

## Evaluating employee performance using the Balanced Scorecard (BSC) approach following the deployment of the electronic fund request system (A case study of the General Treasury Department)

**Borzouzadeh  
Zavareh.mohsen**

PhD in Accounting, Deputy Technical and Auditing of Economic and Infrastructure Affairs, National Accounts Court, Tehran, Iran.

**Nikbakht.Mohammad  
Reza \***

Associate Professor, Department of Accounting and Auditing, Faculty of Accounting and Financial Sciences, Tehran, Iran

### Abstract

This article aims to evaluate the performance of the staff at the National Treasury following the implementation of an electronic fund request system. This evaluation is conducted using the Balanced Scorecard (BSC) approach. The research methodology employed is descriptive and applied in nature. The study's statistical population comprises 53 experts, auditors, and managers from the National Treasury, who work at the Ministry of Economy and Assets. This group also includes the implementers and specialists of the electronic fund request system. The validity of the questionnaires was determined using content validity, and the reliability was established with a Cronbach's alpha coefficient of 0.883. The study's findings suggest that the performance of the National Treasury staff, post-implementation of the electronic fund request system, is satisfactory when viewed through the lens of the Balanced Scorecard (BSC). The key criteria for evaluating the performance of the National Treasury staff are, empowerment (with average rank of 3.25).

**Keywords:** performance evaluation, balanced scorecard dimensions, General Treasury Department

## 1. Introduction

Success in the implementation of electronic government in any country requires a model that depends on the goals, requirements and conditions of that country. Therefore, lack of proper planning will lead to neglecting the needs and failure in the implementation of goals. . But these planning are not enough to guide and evaluate the performance of companies in the current era where creating value and generating wealth through investment in customers, suppliers of materials and goods, employees, processes, technology and innovation is possible.

### Research questions

- 1) **Is the performance of the employees of the General Treasury Department optimal from the Dimensions financial, customers, internal processes and growth and learning point of view of the balanced scorecard after the implementation of the electronic money request system??**

## 2. Literature review

The Balanced Scorecard presents a framework for articulating strategies aimed at generating value for an organization's stakeholders,

which include shareholders, customers, and citizens. Over the years, the Balanced Scorecard has evolved significantly. It began as a performance evaluation tool in 1990, featuring performance dimensions, strategic objectives, key indicators, and performance-related rewards. By 1996, it had transformed into a new management system, emphasizing organizational learning, identification of operational issues, feedback for future planning, and fostering organizational knowledge, along with the introduction of the PDCA management cycle. In 2001, it was presented as a framework for facilitating change.

### **3. Methodology**

Drawing upon the models scrutinized in the research trajectory and theoretical underpinnings, this study evaluates employee performance within the country's General Treasury. It employs the Balanced Scorecard approach and uses the Treasury as a case study to formulate the research model. This research is applied in nature, utilizing the cognitive and informational context provided by foundational research to address needs. The aim of applied research is to devise solutions for operational issues, and its results should be implementable. Furthermore, in terms of its nature and methodology, this research is descriptive (survey research). The objective of conducting descriptive research is to depict the tangible and actual characteristics of a subject or phenomenon. The questionnaire's validity was confirmed by a group of university experts and professors, and its

reliability was affirmed using Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha=0.883$ ). Following the distribution, collection, and analysis of information, a consensus was reached among experts to position the criteria within each of the four dimensions of the BSC.4.Result

Upon collection and extraction, the questionnaires were processed using SPSS statistical software for analysis. Descriptive statistics were utilized, including frequency, frequency percentage, mean, and standard deviation.

### 5.Discussion

This study uses the one-sample t-test for analyzing and measuring the questions. To identify which scale of the Balanced Scorecard approach is prioritized, the Friedman test has been utilized. Furthermore, to determine which micro-variable of the Balanced Scorecard approach's scales has received the highest score, the mean and, more specifically, descriptive charts have been used.

In this regard, we discuss the 4 main research questions.

First question:

According to the one-sample t-test, since the significance level (sig) is equal to 0.005, which is less than the standard level of 0.05, and given that the t-test value is reported as 2.944, which is greater than the standard level of 1.96, zero does not fall within the upper and lower limit. Considering the descriptive statistics of the t-test, the acquired

mean in the sample is reported as 3.39, which is 0.39 higher than the population mean (3).

Second question:

Considering the one-sample t-test, since the significance level (sig) is equal to 0.0001 and this value is less than the standard level of 0.05, and considering that the t-test value is reported as 6.606 and this value is greater than the standard level of 1.96, zero does not fall within the upper and lower limit. Considering the descriptive statistics of the t-test, the acquired mean in the sample is reported as 3.58, which is 0.58 higher than the population mean (3).

Third question:

Since the significance level (sig) is equal to 0.0001 and this value is less than the standard level of 0.05, and considering that the t-test value is reported as 4.261 and this value is greater than the standard level of 1.96, zero does not fall within the upper and lower limit. Considering the descriptive statistics of the t-test, the acquired mean in the sample is reported as 3.37, which is 0.37 higher than the population mean (3). Therefore, it can be generally concluded that after the implementation of the Electronic Money Request System from the

internal processes perspective (except for the two dimensions of binding instructions and lack of focus), the performance of the employees of the General Treasury of the country is satisfactory.

Fourth question:

Considering the one-sample t-test, since the significance level (sig) is equal to 0.0001 and this value is less than the standard level of 0.05, and considering that the t-test value is reported as 5.137 and this value is greater than the standard level of 1.96, zero does not fall within the upper and lower limit. Considering the descriptive statistics of the t-test, the acquired mean in the sample is reported as 3.47, which is 0.47 higher than the population mean (3). Therefore, it can be generally concluded that after the implementation of the Electronic Money Request System from the growth and learning perspective (empowerment, culture and value, satisfaction with the work environment, quality of training courses, and satisfaction with professionalism), the performance of the employees of the General Treasury of the country is satisfactory.

## 6. Conclusion

The findings of the study indicated that empowerment, with an average rank of 3.25, secured the highest rank and was of significant importance. Subsequently, culture and values, quality of training courses, job satisfaction, and satisfaction with the work environment were deemed important. This research provided a holistic view of the performance of the employees of the General Treasury, rather than focusing on a part of the performance. In essence, alongside financial measures, aspects such as customer experiences, employee growth, and process improvement and efficiency were taken into account.

مجله انتشار

## ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی (مطالعه موردی : اداره کل خزانه)

دکتری حسابداری، معاون فنی و حسابرسی امور اقتصادی و زیربنایی دیوان  
محاسبات کشور، تهران، ایران.

محسن برزوزاده

zouare ID

دانشیار، گروه حسابداری و حسابرسی، دانشکده حسابداری و علوم مالی دانشگاه،  
تهران، ایران.

محمد رضا نیکبخت

\* ID

### چکیده

هدف این مقاله ارزیابی عملکرد کارکنان اداره کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در اداره کل خزانه می‌باشد. روش تحقیق از نوع توصیفی بوده که به لحاظ ماهیت، کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق کارشناسان، حسابرسان و مدیران اداره کل خزانه مستقر در وزارت اقتصاد و دارایی و مجریان، متخصصان پیاده‌سازی سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی را تشکیل می‌دهند. ۵۳ نفر از کارکنان با استفاده از روش تمام شماری به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها، از روایی محتوایی استفاده شده است و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸۳ بدست آمد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که عملکرد کارکنان اداره کل خزانه برای پرداخت دستگاه‌های اجرایی ملی کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر کارت امتیازی متوازن (BSC) در حد مطلوب است. مهم‌ترین معیار در ارزیابی عملکرد کارکنان اداره کل خزانه کشور به ترتیب توانمندسازی با میانگین رتبه‌ی (۳/۲۵) بالاترین رتبه، فرهنگ و ارزش با میانگین رتبه‌ی (۳/۲۰)، کیفیت دوره آموزشی با میانگین رتبه‌ی (۲/۹۷)، رضایت از حرفه‌گری با میانگین رتبه‌ی (۲/۸۴) و رضایت از محیط کار با میانگین رتبه‌ی (۲/۷۵) می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، ابعاد کارت امتیازی متوازن، اداره کل خزانه.



## مقدمه

موفقیت در پیاده سازی دولت الکترونیکی در هر کشور نیازمند مدلی است که به اهداف، مقتضیات و شرایط آن کشور وابسته است. لذا عدم برنامه ریزی صحیح باعث نادیده گرفتن ضرورت‌ها و شکست در پیاده سازی اهداف خواهد شد. Kaplan and Norton (۱۹۹۶)، منطق ارزیابی متوازن را چنین بیان می‌دارند: معیارهای مالی که حکایت از رویدادهای گذشته دارد، برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های عصر صنعتی، که در آن ایجاد قابلیت‌های بلندمدت و روابط با مشتریان عوامل حیاتی در کسب موفقیت به شمار می‌رفت کافی بود. اما این معیارها برای هدایت و ارزیابی عملکرد شرکت‌ها در عصر کنونی که در آن ایجاد ارزش و تولید ثروت از طریق سرمایه گذاری در مشتریان، تامین کنندگان مواد و کالا، کارکنان، فرایندها، تکنولوژی و نوآوری امکان پذیر است، کافی نیست. ارزیابی متوازن ضمن لحاظ کردن معیارهای مالی، معیارهای جدیدی برای تطبیق روش‌های ارزیابی با شرایط عصر حاضر فراهم می‌آورد. روش ارزیابی متوازن شرکت‌ها را از چهار منظر مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد: منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری کارکنان (Kaplan and Norton، ۱۹۹۶).

خزانه داری کل کشور با اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی گام‌های بلندی را در راستای استراتژی‌های توسعه دولت الکترونیک وزارت امور اقتصادی و دارایی و تحقق شعار دولت الکترونیک برداشت. اجرای طرح خزانه داری الکترونیک سبب بهبود موثر خدمات بر عملکرد مالی تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور و نهایتاً شهروندان به عنوان ذینفعان نهایی گردیده است. همچنین تا قبل از اجرای طرح، به دلیل انباشت نقدینگی در حساب‌های دستگاه‌های اجرایی کشور، خزانه داری توان کنترل دقیق نقدینگی را نداشت. از دیگر آثار اجرای این طرح می‌توان به استفاده بهینه از ابزارهای نوین در راستای توسعه دولت الکترونیک به ویژه خدمات دولت به دولت اشاره کرد که علاوه بر تسریع و تسهیل در ارائه خدمات، منجر به صرفه جویی قابل ملاحظه‌ای در هزینه‌های جاری دستگاه‌های اجرایی (کاهش بوروکراسی اداری، حذف مراجعات حضوری و...)، ارتقای نظارت مالی از طریق کنترل‌های هوشمند طراحی شده در سامانه‌ها و ارتقای سطح پاسخگویی می‌شود. از دیگر مزایای طرح مذکور، افزایش شفافیت و انضباط مالی می‌باشد (اکرمی، ۱۳۹۹).

ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و نظایر این‌ها در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مطرح است. ارزشیابی ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمان‌ها با کارایی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تامین می‌گردد. در جریان ارزشیابی عملکرد، یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می‌کند، نتایج حاصله را ثبت می‌کند و آنها را به اطلاع کارکنان می‌رساند. انجام صحیح و دقیق مراحل ارزشیابی امری نسبتاً مشکل است زیرا کار ارزشیابی مستلزم نوعی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است، بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد ضرورت دارد. در این پژوهش، عملکرد کارکنان با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) ارزیابی می‌گردد. بیشتر روش‌های معمول ارزشیابی حالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می‌گردد. با مدل کارت امتیازی متوازن می‌توان تا حدودی بر مشکلات فائق آمد، سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان را فراهم ساخت.

#### مبانی نظری و ادبیات تحقیق

کارت امتیازی متوازن چارچوبی برای توصیف استراتژی به منظور خلق ارزش برای ذینفعان سازمان از جمله، سهامداران، مشتریان و شهروندان ارائه می‌کند (عالم تبریزی و رحیمی، ۱۳۸۸). کارت امتیازی متوازن طی سنوات اخیر دستخوش تغییرات گسترده بوده که از نسل اول خود به عنوان ابزاری برای ارزشیابی عملکرد در سال (۱۹۹۰) با ویژگیهایی نظیر اندازه‌های عملکرد، نقشه راه، اهداف راهبردی، نمایشگرهای کلیدی و پاداش مرتبط با عملکرد، در سال (۱۹۹۶) به عنوان یک سیستم مدیریت جدید با ویژگی‌های یادگیری سازمان در انتهای دوره، شناسایی حل مشکلات عملیاتی، بازخورد برای برنامه دوره آینده و ایجاد دانش سازمانی و همچنین چرخه مدیریت PDCA معرفی شد و در سال (۲۰۰۱) به عنوان چارچوبی برای تغییر معرفی شد. در نسل سوم از BSC موارد نظیر: گامهایی برای تغییر در سازمان، نقشه راهکار، الگوی جریان راهکار، ترکیب بودجه و برنامه و تغییر شرایط سازمانی برای آن برشمرده اند (عالم تبریزی و رحیمی، ۱۳۸۸). از طرفی، مرور ادبیات این حوزه حاکی از آن است که مدل‌های بلوغ دولت الکترونیکی، مدل‌های توسعه و مدل‌های راهبردی موجود، همه بر تکامل دولت الکترونیکی از یک بعد نگرینگ‌اند و در حوزه ذینفعان دولت

الکترونیکی تنها بر بعد ذینفعان طرف عرضه خدمات تمرکز داشته‌اند. انتظار شهروندان از سازمان‌های دولتی ارائه خدمات با درجه بالایی از کیفیت، کمیت و قابلیت دسترسی در تمامی اوقات مورد نیاز شهروندان است. امروزه دولت‌ها، در حال توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و خدمات الکترونیکی هستند که ظرفیت برآوردن نیازها و تقاضاهای شهروندان را از خدمات جدید و نوظهور را داشته باشد. موفقیت در ارائه خدمات الکترونیکی به ظرفیت و اعتماد به نفس شهروندان در انجام تراکنش‌های الکترونیکی بعلاوه اعتماد و اطمینان در حفظ اطلاعات شخصی در یک دولت باز و پاسخگو وابسته است. از اهداف اداره امور خزانه داری کشور و تمرکز درآمدهای عمومی در حساب‌های خزانه داری و انتقال وجوه به حساب‌های ذیحسابی‌ها و نمایندگی‌های خزانه در استان‌ها می‌باشد. مدل کارت امتیازی متوازن را می‌توان نظامی جامع جهت استقرار نظام ارزیابی مدیریت عملکرد دانست.

#### پیشینه پژوهش

در اوایل دهه Kaplan and Norton (۱۹۹۰)، طرحی پژوهشی در مورد ۱۲ شرکت برتر آمریکایی آغاز کردند و روش‌های ارزیابی عملکرد آنها را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این پژوهش‌ها نشان داد که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود تنها از شاخص‌های مالی استفاده نمی‌کنند. آنها نتایج پژوهش را در سال (۱۹۹۲) در مجله «مدیریت هاروارد» منتشر کردند. آنها استفاده مستقیم از شاخص‌های مالی را برای ارزیابی عملکرد کنار گذاشتند و به جای آن رویکردی یکپارچه دارای مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی ارائه کردند که با عنوان «کارت امتیازی متوازن» شناخته شد.

Banker (۲۰۰۰) نیز ارتباط بین بهبود عملکرد مالی و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای غیرمالی را در هتل‌های زنجیره‌ای بررسی کردند. براساس نتایج تحقیق آنان، بکارگیری کارت امتیازی متوازن به بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شده است و به ویژه ارتباط محکمی میان شاخص رضایت مشتری و عملکرد هتل‌ها وجود داشت.

رفیعی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با بررسی عملکرد عناصر کارت ارزیابی متوازن برای کنترل برنامه ریزی راهبردی بیمارستان آبدانان نشان دادند که، اجرای کارت ارزیابی متوازن با عملکرد سازمانی رابطه مستقیم دارد. نتایج پژوهش نشان داد که چهار بعد (مالی،

مشتری، فرایندهای داخلی، رشدویادگیری) از ابعاد کارت امتیازی متوازن بیمارستان ارتقایافته است.

کوهستانی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در ژوهش خود با ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) در شهرداری نشان دادند که، امتیاز کارکنان شهرداری در بعد مشتری بیشتر از سایر ابعاد بود. در ابعاد مالی، حوزه مالی و اقتصاد شهری و شهرسازی، در فرآیندهای داخلی، حوزه های مالی و اقتصاد شهری و شهرسازی، در رشد و یادگیری حوزه های برنامه ریزی و منابع انسانی و در زمینه مشتری نیز حوزه مالی و اقتصاد شهری نیز با تفاوت قابل ملاحظه ای نسبت به سایر حوزه ها در سطح ۰/۰۵، حوزه های پیشرو بودند. دانشفرد و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی نقش پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در بهبود عملکرد در شرکت صنایع مخابرات ایران" به این نتیجه دست یافتند که اجرای کارت امتیازی متوازن در شرکت صنایع مخابرات ایران به بهبود عملکرد سازمانی منجر شده است.

نیکبخت و رحیمی پور (۱۴۰۱) نیز با بررسی ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن پایدار، در بانک سپه نشان دادند که، بیشترین میزان ضرائب معنادار متعلق به شاخص رشد و یادگیری و کمترین مقدار آن متعلق به شاخص اجتماعی می باشد. همچنین از لحاظ آماری نیز تمامی فرضیه های پژوهش مورد تایید قرار گرفت. به عبارت دیگر، تمامی ابعاد کارت امتیازی متوازن پایدار (ابعاد هفت گانه) رابطه مثبت و معناداری با ارزیابی عملکرد در بانکهای خصوصی کشور دارد.

روح الله عسکری (۱۳۹۱) پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی کارایی بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی یزد با استفاده از رویکرد کمی تحلیل پوششی داده ها" انجام شده که پس از بررسی های الزم مشخص شد کارایی فنی بیمارستان های مورد مطالعه از روش تحلیل داده ها با فرض بازدهی متغیر به مقیاس ۰,۹۵۸ می باشد. بر اساس یافته های تحقیق استفاده از سایر روش های ارزیابی عملکرد از قبیل کارت امتیازی متوازن در جهت مقایسه با نتایج مطالعه حاضر به منظور تعیین هدایت واحدهای ناکارا برای بهبود کارایی و امتیازات خاص برای بیمارستان هایی با سطح عملکرد بهتر از اهم پیشنهادات است.

حریری و صرافپور (۱۳۹۳) در پژوهشی با هدف ارائه شاخص های ارزیابی عملکرد کتابخانه های تخصصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن دریافتند، شاخص های ارزیابی عملکرد

کتابخانه‌های تخصصی ایران در چهار منظر کارت امتیازی متوازن (منابع و زیرساخت‌ها، کارایی، رشد و توانمندی‌های بالقوه و استفاده (گردآوری شده و به صورت سیاهه واریسی درآمدند. در این رابطه یافته‌ها حاکی از این بود که تعداد ۴۸ شاخص در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد بومی وجود دارد. همچنین شاخص‌های به دست آمده می‌توانند نه تنها عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران را مورد ارزیابی قرار دهند، بلکه معیاری فراهم می‌آورند که پژوهشگران عملکرد کتابخانه مورد نظر را با سایر کتابخانه‌های تخصصی مورد مقایسه قرار دهند.

شهاب حجازی (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی عملکرد بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن BSC جهت پیاده سازی استراتژیهای بیمارستان نظام مافی شهرستان شوش" به این نتیجه رسید که رابطه مستقیم بین اجرای BSC عوامل مربوطه به (یادگیری، نوآوری و شایستگی)، (وجه مالی)، (فرآیند داخلی) با عملکرد سازمانی وجود دارد. ولی بین اجرای عامل (رضایت مندی مشتری) با عملکرد رابطه وجود ندارد. نتایج کلی نشان می‌دهد اجرای مدل BSC با عملکرد سازمانی رابطه مستقیم دارد.

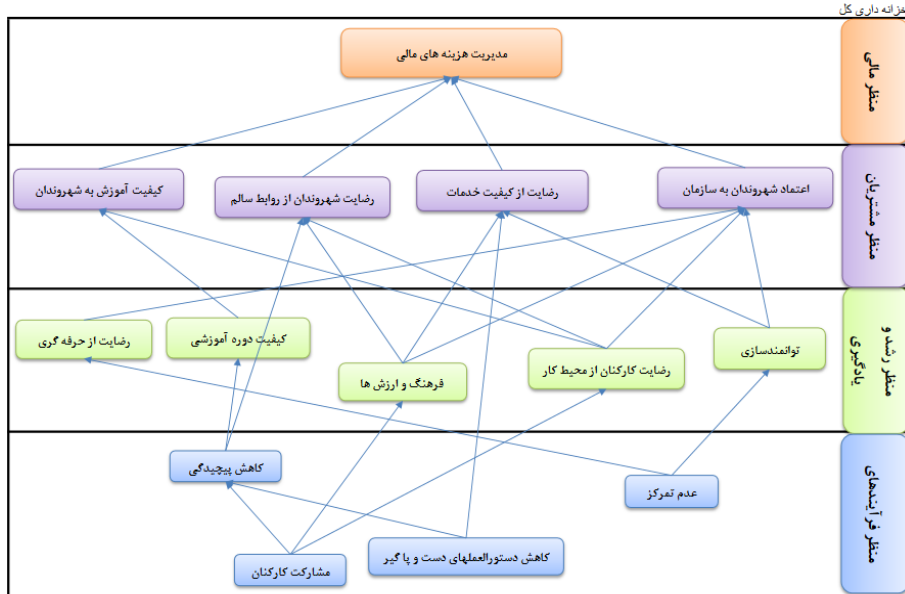
رجوعی و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیق خود "شاخص‌های ارزیابی عملکرد را با استفاده از روش‌های BSC و AHP در سازمان تأمین اجتماعی مشهد" را طراحی کردند. آنها به کمک روش دلفی، شاخص‌های پیشنهادی توسط مدیران ارشد و نخبگان سازمان تأمین اجتماعی را تعیین کردند؛ سپس این شاخص‌ها در یک پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی در اختیار نمونه‌ها قرار گرفت. نتایج نشان داد که مناظر مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مالی به ترتیب در اولویت قرار دارند.

## روش<sup>۱</sup>

پژوهش حاضر با در نظر گرفتن الگوهای مورد مطالعه در پیشینه پژوهش و مبانی نظری، و بررسی ویژگی‌ها، خصوصیات ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از کارت امتیازی متوازن در اداره کل خزانه کشور به عنوان مطالعه موردی مدل پژوهش را ترسیم نمود. در مدل زیر جنبه‌های ارتقای چابکی منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل، شیوه‌های مشارکت کارکنان به عنوان متغیر میانجی، خصوصیات چابکی منابع انسانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر، و چابکی نیروی کار به عنوان متغیر وابسته شناخته می‌شود. بر اساس هدف، کاربردی است.

این تحقیقات با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که توسط تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. هدف از تحقیقات کاربردی، چاره‌اندیشی برای حل مسایل و مشکلات اجرایی است. نتایج تحقیقات کاربردی، بایستی قابل اجرا باشد. از سویی دیگر، از نظر ماهیت و روش تحقیق، توصیفی (از نوع پیمایشی) است. در این تحقیقات، پژوهشگر ماهیت مسأله تحقیق را توصیف می‌کند. هدف پژوهشگر از انجام تحقیق توصیفی، توصیف عینی و واقعی خصوصیات یک موضوع و یا پدیده است. در این تحقیق برای انتخاب نمونه مورد نیاز از روش تمام شماری استفاده شده است. روایی پرسشنامه را گروهی از متخصصان و استادان دانشگاه تأیید کردند و اعتبار آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/883$ ) تأیید شد. پس از دو مرحله توزیع، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، اجماع نظر خبرگان جهت قراردادن معیارها در هریک از ابعاد چهارگانه BSC حاصل شد.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



ابتدا محقق جهت طراحی نظام ارزیابی عملکرد با مرور ادبیات و بررسی اسناد و مقالات، کتاب‌ها و نشریات داخلی و خارجی در زمینه پژوهش و خزانه داری کل کشور پرداخت

و برای روشن تر شدن مسیر تحقیق و غنی سازی اطلاعات فراهم شده، جلسات مصاحبه‌ای با برخی مدیران و کارشناسان اداره کل خزانه ترتیب داد و از دیدگاه‌های آنان درباره به کارگیری تکنیک کارت امتیازی متوازن در ارزیابی استفاده کرد و فهرست استراتژی‌های اداره کل خزانه را تهیه و موارد مهم و اساسی در موفقیت سازمان را تحت بررسی قرار داد. براساس استراتژی‌ها و اهداف شناسایی شده، معیارهای ارزیابی تدوین و در قالب پرسشنامه در چهار بعد BSC دسته‌بندی شدند.

جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل کلیه مدیران و کارکنان اداره کل خزانه وزارت امور اقتصاد و دارایی است که در مجموع ۵۳ نفر می‌باشند و تمامی افراد جامعه در پژوهش شرکت نموده اند که ۵۳ پرسشنامه را پاسخ دادند.

### سوال‌های پژوهش

سوال‌های تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

- آیا عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه از منظر مالی کارت امتیازی متوازن پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی در حد مطلوب است؟
- آیا عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر مشتری کارت امتیازی متوازن پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی در حد مطلوب است؟
- آیا عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی در حد مطلوب است؟
- آیا عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی در حد مطلوب است؟

## روش جمع‌آوری اطلاعات:

گردآوری داده‌های این پژوهش در گام‌های نخست از طریق روش‌های کتابخانه‌ای (کتاب، مقاله، پایان‌نامه و پایگاه‌های اینترنتی) انجام شده است و در گام‌های بعدی با مراجعه به متخصصان، صاحب نظران حوزه‌های مالی، مدیریت و خزانه‌داری متناسب با عنوان تحقیق در اداره کل خزانه کشور مستقر در تهران و در اختیار قرار دادن پرسشنامه محقق ساخته مربوط، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شد، که در ابتدا محقق جهت طراحی نظام ارزیابی عملکرد و برای روشن‌تر شدن مسیر تحقیق و غنی‌سازی اطلاعات فراهم شده، جلسات مصاحبه‌ای با برخی مدیران و کارشناسان اداره کل خزانه ترتیب داد و از دیدگاه‌های آنان درباره به کارگیری تکنیک کارت امتیازی متوازن در ارزیابی استفاده کرد و فهرست استراتژی‌های اداره کل خزانه را تهیه و موارد مهم و اساسی در موفقیت سازمان را تحت بررسی قرار داد. براساس استراتژی‌ها و اهداف شناسایی شده، معیارهای ارزیابی تدوین و در قالب پرسشنامه در چهار بعد BSC دسته‌بندی شدند. و پس از تهیه و تدوین نقشه اهداف اداره کل خزانه در مرحله بعد پرسشنامه دیگری از طریق حوزه مدیریت بین مدیران و کارشناسان اداره کل خزانه‌داری توزیع گردید و امکان برگشت پرسشنامه‌ها فراهم و پیگیری شد. به طوری که کلیه پرسشنامه‌ها دریافت گردیدند. بخش نخست پرسشنامه شامل سؤال‌های عمومی مربوط به ویژگی‌های فردی و محیطی آزمودنی‌ها (شامل جنسیت، گروه سنی، رشته تحصیلی، رده سازمانی، سطح تحصیلات و سابقه کاری) است.

بخش دوم تحقیق از ۴۰ گزاره تخصصی با ارائه پرسشنامه با استفاده از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده گردید است. برای تبیین پرسشنامه از راهنمایی صاحب نظران حوزه‌های مالی و خزانه استفاده شده است و در نهایت ۵۳ پرسشنامه جهت اخذ نظرات، صاحب‌نظران توزیع گردید.



جدول ۱. تعداد سوال‌های پرسشنامه عملکرد کارکنان

شماره سوالات	تعداد سوال‌ها	مولفه ارزیابی عملکرد کارکنان از منظر BSC
سوال‌های ۱ تا ۱۲	۱۲	مشتری
سوال‌های ۱۳ تا ۲۳	۱۱	فرایند داخلی
سوال‌های ۲۴ تا ۳۶	۱۳	رشد و یادگیری
سوال‌های ۳۷ تا ۴۰	۴	مالی

جدول ۲. سوالات پرسشنامه

شماره سوالات	تعداد سوالات	معیارها	ابعاد کارت امتیازی متوازن
۵-۴-۱	۳	رضایت از کیفیت خدمات	منظر مشتریان
۱۲-۱۰-۸-۳-۲	۵	اعتماد شهروندان از سازمان	
۱۱-۶	۲	رضایت شهروندان از روابط سالم	
۹-۷	۲	آموزش به شهروندان	
۱۶-۱۳	۲	دستورالعمل‌های دست و پاگیر	منظر فرآیندهای داخلی
۱۸-۱۷-۱۵-۱۴	۴	کاهش پیچیدگی	
۲۱-۲۰-۱۹	۳	مشارکت کارکنان	
۲۳-۲۲	۲	عدم تمرکز	
۳۰-۲۶	۲	توانمندسازی	

۳۶-۳۵-۳۲-۳۱	۴	فرهنگ و ارزش	منظر رشد و یادگیری
۳۴-۳۳	۲	رضایت از محیط کار	
۲۹-۲۵	۲	کیفیت دوره آموزشی	
۲۸-۲۷-۲۴	۳	رضایت از حرفه گری	
۴۰-۳۹-۳۸-۳۷	۴	مدیریت هزینه مالی	منظر مالی

### روایی و پایایی ابزار

منظور این است که مقیاس و محتوای ابزار یا سؤالات مندرج در ابزار گردآوری اطلاعات دقیقاً متغیرها و موضوع مورد مطالعه را بسنجد؛ یعنی اینکه هم داده‌های گردآوری شده از طریق ابزار مازاد بر نیاز تحقیق نباشد و هم اینکه بخشی از داده‌های مورد نیاز در رابطه با سنجش متغیرها در محتوای ابزار حذف نشده باشد یا به عبارت دیگر، عین واقعیت را به خوبی نشان دهد. در این تحقیق به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها، از روایی محتوایی استفاده شده است. به این منظور پرسشنامه‌ها در اختیار چندین نفر از متخصصان و استادان دانشگاه، کارشناسان، حسابرسان و مدیران اجرایی اداره کل خزانه قرار گرفت و از آنها درخواست شد تا نظرات خود را پیرامون میزان تناسب سؤالات با ابعاد مربوطه بیان فرمایند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اصلاحات لازم در آنها اعمال گردید.

پایایی ابزاری که از آن به اعتماد، دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می‌شود، عبارت است از اینکه اگر یک وسیله اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود؛ به عبارت دیگر، ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج

یکسان برخوردار باشد. همچنین در این تحقیق برای مشخص نمودن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه با آزمون‌هایی که ویژگی‌های مختلفی را اندازه می‌کنند، استفاده می‌شود.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه	معیار	تعداد سوال	پایایی کل	منظر (ابعاد BSC)
۰/۸۸۹	هزینه‌های جاری	۴	۰/۸۸۹	مالی
۰/۷۱۱	توانمندسازی	۲	۰/۸۷۳	رشد و یادگیری
۰/۷۰۹	فرهنگ و ارزش	۴		
۰/۷۲۱	رضایت از محیط کار	۲		
۰/۶۲۳	کیفیت دوره آموزشی	۲		
۰/۷۵۰	رضایت از حرفه‌گری	۳		
۰/۷۰۱	دستورالعمل‌های دست و پاگیر	۲	۰/۸۶۴	فرآیندهای داخلی
۰/۷۰۳	کاهش پیچیدگی	۴		
۰/۷۷۱	مشارکت کارکنان	۳		
۰/۶۰۰	عدم تمرکز	۲		
۰/۷۱۰	رضایت از کیفیت خدمات	۳	۰/۹۰۶	مشتریان
۰/۸۱۰	اعتماد شهروندان به سازمان	۵		
۰/۷۲۱	رضایت شهروندان از روابط سالم	۲		
۰/۷۰۲	آموزش به شهروندان	۲		

درجه‌بندی امتیاز هر زیر معیار در پرسشنامه در جدول شماره ۴ ذکر گردیده است.

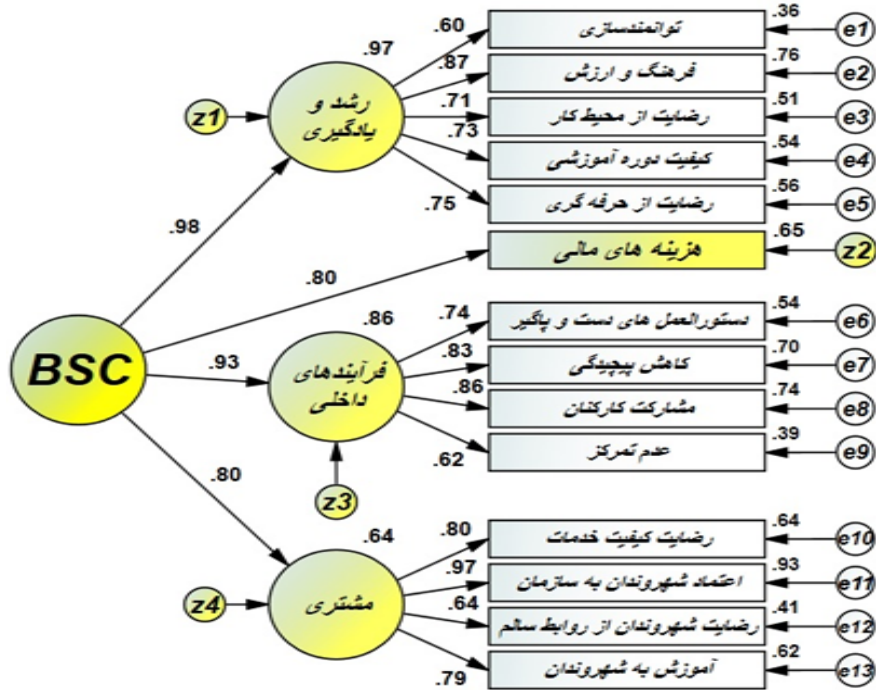
جدول ۴: درجه بندی امتیاز هر زیر معیار

میزان امتیاز	توضیح
۱	وجود زیر معیارهایی به میزان خیلی کم یا فقدان آن
۲	وجود شاخص به میزان کم
۳	وجود شاخص به میزان نسبی (متوسط)
۴	وجود شاخص به میزان زیاد
۵	وجود شاخص به میزان خیلی زیاد

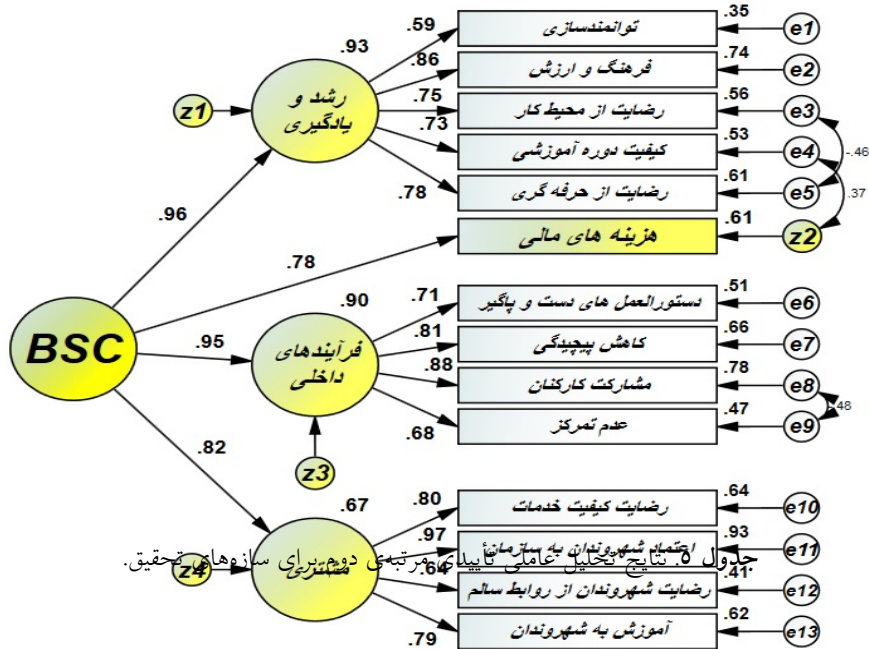
### تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم:

در این تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم استفاده شده است. براساس نتایج آزمون (جدول شماره ۸) می‌توان گفت گویه‌های پرسشنامه به خوبی متغیرهای تحقیق را اندازه‌گیری کرده‌اند و کلیه‌ی مقادیر  $t$  متناظر (C.R.) با بارهای عاملی مربوط به هر یک از مقیاس‌های پرسشنامه مقادیر بزرگی بودند و قدرمطلق آنها از مقدار بحرانی (۱/۹۶) بیشتر بوده است. بزرگ بودن مقادیر بارهای عاملی مربوط به هر یک از مقیاس‌های پرسشنامه، مؤید بخش اندازه‌گیری ابعاد تحقیق است. نتایج برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم توسط نرم‌افزار Amos در جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که شاخص‌های نکوئی برازش از حد مطلوب و قابل قبولی برخوردار هستند و در مجموع نشان‌دهنده مطلوبیت مدل اندازه‌گیری هستند.

شکل ۲. تحلیل مرتبه دوم برای سازه کارت امتیازی متوازن (مدل مفروض)



شکل ۳. تحلیل مرتبه دوم برای سازه کارت امتیازی متوازن (مدل اصلاح)



شکل ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای سازه های تحقیقی

نتایج تحلیل عاملی			شاخص های کارت امتیازی متوازن	
sig	t	بار عاملی	مقیاس ها (معیار)	متغیرها (منظر)
-	-	۰/۵۹۴	توانمندسازی	رشد و یادگیری
۰,۰۰۱	۴/۶۹۳	۰/۸۶۲	فرهنگ و ارزش	
۰,۰۰۱	۴/۲۵۵	۰/۷۴۸	رضایت از محیط کار	
۰,۰۰۱	۴/۱۹۸	۰/۷۲۶	کیفیت دوره آموزشی	
۰,۰۰۱	۴/۳۷۵	۰/۷۷۹	رضایت از حرفه گری	
-	-	۰/۷۱۱	دستورالعمل - های دست و پاگیر	فرآیندهای داخلی
۰,۰۰۱	۵/۶۸۹	۰/۸۱۴	کاهش پیچیدگی	
۰,۰۰۱	۶/۰۳۸	۰/۸۸۱	مشارکت کارکنان	
۰,۰۰۱	۴/۶۴۳	۰/۶۸۲	عدم تمرکز	
-	-	۰/۸۰۰	رضایت کیفیت خدمات	مشتری
۰,۰۰۱	۸/۲۹۷	۰/۹۶۷	اعتماد شهروندان به سازمان	

۰,۰۰۱	۴/۹۵۸	۰/۶۴۰	رضایت شهروندان از روابط سالم	کارت امتیازی متوازن (BSC)
۰,۰۰۱	۶/۴۳۹	۰/۷۸۶	آموزش به شهروندان	
-	-	۰/۹۶۴	رشد و یادگیری	
۰,۰۰۱	۳/۹۲۹	۰/۹۴۶	فرآیندهای داخلی	
۰,۰۰۱	۳/۹۵۸	۰/۸۲۱	مشتری	
۰,۰۰۱	۴/۳۲۰	۰/۷۸۳	مالی	

## یافته‌ها

### یافته‌های توصیفی

پرسش‌نامه‌ها پس از جمع‌آوری و استخراج، برای تجزیه و تحلیل وارد نرم افزار آماری SPSS گردید. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار استفاده گردید.

### جدول ۶. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب ویژگی‌های جمعیتی

جنسیت	فراوانی	درصد	گروه سنی	فراوانی	درصد
مرد	۳۹	۷۳/۵۸	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۶	۳۰/۱۸
زن	۱۴	۲۶/۴۲	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۳	۶۲/۲۸
جمع	۵۳	۱۰۰/۰	بیشتر از ۵۰ سال	۴	۷/۵۴
میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	سابقه خدمت	فراوانی	درصد
دیپلم و پائین تر	۱	۱/۸۹	کمتر از ۳ سال	۵	۹/۰

۴/۰	۲	۳ تا ۱۰ سال	۱/۸۹	۱	کاردانی
۰/۶۸	۳۶	۱۱ تا ۲۰ سال	۲۴/۵۲	۱۳	کارشناسی
۰/۱۹	۱۰	بیشتر از ۲۰ سال	۷۱/۷۰	۳۸	تحصیلات تکمیلی
۱۰۰/۰	۵۳	جمع	۱۰۰/۰	۵۳	جمع
درصد	فراوانی	پست سازمانی	درصد	فراوانی	رشته تحصیلی
۷/۵۴	۴	معاون مدیرکل	۵۶/۶۰	۳۰	حسابداری
۲۴/۵۳	۱۳	رئیس اداره	۲۲/۶۴	۱۲	مدیریت
۲۴/۵۳	۱۳	معاون اداره	۲۰/۷۶	۱۱	اقتصاد
۴۳/۴۰	۲۳	حسابرس			
۱۰۰/۰	۵۳	جمع	۱۰۰/۰	۵۳	جمع

جدول آمار توصیفی از متغیرهای تحقیق شامل میانگین، حداقل، حداکثر، چولگی و کشیدگی در جدول ۷ ارائه شده است:

جدول ۷. خلاصه وضعیت آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

شاخص‌های آماری						متغیرها (معیار)
کشیدگی <sup>۲</sup>	چولگی <sup>۱</sup>	حداکثر	حداقل	انحراف معیار	میانگین	
۰/۴۲۸	-۰/۵۶۰	۵	۱	۰/۹۷۹	۳/۳۹	مالی
۰/۶۱۲	-۰/۰۳۷	۵	۱/۷۷	۰/۶۶۶	۳/۴۷	رشد و یادگیری
۰/۱۶۲	-۰/۳۱۶	۵	۱	۰/۸۹۳	۳/۵۹	توانمندسازی
۱/۰۵۳	-۰/۵۰۹	۵	۱/۵۰	۰/۶۹۹	۳/۵۴	فرهنگ و ارزش
۰/۱۵۰	-۰/۲۳۲	۵	۱	۰/۹۳۸	۳/۳۴	رضایت از محیط کار
۱/۱۱۴	-۰/۸۵۸	۵	۱	۰/۹۱۶	۳/۴۲	کیفیت دوره آموزشی
-۰/۲۱۰	-۰/۲۳۰	۵	۱/۶۷	۰/۸۳۵	۳/۴۰	رضایت از حرفه‌گری

<sup>۱</sup> Skewness

<sup>۲</sup> Kurtosis



۰/۰۵۲	۰/۱۷۵	۵	۲	۰/۶۳۵	۳/۳۷	فرآیندهای داخلی
-۰/۰۲۷	-۰/۲۱۵	۵	۱	۰/۸۶۹	۳/۲۲	دستورالعمل‌های دست و پاگیر
-۰/۳۷۰	۰/۰۹۸	۵	۲/۲۵	۰/۶۲۰	۳/۵۵	کاهش پیچیدگی
۰/۲۱۸	-۰/۲۲۵	۵	۱/۳۳	۰/۸۰۶	۳/۳۶	مشارکت کارکنان
۰/۰۵۳	-۰/۲۸۶	۵	۱	۰/۸۹۸	۳/۱۶	عدم تمرکز
۱/۲۷۷	-۱/۱۴۷	۵	۱	۰/۶۴۶	۳/۵۸	مشتریان
۱/۷۰۳	-۱/۰۴۴	۵	۱	۰/۶۷۷	۳/۶۱۶	رضایت از کیفیت خدمات
۱/۶۷۸	-۱/۰۱۶	۵	۱	۰/۶۹۸	۳/۵۳	اعتماد شهروندان به سازمان
۱/۱۹۳	-۱/۴۶۴	۵	۱	۰/۸۲۹	۳/۷۷	رضایت شهروندان از روابط سالم
۱/۱۸۱	-۰/۷۳۴	۵	۱	۰/۸۶۸	۳/۴۷	آموزش به شهروندان

همان گونه که در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شود، میانگین و انحراف معیار مولفه‌های تحقیق گزارش شده است و با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی (در بازه ۲- و ۲+ داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. همچنین برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف شده است، که در پایین می‌بینید. پس در تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های پارامتریک (تی تک نمونه‌ای) استفاده می‌شود.

#### بررسی نرمال بودن داده‌های تحقیق:

به منظور بررسی نرمال بودن و غیرنرمال توزیع داده‌های تحقیق از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. همان‌طور که در جدول شماره ۸ ملاحظه می‌شود که متغیرهای تحقیق در سطح معنی‌داری آزمون بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد که فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین با اثبات نرمال بودن، برای بررسی رابطه بین متغیرها از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود ( $H_0 =$  متغیر دارای توزیع نرمال می‌باشد و  $H_1 =$  متغیر دارای توزیع نرمال نمی‌باشد).

جدول ۸. نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

شاخص‌های آماری			
متغیرها (معیار)	Z آماره کلموگروف - اسمیرنوف	سطح معناداری	فرض پذیرفته شده
مالی	۱/۱۶۸	۰/۱۳۱	H <sub>0</sub>
رشد و یادگیری	۰/۶۶۳	۰/۲۷۱	H <sub>0</sub>
توانمندسازی	۰/۹۹۹	۰/۲۷۱	H <sub>0</sub>
فرهنگ و ارزش	۰/۹۹۱	۰/۲۷۹	H <sub>0</sub>
رضایت از محیط کار	۰/۹۴۶	۰/۳۳۳	H <sub>0</sub>
کیفیت دوره آموزشی	۱/۲۶۹	۰/۰۸۰	H <sub>0</sub>
رضایت از حرفه‌گری	۰/۹۰۳	۰/۳۸۸	H <sub>0</sub>
فرآیندهای داخلی	۰/۷۹۳	۰/۵۵۶	H <sub>0</sub>
دستورالعمل‌های دست و پاگیر	۱/۳۸۰	۰/۰۴۴	H <sub>1</sub>
کاهش پیچیدگی	۰/۷۴۰	۰/۶۴۳	H <sub>0</sub>
مشارکت کارکنان	۰/۹۹۶	۰/۲۷۴	H <sub>0</sub>
عدم تمرکز	۱/۱۷۱	۰/۱۲۹	H <sub>0</sub>
مشتریان	۰/۸۲۵	۰/۵۰۴	H <sub>0</sub>
رضایت از کیفیت خدمات	۱/۳۸۳	۰/۰۴۴	H <sub>1</sub>
اعتماد شهروندان به سازمان	۰/۸۶۹	۰/۴۲۷	H <sub>0</sub>
رضایت شهروندان از روابط سالم	۱/۳۲۶	۰/۰۶۰	H <sub>0</sub>
آموزش به شهروندان	۱/۲۶۲	۰/۰۸۳	H <sub>0</sub>

با توجه به آزمون کلموگروف - اسمیرنوف در جدول ۸، می‌توان نتیجه گرفت که چون مقادیر سطوح معنادار متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشند، پس می‌توان گفت که این

متغیرها به لحاظ توزیع داده‌ها نرمال می‌باشند و در تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون تی تک متغیره (تی تک نمونه‌ای) استفاده می‌شود.

### آزمون تحقیق

در این قسمت جهت تحلیل و سنجش فرضیات از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است و برای پی بردن به اینکه کدام یک از مقیاس‌های رویکرد کارت امتیازی متوازن در اولویت است از آزمون فریدمن بهره گرفته شده است. همچنین برای پی بردن به اینکه کدام یک از خرده متغیرهای مقیاس‌های رویکرد کارت امتیازی متوازن بیشترین نمره را به خود اختصاص داده است، از میانگین و به طور عینی تر از نمودارهای توصیفی استفاده شده است. و براساس آن آزمون  $t$  تک نمونه‌ای تفسیر می‌گردد. لذا در هر بعد با توجه به نحوه پاسخ به پرسشنامه، فرضیه مزبور بررسی شده و به کمک آزمون  $t$  پاسخ‌های بالاتر از امتیاز ۳ (به عنوان میانگین  $3 > \mu$ ) به عنوان مبنای تاثیرگذاری آن بعد در امکان شاخص‌سازی در نظر گرفته شده است.

سوال اول: پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه از منظر مالی کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است.

آزمون سوال:

- ❖ پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه از منظر مالی کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب نیست:  $H_0 (\mu \leq 3)$
- ❖ پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه از منظر مالی کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است:  $H_1 (\mu > 3)$

جدول ۹. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی عملکرد کارکنان پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر مالی کارت امتیازی متوازن

متغیر مورد نظر (معیار)	میانگین اکتسابی	میانگین جامعه (ملاک)	انحراف استاندارد	نمره t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین‌ها	
							حد پایین	حد بالا
مدیریت هزینه‌های مالی	۳/۳۹	۳	۰/۹۷۹	۲/۹۴۴	۵۲	۰/۰۰۵	۰/۳۹۶	۰/۱۲۶

با توجه به آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول شماره ۹، چون مقدار سطح معناداری (sig) برابر با ۰/۰۰۵ می‌باشد و این مقدار از سطح استاندارد ۰/۰۵ کوچکتر است، با توجه به اینکه مقدار آزمون t برابر ۲/۹۴۴ گزارش شده و این مقدار از سطح استاندارد ۱/۹۶ بزرگتر است، صفر در بازه حد بالا و پایین قرار ندارد و با توجه به آماره‌های توصیفی آزمون t، میانگین اکتسابی در نمونه با ۳/۳۹ گزارش گردیده که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۳۹ بالاتر از حد متوسط نظری گزارش شده است. بنابراین به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر مالی کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است بنابراین دلیلی برای رد سوال وجود ندارد.

سوال دوم: پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر مشتری کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است.  
آزمون سوال:

❖ پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر مشتری کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب نیست:  $H_0 (\mu \leq 3)$

❖ پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر مشتری کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است:  $H1 (\mu > 3)$

جدول ۱۰: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی عملکرد کارکنان پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر مشتری کارت امتیازی متوازن

متغیر مورد نظر (معیار)	میانگین اکتسابی	میانگین جامعه (ملاک)	انحراف استاندارد	نمره t	درجه آزادی	سطح معنادار	فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪	
							تفاوت میانگین	حد پایین / حد بالا
مشتریان	۳/۵۸	۳	۰/۶۴۶	۶/۶۰۶	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۵۸۶	۰/۴۰۸ / ۰/۷۶۴
رضایت از کیفیت خدمات	۳/۶۱	۳	۰/۶۷۷	۶/۶۲۳	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۶۱۶	۰/۴۲۹ / ۰/۸۰۳
اعتماد شهروندان به سازمان	۳/۵۳	۳	۰/۶۹۸	۵/۶۲۰	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۵۳۹	۰/۳۴۷ / ۰/۷۳۲
رضایت شهروندان از روابط سالم	۳/۷۷	۳	۰/۸۲۹	۶/۷۸۹	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۷۷۳	۰/۵۴۴ / ۱/۰۰۲
آموزش به شهروندان	۳/۴۷	۳	۰/۸۶۸	۳/۹۵۵	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۴۷۱	۰/۲۳۲ / ۰/۷۱۱

با توجه به آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول شماره ۱۰، چون مقدار سطح معناداری (sig) برابر با ۰/۰۰۰۱ می‌باشد و این مقدار از سطح استاندارد ۰/۰۵ کوچکتر است، با توجه به اینکه مقدار آزمون t برابر ۶/۶۰۶ گزارش شده و این مقدار از سطح استاندارد ۱/۹۶ بزرگتر است،

صفر در بازه حد بالا و پایین قرار ندارد و با توجه به آماره‌های توصیفی آزمون  $t$ ، میانگین اکتسابی در نمونه با ۳/۵۸ گزارش گردیده که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۵۸ بالاتر از حد متوسط نظری گزارش شده است. بنابراین به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر مشتری (رضایت از کیفیت خدمات، اعتماد شهروندان به سازمان، رضایت شهروندان از روابط سالم و آموزش به شهروندان) عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور در حد مطلوب است. پس سوال دوم تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. و با توجه به جدول توصیفی شماره ۷، و آزمون فریدمن، «رضایت شهروندان از روابط سالم» در عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی در اولویت است.

به منظور تعیین اینکه کدام یک از خرده‌متغیرهای مولفه‌ی مشتریان در اولویت است از آزمون فریدمن (جدول ۱۱) بهره گرفته می‌شود تا روشن شود از لحاظ میانگین رتبه کدام یک در رتبه اول و کدام یک در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۱۱. نتایج آزمون فریدمن بین خرده‌متغیرهای مولفه‌ی مشتری

متغیر ملاک	متغیرهای پیشین	میانگین رتبه	کای اسکوار	درجه آزادی	سطح معناداری
کارت امتیازی متوازن (از منظر مشتری)	رضایت از کیفیت خدمات	۲/۴۵	۷/۳۲۸	۳	۰/۰۶۲
	اعتماد شهروندان به سازمان	۲/۳۰			
	رضایت شهروندان از روابط سالم	۲/۸۸			
	آموزش به شهروندان	۲/۳۷			

با توجه به جدول شماره ۱۱، مشاهده می‌شود که میزان کای اسکوار در آزمون فریدمن ۷/۳۲ گزارش شده و کلیه میانگین‌ها طبق سطح معناداری (۰/۰۶۲) که از ۰/۰۵ بزرگتر گزارش شده معنادار نیست (رتبه‌ها با هم تفاوت معنادار ندارند). اما با توجه به میانگین رتبه‌ی می‌توان نتیجه گرفت که رضایت شهروندان از روابط سالم از لحاظ میانگین رتبه (۲/۸۸) بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده و از لحاظ تأثیرگذاری در عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی دارای اولویت است. در رتبه‌ی دوم رضایت از کیفیت خدمات با میانگین رتبه‌ی (۲/۴۵)، در رتبه‌ی سوم آموزش به شهروندان با میانگین رتبه‌ی (۲/۳۷) و اعتماد شهروندان به سازمان با میانگین رتبه‌ی ۲/۳۰ کم‌ترین تأثیرگذاری را در عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی داشته است.

سوال سوم: پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است. آزمون:

❖ پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب نیست:  
 $H_0 (\mu \leq 3)$

❖ پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است:  
 $H_1 (\mu > 3)$

جدول ۱۲. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی عملکرد کارکنان پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن

متغیر مورد نظر	میانگین اکتسابی	میانگین جامعه (ملاک)	انحراف استاندارد	نمره t	درجه آزاد	سطح معنادار	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪	
								حد بالا	حد پایین
فرآیندهای داخلی	۳/۳۷	۳	۰/۶۳۵	۴/۲۶۱	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۳۷۲	۰/۱۹۶	۰/۵۴۷
دستورالعمله ای دست و پاگیر	۳/۲۲	۳	۰/۸۶۹	۱/۸۹۶	۵۲	۰/۰۶۳	۰/۲۲۶	-۰/۰۱۳	۰/۴۶۶
کاهش پیچیدگی	۳/۵۵	۳	۰/۶۲۰	۶/۴۷۱	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۵۵۱	۰/۳۸۰	۰/۷۲۳
مشارکت کارکنان	۳/۳۶	۳	۰/۸۰۶	۳/۲۹۲	۵۲	۰/۰۰۲	۰/۳۶۴	۰/۱۴۲	۰/۵۸۷
عدم تمرکز	۳/۱۶	۳	۰/۸۹۸	۱/۳۷۶	۵۲	۰/۱۷۵	۰/۱۶۹	-۰/۰۷۷	۰/۴۱۷

با توجه به آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول شماره ۱۲، چون مقدار سطح معناداری (Sig) برابر با ۰/۰۰۰۱ می‌باشد و این مقدار از سطح استاندارد ۰/۰۵ کوچکتر است، با توجه به اینکه مقدار آزمون t برابر ۴/۲۶۱ گزارش شده و این مقدار از سطح استاندارد ۱/۹۶ بزرگتر است، صفر در بازه حد بالا و پایین قرار ندارد و با توجه به آماره‌های توصیفی آزمون t، میانگین اکتسابی در نمونه با ۳/۳۷ گزارش گردیده که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۳۷ بالاتر از حد متوسط نظری گزارش شده است. بنابراین به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر فرآیندهای داخلی (به جزء دو بعد دستورالعمله‌های دست و پاگیر و عدم تمرکز) عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور در حد مطلوب است. بنابراین دلیلی برای رد سوال سوم وجود ندارد و با توجه به جدول توصیفی



شماره ۱۰، آزمون فریدمن، «کاهش پیچیدگی» در عملکرد کارکنان اداری کل خزانه‌ی کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی در اولویت است. به منظور تعیین اینکه کدام یک از خرده‌متغیرهای فرآیندهای داخلی در اولویت است از آزمون فریدمن (جدول ۱۳) بهره گرفته می‌شود تا روشن شود از لحاظ میانگین رتبه کدام یک در رتبه اول و کدام یک در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۱۳. نتایج آزمون فریدمن بین خرده‌متغیرهای فرآیندهای داخلی

متغیر ملاک	متغیرهای پیشین	میانگین رتبه	کای اسکوار	درجه آزادی	سطح معناداری
کارت امتیازی متوازن (از منظر فرآیندهای داخلی)	دستورالعمل‌های دست و پاگیر	۲/۲۵	۱۵/۰۲۶	۳	۰/۰۰۲
	کاهش پیچیدگی	۳/۰۲			
	مشارکت کارکنان	۲/۵۲			
	عدم تمرکز	۲/۲۲			

با توجه به جدول شماره ۱۳، مشاهده می‌شود که میزان کای اسکوار در آزمون فریدمن ۱۵/۰۲۶ گزارش شده و کلیه میانگین‌ها طبق سطح معناداری (۰/۰۰۲) که از ۰/۰۵ کوچکتر گزارش شده معنادار است (رتبه‌ها با هم تفاوت معنادار دارند). اما با توجه به میانگین رتبه‌ی می‌توان نتیجه گرفت که کاهش پیچیدگی از لحاظ میانگین رتبه (۳/۰۲) بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده و از لحاظ تأثیرگذاری در عملکرد کارکنان اداری کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی دارای اولویت است. در رتبه‌ی دوم مشارکت کارکنان با میانگین رتبه‌ی (۲/۵۲)، در رتبه‌ی سوم دستورالعمل‌های دست و پاگیر با میانگین رتبه‌ی (۲/۲۵) و عدم تمرکز با میانگین رتبه‌ی ۲/۲۲ کم‌ترین تأثیرگذاری را در عملکرد کارکنان اداری کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی داشته است.

سوال چهارم: پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است. آزمون:

❖ پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب نیست:  
 $H_0 (\mu \leq 3)$

❖ پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور از منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است:  $H_1 (\mu > 3)$

جدول ۱۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی عملکرد کارکنان پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن.

متغیر مورد نظر	میانگین اکتسابی	میانگین جامعه (ملاک)	انحراف استاندارد	نمره t	درجه آزادی	سطح معناداری	فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
رشد و یادگیری	۰۳/۴۷	۳	۰/۶۶۶	۵/۱۳۷	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۲۸۶	۰/۶۵۳
توانمندسازی	۳/۵۹	۳	۰/۸۹۳	۴/۷۴۲	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۳۴۸	۰/۸۴۰
فرهنگ و ارزش	۳/۵۴	۳	۰/۶۹۹	۵/۶۴۳	۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۳۴۹	۰/۷۳۵
رضایت از محیط کار	۳/۳۴	۳	۰/۹۳۸	۲/۷۰۸	۵۲	۰/۰۰۹	۰/۳۴۹	۰/۶۰۷
کیفیت دوره آموزشی	۳/۴۲	۳	۰/۹۱۶	۳/۳۷۱	۵۲	۰/۰۰۱	۰/۴۲۴	۰/۶۷۷
رضایت از حرفه‌گری	۳/۴۰	۳	۰/۸۳۵	۳/۵۰۷	۵۲	۰/۰۰۱	۰/۴۰۲	۰/۶۳۲

با توجه به آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول شماره ۱۴، چون مقدار سطح معناداری (sig) برابر با ۰/۰۰۰۱ می‌باشد و این مقدار از سطح استاندارد ۰/۰۵ کوچکتر است، با توجه به اینکه مقدار آزمون t برابر ۵/۱۳۷ گزارش شده و این مقدار از سطح استاندارد ۱/۹۶ بزرگتر است، صفر در بازه حد بالا و پایین قرار ندارد و با توجه به آماره‌های توصیفی آزمون t، میانگین اکتسابی در نمونه با ۳/۴۷ گزارش گردیده که از میانگین جامعه (۳) با اختلاف ۰/۴۷ بالاتر از حد متوسط نظری گزارش شده است. بنابراین به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر رشد و یادگیری (توانمندسازی، فرهنگ و ارزش، رضایت از محیط کار، کیفیت دوره آموزشی و رضایت از حرفه‌گری) عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور در حد مطلوب است. پس سوال چهارم تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. و با توجه به جدول توصیفی شماره ۷، و آزمون فریدمن، «توانمندسازی» در عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه‌ی کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی در اولویت است.

به منظور تعیین اینکه کدام یک از خرده متغیرهای رشد و یادگیری در اولویت است از آزمون فریدمن (جدول ۱۵) بهره گرفته می‌شود تا روشن شود از لحاظ میانگین رتبه کدام یک در رتبه اول و کدام یک در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۱۵. نتایج آزمون فریدمن بین خرده متغیرهای رشد و یادگیری.

متغیر ملاک	متغیرهای پیشین	میانگین رتبه	کای اسکوار	درجه آزادی	سطح معناداری
کارت امتیازی متوازن (از منظر رشد و یادگیری)	توانمندسازی	۳/۲۵	۴/۷۱۲	۳	۰/۳۱۸
	فرهنگ و ارزش	۳/۲۰			
	رضایت از محیط کار	۲/۷۵			
	کیفیت دوره آموزشی	۲/۹۷			
	رضایت از حرفه‌گری	۲/۸۴			

با توجه به جدول شماره ۱۵، مشاهده می‌شود که میزان کای اسکوار در آزمون فریدمن ۴/۷۱۲ گزارش شده و کلیه میانگین‌ها طبق سطح معناداری (۰/۳۱۸) که از ۰/۰۵ بزرگتر گزارش شده معنادار نیست (رتبه‌ها با هم تفاوت معنادار ندارند). اما با توجه به میانگین رتبه‌ی می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازی از لحاظ میانگین رتبه (۳/۲۵) بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده و از لحاظ تأثیرگذاری در عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی دارای اولویت است. در رتبه‌ی دوم فرهنگ و ارزش با میانگین رتبه‌ی (۳/۲۰)، در رتبه‌ی سوم کیفیت دوره آموزشی با میانگین رتبه‌ی (۲/۹۷)، در رتبه‌ی چهارم رضایت از حرفه‌گری با میانگین رتبه‌ی (۲/۸۴) و رضایت از محیط کار با میانگین رتبه‌ی ۲/۷۵ کم‌ترین تأثیرگذاری را در عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی داشته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد نقش قاطعی در ایجاد انگیزه کارکنان دارد. افراد نیاز دارند که نظر دیگران را درباره چگونگی انجام کارشان بدانند و ارزشیابی فرصتی فراهم می‌آورد که به این خواسته خود دست یابند. ارزشیابی فرصت بررسی پیشرفت و ارتقای کارکنان و برنامه‌ریزی جهت برطرف کردن نقایص و ضعف‌های کاری را فراهم می‌آورد. معمولاً هر یک از فنون و روش‌های ارزیابی به نوبه خود دارای مزایا، ضعف‌ها و نارسایی‌هایی می‌باشد. در این پژوهش با توجه به اینکه از مدل کارت امتیازی متوازن استفاده گردید و این مدل شاخص‌های متفاوتی را در منظرهای رشد و یادگیری، مشتریان، فرآیندها و منظر مالی مورد بررسی قرار داد و ارزیابی عملکرد جامعی از کارکنان را تدوین نمود. در نتایج حاصل از تحقیق دریافت شد که توانمندسازی با میانگین رتبه ۳,۲۵ بالاترین رتبه و از اهمیت بالایی برخوردار شد و به ترتیب فرهنگ و ارزش‌ها، کیفیت دوره‌های آموزشی، رضایت از حرفه‌گری، و رضایت از محیط کاری دارای اهمیت می‌باشند. در این پژوهش به جای تمرکز بر قسمتی از عملکرد، یک دید کلی از عملکرد کارکنان اداره کل خزانه ایجاد شد. در واقع علاوه بر سنجه‌های مالی به تجارب مشتریان، رشد کارکنان و بهبود و بهره‌وری فرایند مورد توجه قرار گرفت.

در مجموع در منظر رشد و یادگیری، شاخص مهارت کارکنان و شاخص بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان نقاط قوت عملکرد اداره کل خزانه کشور شناخته می‌شوند و در شاخص رضایت کارکنان نیز رضایت در حد قابل قبولی بوده است. با این داده‌ها می‌توان استنباط کرد که با اهمیت دادن به شاخص‌های منظر رشد و یادگیری می‌توان به درصد بالایی از انگیزه در پرسنل دست یافت و با بهبود رضایت کارکنان می‌توان به بهره‌وری بیشتری دست یافت. بنابراین به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر رشد و یادگیری (توانمندسازی، فرهنگ و ارزش، رضایت از محیط کار، کیفیت دوره آموزشی و رضایت از حرفه‌گری) کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است.

در منظر فرایندهای داخلی و کاهش با توجه به داده‌های تحلیلی از نتایج آماری این استنباط می‌گردد که با احصای فرآیندهای داخلی و کاری و تهیه مسیر بحرانی در هر فرآیند برای درک درستی از تدوین دستورالعمل‌های کاربردی و از بین بردن قوانین دست و پاگیر و زدودن آیین‌نامه‌های داخلی می‌توان به بخشی زیادی از عملکرد کلی اداره کل خزانه دست یافت تا توسعه‌ی فرآیندهای داخلی و پیرونی برای درخواست وجه الکترونیکی فراهم گردد. در مجموع در منظر فرآیندهای داخلی با توجه به اینکه مشارکت کارکنان، تخصص کارکنان و حوزه تصمیم‌گیری بسیار مهم می‌باشد. بنابراین به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر فرآیندهای داخلی (به جزء دو بعد دستورالعمل‌های دست و پاگیر و عدم تمرکز) کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است.

در منظر مشتری هدف اداره کل خزانه کشور افزایش رضایت دستگاه‌های اجرایی برای دریافت اعتبار تخصیص دریافت شده می‌باشد. در نتیجه شاخص‌های منظر مشتری عبارتند از: عدم تمرکز، کاهش پیچیدگی، مشارکت کارکنان، کاهش دستورالعمل‌های دست و پاگیر می‌باشد، در مجموع در هر چهار شاخص مورد نظر، شاخص رضایت شهروندان از روابط سالم اداره کل خزانه توانسته یک تعالی و بهبود مستمر در روند عملکرد داشته باشد و از لحاظ تأثیرگذاری در عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از

اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی دارای اولویت است. و به این ترتیب توانسته رضایت مشتریان و یا دستگاه‌های اجرایی را جلب نماید. به نظر محقق اداره کل خزانه کشور می‌تواند برای ایجاد ارتباط بیشتر با دستگاه‌های اجرایی خود، نوعی فرهنگ کیفیت با آنها ایجاد و اساساً کیفیت را برای آنها تعریف نماید. بنابراین به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که عملکرد کارکنان اداره‌ی کل خزانه کشور پس از اجرای سامانه‌ی درخواست وجه الکترونیکی از منظر مشتری (رضایت از کیفیت خدمات، اعتماد شهروندان به سازمان، رضایت شهروندان از روابط سالم و آموزش به شهروندان) کارت امتیازی متوازن در حد مطلوب است.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

آماده انتشار

## ORCID

Mohsen Borzouzadeh  <http://orcid.org/0009-0006-3348-8470>

Mohammad Reza Nikbakht  <http://orcid.org/0000-0001-7909-4967>

## منابع

- رفیعی، اسداله، میرزایی، اباسطه، و حسنوند، علی. (۱۴۰۱). ارزیابی عملکرد عناصر بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) برای کنترل برنامه ریزی راهبردی بیمارستان رسول اکرم (ص) شهرستان آبدانان. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، ۳۰(۶)، ۹۳-۱۰۵. doi: [10.52547/sjimu.30.6.93](https://doi.org/10.52547/sjimu.30.6.93)
- کاپلان، ر. نورتون، د. ۱۳۸۴، ترجمه ی حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیرملکی، نقشه ی استراتژی، تبدیل داراییهای نامشهود به پیامدهای مشهود، تهران، انتشارات آسیا، چاپ اول. <https://www.sid.ir/paper/151509/fa>
- اولوه، ن. ستراند، ا. ۱۳۸۴، ترجمه ی علی رضا علی سلیمانی، کارت امتیازی متوازن، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. <https://www.sid.ir/paper/151509/fa>
- کاپلان، ر. نورتون، د. ۱۳۸۳، ترجمه ی پروین بختیاری، سازمان استراتژی محور، سازمان مدیریت صنعتی. <https://www.sid.ir/paper/151509/fa>
- کوهستانی تکمجان، ابوذر و سید حسینی، سید محمد و افشار کاظمی، محمد علی، (۱۴۰۰)، ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) (مورد مطالعه شهرداری منطقه ۱۶ تهران)، فصلنامه منابع و سرمایه انسانی، دوره: ۱، شماره: ۲، ص: ۳۴. [https://www.hureca.ir/article\\_146460.html](https://www.hureca.ir/article_146460.html)
- نیکبخت، محمدرضا، ارحیمی پور، اکبر، ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از کارت امتیازی متوازن پایدار (مورد مطالعه: بانک سرمایه). دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۱(۴۱)، ۶۳-۷۹. [https://journals.srbiau.ac.ir/article\\_19152.html?lang=en](https://journals.srbiau.ac.ir/article_19152.html?lang=en)
- حجازی، شهلا، موسوی، سیدمحسن، و مکی نژاد اصفهانی، احمدرضا. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) جهت پیاده سازی استراتژیهای بیمارستان نظام مافی شهرستان شوش. کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت. SID. <https://sid.ir/paper/863789/fa>
- رجوعی مرتضی، رمضانی مریم، حصاری محمدرضا، بوربور جعفری مریم. طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد با استفاده از روشهای BSC و AHP در سازمان تأمین اجتماعی مشهد. رفاه اجتماعی، ۱۷(۶۴): ۱۶۰-۱۳۳. URL: <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-2867-fa.html>
- دانشفرد کرم الله، وحدانی، کاوه، بررسی نقش پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در بهبود عملکرد در شرکت صنایع مخابرات ایران. رهبری و مدیریت آموزشی، سال چهارم تابستان ۱۳۸۹ شماره ۲ (پیاپی ۱۲) <https://ensani.ir/fa/article/231673>

حریری، نجلا، و صراف پور، سحر. (۱۳۹۳). ارائه شاخص های ارزیابی عملکرد کتابخانه های تخصصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن. دانش شناسی (علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات)، (۲۷)۷، ۳۱-۴۲.

<https://sanad.iau.ir/journal/qje/Article/516848?jid=516848>

عسکری روح اله، گودرزی رضا، فلاح زاده حسین، زارعی بهاره، دهقانی تفتی عارفه. ارزیابی کارایی بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی یزد با استفاده از رویکرد کمی تحلیل پوششی داده ها (DEA). پیاورد سلامت. ۱۳۹۱؛ ۶ (۳) : ۲۱۵-

<http://payavard.tums.ac.ir/article-۲۲۴-۱-۲۹۹۱-fa.html>

رحمت اله اکرمی خزانه دار کل کشور، مصاحبه با شبکه اطلاع رسانی اخبار اطلاع رسانی اقتصادی و دارایی ایران (شادا)، کد خبر: ۳۵۵۲۴۹ دیماه ۱۳۹۹. <https://dolat.ir/detail/355249>

## References

- Kaplan, Robert S. "[Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy.](#)" *Planning Review* (September–October 1994): 15–17, 19, 48.
- <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2390>
- Kaplan, R. S and norton, D. P " devising Balansed Scorecard As Strategic Management System " *Harvard Business Review*, 1996. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action](#). Boston: Harvard Business School Press, 1996. (Nominated for Financial Times/ Booz-Allen & Hamilton Global Business Book Award presented by Booz-Allen & Hamilton. Winner of Notable Contribution to Management Accounting Literature Award presented by American Accounting Association.) University. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
- Davis S., Alberight T. (2004). "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance". *Management Accounting Research*. [doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001](https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001)
- Hoque, Z. and James, W. (2000) Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 394-412. [doi:10.1177/0010880405275597](https://doi.org/10.1177/0010880405275597)



Kaplan, Robert S., and David P. Norton. [Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes](#). Boston: Harvard Business School Press, 2004. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760>

Banker R., Potter G., Srinivasan D. (2000). "An empirical investigation of an incentive plan that include nonfinancial performance measures". Journal: The Accounting Review.

DOI: [10.2308/accr.2000.75.1.65](https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.1.65)

### References in Persian

- Rafiei, Esdalah, Mirzaei, Abast, and Hassanvand, Ali. (1401). Evaluation of the performance of elements based on balanced scorecard (BSC) to control the strategic planning of Rasul Akram hospital (pbuh) in Abdanan city. Scientific Journal of Ilam University of Medical Sciences, 30(6), 93-105. [in persian]. doi: [10.52547/sjimu.30.6.93](https://doi.org/10.52547/sjimu.30.6.93)
- Kaplan, R. Norton, D. 1384, translated by Hossein Akbari, Massoud Soltani, Amir Maliki, the soul of strategy, turning intangible assets into tangible results, Tehran, Asia Publications, first edition. <https://www.sid.ir/paper/151509/fa> [in persian]
- Uluh, N. Strand, A. 1384, translated by Ali Reza Ali Soleimani, balanced scorecard, Tehran, Iran Industrial Research and Education Center. <https://www.sid.ir/paper/151509/fa> [in persian]
- Kaplan, R. Norton, D. 2013, translated by Parviz Bakhtiari, strategy oriented organization, industrial management organization. <https://www.sid.ir/paper/151509/fa> [in persian]
- Kohestani Takamjani, Abuzar and Seyed Hosseini, Seyed Mohammad and Afshar Kazemi, Mohammad Ali, (1400), employee performance evaluation using Balanced Scorecard (BSC) model (case study of Municipality 16 of Tehran), Resources and Human Capital Quarterly, Vol. : 1, number: 2, p. 34. [in persian]
- Nikbakht, Mohammadreza, and Rahimpour, Akbar. (1401). Evaluating the organization's performance using a sustainable balanced scorecard model (case study: Capital Bank). Knowledge of Accounting and Management Audit, 11(41), 63-79. [in persian]. [https://journals.srbiau.ac.ir/article\\_19152.html?lang=en](https://journals.srbiau.ac.ir/article_19152.html?lang=en)
- Shahal Hejazi (2015) "Evaluation of performance based on BSC balanced scorecard model to implement the strategies of Nizam Mafi hospital in Shush city". <https://www.sid.ir/paper/863789/fa> [in persian]
- Rojuee M, Ramezani M, Hesari M R, Bor Bor Jafari M. (2017). Designing Performance Evaluation Indicators by Using AHP and BSC Approaches (Case of Study: Social Security Organization of Mashhad) . *refahj*. 17(64), 133-160. [in persian] URL: <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-2867-fa.html>
- Daneshfard et al. (2009) "Investigating the role of balanced scorecard implementation in improving performance in Iran Telecommunication Industries Company" <https://ensani.ir/fa/article/231673>
- Banker and his colleagues (2000) the relationship between the improvement of financial performance and the use of performance evaluation system based on non-financial criteria in chain hotels. [in persian]

- Hariri, Najala, and Sarafpour, Sahar. (2013). Providing performance evaluation indicators of Iran's specialized libraries with a balanced scorecard approach. *Science (Library and Information Sciences and Information Technology)*, 7(27), 31-42. SID. [in persian]. <https://sanad.iau.ir/journal/qje/Article/516848?jid=516848>
- Askari R, Goudarzi R, Fallahzadeh H, Zarei B, Dehqani Tafti A. Efficiency Appraisal Of Yazd University Of Medical Science Hospitals By Quantitative Approach Data Envelopment Analysis(DEA). *payavard* 2012; 6 (3) :215-224. [in persian] URL: <http://payavard.tums.ac.ir/article-1-29-fa.html>
- Rahmat Elah Akrami, the country's treasurer, interview with Iran Economic and Financial Information Network (Shada), news code: 355249 December 2019. <https://dolat.ir/detail/355249>

آماده انتشار