



## ارزیابی جامع عملکرد گمرک با استفاده از کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: استانهای آذربایجان غربی، کرمانشاه و کردستان)

محمد نظری پور

استادیار گروه حسابداری دانشگاه کردستان

Email: mnazaripour@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۱/۹/۱۴ \* تاریخ پذیرش: ۹۲/۲/۱۰

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد گمرکات استانهای آذربایجان غربی، کرمانشاه و کردستان با استفاده از چارچوب BSC می باشد. در روش BSC عملکرد یک سازمان بر اساس چهار جنبه مالی، رضایتمندی مشتریان، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری مورد ارزیابی قرار می گیرد. در این پژوهش جنبه مالی با استفاده از متغیرهایی همچون درآمد، اعتبارات/مخارج و نسبت درآمد گمرکی به کل درآمدهای استانی در هر یک از استانها برای سالهای ۱۳۸۶-۱۳۹۰ مورد ارزیابی قرار گرفت. برای ارزیابی جنبه مشتری ۳۸۴ نفر از مشتریان با استفاده از فرمول کوکران به صورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه طراحی شده در زمینه رضایتمندی از خدمات ارائه شده بین آنان توزیع گردید. به علاوه ۲۸۰ نفر از کارکنان گمرکات استانهای مورد مطالعه با استفاده از فرمول کوکران به صورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه طراحی شده در زمینه میزان رضایتمندی آنان از جنبه های فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری بین آنان توزیع گردید. یافته های پژوهش نشان داد که جنبه مالی (درآمدهای گمرکی منهای اعتبارات/ هزینه) در طی سالهای ۱۳۸۶-۱۳۹۰ منفی و سهم درآمدهای گمرکی از کل درآمدهای استانی در هر یک از استانهای مورد مطالعه بسیار ناچیز است. اما میزان رضایتمندی مشتریان از خدمات ارائه شده و همچنین میزان رضایتمندی کارکنان در جنبه های فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری در وضعیت مناسبی قرار ندارد. همچنین طبق یافته های پژوهش مشخص گردید که در هر چهار جنبه BSC، استان آذربایجان غربی در مقایسه با استانهای کرمانشاه و کردستان از وضعیت مناسبتری برخوردار است.

**واژه های کلیدی:** کارت امتیازی متوازن، ارزیابی عملکرد، شاخصهای عملکرد، گمرکات استانهای آذربایجان غربی، کرمانشاه، کردستان.

## ۱- مقدمه

مدیران هر سازمانی جهت اتخاذ تصمیمات راهبردی نیازمند داشتن تصویر جامع و یکپارچه از عملکرد سازمان تحت رهبری خود هستند. لذا، ارزیابی جامع عملکرد که دربرگیرنده همزمان شاخصهای مالی و غیرمالی باشد، به یکی از دغدغه های اصلی سازمانهای امروزی تبدیل شده است. از جمله ابزارهای مهم در زمینه ارزیابی جامع عملکرد، روش کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> (BSC) می باشد. هدف از طراحی روش BSC از سوی (Kaplan & Norton, 1992) یکپارچه سازی شاخصهای مالی و غیرمالی مرتبط با ارزیابی عملکرد با هدف بهبود فرآیندهای داخلی و خارجی بود. روش BSC بر چهار جنبه مالی<sup>۲</sup>، رضایتمندی مشتری<sup>۳</sup>، فرآیندهای داخلی<sup>۴</sup>، رشد و یادگیری<sup>۵</sup> تمرکز دارد. چارچوب BSC بر این فرض استوار است که سیستمهای اندازه گیری عملکرد سستی عمدتاً بر شاخصهای مالی تمرکز نموده و لذا قادر به لحاظ نمودن نوآوری و رشد سازمانی نیستند. BSC مدیران را وادار می نماید تا بر شاخصهای کلیدی موفقیت که تضمین کننده تحقق همزمان اهداف کوتاه مدت و بلندمدت است، تمرکز نمایند. در واقع طراحی BSC را می توان واکنش منطقی به توجه بیش از حد به شاخصهای مالی در فرآیند ارزیابی عملکرد به حساب آورد (Reisinger et al., 2003). جنبه مالی سازمانهای بخش خصوصی با سازمانهای بخش عمومی متفاوت است. در سازمانهای بخش خصوصی جنبه مالی بیانگر تداوم سودآوری بلندمدت و در سازمانهای بخش عمومی این جنبه بیانگر اثربخشی<sup>۶</sup> و ارزش آفرینی<sup>۷</sup> (برای مشتریان) مبالغ صرف شده می باشد.

از جمله چالشهای عمده پیشروی سازمانهای بخش عمومی: به روز شدن، بهبود عملکرد کلی، ارزش آفرینی و پاسخگویی در قبال ذی نفعان می باشد (Gultrie and English, 1997). نقش گمرک ایران در ارتقاء اقتصاد ملی از طریق تسهیل واردات و صادرات و جذب سرمایه های خارجی غیرقابل انکار است. بخش مهمی از درآمدهای کشور ناشی از درآمدهای گمرک می باشد. به منظور جذب سرمایه و درآمدزایی بیشتر، استفاده از رویکرد جدید در زمینه مدیریت عملکرد با محوریت مشتری گرایي توسط گمرک ضروری است. کارایی استفاده محض از جنبه مالی در ارزیابی عملکرد (گمرک) روز به روز در حال کاهش می باشد. ارزیابی سازمانهای بخش عمومی (مانند گمرک) اغلب با تمرکز بر جنبه مالی انجام شده و جنبه هایی همچون رضایتمندی مشتریان، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری مورد غفلت قرار می گیرند. بررسی های به عمل آمده نشان می دهند که تاکنون تحقیقات کمی در زمینه ارزیابی جامع عملکرد گمرک به عمل آمده است (Hoseini, 2011). بنابراین، ارزیابی ناقص عملکرد می تواند باعث گمراهی تصمیم گیران شود.

این پژوهش درصدد است تا به طور جامع عملکرد گمرک را با استفاده از BSC مورد ارزیابی قرار دهد. در این پژوهش از شاخصهای مالی و غیرمالی جهت ارزیابی میزان کارائی عملکرد گمرک استفاده خواهد شد. استفاده از چارچوب BSC به تصمیم گیران گمرک و سایر دستگاههای ذی ربط کمک می نماید تا در ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه دقیق بوده و همچنین در قبال تحقق اهداف کوتاه مدت و بلندمدت در محیط های متلاطم و رقابتی مسؤولیت پذیرتر باشند. به عبارت دیگر، پژوهش حاضر پژوهشی اکتشافی بوده زیرا در صدد ارزیابی میزان در دسترس بودن هریک از ابعاد BSC می باشد. در این ارتباط، BSC می تواند بعنوان یک مبنای مناسب برای تعیین میزان تحقق مأموریت<sup>۸</sup> و اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمان برحسب ابعاد عملکردی مشخص شده در BSC باشد. دلیل انتخاب گمرک به عنوان موضوع پژوهش برجسته بودن نقش این نهاد دولتی در اقتصاد ایران است. در سال ۱۳۸۸ گمرک ایران با درآمدی معادل ۶۳ هزار میلیارد ریال سومین منبع درآمدی دولت ایران به حساب آمد (Mohammadi, 2011). شاخصهای مالی برای بیان سطح عملکرد گمرک کلیدی بوده اما برای ارزیابی جامع آن ناکافی است. بنابراین، تأثیر شاخصهای غیرمالی بر عملکرد سازمانها غیرقابل انکار بوده و می بایست در فرآیند ارزیابی عملکرد

<sup>1</sup> Balanced Scorecard (BSC)

<sup>2</sup> Financial

<sup>3</sup> Customer Satisfaction

<sup>4</sup> Internal Processes

<sup>5</sup> Growth and Learning

<sup>6</sup> Efficiency

<sup>7</sup> Delivers Value

<sup>8</sup> Mission

مورد توجه جدی قرار گیرند. به اعتقاد (Kaplan & Norton, 2007) شاخصهای غیرمالی بدلیل تأثیرگذاری مستقیم بر عملکرد مالی آتی شاخصهای ارزشمندی به حساب می آیند.

برای درک بهتر پژوهش، مفاهیم کلیدی مورد استفاده به شرح زیر تعریف می شوند: کارت امتیازی متوازن: رویکردی عملیاتی بوده که باعث ترجمه چشم انداز<sup>۹</sup> سازمان به یک سری از شاخصهای عملیاتی مرتبط با چهار جنبه: مالی، رضایتمندی مشتریان، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری می شود.

گمرک: طبق تعریف شورای هماهنگی گمرکی<sup>۱۰</sup> "گمرک سازمانی دولتی بوده که مسؤول اجرای قانون گمرک و وصول حقوق و عوارض ورودی و صدور و همچنین واردات، ترانزیت و صادرات کالا می باشد" (سایت گمرک جمهوری اسلامی ایران).

ترخیص کالا از گمرک<sup>۱۱</sup>: انجام تشریفات ترخیص کالاهای وارداتی و همچنین صدور کالا از کشور براساس قانون امور گمرکی و آیین نامه اجرائی آن منوط به تنظیم اظهار نامه گمرکی و تسلیم آن به گمرک می باشد (سایت گمرک جمهوری اسلامی ایران).

در این بخش از پژوهش تحقیقات انجام شده مرتبط با BSC و گمرک چه در ایران و چه در سایر کشورها به طور مختصر مورد اشاره قرار می گیرند. بررسی ادبیات موضوع گواه این موضوع است که ارزیابی جامع یکی از نیازهای اساسی کشورهای در حال توسعه<sup>۱۲</sup> می باشد. بکارگیری چهار جنبه BSC در گمرک ایران موضوع این پژوهش می باشد. در زیر برخی از پژوهشهای انجام شده مورد اشاره قرار می گیرند.

در پژوهشی (Dodor et al., 2009) اقدام به طراحی BSC برای سازمانهای دولتی نمودند. به اعتقاد این محققان هرچند BSC در ابتدا با هدف تامین نیازهای سازمانهای بخش خصوصی طراحی شد، اما از قابلیت لازم برای تامین نیازهای سازمانهای بخش عمومی نیز برخوردار است. در این پژوهش جنبه های پیشنهادی BSC عبارت بودند از: وضعیت مالی، رضایتمندی مشتریان، کارایی و اثربخشی عملیات داخلی، نوآوری و رشد و یادگیری.

پژوهش (Alexey & Gubin, 2011) مربوط به طراحی سیستمهای اندازه گیری عملکرد اداره گمرک روسیه بود. در این پژوهش پس از شناسایی موانع و محدودیتهای سیستم اندازه گیری فعلی، یک سیستم اندازه گیری عملکرد متناسب با شرایط گمرک روسیه طراحی شد. نتایج پژوهش نشان داد که برا اثر به کارگیری سیستم جدید کارایی و اثربخشی گمرک روسیه افزایش یافته بود.

در پژوهشی (Ming-Lang, Tseng, 2010) اقدام به ارزیابی عملکرد با استفاده از کارت امتیازی متوازن شبکه های فازی نمود. به اعتقاد محقق ادبیات کمی در مورد نحوه به کارگیری چارچوب BSC در حالت وجود روابط تعاملی<sup>۱۳</sup> در شرایط عدم اطمینان وجود دارد. در این پژوهش یک رویکرد ترکیبی پیشنهاد شد. بدین معنی که پس از به کارگیری فرآیند شبکه تحلیلی<sup>۱۴</sup> برای جنبه های تعاملی، آزمایشگاه آزمون و ارزیابی تصمیم گیری<sup>۱۵</sup> برای مواجهه با معیارهای تعاملی مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت از تئوری مجموعه های فازی<sup>۱۶</sup> برای ارزیابی عدم اطمینان استفاده شد. در این پژوهش چهار جنبه BSC و ۲۲ معیار در یک دانشگاه تایوانی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که پذیرش دانشجو تأثیرگذارترین و وزین ترین معیار و رشد سالانه درآمدی نیز مؤثرترین معیار بود.

پژوهش (Tuncay Ozcan, 2011) مربوط به ارائه یک روش ارزیابی عملکرد تحلیلی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن بود. در این پژوهش وی اقدام به اندازه گیری و ارزیابی عملکرد یک سازمان مورد نظر با استفاده از روش BSC نمود. برای این منظور ابتدا یک ساختار تحلیلی جدید با استفاده از ابعاد BSC، اهداف استراتژیک و معیارهای عملکرد تعریف شد. سپس یک راه کار

<sup>9</sup> Vision

<sup>10</sup> Customs Cooperation Council

<sup>11</sup> Customs Clearance

<sup>12</sup> Developing Countries

<sup>13</sup> Interactive Relationships

<sup>14</sup> Analytic Network Process (ANP)

<sup>15</sup> Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL)

<sup>16</sup> Fuzzy Set Theory

تکنولوژی اطلاعاتی با استفاده از این ساختار تحلیلی جدید طراحی شد. در این پژوهش برای تبیین دقیق مراحل ارزیابی عملکرد از ساختار کلی و مطالعه موردی استفاده شد.

در پژوهشی (Ghassan F. & Al-Materneh, 2011) اقدام به ارزیابی عملکرد شرکتهای صنعتی اردن با استفاده از BSC نمود. هدف پژوهش فوق تعیین میزان توانایی شرکتهای اردنی در ارزیابی عملکرد کلی خود با استفاده از BSC بود. داده های مورد نیاز این پژوهش از طریق پرسشنامه ای که بین شرکتهای صنعتی اردنی (۸۱ شرکت) توزیع شد، جمع آوری گردید. یافته های پژوهش نشان داد که شرکتهای صنعتی اردنی به اهمیت به کارگیری BSC در ارزیابی عملکرد کلی خود پی برده و بسترهای لازم را برای اینکار فراهم نموده اند. درنهایت، محقق توصیه می نماید که برای اجرای هرچه بهتر BSC استخدام کارشناسان خارجی می تواند مفید باشد.

پژوهش (Sandhu et al., 2008) مربوط به نحوه بومی سازی BSC در شرکتهای بزرگ سنگاپوری بود. یافته های پژوهش نشان داد که عوامل انسانی و غیرانسانی مختلفی در بومی سازی BSC مؤثراند. همچنین یافته های پژوهش نشان داد که بکارگیری چارچوب اولیه BSC در سازمانهای مختلف از کارائی لازم برخوردار نبوده و لذا ضروری است متناسب با شرایط هر سازمان اصلاحات لازم در آن بعمل آید.

عنوان پژوهش (Daneshfard et al., 2010) بررسی نقش پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در بهبود عملکرد سازمان بود. در این پژوهش آنها اقدام به بررسی اثرات به کارگیری BSC در شرکت صنایع مخابرات ایران نمودند. داده های مورد نیاز این پژوهش از طریق پرسشنامه که در بین ۱۲۰ نفر از مدیران و حسابداران ارشد شرکت فوق توزیع گردید، جمع آوری شد. یافته های پژوهش نشان داد که بکارگیری BSC در شرکت مخابرات ایران باعث بهبود عملکرد سازمان می شود.

عنوان پژوهش (Adel-e Azar et al., 2012) "ارزیابی عملکرد متوازن با تأکید بر شاخصهای BSC" بود. در این پژوهش تلاش شده است در بکارگیری مدلهای BSC، خط مبنا و الگویی طراحی شود تا بر اساس آن عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین در این پژوهش مدل ترکیبی BSC و تحلیل پوششی داده ها برای غلبه بر یکی از موانع عمده کارت امتیازی متوازن یعنی نیاز به تعیین استانداردها و خط مبنا پیشنهاد شده است. درنهایت، از مدل پیشنهادی پژوهش برای ارزیابی عملکرد شرکتهای کاشی و سرامیک استان یزد استفاده شده است.

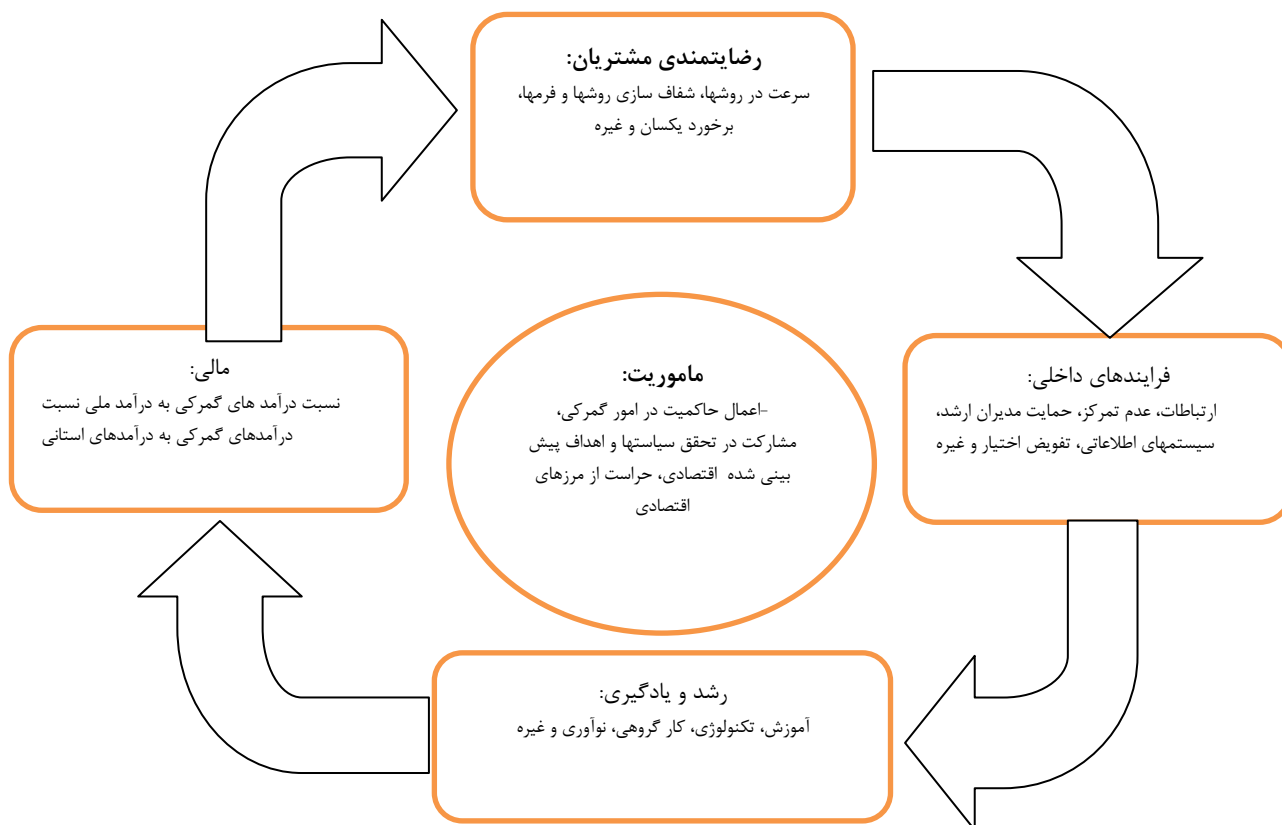
عنوان پژوهش (Hemati & Abdollahzadeh, 2009)، "به کارگیری تئوری فازی در کارت امتیازی متوازن به منظور ارزیابی استراتژیهای جاری سازمان" بود. این پژوهش تلاش نمود تا با استفاده از تئوری فازی در کارت امتیازی متوازن علاوه بر کنترل دقیق عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان تصویر روشنی از آن نیز ارائه نماید. به اعتقاد آنان کنترل فازی علاوه بر کاربرد روزافزون در تولید ماشین آلات هوشمند می تواند نقش مهمی در ارائه مدلهای هوشمند کنترلی در مدیریت یک سازمان نیز ایفا نماید. در این پژوهش از یک مدل جدید فازی که دارای دقت بالا است، برای پیش بینی عملکرد سازمان با توجه به تغییرات به عمل آمده استفاده شده است.

در پژوهش (Volmohammadi, & Firozeh, 2010) با عنوان "ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک BSC" عملکرد یک سازمان آموزشی مورد ارزیابی قرار گرفت. در این پژوهش از آنتروپی شانون برای اختصاص وزن به شاخصهای تدوین شده بر اساس BSC استفاده شد. برای تعیین میزان اثربخشی شاخصهای طراحی شده از دو دوره سه ماهه و شش ماهه برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که کسب موفقیت سازمان و تحقق اهداف از پیش تعیین شده، مستلزم درک اهداف و شاخصها از سوی کارکنان می باشد.

در پژوهشی (Parhizkar et al., 2011) با عنوان "ارائه شاخصهای ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن" اقدام به ارزیابی عملکرد شرکت امداد خودرو ایران با استفاده از BSC نمودند. داده های مورد نیاز این پژوهش با استفاده از پرسشنامه توزیع شده بین خبرگان و مدیران شرکت فوق جمع آوری گردید. یافته های پژوهش نشان داد که عملکرد شرکت امداد خودرو ایران می تواند در چهار جنبه BSC که شامل ۲ معیار مالی، ۷ معیار مشتری، ۱۰ معیار فرآیندهای داخلی و ۸ معیار رشد و یادگیری بود، مورد ارزیابی قرار گیرد.

عنوان پژوهش (Ahmadvand et al., 2012) "مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن و تعالی سازمان به منظور بهبود عملکرد" بود. در این پژوهش آنها اقدام به ارائه چارچوب مدل مفهومی تلفیقی از دو مدل BSC و مدل تعالی سازمان<sup>۱۷</sup> (EFQM) با استفاده از ماتریس استقرار تابع کیفیت<sup>۱۸</sup> (QFD) برای بهبود عملکرد مستمر در محیط دانشگاهی نمودند. داده های مورد نیاز این پژوهش توسط مصاحبه سازمان یافته و پرسشنامه جمع آوری شد. یافته های پژوهش نشان داد که می توان از طریق تعیین اهداف استراتژیک و روابط بین آنها، نقشه استراتژیک دانشگاه را رسم نمود. همچنین می توان از ماتریس QFD برای تعیین روابط بین اهداف BSC و معیارهای EFQM استفاده نمود. مدل تلفیقی قادر به بهبود مستمر و افزایش بهره وری در دانشگاه خواهد بود.

کارت امتیازی متوازن چارچوب مفهومی<sup>۱۹</sup> بوده که قابلیت ترجمه چشم انداز سازمان به یک سری از شاخصهای عملکردی مرتبط با چهار جنبه اصلی: مالی، رضایتمندی مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری را دارا می باشد. شکل ۱ بیانگر جنبه های BSC و برخی از شاخصهای مرتبط با هر جنبه می باشد. در زیر مأموریت و هر جنبه از BSC به طور مختصر توضیح داده می شود.



نمودار شماره (۱): جنبه های کارت امتیازی متوازن برای اداره گمرک (منبع: محقق ساخته)

مأموریت: مأموریت گمرک جمهوری اسلامی ایران اعمال حاکمیت دولت در امور گمرکی، مشارکت در تحقق سیاستها، اهداف و برنامه های توسعه اقتصادی کشور، حراست از مرزهای اقتصادی و صیانت از فرهنگ و محیط جامعه است (سایت گمرک جمهوری اسلامی ایران).

<sup>17</sup> European Foundation for Quality Management (EFQM)

<sup>18</sup> Quality function deployment (QFD)

<sup>19</sup> Conceptual Framework

جنبه مالی: این جنبه دربرگیرنده شاخصهای مرتبط با عملکرد مالی یک سازمان می باشد. عملکرد مالی بستر ساز پیشرفت و موفقیت هر سازمانی محسوب می گردد. اغلب اطلاعات مرتبط با درآمد، مخارج و بودجه برای ارزیابی عملکرد جنبه مالی هر سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد.

جنبه رضایتمندی مشتریان: دیدگاه مشتریان نسبت به سازمان باید مورد توجه جدی مدیران قرار گیرد. این جنبه توانایی سازمان در ارائه کالاها و خدمات با کیفیت به مشتریان را مورد ارزیابی قرار می دهد. موضوعات مطرح شده در این جنبه عبارتند از: کیفیت خدمات؛ شفافیت و سرعت روشها، کارآئی فرمها، قوانین و مقررات، ارزش آفرینی برای مشتریان؛ برخورد مناسب و غیره می باشد.

جنبه فرآیندهای داخلی: این جنبه بیانگر فرآیندهای داخلی سازمانی که اغلب منجر به رضایتمندی مشتریان شده، می باشد. به منظور جذب و حفظ مشتریان خدمات ارائه شده باید به موقع و باکیفیت باشد. موارد قابل طرح در این جنبه عبارتند از: تمرکزگرائی، حمایت مدیران ارشد، تفویض اختیار، سیستمهای ارتباطی و اطلاعاتی. اداره گمرک باید بر آن دسته از عملیات داخلی که تضمین کننده تحقق نیازهای مشتریان است، تمرکز نماید.

جنبه رشد و یادگیری: در این جنبه حفظ رشد و تداوم بهبودها مورد توجه قرار می گیرد. این جنبه به دنبال افزایش دانش و مهارت کارکنان از طریق برگزاری دوره های آموزشی مورد نیاز می باشد. موارد مطرح شده در جنبه رشد و یادگیری عبارتند از: کار گروهی، مشارکت، بهبود مداوم، توانمندی تکنیکی آتی، برنامه ریزی استراتژیک، تغییرات سازمانی، نوآوری و غیره.

## ۲- مواد و روشها

در این بخش ابتدا سؤالات پژوهش، محیط انجام پژوهش، جامعه آماری، نحوه گردآوری داده ها و ابزار مورد استفاده در انجام تجزیه و تحلیل داده ها خواهد پرداخت.

سؤالات پژوهش: این پژوهش درصدد است تا به سؤالات زیر پاسخ دهد:

- به لحاظ درآمدی، عملکرد ادارات گمرک در سالهای ۱۳۹۰-۱۳۸۶ در چه سطحی می باشد.
- میزان رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده توسط گمرک در چه سطحی می باشد.
- در جنبه فرآیندهای داخلی، میزان رضایت کارکنان ادارات گمرک در چه سطحی می باشد.
- در جنبه رشد و یادگیری، میزان رضایت کارکنان ادارات گمرک در چه سطحی می باشد.

محیط انجام پژوهش: گمرک به شیوه امروزی در سال ۱۰۵۳ هجری شمسی در ایران تشکیل و سپس به مرور زمان تغییراتی در ساختار و محتوای آن به عمل آمده است. در حال حاضر، گمرک ایران از جمله سازمانهای دولتی بوده که زیر نظر وزارت امور اقتصادی و دارایی اداره می شود. از جمله اهداف اصلی گمرک جمهوری اسلامی ایران تسهیل ورود و خروج کالا و جذب سرمایه های خارجی می باشد. تعداد واحدهای تابعه گمرک ایران ۱۵۴ واحد در ۲۸ استان کشور می باشد (سایت گمرک جمهوری اسلامی ایران). هدف پژوهش حاضر بکارگیری BSC در گمرکات استانهای آذربایجان غربی، کردستان و کرمانشاه می باشد.

گمرک ایران درصدد است تا خدماتی با کیفیت و عالی به شهروندان و سرمایه گذاران ارائه نماید. جذب سرمایه و توسعه صنایع داخلی با هدف بهبود اقتصاد ملی از جمله اهداف گمرک بحساب می آید. گمرک نیز همانند سایر سازمانها در ارزیابی عملکرد بر جنبه مالی تأکید ویژه ای دارد. درآمدزائی و مشارکت در تامین بودجه عمومی کشور از جمله شاخصهای مهم در ارزیابی عملکرد گمرک بحساب می آید. به اعتقاد (Kaplan & Norton, 2001) شاخصهای مالی به تنهایی بیانگر تحقق مأموریت یک سازمان نبوده و لذا توجه به شاخصهای غیرمالی در ارزیابی عملکرد سازمانها یک ضرورت انکار ناپذیر بحساب می آید. چهار جنبه پیشنهادی BSC برای گمرک عبارتند از: مالی، رضایتمندی مشتریان، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری.

بکارگیری BSC در گمرک، مستلزم مشارکت تمامی ذی نفعان در ارزیابی جامع عملکرد سازمان می باشد. بنابراین، در این پژوهش از نمونه های مختلفی برای ارزیابی عملکرد گمرک استفاده شده که این امر به نوبه خود موجب ارائه تصویری جامع از مشکلات پیش روی گمرک خواهد شد.

جامعه آماری این پژوهش شامل مشتریان و کارکنان ادارات گمرک استانهای کردستان، کرمانشاه و آذربایجان غربی بود. تعداد مشتریان نامحدود فرض شده و تعداد کارکنان در زمان انجام پژوهش ۱۰۳۸ نفر بود. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه استفاده شد. با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه برای مشتریان ۳۸۴ نفر و برای تعداد کارکنان ۲۸۰ نفر محاسبه شد.

در این پژوهش دو نوع داده (اولیه و ثانویه)<sup>۲۰</sup> مورد بررسی و آزمون قرار می گیرد. داده های ثانویه از بخشها و دواير مختلف گمرک جمع آوری شدند. به علاوه، گزارشات و آمارهای مرتبط چاپ شده توسط نهادهای دولتی مختلف و همچنین از بودجه گمرک برای آزمون جنبه مالی استفاده شد.

داده های اولیه با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شد. پس از مرور ادبیات مربوطه و دریافت نظرات صاحب نظران، دو نوع پرسشنامه یکی برای کارکنان و دیگری برای مشتریان طراحی شد. پایایی پرسشنامه های طراحی شده با استفاده از آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. آلفای محاسبه برای پرسشنامه کارکنان ۰/۹۰ و برای پرسشنامه مشتریان ۰/۹۵ محاسبه شد. مقیاس پنج گزینه ای طیف لیکرت مورد استفاده قرار گرفت. سوالات جمعیت شناختی متعددی نیز در زمینه جنس، سن، سطح تحصیلات، تجربه و شغل در پرسشنامه گنجانده شد.

تجزیه و تحلیل تمام داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد. از فراوانی و درصد<sup>۲۱</sup> برای تشریح متغیرهای حرفه ای و جمعیت شناختی<sup>۲۲</sup> استفاده شد. برای آزمون فرضیات علاوه بر آمار توصیفی از تحلیل آزمون کولموگروف اسمیرنوف، T-Test تک نمونه‌ای، آنالیز واریانس و آزمونهای تعقیبی به روش توکی استفاده گردید.

### ۳- نتایج و بحث

پرسشنامه طراحی شده حاوی سوالات متعددی راجع به ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بود (جدول شماره ۱). طبق جدول زیر بیش از ۹۶/۵ درصد مراجعه کنندگان به گمرک را مردان تشکیل می دهند. این نکته بیانگر نقش بسیار ضعیف زنان در امر واردات و صادرات می باشد. ۲۲/۵ درصد کارکنان گمرک را زنان تشکیل داده و انتظار می رود این نسبت در آینده نیز افزایش یابد. این امر بیانگر علاقه زنان ایرانی به فعالیت در محیط های امن کاری و تمایل کمتر آنان به فعالیت در محیط های ناامن و پرریسک که عمدتاً پردرآمد نیز هستند، می باشد. بیش از ۸۵ درصد از کارکنان و ۸۸ درصد از مراجعه کنندگان به گمرک افراد میانسال (۲۶-۴۵ سال) بوده اند. با توجه به کاهش زاد و ولد در کشور، این امر بیانگر کمبود جمعیت فعال در آینده خواهد بود. تحصیلات بیش از ۹۴ درصد کارکنان بالاتر از فوق دیپلم بوده که این امر می تواند بیانگر تمایل تحصیل کرده های جامعه به کار در محیط های اداری و کم ریسک باشد. در مقابل، تحصیلات بیش از ۵۰ درصد از مراجعه کنندگان به گمرک کمتر از دیپلم بوده که این امر نیز می تواند بیانگر سنتی و ناکارآمد بودن فعالیتهای واردات و صادرات باشد.

<sup>20</sup> Primary and Secondary

<sup>21</sup> - Frequency and Percentage

<sup>22</sup> - Demographic and Occupational Variables

متغیر	گروه	کارکنان		مشتریان	
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
جنس	زن	۲۲/۵	۶۳	۱۳	۳/۴
	مرد	۷۷/۵	۲۱۷	۳۷۱	۹۶/۶
سن	۱۸-۲۵ سال	۱۰/۷	۳۰	۲۹	۷/۶
	۲۶-۳۵ سال	۴۸/۲	۱۳۵	۱۷۶	۴۵/۸
	۳۶-۴۵ سال	۳۷/۱	۱۰۴	۱۲۶	۳۲/۸
	۴۵ سال به بالا	۳/۹	۱۱	۵۳	۱۳/۸
میزان تحصیلات	دیپلم و کمتر از آن	۷/۵	۲۱	۲۰۵	۵۳/۴
	فوق دیپلم و لیسانس	۸۶/۱	۲۴۱	۱۵۷	۴۰/۹
	فوق لیسانس و بالاتر	۶/۴	۱۸	۲۲	۵/۷

جدول شماره (۱): متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (منبع: یافته های پژوهش)

گمرک دارای دو بخش اصلی به نامهای اداری/مالی و واحد فنی است. در حدود ۴۸ درصد نمونه آماری از بخش اداری/مالی و مابقی از واحد فنی می باشد. بیش از ۵۸ درصد از مراجعه کنندگان به گمرک افراد حقیقی بودند که اقدام به واردات/صادرات چمدانی نموده و در حدود ۳۰ درصد از مراجعه کنندگان نیز مشغول به واردات/صادرات مواد صنعتی بوده اند (جدول شماره ۲).

پاسخ دهندگان	گروه	فراوانی	
		درصد	فراوانی
کارکنان	اداری و مالی	۱۳۴	۴۷/۹
	واحد فنی	۱۴۶	۵۲/۱
مشتریان	مواد صنعتی	۱۱۳	۲۹/۴
	مواد غذایی	۴۳	۱۱/۲
	مواد آرایشی و بهداشتی	۳	۰/۸
	سایر	۲۲۵	۵۸/۶

جدول شماره (۲): متغیرهای شغلی پاسخ دهندگان (منبع: یافته های پژوهش)

طبق جدول شماره ۳ تعداد کارکنان استان آذربایجان غربی ۳/۶ برابر استان کرمانشاه و ۴/۷ برابر استان کردستان است. این نکته می تواند بیانگر بالا بودن حجم فعالیت گمرکات این استان در مقایسه با دو استان دیگر باشد.

استان	کارکنان		مشتریان	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
آذربایجان غربی	۶۷/۱	۱۸۸	۲۵۹	۶۷/۴
کرمانشاه	۱۸/۶	۵۲	۷۰	۱۸/۲
کردستان	۱۴/۳	۴۰	۵۵	۱۴/۳
جمع	۱۰۰	۲۸۰	۳۸۴	۱۰۰

جدول شماره (۳): توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب استان (منبع: یافته های پژوهش)

از SPSS برای آزمون هر یک از سؤالات پژوهش و تجزیه و تحلیل های مربوطه استفاده شد. تحلیل هر یک از سؤالات پژوهش به شرح زیر می باشند.

در این قسمت، عملکرد ادارات گمرک به لحاظ درآمدی در سالهای ۱۳۸۶-۱۳۹۰ مورد مطالعه و ارزیابی قرار می گیرد.



استان	۱۳۸۶		۱۳۸۷		۱۳۸۸		۱۳۸۹		۱۳۹۰	
	گمرک	کل	گمرک	کل	گمرک	کل	گمرک	کل	گمرک	کل
	درصد	استان	درصد	استان	درصد	استان	درصد	استان	درصد	استان
آ غربی	۶/۹	۱۳۲۷	-۰/۵۱	۱۷/۶	۲۷/۶	۱۸۸۰	۱/۴۶	۲۰۳۲	۱/۴	۲۳۰۹
کرمانشاه	۳/۷	۹۹۰	-۰/۳۷	۳/۹	۵/۴	۱۲۵۹	-۰/۴۴	۱۶۳۵	۱۱/۷	۱۹۳۰
کردستان	۳/۴	۶۴۳	-۰/۵۲	۰/۷	۰/۷	۷۶۰	-۰/۰۸	۱۰۹۳	۲/۴	۱۳۲۰

جدول شماره (۴): درآمد ادارات گمرکی و کل استانی در سالهای ۱۳۸۶-۱۳۹۰ (ارقام به میلیارد ریال) (منبع: گزارشات و صورتهای مالی گمرک)

با توجه به جدول شماره (۴) می توان ادعا نمود که مبلغ درآمد استان آذربایجان غربی نسبت به استانهای کرمانشاه و کردستان از وضعیت مناسبی برخوردار است. دلیل این امر می تواند ناشی از هم مرز بودن این استان با دو کشور ترکیه و عراق باشد. داشتن روابط اقتصادی با کشور ترکیه از جمله دلایل اصلی بالا بودن درآمد گمرک استان آذربایجان غربی می باشد. گمرک استان کرمانشاه نیز نسبت به گمرک استان کردستان از درآمد نسبتا بالایی برخوردار است. این امر می تواند ناشی از تردد زائرین عتبات عالیات دو کشور عراق و ایران از این استان باشد. درآمد گمرک استان کردستان در سال ۱۳۸۶ به مراتب بیشتر از سالهای بعد می باشد. این امر ناشی از وصول عوارض دیماند در این سال توسط گمرکات استان کردستان در ساعات اداری بوده که در سالهای بعد وصول این نوع عوارض در ساعات اداری ممنوع گردید. لازم به ذکر است که عوارض دیماند شامل وصول هزینه های طبقه بندی کالاها، خدمات فوق العاده، هزینه مراقبت و بدرقه کالا می باشد.

استان	۱۳۸۶		۱۳۸۷		۱۳۸۸		۱۳۸۹		۱۳۹۰	
	درآمد	هزینه	درآمد	هزینه	درآمد	هزینه	درآمد	هزینه	درآمد	هزینه
آذربایجان غربی	۶/۹	۵۰/۳	-۴۳/۴	۱۷/۶	۲۷/۶	۸۰/۷	-۵۳/۱	۲۸/۵	۳۳/۹	۱۲۱/۷
کرمانشاه	۳/۷	۱۳	-۹/۳	۳/۹	۵/۴	۲۰/۹	-۱۵/۵	۷/۳	۱۱/۷	۲۹/۵
کردستان	۳/۴	۷/۲	-۲/۸	۰/۷	۰/۷	۱۶	-۱۴/۵	۱۵/۷	۲/۴	۲۲/۹

جدول شماره (۵): درآمد و هزینه گمرکات استانهای مورد مطالعه در سالهای ۱۳۸۶-۱۳۹۰ (ارقام به میلیارد ریال) (منبع: گزارشات و صورتهای مالی گمرک)

جدول شماره (۵) نشان می دهد هزینه های گمرکات استانهای مورد مطالعه در سالهای ۱۳۸۶-۱۳۹۰ روند صعودی داشته و مهمتر اینکه هزینه های هر سه استان به مراتب بیشتر از درآمدهایشان می باشد. برای مثال در سال ۱۳۹۰ هزینه های گمرکات استان آذربایجان غربی در مقایسه با درآمدهای این استان در حدود ۸۸ میلیارد ریال بیشتر می باشد. این نکته بازنگری در مدیریت هزینه گمرکات فوق را ضروری می سازد.

استان	درآمد		هزینه	
	سالانه	ماهانه	سالانه	ماهانه
آذربایجان غربی	۱۸۰	۱۵	۶۴۷	۵۳/۹۲
کرمانشاه	۲۲۵	۱۸/۷۵	۵۶۷	۴۷/۲۵
کردستان	۶۰	۵	۵۷۳	۴۷/۷۵

جدول شماره (۶): درآمد و هزینه سرانه ادارات گمرک در سال ۱۳۹۰ (ارقام به میلیون ریال) (منبع: محاسبات محقق)

طبق جدول شماره ۶ نسبت هزینه های سرانه به درآمدهای سرانه در گمرک استان آذربایجان غربی ۳/۶ برابر، استان کرمانشاه ۲/۵ برابر و استان کردستان ۹/۵ برابر است. در بخش درآمدها و هزینه های سرانه استان کرمانشاه در مقایسه با دو استان دیگر از

وضعیت نسبتاً مناسبی برخوردار است. وضعیت استان کردستان قابل تأمل بوده و انجام اصلاحات در این استان از اولویت بالایی برخوردار است.

در این قسمت میزان رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده توسط گمرک و همچنین میزان رضایت کارکنان در هر کدام از جنبه فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری مورد مطالعه و ارزیابی قرار می‌گیرد.

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	انحراف خطای میانگین
سطح رضایت مشتریان	۳۸۴	۳/۵۰۲۰	۰/۵۶۵۲۶	۰/۰۲۸۸۵
سطح رضایت کارکنان نسبت به جنبه فرآیندهای داخلی	۲۸۰	۳/۵۴۵۸	۰/۷۱۹۳۶	۰/۰۴۲۹۹
سطح رضایت کارکنان نسبت به جنبه رشد و یادگیری	۲۸۰	۳/۵۶۹۱	۰/۸۱۴۲۵	۰/۰۴۸۶۶

مقدار آزمون = ۳

متغیر	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری (Sig)	اختلاف میانگین از حد متوسط	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین
				حد پایین	حد بالا
رضایت مشتریان	۱۷/۴۰۲	۳۸۳	۰/۰۰۰	۰/۵۰۱۹۹	۰/۴۴۵۳
فرآیندهای داخلی	۱۲/۶۹۵	۲۷۹	۰/۰۰۰	۰/۵۴۵۷۷	۰/۴۶۱۱
رشد و یادگیری	۱۱/۶۹۵	۲۷۹	۰/۰۰۰	۰/۵۶۹۰۹	۰/۴۷۳۳

جدول شماره (۷): آزمون میانگین یک جامعه آماری برای بررسی جنبه‌های مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری ادارات گمرک (منبع: داده‌های پژوهش)

چون متغیرهای این پژوهش از نوع فاصله‌ای بوده و از توزیع آماری نرمال نیز برخوردارند، لذا برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های پارامتریک (آزمون T) استفاده شده است. آزمون T برای آزمون فرضیه‌های توصیفی که همان بررسی وجود و یا میزان یک متغیر در جامعه است، به کار می‌رود. به عبارت دیگر، در آزمون T به این موضوع پرداخته می‌شود که میانگین یک جامعه به چه میزان از یک مقدار ثابت، بیشتر و یا کمتر است. ملاک اصلی برای بالا یا پایین بودن یک متغیر، نظر پژوهش‌گر بوده، اما معمولاً مقیاس مورد استفاده در این زمینه میانه می‌باشد. عموماً مقدار این مقیاس که همان طیف لیکرت پنج گزینه‌ای است، ۳ در نظر گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، این مقدار همان میانگین متغیر مورد نظر در جامعه می‌باشد. اگر مقدار میانگین متغیر محاسبه شده بیش‌تر از ۳ باشد، نتیجه گرفته می‌شود که متغیر مورد نظر در جامعه وجود داشته و یا میزان آن بالا است. در آزمون T چنانچه حد بالا و حد پایین هر دو مثبت باشند، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین جامعه در مورد آن متغیر بیش‌تر از ۳ بوده، اما چنانچه اولی مثبت و دومی منفی باشد، میانگین جامعه تقریباً برابر مقدار آزمون که همان ۳ است، می‌باشد. در صورتی که حد بالا و حد پایین هر دو منفی باشند، میانگین متغیر مورد نظر در جامعه کمتر از ۳ بوده و لذا این متغیرها در جامعه‌ی مورد بررسی در سطح پایینی قرار دارند. در این پژوهش مقادیر سطح معنی‌داری برای تمام متغیرها تا سه رقم اعشار نمایش داده شده و همه آنها نیز از سطح خطای مورد نظر (۰/۰۵) کمتر می‌باشند.

همانطور که جدول شماره ۷ نشان می‌دهد در مورد هر سه متغیر (رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده، رضایت کارکنان از فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری) مقدار p-value یا به عبارتی مقدار Sig (۰/۰۰۰) از مقدار ۰/۰۵ کوچکتر بوده لذا فرض صفر مبنی بر اینکه سطح رضایت مشتریان و کارکنان ادارات گمرک مساوی ۳ (سطح متوسط) باشد، تایید نمی‌گردد. از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر نمی‌باشد لذا این عامل خود موید رد فرض صفر هر سه متغیر می‌باشد. مثبت بودن حد بالا و پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته می‌باشد که میانگین هر سه متغیر بیشتر از عدد ۳ می‌باشد.

اطلاعات جدول شماره ۷ نشان می دهد که میانگین متغیر رضایت مشتریان ( $3/50$ ) در وضعیت مناسبی قرار دارد. همچنانکه در جدول پایین مشخص است مقدار آماره T این متغیر برابر با  $17/40$  است که از  $1/96$  بزرگتر است و بنابراین در ناحیه بحرانی آزمون قرار دارد. به عبارت دیگر، اختلاف میانگین این متغیر از عدد ۳ معنی دار می باشد.

با توجه به جدول فوق می توان ادعا نمود که میانگین متغیر رضایت کارکنان نسبت به فرآیندهای داخلی ( $3/54$ ) و مقدار آماره T آن برابر با  $12/7$  است، که از  $1/96$  بزرگتر است. لذا مقدار این آماره در ناحیه بحرانی قرار داشته، پس اختلاف میانگین از نمره ۳ معنی دار بوده و سطح رضایت کارکنان ادارات گمرک نسبت به جنبه فرآیندهای داخلی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

با توجه به اطلاعات جدول شماره ۷ می توان ادعا نمود که میانگین متغیر رضایت مشتریان نسبت به جنبه رشد و یادگیری ( $3/57$ ) و مقدار آماره T آن نیز برابر با  $11/7$  است که از  $1/96$  بزرگتر است و مقدار این آماره در ناحیه بحرانی قرار داشته، پس اختلاف میانگین از نمره ۳ معنی دار است و سطح رضایت کارکنان ادارات گمرک نسبت به جنبه رشد و یادگیری در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار دارد.

در نهایت می توان ادعا نمود که فرض مقابل (یک) هر سه متغیر پذیرفته شده و گمرکات استانهای فوق در سه جنبه از وضعیت مناسبی برخوردارند.

در این قسمت از پژوهش میانگین شاخصهای محاسبه شده برای هر استان بصورت دو به دو در ارتباط با هر یک از متغیرها مورد مقایسه قرار گرفته و برای تشخیص معنی داری این مقایسه ها از آزمون توکی استفاده شده است.

وجود تفاوت	فاصله اطمینان ۹۵٪		P-value سطح معنی داری	اختلاف میانگین ها	استان ها
	حد بالا	حد پایین			
معنادار نیست	۰/۳۱۸۹	-۰/۱۲۴۷	۰/۵۵۸	۰/۰۹۷۰۸	کرمانشاه
معنادار است	-۰/۲۲۲۵	-۰/۵۸۸۰	۰/۰۰۰	-۰/۴۰۵۲۳	آ غربی
معنادار نیست	۰/۱۲۴۷	-۰/۳۱۸۹	۰/۵۵۸	-۰/۰۹۷۰۸	کردستان
معنادار است	-۰/۳۳۶۵	-۰/۶۶۸۱	۰/۰۰۰	-۰/۵۰۲۳۱	آ غربی
معنادار است	۰/۵۸۸۰	۰/۲۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۰۵۲۳	کردستان
معنادار است	۰/۶۶۸۱	۰/۳۳۶۵	۰/۰۰۰	۰/۵۰۲۳۱	کرمانشاه

جدول شماره (۸): مقایسه دوجه دوی استانها از نظر میزان رضایت مشتریان به روش آزمون توکی (منبع: داده های پژوهش)

طبق جدول ۸ تفاوت معنی داری ( $\text{Sig}=0.558 > \alpha=0.05$ ) بین سطح رضایت مشتریان گمرکات استانهای کردستان و کرمانشاه وجود ندارد. به عبارت دیگر، میزان رضایت مشتریان این دو استان از خدمات گمرکی تقریباً یکسان می باشد. اما جدول فوق نشان می دهد که تفاوت معناداری ( $\text{Sig}=0.000 < \alpha=0.05$ ) بین میزان رضایت مشتریان گمرکات آذربایجان غربی با دو استان کرمانشاه و کردستان وجود دارد. این نکته از اختلاف موجود بین میانگینها قابل تشخیص می باشد. به عبارت دیگر، میزان رضایتمندی مشتریان گمرکات استان آذربایجان غربی بیشتر از میزان رضایت مشتریان دو استان دیگر است.

طبق محاسبات به عمل آمده در سطح خطای ۵ درصد، میزان رضایت مشتریان در استان آذربایجان غربی  $3/65$ ، استان کردستان  $3/25$  و استان کرمانشاه  $3/15$  می باشد. اعداد فوق از ۴ می باشند.

وجود تفاوت	فاصله اطمینان ۹۵٪		P-value سطح معنی داری	اختلاف میانگین ها	استان ها
	حد بالا	حد پایین			
معنادار نیست	۰/۲۲۴۷	-۰/۳۷۲۹	۰/۸۲۹	-۰/۰۷۴۱۰	کرمانشاه
معنادار است	-۰/۶۳۴۴	-۱/۱۲۹۱	۰/۰۰۰	-۰/۸۸۱۷۲*	آ غربی
معنادار نیست	۰/۳۷۲۹	-۰/۲۲۴۷	۰/۸۲۹	-۰/۰۷۴۱۰	کردستان
معنادار است	-۰/۵۸۵۰	-۱/۰۳۰۲	۰/۰۰۰	-۰/۸۰۷۶۲*	آ غربی
معنادار است	۱/۱۲۹۱	۰/۶۳۴۴	۰/۰۰۰	-۰/۸۸۱۷۲*	کردستان
معنادار است	۱/۰۳۰۲	۰/۵۸۵۰	۰/۰۰۰	-۰/۸۰۷۶۲*	کرمانشاه

جدول شماره (۹): مقایسه دوجه دوی استان ها از نظر میزان رضایت کارکنان نسبت به جنبه فرآیندهای داخلی به روش آزمون توکی (منبع: داده های پژوهش)

طبق جدول شماره (۹) تفاوت معنی داری ( $\text{Sig}=0.829 > \alpha=0.05$ ) بین سطح رضایت کارکنان گمرکات استانهای کردستان و کرمانشاه در جنبه فرآیندهای داخلی وجود ندارد. به عبارت دیگر، میزان رضایت کارکنان این دو استان نسبت به فرآیندهای داخلی تقریباً یکسان می باشد. اما جدول فوق نشان می دهد که تفاوت معناداری ( $\text{Sig}=0.000 < \alpha=0.05$ ) بین میزان رضایت کارکنان گمرکات آذربایجان غربی با دو استان کرمانشاه و کردستان در زمینه فرآیندهای داخلی وجود دارد. این نکته از اختلاف موجود بین میانگین ها قابل تشخیص می باشد. به عبارت دیگر، میزان رضایتمندی کارکنان گمرکات استان آذربایجان غربی بیشتر از میزان رضایتمندی کارکنان دو استان دیگر در زمینه فرآیندهای داخلی است. طبق محاسبات به عمل آمده در سطح خطای ۵ درصد، میزان رضایت کارکنان در جنبه فرآیندهای داخلی در استان آذربایجان غربی ۳/۸۲، استان کرمانشاه ۳/۰۱ و استان کردستان ۲/۹۴ می باشد. اعداد فوق از ۴ می باشند.

وجود تفاوت	فاصله اطمینان ۹۵٪		P-value سطح معنی داری	اختلاف میانگین ها	استان ها
	حد بالا	حد پایین			
معنادار نیست	۰/۲۶۴۲	-۰/۳۸۳۱	۰/۹۰۲	-۰/۰۵۹۴۸	کرمانشاه
معنادار است	-۰/۸۰۵۲	-۱/۳۴۱۱	۰/۰۰۰	-۱/۰۷۳۱۵*	آ غربی
معنادار نیست	۰/۳۸۳۱	-۰/۲۶۴۲	۰/۹۰۲	-۰/۰۵۹۴۸	کردستان
معنادار است	-۰/۷۷۲۵	-۱/۲۵۴۸	۰/۰۰۰	-۱/۰۱۳۶۷*	ا غربی
معنادار است	۱/۳۴۱۱	۰/۸۰۵۲	۰/۰۰۰	-۱/۰۷۳۱۵*	کردستان
معنادار است	۱/۲۵۴۸	۰/۷۷۲۵	۰/۰۰۰	-۱/۰۱۳۶۷*	کرمانشاه

جدول شماره (۱۰): مقایسه دوجه دوی استان ها از نظر میزان سطح رضایت کارکنان نسبت به جنبه رشد و یادگیری به روش آزمون توکی (منبع: داده های پژوهش)

طبق جدول شماره (۱۰) تفاوت معنی داری ( $\text{Sig}=0.902 > \alpha=0.05$ ) بین سطح رضایت کارکنان گمرکات استانهای کردستان و کرمانشاه در جنبه رشد و یادگیری وجود ندارد. به عبارت دیگر، میزان رضایت کارکنان این دو استان نسبت به جنبه رشد و یادگیری تقریباً یکسان می باشد. اما جدول فوق نشان می دهد که تفاوت معناداری ( $\text{Sig}=0.000 < \alpha=0.05$ ) بین میزان رضایت کارکنان گمرکات آذربایجان غربی با دو استان کرمانشاه و کردستان در زمینه رشد و یادگیری وجود دارد. این نکته از اختلاف موجود بین میانگین ها قابل تشخیص می باشد. به عبارت دیگر، میزان رضایتمندی کارکنان گمرکات استان آذربایجان غربی بیشتر از میزان رضایتمندی کارکنان دو استان دیگر در زمینه رشد و یادگیری است. طبق محاسبات به عمل آمده در سطح خطای ۵ درصد، میزان رضایت کارکنان در جنبه رشد و یادگیری در استان آذربایجان غربی ۳/۹۱، استان کرمانشاه ۲/۹ و استان کردستان ۲/۸۴ می باشد. اعداد فوق از ۴ می باشند.

وجود تفاوت	فاصله اطمینان ۹۵٪		P-value سطح معنی داری	اختلاف میانگین ها (ارقام به میلیون ریال)	استانها	متغیر
	حد بالا (ارقام به میلیون ریال)	حد پایین (ارقام به میلیون ریال)				
معدا ر نیست	۲/۲۰۲۲	-۳/۵۴۰۰	۰/۸۱۱	-۶۶۸۹	کرمانشاه	کردستان
معدا ر است	-۳/۷۰۴۶	-۰/۴۴۶۹	۰/۰۰۰	-۶۵۷۵۷۷	آ غربی	
معدا ر نیست	۳/۵۴۰۰	-۲/۲۰۲۲	۰/۸۱۱	۶۶۸۹	کردستان	اعتبارات برای سالهای (۱۳۹۰- ۱۳۸۶)
معدا ر است	-۳/۰۳۵۷	-۸/۷۷۸۰	۰/۰۰۰	-۵۹۰۶۸۵	آ غربی	
معدا ر است	۹/۴۴۶۹	۳/۷۰۴۶	۰/۰۰۰	۶۵۷۵۷۷	کردستان	آ غربی
معدا ر است	۸/۷۷۸۰	-۰/۰۳۵۷	۰/۰۰۰	۵۹۰۶۸	کرمانشاه	
معدا ر نیست	۶/۲۸۴	-۱/۵۷۴۷	۰/۵۰۶	-۴/۷۳۲	کرمانشاه	کردستان
معدا ر است	-۱/۰۱۵۲	-۳/۲۱۸۳	۰/۰۰۱	-۲/۱۱۶۷	آ غربی	
معدا ر نیست	۱/۵۷۴۷	-۶/۲۸۴	۰/۵۰۶	۴/۷۳۲	کردستان	درآمد گمرک برای سالهای (۱۳۹۰- ۱۳۸۶)
معدا ر است	-۵/۴۲۰	-۲/۷۴۵۱	۰/۰۰۵	-۱/۶۴۳۶	آ غربی	
معدا ر است	۳/۲۱۸۳	۱/۰۱۵۲	۰/۰۰۱	۲/۱۱۶۷	کردستان	آ غربی
معدا ر است	۲/۷۴۵۱	۵/۴۲۰	۰/۰۰۵	۱/۶۴۳۶	کرمانشاه	
معدا ر نیست	-۰/۱۹۳۱	-۰/۶۹۳۱	۰/۳۲۳	-۰/۲۵	کرمانشاه	کردستان
معدا ر است	-۰/۵۸۲۹	-۱/۴۶۹۱	۰/۰۰۰	-۱/۰۲۶	آ غربی	
معدا ر نیست	۰/۶۹۳۱	-۰/۱۹۳۱	۰/۳۲۳	۰/۲۵	کردستان	نسبت درآمدهای گمرکی به مجموع درآمدهای استانی
معدا ر است	-۰/۳۳۲۹	-۱/۲۱۹۱	۰/۰۰۱	-۰/۷۷۶	آ غربی	
معدا ر است	۱/۴۹۹۱	۰/۵۸۲۹	۰/۰۰۰	۱/۰۲۶	کردستان	آ غربی
معدا ر است	۱/۲۱۹۱	-۰/۳۳۲۹	۰/۰۰۱	۰/۷۷۶	کرمانشاه	

جدول شماره (۱۱): مقایسه دویه دوی استانها از نظر عملکرد (اعتبارات، درآمد گمرک و نسبت درآمد گمرکی به مجموع درآمدهای استانی) به روش آزمون توکی (منبع: داده های پژوهش)

یافته های پژوهش نشان می دهد که تفاوت معناداری در سطح عملکرد مالی - که در برگیرنده شاخص های اعتبارات/هزینه، درآمد گمرکی و نسبت درآمد گمرکی به مجموع درآمدهای استانی می باشد - استان های کردستان و کرمانشاه وجود ندارد. اما در مقابل تفاوت معناداری بین عملکرد مالی اداره گمرک آذربایجان غربی با دو استان کرمانشاه و کردستان وجود دارد. به عبارت دیگر، میانگین عملکرد مالی استان آذربایجان غربی در مقایسه با دو استان دیگر در وضعیت مناسب تری قرار دارد.

نتایج قابل توجه حاصل از اجرای این پژوهش را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:

- عملکرد مالی گمرکات استانهای مورد مطالعه در سالهای ۱۳۹۰-۱۳۸۶ منفی بود. بدین معنی هزینه های گمرکات استانهای آذربایجان غربی، کرمانشاه و کردستان به مراتب بیشتر از درآمدهایشان بود. اصلاح حالت فوق نیازمند مدیریت هزینه و درآمد از سوی مسؤلان ذی ربط می باشد.
- به لحاظ اولویت براساس چارچوب BSC جنبه رشد و یادگیری در رتبه اول، جنبه فرآیندهای داخلی در رتبه دوم و جنبه رضایتمندی مشتریان در رتبه سوم قرار دارد.
- سطح رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده و میزان رضایتمندی کارکنان در جنبه های فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری در سطح مطلوبی قرار دارد.
- در تمام جنبه های مرتبط با چارچوب BSC استان آذربایجان غربی در مقایسه با استانهای کردستان و کرمانشاه در وضعیت بهتری قرار داشت. این امر می تواند ناشی از قدمت گمرکات این استان در مقایسه با دو استان دیگر باشد.

#### ۴- منابع

- 1- Adel-e Azar et al., (2012). Balanced Performance Evaluation with Emphasis on the BSC Indicators. *Journal of Operational Research and Its Applications*, 9(1), 63-79.
- 2- Ahmadvand et al., (2012). Integrated model of the balanced scorecard and the excellence model to improve organizational performance. *Iranian Quarterly of Education Strategies*. 5(1), 51-58.
- 3- Alexey, Gubin, (2011). Developing performance measurement for the Russian Customs Service. *World Customs Journal*, 5(2), 95-106.
- 4- Daneshfard et al., (2010). The Role of Applying Balanced Scorecard in Improving Organization Performance. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 4(2), 55-72.
- 5- Dodor, Jean, et al., (2009). A Framework for Governmental Organizations' Balanced Scorecard. *Journal of Financial Accountancy*, 1, 50-61.
- 6- Ghassan, F. Al- Matarneh, (2011). Performance Evaluation and Adoption of Balanced Scorecard (BSC) in Jordanian Industrial Companies. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 35, 37-46.
- 7- Guthrie, J. & English, L. (1997). Performance information and program evaluation in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10 (3), 160-172.
- 8- Hemati, M. Abdollahzadeh, R. (2009). Applying Fuzzy Theory in Balanced Scorecard with Aim at Evaluating Current Organizational Strategies. *First Conference on Executive Management*. Tehran. Iran.
- 9- Hoseini, Sara, (2011). Using Balanced Scorecard in measuring organizations' performance. *Iranian Customs Journal*, 604, 8-9.
- 10- Kaplan, R. & David, N. (1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review Magazine*, 71-79.
- 11- Kaplan, R. & David, N. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- 12- Kaplan, R. & David, N. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review Magazine*, July-August: 150-161.
- 13- Ming-Lang, Tseng, (2010). Implementation and Performance Evaluation Using the Fuzzy Network Balanced Scorecard. *Journal of Computers & Education*, 55(1), 188-201.
- 14- Mohammadi, Ardeshir, (2011). Customs is third largest source of Iranian Government Revenue. *ISNA News Agency*.
- 15- Parhizkar et al., (2011). Providing Performance Measurement Indicators Based on Balanced Scorecard. *Modiriat-e-Farda Journal*, 9(25), 39-52.

- 16- Reisinger, H. Carvens, K. & Tell, N. (2003). Prioritizing Performance Measures within the Balanced Scorecard Framework. *Management International Review*, 43(4).
- 17- Sandhu, R. Baxter, J. & Emsley, D. (2008). Initiating the localization the Balanced Scorecard in a Singaporean firm. *Singapore Management Review*, 30 (1), 25-41.
- 18- Tuncay, Ozcan, (2011). An Analytic Performance Evaluation Methodology Based on Balanced Scorecard. *International Journal of Advanced Engineering Sciences and Technologies*, 10(1), 145 – 153.
- 19- Volmohammadi, Ch. Firozeh, N. (2010). Evaluating Organization Performance Using BSC Approach. *Scientific Journal of Management*, 7(18), 72-87.
- 20- [www.irica.ir](http://www.irica.ir).