



# طراحی چارچوب اندازه‌گیری عملکرد کارت امتیازی متوازن

(مطالعه موردی: ستاد وزارت بازرگانی)

سید اصغر ابن الرسول<sup>۱</sup>، مهدی غضنفری<sup>۲</sup> و مهدی شعبانی سیپانی<sup>۳</sup>  
(تاریخ دریافت مقاله ۸۹/۲/۳۰ تاریخ پذیرش ۸۹/۵/۲۲)

## چکیده

وزارت بازرگانی به عنوان متولی بخش بازرگانی در کشور از زمان ایجاد تاکنون حسب ماموریت‌ها و وظایف و با توجه به شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور با تغییرات و تحولات متعددی در زمینه‌های ساختار سازمانی، بهسازی سرمایه انسانی، نهادینه‌سازی و تصمیم‌سازی بر اساس پژوهش و تحقیقات و بهسازی فرآیندهای اداری، روبه‌رو بوده است. در این مقاله با هدف مدیریت بر تحولات، در این مقاله، برای اولین بار عوامل حیاتی موفقیت در سطح کلان و همچنین ستاد وزارت بازرگانی به کمک روش دلفی فازی استخراج و چارچوب کارت امتیازی متوازن برای آن توسعه داده شده و سپس، روابط علی میان جنبه‌ها به کمک آزمون زبندگی تست شده است. این چارچوب، دارای چهار جنبه «ارتقای فرآیندهای بازرگانی»، «ذی نفعان ستادی»، «فرآیندهای ستادی» و «نیروی انسانی ستادی» می‌باشد که ۵۶ عامل حیاتی موفقیت ستاد وزارت بازرگانی را پوشش می‌دهد. همچنین، با توجه به در نظر گرفتن ماموریت، راهبرد و وظایف واحدهای ستادی وزارت بازرگانی در طراحی چارچوب موردنظر، می‌توان به وسیله آن میزان تحقق بخشی از بندهای چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه مرتبط با وزارت بازرگانی را سنجید.

واژگان کلیدی: وزارت بازرگانی، کارت امتیازی متوازن، عوامل حیاتی موفقیت، دلفی فازی

## – مقدمه

تحولات عمده اقتصاد جهانی و تغییرات ایجاد شده در نظام اقتصادی ایران از لحاظ روند نگران‌کننده عرضه

۱- استاد یار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲- استاد دانشگاه علم و صنعت

۳- کارشناس ارشد MBA از دانشگاه صنعتی مالک اشتر

و تقاضای نیروی کار در بخش‌های مولد، وابستگی شدید درآمد ارزی کشور به صادرات نفت خام و فرآورده‌های آن، فقدان تخصیص مناسب منابع و امکانات و فاصله گرفتن اقتصاد ایران با روند جهانی شدن اقتصاد از ابعاد کلان و همچنین فقدان ساختار مناسب برای هدایت فعالیت‌های بهره‌وری، وجود رانتهای اقتصادی، فقدان شرایط مناسب برای افزایش رقابت‌پذیری در کشور، نامناسب بودن شرایط لازم برای شایسته سالاری در انتصاب مدیران، کم‌رنگ بودن ارزش کار به لحاظ وجود درآمدهای کم زحمت یا بدون زحمت، فقدان امنیت کافی برای سرمایه‌گذاری، کارایی پایین در بهره‌برداری از منابع و ثروت ملی، ضعف برقراری نظام تشویق و تنبیه متناسب با عملکرد، نهادینه نشدن فرهنگ بهره‌وری، وابستگی درآمد ارزی کشور به صادرات نفت خام و ضعف نظام تولید آمار در جهت فراهم آوردن زمینه اطلاعاتی مناسب برای محاسبه شاخص‌های بهره‌وری در ابعاد و شاخصه‌های خرد، بسترهای لازم برای طراحی چارچوبی جهت اندازه‌گیری عملکرد متوازن را در راستای مفاد قوانین توسعه مهیا نمود تا ضمن جهت‌دهی فعالیت‌های بهره‌وری وزارت بازرگانی از طریق مشخص نمودن عوامل حیاتی موفقیت بهره‌وری کلیه واحدهای ستادی را در جهت تحقق اهداف کیفی و کمی بهره‌وری مندرج در قوانین توسعه عملاً هدایت نماید. در ادامه، بعد از بررسی ادبیات اندازه‌گیری عملکرد بخش عمومی و معرفی مختصر وزارت بازرگانی، روش‌شناسی تحقیق تشریح می‌شود و چارچوب کارت امتیازی متوازن برای ستاد وزارتخانه طی مراحل توسعه می‌یابد.

### – اندازه‌گیری عملکرد بخش عمومی

حوزه اندازه‌گیری عملکرد بخش عمومی مهم است زیرا اثر بالقوه‌ای در عملکرد سازمانی دارد. عملکرد سازمانی خوب در اثربخشی (بر حسب حجم و کیفیت) و کارایی (در تامین خدمات و کالاهای عمومی) سازمان بخش عمومی تاثیر دارد [۳۵]. تمایل به اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی و غیرانتفاعی در چند سال اخیر به دو دلیل است [۳۲]، (۱) افزایش تقاضا برای پاسخ‌گویی یک بخش به هیات دولت، رسانه‌ها و عموم مردم؛ و (۲) رشد تعهد مدیران و سازمان‌های یک بخش نسبت به تمرکز روی نتایج عملکرد. همچنین، کلیه ذی‌نفعان در دولت نیاز به استفاده مؤثر از معیارهای عملکرد در بهبود مدیریت و تصمیم‌گیری، عملکرد و پاسخ‌گویی دارند [۳۲].

آزبرن و گابلر در کتاب «طراحی مجدد دولت»، به «چه چیزی را اندازه‌گیری کنیم؟» اشاره می‌کنند [۲۹]. به عبارت دیگر، اندازه‌گیری عملکرد گرایش به تاثیر بر تصمیمات و رفتار دارد. آزبرن و گابلر بیان می‌کنند که «اگر نتایج را اندازه‌گیری نکنید، نمی‌توانید موفقیت را از عدم موفقیت تشخیص دهید» [۲۹]. بنابراین «اگر نتوانید موفقیت را تشخیص دهید، نمی‌توانید به آن پاداش دهید» [۲۹] و «اگر نتوانید انحراف را تشخیص دهید، نمی‌توانید آن را اصلاح کنید» [۲۹].

بسیاری از سازمان‌های بخش عمومی در اندازه‌گیری عملکرد برای اهداف متفاوت در تمامی دوران تجربه کسب کرده‌اند. برای نمونه، در سطح دولت‌های محلی فونیکس، آریزونا، شارلوت، کارولینای شمالی، دیتون و اوهایو، از اندازه‌گیری عملکرد نظام مند در بودجه‌بندی و فرآیندهای مدیریت عملکرد برای چندین دهه استفاده می‌کنند [۳۲]. گذشته از این، پیمایش‌ها و مطالعات قابل توجه دیگری در مورد استفاده از اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های عمومی محلی نیز وجود دارد [۳۱، ۳۰، ۱۶، ۱۳، ۵ و ۳۷]. مدیران بخش عمومی از یک سری رویکردها جهت تقویت ظرفیت مدیریت در سازمان‌شان استفاده می‌کنند. به طور برجسته‌تر،

شامل برنامه‌ریزی راهبردی [۱۹۶،۱۰]، بیشتر شامل فرآیندهای مدیریت راهبردی [۳۶،۳۴،۲۳،۱۵ و ۳۸]، برنامه‌های بهبود کیفیت و فرآیندهای بازمهندسی [۲۰،۱۴،۱۱ و ۲۴]، و الگوبرداری [۲۲،۹ و ۴۰]، به علاوه تصحیح فرآیندهای بودجه‌بندی [۲۱ و ۲۵]، است. این موارد و دیگر ابزارهای مدیریت نتیجه‌محور با صراحت نیاز به قراردادن نظام‌های اندازه‌گیری عملکرد در کانون توجه جهت فراهم کردن داده‌های مبنا و ارزیابی اثربخشی دارند.

در سال‌های اخیر، اندازه‌گیری عملکرد بخش عمومی توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. این مطالعات، در رویکردهای مختلفی همچون طراحی (تحقیق ویسن‌نویسکی و اولافسون [۴۲])، پیاده‌سازی (تحقیق کولیر [۱۲])، کاربرد (تحقیق هو و چن [۱۸])، ویلسون و همکارانش [۴۱]) و نظام‌های اندازه‌گیری (تحقیق ون پرسم و همکارانش [۳۹]) بحث می‌کند. از طرف دیگر، مطالعات انجام شده، اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های عمومی مختلفی را پوشش می‌دهد، از قبیل: سازمان‌های مراقبت بهداشتی (تحقیقات ون پرسم و همکارانش [۳۹]، بریگنال و الگو [۸]، الگو [۲۶])، دانشگاه‌ها (تحقیق الگو [۲۷])، دولتی وابسته به شهرداری (تحقیق هو و چن [۱۸]) و نیروی انتظامی (تحقیق کولیر [۱۲]). بنابراین بسیاری از این مطالعات نشان می‌دهند که اندازه‌گیری عملکرد متوازن قابلیت کاربردی را در سازمان‌های دارا باشد [۴۱ و ۴۲]. نکته دیگر این است که تقریباً کلیه مقالات چاپ شده در ژورنال‌های دانشگاهی بر بخش عمومی در کشورهای آمریکای شمالی یا اروپایی، استرالیا یا نیوزلند تمرکز دارد [۳۵]. این واحد در کشورهای در حال توسعه به نسبت کمتر است. دلیل این امر آن است که کشورهای در حال توسعه تا کنون نتوانسته‌اند شاخص‌های عملکردی روشنی را تبیین و تدوین نمایند. [۳۵].

## – معرفی وزارت بازرگانی

وظیفه اساسی بخش بازرگانی در اقتصاد کشورها، برقراری ارتباط دو طرفه بین تولیدکنندگان (داخلی و یا خارجی) با مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات در گستره بازار داخلی و بین‌المللی است. بر این اساس، فعالیتها در حوزه بازرگانی، ماهیتی فرابخشی با نقش مکمل نسبت به سایر بخش‌های اقتصادی کشور دارد. لذا بخش بازرگانی وقتی کاراست که تحت نگرش نظام مندی اجزای آن در ارتباطی منطقی و مؤثر با دیگر اجزای اقتصاد کلان کشور قرار داشته باشد و تحت مدیریتی با جهت‌گیریهای ارتقای مداوم بهره‌وری، کالاها و خدمات مورد تقاضای مردم را با کیفیت در خور انتظار، به هنگام و مبتنی بر قیمت‌های ناشی از برآیند تعادل سالم عرضه و تقاضای بازارها، در دسترس ایشان قرار دهد و زنجیره تولید تا مصرف نهایی را تحت نظامی کنترل شده تکمیل نماید [۱۹].

برای وزارت بازرگانی ماموریت (الف) فراهم نمودن موجبات توسعه و بهبود امور بازرگانی کشور؛ و (ب) تنظیم و اجرای سیاستها، خط‌مشی‌ها و مقررات بازرگانی کشور به طور گسترده و همه‌جانبه، متصور می‌باشد [۱۹]. بر اساس این ماموریت فوق، راهبردهای وزارت بازرگانی عبارتند از [۳]: (۱) بهبود و نوین‌سازی شبکه توزیع و بهبود فضای کسب و کار، (۲) رشد پایدار صادرات کالا و خدمات (با اولویت صادرات کالا و خدمات با ارزش افزوده و فناوری بالا)، (۳) توسعه فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیکی، (۴) تنظیم اثربخش بازار، (۵) نوین‌سازی، اصلاح ساختار و توسعه سرمایه انسانی، (۶) افزایش مشارکت در روابط و ترتیبات تجاری بین‌الملل، (۷) بسترسازی برای حضور بیشتر بخش خصوصی، تعاونی و حمایت از توسعه و توانمندسازی

تشکل‌ها در حوزه بازرگانی، (۸) نهضت کاهش قیمت تمام شده و ارتقای بهره‌وری و رقابت‌پذیری، (۹) مدیریت مؤثر واردات، و (۱۰) تقویت کنترل چند لایه بازار (دولت، اصناف، مردم) و گسترش سازمان‌های مردم نهاد حمایت از مصرف کننده.

### - روش‌شناسی

این تحقیق از نوع تحقیق «کیفی (داده‌های کیفی نه کمی)، توصیفی (تشریح و بیان چگونگی رویدادها و نه چرایی) و کاربردی (رسیدن به یک الگو)» می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده در این تحقیق عبارت است از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و نظرسنجی. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش دلفی فازی و آزمون زیبندگی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق، خبرگان در سطح ستاد وزارت بازرگانی و واحدهای ستادی، و نمونه آماری تحقیق ۳۰ نفر از خبرگان در سطح وزارت بازرگانی و واحدهای ستادی بوده است. از آن جا که جامعه مورد مطالعه این تحقیق خبرگان، سیاست‌گذاران و افراد کلیدی در سطح ستاد وزارت بازرگانی و واحدهای ستادی هستند و نمی‌توان این افراد را به صورت تصادفی انتخاب کرد، بنابراین انتخاب بر اساس داوری و قضاوت افراد خاص و اساتید صورت گرفت. هرگاه بخشی از یک جامعه آماری بر اساس داوری و قضاوت افرادی خاص یا خود محقق برای بررسی انتخاب شوند، چنین نمونه‌ای نظری یا قضاوتی نامیده می‌شود [۱، ص- ۷۳]. لذا در این تحقیق برای نمونه‌گیری از روش نظری یا قضاوتی استفاده شده است.

### - توسعه چارچوب کارت امتیازی متوازن

#### ۱- اجرای روش دلفی فازی برای تعیین عوامل حیاتی موفقیت

در اولین گام از اجرای روش دلفی فازی، کمیته راهبردی شامل نمایندگان از درون و برون ستاد وزارت بازرگانی ایجاد شد. سپس گام‌های عملیاتی روش دلفی فازی به شرح زیر برداشته شد:

(۱) **تعیین خبرگان:** پس از تشکیل کمیته راهبردی باید خبرگان انتخاب و در خصوص مساله توجیه می‌شوند. برخی ویژگی‌های اصلی خبرگان به این شرح است: با مساله مورد بحث درگیر باشند، اطلاعات مداوم از مساله را برای همکاری داشته باشند، دارای انگیزه برای شرکت در فرآیند باشند و احساس کنند اطلاعات حاصل از یک توافق گروهی برای خود آن‌ها نیز ارزشمند خواهد بود [۷]. با توجه به سطح کلان مساله تعیین عوامل حیاتی موفقیت ستاد وزارت بازرگانی، گروه‌های متعددی در حل این مساله ذی‌نفع هستند، لذا باید تا حد امکان خبرگان به نحوی انتخاب شوند که نماینده خوبی از صاحبان منافع باشند. در غیراین صورت، جامعیت عوامل حاصل، مورد شک و تردید خواهد بود. عمده‌ترین صاحبان منافع عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی عبارتند از: معاونین- مدیران ارشد- بازرسان و کارشناسان وزارت بازرگانی و متخصصان- مشاوران و استادان مرتبط در دانشگاه‌ها. ویژگی دیگر خبرگان منتخب، لزوم داشتن نگرشی جامع و از ابعاد مختلف تخصصی و جایگاهی نسبت به عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی است؛ بنابراین در میان خبرگان منتخب باید افرادی از گروه‌های زیر حضور داشته باشند:

الف- درون (بخش‌های مختلف) و برون ستاد وزارت بازرگانی، ب- آگاه و دانشمند در مسایل بازرگانی، ج- متخصصان مفاهیم راهبردی، د- معاونین، مدیران و مشاوران وزیر محترم بازرگانی. با توجه به ویژگی‌های

مذکور، نهایتاً ۳۰ نفر از خبرگان (۱۵ نفر مدیر، ۳ نفر مشاور و ۱۲ نفر کارشناس) انتخاب شدند و آمادگی اولیه برای اجرای طرح برای آنان به وجود آمد.

**(۲) استخراج و تبیین گزینه‌های پیشنهادی:** در این گام، هدف تعیین حدود و ثغور عوامل حیاتی موفقیت ستاد وزارت بازرگانی است. به این منظور می‌توان چارچوبی را برای کسب نظر خبرگان طراحی کرد این چارچوب را برای تعیین عوامل حیاتی موفقیت در سطح کلان و ستاد وزارت بازرگانی مورد بررسی قرار می‌دهیم.

در این راستا، کلیه قوانین توسعه از ابتدا تا به الان، به علاوه راهبردها و شرح وظایف وزارت بازرگانی مورد بررسی قرار گرفت. ملاحظه شد که حد و مرز مشخصی برای این عوامل تعیین نشده است. لذا جهت بررسی تطبیقی، وزارت بازرگانی ترکیه به دلیل نزدیکی بودن شرایط فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و جغرافیایی با ایران با کمک کمیته راهبردی انتخاب و عوامل حیاتی موفقیت آن استخراج شد. از کلیه موارد فوق، حدود ۲۴۵ گزینه انتخاب شد. سپس، در گام اول، از خبرگان خواسته شد تا با توجه به گزینه‌های انتخاب شده، مواردی را که می‌تواند بیان‌گر عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی باشد تعیین کنند. پس از دریافت پاسخ و بررسی دیدگاه‌های خبرگان، پیشنهادهای مشابه یا نزدیک به هم، با یکدیگر ادغام شدند و مجدداً فهرست جدیدی در اختیار خبرگان قرار گرفت. با دریافت و بررسی نظریات جدید، مشخص شد که می‌توان عبارت «فراهم نمودن موجبات توسعه و پیشبرد امور بازرگانی داخلی و خارجی در چارچوب سیاست‌های اقتصادی و تنظیم و اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و مقررات بازرگانی کشور به طور گسترده و همه جانبه» را به عنوان مأموریت اصلی در نظر گرفت؛ ضمن این که ۳۸ گزینه پیشنهادی جدول ۱ می‌تواند ابزاری برای تحقق این مأموریت تلقی شود. با توجه به این نکات، لازم است پرسش‌نامه‌ای به منظور اخذ دیدگاه‌های خبرگان در خصوص میزان ارتباط موارد پیشنهادی با راهبردهای وزارت بازرگانی، میزان تاثیر آن‌ها بر وزارت بازرگانی و اولویت‌بندی اجرای آن‌ها، طراحی شود. لیکن با توجه به ابهام موجود در مفاهیم کاربردی، پرسش‌نامه‌ای بر اساس متغیرهای فازی طراحی شد که در ادامه راجع به آن بحث می‌شود.

**(۳) تعریف متغیرهای زبانی:** چنان که اشاره شد، پرسش‌نامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان ارتباط موارد پیشنهادی با راهبردهای وزارت بازرگانی، میزان تاثیر آن‌ها بر وزارت بازرگانی و اولویت‌بندی اجرای آن‌ها، طراحی شده است. لذا خبرگان باید از طریق متغیرهایی، این مقادیر «میزان» را بیان می‌کردند. از آن جاییکه سؤال‌های طرح شده بسیار کلان هستند، نتایج آن‌ها در آینده مشخص خواهد شد و به نوعی پیش‌بینی تاثیر انتخاب‌هایی در اقتصاد و بازرگانی کشور است و ضمناً عوامل متعددی بر سؤال‌ها و پاسخ‌های آن‌ها دخیل هستند، لذا استفاده از متغیرهایی با ارزش‌گذاری قطعی، خبرگان را در اظهار نظر دچار مشکل خواهد کرد. به همین دلیل، واضح است که متغیرهای کیفی، آزادی عمل بیشتری را به خبرگان می‌دهد. استفاده از متغیرهای کیفی مانند «کم»، «متوسط»، «زیاد» و ... مشکلات فوق را تا حد زیادی حل خواهد نمود، لیکن مشکل دیگری را ایجاد می‌کند. ذهنیت افراد نسبت به متغیرهای کیفی مانند: کم یا زیاد، یکسان نیست. خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، مانند این که برخی افراد نگرش سخت‌گیرانه و برخی نگرش آسان‌گیرانه دارند، برخی از افراد خوش‌بین و برخی دیگر بدبین هستند. در نتیجه تجزیه و تحلیل بر روی متغیرهای منتج از ذهنیت و تعابیر مختلف، فاقد ارزش خواهد بود. به همین دلیل با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ خواهند داد.



۳، عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی مورد تایید و ارتباط آن‌ها با راهبردهای وزارت بازرگانی نشان داده شده است.

در ادامه برای تعیین عوامل حیاتی موفقیت ستاد وزارت بازرگانی، عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی، شرح وظایف واحدهای ستادی وزارت بازرگانی و ستاد وزارت بازرگانی ترکیه مورد بررسی قرار گرفت. از کلیه موارد فوق، حدود ۱۲۶ گزینه انتخاب شد. سپس، در گام اول، از خبرگان خواسته شد تا با توجه به گزینه‌های انتخاب شده، مواردی را که می‌تواند بیان‌گر عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی باشد تعیین کنند. پس از دریافت پاسخ و بررسی دیدگاه‌های خبرگان، پیشنهادهای مشابه یا نزدیک به هم، با یکدیگر ادغام شدند و مجدداً فهرست جدیدی در اختیار خبرگان قرار گرفت. با دریافت و بررسی نظریات جدید، مشخص شد که می‌توان عبارت «تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، کنترل و هماهنگی امور بازرگانی کشور» را به عنوان مأموریت اصلی در نظر گرفت؛ ضمن این که ۵۸ گزینه پیشنهادی (معاونت اداری و مالی: ۹ گزینه، معاونت هماهنگی و امور مجلس: ۱۰ گزینه، معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی: ۱۴ گزینه، معاونت امور بین‌الملل: ۱۰ گزینه و معاونت توسعه بازرگانی داخلی: ۱۵ گزینه) می‌توانند ابزاری برای تحقق این مأموریت تلقی شود. با توجه به این نکات، لازم است پرسش‌نامه‌ای به منظور اخذ دیدگاه‌های خبرگان در خصوص میزان ارتباط موارد پیشنهادی با عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی، میزان تاثیر آن‌ها بر واحد ستادی مربوطه و اولویت‌بندی اجرای آن‌ها، طراحی شود. لیکن با توجه به ابهام موجود در مفاهیم کاربردی، پرسش‌نامه‌ای بر اساس متغیرهای فازی طراحی شد. با توجه به ۵۸ گزینه پیشنهادی در گام دوم و متغیرهای زبانی تعریف شده در گام سوم، پرسش‌نامه مورد نظر طراحی شد. در قسمت اول، نتایج حاصل از پاسخ‌های پرسش‌نامه (۲-۱) مورد بررسی قرار گرفت. ۳۶ پیشنهاد جدید (معاونت اداری و مالی: ۶ گزینه، معاونت هماهنگی و امور مجلس: ۴ گزینه، معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی: ۱۰ گزینه، معاونت امور بین‌الملل: ۵ گزینه و معاونت توسعه بازرگانی داخلی: ۱۱ گزینه) نیز دریافت شده است. بر اساس نتایج نظرخواهی در قسمت اول، میانگین میزان ارتباط بند پیشنهادی با عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی، میزان تاثیر آن‌ها بر واحد ستادی مربوطه و اولویت‌بندی اجرای آن، در خصوص هر یک از موارد پیشنهادی با توجه به روابط (۱) و (۲) محاسبه شد. بر اساس نتایج حاصل از رابطه (۳)، می‌توان پرسش‌نامه دیگری (پرسش‌نامه (۲-۲)) تنظیم کرد که در آن اختلاف محاسبه شده مربوط به هر فرد خبره ثبت شده است. در این صورت بر اساس ارزیابی مجدد هر خبره از نظر قبلی خود، می‌توان نتایج جدیدی را به دست آورد. در گام بعد اختلاف میانگین‌های دو گام اول و دوم (پرسش‌نامه‌های (۲-۱) و (۲-۲)) با استفاده از روابط فاصله میان اعداد فازی و بر اساس رابطه (۴) محاسبه می‌کنیم. مشاهده شد که اختلاف میانگین‌ها به جز برای معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی، کمتر از ۰,۲ است، بنابراین فرآیند دلفی فازی برای چهار معاونت دیگر متوقف شد. اما برای معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی، پس از محاسبه اختلاف نظر خبرگان نسبت به میانگین، پرسش‌نامه جدیدی طراحی و به خبرگان ارسال کردیم. نتایج گام سوم نظرسنجی حاصل از این پرسش‌نامه (۲-۳) با توجه به روابط (۲) و (۳)، و اختلاف میانگین‌های دو گام دوم و سوم (پرسش‌نامه‌های (۲-۲) و (۲-۳)) با استفاده از رابطه (۴) محاسبه شد. مشاهده شد که اختلاف میانگین‌ها کمتر از ۰,۲ است، لذا فرآیند دلفی فازی متوقف شد.







جدول ۲. میانگین نظرات خبرگان حاصل از پرسش نامه (۳-۱)

ردیف	عوامل حیاتی موفقیت در سطح کلان وزارت بازرگانی	میانگین ارتباط عامل با راهبردهای وزارت بازرگانی	میانگین تاثیر عامل بر وزارت بازرگانی	میانگین اولویت عامل در اجرا
۱	ساماندهی و نوسازی فعالیت اصناف و بازرگانان	(۹.۶۹.۵۷.۵.۵۶)	(۸.۵۸۰.۶۰.۴.۵)	(۹.۳۹۰.۷۰.۵۳)
۲	شناسایی بازارهای جدید (کالایی- مکانی) برای توسعه صادرات کتونی و تبدیل پتانسیل‌های بالقوه در این بازارها	(۵.۴۳.۳۳.۱۷)	(۶.۵.۵۳.۳۳.۲۵)	(۶.۶.۵.۵۳.۳۳.۲۶)
۳	حمایت و تشویق صادرات غیرنفتی کشور از طریق آرایه امتیازات صادراتی داخلی و خارجی	(۵.۵.۴.۰.۲۰.۱۵)	(۶.۶.۵.۴.۳.۴.۲۶)	(۵.۳.۳.۸۱.۸۱.۳)
۴	تقویت و توسعه زیرساخت‌های نظام توزیع (اتبار، سردخانه، پایانه‌های توزیع، لجستیک و...) از طریق بخش غیردولتی	(۹.۶.۹.۵.۷.۵.۵۶)	(۸.۰.۷.۳.۵۳.۴.۰)	(۹.۳.۹.۱.۷.۱.۵۳)
۵	اصلاح نظام‌های مدیریتی، آموزش و بهسازی منابع انسانی	(۸.۶۸۱.۶۱.۴.۶)	(۸.۶۸۱.۶۱.۴.۶)	(۹.۵.۹.۴.۷.۴.۵۵)
۶	تدوین، اصلاح و بازنگری قوانین تجاری	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)	(۸.۹.۸.۶.۵.۴.۹)
۷	خصوصی‌سازی مراحل مختلف، تأمین، ذخیره‌سازی و تولید کالا	(۹.۹.۲.۷.۲.۵.۴)	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)	(۹.۴.۹.۲.۷.۲.۵.۴)
۸	تبلیغ و ترویج فرهنگ مطلوب مشتری‌مداری و اخلاق کسب و کار	(۸.۷۸۳.۶۳.۴.۷)	(۸.۷۸۳.۶۳.۴.۷)	(۹.۵.۹.۴.۷.۴.۵۵)
۹	بازنگری در نظام تعرفه‌های کالاها	(۹.۴.۹.۲.۷.۲.۵.۴)	(۸.۹.۸.۶.۵.۴.۹)	(۹.۳.۹.۱.۷.۱.۵۳)
۱۰	کسب به ایجاد نهادهای غیردولتی حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)	(۹.۶.۹.۴.۷.۴.۵۵)	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)
۱۱	توسعه و تقویت شبکه‌های زنجیره‌ای کالا و خدمات (با اولویت فروشگاه‌های زنجیره‌ای و خرده‌فروشی)	(۹.۰.۸۶.۶.۶.۵.۰)	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)	(۹.۶.۹.۴.۷.۴.۵۵)
۱۲	اعمال تعرفه‌های بخش صنعت و کاهش مالیات مواد خام و نیازهای واسطه‌ای	(۶.۱.۴.۸.۲.۸.۱.۱)	(۶.۱.۴.۸.۲.۸.۱.۱)	(۵.۸.۴.۴.۲.۸.۱.۱)
۱۳	ساماندهی و قانونمند نمودن شرکت‌ها یا بازرگانان	(۵.۹.۴.۵.۲.۳.۱.۹)	(۵.۴.۳.۹.۱.۹.۱.۴)	(۶.۰.۴.۷.۲.۷.۲.۰)
۱۴	ایجاد ساز و کار مناسب برای بهینه شدن مصرف کالاهای اساسی	(۵.۴.۴.۱.۶.۱.۱.۶)	(۵.۴.۳.۶.۱.۶.۱.۶)	(۵.۳.۳.۶.۱.۶.۱.۶)
۱۵	اصلاح ساختار، فرآیندها، روش‌های انجام کار و توسعه فن‌آوری و سلامت اداری	(۸.۹.۸.۵.۶.۵.۴.۹)	(۸.۹.۸.۵.۶.۵.۴.۹)	(۸.۴.۷.۹.۵.۹.۴.۴)
۱۶	بهره‌گیری از روابط سیاسی با کشورها برای افزایش سهم ایران از تجارت جهانی	(۴.۹.۳.۲.۱.۲.۰.۹)	(۵.۳.۳.۲.۱.۲.۰.۹)	(۵.۰.۳.۳.۲.۱.۲.۰.۹)
۱۷	اصلاح الگوی تولید، توزیع و مصرف کتد، آرد و نان	(۸.۷۸۳.۶۳.۴.۷)	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)
۱۸	کاهش هزینه‌های ماده و هزینه‌های نیمی نظام توزیع	(۸.۹.۸.۵.۶.۵.۴.۹)	(۹.۵.۹.۲.۷.۳.۵.۵)	(۹.۴.۹.۲.۷.۳.۵.۵)
۱۹	جلوگیری از ورود کالاهای با کیفیت پایین و رعایت استانداردهای ملی و ضوابط فن	(۹.۵.۹.۳.۷.۳.۵.۵)	(۹.۳.۹.۱.۷.۱.۵.۳)	(۹.۴.۹.۲.۷.۳.۵.۵)
۲۰	بهره‌گیری از توان سازمان‌های مردم‌نهاد در امور بازرسی و قیمت‌گذاری کالا و خدمات	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)	(۸.۶۸۱.۶۱.۴.۶)	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)
۲۱	ساماندهی فعالیت شرکت‌های بخش و نمایندگی‌های شرکت‌های خارجی	(۹.۴.۹.۲.۷.۳.۵.۵)	(۸.۷۸۳.۶۳.۴.۷)	(۹.۳.۸.۹.۶.۹.۵.۲)
۲۲	حمایت هدفمند از صادرات کالاها و خدمات	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)	(۹.۷.۹.۶.۷.۶.۵.۷)	(۸.۴.۸.۶.۴.۴.۸)
۲۳	ایجاد نظام یکپارچه مدیریت آمار و اطلاعات بخش بازرگانی با استفاده از فن‌آوری‌های نوین	(۹.۴.۹.۲.۷.۳.۵.۵)	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)	(۸.۹.۸.۶.۵.۴.۹)
۲۴	تأمین سطح مناسب ذخایر راهبردی کالاهای اساسی	(۹.۲.۸.۹.۶.۹.۵.۲)	(۹.۵.۹.۲.۷.۳.۵.۵)	(۹.۲.۸.۹.۶.۹.۵.۲)
۲۵	تسریع در روند واگذاری‌های حوزه تصدی‌گری بخش بازرگانی به بخش غیردولتی	(۸.۴.۷.۹.۵.۹.۴.۴)	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)	(۹.۳.۸.۹.۶.۹.۵.۲)
۲۶	برقراری ترجیحات تعرفه‌ای با سایر کشورها و انعقاد موافقت‌نامه‌های تجاری	(۹.۳.۹.۱.۷.۱.۵.۳)	(۸.۹.۸.۵.۶.۵.۴.۹)	(۹.۳.۸.۹.۶.۹.۵.۲)
۲۷	تسهیل‌سازی تأمین نیازهای وارداتی صنایع داخلی از مناطق آزاد تجاری و سایر کشورها	(۴.۷.۳.۰.۱.۰.۰.۷)	(۵.۴.۲.۷.۰.۷.۰.۵)	(۴.۹.۳.۲.۱.۲.۰.۹)
۲۸	تبلیغ رویکرد فرآوری محصولات و صادرات آن	(۴.۸.۳.۱.۱.۱.۰.۸)	(۴.۶.۲.۸.۰.۸.۰.۶)	(۴.۶.۲.۸.۰.۸.۰.۶)
۲۹	کاهش تجارت غیررسمی و جلوگیری از قاچاق کالا	(۹.۵.۹.۳.۷.۳.۵.۵)	(۹.۵.۹.۳.۷.۳.۵.۵)	(۹.۴.۹.۲.۷.۳.۵.۵)
۳۰	هدفمند نمودن بازرسی و نظارت بر بازار کالا و خدمات و حمایت از مصرف‌کنندگان	(۹.۶.۹.۴.۷.۴.۵.۵)	(۸.۸.۸.۴.۶.۴.۴.۸)	(۸.۶.۸.۱.۶.۱.۴.۶)
۳۱	مهندسی مجدد ساختارها و فرآیندها در شبکه توزیع	(۸.۶.۸.۱.۶.۱.۴.۶)	(۹.۴.۹.۲.۷.۳.۵.۵)	(۹.۳.۸.۹.۶.۹.۵.۲)
۳۲	اطلاع‌رسانی دقیق و به هنگام آمار و فرصت‌های تجاری	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)	(۸.۸.۸.۴.۶.۴.۴.۸)	(۸.۳.۷.۷.۵.۴.۳)
۳۳	حمایت و تشویق صادرات غیرنفتی از طریق تنظیم ضوابط و اجرای مقررات مربوط به تشویق صادرات و پاره‌بانه صادراتی	(۴.۸.۳.۰.۱.۰.۰.۸)	(۴.۵.۲.۶.۰.۶.۰.۵)	(۴.۸.۳.۰.۱.۰.۰.۸)
۳۴	قیمت‌گذاری کالا و خدمات عمومی، انحصاری و اساسی	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)	(۸.۶۸۱.۶۱.۴.۶)	(۸.۶.۸.۱.۶.۱.۴.۶)
۳۵	نهادینه‌سازی و استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی و ایجاد ارتباط مناسب و منطقی با بودجه‌ریزی	(۹.۲.۸.۹.۶.۹.۵.۲)	(۸.۶۸۱.۶۱.۴.۶)	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)
۳۶	اصلاح الگوی مصرف و کاهش ضایعات در زنجیره تأمین، توزیع و مصرف	(۸.۶۸۱.۶۱.۴.۶)	(۹.۶.۹.۴.۷.۴.۵.۵)	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)
۳۷	تنظیم تراز تجاری کشور	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)	(۸.۳.۷.۶.۵.۶.۴.۲)
۳۸	تقویت سیستم‌های نظارتی و پیش‌گیری از تخلفات اقتصادی	(۸.۹.۸.۵.۶.۵.۴.۹)	(۸.۹.۸.۵.۶.۵.۴.۹)	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)
۳۹	ارتقای نقش انجمن‌ها، اتحادیه‌ها، تعاونی‌ها و تشکل‌های صادراتی	(۸.۹.۸.۵.۶.۵.۴.۹)	(۹.۳.۹.۱.۷.۱.۵.۳)	(۹.۴.۹.۲.۷.۳.۵.۵)
۴۰	سنجش و افزایش حجم مبادلات از طریق تجارت الکترونیک	(۹.۲.۸.۹.۶.۹.۵.۲)	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)	(۸.۴.۷.۹.۵.۹.۴.۴)
۴۱	ارتقای سلامت اداری و مهورزی با مردم	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)	(۸.۱.۷.۴.۵.۴.۴.۱)	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)
۴۲	حمایت از تولید و افزایش صادرات فرش دست‌باف	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)	(۹.۶.۹.۴.۷.۴.۵.۵)	(۹.۵.۹.۳.۷.۳.۵.۵)
۴۳	استقرار پنجره واحد تجاری کشور	(۹.۵.۹.۳.۷.۳.۵.۵)	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)	(۹.۴.۹.۳.۷.۳.۵.۵)
۴۴	کاهش تجارت غیررسمی و قاچاق کالا	(۸.۴.۷.۹.۵.۹.۴.۴)	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)
۴۵	توسعه و تقویت اتحادیه‌های کشور	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)	(۸.۸.۸.۴.۶.۴.۴.۸)	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)
۴۶	شناسایی و توسعه بازارهای هدف صادراتی	(۹.۵.۹.۴.۷.۴.۵.۵)	(۸.۴.۷.۹.۵.۹.۴.۴)	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)
۴۷	استقرار زیرساخت‌های امن به منظور گسترش تجارت الکترونیک	(۹.۵.۹.۳.۷.۳.۵.۵)	(۸.۸.۸.۴.۶.۴.۴.۸)	(۹.۵.۹.۳.۷.۳.۵.۵)
۴۸	اصلاح نظام تعرفه‌های گمرکی	(۵.۰.۳.۴.۱.۴.۱.۰)	(۴.۸.۳.۰.۱.۰.۰.۸)	(۵.۲.۷.۰.۷.۰.۵)
۴۹	توسعه نظام ملی طبقه‌بندی خدمات شناسه کالا (ایران کد)	(۹.۲.۸.۹.۶.۹.۵.۲)	(۹.۴.۹.۲.۷.۳.۵.۵)	(۸.۴.۷.۹.۵.۹.۴.۴)
۵۰	ساماندهی تشکل‌ها، تعاونی‌ها، انجمن‌ها و اتحادیه‌های تولیدی، توزیعی و خدماتی	(۹.۶.۹.۴.۷.۴.۵.۵)	(۹.۳.۹.۱.۷.۱.۵.۳)	(۸.۸.۸.۴.۶.۴.۴.۸)
۵۱	ارتقای بهره‌وری بخش بازرگانی به منظور کاهش قیمت تمام شده	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)	(۹.۴.۹.۳.۷.۳.۵.۵)	(۹.۱.۸۸.۶.۸.۵.۱)
۵۲	برنامه‌ریزی و اقدام لازم برای تأمین ثبات اقتصادی	(۴.۸.۳.۰.۱.۰.۰.۸)	(۴.۶.۲.۸.۰.۸.۰.۶)	(۴.۹.۳.۲.۱.۲.۰.۹)
۵۳	انجام تحقیقات، مطالعات و پژوهش‌های لازم در زمینه‌های اقتصادی، بازرگانی و اداری (به منظور تیل به اهداف کلان اقتصادی و بازرگانی کشور)	(۴.۵.۲.۷.۰.۷.۰.۵)	(۴.۸.۳.۰.۱.۰.۰.۸)	(۴.۷.۳.۰.۱.۰.۰.۷)
۵۴	فرهنگ‌سازی برای افزایش صادرات کالا و خدمات	(۴.۹.۳.۲.۱.۲.۰.۹)	(۴.۸.۳.۰.۱.۰.۰.۸)	(۴.۹.۳.۲.۱.۲.۰.۹)
۵۵	بسترسازی و توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تجاری کشور	(۸.۵.۸.۰.۶.۰.۴.۰)	(۹.۳.۹.۱.۷.۱.۵.۳)	(۹.۳.۹.۰.۷.۰.۵۳)
۵۶	بهبود، توسعه و گسترش استفاده از فن‌آوری‌های نوین در بخش بازرگانی و اصناف	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)	(۸.۶۸۱.۶۱.۴.۶)	(۸.۳.۷.۶.۵.۶.۴.۲)
۵۷	تدوین و اجرای طرح‌های تنظیمی بازار و ذخیره کالاهای اساسی، حساس و ضروری از طریق بخش خصوصی	(۹.۰.۸۷.۶.۷.۵.۰)	(۸.۶۸۱.۶۱.۴.۶)	(۸.۱.۷.۴.۵.۴.۴.۱)

### جدول ۳. راهبردهای وزارت بازرگانی و ارتباط آن‌ها با عوامل حیاتی موفقیت در سطح کلان وزارت بازرگانی

ردیف	راهبردها	عوامل حیاتی موفقیت در سطح کلان وزارت بازرگانی
۱	بهبود و نوین‌سازی شبکه توزیع و بهبود فضای کسب و کار	ساماندهی و نوسازی فعالیت اصناف و بازرگانان توسعه و تقویت شبکه‌های زنجیره‌ای کالا و خدمات (با اولویت فروشگاه‌های زنجیره‌ای و خرده‌فروشی) ساماندهی فعالیت شرکت‌های پخش و نمایندگی‌های شرکت‌های خارجی مهندسی مجدد ساختارها و فرآیندها در شبکه توزیع اصلاح الگوی تولید، توزیع و مصرف گندم، آرد و نان
۲	رشد پایدار صادرات کالا و خدمات (با اولویت صادرات کالا و خدمات با ارزش افزوده و فن‌آوری بالا)	شناسایی و توسعه بازارهای هدف صادراتی بسترسازی و توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تجاری کشور حمایت هدفمند از صادرات کالاها و خدمات اطلاع‌رسانی دقیق و به هنگام آمار و فرصت‌های تجاری ارتقای نقش انجمن‌ها، اتحادیه‌ها، تعاونی‌ها و تشکل‌های صادراتی حمایت از تولید و افزایش صادرات فرش دست‌باف استقرار زیرساخت‌های امن به منظور گسترش تجارت الکترونیک
۳	توسعه فن‌آوری اطلاعات و تجارت الکترونیکی	بهبود، توسعه و گسترش استفاده از فن‌آوری‌های نوین در بخش بازرگانی و اصناف ایجاد نظام یکپارچه مدیریت آمار و اطلاعات بخش بازرگانی با استفاده از فن‌آوری‌های نوین توسعه نظام ملی طبقه‌بندی خدمات شناسه کالا (ایران کد) سنجش و افزایش حجم مبادلات از طریق تجارت الکترونیک استقرار پنجره واحد تجاری کشور
۴	تنظیم اثربخش بازار	تقویت و توسعه زیرساخت‌های نظام توزیع (انبار، سردخانه، پایانه‌های توزیع، لجستیک و ...) از طریق بخش غیردولتی تدوین و اجرای طرح‌های تنظیمی بازار و ذخیره کالاهای اساسی، حساس و ضروری از طریق بخش خصوصی تأمین سطوح مناسب ذخایر راهبردی کالاهای اساسی قیمت‌گذاری کالا و خدمات عمومی، انحصاری و اساسی اصلاح نظام‌های مدیریتی، آموزش و بهسازی منابع انسانی
۵	نوین‌سازی، اصلاح ساختار و توسعه سرمایه انسانی	اصلاح ساختار، فرآیندها، روش‌های انجام کار و توسعه فن‌آوری و سلامت اداری تسریع در روند واگذاری‌های حوزه تصدی‌گری بخش بازرگانی به بخش غیردولتی نهادینه‌سازی و استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی و ایجاد ارتباط مناسب و منطقی با بودجه‌ریزی ارتقای سلامت اداری و مهرورزی با مردم تدوین، اصلاح و بازنگری قوانین تجاری
۶	افزایش مشارکت در روابط و ترتیبات تجاری بین‌المللی	کاهش تجارت غیررسمی و جلوگیری از قاچاق کالا برقراری ترجیحات تعرفه‌ای با سایر کشورها و انعقاد موافقت‌نامه‌های تجاری خصوصی‌سازی مراحل مختلف، تأمین، ذخیره‌سازی و تولید کالا
۷	بسترسازی برای حضور بیشتر بخش خصوصی، تعاونی و حمایت از توسعه و توان‌مندسازی تشکل‌ها در حوزه بازرگانی	توسعه و تقویت اتحادیه‌های کشور ساماندهی تشکل‌ها، تعاونی‌ها، انجمن‌ها و اتحادیه‌های تولیدی، توزیعی و خدماتی تبلیغ و ترویج فرهنگ مطلوب مشتری‌مداری و اخلاق کسب و کار کاهش هزینه‌های مبادله و هزینه‌های تیمی نظام توزیع ارتقای بهره‌وری بخش بازرگانی به منظور کاهش قیمت تمام شده
۸	نهضت کاهش قیمت تمام شده و ارتقای بهره‌وری و رقابت‌پذیری	اصلاح الگوی مصرف و کاهش ضایعات در زنجیره تأمین، توزیع و مصرف بازنگری در نظام تعرفه‌ای کالاها
۹	مدیریت مؤثر واردات	جلوگیری از ورود کالاهای با کیفیت پایین و رعایت استانداردهای ملی و ضوابط فنی کاهش تجارت غیررسمی و جلوگیری از قاچاق کالا تنظیم تراز تجاری کشور
۱۰	تقویت کنترل چند لایه بازار (دولت، اصناف، مردم) و گسترش سازمان‌های مردم نهاد حمایت از مصرف‌کننده	کمک به ایجاد نهادهای غیردولتی حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان بهره‌گیری از توان سازمان‌های مردم نهاد در امور بازرسی و قیمت‌گذاری کالا و خدمات هدفمند نمودن بازرسی و نظارت بر بازار کالا و خدمات و حمایت از مصرف‌کنندگان تقویت سیستم‌های نظارتی و پیش‌گیری از تخلفات اقتصادی

با بررسی جدول نتایج، میانگین نظرات خبرگان حاصل از پرسش‌نامه (۲-۳) برای معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی و میانگین نظرات خبرگان حاصل از پرسش‌نامه (۲-۲) برای چهار معاونت دیگر، برخی بندهای پیشنهادی که میزان ارتباط آن‌ها با عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی در محدوده «کم» می‌گنجد، قابل حذف هستند. بنابراین ۳۸ بند حذف (معاونت اداری و مالی: ۸ گزینه، معاونت هماهنگی و امور مجلس: ۴ گزینه، معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی: ۸ گزینه، معاونت امور بین‌الملل: ۸ گزینه و معاونت توسعه بازرگانی داخلی: ۱۰ گزینه) می‌شود و می‌توان ۵۶ بند باقی‌مانده (معاونت اداری و مالی: ۷ گزینه، معاونت هماهنگی و امور مجلس: ۱۰ گزینه، معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی: ۱۶ گزینه، معاونت امور بین‌الملل: ۷ گزینه و معاونت توسعه بازرگانی داخلی: ۱۶ گزینه) را به عنوان عوامل حیاتی موفقیت در سطح کلان وزارت بازرگانی در نظر گرفت. در جدول ۴، عوامل حیاتی موفقیت هر یک از واحدهای ستادی وزارت بازرگانی مورد تایید و ارتباط آن‌ها با عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی نشان داده شده است.

## ۲- تعیین جنبه‌ها

برای حداکثر تاثیر، نظام اندازه‌گیری باید روی راهبرد متمرکز گردد و این که چگونه می‌خواهد ارزش پایدار آینده را بسازد. لذا در طراحی کارت امتیازی متوازن، سازمان باید چند عامل حیاتی را اندازه‌گیری نماید که راهبرد سازمان را برای خلق ارزش در دوره بلندمدت آینده مشخص می‌کنند [۲]. برای تعیین جنبه‌های چارچوب کارت امتیازی متوازن ستاد وزارت بازرگانی، در ابتدا، با جنبه‌های چارچوب کارت امتیازی متوازن وزارت بازرگانی تعیین شد.

با توجه به ماموریت کلان وزارت بازرگانی مبنی بر تسهیل کلیه مبادلات داخلی و خارجی در جهت پیشبرد امور بازرگانی کشور، جنبه «تسهیل‌سازی مبادلات داخلی و خارجی» به عنوان جنبه اول و سطح بالا انتخاب شد. جهت تسهیل این مبادلات میبایست کل فرآیندهای بازرگانی کشور اصلاح شوند و بهبود یابند، به همین جهت «فرآیندهای بازرگانی» به عنوان دیگر جنبه برگزیده شد. ذی نفعان این مبادلات در کشور مردم یا به عبارتی کلیه شرکت‌ها و مؤسسات وابسته می‌باشند، بنابراین، منظور از «ذی نفعان بازرگانی» در این جا به عنوان جنبه دیگر مشخص می‌شود. در جهت تقویت کلیه فرآیندهای بازرگانی، بحث نیروی انسانی درگیر در امور بازرگانی و رشد و پرورش آن بسیار اهمیت می‌یابد، لذا، «نیروی انسانی» به عنوان جنبه پایینی و توانمندساز کارت امتیازی متوازن وزارت بازرگانی تعیین شد.

تعریف نهایی موفقیت در سازمان‌های عمومی، عملکرد آنها در دستیابی به ماموریت و وظایف محوله ایشان است [۲]. با توجه به چارچوب نظری استخراج شده در بالا، و نقش ستاد وزارت بازرگانی در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، کنترل و هماهنگی امور بازرگانی کشور، جنبه «فرآیندهای بازرگانی» در چارچوب فوق به عنوان مؤثرترین جنبه‌ای است که ستاد می‌تواند در آن نقشی اساسی ایفا نماید، لذا، «ارتقای فرآیندهای بازرگانی» (آیا موجبات بهبود و ارتقای فرآیندهای بازرگانی را فراهم می‌کنیم؟) را در کارت امتیازی متوازن ستاد وزارت بازرگانی به عنوان جنبه سطح بالا انتخاب کردیم. جنبه بعدی را «ذینفعان ستادی» (آیا به خوبی پاسخ‌گوی شرکت‌ها و مؤسسات تابعه هستیم؟) در نظر گرفتیم، که منظور از آن کلیه شرکت‌ها و مؤسسات زیر نظر وزارت بازرگانی و دیگر نهادهایی هستند که باید در قبال تصمیماتی که در وزارت بازرگانی اتخاذ می‌شود، برای آن‌ها پاسخ‌گو بود. «فرآیندهای ستادی» (چه فرآیندهایی را برای پشتیبانی از راهبرد خود

۱۱۲ طراحی چارچوب اندازه‌گیری عملکرد کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی : ستاد وزارت بازرگانی)

ایجاد یا تقویت کنیم؟) به عنوان جنبه بعدی انتخاب شد، زیرا با بهبود این فرآیندها می‌توان رضایت ذی‌نفعان ستادی را تامین نموده و فرآیندهای بازرگانی را بهبود داد.

### جدول ۴. ارتباط عوامل حیاتی موفقیت در سطح کلان و هر یک از واحدهای ستادی وزارت بازرگانی

عوامل حیاتی موفقیت در سطح کلان وزارت بازرگانی	عوامل حیاتی موفقیت در سطح هر یک از واحدهای ستادی وزارت بازرگانی
معاونت اداری و مالی	اصلاح و مکانیزه نمودن و روش‌های انجام کار در وزارت بازرگانی توسعه شبکه گسترده در شهرستان‌های استان تهران IP/MPLS تهیه و اجرای طرح پرتال وزارت بازرگانی طراحی و اجرای طرح تسخیر ساختمان‌های حوزه‌های ستادی وزارت بازرگانی اجرای طرح توسعه نظام جامع سلامت اداری آموزش نیروی انسانی حوزه ستادی وزارت بازرگانی اجرای طرح برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی وزارت بازرگانی
معاونت هماهنگی و امور مجلس	پیگیری تصویب لوایح در مجلس شورای اسلامی پیگیری پرونده‌های حقوقی و مخترمه نمودن آنها اجرائی نمودن مصوبات سفرهای استانی هیات محترم وزیران برگزاری مجامع عادی و فوق‌العاده شرکت‌های تابعه برگزاری همایش سراسری رؤسای سازمان‌های بازرگانی استان‌ها واگذاری شرکت‌های غله و خدمات بازرگانی (مناطق ۱۴ گانه) واگذاری کشت و صنعت سردسیر و واگذاری سردخانه سالم تسریع در روند واگذاری‌های حوزه تصدی‌گری بخش بازرگانی به بخش غیردولتی تتم تصفیه سازمان غله کشور تتم تصفیه مرکز تهیه و توزیع ملزات
معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی	راه‌اندازی بانک اطلاعات آماری سازمان بازرگانی استان‌ها بهبود فضای کسب و کار و ارایه راهکارهایی برای آن بررسی چگونگی کاهش فیس تمام شده محصولات کشاورزی بررسی روش‌های کاهش هزینه مبادله تجاری در بخش بازرگانی پایش و بررسی راهکارهای عملیاتی بهبود بهروری در حوزه بازرگانی خارجی ارایه راهکارهای توسعه صادرات کالاها یا فن آوری بالا پایه‌سازی پروژه پنجره واحد تجاری گسترش سامانه الکترونیکی امن معاملات امکان و مستغلات (در راستای ماده ۴۴ لایحه برنامه پنجم)
معاونت امور بین‌الملل	تهیه طرح آماری استخراج شاخص‌های تجارت الکترونیکی گسترش کاربردهای گواهی الکترونیکی میان فعالان اقتصادی از طریق ایجاد شبکه اختصاصی و دفاتر ثبت‌نام، صدور گواهی، ارایه کاربردهای جدید و صدور مجوز برای یک مرکز مانی توسعه نظام ملی طبقه‌بندی خدمات شناسه کالا (ایران کد) توسعه نظام ملی طبقه‌بندی خدمات شناسه کالا (ایران کد) نهادینه‌سازی و استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی و ایجاد ارتباط مناسب و منطقی با بودجه‌ریزی
معاونت توسعه بازرگانی داخلی	تکمیل بانک آمار و اطلاعات اصناف (ملت کارت اصناف) تکمیل پایگاه اطلاع‌رسانی بازرگانان تصوب برجسب شناسه‌های صغی جهت واحدهای صغی ورود اطلاعات شده در بانک اطلاعات اصناف صدور مکانیزه پروانه کسب برگزاری مکانیزه انتخابات سازمان‌های صغی (از طریق ملت کارت) اجرائی نظام دریافت و پرداخت حق عضویت واحدهای صغی به صورت مکانیزه (از طریق ملت کارت) تجهیز کلیه سازمان‌های صغی کشور به اترامسیون اداری تجهیز واحدهای صغی به صندوق‌های مکانیزه فروش (ماده ۷۱ قانون نظام صغی) توسعه فروشگاه‌های مجازی برگزاری نمایشگاه‌های بهاره و پاییزه در سطح کشور برگزاری نمایشگاه فصلی جهت محصولات کشاورزی با همکاری شورای اصناف و سازمان تعاون و روستایی توسعه شبکه‌های زنجیره‌ای خردفروشی توسعه تشکلهای گروه نمایندگی‌های شرکت‌های خارجی و واردکنندگان کالا ساماندهی ورود کالاها غیراستانداره از طریق اخذ گواهی نمایندگی‌های خارجی (لوازم بهداشتی و شیرآلات) تشکیل بانک اصناف تشکیل اتحادیه‌های صغی کشوری

### ۳- آزمون روابط علی بین جنبه‌ها

با کمک خبرگان، بین چهار جنبه کارت امتیازی متوازن ستاد وزارت بازرگانی، آزمون سه رابطه موجود در شکل ۲ بر اساس آزمون زیبندگی انجام شد. در این راستا، پرسش‌نامه‌ای با ۱۲ سؤال برای آزمون روابط فوق طراحی شد. سه سؤال اول برای آزمون رابط سوم، هفت سؤال بعدی برای آزمون رابطه دوم و دو سؤال آخر برای آزمون رابطه اول در نظر گرفته شد. به عبارت دیگر، پرسش‌نامه‌ای با ۷۲ سؤال به صورتی که برای آزمون رابطه اول ۱۸ سؤال، برای آزمون رابطه دوم ۳۶ سؤال و برای آزمون رابطه سوم ۱۸ سؤال، طراحی شد. در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ جهت محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری استفاده و میزان آن ۸۷ درصد محاسبه شد. همچنین، جهت قابلیت اعتبار ابزار اندازه‌گیری، از روش اعتبار محتوا با انتخاب خبرگان دانشگاهی و صنعت استفاده و سپس نسبت به نظرخواهی اقدام شد.

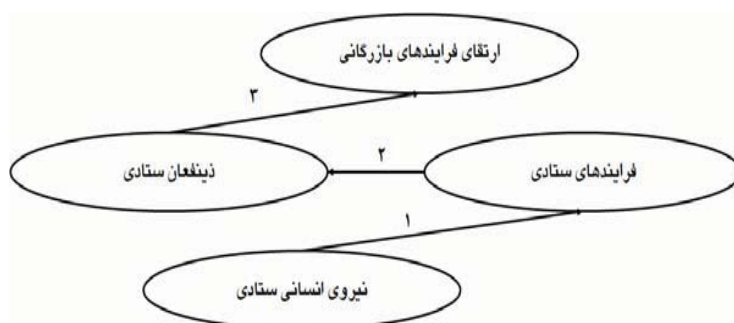
فرض‌های مورد آزمون عبارتند از:

$H_0$  - فرض صفر عبارت است از این که گزینه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ از احتمال وقوع یکسان برخوردار هستند یا به عبارت دیگر توزیع یکنواخت است و رابطه قوی وجود ندارد.  $H_1$  - عبارت است از این بین «نیروی انسانی ستادی» و «فرآیندهای ستادی»، بین «فرآیندهای ستادی» و «دینفعان ستادی»، و بین «دینفعان ستادی» و «ارتقای فرآیندهای بازرگانی» رابطه قوی وجود دارد.

نتایج آزمون هر یک از روابط در جدول ۵ آورده شده است. با توجه به نتیجه به دست آمده، چون برای هر سه رابطه،  $H_0$  رد و  $H_1$  تایید می‌شود. بنابراین، ادعای رابطه قوی بین (۱) جنبه «نیروی انسانی ستادی» و «فرآیندهای ستادی»، (۲) جنبه «فرآیندهای ستادی» و «دینفعان ستادی»، و (۳) جنبه «دینفعان ستادی» و «ارتقای فرآیندهای بازرگانی» صحت دارد. همچنین، نتایج آزمون برای هر سؤال در جدول ۶ آمده است، که بیان‌گر رد  $H_0$  و تایید  $H_1$  برای هر سؤال است.

جنبه «نیروی انسانی ستادی» (چگونه می‌توانیم در افراد برای پشتیبانی از راهبرد خود سرمایه‌گذاری کنیم؟) به عنوان جنبه توانمندساز، جهت بهبود فرآیندهای ستادی انتخاب شد. با توجه به منطقی توضیح داده شده در بالا، چارچوب نظری پیشنهادی کارت امتیازی متوازن ستاد وزارت بازرگانی و روابط بین جنبه‌های آن به صورت شکل ۱ نشان داده شده است.

شکل ۱- چارچوب کارت امتیازی متوازن پیشنهادی ستاد وزارت بازرگانی



## «جدول ۵. نتایج آزمون رابطه بین «نیروی انسانی ستادی» و «فرآیندهای ستادی»

رابطه	نتیجه		
اول	۹.۴۹	۳۵۳.۸۲	رد HO
دوم	۹.۴۹	۲۲۹	رد HO
سوم	۹.۴۹	۳۷۴.۴۸	رد HO

## جدول ۶. نتایج آزمون برای هر سؤال

سؤالات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹	۹.۴۹
	۱۲۴.۷۲	۱۲۹.۸۵	۱۴۰.۰۳	۴۸.۱۳	۳۹.۲۴	۵۲.۹۳	۴۱.۶۶	۲۸.۸۲	۲۵	۳۳.۱۱	۱۹۸.۵۲	۱۵۹
نتیجه	رد HO	رد HO	رد HO	رد HO	رد HO	رد HO	رد HO	رد HO	رد HO	رد HO	رد HO	رد HO

## - نتیجه گیری

استفاده مؤثر از دستاوردهای اندازه‌گیری عملکرد در یک سازمان موجب می‌شود که بتواند از اندازه‌گیری به مدیریت انتقال (گذار یا تحول) مطمئن گردد. همچنین باید بتواند تغییرات موردنیاز در جهت راهبردی سازمان را پیش‌بینی نماید و یک روش‌شناسی برای تغییر راهبردی اثربخش داشته باشد. این مفهوم در ادبیات اندازه‌گیری عملکرد به عنوان مدیریت عملکرد شناسایی شده است [۴].

در این مقاله، در ابتدا، با استفاده از روش دلفی فازی و بعد از انجام سه پانل، و با استفاده از دیدگاه‌های حدود ۳۰ نفر از خبرگان منتخب در زمینه‌های مرتبط با بازرگانی، به بررسی بندهای مختلف پیشنهادی به عنوان عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی پرداخته شد و در نهایت از میان ۵۷ بند پیشنهادی، ۴۴ بند، در راستای تحقق مأموریت «فراهم نمودن موجبات توسعه و پیشبرد امور بازرگانی داخلی و خارجی در چارچوب سیاست‌های اقتصادی و تنظیم و اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و مقررات بازرگانی کشور به طور گسترده و همه جانبه»، به عنوان عوامل حیاتی موفقیت وزارت بازرگانی در طی برنامه پنج ساله پنجم تعیین گردیدند. سپس، چارچوب کارت امتیازی متوازن برای اندازه‌گیری عملکرد ستاد وزارت بازرگانی توسعه داده شد که دارای چهار جنبه «ارتقای فرآیندهای بازرگانی»، «دینفعان ستادی»، «فرآیندهای ستادی» و «نیروی انسانی ستادی» می‌باشد و ۵۶ عامل حیاتی موفقیت ستاد وزارت بازرگانی را پوشش می‌دهد. همچنین، با توجه به در نظر گرفتن مأموریت و راهبردی و وظایف واحدهای ستادی وزارت بازرگانی در طراحی چارچوب موردنظر، می‌توان به وسیله آن میزان تحقق بخشی از بندهای چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه مرتبط با وزارت بازرگانی را سنجید.

در چارچوب طراحی شده، جنبه «ارتقای فرآیندهای بازرگانی» دارای پنج مضمون راهبردی: کاهش تصدی‌گری بخش دولتی، ارتقای رقابت‌پذیری، حمایت هدفمند و رشد پایدار صادرات کالاها، افزایش مشارکت بین‌المللی و بهبود فضای کسب و کار؛ جنبه «دینفعان ستادی» دارای سه مضمون راهبردی: توسعه تجارت الکترونیکی، نوین‌سازی فضای کسب و کار و توسعه فن‌آوری و سلامت اداری؛ جنبه «فرآیندهای ستادی» دارای پنج مضمون راهبردی: اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار، اصلاح نظام‌های مدیریتی، استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی، استقرار نظام یکپارچه اطلاعات، توسعه شبکه‌های زنجیره‌ای؛ و جنبه «نیروی انسانی



ستادی» دارای دو مضمون راهبردک: توسعه و بهسازی سرمایه‌های انسانی و ارتقای بهره‌وری، می‌باشد. مضامین در جنبه‌های پایینی، مضامین موجود در جنبه‌های بالایی را پشتیبانی می‌کنند، به عبارت دیگر با تحقق مضامین در جنبه‌های پایینی، مضامین موجود در جنبه‌های بالایی تحقق می‌یابند.

### منابع و مراجع

- [۱] خاکی. غلامرضا (۱۳۷۹)، روش تحقیق در مدیریت، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- [۲] کاپلان. اس. رابرت و نورتن. پی. دیوید (۱۳۸۴)، «نقشه راهبرد (تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود)»، ترجمه اکبری. حسین و سلطانی. مسعود و ملکی. امیر، چاپ اول، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- [۳] معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی (۱۳۸۸)، ابلاغیه مقام عالی وزارت در خصوص اهداف، راهبردها و چارچوب تدوین برنامه‌ها.
- [4] Amaratunga Dilanthi & Baldry David (2002), "Moving from performance measurement to performance management", *Facilities*, Vol. 20, No. 5/6, PP. 217-223.
- [5] Ammons, D. N. (1995), "Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services." *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 1, PP. 37-47.
- [6] Berry, F. S., & Wechsler, B. (1995), "State Agencies' Experience with Strategic Planning—Findings from a National Survey." *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 2, PP. 159-168.
- [7] Bititci, U.S., Carrie, A.S. & McDevitt, L. (1997), "Integrated performance measurement systems: a development guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 5, PP. 522-34.
- [8] Brignall, S. & Modell, S. (2000), "An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'", *Management Accounting Research*, Vol. 11, PP. 281-306.
- [9] Bruder, K. A. (1994), "Public Sector Benchmarking: A Practical Approach." *Public Management*, Vol. 76, No. 9, PP. S9-S14.
- [10] Bryson, J. M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- [11] Cohen, S., & Brand, R. (1993), *Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [12] Collier, P.M. (2006), "Costing Police services: the politicization of

accounting”, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 17, PP. 57-86.

[13] , G. H. (1987), “Local Government Budgeting and Productivity: Friends or Foes?” *Public Productivity Review*, Vol. 41, PP. 45–47.

[14] Davenport, T. H. (1994), “Managing in the New World of Process.” *Public Productivity & Management Review*, Vol. 18, PP. 133–147.

[15] Eadie, D. C. (1989), “Building the Capacity for Strategic Management.” In J. L. Perry (ed.), *Handbook of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.

[16] Fukuhara, R. S. (1977), “Productivity Improvement in Cities.” *The Municipal Year Book: 1977*. Washington, D.C.: International City Management Association, PP. 193–200.

[17] Gates, S. (1999), *Aligning Strategic Performance Measures and Results*, The Conference Board, New York, NY.

[18] Ho, S-J.K. & Chan, Y-C.L. (2002), “Performance measurement and the implementation of balanced scorecards in municipal governments”, *Journal of Government Financial Management*, Vol. 51, No. 4, PP. 8-15.

[19] <http://www.moc.gov.ir/>

[20] Hyde, A. (1995), “Quality, Reengineering, and Performance: Managing Change in the Public Sector.” *The Enduring Challenges in Public Management: Surviving and Excelling in a Changing World*. San Francisco: Jossey-Bass.

[21] Joyce, P. G. (1993), “Using Performance Measures for Federal Budgeting: Proposals and Prospects.” *Public Budgeting and Finance*, Vol. 13, No. 4, PP. 3–17.

[22] Keehley, P., Medlin, S., MacBride, S., and Longmire, L. (1997), *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector: Achieving Performance Breakthroughs in Federal, State, and Local Agencies*. San Francisco: Jossey-Bass.

[23] Koteen, J. (1989), *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. New York: Praeger.

[24] Kravchuck, R. S., & Leighton, R. (1993), “Implementing Total Quality Management in the United States.” *Public Productivity & Management Review*, Vol. 17, No. 1, PP. 71–82.

[25] Lee, R. D. (1997) “A Quarter Century of State Budgeting Practices.” *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 2, PP. 133–140.

- [26] Modell, S. (2001), "Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform", *Management Accounting Research*, Vol. 12, PP. 437-64.
- [27] Modell, S. (2003), "Goals versus Institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector", *Management Accounting Research*, Vol. 14, PP. 333-59.
- [28] Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992), *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [29] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- [30] O'Toole, D. E., & Stipak, B. (1988), "Budgeting and Productivity Revisited: The Local Government Picture." *Public Productivity Review*, Vol. 12, No. 1, PP. 1-12.
- [31] Poister, T. H., & McGowan, R. P. (1984), "The Use of Management Tools in Municipal Government: A National Survey." *Public Administration Review*, Vol. 44, No. 3, PP. 215-223.
- [32] Poister Theodore H. (2003), *MEASURING PERFORMANCE IN PUBLIC AND NONPROFIT ORGANIZATIONS*, by John Wiley & Sons, Inc.
- [33] Poister, T. H., & Streib, G. D. (1989), "Management Tools in Municipal Government: Trends over the Past Decade." *Public Administration Review*, Vol. 49, No. 3, PP. 240-248.
- [34] Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999), "Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes." *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3, PP. 308-325.
- [35] Putu Ni, Mimba S.H., Helden G. (2007), Jan van & Tillema Sandra, "Public sector performance measurement in developing countries: A literature review and research agenda, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 3, No. 3, PP. 192-208.
- [36] Steiss, A.W. (1985), *Strategic Management and Organizational Decision Making*. Lexington, Mass.: Heath.
- [37] Usher, C. L., & Cornia, G. (1981), "Goal Setting and Performance Assessment in Municipal Budgeting." *Public Administration Review*, Vol. 41, No. 2, PP. 229-235.

[38] Vinzant, D. H., and Vinzant, J. (1996), "Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit." *Public Productivity & Management Review*, Vol. 20, No. 2, PP. 139–157.

[39] Van Peurseem, K.A., Pratt, M.J. & Lawrence, S.R. (1995), "Health management performance: a review of measures and indicators", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8, No. 5, PP. 34-70.

[40] Walters, J. (1994), "The Benchmarking Craze." *Governing*, Vol. 7, No. 7, PP. 33–37.

[41] Wilson, C., Hagarty, D. & Gauthier, J. (2003), "Results using the balanced scorecards in the public sector", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 6, No. 1, PP. 53-63.

[42] Wisniewski, M. & Olafsson, S. (2004), "Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 7, PP. 602-10.