



## Barriers to Productivity in Governmental Organizations (Case Study: Isfahan Samat Organization)

**Shahla Sohrabi**

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Management, Shahryar Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: modiran77@gmail.com

**Samaneh Namazi**

MSc., Department of Management, Shahryar Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: snamazi1985@gmail.com

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study is to investigate the barriers to productivity in government organizations and to rank these barriers in order to reveal the impact of each of its barriers and indicators on productivity in the organization.

**Methods:** This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population includes all managers and experts of Isfahan Industry, Mining and Trade Organization, 220 people. The sampling method in this study is in the form of a whole number and the data collection tool is a questionnaire. SPSS and PLS software have been used to analyze data.

**Results:** After measuring and ranking the indicators related to each of the barriers to productivity using statistical tests, the findings indicate that all three categories of barriers play a key role in reducing productivity, and organizational barriers, respectively. Individual barriers and environmental barriers have the greatest impact on reducing productivity.

**Conclusion:** In this study, three main barriers to productivity in government organizations were examined, environmental barriers, organizational barriers and individual barriers; Then, the indicators related to each obstacle were determined and ranked. The results of this study identified the priority of the three barriers to productivity as well as the priority of the indicators of each category of barriers to the productivity of the organization. These results can be the basis for managers' planning to consider and remove barriers and thus increase productivity in the organization.

**Keywords:** Productivity, Organizational Barriers, Individual Barriers, Environmental Barriers

**Citation:** Sohrabi, Shahla; Namazi, Samaneh (2020). Barriers to Productivity in Governmental Organizations (Case Study: Isfahan Samat Organization). *Journal of Public Administration*, 12(3), 528 – 549. (in Persian)



## موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان صمت اصفهان)

شهلا سهرابی

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، واحد شهریار، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: modiran77@gmail.com

سمانه نمازی

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد شهریار، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: snamazi1985@gmail.com

### چکیده

**هدف:** هدف از اجرای این پژوهش، بررسی موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و رتبه‌بندی این موانع، به دلیل آشکارسازی تأثیر هر یک از موانع و شاخص‌های آن بر بهره‌وری در سازمان است.

**روش:** این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل، کلیه مدیران و کارشناسان سازمان صنعت معدن و تجارت استان اصفهان به تعداد ۲۲۰ نفر است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت کل‌شمار بوده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار SPSS و PLS استفاده شده است.

**یافته‌ها:** پس از سنجش و رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط با هر یک از موانع بهره‌وری با استفاده از آزمون‌های آماری، یافته‌ها نشان می‌دهند که هر سه دسته از موانع در کاهش بهره‌وری نقش اساسی دارند و به ترتیب موانع سازمانی، موانع فردی و موانع محیطی بیشترین تأثیر را بر کاهش بهره‌وری می‌گذارند.

**نتیجه‌گیری:** در این پژوهش، سه مانع اساسی بهره‌وری در سازمان‌های دولتی شامل موانع محیطی، موانع سازمانی و موانع فردی بررسی شدند، سپس شاخص‌های مرتبط با هر مانع تعیین و رتبه‌بندی شدند. نتایج این پژوهش اولویت موانع سه‌گانه بهره‌وری و همچنین اولویت شاخص‌های هر دسته از موانع بر بهره‌وری سازمان را مشخص کرد. این نتایج می‌توانند مبنایی برای برنامه‌ریزی مدیران در راستای در نظر گرفتن و رفع موانع و در نتیجه، افزایش بهره‌وری در سازمان باشند.

**کلیدواژه‌ها:** بهره‌وری، موانع سازمانی، موانع فردی، موانع محیطی

**استناد:** سهرابی، شهلا؛ نمازی، سمانه (۱۳۹۹). موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان صمت اصفهان). مدیریت دولتی، ۳(۱۲)، ۵۲۸ - ۵۴۹.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۳، صص. ۵۲۸ - ۵۴۹

DOI: 10.22059/jipa.2020.305647.2773

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۲، پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۵

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

بهبود بهره‌وری، یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه اقتصادی، اجتماعی است. کوشش‌های اقتصادی انسان، همواره بر آنکه حداکثر نتیجه را از حداقل تلاش‌ها و امکانات به دست آورد، معطوف بوده است. این تمایل را می‌توان اشتیاق وصول به بهره‌وری افزون‌تر نامید. امروزه، بهره‌وری به‌عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر بهبود، مهم‌ترین هدف سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد. افزایش بهره‌وری می‌تواند به اشکال مختلفی از تغییر در یک قطعه کوچک در جریان تولید تا تغییر در استراتژی‌های کلان سازمان، شیوه‌ها و روش‌های انجام کار، اصلاح روابط کاری، افزایش انگیزه کارکنان و غیره باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کاری متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایستگی از ضروریاتی است که مدیران برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید به آن توجه کنند. باید در کالبد سازمان، روح فرهنگ و بهره‌وری دمیده شود که در آن میان نقش منابع انسانی به‌عنوان هسته مرکزی حائز اهمیت است.

همه سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی به‌نوعی با موانع بهره‌وری مواجه هستند و هیچ سازمانی نیست که فاقد چنین موانعی باشد. این مسئله، در اشکال و ترکیب‌های مختلف ظاهر می‌شود و تهدیدی برای کارایی و اثربخشی عملیات است. مدیرانی که سازمان‌های با بهره‌وری بالا را مدیریت می‌کنند، راه‌هایی را پیدا کرده‌اند که بر موانعی که امور سازمان را بی‌حاصل کرده‌اند، غلبه کنند. برای غلبه بر موانع بهره‌وری، لازم است یک مدیر بتواند موانع بالقوه بهره‌وری را تشخیص داده، اندازه آنها را تخمین بزند و برای رسیدن به نتایج مطلوب در برابر آن موانع راهبردی مناسب طرح‌ریزی کند. داشتن یک برنامه خوب لازم است، اما کافی نیست. یک مدیر کارا باید منابع لازم از جمله، شور و شوق و انگیزه، رضایت مدیران سازمانی و حمایت پرسنل را نیز مهیا کند (آمونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). اگرچه، بسیاری از مسائل مربوط به بهره‌وری در هر دو بخش دولتی و خصوصی یکسان هستند، اما این موضوع در سازمان‌های دولتی به‌دلیل ماهیت متفاوت دشوارتر است.

مدیران سازمان‌های دولتی، به‌دلیل ماهیت دولتی بودن و وجود ذی‌نفعان متعدد، اهداف مبهم و گوناگون، با مشکلات مختلفی مواجه هستند. با این حال، مدیران توانمند می‌توانند با اتخاذ تدابیری، تهدیدهای ناشی از تحولات و فشارهای محیطی و محدودیت‌های ساختاری را به حداقل رسانده و عملکرد و بهره‌وری مجموعه در مدیریت خود را بهبود ببخشند (عالی و بافنده زنده، ۱۳۹۲). از طرفی، با توجه به اینکه درآمد سازمان‌های دولتی از راه بودجه عمومی دولت تأمین می‌شود، این سازمان‌ها باید در برابر ذی‌نفعان گوناگون پاسخ‌گو باشند، ذی‌نفعانی که هر یک بر وجهی خاص از عملکرد تأکید دارند.

در رابطه با سیستم ارزشی نیز، ارزش‌های اساسی در مدیریت دولتی معمولاً از سیستم سیاسی ناشی می‌شوند. ارزش‌های اساسی، ارزش‌هایی هستند که ممکن است طی قرون متمادی در جامعه‌ای باثبات وجود داشته باشند و سایر

ارزش‌ها از آنها نشئت گیرند (ون وارت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). ارزش‌های بخش دولتی بسیارند، ارزش‌هایی که گاهی متعارض بوده‌اند، دائم در حال تغییرند. این ارزش‌های عمده حاکم بر سطح اداره‌های دولتی، باید با ارزش‌های متفاوتی، مانند حق شهروندان برای داشتن تشکیلات مناسب، دسترسی راحت و سریع، شفافیت و اقسام گوناگونی از مسئولیت و پاسخ‌گویی، مانند پاسخ‌گویی به خود، پاسخ‌گویی به حرفه و منافع عمومی، تعدیل شوند. بروز تغییر در این ارزش‌های متعارض کار را برای مدیران دولتی دشوارتر می‌کند. آشفتگی در ارزش‌ها، برای فرصت‌ها زمینه نبود بهره‌وری را فراهم می‌کند. مهم است، مدیران دولتی بتوانند ارزش‌های معیار را تعیین کنند و آنها را به‌صراحت بیان کنند و درجه‌ای از اتفاق آرا برای آنها را ایجاد کنند. فارغ از دشوار بودن این مسئله، امروزه فهم این ارزش‌ها برای انجام بهتر کار در سازمان‌های دولتی ضروری است. ارزش‌ها در سطح کلان منبعث از افراد و جامعه‌اند. جامعه از راه فراگرد فرهنگ‌پذیری ارزش‌ها را ایجاد می‌کند و با دقت ضوابطی را برای گروه‌ها وضع می‌کند و وظایف آنها را شکل می‌دهد. افراد، این ارزش‌ها را از دیدگاه خاص خود تفسیر می‌کنند و مفهوم آنها را در انجام وظایف خود به کار می‌گیرند. مدیران دولتی باید در ابتدا بتوانند سطح ارزش‌های مورد عمل خود را تعیین کنند. تغییر در ارزش‌های اساسی قرن‌ها موضوعی زمان‌بر است. مرحله بعدی، باورهایی هستند که طی دهه‌ها تغییر می‌کنند و به بازتفسیر ارزش‌های اصلی تمایل دارند. این باورها در نهایت، به‌منزله ارزش‌های مدیریتی آشکار می‌شوند و در قالب فراگرد مورد عمل، الگوهای عملی رفتاری و اقداماتی که ممکن است در کوتاه‌مدت تغییر کنند، پدیدار می‌شوند. بنابراین، مدیران سازمان‌های دولتی باید با توجه به این وضعیت خاص و ماهیت دولتی بودن، بتوانند سازمانی بهره‌ور داشته باشند تا مشروعیت خود را حفظ کنند. آنچه مردم و عامه افراد جامعه از عملکرد سازمان‌های دولتی درک می‌کنند و نتیجه عینی آن را در زندگی روزمره خود می‌بینند، ستاده‌ها نیستند، بلکه آثار یا پیامدهای نهایی اقدامات سازمان‌های دولتی است. بنابراین، ممکن است دولت‌ها همچنان عملکرد خود را در نتیجه انجام برخی فعالیت‌ها مثبت ارزیابی کنند، ولی مردم، به دلیل بی‌خاصیت قلمداد کردن نتایج، همان فعالیت‌ها را ضعیف ارزیابی کنند، زیرا در بخش دولتی کار با برون‌داد<sup>۲</sup> خاتمه پیدا نمی‌کند، بلکه باید پیامدهای<sup>۳</sup> آن نیز ارزیابی شود تا بتوان در رابطه با بهره‌ور بودن آن سازمان قضاوت کرد. در واقع، زمانی شهروندان عملکرد بخش دولتی را مثبت ارزیابی می‌کنند که علاوه بر دستیابی به خروجی مناسب باعث پیامدهای نظیر افزایش رفاه اجتماعی، کاهش بیکاری، امنیت شغلی، امنیت اجتماعی و غیره شود (واعظی و سهرابی، ۱۳۹۴).

افزایش بهره‌وری در بخش دولتی، می‌تواند مزایای مختلفی از قبیل بهبود تصمیم‌گیری‌ها در سطح خرد و کلان سازمان، بهبود پاسخ‌گویی به شهروندان و بهبود عملکرد مدیران و کارگزاران دولتی را به‌همراه داشته باشد. در این راستا، شناسایی موانع بهره‌وری و غالب شدن بر آنها می‌تواند سازمان‌ها را نیز در مسیر حرکت به‌سمت اهداف یاری رساند. سیاست‌گذاران و مدیران، به افزایش بهره‌وری گاه به‌عنوان ابزار و گاه به‌عنوان هدف، توجه می‌کنند.

تاکنون در زمینه ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دولتی مطالعات مختلفی انجام شده است، اما با توجه به تفاوت

1. Van Wart  
2. Out put  
3. Impact

این سازمان‌ها با یکدیگر، نمی‌توان برای افزایش بهره‌وری در کلیه سازمان‌های دولتی نسخه واحد مدیریتی ارائه داد، از این رو، ضروری است با توجه به ماهیت و اهداف مختلف سازمان‌ها و با در نظر گرفتن بخشی از ویژگی‌ها (که تا حدودی در بین سازمان‌های دولتی مشترک هستند) و سایر ویژگی‌ها که مختص هر سازمان است، دسته‌بندی‌های مختلف و مطالعات گوناگون انجام شود تا ابعاد و شاخص‌های مناسبی برای هر دسته از سازمان‌های مشابه به دست آید. وزارت صنعت و معدن و تجارت نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌های دولتی، بیشترین سهم اقتصادی کشور و تعاملات گسترده اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را دارد که حدود ۴۰ درصد از تولید ناخالص داخلی و ۳۲ درصد از اشتغال کشور را به خود اختصاص داده است. این سازمان دارای یک حوزه ستادی است که از بخش‌های مختلف شامل ۱۷ سازمان تابعه که مسئولیت توسعه و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های حاکمیتی در حوزه مأموریت خود را بر عهده دارند و ۳۱ حوزه استانی تشکیل شده که در استان‌های مختلف کشور مستقر هستند. سازمان‌های استانی با برقراری ارتباط نزدیک‌تر با واحدهای صنعتی، معدنی و بازرگانی اجرای برنامه و سیاست‌های تعیین‌شده در سطوح استانی را بر عهده دارند، بنابراین، می‌توانند در بهبود بهره‌وری کشور سهم عمده‌ای داشته باشند. همانند سایر سازمان‌های دولتی، این بخش نیز به‌دلیل بهره‌وری، با موانعی روبه‌رو است. شناسایی این موانع و بررسی میزان تأثیرگذاری هر یک از این موانع، می‌تواند راهنمای عملی برای مدیران سازمان باشد تا بزرگی آنها را برآورد کرده و برای رسیدن به نتایج مطلوب در برابر آن موانع، راهبردی مناسب طرح‌ریزی کنند.

بنابراین تلاش شده تا پس از مرور مطالعات انجام‌شده و استفاده از دسته‌بندی به‌عمل‌آمده توسط پژوهشگران و همچنین هم‌فکری با اساتید، صاحب‌نظران و مدیران مرتبط با این حوزه، مهم‌ترین معیارهای متناسب با وضعیت سازمان مورد مطالعه، تعیین، سنجش و رتبه‌بندی شوند. شناسایی و رتبه‌بندی این موانع می‌تواند راهنمایی برای برنامه‌ریزی مدیران به‌منظور حذف یا کاهش آنها و بهبود بهره‌وری در سازمان شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه تمام کشورهای جهان، به‌دنبال پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری هستند تا بتوانند با مصرف منابع کمتر به مقدار تولید ملی بیشتر دست یابند، زیرا بین درآمد سرانه هر کشور با شاخص بهره‌وری رابطه مستقیم وجود دارد. به همین دلیل، به بهره‌وری، هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی، توجه می‌شود. اما، با توجه به ماهیت بخش دولتی که درآمد آن بیشتر از راه بودجه عمومی دولت تأمین می‌شود و این سازمان‌ها باید در برابر ذی‌نفعان گوناگون پاسخ‌گو باشند، بهره‌وری در این سازمان‌ها حائز اهمیت است.

### مفهوم و تعریف بهره‌وری

در خصوص مفهوم بهره‌وری برخلاف تصور، تعریف پذیرفته‌شده‌ای وجود ندارد. واژه بهره‌وری در ذهن هر فردی معنای خاصی را متبلور می‌کند. سیاست‌مداران، اقتصاددانان، مهندسان، کارشناسان مسائل صنعتی و اداری، تحلیلگران سیستم و

غیره هر یک از دیدگاه حرفه و تخصص خود به مسئله بهره‌وری می‌نگرند، اما وجود دیدگاه‌های مختلف معنا و ماهیت بهره‌وری را تغییر نخواهد داد.

واژه بهره‌وری به‌طور متداول در دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی استفاده می‌شود. تعریف سنتی واژه بهره‌وری شامل نسبت ستاده به داده است. پژوهشگران، در رابطه با تعریف واژه بهره‌وری، بسیار بحث کرده‌اند و مباحث اثربخشی و کیفیت خدمات را به تعریف آن اضافه کرده‌اند. ارائه تعریفی مناسب از بهره‌وری بسیار مهم و حیاتی است، زیرا برای اندازه‌گیری هر واژه‌ای به داشتن تعریف واحد و جامعی از آن نیاز داریم. سنجش بهره‌وری موضوعی بسیار مهم و حیاتی است، زیرا ایجاد پاسخ‌گویی در مدیران، ارائه راهکارهای بهبود عملکرد و توانایی پیش‌بینی منابع مورد نیاز برای برنامه‌های آتی سازمان‌ها را محقق می‌کند (هری و دونالد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). سازمان بین‌المللی کار بهره‌وری را نسبت ستاده‌ها به یکی از عوامل تولید (زمین سرمایه، نیروی کار و مدیریت) تعریف می‌کند. این سازمان، مدیریت را نیز به‌عنوان یکی از عوامل تولید مد نظر قرار می‌دهد. سازمان بهره‌وری ملی ایران نیز بهره‌وری را این‌گونه تعریف می‌کند؛ فرهنگ و نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است.

### موانع بهره‌وری

هر مدیری با موانع بهبود بهره‌وری مواجه است. این موانع در اشکال مختلفی ظاهر می‌شوند. ماهیت و شدت موانع می‌تواند حالت‌های مختلفی به خود بگیرد و حتی ممکن است به‌طور ناگهانی ایجاد شده و فعال شود یا چند مانع کوچک از راه سینرژی به مانعی بزرگ تبدیل شوند. همه موانع بهره‌وری یکسان نیستند. برخی از آنها از موقعیت‌های تصادفی به وجود می‌آیند. برخی از افراد ممکن است علی‌رغم تلاش‌های فراوان در مواجهه با مسائل سخت به‌طور غیرمنصفانه‌ای زیر فشار بوده و برخی ممکن است در شناسایی موانع، در مقایسه با سایر افراد مهارت بیشتری داشته باشند و برای غلبه بر موانع و اجتناب از آن، استراتژی‌های مؤثری ایجاد کنند. مدیران بخش خصوصی و دولتی، در راستای تغییرات سازمانی با موانع مشابهی مواجه می‌شوند. برخی از موانع ممکن است در یک بخش وجود داشته باشند و در بخش دیگر نباشند. تونهیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، اهمیت بهره‌وری در بخش دولتی را به دلایل وجود بخش عمده‌ای از اشتغال در سازمان‌های دولتی، وجود بخش دولتی به‌عنوان تأمین‌کننده اصلی خدمات در اقتصاد اعم از بازرگانی و اجتماعی و همچنین وجود بخش دولتی به‌عنوان مصرف‌کننده منابع مالیاتی می‌داند.

قلی‌پور (۱۳۹۴)، پنج مشکل اساسی را دلیل کاهش بهره‌وری سازمان‌های دولتی در سال‌های گذشته می‌داند که عبارت‌اند از: وجود اقتصاد دولتی و دولت رانته، اداره بخش دولتی با منابع نفتی، سطح پایین ارتباط دولت به‌خصوص ارتباطات فنی و تجاری با کشورهای توسعه‌یافته، ارائه الگوهای نامتوازن توسعه و ساختار دیوان‌سالارانه و غیرچابک دولت. برادران، باراد و محمدی (۱۳۹۶)، در پژوهشی موانع توسعه بهره‌وری در شرکت راه آهن را تحلیل کردند. نتایج

1. Harry & Donald  
2. International Labor Organizational  
3. Thornhill

پژوهش آنان نشان می‌دهد که عوامل نبود فضای مناسب برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه ندادن آن، کمبود منابع مالی و اعتباری برای اجرای پروژه‌ها، مبهم بودن اهداف و برنامه‌های بلندمدت، مستهلک و فرسوده بودن ماشین‌آلات و تجهیزات تعمیرات و پایین بودن کیفیت کاری آنها و وجود قوانین و مقررات محدودکننده، به‌ترتیب موانع مهم توسعه بهره‌وری در سازمان هستند.

از نظر آمونز (۲۰۰۶)، موانع متداول برای بهبود بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی به‌ویژه بخش دولتی، شامل سه طبقه زیر است:

- موانع محیطی<sup>۱</sup>، شامل عواملی است که بخش دولتی را از بخش خصوصی مجزا می‌کند و ابتکارهای مربوط به بهره‌وری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- موانع سازمانی<sup>۲</sup>، شامل همه ویژگی‌های متداول و رایجی است که با درجه‌های مختلفی در سازمان‌ها وجود دارند.
- موانع فردی<sup>۳</sup>، شامل ویژگی‌ها، طرز تفکر و رفتارهای فردی است که ممکن است در توانایی مدیران در مواجهه با فرصت‌های بهبود بهره‌وری مؤثر باشند.

### موانع محیطی

بخش دولتی در بسیاری از روش‌ها در مقایسه با محیط بخش خصوصی، از بهره‌وری کمتری برخوردار است. بسیاری از نامزدهای مشاغل دولتی تعهد می‌دهند که در صورت انتخاب، دولت را مانند بخش خصوصی هدایت کنند، اما وقتی انتخاب می‌شوند موانعی وجود دارد که این تعهد را جدی نمی‌گیرند. برخی از موانع محیطی شامل نبود فشارهای بازار (آزبورن و پلاستریک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ ساواس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰: ۹۷؛ هارلو<sup>۶</sup>، ۱۹۷۷؛ نیسکانن<sup>۷</sup>، ۱۹۷۱؛ داونز<sup>۸</sup>، ۱۹۶۷ و تالوک<sup>۹</sup>، ۱۹۶۵)، عوامل سیاسی (آزبورن و پلاستریک، ۲۰۰۰)، علاقه به اقدامات سریع و بی‌علاقگی به توسعه تدریجی، علاقه به حفظ وضع موجود (ماریز و رین<sup>۱۰</sup>، ۱۹۷۳)، نداشتن جذابیت ویژه «بهره‌وری» در مقایسه با عوامل سیاسی (مورگان و انگلند<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۹)، انتصاب‌های کوتاه‌مدت مدیران و آگاهی آنان از این موضوع (آمونز، ۲۰۰۴)، پایین بودن اولویت بهره‌وری در مقایسه با سایر اهداف، محدودیت‌های شرکت مانند قوانین و مقررات (کافمن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱) و انعطاف‌پذیر نبودن

1. Environmental Barriers
2. Organizational Barrier
3. Personal barriers
4. Osborne & Plastrik
5. Savas
6. Harlow
7. Niskanen
8. Downs
9. Tullock
10. Marris & Rein
11. Morgan & England
12. Kaufman

و دقت کم در صرف منابع و تسهیلات ارائه‌شده (آمونز، ۲۰۰۶) است. بر همین اساس فرضیه یک پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: موانع محیطی، موجب کاهش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌شوند.

### موانع سازمانی

دسته‌بندی ثانویه موانع بهره‌وری، شامل موانع سازمانی است که در سطوح مختلف در بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی وجود دارند. برخی از این موانع شامل میزان اختیار و آزادی عملی که توسط کارکنان قدیمی به کارکنان جدید داده می‌شود، نبود سازوکار کنترل برای پاسخ‌گویی پرسنل در قبال مسئولیت (شیک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶)، سیستم پاداش نامشخص برای عملکرد مناسب، تعهد ناکافی مدیریت به بهره‌وری، مرتبط نبودن برنامه‌های انگیزشی به‌ویژه مشوق‌های پولی با عملکرد پرسنل (دیویس و وست<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵)، این تصور که بهره‌وری تهدیدی بر امنیت شغلی کارکنان، مقاومت سرپرستان در رابطه با ورود رویه‌ها و تکنولوژی‌های جدید، بی‌میلی به رها کردن برنامه‌هایی که به بن‌بست رسیده‌اند، مهارت‌های تحلیلی ناکافی و نبود کارکنان تحلیگر، نبود سیستم حسابداری بهای تمام‌شده، ارزیابی عملکرد نامناسب و داده‌های ناکافی برای ارزیابی عملکرد (گلداسمیت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷)، ناآگاهی از برنامه‌های رقابتی موفق برای تطبیق و مقایسه، پراکندگی جغرافیایی واحدها و مجزا بودن واحدها، نبود انعطاف‌پذیری بوروکراسی در واحدها (فاینستین و فاینستین<sup>۴</sup>، ۱۹۷۲)، پژوهش و توسعه ناکافی (کیتور<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸)، ارزیابی عملکرد نامناسب (ون تلنت و لی و<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲)، نیاز به سرمایه زیاد اولیه برای تلاش‌های بهبود بهره‌وری است، اشتباه است (آمونز، ۲۰۰۴). همچنین پژوهشگران بیشتری بر این باورند که فرصت اندک برای پیشرفت آتی بر رضایتمندی شغلی اثر گذاشته و کاهش تعهد را به دنبال دارد. کاهش تعهد افراد به سازمان نیز ترک شغل را افزایش می‌دهد (دراکر، فوگو، گلیتی، لی فلنچ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). ترک شغل کارکنان باتجربه موجب افزایش هزینه‌های سازمان سازمان و خروج دانش سازمانی می‌شود که این موضوع بر بهره‌وری سازمان اثرگذار است. بنابراین فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۲: موانع سازمانی، موجب کاهش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌شوند.

### موانع فردی

تمام موانع بهره‌وری ناشی از سیستم نیستند، یعنی موانع فقط ناشی از فضای بخش دولتی یا ناشی از ویژگی‌های سازمانی خاص نیستند، بلکه برخی از موانع به‌طور ذاتی شخصی هستند. افراد با خصیصه‌های مختلف وارد فضای کاری

1. Schick
2. Davis & West
3. Goldsmith
4. Fainstein & Fainstein
5. Kittower
6. Van Thiel & Leeuw
7. Drucker-Godard, Fouque, Gollety & Le Flanchec



می‌شوند، از جمله حالتی که آنها بر اساس آن به شرایط سازمانی و محیطی عکس‌العمل نشان می‌دهند، می‌تواند روی قابلیت و اشتیاق مدیران برای غلبه بر مشکلات تأثیرگذار باشد. موانعی که ممکن است در نظر یک مدیر جزئی باشد، می‌تواند با واکنش شخصی معارض دیگری بزرگ باشد. برخی از این موانع شامل کنترل ناکافی روی زمان و بی‌توجهی به مدیریت زمان توسط افراد (استیلمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲)، متفاوت بودن معنای بهره‌وری از دیدگاه افراد مختلف (بالک<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴ و نیول<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹)، اجتناب از ریسک (زانتون<sup>۴</sup>، ۱۹۸۱) و اختصاص ندادن پاداش به ریسک‌های موفق افراد و در نهایت، بهانه‌های مدیریتی مانند «دست من با محدودیت‌های قانونی بسته است» (هایوارد و کوپر<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸) است. بر همین اساس، فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۳: موانع فردی، موجب کاهش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌شوند.

### پیشینه تجربی پژوهش

جدول ۱ برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با موضوع را نشان می‌دهد.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با بهره‌وری

نام صاحب‌نظر	سال	نتایج
محمدی و الوانی	۱۳۹۹	شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با محوریت توسعه پایدار را در راستای ارتقای بهره‌وری در چهار بعد اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، سیاسی و زیست‌محیطی شناسایی کردند که در این بین بعد زیست‌محیطی و اجتماعی فرهنگی در مقایسه با سایر ابعاد، اولویت بیشتری دارند.
اسدیان، رادفر و طلوعی اشلقی	۱۳۹۸	عوامل اثرگذار بر تدوین چشم‌انداز در گروه خودروسازی سایپا در راستای ارتقای بهره‌وری را شناسایی و به ترتیب سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، قانونی، زیست‌محیطی و فناورانه اولویت‌بندی کردند.
مهرگان، حسین زاده و ربیعی سرونندی	۱۳۹۸	اعمال سیاست‌های ترکیبی در سه زیرنظام ارزش، قدرت و زیبایی را به‌عنوان بهترین راهکارها برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی در صنعت نفت ارائه دادند.
کریمی شهبابی، معمارزاده طهران، الوانی و مدیری	۱۳۹۵	نتیجه نشان داد که از بین سه دسته عوامل بهره‌وری، موانع محیطی تأثیرگذارترین و عوامل فردی تأثیرپذیرترین موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی ایران هستند.
عالی و بافنده زنده	۱۳۹۲	بخش عمده موانع بهره‌وری به ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و مهارت‌های رهبری مدیران دولتی مربوط می‌شود.
نوروزی، جابری و زمان زاده	۱۳۹۱	عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی به شش گروه (سیستم پاداش، خصوصیات فردی، سبک مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فضای فیزیکی) تقسیم‌بندی شده است.
طالقانی، تنعمی، فرهنگی و زرین نگار	۱۳۹۰	توجه به نیازهای اساسی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها موجب افزایش بهره‌وری کارکنان در محیط کار می‌شود.

1. Stillman
2. Balk
3. Nivola
4. Szanton
5. Hayward & Kuper

## ادامه جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با بهره‌وری

نام صاحب‌نظر	سال	نتایج
شوارتز و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۲۰	این پژوهش نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری، پیروی از قانون، وفاداری سیاسی و حاکمیت شبکه، همگی با سطح انگیزه خدمات عمومی <sup>۲</sup> و عملکرد شغلی رابطه مثبت دارند.
شاک و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۱۹	یافته‌ها حاکی از تأثیر قدرت رفتار دلسوزانه رهبر بر عملکرد است.
هوید من و اندرسن <sup>۴</sup>	۲۰۱۶	نتایج حاکی از آن است که سازمان‌های بخش دولتی از جنبه‌های عملکرد مربوط به بهره‌وری، دارای تصویر منفی هستند.
لی و همکاران <sup>۵</sup>	۲۰۱۵	سرمایه‌گذاری در شیوه‌های تولید موجب بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود.
جهانیان و همکاران <sup>۶</sup>	۲۰۱۲	نتیجه این پژوهش نشان داد که متغیرهایی که به بهره‌وری بیشتر در منابع انسانی در بانک‌ها منجر می‌شوند، به ترتیب عبارت‌اند از: استخدام و انتخاب، آموزش مهارت و امنیت شغلی.
اسرا و همکاران <sup>۷</sup>	۲۰۱۱	بهره‌وری سازمانی متأثر از نوع فرهنگ حاکم بر سازمان است که در این بین، ثابت یا متغیر بودن محیط داخلی و خارجی سازمان و همچنین مدیران ارشد سازمانی نقش تعدیل‌کننده را ایفا می‌کنند.
کیم <sup>۸</sup>	۲۰۰۹	این پژوهش، تأثیر چهار فاکتور مؤثر در انتظارهای کارکنان در خصوص محیط کار رقابتی بر بهره‌وری سازمان از نظر کیفیت کلی کار و رضایت مشتری را بررسی کرد.

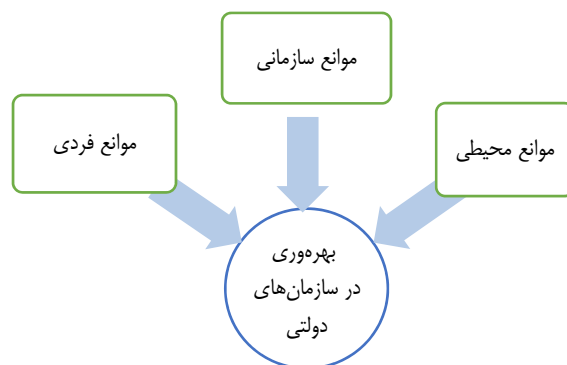
با بررسی و مرور پژوهش‌های انجام‌شده مشخص می‌شود که در اکثر پژوهش‌ها یا به سه بعد موانع سازمانی، محیطی و فردی پرداخته شده یا شاخص‌هایی از هر یک از این موانع بررسی شده است. نکته مهم اینجاست که اگرچه می‌توان این دسته‌بندی را برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفت، اما شاخص‌های هر دسته از این موانع می‌تواند در سازمان‌های مختلف متفاوت باشد. همچنین راهکارهای افزایش بهره‌وری، مستلزم شناخت وضعیت موجود و فرهنگ کاری در هر سازمان است و از آنجا که سازمان‌ها متفاوت هستند، این راهکارها نیز برای هر یک از سازمان‌ها متفاوت است. بنابراین، تعیین این تفاوت با احصای شاخص‌ها و رتبه‌بندی آنها در هر یک از سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد.

## مدل مفهومی

با مرور ادبیات موضوعی مربوط به پژوهش مشاهده می‌شود که سه عامل اصلی موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی، موانع محیطی، سازمانی و فردی در بین صاحب‌نظران مختلف مشترک است و سایر موانع مطرح‌شده در پژوهش‌ها، بیشتر

- Schwarz, Eva & Newman
- Public service motivation
- Shuck, Alagaraja, Immekus, Cumberland & Honeycutt□Elliott
- Hvidman & Andersen
- Lee, donheeboo-ho rho & seong no yoon
- Jahanian, Nawaz, Ayaz & Muhammad
- Esra, Işık & Mithat
- Kim

زیرمجموعه یکی از این عوامل عمده قرار می‌گیرند. بنابراین، پس از رایزنی با اساتید مربوطه، مدیران و صاحب‌نظران در زمینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ ترسیم شده است. در این مدل موانع محیطی، سازمانی و فردی متغیر مستقل و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی - تحلیلی است. جامعه آماری شامل، کلیه مدیران و کارشناسان سازمان صنعت، معدن و تجارت اصفهان در نظر گرفته شدند که تعداد آنان ۲۲۰ نفر است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت کل‌شمار بوده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است که از ۲۲۰ پرسش‌نامه توزیع شده تعداد ۱۷۶ پرسش‌نامه بدون نقص جمع‌آوری و تحلیل شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های t تک‌نمونه‌ای، آزمون رتبه‌بندی فریدمن و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS استفاده شده است.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شده است. نمره‌گذاری پرسش‌نامه به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای است که برای گزینه‌های «خیلی زیاد»، «زیاد»، «متوسط»، «کم» و «خیلی کم» به ترتیب امتیازات ۵، ۴، ۳، ۲ و ۱ در نظر گرفته می‌شود. همچنین به منظور تعیین روایی ابزار سنجش، به دریافت نظرهای خبرگان برای روایی صورتی اقدام شد، بدین ترتیب که پرسش‌نامه به تعدادی از اساتید و صاحب‌نظران ارائه شد و از آنها خواسته شد تا پس از مطالعه، نظر خود را در رابطه با نوع پرسش‌ها، تعداد پرسش‌ها و هم‌بستگی پرسش‌های موجود در پرسش‌نامه در مقایسه با اهداف و پرسش‌های پژوهش، تنظیم پرسش‌ها از نظر جمله‌بندی، واضح بودن، القا نکردن نظر پژوهشگر و نحوه بیان، ابراز کنند. پس از جمع‌بندی مطالب، اصلاحات لازم و ضروری انجام شد و پرسش‌نامه‌های مقدماتی تنظیم شد. افزون بر این، در این پژوهش از روایی سازه نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار پی ال اس بهره گرفته شد که با تعیین مقدار بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ تأیید شد.

پس از تأیید روایی پرسش‌نامه توسط اساتید و صاحب‌نظران، برای تعیین پایایی پرسش‌نامه تعداد ۳۰ عدد

پرسش‌نامه در میان نمونه جامعه آماری توزیع شد و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS۲۳، میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. همان‌طور که از جدول ۲ نشان داده شده، پایایی تمامی متغیرها در حد قابل قبول (بالا تر از ۰/۷) است.

جدول ۲. نتایج آزمون پایایی

شاخص	تعداد پرسش‌ها	آلفای کرونباخ
موانع محیطی	۱-۸	۰/۷۹
موانع سازمانی	۹-۲۴	۰/۸۴
موانع فردی	۲۵-۲۸	۰/۸۱

### روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در بخش آمار توصیفی از روش‌های آماری، مانند محاسبه فراوانی، میانگین یا انحراف معیار استفاده شد و در بخش آمار استنباطی برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره پرسش‌های پژوهش، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش، از آزمون‌های t تک‌نمونه‌ای و آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای رتبه‌بندی موانع ارتقای بهره‌وری با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. همچنین، مدل مفهومی ارائه‌شده به‌وسیله مدل‌یابی معادلات ساختاری واریانس‌محور و با استفاده از نرم‌افزار PLS بررسی شده است. مدل‌سازی الگوی کمترین توان‌های دوم جزئی (PLS) که به‌عنوان مدل‌یابی معادلات ساختاری PLS نیز شناخته می‌شود، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری پیش‌بینی‌گرا است. این مدل، بر اساس الگوریتم کمترین توان‌های دوم جزئی کار می‌کند. از الگوی کمترین توان‌های دوم جزئی به‌طور گسترده در پژوهش‌های تجاری و علوم انسانی به‌منظور پیش‌بینی متغیرهای پنهان درون‌زاد و نیز آزمایش روابط موجود بین متغیرهای پنهان استفاده می‌شود. این الگو، روشی قوی است که امکان اندازه‌گیری ساختمان داده‌ها را فراهم می‌کند.

### یافته‌های پژوهش

نتایج بررسی تأثیر موانع محیطی، سازمانی و فردی بر کاهش بهره‌وری در جدول ۳ نشان داده شده است. میانگین موانع محیطی دارای نمره ۳/۶۲، سازمانی ۳/۳۲ و فردی ۳/۲۷ است و سطح معناداری کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است.

جدول ۳. آمار توصیفی موانع محیطی، سازمانی و فردی

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
۰/۰۵۸	۰/۷۶۹	۳/۶۲	۱۷۶	موانع محیطی
۰/۰۵۸	۰/۰۷۷	۳/۳۲	۱۷۶	موانع سازمانی
۰/۰۵۹	۰/۷۷۷	۳/۲۷	۱۷۶	موانع فردی

نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در جدول ۴ نشان داده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که میانگین این موانع بیش از میانگین مورد انتظار (۳) است. مقدار t برای موانع فردی محیطی ۱۰/۷۳۹، برای موانع سازمانی ۵/۴۶ و برای موانع فردی ۴/۶۰ است و مقدار t در سطح ۰/۰۵ معنادار است، از این رو، نتیجه گرفته می‌شود که میانگین تجربی با میانگین نظری تفاوت معناداری دارد. همچنین از آنجا که میانگین تجربی بیشتر از میانگین نظری بود، می‌توان گفت که هر سه مانع محیطی، سازمانی و فردی بر کاهش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی مؤثر هستند.

جدول ۴. آزمون t تک‌نمونه‌ای موانع محیطی

Test Value = ۳						
اختلاف فاصله اطمینان ۹۵ درصد		اختلاف میانگین	Sig. (۲-tailed)	df	t	
بالا	پایین					
۰/۷۳۷	۰/۵۰۸	۰/۶۲۳	۰/۰۰۰	۱۷۵	۱۰/۷۳۹	موانع محیطی
۰/۴۳۳	۰/۲۰۳	۰/۳۱۸	۰/۰۰۰	۱۷۵	۵/۴۶	موانع سازمانی
۰/۳۸۵	۰/۱۵۴	۰/۲۷	۰/۰۰۰	۱۷۵	۴/۶۰	موانع فردی

به‌منظور مقایسه میانگین رتبه‌بندی هر یک از موانع محیطی، سازمانی و فردی از آزمون تحلیل واریانس دوطرفه فریدمن استفاده شده است. نتایج این آزمون، رتبه‌بندی هر یک از موانع را نشان می‌دهند. همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده، به‌ترتیب موانع سازمانی، موانع فردی و موانع محیطی بیشترین اهمیت را دارند.

جدول ۵. میانگین رتبه‌بندی موانع بهره‌وری

میانگین رتبه‌بندی	موانع
۲/۳۳	موانع سازمانی
۱/۹۱	موانع فردی
۱/۷۷	موانع محیطی

همچنین، برای اینکه مشخص شود، کدام یک از مؤلفه‌های طرح‌شده برای هر یک از متغیرهای موانع محیطی، سازمانی و فردی، دارای رتبه بالاتری هستند، از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شده که نتایج آن در جدول‌های ۶، ۷ و ۸ نشان داده شده است.

### رتبه‌بندی میانگین شاخص‌های مربوط به موانع محیطی

جدول ۶ رتبه‌بندی میزان بازدارندگی موانع محیطی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهند تأثیر همه موانع محیطی به یک اندازه نیست و نبود فشارهای بازار، دارای بیشترین بازدارندگی و پایین بودن اولویت بهره‌وری در مقایسه با سایر اهداف، دارای کمترین نقش بازدارندگی در بهبود بهره‌وری هستند.

جدول ۶. رتبه‌بندی میانگین شاخص‌های مربوط به موانع محیطی

رتبه	میانگین رتبه	متغیر	موانع محیطی
۱	۴/۲۸	Q۱	نبود فشارهای بازار
۳	۴/۴۸	Q۲	عوامل سیاسی مانند تلاش برای انتخاب مجدد و علاقه به مصلحت افراد
۴	۴/۸۸	Q۳	علاقه به اقدام‌های سریع و بی‌علاقگی به توسعه تدریجی
۶	۵/۱۲	Q۴	علاقه به حفظ وضع موجود
۲	۴/۳۷	Q۵	انتصاب‌های کوتاه‌مدت مدیران و آگاهی آنان از این موضوع
۸	۵/۷۹	Q۶	پایین بودن اولویت بهره‌وری در مقایسه با سایر اهداف
۷	۵/۴۵	Q۷	محدودیت‌های شرکت مانند قوانین و مقررات و نبود انعطاف‌پذیری
۵	۵/۰۲	Q۸	دقت کم در صرف منابع و تسهیلات ارائه‌شده

## رتبه‌بندی میانگین شاخص‌های مربوط به موانع سازمانی

جدول ۷ رتبه‌بندی میزان بازدارندگی موانع سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهند، تأثیر همه موانع سازمانی به یک اندازه نیست و ناآگاهی از برنامه‌های رقابتی موفق برای تطبیق و مقایسه، دارای بیشترین بازدارندگی و تعهد ناکافی مدیریت به بهره‌وری، دارای کمترین نقش بازدارندگی در بهبود بهره‌وری هستند.

جدول ۷. رتبه‌بندی میانگین شاخص‌های مربوط به موانع سازمانی

رتبه	میانگین رتبه	متغیر	موانع سازمانی
۱۵	۹/۴۵	Q۱	میزان اختیار و آزادی عملی که کارکنان قدیمی به کارکنان جدید می‌دهند.
۳	۷/۶۲	Q۲	فقدان سازوکار کنترل برای پاسخ‌گویی پرسنل در قبال مسئولیت
۲	۷/۴۰	Q۳	سیستم پاداش نامشخص برای عملکرد مناسب
۱۶	۹/۹۰	Q۴	تعهد ناکافی مدیریت در رابطه با بهره‌وری
۱۲	۸/۸۲	Q۵	مرتبط نبودن برنامه‌های انگیزشی به‌ویژه مشوق‌های پولی با عملکرد پرسنل
۹	۸/۶۳	Q۶	تصور اشتباهی که بهره‌وری تهدیدی بر امنیت شغلی کارکنان است.
۷	۸/۵۲	Q۷	مقاومت سرپرستان در رابطه با ورود روبه‌ها و تکنولوژی‌های جدید
۱۴	۹/۱۰	Q۸	بی‌میلی به رها کردن برنامه‌هایی که به بن‌بست رسیده‌اند.
۸	۸/۶۰	Q۹	مهارت‌های تحلیلی ناکافی و نبود کارکنان تحلیگر
۱۳	۸/۸۶	Q۱۰	نبود سیستم حسابداری بهای تمام‌شده
۱۰	۸/۶۶	Q۱۱	ارزیابی عملکرد نامناسب و داده‌های ناکافی برای ارزیابی عملکرد
۱	۹/۸۲	Q۱۲	ناآگاهی از برنامه‌های رقابتی موفق برای تطبیق و مقایسه
۱۱	۸/۶۷	Q۱۳	پراکندگی جغرافیایی واحدها و مجزا بودن واحدها
۵	۸/۴۱	Q۱۴	نبود انعطاف‌پذیری بوروکراسی در واحدها
۴	۸/۰۳	Q۱۵	پژوهش و توسعه ناکافی
۶	۸/۵۰	Q۱۶	نیاز به سرمایه زیاد اولیه برای تلاش‌های بهبود بهره‌وری

### رتبه‌بندی میانگین شاخص‌های مربوط به موانع فردی

جدول ۸ رتبه‌بندی میزان بازدارندگی موانع فردی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهند، تأثیر همه موانع فردی به یک اندازه نیست و کنترل ناکافی روی زمان و بی‌توجهی به مدیریت زمان توسط افراد، دارای بیشترین بازدارندگی و معانی مختلف بهره‌وری برای هر فرد، دارای کمترین نقش بازدارندگی در بهبود بهره‌وری هستند.

جدول ۸. رتبه‌بندی میانگین شاخص‌های مربوط به موانع فردی

رتبه	میانگین رتبه	متغیر	موانع فردی
۱	۲/۳۰	Q۱	کنترل ناکافی روی زمان و بی‌توجهی به مدیریت زمان توسط افراد
۴	۲/۸۱	Q۲	معانی مختلف بهره‌وری برای هر فرد
۲	۲/۳۸	Q۳	اجتناب از ریسک و پاداش ندادن به ریسک‌های موفق افراد
۳	۲/۵۱	Q۴	بهانه‌های مدیریتی مانند «دست من با محدودیت‌های قانونی بسته است».

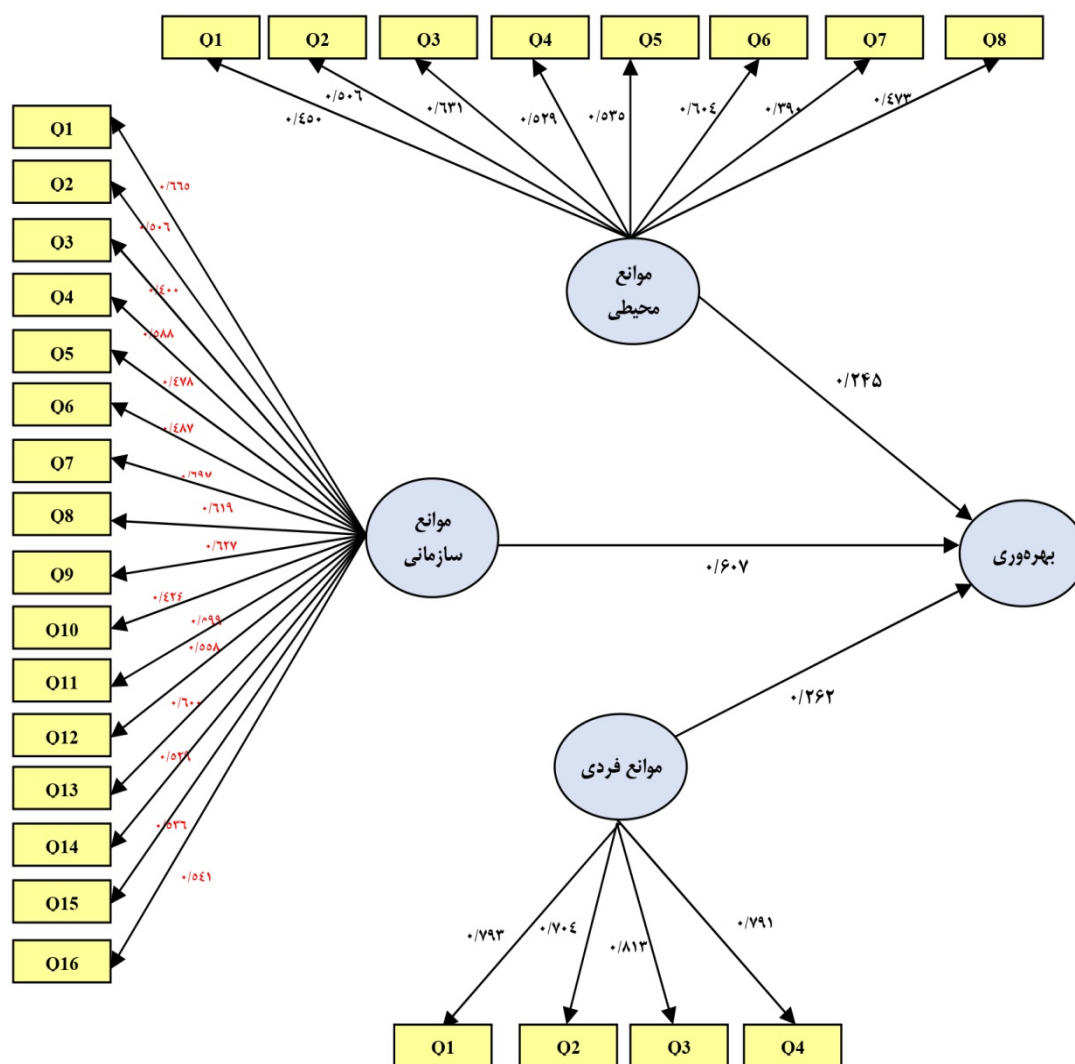
### برازش مدل

در پایان آزمون فرضیه با کمک مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی، به برازش مدل با استفاده از نرم‌افزار PLS اقدام شده است. برای ارائه مدل این پژوهش، از مدل معادلات ساختاری واریانس‌محور استفاده شده است. به‌منظور برازش کلیت مدل از سه شاخص  $rms\ Theta$ ، شاخص کای اسکوتر و SRMR (معیار میانگین اختلاف بین داده‌ها) استفاده شده است. شاخص SRMR مشخص می‌کند که مدل مفهومی تا چه اندازه با داده‌های تجربی هماهنگ است. SRMR مشخص می‌کند که آیا داده‌های در دسترس مجموعه فرضیه‌های ذکر شده، یعنی تأثیر متغیرهای پنهان روی همدیگر را تأیید می‌کنند یا خیر. مقدار SRMR بین صفر و ۱ تغییر می‌کند. در این پژوهش، شاخص SRMR مقداری در حدود ۰/۰۷۶ به دست آمده که مقدار مطلوبی است، یعنی کلیت مدل از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین شاخص  $rms\ Theta$  مقدار مؤثر ماتریس کواریانس باقی‌مانده مدل بیرونی است و شاخص کای اسکوتر حد مطلوبی را نشان می‌دهد. نتایج در جدول ۹ آورده شده است. بنابراین روایی ابزار سنجش متغیرهای تغییر تأیید شد.

جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش	کمیت	مقدار مطلوب
شاخص کای اسکوتر	۳۰/۲۲	نسبی بر اساس در آزادی
شاخص SRMR	۰/۰۷۶	کمتر از ۰/۰۸
شاخص $rms\ Theta$	۰/۱۱۷	کمتر از ۰/۱۲

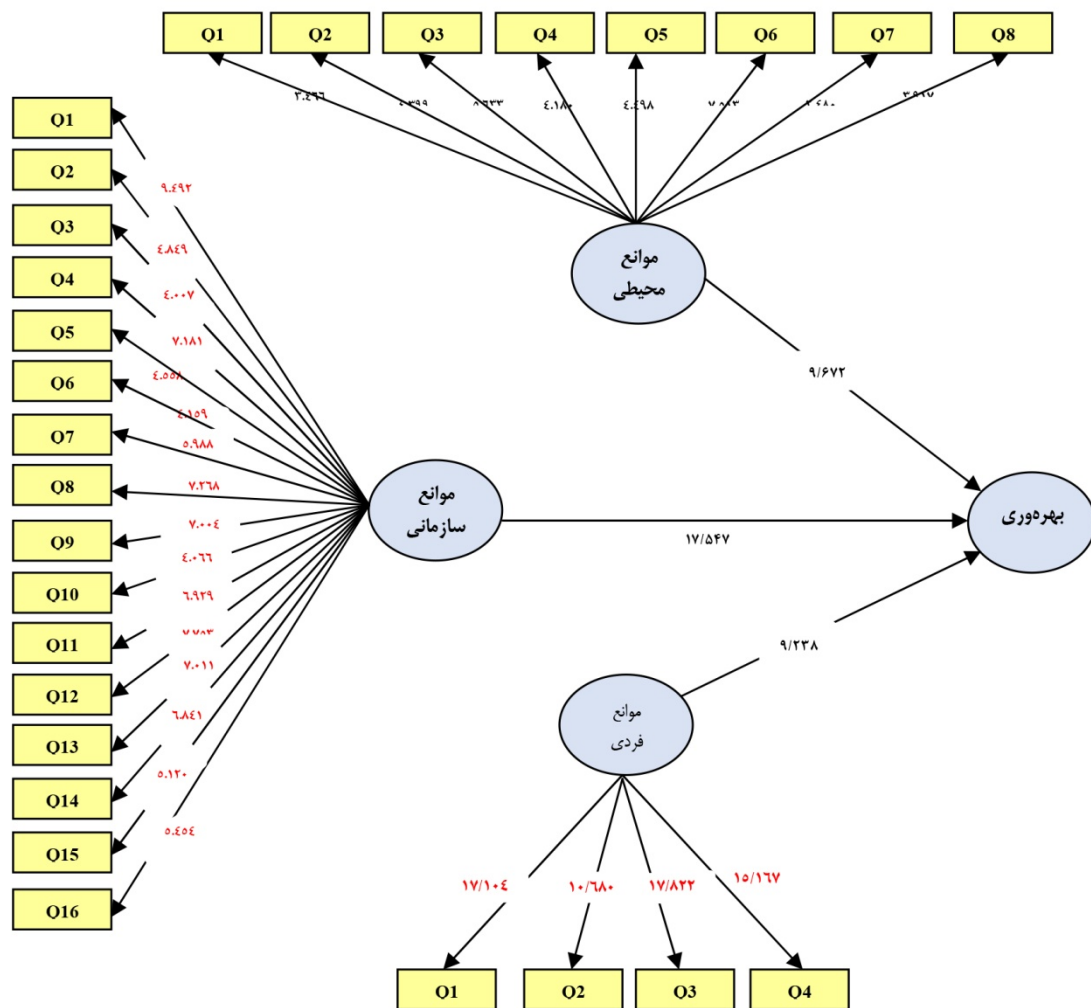
بر همین اساس، نتایج به‌دست‌آمده، در دو حالت استاندارد و معناداری آورده شده‌اند. نمودار شکل ۲ ضرایب مسیر متغیرهای مدل را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. ضرایب مسیر همان ضرایب بتا در رگرسیون هستند.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش در حالت استاندارد

نمودار شکل ۳ مدل نهایی را در حالت معناداری نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار شکل‌های ۲ و ۳ مشخص است، در حالت استاندارد ضریب مسیر موانع محیطی ۰/۲۴، موانع سازمانی ۰/۶۱ و موانع فردی ۰/۲۶ به دست آمده است که این ضرایب در نمودار دوم در حالت معناداری ارائه شده که مقادیر  $t$  متناظر با موانع محیطی ۹/۶۷ موانع سازمانی ۱۷/۵۵ و موانع فردی ۹/۲۳۸ محاسبه شده است. با توجه به اینکه هر سه مقدار  $t$  اشاره شده بالاتر از ۱/۹۶ هستند، می‌توان گفت هر که یک از موانع ارتقای بهره‌وری تأثیر معناداری را نشان داده‌اند. البته، شدت تأثیر موانع سازمانی بیشتر بوده است. همچنین بعد از موانع سازمانی، به ترتیب موانع فردی و موانع محیطی قرار می‌گیرند.





شکل ۳. مدل نهایی پژوهش در حالت معناداری

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش، به سه مانع اساسی شامل موانع محیطی، موانع سازمانی و موانع فردی که بر بهبود بهره‌وری اثرگذار هستند، پرداخته شد. سپس شاخص‌های مرتبط با هر مانع تعیین شده و با استفاده از آزمون‌های آماری، سنجش و رتبه‌بندی شدند و مشخص شد که میزان تأثیر هر مانع و شاخص‌های آن یکسان نبوده و برخی شاخص‌ها اثرگذاری بیشتری دارند. نتایج پژوهش حاکی از این است که هر سه بعد (موانع محیطی، موانع سازمانی و موانع فردی) و شاخص‌های آنها بر بهبود بهره‌وری اثرگذار هستند. نتایج پژوهش حاضر از چارچوب نظری پژوهش پشتیبانی می‌کند و با نتایج پژوهش آمونز (۲۰۰۴) علی‌زاده، فیضی و قادری (۱۳۹۰)، بحرینی‌زاده، فیضی و فیض‌الهی (۱۳۹۰) و قربانی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) هم‌راستا است.

اولویت‌بندی شاخص‌های موانع بهره‌وری در این پژوهش نیز با سایر پژوهش‌های انجام‌شده دارای مشابهت‌هایی است. همان‌طور که علی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) نبود رقابت در بخش دولتی، انتصاب‌های کوتاه‌مدت در بخش دولتی و نبود برنامه‌های مشوق مالی در بخش دولتی را از عمده‌ترین موانع بهره‌وری در بخش دولتی برشمرده‌اند، در این پژوهش نیز مشخص شد که نبود فشارهای بازار و عوامل سیاسی مانند تلاش برای انتخاب مجدد و علاقه به مصلحت‌افراد، مهم‌ترین موانع محیطی بهره‌وری هستند. یافته‌های بحرینی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) نیز در همین راستا است و در پژوهش آنان نیز نبود رقابت، مهم‌ترین مانع محیطی شناخته شده است. اما، در پژوهش آنها از بین شاخص‌های موانع فردی، توجیه‌ها و بهانه‌های مدیریتی از بزرگ‌ترین موانع در راستای بهره‌وری هستند. این پژوهش نشان می‌دهد که بی‌توجهی به مدیریت زمان توسط افراد و نبود ریسک‌های منطقی کارکنان مانع عمده بهره‌وری در بین شاخص‌های موانع فردی است.

در تفسیری کلی از پژوهش می‌توان عنوان کرد که با توجه به اهمیت بهره‌وری در بخش دولتی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه، در اقصی نقاط جهان به‌دلیل شناسایی مسائل و مشکلات و ارائه راهکارها و حذف موانع بهره‌وری، پژوهش‌های گسترده‌ای در حال انجام است. در سال‌های اخیر در کشور ما نیز به این مهم توجه شده است و برای تحول در بخش دولتی، کوشش‌های متعددی انجام می‌شود. پژوهش حاضر نیز در همین راستا سعی کرد تا عمده‌ترین موانع ارتقای بهره‌وری در سازمان مورد مطالعه را به‌عنوان یکی از سازمان‌های مؤثر در توسعه بهره‌وری در کشور بررسی کند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، سه مانع اصلی محیطی، سازمانی و فردی و شاخص‌های هر یک از موانع، مشخص و رتبه‌بندی شدند. همچنین مشخص شد که به‌ترتیب موانع سازمانی با میانگین ۲/۳۳، موانع فردی با میانگین ۱/۹۱ و موانع محیطی با میانگین ۱/۷۷، بیشترین نقش را در وضعیت بهره‌وری سازمان دارا هستند. نتیجه این رتبه‌بندی حاکی از این است که موانع بیشتر از آنکه جنبه محیطی داشته باشند، جنبه داخلی (سازمانی و فردی) دارند. عوامل محیطی (که گاهی ممکن است کنترل‌نشده و در اختیار سازمان‌ها نباشند)، بی‌اثر نیستند، بلکه در مقایسه با دو عامل دیگر در رتبه پایین‌تری قرار می‌گیرند. بنابراین، با توجه به اینکه محدوده سازمانی و فردی تا حدودی در حوزه اختیارات مدیران سازمان و جزء محیط قابل کنترل سازمان است، می‌توان امیدوار بود که بتوان با برنامه‌ریزی و انجام اصلاحات، در این دو بعد به ارتقای بهره‌وری در سازمان اقدام کرد. بنابراین پیشنهادهایی به‌شرح زیر مطرح می‌شوند:

بهره‌وری در بستر مناسب افزایش می‌یابد. اگر بستر آماده باشد، افرادی که در آن کار می‌کنند مولد خواهند بود. مدیران باید بستر لازم را برای بهره‌وری فراهم آورند. عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات سریع و گوناگون است. امروزه تغییر دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک اجبار است. سازمان‌های دولتی نیز باید از نوآوری و ابتکار کارکنان در روش‌های انجام کار استقبال کرده و از تحمیل روش‌های منسوخ قدیمی انجام کار توسط کارکنان قدیمی به کارکنان جدید خودداری کنند. همچنین، از راه ارزیابی مستمر، عملکرد تأثیر این روش‌ها را در پیشبرد اهداف سازمان بررسی کرده و اصلاحات احتمالی را به‌موقع انجام دهند. امروزه دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند شیوه‌های یکسان انجام کار را طی سال‌ها استفاده کنند، زیرا موجب کاهش بهره‌وری سازمان خواهد شد. انعطاف‌پذیری، ویژگی اصلی سازمان‌های امروزی است.

شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد، طی زمان و با تغییر قوانین و مقررات دستخوش تحول و دگرگونی می‌شوند. آموزش مدیران در رابطه با استفاده از تکنولوژی‌ها و رویه‌های مناسب ارزیابی عملکرد، مجهز کردن سازمان به سیستم‌های ارزیابی متناسب با عملکرد مانند کارت امتیازی متوازن و ملزم کردن واحدهای مختلف سازمان به اخذ ISO، به‌همراه ارزیابی مستمر و ارائه گزارش و پاسخ‌گویی مسئولان، مربوطه زمینه ارتقای بهره‌وری در سازمان را فراهم خواهد کرد. لازم است، این ارزیابی‌ها بر اساس موفقیت سازمان‌های دولتی انجام شوند، نه به دلایل سیاسی و به‌منظور انتخاب مجدد و در نظر گرفتن مصلحت مدیران.

از طرفی، به نظر می‌رسد به‌دلیل انتصاب کوتاه‌مدت، مدیران دولتی به تغییرات و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت علاقه زیادی ندارند. تمایل بیشتر آنان به حفظ وضع موجود و برنامه‌های سریع و سطحی که بازدهی فوری دارند باعث شده تا از کارهای اساسی و زیربنایی غفلت کنند. در مواردی نیز که تمایل به اجرای برنامه‌های زیربنایی و بلندمدت دیده می‌شود، ممکن است به‌دلیل انتصاب کوتاه‌مدت و تغییرات مدیریتی، مدیر بعدی تمایلی به ادامه برنامه قبلی نداشته باشد. این موضوع، موجب نبود برنامه‌ریزی استراتژیک برای واحدهای مختلف سازمان می‌شود. افزایش طول مدت مدیریت می‌تواند در رفع این نقیصه مؤثر واقع شود. همچنین، توجه به شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها به‌ویژه در سطح مدیران ارشد و کاهش دخالت سیاست‌مداران در این زمینه از عوامل مؤثر دیگر در بهره‌وری است.

بزرگ و بی‌قاعده شدن سازمان‌های دولتی و بوروکراسی دست‌وپاگیر این سازمان‌ها که روزه‌روز در حال افزایش نیز هست، موجب بی‌حرکتی و حرکت سنگین سازمان‌های دولتی شده است. بنابراین، تفویض اختیار و کاهش بوروکراسی از طریق حذف مراحل زائد و مکانیزه کردن فرایندها، می‌تواند در چابکی سازمان و در نتیجه بهبود بهره‌وری نقش مؤثری داشته باشد.

ملزم کردن واحدها به ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان و ایجاد سیستم‌هایی برای پرداخت بیشتر به عملکرد مناسب و تفاوت قائل شدن بین کارکنان فعال در مقایسه با سایر موارد، نیز از مواردی است که می‌تواند موجب بهبود بهره‌وری در سازمان شود.

از راهکارهای دیگر می‌توان به استفاده از تجارب سایر سازمان‌های مشابه دولتی و تبادل دانش و اطلاعات بین واحدهای مختلف، بازنگری نمودار سازمانی و به‌روز کردن تشکیلات و روش‌های کاری سازمان متناسب با تغییرات محیطی و چابک‌سازی سازمان اشاره کرد.

انحصاری بودن سازمان‌های دولتی و نبود فشارهای بازار، موجب کم‌توجهی به مدیریت زمان در سازمان‌های دولتی شده است. این موضوع، طولانی شدن روند اقدام‌ها، کاهش بهره‌وری و نارضایتی شهروندان را به‌دنبال خواهد داشت، از این رو، برای مدیریت زمان لازم است سازوکارهای مؤثری به‌کار گرفته شود تا زمان مورد انتظار محاسبه و در سیستم‌های اداری تعیین شود و از طرفی گزارش‌های مستمر به‌منظور بررسی زمان مورد انتظار و زمان صرف‌شده و مقایسه این دو با یکدیگر استخراج و بررسی شود تا دلایل ناکارآمدی مرتفع شوند.

برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان برای آشنایی با مفاهیم بهره‌وری و عوامل مؤثر بر آن و رسیدن

به درک مشترک در این خصوص نیز می‌تواند مؤثر باشد. تشکیل جلسات مشترک با واحدهای مختلف سازمان با نگرش سیستمی و هم‌فکری و مشارکت مدیران و کارکنان در راستای حل مسائل و مشکلات نیز می‌تواند در دستور کار قرار گیرد. در ضمن، به‌منظور شرکت فعال کارکنان در این جلسات و تشویق آنان به ارائه پیشنهادهای خلاقانه می‌توان (درونی یا بیرونی) برای آنان پاداش مناسب در نظر گرفت. تشویق فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان نیز موجب می‌شود تا کارکنان به ارائه شیوه‌های جدید و مؤثر انجام امور اقدام کرده و شیوه‌های دست‌وپاگیر قبلی را کنار بگذارند. مدیران خلاق به‌جای بهانه آوردن مبنی بر بسته بودن دست خود در مقابل اجرای قوانین و مقررات، لازم است موانع بالقوه بهره‌وری را تشخیص داده، اندازه آنها را تخمین بزنند و برای رسیدن به نتایج مطلوب در برابر آن موانع راهبردی مناسب در نظر بگیرند. فراموش نشود که داشتن یک برنامه خوب لازم است، اما کافی نیست. یک مدیر کارا می‌تواند از راه ایجاد محیطی سرشار از شور و شوق و انگیزه، رضایت مدیران و حمایت کارکنان، مشارکت آنان را در اجرای موفق برنامه‌ها و در نتیجه بهبود بهره‌وری فراهم آورد.

## منابع

- اسدیان، بهاره؛ رادفر، رضا؛ طلوعی اشلقی، عباس (۱۳۹۸). اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر تدوین چشم‌انداز با بهره‌گیری از مقایسات زوجی در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان (مورد مطالعه: گروه خودروسازی سایپا). مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۵۱)، ۹۹-۱۲۱.
- بحرینی‌زاده، حسین؛ فیضی، محمد؛ فیض الهی، علی (۱۳۹۰). بررسی موانع بهره‌وری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان اردبیل. فصلنامه ارتباطات و آموزش، ۲(۵)، ۲۱-۳۸.
- برادران، وحید؛ باراد، مظفر؛ محمدی، مهیا (۱۳۹۶). تحلیل موانع توسعه بهره‌وری در اداره کل واگن‌های راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران بر اساس تحلیل شاخص‌های بهره‌وری و ارائه راهکارهای مؤثر بر ارتقای آن. مدیریت بهره‌وری، ۱۱(۲)، ۱۴۵-۱۸۰.
- طالقانی، غلامرضا؛ تنعمی، محمد مهدی؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ زرین‌نگار، محمدجعفر (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: بانک سامان). مدیریت دولتی، ۳(۷)، ۱۱۵-۱۳۰.
- علی‌زاده، مهدی؛ فیضی، محمد؛ قادری، اسماعیل (۱۳۹۰). بررسی موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی ایران. چهارمین کنفرانس مدیریت بهره‌وری و کیفیت در نگرش جهانی شدن، سازمان ملی استاندارد ایران، تهران.
- قلی‌پور، رحمت‌اله (۱۳۹۳). چالش‌های بهره‌وری در دولت. مدیریت دولتی، ۷(۳)، ۵۹۵-۶۱۸.
- کریمی‌شهبابی، اسداله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ مدیری، محمود (۱۳۹۵). شناسایی موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول (ویژه نامه)، ۸(۲۷).
- محمدی، سمیه؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۹۹). تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی با محوریت توسعه پایدار در جهت ارتقای بهره‌وری. مدیریت بهره‌وری، ۱۴(۲)، ۲۳-۴۷.
- مهرگان، محمدرضا؛ حسین‌زاده، مهناز؛ ربیعی سرونندی، نیما (۱۳۹۸). طراحی مدل آشفستگی - پویایی توسعه بهره‌وری منابع انسانی صنعت نفت ایران. مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۳۰۹-۳۳۸.

نوروزی، داود؛ جابری، نسیم؛ زمان زاده، مریم (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی. دومین کنگره ملی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها در قرن ۲۱.

واعظی، رضا؛ سهرابی، شهلا (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد در بخش دولتی، مدیریت ایران: مدیریت و ارزیابی عملکرد. تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.

## References

- Alizadeh, M., Faizi, M., Qaderi, I. (2011). Investigating Barriers to Productivity in Iranian Government Organizations. *Fourth Conference on Productivity and Quality Management in the Attitude of Globalization*, National Standard Organization of Iran, Tehran. (in Persian)
- Ammons, D. N. (2004). Productivity barriers in the public sector. In: *Holzer, M., ed. Public Productivity Handbook*. New York: Marcel Dekker.
- Ammons, D.N. (2006). Productivity barriers in public sector. *Public administration review*, 117-137. DOI: 10.4324/9781482293135-15.
- Asadian, B., Radfer, R., Toloui Ashlaghi, A. (2019). Prioritization of factors affecting the development of the vision by using pairwise comparisons to improve the productivity of the organization (Case study: Saipa Automotive Group). *Productivity Management*, 13 (51), 99-121. (in Persian)
- Bahreinizadeh, H., Faizi, M., Fayz Elahi, A. (2011). Investigating productivity barriers in the units of Islamic Azad University of Ardabil province. *Journal of Communication and Education*, 2 (5), 21- 38. (in Persian)
- Balk, W.L. (1984). Productivity in government: a legislative focus. *Public Productivity Review*, 8(2), 148–161.
- Baradaran, V., Barad, M., Mohammadi, M. (2017). Analysis of barriers to productivity development in the General Administration of Railway Wagons of the Islamic Republic of Iran based on the analysis of productivity indicators and providing effective solutions to improve it. *Productivity Management*, 11 (2), 145-180. (in Persian)
- Davis, C. E., & West, J. P. (1985). Adopting personnel productivity innovations in American local governments. *Review of Policy Research*, 4(3), 541-549.
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Boston: Little Brown.
- Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Le Flanchec, A. (2015). Career plateauing, job satisfaction and commitment of scholars in French universities. *Public Organization Review*, 15(3), 335-351.
- Esra, A., Işık, Ç., Mithat, K. (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and Ceo Values. *The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference*, 1560–1573.
- Fainstein, N. I., & Fainstein, S. S. (1972). Innovation in Urban Bureaucracies Clients and Change. *American Behavioral Scientist*, 15(4), 511-531.

- Ghorbani, A., Feizi, M., Fatollahzadeh, M. & Solaimani, M. (2012). A survey of productivity barriers in Islamic Azad University branches in Ardebil province. *Advances in environmental biology*, 6(7), 1995-2002.
- Goldsmith, S. (1997). *The Twenty-First Century City: Resurrecting Urban America*. Washington, D.C.: Regnery Publishing.
- Golipour, R. (2015). Productivity Challenges in Government. *Public Administration*, 7 (3), 595-618. (in Persian)
- Harlow, L. F. (1977). *Without Fear or Favor*. Provo, UT: Brigham Young University Press.
- Harry, P.H., Donald, M.F. (2007). *Measuring Productivity in the Public Sector*. Urban Institute Press.
- Hayward, N., Kuper, G. (1978). The national economy and productivity in government. *Public Administration Review*, 38(1), 2-5.
- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2016). Perceptions of public and private performance: Evidence from a survey experiment. *Public Administration Review*, 76(1), 111-120.
- Jahanian, A., Nawaz, N., Ayaz, M. (2012). Human resource management and productivity. A comparative study amany banks in bahawalpurdivision, 4(8), 253.
- Karimi Shahabi, A., Memarzadeh Tehran, Gh., Alwani, S.M., Modiri, M. (2017). Identifying barriers to productivity of Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 8 (27). (in Persian).
- Kaufman, H. (2001). Major players: Bureaucracies in American government. *Public Administration Review*, 61(1), 18-42.
- Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38-49.
- Kittower, D. (1998). Get a Grip on Your Documents. *Government Executive*, 30(10), 52-54.
- Lee, D.H. Rho, B.H., No Yoon, S. (2015). Effect of investments in manufacturing practices on process efficiency and organizational performance. *International journal of production economics*, 162, 45-54.
- Marris, P., Rein, M. (1973). *Dilemmas of Social Reform*. Chicago: Aldine.
- Mehregan, M.R., Hosseinzadeh, M., Rabiee Sarvandi, N. (2019). Designing a model of turbulence-dynamics development of human resources productivity of Iran's oil industry. *Public Administration*, 11 (2), 309-338. (in Persian)
- Mohammadi, S., Alwani, S. M. (2020). Analysis of performance evaluation of employees of government organizations with a focus on sustainable development to improve productivity. *Productivity Management*, 14 (2), 23-47. (in Persian)
- Morgan, D. R., England, R. E. (1999). *Managing Urban America* (5th ed.) New York: Chatham House.
- Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Atherton, Chicago: Aldine.

- Nivola, P. S. (2000). *Last rites for states rights?* Reform Watch. No. 1. Washington, DC: Brookings Institution.
- Norouzi, D., Jaberi, N., Zamanzadeh, M. (2012). Factors Affecting Manpower Productivity in Small and Medium Industries of East Azerbaijan Province. *The Second National Congress on Human Capital Management of Organizations in the 21st Century. (in Persian)*
- Osborne, D., Plastrik, P. (2000). *The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming Your Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Savas, E. S. (2000). *Privatization and Public-Private Partnerships*. New York: Chatham House
- Schick, A. (1996). *The Spirit of Reform, State Services Commission*. New Zealand: Wellington.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543-554.
- Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D., & Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does Compassion Matter in Leadership? A Two-Stage Sequential Equal Status Mixed Method Exploratory Study of Compassionate Leader Behavior and Connections to Performance in Human Resource Development. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 537-564.
- Stillman, R. J. II. (1982). Local public management in transition: A report on the current state of the profession. In *International City Management Association*. Washington, DC: ICMA, pp. 161-173.
- Szanton, P. (1981). *Not Well Advised*. New York: Russell Sage Foundation and Ford Foundation.
- Taleghani, Gh., Tanaomi, M.M., Farhangi, A.A., Zarrin Negar, M.J. (2011). Investigating the Factors Affecting Productivity Increase (Case Study: Saman Bank). *Public Management*, 3 (7), 115-130. (in Persian)
- Thornhill, D. (2006). *Productivity attainment in a diverse public sector, paper presented at Seminar on Promoting Productivity in a Diverse Public Sector*, Dublin, 21 April.
- Tullock, G. (1965). *The Politics of Bureaucracy*. Washington, DC: Public Affairs.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public performance & management review*, 25(3), 267-281.
- Van Wart, M. (1998). *Changing public sector values* (Vol. 1045). Taylor & Francis.
- Waezi, R., Sohrabi, Sh. (2015). *Public Sector Performance Evaluation, Iran Management: Management and Performance Evaluation*. Tehran: Scientific and Cultural Publications. (in Persian)