقق نیافته است.

منابع

الف) فارسی

- بختیاری، پرویز (۱۳۸۶). *سازمان‌های استراتژی محور*. تهران، ناشر مدیریت صنعتی، ص ۶۶
- چهارسوقی، سید کمال و ساجدی‌نژاد، آرمان (۱۳۸۵). *ارزیابی عملی و نظری مدیریت راهبرد و کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های غیرانتفاعی*. تهران، اولین کنفرانس مدیریت راهبرد
- ساجدی‌نژاد، احسان (۱۳۸۵). *سیستم ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، موردکاوی مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس*
- ستاری‌فرد، احسان (۱۳۸۳). *چرایی و چگونگی ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها تعمیرات و بازرسی*. تهران، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت

شاهمرادی، محمد علی (۱۳۸۳). *ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه یک مجتمع صنعتی با استفاده از کارت امتیازی متوازن*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی دانشگاه تهران

کریمی دستجردی، داوود و کریمی، تورج (۱۳۷۸). *ارزیابی عملکرد مناطق عملیات انتقال گاز بر اساس چارچوب منشور عملکرد*. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت عملکرد، تهران

همتی، محمد (۱۳۸۶). *بکارگیری تئوری فازی در کارت امتیازی متوازن به منظور ارزیابی استراتژی‌های جاری سازمان*. ص ۳-۴.

ب) انگلیسی

- Davis, S. and T. Albright. *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*. Management Accounting Research (15, 2; June 2004).
- Hoque Z. and James W. (2000). *Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance*. Journal: Management Accounting Research.
- Huang, Hao-Chen (2009). *A balance scorecard perspective, Expert system with application, Desining a knowledge-based system for strategic planning*, VOL,36, p.204-218.
- Ittner C. and Larcker D. and Randall T. (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services Firms*. Journal : Accounting, Organizations and Society.
- Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2004). *Having Trouble With Yure strategy? Then Map It*. Boston, Harvard Business Review .
- Kaplan, R. S. and Norton D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan R. S. and Norton D. P. (1996b). *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*. Journal: Harvard Business Review.
- Malina M. and Selto F. (2001). *Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard*. Journal: Management Accounting Research.
- Milis, K. and R. Mercken (2004). *The use of the balanced scorecard for the evaluation of formation and communication technology projects*. Vol 22, pp: 87-97.
- Rouse P. and Putteril M. and Ryan D. (2002). *Integrated Performance Measurement Design: Insights from an Application in Aircraft Maintenance*. Management Accounting Research, Vol. 13, pp. 229-248.

- Speckpacher G. and Bischof J. and Pfeiffer T. (2003). *A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecard in German-Speaking Countries*. Management Accounting Research, Vol. 14, pp. 361-387.
- Ziegenfuss D. E. (2000). *Developing an Internal Auditing Department Balanced Scorecard*. Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No. 2, pp. 12-19.
- Wendy E. Stewart (2001). Balance scorecard for projects. Project management journal, Vol.32 ,No .1, pp-38-53.
- Wongrassam, Gardiner P. D. and Simmons J. E. L(2003). *Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard And The EFQM Excellence Model*. Journal: Measuring Business Excellence, 7 (1) :14-28.

