

## ارزیابی عملکرد امور مالیاتی استان زنجان بر اساس مدل کارت امتیازی

### متوازن (BSC) در سال ۱۳۸۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۴/۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۵/۱۹

دکتر محمود نورائی<sup>۱</sup>

هوشنگ علانی<sup>۲</sup>

#### چکیده

همه سازمانها، چه دولتی چه خصوصی، برای توسعه و پایداری در عرصه رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارائی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیند و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمان‌های کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژیهای سازمان استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند. امور مالیاتی استان زنجان که یکی از ارکان اجرایی سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد، می‌بایست با اجرای استراتژی‌های تدوین شده و ارزیابی عملکرد خود در راستای اهداف تعیین شده، خود را همگام با سایر بخش‌های سازمان امور مالیاتی کشور و همچنین همراه با ارتقاء سطح انتظارات ذینفعان توسعه دهد. این مقاله به چگونگی استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی عملکرد امور مالیاتی استان زنجان می‌پردازد. تحقیق حاضر را می‌توان از نظر دسته‌بندی تحقیقات بر حسب ویژگی‌های موضوع تحقیق و از نظر ویژگی‌های زمانی، توصیفی پیمایشی، و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات میدانی محسوب کرد. با توجه به استخراج مقادیر شاخص‌ها مشخص گردید که امور مالیاتی استان زنجان به طور متوازن رشد پیدا نکرده و کارائی عمده استراتژی‌های فعلی در راستای افزایش درآمدهای مالیاتی می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن

#### ۱- مقدمه

امروزه مدیران در چنان محیط رقابتی و پیچیده‌ای فعالیت می‌کنند که ایجاد اهداف صحیح و درک چگونگی نیل به آنها به امری حیاتی تبدیل شده است. یکی از مهمترین علل موفقیت بیشتر سازمان‌های خصوصی نسبت به سازمان‌های دولتی نزدیک‌تر بودن این سازمان‌ها به سازمان‌های استراتژیک محور است. این سازمان‌ها شیوه جدیدی از مدیریت را به نام مدیریت استراتژیک برگزیده‌اند. (نورتون و کاپلان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)

با گذشت زمان، برخی سازمان‌ها محدودیت سیستم حسابداری سنتی را در سنجش عملکرد سازمان درک کردند و دست به ایجاد سیستم‌های زدند که دارایی‌های نامشهود سازمان را که سیستم‌های حسابداری سنتی قادر به اندازه‌گیری آنها نبودند، اندازه می‌گرفت. بسیاری از سازمان‌ها از این سیستم‌ها در کنار سیستم‌های حسابداری سنتی برای سنجش عملکرد سازمان استفاده

۱. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی و احد ابهر

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش مدیریت مالی) دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر، مسئول مکاتبات Alaeihoushang@ymail.com

۳. Norton & Kaplan, ۲۰۰۰

می‌کردند. اما بر طبق اظهار نظر اکثر نویسندگان و مدیران سازمان‌ها، ترکیب این دو سیستم نیز نتوانست به طور کامل تمامی ابعاد سازمان را اندازه‌گیری کند. (آهن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)

لذا نظر سازمان‌ها به سیستمی معطوف گردید تا علاوه بر اندازه‌گیری ابعاد مختلف سازمان، بتواند میزان موفقیت سازمان را نیز در دستیابی به رسالت و چشم انداز خود اندازه‌گیری نماید. همچنین بتواند مدیران را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمک و راهنمایی نماید. در راستای چنین نظری کاپلان و نورتون در سال ۱۹۸۰ کارت امتیاز متوازن (BSC)<sup>۵</sup> را به عنوان ابزاری نوین جهت تکمیل شاخص‌های سستی اندازه‌گیری عملکرد سازمان ارائه نمودند. کارت امتیازی متوازن شامل مجموعه‌ای از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مختلف شامل عملکرد مالی، ارتباط با مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری است که با توجه به استراتژی سازمان تدوین می‌شوند.

## ۲- بیان مسأله

از آنجا که سنجش‌های مالی به تنهایی نمی‌توانند فعالیت‌های مربوط به دارایی‌های نامشهود یک سازمان نظیر مهارت‌ها، قابلیت‌ها و انگیزه‌های کارکنان، پایگاه‌های فناوری اطلاعات، فرآیندهای کارآمد و پاسخگو، نوآوری در محصولات و خدمات، وفاداری و روابط با مشتری، مقبولیت قانونی، سیاسی و اجتماعی را پوشش دهند، ما روش ارزیابی متوازن را به عنوان راه حلی برای این مسأله و سنجش عملکرد سازمان‌ها برگزیدیم. تا امور مالیاتی استان زنجان به پایش استراتژی‌ها و عملکرد فعلی خود پرداخته و با بروزآوری آنها عملکرد خود را در تمام زوایا بهبود بخشد.

## ۳- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

پیچیدگی محیط عرصه رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری را بیش از پیش آشکار نموده است. از این رو مدیران امروز در جستجوی دستیابی به یک راه حل جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود، بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش را به دست آورده و با نگاه به آینده، موجبات ارتقاء و بهبود سازمان خود را فراهم نمایند.

این تحقیق از طریق مدل BSC سعی بر آن دارد به ارزیابی عملکرد امور مالیاتی استان زنجان بپردازد تا میزان دستیابی به هریک از اهداف طرح ریزی شده معین گردد. بعلاوه نتایج این تحقیق می‌تواند از جنبه‌های زیر برای امور مالیاتی استان زنجان مزایایی بشرح زیر ایجاد نماید:

- ۱- نظارت و کنترل بر عملکرد سازمانی در سطح خرد تا کلان
- ۲- ایجاد مبنایی مناسب برای تصمیم‌گیری واقعی مدیریت
- ۳- ایجاد امکان تشخیص و رفع عارضه‌های سازمانی
- ۴- کنترل شاخص‌های کارایی، اثربخشی، بهره‌وری و سودآوری

<sup>۴</sup>. Ahn, H, ۲۰۰۱

<sup>۵</sup>. Balanced Score Card

- ۵- ایجاد مبنایی جهت تشویق و تنبیه مناسب و کارآمد
- ۶- ایجاد امکان مناسب برای تحقق اهداف استراتژیک سازمانی
- ۷- ایجاد فضای مناسب برای بهبود عملکرد در کلیه سطوح سازمان
- ۸- ایجاد ساختارهای مناسب برای مدیریت بر عملکرد سازمان

#### ۴- نوع و روش تحقیق

تحقیق حاضر را می‌توان از نظر زمان گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات میدانی محسوب کرد. همچنین با توجه به تقسیم بندی تحقیقات از نظر هدف، تحقیق حاضر از نوع تحقیق کاربردی می‌باشد. (Villiam G. Zikmund, ۲۰۰۰)

هدف اصلی این تحقیق ارزیابی عملکرد امور مالیاتی استان زنجان در سال ۱۳۸۸ با رویکرد BSC می‌باشد. لازم بذکر است، شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد واحدهای مربوطه استخراج شده‌اند در دو دسته کمی و کیفی می‌باشند. در مورد شاخص‌های کمی مقادیر و داده‌های مربوطه در امور مالیاتی استان زنجان موجود هستند و با استفاده از این داده‌ها می‌توان در مورد وضعیت مثبت یا منفی این گروه از شاخص‌ها قضاوت نمود. در مورد شاخص‌های کیفی اطلاعاتی قابل استناد در مجموعه وجود ندارد و تنها راه اندازه‌گیری این شاخص‌ها، مراجعه به خبرگان و مدیران با تجربه مالیاتی و تحلیل نظرات آنها با استفاده از پرسشنامه می‌باشد.

به علت نبودن داده‌های کمی از سه نوع پرسشنامه با نظر صاحب‌نظران و همچنین با مشورت خبرگان آشنا به مسایل مدیریتی و مالیاتی استفاده شده است. پرسشنامه شماره ۱ و ۳ شامل ۲۰ سوال و پرسشنامه شماره ۲ شامل ۱۶ سوال می‌باشد. پرسشنامه شماره ۱ بین مدیران، معاونین، رؤسای ادارات تابعه، رؤسای امور و رؤسای گروه که برای ارزیابی قسمتی از عملکرد امور مالیاتی استان زنجان تکمیل شده است، توزیع گردید و پرسشنامه شماره ۲ که براساس مدل رضایت مینه سوتا (Mineh Souta) تهیه شده است برای سنجش میزان رضایت تمامی کارکنان امور مالیاتی استان زنجان توزیع گردید و همچنین پرسشنامه شماره ۳ برای سنجش میزان رضایت مؤدیان امور مالیاتی استان زنجان که از مدل servqual یا تحلیل شکاف که توسط (Parasoraman & Zithomel) طراحی گشته است، استفاده گردیده است، بین مؤدیان امور مالیاتی استان زنجان توزیع گردید.

هریک از سوالات پرسشنامه‌های فوق به صورت پنج گزینه‌ای و براساس مقیاس طیف لیکرت که به صورت ذیل تقسیم بندی شده‌اند:

شاخص‌های مثبت به صورت زیر می‌باشند:

خیلی زیاد=۵ امتیاز	زیاد=۴ امتیاز	متوسط=۳ امتیاز	کم=۲ امتیاز	خیلی کم=۱ امتیاز
همچنین امتیاز شاخص‌های منفی بصورت معکوس می‌باشند:				
خیلی کم=۵ امتیاز	کم=۴ امتیاز	متوسط=۳ امتیاز	زیاد=۲ امتیاز	خیلی زیاد=۱ امتیاز

در این تحقیق برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه‌های طراحی شده در یک مطالعه آزمایشی بین تعدادی از نمونه‌ها پخش و توسط آنها تکمیل شده و سپس داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS گردید و

آلفای کرونباخ آنها محاسبه گردید. همانگونه که در جدول شماره (۱) نشان داده شده است، از آنجاییکه ضریب آلفای کرونباخ حاصله برای هریک از پرسشنامه‌ها از عدد ۰/۷ بزرگتر است، لذا مشخص می‌گردد که پرسشنامه‌های مربوطه پایایی مطلوب برخوردار می‌باشد.

جدول شماره ۱- آزمون پایایی پرسشنامه‌های تحقیق

ضریب	تعداد سوالات	پرسشنامه‌ها
۰/۷۴۵۶	۲۰	پرسشنامه شماره ۱ (مدیران)
۰/۸۶۲۲	۱۶	پرسشنامه شماره ۲ (کارکنان)
۰/۸۶۷۸	۲۰	پرسشنامه شماره ۳ (مؤدیان)

روایی محتوایی پرسشنامه‌های این تحقیق با توجه به نظر مشورتی اساتید محترم راهنما، مشاور و مدیران با تجربه تأیید شده است.

## ۵- سوالات تحقیق

### سوال اصلی

۱. آیا امور مالیاتی استان زنجان به اهداف نظام مدیریت استراتژیک خود در سال ۱۳۸۸ بر اساس مدل BSC دست یافته است؟

### سوالات فرعی

۲. آیا شاخص‌های مالی برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی استان زنجان در سال ۱۳۸۸ تحقق یافته‌اند؟
۳. آیا شاخص‌های مؤدیان برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی استان زنجان در سال ۱۳۸۸ تحقق یافته‌اند؟
۴. آیا شاخص‌های فرآیندهای داخلی برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی استان زنجان در سال ۱۳۸۸ تحقق یافته‌اند؟
۵. آیا شاخص‌های رشد و یادگیری برگرفته شده از استراتژی امور مالیاتی استان زنجان در سال ۱۳۸۸ تحقق یافته‌اند؟

## ۶- واکاوی ادبیات تحقیق

در این قسمت ابتدا ارزیابی عملکرد بعنوان یکی از مباحث مطروحه در تحقیق و سپس کارت امتیازی متوازن که تحقیق بر آن پایه استوار است بحث می‌شود

### ۶-۱- ارزیابی عملکرد

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است. بگونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی، استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژیها به عنوان یکی از علایم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیتهای خود بویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. مطالعات نشان می‌دهند فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیتهای سازمان را غیرممکن می‌نماید. سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است.

## ۶-۲- انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد

۶-۲-۱- مدل دمیگ (DEMING Quality Aware): این مدل قدیمی است و بر مضامین کیفیت تاکید زیادی دارد. با توجه به دیدگاه مورد استفاده در آن، توجه اندک به نگرش فرآیندی و عدم توجه به استراتژیها، مدل مناسبی جهت استفاده در پروژه به نظر نمی‌رسد. علاوه بر این، تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهد که هیچ کشوری این مدل را به صورت کامل نپذیرفته‌اند. (نیلی و دیگران، ۱۳۸۲).

۶-۲-۲- مدل مالکوم بالدريج (Malcolm Baldrige): این مدل از جهات زیادی شبیه به مدل European Foundation (EFQM) Quality Management می‌باشد ولی با توجه به پذیرش بیشتر مدل EFQM در ایران و طراحی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی با اتکا بر آن، مدل مالکوم بالدريج در مقایسه با مدل EFQM کنار گذاشته شده است.

۶-۲-۳- مدل PIPE (Performance Improvement through Process): این مدل کاملاً فرایندمحور است و اگرچه فرآیندها را در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک دسته بندی می‌کند ولی هدف نهایی سازمان از انتخاب مدلی استراتژی محور و درک روابط علت و معلولی بین اهداف استراتژیک را برآورده نمی‌سازد. لذا با توجه به نوع کاربردی که از سیستم انتظار می‌رود، مدل PIPE کنار گذاشته می‌شود.

۶-۲-۴- مدل EFQM (European Foundation Quality Management): این مدل از بیشترین اقبال در بین کشورها برخوردار است. بسیاری از کشورها آن را به همین صورت پذیرفته‌اند و تعدادی نیز با ایجاد اندکی تغییر آن را به عنوان مدل تعالی سازمان در کشور خود بکار می‌گیرند (نیلی و دیگران، ۱۳۸۲).

۶-۲-۵- مدل PMM (Performance Management Model): یک مدلی که می‌تواند برای ارزیابی و مدیریت عملکرد استفاده شود، مدل مدیریت عملکرد می‌باشد. (PMM) شاخص‌های عملکردی اقتصادی و مالی هستند که در تمامی سطوح سازمان قابل کاربرد می‌باشند. شاخص‌های بالا برای بدست آوردن آنالیز کامل عملکرد کلی تجارت و کسب و کار اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شوند.

۶-۲-۶- مدل BSC (BSC): سیستم مدیریت استراتژیک بر مبنای اندازه‌گیری شاخص کلیدی عملکرد در تمامی ابعاد و زمینه‌های یک موسسه می‌باشد. مشتری، مالی، فرآیند داخلی، رشد و یادگیری طبق نظرات مالی و اسلتو (۲۰۰۳)، PMM با ایجاد روابط علی و معلولی معتبر میان شاخص‌ها برای سازمانها بسیار مهم تلقی می‌شوند چون آنها با اهداف سازمانی یکپارچه می‌شوند. یعنی PMM و یا BSC در روابط علی و معلولی و جستجوی یکپارچگی اندازه‌گیریهای مالی و استراتژیکی هستند که کاربردها و اقدامات غیرمالی و مالی را تحت تاثیر قرار می‌دهند. (ABU YAHAYA, ۲۰۰۹)

## ۶-۳- کارت امتیازی متوازن

"BSC یک سفر است که هم پیاده سازان و هم سازمان را متحول می‌کند".

پیاده سازی استراتژیها در سازمان بعنوان یکی از دغدغه‌های مدیران در دنیای کسب و کار امروز مطرح است. تجارب شرکتها در دنیا نشان می‌دهد که روش کارت امتیازی متوازن بعنوان یکی از قدرتمندترین روشهای اجرای استراتژی امتحان خود را در دهه اخیر نشان داده است. (چیتگرها، ۱۳۸۵)

## ۶-۴- تعاریف کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن تصویر جامعی از عملکرد سازمان در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا چگونگی پیشرفت سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک اندازه بگیرد. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۳۳۶)

کارت امتیازدهی متوازن (BSC) سیستم اندازه‌گیری و مدیریت استراتژیکی است که اهداف استراتژیک را به دامنه گسترده‌ای از شاخص‌های کلیدی متصل می‌کند تا یک نظریه متوازن فراهم کند.

## ۶-۵- تاریخچه مدل کارت امتیازی متوازن

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۹ طی یک پروژه تحقیقاتی در ۱۲ کشور، رویکرد کارت امتیازی متوازن را، بعنوان سیستمی برای مدیریت بر سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان، معرفی کردند که جدیدترین روش و سیستم موجود برای ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشد. آنان با این نوآوری مدیریتی درجه جدیدی را برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان گشودند (عاطفی، ۱۳۸۸)

دیدگاه‌های نوین سیستم فوق، منجر به این گردید که در مدت زمان کوتاه عمر این روش، بسیاری از شرکت‌های معتبر دنیا از قبیل HP - SHELL - AMD و MOBILE روش فوق را در سازمان خود پیاده سازی نمایند.

## ۶-۶- بعنوان مدل اندازه‌گیری عملکرد استراتژیک

در آغاز روش BSC ابتدا بعنوان سیستم اندازه‌گیری عملکرد توسط کاپلان و نورتون ارائه گردید و سپس به یک سیستم کنترل استراتژیکی برای کمک به سازمان در پیاده سازی استراتژی‌های خود گسترش یافت. امروزه این روش به مدیریت ارشد سازمانها کمک می‌کند تا بصورت کارا با فعالیت‌ها و استراتژی‌های قسمت‌های مختلف سازمان‌ها از طریق شاخص‌های متداول ارتباط برقرار نموده و پیشرفت آنها را ارزیابی نماید. بنابراین BSC می‌تواند بعنوان یک ابزار اطلاعاتی استراتژیک و کارآمد به کار گرفته شود. (ABU YAHAYA, ۲۰۰۹)

## ۶-۷- اهمیت کارت امتیازی متوازن

کاپلان و نورتون سودمندی BSC را به نیازهای یک خلبان در هدایت هواپیما تشبیه کرده‌اند: به BSC به عنوان صفحات و شاخص‌ها در اتاقک خلبان هواپیما فکر کنید. برای کار پیچیده راهنمایی و پرواز هواپیما، خلبان نیازمند اطلاعات مفصلی در مورد ابعاد بیشمار پرواز است. آنها نیازمند اطلاعاتی در مورد سوخت، سرعت هواپیما، ارتفاع، جهت، مقصد و سایر شاخص‌ها هستند که محیط کنونی پیش بینی شده را خلاصه می‌کند و تکیه بر یک ابزار می‌تواند مهلک باشد. بطور مشابه، پیچیدگی مدیریت یک سازمان امروزه نیازمند اینست که مدیران قادر به بررسی عملکرد در چندین زمینه بصورت همزمان باشند.

نقل قول بالا برای تاکید سودمندی BSC در ارزیابی عملکرد سازمانی و اهمیت استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی و غیر مالی را مطرح می‌کند که برای سلامتی سازمان حیاتی بوده و همزمان باید اطلاعات مختلف و مورد نیاز برای کمک به مدیریت را به منظور تمرکز به دستیابی به اهداف استراتژیک را ارائه و تأمین نماید. (ABU YAHAYA, ۲۰۰۹)

## ۶-۸- شاخص‌های کارت امتیازی متوازن

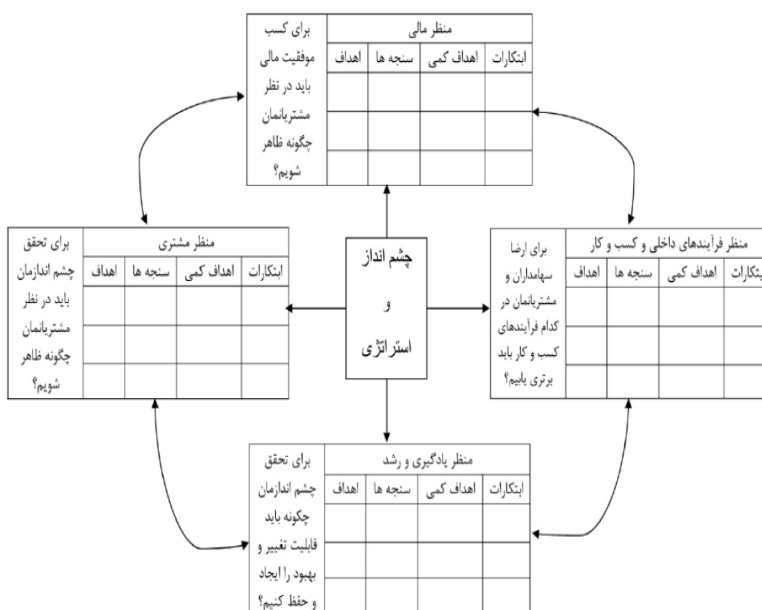
۶-۸-۱- **منظر مالی**: معیارهای مالی عملکرد، اهداف بلند مدت واحد کسب و کار را مشخص می‌کنند در حالی که بیشتر کسب و کارها برای اهدافی که سودآوری را نشان می‌دهند تأکید خواهند داشت اهداف مالی دیگری نیز ممکن است وجود داشته باشد. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲، ص ۲۲)

۶-۸-۲- **منظر مشتری**: این منظر شامل شاخص‌هایی در ارتباط با مطلوبترین گروه مشتریان (به عنوان مثال سوده‌ترین آنها) است. در این وجه، مدیران باید بخش‌هایی از بازار و مشتریان که واحدهای کسب و کار در آنها رقابت می‌کنند را شناسایی کنند. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲، ص ۱۹)

۶-۸-۳- **منظر فرآیندهای داخلی**: در منظر فرآیندهای داخلی، سازمانها می‌بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که بابرتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. (کاپلان و نورتون ۱۹۹۲، ص ۲۰)

۶-۸-۴- **منظر یادگیری و رشد**: توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری مستقیماً با ارزش آن بعنوان یک سازمان گره می‌خورد. یک سازمان زمانی می‌تواند رشد و نوآوری داشته باشد که قادر به توسعه مهارت‌ها و رهبری خود باشد و از اشتباهات خود و رفتار سایر سازمانها درس بگیرد و بتواند برای خود روشهای جدیدی ایجاد کند و روایع یادگیری برای سازمانها، مانند نفس کشیدن، بدون وقفه حیات برای ادامه زندگی و فعالیت است. (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۳۴۳)

## ۶-۹- وجوه کارت امتیازی متوازن



شکل ۱- وجوه کارت امتیازی متوازن

همانگونه که شکل شماره (۱) نشان می‌دهد برخلاف سیستم‌های عملکردهای سنتی که معمولاً کنترل‌های مالی را در قسمت اصلی و مرکزی خود قرار می‌دهند روش ارزیابی متوازن با استراتژی و چشم انداز سازمانی بررسی خود را شروع می‌کند. که منظور از این امر، ترجمه و ایجاد ارتباط بین استراتژی و چشم‌انداز سازمان با معیارهای عملکردی است. موقعی که مدیر از (BSC) استفاده میکند، او به طور مؤثر عملکردهای اصلی خود را مورد بازبینی قرار می‌دهد و ملاحظه میکند که آیا سازمان معیارهای برآوردن چشم انداز

واستراتژی سازمان از منظر یادگیری، فرآیندهای داخلی، مالی و مشتری را فراهم آورده است یا خیر. در واقع (BSC) می‌تواند ابزار بسیار مفیدی در ارزیابی عملکرد استراتژیهای سازمان از ابعاد مختلف بکار رود. (گجراتی، ۱۳۸۴)

#### ۶-۱۰- مزایای استفاده از BSC

- ۱- توازن بین سنج‌های مالی و غیرمالی (از لحاظ اهمیت)
- ۲- توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان
- ۳- توازن بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت
- ۴- توازن بین شاخصهای هادی و تابع عملکرد (نعمتی، ۱۳۸۷)

#### ۶-۱۱- انتقاداتی به روش BSC

- یکی از انتقاداتی که به مدل BSC وارد شده تکیه بیش از حد آن بر سیستم اندازه‌گیری (نه یک سیستم مدیریت) است. (۲۰۰۹، ABU YAHAYA)
- انتقاد دیگر به مدل BSC، هزینه، پیچیدگی و زمان مورد نیاز آن برای پیاده‌سازی می‌باشد. (اوس، ۱۹۹۷)

#### ۷- استخراج مأموریت امور مالیاتی استان زنجان

"امور مالیاتی استان زنجان به منظور تمرکز و انسجام کلیه امور مربوط به جمع‌آوری مالیات در استان زنجان ایجاد شده است. این مجموعه بر این اعتقاد است که می‌تواند با اجرای مطلوب قوانین مالیاتی و تحقق اهداف عالی سازمان امور مالیاتی کشور، نقش مؤثری در راستای دستیابی به اقتصادی سالم و پایدار در کشور ایفاء نماید و با بکارگیری مناسب‌ترین رویه‌ها و فناوری‌های موجود بر آن است تا نه تنها در چارچوب مقررات و موازین قانونی درآمدهای دولت را در استان زنجان شناسایی و وصول نماید بلکه با انجام مطالعات و تحقیق‌های مستمر و با مشارکت در ارائه لوایح قانونی بستری مناسب برای توسعه نظام مالیاتی فراهم آورد. امور مالیاتی استان زنجان 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 مؤدی مداری می‌توانیم رشد و بالندگی امور مالیاتی استان زنجان و سازمان امور مالیاتی کشور را تضمین نماییم."

#### ۸- چشم‌انداز امور مالیاتی استان زنجان

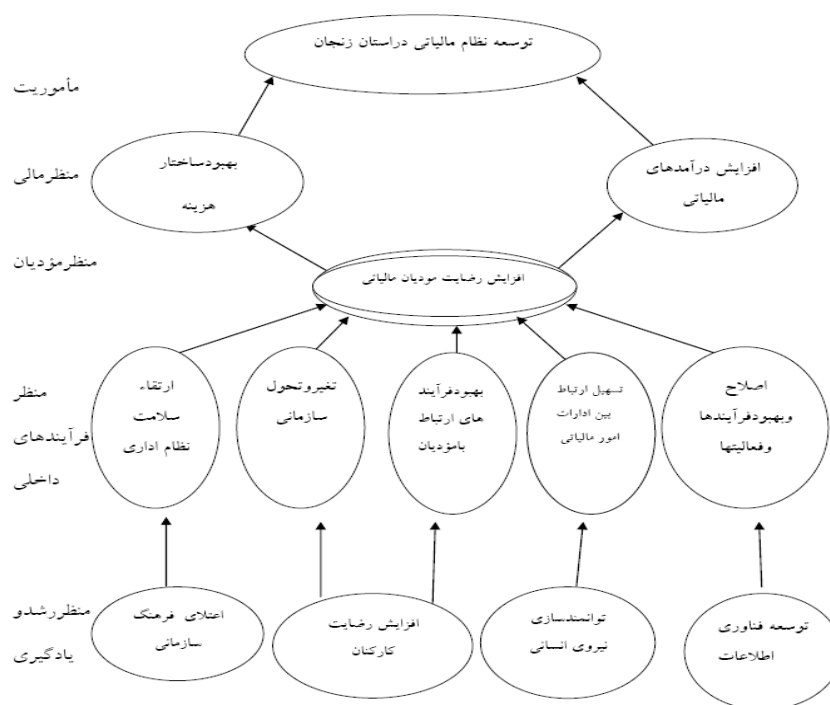
چشم‌انداز سازمان بدین معنی است که سازمان در لوای مأموریت خود به کدام موقعیت مطلوب در آینده‌ای معین می‌خواهد دست یابد. اگر در مأموریت سازمان سعی می‌شود به این پرسش پاسخ داده شود که: (ما مشغول چه کاری هستیم؟)، در چشم‌انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده می‌شود که: (ما می‌خواهیم چه بشویم؟) چشم‌انداز امور مالیاتی استان زنجان را می‌توان در اهداف ایجاد آن که در آیین‌نامه اجرایی آمده است جستجو کرد. امور مالیاتی استان زنجان باید بگونه‌ای عمل کند که منجر به اجرای مطلوب قوانین، نظارت مناسب، تحقق اهداف مالیاتی، افزایش کارایی و نهایتاً تحقق اهداف سازمان امور مالیاتی کشور شود.



"امور مالیاتی استان زنجان مجموعه‌ای است بالنده که در سایه دستیابی به نیروی انسانی توانمند و فناوری‌های روزآمد و جدیدترین روش‌های مالیاتی بر آن است تا به گونه‌ای عمل کند تا ضمن دستیابی به بالاترین سطح بهره‌وری ممکن همواره کارآترین و اثربخش‌ترین قسمت سازمان امور مالیاتی کشور شناخته شود".

## ۹- نقشه استراتژی امور مالیاتی استان زنجان

نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن چارچوبی رافراهم می‌آورد تا نشان دهد چگونه استراتژی‌های دارایی‌های نامشهود سازمان را به فرآیند خلق ارزش مرتبط می‌سازد. نقشه استراتژی امور مالیاتی استان زنجان پیرامون ساختار علت و معلولی که چهاروجه را مرتبط می‌سازد، توسعه یافته است. در این تحقیق نقشه استراتژی امور مالیاتی استان زنجان به عنوان یکی از اهداف تحقیق والگوی نیل به اهداف استراتژیک در شکل شماره (۲) ترسیم گردیده است.



## ۱۰- استخراج اهداف عملیاتی امور مالیاتی استان زنجان

هدف چگونگی تحقق یک وجه استراتژیک را بیان می‌کند. به عبارت دیگر، آنچه را که برای موفقیت استراتژی حیاتی است مشخص می‌سازد. مجموعه‌ای از اهداف عملیاتی امور مالیاتی استان زنجان که در راستای اهداف استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد، از چندین منبع از جمله برنامه استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور، برنامه عملیاتی سال ۱۳۸۸ و همچنین براساس مصاحبه‌های انجام شده با مدیران ارشد امور مالیاتی استان زنجان استخراج گردیده‌اند که به شرح ذیل می‌باشند:

- افزایش درآمدهای مالیاتی
- کاهش هزینه‌های وصول مالیات
- افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی

- اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها
- تسهیل ارتباط بین ادارات امور مالیاتی استان زنجان
- ارتقاء سلامت نظام اداری
- تغییر و تحول سازمانی
- بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان مالیاتی
- اعتلای فرهنگ سازمانی
- افزایش رضایت کارکنان
- توانمندسازی نیروی انسانی
- توسعه فناوری اطلاعات

### ۱۱- شاخص‌های مرتبط با هر یک از اهداف عملیاتی

معیاری شاخص، مقداری قابل اندازه‌گیری است که چگونگی تحقق یک هدف را بیان می‌کند. معیارهای مختلف در سطوح مختلف سازمانی و با توجه به ماهیت‌های مختلف وظایف واقع می‌شوند، که بر اساس برنامه عملیاتی سال ۱۳۸۸ سازمان امور مالیاتی کشور، مطالعات میدانی و نیز یافته‌های حاصل از انجام مصاحبه، معیارها و شاخص‌های مرتبط با هر یک از اهداف ذکر شده در قسمت قبل استخراج گردیده‌اند.

#### ۱۱-۱- شاخص‌های افزایش درآمدهای مالیاتی

- درآمدهای مالیاتی مستقیم
- درآمدهای مالیاتی غیر مستقیم
- ۱۱-۲- شاخص‌های کاهش هزینه‌های وصول مالیات
  - نسبت هزینه‌های جاری به درآمدهای مالیاتی
  - نسبت هزینه‌های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی
- ۱۱-۳- شاخص‌های افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی
  - پاسخگویی
  - همدلی
  - ادب و اعتماد
  - قابلیت اطمینان
  - ملموسات

#### ۱۱-۴- شاخص‌های اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها

- 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 تشخیص مطرح شده در هیأت‌های حل اختلاف
- تعداد اوراق تشخیص قطعی شده از طریق توافق
- ۵-۱۱- شاخص‌های تسهیل ارتباط بین ادارات امور مالیاتی استان زنجان**
  - میزان اطلاعات ادارات از عملکرد یکدیگر
  - میزان تبادل مهارت‌ها و نقطه نظرات بین ادارات
- ۶-۱۱- شاخص‌های ارتقاء سلامت نظام اداری**
  - میزان تخلفات اداری
  - شفافیت قوانین و رویه‌ها
  - میزان ضابطه مند بودن امور مالیاتی استان زنجان
- ۷-۱۱- شاخص‌های تغییر و تحول سازمانی**
  - میزان دوره‌های آموزشی مرتبط
  - میزان فرصت تحقیق و توسعه
  - میزان گرایش کارکنان به ادامه تحصیل
  - میزان اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی کارکنان
- ۸-۱۱- شاخص‌های بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان مالیاتی**
  - نسبت مالیات‌های خوداظهاری به کل مالیات‌های وصول شده
  - نسبت تعدد اظهارنامه‌های دریافتی به پرونده‌های فعال مشمول و غیر مشمول
- ۹-۱۱- شاخص‌های اعتلای فرهنگ سازمانی**
  - کارگروهي
  - ريسک پذيری
  - خلاقیت فردی
- ۱۰-۱۱- شاخص‌های افزایش رضایت کارکنان**
  - حقوق و مزایای شغلی
  - فرصت ارتقاء و پیشرفت
  - ماهیت و شرایط شغل و سرپرستی و مدیریت
- ۱۱-۱۱- شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی**
  - نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات کار

- نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان

#### ۱۱-۱۲- شاخص‌های توسعه فناوری و اطلاعات

- روند رشد سیستم‌های فناوری اطلاعات

- میزان بکارگیری امکانات سخت افزاری و نرم افزاری

- میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات

#### ۱۲- دسته بندی اهداف عملیاتی در قالب مناظر چهارگانه BSC

جدول شماره ۲- دسته بندی اهداف عملیاتی در قالب مناظر چهارگانه BSC

هدف عملیاتی مرتبط	منظر
افزایش درآمدهای مالیاتی	مالی
کاهش هزینه‌های وصول مالیات	
افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی	مؤدیان
اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها	فرآیندهای داخلی
تسهیل ارتباط بین ادارات امور مالیاتی استان زنجان	
ارتقاء سلامت نظام اداری	
تغییر و تحول سازمانی	
بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان مالیاتی	
اعتلای فرهنگ سازمانی	رشد و یادگیری
افزایش رضایت کارکنان	
توانمندسازی نیروی انسانی	
توسعه فناوری اطلاعات	

### ۱۳- تشکیل کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان

پس از تبیین اهداف عملیاتی و شاخص‌های مرتبط با هر یک و نیز معین نمودن هدف‌گذاری‌های مربوطه و مقادیر واقعی آنها در سال ۱۳۸۸، کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان مطابق جدول ذیل تشکیل می‌گردد.

جدول شماره ۳- کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان

مهم	هدف عملیاتی	شاخص	هدف‌گذاری سال ۱۳۸۸	مقدار واقعی سال ۱۳۸۸	درصد تحقق شاخص
منظر مالی	افزایش درآمدهای مالیاتی	درآمدهای مالیاتی مستقیم	۸۴۱۲۱۰۰۰۰۰۰	۸۳۸۱۱۱۴۵۷۰۰۰	٪۱۰۰
		درآمدهای مالیاتی غیر مستقیم	۷۹۳۰۰۰۰۰۰۰	۲۰۰۸۵۵۵۴۰۰۰	٪۲۵۳
	کاهش هزینه‌های وصول مالیات	نسبت هزینه‌های جاری به درآمدها	۰/۰۴	۰/۰۴	٪۱۰۰
		نسبت کل هزینه‌های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی	۰/۰۶	۰/۰۶	٪۱۰۰
منظر مؤدیان	افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی	پاسخگویی	۵	۲/۳	٪۴۶
		همدلی	۵	۳/۱۱	٪۶۲
		ادب و اعتماد	۵	۲/۴۵	٪۴۹
		قابلیت اطمینان	۵	۴/۷	٪۹۴
		ملموسات	۵	۲/۸۹	٪۵۸
فرآیندهای داخلی	شاخص‌های اصلاح و بهبود فرآیندها	زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل	۱	۳/۰۰	٪۶۰
		زمان کسب درآمد از پرونده مالیاتی مستغلات	۱	۲/۷۳	٪۵۵
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی انتقال	۱	۴/۲	٪۸۴
		میزان تشریفات اداری	۱	۲/۹۱	٪۵۸
		تعداد اوراق تشخیص صادره مشمول	۴۹۹۷۹	۵۳۷۳۳	٪۱۰۷
		تعداد اوراق قطعی صادره	۴۷۹۴۱	۵۱۰۳۸	٪۱۰۶
		تعداد اوراق ارسال شده به اجرائیات	۵۸۳۴	۳۸۱۳	٪۶۵
		تعداد اوراق تشخیص مطرح شده در هیأت‌های حل اختلاف	۳۵۸۴	۴۳۲۶	٪۱۲۱
		تعداد اوراق تشخیص قطعی شده	۹۶۹۵	۱۰۵۸۵	٪۱۰۹
		میزان اطلاع ادارات از عملکرد یکدیگر	۵	۲/۰۹	٪۴۲
	تسهیل ارتباط بین ادارات	میزان تبادل مهارت‌ها و نقطه نظرات بین ادارات	۵	۲/۳۱	٪۴۶
		میزان تخلفات اداری	۱	۴/۵۱	٪۹۰
	ارتقاء سلامت نظام اداری	شفافیت قوانین و رویه‌ها	۵	۲/۸۹	٪۵۸
میزان ضابطه مند بودن امور مالیاتی استان		۵	۳/۲	٪۶۳	

٪۵۸	۲/۹۱	۵	میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با تحول	توسعه منابع انسانی	
٪۴۲	۲/۰۹	۵	میزان فرصت تحقیق و توسعه		
٪۶۷	۳/۱۸	۵	میزان گرایش کارکنان به ادامه تحصیل		
٪۶۰	۳/۰۰	۵	میزان اهمیت مدیران به تحصیلات		
۰/۵۴	۰/۳۴	۰/۶۵	نسبت مالیات‌های خود اظهاری به کل مالیات‌های وصول شده	بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان	
۰/۵۴	۰/۳۴	۰/۶۵	نسبت تعداد اظهار نامه‌های دریافتی به پرونده‌های فعال مشمول و غیر مشمول		
٪۴۹	۲/۴۴	۵	کار گروهی	اعتلای فرهنگ سازمانی	
٪۴۴	۲/۲۲	۵	ریسک پذیری		
٪۵۲	۲/۵۸	۵	خلاقیت فردی	افزایش رضایت کارکنان	
٪۳۷	۱/۸۶	۵	حقوق و مزایای شغلی		
٪۳۹	۱/۹۶	۵	فرصت ارتقاء و پیشرفت	توانمند سازی	
٪۴۱	۲/۰۷۴	۵	ماهیت و شرایط شغل		
٪۴۴	۲/۲۲	۵	سرپرستی و مدیریت	توانمند سازی	
٪۱۴۳	۰/۰۱۳	۰/۰۰۹۱	نسبت ساعات آموزش به کل ساعات کار		
٪۱۰۰	۰/۹	۰/۹	نسبت کارکنان دارای تحصیلات به کل	توسعه فناوری اطلاعات	
٪۶۰	۳/۰۲	۵	روند رشد سیستم‌های فناوری اطلاعات		
٪۶۰	۳/۰۰	۵	میزان بکارگیری امکانات سخت و نرم افزاری	توسعه فناوری اطلاعات	
٪۵۰	۲/۴۹	۵	میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات		

### ۱۳-۱- منظر مالی کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان

در جدول زیر کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان از منظر مالی با استفاده از کارت امتیازی متوازن ترسیم شده است، در ادامه نتایج به دست آمده مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

جدول شماره ۴- منظر مالی کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف‌گذاری سال ۱۳۸۸	مقدار واقعی سال ۱۳۸۸	درصد تحقق شاخص
توسعه منابع انسانی	افزایش درآمدهای مالیاتی	درآمدهای مالیاتی مستقیم	۸۴۱۲۱۰۰۰۰۰۰	۸۳۸۱۱۱۴۵۷۰۰۰	٪۱۰۰
		درآمدهای مالیاتی غیر مستقیم	۷۹۳۰۰۰۰۰۰۰	۲۰۰۸۸۵۵۴۰۰۰	٪۲۵۳
	کاهش هزینه‌های وصول مالیات	نسبت هزینه‌های جاری به درآمدهای مالیاتی	۰/۰۴	۰/۰۴	٪۱۰۰
		نسبت کل هزینه‌های وصول مالیات به درآمدهای مالیاتی	۰/۰۶	۰/۰۶	٪۱۰۰

اهمیت نقش درآمدهای مالیاتی در دستیابی به رشد مستمر و پایدار اقتصادی، اشتغال، کاهش تورم، ثبات در سطح عمومی قیمت‌ها، ایجاد امنیت و توزیع عادلانه درآمد و ثروت و تامین قسمت عمده‌ای از هزینه‌های جاری از محل مالیات‌ها به عنوان اهداف مهم نظام مالیاتی کشور محسوب می‌شود. با توجه به منظر مالی کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان مشخص می‌گردد که، شاخص

استراتژیک مرتبط با این منظر تحقق پیدا کرده‌اند. علت این امر تاکید فوق العاده مدیران امور مالیاتی استان زنجان بر افزایش درآمدهای مالیاتی که از مهمترین اهداف استراتژیک است، می‌باشد لذا بیشترین اقدامات و استراتژی‌ها در راستای نیل به این اهداف گنجانده شده است، میانگین تحقق اهداف این منظر ۱۳۸ درصد می‌باشد.

### ۱۳-۲- منظر مؤدیان کارت امتیاز متوازن امور مالیاتی استان زنجان

در جدول زیر منظر مؤدیان کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان نشان داده شده است. در ادامه نتایج به دست آمده مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول شماره ۵- منظر مؤدیان کارت امتیاز متوازن امور مالیاتی استان زنجان

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف گذاری سال ۱۳۸۸	مقدار واقعی سال ۱۳۸۸	درصد تحقق شاخص
مؤدیان کارت	افزایش رضایت مؤدیان مالیاتی	پاسخگویی	۵	۲/۳	٪۴۶
		همدلی	۵	۳/۱۱	٪۶۲
		ادب و اعتماد	۵	۲/۴۵	٪۴۹
		قابلیت اطمینان	۵	۴/۷	٪۹۴
		ملموسات	۵	۲/۸۹	٪۵۸

وظیفه خدمتی امور مالیاتی استان زنجان نه تنها وظیفه یاری رسانی و کمک به مؤدیان مالیاتی را شامل می‌شود، بلکه کلیه روابط متقابل امور مالیاتی استان زنجان و مؤدیان رانیز در برمی‌گیرد. امور مالیاتی استان زنجان قادر نیست در ازای پرداخت مالیات منافع مستقیمی به مؤدیان ارائه کند. بنابراین مسئله‌ای که واحد مربوطه می‌تواند بیشتر به آن امیدوار باشد آن است که اجرای وظایف و انجام تکالیف توسط مؤدیان را تا حد امکان تسهیل و بی‌دردسر کند و با این کار چهره معینی را در کلیه روابط خود با مؤدیان به نمایش گذارد. با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها، امور مالیاتی استان زنجان در شاخص‌های ذکر شده نتوانسته است به اهداف استراتژیک خود دست یابد، البته مقادیر هدف گذاری این شاخص حالت آرمانی در نظر گرفته شده است. نتایج حاصله نشانگر وجود استراتژی‌های بسیاری در راه تحقق این هدف می‌باشد، ولیکن این منظر نیازمند توجه بیشتر مدیران واحد مربوطه در اتخاذ برنامه‌های کاربردی جهت رفع شکاف موجود می‌باشد. میانگین تحقق اهداف این وجه ۶۲ درصد می‌باشد.

### ۱۳-۳- منظر فرآیندهای داخلی کارت BSC امور مالیاتی استان زنجان

در جدول زیر منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان ترسیم شده است. در ادامه نتایج بدست آمده مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول شماره ۶- منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن امور مالیاتی استان زنجان

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف	مقدار واقعی	درصد تحقق
فرآیندهای داخلی	اصلاح و بهبود فرآیندها و فعالیت‌ها	زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی مشاغل	۱	۳/۰۰	٪۶۰
		زمان کسب درآمد از پرونده مالیاتی مستغلات	۱	۲/۷۳	٪۵۵
		زمان کسب درآمد از یک پرونده مالیاتی نقل و انتقال	۱	۴/۲	٪۸۴
		میزان تشریفات اداری	۱	۲/۹۱	٪۵۸
		تعداد اوراق تشخیص صادره مشمول	۴۹۹۷۹	۵۳۷۳۳	٪۱۰۷
		تعداد اوراق قطعی صادره	۴۷۹۴۱	۵۱۰۳۸	٪۱۰۶
		تعداد اوراق ارسال شده به اجرائیات	۵۸۳۴	۳۸۱۳	٪۶۵
		تعداد اوراق تشخیص مطرح شده در هیأت‌های حل اختلاف	۳۵۸۴	۴۳۲۶	٪۱۲۱
		تعداد اوراق تشخیص قطعی شده	۹۶۹۵	۱۰۵۸۵	٪۱۰۹
	تسهیل ارتباط	میزان اطلاع ادارات از عملکرد	۵	۲/۰۹	٪۴۲
	ارتقاء سلامت نظام اداری	میزان تبادل مهارت‌ها و نقطه نظرات	۵	۲/۳۱	٪۴۶
	تغییر و تحول سازمانی	میزان تخلفات اداری	۱	۴/۵۱	٪۶۰
		شفافیت قوانین و رویه‌ها	۵	۲/۸۹	٪۵۸
		میزان ضابطه‌مند بودن امور مالیاتی	۵	۳/۲	٪۶۴
	بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان	میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با تحول سازمانی	۵	۲/۹۱	٪۵۸
		میزان فرصت تحقیق و توسعه	۵	۲/۰۹	٪۴۲
	بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان	میزان گرایش کارکنان به ادامه تحصیل	۵	۳/۱۸	٪۶۳
		میزان اهمیت مدیران به تحصیلات دانشگاهی کارکنان	۵	۳/۰۰	٪۶۰
	بهبود فرآیندهای ارتباط با مؤدیان	نسبت مالیات‌های خود اظهاری به کل مالیات‌های وصول شده	۰/۶۵	۰/۳۴	٪۵۲
نسبت تعداد اظهار نامه‌های دریافتی به پرونده‌های فعال مشمول و غیر مشمول		۰/۶۵	۰/۳۴	٪۵۲	

نتایج بدست آمده حکایت از ضعف نسبی و یا کمبود استراتژی‌ها در این زمینه می‌باشد. به طور میانگین درصد تحقق اهداف این وجه ۶۹ درصد می‌باشد. یکی از عمده ضعف‌های امور مالیاتی استان زنجان رسمی بودن آن که دارای تعداد زیادی دستورالعمل‌ها، آیین نامه‌ها و رویه‌های رسمی است که کارکنان، اعضاء و مؤدیان می‌بایست آنها را رعایت کنند. علاوه بر این، نبودن رسمیت یکی از عواملی که باعث افزایش تشریفات اداری در امور مالیاتی استان زنجان می‌شود، سلسله مراتب اختیارات عمودی در بعضی از سطوح می‌باشد. یکی از مهمترین اهداف امور مالیاتی استان زنجان در این منظر بهبود فرآیند ارتباط با مؤدیان می‌باشد که سطح خود اظهاری مؤدیان مالیاتی را ارتقاء می‌دهد. با توجه به نتایج بدست آمده امور مالیاتی استان زنجان باید عوامل انگیزشی و تشویق کننده خود اظهاری مؤدیان مالیاتی را کشف و تقویت نمایند. در سیستم خود اظهاری مؤدیان موظف هستند که خودمیزان



مالیات راتعیین و آن رابه موقع گزارش وپرداخت کنند. مؤدیان زمانی شخصاً میزان مالیات خودرامحاسبه وپرداخت خواهندکردکه اطلاعات شفاف، آموزش مناسب، رویه‌های ساده و تشویق مناسب وکافی وجودداشته باشد. یکی ازوظایف عمده تشکیلات مالیاتی صادق ننگه داشتن تشکیلات مالیاتی است. مأموران مالیاتی باید کارمزدمناسب بگیرندتابرای گذراندن زندگی نیازی به رشوه خواری نداشته باشند. آنها بایدآموزش حرفه‌ای دیده باشند، براساس شایستگی‌های خودترفع بگیرندوبراساس میزان رعایت استانداردهای سفت وسخت قانونی و اخلاقی سنجیده شوند. نتایج بدست آمده حاکی از عدم تحقق این هدف امورمالیاتی استان زنجان می‌باشد، به نظرمی‌رسد استراتژیهای موجود جهت تحقق این اهداف کافی نمی‌باشند.

### ۱۳-۴- منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی امورمالیاتی استان زنجان

جدول شماره ۷- منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی امور مالیاتی استان زنجان

منظر	هدف عملیاتی	شاخص	هدف	مقدار واقعی	درصد تحقق
منظر رشد و یادگیری	اعتلای فرهنگ سازمانی	کار گروهی	۵	۲/۴۴	۴۹٪
		ریسک پذیری	۵	۲/۲۲	۴۴٪
		خلاقیت فردی	۵	۲/۵۸	۵۲٪
	افزایش رضایت کارکنان	حقوق و مزایای شغلی	۵	۱/۸۶	۳۷٪
		فرصت ارتقاء و پیشرفت	۵	۱/۹۶	۳۹٪
		ماهیت و شرایط شغل	۵	۲/۰۷۴	۳۹٪
		سرپرستی و مدیریت	۵	۲/۲۲	۴۴٪
	توانمند سازی نیروی انسانی	نسبت ساعات آموزش کارکنان به کل ساعات کار	۰/۰۰۹۱	۰/۰۱۳	۱۴۳٪
		نسبت کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی به کل کارکنان	۰/۹	۰/۹	۱۰۰٪
	توسعه فناوری اطلاعات	روند رشد سیستم‌های فناوری اطلاعات	۵	۳/۰۲	۶۰٪
		میزان بکارگیری امکانات سخت افزاری و نرم افزاری	۵	۳/۰۰	۶۰٪
		میزان دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات	۵	۲/۴۹	۵۰٪

باتوجه به نتایج به دست آمده امورمالیاتی استان زنجان درمنظر رشد و یادگیری مشخص می‌گردد که اقدامات کافی ووفای در تحقق اهداف این منظرصورت نگرفته است بنابراین لازم است، استراتژیها با نیازهای ذینفعان در این منظرهماهنگ و به روز گردد تا شکاف‌های ایجادشده تقلیل پیدا کند مجموعه میانگین تحقق اهداف امورمالیاتی استان زنجان دراین منظر ۶۰ درصد می‌باشد. از مهمترین اهداف امورمالیاتی استان زنجان دراین منظر باتوجه به نظر خبرگان ومدیران مالیاتی افزایش کارکنان وتوانمند ساختن نیروی کار است که نتایج موفقیت آمیزی دراین زمینه مشاهده می‌گردد. توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه و دارایی سازمان پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوانی داشته است و نگرش سازمانها نسبت به نیروی کار دگرگون شده و کارکنان سازمان از تعریف کهنه ونارسایی دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه " منابع پردازش " شناخته می‌شوند. ارتقاء توانمندی‌های علمی، فنی و تخصصی مأموران مالیاتی اهمیت ویژه‌ای در اجرای مطلوب قوانین دارد از این رو لازم است مطالعه وسیع و گسترده‌ای در این زمینه صورت پذیرفته وبرنامه اجرایی آموزش‌های مورد نیاز تدوین گردد.

## ۱۴-تحلیل سوالات تحقیق

جدول شماره ۸ - میزان دسترسی به اهداف ابعاد مدل BSC

شاخص	درصد تحقق شاخص
مالی	٪۱۳۸
مؤدیان	٪۶۲
فرآیندهای داخلی	٪۶۹
رشد و یادگیری	٪۶۰

مطابق اطلاعات مندرج در جدول شماره (۸) امور مالیاتی استان زنجان تقریباً تنها در بعد مالی توانسته است به طور کامل به اهداف مورد نظر دست پیدا کند و با پاسخ مثبت مواجه شده و در بعد دیگر درصد دسترسی به اهداف کمتر بوده و با پاسخ منفی مواجه شده است، و همچنین در ابعاد رشد و یادگیری پایین ترین سطح تحقق اهداف مشاهده می گردد، نتایج حاصله نشان می دهد که بر اساس مدل BSC امور مالیاتی استان زنجان تنها به اهداف کوتاه مدت مالی دست پیدا کند، و درصد تحقق اهداف آن در ابعاد دیگر مناسب نبوده است و این ابعاد به طور متوازن تحقق پیدا نکرده اند. دسترسی به بعد مالی ممکن است تحت تأثیر عواملی همچون، عوامل سیاسی، شرایط اقتصادی و ۰۰۰ صورت گرفته باشد و در صورتی که این مرکز نتواند در ابعاد دیگر رشد پیدا کند، در بلندمدت با مشکل عدم کارایی مواجه خواهد گردید.

### نتیجه گیری

در این تحقیق طبق دیدگاه محققان کارت امتیازی متوازن آقایان کاپلان و نورتون، در ابتدا مأموریت، چشم انداز، استراتژی ها و اهداف عملیاتی امور مالیاتی استان زنجان از منابع متعددی گردآوری شده و در ادامه شاخص هایی جهت پایش عملکرد متوازن امور مالیاتی استان زنجان استخراج گردید. با توجه به اینکه روش ارزیابی متوازن به تمامی قسمت های واحد مربوطه به طور متوازن و هماهنگ می نگرد، شاخص های عمده دیگری نیز علاوه بر شاخص های ارائه شده در برنامه استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور اضافه شده اند. این سنجها در امور مالیاتی استان زنجان وجود نداشته اند و اینک در جای مناسبی تفسیر و استفاده نمی شدند. با توجه به استخراج مقادیر شاخص ها از روش های ذکر شده مشخص گردید که امور مالیاتی استان زنجان به طور متوازن رشد پیدا نکرده و کارایی عمده استراتژی های فعلی در راستای افزایش درآمدهای مالیاتی می باشد و امور مالیاتی استان زنجان که علاقمند به حرکت در راستای سازمان های استراتژی محور می باشد باید به اصول سازمان های استراتژی محور توجه کافی داشته باشد. یکی از مهمترین نتایجی که محقق در خلال تحقیق به دست آورده آگاهی از وجود تفکر استراتژیک در مدیریت امور مالیاتی استان زنجان می باشد که با همکاری صمیمانه و مشتاقانه خود به سرانجام رسیدن این تحقیق کمک شایانی نمودند. وجود چنین تفکری پیش زمینه حرکت در راستای سازمان های استراتژی محور می باشد. امور مالیاتی استان زنجان باید به پایش استراتژی ها و عملکرد فعلی خود پردازد و با بروز آوری، عملکرد خود را در تمام زوایا بهبود بخشد.

## منابع فارسی

- ۱- اعرابی، سیدمحمد و دیگران (۱۳۸۴) - طرح تحقیقی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امور مالیاتی کشور، گزارش اول.
- ۲- دفتر برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۸۹) - برنامه راهبردی سازمان امور مالیاتی کشور، اداره کل امور پشتیبانی.
- ۳- دیوید، ف. آر. (۱۳۷۹) - مدیریت استراتژیک. ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر تحقیق‌های فرهنگی.
- ۴- سازمان امور مالیاتی کشور (۱۳۸۷) - فصلنامه تخصصی مالیات، دوره جدید، شماره دوم، سال شانزدهم، (شماره مسلسل ۵۰).
- ۱- کاپلان، رابرت اس. و نورتون، دیوید پی (۱۳۸۳) - سازمان استراتژی محور، ترجمه: پرویز بختیاری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، مشاوره آموزش و تحقیق.

- ۱- ABU YAHAYA (Spring ۲۰۰۹) - *USING BALANCED SCORECARD TO ASSESS PERFORMANCE OF BANKS IN* ، School of Management Blekinge Institute of Technology. Thesis for the Master's degree in Business Administration .
- ۲- Ahn .H-۲۰۰۱ *Applying the B alanced Scorecard Concept: An Experience Report*. Journal of Lang Range Planning.
- ۳- David, Fred R (۱۹۹۳) - *Strategic Management*, the Edition New York: Mc millun Publishing Company.
- ۴- Kaplan S. Robert, David P. Norton. (۲۰۰۷). *Translating strategy into action—the Balanced Scorecard* [J]. Harvard Business School Press, Boston *The Third National Conference On Performance Management-15-16 may* .
- ۵- LI , Hui (۲۰۱۰) - *Building up a Performance Indicator System of International Projects, Based on the Balanced Scorecard Management Science and Engineering* .Vol. ۴, No. ۲, ۲۰۱۰, pp. ۸۲-۹۱
- ۶- Norton, D. P. (December ۱۹۹۹) - “*Use Strategy Maps to Communicate Your Strategy*”, Harvard Business Review, Vol ۱ No. ۲ November.
- ۷- William G. Zikmund (۲۰۰۰) - *Exploring Marketing Research*; Harcourt Brace & Company, Pg: ۱۴.
- ۸- Welter , F. , Vossen , R. , Richert , A (۲۰۱۰) - *Network Management for Clusters of Excellence: A Balanced - Scorecard Approach as a Performance Measurement Tool*. The Business Review, Cambridge , Vol. ۱۵ , Num. ۱ , pp ۱۷۱ - ۱۷۸.